

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ

Από το Πρακτικό **3/2026** της συνεδρίασης του Διοικητικού Συμβουλίου της ΑΝΚΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. – Α.Ο.Τ.Α.

Αριθμός απόφασης : **18/2026**

Αρ. Πρωτ. : **1367/910/943**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Έγκριση Επιχειρησιακού Προγράμματος
2022-2026**

Σήμερα, **Παρασκευή 27 Φεβρουαρίου 2026** και ώρα **10:00 π.μ.** το Διοικητικό Συμβούλιο της ΑΝΚΟ Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε., ήτοι οι κ.κ:

1. Αμανατίδης Γεώργιος
2. Κοκκαλιάρης Γιάννης
3. Σιδηρόπουλος Αναστάσιος
4. Πατσιλιάς Εμμανουήλ
5. Βύζας Κωνσταντίνος
6. Μαυροματίδης Δημήτριος
7. Καραβασίλης Ιωάννης
8. Πουγαρίδης Αντώνιος
9. Φλώρος Δημήτριος

συνήλθε σε συνεδρίαση και έλαβε τις κάτωθι αποφάσεις επί των θεμάτων της ημερησίας διάταξης χωρίς να λάβει χώρα συνεδρίασή του. Το σχετικό πρακτικό καταρτίστηκε και υπογράφεται δια περιφοράς από όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου κατά το άρθρο 16 παρ. 3 του Καταστατικού της Εταιρείας:

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ : 18/2026

Θέμα 1^ο: Έγκριση Επιχειρησιακού Προγράμματος 2022-2026

Ο Πρόεδρος, εισηγούμενος το 1^ο θέμα της ημερησίας διάταξης, έθεσε υπόψη των μελών του Δ.Σ. τα παρακάτω:

Σε συνέχεια της ολοκλήρωσης της «Μελέτης Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της ΑΝΚΟ Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. – Αναπτυξιακός Οργανισμός Τοπικής



Αυτοδιοίκησης», η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της Σύμβασης με ΑΔΑΜ: 22ΣΥΜΝ010001861/03-02-2022, και λαμβάνοντας υπόψη:

- το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Αναπτυξιακών Οργανισμών ΟΤΑ (ν. 4674/2020),
- τον εγκεκριμένο Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας της εταιρείας,
- την ανάγκη επικαιροποίησης του προηγούμενου στρατηγικού σχεδιασμού,

τίθεται προς έγκριση το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Εταιρείας 2022-2026, όπως αυτό αποτυπώνεται στο Κεφάλαιο 5 της ανωτέρω μελέτης.

Στόχος είναι η ενίσχυση του ρόλου της ΑΝΚΟ ως τεχνικού και επιστημονικού βραχίονα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στη συνέχεια εισηγείται την έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2022-2026 της ΑΝΚΟ Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. - Α.Ο.Τ.Α., όπως αποτυπώνεται στη σχετική Μελέτη Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω και ύστερα από διαλογική συζήτηση επί της εισήγησης του Προέδρου, ομόφωνα

αποφασίζει

Την έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2022-2026 της ΑΝΚΟ Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. - Α.Ο.Τ.Α., όπως αποτυπώνεται στη συνημμένη σχετική Μελέτη Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, που αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της παρούσας.

Η απόφαση αυτή πήρε αύξοντα αριθμό **18/2026**.

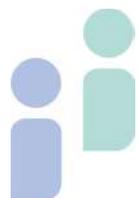
.....
.....

Ακριβές απόσπασμα

Κοζάνη 27/02/2026

Ο Γενικός Διευθυντής

Αναστάσιος Σιδηρόπουλος





**«Μελέτη Στρατηγικού Σχεδιασμού της ANKO Δυτικής
Μακεδονίας Α.Ε. – Αναπτυξιακός Οργανισμός
Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
Σύμβαση με ΑΔΑΜ: 22ΣΥΜΝ010001861 2022-02-03**

Ανάδοχος



Ιούνιος 2022

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Επιτελική Σύνοψη.....	6
Εισαγωγή.....	23
1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	24
1.1. Ταυτότητα της ANKO Α.Ε.....	24
1.2. Οργανωτική Δομή της ANKO Α.Ε.	26
1.2.1. Οργάνωση και Λειτουργία της ANKO Α.Ε.....	26
1.3. Ανθρώπινο Δυναμικό της ANKO Α.Ε.....	54
1.3.1. Αριθμός και Κατανομή του Προσωπικού της ANKO Α.Ε.	54
1.3.2. Δομές και συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	60
1.4. Κτιριακές και Υλικοτεχνικές Υποδομές της ANKO Α.Ε.	62
1.4.1. Οι Εγκαταστάσεις - Κτιριακές Υποδομές της ANKO Α.Ε.....	62
1.4.2. Εξοπλισμός/ Μηχανογραφική Υποδομή της ANKO Α.Ε.....	63
1.5. Μετοχική Σύθεση της ANKO Α.Ε.	64
1.6. Δραστηριότητες - Υπηρεσίες της ANKO Α.Ε.	65
1.6.1. Εισαγωγή.....	65
1.6.2. Διεύθυνση Αναπτυξιακής Μετάβασης	69
1.6.3. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών.....	70
1.7. Ανάλυση Οικονομικών Στοιχείων Παρελθόντων Ετών (2016-2020)	75
1.7.1. Μεθοδολογία.....	75
1.7.2. Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων	75
1.7.3. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες	82
2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	85
2.1. Εισαγωγή.....	85
2.2. Θεσμικό – Πολιτικό Περιβάλλον	86
2.2.1. Κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία των Αναπτυξιακών Οργανισμών.....	86
2.2.2. Πελάτες / φορείς που επηρεάζουν τη λειτουργία της ANKO Α.Ε.....	88
2.3. Οικονομικό περιβάλλον.....	90
2.3.1. Το Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία 2020 (Έκθεση Επιτροπής Πισσαρίδη).....	90
2.3.2. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας («Ελλάδα 2.0»).....	94
2.3.3. Η μελέτη για την Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας που εκπόνησε ο ΟΟΣΑ.....	100
2.3.4. Οι εθνικές Τομεακές Στρατηγικές.....	106
2.3.5. Το Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2021- 2027	107
2.3.6. Το Πρόγραμμα Δυτικής Μακεδονίας 2021-2027	118
2.3.7. Το Πρόγραμμα Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης 2021-2027.....	123
2.4. Κοινωνικό περιβάλλον	128
2.5. Τεχνολογικό περιβάλλον	133
3. Ανάλυση SWOT.....	136
3.1. Εισαγωγή.....	136

3.2. Δυνατά σημεία	138
3.3. Αδύνατα σημεία.....	139
3.4. Ευκαιρίες.....	141
3.5. Απειλές.....	143
4. Στρατηγικός Σχεδιασμός της ANKO Α.Ε.	146
4.1. Εισαγωγή.....	146
4.2. Καθορισμός της Αποστολής της ANKO Α.Ε.	147
4.3. Το όραμα και οι αρχές της ANKO Α.Ε.	147
4.4. Η στρατηγικοί στόχοι/ προτεραιότητες της ANKO Α.Ε.	150
4.5. Οι άξονες, τα μέτρα & οι στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου της ANKO Α.Ε.	153
5. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Οικονομικός Προγραμματισμός, & Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης της ANKO Α.Ε.....	154
5.1. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός - Σχέδια Δράσης.....	154
5.1.1. Άξονας 1: Βιώσιμη αναζωογόνηση & Πράσινη Ανάπτυξη	157
5.1.2. Άξονας 2: Επιχειρηματικότητα, Επενδύσεις, Εξωστρέφεια	157
5.1.3. Άξονας 3: Κοινωνική συνοχή & Ποιότητα Ζωής	158
5.1.4. Άξονας 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	158
5.1.5. Άξονας 5: Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη	159
5.1.6. Άξονας 6: Αναβάθμιση λειτουργίας της ANKO.....	159
5.2. Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος - Καθορισμός δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης	161
5.2.1. Εισαγωγή.....	161
5.2.2. Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος	161
5.2.3. Εκτίμηση εσόδων και δαπανών σε ορίζοντα πενταετίας και σύνδεσης τους με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.....	165
5.2.4. Σύστημα δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης.....	170
5.3. Μηχανισμός παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος.....	172
5.3.1. Εισαγωγή – Σκοπός	172
5.3.2. Μεθοδολογία.....	172

Πίνακες

Πίνακας 1: Οργανικές Θέσεις ANKO Α.Ε.....	54
Πίνακας 2: Εξοπλισμός/ μηχανογραφική υποδομή της ANKO Α.Ε.....	63
Πίνακας 3: Πίνακας έργων της Διεύθυνσης Αναπτυξιακής Μετάβασης (στοιχεία 31.12.2021).....	69
Πίνακας 4: Πίνακας έργων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών (στοιχεία 31.12.2021). ..	70
Πίνακας 5: Αποτελέσματα χρήσεως ANKO Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021.....	75
Πίνακας 6: Ανάλυση εσόδων ANKO Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021.....	77
Πίνακας 7: Ανάλυση εξόδων ANKO Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021.....	78
Πίνακας 8: Ισολογισμοί ANKO Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021.....	79
Πίνακας 9: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες ANKO περιόδου 2017-2021.....	82
Πίνακας 10: Ανάλυση SWOT της ANKO Α.Ε.....	137

Σχήματα

Σχήμα 1: Οργανόγραμμα της ANKO Α.Ε.....	29
Σχήμα 2: Κατανομή Προσωπικού ANKO Α.Ε. με βάση τη σχέση εργασίας	58
Σχήμα 3: Ηλικιακή Διάρθρωση Προσωπικού ANKO Α.Ε.....	58
Σχήμα 4: Κατανομή Προσωπικού ANKO Α.Ε. κατά φύλο	59
Σχήμα 5: Κατανομή Προσωπικού ANKO Α.Ε. κατά ειδικότητα.....	59
Σχήμα 6: Αριθμοδείκτης Τάσης / Κύκλος εργασιών - Κόστος Πωλήσεων	76
Σχήμα 7: Αριθμοδείκτης Τάσης / Μικτά Αποτελέσματα -Καθαρά κέρδη	76
Σχήμα 8: Αριθμοδείκτης Τάσης / Κυκλοφορούν ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.....	80
Σχήμα 9: Αριθμοδείκτης Τάσης/ Ίδια κεφάλαια - υποχρεώσεις.....	81

Συντομογραφίες

ΑΝΚΟ Α.Ε.	Αναπτυξιακός Οργανισμός Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε.
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση/ Ευρωπαϊκή Επιτροπή
ΕΕΤΑΑ	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Α.Ε.
ΕΣΑΑ	Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας
ΕΣΠΑ 14-20	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2014-2020
ΕΣΠΑ 21-27	Εθνική Συμφωνία Περιφερειακής Ανάπτυξης 2021-2027
ΖΑΠ	Ζώνες Απολιγνιτοποίησης
ΠΔΜ	Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
ΣΔΑΜ	Σχέδιο Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης
ΤΑΑ	Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας

Επιτελική Σύνοψη

Η ANKO Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. δημιουργήθηκε από τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Δημοσίου και τους συλλογικούς φορείς του αγροτικού χώρου και των παραγωγικών τάξεων της περιφέρειας, για να αποτελεί τον πρωτοποριακό επιστημονικό μηχανισμό στην προώθηση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης.

Η ANKO ιδρύθηκε το 1985 με τον τίτλο ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΚΟΖΑΝΗΣ (ΑΝ.ΚΟ.) Α.Ε. με στόχο την ολοκληρωμένη ανάπτυξη του Νομού Κοζάνης και της ευρύτερης περιοχής. Το 1991 μετατράπηκε σε ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ (ΑΝΚΟ) Α.Ε., ενώ το 2006 μετατράπηκε σε ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. - Αναπτυξιακή Α.Ε. Ο.Τ.Α., με διακριτικό τίτλο ANKO. Το 2021 και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ν. 4674/2020 η Αναπτυξιακή Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. μετατράπηκε σε Αναπτυξιακό Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σκοπός της εταιρείας είναι η προώθηση, η στήριξη και η συμμετοχή στην ολοκληρωμένη περιφερειακή ανάπτυξη για την ανάδειξη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας σε περιοχή υγιούς-ασφαλούς διαβίωσης και αειφόρου-βιώσιμης ανάπτυξης μέσα από:

- τη μελέτη, την προώθηση, τη διαχείριση, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων και έργων ανάπτυξης σε αρμονική συνεργασία και συμπληρωματική δράση με τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Δημοσίου και του Ιδιωτικού χώρου και
- τη στήριξη των φορέων και των πολιτών, τη συνεχή ενημέρωση, την ευαισθητοποίηση, την υποκίνηση, την ενεργοποίηση, τη συμβολή στη διαμόρφωση αναπτυξιακών στρατηγικών και το συντονισμό των ενεργειών για την εφαρμογή καινοτόμων αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Η ANKO δραστηριοποιείται συνεργατικά και υποστηρικτικά προς το Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα, λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια μέσα από έναν ορθολογικό συνδυασμό κοινωνικής προσφοράς, επιχειρηματικής δράσης και διαχείρισης του υψηλού επιπέδου των απαιτήσεων της ολοκληρωμένης ανάπτυξης με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα, με στόχο τη δημιουργία μιας σύγχρονης, ισχυρής, εξειδικευμένης και οικονομικά αυτοδύναμης εταιρείας που θα στηρίζεται:

- στην καινοτόμο και πρωτοποριακή προσέγγιση των δράσεων της,
- στην κατάλληλη στελέχωση με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και τη συνεχή κατάρτισή του,
- στη δημιουργία σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, το συνεχή εξοπλισμό και την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας,

- στη σφυρηλάτηση υγιούς σχέσης συνεργασίας στις καθημερινές επαφές με φορείς και πολίτες και την ανάληψη πρωτοβουλιών που αναδεικνύουν τις κοινωνικές αξίες, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού,
- στην ανάπτυξη της δικής της ποιότητας λειτουργίας μέσα από την κατάλληλη εφαρμογή των μεθόδων της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης

Οι επιχειρησιακές αξίες της ANKO περιλαμβάνουν:

Εστίαση στον πελάτη

Ποιότητα υπηρεσιών

Συνεργασία

Δικτύωση

Δημιουργία προϋποθέσεων βιώσιμης ανάπτυξης

Ανάληψη πρωτοβουλιών

Καινοτομία

Ευελιξία

Συμμετοχική διοίκηση

Η Εταιρεία εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015, όπου περιλαμβάνονται Διαδικασίες, Οδηγίες Εργασίας και Έντυπα που καταγράφουν αναλυτικά την οργανωτική δομή της Εταιρείας, τις διαδικασίες ευθύνης της Διοίκησης, τις Περιγραφές Θέσεων Εργασίας, κλπ, που απαιτούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών της Εταιρείας, καθώς και άλλα στοιχεία και διεργασίες, κρίσιμα, που σχετίζονται με την λειτουργία της.

Το πλαίσιο λειτουργίας της ANKO διέπεται από τους κανόνες λειτουργίας των Αναπτυξιακών Οργανισμών, σύμφωνα με το Νόμο. 4674/2020: «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις».

Συνοψίζοντας, αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων της ANKO:

- η συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων, η καταγραφή των αναπτυξιακών δεδομένων, η διαρκής αναζήτηση προοπτικών - πρωτοβουλιών - νέων δυναμικών προσεγγίσεων της ολοκληρωμένης περιφερειακής ανάπτυξης και η συμβολή στην “παραγωγή” αναπτυξιακής πολιτικής,
- η έγκαιρη υλοποίηση των αναπτυξιακών μελετών - προγραμμάτων υψηλής ποιότητας και βέλτιστου κόστους,
- η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στήριξης και εξυπηρέτησης των τοπικών φορέων και
- η συνεχής αναζήτηση και εφαρμογή μεθόδων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, ξεπερνώντας τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των φορέων και των πολιτών.

Σύμφωνα με τον εγκεκριμένο (Φεβρουάριος 2021) Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (KEY) της ANKO Α.Ε., βάσει του οποίου μεταξύ άλλων ορίζεται η διάρθρωση των

υπηρεσιών της και η σχέση τους με τη διοίκηση της εταιρείας, η ANKO Α.Ε. διοικείται από δεκαπενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 4674/2020 για τους Αναπτυξιακούς Οργανισμούς. Τα όργανα που διευθύνουν και διαχειρίζονται τις υποθέσεις της Εταιρείας είναι:

- Η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.)
- Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)
- Ο Πρόεδρος
- Ο Γενικός Διευθυντής
- Η Επιτροπή Διαχείρισης Προγράμματος (ΕΔΠ) CLLD/LEADER 2014-2020

Στο πλαίσιο αυτό, η ANKO συγκροτείται από τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

[1] Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, στον οποίο υπάγονται τα ακόλουθα γραφεία:

- Γραφείο Διεθνών – Δημοσίων Σχέσεων & Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων
- Γραφείο Στρατηγικού Σχεδιασμού – Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Γραμματεία Δ.Σ.

[2] Γενική Διεύθυνση, όπου τα τμήματα και γραφεία που υπάγονται σε αυτή περιλαμβάνουν:

- Γραφείο Τύπου
- Γραφείο Νομικής Υποστήριξης
- Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας

[3] Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, η οποία αποτελείται από τα τμήματα:

- Τμήμα Χωροταξίας – Πολεοδομίας – Αρχιτεκτονικής με τα παρακάτω γραφεία:
- Τμήμα Μελέτης – Διοίκησης – Επίβλεψης Έργων:
- Τμήμα Ενέργειας και Περιβάλλοντος:

[4] Διεύθυνση Αναπτυξιακής Μετάβασης, η οποία αποτελείται από τα ακόλουθα Τμήματα και Γραφεία:

- Τμήμα Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας
- Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

- Τμήμα LEADER – ΕΠΑΛΘ:

[5] Διεύθυνση Διοίκησης & Οικονομικών, η οποία αποτελείται από τα τμήματα:

- Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα παρακάτω γραφεία:
- Τμήμα Μηχανοργάνωσης και Υπηρεσιών Υποστήριξης με τα παρακάτω γραφεία:

Ο αριθμός του προσωπικού της εταιρείας ANKO Α.Ε., με βάση τον Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, ορίζεται σε εβδομήντα πέντε (75) άτομα. Η υφιστάμενη στελέχωση της ANKO Α.Ε. (στοιχεία 1/1/2022) ανέρχεται σε 53 άτομα οπότε με βάση την προβλεπόμενη στελέχωση (οργανικές θέσεις) υπολείπεται κατά 22 θέσεις (υφιστάμενη κάλυψη 70,6%).

Οι εγκαταστάσεις της ANKO Α.Ε. περιλαμβάνουν:

α. ένα οικόπεδο 3.500 τ.μ. στη ΖΕΠ Κοζάνης και

β. ένα οικόπεδο 15.000 τ.μ. στη Λευκόβρυση μαζί με την ΤΕΔΚ Νομού Κοζάνης

Ειδικότερα η ANKO στεγάζεται σε κτίριο με συνολική επιφάνεια 1.200 τ.μ. και περιλαμβάνει:

- 30 χώρους Γραφείων
- 1 αίθουσα Συνεδριάσεων
- 2 Βιβλιοθήκες
- 1 αίθουσα συνεδριάσεων – σεμιναρίων
- Χώρο Printing & Plotting
- Χώρο Αναπαραγωγής Μελετών
- Χώρο Κεντρικού Αρχείου
- Αποθηκευτικός και βοηθητικούς χώρους

Σύμφωνα με το ισχύον καταστατικό της εταιρείας, μέτοχοι της ANKO Α.Ε. μπορεί να είναι μόνο ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων, Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος, η Ένωση Περιφερειών Ελλάδας, η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, Δίκτυα και σύνδεσμοι Δήμων, υπό την προϋπόθεση ότι οι ΟΤΑ και οι Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων κατέχουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου, αποκλειόμενης σε κάθε περίπτωση της συμμετοχής ιδιωτών. Πρόσθετα, στο μετοχικό κεφάλαιο μπορούν να συμμετέχουν και φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, επιστημονικοί φορείς, επιμελητήρια, φορείς

συλλογικών κοινωνικών, περιβαλλοντικών, πολιτιστικών και οικονομικών συμφερόντων, συνεταιρισμοί και ενώσεις αυτών, υπό την προϋπόθεση ότι εκπροσωπούν αθροιστικά ποσοστό μικρότερο του τρία τοις εκατό (3%).

Αναφορικά με τις τρέχουσες δραστηριότητες της ANKO (στοιχεία 31/12/2021) το σύνολο των συμβάσεων που υλοποιεί η ANKO ανέρχεται σε 8.376.328,03, εκ των οποίων έχει υλοποιηθεί το 53% (4.427.010,57) και παραμένει ανεκτέλεστο συμβάσεις ύψους 3.949.317,46 ευρώ.

Πρόσθετα και όσον αφορά στην ανάλυση της οικονομικής πορείας της ANKO αυτή στηρίχθηκε στις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της πενταετίας από το 2017 μέχρι το 2021, η οποία είναι αρκετή προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για τις επιλογές που έγιναν καθώς και για την μετέπειτα πορεία της. Ειδικότερα η ανάλυση για την περίοδο 2017-2021 πραγματοποιήθηκε μέσω της εξέτασης τεσσάρων κατηγοριών αριθμοδεικτών:

- Αποδοτικότητα
- Ρευστότητας
- Δραστηριότητας
- Διαρθρώσεως Κεφαλαίων

Δείκτης / Έτος		2017	2018	2019	2020	2021	
I	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ						
	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά κέρδη / Πωλήσεις	12,49%	-121,89%	-3,92%	-51,07%	-7,16%
	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά κέρδη / Πωλήσεις	0,75%	-309,56%	0,96%	-47,95%	8,29%
	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά κέρδη / Ιδια Κεφάλαια	0,31%	-80,62%	0,50%	-22,44%	6,06%
II	ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ						
	Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	(Κυκλοφορούν Ενεργητικό) / (Βραχ/σμες Υποχρεώσεις)	6,879	6,354	4,883	2,185	2,784
	Άμεση Ρευστότητα	Διαθέσιμα / Βραχ/σμες Υποχρεώσεις	1,168	0,735	0,415	1,233	1,494
III	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ						
	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων (σε ημέρες)	(Απαιτήσεις x 365) / Πωλήσεις	761,632	1212,158	671,962	516,340	303,267
	Κυκλοφορία Ενεργητικού	Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού	0,345	0,205	0,392	0,250	0,444
IV	ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ						

Δείκτης / Έτος		2017	2018	2019	2020	2021	
	Δάνεια Προς Ίδια Κεφάλαια	Δάνεια / Ίδια Κεφάλαια	0,155	0,156	0,219	0,697	0,472
	Γενική Επιβάρυνση	Υποχρεώσεις / Σύνολο Παθητικού	0,127	0,123	0,163	0,373	0,286
	Κάλυψη Τόκων	(Καθαρά Κέρδη προ φόρων- τόκοι) / Χρεωστικοί Τόκοι	28,695	-1204,773	15,950	-133,384	242,415
	Χρηματοδότηση Ακίνητοπ/σεων	Ίδια Κεφάλαια / Πάγιο Ενεργητικό	6,150	3,451	3,524	2,859	2,976

Η **ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος** αποτελεί σημαντικό τμήμα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, εφόσον είναι σε θέση να προσεγγίσει παράγοντες και μεγέθη των οποίων η εξέλιξη είναι εκτός ελέγχου και επιρροής της εταιρείας, επηρεάζουν όμως τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών.

Το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η ANKO Α.Ε., επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, ως ακολούθως:

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να συνδέεται με τους στόχους και τις προτεραιότητες που καθορίζονται στο **Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία**. Οι επιμέρους προτεραιότητες και τα σχέδια δράσης που περιλαμβάνονται σε αυτό είναι θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα και ενσωματώνουν τις συστάσεις πολιτικών και μεταρρυθμίσεων της Έκθεσης της Επιτροπής «Πισσαρίδη», ιδίως ως προς τη διευκόλυνση της παραγωγικής δραστηριότητας της ΠΔΜ, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής της ΠΔΜ αλλά και τη βελτίωση των υποδομών της ΠΔΜ, μέσω δημόσιων επενδύσεων και κινητοποίησης ιδιωτικών .

Το **Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΕΣΑΑ)**, έχει σχεδιαστεί ώστε να λειτουργεί σε συνάφεια και συμπληρωματικά με το νέο ΕΣΠΑ 2021 – 2027, και τα τομεακά και περιφερειακά του προγράμματα. Οι δράσεις του στρατηγικού σχεδιασμού της ANKO οφείλουν να είναι σε άμεση σύνδεση με τις προτεραιότητες του ΕΣΑΑ για τον «Ψηφιακό Μετασχηματισμό» και τις «ιδιωτικές Επενδύσεις», με την προτεραιότητα της «Πράσινης Μετάβασης», ενσωματώνοντας και εξειδικεύοντας τους στόχους και τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας και του ΕΣΕΚ, με την προτεραιότητα για ανάπτυξη ασφαλών, ανθεκτικών στην κλιματική αλλαγή, προσβάσιμων, έξυπνων και βιώσιμων μεταφορικών υποδομών σε τοπικό, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο και με τις δράσεις του ΕΣΑΑ για τη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε ποιοτικές υπηρεσίες και αγαθά για όλους τους πολίτες, και την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας.

Η **μελέτη για την Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας που εκπόνησε ο ΟΟΣΑ** αποτελεί τη βάση αναφοράς και παρουσίασης των γεωγραφικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών της ΠΔΜ, των οικονομικών, κοινωνικών και εδαφικών και διαφορών και ανισοτήτων, των διαρθρωτικών χαρακτηριστικών και τομεακών εξειδικεύσεων, τις προκλήσεις για την ΠΔΜ, τις περιφερειακές επιδόσεις και τρέχουσες τάσεις και κυρίως

τις επενδυτικές ανάγκες της περιφέρειας, στις οποίες οφείλει να συμβάλλει η ANKO έμπρακτα και ουσιαστικά ως αναπτυξιακός βραχίονας της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές και τις επιμέρους προτεραιότητες **των στόχων πολιτικής του ΕΣΠΑ 21-27** για μια εξυπνότερη, πιο πράσινη, πιο διασυνδεδεμένη και πιο κοινωνική Ευρώπη, η οποία είναι πιο κοντά στους πολίτες της.

Παρόμοια με το ΕΣΠΑ, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές και τις επιμέρους προτεραιότητες των στόχων πολιτικής **Προγράμματος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας 21-27** για μια εξυπνότερη, πιο πράσινη, πιο διασυνδεδεμένη και πιο κοινωνική Ευρώπη, η οποία είναι πιο κοντά στους πολίτες της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές και τις **επιμέρους προτεραιότητες των στόχων του ΣΔΑΜ, δεδομένης της πρόκληση της απολιγνιτοποίησης** και της μετάβασης στην καθαρή ενέργεια στη Δυτική Μακεδονία, που αναμένεται να έχει θετικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και στην υγεία, θέτοντας ωστόσο σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Με βάση τα παραπάνω, και κατόπιν της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της ANKO, έλαβε χώρα η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) που ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτελεί ένα μοντελοποιημένο τρόπο καταγραφής των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Απώτερος στόχος της είναι η συμβολή στον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων της ANKO Α.Ε.

Συνοπτικά η ανάλυση SWOT για τη ANKO Α.Ε. παρουσιάζεται στον πίνακα της επόμενης σελίδας.

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Αναπτυξιακός βραχίονας για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού της Δυτικής Μακεδονίας	Δραστηριοποίηση της εταιρείας σε περιορισμένο αριθμό δυνατικών δικαιούχων
Ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών	Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης της υψηλής εξειδίκευσης της εταιρείας
Υψηλή εξειδίκευση της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων	Ανάγκη βελτίωσης των μηχανισμών προβολής και προώθησης της δραστηριότητας της εταιρείας.
Ενεργός συμβολή στην παραγωγική ανάπτυξη και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	Ελλιπής διάχυση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας της εταιρείας
Ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με έμφραση στην επιχειρηματικότητα, καινοτομία, αγροτική ανάπτυξη, διακρατική συνεργασία, δημόσια έργα και στην παροχή υπηρεσιών επιχειρησιακού σχεδιασμού	Ελλιπής στελέχωση της εταιρείας με νέο ηλικιακά ανθρώπινο δυναμικό
Ευκαιρίες	Απειλές
Προσέλκυση και τεχνική υποστήριξη αναπτυξιακών επενδύσεων αξιοποιώντας τα χρηματοδοτικά εργαλεία της περιόδου 2021-2027 (Ταμείο Ανάκαμψης, ΕΣΠΑ 21-27, κλπ)	Υψηλός ανταγωνισμός ως προς την υλοποίηση Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας (σύσταση της εταιρείας «ΜΕΤΑΒΑΣΗ Α.Ε.»).
Αξιοποίηση των δυνατοτήτων υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	Κίνδυνος συρρίκνωσης της βασικής (core) δραστηριότητας της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων λόγω υψηλού ανταγωνισμού από πιο ευέλικτες δομές εθνικής εμβέλειας (π.χ. Τεχνική Υπηρεσία ΜΟΔ Α.Ε., ΕΕΤΑΑ Α.Ε.)
Ενδυνάμωση συνεργασιών με το σύνολο των φορέων της τετραπλής έλικας (δημόσιος τομέας, ακαδημαϊκή κοινότητα, ιδιωτικός τομέας και κοινωνία των πολιτών) για την περαιτέρω ανάπτυξη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	Χαμηλής έντασης τουριστική ανάπτυξη και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού προβολής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στο εσωτερικό και εξωτερικό
Διεύρυνση της δραστηριότητας εταιρείας αξιοποιώντας τους θεσμούς της κοινωνικής οικονομίας και του εθελοντισμού	Χαμηλή διαφοροποίηση του παραγωγικού μοντέλου της περιφερειακής οικονομίας λόγω της μακροχρόνιας υψηλής εξάρτησης από την εξόρυξη ορυκτών καυσίμων και παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.
Ενσωμάτωση των Ευρωπαϊκών Αρχών Βιώσιμης Λειτουργίας (περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης- ESG) στο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας	Επιδείνωση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος σε διεθνές, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο

Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός της ANKO για την περίοδο 2022-2026 περιλαμβάνει:

Η αποστολή της ANKO είναι η ακόλουθη:

«Η ενίσχυση του ρόλου της ANKO ως προς τη θεσμική αλλά και επιχειρησιακή δυνατότητα της προκειμένου να:

- Αποτελεί τον αποκλειστικό αναπτυξιακό βραχίονα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και των υπηρεσιών της σύμφωνα με τον θεσμικό και αναπτυξιακό της σκοπό
- Παρέχει τεχνική υποστήριξη σε όλες τις διευθύνσεις της Περιφέρειας τόσο σε μελετητικό όσο και σε εκτελεστικό επίπεδο
- Προσελκύει και να διευκολύνει αναπτυξιακές επενδύσεις δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα
- Προωθεί και να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της Περιφέρειας
- Στηρίζει τη γνώση, την καινοτομία και τις νέες μορφές επιχειρηματικότητας
- Συμβάλλει ενεργά στην παραγωγική ανασυγκρότηση της Περιφέρειας και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής μέσα από την δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας και τη βελτίωση των παρεχόμενων, προς τους πολίτες, υπηρεσιών»

Το όραμα της ANKO διαμορφώνεται ως εξής:

«Ο Αναπτυξιακός Οργανισμός Δυτικής Μακεδονίας να αποτελέσει καταλύτη επιτάχυνσης, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των πολιτικών προτεραιοτήτων του, αξιόπιστο αναπτυξιακό και επενδυτικό εργαλείο υλοποίησης απαιτητικών έργων, με στόχο ένα ελκυστικό, ανταγωνιστικό και ανθεκτικό περιβάλλον στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, με όρους που θα διασφαλίζουν παράλληλα τη βιωσιμότητα και περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού και την ενδυνάμωση του πλέγματος παρεχόμενων υπηρεσιών του.»

Οι αξίες της ANKO είναι οι ακόλουθες:

- Αξιοπιστία
- Διαφάνεια
- Αποτελεσματικότητα

- Ευελιξία
- Υπευθυνότητα

Οι στρατηγικοί στόχοι της ANKO, οι οποίοι χαρακτηρίζουν το στίγμα της επιθυμητής πορείας της για την εκπλήρωση της αποστολής της και αποτελούν παράλληλα κριτήριο επιτυχούς εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής της διατυπώνονται ως ακολούθως:

1. Ενδυνάμωση της χωρικής συνοχής, βιώσιμη διαχείριση των πόρων και του περιβάλλοντος και βελτίωση της περιφερειακής συνδεσιμότητας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
2. Μετασχηματισμός της οικονομίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, μέσω της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας και του παραγωγικού δυναμικού
3. Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τόνωση της αγοράς εργασίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
4. Ψηφιακός μετασχηματισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας μέσω της προώθησης κουλτούρας ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην περιφερειακή οικονομία
5. Βελτίωση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
6. Βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ANKO μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, ανάπτυξη και διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και συστηματική προβολή του έργου της.

Για να επιτευχθεί κάθε ένας από τους στρατηγικούς στόχους, το παρόν Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο θέτει τους ακόλουθους Άξονες Δράσης, οι οποίοι χαράσσουν, σε υψηλό επίπεδο, τις βασικές κατευθύνσεις – επιλογές της εταιρείας. Οι άξονες δράσης αποτελούν διακριτές επιλογές που πρέπει να ακολουθήσει η ANKO, ώστε να εκπληρώσει το σύνολο των στόχων της με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες ευκαιρίες και περιορισμούς που υπεισέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι Άξονες Δράσης της ANKO, οι οποίοι αποτελούν και τους άξονες πολιτικής (παρεμβάσεων) στους οποίους πρέπει να κινηθεί για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί, παρατίθενται στη συνέχεια:

- **Άξονας 1 «Βιώσιμη αναζωογόνηση & Πράσινη Ανάπτυξη»** που στοχεύει στην ωρίμανση και υλοποίηση τεχνικών έργων βιώσιμης αναζωογόνησης & πράσινης ανάπτυξης τόσο της Περιφέρειας, όσο και των Δήμων και λοιπών Δημόσιων οργανισμών

- **Άξονας 2 «Επιχειρηματικότητα, Επενδύσεις, Εξωστρέφεια»** που στοχεύει στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας της ΠΔΜ καθώς και την προσέλκυση Επενδύσεων.
- **Άξονας 3 «Κοινωνική συνοχή & Ποιότητα Ζωής»** που στοχεύει στη βελτίωση των υποδομών και υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας, αναβάθμισης της ποιότητας ζωής των κατοίκων, εργαζομένων και επισκεπτών στη ΠΔΜ.
- **Άξονας 4 «Ψηφιακός Μετασχηματισμός»** που στοχεύει στο ψηφιακό και τεχνολογικό μετασχηματισμό της Περιφέρειας, με τη χρήση και την ανάδειξη των ΤΠΕ καθώς και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στη παραγωγική διαδικασία
- **Άξονας 5 «Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη»** που στοχεύει στη βελτίωση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, με αξιοποίηση των πολιτιστικών και φυσικών πόρων και προβολή στο εσωτερικό και εξωτερικό.
- **Άξονας 6 «Αναβάθμιση λειτουργίας της ANKO»**, που στοχεύει στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ANKO μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, την ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και τη συστηματική προβολή του έργου της.

Σε συνέχεια της αποτύπωσης των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, ακολουθεί η ανάλυση των σχεδίων δράσης που θα συμβάλλουν στην επίτευξή τους. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι ενέργειες στις οποίες αναμένεται να προβεί η ANKO, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Με τον τρόπο αυτό η ANKO προσδιορίζει με σαφή τρόπο το έργο, το οποίο θα υλοποιήσει την επόμενη τριετία εφόσον εκπληρωθούν οι παραδοχές του επιχειρησιακού σχεδίου.

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται η εκτίμηση του προϋπολογισμού των σχεδίων δράσης ανά άξονα δράσης για την επόμενη πενταετία.

Άξονας Δράσης	Σχέδια Δράσης	2022	2023	2024	2025	2026	Σύνολο
Άξονας 1: Βιώσιμη αναζωογόνηση & Πράσινη Ανάπτυξη	ΣΔ 1.1 Δράσεις μετριασμού και Προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή / Παρατηρητήριο για την κλιματική αλλαγή	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	1.000.000,0
	ΣΔ 1.2 Δράσεις και έργα πράσινων υποδομών που στοχεύουν στην αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και τη βιώσιμη διαχείριση πόρων	350.000,0	350.000,0	350.000,0	350.000,0	350.000,0	1.750.000,0
	ΣΔ 1.3 Δράσεις αξιοποίησης ΑΠΕ και Ορθολογικής Χρήσης Ενέργειας	200.000,0	200.000,0	300.000,0	350.000,0	350.000,0	1.400.000,0
	ΣΔ 1.4 Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στη δημιουργία, συμπλήρωση, διεύρυνση, αναβάθμιση και διαχείριση δικτύων κοινόχρηστων χώρων και χώρων πρασίνου, ή/και δικτύων πράσινων παρεμβάσεων στον αστικό ιστό με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών όρων και την προσαρμοστικότητα	450.000,0	450.000,0	450.000,0	450.000,0	450.000,0	2.250.000,0
	ΣΔ 1.5 Παρεμβάσεις βελτίωσης του αστικού περιβάλλοντος, την ανάπλαση οικιστικών ενοτήτων, την αναζωογόνηση και ανασυγκρότηση περιοχών, τη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και την προώθηση μέτρων για τον περιορισμό του θορύβου.	180.000,0	220.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	1.300.000,0
	ΣΔ 1.6 Δράσεις προώθησης της ατζέντας της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας (European Green Deal)	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑΣ 1	1.480.000,0	1.520.000,0	1.700.000,0	1.750.000,0	1.750.000,0	8.200.000,0
Άξονας 2: Επιχειρηματικότητα, Επενδύσεις, Εξωστρέφεια	ΣΔ 2.1 Προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας μέσω της διαμεσολάβησης, υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και διασύνδεσης με εμπλεκόμενους και εξαγωγικούς φορείς	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	400.000,0
	ΣΔ 2.2. Δημιουργία «Κόμβου Υποστήριξης Επενδυτικών Πρωτοβουλιών»	180.000,0	180.000,0	180.000,0	180.000,0	180.000,0	900.000,0
	ΣΔ 2.3 Δράσεις στήριξης επιχειρηματικών συνεργατικών σχημάτων για την ανάπτυξη δεσμών και κοινών δραστηριοτήτων της παραγωγικής οικονομίας της Περιφέρειας Αυτικής Μακεδονίας	100.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	900.000,0
	ΣΔ 2.4 Δράσεις ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας	120.000,0	240.000,0	240.000,0	240.000,0	240.000,0	1.080.000,0
	ΣΔ 2.5 Διασύνδεση / ανάπτυξη συνεργασιών των μηχανισμών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας με ευρύτερα δίκτυα από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και την ακαδημαϊκή κοινότητα	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	100.000,0	420.000,0
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑΣ 2	560.000,0	780.000,0	780.000,0	780.000,0	800.000,0	3.700.000,0

Άξονας Δράσης	Σχέδια Δράσης	2022	2023	2024	2025	2026	Σύνολο
Άξονας 3: Κοινωνική συνοχή & Ποιότητα Ζωής	ΣΔ 3-1 Δράσεις παρακολούθησης των αναγκών ευπαθών και ευάλωτων κοινωνικών ομάδων για την παροχή υποστήριξης, διαχείριση κοινωνικών δομών και παρακολούθηση λειτουργίας τους.	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	600.000,0
	ΣΔ 3-2 Δράσεις αξιοποίησης των δυνατοτήτων των ΤΠΕ σε τομείς όπως εκπαίδευση, υγεία, πρόνοια, κοινωνική προστασία και διακίνηση.	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0
	ΣΔ 3-3 Καινοτόμες εκπαιδευτικές ενισχυτικές δράσεις για τη στήριξη της συμμετοχής και την ένταξη εύάλωτων ομάδων στην εκπαιδευτική διαδικασία	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	400.000,0
	ΣΔ 3-4 Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στην αισθητική, λειτουργική, περιβαλλοντική, βιοκλιματική αναβάθμιση, διύρυνση, συμπλήρωση πεζοδρομίων, ποδηλατοδρόμων, πεζοδρόμων, αντιμετώπιση φαινομένων χωρικής ασυνέχειας, και των επιμέρους υποδομών τους.	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	1.250.000,0
	ΣΔ 3-5 Δράσεις εκσυγχρονισμού αθλητικών εγκαταστάσεων και δημιουργία νέων αθλητικών υποδομών	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 3	700.000,0	700.000,0	700.000,0	700.000,0	700.000,0	3.500.000,0
	ΣΔ 4-1 Δράσεις ανάπτυξης και λειτουργίας ευρυζωνικών υποδομών υπέρ-υψηλής ταχύτητας.	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0
	ΣΔ 4-2 Δράσεις ανάπτυξης δημόσιων σημείων ασύρματης πρόσβασης στο διαδίκτυο από σημαντικές τοποθεσίες	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
Άξονας 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός	ΣΔ 4-3 Δράσεις ανάπτυξης δικτύου επικοινωνίας και εφαρμογών έξυπνων πόλεων (smart cities).	250.000,0	250.000,0	350.000,0	350.000,0	350.000,0	1.550.000,0
	ΣΔ 4-4 Δράσεις στήριξης των επιχειρήσεων ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να ενσωματώσουν τις δυνατότητες των ΤΠΕ, ειδικά σε τομείς με συγκριτικό πλεονέκτημα	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	1.250.000,0
	ΣΔ 4-5 Δράσεις ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ψηφιακής ένταξης των πολιτών και του ανθρωπίνου δυναμικού φορέων και επιχειρήσεων της Περιφέρειας Αυτικής Μακεδονίας	180.000,0	180.000,0	200.000,0	220.000,0	220.000,0	1.000.000,0
	ΣΔ 4-6 Δράσεις ανάπτυξης γεωχωρικών υποδομών και εργαλείων	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΔ 4-7 Εφαρμογή ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού συστήματος, με αισθητήρες και μετρήτες περιβαλλοντικών, υγειονομικών, ενεργειακών δεικτών.	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0
	ΣΔ 4-8 Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών κινητικότητας	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0

Άξονας Δράσης	Σχέδια Δράσης	2022	2023	2024	2025	2026	Σύνολο
Άξονας 5: Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 4	1.280.000,0	1.280.000,0	1.400.000,0	1.420.000,0	1.420.000,0	6.800.000,0
	ΣΔ 5-1 Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάδειξης και διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (DMO)	500.000,0	500.000,0	500.000,0	500.000,0	500.000,0	2.500.000,0
	ΣΔ 5-2 Δράσεις ενθέρωσης κοινού- τουριστών με πληροφόρηση για θέματα πολιτισμού (πχ για τους αρχαιολογικούς χώρους) και ενημέρωση/πληροφόρηση για υπηρεσίες άμεσης ανάγκης, έκτακτες καταστάσεις, θεομηνίες, πανδημίες κλπ.	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΔ 5-3 Δράσεις στήριξης της πολιτιστικής παραγωγής και της διατήρησης της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	1.250.000,0
	ΣΔ 5-4 Δράσεις αναβάθμισης, συμπλήρωσης και βελτίωσης της ελκυστικότητας των τουριστικών υποδομών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	1.500.000,0
	ΣΔ 5-5 Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών τουριστικής προβολής	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	1.000.000,0
Άξονας 6: Αναβάθμιση λειτουργίας της ANKO	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 5	1.400.000,0	1.400.000,0	1.400.000,0	1.400.000,0	1.400.000,0	7.000.000,0
	ΣΔ 6.1 Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing)	500.000,0	600.000,0	700.000,0	800.000,0	1.000.000,0	3.600.000,0
	ΣΔ 6.2 Συνεχίζόμενη Εκπαίδευση – Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0	200.000,0
	ΣΔ 6.3 Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας και αξιολόγησης της ικανοποίησης των τελικών αποδεκτών από τις υπηρεσίες της ANKO	50.000,0	50.000,0	50.000,0	50.000,0	50.000,0	250.000,0
	ΣΔ 6.4 Ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης, προβολής και επικοινωνίας των ωφελειών από τις υλοποιημένες δράσεις της ANKO	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΔ 6.5 Μηχανισμός Παρακολούθησης, Ελέγχου και Επιτάχυνσης της υλοποίησης των έργων της εταιρείας	80.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	200.000,0
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 6	820.000,0	870.000,0	970.000,0	1.070.000,0	1.270.000,0	5.000.000,0
	Σύνολο Επιχειρησιακού Σχεδίου	6.240.000,0	6.550.000,0	6.950.000,0	7.120.000,0	7.340.000,0	34.200.000,0

Η δραστηριότητα της ANKO θα αναπτύσσεται σε μια σειρά από άξονες δραστηριότητας αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά μέσα και εργαλεία. Με τη λειτουργία της, αποσκοπεί στη δημιουργία σύγχρονων μηχανισμών, συστημάτων, σχημάτων και οχημάτων που θα καταλήγουν σε τυποποιημένες και απλοποιημένες μεθόδους και διαδικασίες προκειμένου να εξειδικεύουν και να εκπληρώνουν τους αναπτυξιακούς στόχους της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας .

Βασικός σκοπός της ANKO είναι να λειτουργήσει ως φορέας συλλογής, σύνθεσης και αναδιανομής πληροφοριών, τεχνογνωσίας, πόρων και υπηρεσιών συμβάλλοντας στη δημιουργία σύγχρονων μηχανισμών και συστημάτων και την υλοποίηση πράξεων που θα καταλήγουν σε τυποποιημένες και απλοποιημένες μεθόδους και διαδικασίες.

Κύρια πηγή χρηματοδότησης του Αναπτυξιακού Οργανισμού θα είναι τα ίδια κεφάλαια και τα έσοδα από δραστηριότητες, ώστε να αποφευχθεί ο δανεισμός, ενώ οι επιχορηγήσεις από το Δημόσιο λόγω της νομικής του μορφής, έως σήμερα απαγορεύονται.

Τα έσοδα της ANKO θα προέρχονται από τέσσερις βασικές πηγές:

1. Έσοδα παροχής υπηρεσιών, πωλήσεις.
2. Επιχορηγήσεις από κοινοτικά και εθνικά προγράμματα.
3. Συμμετοχή σε προγραμματικές συμβάσεις

Μια από τις πηγές χρηματοδότησης της ANKO θα είναι οι λοιπές συμβάσεις για παροχή υπηρεσιών σε τρίτους, εκτός των προγραμματικών συμβάσεων και των επιχορηγήσεων από κοινοτικά και εθνικά προγράμματα.

Οι επιχορηγήσεις από κοινοτικά και εθνικά προγράμματα θα αποτελέσουν βασικό παράγοντα ανάπτυξης της εταιρείας, με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και το ΣΔΑΜ να είναι οι βασικοί πυλώνες.

Σε συνάρτηση με τα ίδια κεφάλαια και έσοδα της ANKO, κρίσιμο παράγοντα στην άντληση οικονομικών πόρων αποτελούν τα εξής χρηματοδοτικά εργαλεία:



Η παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ANKO θα πραγματοποιείται μέσω της χρήσης Δεικτών Παρακολούθησης. Οι δείκτες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

Οι **Δείκτες Εισροών** είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

Δείκτες εκροών, με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων της. Οι Δείκτες Εκροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

Για την παρακολούθηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος αξιοποιούνται **Δείκτες Αποτελέσματος**, με τους οποίους αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Καταλήγοντας, η υλοποίηση των δράσεων που σχεδιάζει η ANKO απαιτεί την ύπαρξη ενός μηχανισμού ικανού να παρακολουθεί τη διαδικασία υλοποίησης των σχεδίων δράσης και έργων και να επιβεβαιώνει την ορθή εκτέλεση του σχεδιασμού, τόσο σε επίπεδο χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού, όσο και σε επίπεδο φυσικού αντικειμένου. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός κατάλληλου εσωτερικού μηχανισμού, πέραν της απαιτούμενης εξωτερικής υποστήριξης, αποτελεί απαραίτητο υποστηρικτικό εργαλείο της ANKO για την αποτελεσματική υλοποίηση του συνόλου των δράσεων που θα υλοποιηθούν στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος της.

Μέσω του βέλτιστου σχεδιασμού της δομής του εν λόγω μηχανισμού και της αποσαφήνισης του ρόλου του, ο μηχανισμός παρακολούθησης υλοποίησης των δράσεων του επιχειρησιακού προγράμματος της ANKO θα συμβάλλει θετικά στα κατωτέρω κρίσιμα σημεία για την ομαλή και απρόσκοπτη υλοποίηση των δράσεων που συνθέτουν το Επιχειρησιακό της Πρόγραμμα:

- Συντονισμός και βέλτιστη υλοποίηση των δράσεων
- Βελτιστοποίηση των αναμενόμενων οφελών από την υλοποίηση των δράσεων του παρόντος επιχειρησιακού προγράμματος
- Ευαισθητοποίηση και βέλτιστη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού
- Επικοινωνία, συνεργασία και διάχυση τεχνογνωσίας με τους εμπλεκόμενους φορείς
- Αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών της ANKO

Στο πλαίσιο αυτό, το διοικητικό σχήμα περιλαμβάνει τη συγκρότηση ενός άτυπου υποστηρικτικού μηχανισμού με τη μορφή μιας ομάδας εργασίας, η οποία θα στελεχωθεί με μικρό αριθμό στελεχών έμπειρο σε θέματα διαχείρισης έργων, από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της ANKO. Σκοπός του άτυπου υποστηρικτικού μηχανισμού είναι

η παροχή της αναγκαίας επιχειρησιακής και επιστημονικής υποστήριξης προς την ANKO, έτσι ώστε οι δράσεις που στοχεύει να υλοποιήσει στα πλαίσια του Επιχειρησιακού της προγράμματος, να σχεδιασθούν, προετοιμασθούν και να υλοποιηθούν έγκαιρα, μέσα στα τιθέμενα χρονικά περιθώρια με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.

Η Ομάδα Εργασίας μπορεί να απαρτίζεται από δύο (2) στελέχη και έναν επικεφαλής ως Project Manager, όλα στελέχη της ANKO και από την Ομάδα ενός εξωτερικού Συμβούλου.

Η αξιοποίηση υπηρεσιών Τεχνικής Υποστήριξης για την από κοινού διερεύνηση των τρόπων άμεσης υποστήριξης της ANKO στα πλαίσια διευκόλυνσης της ουσιαστικής έναρξης υλοποίησης των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος (προώθηση έργων, ωρίμανση έργων, κατανόηση των προβλημάτων και τρόπου προσέγγισης για την υλοποίηση των δράσεων κλπ) αποτελούν προτεραιότητα για τη διασφάλιση της βέλτιστης υλοποίησης των δράσεων του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου της. Η σκοπιμότητα άμεσης υποστήριξης ANKO και της Ομάδας Εργασίας Παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος, τεκμηριώνεται, παράλληλα, από την ανάγκη εξασφάλισης των απαραίτητων προϋποθέσεων και ενεργειών προετοιμασίας για τη σχεδίαση και επιτυχή έναρξη υλοποίησης των δράσεων της ANKO.

Μέσω της τεχνικής υποστήριξης, η ANKO. επιπλέον των παραπάνω:

- θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται με αποτελεσματικότερο τρόπο στις προκλήσεις που θέτει η νέα οικονομία για τους αναπτυξιακούς οργανισμούς
- θα μειώσει τις διαδικασίες και τους χρόνους αντίδρασης και λήψης αποφάσεων
- θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις που δημιουργούν η εισαγωγή μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας στη διοίκηση των αναπτυξιακών οργανισμών, καθώς και της αριστοποίησης της κοινωνικής χρησιμότητας των δημοσίων δαπανών.

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη με τίτλο «**Μελέτη Στρατηγικού Σχεδιασμού της ANKO Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. – Αναπτυξιακός Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης**», εκπονήθηκε στο πλαίσιο της Σύμβασης με ΑΔΑΜ: 22ΣΥΜΝ010001861 2022-02-03 με ημερομηνία υπογραφής την 3^η Φεβρουαρίου 2022 μεταξύ της ANKO Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. και της Εταιρείας με την επωνυμία «Συμβουλευτική Ανάλυσις Μονοπρόσωπη. ΕΠΕ».

Η ANKO Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. – Αναπτυξιακός Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης δημιουργήθηκε από τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Δημοσίου και τους συλλογικούς φορείς του αγροτικού χώρου και των παραγωγικών τάξεων της περιοχής, για να αποτελεί τον πρωτοποριακό επιστημονικό μηχανισμό στην προώθηση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης.

Σκοπός της εταιρείας είναι η προώθηση, η στήριξη και η συμμετοχή στην ολοκληρωμένη περιφερειακή ανάπτυξη για την ανάδειξη της Δυτικής Μακεδονίας σε περιοχή υγιούς-ασφαλούς διαβίωσης και αειφόρου-βιώσιμης ανάπτυξης μέσα από:

- τη μελέτη, την προώθηση, τη διαχείριση, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων και έργων ανάπτυξης σε αρμονική συνεργασία και συμπληρωματική δράση με τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Δημόσιου και του Ιδιωτικού χώρου και
- τη στήριξη των φορέων και των πολιτών, τη συνεχή ενημέρωση, την ευαισθητοποίηση, την υποκίνηση, την ενεργοποίηση, τη συμβολή στη διαμόρφωση αναπτυξιακών στρατηγικών και το συντονισμό των ενεργειών για την εφαρμογή καινοτόμων αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να επικαιροποιηθεί καθώς αφορούσε την περίοδο 2009-2019. Η ανάγκη αυτή επίσης προκύπτει και από τη μεταβολή της εταιρείας σε αναπτυξιακό Οργανισμό καθώς και από τις μεταβολές που έχουν επέλθει από το 2009 στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Με βάση τα ανωτέρω, αντικείμενο της παρούσας σύμβασης αποτελεί η εκπόνηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου της ANKO Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε., τα περιεχόμενα της οποίας περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος
2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος
3. Ανάλυση SWOT
4. Στρατηγικός Σχεδιασμός της ANKO Α.Ε.
5. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Οικονομικός Προγραμματισμός, & Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης της ANKO Α.Ε.

1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

1.1. Ταυτότητα της ANKO Α.Ε.

Η ANKO Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. δημιουργήθηκε από τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Δημοσίου και τους συλλογικούς φορείς του αγροτικού χώρου και των παραγωγικών τάξεων της περιφέρειας, για να αποτελεί τον πρωτοποριακό επιστημονικό μηχανισμό στην προώθηση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης.

Η ANKO ιδρύθηκε το 1985 με τον τίτλο ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΚΟΖΑΝΗΣ (ΑΝ.ΚΟ.) Α.Ε. με στόχο την ολοκληρωμένη ανάπτυξη του Νομού Κοζάνης και της ευρύτερης περιοχής. Το 1991 μετατράπηκε σε ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ (ΑΝΚΟ) Α.Ε., ενώ το 2006 μετατράπηκε σε ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. - Αναπτυξιακή Α.Ε. Ο.Τ.Α., με διακριτικό τίτλο ANKO. Το 2021 και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ν. 4674/2020 η Αναπτυξιακή Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. μετατράπηκε σε Αναπτυξιακό Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σκοπός της εταιρείας είναι η προώθηση, η στήριξη και η συμμετοχή στην ολοκληρωμένη περιφερειακή ανάπτυξη για την ανάδειξη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας σε περιοχή υγιούς-ασφαλούς διαβίωσης και αειφόρου-βιώσιμης ανάπτυξης μέσα από:

- τη μελέτη, την προώθηση, τη διαχείριση, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων και έργων ανάπτυξης σε αρμονική συνεργασία και συμπληρωματική δράση με τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Δημοσίου και του Ιδιωτικού χώρου και
- τη στήριξη των φορέων και των πολιτών, τη συνεχή ενημέρωση, την ευαισθητοποίηση, την υποκίνηση, την ενεργοποίηση, τη συμβολή στη διαμόρφωση αναπτυξιακών στρατηγικών και το συντονισμό των ενεργειών για την εφαρμογή καινοτόμων αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Η ANKO δραστηριοποιείται συνεργατικά και υποστηρικτικά προς το Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα, λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια μέσα από έναν ορθολογικό συνδυασμό κοινωνικής προσφοράς, επιχειρηματικής δράσης και διαχείρισης του υψηλού επιπέδου των απαιτήσεων της ολοκληρωμένης ανάπτυξης με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα, με στόχο τη δημιουργία μιας σύγχρονης, ισχυρής, εξειδικευμένης και οικονομικά αυτοδύναμης εταιρείας που θα στηρίζεται:

- στην καινοτόμο και πρωτοποριακή προσέγγιση των δράσεων της,
- στην κατάλληλη στελέχωση με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και τη συνεχή κατάρτισή του,
- στη δημιουργία σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, το συνεχή εξοπλισμό και την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας,

- στη σφυρηλάτηση υγιούς σχέσης συνεργασίας στις καθημερινές επαφές με φορείς και πολίτες και την ανάληψη πρωτοβουλιών που αναδεικνύουν τις κοινωνικές αξίες, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού,
- στην ανάπτυξη της δικής της ποιότητας λειτουργίας μέσα από την κατάλληλη εφαρμογή των μεθόδων της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης

Οι επιχειρησιακές αξίες της ANKO περιλαμβάνουν:

Εστίαση στον πελάτη

Ποιότητα υπηρεσιών

Συνεργασία

Δικτύωση

Δημιουργία προϋποθέσεων βιώσιμης ανάπτυξης

Ανάληψη πρωτοβουλιών

Καινοτομία

Ευελιξία

Συμμετοχική διοίκηση

Η Εταιρεία εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015, όπου περιλαμβάνονται Διαδικασίες, Οδηγίες Εργασίας και Έντυπα που καταγράφουν αναλυτικά την οργανωτική δομή της Εταιρείας, τις διαδικασίες ευθύνης της Διοίκησης, τις Περιγραφές Θέσεων Εργασίας, κλπ, που απαιτούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών της Εταιρείας, καθώς και άλλα στοιχεία και διεργασίες, κρίσιμα, που σχετίζονται με την λειτουργία της.

Το πλαίσιο λειτουργίας της ANKO διέπεται από τους κανόνες λειτουργίας των Αναπτυξιακών Οργανισμών, σύμφωνα με το Νόμο. 4674/2020: «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις».

