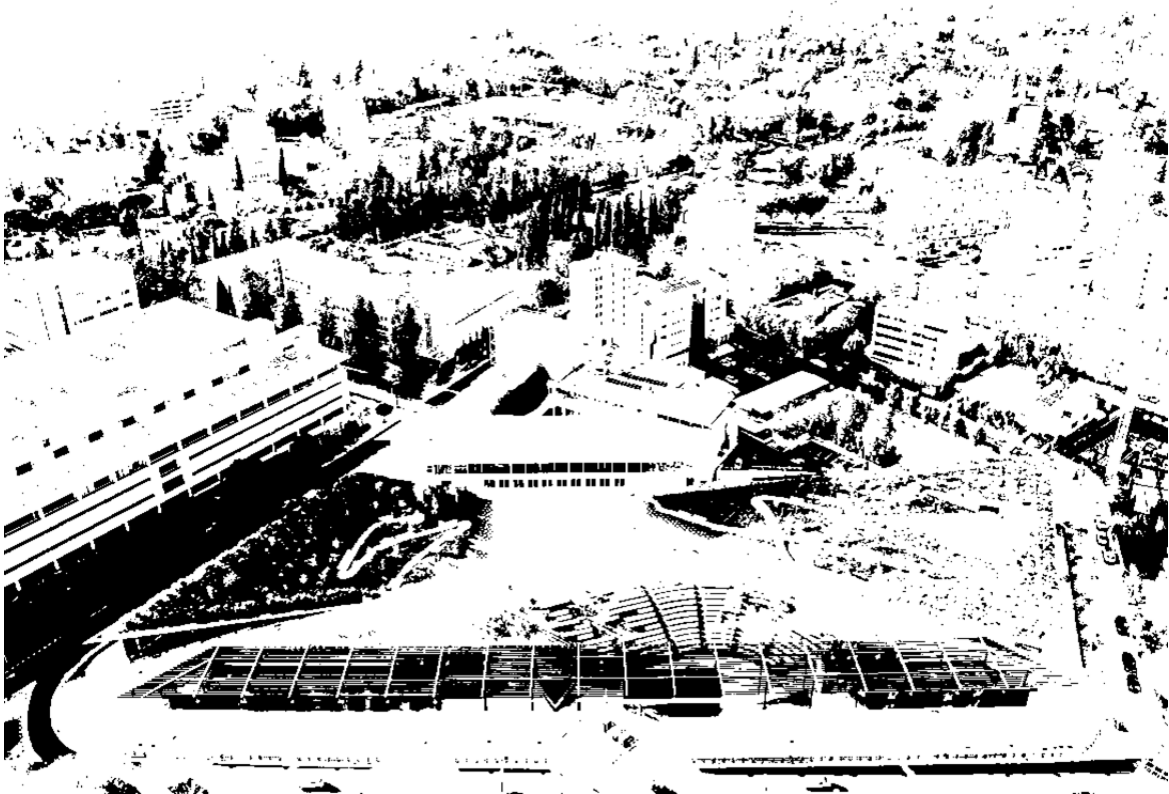


ΕΚΘΕΣΗ

Αναβάθμιση του Αστικού Κέντρου Λευκωσίας Εφαρμόσιμα μέτρα, μηχανισμός υλοποίησης και οδικός χάρτης

ΕΤΕΚ – Επιστημονική τεκμηρίωση και προτάσεις εφαρμογής

Ιούνιος 2026



Εκτελεστική σύνοψη

Η παρούσα έκθεση συγκροτεί σε ένα ενιαίο, συνεκτικό και υλοποιήσιμο πλαίσιο τα μέτρα για την αναβάθμιση του αστικού κέντρου Λευκωσίας, με έμφαση στη μετάβαση από την παραγωγή σχεδιασμών στην παράδοση αποτελεσμάτων (delivery). Κεντρική αρχή είναι ότι οι παρεμβάσεις στο κέντρο αποτελούν ένα αλληλένδετο σύστημα πολιτικών και έργων: κατοίκηση και μικτή χρήση, ενεργοποίηση ανενεργών ιδιοκτησιών, προσβασιμότητα και λειτουργικές συνδέσεις, συνεκτικός δημόσιος χώρος, πολιτιστική/οικονομική δραστηριότητα και ενιαία ταυτότητα πόλης.

Για να αποφεύγεται η αποσπασματικότητα και η διαχρονική αδυναμία ολοκλήρωσης στρατηγικών, η έκθεση οργανώνει τις προτάσεις σε:

(α) κωδικοποιημένα μέτρα εφαρμογής (M1–M12),

(β) θεσμική αρχιτεκτονική υλοποίησης με σαφή ανάθεση ευθύνης και διαχείριση πόρων,

(γ) ρεαλιστικό οδικό χάρτη με χρονικούς ορίζοντες. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη διακυβέρνηση: ποιος συντονίζει, ποιος εφαρμόζει, με ποια εργαλεία, σε ποιο χρονοδιάγραμμα και με ποια λογοδοσία.

Η έκθεση δομείται σε τρία μέρη:

- ΜΕΡΟΣ Α: Στρατηγική και μέτρα (τι κάνουμε)
- ΜΕΡΟΣ Β: Υλοποίηση και εφαρμογή (ποιος/πώς/με τι πόρους/πότε)
- ΜΕΡΟΣ Γ: Συνοπτικό Roadmap

Η εφαρμογή της παρούσας έκθεσης στηρίζεται σε συμμετοχική διακυβέρνηση και δομημένη διαβούλευση με τους οργανωμένους φορείς, ώστε οι επιλογές να διαθέτουν κοινωνική νομιμοποίηση και σταθερότητα στον χρόνο. Η συμμετοχή δεν αντιμετωπίζεται ως γενική διαδικασία χωρίς αποτέλεσμα, αλλά ενσωματώνεται στον μηχανισμό παράδοσης (delivery) μέσω θεσμοθετημένου συμμετοχικού οργάνου, τακτικής δημοσιοποίησης προόδου και οργανωμένων κύκλων ανατροφοδότησης, ώστε οι διορθώσεις πολιτικής να βασίζονται σε τεκμηρίωση και δεδομένα χρήσης του κέντρου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α – Στρατηγική και μέτρα για την αναβάθμιση του κέντρου

- A1. Σκοπός και ορισμός του προβλήματος
- A2. Μεθοδολογική βάση: Εργαστήριο Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (ΔΔΔ)
- A3. Πλαίσιο στρατηγικής: από τους θεσμικούς μοχλούς στις χωρικές ραχοκοκαλιές
- A4. Κωδικοποιημένα μέτρα εφαρμογής (M1–M12)
- A5. Εστίαση στη Λεωφ. Μακαρίου: μεταβατικά μέτρα (0–6 μήνες)
- A6. Δύο χωρικές ραχοκοκαλιές πολυετούς ορίζοντα

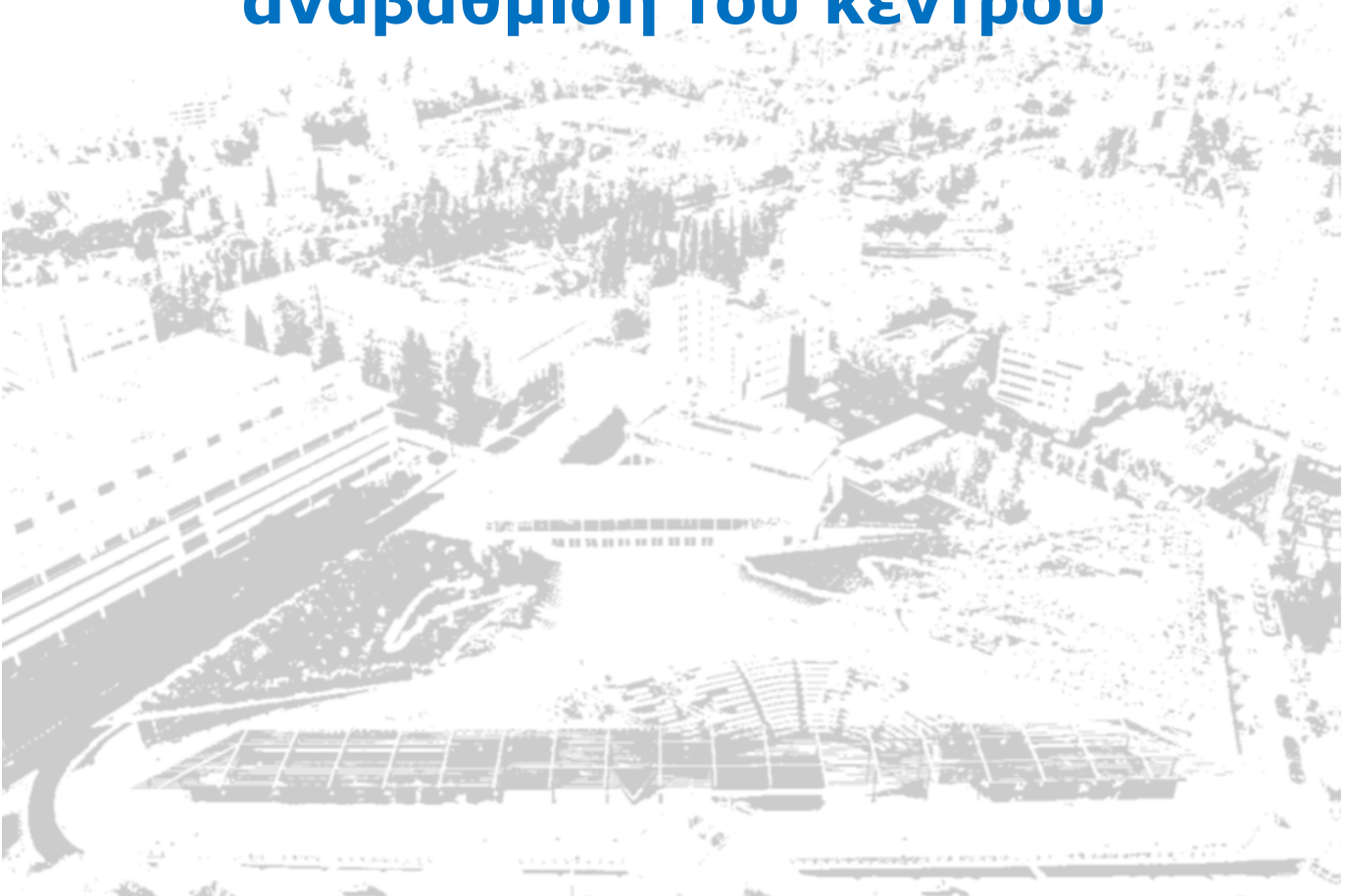
ΜΕΡΟΣ Β – Υλοποίηση και εφαρμογή: διακυβέρνηση, ευθύνες και πόροι

- B1. Το κρίσιμο έλλειμμα: προγραμματισμός, ολοκλήρωση και αποφυγή αποσπασματικότητας
- B2. Αρχιτεκτονική διακυβέρνησης (3 επίπεδα)
- B3. Ρόλοι και ευθύνες ανά φορέα (ΥΠΕΣ – ΥΜΕΕ – ΥΠΟΙΚ – Δήμος)
- B4. Οργάνωση παράδοσης (delivery), προϋπολογισμός και λογοδοσία
- B5. Συμμετοχική διακυβέρνηση και διαβούλευση
- B6. Διεθνές παράδειγμα κινητοποίησης συνεργασιών: BusinessLDN (πρώην London First)

ΜΕΡΟΣ Γ – Συνοπτικό Roadmap υλοποίησης

ΜΕΡΟΣ Α

Στρατηγική και μέτρα για την αναβάθμιση του κέντρου



ΜΕΡΟΣ Α — Στρατηγική και μέτρα για την αναβάθμιση του κέντρου

A1. Σκοπός και ορισμός του προβλήματος

Η αναβάθμιση του αστικού κέντρου Λευκωσίας αποτελεί ζήτημα δημόσιας πολιτικής και χωρικής/οικονομικής ανθεκτικότητας. Προϋποθέτει πολιτική και τεχνική αντιμετώπιση των βασικών αιτιών υποβάθμισης: μείωση μόνιμου πληθυσμού, κενά ισόγεια και ανενεργές ιδιοκτησίες, περιορισμένη μίξη χρήσεων, αδύναμη καθημερινή οικονομική και πολιτιστική ζωή, καθώς και ασυνέχεια δημόσιου χώρου και λειτουργικών συνδέσεων. Τα φαινόμενα αυτά δεν είναι ανεξάρτητα, αλλά αλληλοτροφοδοτούνται: η απουσία κατοίκων μειώνει τη σταθερή ζήτηση, η μειωμένη ζήτηση αυξάνει τα κενά ισόγεια, τα κενά ισόγεια αποδυναμώνουν την αστική εμπειρία και την ασφάλεια/ελκυστικότητα, και η ασυνέχεια του δημόσιου χώρου αποθαρρύνει τη μετακίνηση και την παραμονή, εντείνοντας τον φαύλο κύκλο εγκατάλειψης.

