

ΒΙΩΜΑΤΙΚΟΙ ΚΟΜΒΟΙ ΠΟΛΙΤΩΝ

στο πλαίσιο της Στρατηγικής Βιώσιμης
Αστικής Ανάπτυξης του Δήμου Δράμας

Τεχνική Έκθεση

(Παραδοτέο Π1.2)

Ανάλυση των δρώντων των βιωματικών
κόμβων πολιτών (Stakeholder Analysis)



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πίνακας Περιεχομένων

1.	Εισαγωγή.....	7
2.	Μεθοδολογία	13
2.1	Εντοπισμός εμπλεκόμενων μερών	14
2.2	Χαρτογράφηση και ανάλυση εμπλεκόμενων μερών.....	15
2.3	Ανάλυση επιρροής/συμφέροντος των εμπλεκόμενων μερών	17
2.3.1	Ορισμός των Μεταβλητών Αξιολόγησης.....	17
2.3.2	Κατηγοριοποίηση και Στρατηγικές Διαχείρισης.....	17
3.	Αποτελέσματα ανάλυσης	20
3.1	Εμπλεκόμενα μέρη, συμφέροντα και υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας	20
3.2	Επιρροή και σημαντικότητα εμπλεκόμενων μερών	32
3.3	Συνδυασμός επιρροής και σημαντικότητας των εμπλεκόμενων μερών.....	35
3.4	Παραδοχές και βαθμός επικινδυνότητας.....	41
3.5	Συμμετοχή εμπλεκόμενων μερών στη ΣΒΑΑ Δράμας	48
4.	Συμπεράσματα.....	53
	Βιβλιογραφία	55

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1: Ο πυρήνας της περιοχής παρέμβασης και οι οδοί αναφοράς: 19ης Μαΐου -Βενιζέλου – Αγίας Σοφίας -Βεργίνας -1ης Ιουλίου - Εθνικής Αμύνης (από Σιδηροδρομικό Σταθμό)- Πατριάρχου Διονυσίου (πηγή ΣΒΑΑ Δράμας 2012-2027).....	9
Γράφημα 2: Περιοχή καταγραφής ενδιαφερομένων μερών	16
Γράφημα 3: Κατανομή επιχειρήσεων στην περιοχή παρέμβασης.....	22
Γράφημα 4: Κατανομή επιχειρήσεων ανά οδό με βάση τη δραστηριότητα (μπλε – υπηρεσίες, πορτοκαλί-υγεία, πράσινο-εστίαση, μωβ-εμπόριο, κόκκινο-άλλες μικρότερες κατηγορίες).....	23
Γράφημα 5: Διάγραμμα μήτρας επιρροής – σημαντικότητας των εμπλεκόμενων μερών	35
Γράφημα 6: Διάγραμμα «Χάσματος Ισχύος».....	37
Γράφημα 7: Συγκριτικό Προφίλ Ομάδων	38
Γράφημα 8: Μήτρα Mendelow	40
Γράφημα 9: Διάγραμμα Ισοζυγίου Κινδύνου.....	45
Γράφημα 10: Χωρική Κατανομή Κινδύνου	47

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Κατάλογος εμπλεκόμενων μερών.....	24
Πίνακας 2: Προσδοκίες και φόβοι των εμπλεκομένων	28
Πίνακας 3: Αξιολόγηση συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών	30
Πίνακας 4: Αξιολόγηση της επιρροής των εμπλεκόμενων μερών.....	33
Πίνακας 5: Εκτίμηση βαθμού σχετικού κινδύνου των εμπλεκόμενων μερών στην υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας.....	43
Πίνακας 6: Μητρώο Ελέγχου Στρατηγικής Εμπλοκής.....	49

Επιτελική Σύνοψη

Η παρούσα Τεχνική Έκθεση χαρτογραφεί το ανθρωπογεωγραφικό και θεσμικό οικοσύστημα της Στρατηγικής Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (ΣΒΑΑ) του Δήμου Δράμας, βασισμένη σε εξαντλητική επιτόπια απογραφή 938 σημείων ενδιαφέροντος και σε μεθοδολογίες στρατηγικής ανάλυσης (Mendelow Matrix, Risk Analysis). Τα ευρήματα ανατρέπουν την στερεοτυπική εικόνα του κέντρου ως αμιγώς εμπορικής ζώνης, αναδεικνύοντάς το πρωτίστως ως κόμβο Υπηρεσιών και Υγείας, γεγονός που επαναπροσδιορίζει τις προτεραιότητες διαχείρισης της εργοταξιακής όγλης προς την κατεύθυνση της μείωσης του θορύβου και της διασφάλισης της προσβασιμότητας. Η ανάλυση εντόπισε σημαντικό «δημοκρατικό έλλειμμα» μεταξύ των θεσμικών φορέων υλοποίησης και των πολυπληθών ομάδων χρηστών (κατοίκων/εμπόρων), οι οποίοι διαθέτουν υψηλό ενδιαφέρον αλλά χαμηλή ισχύ παρέμβασης. Για την αντιμετώπιση αυτής της ασυμμετρίας και των συναφών κινδύνων κοινωνικής αντίδρασης, η μελέτη προτείνει την ενεργοποίηση των «Βιωματικών Κόμβων Πολιτών» και θεσμοθετεί ένα Επιχειρησιακό Μητρώο Ελέγχου. Το εργαλείο αυτό τυποποιεί τις διαδικασίες Πληροφόρησης, Διαβούλευσης και Συνεργασίας για κάθε φάση του έργου, διασφαλίζοντας ότι η ΣΒΑΑ Δράμας θα μεταβεί από το μοντέλο της τεχνοκρατικής κατασκευής στο μοντέλο της κοινωνικής συν-δημιουργίας.

Η παρούσα τεχνική έκθεση συντάχθηκε από τους (σε αλφαβητική σειρά):

- Καθηγήτρια Βασιλική Καζάνα
- Αναπληρωτή Καθηγητή Βασίλειο Πλακανδάρια
- Αναπληρωτή Καθηγητή Δημήτριο Ράπτη

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα Τεχνική Έκθεση Ανάλυσης Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Analysis) εκπονείται ως τμήμα του υποέργου Βιωματικοί Κόμβοι Πολιτών της Στρατηγικής Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (ΣΒΑΑ) 2021-2027 του Δήμου Δράμας. Η λειτουργία των Βιωματικών Κόμβων Πολιτών αποσκοπεί στην ενεργοποίηση ενός άτυπου αλλά ουσιαστικού δικτύου συμμετοχικής διακυβέρνησης για την υποστήριξη της ΣΒΑΑ Δράμας. Μέσω της διενέργειας τακτικών κοινωνικών απογραφών (με χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων) και της αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων διαβούλευσης, οι κόμβοι λειτουργούν ως ένας ζωντανός μηχανισμός αμφίδρομης επικοινωνίας. Στόχος τους είναι η συστηματική καταγραφή των αναγκών, των απόψεων και των στάσεων των εμπλεκόμενων μερών (επιχειρήσεις, φορείς, πολίτες), καθώς και η παρακολούθηση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μέσω εξαμηνιαίων εκθέσεων, διασφαλίζοντας έτσι την κοινωνική αποδοχή και τη βιωσιμότητα των έργων βιοκλιματικής αναβάθμισης. Η Ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο αποσκοπεί στη θωράκιση των σχεδιαζόμενων παρεμβάσεων μέσω της εξασφάλισης της απαραίτητης κοινωνικής συναίνεσης και της ελαχιστοποίησης των λειτουργικών κινδύνων.

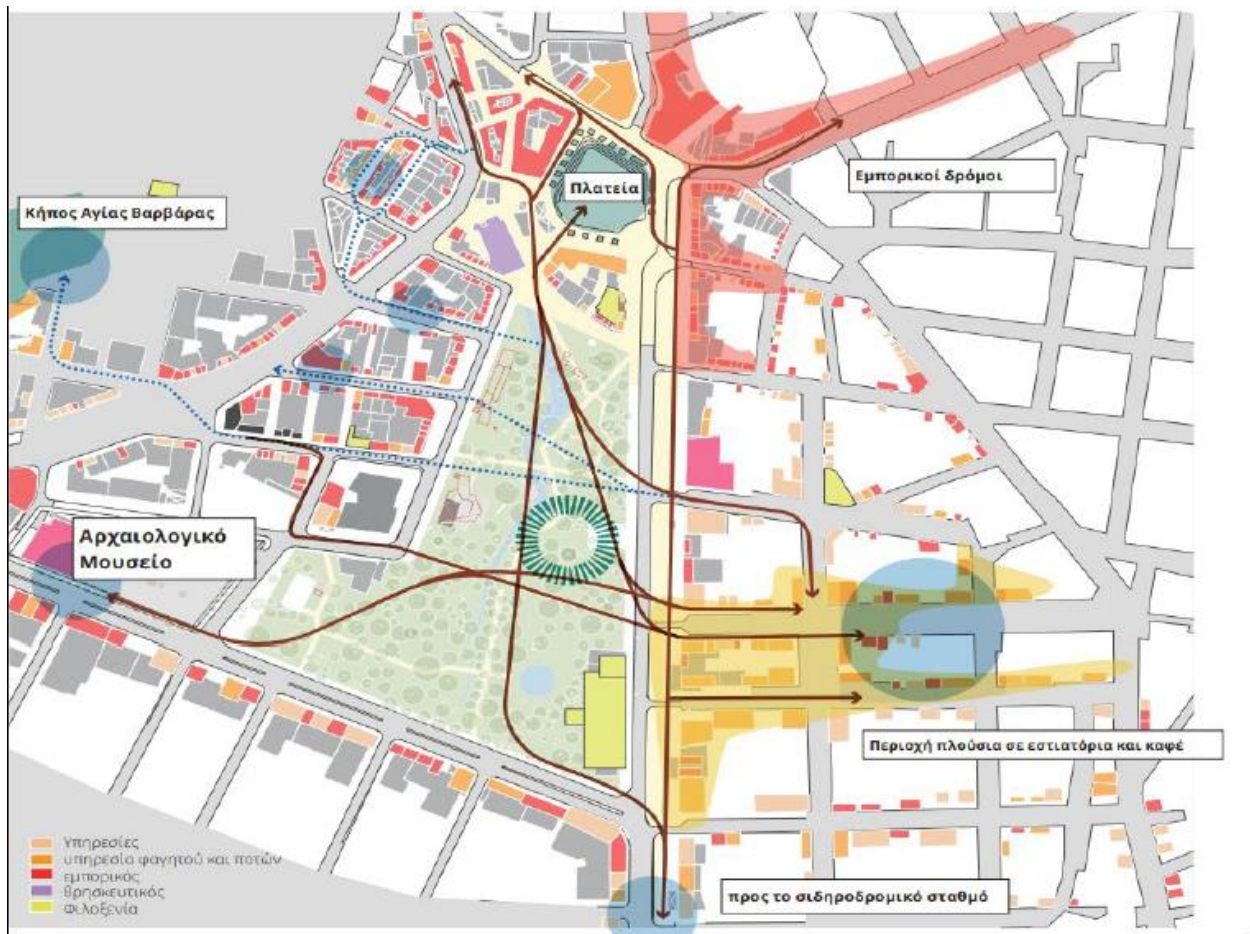
Στο σύγχρονο περιβάλλον του πολεοδομικού σχεδιασμού, η έννοια της «Βιωσιμότητας» υπερβαίνει την τεχνική αρτιότητα των υποδομών και ενσωματώνει ως θεμελιώδη παράγοντα την κοινωνική αποδοχή (social acceptance). Η πολυπλοκότητα των έργων αστικής ανάπτυξης, τα οποία επεμβαίνουν δραστικά στην καθημερινότητα της πόλης, καθιστά επιβεβλημένη την εκ των προτέρων αναγνώριση, χαρτογράφηση και ανάλυση των προσδοκιών, των φόβων και των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων φυσικών και νομικών προσώπων. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη λειτουργεί ως οδικός χάρτης για την εγκαθίδρυση ενός γόνιμου διαλόγου μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών υλοποίησης της ΣΒΑΑ και της Κοινωνίας των Πολιτών, διασφαλίζοντας ότι το όραμα για την αναβάθμιση της Δράμας θα υιοθετηθεί και θα υποστηριχθεί από τους χρήστες του χώρου. Το όραμα της ΣΒΑΑ για την περίοδο 2021-2027 συνοψίζεται στη δημιουργία ενός αστικού κέντρου που θα χαρακτηρίζεται από:

- Περιβαλλοντική Ανθεκτικότητα: Μέσω της δραστικής αντιμετώπισης του φαινομένου της αστικής θερμικής νησίδας και της βελτίωσης του μικροκλίματος.
- Ψηφιακή Καινοτομία: Μέσω της ενσωμάτωσης τεχνολογιών "Εξυπνης Πόλης" (Smart City) στις υποδομές κοινής ωφέλειας και την εξυπηρέτηση του δημότη.
- Κοινωνική Συμπερίληψη: Μέσω της διασφάλισης καθολικής προσβασιμότητας για όλα τα εμποδιζόμενα άτομα και της άρσης των χωρικών αποκλεισμών.
- Οικονομική Ζωτικότητα: Μέσω της αισθητικής και λειτουργικής αναβάθμισης του δημόσιου χώρου, η οποία θα λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης για την τοπική επιχειρηματικότητα.

Η περιοχή μελέτης και εφαρμογής των έργων αποτελεί τον σκληρό πυρήνα (hard core) της οικονομικής, διοικητικής και κοινωνικής δραστηριότητας της Δράμας. Χωροταξικά, η περιοχή περικλείεται και ορίζεται από τους κεντρικούς οδικούς άξονες που διατρέχουν το ιστορικό κέντρο, συνδέοντας τα εμβληματικά τοπόσημα της πόλης: τον Δημοτικό Κήπο, την Πλατεία Ελευθερίας, τις πηγές της Αγίας Βαρβάρας και το εμπορικό κέντρο. Πρόκειται για μια πυκνοδομημένη αστική ενότητα μικτών χρήσεων γης, η οποία παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά ανά οδικό άξονα:

- Ο άξονας της οδού Γεωργίου Παπανδρέου: Αποτελεί την κύρια εμπορική αρτηρία της πόλης. Χαρακτηρίζεται από συνεχή δόμηση και υψηλή συγκέντρωση καταστημάτων λιανικού εμπορίου στο ισόγειο επίπεδο, ενώ στους ορόφους φιλοξενούνται δεκάδες επαγγελματικές στέγες και κατοικίες. Η οδός αυτή λειτουργεί ως ο βασικός πνεύμονας της τοπικής αγοράς και παρουσιάζει τα υψηλότερα φορτία πεζής κυκλοφορίας.
- Ο άξονας της οδού Λαμπρινίδου Λάμπρου: Διακρίνεται για τον έντονο υπηρεσιακό του χαρακτήρα. Σε αντίθεση με την αμιγώς εμπορική χρήση άλλων οδών, εδώ συγκεντρώνεται ο κύριος όγκος των ελευθέρων επαγγελματιών παροχής υπηρεσιών (Νομικές υπηρεσίες, Συμβολαιογραφεία, Τεχνικά Γραφεία) καθώς και δομών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας. Η λειτουργία της οδού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το ωράριο λειτουργίας των γραφείων και των δημοσίων υπηρεσιών.
- Ο άξονας της οδού Μεγάλου Αλεξάνδρου: Λειτουργεί ως συνδετήριος κρίκος μεταξύ της Πλατείας Ελευθερίας και του υπόλοιπου αστικού ιστού. Παρουσιάζει χαρακτηριστικά μετάβασης, φιλοξενώντας χρήσεις αναψυχής, εστίασης και λιανικού εμπορίου, ενώ αποτελεί κομβικό σημείο για την κοινωνική ζωή της πόλης, ιδιαίτερα κατά τις απογευματινές και βραδινές ώρες.
- Οι περιφερειακοί άξονες (Εθνικής Αμύνης, Βενιζέλου, Πτολεμαίων): Οι οδοί αυτοί επωμίζονται τον κύριο όγκο της κυκλοφοριακής κίνησης και της διαμπερούς διέλευσης οχημάτων. Φιλοξενούν σημαντικές υποδομές και αποτελούν τις κύριες πύλες εισόδου στην περιοχή παρέμβασης.

Η υφιστάμενη κατάσταση της περιοχής χαρακτηρίζεται από έντονη στεγανότητα εδαφών (εκτεταμένη ασφαλτόστρωση), έλλειψη οργανωμένου πρασίνου, στενότητα πεζοδρομίων και άναρχη στάθμευση, στοιχεία που συμβάλλουν στη δημιουργία συνθηκών δυσφορίας κατά τους θερινούς μήνες και υποβαθμίζουν την εμπειρία του πολίτη και του επισκέπτη (Εικόνα 1).



Γράφημα 1: Ο πυρήνας της περιοχής παρέμβασης και οι οδοί αναφοράς: 19ης Μαΐου -Βενιζέλου – Αγίας Σοφίας -Βεργίνας -1ης Ιουλίου - Εθνικής Αμύνης (από Σιδηροδρομικό Σταθμό)- Πατριάρχου Διονυσίου (πηγή ΣΒΑΑ Δράμας 2021-2027)

Οι παρεμβάσεις που δρομολογούνται μέσω της ΣΒΑΑ 2021-2027 στοχεύουν στη ριζική αναδιάταξη του δημόσιου χώρου. Δεν πρόκειται για απλές συντηρήσεις υποδομών, αλλά για έργα ολοκληρωμένης ανάπλασης που περιλαμβάνουν:

- Βιοκλιματική Αναβάθμιση και Αισθητική Ενοποίηση: Προβλέπεται η αντικατάσταση των συμβατικών υλικών δαπεδόστρωσης με ψυχρά υλικά (cool materials) νέας τεχνολογίας, τα οποία παρουσιάζουν υψηλό συντελεστή ανακλαστικότητας και συμβάλλουν στη μείωση της επιφανειακής θερμοκρασίας. Παράλληλα, σχεδιάζεται η αύξηση των φυτεύσεων και η δημιουργία "πράσινων διαδρομών" που θα ενοποιούν οπτικά και λειτουργικά τα ιστορικά σημεία της πόλης.
- Λειτουργική Αναδιοργάνωση της Κυκλοφορίας και της Στάθμευσης: Στόχος είναι η ανάκτηση του δημόσιου χώρου υπέρ του πεζού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαπλάτυνσης των πεζοδρομίων,

της οριοθέτησης θέσεων στάθμευσης και φορτοεκφόρτωσης, και της εξασφάλισης ανεμπόδιστων οδεύσεων για άτομα με κινητικά προβλήματα και προβλήματα όρασης, σύμφωνα με τις προδιαγραφές "Σχεδιάζοντας για Όλους".

- Υπογειοποίηση Δικτύων Κοινής Ωφέλειας: Μια κρίσιμη παρέμβαση που αφορά την αισθητική εξυγίανση του αστικού τοπίου και την ενίσχυση της ασφάλειας, μέσω της υπογειοποίησης των εναέριων δικτύων ηλεκτρισμού (ΔΕΔΔΗΕ) και τηλεπικοινωνιών.
- Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Smart City Elements): Εγκατάσταση έξυπνων συστημάτων φωτισμού, αισθητήρων περιβαλλοντικής παρακολούθησης και εφαρμογών ελεγχόμενης στάθμευσης, που θα καταστήσουν τη διαχείριση της πόλης αποδοτικότερη και φιλικότερη προς τον χρήστη.

Η υλοποίηση των ανωτέρω παρεμβάσεων αναμένεται να επιφέρει προσωρινή αναστάτωση στην λειτουργία της περιοχής (εργοταξιακή όχληση), γεγονός που καθιστά την παρούσα ανάλυση ενδιαφερομένων απαραίτητη για τον βέλτιστο χρονικό και χωρικό προγραμματισμό των εργασιών. Η εμπειρία από αντίστοιχες παρεμβάσεις σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο καταδεικνύει ότι η επιτυχία κρίνεται στον βαθμό που οι πολίτες και οι επαγγελματίες αισθάνονται συμμετοχοί στο όραμα της αλλαγής. Η εκτέλεση τεχνικών έργων σε πυκνοκατοικημένες περιοχές συνεπάγεται αναπόφευκτα προσωρινή αλλαγή στις συνήθειες μετακίνησης, θόρυβο και τροποποίηση της λειτουργίας των καταστημάτων. Συνεπώς, η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών δεν είναι μια πολυτέλεια, αλλά μια αναγκαία διαδικασία θωράκισης του έργου. Μέσω της συστηματικής καταγραφής και κατανόησης του ανθρωπογεωγραφικού τοπίου, οι Βιοματικοί Κόμβοι Πολιτών επιδιώκουν να προλάβει εντάσεις, να δώσουν λύσεις σε πρακτικά ζητήματα και να διασφαλίσουν ότι η μετάβαση στη νέα εποχή της Δράμας θα γίνει με τους πολίτες συμμάχους και όχι παρατηρητές. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις σύγχρονες αρχές της Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης, οι οποίες τοποθετούν τον άνθρωπο στο επίκεντρο. Έτσι, η παρούσα έκθεση θέτει τα θεμέλια για μια «συμπεριληπτική πόλη», όπου ο σχεδιασμός των υποδομών συνομιλεί με την κοινωνική πραγματικότητα, οδηγώντας σε ένα αποτέλεσμα που είναι όχι μόνο τεχνικά άρτιο, αλλά και κοινωνικά δίκαιο και λειτουργικό.

Η ανάλυση διαρθρώνεται σε πέντε (5) διακριτά τμήματα, το περιεχόμενο των οποίων συνοψίζεται ως ακολούθως:

- Μεθοδολογικό Πλαίσιο Προσέγγισης Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η επιστημονική μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας. Περιγράφονται τα εργαλεία συλλογής δεδομένων (επιτόπια απογραφή), καθώς και τα διεθνή πρότυπα (UN-Habitat, Project Management Institute)

στα οποία βασίστηκε η διαδικασία αναγνώρισης των ενδιαφερομένων μερών. Στόχος είναι η τεκμηρίωση της εγκυρότητας και της αντιπροσωπευτικότητας των αποτελεσμάτων.