Συνοψίζοντας, αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων της ANKO:

- η συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων, η καταγραφή των αναπτυξιακών δεδομένων, η διαρκής αναζήτηση προοπτικών - πρωτοβουλιών - νέων δυναμικών προσεγγίσεων της ολοκληρωμένης περιφερειακής ανάπτυξης και η συμβολή στην “παραγωγή” αναπτυξιακής πολιτικής,
- η έγκαιρη υλοποίηση των αναπτυξιακών μελετών - προγραμμάτων υψηλής ποιότητας και βέλτιστου κόστους,
- η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στήριξης και εξυπηρέτησης των τοπικών φορέων και
- η συνεχής αναζήτηση και εφαρμογή μεθόδων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, ξεπερνώντας τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των φορέων και των πολιτών.

1.2. Οργανωτική Δομή της ANKO Α.Ε.

1.2.1. Οργάνωση και Λειτουργία της ANKO Α.Ε.

Σύμφωνα με τον εγκεκριμένο (Φεβρουάριος 2021) Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΚΕΥ) της ANKO Α.Ε., βάσει του οποίου μεταξύ άλλων ορίζεται η διάρθρωση των υπηρεσιών της και η σχέση τους με τη διοίκηση της εταιρείας, η ANKO Α.Ε. διοικείται από δεκαπενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 4674/2020 για τους Αναπτυξιακούς Οργανισμούς.

Η ANKO διοικείται απ' το Διοικητικό Συμβούλιό της. Οι εργασίες της Εταιρείας διευθύνονται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τους Εντεταλμένους Συμβούλους ή τον Γενικό Διευθυντή ο οποίος διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και είναι υπόλογος σε αυτό για την εύρυθμη λειτουργία της.

Τα όργανα που διευθύνουν και διαχειρίζονται τις υποθέσεις της Εταιρείας είναι:

- Η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.)
- Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)
- Ο Πρόεδρος
- Ο Γενικός Διευθυντής
- Η Επιτροπή Διαχείρισης Προγράμματος (ΕΔΠ) CLLD/LEADER 2014-2020

Τα διαδοχικά διοικητικά επίπεδα της οργανωτικής διάρθρωσης της ANKO είναι:

- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα
- Γραφείο

Στο πλαίσιο αυτό, η ANKO συγκροτείται από τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

[1] **Προέδρος Διοικητικού Συμβουλίου**, στον οποίο υπάγονται τα ακόλουθα γραφεία:

- Γραφείο Διεθνών – Δημοσίων Σχέσεων & Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων
- Γραφείο Στρατηγικού Σχεδιασμού – Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Γραμματεία Δ.Σ.

[2] **Γενική Διεύθυνση**, όπου τα τμήματα και γραφεία που υπάγονται σε αυτή περιλαμβάνουν:

- Γραφείο Τύπου
- Γραφείο Νομικής Υποστήριξης
- Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας

[3] **Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών**, η οποία αποτελείται από τα τμήματα:

- Τμήμα Χωροταξίας – Πολεοδομίας – Αρχιτεκτονικής με τα παρακάτω γραφεία:
 - Γραφείο Χωροταξικού – Πολεοδομικού Σχεδιασμού & Τοπογραφίας
 - Γραφείο Κτιριακών και Αναπλάσεων
- Τμήμα Μελέτης – Διοίκησης – Επίβλεψης Έργων:
 - Γραφείο Η/Μ – Υδραυλικών Μελετών
 - Γραφείο Οδοποιίας, Φραγμάτων & Εκτέλεσης Έργων
- Τμήμα Ενέργειας και Περιβάλλοντος:
 - Γραφείο ΑΠΕ – Τ/Θ
 - Γραφείο Γεωπεριβάλλοντος και Διαχείρισης Φυσικών Πόρων
 - Γραφείο GIS και Σχεδιαστικών Υπηρεσιών / Γραμματειακή Υποστήριξη

[4] Διεύθυνση Αναπτυξιακής Μετάβασης , η οποία αποτελείται από τα ακόλουθα Τμήματα και Γραφεία:

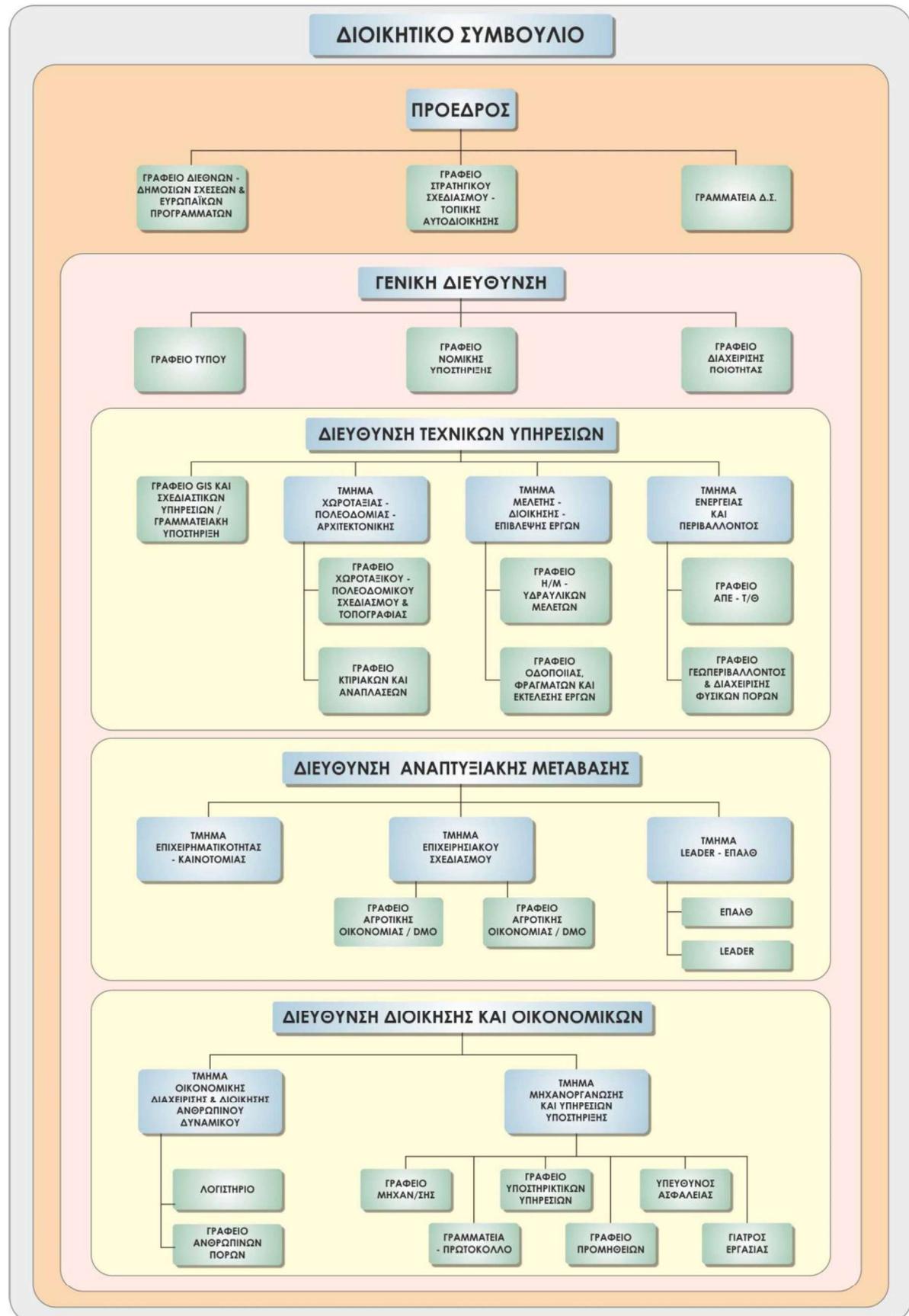
- Τμήμα Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας
- Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
 - Γραφείο Αγροτικής Οικονομίας & DMO
- Τμήμα LEADER – ΕΠΑΛΘ:
 - Γραφείο LEADER
 - Γραφείο ΕΠΑΛΘ

[5] Διεύθυνση Διοίκησης & Οικονομικών, η οποία αποτελείται από τα τμήματα:

- Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα παρακάτω γραφεία:
 - Λογιστήριο
 - Γραφείο Ανθρώπινων Πόρων
- Τμήμα Μηχανοργάνωσης και Υπηρεσιών Υποστήριξης με τα παρακάτω γραφεία:
 - Γραφείο Μηχανοργάνωσης
 - Γραμματεία – Πρωτόκολλο
 - Γραφείο Υποστηρικτικών Υπηρεσιών
 - Γραφείο Προμηθειών
 - Υπεύθυνος Ασφαλείας
 - Γιατρός Εργασίας

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, στο Σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται το Οργανόγραμμα της ANKO Α.Ε.:

Σχήμα 1: Οργανόγραμμα της ΑΝΚΟ Α.Ε.



Αναλυτικότερα οι αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων της ANKO Α.Ε. ανά διεύθυνση, τμήμα και γραφείο περιλαμβάνουν:

Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου

Γραφείο Διεθνών – Δημοσίων Σχέσεων & Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

- Η Διεθνής προβολή του έργου της ANKO και η διεθνής δικτύωση της (συμμετοχή σε διεθνείς Οργανισμούς, Ενώσεις, Δίκτυα Πανεπιστημίων ή Φορέων κ.λπ.).
- Η εξωστρέφεια, η ανάπτυξη και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ANKO σύμφωνα με τις αρμοδιότητές της, όπως αυτές έχουν οριστεί από τη σχετική νομοθεσία.
- Η παρακολούθηση των εξελίξεων στον διεθνή χώρο σε θέματα που άπτονται των δραστηριοτήτων της ANKO και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και αξιοποίησή τους.

Γραφείο Στρατηγικού Σχεδιασμού – Τοπικής Αυτοδιοίκησης

- Η συμβολή στη διαμόρφωση της Στρατηγικής της Εταιρείας, η άσκηση συμβουλευτικού και υποστηρικτικού ρόλου προς την ανώτερη διοίκηση και το Δ.Σ. αναφορικά με τις στρατηγικές προτεραιότητες.
- Η συμβολή στην ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων της Εταιρείας, σύμφωνα με το Όραμά της.
- Η επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη των ΟΤΑ και των Ενώσεών τους.
- Η υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής πολιτικής των δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και της ίδιας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.
- Η προώθηση της επιχειρηματικής, οικονομικής και γενικότερα βιώσιμης ανάπτυξης των ΟΤΑ της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.
- Η υποστήριξη των ΟΤΑ κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.
- Η επιστημονική και τεχνική υποστήριξη καθώς και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και του αναπτυξιακού σχεδιασμού της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης, των Συνεταιριστικών Οργανώσεων, των επιχειρήσεών τους και των άλλων Νομικών Προσώπων που συστήνουν ή στα οποία συμμετέχουν.
- Η από κοινού με τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών αξιολόγηση και διαμόρφωση των προγραμματικών συμβάσεων και των αποφάσεων ανάθεση αντισυμβαλλόμενων φορέων.

- Ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης φυσικού αντικείμενου των δράσεων που αναλαμβάνει η Εταιρεία σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις.

Γραμματεία Δ.Σ.

- Η δακτυλογράφηση, αναπαραγωγή, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Η κατάρτιση, σε συνεργασία με τον Πρόεδρο του Δ.Σ., της ημερήσιας διάταξης των συνεδριάσεων του Δ.Σ. και ενημέρωση των μελών του Δ.Σ. για τα θέματα και το χρόνο κάθε συνεδρίασης.
- Η συγκέντρωση, αναπαραγωγή και αποστολή στα μέλη του Δ.Σ. των διαφόρων εισηγήσεων και γενικά του ενημερωτικού υλικού που αντιστοιχεί στα θέματα των συνεδριάσεων.
- Η τήρηση πρακτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων.
- Η τήρηση αρχείου πρακτικών και αποφάσεων του Δ.Σ.
- Η ενημέρωση των διευθύνσεων της εταιρείας για τις αποφάσεις του Δ.Σ.
- Η τήρηση αρχείου εκπροσώπων της εταιρείας σε διάφορους φορείς και όργανα.
- Η δακτυλογράφηση, αναπαραγωγή, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση προσωπικής αλληλογραφίας και αποφάσεων του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Γενική Διεύθυνση/ Γενικός Διευθυντής

Γραφείο Τύπου

- Διεθνή και πανελλήνια συνέδρια, συμπόσια, ημερίδες καθώς και συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης, που καλύπτουν τα αντικείμενα του Αναπτυξιακού Οργανισμού.
- Διαλέξεις και ομιλίες διακεκριμένων προσωπικοτήτων, επιστημόνων, συγγραφέων και καθηγητών Πανεπιστημίων της Ελλάδας αλλά και του εξωτερικού σε συνεργασία, ή και χωρίς, με το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Πολιτιστικές εκδηλώσεις και εκδηλώσεις Επικοινωνίας της Εταιρείας.
- Υλοποίηση της Στρατηγικής Προβολής και Διαφήμισης της Εταιρείας στα ΜΜΕ.
- Διαχείριση και έκδοση όλου του προωθητικού διαφημιστικού υλικού ή άλλου έντυπου ή ηλεκτρονικού.
- Επικοινωνία με Φορείς του εσωτερικού και εξωτερικού που ενδιαφέρουν την Εταιρεία.

- Εξασφάλιση συνεχούς επικοινωνίας με φορείς και ΜΜΕ και δημοσιοποίησης του έργου της Εταιρείας, με βάση τη Στρατηγική Μάρκετινγκ της Εταιρείας.
- Αποδελτίωση – κοινοποίηση τύπου, περιοδικών και ΦΕΚ.
- Έκδοση δελτίων τύπου
- Διοργάνωση συνεντεύξεων τύπου
- Παρουσίαση του έργου της Εταιρείας σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα.
- Οργάνωση υποδοχής, φιλοξενίας, ξενάγησης και ενημέρωσης επισκεπτών
- Τήρηση σχετικών αρχείων

Γραφείο Νομικής Υποστήριξης

- Η παροχή νομικής υποστήριξης, νομικών συμβουλών και γνωμοδοτήσεων προς το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Πρόεδρο τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, το Γενικό Διευθυντή, τους Διευθυντές, τους Υπευθύνους των Τμημάτων η Έργων καθώς και προς τις Επιτροπές Προμηθειών σε θέματα αρμοδιοτήτων τους κατά την προώθηση των επιδιώξεων, των στόχων και των συμφερόντων της εταιρείας.
- Η νομική επεξεργασία και γνωμοδότηση για πράξεις φορέων τόσο της Κεντρικής Διοίκησης όσο και της Αυτοδιοίκησης που αφορούν στην εταιρείας.
- Η νομική υποστήριξη και επεξεργασία κατά την κατάρτιση των κάθε είδους συμβάσεων, ειδικών συμφωνητικών και διακηρύξεων (προμήθειες, προαγγελίες, εργολαβίες, μισθώσεις κλπ.).
- Ο Χειρισμός δικαστικών υποθέσεων και διαφορών της Επιχείρησης με τρίτους και η παράσταση στις Διοικητικές Αρχές για την προάσπιση των συμφερόντων της εταιρείας.
- Η δημιουργία της αναγκαίας υποδομής στην Εταιρεία για να ανταποκρίνεται στις προηγούμενες δραστηριότητες (συγκέντρωση Νόμων, Διαταγμάτων, Γνωμοδοτήσεων, Αποφάσεων και Νομολογίας που αφορούν στα θέματα που απασχολούν την εταιρεία, την Αυτοδιοίκηση και γενικότερα τους Αναπτυξιακούς θεσμούς).
- Η νομική στήριξη της εταιρείας στα θέματα προώθησης των σχέσεων και συνεργασιών της με την Αυτοδιοίκηση και τη Δημόσια Διοίκηση.
- Η νομική στήριξη διακρατικών προγραμμάτων και συνεργασιών

Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας

- Η εισήγηση για την εφαρμογή ή/και την αναθεώρηση προτύπων στη Γενική Διεύθυνση της εταιρείας.
- Ο συντονισμός της εφαρμογής τους, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της τήρησης των προβλεπόμενων συστημάτων / διαδικασιών.
- Η μέριμνα για την προώθηση και βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, τη διενέργεια και συντονισμό των Εσωτερικών Επιθεωρήσεων Ποιότητας, τον έλεγχο της τεκμηρίωσης του Συστήματος Ποιότητας, την επαφή με τον φορέα πιστοποίησης και με τρίτους για θέματα που άπτονται της διαχείρισης ποιότητας και η εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την ποιότητα.

Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

- Συντονισμός και οργάνωση της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών με σκοπό την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της.
- Συντονισμός της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών για την εφαρμογή του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης της Εταιρείας.
- Παροχή απαραίτητων κατευθύνσεων για έγκαιρη και ορθή υλοποίηση των συμβάσεων, για την εκπόνηση μελετών και την εκτέλεση έργων.
- Ενημέρωση του Γενικού Διευθυντή επί παντός τεχνικού θέματος.
- Κοστολόγηση κάθε σύμβασης μελέτης η τεχνικού έργου και εισήγηση αρμοδίως.
- Ευθύνη προσδιορισμού ετήσιων και μεσοπρόθεσμων στόχων εκτέλεσης νέων μελετών και τεχνικών έργων.
- Μέριμνα για την εκτέλεση των έργων των συνεργαζόμενων Αναθετουσών Αρχών.
- Παρακολούθηση της πορείας των υλοποιούμενων συμβάσεων και εκτελούμενων έργων και διατύπωση εισήγησης, κατόπιν συνεννόησης με τις αρμόδιες υπηρεσίες, τις τυχόν επιβαλλόμενες τροποποιήσεις τους.
- Απόφαση για τη λήψη κάθε μέτρου, για την έγκαιρη και ορθή εκτέλεση των έργων.
- Παρακολούθηση της πορείας πιστώσεων κάθε τεχνικού έργου, έτσι ώστε, η εκταμίευση για την πληρωμή των υποβαλλόμενων πιστοποιήσεων και λογαριασμών να κινείται μέσα στα όρια εγκεκριμένου προϋπολογισμού του έργου.
- Σύνταξη των υποβαλλόμενων ανακεφαλαιωτικών πινάκων ή των υποβαλλόμενων συμπληρωματικών συμβάσεων και διατύπωση εισήγησης για την ορθότητα των

- αιτούμενων νέων πιστώσεων του έργου, μέσα στα νόμιμα όρια και τις υπάρχουσες ανάγκες.
- Ευθύνη εκτέλεσης του ετήσιου προγράμματος μέσα στα όρια των εγκεκριμένων πιστώσεων προϋπολογισμού.
 - Εποπτεία, αξιολόγηση και προσανατολισμός του προσωπικού της Διεύθυνσης, μεριμνώντας για την ανάπτυξη και επιμόρφωσή του, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων.
 - Εισήγηση στη Διεύθυνση Διοίκησης και τη Γενική Διεύθυνση για θέματα προσωπικού (προσλήψεις, εκπαίδευση, άδειες κ.α.).
 - Έγκριση και παραλαβή των παραδοτέων από τους συνεργάτες.
 - Έλεγχος της πιστής εφαρμογής των οικείων συμβάσεων εκπόνησης μελετών, εκτέλεσης έργων και προμηθειών.
 - Έλεγχος τυχόν ελλείψεων, παραλείψεων ή παρεκκλίσεων από τις προβλεπόμενες διατάξεις και συμβάσεις και διενέργεια απαιτούμενων ενεργειών και συμπληρώσεων.
 - Επιθεώρηση των εκτελούμενων έργων και έλεγχο της ποιότητας, βάσει των προδιαγραφών της μελέτης, των συμβατικών τευχών και των κανόνων της τεχνικής.
 - Διενέργεια ελέγχου της παρουσίας του προσωπικού στα εκτελούμενα από την Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών έργα.
 - Έγκριση και τελική παραλαβή παραδοτέων από Συνεργάτες Μελετητές.
 - Παρακολούθηση φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των συμβάσεων.
 - Κατάρτιση των προδιαγραφών των παρεχόμενων υπηρεσιών.
 - Οργάνωση των Ομάδων Έργου υλοποίησης των συμβάσεων.
 - Παρακολούθηση του προγραμματισμού υλοποίησης των συμβάσεων.
 - Παρακολούθηση των διαδικασιών αδειοδότησης, όπως αυτές προβλέπονται από την Εθνική και Κοινοτική νομοθεσία, για την υλοποίηση των έργων (ωρίμανση έργων).
 - Διατύπωση προτάσεων για την παροχή Υπηρεσιών στα πλαίσια των διαδικασιών του προγραμματισμού από την Εταιρεία.
 - Παρακολούθηση και μέριμνα για την υλοποίηση του προγραμματισμού της Υπηρεσίας στο πλαίσιο εφαρμογής του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης της Εταιρείας.

- Τήρηση πλήρους αρχείου των υλοποιούμενων συμβάσεων που έχει αναλάβει την παρακολούθησή τους και τα χρονοδιαγράμματα έναρξης και αποπεράτωσης.
- Εισήγηση για τη λήψη μέτρων για την έγκαιρη και ορθή εκτέλεση των συμβάσεων.
- Έλεγχος τυχόν ελλείψεων, παραλείψεων ή παρεκκλίσεων, από τις προβλεπόμενες διατάξεις και συμβάσεις και διατύπωση εισηγήσεων για απαιτούμενες ενέργειες και συμπληρώσεις.
- Προσυπογραφή όλων των εγγράφων αρμοδιότητας του Τμήματος

Τμήμα Χωροταξίας – Πολεοδομίας – Αρχιτεκτονικής

- Εκπόνηση μελετών, αναφορικά με θέματα χωροταξικού σχεδιασμού, πολεοδομικού σχεδιασμού και τοπογραφικές αποτυπώσεις,
- Συμβολή στην εκπόνηση μελετών σχετικών με κτιριακά έργα και αναπλάσεις – διαμορφώσεις υπαίθριων κοινόχρηστων χώρων.

Γραφείο Χωροταξικού – Πολεοδομικού Σχεδιασμού & Τοπογραφίας

- Μελέτες πολεοδόμησης οικισμών (επεκτάσεις οικισμών κάτω των 2.000 κατοίκων, αναθεώρηση εγκεκριμένων ρυμοτομικών σχεδίων, τοπικά ρυμοτομικά σχέδια, επεκτάσεις οικισμών πάνω από 2.000 κατοίκους).
- Μελέτες Γενικών Πολεοδομικών Σχεδίων (ΓΠΣ).
- Μελέτες ΣΧΟΟΑΠ (Σχέδια Χωρικής & Οικιστικής Οργάνωσης Ανοικτών Πόλεων).
- Μελέτες Πράξης Εφαρμογής Ρυμοτομικών Σχεδίων και Τοπικά Ρυμοτομικά.
- Πολεοδομικές μελέτες μετεγκατάστασης οικισμών.
- Τοπογραφικές αποτυπώσεις χώρων για ειδικές χρήσεις καθώς και για έργα αποχέτευσης – ύδρευσης – άρδευσης – τηλεθέρμανσης.
- Τοπογραφικές – κτηματογραφικές αποτυπώσεις για την πολεοδόμηση οικισμών.
- Τοπογραφικές αποτυπώσεις με χρήση οργάνων Δορυφορικού Συστήματος Εντοπισμού θέσης.

Γραφείο Κτιριακών Μελετών και Αναπλάσεων

- Μελέτες (Προμελέτη – Οριστική – Μελέτη Εφαρμογής) Κτιριακών Έργων (εξυπηρέτησης κοινωφελών αναγκών καθώς και υποστήριξη των άλλων τμημάτων σε ανάγκες υλοποίησης κτιριακών έργων, όπως αντλιοστάσια ύδρευσης, τηλεθέρμανσης κ.λπ.).

- Μελέτες Αναπλάσεων και Διαμορφώσεων υπαίθριων κοινόχρηστων χώρων.
- Σχεδιασμός και χωροθέτηση κοινωφελών χώρων και λειτουργιών, καθώς και ένταξη αυτών στην υπάρχουσα «οικιστική δομή» των πόλων – οικισμών.
- Μελέτες πλαισίου οικιστικής ανάπτυξης οικισμών.
- Σύνταξη τευχών δημοπράτησης για τα αντίστοιχα έργα του γραφείου

Τμήμα Μελέτης – Διοίκησης – Επίβλεψης Έργων

- Εκπόνηση διερευνητικών εκθέσεων, μελετών σκοπιμότητας – βιωσιμότητας, προμελετών και μελετών εφαρμογής για έργα ύδρευσης, άρδευσης, επεξεργασίας πόσιμου ύδατος, αποχέτευσης, σταθμών επεξεργασίας λυμάτων, έργων οδοποιίας, καθώς και μελετών αξιολόγησης λειτουργικότητας και λειτουργικής βελτιστοποίησης – εκσυγχρονισμού υφιστάμενων και συναφών με τα προαναφερόμενα έργων.
- Υποστήριξη δράσεων σχετικών με την εκτέλεση και τη διαχείριση έργων, καθώς και τη διαχείριση φραγμάτων.

Γραφείο Η/Μ – Υδραυλικών Μελετών

- Προκαταρκτικές Μελέτες.
- Προμελέτες.
- Μελέτες Εφαρμογής.
- Σύνταξη Τευχών Δημοπράτησης

Γραφείο Οδοποιίας, Φραγμάτων & Εκτέλεσης Έργων

- Εκτέλεση και επίβλεψη έργων, διαχείριση έργων και διαχείριση φραγμάτων
- Εκπόνηση μελετών σχετικών με έργα οδοποιίας.
- Παροχή πλήρων υπηρεσιών Τεχνικού Συμβούλου, στις οποίες περιέχονται:
 - Η Διεύθυνση και Διοίκηση Έργων.
 - Ο Συντονισμός Ομάδας Επίβλεψης.
 - Η Επίβλεψη κατασκευών.
 - Τεχνικός Σύμβουλος Μελέτης.
 - Παροχή Νομικής Υποστήριξης.

Τμήμα Ενέργειας και Περιβάλλοντος

- Εκπόνηση διερευνητικών εκθέσεων, μελετών σκοπιμότητας – βιωσιμότητας, προμελετών και μελετών εφαρμογής για ενεργειακά έργα, έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και τηλεθέρμανσης, καθώς και μελετών αξιολόγησης λειτουργικότητας και λειτουργικής βελτιστοποίησης – εκσυγχρονισμού υφιστάμενων και συναφών με τα προαναφερόμενα έργων, όπως και μελετών διαχείρισης ενέργειας.
- Υλοποίηση γεωλογικών και περιβαλλοντικών μελετών

Γραφείο ΑΠΕ – Τ/Θ

- Μελέτες σκοπιμότητας – βιωσιμότητας.
- Προκαταρκτικές Μελέτες – Προμελέτες.
- Μελέτες Εφαρμογής.
- Μελέτες Διαχείρισης Ενέργειας.
- Μελέτες Ενεργειακών Αναβαθμίσεων
- Υλοποίηση διακρατικών προγραμμάτων αναφορικά με τα σχετικά πεδία εφαρμογής, όπως αυτά της Ενέργειας, της Διείσδυσης ΑΠΕ, της Ενεργειακής Εξοικονόμησης, της Ενεργειακής Μετάβασης καθώς και Ενεργειακής Πολιτικής.

Γραφείο Γεωπεριβάλλοντος και Διαχείρισης Φυσικών Πόρων

- Ενόητες Γεωλογικών Εργασιών
 - Γεωλογικές μελέτες.
 - Υδρογεωλογικές μελέτες.
 - Γεωτεχνικές μελέτες.
 - Μελέτες αξιοποίησης Ορυκτού Πλούτου (λατομεία μαρμάρου – αδρανών υλικών).
 - Μελέτες υδρομαστευτικών έργων.
 - Μελέτες υδρογεωτρήσεων.
- Συμμετοχή σε μελέτες διεπιστημονικού χαρακτήρα.
- Προκαταρκτικές Μελέτες Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων και Οριστικές Μελέτες Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων.

Γραφείο GIS και Σχεδιαστικών Υπηρεσιών / Γραμματειακή Υποστήριξη

- Γραμματειακή υποστήριξη ολόκληρης της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών της εταιρείας.
- Εκτέλεση κάθε φύσης σχεδιαστικών εργασιών για τις ανάγκες της Διεύθυνσης

Επισημαίνεται πως αρμοδιότητες όλων των επιμέρους οργανωτικών μονάδων σύμφωνα με το αντικείμενό τους, Τμήματα και Γραφεία, της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών είναι οι εξής:

α) Για εκπόνηση μελετών:

- Σύνταξη και έλεγχο μελετών.
- Διαδικασία ανάληψης και επίβλεψη μελετών από την Εταιρεία.
- Εξασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων, διαδικασιών και αδειοδοτήσεων, όπως αυτές προβλέπονται από την Εθνική και Κοινοτική νομοθεσία, για την υλοποίηση των έργων (ωρίμανση έργων).
- Διατύπωση προτάσεων για την εκπόνηση μελετών στο πλαίσιο των διαδικασιών του προγραμματισμού από την Εταιρεία.
- Παρακολούθηση και μέριμνα για την υλοποίηση του προγραμματισμού της Υπηρεσίας στο πλαίσιο εφαρμογής του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης της Εταιρείας.
- Ενημέρωση του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών επί παντός θέματος αρμοδιότητάς του.
- Ευθύνη προσδιορισμού μεσοπρόθεσμων στόχων εκτέλεσης νέων μελετών.
- Μέριμνα για την έγκριση των μελετών από τις Υπηρεσίες και τα αρμόδια όργανα.
- Τήρηση πλήρους αρχείου των υλοποιούμενων συμβάσεων που έχει αναλάβει την παρακολούθησή τους και τα χρονοδιαγράμματα έναρξης και αποπεράτωσης.
- Εισηγήση για τη λήψη μέτρων για την έγκαιρη και ορθή εκτέλεση των συμβάσεων.
- Έλεγχος και θεώρηση μελετών σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- Έλεγχος τυχόν ελλείψεων, παραλείψεων ή παρεκκλίσεων, από τις προβλεπόμενες διατάξεις και συμβάσεις και διατύπωση εισηγήσεων για απαιτούμενες ενέργειες και συμπληρώσεις.
- Άσκηση καθηκόντων οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού των Τμημάτων της Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών.

- Εφαρμογή του εγχειριδίου διαχείρισης έργων (APMA) AQW 730.1/1.
- Γενικός συντονισμός της υλοποίησης του έργου.
- Επίλυση προβλημάτων.
- Καθοδήγηση των μελών της Ομάδας Έργου
- Καθορισμός των συναντήσεων της Ομάδας Έργου και συντονισμός ανασκοπήσεων σχεδιασμού, επαλήθευσης και επικύρωσης του Έργου.
- Παράδοση και αρχειοθέτηση του Έργου.
- Παρακολούθηση της καθημερινής υλοποίησης του Φυσικού Αντικειμένου του Έργου και έλεγχος – επαλήθευση ότι αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με το περιγραφόμενο στη Σύμβαση Φυσικό Αντικείμενο.
- Εισήγηση για την ανάθεση συγκεκριμένων μελετών τεχνικών έργων σε τρίτους εκτός της εταιρείας. Τήρηση των διαδικασιών ανάθεσης συγκεκριμένων μελετών σε τρίτους.
- Αξιολόγηση συνεργατών μελετών.
- Αναπαραγωγή σχεδίων - τευχών και φακέλων παράδοσης μελετών.
- Αρχαιοθέτηση μελετών.
- Προσυπογραφή όλων των εγγράφων αρμοδιότητας του Τμήματος.

β) Για εκτέλεση έργων:

- Επίβλεψη της εκτέλεσης των δημοπρατηθέντων έργων της Διευθύνουσας Υπηρεσίας σύμφωνα με τις διατάξεις «περί εκτέλεσης Δημοσίων Έργων».
- Τήρηση φακέλων των υπό υλοποίηση έργων όπως αυτή καθορίζεται από την ισχύουσα Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία.
- Διενέργεια αυτοψιών και σύνταξη τεχνικών εκθέσεων.
- Παρακολούθηση και μέριμνα για την εφαρμογή του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης της Εταιρείας.
- Απαραίτητες κατευθύνσεις στους συνεργάτες και μέριμνα για την έγκαιρη και ορθή υλοποίηση των συμβάσεων για την εκτέλεση έργων.
- Ενημέρωση του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών επί παντός τεχνικού θέματος της αρμοδιότητάς του.

- Κοστολόγηση κάθε σύμβασης τεχνικού έργου και εισήγηση αρμοδίως.
- Μέριμνα για την εκτέλεση των έργων από όλες τις εντεταλμένες Υπηρεσίες.
- Παρακολούθηση της πορείας των εκτελούμενων έργων και εισήγηση, κατόπιν συνεννοήσεως με τις αρμόδιες υπηρεσίες, για τις τυχόν επιβαλλόμενες τροποποιήσεις τους.
- Δειγματοληπτικό έλεγχο της ποιοτικής και ποσοτικής κατασκευής των εκτελούμενων έργων, όπου αυτός απαιτείται.
- Τήρηση πλήρους αρχείου των εκτελούμενων έργων και χρονοδιαγράμματα έναρξης κατασκευής και αποπεράτωσης.
- Εισήγηση για τη λήψη κάθε μέτρου, για την έγκαιρη και ορθή εκτέλεση των έργων.
- Παρακολούθηση της πορείας πιστώσεων κάθε τεχνικού έργου, έτσι ώστε, η εκταμίευση για την πληρωμή των υποβαλλόμενων πιστοποιήσεων και λογαριασμών να κινείται μέσα στα όρια εγκεκριμένου προϋπολογισμού του έργου.
- Σύνταξη και υποβολή ανακεφαλαιωτικών πινάκων, συμπληρωματικών συμβάσεων και εισήγηση για την ορθότητα των αιτούμενων νέων πιστώσεων του έργου, μέσα στα νόμιμα όρια και τις υπάρχουσες ανάγκες.
- Εισήγηση και έλεγχος των συντασσόμενων τροποποιήσεων των μελετών κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των έργων και των προμηθειών.
- Παρακολούθηση και μέριμνα για την πιστή εφαρμογή των οικείων συμβάσεων εκτέλεσης έργων και προμηθειών.
- Έλεγχος τυχόν ελλείψεων, παραλείψεων ή παρεκκλίσεων, από τις προβλεπόμενες διατάξεις και συμβάσεις και διατύπωση απαιτούμενων εισηγήσεων για ενέργειες και συμπληρώσεις.
- Έλεγχος και θεώρηση όλων των εντύπων τήρησης της εργατικής νομοθεσίας σχετικά με τις μισθοδοτικές καταστάσεις των ημερομισθίων που χρησιμοποιούνται στα συνεργεία των έργων που εκτελούνται.
- Επίβλεψη των εκτελούμενων έργων και έλεγχος της ποιότητας, βάσει των προδιαγραφών της μελέτης και των κανόνων της τεχνικής.
- Διενέργεια ελέγχου της παρουσίας του προσωπικού στα εκτελούμενα, από την Τεχνική Υπηρεσία, έργα.
- Άσκηση καθηκόντων οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού και των συνεργατών του Τμήματος.

- Προσυπογραφή όλων των εγγράφων αρμοδιότητας του Τμήματος.

Διεύθυνση Αναπτυξιακής Μετάβασης

- Η διατύπωση των στόχων και των προγραμμάτων δράσης της διοικητικής ενότητας.
- Η μέριμνα για την υλοποίηση των κατά περίπτωση αποφάσεων των ιεραρχικά ανώτερων διοικητικών επιπέδων.
- Η στελέχωση, οργάνωση, συντονισμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων της διοικητικής ενότητας με τρόπο ώστε να υλοποιούνται αποτελεσματικά τα προγράμματα δράσης και οι κατά περίπτωση αποφάσεις ή εντολές.
- Η εποπτεία, η αξιολόγηση και ο προσανατολισμός του προσωπικού της Διεύθυνσης, μεριμνώντας για την ανάπτυξη και επιμόρφωσή του, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων.
- Η συμμετοχή στην κατάρτιση του κανονισμού λειτουργίας της εταιρείας, η εισήγηση μεταβολών των διατάξεών του και η παρακολούθηση της κανονικής εφαρμογή των εγκεκριμένων κανονισμών.
- Η προετοιμασία των απολογισμών δράσης σε συνεργασία με τις άλλες διευθύνσεις και η αναφορά ιεραρχικά για τις υποθέσεις που εκκρεμούν και τις αποκλίσεις από τον προγραμματισμό.
- Η διατύπωση εισηγήσεων σχετικών με προτάσεις, εναλλακτικές λύσεις, στόχους, μεθοδολογίες και προγράμματα δράσης που αναφέρονται στη διεύθυνσή και η διανομή στα αρμόδια τμήματα ή εργαζόμενους.
- Η ευθύνη ελέγχου και θεώρησης όλων των εγγράφων των εργαζομένων στη διεύθυνση καθώς και των εισηγήσεών τους προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.
- Η τροποποίηση ή απόρριψη των υπηρεσιακών εισηγήσεων των κατώτερων ιεραρχικά επιπέδων με ενυπόγραφο πάντοτε σημείωσή του στα σχετικά έγγραφα και παράλληλη υποχρέωση έγκαιρης και αιτιολογημένης ενημέρωσης του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου.
- Η συγκέντρωση στοιχείων χρήσιμων για τον προγραμματισμό και απολογισμό των δραστηριοτήτων της διεύθυνσής.
- Η συνεργασία με προϊσταμένους των άλλων διευθύνσεων για τον καλύτερο συντονισμό του έργου της εταιρείας.
- Η συνεργασία με άλλους φορείς.
- Η παρακολούθηση της νομοθεσίας, των εξελίξεων της επιστήμης και τεχνολογίας και των εξελίξεων στο τοπικό, εθνικό και διεθνές περιβάλλον, που έχουν σχέση με τις

λειτουργίες τις διεύθυνσης. Η ενημέρωση του προσωπικού και η μεριμνά για την τήρηση των νομικών διατάξεων, την εφαρμογή καινοτομιών και την προσαρμογή της λειτουργίας της διεύθυνσης στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Η μεριμνά για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δράσης της διεύθυνσης, τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και των τεχνικών μέσων.
- Η προετοιμασία του φυσικού και οικονομικού αντικείμενου των Δράσεων σε συνεργασία με τους υπεύθυνους τμημάτων
- Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης Δράσεων σε συνεργασία με τους υπεύθυνους τμημάτων.
- Η παρακολούθηση και ο έλεγχος της υλοποίησης του φυσικού αντικείμενου Δράσεων των συνεργατών.
- Η συμμετοχή στην παρουσίαση των Δράσεων, σε συνέδρια, σε ημερίδες.
- Η συμμετοχή στην προετοιμασία συμβάσεων φορέων και συνεργατών.
- Η συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία των τμημάτων.
- Η προετοιμασία της αλληλογραφίας που έχει σχέση με τις Δράσεις της Διεύθυνσης.
- Η παρακολούθηση και προετοιμασία των διαγωνισμών και των προκηρύξεων
- Η εισήγηση στη Δ/ση Διοίκησης για θέματα προσωπικού (προσλήψεις, εκπαίδευση, άδειες, κ.ά).
- Ο προγραμματισμός των προμηθειών των απαιτούμενων αναλώσιμων υλικών και εξοπλισμού της Διεύθυνσης.
- Η συμμετοχή στον σχεδιασμό και υλοποίηση του ετήσιου Προγράμματος Δράσης της Εταιρείας.
- Η έγκριση των μετακινήσεων των στελεχών της Διεύθυνσης Αναπτυξιακής Μετάβασης.
- Η έγκριση και παραλαβή των παραδοτέων από τους συνεργάτες.

Τμήμα Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας

Η ANKO είναι η μοναδική Ελληνική Αναπτυξιακή Εταιρεία που είναι εταίρος του ευρωπαϊκού δικτύου Enterprise Europe Network (EEN).

- Εξασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας του τμήματος σχετικά με τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο των Προγραμμάτων.

- Εποπτεία του τμήματος και συνεργασία για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του.
- Συμμετοχή στη διερεύνηση Προγραμμάτων, την προετοιμασία προτάσεων και στην υλοποίησή τους.
- Συμμετοχή στην προετοιμασία φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των συμβάσεων.
- Συμμετοχή στον προγραμματισμό υλοποίησης Δράσεων του τμήματος.
- Παρακολούθηση υλοποίησης των Δράσεων εσωτερικά ή από συνεργάτες.
- Συντονισμός παραγωγής (σχεδίαση, δακτυλογράφηση, έλεγχος, αναπαραγωγή, παράδοση, αρχειοθέτηση).
- Συμμετοχή στην παρουσίαση των Δράσεων, συνέδρια, ημερίδες.
- Παρακολούθηση - ενημέρωση νομοθεσίας και βιβλιογραφίας.
- Προετοιμασία αλληλογραφίας σχετικής με τις Δράσεις του τμήματος
- Εισήγηση στην Δ/ση για θέματα προσωπικού (προσλήψεις, εκπαίδευση, άδειες, κ.ά).
- Συμμετοχή στον προγραμματισμό προμηθειών και στην επιτροπή προμηθειών.
- Συνεχής ενημέρωση, καθοδήγηση και εκπαίδευση του τμήματος.
- Συνεχής ενημέρωση της Δ/σης για την πορεία υλοποίησης των Δράσεων.
- Συμμετοχή στον σχεδιασμό και υλοποίηση του ετήσιου Business Plan της Εταιρείας.
- Εκπαίδευση μαθητευόμενων.
- Αναζήτηση συνεργασιών στο εσωτερικό και εξωτερικό για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα προγράμματα.
- Πρόσβαση σε νέες αγορές – Εξωστρέφεια
- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση
- Ενημέρωση για Ευρωπαϊκές πολιτικές
- Μεταφορά τεχνολογίας και διαχείριση καινοτομίας

Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

- Εξασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας του τμήματος σχετικά με τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο των Προγραμμάτων.
- Εποπτεία του τμήματος και συνεργασία για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του.
- Συμμετοχή στη διερεύνηση Προγραμμάτων, την προετοιμασία προτάσεων και στην υλοποίησή τους.
- Συμμετοχή στην προετοιμασία φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των συμβάσεων.
- Συμμετοχή στον προγραμματισμό υλοποίησης Δράσεων του τμήματος.
- Παρακολούθηση υλοποίησης των Δράσεων εσωτερικά ή από συνεργάτες.
- Συντονισμός παραγωγής (σχεδίαση, δακτυλογράφηση, έλεγχος, αναπαραγωγή, παράδοση, αρχειοθέτηση).
- Συμμετοχή στην παρουσίαση των Δράσεων, συνέδρια, ημερίδες.
- Παρακολούθηση - ενημέρωση νομοθεσίας και βιβλιογραφίας.
- Προετοιμασία αλληλογραφίας σχετικής με τις Δράσεις του τμήματος.
- Εισήγηση στην Δ/ση για θέματα προσωπικού (προσλήψεις, εκπαίδευση, άδειες, κ.ά).
- Συμμετοχή στον προγραμματισμό προμηθειών και στην επιτροπή προμηθειών.
- Συνεχής ενημέρωση, καθοδήγηση και εκπαίδευση του τμήματος.
- Συνεχής ενημέρωση της Δ/σης για την πορεία υλοποίησης των Δράσεων.
- Συμμετοχή στον σχεδιασμό και υλοποίηση του ετήσιου Business Plan της Εταιρείας.
- Εκπαίδευση μαθητευόμενων.
- Αναζήτηση συνεργασιών στο εσωτερικό και εξωτερικό για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα προγράμματα.
- Συντονισμός του ΓΕΩΠΑΡΚΟΥ Γρεβενών – Κοζάνης, το οποίο εντάσσεται στο Παγκόσμιο δίκτυο ΓΕΩΠΑΡΚΩΝ της UNESCO.

Γραφείο Αγροτικής Οικονομίας & DMO

- Πιστοποίηση νέων προϊόντων (ΠΟΠ – ΠΓΕ, ορεινό προϊόν κ.λπ.), με εστίαση σε αυτόχθονες ποικιλίες / ράτσες της Δυτικής Μακεδονίας.
- Εισαγωγή καινοτόμων μοντέλων ανάπτυξης υπαίθρου και προβολή και προώθηση δράσεων αγροδιατροφικού τομέα.
- Διερεύνηση νέων καλλιεργειών για παραγωγή βιοκαυσίμων και ενέργειας (ελαιοκράμβης, σόργου, αγκινάρας κ.λπ.).
- Διαχείριση δασικών προϊόντων και δασικών αποβλήτων.
- Αγροδιατροφή, Βιοοικονομία, Γεωργία ακριβείας, Έξυπνη κτηνοτροφία, παραγωγή προϊόντων ειδικής ετικέτας Ορεινών Περιοχών Ειδικών Προδιαγραφών (Ο.Π.Ε.Π.).
- Τουρισμός (Αξιοποίηση Λιμναίων Συστημάτων, Εκπαιδευτικά και Κοινωνικά Αγροκτήματα, Δραστηριότητες βουνού, Περιηγητικός τουρισμός, Γεωτουρισμός, Θρησκευτικός, Αλιευτικός, Πολιτιστικός, Οινικός Τουρισμός, Οινικός τουρισμός & Γαστρονομία, Ανάπτυξη ΟΧΕ ως τουριστικό προϊόν Αγροψυχαγωγίας)
- Η ανάληψη καθηκόντων Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Organization DMO) για ΟΤΑ α' και β' βαθμού, Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού και Δημοσίου Δικαίου καθώς και κάθε είδους ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Τμήμα LEADER – ΕΠΑΛΘ

- Εξασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας του τμήματος σχετικά με τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο των Προγραμμάτων.
- Εποπτεία του τμήματος και συνεργασία για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του.
- Συμμετοχή στη διερεύνηση Προγραμμάτων, την προετοιμασία προτάσεων και στην υλοποίησή τους.
- Συμμετοχή στην προετοιμασία φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των συμβάσεων.
- Συμμετοχή στον προγραμματισμό υλοποίησης Δράσεων του τμήματος.
- Παρακολούθηση υλοποίησης των Δράσεων εσωτερικά ή από συνεργάτες.
- Συντονισμός παραγωγής (σχεδίαση, δακτυλογράφηση, έλεγχος, αναπαραγωγή, παράδοση, αρχειοθέτηση).
- Συμμετοχή στην παρουσίαση των Δράσεων, συνέδρια, ημερίδες.

- Παρακολούθηση - ενημέρωση νομοθεσίας και βιβλιογραφίας.
- Προετοιμασία αλληλογραφίας σχετικής με τις Δράσεις του τμήματος.
- Εισήγηση στην Δ/ση για θέματα προσωπικού (προσλήψεις, εκπαίδευση, άδειες, κ.ά).
- Συμμετοχή στον προγραμματισμό προμηθειών και στην επιτροπή προμηθειών.
- Συνεχής ενημέρωση, καθοδήγηση και εκπαίδευση του τμήματος.
- Συνεχής ενημέρωση της Δ/σης για την πορεία υλοποίησης των Δράσεων.
- Συμμετοχή στον σχεδιασμό και υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της Εταιρείας.
- Εκπαίδευση μαθητευόμενων.
- Αναζήτηση συνεργασιών στο εσωτερικό και εξωτερικό για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα προγράμματα.

Διεύθυνση Διοίκησης & Οικονομικών

- Ο συντονισμός των εργασιών του τομέα Οικονομικών και Διοικητικών Λειτουργιών.
- Η εποπτεία της οικονομικής διαχείρισης, του ανθρώπινου δυναμικού, της μηχανοργάνωσης, των υπηρεσιών υποστήριξης και της ασφάλειας της εταιρείας.
- Η παρακολούθηση της αποδοτικότητας του προσωπικού του τομέα οικονομικών και διοικητικών λειτουργιών.
- Η σύνταξη του Ισολογισμού της εταιρείας.
- Η σύνταξη των ετήσιων οικονομικών απολογισμών της εταιρείας.
- Ο γενικός έλεγχος εκτέλεσης των κάθε φύσης εργασιών της Διεύθυνσης Διοίκησης και Οικονομικών, σύμφωνα με τους αντίστοιχους Κανονισμούς.

Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Λογιστήριο

- Τήρηση των διαδικασιών απεικόνισης των οικονομικών πράξεων της εταιρείας σύμφωνα με το υφιστάμενο λογιστικό σχέδιο.
- Τήρηση των διαδικασιών ετοιμασίας των παραστατικών για την διενέργεια κάθε είδους εισπράξεων ή πληρωμής της εταιρείας.
- Διαμόρφωση και παρακολούθηση ταμειακού προγράμματος της εταιρείας.

- Παροχή στοιχείων για την κοστολόγηση των έργων και υπηρεσιών της εταιρείας.
- Διαμόρφωση στοιχείων ισολογισμού και παροχή κάθε είδους στοιχείων για την διαμόρφωση των οικονομικών προγραμμάτων της εταιρείας.
- Διενέργεια των εισπράξεων και των πληρωμών της εταιρείας.
- Τήρηση των λογιστικών κανόνων (γενικές αρχές λογιστικής, ΚΦΣ, φορολογικοί νόμοι).
- Τήρηση των από το νόμο προβλεπόμενων λογιστικών στοιχείων και βιβλίων.
- Κατάρτιση - έκδοση - έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων.
- Λογιστική καταχώρηση της απογραφής των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας.
- Σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων.
- Έκδοση τιμολογίων.
- Σύνταξη των προβλεπόμενων οικονομικών καταστάσεων Τέλους Χρήσης.
- Σύνταξη περιοδικών δηλώσεων σε Εφορία και Ταμεία\
- Σύνταξη και υποβολή φορολογικής δήλωσης.
- Διεκπεραίωση οικονομικών πράξεων (ασφαλιστικές, φορολογικές, μισθοδοσία κ.α.).
- Σύνταξη δελτίων μετακίνησης προσωπικού της εταιρείας.
- Λογιστική υποστήριξη των προγραμμάτων που υλοποιεί η Εταιρεία.
- Ενημέρωση των λογιστικών βιβλίων της Εταιρείας και σύνταξη του Ισολογισμού.
- Ευθύνη δημοσίευσης στο ΓΕΜΗ των αποφάσεων του Δ.Σ., της Γενικής Συνέλευσης, του Ισολογισμού κλπ.
- Λογιστική καταχώρηση παραστατικών, εκτύπωση των αντίστοιχων λογιστικών άρθρων και αρχειοθέτησή τους.
- Επιμερισμός των δαπανών στα αντίστοιχα προγράμματα που υλοποιεί η Εταιρεία και τήρησή τους σε αντίστοιχες λογιστικές μερίδες.
- Μέρη για την κανονική είσπραξη των εσόδων της Εταιρείας.
- Τήρηση αρχείου πρωτοτύπων συμβάσεων προσωπικού και εξωτερικών συνεργατών και παρακολούθηση αυτών από την έναρξη μέχρι τη λήξη τους.

- Τήρηση αρχείου πρωτοτύπων προγραμματικών, συμφωνητικών και συμβάσεων ανάθεσης της Εταιρείας και παρακολούθηση αυτών από την έναρξη μέχρι τη λήξη τους.
- Παρακολούθηση κινήσεων των Τραπεζικών λογαριασμών που τηρεί η Εταιρεία.
- Παροχή κάθε είδους στοιχείων που ζητούνται από Δημόσιες – Ελεγκτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τις διαδικασίες που ισχύουν εκάστοτε.

Γραφείο Ανθρώπινων Πόρων

- Διαχείριση των διαδικασιών που αφορούν την πρόσληψη, απόλυση, προαγωγή, παραίτηση, τοποθέτηση, μετακίνηση του προσωπικού της εταιρείας με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις.
- Τήρηση των μητρώων και φακέλων του προσωπικού της Εταιρείας, με οποιαδήποτε εργασιακή σχέση, με τη συγκέντρωση και καταγραφή των κάθε είδους μεταβολών της οικογενειακής, υπηρεσιακής και ατομικής κατάστασης.
- Παροχή κάθε είδους πληροφοριών, προφορικών ή γραπτών, προς το προσωπικό της εταιρείας που αφορούν την υπηρεσιακή του κατάσταση.
- Συγκέντρωση στοιχείων μεταβολών του προσωπικού που αντιστοιχούν και έχουν επίδραση στην καταβολή των αμοιβών τους.
- Ενημέρωση των μηχανογραφικών αρχείων του προσωπικού με τα προηγούμενα στοιχεία και την εξαγωγή των περιοδικών μισθολογικών καταστάσεων.
- Τήρηση αρχείου καταβληθέντων αμοιβών στο προσωπικό της εταιρείας και έκδοση των αντίστοιχων βεβαιώσεων αποδοχών.
- Συγκέντρωση των ημερήσιων δελτίων εργασίας όλων των εργαζομένων.
- Φροντίδα για την ασφάλιση του προσωπικού της εταιρείας στους οικείους ασφαλιστικούς φορείς.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των μαθητευόμενων.
- Διαδικασίες αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού.
- Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας.
- Συμμετοχή στο σχεδιασμό και υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και πρόσθετων παροχών (Μισθοδοσία, επιδόματα, αποζημιώσεις, κ.λπ.).
- Προστασία εργαζομένων - υγιεινή και ασφάλεια.

- Παρακολούθηση και εφαρμογή σχετικής Νομοθεσίας, Κανονισμού Προσωπικού, Συμβάσεων Εργασίας, ωραρίων εργασίας, αδειών, ασθενειών, κ.λπ.
- Έκδοση πιστοποιητικών (βεβαιώσεις αποδοχών, προϋπηρεσίας, κ.λπ.).
- Σύνταξη των συμβάσεων του προσωπικού της εταιρείας
- Διαχείριση των διαδικασιών ελέγχου παρουσίας, παροχής αδειών, αξιολόγησης και άσκησης πειθαρχικού δικαίου της εταιρείας, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις.

Τμήμα Μηχανοργάνωσης και Υπηρεσιών Υποστήριξης

Γραφείο Μηχανοργάνωσης

- Υποστήριξη των διαδικασιών προμήθειας του απαραίτητου εξοπλισμού σε λογισμικό και υλικό.
- Συνεχής ενημέρωση για τις δυνατότητες που προσφέρουν οι τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών και τη διατύπωση εισηγήσεων για τη χρήση τέτοιων τεχνολογιών από την εταιρεία.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης της νομοθεσίας σε ότι αφορά θέματα ασφάλειας των πληροφοριών και προστασίας των ατομικών δικαιωμάτων και τη φροντίδα για την τήρηση των διατάξεων που εκάστοτε ισχύουν.
- Συνεργασία με τα Γραφεία, τα Τμήματα και τις Διευθύνσεις της εταιρείας, συγκέντρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων που απαιτούνται για το μελλοντικό προγραμματισμό, ορθολογισμό και οργάνωση της Εταιρείας. Κατάρτιση πινάκων, ανάλυση των στοιχείων των έργων, προμηθειών, λειτουργικών δαπανών, σχεδίαση του ΟΠΣ, μεθόδευση τρόπων ταχύτερης, απλούστερης και οικονομικότερης λύσης λειτουργίας και εφαρμογών της Εταιρείας.
- Εγκατάσταση, βελτίωση, εκσυγχρονισμός συστημάτων μηχανοργάνωσης της Εταιρείας.
- Προγραμματισμός, ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων μηχανοργάνωσης (Hardware, Software).
- Εγκατάσταση, συντήρηση του δικτύου της Εταιρείας.
- Εγκατάσταση και δημιουργία ιστοσελίδων της Εταιρείας (Intranet, Internet).
- Συντήρηση και καλή λειτουργία του εξοπλισμού μηχανοργάνωσης και των προγραμμάτων.
- Τήρηση ηλεκτρονικών αρχείων των Δράσεων της Εταιρείας.

- Ασφάλεια συστημάτων και δεδομένων.
- Τήρηση πρωτότυπων προγραμμάτων και εγχειριδίων προγραμμάτων και εξοπλισμού μηχανοργάνωσης.
- Τεχνική υποστήριξη, καθοδήγηση και εκπαίδευση προσωπικού στη χρήση των συστημάτων μηχανοργάνωσης.

Γραμματεία – Πρωτόκολλο

α) Γραμματεία εισόδου

- Υποδοχή - ενημέρωση επισκεπτών.
- Διαχείριση εισερχόμενων - εξερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων.
- Επαφές (τηλεφωνικές και προσωπικές) Διεύθυνσης και εργαζομένων.
- Παραλαβή εισερχόμενης - εξερχόμενης αλληλογραφίας.

β) Πρωτόκολλο

- Τήρηση των διαδικασιών πρωτοκόλλησης των κάθε είδους εισερχόμενων στην εταιρεία εγγράφων. Διανομή των εγγράφων στις επιμέρους υπηρεσίες της εταιρείας.
- Τήρηση των διαδικασιών πρωτοκόλλησης των κάθε είδους εξερχόμενων από την εταιρεία εγγράφων. Διεκπεραίωση, αποστολή των εγγράφων αυτών στους αποδέκτες.
- Τήρηση ενεργών και ιστορικών αρχείων εγγράφων. Τήρηση του γενικού αρχείου της εταιρείας.
- Παροχή γραμματειακών υπηρεσιών.
- Παροχή κάθε είδους δακτυλογράφησης και γραμματειακής υποστήριξης προς τις διάφορες υπηρεσιακές μονάδες της εταιρείας.
- Μέριμνα για την εκτέλεση των γενικών βοηθητικών λειτουργιών υποστήριξης της εταιρείας.

Γραφείο Υποστηρικτικών Υπηρεσιών

α) Αναπαραγωγή δράσεων – αρχείο δράσεων – βιβλιοθήκη – αποθήκη προμηθειών

- Αναπαραγωγή – βιβλιοδεσία – αρχειοθέτηση των Δράσεων της Εταιρείας.
- Διαχείριση Αρχείου Δράσεων της Εταιρείας.

- Διαχείριση βιβλιοθήκης της Εταιρείας.
- Διαχείριση αποθήκης προμηθειών.
- Προγραμματισμός προμηθειών αναλώσιμων υλικών.

β) Διεκπεραίωση – Γενικά καθήκοντα

- Διεκπεραίωση - μεταφορά εγγράφων και μελετών.
- Διεκπεραίωση αλληλογραφίας.
- Αναπαραγωγή αντιγράφων εκτός Εταιρείας.
- Εξυπηρέτηση τρεχουσών αναγκών εντός και εκτός της Εταιρείας.