Η εμπειρία των τελευταίων ετών καταδεικνύει ότι η ύπαρξη μελετών ή μεμονωμένων έργων δεν αρκεί για να αλλάξει η τροχιά του κέντρου. Χωρίς ενιαίο προγραμματισμό, σαφή ανάθεση ευθύνης και διαρκή παρακολούθηση (με συγκεκριμένα ορόσημα και δείκτες), οι παρεμβάσεις, είτε καθυστερούν υπέρμετρα, είτε ολοκληρώνονται αποσπασματικά. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν δημιουργείται η απαιτούμενη «κρίσιμη μάζα» ταυτόχρονων βελτιώσεων που θα άλλαζε πραγματικά την καθημερινή λειτουργία, την εικόνα και την οικονομική δυναμική του κέντρου. Επιπλέον, η διάχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικού κράτους, τοπικής αρχής και επιμέρους υπηρεσιών οδηγεί συχνά σε έλλειμμα συντονισμού, σε ασυνέπειες μεταξύ παρεμβάσεων και σε αδυναμία ολοκλήρωσης στρατηγικών έργων εντός προβλέψιμου χρόνου.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έκθεση έχει ως σκοπό να μετατρέψει τη γενική στοχοθεσία «αναζωογόνησης» σε εφαρμόσιμο πρόγραμμα: να προσδιορίσει τί πρέπει να γίνει, με ποια εργαλεία, από ποιους φορείς, με ποιο χρονοδιάγραμμα, και με ποια λογοδοσία. Η έμφαση δίνεται στη διακυβέρνηση και στον μηχανισμό υλοποίησης, ακριβώς επειδή το κρίσιμο έλλειμμα που αναπαράγει την υποβάθμιση είναι η αδυναμία ολοκλήρωσης συντονισμένων παρεμβάσεων, και όχι η έλλειψη ιδεών ή προτάσεων.

Η επόμενη φάση δεν πρέπει να είναι η εκπόνηση νέας γενικής μελέτης, αλλά η μετάβαση σε εφαρμογή: ιεράρχηση ώριμων παρεμβάσεων, ανάθεση ευθύνης, χρονοδιάγραμμα, χρηματοδότηση και άμεση υλοποίηση μέτρων που μπορούν να αποδώσουν εντός του πρώτου εξαμήνου. Η παρούσα έκθεση προτείνει ακριβώς αυτό το πέρασμα από τη συζήτηση και τον σχεδιασμό στην οργανωμένη παράδοση αποτελεσμάτων.

Ειδικά για τη Λεωφ. Μακαρίου, η έκθεση υιοθετεί συστημική προσέγγιση: η διαχείριση της οδού δεν αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένο κυκλοφοριακό ζήτημα, αλλά ως μέρος ενός ευρύτερου πακέτου πολιτικών και έργων που πρέπει να λειτουργούν συνδυαστικά. Η αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε ρύθμισης στη Μακαρίου εξαρτάται από την ταυτόχρονη πρόοδο σε κρίσιμες συνιστώσες: ενίσχυση κατοίκησης και μίξης χρήσεων, ενεργοποίηση ανενεργού αποθέματος και ισογείων, βελτίωση προσβασιμότητας και συνδεσιμότητας, αναβάθμιση του δημόσιου χώρου και του μικροκλίματος, καθώς και ανάδειξη ταυτότητας μέσω προγραμματισμένων δράσεων και δραστηριοτήτων. Συνεπώς, ο στόχος δεν είναι μια αποσπασματική απάντηση σε ένα επιμέρους ερώτημα, αλλά η συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου, μετρήσιμου και θεσμικά κατοχυρωμένου πλαισίου που οδηγεί από τον σχεδιασμό στην υλοποίηση.

Η Λεωφόρος Μακαρίου προτείνεται ως πρώτο πεδίο ορατής εφαρμογής της στρατηγικής, χωρίς όμως να απομονώνεται από το ευρύτερο αστικό κέντρο. Η επιτυχία των παρεμβάσεων στη Μακαρίου εξαρτάται από την ταυτόχρονη πρόοδο σε κατοίκηση, προσβασιμότητα, ενεργοποίηση ισογείων, δημόσιο χώρο και λειτουργικές συνδέσεις. Με τον τρόπο αυτό, η Μακαρίου λειτουργεί ως καταλύτης και όχι ως το μοναδικό αντικείμενο της αναζωογόνησης.

A2. Μεθοδολογική βάση: Εργαστήριο Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (ΔΔΔ)

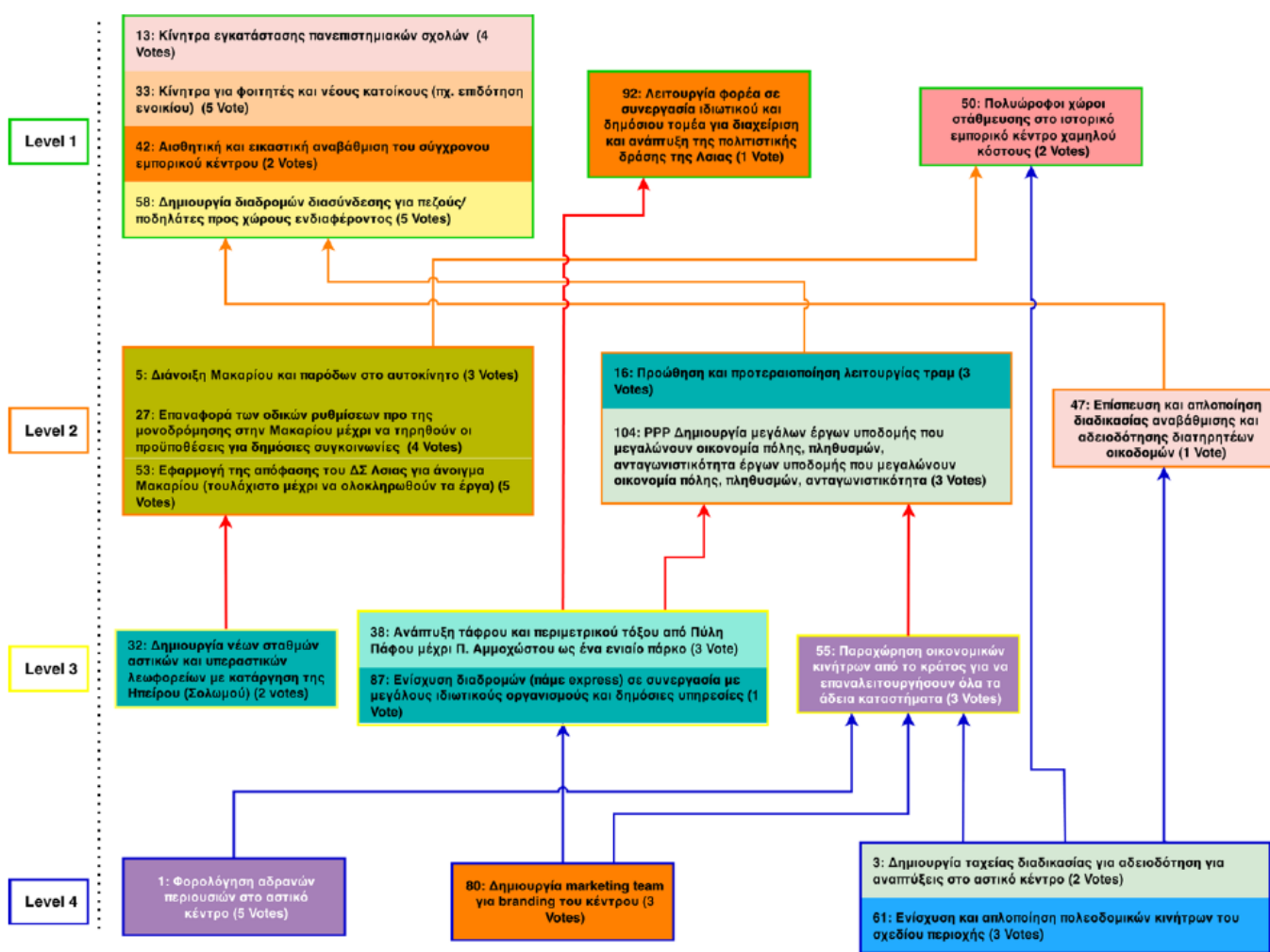
Για να διαμορφωθεί ιεράρχηση προτάσεων με τρόπο εφαρμόσιμο και όχι αποσπασματικό, διοργανώθηκε Εργαστήριο Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (ΔΔΔ) από το ΕΤΕΚ σε συνεργασία με τον Δήμο Λευκωσίας, με αντικείμενο την αναβάθμιση του αστικού κέντρου και έμφαση στη Λεωφ. Μακαρίου. Το εργαστήριο πραγματοποιήθηκε στις 22 και 25 Ιουλίου 2025 στο Εκπαιδευτικό Κέντρο του ΕΤΕΚ, με αξιοποίηση και διαδικτυακών συναντήσεων σε επιμέρους στάδια προετοιμασίας και συνέχειας.

Συμμετείχαν πέραν των 25 εκπροσώπων δημόσιων αρχών, επαγγελματιών και κοινωνικών φορέων, επιλεγμένοι βάσει της αρχής της «απαιτούμενης ποικιλίας» (law of requisite variety) και της συστημικής προσέγγισης σχεδιασμού, ώστε να συντεθούν διαφορετικές οπτικές σε κοινά αποδεκτές προτεραιότητες. Κρίσιμο παραδοτέο της διαδικασίας είναι το «Δέντρο/Χάρτης Επιρροών», το οποίο συγκροτείται μέσω ερμηνευτικής δομικής μοντελοποίησης (Interpretive Structural Modeling – ISM).

Οι συμμετέχοντες αξιολογούν συστηματικά ποιες δράσεις λειτουργούν ως μοχλοί που διευκολύνουν σημαντικά την υλοποίηση άλλων δράσεων, ώστε να προκύπτει όχι μόνο κατάλογος προτάσεων, αλλά και αλληλουχία εφαρμογής: οι παρεμβάσεις υψηλής επιρροής προηγούνται για να ενεργοποιήσουν αλυσιδωτά τις υπόλοιπες. Ως προς τα

αποτελέσματα, από τους συμμετέχοντες παρήχθησαν 103 προτάσεις, με κατηγοριοποίηση, ψηφοφορίες και τελικό χάρτη επιρροών, παρέχοντας τεκμηριωμένη βάση για προτεραιοποίηση και προγραμματισμό υλοποίησης.

Η διαδικασία αυτή αποτελεί πρότυπο συμμετοχικής προσέγγισης, καθώς δεν περιορίστηκε σε γενική ανταλλαγή απόψεων, αλλά οδήγησε σε ιεράρχηση παρεμβάσεων και σε βάση εφαρμογής. Η στενή συνεργασία με τον Δήμο Λευκωσίας υπήρξε κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας και πρέπει να συνεχιστεί και στο στάδιο υλοποίησης, μέσα από σταθερό μηχανισμό συντονισμού, παρακολούθησης και ανατροφοδότησης.



Τα αποτελέσματα του Εργαστηρίου παρουσιάστηκαν δημόσια και δημοσιεύθηκαν. Είναι προσβάσιμα στον σύνδεσμο: <https://tinyurl.com/48xhvzrr>

A3. Πλαίσιο στρατηγικής: από τους θεσμικούς μοχλούς στις χωρικές ραχοκοκαλιές

Η στρατηγική για την αναβάθμιση του αστικού κέντρου οργανώνεται σε τρία συμπληρωματικά επίπεδα, τα οποία αντιστοιχούν σε διαφορετικό «βάθος» παρέμβασης, διαφορετικό ορίζοντα υλοποίησης και διαφορετικό τύπο αποτελέσματος.