- **Αναγνώριση και Χαρτογράφηση της Υφιστάμενης Κατάστασης:** Αποτελεί τον κορμό της εμπειρικής έρευνας. Εδώ παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της απογραφής των 938 σημείων ενδιαφέροντος που εντοπίστηκαν εντός της περιοχής παρέμβασης. Μέσω της χρήσης στατιστικών πινάκων και διαγραμμάτων χωρικής κατανομής (GIS maps), αποτυπώνεται η ανθρωπογεωγραφία της περιοχής ανά οδό και ανά κλάδο δραστηριότητας (Εμπόριο, Υπηρεσίες, Υγεία, Εστίαση). Το κεφάλαιο αυτό απαντά στο ερώτημα: «Ποιοι δραστηριοποιούνται στην περιοχή και πού ακριβώς βρίσκονται;».
- **Αξιολόγηση και Ιεράρχηση (Stakeholder Assessment)** Στο στάδιο αυτό, τα ποσοτικά δεδομένα μετατρέπονται σε ποιοτική ανάλυση. Εφαρμόζοντας το στρατηγικό εργαλείο της Μήτρας Εξουσίας/Ενδιαφέροντος (Power/Interest Matrix), οι αναγνωρισμένες ομάδες αξιολογούνται ως προς τη δυνατότητά τους να επηρεάσουν την εξέλιξη των έργων και ως προς τον βαθμό που επηρεάζονται από αυτά. Οι ενδιαφερόμενοι κατηγοριοποιούνται σε «Βασικούς Παίκτες», «Διαμορφωτές», «Υποκείμενα» και «Πλήθος», επιτρέποντας την ιεράρχηση των αναγκών τους.
- **Σχέδιο Εμπλοκής και Διαχείρισης Κινδύνων (Engagement Plan)** Το τελευταίο κεφάλαιο συνθέτει τα ευρήματα των προηγούμενων ενοτήτων και διατυπώνει το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης. Περιλαμβάνει τον Πίνακα Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Assessment), όπου εντοπίζονται πιθανές εστίες όχλησης ή αντίδρασης και προτείνονται συγκεκριμένα μέτρα μετριασμού. Τέλος, καθορίζεται η επικοινωνιακή στρατηγική και τα εργαλεία διαβούλευσης ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή υλοποίηση της ΣΒΑΑ.

Πέραν της μεμονωμένης ανάλυσης των χαρακτηριστικών κάθε ομάδας, βαρύνουσα σημασία για την επιτυχία της ΣΒΑΑ κατέχει η κατανόηση και η ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων εντός του αστικού οικοσυστήματος. Η περιοχή παρέμβασης δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα άθροισμα απομονωμένων δρόμων, αλλά ως ένα ζωντανό δίκτυο σχέσεων, όπου η δραστηριότητα της μιας ομάδας επηρεάζει άμεσα τη βιωσιμότητα της άλλης. Η αλληλεπίδραση αυτή λαμβάνει τη μορφή «συγκοινωνούντων δοχείων»: η αναβάθμιση της ελκυστικότητας του δημόσιου χώρου μέσω των τεχνικών έργων αυξάνει την επισκεψιμότητα, γεγονός που ωφελεί το λιανικό εμπόριο και την εστίαση, τα οποία με τη σειρά τους προσδίδουν ζωντάνια και αίσθημα ασφάλειας στην περιοχή, αναβαθμίζοντας την ποιότητα διαβίωσης των κατοίκων. Συνεπώς, η στρατηγική στόχευση δεν περιορίζεται στην ικανοποίηση μεμονωμένων αιτημάτων, αλλά στην καλλιέργεια συνεργειών που πολλαπλασιάζουν το θετικό αντίκτυπο των επενδύσεων.

Ιδιαίτερη αξία προσλαμβάνει η οριζόντια αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ομάδων συμφερόντων (inter-stakeholder dialogue). Σε περιβάλλοντα μικτών χρήσεων γης, όπως το κέντρο της Δράμας, είναι αναμενόμενο να ανακύπτουν ανταγωνιστικές διεκδικήσεις επί του δημόσιου χώρου – για παράδειγμα, μεταξύ της ανάγκης για τραπεζοκαθίσματα και της ανάγκης για ελεύθερη διέλευση πεζών. Η θεσμοθετημένη αλληλεπίδραση στο πλαίσιο της διαβούλευσης επιτρέπει τη μετάβαση από μια λογική «παιγνίου μηδενικού αθροίσματος», όπου το κέρδος του ενός θεωρείται ζημία του άλλου, σε μια λογική σύνθεσης και αμοιβαίου συμβιβασμού. Όταν οι ομάδες αλληλεπιδρούν οργανωμένα, αντιλαμβάνονται την αλληλεξάρτησή τους και καθίστανται ικανές να συνδιαμορφώσουν λύσεις που εξυπηρετούν τη συλλογική λειτουργικότητα της πόλης, μειώνοντας δραστικά τον κίνδυνο κοινωνικής πόλωσης ή δικαστικών προσφυγών που θα καθυστερούσαν το έργο.

Τέλος, η ουσιαστική αλληλεπίδραση των ενδιαφερομένων με το ίδιο το τεχνικό αντικείμενο του έργου (project ownership) αποτελεί τη μοναδική εγγύηση για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των παρεμβάσεων. Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι υποδομές που σχεδιάστηκαν ερήμην της κοινωνίας συχνά απαξιώνονται ή βανδαλίζονται, καθώς οι πολίτες τις αντιλαμβάνονται ως ξένα σώματα. Αντίθετα, μέσω της ενεργούς συμμετοχής και της αμφίδρομης επικοινωνίας, καλλιεργείται το αίσθημα της «ιδιοκτησίας» του έργου από την κοινότητα. Οι πολίτες και οι επιχειρηματίες μετατρέπονται από παθητικοί αποδέκτες σε θεματοφύλακες της νέας εικόνας της πόλης, αναλαμβάνοντας, μέσω της καθημερινής τους πρακτικής, τη φροντίδα και την προστασία των νέων βιοκλιματικών και ψηφιακών υποδομών, μεγιστοποιώντας έτσι τον κύκλο ζωής της επένδυσης και την αποδοτικότητα των δημοσίων πόρων.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται στην παρούσα έκθεση εδράζεται στις θεμελιώδεις αρχές της Θεωρίας των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Theory), αναγνωρίζοντας ότι η στρατηγική διοίκηση δημοσίων έργων απαιτεί τη συνεκτίμηση των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων ομάδων (Freeman, 1984). Η ανάλυση δεν αντιμετωπίζεται ως μια στατική διοικητική διαδικασία, αλλά ως ένα δυναμικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, ευθυγραμμισμένο με το μοντέλο του Bryson (2004) για τη διαχείριση στον δημόσιο τομέα. Κεντρική παραδοχή της μεθοδολογίας είναι ότι η επιτυχία μιας Στρατηγικής Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (ΣΒΑΑ) δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνική αρτιότητα των υποδομών, αλλά πρωτίστως από την ικανότητα της Αναθέτουσας Αρχής να διαγνώσει και να εξισορροπήσει τα συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα (Ackermann and Eden, 2011).

Στο πλαίσιο αυτό, η μεθοδολογία ενσωματώνει τις κατευθυντήριες γραμμές του UN-Habitat (2020) για τη συμμετοχική αστική διακυβέρνηση, οι οποίες προκρίνουν τη μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο της μονομερούς "ενημέρωσης" (informing) στο μοντέλο της "ενεργούς εμπλοκής" (engagement). Ειδικότερα για το έργο των «Βιοματικών Κόμβων Πολιτών», η ανάλυση στοχεύει στην επιχειρησιακή ενεργοποίηση του κοινωνικού κεφαλαίου, επιδιώκοντας τη νομιμοποίηση των αποφάσεων μέσω της διαβούλευσης (social license to operate), όπως περιγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία (Reed, 2008). Σκοπός είναι ο εντοπισμός εκείνων των δρώντων που διαθέτουν την ικανότητα (power) να επηρεάσουν την έκβαση του έργου, ώστε να συγκροτηθούν βιώσιμα δίκτυα συνεργασίας.

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της πληρότητας των δεδομένων, ακολουθήθηκε μια συνδυαστική ερευνητική μέθοδος (mixed-methods approach), η οποία συνδυάζει την ποσοτική αποτύπωση με την ποιοτική ανάλυση (Creswell, 2014). Σε πρώτο στάδιο, διενεργήθηκε εξαντλητική επιτόπια έρευνα (Field Census) εντός της περιοχής παρέμβασης, η οποία οδήγησε στην καταγραφή και κατηγοριοποίηση του συνόλου των οικονομικών δραστηριοτήτων. Η διαδικασία αυτή επέτρεψε τη δημιουργία ενός λεπτομερούς Μητρώου Ενδιαφερομένων, αναδεικνύοντας τις χωρικές συγκεντρώσεις (clusters) και επιτρέποντας την ανάλυση σε επίπεδο γειτονιάς, σύμφωνα με τις αρχές του χωρικού σχεδιασμού (Healey, 2006). Τα δεδομένα αυτά τροφοδότησαν τη Μήτρα Αξιολόγησης "Εξουσίας/Ενδιαφέροντος" (Power/Interest Matrix) κατά Mendelow (1991), επιτρέποντας την ιεράρχηση των ενδιαφερομένων σε κατηγορίες (Βασικοί Παίκτες, Διαμορφωτές, Υποκείμενα, Πλήθος) και τη διαμόρφωση διαφοροποιημένων στρατηγικών επικοινωνίας για κάθε "Κόμβο".

2.1 Εντοπισμός εμπλεκόμενων μερών

Η διαδικασία αναγνώρισης των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Identification) αποτελεί το θεμέλιο λίθο της παρούσας ανάλυσης, καθώς η αποτυχία εντοπισμού βασικών δρώντων στα αρχικά στάδια του σχεδιασμού δύναται να οδηγήσει σε αστοχίες υλοποίησης και κοινωνικές αντιδράσεις (Bryson, 2004). Για τις ανάγκες του έργου των «Βιωματικών Κόμβων Πολιτών», υιοθετήθηκε η προσέγγιση της «Στρατηγικής Χαρτογράφησης» (Strategic Mapping), η οποία δεν αρκείται στην απαρίθμηση θεσμικών φορέων, αλλά επιδιώκει την εξαντλητική καταγραφή κάθε φυσικής ή νομικής οντότητας που επηρεάζεται από τις χωρικές παρεμβάσεις (Freeman, 1984).

Το πρώτο και κρισιμότερο στάδιο της ανάλυσης αφορά την πλήρη και συστηματική αναγνώριση των φυσικών και νομικών προσώπων που σχετίζονται με το έργο. Η διαδικασία αυτή δεν περιορίστηκε στους προφανείς θεσμικούς φορείς, αλλά επεκτάθηκε στο σύνολο του κοινωνικού και οικονομικού ιστού της περιοχής παρέμβασης, ακολουθώντας μια δομημένη προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω» (bottom-up approach). Η μεθοδολογία αναγνώρισης υλοποιήθηκε σε δύο διακριτές φάσεις:

- Φάση Α: Επισκόπηση Θεσμικού και Κανονιστικού Πλαισίου (Desktop Research). Αρχικά, διενεργήθηκε έρευνα γραφείου για τον εντοπισμό των θεσμικών εταίρων που εμπλέκονται εκ του νόμου ή λόγω αρμοδιότητας στην υλοποίηση της ΣΒΑΑ. Στο στάδιο αυτό καταγράφηκαν:
 - Οι Φορείς Υλοποίησης και Χρηματοδότησης (Δήμος Δράμας, Διαχειριστική Αρχή).
 - Οι Οργανισμοί Κοινής Ωφέλειας (ΟΚΩ) που διαχειρίζονται τα υπόγεια δίκτυα.
 - Οι Επαγγελματικοί και Επιστημονικοί Φορείς (Επιμελητήριο, Ιατρικός Σύλλογος, Δικηγορικός Σύλλογος) που εκπροσωπούν συλλογικά συμφέροντα.
- Φάση Β: Επιτόπια Καθολική Απογραφή (Field Census). Για τον εντοπισμό των μη θεσμικών ενδιαφερομένων (ιδιώτες, επιχειρήσεις, άτυπες ομάδες), πραγματοποιήθηκε εξαντλητική έρευνα πεδίου εντός της περιοχής παρέμβασης. Η ομάδα μελέτης σάρωσε το σύνολο των οικοδομικών τετραγώνων των οδών Γ. Παπανδρέου, Λαμπρινίδου, Μεγ. Αλεξάνδρου, Εθνικής Αμύνης κ.ά., καταγράφοντας κάθε διακριτή δραστηριότητα.

Τα κριτήρια για την εγγραφή ενός μέρους στο Μητρώο Ενδιαφερομένων (Stakeholder Register) ήταν:

- Χωροθέτηση: Η φυσική παρουσία (έδρα, κατάστημα, κατοικία) εντός ή σε άμεση γειτνίαση με την περιοχή των έργων.

- Λειτουργική Εξάρτηση: Ο βαθμός στον οποίο η λειτουργία του μέρους επηρεάζεται από τις αλλαγές στην προσβασιμότητα και τον δημόσιο χώρο (π.χ. ανάγκη για φορτοεκφόρτωση, πρόσβαση πελατών/ασθενών).
- Κατοχή ρόλου στον σχεδιασμό, υιοθέτηση, εφαρμογή και υλοποίηση μέτρων, δράσεων και έργων στην περιοχή παρέμβασης του σχεδίου ΒΑΑ Δράμας
- Αρμοδιότητα στην επόπτευση και φύλαξη, καθώς και την επιβολή του νομικού πλαισίου σε περίπτωση παραβάσεων σχετικά με την υλοποίηση του σχεδίου ΒΑΑ Δράμας

Αποτέλεσμα της διαδικασίας ήταν η δημιουργία μιας δυναμικής βάσης δεδομένων, η οποία αποτελεί τον πυρήνα της παρούσας ανάλυσης. Η βάση αυτή επιτρέπει την ταξινόμηση των ενδιαφερομένων σε ομοιογενείς ομάδες (Clusters), διευκολύνοντας την περαιτέρω αξιολόγηση της επιρροής τους.

2.2 Χαρτογράφηση και ανάλυση εμπλεκόμενων μερών

Η διαδικασία χαρτογράφησης (Mapping) αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας πεδίου ταξινομούνται και αξιολογούνται, προκειμένου να αποκαλυφθούν οι συσχετισμοί δύναμης και επιρροής εντός του αστικού ιστού.

Ως κύριο μεθοδολογικό εργαλείο για τον εντοπισμό του πληθυσμού-στόχου επιλέχθηκε η Εξαντλητική Επιτόπια Απογραφή (Exhaustive Field Census) και όχι η δειγματοληπτική έρευνα. Η επιλογή αυτή κρίθηκε επιβεβλημένη λόγω της πυκνότητας και της ανομοιογένειας του αστικού ιστού της Δράμας. Εξειδικευμένη ομάδα μελετητών διενήργησε πρωτογενή έρευνα πεδίου (fieldwork), σαρώνοντας το σύνολο των οικοδομικών τετραγώνων εντός της περιοχής παρέμβασης της ΣΒΑΑ. Κατά τη διαδικασία αυτή, καταγράφηκαν τα ακριβή στοιχεία χωροθέτησης και δραστηριότητας για κάθε διακριτό σημείο ενδιαφέροντος (καταστήματα, γραφεία, ιατρεία, φορείς), δημιουργώντας μια βάση δεδομένων υψηλής πιστότητας.

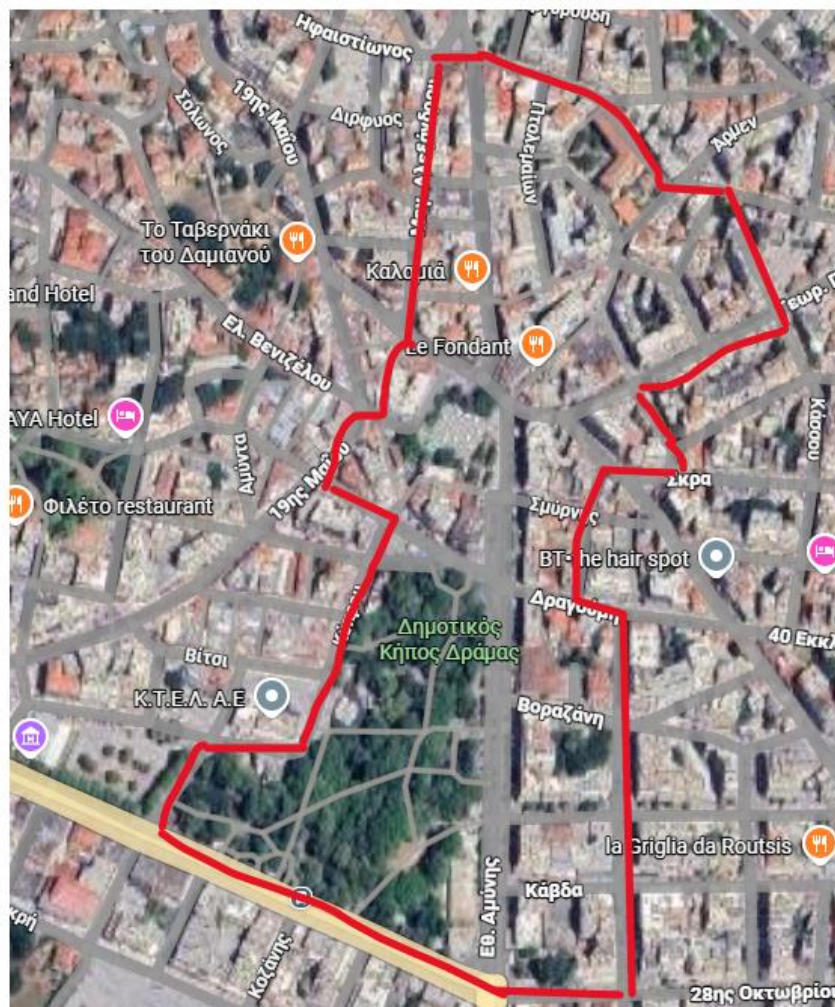
Επί της βάσης αυτών των δεδομένων, η ανάλυση προχώρησε στην ποιοτική αξιολόγηση των ενδιαφερομένων μερών, αξιοποιώντας το στρατηγικό μοντέλο της Μήτρας Εξουσίας/Ενδιαφέροντος (Power/Interest Matrix) κατά Mendelow (1991). Σύμφωνα με τη μεθοδολογία αυτή, κάθε αναγνωρισμένη οντότητα ή ομάδα (cluster) αξιολογήθηκε βάσει δύο κρίσιμων μεταβλητών:

- Εξουσία (Power): Ορίζεται ως η ικανότητα του μέρους να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων ή την υλοποίηση του έργου. Η εξουσία μπορεί να είναι θεσμική (π.χ. αδειοδοτούσα αρχή), οικονομική (π.χ. μεγάλοι επενδυτές) ή κοινωνική/πολιτική (π.χ. ομάδες πίεσης, ΜΜΕ) και αξιολογείται ως προς τη δυνατότητα πρόκλησης καθυστερήσεων ή τροποποιήσεων στον σχεδιασμό.

Βιωματικοί Κόμβοι Πολιτών

- Ενδιαφέρον (Interest): Ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο το μέρος επηρεάζεται (θετικά ή αρνητικά) από τα αποτελέσματα της ΣΒΑΑ. Το ενδιαφέρον συνδέεται άμεσα με την καθημερινή λειτουργία, την οικονομική βιωσιμότητα και την ποιότητα ζωής των υποκειμένων (π.χ. όχληση κατοίκων, προσβασιμότητα πελατών).

Μέσω της διασταύρωσης αυτών των δύο παραμέτρων, οι ενδιαφερόμενοι κατατάσσονται σε τέσσερις στρατηγικές κατηγορίες (Βασικοί Παίκτες, Διαμορφωτές Πλαισίου, Υποκείμενα, Πλήθος). Η κατηγοριοποίηση αυτή δεν είναι θεωρητική, αλλά αποτελεί το υπόβαθρο για τη συγκρότηση των «Βιωματικών Κόμβων» (Experiential Hubs), επιτρέποντας στον Φορέα Υλοποίησης να εφαρμόσει στοχευμένες πολιτικές διαβούλευσης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε ομάδας. Η καταγραφή περιελάμβανε την περιοχή που εμφανίζεται στο Γράφημα 2.



Γράφημα 2: Περιοχή καταγραφής ενδιαφερομένων μερών

2.3 Ανάλυση επιρροής/συμφέροντος των εμπλεκόμενων μερών

Η απλή καταγραφή των ενδιαφερομένων μερών δεν επαρκεί για τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαβούλευσης. Απαιτείται η ποιοτική αξιολόγηση της θέσης και της βαρύτητας κάθε μέρους εντός του συστήματος λήψης αποφάσεων. Για τον σκοπό αυτό, υιοθετήθηκε το αναλυτικό μοντέλο της Μήτρας Εξουσίας/Ενδιαφέροντος (Power/Interest Matrix) (Mendelow, 1991; Eden & Ackermann, 1998), το οποίο επιτρέπει την ταξινόμηση των εμπλεκόμενων μερών βάσει δύο διακριτών αξόνων. Η ανάλυση αυτή είναι καθοριστική για τη λειτουργία των «Βιωματικών Κόμβων», καθώς υποδεικνύει ποιοι δρώντες πρέπει να προσεγγιστούν κατά προτεραιότητα και ποιο επίπεδο επικοινωνίας απαιτείται για κάθε ομάδα.

2.3.1 Ορισμός των Μεταβλητών Αξιολόγησης

Κάθε αναγνωρισμένη ομάδα ενδιαφερομένων αξιολογήθηκε ως προς δύο παραμέτρους:

A. Εξουσία / Επιρροή (Power) Ο άξονας αυτός αποτυπώνει την ικανότητα του ενδιαφερόμενου μέρους να επηρεάσει την εξέλιξη, τον σχεδιασμό ή την υλοποίηση της ΣΒΑΑ. Η ισχύς αυτή μπορεί να πηγάζει από διάφορες πηγές:

- Θεσμική/Νομική Ισχύς: Η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων ή η δυνατότητα άσκησης βέτο (π.χ. Δημοτικό Συμβούλιο, Αρχαιολογική Υπηρεσία).
- Οικονομική Ισχύς: Η δυνατότητα επηρεασμού της τοπικής οικονομίας (π.χ. μεγάλοι εμπορικοί σύλλογοι, ιδιοκτήτες ακινήτων).
- Κοινωνική/Πολιτική Ισχύς: Η ικανότητα κινητοποίησης της κοινής γνώμης, οργάνωσης διαμαρτυριών ή επηρεασμού μέσω των MME (π.χ. ομάδες κατοίκων, influencers).