γ) Διαχείριση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων

- Συντήρηση και καλή λειτουργία εξοπλισμού και εγκαταστάσεων της Εταιρείας.
- Τήρηση εγχειριδίων εξοπλισμού.
- Προγραμματισμός προμηθειών εξοπλισμού.
- Εκποίηση εξοπλισμού σε αχρηστία, ενημέρωση σχετικών βιβλίων.
- Καθαριότητα και υγιεινή χώρων και εργαζομένων.
- Ασφάλεια εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.
- Παραλαβή και έλεγχος υλικών - υπηρεσιών και παραστατικών

Γραφείο Προμηθειών

- Διαχείριση προμηθειών των μηχανημάτων, οχημάτων, συσκευών, εργαλείων, επίπλων, μηχανών γραφείου και λοιπών πάγιων στοιχείων καθώς και των αναλώσιμων ειδών γραφείου.
- Ετοιμασία των ετήσιων προγραμμάτων προμηθειών.
- Συγκέντρωση των αιτήσεων εκδήλωσης αναγκών προμήθειας ειδών από τις επιμέρους διοικητικές ενότητες της εταιρείας.
- Τήρηση των διαδικασιών για την έγκριση της σκοπιμότητας κάθε προμήθειας και των διαδικασιών για την κατακύρωση των προς προμήθεια ειδών σε συγκεκριμένους προμηθευτές (Διακηρύξεις, διαγωνισμοί, λήψη προσφορών, αξιολόγηση προσφορών, παραγγελίες ειδών, κ.λπ.).

- Φροντίδα για τη σύσταση και υποστήριξη της λειτουργίας επιτροπών με μέλη από τον υπηρεσιακό μηχανισμό της εταιρείας, που συστήνονται για την κατάρτιση προδιαγραφών, τη διενέργεια διαγωνισμών, τη λήψη και αξιολόγηση των προσφορών, την παραλαβή των παραγγελομένων ειδών.
- Φροντίδα για την τήρηση των διαδικασιών χαρακτηρισμού υλικών και εξοπλισμού ως ακρήστων που πλεονάζουν και τήρηση των διαδικασιών καταστροφής, απομάκρυνσης ή εκποίησης αυτών.
- Διενέργεια ερευνών αγοράς για την τεκμηρίωση της διαθεσιμότητας των ειδών που ενδιαφέρουν την εταιρεία και λήψη προσφορών.
- Τήρηση αρχείου πάγιων κινητών περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.
- Φροντίδα για την τήρηση των διαδικασιών παραλαβής των κάθε είδους παγίων ή αναλωσίμων στοιχείων. Συγκέντρωση, έλεγχος των αποδεικτικών παραλαβής και ενημέρωση του Ταμείου για την αντίστοιχη πληρωμή των προμηθευτών.
- Φροντίδα για τη φύλαξη και τακτοποίηση των ειδών της Αποθήκης.
- Τήρηση των διαδικασιών χορήγησης των ειδών που τηρούνται τα αποθέματα της Αποθήκης της εταιρείας στους εργαζόμενους. Σχετική ενημέρωση των διαχειριστικών βιβλίων αποθεμάτων της Αποθήκης.
- Παρακολούθηση και ενημέρωση για τις αναλώσεις και την ανάγκη ανανέωσης των αποθεμάτων της Αποθήκης.
- Λειτουργία ιδιαίτερης αποθήκης υλικών γραφείου.
- Μέριμνα για τη σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών για την προμήθεια μηχανημάτων, τεχνικού εξοπλισμού ή υλικών για τις ανάγκες της εταιρείας και συμμετοχή στις αντίστοιχες επιτροπές αξιολόγησης προσφορών και παραλαβής.
- Οργάνωση – Παρακολούθηση Μητρώου Προμηθευτών και εξωτερικών συνεργατών της εταιρείας και αξιολόγηση προμηθευτών.

Υπεύθυνος Ασφαλείας

- Η παροχή συμβουλών σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων.
- Ο έλεγχος της ασφάλειας των εγκαταστάσεων και των τεχνικών μέσων πριν από τη λειτουργία τους.
- Η επίβλεψη της εφαρμογής των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας και πρόληψης των ατυχημάτων.

- Η μέριμνα ώστε οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση να τηρούν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας και η ενημέρωση και καθοδήγηση για την αποτροπή του επαγγελματικού κινδύνου που συνεπάγεται η εργασία τους.
- Η συμμετοχή στην κατάρτιση και εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Γιατρός Εργασίας

- Η παροχή υποδείξεων και συμβουλών στη διεύθυνση, στους εργαζόμενους και στους εκπροσώπους τους, γραπτά ή προφορικά, σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων.

1.3. Ανθρώπινο Δυναμικό της ΑΝΚΟ Α.Ε.

1.3.1. Αριθμός και Κατανομή του Προσωπικού της ΑΝΚΟ Α.Ε.

Ο αριθμός του προσωπικού της εταιρείας ΑΝΚΟ Α.Ε., με βάση τον Κανονισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, ορίζεται σε εβδομήντα πέντε (75) άτομα, που κατανέμονται στις οργανικές μονάδες της ως ακολούθως:

Πίνακας 1: Οργανικές Θέσεις ΑΝΚΟ Α.Ε.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΤΟΜΑ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	Π.Ε. ή Τ.Ε. ή Δ.Ε.	1
ΓΡΑΦΕΙΟ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ	Π.Ε.	1
ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	2
	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΕ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗΣ Η/Υ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	Π.Ε. ή Τ.Ε. ή Δ.Ε.	1

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΤΟΜΑ
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΙΑ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ/ ΑΡΧΕΙΟ/ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ	Τ.Ε. ή Δ.Ε.	2
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΙΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ/ ΥΠΟΔΟΧΗ/ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Τ.Ε. ή Δ.Ε.	2
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	Δ.Ε.	2
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΟΤΑ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	5
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	4
ΤΜΗΜΑ LEADER	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε.	3

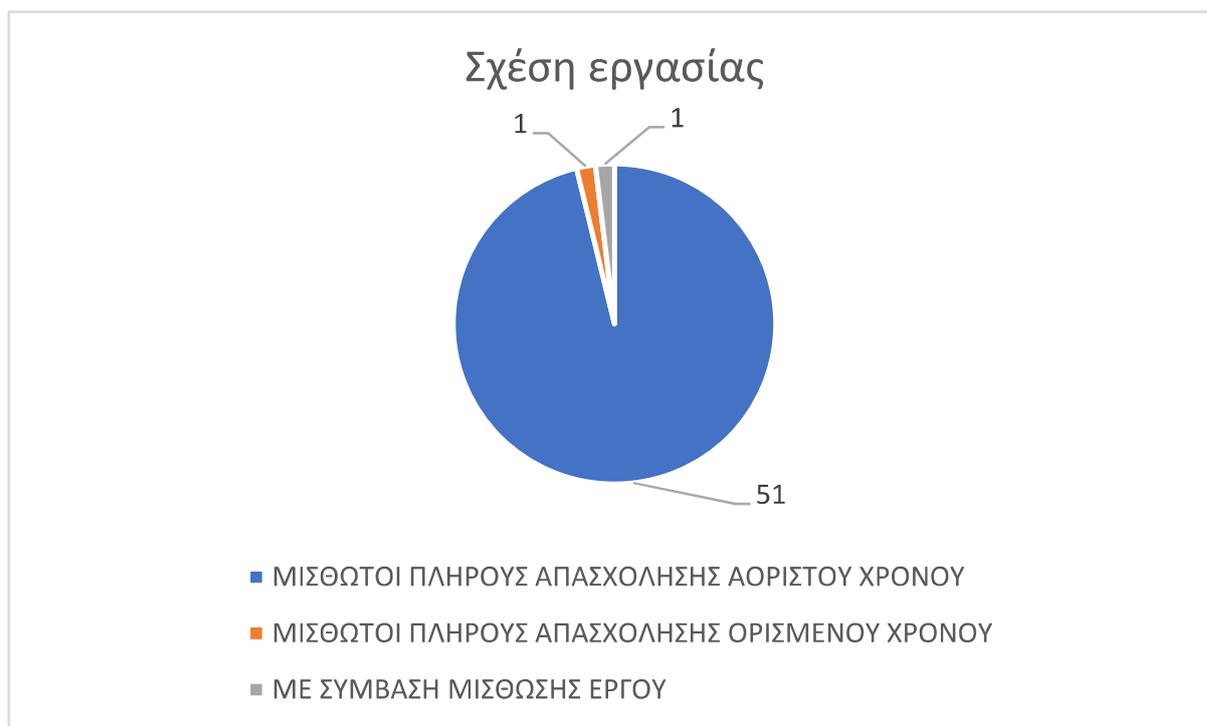
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΤΟΜΑ
	ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ	Π.Ε.	2
	ΓΕΩΠΟΝΟΣ	Π.Ε.	1
	ΙΧΘΥΟΛΟΓΟΣ	Π.Ε.	1
	ΛΟΓΙΣΤΗΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	Τ.Ε. ή Δ.Ε. 1	1
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΤΜΗΜΑ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ – ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ - ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	3
	ΑΡΧΙΤΕΚΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε.	1
	ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΣ	Π.Ε.	1
	ΤΟΠΟΓΡΑΦΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε.	3
	ΔΑΣΟΛΟΓΟΣ	Π.Ε.	1
ΤΜΗΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΓΕΩΛΟΓΟΣ	Π.Ε.	2
	ΓΕΩΠΟΝΟΣ	Π.Ε.	1
	ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε.	1
	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	2
	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	2
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε. 1	1
	ΔΑΚΤΥΛΟΓΡΑΦΟΣ	Τ.Ε. ή Δ.Ε.	1

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΤΟΜΑ
ΓΡΑΦΕΙΟ GIS ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ – ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΣΧΕΔΙΑΣΤΗΣ	Τ.Ε. ή Δ.Ε.	2
ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΕΡΓΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	3
	ΤΟΠΟΓΡΑΦΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε.	1
	ΜΕΤΑΛΛΕΙΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε.	1
	ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΕΘΝΩΝ – ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ΕΝΤΕΤΑΛΜΕΝΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ – ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΥ	Π.Ε. ή Τ.Ε.	1
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ Δ.Σ.	ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	Π.Ε. ή Τ.Ε. ή Δ.Ε.	1
ΣΥΝΟΛΟ			75

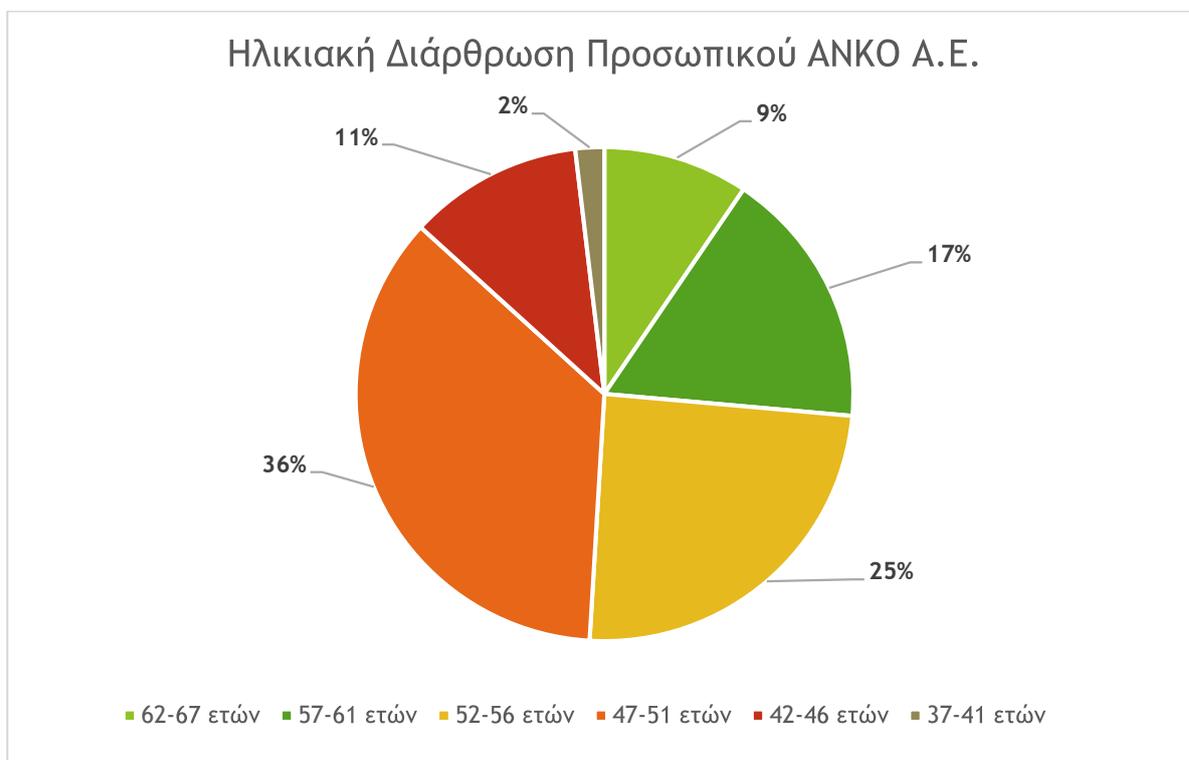
Η υφιστάμενη στελέχωση της ΑΝΚΟ Α.Ε. (στοιχεία 1/1/2022) ανέρχεται σε 53 άτομα οπότε με βάση την προβλεπόμενη στελέχωση (οργανικές θέσεις) υπολείπεται κατά 22 θέσεις (υφιστάμενη κάλυψη 70,6%).

Στα ακόλουθα διαγράμματα παρουσιάζονται στοιχεία της κατανομής του προσωπικού κατά σχέσης εργασίας, ηλικία, φύλο και ειδικότητα.

Σχήμα 2: Κατανομή Προσωπικού ΑΝΚΟ Α.Ε. με βάση τη σχέση εργασίας



Σχήμα 3: Ηλικιακή Διάρθρωση Προσωπικού ΑΝΚΟ Α.Ε.



Με βάση τα παραπάνω στοιχεία διαφαίνεται πως το 87% του προσωπικού της ΑΝΚΟ Α.Ε. είναι ηλικίας άνω των 50 ετών.

Σχήμα 4: Κατανομή Προσωπικού ΑΝΚΟ Α.Ε. κατά φύλο



Με βάση τα παραπάνω στοιχεία διαφαίνεται πως το 34% του προσωπικού της ΑΝΚΟ Α.Ε. είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 64% άντρες.

Σχήμα 5: Κατανομή Προσωπικού ΑΝΚΟ Α.Ε. κατά ειδικότητα



Σημειώνεται πως στο σύνολο του προσωπικού της ΑΝΚΟ Α.Ε. (53 άτομα) το 36% (19 άτομα) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

1.3.2. Δομές και συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων στη ANKO Α.Ε περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό του Οργανογράμματος της Εταιρείας και τη σύνταξη και διανομή των Θέσεων Εργασίας του προσωπικού της Εταιρείας,
- την εξασφάλιση της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί σε ατομικό επίπεδο με στόχο η παροχή υπηρεσιών της εταιρείας να καλύπτει τις απαιτήσεις που έχουν προσδιορισθεί στην πολιτική ποιότητάς της,

Στο πλαίσιο αυτό, τα κύρια χαρακτηριστικά των δομών και του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ANKO Α.Ε. παρουσιάζονται συνοπτικά ακολούθως.

Επιμόρφωση Εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Κανονισμό Προσωπικού η ANKO μέσα στα πλαίσια της ενημέρωσης και κατάρτισης των εργαζομένων της στις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας με στόχο την διαρκή επιμόρφωσή τους, όποτε κρίνει σκόπιμο διοργανώνει προγράμματα κατάρτισης/επιμόρφωσης για το προσωπικό της.

Όσοι από τους εργαζόμενους διαπιστώνεται ότι πρέπει να ενημερώνονται κατά καιρούς σε θέματα που άπτονται του τομέα εργασίας τους, είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθούν τα ανάλογα προγράμματα. Οι ανάγκες επιμόρφωσης κάθε τμήματος της Εταιρείας προσδιορίζονται από τους Υπεύθυνους και Διευθυντές σε συνεργασία με το Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών της Εταιρείας και τη συνολική ευθύνη του Γενικού Διευθυντή.

Τα προγράμματα κατάρτισης υλοποιούνται από το Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού με ευθύνη του Διευθυντή Διοίκησης.

Αποτελεί υποχρέωση των εργαζομένων να παρακολουθούν τα προγράμματα κατάρτισης που υλοποιούνται γι' αυτούς, ούτως ώστε να βελτιώνεται το επίπεδο κατάρτισής τους και να καθίστανται διαρκώς ενήμεροι στις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας.

Πρόσθετα, η εταιρεία μεριμνά για τη συμμετοχή εργαζομένων της σε ημερίδες και συνέδρια, διάφορες εκδηλώσεις ανάλογου τύπου που σχετίζονται με τα θέματα που άπτονται του τομέα εργασίας της, με στόχο την διαρκή ενημέρωσή τους.

Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η ANKO αξιολογεί περιοδικά το ανθρώπινο δυναμικό της αποσκοπώντας

- στον εντοπισμό των ισχυρών και των αδύνατων σημείων των στελεχών προκειμένου να επιβραβευσθούν οι ιδιαίτερες ικανότητές τους και να δρομολογηθούν οι ενέργειες που απαιτούνται για τη βελτίωση των σημείων που υστερούν.

- στην ενημέρωση και καθοδήγηση του προσωπικού σε θέματα αποδοτικότητας καθώς και στη γενικότερη θέση τους μέσα στην Εταιρεία.
- στην αναγνώριση των στελεχών που είναι έτοιμα για προαγωγή.
- στην ανάπτυξη ουσιαστικής σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊστάμενων
- στην καλύτερη γνώση του προσωπικού, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα για αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων ικανοτήτων και της περαιτέρω ατομικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- στην ανάδειξη και αντιμετώπιση προβλημάτων μειωμένης απόδοσης, εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας από κοινού με τον εργαζόμενο τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του.
- στην επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού της για το παραγόμενο έργο, τις συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, την επίτευξη των στόχων και τη γενικότερη πρόοδο του Οργανισμού.

Ως προς την ακολουθούμενη μεθοδολογία αξιολόγησης, αυτή γίνεται με βάση το Έντυπο Αξιολόγησης Στελεχών (σύμφωνα με το εν ισχύ Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας), που συμπληρώνεται από τους Προϊσταμένους και την Διεύθυνση του Οργανισμού και περιέχει την βαθμολόγηση των παραμέτρων που αφορούν στη συνολική παρουσία του στελέχους και την ποιοτική έκφραση των απόψεων κάθε στελέχους και της Διεύθυνσης, τόσο για την βελτίωση του ίδιου του στελέχους όσο και του Οργανισμού γενικότερα και δεν γίνεται καμία είδους διάκριση με βάση τη φυλή, την κοινωνική τάξη, την εθνικότητα, τη θρησκεία, την αναπηρία, το φύλο, τις σεξουαλικές προτιμήσεις, τη συμμετοχή σε συνδικάτο, τις πολιτικές πεποιθήσεις ή την ηλικία. Η συνολική βαθμολογία του κάθε στελέχους αποτελεί την παράμετρο που λαμβάνεται υπόψη στον υπολογισμό του ποσού επιβράβευσης (bonus) που αντιστοιχεί σε κάθε στέλεχος.

Η ποιοτική αξιολόγηση αποτελεί βασικό εργαλείο για τη βελτίωση κάθε στελέχους και την παραπέρα στατιστική επεξεργασία των απόψεων των στελεχών της ANKO, με στόχο την συνεχή βελτίωση του επιχειρησιακού σχεδιασμού και της συνολικής εικόνας του Οργανισμού.

1.4. Κτιριακές και Υλικοτεχνικές Υποδομές της ANKO Α.Ε.

Η εταιρεία προσδιορίζει, διαθέτει και διατηρεί την υποδομή που χρειάζεται για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για το προϊόν και την παροχή ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας για το προσωπικό της. Η υποδομή αυτή περιλαμβάνει

- α) κτίρια, χώρους εργασίας και συνδεδεμένες βοηθητικές εγκαταστάσεις,
- β) εξοπλισμό διεργασιών, τόσο υλισμικό, όσο και λογισμικό και
- γ) υπηρεσίες υποστήριξης, μεταφορές και επικοινωνίες.

Η επάρκεια και η συνεχιζόμενη καταλληλότητα των υποδομών παρακολουθείται συνεχώς και εξετάζεται πάντοτε κατά την ανασκόπηση από τη Διοίκηση. Κατά την αξιολόγηση της καταλληλότητας των υποδομών για την αποδοτική και αποτελεσματική υλοποίηση του προϊόντος, η Διοίκηση λαμβάνει υπόψη :

- την ασφάλεια προσωπικού,
- τους κινδύνους στο χώρο εργασίας,
- την περιβαλλοντική προστασία (όπως διαχείριση αποβλήτων, διαχείριση σκάρτων, δυνατότητα ανακύκλωσης)
- την απόδοση, επάρκεια και κόστος υποδομών και εξοπλισμού,
- το πρόγραμμα και τις απαιτήσεις συντήρησης

1.4.1. Οι Εγκαταστάσεις - Κτιριακές Υποδομές της ANKO Α.Ε.

Οι εγκαταστάσεις της ANKO Α.Ε. περιλαμβάνουν:

- α. ένα οικόπεδο 3.500 τ.μ. στη ΖΕΠ Κοζάνης και
- β. ένα οικόπεδο 15.000 τ.μ. στη Λευκόβρυση μαζί με την ΤΕΔΚ Νομού Κοζάνης

Ειδικότερα η ANKO στεγάζεται σε κτίριο με συνολική επιφάνεια 1.200 τ.μ. και περιλαμβάνει:

- 30 χώρους Γραφείων
- 1 αίθουσα Συνεδριάσεων
- 2 Βιβλιοθήκες
- 1 αίθουσα συνεδριάσεων – σεμιναρίων

- Χώρο Printing & Plotting
- Χώρο Αναπαραγωγής Μελετών
- Χώρο Κεντρικού Αρχείου
- Αποθηκευτικός και βοηθητικούς χώρους

1.4.2. Εξοπλισμός/ Μηχανογραφική Υποδομή της ΑΝΚΟ Α.Ε.

Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφεται ο εξοπλισμός/ μηχανογραφική υποδομή της ΑΝΚΟ Α.Ε.

Πίνακας 2: Εξοπλισμός/ μηχανογραφική υποδομή της ΑΝΚΟ Α.Ε.

Είδος εξοπλισμού	Τεμάχια	Είδος εξοπλισμού	Τεμάχια
Διακομιστές physical	5	Σαρωτές	3
Διακομιστές virtual (Private cloud)	14	Δρομολογητής (Router/Firewall)	1
Υπολογιστές	65	Μεταγωγέας δικτύου (Switches)	9
Φορητοί υπολογιστές	19	Ασύρματο δίκτυο (Access Points)	5
Εκτυπωτής σχεδίων (Plotter)	1	Μονάδες αδιάλειπτης παροχής ενέργειας (UPS)	3
Εκτυπωτές Laser	7	Λογαριασμοί email	68
Φωτοτυπικά/ Πολυμηχανήματα	5	Προβολείς	2
Εκτυπωτές Inkjet	1	Τηλεφωνικό κέντρο (16 γραμμές, 120 εσωτερικά)	1
Φαξ	1	Αυτοκίνητα	6

1.5. Μετοχική Σύθεση της ANKO Α.Ε.

Σύμφωνα με το ισχύον καταστατικό της εταιρείας, μέτοχοι της ANKO Α.Ε. μπορεί να είναι μόνο ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων, Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος, η Ένωση Περιφερειών Ελλάδας, η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, Δίκτυα και σύνδεσμοι Δήμων, υπό την προϋπόθεση ότι οι ΟΤΑ και οι Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων κατέχουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου, αποκλειόμενης σε κάθε περίπτωση της συμμετοχής ιδιωτών. Πρόσθετα, στο μετοχικό κεφάλαιο μπορούν να συμμετέχουν και φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, επιστημονικοί φορείς, επιμελητήρια, φορείς συλλογικών κοινωνικών, περιβαλλοντικών, πολιτιστικών και οικονομικών συμφερόντων, συνεταιρισμοί και ενώσεις αυτών, υπό την προϋπόθεση ότι εκπροσωπούν αθροιστικά ποσοστό μικρότερο του τρία τοις εκατό (3%).

Στο πλαίσιο αυτό, η μετοχική σύθεση της ANKO έχει ως ακολούθως:

ANKO ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. – Α.Ο.Τ.Α.				
ΣΥΝΘΕΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (19/03/2021)				
Α/Α	ΜΕΤΟΧΟΙ	ΜΕΤΟΧΕΣ	ΑΞΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΩΣΗ ΔΗΜΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	427.692	175.353,72	43,04%
2	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	203.474	83.424,34	20,48%
3	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	332.773	136.436,93	33,49%
4	ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΚΡΟΚΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΚΟΖΑΝΗΣ	286	117,26	0,03%
5	Ε.Β.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	2.500	1.025,00	0,25%
6	ΣΥΦΦΑΣΔΥΜ ΣΥΝΠΕ	26.937	11.044,17	2,71%
	ΣΥΝΟΛΑ	993.662	407.401,42	100,00%

1.6. Δραστηριότητες - Υπηρεσίες της ANKO Α.Ε.

1.6.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με το καταστατικό της ANKO, όπως ισχύει οι δραστηριότητες υπηρεσίες της εταιρείας περιλαμβάνουν:

- την επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη των ΟΤΑ και των ενώσεών τους,
- την υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής πολιτικής των δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και της ίδιας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας,
- την ωρίμανση έργων υποδομής,
- την υλοποίηση πολιτικών κοινωνικής συνοχής, ψηφιακής σύγκλισης και αειφόρου ανάπτυξης,
- την προώθηση της επιχειρηματικής, οικονομικής και γενικότερα βιώσιμης ανάπτυξης των Ο.Τ.Α. της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας,
- την ανάληψη καθηκόντων τεχνικής υπηρεσίας των ΟΤΑ,
- τη διοικητική υποστήριξη των Τεχνικών Υπηρεσιών και Υπηρεσιών Δόμησης των ΟΤΑ,
- την εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ,
- την υποστήριξη των ΟΤΑ κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους,
- τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος μετάβασης στη μεταλιγνιτική περίοδο,
- την επιστημονική και τεχνική υποστήριξη καθώς και το συντονισμό των δραστηριοτήτων και του αναπτυξιακού σχεδιασμού της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης, των Συνεταιριστικών Οργανώσεων, των επιχειρήσεών τους και των άλλων Νομικών Προσώπων που συστήνουν ή στα οποία συμμετέχουν,
- τη διενέργεια απογραφικών μελετών των φυσικών πόρων της περιοχής και τη προστασία, διαχείριση, ανάδειξη, ανάπτυξη και αξιοποίηση αυτών,
- την εκπόνηση μελετών κάθε μορφής για την διερεύνηση της βιωσιμότητας παραγωγικών επενδύσεων,
- την επιμόρφωση των στελεχών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού, των ενώσεών τους, της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης, των

Συνεταιριστικών Οργανώσεων, των επιχειρήσεών τους και των άλλων Νομικών Προσώπων που συστήνουν ή στα οποία συμμετέχουν καθώς και των μετόχων της,

- την υλοποίηση συνεδρίων, εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού, στα πλαίσια των προγραμμάτων που διαχειρίζεται ή στα οποία συμμετέχει, με σκοπό την προώθηση της Περιφερειακής και Τοπικής ανάπτυξης,
- την ανάληψη από την ίδια και την υποβοήθηση επενδυτικών πρωτοβουλιών άλλων φορέων για την αξιοποίηση γεωργικών, δασικών, κτηνοτροφικών, αλιευτικών, τουριστικών και άλλων φυσικών πόρων και την προώθηση των εγγενών δυνατοτήτων,
- την εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων προστασίας, διαχείρισης, βελτίωσης, ανάδειξης, ανάπτυξης και αξιοποίησης του περιβάλλοντος,
- την εκπόνηση μελετών, την παροχή συναφών υπηρεσιών και την προετοιμασία και διεξαγωγή διαδικασιών ανάθεσης, διοίκησης και επίβλεψης μελετών ή έργων και συναφών υπηρεσιών, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις (Ν.4412/16) όπως κάθε φορά ισχύουν,
- το σχεδιασμό, τη διαχείριση, την υλοποίηση και την προώθηση Εθνικών και Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και πολιτικών, σε συνεργασία με τον δημόσιο, τον ιδιωτικό και τον κοινωνικό τομέα και την ενίσχυση της εξωστρέφειας της περιοχής μέσω διακρατικών δράσεων,
- την παροχή υπηρεσιών ανάπτυξης της υπαίθρου και της επιχειρηματικότητας
- την προστασία – ανάδειξη – αξιοποίηση και εκμετάλλευση πολιτιστικών, τουριστικών και φυσικών πόρων καθώς και υποδομών ανάπτυξης,
- την προώθηση αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών και της κοινωνίας της γνώσης,
- την εμπύχωση, ενημέρωση, πληροφόρηση και ενεργοποίηση φορέων και πολιτών
- την ανάληψη ρόλου Φορέα Υλοποίησης (Δικαιούχου) ή Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης (Ε.Φ.Δ.) για την υλοποίηση έργων, δράσεων και ενεργειών, στα πλαίσια εφαρμογής αναπτυξιακών πολιτικών,
- την υλοποίηση δράσεων και έργων που εντάσσονται στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης της Ατζέντας 2030 του ΟΗΕ,
- την υλοποίηση του ειδικού προγράμματος CLLD/LEADER και κάθε παρόμοιου που υφίσταται ή ήθελε θεσμοθετηθεί μελλοντικά

- την ανάληψη καθηκόντων Οργασμού Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Organization DMO) για ΟΤΑ α και β βαθμού, Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού και Δημοσίου Δικαίου καθώς και κάθε είδους ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- την μελέτη, καταγραφή, έρευνα και αξιολόγηση των υφιστάμενων δομών και προβλημάτων σχετικά με την οικονομική και τουριστική δραστηριότητα, το σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων και δράσεων για την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και τον εμπλουτισμό της τουριστικής εμπειρίας, την ανάδειξη του ιστορικού πλούτου, της πολιτιστικής κληρονομιάς και της πολιτιστικής ταυτότητας των επιλεγμένων περιοχών παρέμβασης, την τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας και απασχόλησης, την προσέλκυση επενδύσεων και τη βελτίωση των υποδομών, καθώς και την ανάπτυξη νέων μορφών εναλλακτικού τουρισμού.
- την στήριξη και ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας και συγκεκριμένα την ενίσχυση επενδύσεων και τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και ιδίως την ανάπτυξη δράσεων αγροτικού τουρισμού και μικρομεσαίων επιχειρήσεων και συνακόλουθα τη στήριξη και αξιοποίηση των τοπικά παραγόμενων προϊόντων και την ενίσχυση της προσπάθειας μεταποίησής τους σε επώνυμα τοπικά προϊόντα, καθώς και τη σύνδεση τοπικού παραγόμενου προϊόντος και τουριστικής υπηρεσίας
- την υλοποίηση από κοινού με τους ΟΤΑ Σχέδια Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας (ΣΒΑΚ).
- Την ανάληψη εκτέλεσης δράσεων κρατικών ενισχύσεων και την εν γένει αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων
- Την συμμετοχή ή/και διαχείριση αναπτυξιακών, επενδυτικών και ειδικών προγραμμάτων χρηματοδοτούμενων από εθνικούς ή ενωσιακούς πόρους
- Τη σύσταση ή συμμετοχή σε ομάδες τοπικής δράσης, σύμφωνα με την περίπτωση β΄ της παραγράφου 2 του άρθρου 32 και του άρθρου 34 του Κανονισμού ΕΕ 1303/2013 (L 347/320),
- Την συμμετοχή σε προγραμματικές συμβάσεις με τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης,
- Τον ορισμό της ως τεχνικός σύμβουλος Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης για την παροχή εξειδικευμένης τεχνικής, επιστημονικής και διοικητικής υποστήριξης,
- Την παροχή τεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών διαχείρισης και αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας των μετόχων ΟΤΑ,
- Την άσκηση των δραστηριοτήτων των άρθρων 182 και 183 του ν. 4555/2018 (Α΄ 133), σχετικά με την επέκταση της δυνατότητας συμμετοχής Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού σε νομικά πρόσωπα αναπτυξιακού χαρακτήρα και τη συμμετοχή Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού

σε νομικά πρόσωπα με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας ή την αξιοποίηση δημόσιων αγαθών αντίστοιχα.

- Την πρόταση και υλοποίηση Ολοκληρωμένων Χωρικών Επενδύσεων (ΟΧΕ) χωρικών στρατηγικών με βάση τα πρωτόκολλα συγκρότησης της κατά περίπτωση προβλεπόμενης Αρχής Διακυβέρνησης της ΟΧΕ, υπό την επιφύλαξη των ειδικών προϋποθέσεων του ισχύοντος Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου του ΕΣΠΑ

Στο πλαίσιο αυτό, οι τρέχουσες δραστηριότητες της ANKO (στοιχεία 31/12/2021) ανά Διεύθυνση περιλαμβάνουν:

1.6.2. Διεύθυνση Αναπτυξιακής Μετάβασης

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται κατάλογος των έργων της Διεύθυνσης Αναπτυξιακής Μετάβασης:

Πίνακας 3: Πίνακας έργων της Διεύθυνσης Αναπτυξιακής Μετάβασης (στοιχεία 31.12.2021)

A/A	ΕΤΟΣ	ΑΡ. ΣΥΜΒ.	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΜΒ. ΠΟΣΟ	ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΝ
1	2016	27	ΕΦΔ CLLD/LEADER ΤΟΥ ΠΑΑ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΠΑΛΘ 2014 - 2020(ΤΑΠΤΟΚ - ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΟΠΙΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ) ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ ΚΟΖΑΝΗΣ - ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1.759.368,00	1.371.561,84
2	2019	16	ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΕΦΕΠΑΕ) 2014-2020 - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	82.000,00	58.000,00
3	2020	8	STARDUST - HORIZON 2020	94.500,00	51.097,25
4	2021	33	BRIDGES - ADDITIONAL ACTIVITIES	52.500,00	9.453,07
5	2022	15	ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN) 2022-2025	129.559,15	0,00
ΣΥΝΟΛΑ				2.117.927,15	1.490.112,16

1.6.3. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται κατάλογος των έργων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών.

Πίνακας 4: Πίνακας έργων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών (στοιχεία 31.12.2021)

A/A	ΕΤΟΣ	ΑΡ. ΣΥΜΒ.	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΜΒ. ΠΟΣΟ	ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΝ
1	2008	52	ΣΧΕΔΙΟ ΧΩΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΣΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΑΝΟΙΚΤΗΣ ΠΟΛΗΣ (ΣΧΟΟΑΠ) ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΜΙΕΗΣ	55.564,78	48.945,58
2	2015	19	ΣΥΝΤΑΞΗ MASTER PLAN ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΧΙΟΝΟΔΡΟΜΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΒΙΓΛΑΣ ΠΙΣΟΔΕΡΙΟΥ	204.455,87	190.489,04
3	2016	21	ΜΕΛΕΤΕΣ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΩΝ ΚΟΙΜΗΤΗΡΑΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΚΟΖΑΝΗΣ	288.019,34	255.238,67
4	2017	2	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΒΑΑ) ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΖΑΝΗΣ	372.187,51	298.737,76
5	2017	3	ΜΕΛΕΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΑΚΑΘΑΡΤΩΝ ΝΕΟΥ ΟΙΚΙΣΜΟΥ ΠΟΝΤΟΚΩΜΗΣ	369.354,25	246.974,54
6	2017	19	Α' ΦΑΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΥΔΡΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΑΓΩΓΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΦΡΑΓΜΑΤΟΣ ΣΙΣΑΝΙΟΥ Δ ΒΟΙΟΥ ΜΕ ΤΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΑΡΔΕΥΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ - ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	28.270,16	16.500,00

Α/Α	ΕΤΟΣ	ΑΡ. ΣΥΜΒ.	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΜΒ. ΠΟΣΟ	ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΝ
7	2017	20	Α' ΦΑΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΥΔΡΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΑΓΩΓΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΦΡΑΓΜΑΤΟΣ ΜΕΣΟΒΟΥΝΟΥ Δ ΕΟΡΔΑΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΑΡΔΕΥΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ - ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ	71.611,82	29.435,91
8	2018	3	ΜΕΛΕΤΕΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΑΡΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΑΝΘ ΚΩΜΗΣ - ΚΑΤΩ ΚΩΜΗΣ ΔΗΜΟΥ ΚΟΖΑΝΗΣ	121.210,82	106.481,73
9	2018	11	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	164.708,58	154.446,72
10	2019	18	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΝΕΟΥ ΟΙΚΙΣΜΟΥ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΧΗ "ΚΟΥΡΙ" ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑΣ ΠΛΗΣΙΟΝ ΝΕΟΥ ΚΟΜΑΝΟΥ	416.111,17	133.605,87
11	2019	19	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΝΕΟΥ ΟΙΚΙΣΜΟΥ ΜΑΥΡΟΠΗΓΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ "ΡΕΜΙΝΑΛΛΑΡ" ΑΓΡΟΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΑΥΡΟΠΗΓΗΣ	335.883,74	218.069,96
12	2020	2	ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ "ΑΝΑΠΛΑΣΗ ΠΑΡΑΛΙΜΝΙΟΥ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΝΟΤΙΑΣ ΠΑΡΑΛΙΑΣ" (ΕΣΣΒΑΑ ΠΟΛΗΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ)	140.412,61	105.811,79
13	2020	5	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΤΆ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΦΡΑΓΜΑΤΩΝ ΣΙΣΑΝΙΟΥ, ΜΗΛΟΧΩΡΙΟΥ, ΜΕΣΟΒΟΥΝΟΥ ΚΑΙ ΠΡΑΜΟΡΙΤΣΑΣ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	189.097,30	175.755,62
14	2020	11	ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΡΥΜΟΤΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΟΙΚΙΣΜΟΥ ΝΕΡΑΪΔΑΣ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΒΙΩΝ	63.773,72	47.377,39

Α/Α	ΕΤΟΣ	ΑΡ. ΣΥΜΒ.	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΜΒ. ΠΟΣΟ	ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΝ
15	2020	12	ΜΕΛΕΤΕΣ ΕΡΓΩΝ ΑΜΕΣΗΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΠΛΑΣΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΣΤΑΘΜΟΥ ΟΣΕ ΚΟΖΑΝΗΣ	456.190,62	217.225,25
16	2020	19	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΒΙΩΝ	34.288,52	21.282,73
17	2020	20	ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΒΑΣΙΚΟΥ ΜΕΛΕΤΗΤΗ ΚΑΤΆ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ "ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΝΕΟΥ ΟΙΚΙΣΜΟΥ ΠΟΝΤΟΚΩΜΗΣ (Β΄ ΦΑΣΗ ΟΔΟΠΟΪΑΣ - ΔΙΚΤΥΑ ΥΠΟΔΟΜΗΣ)	80.577,09	12.626,43
18	2021	2	ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΤΥ ΔΕΥΑ ΕΟΡΔΑΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗ ΕΝΤΑΓΜΕΝΩΝ Η ΠΡΟΣ ΕΝΤΑΣΗ ΕΡΓΩΝ	7.900,00	5.942,38
19	2021	4	ΦΟΡΕΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΦΡΑΓΜΑΤΩΝ ΣΙΣΑΝΙΟΥ, ΜΗΛΟΧΩΡΙΟΥ, ΜΕΣΟΒΟΥΝΟΥ ΚΑΙ ΠΡΑΜΟΡΙΤΣΑΣ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	126.321,92	83.952,20
20	2021	5	ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΝΑΠΛΑΣΕΩΝ ΟΙΚΙΣΜΩΝ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ, ΚΑΡΥΩΝ, ΒΡΟΝΤΕΡΟΥ ΚΑΙ ΛΑΙΜΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΡΕΣΠΩΝ	96.774,20	26.380,47
21	2021	6	ΜΕΛΕΤΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΚΤΙΡΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΜΕ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΒΙΟΜΑΖΑΣ ΣΤΟΝ ΟΙΚΙΣΜΟ ΤΟΥ ΛΑΙΜΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΡΕΣΠΩΝ	24.193,55	9.475,13
22	2021	8	ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΟΡΔΑΙΑΣ	483.870,97	5.177,42
23	2021	11	ΜΕΛΕΤΗ ΕΚΟΥΣΙΟΥ ΑΝΑΔΑΣΜΟΥ ΑΓΡΟΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΙΣΑΝΙΟΥ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	49.652,60	8.999,55

Α/Α	ΕΤΟΣ	ΑΡ. ΣΥΜΒ.	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΜΒ. ΠΟΣΟ	ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΝ
24	2021	12	ΜΕΛΕΤΗ ΕΚΟΥΣΙΟΥ ΑΝΑΔΑΣΜΟΥ ΑΓΡΟΚΤΗΜ. ΛΟΥΚΟΥΜΙΟΥ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	108.181,68	19.898,88
25	2021	13	ΜΕΛΕΤΗ ΕΚΟΥΣΙΟΥ ΑΝΑΔΑΣΜΟΥ ΑΓΡΟΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΠΑΡΤΟΥ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	132.668,61	58.145,35
26	2021	16	ΜΕΛΕΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΟΔΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙΣΑΡΕΙΑ - ΑΙΑΝΗ ΜΕ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΓΕΦΥΡΑΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ "ΧΑΝΔΑΚΑΣ"	156.451,61	37.955,10
27	2021	18	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΑΣΤΑΘΕΙΑΣ ΕΔΑΦΟΥΣ ΣΤΟΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΙΕΡΟΥ ΝΑΟΥ ΚΟΙΜΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΘΕΟΤΟΚΟΥ ΤΟΥ ΟΙΚΙΣΜΟΥ ΔΙΑΚΟΥ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	44.354,84	18.549,03
28	2021	19	ΜΕΛΕΤΗ ΑΓΩΓΟΥ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΚΟΖΑΝΗΣ ΜΕ ΤΟ ΕΝΙΑΙΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΛΕΘΕΡΜΑΝΣΕΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	379.690,03	137.986,51
29	2021	20	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΟΡΔΑΙΑΣ (ΕΤΟΣ 2021 Β)	81.903,69	5.583,70
30	2021	21	ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΕΡΓΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΟΜΟΥ ΚΟΖΑΝΗΣ (ΕΤΟΣ 2021)	189.618,15	109.229,89
31	2021	22	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΑΠ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 2012 - 2016 ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ	190.000,00	92.739,00
32	2021	23	ΠΡΟΜΕΛΕΤΕΣ ΑΡΔΕΥΤΙΚΟΥ ΒΟΡΕΙΑΣ ΖΩΝΗΣ ΛΙΜΝΗΣ ΠΟΛΥΦΥΤΟΥ ΜΕ ΑΡΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΕΣ ΠΟΛΥΦΥΤΟΥ ΚΑΙ ΙΛΑΡΙΩΝΑ	464.510,81	3.057,33
33	2021	24	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΦΛΩΡΙΝΑΣ	34.288,52	9.210,19

Α/Α	ΕΤΟΣ	ΑΡ. ΣΥΜΒ.	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΜΒ. ΠΟΣΟ	ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΝ
34	2021	27	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΤΗΣ ΕΔΡΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	74.457,90	5.762,39
35	2021	29	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΗΜΟΥ ΠΡΕΣΠΩΝ	71.975,97	0,00
36	2021	30	ΣΥΝΔΡΟΜΗ ΣΥΗΝ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΒΙΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2021 - 2023	53.565,00	0,00
37	2021	35	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΖΑΝΗΣ (ΕΤΟΣ 2022)	81.302,93	16.748,40
38	2021	36	ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΦΑΚΕΛΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ: "ΣΤΑΤΙΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΚΤΙΡΙΩΝ ΠΑΛΙΑΣ ΠΤΕΡΥΓΑΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΙΑΤΡΕΙΩΝ / ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΤΟΥ Γ.Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ"	15.000,00	3.100,50
ΣΥΝΟΛΑ				6.258.400,88	2.936.898,41

Συγκεντρωτικά το σύνολο των συμβάσεων που υλοποιεί η ΑΝΚΟ ανέρχεται σε 8.376.328,03, εκ των οποίων έχει υλοποιηθεί το 53% (4.427.010,57) και παραμένει ανεκτέλεστο συμβάσεις ύψους 3.949.317,46 ευρώ.

1.7. Ανάλυση Οικονομικών Στοιχείων Παρελθόντων Ετών (2016-2020)

1.7.1. Μεθοδολογία

Η ανάλυση της οικονομικής πορείας της ANKO στηρίχθηκε στις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της πενταετίας από το 2017 μέχρι το 2021, η οποία είναι αρκετή προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για τις επιλογές που έγιναν καθώς και για την μετέπειτα πορεία της.

Η μέθοδοι που ακολουθήθηκαν βασίζονται στη διαχρονική πορεία των διαφόρων οικονομικών μεγεθών της εταιρείας, τα οποία συγκρινόμενα μεταξύ τους δίνουν ασφαλή συμπεράσματα για τις τάσεις των τρεχουσών μεταβολών που επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική θέση της εταιρείας.

Για το σκοπό αυτό γίνεται συγκριτική ανάλυση των διαφόρων οικονομικών μεγεθών μέσα από τη διαμόρφωση συγκριτικών οικονομικών καταστάσεων των αποτελεσμάτων χρήσεως και των ισολογισμών για την περίοδο 2017-2021.

1.7.2. Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

Ανάλυση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Στον ακόλουθο πίνακα αποτυπώνονται τα αποτελέσματα χρήσεως για την περίοδο 2017-2021.

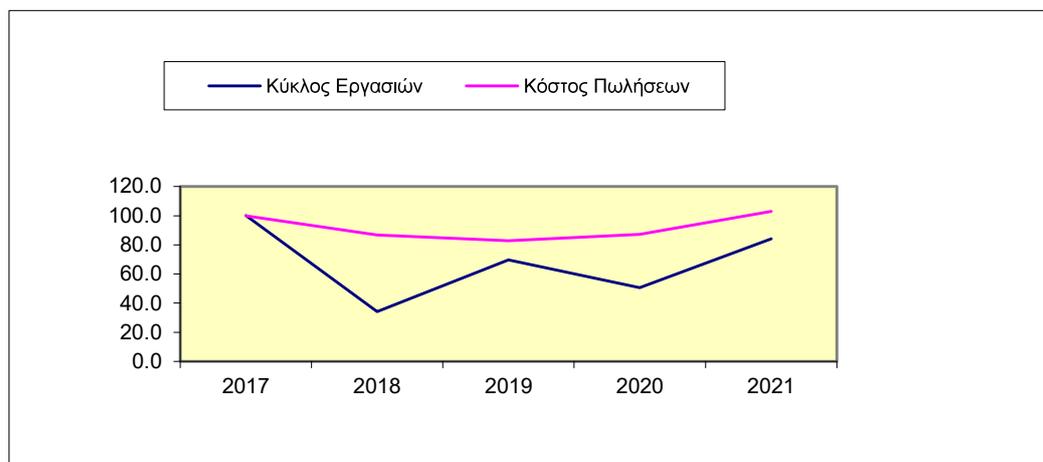
Πίνακας 5: Αποτελέσματα χρήσεως ANKO Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2017 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2021)					
	2017	2018	2019	2020	2021
Κύκλος εργασιών	2.237.578,65	766.273,98	1.558.822,74	1.130.409,30	1.880.077,15
Κόστος πωλήσεων	-1.958.162,23	-1.700.309,10	-1.619.951,77	-1.707.688,04	-2.014.696,44
Μικτό αποτέλεσμα	279.416,42	-934.035,12	-61.129,03	-577.278,74	-134.619,29
Άλλα έσοδα	347.825,43	406.696,32	398.245,63	535.720,43	605.581,87
Έξοδα διάθεσης	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Έξοδα διοίκησης	-699.542,13	-707.212,16	-649.968,49	-586.666,06	-635.699,83
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	0,00	-1.143.526,62	331.116,60	98.522,70	311.804,61
Κέρδη & ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	74.045,65	0,00	0,00	967,73	0,00
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-4.999,43	-6.949,07	-6.763,37	-10.394,68	-2.006,14
Λοιπά έξοδα και κέρδη	20.425,00	8.631,15	3.967,16	769,16	10.980,98
Αποτελέσματα προ φόρων και τόκων	17.170,94	-2.376.395,50	15.468,50	-538.359,46	156.042,20
Πιστωτικοί τόκοι	69,08	6.259,51	325,01	452,00	385,58
Χρεωστικοί τόκοι	-561,66	-1.970,56	-879,86	-4.094,16	-640,01
Αποτέλεσμα προ φόρων	16.678,36	-2.372.106,55	14.913,65	-542.001,62	155.787,77
Φόροι εισοδήματος	-16.513,44	0,00	0,00	0,00	0,00
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	164,92	-2.372.106,55	14.913,65	-542.001,62	155.787,77

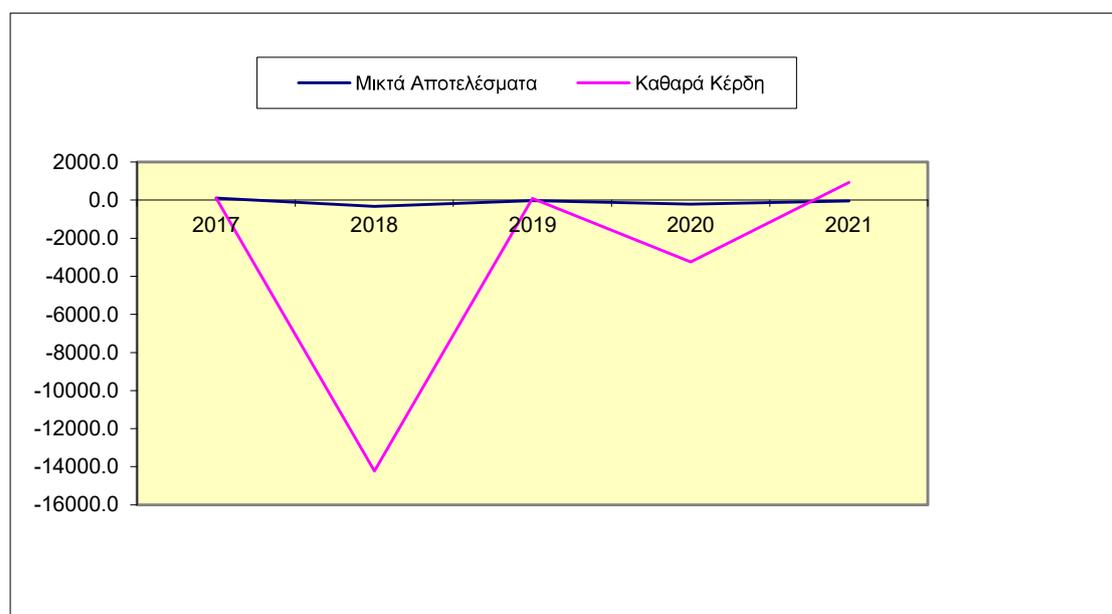
Με βάση τις οικονομικές καταστάσεις περιόδου 2017-2021 τα βασικά οικονομικά μεγέθη διαμορφώθηκαν ως εξής:

1. Ο μέσος κύκλος εργασιών της πενταετίας ανήλθε στο ποσό των € 1.514.632,36.
2. Τα μικτά αποτελέσματα χρήσεως της πενταετίας (μέσος όρος) ανήλθαν στο ποσό των € -285.529,15.
3. Τα αποτελέσματα χρήσης προ φόρων της Εταιρείας διαμορφώθηκαν στο ποσό των € -545.214,66.

Σχήμα 6: Αριθμοδείκτης Τάσης / Κύκλος εργασιών - Κόστος Πωλήσεων



Σχήμα 7: Αριθμοδείκτης Τάσης / Μικτά Αποτελέσματα - Καθαρά κέρδη



Ανάλυση Εσόδων

Η ANKO έχει οικονομική αυτοτέλεια, δεν επιχορηγείται άμεσα ή έμμεσα από τους ΟΤΑ ή τον Κρατικό Προϋπολογισμό και τα έσοδά της προέρχονται από τη διαχείριση των προγραμμάτων που αναλαμβάνει και τις προγραμματικές συμβάσεις που εκτελεί.

Η ανάλυση των εσόδων της Εταιρείας για την περίοδο 2016 -2020 έχει ως ακολούθως:

Πίνακας 6: Ανάλυση εσόδων ANKO Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	ΕΣΟΔΑ ANKO Α.Ε.				
	2021	2020	2019	2018	2017
1. Πωλήσεις					
- Πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών	1.880.077,15	1.130.409,30	1.558.822,74	766.273,98	2.237.578,65
- Λοιπά συνήθη έσοδα					
Επιχ. πωλ. - επιστρ. δασμ. - επιστρ. τόκων	605.581,87	535.720,43	398.245,63	406.696,32	347.825,43
Επιδότησεις ΟΑΕΔ	600.849,59	530.485,69	393.733,38	401.716,22	311.215,89
Αναλογούσες στη χρήση επιχ. παγ. στοιχ.	1.584,00	1.275,00	0,00	0,00	1.045,86
Εσοδα από ενοίκια	608,09	1.425,55	1.978,06	1.925,07	1.920,26
Λοιπά έκτακτα & ανόργανα έσοδα	2.534,19	2.534,19	2.534,19	2.534,19	2.534,19
- Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα					
Σύνολο οργανικών εσόδων	2.486.044,60	1.666.581,73	1.957.393,38	1.179.229,81	2.585.473,16
Έκτακτα αποτελέσματα (έσοδα)					
-Κέρδη από διάθ. μη κυκλ. περιουσ. στοιχ.	0,00	967,73			74.045,65
-Κέρδη από αναστρ. προβλέψ. & απομειωσ.	413.541,43	180.699,78	394.512,77	4.200,84	20.400,00
-Ασυνήθη έσοδα & κέρδη	10.980,98	769,16	128,00	4.430,31	25,00
Σύνολο εκτάκτων αποτελ. (έσοδα)	424.522,41	182.436,67	394.640,77	8.631,15	94.470,65
Οργανικά & έκτακτα αποτελ. (έσοδα)	2.910.567,01	1.849.018,40	2.352.034,15	1.187.860,96	2.679.943,81

Ο μέσος όρος των πωλήσεων αγαθών και υπηρεσιών για την περίοδο 2017-2021 ανήλθε σε € 2.041.312.

Ανάλυση Εξόδων

Η ανάλυση των εξόδων της Εταιρείας για την περίοδο 2017 -2021 έχει ως ακολούθως:

Πίνακας 7: Ανάλυση εξόδων ΑΝΚΟ Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	ΕΞΟΔΑ ΑΝΚΟ Α.Ε.				
	2020	2019	2018	2017	2016
1. Οργανικά έξοδα					
- Παροχές σε εργαζόμενους	1.721.975,95	1.752.829,19	1.896.346,66	2.029.392,55	1.930.704,37
- Διάφορα λειτουργικά έξοδα	895.342,28	512.177,94	352.788,41	357.124,90	708.101,53
Αμοιβές για υπηρεσίες	690.370,49	356.199,43	197.816,15	175.175,06	509.027,01
Τηλεπικοινωνίες	10.742,73	10.163,75	11.665,79	11.258,83	10.348,71
Ενοίκια	44.966,19	43.334,19	51.494,19	53.894,19	53.894,19
Ασφάλιστρα	2.556,42	1.864,32	1.817,97	1.983,64	1.896,10
Μεταφορικά	10.363,31	8.719,49	10.149,23	18.596,85	15.797,76
Αναλώσιμα	23.430,27	18.772,35	20.785,96	28.962,60	32.155,14
Επισκευές & συντηρήσεις	9.321,41	10.178,45	4.485,74	5.503,82	4.694,33
Διαφήμιση & προβολή	10.100,93	10.678,62	13.024,01	11.882,44	18.462,14
Φόροι & τέλη (πλην φόρου εισοδήματος)	14.217,02	15.081,34	12.055,20	15.054,19	28.674,16
Λοιπά έξοδα	79.273,51	37.186,00	29.494,17	34.813,28	33.151,99
- Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	13.115,01	14.064,16	2.249,86	1.970,56	904,16
- Αποσβέσεις	19.803,04	18.576,97	18.615,19	20.203,81	17.755,96
- Άλλες προβλέψεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Τέλος επιτηδεύματος	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Σύνολο οργανικών εξόδων	2.651.036,28	2.298.448,26	2.270.800,12	2.409.491,82	2.658.266,02
ΚΕΡΔΗ - ΖΗΜΙΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	-164.991,68	-631.866,53	-313.406,74	-1.230.262,01	-72.792,86
- Ασυνήθη έξοδα, ζημιές & πρόστιμα	2.006	10.394,68	6.763,37	6.949,07	4.999,43
- Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων	101.737	82.177,08	59.557,01	1.143.526,62	
Σύνολο εκτάκτων αποτελ. (έξοδα)	103.743,00	92.571,76	66.320,38	1.150.475,69	4.999,43
Οργανικά & έκτακτα αποτελ. (έξοδα)	2.754.779,28	2.391.020,02	2.337.120,50	3.559.967,51	2.663.265,45
ΚΕΡΔΗ-ΖΗΜΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	155.787,73	-542.001,62	14.913,65	-2.372.106,55	16.678,36
ΦΟΡΟΙ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		0,00	0,00	0,00	16.513,44
ΚΕΡΔΗ-ΖΗΜΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ	155.787,73	-542.001,62	14.913,65	-2.372.106,55	164,92

Ο μέσος όρος των αμοιβών και εξόδων προσωπικού για την περίοδο 2017-2021 ανήλθε σε € 1.866.250.

Ο μέσος όρος των διαφόρων λειτουργικών εξόδων για την περίοδο 2017-2021 που περιλαμβάνει αμοιβές για υπηρεσίες, τηλεπικοινωνίες, ενοίκια, ασφάλιστρα, μεταφορικά, αναλώσιμα, επισκευές & συντηρήσεις, διαφήμιση & προβολή, φόροι & τέλη (πλην φόρου εισοδήματος), λοιπά έξοδα) ανήλθε σε € 565.107.

Ειδικά για τις αμοιβές εξωτερικών υπηρεσιών (outsourcing) ο μέσος όρος της πενταετίας ανέρχεται σε € 385.718, δηλαδή το 68% των λειτουργικών εξόδων.

Ανάλυση Ισολογισμών

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι ισολογισμοί της πενταετίας 2017-2021. Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία Ενεργητικού και Παθητικού που συνθέτουν τον ετήσιο Ισολογισμό της Εταιρείας.