(i) Θεσμικοί/ρυθμιστικοί μοχλοί υψηλού πολλαπλασιαστικού αποτελέσματος. Πρόκειται για παρεμβάσεις πολιτικής που δεν λειτουργούν ως μεμονωμένα έργα αλλά ως εργαλεία αλλαγής συμπεριφορών και ανακατεύθυνσης πόρων (π.χ. ρυθμιστικές απλοποιήσεις, κίνητρα/αντικίνητρα, μηχανισμοί ενεργοποίησης ανενεργού αποθέματος). Οι μοχλοί αυτοί προηγούνται, διότι δημιουργούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις ώστε οι ιδιοκτήτες, οι επενδυτές, οι χρήστες και οι δημόσιες υπηρεσίες να κινηθούν συντονισμένα. Με άλλα λόγια, «ξεκλειδώνουν» ταυτόχρονα σειρά δευτερογενών δράσεων και μειώνουν τον κίνδυνο αποσπασματικών παρεμβάσεων.

(ii) Δομικές χωρικές «ραχοκοκαλιές» με πολυετή προγραμματισμό. Πρόκειται για τις παρεμβάσεις που συγκροτούν τη διαρκή χωρική υποδομή του κέντρου (συνδεσιμότητα, συνεχείς πράσινες/δημόσιες διαδρομές, αναβαθμισμένες συνδέσεις πόλων και γειτονιών). Απαιτούν μελέτες, ωρίμανση, αδειοδοτήσεις, χρηματοδότηση και διαδοχικές φάσεις κατασκευής. Επομένως χρειάζονται σταθερό πολυετές πρόγραμμα, σαφή φορέα υλοποίησης και μηχανισμό παρακολούθησης, ώστε να αποφευχθεί το σύνηθες φαινόμενο της μερικής εκτέλεσης ή της εγκατάλειψης έργων πριν ολοκληρωθούν.

(iii) Άμεσα μεταβατικά μέτρα χαμηλού κόστους και γρήγορης απόδοσης. Πρόκειται για στοχευμένες παρεμβάσεις που βελτιώνουν την καθημερινή λειτουργία και την εμπειρία του κέντρου (μικροκλίμα/σκίαση, εξοπλισμός, σήμανση, λειτουργικές ρυθμίσεις, δράσεις ενεργοποίησης), χωρίς να υποκαθιστούν τα δομικά έργα. Σκοπός τους είναι διττός: αφενός να αποδώσουν γρήγορα μετρήσιμα οφέλη στους χρήστες και στην οικονομική δραστηριότητα, αφετέρου να λειτουργήσουν ως «γέφυρα αξιοπιστίας» μέχρι την ωρίμανση και ολοκλήρωση των χωρικών ραχοκοκαλιών.

Με αυτή τη διάρθρωση, η στρατηγική αποτυπώνει καθαρά ότι η αναβάθμιση του κέντρου δεν εξαρτάται από μία μεμονωμένη επιλογή ή ένα έργο, αλλά από συνδυασμό πολιτικών εργαλείων, δομικών παρεμβάσεων και άμεσων μέτρων, με σαφή σειρά, χρονικό ορίζοντα και μηχανισμό υλοποίησης.

A4. Κωδικοποιημένα μέτρα εφαρμογής (M1–M12)

Το πλαίσιο στρατηγικής αποσαφηνίζει τη λογική της στρατηγικής: τους θεσμικούς/ρυθμιστικούς μοχλούς που προηγούνται ως προς την αιτιότητα, τις δομικές χωρικές ραχοκοκαλιές που απαιτούν πολυετή ωρίμανση και προγραμματισμό, και τα άμεσα μεταβατικά μέτρα που στηρίζουν την καθημερινή λειτουργία έως ότου αποδώσουν οι δομικές παρεμβάσεις. Τα κωδικοποιημένα μέτρα εφαρμογής M1–M12 που ακολουθούν συνιστούν το ενιαίο επιχειρησιακό πρόγραμμα υλοποίησης αυτής της στρατηγικής: περιλαμβάνουν τόσο μέτρα με χαρακτήρα “μοχλών” όσο και μέτρα ενεργοποίησης χρήσεων και συνεκτικότητας του δημόσιου χώρου, τα οποία όμως υλοποιούνται με κοινή μεθοδολογία (σαφής φορέας-ηγέτης, συν-υπεύθυνοι, απαιτούμενο εργαλείο, χρονικός ορίζοντας και δείκτες/ορόσημα).

M1. Επιτάχυνση/απλοποίηση αδειοδοτήσεων (fast-track αλλαγής χρήσης και μικρών επεμβάσεων)

- Θέσπιση ταχείας διαδικασίας για αλλαγή χρήσης ισογείων και για μικρές μετατροπές/προσωρινές χρήσεις.
- Προτυποποίηση απαιτήσεων και τυποποιημένες λύσεις για επεμβάσεις σε διατηρητέα, ώστε να μειώνεται ο χρόνος και η αβεβαιότητα αδειοδότησης.
- Δημιουργία ειδικού one-stop-shop αδειοδότησης και υποστήριξης για το αστικό κέντρο, το οποίο θα καθοδηγεί ιδιοκτήτες, επιχειρήσεις και επενδυτές για αλλαγές χρήσης, μικρές επεμβάσεις, προσωρινές χρήσεις και επαναλειτουργία ισογείων, με προκαθορισμένους χρόνους ανταπόκρισης και τυποποιημένες διαδικασίες.

M2. Στάθμευση ως εργαλείο πολιτικής (αναθεώρηση απαιτήσεων και στοχευμένες ρυθμίσεις)

- Αναθεώρηση απαιτήσεων θέσεων στάθμευσης για επιχειρήσεις στο ιστορικό κέντρο και υιοθέτηση εναλλακτικών ρυθμίσεων.
- Χρήση δημοτικών χώρων/σχημάτων στάθμευσης με προτεραιότητα σε κατοίκους και βραχείες επισκέψεις, όπου τεκμηριώνεται ανάγκη.

Η πολιτική στάθμευσης πρέπει να ισορροπεί ανάμεσα στην αποφυγή διαμπερούς κυκλοφορίας και στην ανάγκη λειτουργικής πρόσβασης για κατοίκους, ΑμεΑ, ηλικιωμένους, τροφοδοσία, βραχείες επισκέψεις και μικρές επιχειρήσεις. Η λύση δεν είναι η γενικευμένη επαναφορά του Ι.Χ., αλλά η στοχευμένη, διαχειριζόμενη και μετρήσιμη πρόσβαση, σε συνδυασμό με δημόσια συγκοινωνία, ήπια κινητικότητα και λύσεις τελευταίου χιλιομέτρου.

M3. Φορολογικά κίνητρα για ανακαινίσεις και επενδύσεις στο κέντρο

- Θέσπιση φορολογικών κινήτρων για ιδιοκτήτες που ανακαινίζουν/επανενεργοποιούν κτήρια εντός κέντρου.

- Σύνδεση κινήτρων με χρήσεις που ενισχύουν πολυλειτουργικότητα, κατοίκηση, δημιουργική οικονομία και εκπαίδευση.

M4. Διαχείριση/παραχώρηση αδρανών διατηρητέων από τον Δήμο (θεσμική δυνατότητα)

- Δημιουργία πλαισίου ώστε ο Δήμος να μπορεί να διαχειρίζεται/παραχωρεί αδρανή διατηρητέα με όρους δημόσιας ωφέλειας.
- Στόχευση σε πολιτιστικές, κοινωνικές και εκπαιδευτικές χρήσεις που ενεργοποιούν τον δημόσιο βίο του κέντρου.

M5. Μηχανισμός εντοπισμού και ενεργοποίησης ανενεργών ιδιοκτησιών (τεχνική ομάδα και ψηφιακό μητρώο)

- Σύσταση τεχνικής ομάδας για χαρτογράφηση, καταγραφή και συστηματική επικοινωνία με ιδιοκτήτες κενών/εγκαταλελειμμένων ιδιοκτησιών.
- Δημιουργία και διαρκής ενημέρωση ψηφιακού μητρώου ανενεργού αποθέματος ως εργαλείο πολιτικής και διαφάνειας.
- Το ψηφιακό μητρώο δεν πρέπει να λειτουργεί ως απλή καταγραφή, αλλά ως εργαλείο ενεργοποίησης: να συνοδεύεται από οργανωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας με ιδιοκτήτες, ώστε να εντοπίζονται εμπόδια αξιοποίησης, προθέσεις επανενεργοποίησης, ανάγκες κινήτρων και περιπτώσεις που απαιτούν ρυθμιστική ή φορολογική παρέμβαση.

M6. Τέλος/φόρος αδράνειας (vacancy tax) με ρήτρα επανεπένδυσης στο κέντρο

- Καθιέρωση ειδικού τέλους για ιδιοκτησίες που παραμένουν ανενεργές πέραν καθορισμένου χρονικού ορίου (ενδεικτικά 3 έτη).
- Πρόβλεψη είσπραξης/διαχείρισης σε επίπεδο τοπικής αρχής και δέσμευση επανεπένδυσης εσόδων σε έργα αναζωογόνησης του κέντρου.

M7. Στήριξη μικτής χρήσης και ευελιξία μετατροπών (πολυλειτουργικότητα)

- Ρυθμίσεις που διευκολύνουν τη μίξη χρήσεων (κατοικία, εργασία, πολιτισμός, αναψυχή) εντός κέντρου.
- Μείωση εμποδίων για μετατροπές χρήσης όταν διασφαλίζονται όροι ποιότητας ζωής και λειτουργικότητας.

M8. Κίνητρα για μόνιμη κατοίκηση στο κέντρο

- Πρόγραμμα κινήτρων για αύξηση μόνιμου πληθυσμού (ανακαινίσεις/μισθώσεις), με στοχευμένες ομάδες (νέοι επαγγελματίες, νέες οικογένειες, φοιτητές).
- Ενίσχυση καθημερινής χρήσης του κέντρου ως βασική προϋπόθεση βιώσιμης αναζωογόνησης.
- Η μόνιμη κατοίκηση πρέπει να αντιμετωπιστεί ως κεντρικός δείκτης επιτυχίας της αναζωογόνησης και όχι ως παράπλευρο αποτέλεσμα. Η δημιουργία προσίων επιλογών κατοικίας για νέους επαγγελματίες, φοιτητές, νέες οικογένειες και

εργαζόμενους στο κέντρο πρέπει να συνδεθεί με φορολογικά κίνητρα, αξιοποίηση ανενεργών κτηρίων, ταχεία αδειοδότηση αλλαγών χρήσης και συνεργασίες με πανεπιστήμια και μεγάλους εργοδότες.

M9. Συνδέσεις και ροή δημόσιου χώρου (συνεκτική εμπειρία πόλης)

- Ενιαίες κατευθυντήριες γραμμές για υλικά, φωτισμό, σήμανση και αστικό εξοπλισμό.
- Σχεδιασμός συνδέσεων ανάμεσα σε ζώνες παρέμβασης και ενοποίηση έργων ώστε να λειτουργούν ως ενιαίο δίκτυο ρών πεζών/ποδηλάτου/μικροκινητικότητας.

M10. Συντονιστικός μηχανισμός υλοποίησης και παρακολούθησης (delivery και λογοδοσία)

- Θεσμοθέτηση συμμετοχικού οργάνου με εκπροσώπηση αρμόδιων φορέων (τοπική αρχή, κρατικές υπηρεσίες, ΕΤΕΚ, ακαδημαϊκοί, οργανωμένοι φορείς).
- Το όργανο λειτουργεί ως δομημένη πλατφόρμα ανατροφοδότησης της υλοποίησης: συνεδριάζει σε τακτικό κύκλο, αξιολογεί πρόοδο βάσει δεικτών και εισηγείται διορθωτικές ενέργειες προς το Delivery Office (Γραφείο Παράδοσης).
- Θέσπιση ετήσιου δημόσιου απολογισμού προόδου με σαφή δείκτες και ποσοτικοποιημένα ορόσημα.
- Ο συντονιστικός μηχανισμός δεν πρέπει να περιορίζεται σε ρόλο παρακολούθησης ή ανταλλαγής απόψεων. Πρέπει να έχει σαφή επιχειρησιακή εντολή, ονοματισμένη ευθύνη, δυνατότητα άμεσης εισήγησης αποφάσεων, υποχρέωση ανταπόκρισης των συναρμόδιων υπηρεσιών και διαδικασία ταχείας κλιμάκωσης στο πολιτικό επίπεδο όταν προκύπτουν εμπόδια αδειοδότησης, χρηματοδότησης ή αρμοδιοτήτων.