B. Ενδιαφέρον (Interest) Ο άξονας αυτός αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες, οι στόχοι ή η ποιότητα ζωής του ενδιαφερόμενου μέρους επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τα έργα της ΣΒΑΑ. Το ενδιαφέρον μπορεί να είναι:

- Λειτουργικό: Επηρεασμός της καθημερινότητας (π.χ. πρόσβαση σε ιατρεία, ωράριο τροφοδοσίας).
- Οικονομικό: Κέρδος ή ζημία από την αλλαγή της εμπορικότητας του δρόμου.
- Περιβαλλοντικό/Κοινωνικό: Βελτίωση ή επιδείνωση του μικροκλίματος και της αισθητικής.

2.3.2 Κατηγοριοποίηση και Στρατηγικές Διαχείρισης

Βάσει της θέσης τους στη Μήτρα (χαμηλή/υψηλή βαθμολογία στους δύο άξονες), οι ενδιαφερόμενοι κατατάσσονται σε τέσσερις στρατηγικές κατηγορίες, οι οποίες υπαγορεύουν τη μέθοδο εμπλοκής τους στους «Βιωματικούς Κόμβους»:

- Βασικοί Παίκτες (Key Players) – [Υψηλή Εξουσία / Υψηλό Ενδιαφέρον]: Είναι οι κρισιμότεροι δρώντες για την επιτυχία του έργου. Απαιτούν συνεχή και στενή συνεργασία («Διαχείριση σε βάθος»). Τυχόν δυσαρέσκειά τους μπορεί να μπλοκάρει το έργο. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν συνήθως οι θεσμικοί εταίροι και οι ισχυροί συλλογικοί φορείς.
- Διαμορφωτές Πλαισίου (Context Setters) – [Υψηλή Εξουσία / Χαμηλό Ενδιαφέρον]: Φορείς που έχουν τη δύναμη να επιβάλλουν όρους (π.χ. αδειοδοτούσες υπηρεσίες, κεντρική διοίκηση), αλλά δεν επηρεάζονται άμεσα από την καθημερινή λειτουργία του έργου. Η στρατηγική εδώ είναι η «Ικανοποίηση» (Keep Satisfied) για την αποφυγή γραφειοκρατικών κωλυμάτων.
- Υποκείμενα (Subjects) – [Χαμηλή Εξουσία / Υψηλό Ενδιαφέρον]: Αποτελούν την πολυπληθέστερη ομάδα (καταστηματαρχες, κάτοικοι). Παρότι μεμονωμένα έχουν μικρή ισχύ, αθροιστικά καθορίζουν την κοινωνική νομιμοποίηση του έργου. Η στρατηγική είναι η «Ενεργή Ενημέρωση και Υποστήριξη» (Keep Informed & Support). Αυτή είναι η κύρια ομάδα-στόχος των Βιωματικών Κόμβων, καθώς μέσω της οργάνωσής τους επιδιώκεται η ενδυνάμωση της φωνής τους.
- Πλήθος (Crowd) – [Χαμηλή Εξουσία / Χαμηλό Ενδιαφέρον]: Ομάδες με περιορισμένη εμπλοκή (π.χ. περιστασιακοί επισκέπτες). Η στρατηγική περιορίζεται στην απλή «Παρακολούθηση» (Monitor) και τη γενική πληροφόρηση.

Η επιρροή αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες, τους στόχους και τις ωφέλειες του σχεδίου ΒΑΑ Δράμας. Το συμφέρον αφορά στον βαθμό που τα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να επηρεαστούν από την υλοποίηση του σχεδίου ΒΑΑ Δράμας. Η επιρροή και το συμφέρον κάθε ομάδας αξιολογήθηκε σε έναν πίνακα με τιμές από 1 έως 5, όπου 1= ασήμαντη/ο, 2 = χαμηλή/ό, 3=μέτρια/ο, 4=υψηλή/ό, 5= πολύ υψηλή/ό με βάση τα παρακάτω. Για την αξιολόγηση του βαθμού συμφέροντος αξιολογήθηκε η σύνδεσή του με την υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας και επομένως πόσο δυνατόν είναι αυτό το συμφέρον να επηρεαστεί από τις αλλαγές που αναμένεται ότι θα επιφέρει η υλοποίηση της ΣΒΑΑ. Η αξιολόγηση του συμφέροντος για τις αρμόδιες υπηρεσίες έγινε σε σχέση με το κατά πόσο άμεσα σχετίζονται οι αρμοδιότητες κάθε υπηρεσίας με την υλοποίηση της ΣΒΑΑ.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων/κοινωνικών ομάδων αξιολογήθηκε το είδος του συμφέροντός τους (οικονομικό, αναψυχής, πολιτιστικό κλπ) και κατά πόσο αυτό το συμφέρον σχετίζεται με την υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας. Οι ομάδες με οικονομικό συμφέρον (επιχειρήσεις) αξιολογήθηκαν με υψηλότερο βαθμό συμφέροντος σε σχέση με τις ομάδες χωρίς οικονομικό συμφέρον. Επίσης οι ομάδες των οποίων η δραστηριότητα σχετίζεται άμεσα με την υλοποίηση της ΣΒΑΑ αξιολογήθηκαν με υψηλότερο συμφέρον σε σχέση με τις ομάδες των οποίων η δραστηριότητα σχετίζεται με τη ΣΒΑΑ σε πιο περιορισμένο βαθμό. Η

αξιολόγηση της επιρροής των αρμόδιων υπηρεσιών έγινε με βάση το είδος της αρμοδιότητας τους στην περιοχή παρέμβασης καθώς και η έκταση της χωρικής τους αρμοδιότητας. Οι υπηρεσίες με περισσότερες και σε μεγαλύτερη έκταση αρμοδιότητες χαρακτηρίστηκαν με υψηλότερο βαθμό επιρροής. Για τις ομάδες των επιχειρηματιών και των χρηστών λήφθηκαν υπόψη οι δραστηριότητές τους και κατά πόσο αυτές συνδέονται με την υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας. Οι ομάδες των οποίων η υφιστάμενη δραστηριότητα αποτελεί κύρια/εκτεταμένη χρήση στην περιοχή παρέμβασης του σχεδίου ΒΑΑ Δράμας χαρακτηρίστηκαν από μεγαλύτερο βαθμό επιρροής.

Η εφαρμογή του μοντέλου αυτού στα δεδομένα της Απογραφής οδηγεί στη χάραξη του Σχεδίου Εμπλοκής (Stakeholder Engagement Plan).

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Το παρόν κεφάλαιο παραθέτει την εμπειρική τεκμηρίωση της ανθρωπογεωγραφίας της περιοχής παρέμβασης, όπως αυτή προέκυψε από την εφαρμογή της μεθοδολογίας της «Εξαντλητικής Επιτόπιας Απογραφής» (Exhaustive Field Census). Η επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων αναδεικνύει την πολυπλοκότητα του αστικού ιστού της Δράμας και επιβεβαιώνει την κρισιμότητα της περιοχής ως του διοικητικού, οικονομικού και κοινωνικού πυρήνα της πόλης.

Η έρευνα πεδίου οδήγησε στον εντοπισμό και την καταγραφή 938 διακριτών σημείων ενδιαφέροντος (Stakeholder Units) εντός των ορίων της ΣΒΑΑ. Το πλήθος αυτό, σε συνάρτηση με τη μικρή γεωγραφική έκταση της περιοχής μελέτης, καταδεικνύει εξαιρετικά υψηλή πυκνότητα δραστηριοτήτων, η οποία συνεπάγεται αυξημένες απαιτήσεις κατά τη φάση κατασκευής των έργων. Κάθε καταγεγραμμένο σημείο αντιστοιχεί σε μια ενεργή οικονομική ή κοινωνική μονάδα (επιχείρηση, γραφείο, φορέας), η λειτουργία της οποίας εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα και την προσβασιμότητα του δημόσιου χώρου.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της ανάλυσης, το οποίο ανατρέπει την στερεοτυπική εικόνα περί ενός αμιγώς «Εμπορικού Κέντρου», είναι η κυριαρχία του Τριτογενούς Τομέα των Υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η περιοχή παρέμβασης λειτουργεί πρωτίστως ως «Κέντρο Υπηρεσιών και Υγείας» (Service & Health Hub) και δευτερευόντως ως χώρος λιανικού εμπορίου. Η υψηλή συγκέντρωση ελεύθερων επαγγελματιών (δικηγόρων, συμβολαιογράφων, μηχανικών) και δομών υγείας (ιατρείων, εργαστηρίων) διαμορφώνει μια ιδιαίτερη ταυτότητα γειτονιάς, όπου οι ανάγκες για ησυχία, ακώλυτη πρόσβαση και στάθμευση υπερτερούν έναντι της ανάγκης για εμπορική προβολή (βιτρίνα).

Η χωρική κατανομή των δραστηριοτήτων αυτών δεν είναι ομοιόμορφη. Η ανάλυση ανέδειξε σαφείς τάσεις «Θεματικής Συσπείρωσης» (Thematic Clustering), με ορισμένους οδικούς άξονες να εξειδικεύονται στο εμπόριο (Οδός Γ. Παπανδρέου) και άλλους να εξελίσσονται σε διοικητικά κέντρα (Οδός Λαμπρινίδου). Η διαφοροποίηση αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για τον σχεδιασμό των «Βιοματικών Κόμβων», καθώς υπαγορεύει την ανάγκη για εξειδικευμένη και όχι οριζόντια προσέγγιση των ενδιαφερομένων.

Στις υποενότητες που ακολουθούν, παρουσιάζεται αναλυτικά η ποσοτική και ποιοτική διάσταση αυτών των ευρημάτων, μέσω στατιστικών δεικτών και χαρτογραφικών απεικονίσεων, που τεκμηριώνουν την αναγκαιότητα για ένα πολυεπίπεδο σχέδιο διαβούλευσης.

3.1 Εμπλεκόμενα μέρη, συμφέροντα και υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας

Η εμπειρική θεμελίωση της παρούσας μελέτης βασίζεται στα πρωτογενή δεδομένα που προέκυψαν από την Εξαντλητική Επιτόπια Απογραφή (Exhaustive Field Census). Η διαδικασία συλλογής δεδομένων

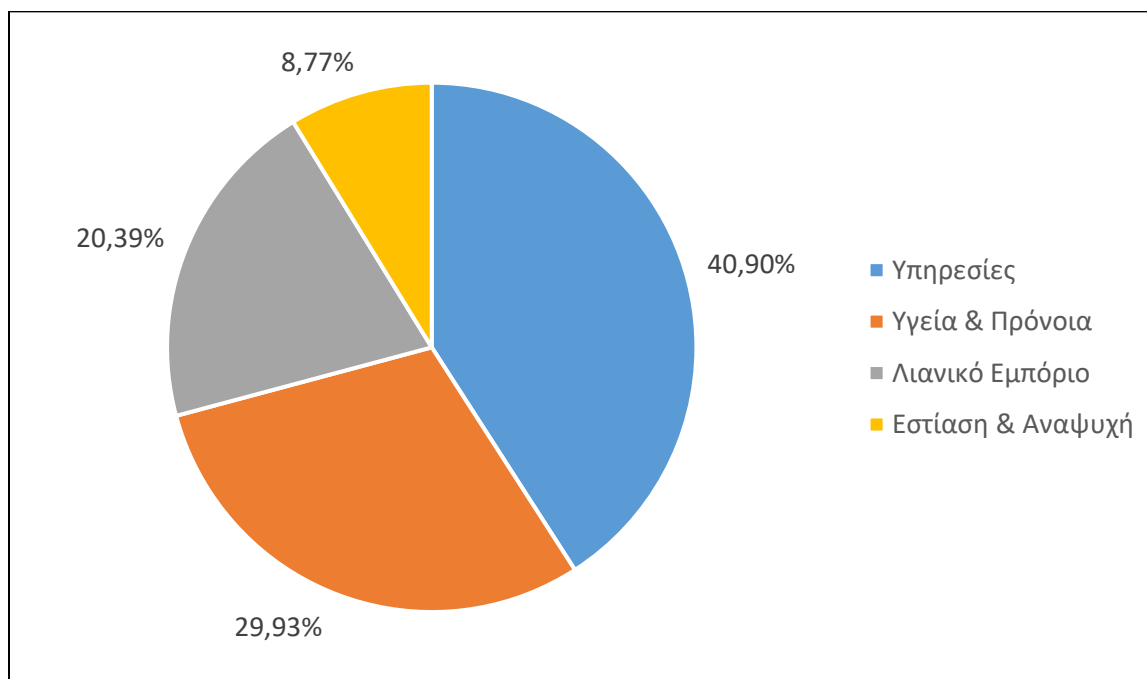
υλοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Νοέμβριος 2025 – Ιανουάριος 2026, καλύπτοντας μια περίοδο πλήρους εμπορικής και επαγγελματικής λειτουργίας της πόλης (συμπεριλαμβανομένης της εορταστικής περιόδου, η οποία ανέδειξε τις μέγιστες φορτίσεις του δημόσιου χώρου). Η έρευνα κάλυψε το σύνολο των οικοδομικών τετραγώνων εντός της οριοθετημένης περιοχής παρέμβασης της ΣΒΑΑ. Η ομάδα έργου προχώρησε σε καταγραφή «πόρτα-πόρτα», αποτυπώνοντας κάθε ενεργή οικονομική δραστηριότητα, θεσμικό φορέα και σημείο υγειονομικού ενδιαφέροντος. Τα συγκεντρωτικά στοιχεία της απογραφής διαμορφώνουν την εξής εικόνα:

- Περίοδος Αναφοράς: 11/2025 – 01/2026
- Μέθοδος: Καθολική Απογραφή (100% κάλυψη πληθυσμού)
- Σύνολο Εγγραφών (Stakeholder Units): 938
- Γεωγραφική Κάλυψη: Πυρήνας Αστικού Κέντρου Δράμας (Οδοί Γ. Παπανδρέου, Λαμπρινίδου, Μεγ. Αλεξάνδρου, Εθν. Αμύνης, κ.ά.)

Το πλήθος των 938 διακριτών σημείων ενδιαφέροντος σε μια τόσο συμπαγή χωρική ενότητα καταδεικνύει εξαιρετικά υψηλή Πυκνότητα Επιχειρηματικότητας (Business Density), γεγονός που καθιστά την περιοχή ευαίσθητη σε οποιαδήποτε διαταραχή της κυκλοφοριακής ροής ή της προσβασιμότητας. Η στατιστική επεξεργασία των ευρημάτων ανατρέπει την επικρατούσα αντίληψη ότι το κέντρο της Δράμας είναι αμιγώς εμπορικό. Αντιθέτως, τα δεδομένα τεκμηριώνουν ότι η περιοχή λειτουργεί πρωτίστως ως Υπερτοπικό Κέντρο Υπηρεσιών. Αναλυτικότερα, η ποσοστιαία κατανομή των δραστηριοτήτων (επί συνόλου 938 εγγραφών) διαμορφώνεται ως εξής (εικόνα 3):

- Υπηρεσίες (Services Sector) – 37.3%: Αποτελεί την πολυπληθέστερη κατηγορία. Περιλαμβάνει δικηγορικά γραφεία, συμβολαιογραφεία, λογιστικά γραφεία, τεχνικά γραφεία μηχανικών και λοιπές επαγγελματικές στέγες. Η υψηλή συγκέντρωση αυτών των χρήσεων, ιδιαίτερα στους ορόφους των κτιρίων, συνεπάγεται ότι η περιοχή έχει ανάγκη από συνθήκες χαμηλής ηχορύπανσης κατά τις πρωινές ώρες εργασίας.
- Υγεία & Πρόνοια (Health & Care Cluster) – 27.3%: Πρόκειται για το πιο κρίσιμο εύρημα της έρευνας. Καταγράφηκαν 256 δομές υγείας (Ιατρεία όλων των ειδικοτήτων, Οδοντιατρεία, Διαγνωστικά Κέντρα, Φαρμακεία). Το ποσοστό αυτό είναι εξαιρετικά υψηλό και μετατρέπει την περιοχή παρέμβασης σε ένα άτυπο «ανοιχτό κέντρο υγείας».
- Επιχειρησιακή Συνέπεια: Η φάση κατασκευής των έργων πρέπει να διασφαλίζει κατά προτεραιότητα την πρόσβαση ασθενοφόρων και ατόμων με κινητικά προβλήματα ή ηλικιωμένων, οι οποίοι αποτελούν τον κύριο όγκο των επισκεπτών αυτών των μονάδων.

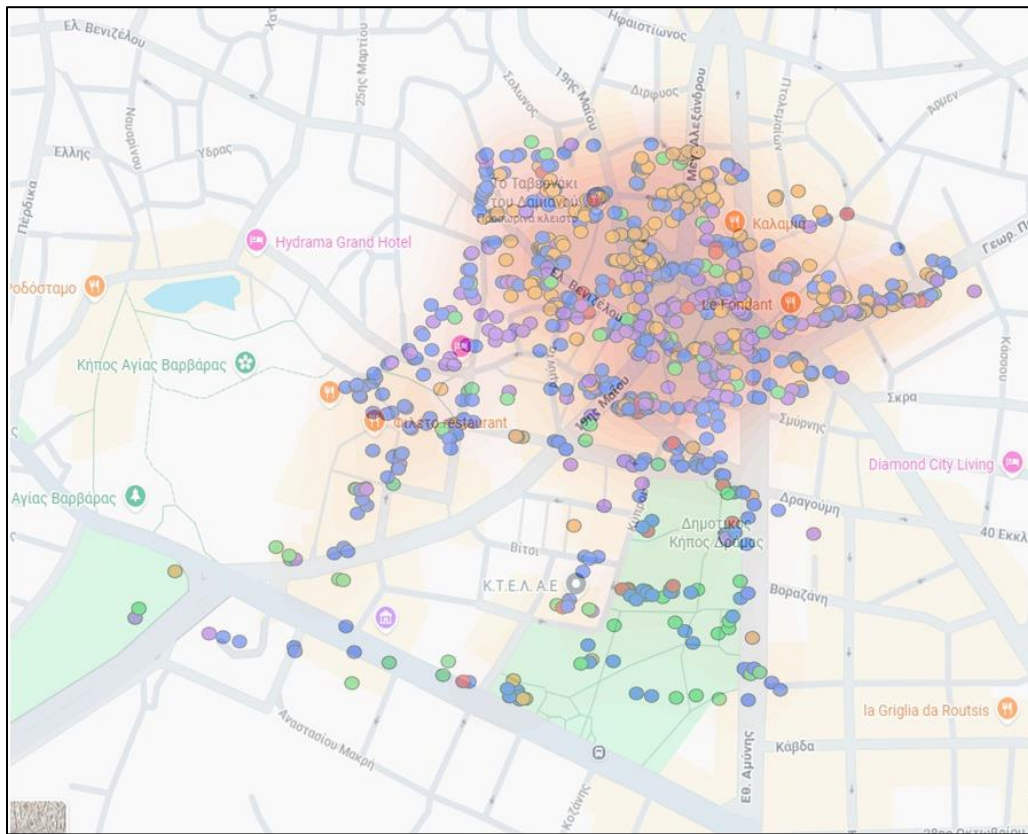
- Λιανικό Εμπόριο (Retail) – 18.6%: Με 174 καταγεγραμμένες επιχειρήσεις, το εμπόριο αποτελεί τον τρίτο κατά σειρά πυλώνα δραστηριότητας. Κυριαρχούν τα καταστήματα ένδυσης, υπόδησης και ειδών δώρου. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι οι πλέον ευάλωτες σε φαινόμενα «εργοταξιακού αποκλεισμού», καθώς η βιωσιμότητά τους εξαρτάται από την απρόσκοπτη ροή πεζών (footfall) και την οπτική επαφή με τη βιτρίνα.
- Εστίαση & Αναψυχή (HoReCa) – 8.0%: Οι 75 επιχειρήσεις υγειονομικού ενδιαφέροντος (καφετέριες, εστιατόρια, snack bars) λειτουργούν ως σημεία κοινωνικής συνάθροισης. Το βασικό διακύβευμα για αυτή την ομάδα είναι η διαχείριση του κοινόχρηστου χώρου για την ανάπτυξη τραπεζοκαθισμάτων, ιδιαίτερα μετά την ολοκλήρωση των διαπλατύνσεων των πεζοδρομίων.



Γράφημα 3: Κατανομή επιχειρήσεων στην περιοχή παρέμβασης

Η ανάλυση των δεδομένων της απογραφής σε επίπεδο οδού αποκαλύπτει ότι η περιοχή παρέμβασης δεν παρουσιάζει ομοιογένεια, αλλά χαρακτηρίζεται από φαινόμενα «θεματικής συσπείρωσης» (thematic clustering). Κάθε οδικός άξονας έχει αναπτύξει μια διακριτή οικονομική και κοινωνική ταυτότητα, γεγονός που υπαγορεύει την ανάγκη για διαφοροποιημένη διαχείριση των εργοταξίων και της διαβούλευσης (Γράφημα 4).

Βιοματιικοί Κόμβοι Πολιτών



Γράφημα 4: Κατανομή επιχειρήσεων ανά οδό με βάση τη δραστηριότητα. (μπλε – υπηρεσίες, πορτοκαλί-υγεία, πράσινο-εστίαση, μωβ-εμπόριο, κόκκινο-άλλες μικρότερες κατηγορίες)

Στην κορυφή της εμπορικής ιεραρχίας βρίσκεται η οδός Γεωργίου Παπανδρέου, η οποία αναδεικνύεται ως η αδιαμφισβήτητη «καρδιά» της αγοράς. Με την υψηλότερη συγκέντρωση 89 σημείων ενδιαφέροντος, ο δρόμος αυτός παρουσιάζει μια εξαιρετικά σύνθετη λειτουργική μίξη. Εδώ συνυπάρχουν έντονα το λιανικό εμπόριο, με 30 ενεργά καταστήματα, και οι υπηρεσίες υγείας, με 36 ιατρεία και εργαστήρια. Η συνύπαρξη αυτή δημιουργεί μια ιδιότυπη κυκλοφοριακή φόρτιση, καθώς ο δημόσιος χώρος καλείται να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα την ταχεία κίνηση των καταναλωτών και την αργή, συχνά υποβοηθούμενη, κίνηση ασθενών και ηλικιωμένων. Συνεπώς, η βασική πρόκληση για την οδό Παπανδρέου κατά τη φάση των έργων είναι η διασφάλιση ασφαλών διαδρόμων προσπέλασης που θα επιτρέπουν την αδιάλειπτη λειτουργία τόσο της αγοράς όσο και των ιατρικών μονάδων.