Πίνακας 8: Ισολογισμοί ANKO Α.Ε. για την περίοδο 2017-2021

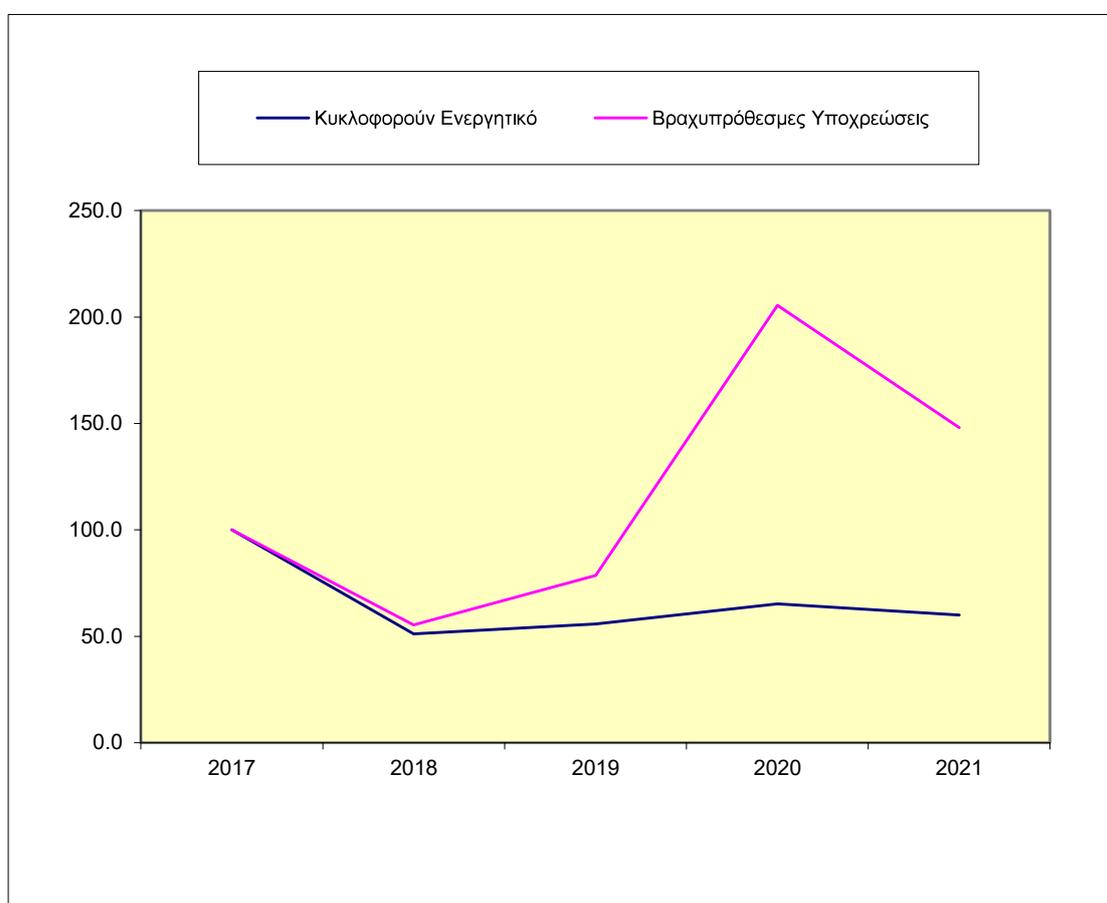
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2017	2018	2019	2020	2021
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία					
Ενσώματα πάγια					
Ακίνητα	37.976,37	37.976,57	37.976,57	38.492,63	38.492,63
Μηχανολογικός εξοπλισμός	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Λοιπός εξοπλισμός	64.998,41	52.461,18	41.937,70	46.581,36	59.559,64
Επενδύσεις σε ακίνητα	544.835,85	544.835,85	544.835,85	544.835,85	544.835,85
Σύνολο	647.810,65	635.273,62	624.750,14	629.909,86	642.888,14
Άυλα πάγια στοιχεία					
Λοιπά άυλα	9.507,26	10.605,75	7.783,17	8.175,16	14.380,23
Σύνολο	9.507,26	10.605,75	7.783,17	8.175,16	14.380,23
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	86.067,69	86.067,49	86.067,49	86.067,49	85.900,27
Δάνεια και απαιτήσεις	8.310,80	8.310,80	8.310,80	8.310,80	8.310,80
Χρεωστικοί τίτλοι	83.126,63	83.126,63	83.126,63	83.126,63	83.126,63
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι	29.281,00	29.281,00	29.281,00	29.281,00	29.281,00
Σύνολο	206.786,12	206.785,92	206.785,92	206.785,92	206.618,70
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	864.104,03	852.665,29	839.319,23	844.870,94	863.887,07
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία					
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές					
Εμπορικές απαιτήσεις	1.935.192,22	593.209,72	873.246,73	926.812,15	833.419,01
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	2.630.707,23	1.843.037,07	1.915.654,79	577.856,55	523.387,37
Λοιπές απαιτήσεις	91.730,95	90.899,11	64.222,61	78.714,35	71.870,70
Εμπορικό χαρτοφυλάκιο	0,00	0,00	0,00	0,00	117.354,04
Προπληρωμένα έξοδα	11.440,01	17.634,91	16.654,92	15.729,27	16.068,03
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	954.974,60	332.732,76	266.588,19	2.070.445,52	1.808.987,52
Σύνολο	5.624.045,01	2.877.513,57	3.136.367,24	3.669.557,84	3.371.086,67
Σύνολο κυκλοφορούντων	5.624.045,01	2.877.513,57	3.136.367,24	3.669.557,84	3.371.086,67
Σύνολο ενεργητικού	6.488.149,04	3.730.178,86	3.975.686,47	4.514.428,78	4.234.973,74

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2017	2018	2019	2020	2021
Καθαρή θέση					
Καταβλημένα κεφάλαια					
Κεφάλαιο	2.911.429,66	2.911.429,66	2.911.429,66	2.911.429,66	407.401,42
Υπέρ το άρτιο	164.708,10	164.708,10	164.708,10	164.708,10	164.708,10
Σύνολο	3.076.137,76	3.076.137,76	3.076.137,76	3.076.137,76	572.109,52
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο					
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	2.389.495,86	2.389.495,86	2.389.495,86	2.389.495,86	2.389.495,86
Αποτελέσματα εις νέο	-151.016,09	-2.523.122,64	-2.508.208,99	-3.050.210,61	-390.394,60
Σύνολο	2.238.479,77	-133.626,78	-118.713,13	-660.714,75	1.999.101,26
Σύνολο καθαρής θέσης	5.314.617,53	2.942.510,98	2.957.424,63	2.415.423,01	2.571.210,78
Προβλέψεις					
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	348.154,63	328.692,70	371.772,43	416.528,67	450.919,13
Λοιπές προβλέψεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο	348.154,63	328.692,70	371.772,43	416.528,67	450.919,13
Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Κρατικές επιχορηγήσεις	7.760,68	6.124,61	4.146,55	2.721,00	2.112,91

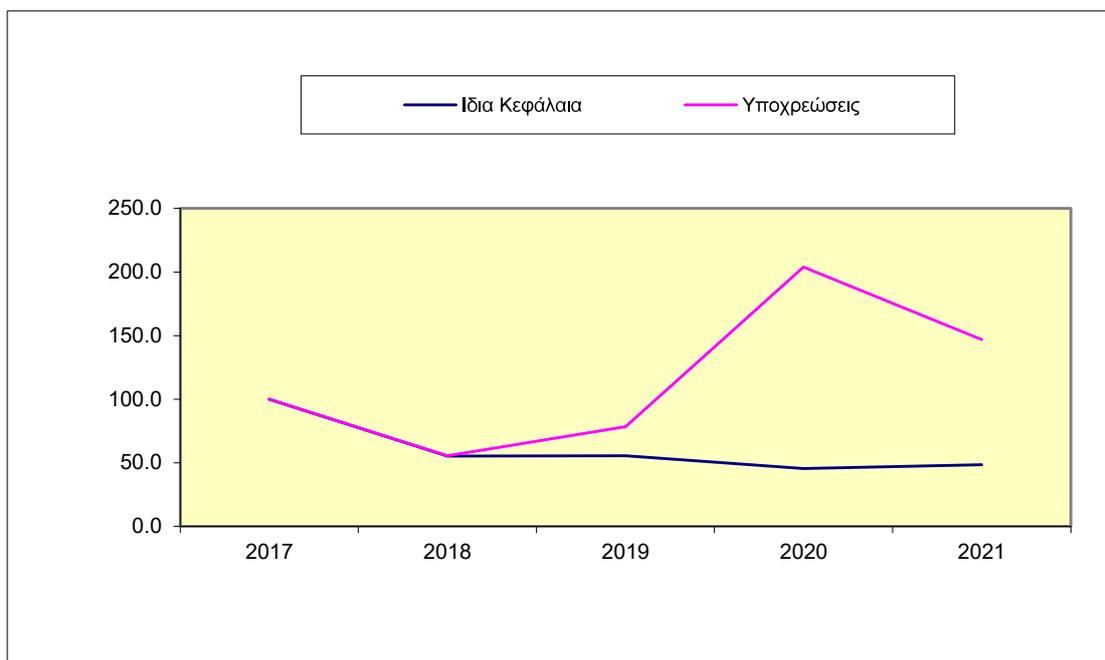
«Μελέτη Στρατηγικού Σχεδιασμού της ΑΝΚΟ Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. – Αναπτυξιακός Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2017	2018	2019	2020	2021
Σύνολο	7.760,68	6.124,61	4.146,55	2.721,00	2.112,91
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Εμπορικές υποχρεώσεις	199.394,99	27.757,97	96.326,38	44.845,56	110.322,58
Λοιποί φόροι και τέλη	136.910,17	114.740,34	89.640,16	176.191,53	185.595,33
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	92.351,13	92.818,01	142.098,93	79.740,87	69.797,19
Λοιπές υποχρεώσεις	344.338,31	213.745,97	309.526,59	1.202.909,05	703.199,19
Έξοδα χρήσεων δουλευμένα	26.270,60	3.788,28	4.750,80	6.207,91	5.971,23
Έξοδα επόμενων χρήσεων	18.351,00	0,00	0,00	169.861,18	135.845,40
Σύνολο	817.616,20	452.850,57	642.342,86	1.679.756,10	1.210.730,92
Σύνολο υποχρεώσεων	825.376,88	458.975,18	646.489,41	1.682.477,10	1.212.843,83
Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων	6.488.149,04	3.730.178,86	3.975.686,47	4.514.428,78	4.234.973,74

Σχήμα 8: Αριθμοδείκτης Τάσης / Κυκλοφορούν ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις



Σχήμα 9: Αριθμοδείκτης Τάσης/ Ίδια κεφάλαια - υποχρεώσεις



1.7.3. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Στην παρούσα ενότητα παρατίθεται ανάλυση για την περίοδο 2017-2021 μέσω της εξέτασης τεσσάρων κατηγοριών αριθμοδεικτών:

- Αποδοτικότητα
- Ρευστότητας
- Δραστηριότητας
- Διαρθρώσεως Κεφαλαίων

Πίνακας 9: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες ΑΝΚΟ περιόδου 2017-2021

Δείκτης / Έτος		2017	2018	2019	2020	2021	
I	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ						
	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά κέρδη / Πωλήσεις	12,49%	-121,89%	-3,92%	-51,07%	-7,16%
	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά κέρδη / Πωλήσεις	0,75%	-309,56%	0,96%	-47,95%	8,29%
	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά κέρδη / Ιδια Κεφάλαια	0,31%	-80,62%	0,50%	-22,44%	6,06%
II	ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ						
	Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	(Κυκλοφορούν Ενεργητικό) / (Βραχ/σμες Υποχρεώσεις)	6,879	6,354	4,883	2,185	2,784
	Άμεση Ρευστότητα	Διαθέσιμα / Βραχ/σμες Υποχρεώσεις	1,168	0,735	0,415	1,233	1,494
III	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ						
	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων (σε ημέρες)	(Απαιτήσεις x 365) / Πωλήσεις	761,632	1212,158	671,962	516,340	303,267
	Κυκλοφορία Ενεργητικού	Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού	0,345	0,205	0,392	0,250	0,444
IV	ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ						
	Δάνεια Προς Ίδια Κεφάλαια	Δάνεια / Ίδια Κεφάλαια	0,155	0,156	0,219	0,697	0,472
	Γενική Επιβάρυνση	Υποχρεώσεις / Σύνολο Παθητικού	0,127	0,123	0,163	0,373	0,286
	Κάλυψη Τόκων	(Καθαρά Κέρδη προ φόρων- τόκοι) / Χρεωστικοί Τόκοι	28,695	-1204,773	15,950	-133,384	242,415
	Χρηματοδότηση Ακίνητοπ/σεων	Ίδια Κεφάλαια / Πάγιο Ενεργητικό	6,150	3,451	3,524	2,859	2,976

Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Οι αριθμοδείκτες της κατηγορίας αυτής δείχνουν πόσο αποτελεσματικά λειτούργησε η ANKO και απαντούν σε ερωτήματα σχετικά με το αν τα κέρδη της ήταν ικανοποιητικά και ποια ήταν η απόδοση των κεφαλαίων της. Από τους αριθμοδείκτες επιλέγονται οι:

1. Περιθώριο Μικτού Κέρδους
2. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους
3. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

Το Περιθώριο Μικτού Κέρδους παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της 5ετούς οικονομικής ανάλυσης και σε γενικές γραμμές δεν είναι ικανοποιητικό αφού η ANKO έχει μειωμένη δυνατότητα να καλύψει τις λειτουργικές της δαπάνες και ταυτόχρονα να διαμορφώσει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος.

Το Περιθώριο Καθαρού Κέρδους ακολουθεί κατά κανόνα την πορεία του προηγούμενου δείκτη με σημαντική διαφοροποίηση μόνο για το έτος 2021.

Η Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων δηλώνει την αποτελεσματικότητα με την οποία τα ίδια κεφάλαια απασχολούνται σε αυτήν. Για την 5ετία ο δείκτης αυτός είναι σχετικά ικανοποιητικός μόνο για το 2021, υποδηλώνοντας την καλή κερδοφορία και την απασχόληση των ιδίων κεφαλαίων παραγωγικά στην ANKO μόνο το προηγούμενο έτος.

Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες της κατηγορίας αυτής δείχνουν την ικανότητα της ANKO να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Από τους αριθμοδείκτες επιλέγονται οι:

1. Κυκλοφοριακή Ρευστότητα ή Κεφάλαιο Κίνησης
2. Άμεση Ρευστότητα

Η Κυκλοφοριακή Ρευστότητα κατά τη διάρκεια της 5ετίας διαμορφώνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα και διαπιστώνεται η ικανότητα της ANKO να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Η Άμεση Ρευστότητα έχει σχέση με την ικανότητα της ANKO να διαμορφώσει μια θετική εικόνα των διαθεσίμων έναντι των απαιτήσεων, γεγονός που όπως παρατηρούμε πλην ελαχίστων εξαιρέσεων (έτη 2018 και 2019) είναι ικανοποιητική.

Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

Οι αριθμοδείκτες της κατηγορίας αυτής δείχνουν την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της ANKO. Από τους αριθμοδείκτες επιλέγονται οι:

1. Ταχύτητα Κυκλοφορίας Απαιτήσεων

2. Κυκλοφορία Ενεργητικού

Η Ταχύτητα Κυκλοφορίας των Απαιτήσεων είναι ο δείκτης που δηλώνει το μέσο χρόνο που χρειάζονται οι απαιτήσεις να εισπραχθούν. Όπως διαπιστώνεται ο δείκτης κατά τη διάρκεια της 5ετίας κυμαίνεται μεταξύ 303 και 761 ημερών. Το εύρος του δείκτη οφείλεται στην ιδιομορφία του παραγόμενου έργου και στην εξασφάλιση των αναγκαίων πιστώσεων μέσω των πελατών της ANKO.

Η Κυκλοφορία Ενεργητικού είναι ο δείκτης που εκφράζει το βαθμό χρησιμοποίησής του σε σχέση με τον κύκλο εργασιών της, δηλαδή δείχνει εάν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων σε σχέση με το ύψος του τζίρου. Ο δείκτης την για την περίοδο της ανάλυσης δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός και δηλώνει ότι δεν υπάρχει πλήρης αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.

Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων

Οι αριθμοδείκτες της κατηγορίας αυτής δείχνουν τον τρόπο χρηματοδότησης του ενεργητικού της ANKO και το βαθμό εξάρτησης από τους πιστωτές της. Από τους αριθμοδείκτες αυτούς επιλέγονται οι:

1. Δάνεια προς Ίδια Κεφάλαια
2. Γενική Επιβάρυνση
3. Κάλυψη τόκων
4. Χρηματοδότηση Ακινήτοποιήσεων

Ο δείκτης Δάνεια προς Ίδια Κεφάλαια για την περίοδο της ανάλυσης είναι ικανοποιητικός και κυμαίνεται μεταξύ 0,7 και 0,1 γεγονός που προσδίδει ασφάλεια τόσο στους πιστωτές της εταιρείας όσο και στους ίδιους τους μετόχους που συμμετέχουν με μεγαλύτερο ποσοστό στα συνολικά κεφάλαιά της.

Ο δείκτης της Γενικής Επιβάρυνσης για την περίοδο της ανάλυσης κρίνεται ικανοποιητικός – κυμαίνεται μεταξύ 0,3 και 0,1 - γεγονός που σημαίνει ότι οι μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι πιστωτές της εταιρείας απολαμβάνουν σημαντικό βαθμό ασφάλειας για τις απαιτήσεις τους.

Ο δείκτης της Κάλυψης Τόκων είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός δεδομένου ότι οι χρηματοοικονομικές δαπάνες της ANKO κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Ο δείκτης της Χρηματοδότησης Ακινήτοποιήσεων είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός αφού είναι μεγαλύτερος της μονάδας σε όλη τη διάρκεια της 5ετούς ανάλυσης, γεγονός που σημαίνει ότι η ANKO υπερκαλύπτει μέχρι σήμερα τα επενδυτικά της προγράμματα με ίδια κεφάλαια και μέρος αυτών χρησιμοποιείται για την κάλυψη του κεφαλαίου κίνησης.

2. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

2.1. Εισαγωγή

Η **ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος** αποτελεί σημαντικό τμήμα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, εφόσον είναι σε θέση να προσεγγίσει παράγοντες και μεγέθη των οποίων η εξέλιξη είναι εκτός ελέγχου και επιρροής της εταιρείας, επηρεάζουν όμως τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών.

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που προκαλεί τις ευκαιρίες και απειλές για την εταιρεία. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο επιμέρους περιβάλλοντα. Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον (το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της εταιρείας).

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει είτε αρνητικά είτε θετικά την εταιρεία δημιουργώντας απειλές ή ευκαιρίες αντίστοιχα. Κύριες κατηγορίες παραγόντων που αφορούν συνήθως το εξωτερικό περιβάλλον είναι (α) το μακροοικονομικό περιβάλλον, (β) το κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον, (γ) το τεχνολογικό περιβάλλον και (δ) το θεσμικό περιβάλλον.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εξετάζει το περιβάλλον της εταιρείας (μακρο-περιβάλλον), και σε συνδυασμό με την ανάλυση της εσωτερικής της κατάστασης (μικρο-περιβάλλον), αποσκοπεί τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων/παραγόντων για την κατάσχεση της αποτελεσματικότερης στρατηγικής.

Οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την κινητικότητα και την ικανότητα των δυνητικών χρηστών για αξιοποίηση και χρήση των υπηρεσιών που παρέχει η ANKO, η δυνατότητα άντλησης κεφαλαιακών πόρων καθώς και οι επιπτώσεις της πανδημίας. Δύναται να καθορίσουν το πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας, να οριοθετήσουν το εύρος λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση της εταιρείας και να διαμορφώσουν ευκαιρίες ή απειλές καθώς και τα όρια του τυχόν “ανταγωνισμού”.

Το εξωτερικό περιβάλλον υποδεικνύει έναν αριθμό βασικών περιορισμών και προκλήσεων, που αποτυπώνονται έτσι ώστε σε συνδυασμό με τις ανάγκες, προκλήσεις, προβλήματα και περιορισμούς του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, να καταστεί δυνατή η κατανόηση του είδους και μεγέθους των απαιτούμενων παρεμβάσεων που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό και υλοποίηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της εταιρείας.

Το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η ANKO Α.Ε., επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες. Στη συνέχεια αναλύεται το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο έχει επίδραση στις λειτουργίες και στις προοπτικές ανάπτυξης της ANKO Α.Ε.

2.2. Θεσμικό – Πολιτικό Περιβάλλον

2.2.1. Κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία των Αναπτυξιακών Οργανισμών

Η ANKO Α.Ε. διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 4674/2020 (Α'53) (άρθρο 2) όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 2 του άρθρου 42 του Ν.4735/2020 και από τις διατάξεις περί Α.Ε. Ν. 4548/2018 (Α'104), όπως εκάστοτε ισχύουν.

Σύμφωνα με την από 18/03/2021 απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της ANKO, η ANKO μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία ειδικού σκοπού - Αναπτυξιακός Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατά την έννοια του άρθρου 2 του ν.4674/2020, όπως εκάστοτε ισχύει, με την επωνυμία «ΑΝΚΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. - ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ».

Οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι ανώνυμες εταιρείες ειδικού σκοπού των ΟΤΑ, οι οποίες λειτουργούν υπέρ του δημοσίου συμφέροντος.

Η επιλογή αυτή του νομοθέτη σαφώς αντιδιαστέλλει τα νέα νομικά πρόσωπα από τις υφιστάμενες Αναπτυξιακές Εταιρείες, οι οποίες αποτελούν επιχειρήσεις ΟΤΑ, έχουσες περιορισμένο σκοπό σύστασης και αρμοδιότητες. (ΥΠ.ΕΣ. εγκ.200/37260/16.06.2020)

Σκοπός των Αναπτυξιακών Οργανισμών είναι:

- α) η ενίσχυση της διοικητικής και τεχνικής επάρκειας των ΟΤΑ, μέσω της επιστημονικής, συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης,
- β) η ωρίμανση και εκτέλεση έργων υποδομής,
- γ) η υλοποίηση δράσεων και έργων που εντάσσονται στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης της Ατζέντας 2030 του ΟΗΕ,
- δ) η εκτέλεση έργων και η παροχή υπηρεσιών ψηφιακής σύγκλισης,
- ε) η εν γένει υποστήριξη των ΟΤΑ στην υλοποίηση αυτοδιοικητικών αρμοδιοτήτων και
- στ) η προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης, η συμμετοχή τους σε αντίστοιχα προγράμματα και η εφαρμογή των σχετικών πολιτικών.

Για την επίτευξη των σκοπών τους, **οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί αναλαμβάνουν την εκτέλεση δράσεων κρατικών ενισχύσεων, αξιοποιούν χρηματοδοτικά εργαλεία και διαχειρίζονται αναπτυξιακά, επενδυτικά και ειδικά προγράμματα**, χρηματοδοτούμενα από εθνικούς ή ενωσιακούς πόρους.

Οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί δεν επιχορηγούνται άμεσα ή έμμεσα από τους ΟΤΑ ή τον Κρατικό Προϋπολογισμό, έχουν οικονομική αυτοτέλεια, ίδιον προϋπολογισμό και πόρους προερχόμενους από τη διαχείριση των προγραμμάτων που αναλαμβάνουν και τις προγραμματικές συμβάσεις που εκτελούν.

Η λειτουργία των Αναπτυξιακών Οργανισμών διέπεται από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ανωνύμων εταιρειών και η εποπτεία τους ασκείται με βάση τις διατάξεις του ν. 4548/2018 (Α' 104), υπό την επικύλαξη ειδικότερων διατάξεων (όπως, εν προκειμένω, οι διατάξεις του ν. 4674/2020).

Οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί απολαμβάνουν διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας, αλλά όχι αυτονομίας, αφού ρητά ο νομοθέτης επεμβαίνει στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου και μέσω αυτού στην εκλογή της διοίκησης. Ο ρητός καθορισμός της σύνθεσης του μετοχικού κεφαλαίου επιτυγχάνει την έμμεση εκλογή της διοίκησης κατά τρόπο σταθερό και όχι συμπτωματικό.

Επιπλέον, ο νομοθέτης επεμβαίνει

- α) στη διάρθρωση της διοικητικής δομής, προβλέποντας Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών,
- β) στα ζητήματα στελέχωσης με το απαιτούμενο προσωπικό και
- γ) στα προσόντα των θέσεων ευθύνης.

Από την κατάστρωση των εν λόγω διατάξεων, σαφώς συνάγεται ότι οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί τίθενται υπό τον έλεγχο των μετόχων ΟΤΑ, αφού οι επιλογές αυτές κατατείνουν στην άσκηση αποφασιστικής επιρροής και ελέγχου επί των νομικών αυτών προσώπων.

Επισημαίνεται, ότι η παρεχόμενη ευελιξία στη λειτουργία των Αναπτυξιακών Οργανισμών τίθεται αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και υπό την αίρεση της χρηστής δημοσιονομικής διοίκησης, δεδομένου ότι οι νέες αυτές εταιρικές μορφές κατά τη λειτουργία τους δεν επιβαρύνουν το δημόσιο ή τους μετόχους ΟΤΑ σε καμία περίπτωση (δεν επιχορηγούνται και δεν μεταφέρονται τυχόν χρέη ή προσωπικό κατά τη λύση τους).

2.2.2. Πελάτες / φορείς που επηρεάζουν τη λειτουργία της ANKO Α.Ε.

Τοπική Αυτοδιοίκηση / Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' Βαθμού

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της ANKO αποτελεί το γεγονός ότι, οι μέτοχοί της είναι και πελάτες της.

Το γεγονός αυτό είναι σημαντικό για την πορεία της, αφού

- σε περίπτωση που οι πελάτες - μέτοχοι αισθάνονται ότι ικανοποιούνται από τις υπηρεσίες που τους παρέχει η Εταιρεία τους, θα την στηρίζουν καθόσον θα στηρίζονται από αυτήν ενώ,
- σε περίπτωση που οι πελάτες - μέτοχοι δεν ικανοποιούνται από τις υπηρεσίες που τους παρέχει η Εταιρεία τους, δεν θα συμβάλλουν και συνεισφέρουν δυναμικά στη δραστηριότητα της και στην εν γένει πορεία της.

Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να επιβεβαιώνει κάθε στιγμή την αναγκαιότητα συνεργασίας των ΟΤΑ με αυτήν της, μέσω των υπηρεσιών της που θα πρέπει να είναι ποιοτικές, υψηλής προστιθέμενης αξίας, ανταγωνιστικές και να προσφέρονται στον κατάλληλο χρόνο, με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Ανταγωνιστικά προγράμματα απευθείας από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.)

Η ANKO διαχειρίζεται μια σειρά ανταγωνιστικών προγραμμάτων και έχει αναπτύξει μεγάλη τεχνογνωσία.

Η αποτελεσματική εφαρμογή των ανωτέρω προγραμμάτων αναβάθμισε το κύρος της Εταιρείας στα όργανα της Ε.Ε. και απέκτησε μεγάλη εμπιστοσύνη από τις αντίστοιχες Διευθύνσεις. Η εμπιστοσύνη αυτή ενισχύει την προσπάθεια για διαχείριση παρόμοιων προγραμμάτων και στο μέλλον.

Η διαχείριση των προγραμμάτων αυτών καλύπτει τρεις στόχους ταυτόχρονα :

- α) την εισαγωγή εξειδικευμένης γνώσης και εμπειρίας στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
- β) την προετοιμασία νέων πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο και
- γ) την επιχειρησιακή πολιτική της Εταιρείας από άποψη εισροής πόρων.

Ο τρίτος στόχος δεν πρέπει και δεν αποτελεί αυτοσκοπό για την Εταιρεία, αλλά αποτέλεσμα των προγραμμάτων που διαχειρίζεται, κατά βάση με το δικό της προσωπικό και σε εξαιρετικές περιπτώσεις με εξειδικευμένους συνεργάτες.

Κεντρική Διοίκηση / Υπουργεία

- α) Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (ΥΠ.Α.Α.Τ.). Σημαντική είναι η εμπλοκή της ANKO σε προγράμματα του ΥΠ.Α.Α.Τ. και ειδικότερα ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης (ΕΦΔ), στα πλαίσια της πρωτοβουλίας LEADER του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης (Π.Α.Α.) της τρέχουσας και επόμενης προγραμματικής περιόδου
- β) Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας μέσω του οικείου Προγράμματος «Περιβάλλον» της τρέχουσας και επόμενης προγραμματικής περιόδου
- γ) Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων μέσω του οικείου Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία» της τρέχουσας και επόμενης προγραμματικής περιόδου

2.3. Οικονομικό περιβάλλον

2.3.1. Το Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία 2020 (Έκθεση Επιτροπής Πισσαρίδη)

Το Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, με λεπτομερείς συστάσεις για μεταρρυθμίσεις και πολιτικές που μπορούν να ενισχύσουν την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζουν την κοινωνική συνοχή και ένα βελτιωμένο βιοτικό επίπεδο για όλους τους πολίτες.

Κεντρικός στόχος για την ελληνική οικονομία κατά την επόμενη δεκαετία πρέπει να είναι η συστηματική αύξηση του κατά κεφαλήν πραγματικού εισοδήματος, ώστε αυτό να συγκλίνει σταδιακά με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Επιπλέον βασικοί στόχοι κατά τη διαδικασία σύγκλισης πρέπει να είναι η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και η βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.

Υπάρχουν δύο βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη της ουσιαστικής σύγκλισης του ελληνικού με το μέσο ευρωπαϊκό εισόδημα.

- Πρώτον, η σημαντική αύξηση της απασχόλησης, τόσο μέσω της μείωσης της ανεργίας όσο και μέσω της αύξησης της συμμετοχής στην αγορά εργασίας υποαπασχολούμενων ομάδων του πληθυσμού, όπως οι γυναίκες και οι νέοι. Η αυξημένη απασχόληση, επιπλέον, θα συμβάλλει στην άμβλυνση των κοινωνικών αποκλεισμών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.
- Δεύτερον, η ισχυρή αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, που θα διασφαλίσει την ευημερία των νοικοκυριών σε βάθος χρόνου. Η αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί αύξηση του παραγωγικού κεφαλαίου και επομένως νέες επενδύσεις, τόσο από τις εγχώριες επιχειρήσεις όσο και από ξένες. Απαιτεί επίσης την ενσωμάτωση καινοτόμων μεθόδων παραγωγής και νέων τεχνολογιών. Καθώς οι δραστηριότητες αυτές απαιτούν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και η εσωτερική αγορά σε χώρες μικρού μεγέθους, όπως η Ελλάδα, παρέχει περιορισμένες ευκαιρίες, η αύξηση των εξαγωγικών δυνατοτήτων της οικονομίας είναι απαραίτητη.

Επιμέρους στόχοι που συνδέονται με την αύξηση της απασχόλησης και της παραγωγικότητας, είναι:

- α. Η αύξηση των συνολικών πάγιων επενδύσεων και, ειδικότερα, των εταιρικών επενδύσεων σε πάγιο κεφάλαιο από τα σημερινά χαμηλά επίπεδα του 10,1% και 5,4% του ΑΕΠ προς τον μέσο όρο των άλλων μικρών ανοικτών οικονομιών της ΕΕ, που ανέρχεται κοντά στο 23% και 14% αντίστοιχα.
- β. Η αύξηση των ιδιωτικών και δημόσιων δαπανών σε έρευνα και ανάπτυξη από το σημερινό επίπεδο του 1,2% του ΑΕΠ προς τον μέσο όρο της ΕΕ, περίπου στο 2% του ΑΕΠ, και η καλύτερη διασύνδεση μεταξύ έρευνας και παραγωγής. Η δημιουργία

- θυλάκων τεχνολογίας αιχμής που θα αναπτύξουν και θα εφαρμόσουν καινοτομία σε παγκόσμια κλίμακα.
- γ. Η σταδιακή αύξηση των εξαγωγών και, ειδικότερα, των εξαγωγών προϊόντων από τα σημερινά επίπεδα του 37% και 19% του ΑΕΠ προς τον μέσο όρο των άλλων μικρών ανοικτών οικονομιών της ΕΕ, που ανέρχεται στο 66% και 48% αντίστοιχα.
- δ. Η αύξηση του αριθμού των μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων, που αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση των εξαγωγών. Παράλληλα, η ενδυνάμωση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, που σε κάθε περίπτωση θα αποτελούν τη μεγάλη πλειονότητα, και η καλύτερη διασύνδεσή τους με αλυσίδες αξίας και με τις μεγάλες επιχειρήσεις, ώστε να ενισχυθεί έμμεσα και περαιτέρω η συνολική εξωστρέφεια της οικονομίας και η παραγωγικότητα.
- ε. Η αύξηση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας, ιδίως από τους νέους και τις γυναίκες, από το 42% και 65% σήμερα προς τον μέσο όρο των άλλων μικρών ανοικτών οικονομιών της ΕΕ, που ανέρχεται στο 62% και 73% αντίστοιχα.
- στ. Η ενίσχυση της οικονομίας ως τοπικού κέντρου, στη βάση αφενός της προσέλκυσης ανθρώπινου κεφαλαίου από την ευρύτερη γεωγραφική περιοχή και αφετέρου της ιδιαίτερης ιστορίας και του πολιτισμού.

Δράσεις οικονομικής πολιτικής

Η επίτευξη των βασικών και επιμέρους στόχων μπορεί να γίνει σταδιακά στα επόμενα χρόνια με συνδυασμένες δράσεις σε όλο το εύρος της οικονομικής πολιτικής. Οι δράσεις αυτές αναλύονται και τεκμηριώνονται στα αντίστοιχα κεφάλαια της Έκθεσης. Μια σύνοψη των βασικών δράσεων βρίσκεται παρακάτω.

Ένα πρώτο σύνολο δράσεων αφορά αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της οικονομίας, ώστε να διευκολυνθεί η παραγωγική δραστηριότητα. Οι δράσεις αυτές περιλαμβάνουν τη μείωση του βάρους στην επίσημη εργασία από φόρους και εισφορές. Περιλαμβάνουν επίσης τη μείωση του ρυθμιστικού και διοικητικού βάρους, το οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην πολυπλοκότητα και έλλειψη διαφάνειας του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου.

1. **Μείωση του βάρους στη μισθωτή εργασία με συνδυαστικά μέτρα** όπως (α) μείωση των ασφαλιστικών εισφορών (για παράδειγμα μέσω ενός σταθερού ποσού εισφορών υγείας για όλους τους εργαζόμενους), (β) απάλειψη της «εισφοράς αλληλεγγύης», και (γ) μείωση του ανώτατου ορίου ασφαλιστέου εισοδήματος.
2. **Ενίσχυση της αναλογικότητας και διαφάνειας του δημόσιου διανεμητικού πρώτου πυλώνα κοινωνικής ασφάλισης και ταυτόχρονα ανάπτυξη ενός δεύτερου και τρίτου πυλώνα με κίνητρα για ιδιωτικές αποταμιεύσεις.**
3. **Συνέχιση και εμπάθυνση των διαδικασιών κωδικοποίησης και αξιολόγησης της νομοθεσίας.** Θεσμική ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης, όπως μέσω της αύξησης της θητείας και της κινητικότητας στις ανώτερες διοικητικές θέσεις.

4. **Επέκταση των ειδικών τμημάτων στα δικαστήρια για οικονομικές υποθέσεις που απαιτούν εξειδίκευση.** Διεύρυνση και υποστήριξη των μηχανισμών εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών.
5. **Ενίσχυση του συστήματος χρηματοπιστωτικής εποπτείας στον τομέα της προστασίας των επενδυτών.** Βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαφάνειας στην αγορά πίστωσης.
6. **Ταχεία ολοκλήρωση του κτηματολογίου, των δασικών χαρτών, και των καθορισμών χρήσεων γης μέσω της κατάρτισης Τοπικών Πολεοδομικών Σχεδίων.**
7. **Μεταφορά αρμοδιοτήτων σε τοπικό επίπεδο, σε τομείς όπως η εκπαίδευση και η χωροταξία, με την κεντρική διοίκηση να ασκεί περισσότερο επιτελικό ρόλο.**

Ένα δεύτερο σύνολο δράσεων αφορά την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Οι δράσεις αυτές περιλαμβάνουν την καλύτερη πρόσβαση για όλους σε μια δυναμική αγορά εργασίας, την καθολική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εκπαίδευσης και υγείας, καθώς και ένα στοχευμένο σύστημα κοινωνικών παροχών προς τους περισσότερο αδύναμους.

8. **Εκσυγχρονισμός της δομής του συστήματος εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες.**
9. **Αναδιάρθρωση του συστήματος υγείας με προτεραιότητα στην πλήρη ανάπτυξη συστήματος ψηφιακού φακέλου ασθενούς, πρωτοβάθμιας φροντίδας και πρόληψης.**
10. **Ριζική αναβάθμιση του συστήματος κατάρτισης για ανέργους και για εργαζόμενους.**
11. **Διευκόλυνση της πληρέστερης ένταξης των γυναικών στην αγορά εργασίας και της αύξησης των αμοιβών τους με αυστηρή εφαρμογή των νόμων κατά των διακρίσεων μεταξύ των φύλων.**
12. **Βελτίωση της δομής και στόχευσης κοινωνικών επιδομάτων ώστε να μη λειτουργούν ως αντικίνητρα για εργασία.**

Ένα τρίτο σύνολο δράσεων αφορά τη βελτίωση των υποδομών, μέσω δημόσιων επενδύσεων και κινητοποίησης ιδιωτικών.

13. **Εκσυγχρονισμός του συστήματος σχεδιασμού και υλοποίησης δημοσίων έργων.** Ενίσχυση των ψηφιακών υποδομών με επιτάχυνση βασικών επενδύσεων και διασύνδεσης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.
14. **Ενεργειακή αναβάθμιση κτηρίων (κατοικιών και επαγγελματικών) με σκοπό τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας.** Στροφή σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, με παράλληλη άμβλυνση του κόστους μετάβασης κατά τη διαδικασία απολιγνιτοποίησης. Ανάπτυξη συστημάτων κυκλικής οικονομίας και διαχείρισης απορριμμάτων.
15. **Βελτίωση των σιδηροδρομικών και οδικών προσβάσεων στα σύνορα για τη δημιουργία αποτελεσματικών διαδρόμων για εμπορεύματα, αναβάθμιση των εξαγωγικών λιμανιών και της διασυνδεσιμότητάς τους με τις λοιπές υποδομές μεταφορών, αναβάθμιση του κεντρικού σιδηροδρομικού δικτύου.**

Ένα τέταρτο σύνολο δράσεων αφορά επιμέρους τομείς και κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Οι δράσεις αυτές εξειδικεύουν κάποιες από αυτές που αναφέρονται παραπάνω, αναγνωρίζοντας όμως ότι οι προτεραιότητες σε διαφορετικούς τομείς διαφέρουν.

16. **Μείωση του κόστους παραγωγής στη μεταποίηση, κυρίως μέσω επιταχυνόμενων φορολογικών αποσβέσεων για επενδύσεις σε εξοπλισμό,** μεγαλύτερης ευελιξίας αναφορικά με τον χρόνο εργασίας και μείωση του κόστους ενέργειας. Συστηματική καταγραφή και απάλειψη εμποδίων σε κλάδους με υψηλότερο δυναμικό για εξαγωγική δραστηριότητα.

17. **Εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης μικρομεσαίων επιχειρήσεων,** κυρίως στην κατεύθυνση της πρόσβασής τους σε χρηματοδότηση για επενδύσεις που αφορούν ψηφιακή αναβάθμιση, καινοτομία ή εξωστρέφεια, ή που προάγουν την κοινωνική συνοχή ή την προστασία του περιβάλλοντος.

18. **Ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών στον τουρισμό** μέσα από προγράμματα ενίσχυσης των βασικών υποδομών και της ψηφιοποίησης υπηρεσιών, της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, και της διεθνούς εικόνας και αναγνωρισιμότητας

19. **Ενίσχυση βασικής έρευνας μέσω άρσης αγκυλώσεων για πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα** και δημιουργία σταθερού χρηματοδοτικού φορέα βασικής έρευνας με μακροπρόθεσμη ερευνητική στρατηγική και διαφανή κριτήρια χρηματοδότησης.

20. **Μεγέθυνση και εκσυγχρονισμός των εκμεταλλεύσεων στον αγροδιατροφικό τομέα,** κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, ενίσχυση της συμβολής της τεχνολογίας και της έρευνας, και αύξηση της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων.

Η αναπτυξιακή στροφή της οικονομίας προτείνεται να λάβει χώρα μέσα σε ένα πλαίσιο δημοσιονομικής ισορροπίας, αλλά με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά από ό,τι τα τελευταία χρόνια. Το ύψος των δημοσίων δαπανών και εσόδων είναι σημαντικό να πρέπει να αυξάνεται με χαμηλότερο ρυθμό από το ΑΕΠ. Επίσης είναι κρίσιμο να υπάρξει διαφοροποίηση του μείγματος των δημοσίων δαπανών και εσόδων, ώστε να στηρίξει καλύτερα το νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα. Στην πλευρά των δαπανών, να υπάρξει ενίσχυση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων, σε αντιδιαστολή με τις γενικές λειτουργικές ή συνταξιοδοτικές δαπάνες. Στην πλευρά των εσόδων, να υπάρξει διεύρυνση της φορολογικής βάσης έτσι ώστε να κατανεμηθούν δικαιότερα τα φορολογικά βάρη, με στοχευμένα κίνητρα για ηλεκτρονικές πληρωμές, και να μειωθεί η επιβάρυνση στη μισθωτή εργασία. Στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών μέτρων στήριξης της ανάκαμψης, δημιουργείται βραχυπρόθεσμα δημοσιονομικός χώρος και για την Ελλάδα, ο οποίος είναι κρίσιμο να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά ώστε να έχει υψηλό αναπτυξιακό πολλαπλασιαστή.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να συνδέεται με τους στόχους και τις προτεραιότητες που καθορίζονται στο Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία. Οι επιμέρους προτεραιότητες και τα σχέδια δράσης που περιλαμβάνονται σε αυτό είναι θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα και ενσωματώνουν τις συστάσεις πολιτικών και μεταρρυθμίσεων της Έκθεσης της Επιτροπής «Πισσαρίδη», ιδίως ως προς τη διευκόλυνση της παραγωγικής δραστηριότητας της

ΠΔΜ, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής της ΠΔΜ αλλά και τη βελτίωση των υποδομών της ΠΔΜ, μέσω δημόσιων επενδύσεων και κινητοποίησης ιδιωτικών.

2.3.2. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας («Ελλάδα 2.0»)

Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», φιλοδοξεί να οδηγήσει τη χώρα -οικονομία, κοινωνία και θεσμούς- σε μια νέα εποχή. Να πυροδοτήσει μια θεμελιώδη αλλαγή οικονομικού υποδείγματος προς ένα πιο εξωστρεφές, ανταγωνιστικό και πράσινο παραγωγικό μοντέλο, με πιο αποτελεσματικό και ψηφιοποιημένο κράτος, λιγότερο γραφειοκρατικό, με δραστικά μειωμένη παραοικονομία, με φορολογικό σύστημα φιλικό προς την ανάπτυξη και με ένα ποιοτικό και αποτελεσματικό δίκτυο κοινωνικής προστασίας, προσβάσιμο σε όλους.

Δεν πρόκειται απλώς για μια οικονομική μετάβαση. Στόχος είναι να γίνουν θεμελιώδεις οικονομικές και κοινωνικές μεταρρυθμίσεις, που θα επηρεάσουν όχι μόνο την οικονομική δραστηριότητα, αλλά και τις τεχνολογίες, τις νοοτροπίες και τους θεσμούς. Μία μετάβαση που συνδυάζει την οικονομική αποτελεσματικότητα με την καινοτομία και τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό με την προστασία του περιβάλλοντος, την κοινωνική συνοχή και τη δικαιοσύνη.

Στο επίπεδο των οικονομικών αποτελεσμάτων το σχέδιο προβλέπει τη δημιουργία, αποκλειστικά και μόνο από τις δικές του δράσεις, 180.000-200.000 νέων καλών μόνιμων θέσεων εργασίας μέχρι το 2026 και μια μόνιμη αύξηση στο ύψος του πραγματικού ΑΕΠ κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες. Η αύξηση είναι μόνιμη καθώς προέρχεται κυρίως από την αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων και την πραγματοποίηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας και δημιουργούν νέα παραγωγή, θέσεις εργασίας και εξαγωγές μετά την ολοκλήρωσή τους. Μετά τη λήξη της διάρκειας του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας, τα κέρδη αυτά δεν θα μειωθούν αλλά αντίθετα θα συνεχίσουν να αυξάνονται, μέσω της βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου και της ευεργετικής για τις επενδύσεις και την παραγωγικότητα επίδρασης της ψηφιοποίησης και της βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης.

Το «Ελλάδα 2.0» είναι πλήρως εναρμονισμένο με τους στόχους της ΕΕ για ταχύτερη μετάβαση της ελληνικής οικονομίας προς ένα πράσινο και ψηφιακό μοντέλο ανάπτυξης υπερακοντίζοντας τους στόχους που θέτει ο κανονισμός του Ταμείου και επιτυγχάνοντας 38% και 22% μερίδιο στις αντίστοιχες δράσεις. Το «Ελλάδα 2.0» ικανοποιεί επίσης τις σχετικές ευρωπαϊκές συστάσεις για την χώρα μας, σε ό,τι αφορά τις προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις και τις αναγκαίες για την έγκαιρη ολοκλήρωσή τους επενδύσεις, και προσθέτει ακόμη πιο φιλόδοξες μεταρρυθμίσεις, οι οποίες αποτελούν μέρος της στρατηγικής ατζέντας της Ελληνικής Κυβέρνησης, πολλές από τις οποίες περιλαμβάνονται και στην έκθεση της Επιτροπής Πισσαρίδη.

Το «Ελλάδα 2.0» αποτελείται από τέσσερις πυλώνες: (1) Πράσινο, (2) Ψηφιακό, (3) Απασχόληση, δεξιότητες και κοινωνική συνοχή (υγεία, παιδεία, κοινωνική προστασία), (4) Ιδιωτικές επενδύσεις και οικονομικός και θεσμικός μετασχηματισμός. Για την

υλοποίησή του η Ελλάδα ζητά το σύνολο των πόρων που μπορεί να λάβει στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Δηλαδή 17,8 δισ. ευρώ επιδοτήσεις και 12,7 δισ ευρώ δάνεια.

Με οικονομικούς όρους, ο πρωταρχικός στόχος του Σχεδίου είναι να καλύψει το μεγάλο κενό σε επενδύσεις, εθνικό προϊόν και απασχόληση, κενό ενδημικό των επιδόσεων της ελληνικής οικονομίας κατά την τελευταία δεκαετία που επιδεινώθηκε λόγω της πανδημίας της COVID-19. Σε αυτό το πλαίσιο, το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας αποσκοπεί στο να κινητοποιήσει και σημαντικές δυνάμεις από τον ιδιωτικό τομέα ενισχύοντας ιδιωτικές επενδύσεις και χρησιμοποιώντας Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα και Εταιρείες Παροχής Ενεργειακών Υπηρεσιών για την πραγματοποίηση δημοσίων επενδύσεων, ώστε να συγκεντρώσει σημαντικότερα επιπρόσθετα ιδιωτικά κεφάλαια. Με χρήση των μέσων αυτών και αξιοποιώντας τα δάνεια του Ταμείου Ανάκαμψης για την προώθηση ιδιωτικών επενδύσεων το «Ελλάδα 2.0» επιδιώκει να κινητοποιήσει συνολικούς επενδυτικούς πόρους 57 δισ. ευρώ.

Σε ό,τι αφορά στην παροχή δημόσιων αγαθών και τις πρωτοβουλίες κοινωνικών παρεμβάσεων –περιλαμβανομένων σημαντικών τομέων όπως υγεία, εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, δικαιοσύνη και το δίκτυο κοινωνικής προστασίας– το Σχέδιο προβλέπει σημαντικές επενδύσεις και μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της πρόσβασης σ' αυτές τις υπηρεσίες.

Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό σύνολο μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων που διαρθρώνεται σε τέσσερις (4) Δέσμες προτάσεων που συνθέτουν δεκαοκτώ (18) επιμέρους Άξονες, ως ακολούθως:

1. Πράσινη Μετάβαση

- 1.1. Μετάβαση σε νέο ενεργειακό μοντέλο φιλικό στο περιβάλλον
- 1.2. Ενεργειακή αναβάθμιση του κτιριακού αποθέματος της χώρας και χωροταξική μεταρρύθμιση
- 1.3. Μετάβαση σε ένα πράσινο και βιώσιμο σύστημα μεταφορών
- 1.4. Αειφόρος χρήση των πόρων, ανθεκτικότητα στην κλιματική αλλαγή και διατήρηση της βιοποικιλότητας

Ως προς την πράσινη μετάβαση, οι επενδύσεις και οι μεταρρυθμίσεις του Σχεδίου περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων: Διασύνδεση των ελληνικών νησιών, η οποία θα μειώσει σημαντικά το ενεργειακό κόστος νοικοκυριών και επιχειρήσεων και θα επιτρέψει την καλύτερη αξιοποίηση του δυναμικού της χώρας σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας. Υπογειοποίηση του δικτύου ηλεκτρικού ρεύματος σε αστικές και δασικές περιοχές για την προστασία του από ακραία καιρικά φαινόμενα και την αποτροπή πυρκαγιών. Εκτεταμένο πρόγραμμα ενεργειακής αναβάθμισης κατοικιών, κτιριακών υποδομών επιχειρήσεων και δημοσίων κτιρίων και υποδομών. Μεταρρύθμιση για την αντιμετώπιση της Ενεργειακής Φτώχειας. Ανάπτυξη σε όλη τη χώρα σταθμών φόρτισης

για ηλεκτρικά οχήματα και προώθηση της ηλεκτροκίνησης στα Μέσα Μαζικής Συγκοινωνίας. Μεταρρύθμιση του πολεοδομικού σχεδιασμού με την εκπόνηση πολεοδομικών σχεδίων που θα πληροφορούν έγκυρα και άμεσα για τις δυνατότητες χρήσης γης για σχεδόν τα 4/5 της χώρας. Προώθηση στρατηγικών αστικών αναπλάσεων υψηλής αναπτυξιακής και περιβαλλοντικής αξίας.

Μεγάλες επενδύσεις σε αρδευτικά και αντιπλημμυρικά έργα μέσω ΣΔΙΤ, συνοδευόμενες από αλλαγές στην χρήση των δικτύων άρδευσης και εγκατάσταση τηλεμετρητών για τον εντοπισμό διαρροών και την έξυπνη διαχείριση του νερού. Νέο Εθνικό Σχέδιο Αναδάσωσης σε συνδυασμό με αναμόρφωση των δασικών χαρτών. Εμβληματικά έργα όπως η Ανάπλαση των πρώην βασιλικών κτημάτων Τατοΐου και η ανακαίνιση του χώρου του Ολυμπιακού Σταδίου. Πρωτοβουλίες για προστασία της βιοποικιλότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν μονοπάτια και διαδρομές πεζοπορίας σε ολόκληρη την Ελλάδα και την ίδρυση Εθνικού Συστήματος Μόνιμης Παρακολούθησης ειδών και βιοτόπων και επιτήρησης των προστατευόμενων περιοχών. Μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές και εξοπλισμό της Πολιτικής Προστασίας μέσω ΣΔΙΤ, κ.α.

2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός

2.1. Συνδεσιμότητα για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, το κράτος

2.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους

2.3. Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων

Για την ψηφιακή μετάβαση, οι επενδύσεις και οι μεταρρυθμίσεις του Σχεδίου περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων: προεγκατάσταση υποδομής οπτικών ινών στα κτίρια για τη διευκόλυνση της μετάβασης στην χρήση δικτύων οπτικών ινών από επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Ανάπτυξη διαδρόμων δικτύου 5G στους ελληνικούς αυτοκινητόδρομους. Σύνδεση της ηπειρωτικής χώρας με σύγχρονα υποθαλάσσια καλώδια οπτικών ινών με τα ελληνικά νησιά και την Κύπρο. Ψηφιακό μετασχηματισμό επιχειρήσεων, με απόκτηση εξοπλισμού, υπηρεσιών cloud και διαδικτυακών υπηρεσιών, όπως οι νέες τεχνολογίες ηλεκτρονικών πληρωμών, η εργασία από απόσταση, το ψηφιακό γραφείο κ.λπ.

Ψηφιοποίηση καίριων αρχείων σε διάφορους τομείς (δικαιοσύνη, πολεοδομίες, κτηματολόγιο, μετανάστευση, ΕΦΚΑ κα) και ενσωμάτωσή τους σε αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα. Διασφάλιση της διασύνδεσης και διαλειτουργικότητας συστημάτων και επιμέρους μητρώων και μεμονωμένων εφαρμογών μεταξύ φορέων του Δημοσίου. Αναβάθμιση της κεντρικής υποδομής και των υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους (Cloud Computing). Κεντρικό κόμβο διαχείρισης και ανάλυσης πολυδιάστατων δεδομένων μεγάλου όγκου (big data). Επέκταση του υπό υλοποίηση συστήματος διαχείρισης εγγράφων και του Εθνικού Δικτύου του Δημόσιου Τομέα (ΣΥΖΕΥΞΙΣ II). Πληροφοριακό σύστημα για τη διαχείριση συναλλαγών της Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (CRM). Εκσυγχρονισμό και ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Μεταρρύθμιση για τη διαχείριση δεδομένων στο δημόσιο και τη διασφάλιση συμμόρφωσης με τον ΓΚΠΔ

(GDPR). Πρόγραμμα επανακατάρτισης και κατάρτισης σε ψηφιακές δεξιότητες των στρατεύσιμων κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής θητείας. Άλλες επενδύσεις σε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και ψηφιακό μετασχηματισμό επιλεγμένων πόλεων - “έξυπνες” πόλεις (smart cities) κ.α.

3. Απασχόληση, Δεξιότητες, Κοινωνική Συνοχή

- 3.1. Αύξηση των θέσεων εργασίας και προώθηση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας
- 3.2. Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων της εκπαίδευσης και εκσυγχρονισμός της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης
- 3.3. Ενίσχυση της προσβασιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του συστήματος υγείας
- 3.4. Αύξηση της πρόσβασης σε αποτελεσματικές και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνικές πολιτικές

Ως προς τον πυλώνα απασχόλησης, δεξιοτήτων και κοινωνικής συνοχής, οι επενδύσεις και οι μεταρρυθμίσεις του Σχεδίου περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων: μεταρρύθμιση της αγοράς εργασίας, που ενισχύει τη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη διατήρησή τους σε περιόδους κρίσης. Προώθηση σύγχρονων Ενεργητικών και μη Ενεργητικών Πολιτικών για την Αγορά Εργασίας (Active and Passive Labour Market Policies), αποσκοπώντας στην ενεργοποίηση της αγοράς εργασίας, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και δικτύου προστασίας κατά της ανεργίας. Νέα στρατηγική για την κατάρτιση και επανακατάρτιση που προβλέπει συστηματική και διαρκή αξιολόγηση των παρόχων, συνδέει την αμοιβή τους και την αμοιβή των καταρτιζομένων με πιστοποιημένη από τρίτους απόκτηση δεξιοτήτων. Αντίστοιχα μεγάλα προγράμματα κατάρτισης με στόχο την αύξηση της απασχόλησης με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων. Μεταρρύθμιση στα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και μαθητείας. Μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις που ενισχύουν την καινοτομία των ελληνικών πανεπιστημίων, τις επιδόσεις τους στην έρευνα και την προώθηση ερευνητικών προγραμμάτων συγχρηματοδοτούμενων από τον ιδιωτικό τομέα και την ποιότητα της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, περιλαμβανομένης και της σύνδεσής της με την αγορά εργασίας. Ψηφιακό μετασχηματισμό της εκπαίδευσης με ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού και περιεχομένου, ψηφιακές υποδομές σε όλες τις τάξεις για διαδραστικό ψηφιακό μάθημα και αντίστοιχα αναβαθμισμένο εξοπλισμό στα εργαστήρια και Voucher για απόκτηση τεχνολογικών εργαλείων για τους μαθητές που ανήκουν σε ευάλωτα νοικοκυριά.

Μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις προς ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανθεκτικότητας του συστήματος υγείας, προκειμένου να παρέχει υπηρεσίες υγείας υψηλής ποιότητας, όπως: Η ανακαίνιση των υποδομών, ο εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού και η ψηφιοποίηση των νοσοκομείων και των κέντρων υγείας. Το ολοκληρωμένο σύστημα πρόληψης «Σπύρος Δοξιάδης» (εθνικά προγράμματα για την σωματική άσκηση και τη διατροφή, τους εμβολιασμούς, τις προληπτικές εξετάσεις για

καρκίνο του μαστού, τον προληπτικό έλεγχο νεογνών κ.α.). Η αναβάθμιση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας. Η εισαγωγή θεραπευτικών πρωτοκόλλων στο σύστημα ηλεκτρονικής συνταγογράφησης, καθώς και η δημιουργία ατομικού ηλεκτρονικού φακέλου υγείας για κάθε ασθενή. Μεταρρύθμιση των υπηρεσιών ψυχικής υγείας με έμφαση στους ασθενείς με άνοια και νόσο Alzheimer, στους ασθενείς με αυτισμό, στους ασθενείς στην ηλικιακή ομάδα παιδιών, εφήβων και νεαρών ενηλίκων κ.α. Τέλος, μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις που ενδυναμώνουν την κοινωνική δικαιοσύνη και το δίκτυο κοινωνικής προστασίας, μέσω προγραμμάτων ενίσχυσης της οικονομικής και κοινωνικής ένταξης ευάλωτων ομάδων, ενίσχυσης της παιδικής προστασίας, προώθησης των ίσων ευκαιριών και στήριξης της διαφορετικότητας, ένταξης προσφύγων στην αγορά εργασίας, με ταυτόχρονη θωράκιση του συστήματος των κοινωνικών παροχών από αθέμιτες πρακτικές.