M11. Πολιτιστική ταυτότητα και δημιουργική οικονομία (προγραμματισμός δραστηριοτήτων)

- Στήριξη δημιουργικών/πολιτιστικών χρήσεων, residencies, εργαστήρια, makerspaces και προγράμματα προσωρινών χρήσεων σε ανενεργά κτήρια.
- Ανάπτυξη θεματικών διαδρομών και δράσεων που ενισχύουν την ταυτότητα και την επισκεψιμότητα.
- Διαμόρφωση ενιαίας επικοινωνιακής ταυτότητας για το κέντρο της Λευκωσίας, ώστε να προβληθεί ως τόπος κατοίκησης, εργασίας, πολιτισμού, δημιουργίας και καθημερινής εμπειρίας. Η ταυτότητα αυτή πρέπει να συνδέεται με δημόσιο χώρο, διαδρομές, εκδηλώσεις, σήμανση, φωτισμό και ενεργοποίηση ισογείων.

M12. Ενίσχυση μικρής επιχειρηματικότητας και ενεργοποίηση ισογείων

- Εργαλεία στήριξης νέων δραστηριοτήτων σε ανενεργά ισόγεια και προώθηση «ζωνών τοπικής οικονομίας» με πειραματικά/ευέλικτα σχήματα.
- Συνδυασμός κινήτρων με προγραμματισμό δράσεων (pop-ups, events) ώστε να δημιουργείται σταθερή ροή και οικονομική βιωσιμότητα.

- Πιλοτική ενεργοποίηση ισογείων με προσωρινές χρήσεις, pop-ups, μικρές πολιτιστικές και εμπορικές δράσεις, θεματικές διαδρομές και συνεργασία με επιχειρήσεις, πανεπιστήμια και δημιουργικές ομάδες, ώστε να αυξηθεί η παραμονή στο κέντρο και να δημιουργηθούν λόγοι επαναλαμβανόμενης επίσκεψης.

A5. Εστίαση στη Λεωφ. Μακαρίου: μεταβατικά μέτρα (0–6 μήνες)

Η διαχείριση της Λεωφ. Μακαρίου οφείλει να στηριχθεί σε μεταβατικά μέτρα χαμηλού κόστους και άμεσης εφαρμογής, τα οποία βελτιώνουν άμεσα την καθημερινή λειτουργία και την εμπειρία χρήστη, χωρίς να υποκαθιστούν τους θεσμικούς μοχλούς και τις δομικές παρεμβάσεις της συνολικής στρατηγικής. Στο μεταβατικό αυτό στάδιο, στόχος είναι να αποδοθούν γρήγορα μετρήσιμα οφέλη (άνεση, ασφάλεια, αναγνωσιμότητα, λειτουργική πρόσβαση, ενεργοποίηση δραστηριοτήτων) και να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη ότι το κέντρο κινείται με συνέπεια προς ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα υλοποίησης.

Η Λεωφόρος Μακαρίου μπορεί να λειτουργήσει ως πρώτο πιλοτικό πεδίο εφαρμογής του μηχανισμού delivery. Εντός εξαμήνου μπορούν να δρομολογηθούν συνδυαστικά μέτρα δημόσιου χώρου, σκίασης, φωτισμού, σήμανσης, ενεργοποίησης ισογείων, προσωρινών χρήσεων, βραχείας πρόσβασης και προγράμματος δράσεων, ώστε να αξιολογηθεί στην πράξη η αποτελεσματικότητα του μοντέλου και να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη ότι η στρατηγική περνά σε εφαρμογή.

Η πιλοτική εφαρμογή στη Μακαρίου πρέπει να σχεδιαστεί με τρόπο που να παράγει άμεσα δεδομένα και μαθήματα εφαρμογής για το σύνολο του αστικού κέντρου: τι αποδίδει, ποια εμπόδια εμφανίζονται, ποιοι φορείς ανταποκρίνονται εγκαίρως και ποιες ρυθμίσεις χρειάζονται προσαρμογή πριν από την επέκταση των μέτρων σε άλλες περιοχές του κέντρου.

- **Μικροκλίμα – σκίαση – πράσινο.** Στοχευμένες λύσεις σκίασης (στέγαστρα/σκιάδια) και αύξηση πρασίνου (δενδροφυτεύσεις, παρεμβάσεις θερμικής άνεσης) στα σημεία υψηλής παραμονής, ώστε να βελτιώνεται άμεσα η βιωσιμότητα της καθημερινής χρήσης, ιδίως στις θερμές περιόδους.
- **Αστικός εξοπλισμός, φωτισμός, σήμανση.** Αναβάθμιση καθιστικών, φωτισμού και προσανατολιστικής σήμανσης με ενιαία λογική για συνεκτικότητα, ασφάλεια και αναγνωσιμότητα της διαδρομής, με προτεραιότητα στα σημεία ασυνέχειας και αβεβαιότητας.
- **Συντονισμός ωραρίων και πρόγραμμα δράσεων.** Συνεργασία με επιχειρήσεις και φορείς για εναρμόνιση ωραρίων και σταθερό πρόγραμμα δραστηριοτήτων, ώστε να δημιουργείται προβλέψιμη ροή επισκεπτών και λόγοι επίσκεψης/παραμονής.

- **Βραχεία στάθμευση και διευκολύνσεις πρόσβασης χωρίς διαμπερή κυκλοφορία.** Στοχευμένες ρυθμίσεις για βραχείες επισκέψεις όπου τεκμηριώνεται ανάγκη (π.χ. αξιοποίηση/συνεργασία με δημοτικούς χώρους), με τρόπο που να στηρίζει τη λειτουργία των ισογείων χωρίς να ενθαρρύνει διαμπερή κίνηση ή γενικευμένη προσέλευση Ι.Χ.
- **Λεωφορειακές ροές και λειτουργικοί κόμβοι.** Αναδιοργάνωση λεωφορειακών διελεύσεων και λειτουργικών κόμβων σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές, ώστε να περιορίζεται η υπερφόρτιση του πυρήνα και να μειώνονται οι συγκρούσεις ροών στον άξονα.
- **Άμεση ενεργοποίηση της ζωής της οδού: αισθητικές παρεμβάσεις και pop-ups/events.** Παρεμβάσεις μικρής κλίμακας και πρόγραμμα δράσεων (pop-ups, events, προσωρινές χρήσεις) ως άμεσος «ενεργοποιητής» ζωής, σε συνέργεια με εργαλεία στήριξης μικρής επιχειρηματικότητας και δημιουργικών χρήσεων, ώστε να αυξάνεται η παραμονή και η οικονομική βιωσιμότητα.
- **«Τελευταίο χιλιόμετρο», ήπια κινητικότητα και πιλοτικές ρυθμίσεις λειτουργίας.** Ενίσχυση της λειτουργικής πρόσβασης προς/από τη Μακαρίου με ασφαλείς πεζές και ποδηλατικές συνδέσεις προς βασικούς πόλους, βελτιώσεις στις διαβάσεις και ρυθμίσεις χαμηλών ταχυτήτων όπου απαιτείται, καθώς και σαφές πιλοτικό λειτουργικό καθεστώς σε συγκεκριμένες ημέρες/ώρες (π.χ. Σαββατοκύριακο), το οποίο θα αξιολογείται με δείκτες ροών/παραμονής και θα προσαρμόζεται βάσει τεκμηρίωσης.

A6. Δύο χωρικές ραχοκοκαλιές πολυετούς ορίζοντα

Παράλληλα με τα θεσμικά εργαλεία και τα άμεσα μεταβατικά μέτρα, απαιτείται πολυετής χωρικός προγραμματισμός για δύο βασικές χωρικές «ραχοκοκαλιές» που συγκροτούν τη διαρκή υποδομή συνοχής και συνδεσιμότητας του αστικού κέντρου. Οι ραχοκοκαλιές αυτές δεν αποτελούν μεμονωμένα έργα, αλλά δομικά δίκτυα που οργανώνουν ροές, ενισχύουν την αναγνωσιμότητα του κέντρου, βελτιώνουν την προσβασιμότητα και δημιουργούν συνεκτικό πλέγμα δημόσιου χώρου. Επειδή προϋποθέτουν ωρίμανση, διαδοχικές μελέτες, αδειοδοτήσεις, εξασφάλιση χρηματοδότησης και φασική υλοποίηση, πρέπει να ενταχθούν σε σταθερό πρόγραμμα με σαφή φορέα συντονισμού, χρονοδιάγραμμα και ενδιάμεσα ορόσημα.

Η τάφος/περιμετρικό τόξο ως ενιαίο γραμμικό πάρκο με διασυνδέσεις (Πύλη Πάφου – Πύλη Αμμοχώστου).

Η τάφος και το περιμετρικό τόξο μπορούν να λειτουργήσουν ως γραμμική πράσινη υποδομή και ταυτόχρονα ως «δακτύλιος» αναψυχής, περιπάτου και ήπιας μετακίνησης

γύρω από τον ιστορικό πυρήνα. Ο στόχος δεν περιορίζεται στη δημιουργία πρασίνου, αλλά στην ανάπτυξη ενός συνεχούς, αναγνωρίσιμου δημόσιου χώρου **που:**

- διασυνδέει τις Πύλες και κομβικά σημεία του κέντρου,
- οργανώνει διαδρομές πεζών/ποδηλάτου/μικροκινητικότητας,
- ενισχύει την περιβαλλοντική άνεση (σκίαση/μικροκλίμα) και την ποιότητα παραμονής,
- δημιουργεί «μετώπα» ενεργοποίησης σε επιλεγμένα σημεία (π.χ. μικρές πλατείες, στάσεις, σημεία πολιτισμού), χωρίς να επιβαρύνει τον πυρήνα με ασύμβατες χρήσεις.

Για να είναι υλοποιήσιμη, η ραχοκοκαλιά αυτή πρέπει να προχωρήσει φασικά (σε τμήματα), με κοινές τεχνικές προδιαγραφές, ενιαία ταυτότητα (υλικά/φωτισμός/σήμανση/εξοπλισμός) και διασφαλισμένη συντήρηση, ώστε να αποφεύγεται η συνηθισμένη εικόνα «ασυνεχών» παρεμβάσεων.

«Express» διαδρομές που συνδέουν γειτονιές με μεγάλους εργοδότες/υπηρεσίες/πόλους ενδιαφέροντος.