Σε πλήρη αντιδιαστολή, η οδός Λαμπρινίδου Λάμπρου παρουσιάζει το προφίλ ενός αμιγούς διοικητικού και ιατρικού κέντρου. Τα ευρήματα της απογραφής καταδεικνύουν ότι η εμπορική δραστηριότητα είναι περιθωριακή, ενώ κυριαρχούν απόλυτα οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και υγείας. Η υψηλή πυκνότητα δικηγορικών γραφείων, συμβολαιογραφείων και ιατρείων διαμορφώνει ένα περιβάλλον όπου η «βιτρίνα» έχει δευτερεύουσα σημασία. Για τους επαγγελματίες και τους χρήστες της οδού Λαμπρινίδου,

το μείζον ζήτημα δεν είναι η οπτική προβολή, αλλά η εξασφάλιση συνθηκών ησυχίας και καθαριότητας. Η εργοταξιακή όχληση, όπως ο θόρυβος και η σκόνη, αποτελεί τη σοβαρότερη απειλή για τη λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων, καθώς μπορεί να διαταράξει την πνευματική εργασία και την παροχή ιατρικών υπηρεσιών.

Διαφορετική φυσιογνωμία εμφανίζει η οδός Μεγάλου Αλεξάνδρου, η οποία λειτουργεί ως ζώνη μετάβασης και αναψυχής, συνδέοντας τον εμπορικό ιστό με την Πλατεία Ελευθερίας. Ο χαρακτήρας της είναι σαφώς μικτός, συνδυάζοντας καταστήματα λιανικής με επιχειρήσεις εστίασης και παροχής υπηρεσιών. Λόγω της θέσης της, η οδός αυτή λειτουργεί ως περίπατος (promenade), γεγονός που καθιστά την αισθητική αναβάθμιση και την άνεση των πεζοδρομίων κρίσιμους παράγοντες για την οικονομική επιβίωση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εκεί.

Τέλος, οι περιφερειακοί άξονες, όπως η οδός Εθνικής Αμύνης, επιτελούν διττό ρόλο. Αφενός εξυπηρετούν τη διαμερή κυκλοφορία οχημάτων προς το κέντρο και αφετέρου φιλοξενούν επιχειρήσεις «γρήγορης εξυπηρέτησης» και φαρμακεία. Για την ομάδα αυτή των ενδιαφερομένων, το κρίσιμότερο διακύβευμα της ανάπτυξης είναι η διαχείριση της στάθμευσης, καθώς η πελατεία τους βασίζεται στη δυνατότητα ολιγόλεπτης στάσης και την εύκολη οδική πρόσβαση. Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η αναλυτική κωδικοποίηση των κύριων εμπλεκόμενων.

Πίνακας 1: Κατάλογος εμπλεκόμενων μερών					
A/A	Κατηγορία Ενδιαφερομένων (Cluster)	Ειδική Ομάδα / Υποκατηγορία	Κύρια Χωροθέτηση (Street Focus)	Πλήθος Μονάδων (N)	Κύριο Διακύβευμα / Ενδιαφέρον
A: ΕΜΠΟΡΙΟ (RETAIL),			Σύνολο Κατηγορίας: 174		
A.1	Ένδυση & Υπόδηση	Καταστήματα Λιανικής, Μπουτίκ	Οδ. Γ. Παπανδρέου, Βενιζέλου	95	Πρόσβαση πεζών, Ορατότητα Βιτρίνας
A.2	Γενικό Εμπόριο & Δώρα	Είδη σπιτιού, Αξεσουάρ, Βιβλιοπωλεία	Οδ. Μεγ. Αλεξάνδρου, 19ης Μαΐου	48	Φορτοεκφόρτωση, Στάση πελατών
A.3	Τρόφιμα & Super Market	Παντοπωλεία, Φούρνοι, Mini Market	Διασπορά σε όλη την περιοχή	31	Τροφοδοσία (πρωινές ώρες), Στάθμευση
B: ΥΓΕΙΑ & ΠΡΟΝΟΙΑ (HEALTH),			Σύνολο Κατηγορίας: 256		
B.1	Ιατρική	Ιατρεία (όλες οι ειδικότητες)	Οδ. Γ. Παπανδρέου, Λαμπρινίδου	198	Πρόσβαση Ασθενοφόρων/ΑμεΑ, Ησυχία
B.2	Οδοντιατρική	Οδοντιατρεία, Ορθοδοντικά	Οδ. Λαμπρινίδου, Ηλείρου	24	Πρόσβαση ασθενών, Λειτουργία δικτύων (νερό/ρεύμα)
B.3	Φαρμακεία & Εργαστήρια	Φαρμακεία, Διαγνωστικά, Μικροβιολογικά	Οδ. Εθνικής Αμύνης, Παπανδρέου	34	Στάση έκτακτης ανάγκης, 24ωρη

Βιοματικοί Κόμβοι Πολιτών

					πρόσβαση (εφημερίες)
Γ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (SERVICES),			Σύνολο Κατηγορίας:350		
Γ.1	Νομικές Υπηρεσίες	Δικηγόροι, Συμβολαιογράφοι, Δικαστικοί Επιμελητές	Οδ. Λαμπρινίδου	145	Μείωση Θορύβου, Προσβασιμότητα πελατών
Γ.2	Οικονομικές Υπηρεσίες	Λογιστές, Φοροτεχνικοί, Ασφαλιστές	Οδ. Σμύρνης, Πτολεμαίων	85	Συνδεσιμότητα διαδικτύου (fiber), Στάθμευση
Γ.3	Τεχνικές Υπηρεσίες	Μηχανικοί, Αρχιτέκτονες, Τεχνικά Γραφεία	Οδ. Αρμεν, Γ. Παπανδρέου	68	Πρόσβαση συνεργειών, Συνεργασία με έργο
Γ.4	Λοιπές Υπηρεσίες	Κομμωτήρια, Κέντρα Αισθητικής, Φροντιστήρια	Διασπορά (κυρίως όροφοι)	52	Ποιότητα περιβάλλοντος, Φωτισμός
Δ: ΕΣΤΙΑΣΗ (HoReCa),			Σύνολο Κατηγορίας:75		
Δ.1	Καφετέριες / Μπαρ	Καφέ, Αναψυκτήρια	Οδ. Μεγ. Αλεξάνδρου, Πλ. Ελευθερίας	45	Τραπεζοκαθίσματα (Δημόσιος Χώρος)
Δ.2	Εστιατόρια / Ταχυφαγεία	Εστιατόρια, Snack Bars, Delivery	Οδ. Εθνικής Αμύνης, Βενιζέλου	30	Ωράριο τροφοδοσίας, Αποκομιδή απορριμμάτων
Ε: ΘΕΣΜΙΚΟΙ & ΔΗΜΟΣΙΟ (PUBLIC),			Σύνολο Κατηγορίας:35		
E.1	Τράπεζες / Οργανισμοί	Τραπεζικά Καταστήματα, ΕΛΤΑ, ΑΤΜ	Κεντρικοί Άξονες	8	Ασφάλεια (χρηματοποστολές), ΑΤΜ
E.2	Δήμος Δράμας	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.3	Δήμος Δράμας	Διεύθυνση Προγραμματισμού	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.4	ΔΕΥΑΔ	Ανάδοχος Εταιρεία	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση, Κατασκευή
E.5	ΔΕΔΔΗΕ	Ανάδοχος Εταιρεία	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση, Κατασκευή
E.6	Δήμος Δράμας	Ανάδοχος Εταιρεία	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση, Κατασκευή
E.7	Περιφερειακή Ενότητα Δράμας	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση

Βιωματικοί Κόμβοι Πολιτών

E.8	ΑΜΘ	Ε.Υ.Δ. Ε.Π	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.9	Ένωση Κυριών Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.10	Φορείς / Σύλλογοι στην περιοχή	Επιμελητήριο, Εμπορικός Σύλλογος, Πολιτιστικά Σωματεία	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	15	Εκπροσώπηση μελών, Διαβούλευση, Δυσκολία προσέγγισης
E.11	Αστικά Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, καθυστερήσεις δρομολογίων
E.12	ΚΤΕΛ Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, καθυστερήσεις δρομολογίων
E.13	Σωματείο Ατόμων με Αναπηρία Νομού Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.14	Σύλλογος Παραπληγικών Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.15	Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.16	Ραδιοταξί		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.17	Ένωση Ξενοδόχων Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, πολλαπλή όχληση από κατασκευαστικό έργο
E.18	Ποδηλατικός Όμιλος Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.19	Οικολογική Κίνηση Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση

Βιοματικοί Κόμβοι Πολιτών

E.20	Εφορία Αρχαιοτήτων Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Έλεγχος, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.21	Μητρόπολη Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.22	Ένωση Καταναλωτών Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Δυσκολίες προσέγγισης, Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.23	Δημοτικοί Σύμβουλοι Δήμου Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	35	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.24	Τοπικοί βουλευτές		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	3	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.25	Τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	10	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση
E.26	Κάτοικοι στην περιοχή παρέμβασης		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης		Εκπροσώπηση, Διαβούλευση, όχληση, δυσκολία προσέγγισης
E.27	Πολίτες της Δράμας		Σε όλη την περιοχή παρέμβασης		Εκπροσώπηση, Διαβούλευση, όχληση, δυσκολία προσέγγισης
E.28	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	Εργαστήριο Διαχείρισης Ανανεώσιμων Φυσικών Πόρων & Βιοοικονομίας	Σε όλη την περιοχή παρέμβασης	1	Εκπροσώπηση, Διαβούλευση,
ΣΤ: ΑΛΛΟ,			Σύνολο Κατηγορίας: 48		
ΣΤ.1	Κενά / Ανενεργά	Κλειστά καταστήματα	Διασπορά	48	Αξιοποίηση, Αισθητική αναβάθμιση

Τα δεδομένα του Πίνακα 1 συνθέτουν το πλήρες «ανθρωπογεωγραφικό αποτύπωμα» της περιοχής παρέμβασης. Η συνδυαστική ανάγνωση των ποσοτικών μεγεθών (ιδιωτικός τομέας) και των ποιοτικών χαρακτηριστικών (θεσμικοί φορείς) οδηγεί σε τρία κρίσιμα συμπεράσματα που θα καθορίσουν τη στρατηγική διαβούλευσης:

- Η Κυριαρχία του Τριτογενούς Τομέα Υπηρεσιών: Παρατηρείται ότι οι κατηγορίες Γ (Υπηρεσίες) και Β (Υγεία) αθροίζουν συνολικά 606 μονάδες, υπερκεράζοντας κατά πολύ το αμιγές εμπόριο (174 μονάδες). Αυτό μεταβάλλει τη φύση του έργου από μια απλή «εμπορική ανάπτυξη» σε μια παρέμβαση σε ένα «ζωντανό διοικητικό και ιατρικό κέντρο». Οι ανάγκες εδώ μετατοπίζονται από

τη «βιτρίνα» στην «λειτουργικότητα» (ησυχία για τα γραφεία, απρόσκοπτη πρόσβαση για ασθενείς/ΑμεΑ στα ιατρεία).

- Η Πολυπλοκότητα της Θεσμικής Εκπροσώπησης: Η Κατηγορία Ε αποκαλύπτει τον πολυκερματισμό των εμπλεκόμενων φορέων. Η παρουσία 27 διακριτών υπο-ομάδων –από τους Οργανισμούς Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΥΑΔ, ΔΕΔΔΗΕ) που επηρεάζουν το χρονοδιάγραμμα, μέχρι τους ειδικούς πληθυσμούς (Σωματεία ΑμεΑ, Τυφλών, Παραπληγικών)– καθιστά σαφές ότι δεν υπάρχει μια ενιαία «φωνή» της κοινωνίας. Η διαχείριση απαιτεί λεπτούς χειρισμούς, καθώς ομάδες όπως τα Αστικά ΚΤΕΛ, τα Ταξί και οι Περιβαλλοντικές οργανώσεις έχουν συχνά αντικρουόμενες προτεραιότητες ως προς τη χρήση του οδικού δικτύου.
- Εντοπισμός Δυνητικών Συγκρούσεων: Ήδη από την καταγραφή των «Κύριων Διακυβευμάτων» (τελευταία στήλη), διαφαίνονται οι πρώτες εστίες έντασης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αντίστιξη μεταξύ της Εστίασης (Δ.1), που επιδιώκει την επέκταση των τραπεζοκαθισμάτων, και των Σωματείων ΑμεΑ (Ε.13-Ε.15) ή των Κατοίκων (Ε.26), που διεκδικούν ελεύθερες οδεύσεις και μείωση της όχλησης.

Η παραπάνω καταγραφή αποτελεί τη βάση για το επόμενο στάδιο της ανάλυσης, όπου θα διερευνηθούν σε βάθος τα ειδικά συμφέροντα και η επιρροή κάθε ομάδας στη λήψη των αποφάσεων. Στον επόμενο Πίνακα 2 καταγράφονται οι κύριες προσδοκίες και οι φόβοι ανά κατηγορία εμπλεκόμενου, όπως προέκυψαν από την εμπειρία της ΣΒΑΑ 2014-2020 και την καταγραφή των απόψεων στην περιοχή παρέμβασης της ΣΒΑΑ 2021-2027.

Κωδικός	Κατηγορία Ενδιαφερομένων	Προσδοκίες / Θετικά Συμφέροντα (Expectations)	Φόβοι / Αρνητικές Επιπτώσεις & Κίνδυνοι (Threats & Fears)	Θέματα Προτεραιότητας για Διαβούλευση
A	ΕΜΠΟΡΙΟ (Retail)	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση επισκεψιμότητας (footfall) μέσω της αισθητικής αναβάθμισης. • Δημιουργία ταυτότητας "Open Mall". • Αύξηση τζίρου μακροπρόθεσμα. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Νέκρωμα" της αγοράς κατά τη φάση κατασκευής. • Απώλεια θέσεων στάθμευσης πελατών. • Δυσκολία στην τροφοδοσία καταστημάτων. • Σκόνη στις βιτρίνες / εμπορεύματα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοδιάγραμμα εργασιών (αποφυγή εορτών). • Ζώνες Φορτοεκφόρτωσης. • Πρόβλεψη χώρων στάθμευσης πελατών.
B	ΥΓΕΙΑ (Health)	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση προσβασιμότητας για ΑμεΑ και ηλικιωμένους (νέα πεζοδρόμια/ράμπες). • Αναβάθμιση εικόνας ιατρείων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποκλεισμός πρόσβασης ασθενοφόρων ή ασθενών με κινητικά προβλήματα. • Θόρυβος που εμποδίζει την εξέταση. • Διακοπές υδροδότησης/ρεύματος 	<ul style="list-style-type: none"> • Λωρίδα Έκτακτης Ανάγκης • Ειδοποίηση 48 ώρες πριν από διακοπές δικτύων.

Γ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (Services)	<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση εμπορικής αξίας ακινήτων/γραφείων. Ψηφιακή αναβάθμιση (Smart City) και ταχύτητες δικτύου. Βελτίωση ποιότητας περιβάλλοντος. 	<ul style="list-style-type: none"> Ηχορύπανση κατά τις ώρες γραφείου (09:00-14:00). Βλάβες στα υπόγεια δίκτυα τηλεπικοινωνιών (απώλεια ίντερνετ). Απώλεια στάθμευσης για τους ίδιους και τους πελάτες. 	<ul style="list-style-type: none"> Προστασία δικτύων Οπτικών Ινών. Εργασίες υψηλής όχλησης σε απογευματινές ώρες. Εναλλακτικές θέσεις στάθμευσης.
Δ	ΕΣΤΙΑΣΗ (HoReCa)	<ul style="list-style-type: none"> Επέκταση ζωτικού χώρου για τραπεζοκαθίσματα. Δημιουργία ελκυστικού περιβάλλοντος για παραμονή πελατών. Μείωση θερμοκρασίας (βιοκλιματικό). 	<ul style="list-style-type: none"> Μείωση λειτουργικού χώρου κατά τα έργα. Σκόνη στα τραπεζία φαγητού/καφέ. Μείωση ορατότητας επιχείρησης λόγω εργοταξιακών περιφράξεων. 	<ul style="list-style-type: none"> Κανονισμός Χρήσης Κοινόχρηστων Χώρων. Διαχείριση σκόνης. Ωράριο αποκομιδής απορριμμάτων.
E.1-7	ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> Επιτυχής ολοκλήρωση έργου (πολιτικό όφελος). Απορρόφηση κονδυλίων ΕΣΠΑ. Βελτίωση λειτουργίας πόλης. 	<ul style="list-style-type: none"> Καθυστερήσεις και υπερβάσεις κόστους. Κοινωνική δυσαρέσκεια / Πολιτικό κόστος. Ατυχήματα στο εργοτάξιο. Νομικές προσφυγές από θιγόμενους. 	<ul style="list-style-type: none"> Τήρηση Χρονοδιαγράμματος. Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων. Συντονισμός με ΟΚΩ (ΔΕΥΑΔ, ΔΕΔΔΗΕ).
E.13-15	ΑμεΑ & ΕΥΑΛΩΤΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> Αυτόνομη και ασφαλής διακίνηση (οδεύσεις τυφλών, ράμπες). Άρση αποκλεισμών. 	<ul style="list-style-type: none"> Εγκλωβισμός στις οικίες κατά τη φάση των έργων. Ελλιπής σήμανση κινδύνου (τάφροι, εμπόδια). 	<ul style="list-style-type: none"> Προδιαγραφές προσβασιμότητας. Προσωρινές ράμπες στα εργοτάξια.
E.26	ΚΑΤΟΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> Αναβάθμιση ποιότητας ζωής & αξίας ακινήτων. Μείωση θερμοκρασίας. Περισσότερο πράσινο. 	<ul style="list-style-type: none"> Μόνιμη απώλεια θέσεων στάθμευσης (από πεζοδρομήσεις). Όχληση (θόρυβος, σκόνη). Αύξηση τραπεζοκαθισμάτων (ηχορύπανση το βράδυ). 	<ul style="list-style-type: none"> Κάρτα Μόνιμου Κατοίκου για στάθμευση. Αυστηρή τήρηση ωραρίου κοινής ησυχίας.
B.1-4	ΟΚΩ (Δίκτυα)	<ul style="list-style-type: none"> Αναβάθμιση/αντικατάσταση παλαιών δικτύων με χαμηλό κόστος (μέσω του έργου). 	<ul style="list-style-type: none"> Ζημιές σε δίκτυα από τρίτους εργολάβους. Ασφυκτικά χρονοδιαγράμματα. 	<ul style="list-style-type: none"> Συντονισμός μελετών. Ακριβής αποτύπωση δικτύων.

Η παραπάνω ανάλυση οδηγεί στη σύνταξη του σχετικού πίνακα συμφερόντων (ωφελειών) των εμπλεκόμενων μερών, που απεικονίζεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: Αξιολόγηση συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών			
A/A	Κατηγορία Ενδιαφερομένων	Βαθμός συμφέροντος	Συνεκτικότητα
A.1	Ένδυση & Υπόδηση	Πολύ Υψηλό (5)	Μέτρια. Υπάρχει Εμπορικός Σύλλογος, αλλά τα ατομικά συμφέροντα συχνά αποκλίνουν.
A.2	Γενικό Εμπόριο & Δώρα	Πολύ Υψηλό (5)	Χαμηλή. Μεγάλη διασπορά αντικειμένων και αναγκών.
A.3	Τρόφιμα & Super Market	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή. Κοινές και επιτακτικές ανάγκες (ωράριο τροφοδοσίας).
B.1	Ιατρική	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή. Ισχυρή και ενιαία εκπροσώπηση μέσω Ιατρικού Συλλόγου.
B.2	Οδοντιατρική	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή. Κοινά τεχνικά προ-απαιτούμενα (δίκτυα, προσβασιμότητα).
B.3	Φαρμακεία & Εργαστήρια	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή. Λειτουργούν βάσει αυστηρού θεσμικού πλαισίου (εφημερίες).
Γ.1	Νομικές Υπηρεσίες	Μέτριο (3)	Υψηλή. Ο Δικηγορικός Σύλλογος διασφαλίζει μεγάλη συνοχή.
Γ.2	Οικονομικές Υπηρεσίες	Μέτριο (3)	Μέτρια. Δεν είναι συνεκτική ομάδα.
Γ.3	Τεχνικές Υπηρεσίες	Μέτριο (3)	Υψηλή. Το TEE Δράμας λειτουργεί ως ενιαίο όργανο με κοινή γραμμή.
Γ.4	Λοιπές Υπηρεσίες	Χαμηλό (2)	Χαμηλή. Ετερόκλητο πλήθος χωρίς κοινή εκπροσώπηση.
Δ.1	Καφετέριες / Μπαρ	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή. Το Σωματείο Επισιτιστών είναι ιδιαίτερα ενεργό και διεκδικητικό.
Δ.2	Εστιατόρια / Ταχυφαγεία	Υψηλό (4)	Μέτρια. Δεν είναι συνεκτική ομάδα.
E.1	Τράπεζες / Οργανισμοί	Μέτριο (3)	Υψηλή. Κεντρική διοίκηση ανά κατάσταση.
E.2	Δήμος Δράμας/ Τεχνική Υπηρεσία	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή. Ενιαία διοικητική δομή και ιεραρχία.
E.3	Δήμος Δράμας/ Διευθ. Προγραμματισμού	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή.
E.4	ΔΕΥΑΔ/Ανάδοχος	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή.
E.5	ΔΕΔΔΗΕ/Ανάδοχος	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή.
E.6	Δήμος Δράμας/Ανάδοχος	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή.
E.7	Περιφερειακή Ενότητα Δράμας	Μέτριο (3)	Υψηλή.
E.8	ΑΜΘ (Ε.Υ.Δ.Ε.Π.)	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή.
E.9	Ένωση Κυριών Δράμας	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή.