4. Ιδιωτικές επενδύσεις και θεσμικός μετασχηματισμός

- 4.1. Φορολογικά εργαλεία πιο φιλικά για την ανάπτυξη και βελτίωση της φορολογικής διοίκησης
- 4.2. Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης
- 4.3. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος δικαιοσύνης
- 4.4. Ενίσχυση του χρηματοπιστωτικού τομέα και των κεφαλαιαγορών
- 4.5. Προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας
- 4.6. Εκσυγχρονισμός και βελτίωση της ανθεκτικότητας κύριων κλάδων οικονομίας της χώρας
- 4.7. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και προώθηση ιδιωτικών επενδύσεων και εξαγωγών

Σε ό,τι αφορά τις ιδιωτικές επενδύσεις και τον θεσμικό μετασχηματισμό, το Σχέδιο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων: σημαντικές μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, που περιλαμβάνουν περαιτέρω ψηφιοποίηση των φορολογικών υπηρεσιών, κωδικοποίηση και εκσυγχρονισμό της φορολογικής νομοθεσίας, δράσεις κατά του λαθρεμπορίου και χρήση τεχνητής νοημοσύνης για τη διευκόλυνση των φορολογικών ελέγχων, ενίσχυση των ηλεκτρονικών συναλλαγών κ.α. Μεταρρύθμιση για τον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου που προβλέπει, μεταξύ άλλων, ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων των εργαζομένων και θέσπιση συστήματος ανταμοιβών και κινήτρων απόδοσης. Ανάπτυξη ενός σύγχρονου Συστήματος Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP) για την υποστήριξη της δημοσιονομικής και χρηματοοικονομικής διαχείρισης της Κεντρικής Κυβέρνησης και των λοιπών φορέων της Γενικής Κυβέρνησης και εφαρμογή της ηλεκτρονικής τιμολόγησης και στο δημόσιο.

Μια φιλόδοξη ατζέντα για τη βελτίωση της ταχύτητας και αποτελεσματικότητας στην απονομή της δικαιοσύνης, με μεταρρυθμίσεις, επενδύσεις, ψηφιοποίηση και

προγράμματα κατάρτισης (προπαντός σε ψηφιακές δεξιότητες) τόσο των δικαστών όσο και των δικαστικών υπαλλήλων. Καταπολέμηση του παραεμπορίου και προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας. Στήριξη της ανάπτυξης της ελληνικής κεφαλαιαγοράς και νέες δράσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος του ιδιωτικού χρέους. Επένδυση στην αναβάθμιση των ερευνητικών υποδομών της χώρας, υποστήριξη της βασικής και της εφαρμοσμένης έρευνας και χρηματοδότηση της καινοτομίας. Σημαντικά έργα υποδομής όπως το βόρειο τμήμα του Ε65, ο Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης, ένα μεγάλο πρόγραμμα για την οδική ασφάλεια, ο εκσυγχρονισμός μέσω ΣΔΙΤ του δικτύου σιδηροδρόμων, ο προαστιακός σιδηρόδρομος στη Δυτική Αττική, τα ηλεκτρονικά δρόμια, οι «έξυπνες» υποδομές κ.α.

Πολιτικές για ενίσχυση του πολιτισμού όπως η μεταρρύθμιση της απασχόλησης στον πολιτιστικό τομέα, η αξιοποίηση του πολιτισμού ως μοχλού ανάπτυξης, υποδομές για την συνδρομή του πολιτισμού στην «ασημένια οικονομία», δημιουργία του Μουσείου Ενάλιων Αρχαιοτήτων στον Πειραιά, ανάπτυξη πολιτιστικών και φυσικών διαδρομών, πρόγραμμα προστασίας εμβληματικών μνημείων από την κλιματική αλλαγή κ.α. Επενδύσεις για την ανάπτυξη και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος με παρεμβάσεις για τον ορεινό τουρισμό, τον τουρισμό υγείας και την αξιοποίηση ιαματικών πηγών, την γαστρονομία, την αναβάθμιση των τουριστικών λιμανιών, τον καταδυτικό τουρισμό, την προσβασιμότητα στις παραλίες, καθώς και ειδικά προγράμματα κατάρτισης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων. Επενδύσεις στην ανάπτυξη επιχειρηματικών πάρκων και στην ενίσχυση της έξυπνης μεταποίησης. Προώθηση προγραμμάτων οικονομικής ενίσχυσης του αγροδιατροφικού τομέα για την πραγματοποίηση επενδύσεων με προσανατολισμό στην πράσινη γεωργία και την γεωργία ακριβείας, που αφορούν την καινοτομία και την οικολογική επεξεργασία γεωργικών προϊόντων, τον πράσινο αγροτουρισμό, την αναδιάρθρωση καλλιεργειών, την γενετική βελτίωση ζώων κ.α., καθώς και στην ενίσχυση των υδατοκαλλιεργειών.

Αξιοποίηση των δανείων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη χρηματοδότηση ιδιωτικών επενδύσεων.

Το ελληνικό Σχέδιο «Ελλάδα 2.0» σκοπεύει να αξιοποιήσει το σύνολο των διαθεσίμων από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας δανειακών κεφαλαίων προκειμένου να προωθήσει και να χρηματοδοτήσει σημαντικές επιπρόσθετες μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις και έτσι να περιορίσει: (α) το πολύ μεγάλο παραγωγικό κενό (output gap) της οικονομίας που το 2020 προβλέπεται να φτάσει στο 12,3%, (β) το εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο επενδύσεων που χαρακτηρίζει την ελληνική οικονομία κατά την τελευταία δεκαετία: το 2019 οι επενδύσεις έφτασαν το 10.1% του ΑΕΠ σε σύγκριση με το 22,2% του μέσου όρου της ευρωζώνης, (γ) το σημαντικά υψηλότερο κόστος δανεισμού των ελληνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τον μέσο όρο της ευρωζώνης. Περίπου το 70% του συνολικού επενδυτικού κενού αφορά στις επιχειρηματικές επενδύσεις, γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη σημαντικών επενδυτικών ευκαιριών. Ως εκ τούτου, η αξιοποίηση των δανείων του Ταμείου για χρηματοδότηση ιδιωτικών επενδύσεων, σε συνδυασμό με κατάλληλες μεταρρυθμίσεις, μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική και κοινωνική συνοχή.

Η Ελλάδα σκοπεύει, συνεπώς, να χρησιμοποιήσει τα κεφάλαια του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας υπό μορφή δανείων για την χρηματοδότηση επιχειρηματικών επενδύσεων προτείνοντας ταυτόχρονα πρόσθετες μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις. Συγκεκριμένα, προτείνει πρόσθετες μεταρρυθμίσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και περιλαμβάνουν ένα πρόγραμμα απλοποίησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για τη βελτίωση της θέσης της Ελλάδας στον σχετικό δείκτη της Παγκόσμιας Τράπεζας (Ease of doing Business) και σε άλλους δείκτες ανταγωνιστικότητας κ.α. Περιλαμβάνει, επίσης, θέσπιση κινήτρων για να ενθαρρυνθούν πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να συνεργαστούν ή να αξιοποιήσουν τα εργαλεία των συγχωνεύσεων ή των εξαγορών με στόχο τη δημιουργία αποτελεσματικότερων οικονομικών μεγεθών.

Οι προωθούμενες επενδύσεις είναι ιδιωτικές επενδύσεις συγχρηματοδοτούμενες (τουλάχιστον κατά 50%) με τα ίδια κεφάλαια των επενδυτών και δάνεια προερχόμενα από το χρηματοπιστωτικό σύστημα, ή/και ευρωπαϊκούς χρηματοδοτικούς θεσμούς (EIB, EBRD) και αφορούν επιχειρηματικές προτάσεις που προωθούν την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση, καθώς και την καινοτομία, τις οικονομίες κλίμακος και τις υψηλότερες εξαγωγές.

Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΕΣΑΑ). έχει σχεδιαστεί ώστε να λειτουργεί σε συνάρτηση και συμπληρωματικά με το νέο ΕΣΠΑ 2021 – 2027, και τα τομεακά και περιφερειακά του προγράμματα. Οι δράσεις του στρατηγικού σχεδιασμού της ANKO οφείλουν να είναι σε άμεση σύνδεση με τις προτεραιότητες του ΕΣΑΑ για τον «Ψηφιακό Μετασχηματισμό» και τις «Ιδιωτικές Επενδύσεις», με την προτεραιότητα της «Πράσινης Μετάβασης», ενσωματώνοντας και εξειδικεύοντας τους στόχους και τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας και του ΕΣΕΚ, με την προτεραιότητα για ανάπτυξη ασφαλών, ανθεκτικών στην κλιματική αλλαγή, προσβάσιμων, έξυπνων και βιώσιμων μεταφορικών υποδομών σε τοπικό, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο και με τις δράσεις του ΕΣΑΑ για τη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε ποιοτικές υπηρεσίες και αγαθά για όλους τους πολίτες, και την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας.

2.3.3. Η μελέτη για την Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας που εκπόνησε ο ΟΟΣΑ

Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας καταλαμβάνει τμήμα του βορειοδυτικού ελλαδικού χώρου στα σύνορα με την Αλβανία και τη Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας. Είναι κατ' εξοχήν ορεινή με δριμύ ηπειρωτικό κλίμα και περιλαμβάνει σημαντικό μέρος των επιφανειακών υδάτων της Χώρας. Είναι η μόνη ελληνική περικλειστη Περιφέρεια χωρίς θάλασσα. Έχει κομβική γεωγραφική θέση, ως πύλη εισόδου της Ελλάδας και της ΕΕ στα Δυτικά Βαλκάνια. Θέση η οποία σε συνδυασμό με τη βελτίωση του διευρωπαϊκού και εθνικού οδικού δικτύου, ενισχύει τη δυνατότητα διαμόρφωσής της σε Βαλκανικό κέντρο συνεργασίας και ανάπτυξης, καθώς επίσης και της βελτίωσης της επικοινωνιακής, ενεργειακής και επιχειρηματικής της θέσης. Κατέχει έως σήμερα κεντρικό ρόλο στην εθνική οικονομία λόγω της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, ενώ

την τελευταία 10ετία παρουσιάζει μεταβολή του χαρακτήρα της με βελτίωση της προσπελασιμότητάς της ως αποτέλεσμα της λειτουργίας της Εγνατίας Οδού και των καθέτων αξόνων της, η οποία όμως έδρασε και αντίρροπα, επιτρέποντας την ταχύτερη και φθηνότερη διείσδυση στην τοπική αγορά των εκτός της Περιφέρειας επιχειρήσεων και της διαρροής εργατικού δυναμικού. Η σχετική θέση της Περιφέρειας την καθιστά εκ προοιμίου ευάλωτη και εξαρτώμενη από ισχυρή δημόσια παρέμβαση.

Τη 10ετία 2010-2019 το περιφερειακό ΑΕΠ της ΔΜ μειώθηκε κατά 20% σε όρους κατά κεφαλήν, πέφτοντας στο 45% του Ευρωπαϊκού μ.ο. και φέρνοντας τη ΔΜ με ΑΕΠ 14.200 €/κάτοικο το 2019 στην 7η θέση σε επίπεδο χώρας και στην 215η θέση στην ΕΕ27(Eurostat).

Στην χρονική περίοδο 2011-2020 ο πληθυσμός της μειώθηκε κατά 6,9% και εκτιμάται στους 264.640 κατοίκους, μέγεθος που την κατατάσσει την ως μικρότερη μη νησιωτική ή υπεράκτια Περιφέρεια της ΕΕ. Το 24,5% του πληθυσμού της ΔΜ είναι άνω των 65 ετών, (27η Περιφέρεια σε ποσοστό γηρασμένου πληθυσμού στην ΕΕ27). Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός (15-64) το 2019 υπολογιζόταν σε 113,4 χιλιάδες (67,2%) με το σταθμισμένο ετήσιο ποσοστό ανεργίας να ανέρχεται σε 24,9% (Eurostat) (το υψηλότερο στην Ελλάδα και 4ο υψηλότερο στην ΕΕ).

Τα παραπάνω κοινωνικοοικονομικά στοιχεία προσδιορίζουν μια Περιφέρεια που βρίσκεται σε αναπτυξιακή πτώση, η οποία απειλείται επιπλέον από την εξάρτηση σε ποσοστό άνω του 30% της οικονομίας από τις δραστηριότητες εξόρυξης ορυκτών καυσίμων και παραγωγής ενέργειας. Και αυτό ενώ η Περιφέρεια διαθέτει ένα αναμφισβήτητο φυσικό πλεονέκτημα στα ορεινά και λιμναία οικοσυστήματα και στη βιοποικιλότητα που συνιστούν ένα εξαιρετικά αξιοποιήσιμο τουριστικό δυναμικό, διαθέτει ξεχωριστή παραγωγική παράδοση σε προϊόντα ποιότητας (γούνα, κρόκος και αρωματικά φυτά, γαλακτοκομικά, καλλιέργεια και επεξεργασία προϊόντων ΠΟΠ), ενίοτε υψηλής προστιθέμενης αξίας. Με βάση τα παραπάνω η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, στρατηγικά και παρά τις όποιες πρόσκαιρες αναταράξεις, αντιμετωπίζει την πρόκληση της μετάβασης ως μια αναπτυξιακή ευκαιρία που θα την αποκαταστήσει σε βάθος 10ετίας σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο στην αναπτυξιακή θέση που ήταν πριν το 2009.

Παρ' όλη την προσπάθεια που καταβλήθηκε τα προηγούμενα χρόνια και τη βελτίωση των επιδόσεων στο συνθετικό Περιφερειακό Δείκτη Καινοτομίας κατά 23 ποσοστιαίες μονάδες μεταξύ 2011-2019, οι περιφερειακές ακαθάριστες δαπάνες για Ε&Α το 2018 ανήλθαν μόλις σε €19 εκ, (0,5% του ΑΕΠ), ενώ των επιχειρήσεων σε μόλις €5 εκ (0,1% του ΑΕΠ) (Eurostat) κατατάσσοντάς την στις τελευταίες θέσεις της χώρας και της ΕΕ. Χαμηλά είναι και τα επίπεδα εξωστρέφειας της οικονομίας της Περιφέρειας, με τις εξαγωγές να ανέρχονται στο 8% του ΑΕΠ (έναντι του 18,5% σε επίπεδο χώρας) και μειούμενες σε σχέση με το 2013, ιδίως στον παραδοσιακό κλάδο της γουνοποιίας. Τα παραπάνω αποτυπώνονται και στην παραγωγικότητα της απασχόλησης στην ΔΜ, η οποία μειώνεται μεταξύ των ετών 2015-2019, τόσο σε απόλυτα μεγέθη όσο και σε σχέση με τον μέσο όρο της ΕΕ, για να αυξηθεί εκ νέου το 2020 λόγω της COVID-19.

Η διάρθρωση του περιφερειακού παραγωγικού συστήματος συνεχίζει να έχει χαρακτηριστικά μονοδραστηριότητας καθώς σχεδόν το 39% της ΑΠΑ το 2018 προέρχεται από τους κλάδους μεταλλείων-ορυχείων-ενέργειας και εξειδίκευση σύμφωνα με τον δείκτη Revealed Comparative Advantage (OECD) σε μη διεθνώς εμπορεύσιμους κλάδους (ένδυση-δέρμα, γεωργία, επισκευές μηχανών, κατασκευές, διοίκηση και άμυνα λιγότερο). Η διερεύνηση όμως σε τριψήφιους κλάδους υποδεικνύει δυνατότητα ανταγωνιστικής ανάπτυξης σε επιμέρους προϊόντα που προαναφέρθηκαν.

Οι επιπτώσεις της απολιγνιτοποίησης αναμένεται να ενταθούν τα επόμενα έτη με σημαντικές εκτιμώμενες απώλειες σε ΑΠΑ και απασχόληση κατά € 1 δισ. και περί των 10 χιλιάδων θέσεων μέχρι το 2029 που αναμένεται να οδηγήσουν σε συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας και μετακίνηση πληθυσμού (ΣΔΑΜ). Η χαμηλή διαφοροποίηση της παραγωγικής δομής σε συνδυασμό με το μικρό μέγεθος των τοπικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις συνεχιζόμενες επιπτώσεις της δημοσιονομικής κρίσης του 2011-2014 και της τρέχουσας πανδημίας στις ιδιωτικές επενδύσεις, δημιουργούν σημαντικά εμπόδια στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της περιφερειακής οικονομίας.

Παράλληλα, σε σχέση με τις ψηφιακές υποδομές και ικανότητες, η ΔΜ ακολουθεί γενικά την πορεία της χώρας η οποία κατατάσσεται στην προτελευταία θέση της ΕΕ στο δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας για το 2020. Ειδικότερα προβλήματα αποτελούν η χαμηλή κάλυψη από δίκτυα πολύ υψηλής χωρητικότητας, η χαμηλή διαθεσιμότητα ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, και τα χαμηλά ποσοστά αξιοποίησης των ηλεκτρονικών πωλήσεων. Η περιορισμένη πρόσβαση σε υποδομές υπερυψηλής ευρυζωνικότητας, που απαιτείται για την αξιοποίηση τεχνολογιών αιχμής, δημιουργεί εμπόδια για τη βιομηχανική μετάβαση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας της ΔΜ.

Λόγω των κλιματικών συνθηκών και κυρίως του δριμύ χειμώνα τα νοικοκυριά, οι επιχειρήσεις και οι δημόσιες λειτουργίες στην ΔΜ έχουν ιδιαίτερα υψηλές ενεργειακές ανάγκες σε σχέση με την υπόλοιπη χώρα. Η ΠΔΜ παρουσιάζει υψηλή τρωτότητα στην Κλιματική Αλλαγή. Ευάλωτοι τομείς είναι: οι Υδατικοί Πόροι, οι Υποδομές – Μεταφορές, το Δομημένο Περιβάλλον, η Γεωργία και η Δασοπονία. Υπάρχουν σημαντικά ευάλωτα οικοσυστήματα (λίμνες, δάση) εθνικού ενδιαφέροντος. Οικονομικά η αύξηση της μέσης θερμοκρασίας απειλεί σημαντικές για την οικονομία της περιφέρειας δραστηριότητες εξαρτώμενες άμεσα από το κλίμα, όπως ο χιονοδρομικός τουρισμός. Παράλληλα, η αύξηση της σφροδρότητας των βροχοπτώσεων απειλεί με καταστροφές της υπάρχουσας υποδομής (κατολισθήσεις), με επιπτώσεις σε απώλειες ανθρώπινης ζωής, καταστροφής περιουσίας και εισοδήματος. Έμμεσα, φαινόμενα φυσικών καταστροφών ενδέχεται να επηρεάσουν ανάλογα του τόπου και της έκτασης σχεδόν το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων στην Περιφέρεια. Επιπλέον, καθιζήσεις και κατολισθήσεις προκαλούν επιπλέον κινδύνους όπως επίσης και το σεισμικό προφίλ της περιοχής.

Στην ΔΜ υπάρχουν 24 περιοχές NATURA2000 και 2 Εθνικά Πάρκα: (Πρεσπών και Βόρειας Πίνδου), 47 Καταφύγια Άγριας Ζωής, 20 Τόποι Ιδιαίτερου Φυσικού Κάλλους, το ανάντι

τμήμα του ποταμού Αλιάκμονα, κατά μήκος του οποίου έχουν κατασκευαστεί φράγματα και αντίστοιχα μεγάλες τεχνητές λίμνες. Τα δασικά οικοσυστήματα και οι υγρότοποι φιλοξενούν σημαντικά απειλούμενα είδη άγριας ζωής πανευρωπαϊκού ενδιαφέροντος. Οι περιοχές αυτές δέχονται ανθρωπογενείς και φυσικές επιδράσεις, οι οποίες πολλές φορές εμφανίζουν σημαντικές επιπτώσεις. Η ΔΜ διαρθρώνεται σε ένα δίκτυο μικρού μεγέθους πόλεων που (με εξαίρεση την πόλη της Κοζάνης) περιλαμβάνουν μια καλή αναλογικά έκταση μπλε και πράσινων επιφανειών. Σε πολλές περιπτώσεις ωστόσο οι εκτάσεις αυτές είναι υποβαθμισμένες και δεν έχουν τον χαρακτήρα των πράσινων υποδομών που συμβάλουν στην προστασία και τη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης.

Στους φυσικούς πόρους της ΔΜ περιλαμβάνονται και οι γεωλογικοί πόροι, η αξία των οποίων αναγνωρίζεται σε διεθνές επίπεδο μέσα από την ένταξη του Γεωπάρκου Γρεβενών - Κοζάνης τον 4/2021 στο Παγκόσμιο Δίκτυο Γεωπάρκων της UNESCO. Η γεωλογία σε συνδυασμό με το ορεινό ανάγλυφο, τις λίμνες και τα ποτάμια, τα εκτεταμένα δάση και τα υποαλπικά και αλπικά λιβάδια δημιουργούν ένα ιδιαίτερα αξιόλογο τοπίο, το οποίο έχει τις προοπτικές μέσα από την βιώσιμη αξιοποίηση και προστασία να αποτελέσει ισχυρό πόλο τουριστικής έλξης. Στον τομέα της βιώσιμης αστικής κινητικότητας 5 από τους 13 Δήμους της ΠΔΜ εντάχθηκαν σε σχετικό πρόγραμμα του Πράσινου Ταμείου για την εκπόνηση Σχεδίων Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας, ενώ οι δημόσιες συγκοινωνίες των αστικών κέντρων χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης.

Υπό το πρίσμα της Ευρωπαϊκής προοπτικής των κρατών των Δυτικών Βαλκανίων, η γεωγραφική θέση της ΔΜ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό ισχυρό σημείο προς την ανάληψη ενός νέου ρόλου ως κόμβου μεταφορών εμπορευμάτων και ατόμων. Από τη ΔΜ διέρχονται τμήματα των οδικών αξόνων του Εκτεταμένου ΔΕΔ-Μ και συγκεκριμένα η Εγνατία οδός Α2 (τμήμα του Ε90), οι κάθετοι άξονες της: Α29 Κρυσταλλοπηγή-Σιάτιστα που ολοκληρώθηκε και Α27 Νίκη-Φλώρινα-Κοζάνη-όρια Ν. Λάρισα, όπου υλοποιήθηκαν τα τμήματα Νίκη Φλώρινας-Φλώρινα και Πτολεμαΐδα-Κόμβος Εγνατία στα Κοίλα Κοζάνης, ο οποίος αποτελεί τμήμα του Ευρωπαϊκού Διαδρόμου Χ. Με την κατασκευή της Εγνατίας Οδού και τμημάτων των κάθετων οδικών αξόνων αντιμετωπίστηκαν σε σημαντικό βαθμό τα προβλήματα προσβασιμότητας, βελτιώνοντας πλέον τη γεωγραφική απομόνωση της Δυτικής Μακεδονίας και επηρεάζοντας θετικά τις χρονο-αποστάσεις των μετακινήσεων και τις σχέσεις τόπου κατοικίας / τόπου εργασίας για τα αστικά κέντρα της Βόρειας Ελλάδας και της ΔΜ. Παράλληλα, βρίσκεται σε εξέλιξη η ολοκλήρωση του βόρειου τμήματος του Αυτοκινητόδρομου Κεντρικής Ελλάδος (Α3). Με την ολοκλήρωση και του βόρειου κλάδου του Α3, η διαδρομή Αθήνα - Γρεβενά θα διεξάγεται σε 4 ώρες, ενώ οι διαδρομές Αθήνα - Καστοριά και Αθήνα - Κοζάνη σε περίπου 4 ώρες και 30 λεπτά. Απαιτούνται ενδοπεριφερειακές συνδέσεις με το ΔΕΔ-Μ και επιδέχονται βελτίωσης, τόσο σε επίπεδο εξυπηρέτησης όσο και ασφάλειας, συνδέσεις με περισσότερο απομακρυσμένες περιοχές και περιοχές ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Το σιδηροδρομικό δίκτυο της περιοχής έχει περιορισμένη κάλυψη ενώ από την Περιφέρεια διέρχεται το τμήμα της χάραξης του Κεντρικού Δικτύου των ΔΕΔ-Μ, Θεσ/νίκης – Φλώρινας – Κρυσταλλοπηγής. Η Περιφέρεια διαθέτει δύο αεροδρόμια, Κοζάνης και

Καστοριάς, με το τελευταίο να ανήκει στο Εκτεταμένο ΔΕΔ-Μ. Η κίνηση των αεροδρομίων είναι πολύ χαμηλή και σχεδόν αποκλειστικά μόνο εσωτερική.

Πρόσθετα, η ΔΜ είναι η τρίτη μικρότερη πληθυσμιακά Περιφέρεια της χώρας, αραιοκατοικημένη και με γηρασμένο πληθυσμό (17% άνω των 70 ετών το 2019), τόσο σε σχέση με την χώρα όσο και την ΕΕ, καταγράφοντας επιπλέον μείωση του συνολικού πληθυσμού κατά την τελευταία δεκαετία.

Παράλληλα, εμφανίζει ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά απασχόλησης του πληθυσμού 15-64 ετών (50,6% το 2019) και **βρίσκεται στις πρώτες θέσεις της χώρας και της ΕΕ σε επίπεδα ανεργίας (24,5% το 2019), η οποία πλήττει κυρίως τους νέους 15-24 ετών (53,5%) σύμφωνα με την Eurostat (2019).** Η δυσμενής για την κοινωνική συνοχή και ανάπτυξη δημογραφική κατάσταση αναμένεται να δεχτεί και την ισχυρή αρνητική επίδραση της απολιγνιτοποίησης με την εκτιμώμενη απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας μέχρι το 2029, θέτοντας σημαντικές προκλήσεις για την κάλυψη των αναγκών απασχόλησης του πληθυσμού και την συγκράτηση της διαρροής των πιο δυναμικών ηλικιακών ομάδων.

Επακόλουθα υψηλό είναι το ποσοστό πληθυσμού σε κίνδυνο φτώχειας και αποκλεισμού (34,8% το 2019). Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού παρατηρείται μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων με δευτεροβάθμια και μεταδευτεροβάθμια και μικρότερο του μέσου όρου της χώρας ποσοστό ατόμων με τριτοβάθμια εκπαίδευση (27,1% το 2019, Eurostat). Θετική είναι η εικόνα στη συμμετοχή του πληθυσμού 25-64 ετών σε κατάρτιση ή εκπαίδευση το 2019 σε ποσοστό 4,1%. Σε σχέση με τις κοινωνικές υποδομές, η χωρική κάλυψη των υποδομών υγείας είναι ικανοποιητική με 5 Γενικά Νοσοκομεία και 6 Κέντρα Υγείας, με ανάγκες αναβάθμισης / επέκτασης και εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού. Με διαθέσιμες 402 κλίνες ανά 100 χιλιάδες κατοίκους το 2019 υπολείπεται του μ.ο. της χώρας και της ΕΕ. Παράλληλα στην ΔΜ λειτουργεί ικανοποιητικό δίκτυο κοινωνικών δομών. Οι υποδομές α'βάθμιας και β'βάθμιας εκπαίδευσης εκτιμώνται ως επαρκείς με ανάγκες κυρίως αναβάθμισης του εξοπλισμού τους, ενώ στην γ'θμια εκπαίδευση υλοποιείται το έργο της ανέγερσης της νέας Πανεπιστημιούπολης.

Στον τουρισμό η ΔΜ, διαθέτει πόρους για την ανάπτυξη κυρίως του πολιτιστικού, φυσιολατρικού και του αθλητικού τουρισμού. Παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο αξιοποίησης. Συνολικά διαθέτει μόλις το 0,76% του συνόλου των τουριστικών κλινών της χώρας και καταγράφει μόλις το 0,29% των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών (2019). Το τουριστικό προϊόν στηρίζεται σε ορισμένους παραδοσιακούς ή ενδιαφέροντες οικισμούς (Καστοριά, Φλώρινα, Νυμφαίο κ.α.), τις περιοχές των λιμνών και τα χιονοδρομικά Κέντρα, τα οποία ωστόσο απειλούνται από τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής.

Η προβολή της ΔΜ στο εξωτερικό είναι περιορισμένη καθώς το προϊόν και οι δυνατότητές του αποκλίνουν από το εθνικό μοντέλο «ήλιος + θάλασσα». Η στρατηγική Τουριστικής Ανάπτυξης, βασίζεται στην υποστήριξη ανάδειξης περιοχών – προορισμών (Πρέσπες, Γεωπάρκο, αστικά κέντρα κ.α.) και τη δικτύωσή τους ενδοπεριφερειακά, άλλα και εκτός Περιφέρειας με γειτονικούς ισχυρούς τουριστικούς πόλους (π.χ.

Μετέωρα, ακτές Πιερίας – Όλυμπος) προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη κινητικότητας, που θα επιφέρει αύξηση της τουριστικής κίνησης. Η ανάδειξη των πολιτιστικών και φυσικών μνημείων έχει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της παραπάνω στρατηγικής. Πολλοί πόροι – προορισμοί διαθέτουν περιορισμένη προσβασιμότητα από άτομα με κινητικά προβλήματα (άτομα με αναπηρία, ηλικιωμένους). Η αδυναμία αυτή περιορίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης του «ασημένιου» και χωρίς αποκλεισμούς τουρισμού, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική αναπτυξιακή ευκαιρία.

Καταλήγοντας, η ΔΜ είναι μια Περιφέρεια με έντονο ορεινό χαρακτήρα με σημαντικό αριθμό λιμνών και ποταμών. Διαθέτει μικρά αστικά και ημιαστικά κέντρα, που εμφανίζουν όπως και οι μικρότεροι οικισμοί γήρανση και συρρίκνωση. Η πληθυσμιακή μείωση αναμένεται να συνεχιστεί και ενδεχομένως να ενταθεί στις περιοχές υψηλής εξάρτησης από την οικονομία του λιγνίτη, αν δεν ληφθούν μέτρα για την βιώσιμη αναπλήρωση της εργασίας και των εισοδημάτων των κατοίκων των περιοχών αυτών.

Τα αστικά κέντρα συγκεντρώνουν σχεδόν το σύνολο των κοινωνικών υποδομών της ΔΜ, ενώ, με εξαίρεση την παραγωγή ενέργειας, αποτελούν και τα κέντρα εγκατάστασης του δευτερογενή τομέα, συλλογής και διακίνησης της αγροτικής παραγωγής και τα κέντρα Διοίκησης. Αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα αστικής διάχυσης, περιορισμένης λειτουργικότητας και χαμηλής περιβαλλοντικής αποδοτικότητας και ανθεκτικότητας του κτηριακού αποθέματος τους και των μεταφορών. Ο ρόλος τους στον μετασχηματισμό του οικονομικού μοντέλου της περιφέρειας είναι κρίσιμος καθώς στο πλαίσιο της μετάβασης θα κληθούν να αναπτύξουν ικανότητες και υπηρεσίες, ανέσεις και αστικές υποδομές που θα ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις των κατοίκων, των επισκεπτών και των επιχειρήσεων.

Κύρια πρόκληση για την Περιφέρεια είναι η υποστήριξη των αστικών αρχών να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες. Υπηρεσίες και υποδομές. Στον αγροτικό χώρο και στη ύπαιθρο, ως προκλήσεις αναδεικνύονται, η βελτίωση της ποιότητας ζωής και η ενίσχυση των τάσεων επιστροφής στην ύπαιθρο, η ορθή διαχείριση των φυσικών πόρων σε συνδυασμό με την καταπολέμηση συνεπειών της κλιματικής αλλαγής και η παραγωγική ανασυγκρότηση μέσα από τη διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας και η διασύνδεση με τις υπηρεσίες τουρισμού και πολιτισμού με στόχο την δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης και εισοδημάτων που θα ανακόψουν την τάση μετανάστευσης του πληθυσμού.

Η μελέτη για την Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας που εκπόνησε ο ΟΟΣΑ αποτελεί τη βάση αναφοράς και παρουσίασης των γεωγραφικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών της ΠΔΜ, των οικονομικών, κοινωνικών και εδαφικών και διαφορών και ανισοτήτων, των διαρθρωτικών χαρακτηριστικών και τομειακών εξειδικεύσεων, τις προκλήσεις για την ΠΔΜ, τις περιφερειακές επιδόσεις και τρέχουσες τάσεις και κυρίως τις επενδυτικές ανάγκες της περιφέρειας, στις οποίες οφείλει να συμβάλλει η ANKO έμπρακτα και ουσιαστικά ως αναπτυξιακός βραχίονας της τοπικής αυτοδιοίκησης.

2.3.4. Οι εθνικές Τομεακές Στρατηγικές

Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ). Με το Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ), η χώρα υιοθέτησε φιλόδοξους ενεργειακούς και κλιματικούς στόχους για το 2030, που συνδέονται άμεσα με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία και τη στρατηγική για μετάβαση στην κλιματική ουδετερότητα το 2050, και με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.

Περιφερειακός Σχεδιασμός Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ). Οι στόχοι και οι προτεραιότητες του ΠΕΣΔΑ Δυτικής Μακεδονίας για τη για τη διαχείριση των αποβλήτων είναι σε συμφωνία με τον Εθνικό Σχεδιασμό Στερεών Αποβλήτων.

Εθνικό Σχέδιο Δίκαιης Μετάβασης. Η σταδιακή κατάργηση της λιγνιτικής ηλεκτροπαραγωγής δημιουργεί αφενός πολλαπλές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις για τις επηρεαζόμενες περιοχές, και ειδικότερα τη Μεγαλόπολη, και αφετέρου την ανάγκη για ένα νέο ισορροπημένο, βιώσιμο αναπτυξιακό μοντέλο, στο ευρύτερο πλαίσιο του ΕΣΕΚ, της Πράσινης Συμφωνίας της ΕΕ και του Ενεργειακού Χάρτη για το 2050. Το Εθνικό Σχέδιο Δίκαιης Μετάβασης αποτελεί τη βάση της προετοιμασίας των Εδαφικών Σχεδίων Δίκαιης Ανάπτυξης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Πρότασης Κανονισμού του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης.

Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Μεταφορών. Το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Μεταφορών αποτελεί τη βάση για την αειφόρο ανάπτυξη των υποδομών και υπηρεσιών του μεταφορικού συστήματος της Ελλάδας, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, που θα συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα του τομέα μεταφορών της χώρας.

Εθνικό Σχέδιο Εφαρμογής Εγγυήσεων για τη Νεολαία. Η αντιμετώπιση της ανεργίας και η δημιουργία νέων, βιώσιμων θέσεων εργασίας ιδίως για τους νέους, αποτελεί βασική προτεραιότητα για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Λαμβάνοντας υπόψη πως οι κύριοι στόχοι του Ελληνικού Σχεδίου Εγγύησης για την Νεολαία επικεντρώνονται στην αναδιοργάνωση - αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών εύρεσης εργασίας και συμβουλευτικής του ΟΑΕΔ, την ενίσχυση της κινητικότητας στην αγορά εργασίας και της σύνδεσης της εκπαίδευσης με την απασχόληση, ιδίως με την είσοδο στην αγορά εργασίας και πρώτη απασχόληση, την αναβάθμιση της απασχολησιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού και ιδίως των ευάλωτων ομάδων και την ενίσχυση της ζήτησης εργασίας, με προγράμματα επιδότησης της απασχόλησης, κατάρτισης και επανειδίκευσης των ανέργων, είναι δεδομένη η συνάφεια και η αλληλεξάρτηση με τις σχετικές παρεμβάσεις που δύναται να δραστηριοποιηθεί η ANKO Α.Ε.

Εθνική Στρατηγική για την Κοινωνική Ένταξη και Μείωση της Φτώχειας. Στόχος της νέας Εθνικής Στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης πολιτικής πρόληψης και καταπολέμησης του εργασιακού και κοινωνικού αποκλεισμού, κυρίως των ειδικών και ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού. Η νέα Εθνική Στρατηγική θέτει πρωτίστως τις κύριες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες και δράσεις προς την κατεύθυνση της ανασυγκρότησης της χώρας και της αναβάθμισης του κοινωνικού της ιστού, τις νέες στρατηγικές προτεραιότητες για την κοινωνική ένταξη και την καταπολέμηση των

φαινομένων κοινωνικού αποκλεισμού, καθώς και τους νέους στόχους και τις γενικές κατευθύνσεις της εθνικής αναπτυξιακής πολιτικής της χώρας στο πεδίο της κοινωνικής ένταξης.

Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τα Δικαιώματα των ΑμεΑ. Το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία (ΑμεΑ) καταρτίστηκε το 2020, και αποτελεί έναν ολοκληρωμένο οδικό χάρτη για το συντονισμό και τον έλεγχο των επιμέρους δράσεων και πολιτικών για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία. Το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τα Δικαιώματα των ΑμεΑ, προωθεί δράσεις που ενισχύουν την ανεξάρτητη διαβίωση και την πρόσβαση των ΑμεΑ σε κρίσιμες για την καθημερινότητα υπηρεσίες και λειτουργίες, καθώς και την κοινωνική και εργασιακή ένταξή τους. Πρόκειται για παρεμβάσεις που έρχονται να ενισχύσουν την προσβασιμότητα των ΑμεΑ σε κρίσιμες υπηρεσίες, να συμβάλλουν στην αποϊδρυματοποίηση παιδιών και ενηλίκων με αναπηρίες, και στην παροχή άμεσων, αποτελεσματικών υπηρεσιών φροντίδας προς τα άτομα αυτά.

2.3.5. Το Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2021- 2027

Η προσέγγιση των πολιτικών ανάπτυξης της Ελλάδας για τη νέα Προγραμματική Περίοδο 2021-2027 στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, βασίζεται στη διαπίστωση ότι η επιδίωξη της ανταγωνιστικότητας απαιτεί σύνθετη ολοκληρωμένη δράση για βελτιώσεις σε ευρύ πεδίο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Η προσπάθεια καθοδηγείται από το αναπτυξιακό δυναμικό σε τομείς πολιτικής στους οποίους η χώρα μας διαθέτει ισχυρά συγκριτικά/ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πάνω στα οποία θα επενδύσουμε για την ανάκαμψη μετά το πέρας της πανδημίας.

Ο κεντρικός στόχος για την ελληνική οικονομία, κατά τα επόμενα χρόνια, είναι η συστηματική αύξηση της παραγωγικότητας και της εξωστρέφειας της σχετικής δηλ. συμμετοχής των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών στο εθνικό προϊόν, καθώς και η στενότερη διασύνδεση της παραγωγής με την τεχνολογία και την καινοτομία. Οι προτεραιότητες της χώρας όπως αποτυπώνονται και στους παραπάνω πίνακες είναι η αύξηση των επενδύσεων και των εξαγωγών ως ποσοστό του ΑΕΠ, η ενίσχυση της απασχόλησης, η επένδυση στην εκπαίδευση και τη γνώση, η αύξηση του μεγέθους των ελληνικών επιχειρήσεων, η προώθηση των τεχνολογιών αιχμής, της καινοτομίας και της ψηφιοποίησης, η επίτευξη εξαιρετικά υψηλών περιβαλλοντικών στόχων, η υποστήριξη των αδύναμων νοικοκυριών, η συνέχιση και εμβάθυνση της ψηφιακής μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση, ο εκσυγχρονισμός της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες, η αναδιάρθρωση του συστήματος υγείας, η ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων και η στροφή σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας με άμβλυνση του κόστους μετάβασης και στήριξη των τοπικών κοινωνιών κατά την απολιγνιτοποίηση. Το Εταιρικό Σύμφωνο συνάδει απόλυτα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάπτυξης και συνεργεί για την επίτευξη των στόχων του με το Πρόγραμμα Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Η έμφαση στην προτεραιοποίηση της εξωστρέφους, καινοτόμου και ανταγωνιστικής επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο της αλλαγής του αναπτυξιακού υποδείγματος της

χώρας αναδεικνύεται από την επιλογή κατανομής περισσότερο του 38% των πόρων του ΕΤΠΑ στον Στόχο Πολιτικής 1. Ανάλογη υψηλή προτεραιοποίηση αποδίδεται στο «πράσινο» μέρος της αναπτυξιακής δραστηριότητας της χώρας με περισσότερο από 30% των πόρων του ΕΤΠΑ και το 55% του Τ.Σ. στο Σ.Π.2. Σε αντίθεση με προηγούμενες περιόδους οι δαπάνες για υποδομές μεταφορών περιορίζονται σε χαμηλά ποσοστά γεγονός που τονίζει τη σαφή στροφή του αναπτυξιακού υποδείγματος. Η ίδια στροφή επιλέγεται και με τον περιορισμό των πόρων ΕΤΠΑ για ΣΠ4, ενώ η επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό λαμβάνει εξαιρετικά αυξημένους πόρους στο πλαίσιο του ΕΚΤ+, τους υψηλότερους που διατέθηκαν ποτέ στη χώρα. Οι Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις και κυρίως η Βιώσιμη Αστική Ανάπτυξη βρίσκουν στο πλαίσιο του Στόχου Πολιτικής 5 σημαντικότερη (>11% του ΕΤΠΑ) ενίσχυση, καθώς οι βασισμένες στις τοπικές κοινωνίες ολοκληρωμένες στρατηγικές ανάπτυξης βρίσκουν πραγματική στήριξη σε εθνικό και κυρίως περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Η ανωτέρω αναφερόμενη προτεραιοποίηση και οι επιλογές των χρηματοδοτικών κατανομών σε αυτές λαμβάνουν απόλυτα υπόψη το σύνολο των Ειδικών για τη Χώρα συστάσεων (Έκθεση 2020), ενώ συμμορφώνονται απόλυτα με την Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου.

Στο πλαίσιο αυτό οι κύριες επιλογές πολιτικής του ΕΣΠΑ 2021-2027 ανά στόχο πολιτικής αναδεικνύονται ως ακολούθως:

ΣΠ1: Μια Εξυπνότερη Ευρώπη

- i) Ενδυνάμωση του οικοσυστήματος έρευνας και καινοτομίας με βάση τις προτεραιότητες της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης και των μηχανισμών διάχυσης και υποστήριξης της καινοτομίας σε όλο το εύρος των απαιτούμενων δραστηριοτήτων – ενίσχυση συμπράξεων ερευνητικών φορέων και επιχειρήσεων,
- ii) Ενίσχυση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής καινοτομίας με την παροχή κινήτρων για αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και νέων ιδεών από υφιστάμενες και νεοφυείς επιχειρήσεις και την υποστήριξη της ανάπτυξης/υιοθέτησης μίας ευρύτερης άποψης για την καινοτομία από όλους τους κλάδους της οικονομίας (π.χ. στον τουρισμό και τον πολιτισμό),
- iii) Ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων με έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Industry 4.0) και σε φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες και προϊόντα,
- iv) Δημιουργία υποδομών και μηχανισμών στήριξης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας (π.χ. Innovation Agency),
- v) Στρατηγική επένδυση στο τουριστικό οικοσύστημα με βάση την εθνική και τις συμπληρωματικές περιφερειακές στρατηγικές για τον τουρισμό,
- vi) Μέτρα για την αύξηση του μέσου μεγέθους των ελληνικών επιχειρήσεων, προώθηση συνεργασιών μεταξύ ΜμΕ (π.χ. με δημιουργία clusters) ή/και με μεγαλύτερες

επιχειρήσεις με στόχο τη διευκόλυνση της πρόσβασής τους σε παγκόσμιες αγορές και αλυσίδες αξίας (διεθνοποίηση),

vii) Ενίσχυση της συνδεσιμότητας με ευρυζωνική πρόσβαση υψηλών ταχυτήτων,

viii) Ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και επέκταση των ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με επαναχρησιμοποίηση των υπαρχόντων εργαλείων της ΕΕ και την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών σε όλα τα στάδια υλοποίησης,

ix) Προσαρμογή των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των κατευθύνσεων της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, της στήριξης της επιχειρηματικής καινοτομίας, της βιομηχανικής μετάβασης, της υποστήριξης του ψηφιακού μετασχηματισμού και της κυκλικής οικονομίας.

Προτεραιότητα επίσης θα αποτελέσει η εισαγωγή καινοτόμων εφαρμογών σε τοπικό επίπεδο που θα βασίζονται σε μείζονες / τομεακές στρατηγικές επενδύσεις. Για υπηρεσίες τηλε-εκπαίδευσης, δια βίου μάθησης, τηλε-ιατρικής, υποστήριξη ατόμων τρίτης ηλικίας κλπ θα υποστηριχθεί η εισαγωγή ψηφιακών εφαρμογών βασισμένων στην ανάπτυξη και διεύθυνση ευρυζωνικών δικτύων και της τεχνολογίας 5G.

Όσον αφορά τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι σχετικές παρεμβάσεις θα υλοποιηθούν με βάση τις αρχές του Σχεδίου Δράσης της Επιτροπής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, σύμφωνα με τις οποίες οι δημόσιες υπηρεσίες είναι εκ προεπιλογής ψηφιακές και παρέχονται σύμφωνα με την αρχή της μίας μόνο χρήσης (once-only principle), χωρίς αποκλεισμούς και είναι προσβάσιμες, ανοιχτές και διαφανείς, εκ προεπιλογής διασυνοριακές, εκ προεπιλογής διαλειτουργικές, αξιόπιστες και ασφαλείς. Η διακήρυξη του Ταλίν για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (2017), αποτελεί τον κατευθυντήριο οδηγό για τη συνέχιση των επενδύσεων με στόχο την επιτάχυνση του εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα. Οι Ψηφιακοί Κόμβοι Καινοτομίας (στο πλαίσιο του Προγράμματος Ψηφιακή Ευρώπη) θα αξιοποιηθούν στον μέγιστο δυνατό βαθμό για την υποστήριξη των δημόσιων διοικήσεων στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό.

Η άρση των εμποδίων σε βάρος των ατόμων με αναπηρία στο ψηφιακό περιβάλλον, η ανάπτυξη σχετικών εφαρμογών και η ενίσχυση της έρευνας στο πεδίο της αναπηρίας θα αποτελέσουν αντικείμενο ιδιαίτερης μέριμνας.

ΣΠ2: Μια πιο Πράσινη Ευρώπη

Οι κύριες επιλογές πολιτικής στον τομέα της ενέργειας βάσει του ΕΣΕΚ αφορούν τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης σε όλους τους τομείς, την προώθηση της αυτονομίας με χρήση των ΑΠΕ για αυτοπαραγωγή και συστημάτων αποθήκευσης, τη χρήση ΑΠΕ για θέρμανση/ψύξη, τη μετάβαση των νησιών σε καθαρές μορφές ενέργειας, μέσω – μεταξύ άλλων – της πρωτοβουλίας GReco Islands, την ενίσχυση διασυνοριακών έργων διασύνδεσης, την αναβάθμιση δικτύων μεταφοράς και διανομής, την ανάπτυξη κέντρων ενεργειακού ελέγχου και «έξυπνων» ενεργειακών συστημάτων και

αποθήκευση ενέργειας (πχ αντλησιοταμίευση, μπαταρίες), την προώθηση πρακτικών αλιείας χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.

Οι παρεμβάσεις θα επικεντρωθούν στην ολοκλήρωση/επικαιροποίηση του θεσμικού πλαισίου (κυρίως ΑΠΕ και στο θαλάσσιο χώρο), προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και ενίσχυση Επιχειρήσεων Ενεργειακών Υπηρεσιών (ESCOs) πχ μέσω Χρηματοδοτικών Εργαλείων, στήριξη καταναλωτών για την ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων με αυξημένη ιδιωτική συμμετοχή, επιβολή υποχρέωσης ενεργειακής απόδοσης, μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίηση ΑΠΕ (περιλαμβανομένων υπεράκτιων), ανάπτυξη, αναβάθμιση και ψηφιοποίηση υποδομών δικτύων μεταφοράς και διανομής ενέργειας και συστημάτων παρακολούθησης (έξυπνοι μετρητές), επιλογή κατάλληλων οικονομικών κινήτρων για συμμετοχή τελικών καταναλωτών.

Τα σημαντικότερα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι ο περιορισμός της ενεργειακής φτώχειας των νοικοκυριών, η ανάπτυξη ενεργειακών υπηρεσιών, η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, η ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών κοινωνιών στη χρήση ΑΠΕ, η μείωση ατμοσφαιρικής ρύπανσης και χρήσης πετρελαίου για ηλεκτροπαραγωγή, η βελτίωση επάρκειας ισχύος κι ασφάλειας ηλεκτρικού συστήματος, η βελτίωση διαλειτουργικότητας δικτύου και ενίσχυση της ασφάλειας εφοδιασμού.

Η πρόληψη, η ετοιμότητα και η αντιμετώπιση κινδύνων και η ενίσχυση της ανθεκτικότητας σε καταστροφές, με βάση την ιεράρχηση και τις προτεραιότητες που θέτουν η Εθνική Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνων, η Εθνική Στρατηγική Προσαρμογής στην Κλιματική Αλλαγή, η Στρατηγική για τα Δάση και άλλα σχέδια διαχείρισης κινδύνων (action plans) αποτελούν βασικές επιλογές πολιτικής.

Έμφαση θα δοθεί στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, στη διατήρηση και ανθεκτικότητα των οικοσυστημάτων και των υπηρεσιών τους. Με την εφαρμογή του Νόμου 4662/2020 θα επιτευχθεί καλύτερος συντονισμός και αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων στον τομέα της πρόληψης μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Η αξιολόγηση και χαρτογράφηση των κινδύνων σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο αποτελεί σημαντικό εργαλείο πρόληψης και διαχείρισής τους. Επιπλέον, η αναβάθμιση της ικανότητας εκτίμησης και αξιολόγησης των κινδύνων, η βελτίωση της ετοιμότητας και άμεσης απόκρισης σε καταστροφές και η βελτίωση της διασυνοριακής συνεργασίας για την αντιμετώπιση κινδύνων και απειλών συνιστούν αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισής τους.

Με την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων χρηματοδοτικών μέσων, οι παρεμβάσεις θα επικεντρωθούν στην: προώθηση εφαρμογής έργων πρόληψης και διαχείρισης κινδύνων, αναβάθμιση των επιχειρησιακών δομών του Εθνικού Μηχανισμού Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Καταστροφών, ενίσχυση των θεσμικών ικανοτήτων, αναβάθμιση δεξιοτήτων και κινητοποίηση εθελοντικών οργανώσεων. Παράλληλα, θα ενισχυθούν δράσεις εκπαίδευσης/ενημέρωσης πληθυσμού (με έμφαση σε ΑμεΑ/χρόνια πάσχοντες) για θέματα αντιμετώπισης κινδύνων. Η υιοθέτηση της κυκλικής οικονομίας καθώς και της Βιώσιμης Γαλάζιας Οικονομίας από επιχειρήσεις και

τους πολίτες θα οδηγήσει σε αποδοτικότερη διαχείριση πόρων και μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Προτεραιότητα αποτελούν η προώθηση όλων των μορφών της βιοοικονομίας, των υπηρεσιών χρήσης αντί της προμήθειας προϊόντων και των κυκλικών επιχειρηματικών μοντέλων καινοτομίας. Θα προωθηθούν δράσεις που θα συνάδουν με τη σχετική πυραμίδα ιεράρχησης της διαχείρισης αποβλήτων, στοχεύοντας σε αποτελεσματική και ολοκληρωμένη διαχείριση, με ιδιαίτερο βάρος στην πρόληψη της δημιουργίας αποβλήτων, στη διαλογή στην πηγή, αύξηση της ανακύκλωσης και επανάχρησης και αναβάθμιση των σχετικών υποδομών, καθώς και στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών.

Θα χρηματοδοτηθεί η κατασκευή νέων σύγχρονων Μονάδων Ανάκτησης και Ανακύκλωσης (ΜΑΑ) οι οποίες θα επεξεργάζονται διακριτά συλλεγόμενα βιολογικά και ανακυκλώσιμα απόβλητα, καθώς και διακριτά συλλεγόμενα ανακυκλώσιμα απόβλητα (πλαστικό, μέταλλο, χαρτί/χαρτόνι, γυαλί κλπ.), όπως προβλέπεται από τον εθνικό σχεδιασμό και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/851. Η κάθε μία από αυτές τις μονάδες θα είναι σχεδιασμένη κατά τρόπο που να συμβάλει στους σταδιακούς στόχους και ορόσημα της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/851, εξασφαλίζοντας ποσοστό αποβλήτων που ανακτώνται προς ανακύκλωση, συμπεριλαμβανομένης της κομποστοποίησης για παραγωγή κομπόστ υψηλής ποιότητας και της χώνευσης, τουλάχιστον 55% μέχρι το 2025, 60% μέχρι 2030 και 65% των συνολικών εισερχομένων ποσοτήτων έως το έτος 2035. Επίσης θα αναβαθμιστούν οι υφιστάμενες ή υπό κατασκευή Μονάδες Επεξεργασίας Αποβλήτων για την μετατροπή τους σε Μονάδες Ανάκτησης και Ανακύκλωσης. Οι μονάδες αυτές δε θα είναι αποδέκτες ειδικών ροών αποβλήτων όπως ογκώδη απόβλητα, επικίνδυνα οικιακά απορρίμματα, μπαταρίες, χρησιμοποιημένα λάδια και υφάσματα τα οποία επίσης θα συλλέγονται διακριτά.

Όσον αφορά στα στερεά απόβλητα απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις αλλά και μεταρρυθμίσεις για την επίτευξη των στόχων και τη συμμόρφωση με το περιβαλλοντικό κεκτημένο της ΕΕ. Στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης και ενίσχυσης του τομέα διαχείρισης στερεών αποβλήτων προβλέπεται η δημιουργία ενός ενιαίου ρυθμιστικού φορέα σε εθνικό επίπεδο, για την παρακολούθηση της εφαρμογής των δράσεων διαχείρισης στερεών αποβλήτων στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας, συντονίζοντας όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση έχει περιγραφεί στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Παράλληλα, θα ληφθούν μέτρα για τη διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων, ενώ θα υλοποιηθούν δράσεις ενημέρωσης/ πληροφόρησης για τη χωριστή διαλογή στην πηγή, για την ανακύκλωση, για την κυκλική οικονομία και τον περιορισμό της χρήσης πλαστικών.

Η ορθολογική και βιώσιμη διαχείριση των υδάτινων πόρων (συμπ. θαλάσσιων) αποτελούν βασική επιλογή προκειμένου να διασφαλιστεί η καθολική πρόσβαση σε επαρκές και καλής ποιότητας νερό, συμπεριλαμβανομένων των απομακρυσμένων περιοχών και μικρών νησιών. Απαιτείται αναβάθμιση και ανάπτυξη υποδομών (δίκτυα, αφαλατώσεις και λοιπές εγκαταστάσεις με χρήση ΑΠΕ, όπου απαιτείται, και μικρής κλίμακας φράγματα), ενίσχυση δράσεων εξοικονόμησης νερού μέσω νέων τεχνολογιών και προώθηση της επανάχρησης νερού κυρίως για άρδευση.

Προτεραιότητα αποτελεί η υλοποίηση του εθνικού επιχειρησιακού σχεδίου στον τομέα του πόσιμου νερού λαμβάνοντας υπόψη και την Οδηγία (ΕΕ) 2020/2184 και της 2ης αναθεώρησης των Σχεδίων Διαχείρισης Λεκανών Απορροής Ποταμών, για τη διαχείριση και προστασία συνολικά των υδάτινων πόρων, ενώ στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης και ενίσχυσης του τομέα των υδάτινων πόρων προβλέπεται η δημιουργία ενός ενιαίου ρυθμιστικού φορέα σε εθνικό επίπεδο, για την παρακολούθηση της ορθολογικής διαχείρισης και την προώθηση της αποτελεσματικής χρήσης τους, στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας. Η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση έχει περιγραφεί στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Η εφαρμογή και υλοποίηση του Εθνικού Σχεδίου Λυμάτων σε οικισμούς α', β', γ' προτεραιότητας αποτελεί άμεση προτεραιότητα. Η χρηματοδότηση των αναγκών σε μικρότερους οικισμούς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (σε τουριστικές και περιβαλλοντικά ευαίσθητες περιοχές με έμφαση σε μικρά νησιά) θα υλοποιηθεί στη βάση εγκεκριμένου επιχειρησιακού σχεδίου. Μελλοντικές επενδύσεις στον τομέα του νερού (πόσιμο νερό και λύματα) θα αντιμετωπίζονται - όπου είναι εφικτό - με ένα ολιστικό τρόπο. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της οικονομικής βιωσιμότητας των επενδύσεων και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και η αντιμετώπιση των επιπτώσεων της έχουν στόχο την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των υποδομών και την αποτελεσματικότερη προστασία πληθυσμού και οικοσυστημάτων. Οι παρεμβάσεις θα επικεντρωθούν στον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση των μηχανισμών και συστημάτων παρακολούθησης, στην εκπόνηση και εφαρμογή σχεδίων και μελετών διαχείρισης κινδύνου, στη βελτίωση της ενημέρωσης και της ικανότητας παρακολούθησης σχετικών παραμέτρων. Έμφαση θα δοθεί επίσης σε δράσεις βελτίωσης αστικού περιβάλλοντος μέσω πράσινων υποδομών και προώθησης της αειφόρου αστικής κινητικότητας, στην αποκατάσταση επιβαρυσμένων περιβαλλοντικά αστικών χώρων και στη βελτίωση της προσβασιμότητας.

Στις αστικές μεταφορές, βασική επιλογή αποτελεί η υλοποίηση έργων μέσω σταθερής τροχιάς σε Αθήνα/Θεσσαλονίκη (συμπ. ΜΕΤΡΟ), καθώς και ο εκσυγχρονισμός και η ενίσχυση των οδικών αστικών συγκοινωνιών με στόχο τις καθαρές μηδενικές εκπομπές ρύπων. Επιπλέον, η προώθηση της βιώσιμης πολυτροπικής αστικής κινητικότητας σε περιφερειακά αστικά κέντρα μεγάλου και μεσαίου μεγέθους με υλοποίηση αειφορικών και φιλικών προς το περιβάλλον παρεμβάσεων (μέσα σταθερής τροχιάς – προαστιακές συνδέσεις, οδικές συγκοινωνίες, προώθηση της ηλεκτροκίνησης, ποδηλατόδρομοι, ευφυή συστήματα μεταφορών κ.α.) αποτελεί επιλογή πολιτικής η οποία μπορεί επίσης να εντάσσεται στο πλαίσιο Ολοκληρωμένων Χωρικών Επενδύσεων και θα είναι σε συμφωνία με τα Σχέδια Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας (ΣΒΑΚ), λαμβάνοντας υπόψη τις προβλέψεις του Εθνικού Προγράμματος Ελέγχου της Ατμοσφαιρικής Ρύπανσης (ΕΠΕΑΡ) και των Σχεδίων Ποιότητας Αέρα.

Εξίσου σημαντική είναι η προστασία της βιοποικιλότητας και των δασών με στόχο την αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση και διαχείριση των προστατευόμενων περιοχών και του δικτύου NATURA 2000 σε ξηρά και σε θάλασσα, την αντιμετώπιση ξενικών

ειδών, την υποστήριξη του θαλάσσιου χωροταξικού σχεδιασμού, τη βελτίωση οικοσυστημικών υπηρεσιών, την παρακολούθηση και καταγραφή απειλών και αναγκών διαχείρισης, τη βελτιωμένη πρόσβαση σε ΑμΕΑ σε περιοχές φυσικού ενδιαφέροντος. Επιπλέον, θα πραγματοποιηθούν οριζόντιες και διευρυμένες δράσεις στο πλαίσιο υλοποίησης τόσο της Εθνικής Στρατηγικής για τη Βιοποικιλότητα, όσο και του Σχεδίου Εθνικής Στρατηγικής για τα Δάση, ενώ ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην αφύπνιση και ευαισθητοποίηση του πληθυσμού σχετικά με την προστασία και διατήρηση των διαφόρων οικοσυστημάτων.