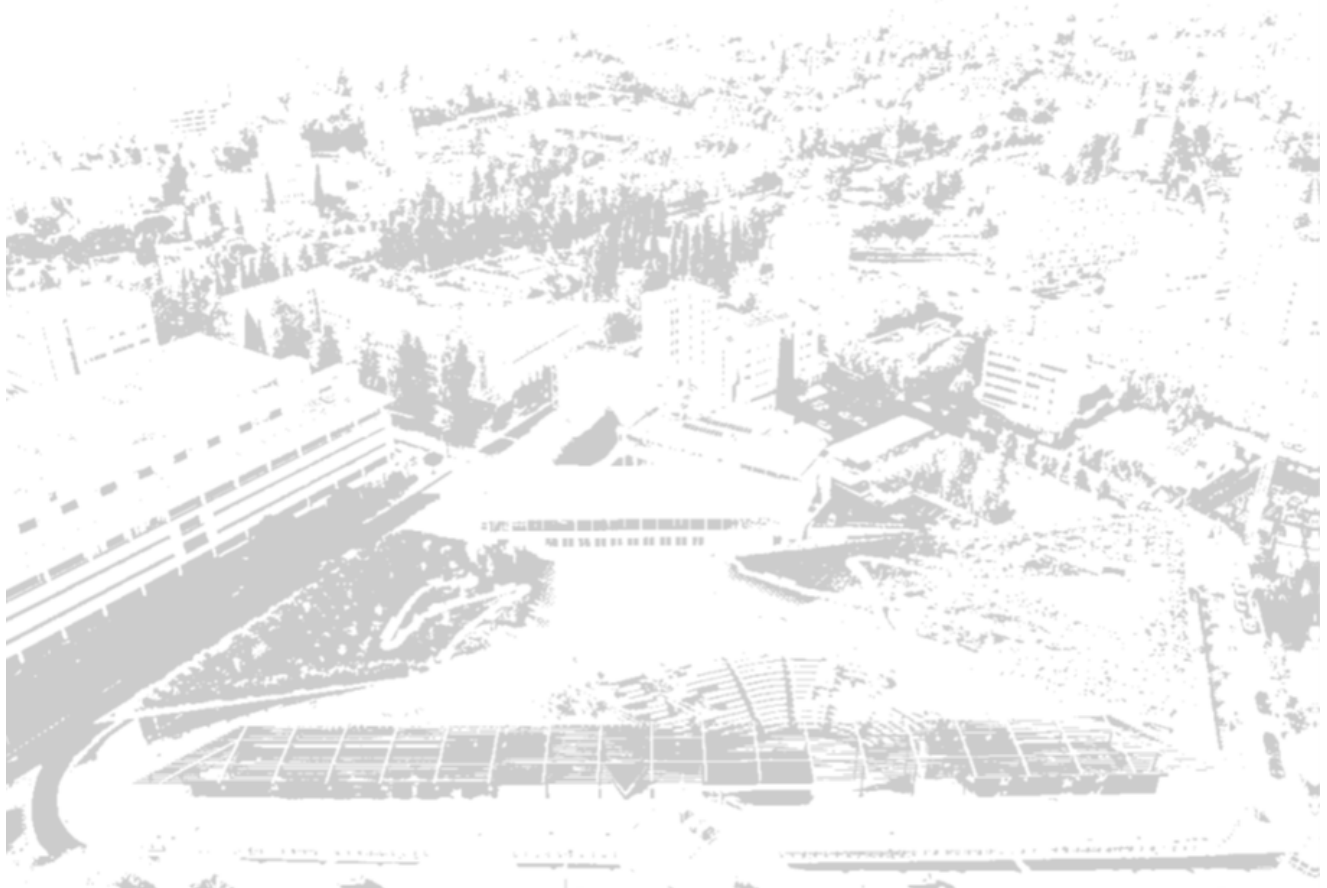
Οι «express» διαδρομές συγκροτούν ένα δίκτυο γρήγορων και ευδιάκριτων συνδέσεων που μειώνουν τον χρόνο και την αβεβαιότητα μετακίνησης προς/εντός του κέντρου και ενισχύουν την καθημερινή του χρήση. Η λογική τους είναι να συνδέουν, με συνέπεια και υψηλή αξιοπιστία, γειτονιές και περιοχές κατοίκησης με:

- μεγάλους εργοδότες και συγκεντρώσεις υπηρεσιών,
 - εκπαιδευτικούς/πολιτιστικούς πόλους,
 - κόμβους δημόσιας συγκοινωνίας και χώρους στάθμευσης περιμετρικά.
- Οι διαδρομές αυτές δεν αφορούν μόνο ένα μέσο: προϋποθέτουν συνδυασμό υποδομής και λειτουργίας (ευκρινείς χαράξεις, ασφάλεια, σήμανση, φωτισμός, διαβάσεις, ρυθμίσεις κυκλοφορίας όπου απαιτείται), ώστε να λειτουργούν ως πραγματικές «αρτηρίες πρόσβασης» και να υποστηρίζουν την ενίσχυση κατοίκησης, την εμπορικότητα και την πολιτιστική δραστηριότητα. Η φασική υλοποίηση μπορεί να ξεκινήσει με «πilotικά» τμήματα υψηλής ζήτησης, να αξιολογηθεί με δείκτες ρών/χρόνου πρόσβασης και να επεκταθεί βάσει τεκμηρίωσης.

Συμπέρασμα υλοποίησης: Οι δύο χωρικές ραχοκοκαλιές λειτουργούν ως το μακροπρόθεσμο υπόβαθρο πάνω στο οποίο μπορούν να αποκτήσουν σταθερότητα και διάρκεια οι υπόλοιπες πολιτικές. Για τον λόγο αυτό απαιτούν από την αρχή σαφή προγραμματισμό, ελάχιστο κοινό πλαίσιο τεχνικών προδιαγραφών και μηχανισμό παρακολούθησης με ορόσημα (μελέτη-ωρίμανση-χρηματοδότηση-φάσεις υλοποίησης), ώστε να αποφεύγεται η αποσπασματικότητα και η ημιτελής εκτέλεση.

ΜΕΡΟΣ Β

Υλοποίηση και εφαρμογή: διακυβέρνηση, ευθύνες και πόροι



ΜΕΡΟΣ Β – Υλοποίηση και εφαρμογή: διακυβέρνηση, ευθύνες και πόροι

B1. Το κρίσιμο έλλειμμα: προγραμματισμός, ολοκλήρωση και αποφυγή αποσπασματικότητας

Η εμπειρία έργων και παρεμβάσεων στο κέντρο καταδεικνύει ότι οι σχεδιασμοί συχνά παραμένουν ανολοκλήρωτοι ή υλοποιούνται αποσπασματικά, όχι επειδή απουσιάζουν ιδέες ή μελέτες, αλλά επειδή απουσιάζει ο μηχανισμός που «κλειδώνει» την υλοποίηση: διάχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ πολλών φορέων, έλλειψη ενιαίου προγράμματος με σαφή αλληλουχία, μη εξασφαλισμένη χρηματοδότηση σε πολυετή βάση και απουσία θεσμοθετημένης λογοδοσίας με ορόσημα και δείκτες. Στην πράξη αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγάλα, εμβληματικά ζητήματα του κέντρου να μένουν σε ενδιάμεση κατάσταση: σχεδιασμοί που ανακοινώνονται αλλά δεν ωριμάζουν, παρεμβάσεις που ξεκινούν χωρίς να ολοκληρώνεται το συνολικό «πακέτο», και έργα που, ακόμη και όταν παραδίδονται τεχνικά, δεν «δένουν» λειτουργικά με την πόλη ώστε να παραγάγουν κρίσιμη μάζα αλλαγών.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της ασυνέχειας (όπως έχουν τεθεί επανειλημμένα και στον δημόσιο διάλογο γύρω από το κέντρο) είναι η μη πρόωση κρίσιμων σχεδιασμών για τη συγκέντρωση/στέγαση υπηρεσιών σε κομβικές τοποθεσίες (π.χ. προγραμματισμοί για εγκατάσταση τριών Υπουργείων στην περιοχή Αρχιγραμματείας, Φανερωμένη), η ατελής λειτουργική ένταξη στρατηγικών πόλων (όπως η περιοχή του παλαιού ΓΣΠ) στο καθημερινό δίκτυο κινήσεων και δραστηριότητας του κέντρου, με αποτέλεσμα να μην ενεργοποιείται ο περιβάλλον αστικός ιστός και να παραμένουν κενές χρήσεις/ισόγεια, καθώς και η εφαρμογή μεμονωμένων κυκλοφοριακών επιλογών χωρίς την ταυτόχρονη υλοποίηση του πλήρους πλέγματος συνοδευτικών μέτρων που τις καθιστούν βιώσιμες (δημόσιες συγκοινωνίες με αξιοπιστία, περιμετρική στάθμευση και διαχείρισή της, λύσεις «τελευταίου χιλιομέτρου», μέριμνα για ΑμεΑ, εμπορική στρατηγική και πρόγραμμα ενεργοποίησης). Με άλλα λόγια, όταν μία παρέμβαση —όπως η πεζοδρόμηση/διαχείριση της Μακαρίου— δεν εντάσσεται σε ολοκληρωμένο και συγχρονισμένο πρόγραμμα εφαρμογής της συνολικής στρατηγικής κυκλοφορίας/κινητικότητας και αστικής λειτουργίας, τότε μετατρέπεται σε σημείο αντιπαράθεσης αντί σε καταλύτη αναζωογόνησης.

Η παρούσα πρόταση υλοποίησης απαντά ακριβώς σε αυτό το διαρθρωτικό έλλειμμα: εισάγει μηχανισμό παράδοσης (delivery) με σαφή εντολή, καθορισμένους πόρους, χρονοδιαγράμματα, ορόσημα και δημόσιο έλεγχο. Στόχος είναι να μετακινηθεί η πόλη από την «παραγωγή σχεδιασμών» στη «συνεπή παράδοση αποτελεσμάτων», ώστε οι παρεμβάσεις να λειτουργούν σωρευτικά, να ολοκληρώνονται, και να δημιουργούν την κρίσιμη μάζα θετικών αλλαγών που απαιτείται για σταθερή αναβάθμιση του αστικού κέντρου.

Συνεπώς, η προτεραιότητα δεν είναι η έναρξη νέου κύκλου μελετών, αλλά η συγκρότηση μηχανισμού που θα μετατρέπει υφιστάμενους σχεδιασμούς, ώριμες εισηγήσεις και τεκμηριωμένες παρεμβάσεις σε εφαρμοστέο πρόγραμμα, με σαφές ποιος αποφασίζει, ποιος υλοποιεί, ποιος παρακολουθεί και ποιος λογοδοτεί.

B2. Αρχιτεκτονική διακυβέρνησης (3 επίπεδα)

Η προτεινόμενη αρχιτεκτονική διακυβέρνησης οργανώνεται σε τρία επίπεδα, ώστε να αρθεί το διαχρονικό πρόβλημα της αποσπασματικότητας, της διάχυσης αρμοδιοτήτων και της αδυναμίας ολοκλήρωσης παρεμβάσεων. Η λογική είναι ιεραρχημένη και λειτουργική: το Επίπεδο 1 θέτει την πολιτική εντολή και δεσμεύει πόρους, το Επίπεδο 2 μετατρέπει την εντολή σε ενιαίο επιχειρησιακό πρόγραμμα με ορόσημα και λογοδοσία, και το Επίπεδο 3 υλοποιεί στο πεδίο, παράγοντας παραδοτέα και τροφοδοτώντας την κεντρική μονάδα με πρόοδο και εμπόδια προς επίλυση.

Επίπεδο 1 – Πολιτική εντολή και δια-υπουργικός συντονισμός. Στο ανώτατο επίπεδο, η ευθύνη ανήκει στον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και στους τρεις συναρμόδιους Υπουργούς, οι οποίοι καθορίζουν τις δεσμευτικές προτεραιότητες για το αστικό κέντρο, επιλύουν οριζόντια θεσμικά και διοικητικά εμπόδια, εγκρίνουν το πλαίσιο χρηματοδότησης/προϋπολογισμών και απαιτούν περιοδική αναφορά προόδου. Το επίπεδο αυτό διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις δεν εξαντλούνται σε δηλώσεις προθέσεων, αλλά αποκτούν πολιτική ισχύ, θεσμική συνέχεια και δυνατότητα άρσης αδιεξόδων που υπερβαίνουν έναν φορέα.

Επίπεδο 2 – Κέντρο Παράδοσης (Delivery Office/Unit) για το αστικό κέντρο. Το επίπεδο αυτό αποτελεί τον μόνιμο, ενιαίο κόμβο υλοποίησης: συγκροτεί και τηρεί ένα ενιαίο πρόγραμμα έργων και δράσεων για το κέντρο (portfolio), μεταφράζει τους στόχους σε συγκεκριμένα παραδοτέα, προθεσμίες και δείκτες, παρακολουθεί συστηματικά την πρόοδο με σταθερό ρυθμό αναφοράς, εντοπίζει και διαχειρίζεται κινδύνους/καθυστερήσεις, και εισηγείται εγκαίρως προς το Επίπεδο 1 τις αποφάσεις που απαιτούν πολιτική παρέμβαση (π.χ. θεσμικές ρυθμίσεις, χρηματοδότηση, επίλυση συγκρούσεων αρμοδιοτήτων). Παράλληλα, οργανώνει τον ετήσιο δημόσιο απολογισμό, ώστε η πρόοδος να είναι μετρήσιμη και ελέγξιμη.

Το Κέντρο Παράδοσης πρέπει να λειτουργεί ως επιχειρησιακός μηχανισμός επίλυσης προβλημάτων και επιτάχυνσης αποφάσεων, όχι ως απλή διοικητική γραμματεία. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται ονοματισμένος επικεφαλής, σαφής εντολή από το πολιτικό επίπεδο, προκαθορισμένοι χρόνοι ανταπόκρισης των φορέων και δυνατότητα άμεσης κλιμάκωσης θεμάτων που δεν επιλύονται υπηρεσιακά.