Βιοματικοί Κόμβοι Πολιτών

E.10	Φορείς / Σύλλογοι ειδικού σκοπού	Μέτριο (3)	Χαμηλή. Ανομοιογένεια σκοπών και δράσεων μεταξύ των συλλόγων.
E.11	Αστικά Δράμας	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή. Ενιαίος φορέας λειτουργίας.
E.12	ΚΤΕΛ Δράμας	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή.
E.13	Σωματείο Ατόμων με Αναπηρία Νομού Δράμας	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή. Συσπειρωμένη ομάδα με ξεκάθαρο, κοινό στόχο.
E.14	Σύλλογος Παραπληγικών Δράμας	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή.
E.15	Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών Δράμας	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή.
E.16	Ραδιοταξί	Πολύ Υψηλό (5)	Υψηλή.
E.17	Ένωση Ξενοδόχων Δράμας	Μέτριο (3)	Υψηλή.
E.18	Ποδηλατικός Όμιλος Δράμας	Χαμηλό (2)	Μέτρια. Ερασιτεχνική βάση μελών.
E.19	Οικολογική Κίνηση Δράμας	Χαμηλό (2)	Μέτρια.
E.20	Εφορία Αρχαιοτήτων Δράμας	Δεν έχει ενδιαφέρον (1)	Πολύ Υψηλή. Κάθετη ιεραρχία (Υπουργείο Πολιτισμού).
E.21	Μητρόπολη Δράμας	Δεν έχει ενδιαφέρον (1)	Πολύ Υψηλή.
E.22	Ένωση Καταναλωτών Δράμας	Χαμηλό (2)	Χαμηλή. Περιορισμένη ενεργή βάση μελών.
E.23	Δημοτικοί Σύμβουλοι Δήμου Δράμας	Μέτριο (3)	Χαμηλή. Πολιτικές αντιπαραθέσεις μειώνουν τη συνοχή.
E.24	Τοπικοί βουλευτές	Μέτριο (3)	Χαμηλή. Ατομικές πολιτικές ατζέντες.
E.25	Τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης	Υψηλό (4)	Μέτρια. Ανταγωνισμός μεταξύ των μέσων.
E.26	Κάτοικοι στην περιοχή παρέμβασης	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Χαμηλή. Ανοργάνωτο πλήθος, δύσκολη η συλλογική έκφραση.
E.27	Πολίτες της Δράμας	Μέτριο (3)	Πολύ Χαμηλή. Γενικός πληθυσμός.
E.28	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	Πολύ Υψηλό (5)	Πολύ Υψηλή.
ΣΤ.1	Κενά / Ανενεργά	Χαμηλό (2)	Πολύ Χαμηλή. Οι ιδιοκτήτες είναι συχνά άγνωστοι ή απόντες.

Η αξιολόγηση των ενδιαφερόμενων μερών, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3, αναδεικνύει μια κρίσιμη αντίφαση που καλείται να διαχειριστεί το έργο των Βιοματικών Κόμβων. Παρατηρείται ότι οι ομάδες με το υψηλότερο και αμεσότερο ενδιαφέρον (βαθμολογία 5), δηλαδή αυτές που επηρεάζονται καθοριστικά στην καθημερινότητά τους, παρουσιάζουν συχνά χαμηλή ή μέτρια συνεκτικότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι έμποροι και οι κάτοικοι της περιοχής παρέμβασης (Ομάδες Α.1, Α.2, Ε.26), οι

οποίοι, παρότι διακυβεύουν την οικονομική τους επιβίωση ή την ποιότητα ζωής τους, δυσκολεύονται να αρθρώσουν ενιαίο λόγο λόγω του κατακερματισμού των ατομικών τους συμφερόντων. Αυτή η έλλειψη εσωτερικής συνοχής καθιστά δυσχερή τη συμβατική διαβούλευση και επιβάλλει τη λειτουργία των Κόμβων ως μηχανισμών οργάνωσης και σύνθεσης των επιμέρους απόψεων.

Στον αντίποδα, εντοπίζονται ομάδες με εξαιρετικά υψηλή συνεκτικότητα, οι οποίες διαθέτουν ισχυρές δομές εκπροσώπησης και ξεκάθαρη ιεραρχία, όπως τα Ιατρεία (B.1), τα Σωματεία ΑμεΑ (E.13-15) και οι Θεσμικοί Φορείς (E.2-6). Οι ομάδες αυτές, συνδυάζοντας το υψηλό ενδιαφέρον με την οργανωτική τους επάρκεια, αναδεικνύονται σε προνομιακούς συνομιλίες και «Βασικούς Παίκτες» για την επιτυχία του έργου. Η ικανότητά τους να κινητοποιούν τα μέλη τους και να διατυπώνουν σαφή αιτήματα (π.χ. προσβασιμότητα, δίκτυα) διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ωστόσο δημιουργεί τον κίνδυνο να επισκιαστούν οι λιγότερο οργανωμένες φωνές του «πλήθους», εάν δεν υπάρξει ειδική μέριμνα για την ενεργοποίηση των τελευταίων.

3.2 Επιρροή και σημαντικότητα εμπλεκόμενων μερών

Για την αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση των «Βιοματικών Κόμβων», το επόμενο βήμα είναι η διερεύνηση των δυναμικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των δρώντων. Η αξιολόγηση βασίζεται στη διάκριση μεταξύ δύο θεμελιωδών εννοιών: της Επιρροής (Influence) και της Σημαντικότητας (Importance).

Η Επιρροή (Influence) εκφράζει τη συστημική δύναμη που διαθέτει ένα εμπλεκόμενο μέρος να ελέγχει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να διευκολύνει την υλοποίηση της ΣΒΑΑ ή, αντιθέτως, να θέσει προσκόμματα στην εφαρμογή του (Mayers, 2005). Η επιρροή δεν πηγάζει αποκλειστικά από τη θεσμική εξουσία (formal authority), αλλά είναι καλύτερα κατανοητή ως ο βαθμός στον οποίο άτομα, ομάδες ή φορείς μπορούν να πείσουν ή να εξαναγκάσουν τρίτους να υιοθετήσουν συγκεκριμένες δράσεις (Grimble, 1998). Στο πλαίσιο του παρόντος έργου, η επιρροή μπορεί να είναι πολιτική (π.χ. Δήμος), οικονομική (π.χ. Επιμελητήριο) ή κοινωνική (π.χ. διαμορφωτές κοινής γνώμης), και αξιολογείται βάσει της ικανότητας του μέρους να επηρεάσει την τελική έκβαση του έργου (Bryson, 2004).

Αντιστοίχως, η Σημαντικότητα (Importance) αποτελεί δείκτη προτεραιοποίησης και δεν ταυτίζεται απαραίτητα με την ισχύ. Δείχνει την προτεραιότητα που δίνει το έργο στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών συγκεκριμένων ομάδων, προκειμένου το έργο να θεωρηθεί επιτυχημένο (Grimble & Wellard, 1997). Η σημαντικότητα καθίσταται προφανής όταν τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων μερών συγκλίνουν απόλυτα με τους στρατηγικούς στόχους της ΣΒΑΑ. Για παράδειγμα, κοινωνικές ομάδες με χαμηλή επιρροή αλλά υψηλή ευαλωτότητα (π.χ. ΑμεΑ, κάτοικοι χαμηλού εισοδήματος) αξιολογούνται ως

«Υψηλής Σημαντικότητας», καθώς η εξυπηρέτηση των αναγκών τους αποτελεί πυρήνα της κοινωνικής πολιτικής του έργου. Συνεπώς, η σχέση Επιρροής και Σημαντικότητας είναι καθοριστική:

- Η Επιρροή αφορά το «ποιος μπορεί να επιβάλλει τι» (Power to act).
- Η Σημαντικότητα αφορά το «ποιος πρέπει να ωφεληθεί» (Priority to benefit).

Πίνακας 4: Αξιολόγηση της επιρροής των εμπλεκόμενων μερών

A/A	Κατηγορία Ενδιαφερομένων	Βαθμός συμφέροντος	Βαθμός επιρροής	Βαθμός σημαντικότητας
A.1	Ένδυση & Υπόδηση	5	2	5
A.2	Γενικό Εμπόριο & Δώρα	5	2	5
A.3	Τρόφιμα & Super Market	5	3	5
B.1	Ιατρεία	5	3	4
B.2	Οδοντιατρική	5	3	4
B.3	Φαρμακεία & Εργαστήρια	5	3	4
Γ.1	Νομικές Υπηρεσίες	3	3	2
Γ.2	Οικονομικές Υπηρεσίες	3	2	3
Γ.3	Τεχνικές Υπηρεσίες	3	4	4
Γ.4	Λοιπές Υπηρεσίες	2	1	2
Δ.1	Καφετέριες / Μπαρ	5	3	4
Δ.2	Εστιατόρια / Ταχυφαγεία	4	2	3
E.1	Τράπεζες / Οργανισμοί	3	5	3
E.2	Δήμος Δράμας/ Τεχνική Υπηρεσία	5	5	5
E.3	Δήμος Δράμας/ Διευθ. Προγραμματισμού	5	5	5
E.4	ΔΕΥΑΔ/Ανάδοχος	5	5	5
E.5	ΔΕΔΔΗΕ/Ανάδοχος	5	5	5
E.6	Δήμος Δράμας/Ανάδοχος	5	3	5
E.7	Περιφερειακή Ενότητα Δράμας	3	4	3
E.8	ΑΜΘ (Ε.Υ.Δ.Ε.Π.)	5	5	5
E.9	Ένωση Κυριών Δράμας	5	4	3
E.10	Φορείς / Σύλλογοι ειδικού σκοπού	3	2	3
E.11	Αστικά Δράμας	5	3	5
E.12	ΚΤΕΛ Δράμας	5	3	4
E.13	Σωματείο Ατόμων με Αναπηρία Νομού Δράμας	5	3	5
E.14	Σύλλογος Παραπληγικών Δράμας	5	3	5
E.15	Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών Δράμας	5	3	5
E.16	Ραδιοταξί	5	2	3
E.17	Ένωση Ξενοδόχων Δράμας	3	3	3
E.18	Ποδηλατικός Όμιλος Δράμας	2	2	3

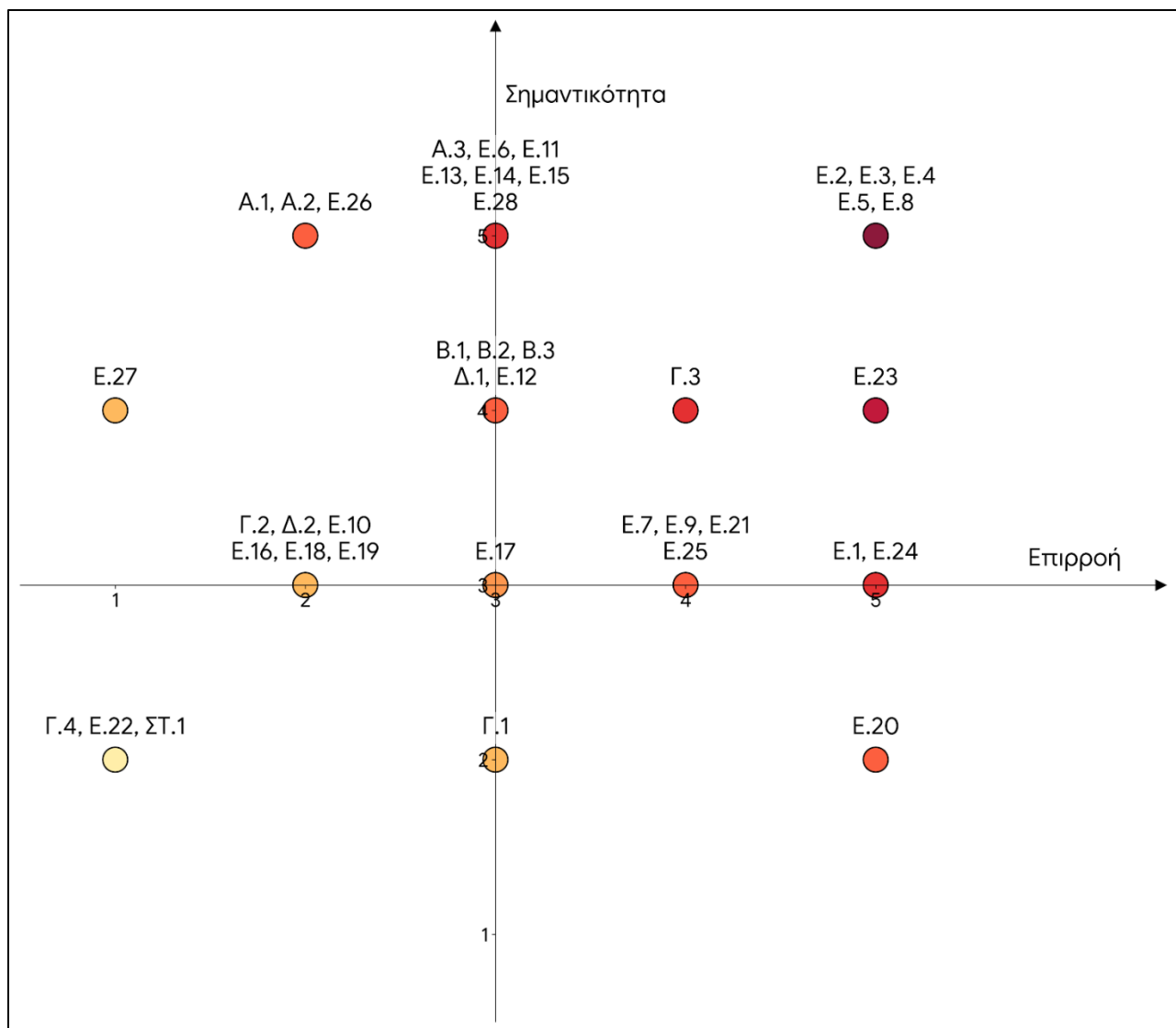
E.19	Οικολογική Κίνηση Δράμας	2	2	3
E.20	Εφορία Αρχαιοτήτων Δράμας	1	5	2
E.21	Μητρόπολη Δράμας	1	4	3
E.22	Ένωση Καταναλωτών Δράμας	2	1	2
E.23	Δημοτικοί Σύμβουλοι Δήμου Δράμας	3	5	4
E.24	Τοπικοί βουλευτές	3	5	3
E.25	Τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης	4	4	3
E.26	Κάτοικοι στην περιοχή παρέμβασης	5	2	5
E.27	Πολίτες της Δράμας	3	1	4
E.28	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	5	3	5
ΣΤ.1	Κενά / Ανενεργά	2	1	2

Από την ανάλυση των δεικτών του Πίνακα 4, αναδεικνύεται μια σαφής διχοτόμηση μεταξύ των φορέων υλοποίησης και των τελικών αποδεκτών του έργου. Στην κορυφή της πυραμίδας (με βαθμολογία 5 και στις τρεις κατηγορίες) βρίσκονται οι θεσμικοί εταίροι, όπως ο Δήμος Δράμας, η Διαχειριστική Αρχή και οι Οργανισμοί Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΥΑΔ, ΔΕΔΔΗΕ), οι οποίοι διαθέτουν την απόλυτη ισχύ και την ευθύνη για την εκτέλεση του έργου. Στον αντίποδα, οι κυριότερες ομάδες στόχου —και συγκεκριμένα το λιανικό εμπόριο (κατηγορίες Α.1-Α.3), οι κάτοικοι (Ε.26) και τα σωματεία ΑμεΑ (Ε.13-Ε.15)— καταγράφουν μέγιστο βαθμό ενδιαφέροντος και σημαντικότητας (5), αλλά περιορισμένη επιρροή (2-3). Το εύρημα αυτό τεκμηριώνει στατιστικά την ανάγκη για έναν ισχυρό μηχανισμό διαβούλευσης: η υψηλή «Σημαντικότητα» που αποδίδεται σε αυτές τις ομάδες υπαγορεύει ότι, παρότι δεν διαθέτουν θεσμική δύναμη επιβολής, η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί τον κρισιμότερο δείκτη επιτυχίας του σχεδίου ΒΑΑ.

Εξίσου σημαντική είναι η διαφοροποίηση που παρατηρείται στους «ρυθμιστικούς παράγοντες» και στον τομέα των υπηρεσιών. Η Εφορία Αρχαιοτήτων (Ε.20) αποτελεί τη χαρακτηριστικότερη περίπτωση «Διαμορφωτή Πλαισίου», καθώς με ελάχιστο ενδιαφέρον για το αναπτυξιακό αποτέλεσμα (βαθμός 1), διατηρεί μέγιστη επιρροή (βαθμός 5) δυνάμενη να ανακόψει την πορεία του έργου. Παράλληλα, η συγκριτική επισκόπηση των βαθμολογιών επιβεβαιώνει ότι το έργο είναι ζωτικής σημασίας για τον εμπορικό και ιατρικό κόσμο (βαθμολογίες 4-5), ενώ ο τομέας των λοιπών υπηρεσιών (Γ.1-Γ.4) εμφανίζει χαμηλότερη εξάρτηση (βαθμολογίες 2-3). Αυτή η χαρτογράφηση κατευθύνει τη στρατηγική επικοινωνίας να εστιάσει πρωτίστως στην άμβλυνση των ανησυχιών των εμπόρων και των ευάλωτων ομάδων, οι οποίοι νιώθουν έντονα τις επιπτώσεις αλλά αισθάνονται αδύναμοι να επηρεάσουν τις εξελίξεις.

3.3 Συνδυασμός επιρροής και σημαντικότητας των εμπλεκόμενων μερών

Η συνδυαστική ανάλυση της Επιρροής (Influence) και της Σημαντικότητας (Importance) αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα. Στον οριζόντιο άξονα αποτυπώνεται η ικανότητα των μερών να επηρεάζουν τις αποφάσεις (Επιρροή), ενώ στον κάθετο άξονα η προτεραιότητα που δίνει το σχέδιο ΒΑΑ στην ικανοποίηση των αναγκών τους (Σημαντικότητα). Οι τιμές προέρχονται από τον Πίνακα 5 και κυμαίνονται στην κλίμακα 1 (Πολύ Χαμηλή) έως 5 (Πολύ Υψηλή). Το διάγραμμα μπορεί να υποδείξει σχετικούς κινδύνους που μπορεί να δημιουργηθούν από συγκεκριμένα εμπλεκόμενα μέρη και την ενδεχόμενη ομαδοποίηση τους ως προς την υποστήριξη που μπορούν να παρέχουν για την υλοποίηση του σχεδίου ΒΑΑ.



Γράφημα 5: Διάγραμμα μήτρας επιρροής – σημαντικότητας των εμπλεκόμενων μερών

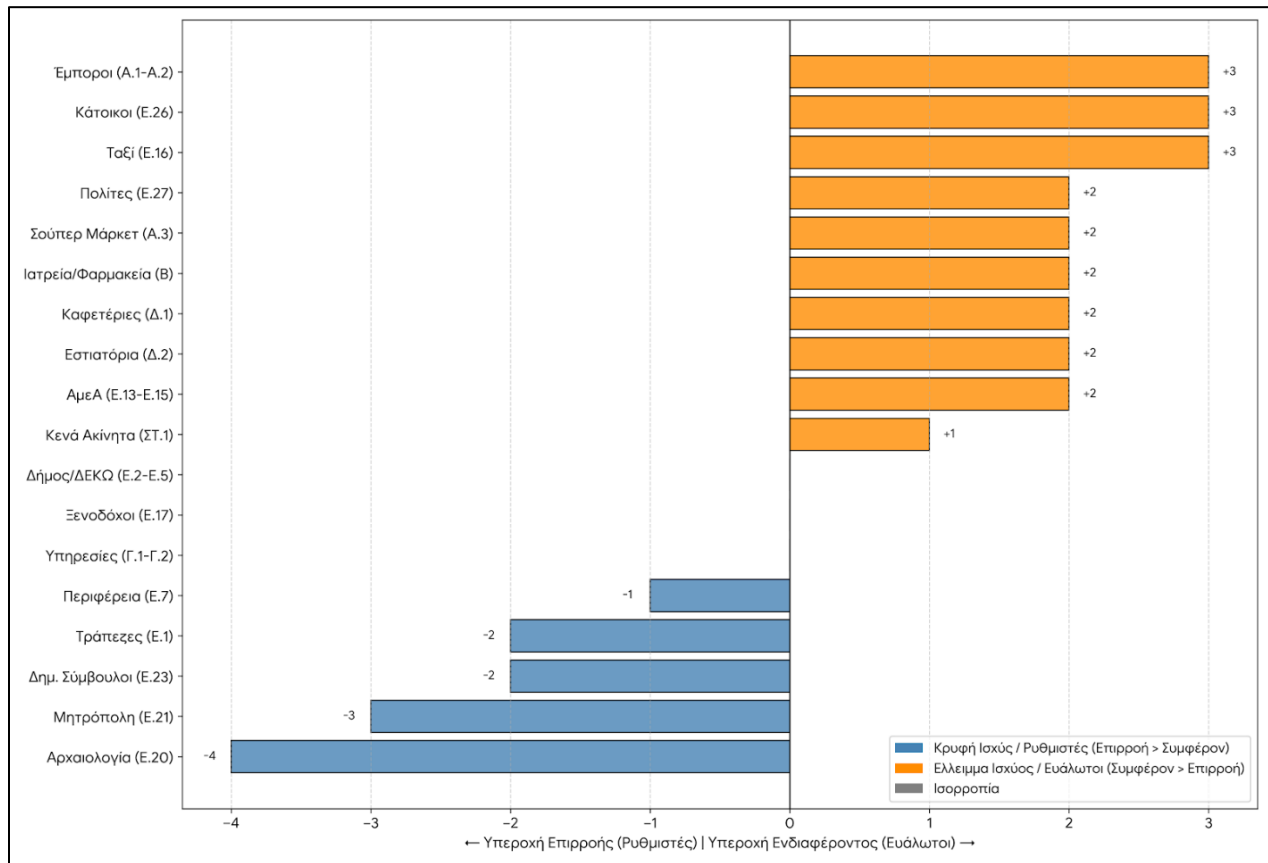
Η χωρική κατανομή των ενδιαφερόμενων μερών στο διάγραμμα διασποράς (Γράφημα 5) αποτυπώνει με σαφήνεια την αρχιτεκτονική ισχύος του εγχειρήματος και αναδεικνύει τρεις διακριτές στρατηγικές ομάδες που καθορίζουν τη φυσιογνωμία της διακυβέρνησης του έργου. Στο άνω δεξί τεταρτημόριο (Υψηλή Επιρροή – Υψηλή Σημαντικότητα), συγκεντρώνεται ο «σκληρός πυρήνας» των θεσμικών φορέων υλοποίησης. Ο Δήμος Δράμας (E.2, E.3), η Διαχειριστική Αρχή (E.8) και οι Οργανισμοί Κοινής Ωφέλειας (E.4, E.5) εμφανίζουν απόλυτη σύγκλιση ισχύος και ενδιαφέροντος (σημείο 5,5). Η συσπείρωση αυτή εγγυάται την επιχειρησιακή επάρκεια και την πολιτική βούληση για την ολοκλήρωση των έργων, καθώς οι φορείς που λαμβάνουν τις αποφάσεις είναι και αυτοί που αξιολογούν το έργο ως ύψιστης προτεραιότητας.