Στον Τομέα της Αλιείας προωθούνται δραστηριότητες: (α) ορθολογικής διαχείρισης αποθεμάτων και αντιμετώπισης της υπεραλίευσης με στόχο την επίτευξη και τη διατήρηση μίας βιώσιμης αλιείας στο πλαίσιο της ΚΑΛΠ και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των αλιευτικών δραστηριοτήτων στο θαλάσσιο οικοσύστημα, (β) στήριξης κατά προτεραιότητα της μικρής παράκτιας αλιείας, του αποτελεσματικού ελέγχου της αλιείας και της αξιοπιστίας των δεδομένων, (γ) προστασίας και αποκατάστασης υδρόβιων οικοσυστημάτων, (δ) βιώσιμης υδατ/γείας, μεταποίησης και εμπορίας προϊόντων αλιείας και υδατοκαλλιέργειας με σκοπό την προώθηση προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και την ενίσχυση όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας σύμφωνα με τις Στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές για μια πιο βιώσιμη και ανταγωνιστική υδατοκαλλιέργεια στην ΕΕ για την περίοδο 2021 έως 2030 καθώς και με το Ελληνικό Πολυετές Στρατηγικό Σχέδιο για την Ανάπτυξη των Υδατοκαλλιεργειών 2021-2027, (ε) που ενισχύουν τη συνεκτικότητα της ΚΑΛΠ και της Βιώσιμης Γαλάζιας Οικονομίας με άλλες Πολιτικές της Ένωσης για τις θάλασσες και τους ωκεανούς, (στ) υποστήριξης της Θαλάσσιας Επιτήρησης και του Κοινού Περιβάλλοντος Ανταλλαγής Πληροφοριών (CISE) και (ζ) υποστήριξης της Βιώσιμης Γαλάζιας Οικονομίας που υπηρετούν τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας στην αλιεία, την υδατοκαλλιέργεια και την ναυτιλιακή πολιτική. Το 35% των πόρων του ΕΤΘΑΥ θα διατεθεί σε δράσεις για το κλίμα

ΣΠ3: Μια πιο Διασυνδεδεμένη Ευρώπη

Στοχεύοντας στην ανάπτυξη πράσινων μεταφορών και τη διασφάλιση ασφαλούς, ομαλής και οικονομικά αποτελεσματικής λειτουργίας του τομέα μεταφορών ενισχύεται η ανάπτυξη προσβάσιμων, υψηλής ποιότητας, πολυτροπικών, ανθεκτικών στην κλιματική αλλαγή, έξυπνων και βιώσιμων υποδομών και συστημάτων μεταφορών και εφοδιαστικής, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για Βιώσιμη και Έξυπνη Κινητικότητα (Sustainable and Smart Mobility Strategy SSMS). Βασική προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη ευφυών συστημάτων μεταφορών (ITS) τόσο σε ολόκληρο το δίκτυο, όσο και σε αστικές περιοχές.

Με γνώμονα τις παραπάνω αρχές, στις οδικές μεταφορές επιδιώκεται η ολοκλήρωση/αναβάθμιση υποδομών του βασικού και αναλυτικού ΔΟΔ στην ηπειρωτική και νησιωτική χώρα, με ιδιαίτερη προτεραιότητα στην Περιφέρεια Κρήτης, οι διαπεριφερειακές συνδέσεις, η ολοκλήρωση των διασυννοριακών συνδέσεων και οι συνδέσεις με το ΔΟΔ περιφερειακών αστικών κέντρων. Επίσης βασική προτεραιότητα αποτελεί η κατασκευή νέων ή/και αναβάθμιση τμημάτων οδικού δικτύου εκτός ΔΟΔ, οι

παρεμβάσεις οδικής ασφάλειας εκτός ΔΟΔ και αξιοποίηση ΤΠΕ και ευφυών συστημάτων μεταφορών.

Η βασική προτεραιότητα στις σιδηροδρομικές μεταφορές είναι η ανάπτυξη ασφαλούς, συνεκτικού, πολυτροπικού και διαλειτουργικού συστήματος υψηλής ποιότητας σε όλο τον άξονα του ΠΑΘΕ/Π, η εγκατάσταση ηλεκτροκίνησης και λειτουργία αναβαθμισμένων συστημάτων ERTMS, η υλοποίηση έργων αναβάθμισης/βελτίωσης του υφιστάμενου δικτύου και διασυνοριακών συνδέσεων, η ανάπτυξη και αξιοποίηση του προαστιακού δικτύου και η αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική σύνδεση των σιδηροδρομικών κόμβων με τα άλλα δίκτυα μεταφορών. Η αναδιάρθρωση ΕΡΓΟΣΕ και ΟΣΕ και ο ψηφιακός και φιλικός προς το περιβάλλον μετασχηματισμός του σιδηροδρόμου αποτελούν προτεραιότητα που αναμένεται να συμβάλει στην ασφαλή επίτευξη των στόχων αυτής της περιόδου. Η βασική προτεραιότητα στις θαλάσσιες μεταφορές είναι η αναδιάρθρωση του συστήματος μεταφορών προς τα νησιά με έμφαση στη διασύνδεση μεταξύ τους και με την ηπειρωτική χώρα θέτοντας σε λειτουργία ένα δίκτυο θαλάσσιων συγκοινωνιών δημόσιας υπηρεσίας με σκοπό την εξασφάλιση σταθερών, διαρκών και αξιόπιστων συνδέσεων για τις άγονες γραμμές σε συνδυασμό με το σύνολο των νησιωτικών περιοχών. Στο πλαίσιο αυτό, προτεραιότητα έχουν οι παρεμβάσεις σε επιλεγμένα λιμάνια εντός και εκτός ΔΕΔ-Μ, σύμφωνα με τις ανάγκες επανασχεδιασμού των ακτοπλοϊκών/εμπορευματικών μεταφορών, με την παράλληλη εγκατάσταση συστημάτων και εφαρμογών για την ασφάλεια ναυσιπλοΐας και την εξυπηρέτηση των χρηστών. Οι παρεμβάσεις θα συνδυαστούν με προώθηση της χρήσης καθαρών καυσίμων, την εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων για την περιβαλλοντική διαχείριση και παρακολούθηση των λιμένων, καθώς και τη λειτουργική διαχείριση των υπηρεσιών τους.

Οι επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης ασφάλειας αφορούν και την εναέρια κυκλοφορία, ιδίως εκείνες που προκύπτουν από το σύστημα SESAR, για υφιστάμενα αεροδρόμια.

Οι παραπάνω επιλογές πολιτικής σε συνδυασμό μεταξύ τους αλλά και με εφαρμογή ευφυών συστημάτων μεταφορών θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη ασφαλούς, συνεκτικού, προσβάσιμου σε όλους, πολυτροπικού και διαλειτουργικού συστήματος σιδηροδρομικών, οδικών, θαλασσίων μεταφορών υψηλής ποιότητας, διασυνοριακής κινητικότητας και συνδεσιμότητας με απομακρυσμένες και νησιώτικες περιοχές, στην ενίσχυση των εμπορευματικών μεταφορών, στη βελτίωση της αποδοτικότητας του τομέα Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τελικά στην ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα της χώρας, ενώ θα συμβάλουν στην ενίσχυση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του τομέα μεταφορών. Επισημαίνεται ότι τα θέματα συνδεσιμότητας θα αντιμετωπιστούν και από τα Προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας και την μακροπεριφερειακή στρατηγική EUSAIR συμπεριλαμβάνοντας σχετικές δράσεις ως μέρος ενός ευρύτερου λειτουργικού χώρου.

ΣΠ4: Μια πιο Κοινωνική Ευρώπη

Κεντρική επιδίωξη των παρεμβάσεων στον ΣΠ4 είναι μια πιο κοινωνική Ελλάδα μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και της διασφάλισης ισότιμης πρόσβασης σε ποιοτικές υπηρεσίες και αγαθά σύμφωνα με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων.

Η αύξηση της απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση της απασχολησιμότητας μέσω παρεμβάσεων για τη διευκόλυνση της πρόσβασης στην αγορά εργασίας στη βάση των ατομικών αναγκών και τη μείωση της αναντιστοιχίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, με έμφαση στους NEETs 15-29, μακροχρόνια άνεργους, άνεργους με χαμηλό και κοινωνικοοικονομικό, μορφωτικό υπόβαθρο, μετανάστες & δικαιούχους διεθνούς προστασίας και ΑμΕΑ, αποτελεί βασική προτεραιότητα. Η ανακατεύθυνση των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης μέσω της σταδιακής μετάβασης σε ένα νέο μοντέλο υλοποίησης για τις ΕΠΑ σε εθνικό επίπεδο, με συνεχώς διαθέσιμες δράσεις και ισχυρή εξατομικευμένη υποστήριξη, η ενίσχυση της διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας, η στήριξη της αυτοαπασχόλησης και παρεμβάσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων των ανέργων θα συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου. Η ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας θα προωθηθεί ως μέρος των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης που θα συμβάλουν στην κοινωνική και οικονομική ένταξη ατόμων και από ευάλωτες ομάδες. Η προώθηση της προσαρμογής αυτοαπασχολούμενων, εργαζομένων και επιχειρήσεων στην αλλαγή και της ενεργού γήρανσης και μέσω παρεμβάσεων συμβουλευτικής και κατάρτισης συνυπολογίζοντας, μεταξύ άλλων, τις απαιτήσεις της ψηφιακής και πράσινης οικονομίας, τίθεται στο επίκεντρο. Για την προώθηση της ισότιμης συμμετοχής των γυναικών στην απασχόληση θα επιλεγούν επιπλέον και μέτρα εναρμόνισης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και προώθησης καινοτόμων μοντέλων λειτουργίας των επιχειρήσεων. Για την αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών στην αγορά εργασίας δύνανται να υλοποιηθούν μέτρα ενισχύσεων. Τέλος, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στη μεγαλύτερη ασφάλεια και υγεία στην εργασία σε κάθε ηλικία.

Βασική επιλογή αποτελεί η αύξηση της συμμετοχής των ενηλίκων στη μαθησιακή διαδικασία, η αναβάθμιση της ποιότητας και η ενίσχυση της εξωστρέφειας και της συνάφειας της Εκπαίδευσης όλων των βαθμίδων και της Δια Βίου Μάθησης με την αγορά εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό θα δοθεί έμφαση στην χρήση εργαλείων που βασίζονται στις εξατομικευμένες ανάγκες των ενηλίκων, στη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών ιδιαίτερα σε σύγχρονες γνώσεις και δεξιότητες, στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, στην ενίσχυση των υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού και συμβουλευτικής, στη βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ΕΕΚ. Στην κατεύθυνση αυτή, τα εκπονούμενα στρατηγικά πλαίσια τόσο για τις ΕΠΑ, όσο και για την Εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες, την Κατάρτιση και τη Δια Βίου Μάθηση συντονίζονται σε εθνικό επίπεδο για την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την επανεξέταση της ανάπτυξης δεξιοτήτων και αντιμετωπίζουν το θέμα της πρόβλεψης και της προσαρμογής των αναγκών σε δεξιότητες σε συνάφεια με την αγορά εργασίας και για όλα τα στάδια του βίου. Επιπλέον, η βελτίωση των επιδόσεων και η ενίσχυση της ίσης πρόσβασης σε ποιοτική και χωρίς αποκλεισμούς εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες και κατάρτιση και

της ολοκλήρωσής τους, ιδίως για τις μειονεκτούσες ομάδες, τίθενται στο επίκεντρο. Η δημιουργία και αναβάθμιση υποδομών και εξοπλισμού βάσει χαρτογράφησης αναγκών και η διασφάλιση της ποιότητας υπηρεσιών, μέσω της βελτίωσης της διακυβέρνησης όλων των βαθμίδων, της ενίσχυσης της αυτονομίας, καθώς και της ολοκλήρωσης του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων, αποτελούν επίσης προτεραιότητες.

Η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός των θεσμών και μηχανισμών κοινωνικής αλληλεγγύης αποτελεί βασική επιλογή με στόχο την ενεργό ένταξη, τον περιορισμό της εισοδηματικής ανισότητας, του κινδύνου φτώχειας με έμφαση στην μείωση της παιδικής φτώχειας, του κοινωνικού αποκλεισμού και των έμφυλων και άλλων διακρίσεων. Η διασφάλιση αυξημένης πρόσβασης σε ποιοτικά βασικά και κοινωνικά αγαθά και υπηρεσίες, οι δράσεις για την αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού και στεγαστικού διαχωρισμού των πιο ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένων των παιδιών και η ανάπτυξη υπηρεσιών φροντίδας που βασίζονται στην οικογένεια και την κοινότητα αποτελούν μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση. Παράλληλα ο εκσυγχρονισμός και η δημιουργία υποδομών κοινωνικής προστασίας στη βάση διαπιστωμένων αναγκών, αλλά και αναψυχής, τουρισμού και πολιτισμού αναμένεται να ενισχύσουν την ανάπτυξη, την κοινωνική ένταξη και την κοινωνική καινοτομία. Οι επενδύσεις ΕΤΠΑ σε τουρισμό και πολιτισμό θα λαμβάνουν υπόψη την ευημερία των επισκεπτών, θα σέβονται το φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον και θα διασφαλίζουν την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των προορισμών και των επιχειρήσεων μέσω μιας ολοκληρωμένης και ολιστικής προσέγγισης.

Στρατηγική επιλογή αποτελεί η προώθηση παρεμβάσεων αποϊδρυματοποίησης και μετάβασης από την ιδρυματική φροντίδα στη φροντίδα σε επίπεδο οικογένειας και κοινότητας των παιδιών και των ατόμων με αναπηρία καθώς και η κοινωνική ένταξη για πολίτες περιθωριοποιημένων κοινοτήτων όπως οι Ρομά, μετανάστες & δικαιούχοι διεθνούς προστασίας, μέσω της αντιμετώπισης των εις βάρος τους διακρίσεων, της επισφαλούς στέγασης και της ένταξής τους στην εκπαίδευση.

Η θεσμική ενδυνάμωση των κοινωνικών εταίρων και των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών για την αυξημένη και ουσιαστική συμμετοχή σε παρεμβάσεις εκπαίδευσης, απασχόλησης και κοινωνικής ένταξης παραμένει στρατηγική επιλογή.

Η καθολική υγειονομική κάλυψη ως βασική επιλογή απαιτεί την ΠΦΥ επίκεντρο του δικτύου υγείας στην κοινότητα, έμφαση στην πρόληψη στο πλαίσιο και της ενεργού και υγιούς γήρανσης, θεσμοθετημένη μέριμνα για ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες με συμβολή στην οικονομική και κοινωνική προστασία Προτεραιότητες αποτελούν ομοίως η Ψυχική Υγεία με έμφαση στο παιδί και τους ηλικιωμένους και η πρόληψη της ασυλοποίησης, η αναβάθμιση δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, οι νέες υπηρεσίες μακροχρόνιας φροντίδας, η προσαρμογή υπηρεσιών, υποδομών και ανθρώπινου κεφαλαίου στις γεωγραφικές, πληθυσμιακές ιδιαιτερότητες, στην ηλεκτρονική υγεία, στην αντιμετώπιση υγειονομικών απειλών στη βάση χαρτογράφησης των αναγκών. Η διατήρηση των αποτελεσμάτων ενισχύεται με επενδύσεις στο ΣΥ στην επείγουσα φροντίδα, τις ειδικές κλίνες, την αποκατάσταση, τις

δομές Δημόσιας Υγείας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η βελτίωση της διαχείρισης και της διοίκησης των υπηρεσιών, συμβάλλουν στην καθολική πρόσβαση σε ποιοτικές υπηρεσίες σε ένα αποδοτικότερο σύστημα. Η τρέχουσα υγειονομική κρίση αναδεικνύει την προστασία της δημόσιας υγείας, ως θεμέλιο της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής και αποτελεί πρόκληση για την ανάπτυξη ανθεκτικότητας.

ΣΠ5: Μια Ευρώπη πιο κοντά στους Πολίτες

Οι ολοκληρωμένες χωρικές στρατηγικές με αξιοποίηση των χωρικών εργαλείων ΟΧΕ και ΤΑΠΤΟΚ θα εφαρμοστούν σε περιοχές με τα εξής χαρακτηριστικά:

- (α) αναπτυξιακή υστέρηση, μείωση πληθυσμού και ύπαρξη σημαντικών εμποδίων ανάπτυξης,
- (β) ύπαρξη περιορισμένων διασυνδέσεων με αστικά κέντρα και μειωμένη πρόσβαση σε υπηρεσίες,
- (γ) ύπαρξη προϋποθέσεων για ανάπτυξη δικτύων οικονομικών δραστηριοτήτων με στόχο τη δημιουργία οικονομικών συσσωμάτωσης,
- (δ) ύπαρξη αξιόλογων πολιτιστικών και φυσικών πόρων με δυνατότητες αξιοποίησης για δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Ο προσδιορισμός των επιλέξιμων περιοχών θα γίνει κατόπιν διαδικασίας, την οποία θα αποφασίσει το κάθε Πρόγραμμα, ανοικτής πρόσκλησης ή κατάλληλης τεκμηρίωσης για την ανάδειξη των περιοχών. Οι στρατηγικές θα εγκριθούν το ταχύτερο δυνατόν, ενώ ειδικότερα αυτές της ΠΠ 2014 – 2020 που επικαιροποιούνται για την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027 θα εγκριθούν το αργότερο 18 μήνες μετά την έγκριση των Περιφερειακών Προγραμμάτων.

Οι στρατηγικές της περιόδου 2021–2027 θα έχουν μακροχρόνιο ορίζοντα ανεξάρτητα από προγραμματικές και πολιτικές περιόδους με όραμα, συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους, και ένα συνεκτικό σχέδιο δράσης που θα ιεραρχεί τις δράσεις και τα έργα προτεραιότητας. Ενδεικτικά οι στρατηγικές ΟΧΕ-ΒΑΑ θα περιλαμβάνουν:

- συνεκτική και τεκμηριωμένη SWOT ανάλυση της κάθε περιοχής παρέμβασης
- σαφή περιγραφή του μοντέλου διακυβέρνησης σε τοπικό ή/και περιφερειακό επίπεδο
- περιορισμένο αριθμό επενδυτικών προτεραιοτήτων
- σχέδιο δράσης με τα έργα και τις δράσεις που θα συγχρηματοδοτηθούν κατά προτεραιότητα από τους πόρους των ΠΕΠ με τους ενδεικτικούς προϋπολογισμούς και τα χρονοδιαγράμματα ωρίμανσης και υλοποίησης τους
- τεκμηρίωση της εναρμόνισής τους με τα ΣΒΑΚ με στόχο βιώσιμες, καθαρές μεταφορές ειδικότερα στα μεγαλύτερα αστικά κέντρα.

Πρόσθετα, επιδιώκεται κατά προτεραιότητα, η βιώσιμη ανάπτυξη και η διασφάλιση ποιοτικών συνθηκών διαβίωσης με έμφαση στις επενδύσεις υποδομών προσβασιμότητας και συνδεσιμότητας, και στην εφαρμογή ολιστικών παρεμβάσεων που προωθούν την κυκλική και γαλάζια οικονομία, την ενεργειακή και ψηφιακή μετάβαση, την τοπική επιχειρηματικότητα την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών υποδομών ή/ και την ανάδειξή τους ως τουριστικών προορισμών. Τόσο στις αστικές όσο και στις αγροτικές, παράκτιες και νησιωτικές περιοχές προωθούνται Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις (ΟΧΕ) που εμφανίζουν θεματική ή/ και χωρική συνέχεια, με δυνατότητα αξιοποίησης πλουτοπαραγωγικών πόρων και ιδιαίτερων τοπικών χαρακτηριστικών και πολιτιστικών πόρων, διαφοροποίησης εισοδημάτων μέσω της Βιώσιμης Γαλάζιας Οικονομίας και της Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, τοπικής παραγωγής και βιώσιμης τουριστικής δραστηριότητας με γνώμονα την αιεφορία.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές και τις επιμέρους προτεραιότητες των στόχων πολιτικής του ΕΣΠΑ 21-27 για μια εξυπνότερη, πιο πράσινη, πιο διασυνδεδεμένη και πιο κοινωνική Ευρώπη, η οποία είναι πιο κοντά στους πολίτες της.

2.3.6. Το Πρόγραμμα Δυτικής Μακεδονίας 2021-2027

Η τρέχουσα συγκυρία που έχει επηρεαστεί σε παγκόσμιο επίπεδο από την πανδημία COVID-19, και από την εκ νέου αποσταθεροποίηση που αυτή προκαλεί, μετά την δετή κρίση (2008-2016), συνδυάζεται στη Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας με την απολιγνιτοποίηση και τη ριζική αναδιαμόρφωση του επικρατούντος κατά τα 60 τελευταία χρόνια αναπτυξιακού μοντέλου. Η απολιγνιτοποίηση δημιουργεί αυστηρές υποχρεώσεις, παρέχει ωστόσο και σημαντικές ευκαιρίες που χρηματοδοτικά τουλάχιστον εκφράζονται από το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης. Στο πλαίσιο αυτό το Πρόγραμμα Δυτικής Μακεδονίας (Π-ΔΜ) 2021-2027 καλείται να εστιάσει, συνεισφέρει, εξειδικεύσει και να υλοποιήσει ένα σύνολο παρεμβάσεων που θα διαμορφώσουν το αναπτυξιακό τοπίο της Περιφέρειας για τις προσεχείς δεκαετίες.

Το όραμα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για την ΠΠ 2021-2027 ορίζεται ως ακολούθως:

Η διαμόρφωση ενός νέου, ενισχυμένου και διακριτού ρόλου της Δυτικής Μακεδονίας στο εθνικό και διεθνές περιβάλλον με επίκεντρο τη δημιουργία βιώσιμων θέσεων απασχόλησης μέσω:

- του οικονομικού μετασχηματισμού της περιφερειακής οικονομίας με όρους βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας,
- της στήριξης της καθαρής ενέργειας και της πράσινης βιώσιμης ανάπτυξης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης των αστικών περιοχών και των περιοχών υπαίθρου και

- της δημιουργίας υψηλού επιπέδου κοινωνικής συνοχής

Ανά ΣΠ οι κύριες στρατηγικές επιλογές της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για την κάλυψη των αναπτυξιακών αναγκών της, την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και του αναπτυξιακού δυναμικού της και την επίτευξη των παραπάνω στρατηγικών στόχων είναι οι ακόλουθες:

ΣΠ1: Μια Εξυπνότερη Ευρώπη

Βασικές προτεραιότητες/αναπτυξιακές ανάγκες αποτελούν:

- Ενίσχυση των δημόσιων υποδομών ΕΤΑΚ
- Διασύνδεση δημόσιων δομών και αποτελεσμάτων ΕΤΑΚ με την επιχειρηματικότητα
- Ενίσχυση των δαπανών επιχειρήσεων σε ΕΤΑΚ
- Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης καινοτόμων/νεοφυών επιχειρήσεων και περιφερειακού επιχειρηματικού οικοσυστήματος
- Βελτίωση πρόσβασης επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση
- Ψηφιακή αναβάθμιση δημόσιων υπηρεσιών, ενίσχυση της προσβασιμότητάς τους στα άτομα με αναπηρία, και αξιοποίηση δημόσιων δεδομένων
- Διασφάλιση ευρυζωνικής πρόσβασης υψηλής ταχύτητας σε δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις
- Βελτίωση της ψηφιακής επιχειρηματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων
- Υποστήριξη διαφοροποίησης επιχειρήσεων που πλήττονται από την απολιγνιτοποίηση
- Αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων για την υποστήριξη της καινοτομικότητας, εξωστρέφειας και ψηφιακού μετασχηματισμού

ΣΠ2: Μια πιο Πράσινη Ευρώπη

Βασικές προτεραιότητες/ αναπτυξιακές ανάγκες αποτελούν:

- Προώθηση της ενεργειακής αποδοτικότητας για την αντιμετώπιση των κλιματικών συνθηκών με έναν περισσότερο οικονομικά και οικολογικά τρόπο.
- Ενίσχυση της πρόληψης, της αντιμετώπισης και της διαχείρισης των πλημμυρικών φαινομένων, δασικών πυρκαγιών και άλλων φυσικών κινδύνων,

- Επέκταση –αναβάθμιση υποδομών ύδρευσης, διαχείρισης λυμάτων και υποστήριξη δράσεων διαχείρισης των υδατικών πόρων με την ενσωμάτωση σύγχρονων πρακτικών και τεχνολογικών εργαλείων, με στόχο τη βελτίωση της κατάστασης των υδατικών σωμάτων και την επίτευξη των στόχων του Σχεδίου Διαχείρισης.
- Προώθηση της κυκλικής οικονομίας μέσα από την ολοκληρωμένη διαχείριση και τη Διαλογή στην Πηγή των βιοαποβλήτων.
- Υποστήριξη των μηχανισμών επιτήρησης, διαχείρισης και προστασίας της βιοποικιλότητας και των προστατευόμενων περιοχών και της βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης τους.
- Υποστήριξη παρεμβάσεων αποκατάστασης και αξιοποίησης του περιβάλλοντος σε αστικά κέντρα και υποβαθμισμένες περιοχές και της παρακολούθησης και καταγραφής της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και του θορύβου μέσα και από την ενίσχυση των επιλογών κινητικότητας στα κύρια αστικά κέντρα και προώθηση της ηλεκτροκίνησης

ΣΠ3: Μια πιο Διασυνδεδεμένη Ευρώπη

Βασικές προτεραιότητες/ αναπτυξιακές ανάγκες αποτελούν:

- Ολοκλήρωση οδικού άξονα ΔΕΔ-Μ Νίκης Φλώρινας – Κοζάνη – όρια Ν. Λάρισας
- Αναβάθμιση σιδηροδρομικής σύνδεσης με το λιμάνι της Θεσσαλονίκης (ΔΕΔ-Μ)
- Ολοκλήρωση σιδηροδρομικής σύνδεσης με Αλβανία (ΔΕΔ-Μ)
- Βελτίωση των οδικών συνδέσεων απομακρυσμένων και τουριστικών περιοχών της Περιφέρειας
- Αναβάθμιση / κατασκευή του ενδοπεριφερειακού οδικού δικτύου και βελτίωση επιπέδου οδικής ασφάλειας
- Διαφοροποίηση και εξειδίκευση ρόλου των δύο αεροδρομίων και βελτίωση της προσβασιμότητάς τους σε επιβάτες με αναπηρία ή/και χρόνιες παθήσεις
- Υποστήριξη ανάπτυξης εμπορευματικών κέντρων
- Δημιουργία δικτύου προσβάσιμων σε όλους αστικών και υπεραστικών μεταφορών

ΣΠ4: Μια πιο Κοινωνική Ευρώπη

Βασικές προτεραιότητες/ αναπτυξιακές ανάγκες αποτελούν:

- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ιδίως για νέους και γυναίκες
- Προώθηση και αξιοποίηση της κοινωνικής οικονομίας

- Υποστήριξη της εργασιακής μετάβασης του εργατικού δυναμικού που πλήττεται από την απολιγνιτοποίηση
- Κατάρτιση και επανακατάρτιση εργατικού δυναμικού στις νέες ευκαιρίες της ενεργειακής μετάβασης και τους τομείς έξυπνης εξειδίκευσης της Περιφέρειας.
- Ενίσχυση των δικτύων κοινωνικής ασφάλειας ιδίως για όσους αντιμετωπίζουν κενά πρόσβασης στην κοινωνική προστασία, και τα πλέον ευπαθή άτομα, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικά μη ενεργών.
- Προώθηση της ισότητας των φύλων και εναρμόνιση της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής
- Προώθηση της δια βίου μάθησης και η διεύρυνση της πρόσβασης στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση στις ευάλωτες ομάδες (π.χ. άτομα με αναπηρία ή/και χρόνιες παθήσεις, ρομά, κ.α.)
- Ενίσχυση της βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων και της κοινωνικής ένταξής τους
- Υποστήριξη των απομακρυσμένων κοινοτήτων και αντιμετώπιση των δυσκολιών της χαμηλής πληθυσμιακής πυκνότητας
- Εξασφάλιση πρόσβασης σε κοινωνικές υπηρεσίες για τις πλέον άπορες και ευπαθείς ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία.
- Ανάπτυξη υπηρεσιών μακροχρόνιας περίθαλψης.
- Ενίσχυση υποδομών και εξοπλισμού μονάδων υγείας και βελτίωση της προσβασιμότητάς τους σε άτομα με αναπηρία ή/και χρόνιες παθήσεις.
- Ενίσχυση λειτουργίας υποδομών κοινωνικής φροντίδας-πρόνοιας.
- Ολοκλήρωση των υποδομών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.
- Ενίσχυση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων σχολικών μονάδων και βελτίωση της προσβασιμότητάς τους σε μαθητές και εκπαιδευτικούς με αναπηρία.
- Ανάδειξη, οργάνωση και προώθηση των τουριστικών πόρων και προορισμών
- Ενίσχυση της προσβασιμότητας των τουριστικών και πολιτιστικών πόρων από όλους

ΣΠ5: Μια Ευρώπη πιο κοντά στους Πολίτες

Βασικές προτεραιότητες/ αναπτυξιακές ανάγκες αποτελούν:

- Αστική αναζωογόνηση και αναβάθμιση των δημόσιων χώρων στις πόλεις με πρόσβαση για όλους συμπεριλαμβανομένης της προώθησης της προσβασιμότητας και της ελεύθερης κινητικότητας στα άτομα με κινητικά προβλήματα και βελτίωση της ανθεκτικότητας των αστικών κέντρων.
- Πολιτιστική και δημιουργική αναβάθμιση του δημόσιου χώρου, branding πόλεων και οργάνωση του τουριστικού τους προϊόντος σε σύνδεση με την ευρύτερη περιοχή τους.
- Πράσινη μετάβαση των πόλεων με παρεμβάσεις για έξυπνη ενέργεια, βιώσιμη κινητικότητα και προώθηση της κυκλικής οικονομίας
- Ολοκληρωμένα σχέδια για την αντιμετώπιση αλληλεξαρτώμενων προκλήσεων σε επίπεδο “λειτουργικών περιοχών”, όπως είναι, οι Λίμνες, τα Ποτάμια ή οι ορεινοί όγκοι
- Αποδοτικός και αποτελεσματικός συνδυασμός των μέσων (ΕΣΠΑ, RRF, Πόρος, ΤΔΜ) σε χωρικό επίπεδο, με στόχο την αποφυγή διάσπασης του σχεδιασμού, επικαλύψεων ή καθυστερήσεων.
- Επαναπροσδιορισμός του τουριστικού προϊόντος προσβάσιμου σε όλους μέσω ολοκληρωμένων χωρικά προσεγγίσεων, δικτύωση περιοχών τουριστικού ενδιαφέροντος και δικτύωση με άλλους γειτονικούς “δημοφιλείς” προορισμούς.
- Δημιουργία δικτύου έξυπνων θέσεων στάσης/στάθμευσης οχημάτων ατόμων με αναπηρίες κοντά σε δημόσιες Υπηρεσίες και Υπηρεσίες που δέχονται κοινό

Οι Προτεραιότητες του Προγράμματος Πελοπόννησος 2021-2027 έχουν ως ακολούθως:

Προτεραιότητα 1: Ενίσχυση του παραγωγικού και οικονομικού μετασχηματισμού της Περιφέρειας

Προτεραιότητα 2: Στήριξη της καθαρής ενέργειας και της πράσινης αειφόρου ανάπτυξης

Προτεραιότητα 3: Βελτίωση της διασυνδεσιμότητας της Περιφέρειας

Προτεραιότητα 4: Ενίσχυση της Κοινωνικής Ανάπτυξης της Περιφέρειας (ΕΤΠΑ)

Προτεραιότητα 5: Ενίσχυση της Κοινωνικής Ανάπτυξης της Περιφέρειας (ΕΚΤ+)

Προτεραιότητα 6: Ολοκληρωμένη Χωρική Ανάπτυξη των αστικών περιοχών και της υπαίθρου (ΕΤΠΑ)

Προτεραιότητα 7: Τεχνική Βοήθεια ΕΤΠΑ

Προτεραιότητα 8: Τεχνική Βοήθεια ΕΚΤ+

Οι συνολικοί πόροι που κατανέμονται στο Πρόγραμμα Δυτικής Μακεδονίας 2021-2027 αποτυπώνονται ανά στόχο πολιτικής, προτεραιότητα και ταμείο ως ακολούθως:

Αριθ. στόχου πολιτικής	Προτεραιότητα	Ταμείο	Συνεισφορά της Ένωσης	Εθνική συνεισφορά	Σύνολο
ΣΠ1	1	ΕΤΠΑ	34.000.000,00	6.000.000,00	40.000.000,00
ΣΠ2	2	ΕΤΠΑ	67.627.421,00	11.934.251,00	79.561.672,00
ΣΠ3	3	ΕΤΠΑ	33.082.038,00	5.838.007,00	38.920.045,00
ΣΠ4	4	ΕΤΠΑ	49.084.418,00	8.661.957,00	57.746.375,00
ΣΠ4	5	ΕΚΤ+	84.989.089,00	14.998.075,00	99.987.164,00
ΣΠ5	6	ΕΤΠΑ	59.992.067,00	10.586.836,00	70.578.903,00
ΤΒ	7	ΕΤΠΑ	4.420.989,00	780.175,00	5.201.164,00
ΤΒ	8	ΕΚΤ+	1.798.289,00	317.346,00	2.115.635,00
		ΣΥΝΟΛΟ	334.994.311,00	59.116.647,00	394.110.958,00

Παρόμοια με το ΕΣΠΑ, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές και τις επιμέρους προτεραιότητες των στόχων πολιτικής Προγράμματος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας 21-27 για μια εξυπνότερη, πιο πράσινη, πιο διασυνδεδεμένη και πιο κοινωνική Ευρώπη, η οποία είναι πιο κοντά στους πολίτες της.

2.3.7. Το Πρόγραμμα Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης 2021-2027

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, έως το 2050, θα μηδενίσει τις καθαρές εκπομπές αερίων που προκαλούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, ακολουθώντας τον χάρτη πορείας της «Πράσινης Συμφωνίας» προς μια βιώσιμη ανάπτυξη. Η επίτευξη του στόχου αυτού, επιφέρει ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις στις περιοχές όπου η απασχόληση και το εισόδημα εξαρτώνται έντονα από τα ορυκτά καύσιμα ή από βιομηχανίες υψηλής έντασης εκπομπών. Οι περιοχές αυτές θα πρέπει να αναδιαρθρώσουν στρατηγικά τις οικονομίες τους, ώστε να αναδυθούν νέες βιώσιμες δραστηριότητες ικανές να συντηρήσουν και να ενισχύσουν την οικονομική και κοινωνική δομή.

Ο άνθρακας, κυρίως ο λιγνίτης και ο λιθάνθρακας, παύει σταδιακά να χρησιμοποιείται λόγω του ενεργειακού μίγματος της Ευρώπης σταθερά εδώ και μια τουλάχιστον

δεκαετία, για λόγους τόσο περιβαλλοντικούς, όσο και οικονομικούς, κυρίως λόγω της ακριβής τιμολόγησης των δικαιωμάτων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Η σταδιακή εξάντληση της αναπτυξιακής του δυναμικής, είχε ως αποτέλεσμα, ανάλογα με την προνοητικότητα κάθε κράτους-μέλους, τη μείωση ή ακόμα και την κατάρρευση των ρυθμών ανάπτυξης στις επηρεαζόμενες περιοχές. Καθώς πολλές κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο τη δύσκολη αυτή πραγματικότητα, ενώ, ταυτόχρονα, καλούνται να υιοθετήσουν σχέδια για τη μετάβαση σε μια οικονομία μηδενικών ρύπων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε μια ισχυρή δέσμη μέτρων και πολιτικών απεγκλωβισμού από τον άνθρακα, διατήρησης του φυσικού περιβάλλοντος και παραγωγικής αναδιάρθρωσης των περιοχών αυτών. Για τον σκοπό αυτό ένας νέος Μηχανισμός Δίκαιης Μετάβασης θα παρέχει την αναγκαία προσαρμοσμένη στήριξη, κυρίως μέσω επενδύσεων στο τρίγωνο γνώσης, εκπαίδευση, έρευνα αιχμής και καινοτομία.

Στο πλαίσιο αυτό, καταρτίστηκε το Πρόγραμμα Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΠΔΑΜ) για την περίοδο 2021-2027, προϋπολογισμού δημόσιας δαπάνης 1,6 δις ευρώ, το οποίο περιλαμβάνει τρία αναλυτικά Εδαφικά Σχέδια Δίκαιης Μετάβασης

(α) Δυτικής Μακεδονίας,

(β) Δήμου Μεγαλόπολης και

(γ) Νήσων Αιγαίου και Κρήτης,

τα οποία υποδεικνύουν τις περιοχές για τις οποίες θα γίνει χρήση των πόρων σύμφωνα με τους ειδικούς κανόνες και προδιαγραφές της ΕΕ. Συγκεκριμένα, περιγράφουν τη διαδικασία μετάβασης, αιτιολογούν την επιλογή των εδαφών, τεκμηριώνουν τις ανάγκες οικονομικής διαφοροποίησης, κτήσης νέων δεξιοτήτων και περιβαλλοντικής αποκατάστασης και, τέλος, περιγράφουν τις συνέργειες και τη συμπληρωματικότητά τους με τα λοιπά Προγράμματα και δράσεις του Συμφώνου Εταιρικής Σχέσης 2021- 2027, του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και του Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Αγροτικής Ανάπτυξης. Η κύρια χρηματοδότηση του Προγράμματος θα προέλθει από τον Μηχανισμό Δίκαιης Μετάβασης και συγκεκριμένα από

- το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης, για την ενίσχυση των περιοχών που επηρεάζονται περισσότερο
- την πρωτοβουλία InvestEU, για την μόχλευση ιδιωτικών κεφαλαίων και
- τη δανειακή διευκόλυνση του δημόσιου τομέα από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) για την υλοποίηση των αναγκαίων δημόσιων επενδύσεων κυρίως στον τομέα των υποδομών.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες των Εδαφικών Σχεδίων και το πεδίο εφαρμογής του ΤΔΜ (άρθρο 8), το Πρόγραμμα ΔΑΜ διαρθρώνεται αρχιτεκτονικά στις ακόλουθες 6 Προτεραιότητες.

1. Ενίσχυση και προώθηση επιχειρηματικότητας,
2. Ενεργειακή μετάβαση - κλιματική ουδετερότητα,
3. Αναπροσαρμογή χρήσεων γης - κυκλική οικονομία,
4. Δίκαιη εργασιακή μετάβαση και ενδυνάμωση ανθρωπίνου κεφαλαίου,
5. Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις μικρής κλίμακας - Ευφυείς κοινότητες,
6. Τεχνική Βοήθεια

Η Αρχιτεκτονική του Προγράμματος οριστικοποιήθηκε μετά την υιοθέτηση των Κανονισμών της περιόδου 2021-2027, λαμβάνοντας υπόψη τις εισροές από τους φορείς της εταιρικής σχέσης κατά τη διαβούλευση των Εδαφικών Σχεδίων.

Ειδικότερα:

Προτεραιότητα 1: Ενίσχυση και Προώθηση Επιχειρηματικότητας. Η προτεραιότητα 1 επικεντρώνεται στον επιδιωκόμενο οικονομικό εκσυγχρονισμό και μετασχηματισμό των πληττόμενων περιοχών, μέσω της προσέλκυσης νέων επενδύσεων, της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων και της προώθησης του καινοτόμου μετασχηματισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων, που εδρεύουν στην περιοχή ή μεγάλο μέρος της δραστηριότητάς τους έχει σχέση με την περιοχή και τις δραστηριότητες της ΔΕΗ και στην ουσιαστική συμβολή στην πολιτική ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας μέσω της εστίασης στην παραγωγή και προώθηση προϊόντων/ υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας. Ειδικά στην περίπτωση των νησιών, οι σχετικές δραστηριότητες στοχεύουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος.

Προτεραιότητα 2: Ενεργειακή Μετάβαση - Κλιματική Ουδετερότητα. Το πλέγμα των δράσεων της προτεραιότητας 2 θα υποστηρίξει τη μετάβαση των ενισχυόμενων περιοχών του Προγράμματος σε μία κλιματικά ουδέτερη οικονομία. Ειδικά στην περίπτωση της Δυτικής Μακεδονίας οι δράσεις αυτές είναι συνδεδεμένες με τις δράσεις επιχειρηματικότητας, έρευνας, τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας (προτεραιότητα 1), κατάρτισης και επανακατάρτισης (προτεραιότητα 4), καθώς επιδιώκεται η ανάδειξή της σε εναλλακτικό ενεργειακό κόμβο για το σύνολο της ελληνικής επικράτειας και η καθετοποίηση της ενεργειακής αλυσίδας αξίας. Στην περίπτωση της Μεγαλόπολης, η μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών θα προσφέρει εναλλακτική απασχόληση έως την έναρξη της λειτουργίας του επιχειρηματικού και εμπορευματικού παρκου και θα συνεισφέρει στην παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Στην περίπτωση των νησιών οι σχετικές δράσεις θα βοηθήσουν στη διεύθυνση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στο ενεργειακό μείγμα

Προτεραιότητα 3: Αναπροσαρμογή Χρήσεων Γης - Κυκλική Οικονομία. Στον πυρήνα της προτεραιότητας 3 βρίσκεται η υλοποίηση παρεμβάσεων για την αναγέννηση, απορρύπανση και αποκατάσταση των υποβαθμισμένων εκτάσεων και εγκαταστάσεων και την υλοποίηση των αναγκαίων συναφών υποδομών, που θα στηρίξουν τη μετάβαση

των περιοχών της Δυτικής Μακεδονίας και της Μεγαλόπολης σε ένα νέο οικονομικό μοντέλο. Οι συγκεκριμένες παρεμβάσεις λαμβάνουν χώρα στις περιφερειακές ενότητες Κοζάνης και Φλώρινας, καθώς και στον Δήμο Μεγαλόπολης, όπου βρίσκονται τα λιγνιτικά πεδία. Παράλληλα θα υποστηριχθεί η ενίσχυση έργων κυκλικής οικονομίας μεγάλης κλίμακας. Η Ελλάδα έχει υιοθετήσει την Εθνική Στρατηγική για την Κυκλική Οικονομία και εναρμόνισε τη νομοθεσία της με τις αρχές της κυκλικής οικονομίας. Ειδικά στις λιγνιτικές περιοχές της Δυτικής Μακεδονίας είναι ανάγκη η στροφή προς ένα νέο παραγωγικό πρότυπο να μην δημιουργήσει νέα προβλήματα στο περιβάλλον και γι' αυτό προωθείται η ανακύκλωση των παραπροϊόντων των ανανεώσιμων πηγών και της αποθήκευσης ενέργειας (φωτοβολταϊκά πάνελ, μπαταρίες) και η αποδοτική διαχείριση των πόρων και ειδικότερα του νερού. Στη Δυτική Μακεδονία οι εν λόγω δράσεις διευκολύνονται από την ύπαρξη σημαντικής εξειδίκευσης στη διαχείριση αποβλήτων και στην ευρύτερη περιοχή της Μεγαλόπολης από την ύπαρξη σημαντικών βιομηχανικών συγκεντρώσεων. Επίσης, προωθούνται παρεμβάσεις που συμβάλλουν στην ολοκληρωμένη διαχείριση αποβλήτων σε όλες τις περιφέρειες, συμπληρωματικά προς τα υπόλοιπα προγράμματα. Τέλος, σημαντική είναι και προώθηση μέτρων αποδοτικής διαχείρισης των φυσικών πόρων στη Δυτική Μακεδονία και την ευρύτερη περιοχή της Μεγαλόπολης, ιδίως των υδατικών πόρων, που έχουν μεγάλη σημασία για τις επιδιωκόμενες βιομηχανικές χρήσεις. Η Δυτική Μακεδονία διαθέτει πλούσιους πόρους γλυκών υδάτων (~60% των επιφανειακών γλυκών υδάτων της χώρας). Ένα ικανοποιητικό μερίδιο των υδατινών μαζών έχουν καλή οικολογική και χημική κατάσταση. Υπάρχει πρόσβαση σε πόσιμο νερό υψηλής ποιότητας. Ωστόσο, αναμένεται να ενταθούν τα ζητήματα λειψυδρίας λόγω της κλιματικής αλλαγής, ενώ είναι χρήσιμο να οι εν λόγω πόροι να διαφυλαχθούν τόσο για την ύδρευση άλλων περιοχών της χώρας, όσο και για τη στήριξη ενός νέου αειφορικού μοντέλου ανάπτυξης.

Προτεραιότητα 4: Δίκαιη Εργασιακή Μετάβαση. Η Προτεραιότητα 4 θέτει ως άμεσο στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικο-οικονομικών συνεπειών της μετάβασης στην οικονομία μηδενικών ρύπων, ενώ παράλληλα προκρίνει παρεμβάσεις για την ανάπτυξη και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε δεξιότητες, επαγγέλματα και κλάδους που σχετίζονται με τις νέες παραγωγικές δραστηριότητες που πρόκειται να ενισχυθούν στο πλαίσιο των προηγούμενων προτεραιοτήτων. Βασικοί στόχοι είναι η διατήρηση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας και η συγκράτηση της ανεργίας, ειδικά σε περιοχές και πληθυσμιακές ομάδες που πλήττονται πιο έντονα, αλλά και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε νέες ειδικότητες με θετική επίπτωση στο εισόδημα και την ΑΠΑ καθώς και η δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλής εξειδίκευσης μεριμνώντας για τη διασφάλιση της ισότητας, της ένταξης και της μη-διάκρισης.

Προτεραιότητα 5: Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις Μικρής Κλίμακας – Ευφυείς Κοινότητες. Η προτεραιότητα 5 επιδιώκει να αναδείξει τις θετικές συνέπειες της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης στην οικονομία μηδενικών ρύπων σε μία κλίμακα άμεσα αντιληπτή από τον πολίτη. Σημειώνεται ότι η υλοποίηση των ευφυών κοινοτήτων πραγματοποιείται με δράσεις που περιλαμβάνονται στις προτεραιότητες 2, 3, 5, αν και στην 5 περιλαμβάνονται οι βασικές απαιτούμενες παρεμβάσεις.

Προτεραιότητα 6: Τεχνική Βοήθεια του Προγράμματος. Ο Άξονας Προτεραιότητας της Τεχνικής Βοήθειας περιλαμβάνει τις ενέργειες της τεχνικής υποστήριξης (Τεχνικής Βοήθειας) σχετικά με τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, την προετοιμασία, τη διαχείριση, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση, τη δημοσιότητα, την εφαρμογή και τον έλεγχο του Προγράμματος ΔΜ, καθώς και δραστηριότητες για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας της Υπηρεσίας Διαχείρισης και των δικαιούχων για την υλοποίηση των έργων. Συνίστανται ιδίως στην προμήθεια αγαθών και λήψη υπηρεσιών, στην κάλυψη δαπανών, καθώς και σε κάθε άλλη απαραίτητη δαπάνη που αποσκοπεί στην ενίσχυση της υλοποίησης των στόχων του Προγράμματος.

Οι συνολικοί πόροι που κατανέμονται από το ΣΔΑΜ για τη Δυτική Μακεδονία ανέρχονται σε € 1.026.688.743, που αντιστοιχεί στο 63% των συνολικών πόρων του ΣΔΑΜ και αναλύονται ανά προτεραιότητα στον πίνακα που ακολουθεί.

Προτεραιότητα	Δημόσια Δαπάνη για Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας (σε €)
Προτεραιότητα 1: Ενίσχυση και Προώθηση Επιχειρηματικότητας	510.120.000,00
Προτεραιότητα 2: Ενεργειακή Μετάβαση - Κλιματική Ουδετερότητα	166.823.000,00
Προτεραιότητα 3: Αναπροσαρμογή Χρήσεων Γης - Κυκλική Οικονομία	58.000.000,00
Προτεραιότητα 4: Δίκαιη Εργασιακή Μετάβαση	197.456.000,00
Προτεραιότητα 5: Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις Μικρής Κλίμακας – Ευφυείς Κοινότητες	53.300.000,00
Προτεραιότητα 6: Τεχνική Βοήθεια του Προγράμματος	40.989.743,00
ΣΥΝΟΛΟ	1.026.688.743,00

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ANKO οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές και τις επιμέρους προτεραιότητες των στόχων του ΣΔΑΜ, δεδομένης της πρόκληση της απολιγνιτοποίησης και της μετάβασης στην καθαρή ενέργεια στη Δυτική Μακεδονία, που αναμένεται να έχει θετικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και στην υγεία, θέτοντας ωστόσο σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

2.4. Κοινωνικό περιβάλλον

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει στη διαμόρφωση του κοινωνικού περιβάλλοντος που έχει έμμεση επίπτωση στη λειτουργία και τις προοπτικές ανάπτυξης της ANKO Α.Ε., αποτελεί το κοινωνικό προφίλ της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Μελέτη για την Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας που εκπόνησε ο ΟΟΣΑ – Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

Σύμφωνα με την μελέτη για την Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας που εκπόνησε ο ΟΟΣΑ, η γήρανση στη Δυτική Μακεδονία είναι ένα σημαντικό ζήτημα καθώς το μερίδιο του πληθυσμού άνω των 70 ετών είναι σημαντικά υψηλότερο σε σύγκριση με τα επίπεδα της Ελλάδας ή της ΕΕ και έχει επίσης αυξηθεί σημαντικά (3,5%) κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αυτό επαληθεύεται και από τον δείκτη εξάρτησης ηλικιωμένων που, το 2019, ήταν στο επίπεδο του 38,2%, δηλαδή πάνω από τον εθνικό μέσο όρο.

Το ποσοστό του πληθυσμού (25-64 ετών) με τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 24,5%, το οποίο είναι χαμηλότερο από τον εθνικό και ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ο πληθυσμός της περιοχής ζει κυρίως σε πόλεις, καθώς το ποσοστό αστικοποίησης είναι 57,9% που είναι κάτω από τον εθνικό μέσο όρο. **Ωστόσο, η περιφέρεια κατά την περίοδο μετά το 2008 παρουσίασε τη μεγαλύτερη αύξηση στο ποσοστό αστικοποίησης.** Η περιφέρεια, επίσης, κατέλαβε την πέμπτη θέση στην αύξηση του πληθυσμού (25-64 ετών) με τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, ο δείκτης αργού ρυθμού καθαρής μετανάστευσης για την περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας είναι αρνητικός αντανακλώντας τη μεταναστευτική μείωση του πληθυσμού στην περιοχή, ενώ παρουσιάζει τη μεγαλύτερη αρνητική μεταβολή στη χώρα.

Η Δυτική Μακεδονία σημειώνει το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας (27,5%) που ξεπερνά δραματικά τον εθνικό και τον κοινοτικό μέσο όρο. Η ανεργία κατά μέσο όρο αυξήθηκε κατά 8% την τελευταία δεκαετία, ενώ ο δείκτης απασχόλησης μειώθηκε κατά 1,5%.

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε και τους δείκτες του Κοινωνικού Πίνακα Αποτελεσμάτων που δημοσίευσε η Eurostat (2019β), η Δυτική Μακεδονία αντιμετωπίζει έντονα κοινωνικά προβλήματα που σχετίζονται με την κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα στοιχεία δείχνουν ότι σχεδόν το 9% του πληθυσμού της Δυτικής Μακεδονίας δεν έχει πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας, τιμή ελαφρώς χαμηλότερη από τον εθνικό μέσο όρο. Επιπλέον, το 72% των ανέργων είναι μακροχρόνια άνεργοι, το 20% των νέων στην ηλικιακή ομάδα 15-24 ετών αποκλείονται από την εκπαίδευση ή την αγορά εργασίας, ενώ το ποσοστό του πληθυσμού που κινδυνεύει από φτώχεια και κοινωνικό αποκλεισμό σχεδόν 37%. Μεταξύ 2015 και 2017, η Δυτική Μακεδονία συνέβαλε αρνητικά στην αύξηση του εθνικού ΑΕΠ κατά περίπου -32%.

Πρόσθετα, οι επιδόσεις της Δυτικής Μακεδονίας ποικίλλουν σε έναν αριθμό δεικτών ευημερίας που εκτιμά ο ΟΟΣΑ (2019γ). Σε σύγκριση με 402 περιφέρειες του ΟΟΣΑ, η Δυτική Μακεδονία ανήκει στη μεσαία ομάδα του 60% στους τομείς της ασφάλειας, της εκπαίδευσης, της υγείας, της συμμετοχής στα κοινά, του εισοδήματος και της στέγασης.

Σε σύγκριση με τις άλλες περιφέρειες του ΟΟΣΑ, η Δυτική Μακεδονία έχει σχετικά υψηλή βαθμολογία σε θέματα ασφάλειας και υγείας και πολύ χαμηλές βαθμολογίες όσον αφορά την εκπαίδευση, τη συμμετοχή των πολιτών, την κοινότητα, το εισόδημα, την πρόσβαση σε υπηρεσίες και θέσεις εργασίας. Σε σύγκριση με τις άλλες ελληνικές περιφέρειες, η Δυτική Μακεδονία είναι πάνω από τον εθνικό μέσο όρο σε ασφάλεια, κοντά στον εθνικό μέσο όρο σε εισόδημα, υγεία, κοινότητα και στέγαση, κάτω από τον εθνικό μέσο όρο σε εκπαίδευση, συμμετοχή στα κοινά, περιβάλλον, ικανοποίηση από τη ζωή, πρόσβαση σε υπηρεσίες και θέσεις εργασίας.

Η πρόκληση της απολιγνιτοποίησης και η μετάβαση στην καθαρή ενέργεια στη Δυτική Μακεδονία

Η Ελλάδα παράγει υψηλές εκπομπές αερίων θερμοκηπίου - 9,2 τόνους ανά κάτοικο κάθε χρόνο, έναντι 8,8 τόνων κατά κεφαλήν σε επίπεδο ΕΕ. Αυτό οφείλεται κυρίως στην εξάρτηση από τα ορυκτά καύσιμα, με περισσότερο από το 30% της ηλεκτρικής ενέργειας που παράγεται από λιγνίτη στις δύο περιοχές εξόρυξης λιγνίτη (περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και περιοχή Μεγαλόπολης στην περιοχή της Πελοποννήσου) και σχεδόν το 10% παράγεται από βαρύ πετρέλαιο ή ντίζελ στα νησιά. Ενώ 6 από τις 11 ελληνικές περιφέρειες παράγουν το 30% ή περισσότερο της ηλεκτρικής τους ενέργειας χρησιμοποιώντας ανανεώσιμες πηγές, η Δυτική Μακεδονία, η οποία παράγει μαζί με την Πελοπόννησο το 45% της ελληνικής ηλεκτρικής ενέργειας, εξακολουθεί να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον άνθρακα για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Το 2017, αυτές οι δύο περιοχές χρησιμοποίησαν ενέργεια από άνθρακα για τουλάχιστον το ένα τέταρτο της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.

Αυτό αποτελεί μια τεράστια πρόκληση όσον αφορά τη μετατροπή της οικονομίας της Δυτικής Μακεδονίας από την σχεδόν πλήρη εξάρτησή της από τον λιγνίτη σε άλλες, διαφοροποιημένες οικονομικές δραστηριότητες. Στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας, ιδίως στο νομό Κοζάνης, όπου βρίσκονται τα μεγαλύτερα ορυχεία και οι περισσότεροι ηλεκτροπαραγωγικοί σταθμοί, η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας με βάση τον λιγνίτη είναι ο σημαντικότερος οικονομικός τομέας, που αντιπροσωπεύει πάνω από το ένα τρίτο του περιφερειακού ΑΕΠ.

Ως εκ τούτου, ενώ το κλείσιμο του τομέα του λιγνίτη θα έχει θετικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και στην υγεία, θέτει σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Εκτιμάται ότι 5.500 θέσεις εργασίας στα λιγνιτικά ορυχεία και στα εργοστάσια ηλεκτροπαραγωγής κινδυνεύουν άμεσα. Επιπλέον 20.000 θέσεις εργασίας κινδυνεύουν έμμεσα. Στο 31% (2016), η περιοχή έχει ήδη ένα από τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας από όλες τις περιφέρειες άνθρακα/λιγνιτών της ΕΕ, και το ΑΕΠ της/κάτοικος κατέρρευσε από 86% σε 59% του μέσου όρου της ΕΕ μεταξύ 2009 και 2017. Επιπλέον, πάνω από 100.000 κάτοικοι συνδέονται με συστήματα τηλεθέρμανσης, τα οποία λειτουργούν με την υπολειπόμενη θερμότητα των σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με λιγνιτικό καύσιμο. Η περιβαλλοντική αποκατάσταση και ο επαναπροσδιορισμός των περιοχών εξόρυξης είναι μια άλλη σημαντική πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί, λαμβάνοντας υπόψη την αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει».

Βασικά Χαρακτηριστικά της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στον τομέα του τουρισμού

Ο πληθυσμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας την περίοδο 2015-2020, σημείωσε μείωση κατά -4% (από 276 χιλ. το 2015 σε 265 χιλ. το 2020). Επιμέρους, όλες οι Ενώτητες κατέγραψαν μείωση στον πληθυσμό τους: Κοζάνης (-5%, από 146 χιλ. το 2015 σε 139 χιλ. το 2020), Φλώρινας (-3%, από 51 χιλ. το 2015 σε 49 χιλ. το 2020), Καστοριάς (-6%, από 49 χιλ. το 2015 σε 46 χιλ. το 2020) και Γρεβενών (-1%, από 31 χιλ. το 2015 σε 31 χιλ. το 2020).

Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας αντιπροσωπεύει μόλις το 2% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού της χώρας, ενώ το ποσοστό του οικονομικά ενεργού πληθυσμού της ως προς τον πληθυσμό της ηλικίας 15+ ετών ήταν 49% το 2015 και 47% το 2020. Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες Περιφέρειες, η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζει το 2015 το 3ο χαμηλότερο ποσοστό οικονομικά ενεργού πληθυσμού ενώ το 2020 το 2^ο χαμηλότερο.