Επίπεδο 3 – Επιχειρησιακές ομάδες εφαρμογής. Πρόκειται για θεματικές ομάδες “στο πεδίο”, με σαφή αντικείμενο και άμεση σύνδεση με το ενιαίο πρόγραμμα του Delivery Office. Ενδεικτικά, περιλαμβάνονται: (α) τεχνική ομάδα ανενεργού αποθέματος (χαρτογράφηση/μητρώο, ενεργοποίηση ιδιοκτησιών, εφαρμογή εργαλείων όπως κίνητρα και τέλος αδράνειας), (β) ομάδα ωρίμανσης χωρικών έργων (μελέτες, φάσεις, αδειοδοτήσεις, ένταξη/χρηματοδότηση και υλοποίηση των πολυετών χωρικών παρεμβάσεων), και (γ) ομάδα ταυτότητας και προγραμματισμού δράσεων (ετήσιο/εποχικό πρόγραμμα δραστηριοτήτων, συνεργασίες, ενεργοποίηση ισογείων, δράσεις που ενισχύουν τη ροή και τη βιωσιμότητα). Οι ομάδες αυτές υλοποιούν τα παραδοτέα, αναφέρουν πρόοδο και τεκμηριωμένα εμπόδια στο Delivery Office, και λειτουργούν ως η επιχειρησιακή «μηχανή» που μετατρέπει τις αποφάσεις σε πραγματικά αποτελέσματα.

Με τη διάρθρωση αυτή διασφαλίζεται καθαρή αλυσίδα ευθύνης: όσα απαιτούν πολιτική απόφαση και δέσμευση πόρων επιλύονται στο Επίπεδο 1, ο προγραμματισμός και η λογοδοσία συγκεντρώνονται στο Επίπεδο 2, και η εκτέλεση γίνεται με εξειδικευμένες ομάδες στο Επίπεδο 3. Έτσι, η αναβάθμιση του κέντρου αποκτά μηχανισμό συνέχειας και ολοκλήρωσης, αντί να αναπαράγεται η αποσπασματικότητα.

Πρέπει να υπάρχει σαφής διάκριση ρόλων: το Κέντρο Παράδοσης / Delivery Office έχει επιχειρησιακή ευθύνη συντονισμού, παρακολούθησης, διαχείρισης αποκλίσεων και κλιμάκωσης αποφάσεων, ενώ το συμμετοχικό όργανο λειτουργεί ως θεσμοθετημένο κανάλι ανατροφοδότησης, τεκμηρίωσης και κοινωνικής νομιμοποίησης. Η συμμετοχικότητα δεν πρέπει να υποκαθιστά την ευθύνη λήψης αποφάσεων ούτε να επιβραδύνει την εφαρμογή· πρέπει να τροφοδοτεί τον μηχανισμό delivery με δεδομένα, εμπειρία χρήστη και συγκεκριμένες εισηγήσεις βελτίωσης.

B3. Ρόλοι και ευθύνες ανά φορέα (ΥΠΕΣ – ΥΜΕΕ – ΥΠΟΙΚ – Δήμος)

Με βάση τα μέτρα M1–M12, η λειτουργική ανάθεση οργανώνεται όπως πιο κάτω. Η παρακάτω κατανομή ρόλων αντιστοιχεί στα Επίπεδα 2–3 της αρχιτεκτονικής διακυβέρνησης: κάθε φορέας αναλαμβάνει την ιδιοκτησία συγκεκριμένων μέτρων ως φορέας-ηγέτης (Επίπεδο 3 εφαρμογή), ενώ ταυτόχρονα ορίζει εκπρόσωπο/σύνδεσμο στο Delivery Office (Επίπεδο 2) για τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τη λογοδοσία.

ΥΠΕΣ – Θεσμικά/ρυθμιστικά εργαλεία και οργάνωση υλοποίησης

- Νομοθετικές/ρυθμιστικές ρυθμίσεις για M1 (fast-track), M2 (πλαίσιο απαιτήσεων στάθμευσης), M7 (μικτή χρήση) και M10 (μηχανισμός υλοποίησης).
- Θεσμικό πλαίσιο για M4 (δυνατότητα διαχείρισης αδρανών διατηρητέων από τον

Δήμο).

- Συντονισμός για θέσπιση/εφαρμογή Μ6 (φόρος αδράνειας) σε συνεργασία με ΥΠΟΙΚ και Δήμο.
- Σύσταση/ενεργοποίηση του Delivery Office και καθορισμός ρυθμού αναφοράς και ετήσιου δημόσιου απολογισμού (Μ10).

Το ΥΠΕΣ λειτουργεί ως ο κύριος φορέας που «κλειδώνει» το θεσμικό πλαίσιο εφαρμογής και μειώνει τη διοικητική αβεβαιότητα. Μέσω του συνδέσμου του στο Delivery Office, οι απαιτούμενες ρυθμιστικές πράξεις μετατρέπονται σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα παραδοτέων (τι ετοιμάζεται, πότε κατατίθεται/εκδίδεται, ποια υπηρεσία συνυπογράφει), ενώ τα εμπόδια κλιμακώνονται εγκαίρως στο Επίπεδο 1 όταν απαιτείται πολιτική απόφαση.

Υπουργείο Οικονομικών – Φορολογικά εργαλεία, κίνητρα/αντικίνητρα και διαχείριση πόρων

- Σχεδιασμός και ενεργοποίηση των φορολογικών κινήτρων Μ3 (ανακαινίσεις/επενδύσεις).
- Συν-σχεδιασμός και δημοσιονομική θωράκιση του Μ6 (φόρος αδράνειας) με ρήτρα επανεπένδυσης στο κέντρο και διαφανή λογιστική παρακολούθηση.
- Διαμόρφωση πολυετούς χρηματοδοτικού πλαισίου για τις χωρικές ραχοκοκαλιές και τα προγράμματα κατοίκησης (Μ8, Α6).

Το ΥΠΟΙΚ εξασφαλίζει ότι η στρατηγική δεν μένει χωρίς χρηματοδοτικό υπόβαθρο και ότι τα κίνητρα/αντικίνητρα είναι εφαρμόσιμα και δημοσιονομικά θωρακισμένα. Με εκπρόσωπο στο Delivery Office, η πρόοδος παρακολουθείται ως προς (α) ενεργοποίηση εργαλείων, (β) ροές πόρων/δεσμεύσεις, και (γ) συνέπεια με τον πολυετή προγραμματισμό, ώστε να αποφεύγονται καθυστερήσεις λόγω μη εξασφαλισμένων πιστώσεων.

Υπουργείο Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων – Συνδεσιμότητα, ροές και πολιτική κινητικότητα

- Εναρμόνιση ρυθμίσεων στάθμευσης (Μ2) με στόχους προσβασιμότητας και λειτουργίας κέντρου.
- Σχεδιασμός/υποστήριξη λειτουργικών συνδέσεων και ροών (Μ9), συμπεριλαμβανομένων λύσεων μικροκινητικότητας όπου τεκμηριώνεται.
- Συνεργασία για αναδιοργάνωση λεωφορειακών διελεύσεων/κόμβων και διασύνδεση με μεταβατικά μέτρα Μακαρίου (Α5).

Το ΥΜΕΕ είναι ο φορέας που εξασφαλίζει ότι οι ρυθμίσεις κινητικότητας και οι συνδέσεις λειτουργούν ως ενιαίο σύστημα και δεν δημιουργούν αντιφατικά αποτελέσματα. Μέσω του συνδέσμου του στο Delivery Office, τα μέτρα κινητικότητας εντάσσονται σε ενιαίο χρονοδιάγραμμα με τα έργα δημόσιου χώρου και τα μεταβατικά μέτρα, ώστε η εφαρμογή να είναι συγχρονισμένη και να αξιολογείται με λειτουργικούς δείκτες (ροές, χρόνοι πρόσβασης, αξιοπιστία).

Δήμος Λευκωσίας – Άμεση εφαρμογή, δημόσιος χώρος, προγραμματισμός δραστηριοτήτων και λειτουργία μητρώων

- Υλοποίηση άμεσων παρεμβάσεων δημόσιου χώρου και μεταβατικών μέτρων (Α5), με έμφαση σε σκίαση/μικροκλίμα, εξοπλισμό, φωτισμό και σήμανση.
- Λειτουργία της τεχνικής ομάδας και του ψηφιακού μητρώου ανενεργού αποθέματος (Μ5) σε συνεργασία με αρμόδιους φορείς.
- Εφαρμογή και τοπική στόχευση προγραμμάτων κατοίκησης/δραστηριοτήτων (Μ8, Μ11, Μ12) με σαφή πρόγραμμα δράσεων.
- Συμμετοχή και επιχειρησιακή στήριξη του Delivery Office (Μ10).

Ο Δήμος αποτελεί τον βασικό φορέα «παράδοσης στο πεδίο», δηλαδή εκεί όπου η στρατηγική γίνεται ορατή στην καθημερινότητα. Ο σύνδεσμος του Δήμου στο Delivery Office μεταφέρει συνεχή εικόνα εφαρμογής (τι υλοποιείται, πού υπάρχουν εμπόδια, ποια μικρά έργα/ρυθμίσεις χρειάζονται άμεση απόφαση), ώστε το ενιαίο πρόγραμμα να παραμένει ρεαλιστικό και να αποδίδει μετρήσιμα αποτελέσματα.

Στο πρώτο εξάμηνο, ο Δήμος μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για ορατά αποτελέσματα, ιδίως στη Μακαρίου και στα κενά ισόγεια, μέσα από μικρής κλίμακας αλλά συντονισμένες παρεμβάσεις δημόσιου χώρου, πρόγραμμα δράσεων, καταγραφή ανενεργών ιδιοκτησιών και άμεση επικοινωνία με ιδιοκτήτες και επιχειρήσεις.

Ταυτόχρονα, πρέπει να είναι σαφές ότι ο Δήμος Λευκωσίας δεν μπορεί να σηκώσει μόνος του το συνολικό βάρος της αναζωογόνησης. Αποτελεί τον βασικό φορέα εφαρμογής στο πεδίο, ιδίως για τις άμεσες παρεμβάσεις δημόσιου χώρου, την ενεργοποίηση ισογείων και το πρόγραμμα δράσεων, όμως η επιτυχία του εγχειρήματος προϋποθέτει σαφή κρατική στήριξη, θεσμικές ρυθμίσεις, χρηματοδοτικά εργαλεία και συντονισμό των συναρμόδιων Υπουργείων.

| Φορέας | Ρόλος | Μέτρα | Κύριες ευθύνες | Σύνδεση με Delivery Office |
|------------------------|--|----------------------------------|---|--|
| ΥΠΕΣ | Θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο | M1, M2, M4, M6, M7, M10 | Πρωθεί τις αναγκαίες ρυθμίσεις για fast-track διαδικασίες, στάθμευση, μικτή χρήση, διαχείριση αδρανών διατηρητέων και ενεργοποίηση του μηχανισμού υλοποίησης. | Ορίζει σύνδεσμο και μετατρέπει τις ρυθμιστικές εκκρεμότητες σε συγκεκριμένα παραδοτέα και χρονοδιαγράμματα. |
| ΥΠΟΙΚ | Κίνητρα, αντικίνητρα και χρηματοδότηση | M3, M6, M8 | Διαμορφώνει φορολογικά κίνητρα, χρηματοδοτικά εργαλεία και πολυετές πλαίσιο πόρων για κατοίκηση, ανακαινίσεις και μεγάλες χωρικές παρεμβάσεις. | Παρακολουθεί δεσμεύσεις πόρων, χρηματοδοτικές ροές και δημοσιονομική εφαρμοσιμότητα των μέτρων. |
| ΥΜΕΕ | Κινητικότητα, προσβασιμότητα και συνδέσεις | M2, M9 | Συντονίζει ζητήματα στάθμευσης, λεωφορειακών ροών, ήπιας κινητικότητας, λειτουργικών συνδέσεων, προσβασιμότητας του κέντρου και παρεμβάσεων που συνδέονται με τη Μακαρίου. | Εντάσσει τα μέτρα κινητικότητας στο ενιαίο πρόγραμμα και τα αξιολογεί με δείκτες ροών, χρόνων πρόσβασης και αξιοπιστίας. |
| Δήμος Λευκωσίας | Εφαρμογή στο πεδίο | M5, M8, M9, M10, M11, M12 | Υλοποιεί άμεσες παρεμβάσεις δημόσιου χώρου, λειτουργεί το μητρώο ανενεργών ιδιοκτησιών και οργανώνει δράσεις κατοίκησης, ταυτότητας, ενεργοποίησης ισογείων και μικρής επιχειρηματικότητας. | Μεταφέρει συνεχή εικόνα εφαρμογής, εμπόδια και ανάγκες άμεσων αποφάσεων. |

B4. Οργάνωση παράδοσης (delivery), προϋπολογισμός και λογοδοσία

Για να υπερβούμε το πρόβλημα των ανολοκλήρωτων σχεδιασμών, ο μηχανισμός υλοποίησης οφείλει να λειτουργεί ως ενιαίο πρόγραμμα παράδοσης (portfolio delivery) με σαφή εντολή, προϋπολογισμό, σταθερό ρυθμό ελέγχου και θεσμοθετημένη λογοδοσία. Ο πολιτικός συντονισμός και η τελική πολιτική ευθύνη ασκούνται σε επίπεδο Προέδρου της Δημοκρατίας, μέσω δια-υπουργικής πολιτικής απόφασης (Υπουργικό Συμβούλιο) και των τριών συναρμόδιων Υπουργείων, ώστε να διασφαλίζονται οι δεσμευτικές προτεραιότητες, η άρση οριζόντιων εμποδίων και η έγκριση των αναγκαιών πόρων. Ο επιχειρησιακός συντονισμός ανατίθεται στο Κέντρο Παράδοσης (Delivery Office/Unit) υπό ονοματισμένο Επικεφαλής Delivery (Delivery Director), με εντολή να τηρεί το ενιαίο πρόγραμμα, να συντονίζει τους φορείς-ηγέτες, να διαχειρίζεται αποκλίσεις/ρίσκα και να υποβάλλει τακτικές αναφορές προόδου.