Στον αντίποδα, στο άνω αριστερό τμήμα του διαγράμματος, εντοπίζεται μια κρίσιμη ασυμμετρία που αφορά τους άμεσα ωφελούμενους. Κοινωνικές ομάδες όπως οι έμποροι λιανικής (A.1, A.2), οι κάτοικοι της περιοχής παρέμβασης (E.26) και τα άτομα με αναπηρία (E.13-15), παρότι αξιολογούνται με τη μέγιστη σημαντικότητα (5) –καθώς η βελτίωση της ποιότητας ζωής τους αποτελεί τον τελικό στόχο της ΣΒΑΑ– διαθέτουν περιορισμένη θεσμική επιρροή (τιμές < 3). Το εύρημα αυτό τεκμηριώνει την αναγκαιότητα των «Βιοματικών Κόμβων», οι οποίοι καλούνται να γεφυρώσουν αυτό το χάσμα, ενδυναμώνοντας τη φωνή αυτών των ομάδων ώστε να μετακινηθούν δεξιότερα στον άξονα της επιρροής.

Ιδιαίτερη διαχειριστική προσοχή απαιτεί η ομάδα που εντοπίζεται στο κάτω δεξί μέρος του άξονα (Υψηλή Επιρροή – Χαμηλή Σημαντικότητα). Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αποτελεί η Εφορία Αρχαιοτήτων (E.20), η οποία με επιρροή στο μέγιστο βαθμό (5) αλλά χαμηλό δείκτη άμεσου ενδιαφέροντος (2), δύναται να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας. Η στρατηγική απέναντι σε τέτοιους δρώντες δεν μπορεί να είναι η απλή ενημέρωση, αλλά η θεσμική ικανοποίηση των απαιτήσεών τους, ώστε να διασφαλιστεί η ουδετερότητά τους και η αποφυγή εμπλοκών στο χρονοδιάγραμμα του έργου.

Τέλος, στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο (Χαμηλή Επιρροή – Χαμηλή Σημαντικότητα), εντοπίζεται η ομάδα που οποία περιλαμβάνει δρώντες με ελάχιστη εμπλοκή και ισχύ, όπως οι ιδιοκτήτες κενών ακινήτων (ΣΤ.1), η Ένωση Καταναλωτών (E.22) και οι λοιπές υπηρεσίες (Γ.4). Η περιθωριακή τους θέση στο διάγραμμα υποδηλώνει ότι το έργο δεν επηρεάζει άμεσα τα ζωτικά τους συμφέροντα, ενώ ταυτόχρονα οι ίδιοι δεν διαθέτουν τη δυνατότητα να παρέμβουν στις διαδικασίες. Η στρατηγική διαχείρισης για την ομάδα αυτή είναι η «Παρακολούθηση», η οποία συνίσταται στην τήρηση μιας στάσης ελάχιστης προσπάθειας, ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν θα προκύψουν απρόβλεπτες αντιδράσεις, χωρίς όμως να καταναλώνονται πολύτιμοι πόροι του έργου για την ενεργό εμπλοκή τους.

Στο γράφημα 6 αναπαριστούμε τη διαφορά Βαθμός Συμφέροντος – Βαθμός επιρροής για το έργο.

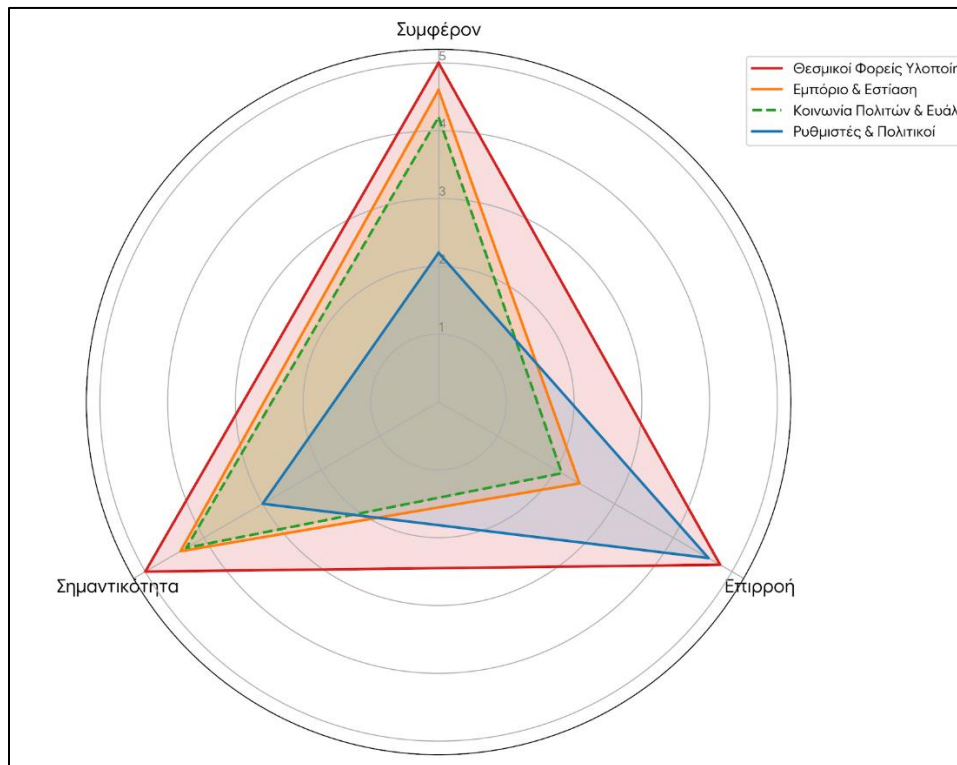


Γράφημα 6: Διάγραμμα «Χάσματος Ισχύος»

Το ιστόγραμμα του Σχήματος 6 προσφέρει μια εις βάθος ματιά στη «θεσμική ψυχολογία» των εμπλεκόμενων μερών, υπολογίζοντας την απόσταση μεταξύ του ενδιαφέροντος για το έργο και της πραγματικής δυνατότητας να το επηρεάσουν. Η ανάλυση αυτή (Interest minus Influence) αποκαλύπτει τις λανθάνουσες ανισοροπίες που, εάν δεν αντιμετωπιστούν, δύνανται να υπονομεύσουν τη συνοχή του άτυπου Δικτύου Διακυβέρνησης που αποτελούν οι Βιοματικοί Κόμβοι. Στη δεξιά πλευρά του διαγράμματος (πορτοκαλί μπάρες), καταγράφεται το «Έλλειμμα Ισχύος». Εδώ εντοπίζονται οι ομάδες με το υψηλότερο κίνητρο αλλά τη χαμηλότερη θεσμική δύναμη, με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα τους Κατοίκους (Ε.26), τους Εμπόρους (Α.1, Α.2) και τους επαγγελματίες Ταξί (Ε.16). Η μεγάλη θετική απόκλιση (+3 μονάδες) υποδηλώνει μια κατάσταση «θεσμικής απογοήτευσης»: οι ομάδες αυτές αισθάνονται ότι, ενώ το έργο καθορίζει την καθημερινότητά τους, οι ίδιοι παραμένουν θεατές στη λήψη των αποφάσεων. Στρατηγικά, αυτό το κενό αποτελεί το πεδίο δράσης των συμμετοχικών διαδικασιών. Εάν δεν δοθεί «φωνή» (voice) σε αυτές τις ομάδες μέσω των Βιοματικών Κόμβων, το έλλειμμα ισχύος κινδυνεύει να μετατραπεί σε αντισυστημική αντίδραση.

Στον αντίποδα, η αριστερή πλευρά (μπλε μπάρες) αναδεικνύει την «Ασυμμετρία της Αδιαφορίας». Φορείς όπως η Εφορία Αρχαιοτήτων (E.20) και η Μητρόπολη (E.21) εμφανίζουν μεγάλο αρνητικό χάσμα (-3 έως -4 μονάδες), καθώς διαθέτουν δυσανάλογα μεγάλη επιρροή σε σχέση με το χαμηλό άμεσο ενδιαφέρον τους για το αναπτυξιακό αποτέλεσμα της ΣΒΑΑ. Η ομάδα αυτή συνιστά τον λεγόμενο «λανθάνοντα κίνδυνο»: επειδή ακριβώς δεν έχουν ιδιαίτερο συμφέρον στην επιτυχία του έργου, μπορούν εύκολα να το μπλοκάρουν ή να το καθυστερήσουν χωρίς να υποστούν οι ίδιοι κόστος. Η διαχείρισή τους δεν απαιτεί ενδυνάμωση, αλλά αυστηρή τυπική συμμόρφωση και διπλωματική διαχείριση ώστε να παραμείνουν αδρανείς.

Τέλος, στο κέντρο του διαγράμματος, παρατηρείται η «Ισορροπία Εκτέλεσης». Ο Δήμος Δράμας, οι τεχνικές υπηρεσίες και οι ανάδοχοι εμφανίζουν μηδενικό ή ελάχιστο χάσμα. Η ταύτιση του βαθμού ενδιαφέροντος με τον βαθμό επιρροής σε αυτούς τους φορείς είναι ο παράγοντας που εγγυάται τη σταθερότητα του έργου. Το γεγονός ότι αυτοί που «θέλουν» το έργο (Interest 5) είναι και αυτοί που «μπορούν» να το υλοποιήσουν (Influence 5), διασφαλίζει την επιχειρησιακή συνέχεια έναντι των πιέσεων που ασκούνται από τα δύο άκρα του φάσματος.

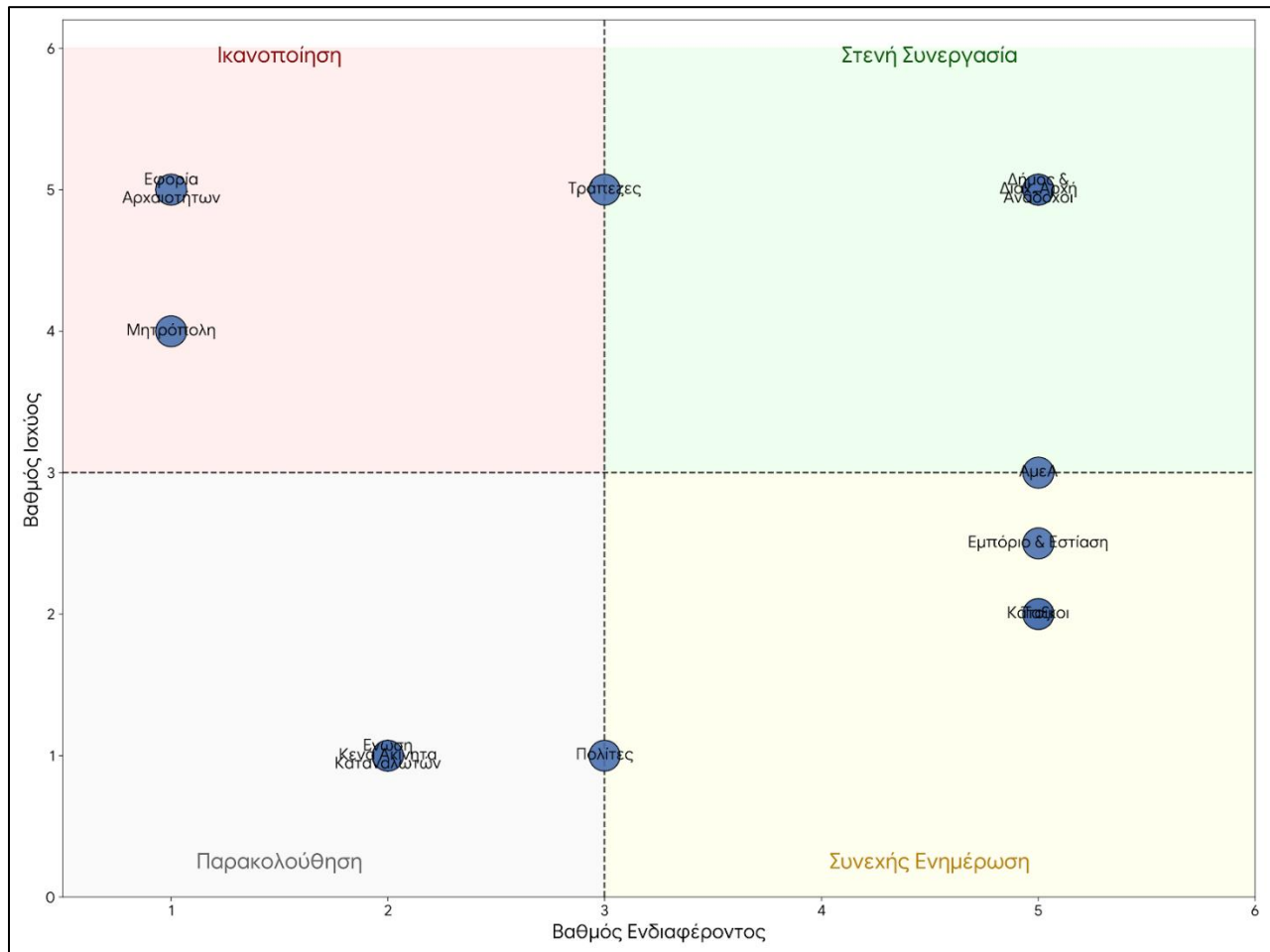


Γράφημα 7: Συγκριτικό Προφίλ Ομάδων

Το αραχνοειδές διάγραμμα 7 αποτυπώνει τη «γεωμετρία της ισχύος» εντός του Δικτύου Διακυβέρνησης, συγκρίνοντας το συνολικό αποτύπωμα τεσσάρων στρατηγικών αρχετύπων στους άξονες του Συμφέροντος, της Επιρροής και της Σημαντικότητας. Η οπτική ανάλυση των σχημάτων που προκύπτουν αναδεικνύει τις δομικές ασυμμετρίες μεταξύ των εμπλεκομένων. Κυρίαρχη θέση κατέχουν οι Θεσμικοί Φορείς Υλοποίησης (κόκκινο περίγραμμα), οι οποίοι σχηματίζουν ένα σχεδόν ισόπλευρο τρίγωνο που καλύπτει το μέγιστο εύρος του διαγράμματος. Οι τιμές τους προσεγγίζουν το 5 και στους τρεις άξονες, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι αποτελούν τον αδιαμφισβήτητο «σκληρό πυρήνα» (core group) του έργου: διαθέτουν ταυτόχρονα τη βούληση, την εξουσία και την επιχειρησιακή προτεραιότητα για την ολοκλήρωση της ΣΒΑΑ.

Σε πλήρη αντίθεση, οι ομάδες Εμπορίου & Εστίασης (πορτοκαλί περίγραμμα) καθώς και η Κοινωνία Πολιτών (πράσινη διακεκομμένη γραμμή) παρουσιάζουν ένα χαρακτηριστικά στενό σχήμα, το οποίο εκτείνεται έντονα προς τους άξονες του Συμφέροντος και της Σημαντικότητας, αλλά συρρικνώνεται δραματικά στον άξονα της Επιρροής. Αυτή η γεωμετρική «συμπίεση» αποτελεί οπτική ένδειξη της ευαλωτότητάς τους. Παρότι το έργο είναι ζωτικής σημασίας για αυτούς, η έλλειψη θεσμικών εργαλείων παρέμβασης τους καθιστά παθητικούς δέκτες των αποφάσεων, αυξάνοντας τον κίνδυνο αποξένωσης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το προφίλ των Ρυθμιστών & Πολιτικών (μπλε περίγραμμα), το οποίο εμφανίζεται έντονα ασύμμετρο. Η κορυφή του τριγώνου τους τείνει προς τον άξονα της Επιρροής, ενώ υποχωρεί αισθητά στον άξονα του άμεσου Συμφέροντος. Το σχήμα αυτό χαρακτηρίζει τον ρόλο του «ελεγκτή» (gatekeeper): φορείς που κατέχουν τα κλειδιά της αδειοδότησης και της χρηματοδότησης, χωρίς όμως να ταυτίζονται άμεσα με το τελικό αποτέλεσμα της ανάπτυξης. Η διαχείριση αυτής της ομάδας απαιτεί συνεχή θεσμική εγρήγορση, καθώς η έλλειψη ενδιαφέροντος σε συνδυασμό με την υψηλή ισχύ μπορεί να οδηγήσει σε γραφειοκρατική ακαμψία.

Η Μήτρα Mendelow (Mendelow, 1981) παρακάτω, αποτελεί τον επιχειρησιακό «χάρτη» που μεταφράζει την ανάλυση ισχύος των ενδιαφερόμενων μερών σε συγκεκριμένη στρατηγική επικοινωνίας και διαχείρισης. Μέσω της ομαδοποίησης των εμπλεκομένων σε τέσσερα διακριτά τεταρτημόρια, καθορίζεται το επίπεδο και ο τρόπος αλληλεπίδρασης που απαιτείται για την επιτυχή υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας.



Γράφημα 8: Μήτρα Mendelow

Στο τεταρτημόριο της «Στενής Συνεργασίας» (Υψηλή Ισχύς - Υψηλό Ενδιαφέρον), εντάσσονται οι κυριότεροι συντελεστές του έργου: ο Δήμος, οι Ανάδοχοι και η Διαχειριστική Αρχή. Οι φορείς αυτοί αποτελούν τους κινητήριους μοχλούς της ανάπτυξης. Η στρατηγική διαχείρισης εδώ επιβάλλει καθημερινή επικοινωνία, πλήρη διαφάνεια και άμεση συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, καθώς η ευθυγράμμιση τους αποτελεί προϋπόθεση για την επιχειρησιακή συνέχεια.

Στο τεταρτημόριο της «Ικανοποίησης» (Υψηλή Ισχύς - Χαμηλό Ενδιαφέρον), εντοπίζονται οι θεσμικοί ρυθμιστές, όπως η Εφορία Αρχαιοτήτων, οι Τράπεζες και η Μητρόπολη. Παρότι το άμεσο ενδιαφέρον τους για το αποτέλεσμα της ανάπτυξης είναι περιορισμένο, διαθέτουν την ισχύ να αναστείλουν ή να καθυστερήσουν τις εργασίες. Η στρατηγική προσέγγιση είναι αμυντική: απαιτείται αυστηρή τήρηση των τυπικών διαδικασιών και στοχευμένη πληροφόρηση, ώστε να διασφαλίζεται η ουδετερότητά τους χωρίς να προκαλούνται περιττές τριβές. Το τεταρτημόριο της «Συνεχούς Ενημέρωσης» (Χαμηλή Ισχύς - Υψηλό

Ενδιαφέρον) περιλαμβάνει τις ομάδες που επηρεάζονται αμεσότερα από το έργο: τους Εμπόρους, την Εστίαση, τους Κατοίκους και τα ΑμεΑ. Οι ομάδες αυτές έχουν ισχυρό κίνητρο συμμετοχής αλλά περιορισμένη θεσμική δύναμη. Ωστόσο, εάν αγνοηθούν, δύνανται να συνασπιστούν και να αυξήσουν την ισχύ τους μέσω οργανωμένων αντιδράσεων. Η προτεινόμενη στρατηγική είναι η ενεργητική πληροφόρηση και η συμμετοχή μέσω των «Βιοματικών Κόμβων», ώστε να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές του έργου και όχι ως εμπόδιο. Τέλος, στο τεταρτημόριο της «Παρακολούθησης» (Χαμηλή Ισχύς - Χαμηλό Ενδιαφέρον) εντάσσεται το ευρύ κοινό και οι ιδιοκτήτες κενών ακινήτων. Για την κατηγορία αυτή, η ενδεδειγμένη τακτική είναι η «ελάχιστη προσπάθεια» (minimal effort), η οποία συνίσταται στην απλή εποπτεία της στάσης τους, ώστε να μην αναλωθούν πολύτιμοι διοικητικοί πόροι.

3.4 Παραδοχές και βαθμός επικινδυνότητας

Η εγκυρότητα της παρούσας ανάλυσης ενδιαφερομένων μερών και η επιτυχία της προτεινόμενης στρατηγικής διαχείρισης βασίζονται σε μια σειρά από παραδοχές, η ανατροπή των οποίων συνεπάγεται συγκεκριμένους κινδύνους για την υλοποίηση της ΣΒΑΑ. Η χαρτογράφηση των εμπλεκόμενων στηρίζεται στις εξής υποθέσεις εργασίας:

- **Θεσμική Συνέχεια και Δέσμευση:** Θεωρείται δεδομένη η σταθερή πολιτική βούληση του Δήμου Δράμας και των συναρμόδιων θεσμικών φορέων (Περιφέρεια, Διαχειριστική Αρχή) για την ολοκλήρωση του έργου, όπως αποτυπώνεται στην υψηλή βαθμολογία τους (5,5) στη μήτρα επιρροής/σημαντικότητας.
- **Αντιπροσωπευτικότητα Φορέων:** Για τις ομάδες με υψηλή συνοχή (π.χ. Ιατρικός Σύλλογος, Σωματεία ΑμεΑ), θεωρείται ότι οι επίσημες θέσεις των διοικητικών συμβουλίων εκφράζουν αυθεντικά τη βούληση της πλειοψηφίας των μελών τους.
- **Ορθολογική Συμπεριφορά Ομάδων Χαμηλής Συνοχής:** Για τις ομάδες με χαμηλή συνοχή και υψηλό διακύβευμα (Εμποροι, Κάτοικοι), γίνεται η παραδοχή ότι θα ανταποκριθούν θετικά στις προσκλήσεις συμμετοχής των «Βιοματικών Κόμβων», εφόσον αντιληφθούν το άμεσο όφελος για την ιδιοκτησία ή την επιχείρησή τους.
- **Ουδετερότητα Ρυθμιστών:** Οι φορείς με ρυθμιστική ισχύ (π.χ. Εφορία Αρχαιοτήτων) αναμένεται να λειτουργήσουν εντός των προβλεπόμενων χρονοδιαγραμμάτων, χωρίς να εγείρουν απρόβλεπτα προσκόμματα, εφόσον τηρηθούν οι νόμιμες διαδικασίες.

Η αξιολόγηση των κινδύνων που απορρέουν από τη δυναμική των εμπλεκόμενων μερών βασίζεται στη χωρική τους κατανομή στο Γράφημα 5. Η ανάλυση αυτή αναδεικνύει τρεις κύριες εστίες διακινδύνευσης, οι οποίες διαφοροποιούνται ως προς την ένταση και την πηγή προέλευσής τους, απαιτώντας διακριτούς χειρισμούς από την πλευρά του Δικτύου Διακυβέρνησης.