Τα έσοδα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας από τον τουρισμό το 2020, αντιπροσώπευαν το 1% (€ 38 εκατ.) των συνολικών εσόδων της χώρας ενώ η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Περιφέρειας ανήλθε σε 1%. Η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας το 2020 ήταν της τάξης του 3,7% ή € 6,1 δισ. Επίσης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις σχετικής μελέτης του ΙΝΣΕΤΕ¹, το ΑΕΠ της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας το 2020 σημείωσε μείωση κατά -8% (από € 4.107 εκατ. το 2018 σε € 3.778 εκατ. το 2020). Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας αντιπροσωπεύει το 2020 το 1% των μονάδων, το 1% των δωματίων και το 1% των κλινών της χώρας. Συνολικά διαθέτει 125 μονάδες με 2.889 δωμάτια και 6.644 κλίνες

Πρόσθετα, η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας σημείωσε την περίοδο 2015-2019 μείωση στον αριθμό των επισκεπτών σε αρχαιολογικούς χώρους κατά -28% (από 3 χιλ. το 2015 σε 2 χιλ. το 2019). Επιμέρους, η εικόνα είναι μικτή, με τις Ενώτητες Φλώρινας (-49%, από 35 επισκέπτες το 2015 σε 18 επισκέπτες το 2019) και Καστοριάς (-45%, από 2 χιλ. το 2015 σε 1 χιλ. το 2019) να καταγράφουν μείωση ενώ αντίθετα η Ενότητα Φλώρινας (+46%, από 509 επισκέπτες το 2015 σε 743 επισκέπτες το 2019) αύξησε.

Την περίοδο 2019-2020, ο αριθμός των επισκεπτών σε αρχαιολογικούς χώρους της Περιφέρειας κατέγραψε πτώση κατά -71% (από 2 χιλ. το 2019 σε 568 επισκέπτες το 2020). Επιμέρους, η εικόνα είναι μικτή, με τις Ενώτητες Φλώρινας (-64%, από 743 επισκέπτες το 2019 σε 265 επισκέπτες το 2020) και Καστοριάς (-90%, από 1 χιλ. το 2019 σε 122 επισκέπτες το 2020) να καταγράφουν μείωση ενώ αντίθετα η Ενότητα Κοζάνης (+906%, από 18 επισκέπτες το 2019 σε 181 επισκέπτες το 2020) αύξησε.

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι Δυτική Μακεδονία αποτελεί μη ανεπτυγμένο τουριστικά προορισμό, κυρίως λόγω ζητημάτων συνδεσιμότητας/προσβασιμότητας και της απουσίας του θαλάσσιου στοιχείου στην επικράτεια της. Παρόλα αυτά, η πλούσια φυσική ομορφιά της, οι λίμνες, τα ποτάμια, τα σπήλαια, η άγρια ζωή, οι ορεινοί όγκοι

¹ Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του Τουρισμού για το έτος 2020 – Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

κ.α. προσδίδουν στην Περιφέρεια έναν εναλλακτικό τουριστικό χαρακτήρα, μοναδικό στην χώρα. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα προϊόντα που μπορούν να υποστηρίξουν την τουριστική ανάπτυξη της Δυτικής Μακεδονίας και ο βαθμός ωριμότητάς τους.



Είναι προφανές από τα παραπάνω, ότι λόγω απουσίας κυρίαρχου τουριστικού προϊόντος, η Περιφέρεια θα πρέπει να εστιάσει στα εναλλακτικά τουριστικά προϊόντα, τα οποία θα πρέπει να ενοποιηθούν και να προβληθούν/προσφερθούν ως ένα ενιαίο προϊόν ώστε να προσελκυσθεί η κατάλληλη τουριστική αγορά. Σημειώνεται ότι για τη συγκεκριμένη αγορά και το συγκεκριμένο προϊόν, η απόσταση από τα αεροδρόμια Θεσσαλονίκης και Ιωαννίνων δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα

Η περαιτέρω ανάπτυξη των προϊόντων του πίνακα προϋποθέτει την υλοποίηση επενδύσεων και δράσεων όπως:

- Αναβάθμιση και διασύνδεση των διαδρομών-μονοπατιών με κοινή σήμανση επεξήγησης, ενημέρωσης και κατεύθυνσης που θα συνοδεύεται από τις ανάλογες διεθνείς πιστοποιήσεις, καθώς και σαφής διαχωρισμός των πεζοπορικών και ποδηλατικών διαδρομών με αυτές που αφορούν λοιπές εναλλακτικές δραστηριότητες
- Επέκταση του δικτύου των παραδοσιακών οικισμών με την προσθήκη επιπλέον περιοχών που βρίσκονται στους ορεινούς όγκους και στις παραλίμνιες εκτάσεις και παρουσιάζουν αξιόλογα χαρακτηριστικά
- Δράσεις διατήρησης, προστασίας, προώθησης και ανάπτυξης της πολιτιστικής κληρονομιάς και των μνημείων εντός των αστικών κέντρων της Περιφέρειας
- Βελτίωση υποδομών στα τρία χιονοδρομικά κέντρα της Περιφέρειας με εστίαση στις συμπληρωματικές παροχές όπως σαλέ και εστιατόρια

- Επέκταση των Ευρωπαϊκών μονοπατιών μεγάλων διαδρομών Ε4 και Ε6
- Δράσεις αναβάθμισης και επέκτασης της σιδηροδρομικής συνδεσιμότητας
- Αναβάθμιση του Αρχαιολογικού Μουσείου Αιανής σε κεντρικό ερευνητικό κέντρο
- Δημιουργία ενιαίας διαδικτυακής τουριστικής πύλης με σκοπό την γρήγορη και εύκολη ολοκληρωμένη παροχή και αναζήτηση πληροφόρησης στον επισκέπτη για όλες τις προσφερόμενες τουριστικές εμπειρίες, δραστηριότητες, παροχές και τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Η υλοποίηση των προτεινόμενων δράσεων και επενδύσεων θα επιτρέψει την περαιτέρω ανάπτυξη τόσο σε εδραιωμένες αγορές της Περιφέρειας όσο και σε νέες αγορές, όπως αυτές παρουσιάζονται στον κατωτέρω σχήμα. Η περαιτέρω στόχευση στον εγχώριο τουρισμό μπορεί να βοηθήσει στην τόνωση της τουριστικής κίνησης στην Περιφέρεια.



2.5. Τεχνολογικό περιβάλλον

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει στη διαμόρφωση του τεχνολογικού και εν γένει πλαισίου Έρευνας & Ανάπτυξης (Ε&Α) αλλά και καινοτομίας που έχει έμμεση επίπτωση στη λειτουργία και τις προοπτικές ανάπτυξης της ANKO Α.Ε., αποτελεί το Ε&Α προφίλ της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Σύμφωνα με την μελέτη για την Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας που εκπόνησε ο ΟΟΣΑ, η Δυτική Μακεδονία αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά τη βελτίωση της ικανότητας καινοτομίας του παραγωγικού της τομέα. Παρά το γεγονός ότι οι επιδόσεις της Δυτικής Μακεδονίας ως προς τους δείκτες καινοτομίας βελτιώθηκαν την τελευταία δεκαετία, η περιοχή έχει, ακόμη, μεγάλα περιθώρια βελτίωσης από πολλές απόψεις, π.χ. την ανάγκη να καθοδηγείται περισσότερο από τις επιχειρήσεις.

Η πιο ενεργή δέσμευση του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας στην εφαρμοσμένη και τοπικά εστιασμένη έρευνα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για δραστηριότητες τοπικής καινοτομίας που βασίζονται στη γνώση. Αυτή είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κάλυψη της διαφοράς, καθώς το παραγωγικό σύστημα της Δυτικής Μακεδονίας υστερεί ως προς τις δυνατότητες καινοτομίας σε σύγκριση με την Αττική, η οποία αντιπροσωπεύει περισσότερες δαπάνες Ε&Α από όλες τις άλλες ελληνικές περιφέρειες μαζί (ΕΚ, 2019).

Η Δυτική Μακεδονία πρέπει να ξεκινήσει μια διαδικασία ανάκαμψης και ανάπτυξης που θα έχει μεγαλύτερη ένταση γνώσης από ό,τι στο παρελθόν. Αν και υπάρχουν ορισμένα ενθαρρυντικά μηνύματα, όπως ο αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων που συνεργάζονται με το Πανεπιστήμιο σε ερευνητικά έργα, αυτό παραμένει μια κρίσιμη πρόκληση για το εγγύς μέλλον. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικά εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπιστούν με αποτελεσματικό τρόπο. Το θετικό είναι ότι στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο το RIS3 είναι, σε κάποιο βαθμό, μια καλά χρηματοδοτούμενη και καλά στοχευμένη στρατηγική. Ωστόσο, το RIS3, το οποίο στην Ελλάδα λειτουργεί ως επί το πλείστον σε εθνικό επίπεδο, με το 87% των κονδυλίων (ΕΚ, 2019), χρειάζεται να ανανεώσει τον ρόλο των περιφερειών.

Στο πλαίσιο αυτό, η Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τη Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση (Στρατηγική ΨΜ ΔΑΜ) αποτελεί ένα πλήρες και συγκροτημένο κείμενο στρατηγικής που περιλαμβάνει ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο στη λογική ενός οδικού χάρτη υλοποίησης ενδεικτικών παρεμβάσεων για την επίτευση των στρατηγικών στόχων του ΨΜ ΔΑΜ στις περιοχές ΔΑΜ και δει την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.

Η Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΔΑΜ στοχεύει στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του αναπτυξιακού μοντέλου των περιοχών ΔΑΜ, προτεραιοποιώντας την παραγωγή καινοτομίας ως κεντρική αναπτυξιακή επιλογή, σε συμμόρφωση με τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης. Διαρθρώνεται σε 3 άξονες παρέμβασης οι οποίοι αλληλοεπιδρούν, δημιουργώντας συνέργειες και μεγιστοποιώντας τα προσδοκώμενα οφέλη και αφορούν

1. την Ψηφιακή Επιχειρηματικότητα
2. τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό Πόλεων και Κοινοτήτων
3. τις Ψηφιακές Δεξιότητες

Βασικός στόχος και προτεραιότητα του συνολικού αναπτυξιακού σχεδιασμού συνιστά η διαμόρφωση Έξυπνων και Κλιματικά Ουδέτερων Οικοσυστημάτων, και συγκεκριμένα, έξυπνων, κλιματικά ουδέτερων, πόλεων και κοινοτήτων στις Ζώνες Απολιγνιτοποίησης (Ζ.ΑΠ.) της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και Μεγαλόπολης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημόσιων φορέων, επιχειρήσεων και δρώντων αποτελεί καταλύτη προς την κατεύθυνση αυτή.

Προς την κατεύθυνση αυτή θα υποστηριχθεί και θα προωθηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός των περιοχών ενδιαφέροντος ως καταλύτης τόσο για την πράσινη ανάπτυξη όσο και για την ψηφιακή οικονομία και κοινωνία. Η προτεινόμενη προσέγγιση είναι ολιστική και καλύπτει όλο το φάσμα των οντοτήτων και δρώντων στις εν λόγω περιοχές: δημόσιους φορείς, επιχειρήσεις και κοινωνία των πολιτών.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά στην καινοτομία, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις και το σύστημα διακυβέρνησης της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, αξιοποιώντας και δοκιμάζοντας πιλοτικά τα αποτελέσματα εθνικών και ευρωπαϊκών ερευνητικών δράσεων και τις βέλτιστες πρακτικές, ενεργώντας με εφαλτήριο την εφαρμογή των προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών της Βιομηχανίας 4.0 (όπως το Διαδίκτυο των Πραγμάτων IoT, η Τεχνητή Νοημοσύνη AI, Digital Twinning, Blockchain), των αρχών ανάπτυξης ψηφιακών συστημάτων (όπως η προσβασιμότητα και διαλειτουργικότητα, κ.α.) και των επαγόμενων επιχειρησιακών μοντέλων (όπως gamification, crowdsourcing, social networking, mobility as a service κ.α.), εφαρμόζοντας παράλληλα σύγχρονα μοντέλα διακυβέρνησης και υλοποίησης (όπως οι συμβάσεις καινοτομίας, οι προ-εμπορικές δημόσιες συμβάσεις, οι συμπράξεις δημοσίου ιδιωτικού τομέα), η ψηφιακή καινοτομία αναπτύσσεται σε οριζόντια διάσταση και διατρέχει κάθε άξονα παρέμβασης, αποσκοπώντας στην προαγωγή της καινοτομίας:

- στον τομέα της οικονομίας και των επιχειρήσεων, μέσα από την προώθηση των ψηφιακών τεχνολογιών αιχμής και των καινοτόμων μοντέλων επιχειρηματικότητας και επιχειρησιακών διεργασιών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τη στήριξη συνεργατικών μηχανισμών καινοτομίας επιχειρήσεων, ερευνητικών ιδρυμάτων και δημοσίου τομέα με σκοπό την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες του τοπικού περιβάλλοντος βέλτιστων πρακτικών
- των αστικών και περιαστικών οικοσυστημάτων ή αλλιώς των πόλεων και των κοινοτήτων (κατά την ορολογία των δομών της τοπικής αυτοδιοίκησης), στηρίζοντας την ένταξή τους σε ανάλογα ευρωπαϊκά καινοτόμα δίκτυα και πρωτοβουλίες, και μετατρέποντάς τα σε ζωντανά εργαστήρια (living labs), ενεργοποιώντας και παρακινώντας με αυτό τον τρόπο, την ανάπτυξη και τον

πειραματισμό ψηφιακών καινοτόμων λύσεων και υπηρεσιών προάγοντας την τοπική ψηφιακή καινοτόμα επιχειρηματικότητα, και

- στην ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του οικονομικά ενεργού πληθυσμού εστιάζοντας στην απόκτηση τεχνογνωσίας σε ψηφιακές τεχνολογίες αιχμής της Βιομηχανίας 4.0, μεριμνώντας παράλληλα για την προώθηση της απασχόλησης και την στελέχωση των τοπικών επιχειρήσεων με ψηφιακά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό και επιστήμονες πληροφορικής που θα λειτουργήσουν ως καταλύτες προαγωγής της καινοτομίας.

Συνολικά για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, προβλέπονται περίπου 220 εκ ευρώ, τα οποία ανά άξονα και επενδυτική προτεραιότητα αναλύονται ως ακολούθως:

Άξονας Παρέμβασης / Επενδυτικές Προτεραιότητες	Προϋπολογισμός
1: ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1.1: Ψηφιακός μετασχηματισμός υφιστάμενων, μετασχηματιζόμενων και παρηκμαζόμενων επιχειρήσεων ■ 1.2: Ψηφιακή καινοτομία και ψηφιακή επιχειρηματικότητα 	60.950.000,00 €
2: ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΛΕΩΝ & ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 2.1: Ψηφιακή Ενοποίηση δεδομένων, υποδομών και διαδικασιών ■ 2.2: Εφαρμογές νέων τεχνολογιών και διαμόρφωση έξυπνων λύσεων για την προώθηση των αναπτυξιακών πολιτικών ■ 2.3: Εφαρμογές νέων τεχνολογιών και διαμόρφωση έξυπνων λύσεων για την προώθηση των κοινωνικών πολιτικών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής ■ 2.4: Εφαρμογές νέων τεχνολογιών και διαμόρφωση έξυπνων λύσεων που συμβάλλουν στην κλιματική ουδετερότητα & εξοικονόμηση ενέργειας ■ 2.5: Δομές και σχήματα ενίσχυσης και προώθησης της καινοτομίας 	145.665.000,00 €
3: ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 3.1: Ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων οικονομικά ενεργού πληθυσμού και εργαζομένων με κίνδυνο απώλειας θέσης εργασίας ■ 3.2: Ανάπτυξη και πιστοποίηση δεξιοτήτων για τη δημιουργία νέων επαγγελματιών πληροφορικής ■ 3.3: Δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης επιστημόνων πληροφορικής με σκοπό την προαγωγή της καινοτομίας 	15.210.000,00 €
Σύνολο	221.825.000,00 €

3. Ανάλυση SWOT

3.1. Εισαγωγή

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτελεί ένα μοντελοποιημένο τρόπο καταγραφής των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Απώτερος στόχος της είναι η συμβολή στον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων της ANKO Α.Ε. Η ανάλυση SWOT συνίσταται από τις εξής τέσσερις εξίσου σημαντικές παραμέτρους:

- Δυνατά Σημεία
- Αδύνατα Σημεία
- Ευκαιρίες
- Απειλές

Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος (δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία)

Οι δύο πρώτες παράμετροι (Δυνατά και Αδύνατα Σημεία) καθορίζονται από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και αφορούν αποκλειστικά στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που πηγάζουν από τη δομή και λειτουργική ευρωστία της ANKO Α.Ε. Αντίθετα, οι δύο τελευταίες παράμετροι (Ευκαιρίες και Απειλές) αφορούν στην αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων που συνιστούν το εξωτερικό περιβάλλον της ANKO Α.Ε.

Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Ευκαιρίες, Απειλές)

Μέσω της ανάλυσης αυτής η εταιρεία μπορεί να παρακολουθήσει τις κύριες δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος, που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες της καθώς και του μικρο-περιβάλλοντος, που αυτό δραστηριοποιείται. Έτσι, με βάση αυτά τα δεδομένα μπορεί να δημιουργήσει ένα σύστημα πληροφοριών για να μπορεί να παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις τάσεις στο περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές).

Συνοπτικά η ανάλυση SWOT για τη ANKO Α.Ε. παρουσιάζεται στον πίνακα της επόμενης σελίδας και αναλύεται στη συνέχεια.

Πίνακας 10: Ανάλυση SWOT της ANKO Α.Ε.

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Αναπτυξιακός βραχίονας για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού της Δυτικής Μακεδονίας	Δραστηριοποίηση της εταιρείας σε περιορισμένο αριθμό δυναμικών δικαιούχων
Ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών	Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης της υψηλής εξειδίκευσης της εταιρείας
Υψηλή εξειδίκευση της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων	Ανάγκη βελτίωσης των μηχανισμών προβολής και προώθησης της δραστηριότητας της εταιρείας.
Ενεργός συμβολή στην παραγωγική ανάπτυξη και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	Ελλιπής διάχυση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας της εταιρείας
Ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με έκφραση στην επιχειρηματικότητα, καινοτομία, αγροτική ανάπτυξη, διακρατική συνεργασία, δημόσια έργα και στην παροχή υπηρεσιών επιχειρησιακού σχεδιασμού	Ελλιπής στελέχωση της εταιρείας με νέο ηλικιακά ανθρωπινό δυναμικό
Ευκαιρίες	Απειλές
Προσέλευση και τεχνική υποστήριξη αναπτυξιακών επενδύσεων αξιοποιώντας τα χρηματοδοτικά εργαλεία της περιόδου 2021-2027 (Ταμείο Ανάκαμψης, ΕΣΠΑ 21-27, κλπ)	Υψηλός ανταγωνισμός ως προς την υλοποίηση Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας (σύσταση της εταιρείας «ΜΕΤΑΒΑΣΗ Α.Ε.»).
Αξιοποίηση των δυνατοτήτων υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	Κίνδυνος συρρίκνωσης της βασικής (core) δραστηριότητας της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων λόγω υψηλού ανταγωνισμού από πιο ευέλικτες δομές εθνικής εμβέλειας (π.χ. Τεχνική Υπηρεσία ΜΟΔ Α.Ε., ΕΕΤΑΑ Α.Ε.)
Ενδυνάμωση συνεργασιών με το σύνολο των φορέων της τετραπλής έλικας (δημόσιος τομέας, ακαδημαϊκή κοινότητα, ιδιωτικός τομέας και κοινωνία των πολιτών) για την περαιτέρω ανάπτυξη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	Χαμηλής έντασης τουριστική ανάπτυξη και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού προβολής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στο εσωτερικό και εξωτερικό
Διεύρυνση της δραστηριότητας εταιρείας αξιοποιώντας τους θεσμούς της κοινωνικής οικονομίας και του εθελοντισμού	Χαμηλή διαφοροποίηση του παραγωγικού μοντέλου της περιφερειακής οικονομίας λόγω της μακροχρόνιας υψηλής εξάρτησης από την εξόρυξη ορυκτών καυσίμων και παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.
Ενσωμάτωση των Ευρωπαϊκών Αρχών Βιώσιμης Λειτουργίας (περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης- ESG) στο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας	Επιδείνωση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος σε διεθνές, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο

3.2. Δυνατά σημεία

Αναπτυξιακός βραχίονας για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού της Δυτικής Μακεδονίας

Η ANKO Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. δημιουργήθηκε από τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Δημοσίου και τους συλλογικούς φορείς του αγροτικού χώρου και των παραγωγικών τάξεων της περιφέρειας, για να αποτελέσει τον πρωτοποριακό επιστημονικό μηχανισμό στην προώθηση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Στα 37 έτη λειτουργία της έχει παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη και βελτίωση στην εκτέλεση του έργου της, με κυρίαρχα συγκριτικά πλεονεκτήματα της την καινοτόμο και πρωτοποριακή προσέγγιση των δράσεων που αναλαμβάνει, την στελέχωση με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, τη σφυρηλάτηση μιας υγιούς σχέσης συνεργασίας στις καθημερινές επαφές με πελάτες και πολίτες και την ανάληψη πρωτοβουλιών που αναδεικνύουν τις κοινωνικές αξίες, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού. Αποτελεί, κατ' επέκταση, αδιαμφισβήτητα τον βασικό βραχίονα ανάπτυξης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού της Δυτικής Μακεδονίας.

Ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών

Η ANKO έχει αναπτύξει τη δική της ποιότητας λειτουργίας μέσα από την κατάλληλη εφαρμογή των μεθόδων της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης. Η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός σύγχρονου, ευέλικτου και αποτελεσματικού μοντέλου οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας της ANKO, που συνίσταται στην ύπαρξη οργανικών μονάδων που εστιάζονται στην εκτέλεση των βασικών επιχειρησιακών λειτουργιών της, ενώ αξιολογείται σε υψηλό βαθμό η μέθοδος της ανάθεσης σε εξωτερικούς αναδόχους (outsourcing), μέχρι σήμερα έχει συμβάλει αφενός στην αύξηση της παραγωγικότητας της ANKO και αφετέρου στην μείωση του λειτουργικού της κόστους.

Υψηλή εξειδίκευση της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων

Η ANKO, στα 37 έτη λειτουργίας της, με στόχο την εκπλήρωση της βασικής αποστολής της για εκπόνηση μελετών τεχνικών έργων και επίβλεψη - διοίκηση κατασκευής σημαντικών αναπτυξιακών τεχνικών έργων, στηρίζοντας την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των Συνεταιριστικών οργανώσεων και των άλλων συλλογικών - κοινωνικών φορέων, έχει αποκτήσει μια πολύ υψηλή τεχνική εξειδίκευση και τεχνογνωσία, η οποία είναι ανταγωνιστική ακόμα και στην ιδιωτική οικονομία της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Η πρωτοποριακή και καινοτόμος τεχνογνωσία για την προώθηση, τη στήριξη της ολοκληρωμένης περιφερειακής ανάπτυξης και την ανάδειξη της Δυτικής Μακεδονίας σε περιοχή υγιούς-ασφαλούς διαβίωσης και αειφόρου-βιώσιμης ανάπτυξης, είναι αδιαμφισβήτητη και ευρέως αναγνωρίσιμη από το σύνολο των ΟΤΑ Α' και Β βαθμού της ΠΔΜ.

Ενεργός συμβολή στην παραγωγική ανάπτυξη και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Το ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων της ANKO συμβάλλει και προωθεί την ολοκληρωμένη ανάπτυξη της Δυτικής Μακεδονίας με την εφαρμογή καινοτόμων παρεμβάσεων με πολλαπλασιαστικό χαρακτήρα, που ενισχύουν τον κοινωνικό τομέα (Τοπική Αυτοδιοίκηση, φορείς κ.λ.π.), τον επιχειρηματικό τομέα και τον πολιτισμό. Παράλληλα η ANKO δραστηριοποιείται στα αναπτυξιακά ζητήματα τα οποία, μεταξύ των άλλων, προωθούν την οικονομική και κοινωνική συνοχή και την άμβλυση των ανισοτήτων μεταξύ των διαφόρων περιοχών μέσα στην Δυτική Μακεδονία καθώς και μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών κοινωνικών ομάδων.

Ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με έμφαση στην επιχειρηματικότητα, καινοτομία, αγροτική ανάπτυξη, διακρατική συνεργασία, δημόσια έργα και στην παροχή υπηρεσιών επιχειρησιακού σχεδιασμού

Όπως έχει ήδη καταγραφεί, η ANKO είναι σημαντικός βραχίονας υλοποίησης προγραμμάτων επιχειρηματικότητας, αγροτικής ανάπτυξης, απασχόλησης και ενέργειας, ενώ παράλληλα συμμετέχει ενεργά σε προγράμματα και πρωτοβουλίες διακρατικής συνεργασίας. Συγκριτικό πλεονέκτημα στη λειτουργία του οργανισμού αποτελεί η υλοποίηση δράσεων στο πλαίσιο του CLLD/LEADER Προτεραιότητα 4 και η παροχή υπηρεσιών προς το ΚΕΠΑ-ANEM, το σημείο πληροφόρησης για τις δράσεις στήριξης των επιχειρήσεων στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ 2014-2020» και του ΕΠΑΝΕΚ για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Παράλληλα η ANKO είναι η μοναδικός ελληνικός Αναπτυξιακός Οργανισμός που είναι εταίρος του ευρωπαϊκού δικτύου Enterprise Europe Network, παρέχοντας ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών πληροφόρησης, συμβουλευτικής και υποστήριξης δράσεων εξωστρέφειας και καινοτομίας προς όφελος των επιχειρήσεων της Δυτικής Μακεδονίας.

3.3. Αδύνατα σημεία

Δραστηριοποίηση της εταιρείας σε περιορισμένο αριθμό δυνητικών δικαιούχων

Η δραστηριότητα της ANKO αφορά περιορισμένο αριθμό δυνητικών δικαιούχων, και ιδίως στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Το περιορισμένο αυτό πελατολόγιο αποτελεί περιοριστικό παράγοντα διεύρυνσης και περαιτέρω ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της ANKO και κατ' επέκταση στην προώθηση και προβολή της υψηλής εξειδίκευσης της εταιρείας και του ρόλου δύναται να διατελέσει ως Αναπτυξιακός Οργανισμός.

Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης της υψηλής εξειδίκευσης της εταιρείας

Όπως έχει ήδη καταγραφεί η εταιρεία κατέχει υψηλή εξειδίκευση, ιδίως στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων, η οποία ωστόσο δεν φαίνεται να αξιοποιείται στο βαθμό που αντιστοιχεί στο εύρος του πελατολογίου που διαθέτει και

στην γνώση και εμπειρογνωμοσύνη που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης της υψηλής εξειδίκευσης της εταιρείας αποτελεί περιοριστικό παράγοντα διεύρυνσης, διαφοροποίησης και περαιτέρω ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της ANKO και κατ' επέκταση στη διατήρηση του έργου που επιτελεί.

Ανάγκη βελτίωσης των μηχανισμών προβολής και προώθησης της δραστηριότητας της εταιρείας.

Η πλήρης ανάπτυξη και εφαρμογή των μηχανισμών προβολής και προώθησης της δραστηριότητας της ANKO., δεν έχει μέχρι σήμερα ολοκληρωθεί, ενώ παράλληλα, οι υφιστάμενες δράσεις και πρακτικές που ακολουθούνται, δεν εντάσσονται σε ένα κεντρικό σχεδιασμό. Στο πλαίσιο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη τη στοχοθεσία της εταιρείας για επέκταση και διαφοροποίηση του έργου και της δραστηριότητας της, η ανάγκη υιοθέτησης ενός δομημένου μηχανισμού συστηματικής προβολής και προώθησης της δραστηριότητας της εταιρείας. Θα επιφέρουν ενδεχομένως προβλήματα τόσο στην εσωτερική λειτουργία της εταιρείας όσο και στην αντίληψη που δημιουργείται από το εξωτερικό της περιβάλλον ως προς το έργο που επιτελεί.

Ελλιπής διάχυση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας της εταιρείας

Η πλήρης ανάπτυξη εφαρμογών πληροφορικής για την καθημερινή υποστήριξη των δραστηριοτήτων της εταιρείας, δεν έχει μέχρι σήμερα ολοκληρωθεί, ενώ παράλληλα, τα υφιστάμενα συστήματα – υποδομές τεχνολογίας πληροφορικής, που έχουν αποκτηθεί για την κάλυψη άμεσων αναγκών υποστήριξης συγκεκριμένων λειτουργιών της εταιρείας, δεν εντάσσονται σε ένα κεντρικό σχεδιασμό. Στο πλαίσιο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη τη στοχοθεσία της εταιρείας για επέκταση του έργου της, οι εν λόγω ελλείψεις θα επιφέρουν ενδεχομένων καθυστερήσεις στη καθημερινή λειτουργία της εταιρείας.

Ελλιπής στελέχωση της εταιρείας με νέο ηλικιακά ανθρώπινο δυναμικό

Αδύνατο σημείο της ANKO αποτελεί το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό της δεν περιλαμβάνει ικανό αριθμό στελεχών νεαρής ηλικίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός στελεχιακού δυναμικού που τα επόμενα χρόνια δύναται να μην μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις εκτέλεσης των επιχειρησιακών λειτουργιών της εταιρείας, δεδομένου του μειωμένου βαθμού να προσαρμοστικότητας στα νέα δεδομένα του σύγχρονου περιβάλλοντος ανάπτυξης και εφαρμογής των Αναπτυξιακών οργανισμών στην Ελλάδα.

Περιορισμένη δραστηριότητα στην παροχή «soft» υπηρεσιών για δράσεις και πρωτοβουλίες ανθρωποκεντρικού και κοινωνικού χαρακτήρα

Η μέχρι σήμερα δραστηριότητα της ANKO περιλαμβάνει περιορισμένη παροχή «soft» υπηρεσιών για δράσεις και πρωτοβουλίες ανθρωποκεντρικού και κοινωνικού χαρακτήρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να στερείται ενός βασικού πυλώνα δραστηριοποίησης που έχει μεγάλη προοπτική, ειδικά στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας που ήδη εμφανίζει πολύ χαμηλές επιδόσεις σε θέματα απασχόλησης και

κοινωνικής συνοχής και ο πληθυσμός της βρίσκεται σε μεγάλο κίνδυνο κοινωνικού αποκλεισμού. Παράλληλα η περιορισμένη δραστηριότητα στην εν λόγω παροχή υπηρεσιών δεν δίνει τη δυνατότητα στην ANKO ως ο κατεξοχήν αναπτυξιακός βραχίονας για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού της Δυτικής Μακεδονίας, να συμβάλλει ενεργά στον περιορισμό και την άρση των δυσμενών κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που παρουσιάζονται στη Δυτική Μακεδονία.

3.4. Ευκαιρίες

Προσέλκυση και τεχνική υποστήριξη αναπτυξιακών επενδύσεων αξιοποιώντας τα χρηματοδοτικά εργαλεία της περιόδου 2021-2027 (Ταμείο Ανάκαμψης, ΕΣΠΑ 21-27, κλπ)

Ο μακροπρόθεσμος προϋπολογισμός της ΕΕ 2021-2027 μαζί με το Next Generation EU, το μέσο ανάκαμψης, αποτελούν το μεγαλύτερο πακέτο τόνωσης που έχει χρηματοδοτηθεί ποτέ μέσω του προϋπολογισμού της ΕΕ, άνω των 2,0 τρισεκατομμυρίων ευρώ. Για αυτόν τον συγκεκριμένο προϋπολογισμό, κάθε κράτος μέλος θα κερδίσει επιπλέον πόρους για να χρηματοδοτήσει την οικονομική και κοινωνική του ανάκαμψη μετά την κρίση της πανδημίας Covid-19. Η Ελλάδα έχει δεσμευτεί για τη συντονισμένη χρήση των κονδυλίων της πολιτικής συνοχής (ΠΣ) και των Ταμείων Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας αλλά και της Νέας Κοινής Γεωργικής Πολιτικής (ΚΓΠ). Σε αυτή τη κατεύθυνση η ANKO, ως ο βασικός αναπτυξιακός βραχίονας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, πρέπει να αξιοποιήσει στο έπακρο την ισχυρή τεχνογνωσία και γνώση που διαθέτει και μέσω συντονισμένων και συστηματικών ενεργειών να αξιοποιήσει με βιώσιμο και βέλτιστο τρόπο τους διαθέσιμους μηχανισμούς χρηματοδότησης προς όφελος της ανάπτυξης της ΠΔΜ.

Αξιοποίηση των δυνατοτήτων υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

Με το φιλόδοξο Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ) προς μια κλιματικά ουδέτερη οικονομία έως το 2050, η Ελλάδα έχει δεσμευτεί να αποσύρει όλους τους σταθμούς ηλεκτροπαραγωγής από λιγνίτη έως το 2023, με εξαίρεση την μονάδα «Πτολεμαΐδα V» που αναμένεται να λειτουργήσει έως το 2028. Η δέσμευση αυτή υπηρετεί προτεραιότητες που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, την προώθηση ανταγωνιστικών μεθόδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και τη διαφοροποίηση των περιοχών εξόρυξης λιγνίτη, δηλαδή κυρίως της Δυτικής Μακεδονίας. Στην κατεύθυνση αυτή, το Σχέδιο Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης περιλαμβάνει μίγμα κατάλληλων παρεμβάσεων και μέτρων οικονομικής διαφοροποίησης. Το σχέδιο αυτό εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο που θέτουν ο «Ενεργειακός Χάρτης Πορείας για το 2050» και η «Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία».

Η ANKO, ως ο βασικός αναπτυξιακός βραχίονας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, πρέπει να αξιοποιήσει στο έπακρο την ισχυρή τεχνογνωσία και γνώση που διαθέτει και μέσω συντονισμένων και συστηματικών ενεργειών να συμβάλλει ενεργά στην

αξιοποίηση των δυνατοτήτων υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης στη ΠΔΜ.

Ενδυνάμωση συνεργασιών με το σύνολο των φορέων της τετραπλής έλικας (δημόσιος τομέας, ακαδημαϊκή κοινότητα, ιδιωτικός τομέας και κοινωνία των πολιτών) για την περαιτέρω ανάπτυξη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Η αξιοποίηση των κονδυλίων του μακροπρόθεσμου προϋπολογισμού της ΕΕ 2021-2027 αποτελεί ικανή και αναγκαία συνθήκη για μια ανταγωνιστική οικονομία με δυναμική ανάπτυξη στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Στην κατεύθυνση αυτή και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι σήμερα δραστηριοποιούνται αρκετοί φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, της ακαδημαϊκής κοινότητας, και της κοινωνίας των πολιτών σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης της ΠΔΜ, ο καθένας δε εξ 'αυτών εστιάζει σε διαφορετικές συνιστώσες του όλου εγχειρήματος, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η καθιέρωση ενός μόνιμου μηχανισμού συνεργασίας και συντονισμού των εργασιών τους με το ρόλο και τη δραστηριότητα της ANKO, προκειμένου να επιτευχθεί άμεσα ο στόχος της διαμόρφωσης ενός νέου, ενισχυμένου και διακριτού ρόλου της Δυτικής Μακεδονίας στο εθνικό και διεθνές περιβάλλον με επίκεντρο τη δημιουργία βιώσιμων θέσεων απασχόλησης.

Διεύρυνση της δραστηριότητας εταιρείας αξιοποιώντας τους θεσμούς της κοινωνικής οικονομίας και του εθελοντισμού

Οι θεσμοί της κοινωνικής οικονομίας και του εθελοντισμού μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαφοροποίηση και διεύρυνση του πεδίου δραστηριότητας της ANKO και κατ' επέκταση σε στοχευμένες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες μάθησης, διαβίωσης και απασχόλησης, καθώς και εναλλακτικές υποδομές εξυπηρέτησης και υποστήριξης στις τοπικές κοινότητες, της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας ιδίως για τις μειονεκτούσες ομάδες και τα άτομα που διατρέχουν κίνδυνο. Σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, οι θεσμοί αυτοί έχουν σημαντικές δυνατότητες να προετοιμάσουν επαρκώς και αποτελεσματικά την ANKO αλλά και τους λοιπούς κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες για τις απαιτήσεις και τις επιπτώσεις της καινοτομίας και της αλλαγής, ιδίως σε περιφερειακό επίπεδο.

Ενσωμάτωση των Ευρωπαϊκών Αρχών Βιώσιμης Λειτουργίας (περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης- ESG) στο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας

Η διασφάλιση της βιωσιμότητας υπήρξε ο πρωταρχικός στόχος κυβερνητικών οργάνων, παγκόσμιων και εθνικών οργανισμών και κυβερνήσεων από τα μέσα του 2010 με έμφαση στην υιοθέτηση μοντέλων Βιώσιμης Λειτουργίας. Υπό το πρίσμα της Συμφωνίας του Παρισιού για την προστασία του κλίματος το 2015, οι προσπάθειες εντατικοποιήθηκαν με την ΕΕ να αναλαμβάνει πρωταγωνιστικό ρόλο θέτοντας τον φιλόδοξο στόχο να είναι η πρώτη ουδέτερη ήπειρος στον κόσμο έως το 2050. Σε αυτό το πλαίσιο αναπτύχθηκε το Σχέδιο Δράσης για την Αειφόρο Ανάπτυξη (EU Action Plan

on Sustainable Finance), το οποίο αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική της ΕΕ για διασφάλιση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της Ένωσης και της διαφάνειας στον αναπροσανατολισμό των ροών κεφαλαίων προς βιώσιμες οικονομικές δραστηριότητες. Τα κριτήρια ESG (Environmental, Social, Governance) βρίσκονται στον πυρήνα αυτής της πολιτικής καθώς θέτουν τις βασικές προϋποθέσεις αειφορίας και αντικατοπτρίζουν την ικανότητα των φορέων να παράγουν μακροπρόθεσμη αξία, ενώ παράλληλα εξασφαλίζουν πως λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές της βιωσιμότητας. Η ενσωμάτωση των Ευρωπαϊκών Αρχών Βιώσιμης Λειτουργίας στο μοντέλο οργάνωσης της ANKO αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας με ενδυνάμωση της ισότητας και της συμπερίληψης στο χώρο εργασίας με ταυτόχρονη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε θέματα λειτουργίας και δράσης του οργανισμού.

3.5. Απειλές

Υψηλός ανταγωνισμός ως προς την υλοποίηση Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας (σύσταση της εταιρείας «ΜΕΤΑΒΑΣΗ Α.Ε.»).

Η Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα στοιχεία για την χώρα και ιδίως την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Έχει δομηθεί ένα ευέλικτο σχέδιο για τον ομαλό μετασχηματισμό του παραγωγικού μοντέλου των περιοχών μετάβασης της ΠΔΜ, διευκολύνοντας, παράλληλα, την ανάπτυξη νέων επενδυτικών πρωτοβουλιών για την άμεση δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας. Σκοπός της εταιρείας ΜΕΤΑΒΑΣΗ Α.Ε. είναι η διαφοροποίηση της παραγωγικής βάσης των περιοχών δίκαιης αναπτυξιακής μετάβασης, η αναβάθμιση και αξιοποίηση των εδαφών που περιλαμβάνονται στις Ζώνες Απολιγνιτοποίησης (Ζ.ΑΠ.), η προσέλκυση, υποστήριξη και προώθηση επενδύσεων και επενδυτικών συνεργασιών στις περιοχές δίκαιης αναπτυξιακής μετάβασης καθώς και η εκτέλεση και διαχείριση έργων υποδομής και ανάπτυξης στις περιοχές αυτές. Είναι λοιπόν σαφές πως η μελλοντική δραστηριότητα της ΜΕΤΑΒΑΣΗ Α.Ε. στη ΠΔΜ θα δημιουργήσει υψηλό ανταγωνισμό στην ANKO, η οποία και αποτελεί τον βασικό πυλώνα ωρίμανσης, μελέτης και διαχείρισης έργων υποδομής στην ΠΔΜ.

Κίνδυνος συρρίκνωσης της βασικής (core) δραστηριότητας της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων λόγω υψηλού ανταγωνισμού από πιο ευέλικτες δομές εθνικής εμβέλειας (π.χ. Τεχνική Υπηρεσία ΜΟΔ Α.Ε., ΕΕΤΑΑ Α.Ε.)

Η ΕΕΤΑΑ ΑΕ για την υποστήριξη του Ταμείου Παρακαταθηκών Δανείων (Τ.Π.Δ.) έχει αναλάβει καθήκοντα Τεχνικού Συμβούλου για την επιχορήγηση μελετών ωρίμανσης τεχνικών έργων των Ο.Τ.Α., ενώ παράλληλα για την εφαρμογή των διατάξεων της περ. ε' της παρ. 2 του άρθρου 100 του ν. 3852/2010 (Α' 87), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με το ν.4690/2020, έχει καταρτιστεί στην ΕΕΤΑΑ ηλεκτρονικό μητρώο Μηχανικών ανά

Περιφέρεια/Περιφερειακή ενότητα, μέσω του οποίου αντλούνται συνεργάτες που κατά περίπτωση απαιτούνται για την υποστήριξη των τεχνικών υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. και των υπηρεσιών δόμησης. Παράλληλα η ΜΟΔ Α.Ε. προχώρησε το 2020 στη σύσταση της Τεχνικής της Υπηρεσίας, όπου αδύναμοι δικαιούχοι, κυρίως ΟΤΑ α' και β' βαθμού που δεν διαθέτουν συγκροτημένη τεχνική υπηρεσία ή αυτή είναι υποστελεχωμένη, μπορούν να απευθύνονται πλέον στη ΜΟΔ και να ζητήσουν υποστήριξη για υλοποιήσουν μελέτες ή/και έργα που χρηματοδοτούνται από το συγχρηματοδοτούμενο κατά προτεραιότητα ή το εθνικό σκέλος του Προγράμματος Δημόσιων Επενδύσεων ή από άλλα προγράμματα. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η Τεχνική Υπηρεσία της ΜΟΔ Α.Ε. αφορούν κυρίως ανάθεση και επίβλεψη/παραλαβή τεχνικών μελετών και δημοπράτηση, επίβλεψη και παραλαβή των έργων. Πρόσθετα επισημαίνεται η πρόβλεψη του άρθρου 3 του Ν. 4674/2020 όπου αναφέρεται πως για τις τεχνικές υπηρεσίες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού που δεν έχουν τεχνική επάρκεια ή έχουν τεχνική επάρκεια, αλλά καλούνται να υλοποιήσουν μελέτες και έργα, για τις ανάγκες των οποίων δεν έχουν το απαιτούμενο τεχνικό προσωπικό, μπορούν να συνάπτουν προγραμματική σύμβαση κατά τις διατάξεις των άρθρων 12 και 44 του ν. 4412/2016 (Α' 147) με την ΕΕΤΑΑ, τους Αναπτυξιακούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα Δίκτυα Δήμων, τον Οργανισμό Ανάπτυξης Κρήτης ΑΕ και τη Μονάδα Οργάνωσης Διαχείρισης ΑΕ (ΜΟΔ ΑΕ). Ο νέος ρόλος και αρμοδιότητες των δύο παραπάνω εταιρειών καθώς και η ως άνω πρόβλεψη του νόμου δημιουργεί υψηλό ανταγωνισμό στην ANKO και περιορίζει την μέχρι σήμερα κερκτική μοναδικότητα τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης του οργανισμού, ως κατεξοχήν «αποκλειστικό» φορέα της ΠΔΜ για ωρίμανση, μελέτη και διαχείριση έργων υποδομής, δημιουργώντας ταυτόχρονα υψηλό κίνδυνο συρρίκνωσης της βασικής (core) δραστηριότητας της ANKO.

Χαμηλής έντασης τουριστική ανάπτυξη και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού προβολής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στο εσωτερικό και εξωτερικό

Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας αποτελεί μη ανεπτυγμένο τουριστικά προορισμό, κυρίως λόγω ζητημάτων συνδεσιμότητας/προσβασιμότητας και της απουσίας του θαλάσσιου στοιχείου στην επικράτεια. Τα έσοδα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας από τον τουρισμό το 2020, αντιπροσώπευαν το 1% (€ 38 εκατ.) των συνολικών εσόδων της χώρας ενώ η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Περιφέρειας ανήλθε σε 1%. Παρόλα αυτά, η πλούσια φυσική ομορφιά της, οι λίμνες, τα ποτάμια, τα σπήλαια, η άγρια ζωή, οι ορεινοί όγκοι κ.α. προσδίδουν στην Περιφέρεια έναν εναλλακτικό τουριστικό χαρακτήρα, μοναδικό στην χώρα. Κατά συνέπεια, αποτελεί επιτακτική ανάγκη αλλά και κύρια προτεραιότητα η ενίσχυση και περαιτέρω ανάπτυξη τόσο του τουριστικού προϊόντος της ΠΔΜ όσο και η δημιουργία ενός δομημένου μηχανισμού σχεδιασμού και παρακολούθησης της προβολής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στο εσωτερικό και εξωτερικό.

Χαμηλή διαφοροποίηση του παραγωγικού μοντέλου της περιφερειακής οικονομίας λόγω της μακροχρόνιας υψηλής εξάρτησης από την εξόρυξη ορυκτών καυσίμων και παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.

Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας αντιμετωπίζει κοινωνικοοικονομικές και περιβαλλοντικές συνέπειες που πηγάζουν από την πολυετή και μονόπλευρη εστίαση στη λιγνιτική δραστηριότητα, σε βάρος άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων, αλλά και από την έλλειψη σχεδιασμού ενός νέου ισορροπημένου και βιώσιμου, αναπτυξιακού προτύπου. Είναι προφανές ότι οι συνέπειες αυτές συσσωρεύτηκαν τα τελευταία χρόνια, λόγω της σταδιακής και σταθερής μείωσης της λιγνιτικής παραγωγής. Υπό το πρίσμα αυτό, αποτελεί επιτακτική ανάγκη αλλά και κύρια προτεραιότητα η εξασφάλιση της οικονομικά και κοινωνικά δίκαιης μετάβασης της ΠΔΜ, ελαχιστοποιώντας τις παραπάνω συνέπειες μέσα από τη διαφοροποίηση του παραγωγικού τους προτύπου για την δημιουργία νέων αξιών σε διαφορετικούς κλάδους και τομείς.

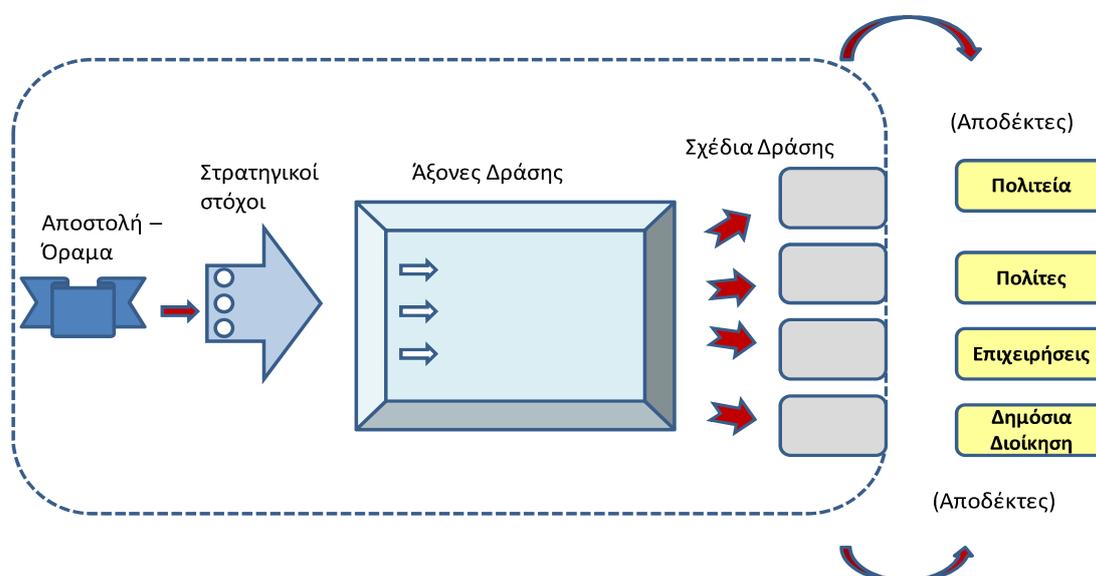
Επιδείνωση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος σε διεθνές, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο

Η τρέχουσα συγκυρία που έχει επηρεαστεί σε παγκόσμιο επίπεδο από την πανδημία COVID-19, και από την εκ νέου αποσταθεροποίηση που αυτή προκαλεί, μετά την δετή κρίση (2008-2016), συνδυάζεται στη Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας με την απολιγνιτοποίηση και τη ριζική αναδιαμόρφωση του επικρατούντος κατά τα 60 τελευταία χρόνια αναπτυξιακού μοντέλου. Πρόσθετα την τελευταία 10ετία η ΠΔΜ παρουσιάζει μεταβολή του χαρακτήρα της με βελτίωση της προσπελασιμότητάς της ως αποτέλεσμα της λειτουργίας της Εγνατίας Οδού και των καθέτων αξόνων της, η οποία όμως έδρασε και αντίρροπα, επιτρέποντας την ταχύτερη και φθηνότερη διείσδυση στην τοπική αγορά των εκτός της Περιφέρειας επιχειρήσεων και της διαρροής εργατικού δυναμικού, ιδίως του υψηλά εξειδικευμένου και καταρτισμένου ανθρωπίνου δυναμικού (brain drain). Τα εν λόγω κοινωνικοοικονομικά στοιχεία προσδιορίζουν μια Περιφέρεια που βρίσκεται σε αναπτυξιακή πτώση, η οποία απειλείται επιπλέον από την εξάρτηση σε ποσοστό άνω του 30% της οικονομίας από τις δραστηριότητες εξόρυξης ορυκτών καυσίμων και παραγωγής ενέργειας. Στο πλαίσιο αυτό η ANKO καλείται να εστιάσει, συνεισφέρει, εξειδικεύσει και να υλοποιήσει ένα σύνολο παρεμβάσεων που θα συν-διαμορφώσουν το αναπτυξιακό τοπίο της Περιφέρειας για τις προσεχείς δεκαετίες.

4. Στρατηγικός Σχεδιασμός της ANKO Α.Ε.

4.1. Εισαγωγή

Με βάση τα όσα έχουν αναπτυχθεί στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού (βλ. σχήμα παρακάτω) συνδυάζει τα ευρήματα από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της ANKO, όπως αυτά αποτυπώθηκαν με την ανάλυση SWOT (δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές), με το όραμα για τη μελλοντική ανάπτυξη και το ρόλο που θέλει να διαδραματίσει η εταιρεία.



Το τελικό αποτέλεσμα είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων σχεδίων δράσης και υπηρεσιών που πρέπει να αναπτύξει η ANKO, ώστε, εκμεταλλευόμενη τα εσωτερικά της πλεονεκτήματα και τις εξωτερικές συγκυρίες, να επιτύχει την εκπλήρωση της αποστολής και των στρατηγικών στόχων της με τον αποδοτικότερο τρόπο.

Η στρατηγική ανάλυση της ANKO περιλαμβάνει τα κατωτέρω:

- Όραμα (Που θέλουμε να φτάσουμε;)
- Αποστολή (Γιατί υπάρχει η εταιρεία;)
- Στρατηγικοί Στόχοι (Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά επιτυχίας της εταιρείας)
- Άξονες Δράσης (Πως θα επιτύχει η εταιρεία τους στρατηγικούς της στόχους;)
- Σχέδια Δράσης (Τι επιχειρησιακό έργο θα πρέπει να κάνει η εταιρεία στα πλαίσια κάθε άξονα;)

4.2. Καθορισμός της Αποστολής της ANKO Α.Ε.

Η έννοια της αποστολής ορίζεται ως ο κύριος σκοπός λειτουργίας του οργανισμού, ο λόγος ύπαρξής του. Η αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο του οργανισμού μεταφέροντας το σε όλους τους εμπλεκόμενους με αυτόν φορείς και στους εργαζόμενους του.

Η αποστολή γενικά περιγράφει τις δραστηριότητες του οργανισμού σε ότι αφορά τα προϊόντα-υπηρεσίες, τις αγορές και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Κατά τον τρόπο αυτό η αποστολή της ANKO, με τον τρόπο που αυτή εκφράζεται, δίνει μακρόπνοη προοπτική και προσδιορίζει το ρόλο και τη φυσιογνωμία της για τα επόμενα χρόνια.

Σε αυτό το πλαίσιο η αποστολή της ANKO είναι η ακόλουθη:

«Η ενίσχυση του ρόλου της ANKO ως προς τη θεσμική αλλά και επιχειρησιακή δυνατότητα της προκειμένου να:

- Αποτελεί τον αποκλειστικό αναπτυξιακό βραχίονα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και των υπηρεσιών της σύμφωνα με τον θεσμικό και αναπτυξιακό της σκοπό
- Παρέχει τεχνική υποστήριξη σε όλες τις διευθύνσεις της Περιφέρειας τόσο σε μελετητικό όσο και σε εκτελεστικό επίπεδο
- Προσελκύει και να διευκολύνει αναπτυξιακές επενδύσεις δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα
- Προωθεί και να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της Περιφέρειας
- Στηρίζει τη γνώση, την καινοτομία και τις νέες μορφές επιχειρηματικότητας
- Συμβάλλει ενεργά στην παραγωγική ανασυγκρότηση της Περιφέρειας και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής μέσα από την δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας και τη βελτίωση των παρεχόμενων, προς τους πολίτες, υπηρεσιών»

4.3. Το όραμα και οι αρχές της ANKO Α.Ε.

Το στρατηγικό όραμα είναι μια άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης της ANKO και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μια καθοδηγητική έννοια, για το τι προσπαθεί να κάνει η ANKO και για το τι προσπαθεί να γίνει. Η σημασία λοιπόν του οράματος για την εταιρεία είναι ότι τη καθοδηγεί από την τωρινή της κατάσταση στην επιθυμητή.

Σύμφωνα με αυτά το όραμα της ANKO διαμορφώνεται ως εξής:

«Ο Αναπτυξιακός Οργανισμός Δυτικής Μακεδονίας να αποτελέσει καταλύτη επιτάχυνσης, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των πολιτικών προτεραιοτήτων του, αξιόπιστο αναπτυξιακό και επενδυτικό εργαλείο υλοποίησης απαιτητικών έργων, με στόχο ένα ελκυστικό, ανταγωνιστικό και ανθεκτικό περιβάλλον στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, με όρους που θα διασφαλίζουν παράλληλα τη βιωσιμότητα και περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού και την ενδυνάμωση του πλέγματος παρεχόμενων υπηρεσιών του.»

Η έννοια της αξίας περιλαμβάνει αρχές που έχουν διάρκεια στο χρόνο και οι οποίες αναμένεται να καθοδηγούν την ANKO. Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τις βασικές πεποιθήσεις της εταιρείας για τη λειτουργία της και καταδεικνύονται μέσα από τη καθημερινή συμπεριφορά όλων των εργαζομένων της.

Οι αξίες δηλώνουν τις προσδοκίες, που έχει η εταιρεία για τον τρόπο συμπεριφοράς του καθενός που συμμετέχει ή εμπλέκεται με αυτήν και αποτελούν το βασικό υπόβαθρο για τη λειτουργία της, ενώ καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της. Αποτελούν βασικές αρχές, οι οποίες διαχέονται στη καθημερινή λειτουργία της και σε όλες τις βαθμίδες της και καθορίζουν τους κανόνες ορθής συμπεριφοράς προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών, τους συνεργάτες και τους συναδέλφους.

Με βάση τα ανωτέρω οι αξίες της ANKO είναι οι ακόλουθες:

- Αξιοπιστία
- Διαφάνεια
- Αποτελεσματικότητα
- Ευελιξία
- Υπευθυνότητα

Αξιοπιστία. Η αξιοπιστία αποτελεί εξέχουσα αξία για την ANKO. Η έννοια της αξιοπιστίας σημαίνει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας τόσο κατά την υλοποίηση των έργων και δράσεων που αναλαμβάνει όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Η έγκυρη και έγκαιρη εκτέλεση των έργων και η προβολή και διάχυση βέλτιστων μεθόδων και πρακτικών των αποδεκτών, ομάδων πολιτών, ή άλλων ομάδων-στόχων που προκύπτουν με την ολοκλήρωση των δράσεων, αποτελούν τους βασικούς άξονες στους οποίους η ANKO αναμένεται να στηρίξει το μεγαλύτερο ποσοστό της αξιοπιστίας του έργου της.

Διαφάνεια. Διαφάνεια αποτελεί η δυνατότητα που δίνει η εταιρεία σε οποιονδήποτε να ενημερώνεται για τη λειτουργία και τις αποφάσεις της. Η διαφάνεια ενδυναμώνεται μέσα από μια διαδικασία αμφίδρομης επικοινωνίας και εποικοδομητικού διαλόγου των

εμπλεκόμενων φορέων, επιχειρήσεων και πολιτών με την εταιρεία. Η διαφάνεια στη λειτουργία της ANKO αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση της ορθολογικής λειτουργίας της και της εξασφάλισης του δημοσίου συμφέροντος. Η εδραίωση της διαφάνειας στη λειτουργία της ANKO αναμένεται να επηρεάσει την κοινωνικοοικονομική αξία της, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αξιοπιστίας της εταιρείας, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας μέσα από την αποτίμηση των συνεπειών που θα έχουν οι αποφάσεις της και οι δραστηριότητές της και στην κινητοποίηση / ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους και την αποστολή που τίθενται από τη Διοίκηση.

Αποτελεσματικότητα. Μια από τις πλέον σημαντικές αξίες της εταιρείας είναι η συστηματική επιδίωξη της αποτελεσματικότητας σε κάθε ενέργεια που εκτελείται από το προσωπικό. Η αποτελεσματικότητα προϋποθέτει εργασία με υπομονή, ευθύνη και συνέπεια, εστίαση στο σημαντικό, στρατηγική σκέψη, ευέλικτες διαδικασίες και συνετές ενέργειες. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να εστιάζει τις προσπάθειές του στην επίτευξη συγκεκριμένου ποιοτικού και ποσοτικού αποτελέσματος, σχετικού με τους στόχους που έχουν τεθεί στην οργανική μονάδα που ανήκει.

Ευελιξία. Η αξία της ευελιξίας έγκειται στην ικανότητα της εταιρείας να εκτελεί άμεσα και αποτελεσματικά τις δραστηριότητές της, χωρίς περαιτέρω καθυστερήσεις και εσωτερικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, ώστε να ανταποκρίνεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες όσο και των αποδεκτών (ΟΤΑ και πολίτες) των υπηρεσιών της. Το γεγονός αυτό συμβάλλει αφενός στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση της επενδυτικής και αναπτυξιακής προσπάθειας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και αφετέρου στη διαμόρφωση θετικών δεικτών και υψηλής αποδοτικότητας σε όρους ανταγωνιστικότητας του περιφερειακού προϊόντος, κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής.

Υπευθυνότητα. Η εξασφάλιση της εκπλήρωσης του οράματος και της αποστολής της εταιρείας, προϋποθέτει, από όλα τα μέρη της (διοίκηση και στελέχη) την ύπαρξη υψηλού επιπέδου υπευθυνότητας και επαγγελματισμού. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δρουν με κανόνες συμπεριφοράς και κατανόησης στο ευρύτερο επιχειρηματικό – εργασιακό περιβάλλον και με την υποχρέωση εκτέλεσης του έργου τους, σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας, ποσότητας, χρόνου και κόστους. Όλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη που τους αναλογεί για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, με επαγγελματική συνέπεια στην εκτέλεση της εργασίας τους, καθώς και με εφαρμογή των αρχών, προγραμμάτων, εργαλείων και πρακτικών που εμπεριέχονται για την ολοκληρωμένη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων που αναλαμβάνουν.

4.4. Η στρατηγικοί στόχοι/ προτεραιότητες της ANKO Α.Ε.

Η Διοίκηση της ANKO θέτει στόχους, τους οποίους θα πρέπει να μετρά με βάση συγκεκριμένους όρους αποτελεσμάτων. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να αντανακλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ θα πρέπει να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους και να είναι συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη το όραμα και την αποστολή της ANKO.

Η διατύπωση του οράματος και της αποστολής της ANKO, προσδιορίζει εν μέρει και τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της. Οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν εξειδίκευση της στρατηγικής της εταιρείας. Οι στρατηγικές επιλογές επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, στις κύριες δραστηριότητες της, εκφράζοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων. Οι στρατηγικοί στόχοι ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω αξιολόγησή τους, ώστε να καταδεικνύεται ο βαθμός επίτευξής τους.

Κατωτέρω ακολουθεί η διατύπωση των στρατηγικών στόχων της ANKO, οι οποίοι χαρακτηρίζουν το στίγμα της επιθυμητής πορείας της για την εκπλήρωση της αποστολής της και αποτελούν παράλληλα κριτήριο επιτυχούς εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής της.

1. Ενδυνάμωση της χωρικής συνοχής, βιώσιμη διαχείριση των πόρων και του περιβάλλοντος και βελτίωση της περιφερειακής συνδεσιμότητας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
2. Μετασχηματισμός της οικονομίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, μέσω της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας και του παραγωγικού δυναμικού
3. Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τόνωση της αγοράς εργασίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
4. Ψηφιακός μετασχηματισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας μέσω της προώθησης κουλτούρας ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην περιφερειακή οικονομία
5. Βελτίωση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
6. Βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ANKO μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, ανάπτυξη και διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και συστηματική προβολή του έργου της.

Στη συνέχεια και με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παρουσιάζεται η τεκμηρίωση των στρατηγικών στόχων με βάση τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης και η τεκμηρίωση για την αντιμετώπιση των αδυνάτων σημείων και απειλών του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΣΣ1. Ενδυνάμωση της χωρικής συνοχής, βιώσιμη διαχείριση των πόρων και του περιβάλλοντος και βελτίωση της περιφερειακής συνδεσιμότητας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	ΣΣ2. Μετασχηματισμός της οικονομίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, μέσω της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας και του παραγωγικού δυναμικού	ΣΣ3. Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τόνωση της αγοράς εργασίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	ΣΣ4. Ψηφιακός μετασχηματισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας μέσω της προώθησης κουλτούρας ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην περιφερειακή οικονομία	ΣΣ5. Βελτίωση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	ΣΣ6. Βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ΑΝΚΟ μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, ανάπτυξη και διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και συστηματική προβολή του έργου της.	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	Αναπτυξιακός βραχίονας για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού της Δυτικής Μακεδονίας	X			X		
	Ευέλικτο μοντέλο οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών					X	
	Υψηλή εξειδίκευση της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων	X				X	
	Ενεργός συμβολή στην παραγωγική ανάπτυξη και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	X		X			
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	Ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με έμφαση στην επιχειρηματικότητα, καινοτομία, αγροτική ανάπτυξη, διακρατική συνεργασία, δημόσια έργα και στην παροχή υπηρεσιών επιχειρησιακού σχεδιασμού	X			X		
	Προσέλκυση και τεχνική υποστήριξη αναπτυξιακών επενδύσεων αξιοποιώντας τα χρηματοδοτικά εργαλεία της περιόδου 2021-2027 (Ταμείο Ανάκαμψης, ΕΣΠΑ 21-27, κλπ)	X			X		
	Αξιοποίηση των δυνατοτήτων υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	X					
	Ενδυνάμωση συνεργασιών με το σύνολο των φορέων της τετραπλής έλικας (δημόσιος τομέας, ακαδημαϊκή κοινότητα, ιδιωτικός τομέας και κοινωνία των πολιτών) για την περαιτέρω ανάπτυξη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	X			X		
	Διεύρυνση της δραστηριότητας εταιρείας αξιοποιώντας τους θεσμούς της κοινωνικής οικονομίας και του εθελοντισμού		X				
	Ενσωμάτωση των Ευρωπαϊκών Αρχών Βιώσιμης Λειτουργίας (περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβέρνησης- ESG) στο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας					X	

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΣΣ1. Ενδυνάμωση της χωρικής συνοχής, βιώσιμη διαχείριση των πόρων και του περιβάλλοντος και βελτίωση της περιφερειακής συνδεσιμότητας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	ΣΣ2. Μετασχηματισμός της οικονομίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, μέσω της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας και του παραγωγικού δυναμικού	ΣΣ3. Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τόνωση της αγοράς εργασίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	ΣΣ4. Ψηφιακός μετασχηματισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας μέσω της προώθησης κουλτούρας ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην περιφερειακή οικονομία	ΣΣ5. Βελτίωση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	ΣΣ6. Βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ΑΝΚΟ μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, ανάπτυξη και διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και συστηματική προβολή του έργου της.
ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	Δραστηριοποίηση της εταιρείας σε περιορισμένο αριθμό δυναμικών δικαούχων	X	X	X	X	
	Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης της υψηλής εξειδίκευσης της εταιρείας					X
	Ανάγκη βελτίωσης των μηχανισμών προβολής και προώθησης της δραστηριότητας της εταιρείας					X
	Ελλιπής διάχυση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας της εταιρείας					X
	Ελλιπής στελέωση της εταιρείας με νέο ηλικάκιά ανθρώπινο δυναμικό					X
	Περιορισμένη δραστηριότητα στην παροχή «soft» υπηρεσιών για δράσεις και πρωτοβουλίες ανθρωποκεντρικού και κοινωνικού χαρακτήρα			X		X
ΑΠΕΙΛΕΣ	Υψηλός ανταγωνισμός ως προς την υλοποίηση Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης για την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας (σύσταση της εταιρείας «ΜΕΤΑΒΑΣΗ Α.Ε.»).	X				X
	Κίνδυνος συρρίκνωσης της βασικής (core) δραστηριότητας της εταιρείας στην ωρίμανση, εκπόνηση μελετών και εκτέλεση τεχνικών έργων λόγω υψηλού ανταγωνισμού από πιο ευέλικτες δομές εθνικής εμβέλειας (π.χ. Τεχνική Υπηρεσία ΜΟΔ Α.Ε., ΕΕΤΑΑ Α.Ε.)	X				X
	Χαμηλής έντασης τουριστική ανάπτυξη και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού προβολής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στο εσωτερικό και εξωτερικό					X
	Χαμηλή διαφοροποίηση του παραγωγικού μοντέλου της περιφερειακής οικονομίας λόγω της μακροχρόνιας υψηλής εξάρτησης από την εξόρυξη ορυκτών καυσίμων και παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.		X	X		
	Επιδείνωση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος σε διεθνές, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο	X	X	X	X	
						X

4.5. Οι άξονες, τα μέτρα & οι στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου της ANKO Α.Ε.

Για να επιτευχθεί κάθε ένας από τους στρατηγικούς στόχους, το παρόν Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο θέτει τους ακόλουθους Άξονες Δράσης, οι οποίοι χαράσσουν, σε υψηλό επίπεδο, τις βασικές κατευθύνσεις – επιλογές της εταιρείας. Οι άξονες δράσης αποτελούν διακριτές επιλογές που πρέπει να ακολουθήσει η ANKO, ώστε να εκπληρώσει το σύνολο των στόχων της με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεδομένες ευκαιρίες και περιορισμούς που υπεισέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι Άξονες Δράσης της ANKO, οι οποίοι αποτελούν και τους άξονες πολιτικής (παρεμβάσεων) στους οποίους πρέπει να κινηθεί για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί, παρατίθενται στη συνέχεια:

- **Άξονας 1 «Βιώσιμη αναζωογόνηση & Πράσινη Ανάπτυξη»** που στοχεύει στην ωρίμανση και υλοποίηση τεχνικών έργων βιώσιμης αναζωογόνησης & πράσινης ανάπτυξης τόσο της Περιφέρειας, όσο και των Δήμων και λοιπών Δημόσιων οργανισμών
- **Άξονας 2 «Επιχειρηματικότητα, Επενδύσεις, Εξωστρέφεια»** που στοχεύει στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας της ΠΔΜ καθώς και την προσέλκυση Επενδύσεων.
- **Άξονας 3 «Κοινωνική συνοχή & Ποιότητα Ζωής»** που στοχεύει στη βελτίωση των υποδομών και υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας, αναβάθμισης της ποιότητα ζωής των κατοίκων, εργαζομένων και επισκεπτών στη ΠΔΜ.
- **Άξονας 4 «Ψηφιακός Μετασχηματισμός»** που στοχεύει στο ψηφιακό και τεχνολογικό μετασχηματισμό της Περιφέρειας, με τη χρήση και την ανάδειξη των ΤΠΕ καθώς και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στη παραγωγική διαδικασία
- **Άξονας 5 «Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη»** που στοχεύει στη βελτίωση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, με αξιοποίηση των πολιτιστικών και φυσικών πόρων και προβολή στο εσωτερικό και εξωτερικό.
- **Άξονας 6 «Αναβάθμιση λειτουργίας της ANKO»**, που στοχεύει στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της ANKO μέσω της εισαγωγής καινοτομιών, την ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και τη συστηματική προβολή του έργου της.

5. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Οικονομικός Προγραμματισμός, & Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης της ANKO Α.Ε.

5.1. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός - Σχέδια Δράσης

Το επιχειρησιακό σχέδιο της ANKO αναπτύσσεται με βάση τις κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδίου. Με βάση την αποστολή και το όραμα της εταιρείας καθώς και τον προσδιορισμό σαφώς οριοθετημένων αξόνων δράσης εξειδικεύεται το επιχειρησιακό έργο. Τα επιμέρους βήματα της μεθοδολογικής προσέγγισης που πραγματοποιήθηκαν στην κατεύθυνση αυτή αφορούν τη διατύπωση παραδοχών, τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων και των απαιτούμενων ενεργειών στην κατεύθυνση υλοποίησής τους, τον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών εκσυγχρονισμού και τη χρηματοοικονομική αποτύπωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Σε συνέχεια της αποτύπωσης των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, ακολουθεί η ανάλυση των σχεδίων δράσης που θα συμβάλλουν στην επίτευξή τους. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι ενέργειες στις οποίες αναμένεται να προβεί η ANKO, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Με τον τρόπο αυτό η ANKO προσδιορίζει με σαφή τρόπο το έργο, το οποίο θα υλοποιήσει την επόμενη τριετία εφόσον εκπληρωθούν οι παραδοχές του επιχειρησιακού σχεδίου.

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται η ομαδοποίηση των σχεδίων δράσης ανά άξονα δράσης.

Άξονας Δράσης **Σχέδια Δράσης**

Άξονας 1: Βιώσιμη αναζωογόνηση & Πράσινη Ανάπτυξη	ΣΔ 1.1 Δράσεις μετριασμού και Προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή / Παρατηρητήριο για την κλιματική αλλαγή
	ΣΔ 1.2 Δράσεις και έργα πράσινων υποδομών που στοχεύουν στην αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και τη βιώσιμη διαχείριση πόρων
	ΣΔ 1.3 Δράσεις αξιοποίησης ΑΠΕ και Ορθολογικής Χρήσης Ενέργειας
	ΣΔ 1.4 Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στη δημιουργία, συμπλήρωση, αναβάθμιση και διαχείριση δικτύων κοινόχρηστων χώρων και χώρων πρασίνου, ή/και δικτύων πράσινων παρεμβάσεων στον αστικό ιστό με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών όρων και την προσαρμοστικότητα
	ΣΔ 1.5 Παρεμβάσεις βελτίωσης του αστικού περιβάλλοντος, την ανάπλαση οικιστικών ενοτήτων, την αναζωογόνηση και ανασυγκρότηση περιοχών, τη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και την πρόωθηση μέτρων για τον περιορισμό του θορύβου.
	ΣΔ 1.6 Δράσεις πρόωθησης της ατζέντας της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας (European Green Deal)
Άξονας 2: Επιχειρηματικότητα, Επενδύσεις, Εξωστρέφεια	ΣΔ 2.1 Προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας μέσω της διαμεσολάβησης, υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και διασύνδεσης με εμπορικούς και εξαγωγικούς φορείς
	ΣΔ 2.2. Δημιουργία «Κόμβου Υποστήριξης Επενδυτικών Πρωτοβουλιών»
	ΣΔ 2.3 Δράσεις στήριξης επιχειρηματικών συνεργατικών σχημάτων για την ανάπτυξη δεσμών και κοινών δραστηριοτήτων της παραγωγικής οικονομίας της Περιφέρειας Αυτικής Μακεδονίας
	ΣΔ 2.4 Δράσεις ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
	ΣΔ 2.5 Διασύνδεση / ανάπτυξη συνεργασιών των μηχανισμών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας με ευρύτερα δίκτυα από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και την ακαδημαϊκή κοινότητα
Άξονας 3: Κοινωνική συνοχή & Ποιότητα Ζωής	ΣΔ 3.1 Δράσεις παρακολούθησης της αναγκών ευπαθών και εύλωτων κοινωνικών ομάδων για την παροχή υποστήριξης, διαχείριση κοινωνικών δομών και παρακολούθηση λειτουργίας τους.
	ΣΔ 3.2 Δράσεις αξιοποίησης των δυνατοτήτων των ΤΠΕ σε τομείς όπως εκπαίδευση, υγεία, πρόνοια, κοινωνική προστασία και διακυβέρνηση.
	ΣΔ 3.3 Καινοτόμες εκπαιδευτικές ενισχυτικές δράσεις για τη στήριξη της συμμετοχής και την ένταξη εύλωτων ομάδων στην εκπαιδευτική διαδικασία
	ΣΔ 3.4 Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στην αισθητική, λειτουργική, περιβαλλοντική, βιοκλιματική αναβάθμιση, διεύρυνση, συμπλήρωση πεζοδρομίων, ποδηλατοδρόμων, πεζοδρόμων, αντιμετώπιση φαινομένων χωρικής ασυνέχειας, και των επιμέρους υποδομών τους.
ΣΔ 3.5 Δράσεις εκσυγχρονισμού αθλητικών εγκαταστάσεων και δημιουργία νέων αθλητικών υποδομών	
ΣΔ 4.1 Δράσεις ανάπτυξης και λειτουργίας ευρυζωνικών υποδομών υπέρ-υψηλής ταχύτητας.	

Άξονας Δράσης	
Άξονας 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός	ΣΔ 4.2 Δράσεις ανάπτυξης δημόσιων σημείων ασύρματης πρόσβασης στο διαδίκτυο από σημαντικές τοποθεσίες
	ΣΔ 4.3 Δράσεις ανάπτυξης δικτύου επικοινωνίας και εφαρμογών έξυπνων πόλεων (smart cities).
	ΣΔ 4.4 Δράσεις στήριξης των επιχειρήσεων ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να ενσωματώσουν τις δυνατότητες των ΤΠΕ, ειδικά σε τομείς με συγκριτικό πλεονέκτημα
	ΣΔ 4.5 Δράσεις ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ψηφιακής ένταξης των πολιτών και του ανθρώπινου δυναμικού φορέων και επιχειρήσεων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
	ΣΔ 4.6 Δράσεις ανάπτυξης γεωχωρικών υποδομών και εργαλείων
	ΣΔ 4.7 Εφαρμογή ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού συστήματος, με αισθητήρες και μετρητές περιβαλλοντικών, υγειονομικών, ενεργειακών δεικτών.
Άξονας 5: Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη	ΣΔ 4.8 Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών κινητικότητας
	ΣΔ 5.1 Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάδειξης και διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (DMO)
	ΣΔ 5.2 Δράσεις ενημέρωσης κοινού- τουριστών με πληροφόρηση για θέματα πολιτισμού (πχ για τους αρχαιολογικούς χώρους) και ενημέρωσης/πληροφόρησης για υπηρεσίες άμεσης ανάγκης, έκτακτες καταστάσεις, θεομηνίες, πανδημίες κλπ.
	ΣΔ 5.3 Δράσεις στήριξης της πολιτιστικής παραγωγής και της διατήρησης της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
	ΣΔ 5.4 Δράσεις αναβάθμισης, συμπλήρωσης και βελτίωσης της ελκυστικότητας των τουριστικών υποδομών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
	ΣΔ 5.5 Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών τουριστικής προβολής
Άξονας Αναβάθμιση λειτουργίας ΑΝΚΟ	6: ΣΔ 6.1 Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing)
	της ΣΔ 6.2 Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση – Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού
	ΣΔ 6.3 Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας και αξιολόγησης της κανοποίησης των τελικών αποδεκτών από τις υπηρεσίες της ΑΝΚΟ
	ΣΔ 6.4 Ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης, προβολής και επικοινωνίας των ωφελειών από τις υλοποιούμενες δράσεις της ΑΝΚΟ
	ΣΔ 6.5 Μηχανισμός Παρακολούθησης, Ελέγχου και Επιτάχυνσης της υλοποίησης των έργων της εταιρείας

5.1.1. Άξονας 1: Βιώσιμη αναζωογόνηση & Πράσινη Ανάπτυξη

Ο πρώτος άξονας αφορά σε δράσεις που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον, προωθούν τον μετριασμό και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, ενώ ενισχύουν τη βελτίωση του αστικού περιβάλλοντος.

Οι δράσεις που προτείνονται είναι:

- Δράσεις μετριασμού και Προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή / Παρατηρητήριο για την κλιματική αλλαγή.
- Δράσεις και έργα πράσινων υποδομών που στοχεύουν στην αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και τη βιώσιμη διαχείριση πόρων
- Δράσεις αξιοποίησης ΑΠΕ και Ορθολογικής Χρήσης Ενέργειας
- Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στη δημιουργία, συμπλήρωση, διεύρυνση, αναβάθμιση και διαχείριση δικτύων κοινόχρηστων χώρων και χώρων πρασίνου, ή/και δικτύων πράσινων παρεμβάσεων στον αστικό ιστό με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών όρων και την προσβασιμότητα
- Παρεμβάσεις βελτίωσης του αστικού περιβάλλοντος, την ανάπλαση οικιστικών ενοτήτων, την αναζωογόνηση και ανασυγκρότηση περιοχών, τη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και την προώθηση μέτρων για τον περιορισμό του θορύβου.
- Δράσεις προώθησης της ατζέντας της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας (European Green Deal)

5.1.2. Άξονας 2: Επιχειρηματικότητα, Επενδύσεις, Εξωστρέφεια

Ο Άξονας 2 αφορά στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας καθώς και την προσέλκυση Επενδύσεων.

Οι δράσεις που προτείνονται είναι:

- Προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας μέσω της διαμεσολάβησης, υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και διασύνδεσης με εμπορικούς και εξαγωγικούς φορείς
- Δημιουργία «Κόμβου Υποστήριξης Επενδυτικών Πρωτοβουλιών»
- Δράσεις στήριξης επιχειρηματικών συνεργατικών σχημάτων για την ανάπτυξη δεσμών και κοινών δραστηριοτήτων της παραγωγικής οικονομίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
- Δράσεις ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

- Διασύνδεση / ανάπτυξη συνεργασιών των μηχανισμών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας με ευρύτερα δίκτυα από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και την ακαδημαϊκή κοινότητα

5.1.3. Άξονας 3: Κοινωνική συνοχή & Ποιότητα Ζωής

Ο Άξονας 3 αφορά σε δράσεις για την βελτίωση των κοινωνικών υποδομών και υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας, αναβάθμισης της ποιότητας ζωής των κατοίκων, εργαζομένων και επισκεπτών στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.

Οι δράσεις που προτείνονται είναι:

- Δράσεις παρακολούθησης των αναγκών ευπαθών και ευάλωτων κοινωνικών ομάδων για την παροχή υποστήριξης, διαχείριση κοινωνικών δομών και παρακολούθηση λειτουργίας τους.
- Δράσεις αξιοποίησης των δυνατοτήτων των ΤΠΕ σε τομείς όπως εκπαίδευση, υγεία, πρόνοια, κοινωνική προστασία και διακυβέρνηση.
- Καινοτόμες εκπαιδευτικές ενισχυτικές δράσεις για τη στήριξη της συμμετοχής και την ένταξη ευάλωτων ομάδων στην εκπαιδευτική διαδικασία
- Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στην αισθητική, λειτουργική, περιβαλλοντική, βιοκλιματική αναβάθμιση, διεύρυνση, συμπλήρωση πεζοδρομίων, ποδηλατοδρόμων, πεζοδρόμων, αντιμετώπιση φαινομένων χωρικής ασυνέχειας, και των επιμέρους υποδομών τους.
- Δράσεις εκσυγχρονισμού αθλητικών εγκαταστάσεων και δημιουργία νέων αθλητικών υποδομών

5.1.4. Άξονας 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο Άξονας 4 αφορά σε δράσεις ψηφιακού και τεχνολογικού μετασχηματισμού, με τη χρήση και την ανάδειξη των ΤΠΕ καθώς και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στη παραγωγική διαδικασία της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Οι δράσεις που προτείνονται είναι:

- Δράσεις ανάπτυξης και λειτουργίας ευρυζωνικών υποδομών υπέρ-υψηλής ταχύτητας.
- Δράσεις ανάπτυξης δημόσιων σημείων ασύρματης πρόσβασης στο διαδίκτυο από σημαντικές τοποθεσίες
- Δράσεις ανάπτυξης δικτύου επικοινωνίας και εφαρμογών έξυπνων πόλεων (smart cities).

- Δράσεις στήριξης των επιχειρήσεων ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να ενσωματώσουν τις δυνατότητες των ΤΠΕ, ειδικά σε τομείς με συγκριτικό πλεονέκτημα
- Δράσεις ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ψηφιακής ένταξης των πολιτών και του ανθρώπινου δυναμικού φορέων και επιχειρήσεων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
- Δράσεις ανάπτυξης γεωχωρικών υποδομών και εργαλείων
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού συστήματος, με αισθητήρες και μετρητές περιβαλλοντικών, υγειονομικών, ενεργειακών δεικτών.
- Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών κινητικότητας

5.1.5. Άξονας 5: Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη

Ο Άξονας 5 αφορά σε δράσεις τουριστικής ανάπτυξης και ανάδειξης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας καθώς και δράσεις για την ανάδειξη του πολιτιστικού προϊόντος, καθώς και δράσεις για την εκπαίδευση, κατάρτιση και πιστοποίηση των πολιτών

Οι δράσεις που προτείνονται είναι:

- Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάδειξης και διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (DMO)
- Δράσεις ενημέρωσης κοινού- τουριστών με πληροφόρηση για θέματα πολιτισμού (πχ για τους αρχαιολογικούς χώρους) και ενημέρωσης/πληροφόρησης για υπηρεσίες άμεσης ανάγκης, έκτακτες καταστάσεις, θεομηνίες, πανδημίες κλπ.
- Δράσεις στήριξης της πολιτιστικής παραγωγής και της διατήρησης της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
- Δράσεις αναβάθμισης, συμπλήρωσης και βελτίωσης της ελκυστικότητας των τουριστικών υποδομών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
- Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών τουριστικής προβολής

5.1.6. Άξονας 6: Αναβάθμιση λειτουργίας της ANKO

Ο Άξονας 6 αφορά σε δράσεις που θα εξασφαλίσουν την παροχή άρτιων και ποιοτικών υπηρεσιών εκ μέρους της ANKO μέσω της βελτιστοποίησης της λειτουργίας της ANKO, της εισαγωγής καινοτομιών, της ανάπτυξης και της διαφοροποίησης των υπηρεσιών της και της συστηματικής προβολής του έργου της.

Οι δράσεις που προτείνονται είναι:

- Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing)

- Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση – Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας και αξιολόγησης της ικανοποίησης των τελικών αποδεκτών από τις υπηρεσίες της ANKO
- Ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης, προβολής και επικοινωνίας των ωφελειών από τις υλοποιούμενες δράσεις της ANKO
- Μηχανισμός Παρακολούθησης, Ελέγχου και Επιτάχυνσης της υλοποίησης των έργων της εταιρείας

5.2. Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος - Καθορισμός Δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης

5.2.1. Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται μια αρχική εκτίμηση των εσόδων της ANKO ανά πηγή χρηματοδότησης για κάθε έτος της επόμενης πενταετίας και πως κατανέμονται στα σχέδια δράσης, προκειμένου να καλυφθούν οι δαπάνες των δράσεων. Ειδικότερα περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

1. καταγράφονται οι συνολικά διαθέσιμοι πόροι ανά πηγή χρηματοδότησης και οι προϋποθέσεις άντλησης, όπως υπολογίζονται κατά τη χρονική περίοδο κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου
2. με βάση τη καταγραφή των διαθέσιμων πόρων αναζητούνται λοιπές/ συμπληρωματικές χρηματοδοτήσεις ώστε να υλοποιηθούν οι δράσεις του Επιχειρησιακού σχεδιασμού.
3. εκτιμώνται τα συνολικά αναμενόμενα έσοδα, ανά πηγή χρηματοδότησης για κάθε έτος της επόμενης πενταετίας.
4. υπολογίζονται συνοπτικά οι λειτουργικές και οι επενδυτικές δαπάνες των δράσεων του προγράμματος.
5. συντάσσονται οι πίνακες χρηματοδότησης του επιχειρησιακού σχεδίου, ανά έτος και πηγή χρηματοδότησης.

Πρόσθετα στην παρούσα δραστηριότητα θα διενεργηθεί ο προσδιορισμός των αντιπροσωπευτικών κύριων δεικτών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, σε σχέση με την επίτευξη και την πρόοδο υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί, για τον εντοπισμό καθυστερήσεων ή αστοχιών και την εισήγηση για λήψη αποφάσεων και υλοποίησης ενεργειών ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος σε ορίζοντα πενταετίας.

5.2.2. Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται η εκτίμηση του προϋπολογισμού των σχεδίων δράσης ανά άξονα δράσης για την επόμενη πενταετία.

Άξονας Δράσης	Σχέδια Δράσης	2022	2023	2024	2025	2026	Σύνολο
Άξονας 1: Βιώσιμη αναζωογόνηση & Πράσινη Ανάπτυξη	ΣΔ 1.1 Δράσεις μετριασμού και Προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή / Παρατηρητήριο για την κλιματική αλλαγή	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	1.000.000,0
	ΣΔ 1.2 Δράσεις και έργα πράσινων υποδομών που στοχεύουν στην αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και τη βιώσιμη διαχείριση πόρων	350.000,0	350.000,0	350.000,0	350.000,0	350.000,0	1.750.000,0
	ΣΔ 1.3 Δράσεις αξιοποίησης ΑΠΕ και Ορθολογικής Χρήσης Ενέργειας	200.000,0	200.000,0	300.000,0	350.000,0	350.000,0	1.400.000,0
	ΣΔ 1.4 Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στη δημιουργία, συμπλήρωση, διεύρυνση, αναβάθμιση και διαχείριση δικτύων κοινόχρηστων χώρων και χώρων πρασίνου, ή/και δικτύων πράσινων παρεμβάσεων στον αστικό ιστό με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών όρων και την προσαρμοστικότητα	450.000,0	450.000,0	450.000,0	450.000,0	450.000,0	2.250.000,0
	ΣΔ 1.5 Παρεμβάσεις βελτίωσης του αστικού περιβάλλοντος, την ανάπτυξη οικιστικών ενοτήτων, την αναζωογόνηση και ανασυγκρότηση περιοχών, τη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και την προώθηση μέτρων για τον περιορισμό του θορύβου.	180.000,0	220.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	1.300.000,0
ΣΔ 1.6 Δράσεις προώθησης της ατζέντας της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας (European Green Deal)	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0	
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑΣ 1	1.480.000,0	1.520.000,0	1.700.000,0	1.750.000,0	1.750.000,0	8.200.000,0
Άξονας 2: Επιχειρηματικότητα, Επενδύσεις, Εξωστρέφεια	ΣΔ 2.1 Προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας μέσω της διαμεσολάβησης, υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και διασύνδεσης με εμπορικούς και εξαγωγικούς φορείς	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	400.000,0
	ΣΔ 2.2. Δημιουργία «Κόμβου Υποστήριξης Επενδυτικών Πρωτοβουλιών»	180.000,0	180.000,0	180.000,0	180.000,0	180.000,0	900.000,0
	ΣΔ 2.3 Δράσεις στήριξης επιχειρηματικών συνεργατικών σχημάτων για την ανάπτυξη δεσμών και κοινών δραστηριοτήτων της παραγωγικής οικονομίας της Περιφέρειας Αυτικής Μακεδονίας	100.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	900.000,0
	ΣΔ 2.4 Δράσεις ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας	120.000,0	240.000,0	240.000,0	240.000,0	240.000,0	1.080.000,0
	ΣΔ 2.5 Διασύνδεση / ανάπτυξη συνεργασιών των μηχανισμών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας με ευρύτερα δίκτυα από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και την ακαδημαϊκή κοινότητα	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	100.000,0	420.000,0
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑΣ 2	560.000,0	780.000,0	780.000,0	780.000,0	800.000,0	3.700.000,0

Άξονας Δράσης	Σχέδια Δράσης	2022	2023	2024	2025	2026	Σύνολο
Άξονας 3: Κοινωνική συνοχή & Ποιότητα Ζωής	ΣΔ 3-1 Δράσεις παρακολούθησης των αναγκών ευπαθών και ευάλωτων κοινωνικών ομάδων για την παροχή υποστήριξης, διαχείριση κοινωνικών δομών και παρακολούθηση λειτουργίας τους.	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	120.000,0	600.000,0
	ΣΔ 3-2 Δράσεις αξιοποίησης των δυνατοτήτων των ΤΠΕ σε τομείς όπως εκπαίδευση, υγεία, πρόνοια, κοινωνική προστασία και διακυβέρνηση.	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0
	ΣΔ 3-3 Καινοτόμες εκπαιδευτικές ενισχυτικές δράσεις για τη στήριξη της συμμετοχής και την ένταξη εύάλωτων ομάδων στην εκπαιδευτική διαδικασία	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	80.000,0	400.000,0
	ΣΔ 3-4 Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις που αφορούν στην αισθητική, λειτουργική, περιβαλλοντική, βιοκλιματική αναβάθμιση, διύρυνση, συμπλήρωση πεζοδρομίων, ποδηλατοδρόμων, πεζοδρόμων, αντιμετώπιση φαινομένων χωρικής ασυνέχειας, και των επιμέρους υποδομών τους.	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	1.250.000,0
	ΣΔ 3-5 Δράσεις εκσυγχρονισμού αθλητικών εγκαταστάσεων και δημιουργία νέων αθλητικών υποδομών	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 3	700.000,0	700.000,0	700.000,0	700.000,0	700.000,0	3.500.000,0
	ΣΔ 4-1 Δράσεις ανάπτυξης και λειτουργίας ευρυζωνικών υποδομών υπέρ-υψηλής ταχύτητας.	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0
	ΣΔ 4-2 Δράσεις ανάπτυξης δημόσιων σημείων ασύρματης πρόσβασης στο διαδίκτυο από σημαντικές τοποθεσίες	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
Άξονας 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός	ΣΔ 4-3 Δράσεις ανάπτυξης δικτύου επικοινωνίας και εφαρμογών έξυπνων πόλεων (smart cities).	250.000,0	250.000,0	350.000,0	350.000,0	350.000,0	1.550.000,0
	ΣΔ 4-4 Δράσεις στήριξης των επιχειρήσεων ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να ενσωματώσουν τις δυνατότητες των ΤΠΕ, ειδικά σε τομείς με συγκριτικό πλεονέκτημα	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	1.250.000,0
	ΣΔ 4-5 Δράσεις ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ψηφιακής ένταξης των πολιτών και του ανθρωπίνου δυναμικού φορέων και επιχειρήσεων της Περιφέρειας Αυτικής Μακεδονίας	180.000,0	180.000,0	200.000,0	220.000,0	220.000,0	1.000.000,0
	ΣΔ 4-6 Δράσεις ανάπτυξης γεωχωρικών υποδομών και εργαλείων	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΔ 4-7 Εφαρμογή ολοκληρωμένου ηλεκτρονικού συστήματος, με αισθητήρες και μετρήτες περιβαλλοντικών, υγειονομικών, ενεργειακών δεικτών.	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0
	ΣΔ 4-8 Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών κινητικότητας	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	100.000,0	500.000,0

Άξονας Δράσης	Σχέδια Δράσης	2022	2023	2024	2025	2026	Σύνολο
Άξονας 5: Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 4	1.280.000,0	1.280.000,0	1.400.000,0	1.420.000,0	1.420.000,0	6.800.000,0
	ΣΔ 5-1 Ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάδειξης και διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (DMO)	500.000,0	500.000,0	500.000,0	500.000,0	500.000,0	2.500.000,0
	ΣΔ 5-2 Δράσεις ενθέρωσης κοινού- τουριστών με πληροφόρηση για θέματα πολιτισμού (πχ για τους αρχαιολογικούς χώρους) και ενημέρωση/πληροφόρηση για υπηρεσίες άμεσης ανάγκης, έκτακτες καταστάσεις, θεομηνίες, πανδημίες κλπ.	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΔ 5-3 Δράσεις στήριξης της πολιτιστικής παραγωγής και της διατήρησης της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	250.000,0	1.250.000,0
	ΣΔ 5-4 Δράσεις αναβάθμισης, συμπλήρωσης και βελτίωσης της ελκυστικότητας των τουριστικών υποδομών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	1.500.000,0
	ΣΔ 5-5 Δράσεις «έξυπνων» εφαρμογών τουριστικής προβολής	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	1.000.000,0
Άξονας 6: Αναβάθμιση λειτουργίας της ANKO	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 5	1.400.000,0	1.400.000,0	1.400.000,0	1.400.000,0	1.400.000,0	7.000.000,0
	ΣΔ 6.1 Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing)	500.000,0	600.000,0	700.000,0	800.000,0	1.000.000,0	3.600.000,0
	ΣΔ 6.2 Συνεχίζομενη Εκπαίδευση – Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0	200.000,0
	ΣΔ 6.3 Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας και αξιολόγησης της ικανοποίησης των τελικών αποδεκτών από τις υπηρεσίες της ANKO	50.000,0	50.000,0	50.000,0	50.000,0	50.000,0	250.000,0
	ΣΔ 6.4 Ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης, προβολής και επικοινωνίας των ωφελειών από τις υλοποιημένες δράσεις της ANKO	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	750.000,0
	ΣΔ 6.5 Μηχανισμός Παρακολούθησης, Ελέγχου και Επιτάχυνσης της υλοποίησης των έργων της εταιρείας	80.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	200.000,0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΟΝΑ 6		820.000,0	870.000,0	970.000,0	1.070.000,0	1.270.000,0	5.000.000,0
Σύνολο Επιχειρησιακού Σχεδίου		6.240.000,0	6.550.000,0	6.950.000,0	7.120.000,0	7.340.000,0	34.200.000,0

5.2.3. Εκτίμηση εσόδων και δαπανών σε ορίζοντα πενταετίας και σύνδεσης τους με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

Η δραστηριότητα της ANKO θα αναπτύσσεται σε μια σειρά από άξονες δραστηριότητας αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά μέσα και εργαλεία. Με τη λειτουργία της, αποσκοπεί στη δημιουργία σύγχρονων μηχανισμών, συστημάτων, σχημάτων και οχημάτων που θα καταλήγουν σε τυποποιημένες και απλοποιημένες μεθόδους και διαδικασίες προκειμένου να εξειδικεύουν και να εκπληρώνουν τους αναπτυξιακούς στόχους της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας .

Βασικός σκοπός της ANKO είναι να λειτουργήσει ως φορέας συλλογής, σύνθεσης και αναδιανομής πληροφοριών, τεχνογνωσίας, πόρων και υπηρεσιών συμβάλλοντας στη δημιουργία σύγχρονων μηχανισμών και συστημάτων και την υλοποίηση πράξεων που θα καταλήγουν σε τυποποιημένες και απλοποιημένες μεθόδους και διαδικασίες.

Κύρια πηγή χρηματοδότησης του Αναπτυξιακού Οργανισμού θα είναι τα ίδια κεφάλαια και τα έσοδα από δραστηριότητες, ώστε να αποφευχθεί ο δανεισμός, ενώ οι επιχορηγήσεις από το Δημόσιο λόγω της νομικής του μορφής, έως σήμερα απαγορεύονται.

Τα έσοδα της ANKO θα προέρχονται από τέσσερις βασικές πηγές:

1. Έσοδα παροχής υπηρεσιών, πωλήσεις.
2. Επιχορηγήσεις από κοινοτικά και εθνικά προγράμματα.
3. Συμμετοχή σε προγραμματικές συμβάσεις

Μια από τις πηγές χρηματοδότησης της ANKO θα είναι οι λοιπές συμβάσεις για παροχή υπηρεσιών σε τρίτους, εκτός των προγραμματικών συμβάσεων και των επιχορηγήσεων από κοινοτικά και εθνικά προγράμματα.

Οι επιχορηγήσεις από κοινοτικά και εθνικά προγράμματα θα αποτελέσουν βασικό παράγοντα ανάπτυξης της εταιρείας, με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και το ΣΔΑΜ να είναι οι βασικοί πυλώνες.

Σε συνάρτηση με τα ίδια κεφάλαια και έσοδα της ANKO, κρίσιμο παράγοντα στην άντληση οικονομικών πόρων αποτελούν τα εξής χρηματοδοτικά εργαλεία:



Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Η τεχνογνωσία και συσσωρευμένη εμπειρία της ANKO θα συμβάλει σημαντικά στη συμμετοχή και δραστηριότητα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στον τομέα των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, κεφαλαιοποιώντας τη μέχρι σήμερα εμπειρία σχετικά με τα προτερήματα των αναπτυξιακών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τα προγράμματα της νέας ευρωπαϊκής προγραμματικής περιόδου 2021-2027, η επισκόπηση και ανάλυσή τους και τελικά η αξιοποίησή τους θα πρέπει να αποτελέσουν ένα από τα βασικά αντικείμενα δραστηριοποίησης της ANKO.

Προγράμματα ΕΣΠΑ

Η ANKO στοχεύει στη διεκδίκηση και σύνθεση πόρων από διαφορετικές πηγές προκειμένου να καταστούν αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι. Ο στόχος της ανάπτυξης θα επιτευχθεί μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες, με σαφείς και μετρήσιμους στόχους, αφού καμφθούν εμπόδια, αγκυλώσεις και γραφειοκρατικά κωλύματα στη διαχείριση των πόρων, στη συνεργασία των δημόσιων αρχών και φορέων, στην οργάνωση της διοίκησης.

Τα τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014-2020 είναι τα ακόλουθα:

- ΕΠ Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία
- ΕΠ Υποδομές μεταφορών, Περιβάλλον, Αειφόρος Ανάπτυξη
- ΕΠ Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού, Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση
- ΠΕΠ Δυτικής Μακεδονίας

- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης

Πόροι επίσης θα διεκδικηθούν από το Νέο ΕΣΠΑ 2021-2027, αναλόγως των αναγκών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Ενδεικτικά αναφέρουμε, τα προγράμματα στο πλαίσιο του νέου ΕΣΠΑ 2021-2027:

- Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα
- Ανθρώπινο δυναμικό – Κοινωνική Συνοχή.
- Ψηφιακός μετασχηματισμός
- Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση (ΠΔΑΜ)
- Περιβάλλον – Ενέργεια – Κλιματική αλλαγή
- Πολιτική Προστασία
- Μεταφορές.
- Δυτικής Μακεδονίας
- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης

Σύνθετες δράσεις με μέσα χρηματοδοτικής τεχνικής (π.χ. ΤΑΑ)

Στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο καθώς και τη ΠΠ 2021-2027, στόχος είναι η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας μέσω της ANKO

- να εμβαθύνει ως προς το ρόλο της στην αξιοποίηση και εφαρμογή των ως άνω τεχνικών,
- στην βελτίωση της στόχευσής τους στην κατεύθυνση της βιώσιμης επένδυσης και ανάπτυξης,
- στην αύξηση της απασχόλησης,
- στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής για όλους.

Η ANKO δύναται να έχει μεγάλα περιθώρια για πλήθος δράσεων στρατηγικού, προγραμματικού και προωθητικού χαρακτήρα που δύναται να απορρέουν από νέα χρηματοδοτικά εργαλεία /Ταμεία/Δραστηριότητες.

Ενδεικτικά αναφέρονται:



Προγραμματικές συμβάσεις

Κύρια δραστηριότητα της ANKO θα συνεχίζει να αποτελεί η παροχή υπηρεσιών προς τη Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, τους ΟΤΑ Α' βαθμού και τις εταιρείες τους, τους φορείς της Κεντρικής και Γενικής Κυβέρνησης.

Οι προγραμματικές συμβάσεις ως θεσμός καθιερώθηκε με το άρθρο 11 του Ν 1416/1984. Σκοπός του θεσμού ήταν η ουσιαστική συμμετοχή της τοπικής αυτοδιοίκησης στην αναπτυξιακή διαδικασία για την οργάνωση και διαχείριση δημοσίων υπηρεσιών και την άσκηση κρατικών δραστηριοτήτων διαμέσου των φορέων της τοπικής αυτοδιοικήσεως ή της καθ' ύλην αποκεντρωμένης διοικήσεως.

Η σύναψη προγραμματικής σύμβασης, μεταξύ των ΟΤΑ και των Αναπτυξιακών Οργανισμών προβλέπεται από ειδική διάταξη νόμου, και τεκμηριώνεται από την επιτακτική ανάγκη που προκύπτει για την εύρυθμη εκτέλεση δημόσιας υπηρεσίας και την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, η οποία μάλιστα δεν μπορεί να παρασχεθεί με άλλο τρόπο.

Με το άρθρο 179 - Νόμος 4555/2018 - Προγραμματικές συμβάσεις - τροποποιήθηκε η περίπτωση Α' της παρ. 1 του άρθρου 100 του ως εξής: «Για τη μελέτη και εκτέλεση έργων και προγραμμάτων ανάπτυξης μιας περιοχής, καθώς και για την παροχή υπηρεσιών και την υλοποίηση προμηθειών κάθε είδους, οι δήμοι, οι περιφέρειες, οι σύνδεσμοι δήμων, τα δίκτυα δήμων και περιφερειών του άρθρου 101, οι περιφερειακές ενώσεις δήμων, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας και η Ένωση Περιφερειών, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου τα οποία συνιστούν ή στα οποία συμμετέχουν οι προαναφερόμενοι φορείς, καθώς και Ν.Π.Ι.Δ. στα οποία συμμετέχουν ή συνιστούν η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας και η Ένωση Περιφερειών, οι δημοτικές επιχειρήσεις ύδρευσης και αποχέτευσης, η Ένωση Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (Ε.Δ.Ε.Υ.Α.), οι επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. που ανήκουν στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με την παρ. 6 του άρθρου 1 του ν. 1256/1982 όπως ισχύει, τα δημοτικά και περιφερειακά ιδρύματα, καθώς και κοινωφελή ιδρύματα και κληροδοτήματα και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στα οποία περιλαμβάνονται και τα τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με το Δημόσιο ή με την Εγνατία Οδό Α.Ε. ή με τη Μ.Ο.Δ. Α.Ε. ή με την Ε.Τ.Α.Δ. ή με

το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων ή μεταξύ τους ή και με νομικά πρόσωπα ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου ή με τους φορείς των παραγράφων 1, 2, 3, 4 και 5 του άρθρου 12 του ν. 4412/2016 (Α' 147), μεμονωμένα ή από κοινού. Στις προγραμματικές συμβάσεις που μετέχει το Δημόσιο, μπορεί να εκπροσωπείται και από τον Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης στην οποία εκτελείται η προγραμματική σύμβαση. Οι ανωτέρω συμβάσεις υπόκεινται στον προσυμβατικό έλεγχο νομιμότητας του Ελεγκτικού Συνεδρίου σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία. Αν ένας εκ των συμβαλλομένων είναι το Δημόσιο ή εποπτευόμενος φορέας του, η προγραμματική σύμβαση δεν υπόκειται στον υποχρεωτικό έλεγχο νομιμότητας του άρθρου 225.».

Με το άρθρο 179 - Νόμος 4555/2018 - Προγραμματικές συμβάσεις - τροποποιήθηκε η περίπτωση Α' της παρ. 2 του άρθρου 100 του ως εξής: «2.α. Στις προγραμματικές συμβάσεις απαραίτητα ορίζονται το αντικείμενο της σύμβασης, ο σκοπός, το περιεχόμενο των μελετών, των έργων, των προγραμμάτων, των προμηθειών ή των υπηρεσιών, ο προϋπολογισμός τους, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων, το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης της σύμβασης, οι πόροι από τους οποίους θα καλυφθούν οι αναλαμβανόμενες οικονομικές υποχρεώσεις και η διάρκεια της σύμβασης, καθώς και ο τρόπος κάλυψης των αναγκών για την εκπλήρωση της προγραμματικής σύμβασης λειτουργικών εξόδων, καθώς και οι λεπτομέρειες καταβολής τους. Για την εκπλήρωση του σκοπού της προγραμματικής σύμβασης, ο κάθε συμβαλλόμενος αναλαμβάνει συγκεκριμένο αντικείμενο με συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Το Όργανο παρακολούθησης της εφαρμογής της προγραμματικής σύμβασης πρέπει απαραίτητα να ορίζεται στις προγραμματικές συμβάσεις, καθώς και οι αρμοδιότητές του και οι ρήτρες σε βάρος του συμβαλλομένου που παραβαίνει τους όρους της προγραμματικής σύμβασης.».

Επιπλέον ισχύουν οι τροποποιήσεις που επέφερε το άρθρο 21 του Ν. 4690/2020.

Η αρμοδιότητα για την απόφαση σύναψης προγραμματικών συμβάσεων ανήκει για τις περιφέρειες στο οικείο περιφερειακό συμβούλιο (κατά το τεκμήριο της γενικής αποφασιστικής αρμοδιότητας).

Ως προς τη σύναψη προγραμματικών συμβάσεων επισημαίνεται ότι, ακόμη και αν οι συμβαλλόμενοι είναι δημόσιες αρχές, δεν αποκλείεται η εφαρμογή των κανόνων περί δημοσίων προμηθειών, χωρίς να κωλύονται οι δημόσιες αυτές αρχές να ασκούν τα καθήκοντά τους, χρησιμοποιώντας ίδιους πόρους και συνεργαζόμενες με άλλες δημόσιες αρχές, εφόσον εξασφαλισθεί ότι οι ως άνω συνεργασίες δεν προκαλούν στρέβλωση του ανταγωνισμού έναντι των ιδιωτικών φορέων.

Ειδικότερα:

α) Τόσο οι ΟΤΑ, όσο και οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί είναι αναθέτουσες αρχές, οι οποίες σκοπεύουν στην από κοινού εκτέλεση της δημόσιας αποστολής τους, η οποία είναι η υλοποίηση και εφαρμογή της αναπτυξιακής προοπτικής της τοπικής κοινωνίας.

β) Η σύναψη προγραμματικής σύμβασης μεταξύ των ΟΤΑ και των Αναπτυξιακών Οργανισμών προβλέπεται από ειδική διάταξη νόμου, από την αιτιολογική σκέψη της οποίας διαφαίνεται η ανακύπτουσα επιτακτική ανάγκη της εύρυθμης εκτέλεσης

δημόσιας υπηρεσίας και η εξ αυτής εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, η οποία μάλιστα δεν μπορεί να παρασχεθεί με άλλο τρόπο.

γ) Εκ της συνάψεως της προγραμματικής σύμβασης και εφόσον τηρούνται οι ανωτέρω προϋποθέσεις, δεν προκαλείται στρέβλωση του ανταγωνισμού έναντι των ιδιωτικών φορέων, αλλά αντιθέτως εξυπηρετείται το δημόσιο συμφέρον, το οποίο εν προκειμένω συνυφαίνεται με την εύρυθμη εκτέλεση της δημόσιας αποστολής και λειτουργίας των ΟΤΑ και την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων που οι συμβαλλόμενοι διαθέτουν.

δ) Με τη σύναψη των εν λόγω προγραμματικών συμβάσεων κανένας ιδιωτικός πάροχος υπηρεσιών δεν περιέρχεται σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών του, δεδομένου ότι οι συμβαλλόμενοι, ως αναθέτουσες αρχές, οφείλουν κατά τις συναλλαγές τους με τρίτους, οι οποίες είναι ενδεχομένως αναγκαίες για την επιτέλεση των καθηκόντων που απορρέουν από τη σύμβαση, να τηρούν τις διατάξεις περί σύναψης δημοσίων συμβάσεων.

ε) Ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του νομικού προσώπου (εν προκειμένω των Αναπτυξιακών Οργανισμών) δεν συνεπάγεται απαραίτητα και την έλλειψη οποιασδήποτε δραστηριότητας, στο πλαίσιο του καταστατικού του, η οποία μπορεί να φέρει οικονομικό αποτέλεσμα, όταν τα έσοδα διατίθενται για την κάλυψη του κοινωφελούς σκοπού του.

Οι Προγραμματικές Συμβάσεις τόσο με την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και με τους ΟΤΑ Α' βαθμού, όσο και με τους υπόλοιπους φορείς όπως περιγράφονται παραπάνω θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη βιωσιμότητα της ANKO τα επόμενα έτη.

5.2.4. Σύστημα δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης

Η παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ANKO θα πραγματοποιείται μέσω της χρήσης Δεικτών Παρακολούθησης. Οι δείκτες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

Οι **Δείκτες Εισροών** είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα. Ο πλέον συνήθης δείκτης εισροών είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, οι οποίες στην αρχή κάθε έτους πρέπει να προϋπολογίζονται και να αποτυπώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό.

Δείκτες εκροών, με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων της. Οι Δείκτες Εκροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα. Οι εκροές είναι τα επιχειρησιακά αποτελέσματα της λειτουργίας της ANKO, τα οποία στην αρχή κάθε έτους πρέπει να καθορίζονται ποσοτικά και να αποτυπώνονται στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης (επιχειρησιακοί στόχοι). Δείκτες αποτελέσματος, με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Για την παρακολούθηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος αξιοποιούνται **Δείκτες Αποτελέσματος**, με τους οποίους αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Οι δείκτες αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος της ANKO και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. Χρησιμεύουν για την ποσοτικοποίηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος προκειμένου να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους

5.3. Μηχανισμός παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος

5.3.1. Εισαγωγή – Σκοπός

Η υλοποίηση των δράσεων που σχεδιάζει η ANKO απαιτεί την ύπαρξη ενός μηχανισμού ικανού να παρακολουθεί τη διαδικασία υλοποίησης των σχεδίων δράσης και έργων και να επιβεβαιώνει την ορθή εκτέλεση του σχεδιασμού, τόσο σε επίπεδο χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού, όσο και σε επίπεδο φυσικού αντικειμένου. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός κατάλληλου εσωτερικού μηχανισμού, πέραν της απαιτούμενης εξωτερικής υποστήριξης, αποτελεί απαραίτητο υποστηρικτικό εργαλείο της ANKO για την αποτελεσματική υλοποίηση του συνόλου των δράσεων που θα υλοποιηθούν στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος της.

5.3.2. Μεθοδολογία

Μέσω του βέλτιστου σχεδιασμού της δομής του εν λόγω μηχανισμού και της αποσαφήνισης του ρόλου του, ο μηχανισμός παρακολούθησης υλοποίησης των δράσεων του επιχειρησιακού προγράμματος της ANKO θα συμβάλλει θετικά στα κατωτέρω κρίσιμα σημεία για την ομαλή και απρόσκοπτη υλοποίηση των δράσεων που συνθέτουν το Επιχειρησιακό της Πρόγραμμα:

- Συντονισμός και βέλτιστη υλοποίηση των δράσεων
- Βελτιστοποίηση των αναμενόμενων οφελών από την υλοποίηση των δράσεων του παρόντος επιχειρησιακού προγράμματος
- Ευαισθητοποίηση και βέλτιστη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού
- Επικοινωνία, συνεργασία και διάχυση τεχνογνωσίας με τους εμπλεκόμενους φορείς
- Αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών της ANKO

Στο πλαίσιο αυτό, το διοικητικό σχήμα περιλαμβάνει τη συγκρότηση ενός άτυπου υποστηρικτικού μηχανισμού με τη μορφή μιας ομάδας εργασίας, η οποία θα στελεχωθεί με μικρό αριθμό στελεχών έμπειρο σε θέματα διαχείρισης έργων, από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της ANKO. Σκοπός του άτυπου υποστηρικτικού μηχανισμού είναι η παροχή της αναγκαίας επιχειρησιακής και επιστημονικής υποστήριξης προς την ANKO, έτσι ώστε οι δράσεις που στοχεύει να υλοποιήσει στα πλαίσια του Επιχειρησιακού της προγράμματος, να σχεδιασθούν, προετοιμασθούν και να υλοποιηθούν έγκαιρα, μέσα στα τιθέμενα χρονικά περιθώρια με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.

Η Ομάδα Εργασίας μπορεί να απαρτίζεται από δύο (2) στελέχη και έναν επικεφαλής ως Project Manager, όλα στελέχη της ANKO και από την Ομάδα ενός εξωτερικού Συμβούλου.

Η αξιοποίηση υπηρεσιών Τεχνικής Υποστήριξης για την από κοινού διερεύνηση των τρόπων άμεσης υποστήριξης της ANKO στα πλαίσια διευκόλυνσης της ουσιαστικής έναρξης υλοποίησης των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος (προώθηση έργων, ωρίμανση έργων, κατανόηση των προβλημάτων και τρόπου προσέγγισης για την υλοποίηση των δράσεων κλπ) αποτελούν προτεραιότητα για τη διασφάλιση της βέλτιστης υλοποίησης των δράσεων του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου της. Η σκοπιμότητα άμεσης υποστήριξης ANKO και της Ομάδας Εργασίας Παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος, τεκμηριώνεται, παράλληλα, από την ανάγκη εξασφάλισης των απαραίτητων προϋποθέσεων και ενεργειών προετοιμασίας για τη σχεδίαση και επιτυχή έναρξη υλοποίησης των δράσεων της ANKO.

Μέσω της τεχνικής υποστήριξης, η ANKO. επιπλέον των παραπάνω:

- Θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται με αποτελεσματικότερο τρόπο στις προκλήσεις που θέτει η νέα οικονομία για τους αναπτυξιακούς οργανισμούς
- Θα μειώσει τις διαδικασίες και τους χρόνους αντίδρασης και λήψης αποφάσεων
- Θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις που δημιουργούν η εισαγωγή μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας στη διοίκηση των αναπτυξιακών οργανισμών, καθώς και της αριστοποίησης της κοινωνικής χρησιμότητας των δημοσίων δαπανών.

Οι εξωτερικές υπηρεσίες υποστήριξης, μέσω της όποιας μορφής παρασχεθούν στον εσωτερικό μηχανισμό, μεταξύ άλλων θα:

Σχεδιάζουν και προτείνουν

- Ενιαίο σύστημα υποστήριξης εφαρμογής των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος
- Ενιαίο σύστημα παρακολούθησης υλοποίησης και αξιολόγησης των σχεδίων δράσης και έργων.
- Σύστημα δεικτών μέτρησης και απόδοσης. Η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων μέσω συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης σε επιχειρησιακούς στόχους και η εν συνεχεία μέτρηση των επιχειρησιακών στόχων με τους δικούς τους δείκτες μέτρησης εξασφαλίζει την αποτελεσματική παρακολούθηση υλοποίησης της στρατηγικής και μακροπρόθεσμα του οράματος της ANKO.
- Μέτρα και εσωτερικούς ελέγχους για την ορθή χρηματοδοτική διαχείριση και υιοθέτηση μέτρων για προσαρμογές που απαιτούνται ή ενδεχόμενες διορθώσεις
- Μηχανισμό συλλογής αξιόπιστων οικονομικών και στατιστικών δεδομένων σχετικά με την εφαρμογή, τους δείκτες παρακολούθησης και την αξιολόγησή τους

Παρακολουθούν και μεριμνούν

- Για την παρακολούθηση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των υλοποιούμενων έργων
- Για την συνεχή παρακολούθηση και επιμέτρηση της προόδου των εργασιών υλοποίησης των Δράσεων
- Για τη καταγραφή των αποκλίσεων από τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και το πλάνο υλοποίησης των δράσεων
- Για την έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση των εμποδίων της αλλαγής
- Για την ανάδειξη προβλημάτων και την κατάρτιση πλαισίου προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση πιθανών μελλοντικών προβλημάτων
- Για την εφαρμογή και τήρηση του χρονοπρογραμματισμού,

Συντάσσουν

- Αναφορές προς τη Διοίκηση της ANKO σχετικά με την εφαρμογή και την τήρηση του προγραμματισμού και την πρόοδο του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της

Παρέχουν τεχνική υποστήριξη

- Σε θέματα ωρίμανσης έργων (καθορισμός λειτουργικών και τεχνικών προδιαγραφών)
- Σε θέματα ελέγχου των διαδικασιών υλοποίησης των έργων
- Κατά τον ποιοτικό έλεγχο και την παραλαβή των έργων