Στο πλαίσιο αυτό, ο μηχανισμός υλοποίησης οφείλει να διαθέτει, κατ' ελάχιστον, τα εξής:

(i) Σαφή εντολή και ιεράρχηση. Καθορισμός περιορισμένου αριθμού προτεραιοτήτων και μετατροπή τους σε συγκεκριμένα παραδοτέα ανά μέτρο (τι θα παραχθεί, από ποιον, μέχρι πότε), ώστε να αποφεύγεται η διάχυση στόχων και η μετακύλιση ευθύνης.

(ii) Ενιαίο πρόγραμμα έργων/δράσεων με ορόσημα. Δημιουργία και τήρηση ενός ενιαίου "Μητρώου Προγράμματος" που ενσωματώνει τα M1-M12, τα μεταβατικά μέτρα (A5) και τις πολυετείς ραχοκοκαλιές (A6), με σαφή αλληλουχία, εξαρτήσεις, φάσεις ωρίμανσης και χρονοδιαγράμματα.

(iii) Διαχείριση πόρων και χρηματοδοτικός προγραμματισμός. Καταγραφή κόστους/πηγών χρηματοδότησης ανά δράση και δυνατότητα παρακολούθησης δεσμεύσεων και δαπανών. Στο πλαίσιο αυτό, συμπεριλαμβάνεται και η δυνατότητα αξιοποίησης εσόδων από αντικίνητρα (όπως ο φόρος/τέλος αδράνειας) με ρήτρα επανεπένδυσης στο κέντρο και διαφανή λογιστική παρακολούθηση.

(iv) Ρυθμό αναφοράς και τριμηνιαίο επιχειρησιακό έλεγχο. Καθιέρωση τριμηνιαίου επιχειρησιακού ελέγχου (quarterly delivery review) από το Delivery Office, με τυποποιημένη αναφορά ανά μέτρο: πρόοδος έναντι οροσήμων, αποκλίσεις, εμπόδια, διορθωτικές ενέργειες και—όπου απαιτείται—κλιμάκωση στο πολιτικό επίπεδο για επίλυση θεσμικών/χρηματοδοτικών ζητημάτων.

(v) Ετήσιο δημόσιο απολογισμό. Δημοσιοποίηση συνοπτικής ετήσιας έκθεσης προόδου με σαφή αποτελέσματα, ώστε να διασφαλίζεται διαφάνεια, συνέχεια πολιτικής και κοινωνική νομιμοποίηση. Ο απολογισμός συνδέεται με συγκεκριμένα ορόσημα και μετρήσιμα αποτελέσματα και όχι με γενικές περιγραφές.

Η παρακολούθηση πρέπει να συνδέεται με περιορισμένο αριθμό κρίσιμων δεικτών, ώστε η πρόοδος να είναι μετρήσιμη και διαφανής. Ενδεικτικά: μόνιμος πληθυσμός κέντρου, αριθμός/ποσοστό κενών ισογείων και ανενεργών ιδιοκτησιών, μέσοι χρόνοι αδειοδότησης για μικρές επεμβάσεις/αλλαγές χρήσης, ροές πεζών και χρήση δημόσιας συγκοινωνίας, καθώς και δείκτες υλοποίησης (π.χ. ποσοστό μέτρων εντός χρονοδιαγράμματος).

Κάθε φορέας-ηγέτης που ορίζεται στο Β3 οφείλει να τροφοδοτεί το Delivery Office με τα απαιτούμενα δεδομένα προόδου και τα παραδοτέα ανά μέτρο, σύμφωνα με τα ορόσημα του ενιαίου προγράμματος, ώστε η τριμηνιαία αναφορά και ο ετήσιος δημόσιος απολογισμός να βασίζονται σε ενιαία, επαληθεύσιμη εικόνα υλοποίησης.

Για να αποδειχθεί ότι η στρατηγική περνά από τον σχεδιασμό στην εφαρμογή, προτείνεται η υιοθέτηση πρώτου πακέτου ενεργειών εντός εξαμήνου. Το πακέτο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει: ενεργοποίηση του Delivery Office και ορισμό επικεφαλής, συμφωνία περιορισμένου αριθμού δεικτών, καταγραφή κενών ισογείων και ανενεργών ιδιοκτησιών, πιλοτικό one-stop-shop για αλλαγές χρήσης και μικρές επεμβάσεις, παρεμβάσεις σκίασης, φωτισμού και σήμανσης στη Μακαρίου, πρόγραμμα προσωρινών χρήσεων και δράσεων, καθώς και καθορισμό διαδικασίας τριμηνιαίας αναφοράς προόδου. Το πρώτο αυτό πακέτο δεν υποκαθιστά τις μακροπρόθεσμες παρεμβάσεις, αλλά δημιουργεί ορατά αποτελέσματα, εμπιστοσύνη και επιχειρησιακή πειθαρχία.

B5. Συμμετοχική διακυβέρνηση και διαβούλευση

Η εμπειρία δείχνει ότι η υλοποίηση στο κέντρο απαιτεί ταυτόχρονα τεχνική συνέπεια και κοινωνική/αγοραία αποδοχή. Για τον λόγο αυτό, ο μηχανισμός delivery συμπληρώνεται από θεσμοθετημένη συμμετοχικότητα: ένα σταθερό κανάλι διαβούλευσης που λειτουργεί παράλληλα με τον επιχειρησιακό συντονισμό και τροφοδοτεί τεκμηριωμένα την προσαρμογή του προγράμματος. Η συμμετοχή οργανώνεται ως διαδικασία ανατροφοδότησης με σαφή σκοπό: εντοπισμός λειτουργικών προβλημάτων, αξιολόγηση εμπειρίας χρήστη, έγκαιρες διορθωτικές κινήσεις και ενίσχυση της κοινωνικής νομιμοποίησης των μέτρων.

- Συμμετοχικό όργανο (στο πλαίσιο M10): εκπροσώπηση Δήμου, αρμόδιων υπηρεσιών, ΕΤΕΚ, ακαδημαϊκών, οργανωμένων φορέων και, όπου απαιτείται, εκπροσώπων κατοίκων και επιχειρήσεων.
- Σταθερός κύκλος διαβούλευσης: τριμηνιαία συνεδρίαση ευθυγραμμισμένη με το quarterly delivery review, ώστε η ανατροφοδότηση να συνδέεται με δεδομένα προόδου και δείκτες.

- Δημόσια διαφάνεια: δημοσιοποίηση συνοπτικών πρακτικών/αποφάσεων και βασικών δεικτών προόδου ανά τρίμηνο.
- Μηχανισμός υποβολής ζητημάτων: δομημένο κανάλι καταγραφής προβλημάτων/προτάσεων (ιδίως για Μακαρίου και δημόσιο χώρο), με ταξινόμηση, προτεραιοποίηση και απάντηση από το Delivery Office.

Η εφαρμογή της στρατηγικής πρέπει να συνοδεύεται από σαφή επικοινωνία προς κατοίκους, επιχειρήσεις, ιδιοκτήτες και επισκέπτες, ώστε να είναι κατανοητό τι αλλάζει, γιατί αλλάζει, ποια είναι τα οφέλη, ποια είναι τα χρονοδιαγράμματα και με ποιον τρόπο μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να συμμετέχουν. Η επικοινωνία αυτή είναι κρίσιμη για τη δημιουργία εμπιστοσύνης, τη μείωση αντιστάσεων και την ενεργοποίηση της αγοράς και της κοινωνίας γύρω από το πρόγραμμα.

B6. Διεθνές παράδειγμα κινητοποίησης συνεργασιών: BusinessLDN (πρώην London First)

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η σταθερή αναζωογόνηση κέντρων δεν προκύπτει μόνο από έργα υποδομής ή από μεμονωμένες ρυθμίσεις, αλλά ενισχύεται όταν, παράλληλα με τον δημόσιο μηχανισμό υλοποίησης (delivery), λειτουργεί ένας συμπληρωματικός φορέας σύμπραξης που μπορεί να κινητοποιεί επιχειρήσεις, θεσμούς και κοινωνικούς εταίρους γύρω από κοινές προτεραιότητες πόλης. Ένας τέτοιος φορέας δεν υποκαθιστά το κράτος ή την τοπική αρχή, αλλά δρα ως πλατφόρμα συνεργασίας, συντονισμού και συνηγορίας, ενισχύοντας τη συνέχεια, τη συνοχή και την ταχύτητα εφαρμογής σε πεδία όπου ο δημόσιος τομέας συχνά δυσκολεύεται να επιτύχει μόνος του (π.χ. κοινή ταυτότητα, σταθερό πρόγραμμα δραστηριοτήτων, συνέργειες της αγοράς, ενεργοποίηση ισογείων, επικοινωνία και προσέλκυση συμμετοχής).

Το BusinessLDN (πρώην London First) αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου μη κερδοσκοπικού σχήματος. Πρόκειται για οργανισμό «membership» που συσπειρώνει εταιρείες και εταίρους από τον επιχειρηματικό χώρο, λειτουργώντας ως συγκεντρωτικός μηχανισμός που: (α) συντονίζει κοινές θέσεις και προτεραιότητες για ζητήματα μητροπολιτικής λειτουργίας, (β) αναπτύσσει συνεργασίες μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, και (γ) οργανώνει δράσεις συνηγορίας, τεκμηρίωσης και κινητοποίησης για πολιτικές που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα του κέντρου. Με απλά λόγια, αποτελεί «κόμβο» που μετατρέπει διάσπαρτες δυνάμεις της αγοράς σε συλλογική ικανότητα δράσης, με συνέχεια στον χρόνο και με προσανατολισμό σε συγκεκριμένες προτεραιότητες.

Η αξία του παραδείγματος για τη Λευκωσία δεν έγκειται σε αντιγραφή του θεσμικού μοντέλου, αλλά στη λειτουργική ιδέα: ότι η επιτυχής αναζωογόνηση απαιτεί, εκτός από δημόσια εργαλεία και έργα, έναν οργανωμένο μηχανισμό που να διατηρεί τη δυναμική

συνεργασιών και να δημιουργεί «κρίσιμη μάζα» συμμετοχής. Στο κυπριακό πλαίσιο, ένα αντίστοιχο σχήμα μπορεί να συγκροτηθεί ως πλατφόρμα συνεργασίας με συμμετοχή επιχειρήσεων, ιδιοκτητών/διαχειριστών ακινήτων, μεγάλων εργοδοτών, πανεπιστημίων, πολιτιστικών οργανισμών και οργανωμένων φορέων, με αποστολή να υποστηρίξει τις παρεμβάσεις που απαιτούν συνεχή ενεργοποίηση και κοινωνικοοικονομική κινητοποίηση.

Η αναφορά στο BusinessLDN έχει ενδεικτικό χαρακτήρα και δεν προϋποθέτει αντιγραφή ξένου θεσμικού μοντέλου ή δημιουργία πρόσθετης βαριάς δομής. Το ζητούμενο είναι να αξιοποιηθεί η λειτουργική ιδέα της οργανωμένης κινητοποίησης της αγοράς και των κοινωνικών εταίρων, σε πλήρη ευθυγράμμιση με τον δημόσιο μηχανισμό υλοποίησης και χωρίς επικάλυψη αρμοδιοτήτων με τον Δήμο ή το κράτος.