Ο κρισιμότερος κίνδυνος (Υψηλός) για την επιτυχία του εγχειρήματος εντοπίζεται στο φαινόμενο της «Κοινωνικής Αποξένωσης» και πηγάζει από την ασυμμετρία που παρατηρείται στις ομάδες υψηλής σημαντικότητας αλλά χαμηλής επιρροής. Συγκεκριμένα, κοινωνικές ομάδες όπως οι έμποροι λιανικής και οι κάτοικοι της περιοχής παρέμβασης, παρότι αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες των ωφελειών του έργου, στερούνται θεσμικών εργαλείων παρέμβασης στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η διάσταση δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη αισθημάτων αποκλεισμού και καχυποψίας. Εάν οι ομάδες αυτές αντιληφθούν ότι ο σχεδιασμός προχωρά ερήμην τους, υπάρχει σοβαρή πιθανότητα η λανθάνουσα δυσαρέσκεια να μετεξελιχθεί αιφνιδιαστικά σε ενεργητική αντίδραση ή ακόμα και σε μαζική εναντίωση κατά την έναρξη των εργασιών, υπονομεύοντας την κοινωνική νομιμοποίηση της ανάπτυξης.

Μια δεύτερη, εξίσου σημαντική κατηγορία αφορά τον κίνδυνο της «Θεσμικής Εμπλοκής» (Μέτριος προς Υψηλός), ο οποίος συνδέεται με τη δράση των ρυθμιστικών φορέων που κατέχουν υψηλή επιρροή αλλά χαμηλό δείκτη άμεσου ενδιαφέροντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Εφορία Αρχαιοτήτων και, δευτερευόντως, τα δίκτυα κοινής ωφέλειας. Οι φορείς αυτοί λειτουργούν ως «θεματοφύλακες» διαδικασιών και έχουν τη θεσμική ισχύ να αναστείλουν ή να καθυστερήσουν σημαντικά την πρόοδο των έργων εάν διαπιστώσουν αποκλίσεις από τους κανονισμούς τους. Ο κίνδυνος εδώ έγκειται στο γεγονός ότι, λόγω του χαμηλού τους ενδιαφέροντος για το αναπτυξιακό αποτέλεσμα καθαυτό, δεν διαθέτουν ισχυρό κίνητρο για επίσπευση των διαδικασιών ή για ευέλικτη επίλυση τεχνικών ζητημάτων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε γραφειοκρατικό τέλμα και εκτροχιασμό του χρονοδιαγράμματος.

Τέλος, υφίσταται ο κίνδυνος της «Αδράνειας» (Χαμηλός), ο οποίος αφορά κυρίως τους ιδιοκτήτες κενών ή ανενεργών ακινήτων και τμήματα του γενικού πληθυσμού. Παρότι η επιρροή και το ενδιαφέρον τους αξιολογούνται ως χαμηλά, η παντελής έλλειψη συμμετοχής τους εγκυμονεί τον κίνδυνο δημιουργίας «νεκρών ζωνών» εντός της περιοχής ανάπτυξης. Η μη αξιοποίηση των κινήτρων αναβάθμισης από τους ιδιοκτήτες αυτούς θα μπορούσε να οδηγήσει σε ανομοιογένεια του τελικού αισθητικού αποτελέσματος, διατηρώντας θύλακες υποβάθμισης σε ένα κατά τα άλλα αναβαθμισμένο αστικό περιβάλλον. Οι

Στον Πίνακα 5 αποτυπώνεται η αξιολόγηση του βαθμού διακινδύνευσης που απορρέει από κάθε εμπλεκόμενο μέρος αναφορικά με την πορεία υλοποίησης της ΣΒΑΑ Δράμας. Η κατάρτιση του πίνακα πραγματοποιήθηκε από την Ομάδα Έργου, κατόπιν συνεκτίμησης της στάσης των ενδιαφερόμενων μερών (υποστηρικτική ή αποτρεπτική) και αξιολογώντας ειδικότερα τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Τον ρόλο και τη βαρύτητα κάθε μέρους στη διασφάλιση της επιτυχούς έκβασης του σχεδίου ΒΑΑ.
- Τις δυνητικές εστίες σύγκρουσης ή αρνητικής αντίδρασης, όπως αυτές προκύπτουν από τα ειδικά συμφέροντα της κάθε ομάδας.

Βιοματικοί Κόμβοι Πολιτών

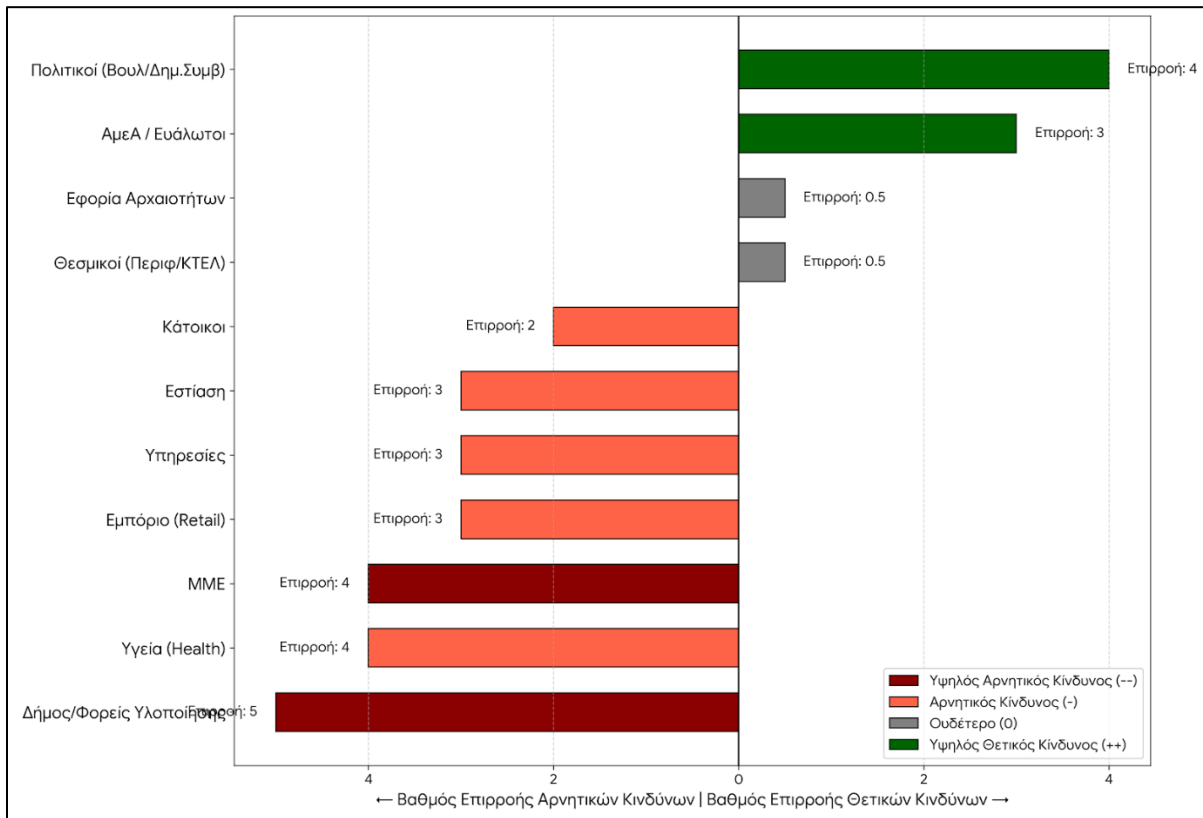
- Τη σοβαρότητα των επιπτώσεων (Impact Analysis) που θα επέφερε στο χρονοδιάγραμμα και το φυσικό αντικείμενο του έργου τυχόν εκδήλωση των αντιδράσεων αυτών.
- Την πιθανότητα εμφάνισης (Probability) προσκομμάτων και τη φύση των κινδύνων που αυτά συνεπάγονται για τη βιωσιμότητα της παρέμβασης.

Πίνακας 5: Εκτίμηση βαθμού σχετικού κινδύνου των εμπλεκόμενων μερών στην υλοποίηση της ΣΒΑΑ Δράμας

Α/Α	Κατηγορία Ενδιαφερομένων	Βαθμός κινδύνου		
		-	0	+
A.1	Ένδυση & Υπόδηση		-	
A.2	Γενικό Εμπόριο & Δώρα		-	
A.3	Τρόφιμα & Super Market		-	
B.1	Ιατρεία		-	
B.2	Οδοντιατρική		-	
B.3	Φαρμακεία & Εργαστήρια		-	
Γ.1	Νομικές Υπηρεσίες		-	
Γ.2	Οικονομικές Υπηρεσίες		-	
Γ.3	Τεχνικές Υπηρεσίες		-	
Γ.4	Λοιπές Υπηρεσίες		-	
Δ.1	Καφετέριες / Μπαρ		-	
Δ.2	Εστιατόρια / Ταχυφαγεία		-	
E.1	Τράπεζες / Οργανισμοί		-	
E.2	Δήμος Δράμας/ Τεχνική Υπηρεσία	-	-	
E.3	Δήμος Δράμας/ Διευθ. Προγραμματισμού	-	-	
E.4	ΔΕΥΑΔ/Ανάδοχος	-	-	
E.5	ΔΕΔΔΗΕ/Ανάδοχος	-	-	
E.6	Δήμος Δράμας/Ανάδοχος	-	-	
E.7	Περιφερειακή Ενότητα Δράμας		0	
E.8	ΑΜΘ (Ε.Υ.Δ.Ε.Π.)	-	-	
E.9	Ένωση Κυριών Δράμας	-	-	
E.10	Φορείς / Σύλλογοι ειδικού σκοπού	-	-	
E.11	Αστικά Δράμας	-	-	
E.12	ΚΤΕΛ Δράμας		0	
E.13	Σωματείο Ατόμων με Αναπηρία Νομού Δράμας	+	+	
E.14	Σύλλογος Παραπληγικών Δράμας	+	+	
E.15	Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών Δράμας	+	+	
E.16	Ραδιοταξί	-	-	
E.17	Ένωση Ξενοδόχων Δράμας	+	+	
E.18	Ποδηλατικός Όμιλος Δράμας		0	
E.19	Οικολογική Κίνηση Δράμας		0	
E.20	Εφορία Αρχαιοτήτων Δράμας		0	
E.21	Μητρόπολη Δράμας		0	
E.22	Ένωση Καταναλωτών Δράμας	+	+	
E.23	Δημοτικοί Σύμβουλοι Δήμου Δράμας	+	+	
E.24	Τοπικοί βουλευτές	+	+	
E.25	Τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης	-	-	
E.26	Κάτοικοι στην περιοχή παρέμβασης		-	
E.27	Πολίτες της Δράμας		-	

Η ανάλυση του Πίνακα 5 ολοκληρώνει την εικόνα της διακινδύνευσης, κατηγοριοποιώντας τα εμπλεκόμενα μέρη βάσει του προσήμου της επίδρασής τους στο έργο. Στην πλευρά του αρνητικού κινδύνου εντοπίζονται δύο διακριτές υποκατηγορίες. Η πρώτη αφορά τους φορείς υλοποίησης και ευθύνης, όπως ο Δήμος Δράμας, οι Ανάδοχοι και η Διαχειριστική Αρχή, οι οποίοι φέρουν τη σήμανση του υψηλότερου κινδύνου. Η κατάταξη αυτή δεν υποδηλώνει εναντίωση, αλλά αποτυπώνει τον «Κίνδυνο Εκτέλεσης», καθώς τυχόν αστοχία ή καθυστέρηση από πλευράς τους απειλεί τη βιωσιμότητα της ΣΒΑΑ, ενώ στην ίδια ζώνη εντάσσονται και τα ΜΜΕ λόγω της ικανότητάς τους να πλήξουν τη φήμη του έργου. Η δεύτερη υποκατηγορία περιλαμβάνει τις ομάδες αντίδρασης, δηλαδή τους εμπόρους, τους κατοίκους και τους επαγγελματίες, οι οποίοι αποτελούν τις κύριες πηγές του «Κοινωνικού Κινδύνου» λόγω της όχλησης που θα υποστούν. Στον αντίποδα, λειτουργούν οι ομάδες που χαρακτηρίζονται ως «αναχώματα κινδύνου», προσφέροντας θετική στήριξη και ηθική νομιμοποίηση στο εγχείρημα. Οι ειδικές κοινωνικές ομάδες, όπως τα σωματεία ΑμεΑ και η Ένωση Καταναλωτών, φέρουν διπλό θετικό πρόσημο, καθώς η υποστήριξή τους λειτουργεί αντισταθμιστικά στις διαμαρτυρίες τρίτων. Παράλληλα, το πολιτικό προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των δημοτικών συμβούλων και των βουλευτών, καταγράφεται ως θετικός παράγοντας, καθώς η πολιτική τους στήριξη κρίνεται απαραίτητη για την ομαλή ροή των χρηματοδοτήσεων και των εγκρίσεων.

Τέλος, μια σειρά από θεσμικούς φορείς, όπως η Περιφέρεια, το ΚΤΕΛ και η Εφορία Αρχαιοτήτων, αξιολογούνται με μηδενικό δείκτη κινδύνου. Η κατάταξη αυτή ως ουδέτερων παρατηρητών υποδηλώνει ότι, εφόσον τηρηθούν οι προβλεπόμενες διαδικασίες, οι συγκεκριμένοι φορείς αναμένεται να διατηρήσουν ουδέτερη στάση χωρίς ενεργή εμπλοκή υπέρ ή κατά της παρέμβασης. Συμπερασματικά, η επιτυχία της ΣΒΑΑ εξαρτάται από την ικανότητα του Δήμου να αξιοποιήσει το κεφάλαιο των συμμάχων του για να διαχειριστεί τις αντιδράσεις των θιγόμενων, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τα δικά του λειτουργικά σφάλματα. Στο διάγραμμα 9 απεικονίζεται η σχέση κινδύνου και επιρροής.



Γράφημα 9: Διάγραμμα Ισοζυγίου Κινδύνου

Το διάγραμμα «ανεμοστρόβιλου» (Tornado Chart) αποτυπώνει την ασύμμετρη κατανομή των δυνάμεων που επιδρούν στο έργο, φέρνοντας σε αντιπαράθεση το άθροισμα της επιρροής των παραγόντων κινδύνου (αριστερή πλευρά / κόκκινες αποχρώσεις) με εκείνο των υποστηρικτικών δυνάμεων (δεξιά πλευρά / πράσινες αποχρώσεις). Το πρώτο και κυρίαρχο συμπέρασμα είναι η βαρύτητα του «Αρνητικού Κινδύνου», ο οποίος υπερέχει ποσοτικά έναντι των δυνάμεων υποστήριξης. Ωστόσο, η ανάλυση της φύσης αυτών των κινδύνων αποκαλύπτει ότι η μεγαλύτερη απειλή δεν προέρχεται από εξωτερικούς πολέμιους του έργου, αλλά από εσωτερικές αδυναμίες. Η μακρύτερη μπάρα στην περιοχή του «Υψηλού Αρνητικού Κινδύνου» αντιστοιχεί στους ίδιους τους Φορείς Υλοποίησης (Δήμος, Ανάδοχοι), υπογραμμίζοντας ότι ο «Κίνδυνος Εκτέλεσης» (Execution Risk) —δηλαδή πιθανές καθυστερήσεις, τεχνικές αστοχίες ή διοικητικές εμπλοκές— αποτελεί τη σοβαρότερη απειλή για την ΣΒΑΑ.

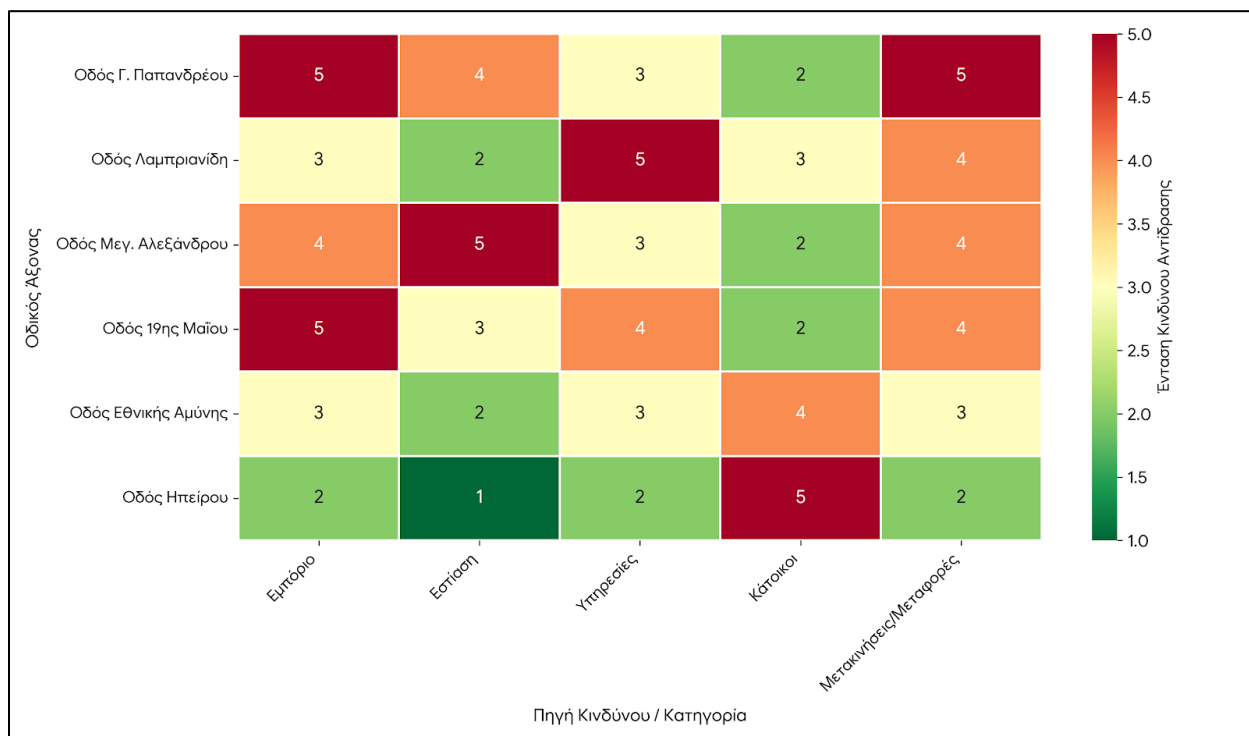
Στο ίδιο φάσμα του αρνητικού κινδύνου, παρατηρείται μια συσσώρευση ομάδων με μικρότερη μεμονωμένη επιρροή αλλά υψηλή κρισιμότητα, όπως το Εμπόριο, η Εστίαση και οι Κάτοικοι (ανοιχτό κόκκινο). Παρότι η ατομική ισχύς παρέμβασης αυτών των ομάδων είναι μεσαίου μεγέθους (δείκτες 2-3), το ομαδικό τους άθροισμα συνιστά τον «Κοινωνικό Κίνδυνο». Η παρουσία των Μέσων Μαζικής

Ενημέρωσης (ΜΜΕ) στην κατηγορία υψηλού κινδύνου λειτουργεί πολλαπλασιαστικά για αυτή την ομάδα: τυχόν δυσανεξία των κατοίκων ή των εμπόρων μπορεί εύκολα να μεγεθυνθεί μέσω των ΜΜΕ, μετατρέποντας ένα τοπικό πρόβλημα σε μείζον πολιτικό ζήτημα που θα πλήξει τη φήμη του έργου.

Στον αντίποδα, η δεξιά πλευρά του διαγράμματος αναδεικνύει τα «Αναχώματα Ασφαλείας». Οι βασικοί πυλώνες στήριξης είναι οι Πολιτικοί Εκπρόσωποι και οι Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες (ΑμεΑ). Η στρατηγική σημασία αυτής της παρατήρησης έγκειται στο γεγονός ότι, ενώ οι δυνάμεις αυτές είναι αριθμητικά λιγότερες, διαθέτουν υψηλή ποιοτική βαρύτητα. Η υποστήριξη των ΑμεΑ προσδίδει την απαραίτητη ηθική και κοινωνική νομιμοποίηση στο έργο, λειτουργώντας ως το ισχυρότερο επιχείρημα απέναντι στις αιτιάσεις περί όχλησης από την πλευρά της εστίασης ή του εμπορίου.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στον ρόλο των «Ουδέτερων» (γκρι μπάρες), και συγκεκριμένα στην Εφορία Αρχαιοτήτων. Παρότι στο διάγραμμα εμφανίζεται με μηδενικό πρόσημο κινδύνου, το μέγεθος της μπάρας (Επιρροή 5) την καθιστά τον σημαντικότερο ρυθμιστή. Η θέση της στο κέντρο του άξονα υποδηλώνει μια εύθραυστη ισορροπία: εφόσον παραμείνει ουδέτερη, το έργο προχωρά απρόσκοπτα. Εάν όμως μετακινηθεί προς την περιοχή του αρνητικού κινδύνου (π.χ. λόγω ευρημάτων ή γραφειοκρατίας), η ισορροπία του συστήματος θα ανατραπεί δραματικά εις βάρος της υλοποίησης, καθώς δεν υπάρχει αντίστοιχου μεγέθους «θετική» δύναμη για να την αντισταθμίσει.

Συνοψίζοντας, η οπτικοποίηση του κινδύνου υπαγορεύει μια σαφή διαχειριστική στρατηγική: Ο Δήμος Δράμας οφείλει να ελαχιστοποιήσει τον εσωτερικό κίνδυνο εκτέλεσης και ταυτόχρονα να ενεργοποιήσει το κεφάλαιο υποστήριξης των ΑμεΑ και των πολιτικών προσώπων, προκειμένου να εξισορροπήσει τις αναμενόμενες κοινωνικές αντιδράσεις. Η διατήρηση, τέλος, των θεσμικών φορέων (Αρχαιολογία) στην «ουδέτερη ζώνη» αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης του χρονοδιαγράμματος. Συνδυάζοντας την κατανομή των επιχειρήσεων ανά οδό, καταλήγουμε στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 10: Χωρική Κατανομή Κινδύνου

Η ανάλυση του χάρτη χωρικής κατανομής κινδύνου αποκαλύπτει την ανομοιομορφία της επικινδυνότητας στο δίκτυο των οδών παρέμβασης, επιτρέποντας την κατηγοριοποίηση των οδικών αξόνων βάσει της κυρίαρχης λειτουργίας τους και του αντίστοιχου τύπου αντίδρασης που αυτή συνεπάγεται. Η χαρτογράφηση αυτή καθιστά σαφές ότι η στρατηγική διαχείρισης κινδύνου δεν μπορεί να είναι ενιαία, αλλά πρέπει να προσαρμόζεται στα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε δρόμου.