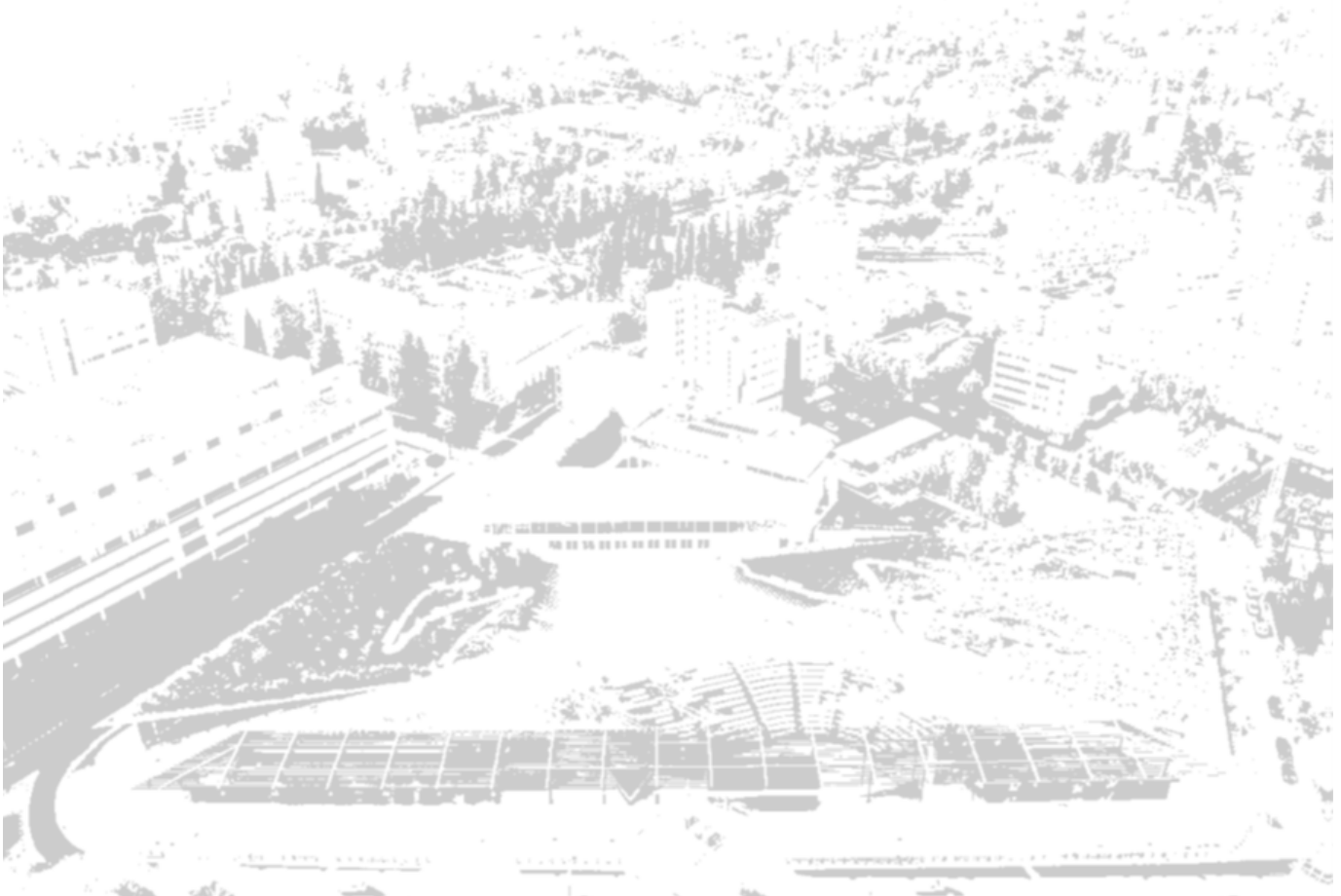
Ειδικότερα, ένα τέτοιο σχήμα θα μπορούσε να υποστηρίξει στοχευμένα τα μέτρα M11–M12, δηλαδή την πολιτιστική ταυτότητα, τον προγραμματισμό δραστηριοτήτων, την κινητοποίηση πόρων και συνεργειών, καθώς και την ενεργοποίηση ισογείων και μικρής επιχειρηματικότητας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω: (i) σταθερού ετήσιου/εποχικού προγράμματος δράσεων (events, pop-ups, θεματικές διαδρομές), (ii) συνεργασιών για προσωρινές χρήσεις και ενεργοποίηση κενών ισογείων, (iii) συντονισμένης επικοινωνίας/branding και διάχυσης της ταυτότητας του κέντρου, και (iv) δημιουργίας πλαισίου συμμετοχής της αγοράς (χορηγίες, εταιρικές συνέργειες, υποστήριξη μικρών πρωτοβουλιών).

Η κρίσιμη προϋπόθεση είναι η σαφής διάκριση ρόλων και η θεσμική ευθυγράμμιση: ο δημόσιος μηχανισμός υλοποίησης διασφαλίζει τα θεσμικά εργαλεία, τον πολυετή προγραμματισμό, τον συντονισμό των αρμόδιων υπηρεσιών και τη λογοδοσία (ορόσημα, δείκτες, απολογισμός). Η σύμπραξη, ως συμπληρωματικός φορέας, ενισχύει τη «ζωντανή λειτουργία» του κέντρου, κινητοποιεί συνέργειες, οργανώνει πρόγραμμα δραστηριοτήτων και ενθαρρύνει συμμετοχή της αγοράς και της κοινωνίας. Με αυτόν τον διπλό μηχανισμό — δημόσιο delivery και οργανωμένη σύμπραξη — αυξάνεται η πιθανότητα να μετατραπεί η στρατηγική σε διατηρήσιμη καθημερινή πραγματικότητα, αντί να εξαντληθεί σε μεμονωμένες, ασύνδετες παρεμβάσεις.

Η πλατφόρμα συνεργασιών συμπληρώνει (δεν αντικαθιστά) τη θεσμοθετημένη συμμετοχική διακυβέρνηση του M10, προσφέροντας μηχανισμό κινητοποίησης της αγοράς και συν-παραγωγής δράσεων σε ευθυγράμμιση με το δημόσιο πρόγραμμα.

ΜΕΡΟΣ Γ

Συνοπτικό Roadmap υλοποίησης



ΜΕΡΟΣ Γ – Συνοπτικό Roadmap υλοποίησης

Ο παρακάτω οδικός χάρτης προτείνει αλληλουχία ενεργειών με ρεαλιστικούς χρονικούς ορίζοντες, με στόχο την άμεση εκκίνηση, την έγκαιρη εφαρμογή των θεσμικών εργαλείων και την ωρίμανση των δομικών παρεμβάσεων.

| Χρονικός ορίζοντας | Κρίσιμες ενέργειες | Κύριος υπεύθυνος | Συν-υπεύθυνοι |
|--------------------|---|----------------------|---------------------------|
| 0–3 μήνες | Ενεργοποίηση μηχανισμού υλοποίησης (M10) και καθορισμός ρυθμού αναφοράς/απολογισμού. Εκκίνηση fast-track πλαισίου (M1) και δρομολόγηση φορολογικών/ρυθμιστικών πακέτων (M3, M6). Έναρξη μεταβατικών μέτρων στη Μακαρίου (A5). | ΥΠΕΣ / Δήμος | ΥΠΟΙΚ, ΥΜΕΕ, ΕΤΕΚ, φορείς |
| 3–9 μήνες | Λειτουργία τεχνικής ομάδας και ψηφιακού μητρώου ανενεργού αποθέματος (M5). Θέσπιση/εφαρμογή αντικινήτρων και κινήτρων (M3, M6) και ρυθμίσεις στάθμευσης (M2). Εκκίνηση προγραμμάτων κατοίκησης (M8). | ΥΠΕΣ / ΥΠΟΙΚ / Δήμος | ΥΜΕΕ, ΕΤΕΚ |
| 9–18 μήνες | Εφαρμογή ενιαίων προδιαγραφών δημόσιου χώρου και συνδέσεων/ροών (M9). Σταθερό πρόγραμμα δραστηριοτήτων/ταυτότητας και στήριξη μικρής επιχειρηματικότητας (M11–M12). | Δήμος | ΥΠΕΣ, ΕΤΕΚ, φορείς |
| 18–36+ μήνες | Ωρίμανση και σταδιακή υλοποίηση των χωρικών ραχοκοκαλιών (A6) με | ΥΠΕΣ / ΥΠΟΙΚ | Δήμος, ΥΜΕΕ, ΕΤΕΚ |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | πολυετή χρηματοδότηση. Ετήσια αναθεώρηση προγράμματος βάσει δεικτών και δημόσιος απολογισμός (Μ10). | | |
|--|---|--|--|

Πίνακας κωδικοποίησης μέτρων (Μ1–Μ12)

Ο πίνακας λειτουργεί ως «εργαλείο ανάθεσης» και μπορεί να επικαιροποιείται στο πλαίσιο του μηχανισμού υλοποίησης.

| | Σύντομη περιγραφή | Φορέας -ηγέτης | Συν-φορείς | Εργαλείο | Ορίζοντας |
|----|---|-------------------|--------------------------------------|---|-----------|
| M1 | Fast-track αλλαγής χρήσης και μικρών επεμβάσεων/διατηρητέων | ΥΠΕΣ | Δήμος, αρμόδιες αρχές, ΕΤΕΚ | Ρύθμιση διαδικασιών/ προτυποποίηση | 0–9 μ. |
| M2 | Αναθεώρηση απαιτήσεων στάθμευσης και στοχευμένες ρυθμίσεις | ΥΠΕΣ/ ΥΜΕΕ | Δήμος | Κανονιστικό πλαίσιο/ σχέδια στάθμευσης | 0–9 μ. |
| M3 | Φορολογικά κίνητρα ανακαίνισης/επένδυσης | ΥΠΟΙΚ | ΥΠΕΣ | Φορολογικό κίνητρο/ πρόγραμμα | 0–12 μ. |
| M4 | Δυνατότητα διαχείρισης αδρανών διατηρητέων από Δήμο | ΥΠΕΣ | Δήμος | Νομοθετική/ ρυθμιστική πρόβλεψη | 6–18 μ. |
| M5 | Τεχνική ομάδα και ψηφιακό μητρώο ανενεργών ιδιοκτησιών | Δήμος | ΥΠΕΣ, ΕΤΕΚ | Διοικητική δομή/ ψηφιακό εργαλείο | 0–9 μ. |
| M6 | Φόρος αδράνειας με επανεπένδυση στο κέντρο | ΥΠΕΣ/ ΥΠΟΙΚ | Δήμος | Νομοθετική ρύθμιση/ λογιστική δέσμευση | 6–18 μ. |
| M7 | Στήριξη μικτής χρήσης και ευελιξία μετατροπών | ΥΠΕΣ | Δήμος | Ρυθμιστικό πλαίσιο | 6–18 μ. |
| M8 | Κίνητρα μόνιμης κατοίκησης στο κέντρο | Δήμος/ ΥΠΕΣ | ΥΠΟΙΚ | Πρόγραμμα κινήτρων | 6–24 μ. |

| | | | | | |
|-----|---|-------|---------------------|---|----------------------------|
| M9 | Ενιαίες προδιαγραφές δημόσιου χώρου και συνδέσεων | Δήμος | ΥΜΕΕ, ΥΠΕΣ | Μελέτες/ προδιαγραφές/ έργα | 6-24 μ. |
| M10 | Συντονιστικός μηχανισμός υλοποίησης και απολογισμός | ΥΠΕΣ | Δήμος, ΕΤΕΚ, φορείς | Θεσμοθέτηση/ διαδικασία λογοδοσίας | 0-3 μ. (εκκίνηση), συνεχές |
| M11 | Πολιτιστική ταυτότητα/ δημιουργική οικονομία | Δήμος | Φορείς, ΕΤΕΚ | Πρόγραμμα δράσεων/ συνεργασίες | 6-24 μ. |
| M12 | Στήριξη μικρής επιχειρηματικότητας/ ενεργοποίηση ισογείων | Δήμος | Φορείς, ΥΠΕΣ | Κίνητρα/ παραχωρήσεις/ πρόγραμμα δραστηριοτήτων | 6-24 μ. |