Στην κατηγορία του «Εμπορικού Κινδύνου», οι οδοί Γ. Παπανδρέου και 19ης Μαΐου καταγράφουν τις υψηλότερες τιμές θερμότητας (4-5) στους τομείς του Εμπορίου και των Μετακινήσεων. Εδώ, ο κίνδυνος είναι αμιγώς οικονομικός και λειτουργικός: οι υψηλές βαθμολογίες στις μεταφορές υποδηλώνουν ότι η βασική πηγή αντίδρασης θα είναι η απώλεια θέσεων στάθμευσης πελατών και η δυσχέρεια στην τροφοδοσία των καταστημάτων. Αντίστοιχα, η Μεγάλου Αλεξάνδρου διαφοροποιείται ως ο άξονας με τον μέγιστο κίνδυνο στην Εστίαση (5), γεγονός που απαιτεί ειδική μέριμνα για τη διαχείριση των τραπεζοκαθισμάτων κατά τη φάση των έργων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η Οδός Λαμπριανίδη, η οποία αναδεικνύεται ως ο κατεξοχήν άξονας «Υπηρεσιών» (τιμή 5). Η συγκέντρωση ιατρείων, δικηγορικών γραφείων και λοιπών υπηρεσιών μεταβάλλει τη φύση του κινδύνου: εδώ η αντίδραση δεν αφορά τον τζίρο λιανικής, αλλά την

προσβασιμότητα ασθενών και πελατών, καθώς και την ανάγκη για ολιγόλεπτη στάθμευση. Η διακοπή της κυκλοφορίας σε αυτόν τον δρόμο εγκυμονεί κινδύνους λειτουργικής παραλυσίας κρίσιμων υπηρεσιών της πόλης.

Τέλος, οι οδοί Ηπείρου και, δευτερευόντως, η Εθνικής Αμύνης, εμφανίζουν τα υψηλότερα σκορ στην κατηγορία «Κάτοικοι» (4-5), ενώ οι εμπορικοί δείκτες υποχωρούν. Στις περιοχές αυτές, ο κίνδυνος μετατοπίζεται από το οικονομικό πεδίο στο πεδίο της ποιότητας ζωής (οικιστικός κίνδυνος). Οι κάτοικοι αναμένεται να αντιδράσουν εντονότερα σε θέματα ασφάλειας, σκόνης, θορύβου και αποκλεισμού της πρόσβασης στις ιδιοκτησίες τους. Συνεπώς, η στρατηγική προσέγγιση για την Ηπείρου πρέπει να εστιάσει στην «ανθρώπινη όχληση» και όχι στην επιχειρηματική συνέχεια.

3.5 Συμμετοχή εμπλεκόμενων μερών στη ΣΒΑΑ Δράμας

Λαμβάνοντας υπόψη την κατηγοριοποίηση κινδύνου και ισχύος (ενότητες 3.4 & 3.5), η στρατηγική συμμετοχής για τη ΣΒΑΑ Δράμας δομείται γύρω από τρεις άξονες εμπλοκής: Πληροφόρηση, Διαβούλευση και Συνεργασία. Ο βαθμός εμπλοκής διαφοροποιείται ανάλογα με τη φάση υλοποίησης του έργου και την ομάδα στόχο.

- Η Διάσταση της Συνεργασίας (Cooperation) Αφορά αποκλειστικά την Ομάδα Α. Όπως προκύπτει από την αρχική ανάλυση, η συνεργασία εδώ είναι δομική. Δεν αρκεί η ανταλλαγή απόψεων, αλλά απαιτείται κοινή ευθύνη (joint responsibility) για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος και την ποιότητα του έργου.
- Η Διάσταση της Διαβούλευσης (Consultation) Εστιάζει στην Ομάδα Γ (Εμπόριο, ΑμεΑ), όπου εντοπίστηκε ο υψηλότερος «Κίνδυνος Αντίδρασης». Σύμφωνα με τα αρχικά σχέδια συμμετοχής, η διαβούλευση πρέπει να είναι έντονη στη φάση του Σχεδιασμού (προληπτικά) και στη φάση της Αξιολόγησης (διορθωτικά). Ειδικά για τα ΑμεΑ, η διαβούλευση αναβαθμίζεται σε λειτουργικό έλεγχο της προσβασιμότητας.
- Η Διάσταση της Πληροφόρησης (Information) Διατρέχει οριζόντια όλες τις ομάδες, αλλά αποτελεί το κύριο εργαλείο για την Ομάδα Δ (Πολίτες). Η έγκαιρη πληροφόρηση για τις οχλήσεις (σκόνη, θόρυβος, παρακάμψεις) είναι το κλειδί για τη διατήρηση της κοινωνικής αποδοχής κατά τη δύσκολη φάση της κατασκευής.

Πίνακας 6: Μητρώο Ελέγχου Στρατηγικής Εμπλοκής					
A/A	Εμπλεκόμενος	Φάση	Πληροφόρηση	Διαβούλευση	Συνεργασία
A.1	Ένδυση & Υπόδηση	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
A.2	Γενικό Εμπόριο & Δώρα	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
A.3	Τρόφιμα & Super Market	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
B.1	Ιατρεία	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
B.2	Οδοντιατρική	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
B.3	Φαρμακεία & Εργαστήρια	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
Γ.1	Νομικές Υπηρεσίες	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
Γ.2	Οικονομικές Υπηρεσίες	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
Γ.3	Τεχνικές Υπηρεσίες	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
Γ.4	Λοιπές Υπηρεσίες	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
Δ.1	Καφετέριες / Μπαρ	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
Δ.2	Εστιατόρια / Ταχυφαγεία	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
E.1	Τράπεζες / Οργανισμοί	ΣΧ		✓	
		ΕΦ		✓	
		ΠΑ	✓		
E.2	Δήμος Δράμας/ Τεχνική Υπηρεσία	ΣΧ			✓
		ΕΦ			✓
		ΠΑ		✓	
E.3	Δήμος Δράμας/ Διευθ. Προγραμματισμού	ΣΧ			✓
		ΕΦ			✓
		ΠΑ		✓	
E.4	ΔΕΥΑΔ/Ανάδοχος	ΣΧ			✓

Βιωματικοί Κόμβοι Πολιτών

		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.5	ΔΕΔΔΗΕ/Ανάδοχος	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.6	Δήμος Δράμας/Ανάδοχος	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.7	Περιφερειακή Ενότητα Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.8	ΑΜΘ (Ε.Υ.Δ.Ε.Π.)	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.9	Ένωση Κυριών Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.10	Φορείς / Σύλλογοι ειδικού σκοπού	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.11	Αστικά Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.12	ΚΤΕΛ Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.13	Σωματείο Ατόμων με Αναπηρία Νομού Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.14	Σύλλογος Παραπληγικών Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.15	Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.16	Ραδιοταξί	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.17	Ένωση Ξενοδόχων Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.18	Ποδηλατικός Όμιλος Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	
E.19	Οικολογική Κίνηση Δράμας	ΣΧ		✓
		ΕΦ		✓
		ΠΑ	✓	

Βιωματικοί Κόμβοι Πολιτών

E.20	Εφορία Αρχαιοτήτων Δράμας	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	
E.21	Μητρόπολη Δράμας	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	
E.22	Ένωση Καταναλωτών Δράμας	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	✓ ✓
E.23	Δημοτικοί Σύμβουλοι Δήμου Δράμας	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	
E.24	Τοπικοί βουλευτές	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	
E.25	Τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	
E.26	Κάτοικοι στην περιοχή παρέμβασης	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	✓ ✓
E.27	Πολίτες της Δράμας	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	✓ ✓
E.28	Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
ΣΤ.1	Κενά / Ανενεργά	ΣΧ ΕΦ ΠΑ	✓ ✓ ✓	✓ ✓

Υπόμνημα: ΣΧ: Σχεδιασμός | ΕΦ: Εφαρμογή | ΠΑ: Παρακολούθηση & Αξιολόγηση

Ο Πίνακας 6 λειτουργεί ως το κεντρικό Επιχειρησιακό Πρωτόκολλο για τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, μετατρέποντας τη θεωρητική ανάλυση κινδύνου σε ένα πρακτικό εργαλείο διοίκησης. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες αναλύσεις που εστίαζαν στην ποιότητα της σχέσης, το παρόν μητρώο καθορίζει με δυαδικό τρόπο το είδος της αλληλεπίδρασης που απαιτείται ανά φάση υλοποίησης, διασφαλίζοντας ότι κανένας κρίσιμος φορέας δεν θα εξαιρεθεί από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η δομή του πίνακα επιτρέπει στον διαχειριστή του έργου να εποπτεύει ταυτόχρονα τις τρεις διαστάσεις της συμμετοχής, κατανέμοντας τους πόρους επικοινωνίας εκεί που υπάρχει η μεγαλύτερη λειτουργική ανάγκη.

Μια πρώτη βασική διαπίστωση που προκύπτει από την οριζόντια ανάγνωση του πίνακα είναι η συγκέντρωση της στρατηγικής «Συνεργασία» σε έναν πολύ συγκεκριμένο πυρήνα φορέων. Η στήλη αυτή εμφανίζεται συμπληρωμένη σχεδόν αποκλειστικά για τους θεσμικούς και τεχνικούς εταίρους, όπως η

Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου, οι Ανάδοχοι, οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας (ΔΕΥΑΔ, ΔΕΔΔΗΕ) και το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο. Η επιλογή αυτή αντανακλά την ανάγκη για δομική σύμπραξη και διαμοιρασμό ευθύνης, καθώς οι εν λόγω φορείς δεν καλούνται απλώς να καταθέσουν απόψεις, αλλά να συναποφασίζουν σε καθημερινή βάση στο εργοτάξιο για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και την επίλυση τεχνικών εμπλοκών.

Αντιθέτως, η στρατηγική της «Διαβούλευσης» κυριαρχεί σαρωτικά στις κατηγορίες των οικονομικών δρώντων της περιοχής, όπως είναι τα καταστήματα λιανικής, η εστίαση και οι υπηρεσίες υγείας, καθώς και στους κατοίκους της περιοχής παρέμβασης. Η έμφαση στη διαβούλευση κατά τις φάσεις του Σχεδιασμού και της Εφαρμογής δεν είναι τυπική αλλά ουσιαστική, στοχεύοντας στην προληπτική επίλυση ζητημάτων λειτουργικότητας πριν αυτά εξελιχθούν σε εστίες έντασης. Μέσω αυτής της διαδικασίας, επιδιώκεται η συναίνεση σε κρίσιμα πρακτικά ζητήματα, όπως τα ωράρια τροφοδοσίας, οι προσωρινές κυκλοφοριακές ρυθμίσεις και η διαχείριση της όχλησης, μετατρέποντας τους δυνητικά αντιδρώντες σε συμμετόχους του εγχειρήματος.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στην ειδική μεταχείριση των φορέων Ατόμων με Αναπηρία, όπου ο πίνακας υποδεικνύει την ανάγκη καθολικής εμπλοκής σε όλα τα επίπεδα και τις φάσεις του έργου. Η παρουσία των συμβόλων ελέγχου σε όλα τα πεδία για τους συγκεκριμένους συλλόγους υπογραμμίζει ότι η προσβασιμότητα δεν αντιμετωπίζεται ως μια απλή τεχνική προδιαγραφή, αλλά ως πεδίο διαρκούς ελέγχου και πιστοποίησης. Η συμμετοχή τους αναβαθμίζεται από συμβουλευτική σε ελεγκτική, διασφαλίζοντας ότι οι παρεμβάσεις θα είναι πραγματικά λειτουργικές για τα εμποδιζόμενα άτομα και όχι απλώς σύννομες με τους κανονισμούς.

Όσον αφορά τους φορείς με υψηλή θεσμική ή πολιτική ισχύ αλλά περιορισμένη εμπλοκή στην καθημερινότητα του έργου, όπως είναι οι Βουλευτές, η Περιφέρεια και η Μητρόπολη, ο πίνακας προκρίνει τη στρατηγική της «Πληροφόρησης». Στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η θεσμική θωράκιση του έργου και η διατήρηση της πολιτικής στήριξης, μέσω της τακτικής και στοχευμένης ροής ενημέρωσης. Με τον τρόπο αυτό, οι φορείς αυτοί παραμένουν ικανοποιημένοι και ενήμεροι, χωρίς να επιβαρύνουν το διαχειριστικό μηχανισμό με ατέρμονες διαβουλεύσεις για ζητήματα που δεν εμπίπτουν στην άμεση αρμοδιότητά τους. Το βάρος της προσπάθειας ξεκινά με έντονη διαβούλευση κατά τον Σχεδιασμό για την οριστικοποίηση των μελετών, μετατοπίζεται σε στενή συνεργασία και διαχείριση κρίσεων κατά την Εφαρμογή και καταλήγει σε ευρεία πληροφόρηση και αξιολόγηση κατά τη φάση της Παρακολούθησης. Αυτή η ευέλικτη αρχιτεκτονική διασφαλίζει ότι οι πόροι του Δικτύου Διακυβέρνησης κατευθύνονται κάθε φορά στο πεδίο που απαιτείται για την απρόσκοπτη εξέλιξη της ΣΒΑΑ.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα Τεχνική Έκθεση Ανάλυσης Ενδιαφερομένων Μερών ολοκληρώνει τον κύκλο της χαρτογράφησης του ανθρωπογεωγραφικού και θεσμικού περιβάλλοντος εντός του οποίου καλείται να υλοποιηθεί η Στρατηγική Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης του Δήμου Δράμας. Η μετάβαση από την ποσοτική καταγραφή των 938 σημείων ενδιαφέροντος στην ποιοτική αξιολόγηση της ισχύος και των προσδοκιών τους, επιτρέπει την εξαγωγή κρίσιμων συμπερασμάτων που υπερβαίνουν την απλή διαχειριστική επάρκεια και αγγίζουν τον πυρήνα της αστικής διακυβέρνησης. Τα συμπεράσματα της μελέτης συνοψίζονται σε πέντε στρατηγικούς άξονες, οι οποίοι συνθέτουν την ταυτότητα του εγχειρήματος και καθορίζουν τα επόμενα βήματα για τη λειτουργία των Βιωματικών Κόμβων Πολιτών.

Το πρώτο και θεμελιώδες συμπέρασμα που προκύπτει από την Εξαντλητική Επιτόπια Απογραφή αφορά τη φυσιογνωμία της περιοχής παρέμβασης. Τα εμπειρικά δεδομένα ανατρέπουν την επικρατούσα στερεοτυπική αντίληψη ότι το κέντρο της Δράμας αποτελεί μια αμιγώς εμπορική ζώνη. Με το άθροισμα των επιχειρήσεων Υπηρεσιών και Υγείας να αγγίζει το 65% του συνόλου των δραστηριοτήτων, καθίσταται σαφές ότι η περιοχή λειτουργεί πρωτίστως ως ένα Υπερτοπικό Κέντρο Υπηρεσιών και Διοίκησης. Το εύρημα αυτό έχει καθοριστικές επιπτώσεις για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των τεχνικών έργων, καθώς μεταβάλλει τη φύση της αναμενόμενης όχλησης. Το κυρίαρχο πρόβλημα κατά τη φάση της κατασκευής δεν θα περιορίζεται στον αποκλεισμό της εμπορικής βιτρίνας, αλλά θα αφορά την ηχορύπανση και τη δυσχέρεια πρόσβασης που απειλούν τη λειτουργία εκατοντάδων γραφείων και ιατρείων. Η πνευματική εργασία και η παροχή υπηρεσιών υγείας απαιτούν συνθήκες ησυχίας, γεγονός που επιβάλλει αυστηρά πρωτόκολλα διαχείρισης θορύβου. Παράλληλα, η εξαιρετικά υψηλή συγκέντρωση δομών υγείας μετατρέπει την περιοχή σε ένα άτυπο ανοιχτό νοσοκομείο, καθιστώντας τη διασφάλιση διαδρόμων έκτακτης ανάγκης και την προσβασιμότητα για τα άτομα με μειωμένη κινητικότητα ζήτημα δημόσιας υγείας και ασφάλειας, πέρα από πολεοδομική απαίτηση.

Η εφαρμογή της Μήτρας Εξουσίας και Ενδιαφέροντος, σε συνδυασμό με την Ανάλυση Χάσματος Ισχύος, ανέδειξε μια δομική ανισορροπία στο σύστημα διακυβέρνησης του έργου, εντοπίζοντας ένα σαφές χάσμα μεταξύ των ληπτών αποφάσεων και των αποδεκτών των επιπτώσεων. Από τη μια πλευρά, οι θεσμικοί φορείς όπως ο Δήμος και η Διαχειριστική Αρχή εμφανίζουν σύγκλιση υψηλής ισχύος και υψηλού ενδιαφέροντος, εγγυώμενοι την επιχειρησιακή ικανότητα εκτέλεσης αλλά ελλοχεύοντας τον κίνδυνο μιας τεχνοκρατικής προσέγγισης. Στον αντίποδα, οι πολυπληθέστερες ομάδες των κατοίκων και των εμπόρων, παρότι αξιολογούνται με τον μέγιστο βαθμό σημαντικότητας καθώς η ποιότητα της ζωής τους είναι το ζητούμενο της ανάπτυξης, διαθέτουν ελάχιστη θεσμική ισχύ παρέμβασης. Το συμπέρασμα αυτό τεκμηριώνει την απόλυτη αναγκαιότητα των Βιωματικών Κόμβων Πολιτών, οι οποίοι καλούνται να

λειτουργήσουν ως ο μηχανισμός εξισορρόπησης αυτής της ασυμμετρίας. Μέσω της λειτουργίας τους προσδίδεται φωνή και διαπραγματευτική ισχύ στις ομάδες που βιώνουν το έλλειμμα ισχύος, αποτρέποντας τον κίνδυνο απώλειας της κοινωνικής νομιμοποίησης του έργου.

Η μελέτη ανέδειξε ότι η περιοχή παρέμβασης δεν είναι ομοιογενής, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι η έννοια της θεματικής συσπείρωσης ανά οδό αποκλείει την εφαρμογή μιας οριζόντιας επικοινωνιακής πολιτικής. Για παράδειγμα, ενώ στην οδό Γ. Παπανδρέου η διαβούλευση οφείλει να εστιάσει στην εμπορική λειτουργία και την κίνηση των πεζών, στην οδό Λαμπριανίδη η έμφαση μετατοπίζεται στη διασφάλιση της ησυχίας και της πρόσβασης στα ιατρεία, και στην οδό Μεγάλου Αλεξάνδρου στην ισορροπία μεταξύ εστίασης και δημόσιου χώρου. Αυτή η διαπίστωση καθοδηγεί τη λειτουργία των Βιοματικών Κόμβων να οργανωθούν όχι μόνο θεματικά αλλά και γεωγραφικά, προσαρμόζοντας τα εργαλεία διαλόγου στα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε γειτονιάς της πόλης.

Η δημιουργία του Πίνακα 6 ως Μητρώου Ελέγχου Στρατηγικής Εμπλοκής αποτελεί το πρακτικότερο αποτέλεσμα της παρούσας έκθεσης, καθώς μετατρέπει τη θεωρητική ανάλυση σε ένα επιχειρησιακό πρωτόκολλο δράσης. Ο ακριβής προσδιορισμός του είδους και του χρόνου αλληλεπίδρασης για κάθε εμπλεκόμενο φορέα διασφαλίζει ότι κανείς δεν θα μείνει στο περιθώριο. Ιδιαίτερη αξία έχει η διαπίστωση ότι για κρίσιμες ομάδες, όπως τα ΑμεΑ και το Πανεπιστήμιο, η συμμετοχή δεν περιορίζεται στην ενημέρωση αλλά επεκτείνεται στη συνεργασία και τον έλεγχο, εισάγοντας μια νέα κουλτούρα συν-δημιουργίας στη διοίκηση των δημοσίων έργων στη Δράμα.

Κλείνοντας την ανάλυση, καθίσταται σαφές ότι η επιτυχία της ΣΒΑΑ Δράμας δεν θα κριθεί μόνο από την τεχνική αρτιότητα των κατασκευών, αλλά πρωτίστως από τον βαθμό στον οποίο η τοπική κοινωνία θα οικειοποιηθεί το έργο. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχουν ισχυρές προσδοκίες για την αναβάθμιση της πόλης, οι οποίες όμως συνοδεύονται από εύλογους φόβους για την περίοδο της μετάβασης. Η ενεργοποίηση των Βιοματικών Κόμβων αποτελεί τη μοναδική απάντηση ότι οι φόβοι αυτοί θα απαντηθούν και οι προσδοκίες θα ικανοποιηθούν. Η ΣΒΑΑ Δράμας διαθέτει τα εχέγγυα να αποτελέσει πρότυπο αστικής ανάπλασης, υπό την προϋπόθεση ότι ο ανθρώπινος παράγοντας θα παραμείνει στο επίκεντρο του σχεδιασμού από την έναρξη των εργασιών μέχρι την τελική παράδοση, μετατρέποντας τους ενδιαφερόμενους από πιθανούς επικριτές σε πολύτιμους εταίρους της αναγέννησης της πόλης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ackermann, F. and Eden, C. (2011). 'Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice', *Long Range Planning*, 44(3), pp. 179-196.
- Bryson, J.M. (2004). 'What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques', *Public Management Review*, 6(1), pp. 21-53.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 4th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Grimble, R. (1998). *Stakeholder methodologies in natural resource management: Socio-economic Methodologies*. Chatham, UK: Natural Resources Institute.
- Grimble, R. and Wellard, K. (1997). 'Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities', *Agricultural Systems*, 55(2), pp. 173-193.
- Healey, P. (2006). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. 2nd edn. London: Palgrave Macmillan.
- Mayers, J. (2005). *Stakeholder power analysis*. Power Tools Series. London: International Institute for Environment and Development (IIED).
- Mendelow, A. L. (1981). 'Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept'. In: *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA, pp. 407-418.
- Mendelow, A.L. (1991). 'Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept'. In: J.A. Battaglia (ed.), *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, pp. 407-418.
- Reed, M.S. (2008). 'Stakeholder participation for environmental management: A literature review', *Biological Conservation*, 141(10), pp. 2417-2431.
- UN-Habitat (2020). *Participatory Habitat Initiative: Guidelines for Urban Governance*. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme.