



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ –
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ - ΧΟΡΤΙΑΤΗ**

του

ΙΩΑΝΝΗ ΖΩΓΡΑΦΟΥ
(Α.Μ. : mpm21007)

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Σουμπενιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Δημόσια Διοίκηση

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2022

*Στον πατέρα μου Παναγιώτη, στη μνήμη της μητέρας μου Αδαμαντίας
και στα παιδιά μου Παναγιώτη και Νικολέτα*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Σουμπενιώτη, που από την αρχή κέρδισε την προσοχή και το ενδιαφέρον μου με το εύρος των γνώσεών του αλλά και με τη μεταδοτικότητά του.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θέλω επίσης να εκφράσω στον πατέρα μου Παναγιώτη, διότι χωρίς την οικονομική και ηθική στήριξή του δεν θα ήμουν σε θέση να πραγματοποιήσω αυτό το όμορφο ταξίδι γνώσεων.

Επίσης νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον άνθρωπο που με παρακίνησε και πίστεψε σε μένα από την αρχή να κάνω αυτό το βήμα, το οποίο ναι μεν διακαώς επιθυμούσα αλλά δεν το τολμούσα λόγω αντικειμενικών συνθηκών, τον φίλο-αδερφό Γεώργιο Σκιαθίτη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα εργασία καταβάλλεται προσπάθεια να περιγραφεί η διαδικασία του Στρατηγικού/Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα με έμφαση στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αναλύεται ο ορισμός της Στρατηγικής, οι έννοιες που συμπεριλαμβάνει, η κατηγοριοποίηση των στόχων, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των στόχων, η ιεραρχία των σχεδίων δράσης, τα χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες σχεδιασμού, καθώς επίσης και τα πλεονεκτήματα αλλά και τα εμπόδια που συναντάμε στην εφαρμογή του, ενώ παρουσιάζονται και κάποια σημαντικά εργαλεία στρατηγικής. Θα αναλυθεί ένα παράδειγμα Στρατηγικού/Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στην τοπική αυτοδιοίκηση, αυτό του Δήμου Πυλαίας–Χορτιάτη για τα έτη 2021 – 2023 με έμφαση στα δυνατά και αδύναμα σημεία.

Αναφορά θα γίνει επίσης και σε βασικά ζητήματα που θα απασχολήσουν τους Δήμους στο μέλλον, όπως σύγχρονες προκλήσεις και κλιματική αλλαγή που θα επηρεάσουν το στρατηγικό τους σχεδιασμό μακροπρόθεσμα.

Η μελέτη περίπτωσης έδειξε ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι αναγκαίος, προκειμένου οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης να εξελίσσονται και προϋποθέτει ενέργειες που αφορούν κατά κύριο λόγο στη πολιτική ηγεσία, στην οργάνωση, στις αρμοδιότητες και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην πρόβλεψη κινδύνων.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγικός σχεδιασμός, επιχειρησιακό σχέδιο, δημόσια διοίκηση, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης

ABSTRACT

Through this paper, the writer makes an effort to describe the process of Strategic/ Operational Planning in public sector by putting emphasis on local government. The definition of Strategy, the concepts included, the categorization of objectives, the factors that influence the definition of objectives, the hierarchy of action plans, the features and planning processes, as well as the advantages and obstacles encountered in its implementation are analyzed in this paper, while some important strategy tools are also presented. An example of Strategic / Operational planning in local government, that of the Municipality of Pylaia - Chortiatis for the years 2021 - 2023 will be analyzed with emphasis on strengths and weaknesses.

Reference will also be made to key issues that will concern municipalities in the future, such as modern challenges and climate change that will affect their strategic planning in the long term.

The case study showed that Strategic Planning is necessary for Local Government Organizations in order to evolve themselves and it requires actions that mainly concern political leadership, organization, responsibilities and education of human resources, but also risk provision.

Keywords: strategic planning, business plan, public administration, local government

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ/ΧΑΡΤΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ/ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ	viii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	1
1.1 Η έννοια της Στρατηγικής	1
1.2 Εργαλεία Στρατηγικής.....	2
1.2.1 Ανάλυση SWOT.....	2
1.2.2 PEST Analysis	3
1.2.3 Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter	4
1.2.4 Καίριοι Δείκτες Απόδοσης/ Key Performance Indicators (KPIs)	6
1.3 Η έννοια του Σχεδιασμού	6
1.4 Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός.....	7
1.5 Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	8
1.6 Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	12
2.1 Η διάρθρωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα	12
2.2 Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	13
2.3 Λειτουργία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ– ΧΟΡΤΙΑΤΗ.....	25
3.1 Βασικά Χαρακτηριστικά Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη	25
3.1.1 Χωροταξικά Χαρακτηριστικά	25
3.1.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	32

3.1.3	Κλιματολογικά – Μετεωρολογικά Χαρακτηριστικά.....	33
3.2	Η Τοπική Διακυβέρνηση του Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ-ΧΟΡΤΙΑΤΗ.....		48
4.1	Η Ομάδα Εργασίας	49
4.2	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του ΕΠ δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη	51
4.3	Στάδια και Μεθοδολογία εκπόνησης Επιχειρησιακού Προγράμματος.....	54
4.4	Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης.....	54
4.5	Στρατηγικός Σχεδιασμός	57
4.6	Εφαρμογή και Έλεγχος του ΕΠ.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ-ΧΟΡΤΙΑΤΗ / SWOT ANALYSIS		73
5.1	SWOT Analysis Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	73
5.1.1	Άξονας 1: Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής	73
5.1.2	Άξονας 2: Κοινωνική Προστασία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός.....	76
5.1.3	Άξονας 3: Τοπική Οικονομία και Απασχόληση.....	79
5.2	SWOT Analysis Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	82
5.2.1	Άξονας 4: Εσωτερικό Περιβάλλον	82
5.3	Βασικά ζητήματα που θα απασχολήσουν τους Δήμους τα επόμενα χρόνια	85
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΝΕΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ ΧΟΡΤΙΑΤΗ		87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ

ΠΙΝΑΚΩΝ/ΧΑΡΤΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ/ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1: Απεικόνιση των 5 Δυνάμεων του Porter	5
Σχήμα 2: Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη	10
Σχήμα 3: Χάρτης Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	12
Σχήμα 4: Οργανόγραμμα Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη (2021)	37
Σχήμα 5: Στάδια Ανάπτυξης Ε.Π. Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη	49
Σχήμα 6: Διάρθρωση Ομάδας Εργασίας	51
Σχήμα 7: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στη διαδικασία εκπόνησης του Ε.Π. Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη	56
Σχήμα 8: Πυραμίδα Στρατηγικού Προγραμματισμού Επιχειρήσεων/Οργανισμών	57
Σχήμα 9: Διαμόρφωση Μέτρων Ε.Π.	59
Σχήμα 10: Επίπεδα Λήψης Αποφάσεων	60
Σχήμα 11: Ιεραρχικό Διάγραμμα Στρατηγικού Σχεδιασμού βάσει Οράματος της Ηγεσίας	62
Σχήμα 12: Κατανομή Δράσεων του Ε.Π. στις υπηρεσίες του Δήμου σε %	66
Σχήμα 13: Κατανομή Προϋπολογισμού Ε.Π. ανά έτος	68
Σχήμα 14: Χρηματοδοτικοί Πόροι Προϋπολογισμού	68

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Εκτάσεις Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη	26
Πίνακας 2: Μεταβολή Πληθυσμού Δήμου από 1991-2011	32
Πίνακας 3: Ηλικιακή Κατανομή Πληθυσμού Δήμου 2011	32
Πίνακας 4: Μεταβολή Μόνιμου Πληθυσμού Δήμου 1991-2011	32
Πίνακας 5: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του ΕΠ Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη	52
Πίνακας 6: Άξονες-Μέτρα & Στόχοι Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου (Παράρτημα 1)	95
Πίνακας 7: Συγκεντρωτικός Πίνακας Δράσεων Ε.Π. ανά Υπηρεσία	64
Πίνακας 8: Αναπτυξιακός Σχεδιασμός Δήμου την 3ετία 2021-2023	67
Πίνακας 9 SWOT Ανάλυση-Άξονας 1 Περιβάλλον & Ποιότητα Ζωής	73
Πίνακας 10: SWOT Ανάλυση-Άξονας 2 Κοινωνική Προστασία/Παιδεία/ Πολιτισμός/Αθλητισμός	76

Πίνακας 11: SWOT Ανάλυση-Άξονας 3 Τοπική Οικονομία & Απασχόληση	79
Πίνακας 12: SWOT Ανάλυση-Άξονας 4 Εσωτερικό Περιβάλλον	82

ΧΑΡΤΕΣ

Χάρτης 1: Δημοτική Ενότητα Πανοράματος	27
Χάρτης 2: Δημοτική Ενότητα Πυλαίας	28
Χάρτης 3: Δημοτική Κοινότητα Ασβεστοχωρίου	29
Χάρτης 4: Τοπική Κοινότητα Εξοχής	29
Χάρτης 5: Δημοτική Κοινότητα Χορτιάτη	30
Χάρτης 6: Δημοτική Κοινότητα Φιλύρου	30
Χάρτης 7: Διοικητικά Όρια Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη	31

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Μέτρα-Στόχοι ανά Άξονα του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη (Πίνακας 6)	95
Παράρτημα 2: Πιστοποίηση Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ.)	101

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Ε.Ι.	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑμΕΑ	Άτομα με Ειδικές Ανάγκες
Α.Π.Ε.	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
Γ.Γ.	Γενικός Γραμματέας
Δ.Ε.	Δημοτική Ενότητα
ΔΕΚΟ	Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί
Δ.Κ.	Δημοτική Κοινότητα
Δ.Ν.Τ.	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Δ.Π.Χ.	Δήμος Πυλαίας - Χορτιάτη
Δ.Σ.	Δημοτικό Συμβούλιο / Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Τ.Α.Α	Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Μ.Υ.	Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΙΚΑ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
Κ.Δ.Κ.	Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων
ΚΕ.Κ.Π.Α.Π.	Κέντρο Κοινωνικής Προστασίας Αλληλεγγύης και Παιδείας
Κ.Ε.Π.Α.Π.	Κοινοφελής Επιχείρηση Πολιτισμού Αθλητισμού Περιβάλλοντος
Κ.Ε.Π.	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Μ.Μ.Ε.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Μ.Κ.Ο.	Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση
Ν.	Νόμος
Ν.Π.	Νομικό Πρόσωπο
Ν.Π.Δ.Δ.(ν.π.δ.δ.)	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.(ν.π.ι.δ.)	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Ε.Υ.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε.	Περιφερειακή Ενότητα / Πολεοδομική Ενότητα
Π.Ε.Θ.	Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης
Π.Ε.Π.	Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Π.Κ.Μ.	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
Π.Σ.Θ.	Πολεοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης
Π/Υ	Προϋπολογισμός
ΣΒΑΚ	Σχέδιο Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας
Σ.Δ.Ι.Τ.	Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα
S.W.O.T.	Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats)
T.A.	Τοπική Αυτοδιοίκηση
T.E.I.	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
T.K.	Τοπική Κοινότητα
T.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται συνεχώς στην επικαιρότητα πρωτοστατώντας σε συζητήσεις σχετικά με την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο η τοπική αυτοδιοίκηση συμβάλλει στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων. Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης είναι επίκαιρος όσο ποτέ και οι προσπάθειες όλων που εργάζονται σε αυτήν πρέπει να συνταχθούν στον ίδιο σκοπό, από το πρωταρχικό στάδιο του σχεδιασμού έως το τελικό του ελέγχου των αποτελεσμάτων που παράγονται από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Οι σύγχρονες τάσεις επιτάσσουν μια μοντέρνα Δημόσια Διοίκηση και λειτουργούν ως μοχλός πίεσης για τη βελτίωση της απόδοσής της σε όλους τους τομείς που τη συνθέτουν. Στο πλαίσιο αυτό ξεκίνησε ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως εργαλείο άσκησης χρηστής Δημόσιας Διακυβέρνησης, που σκοπό έχει να διασφαλίζει την πρόοδο και την ανάπτυξη ενός οργανισμού ενώ παράλληλα να προσθέτει αξία στη λειτουργία και την παροχή υπηρεσιών του.

Με τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό σε έναν δημόσιο οργανισμό μπορεί να εντοπιστούν και να εξαλειφθούν λάθη και αστοχίες, ενώ συγχρόνως να παραχθεί πρόσθετη αξία συμβάλλοντας αισθητά στη βελτίωση της απόδοσης ολόκληρης της δημόσιας οντότητας και στην άσκηση χρηστής διακυβέρνησης.

Παρά την ύπαρξη σχετικού νομοθετικού πλαισίου, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα και ειδικά στους ΟΤΑ Α' και Β' Βαθμού παραμένει ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα, διότι προϋποθέτει την ομαδική συνεισφορά και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών (διοίκησης, προσωπικού, πολιτών), κρίνεται δε ιδιαίτερα σημαντική για την πρόοδο και την ανάπτυξή του.

Στην περίπτωση του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη οι στρατηγικοί στόχοι του Σχεδίου δράσης είναι η τοπική ανάπτυξή του, η βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών του για καλύτερης ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, η προώθηση της τοπικής επιχειρηματικότητας και η παράλληλη μείωση της ανεργίας του τοπικού πληθυσμού, η προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς του καθώς και η συνεχής ενίσχυση της Δια Βίου Μάθησης.

Επίκεντρο του οράματος της Διοίκησης του Δήμου είναι η αειφόρος ανάπτυξη του τόπου. Στην προσπάθειά της αυτή, η Διοίκηση φρόντισε να εμπλακούν όλοι (ανθρώπινο δυναμικό, αιρετοί, πολίτες Δήμου) στην εκπόνηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού ώστε να διαμορφώσουν από κοινού αυτό το σπουδαίο εργαλείο για την ανάπτυξη του Δήμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Ο Porter M. (1996) πιστεύει ότι *«Στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο η τοποθέτηση της/του επιχείρησης/οργανισμού στο περιβάλλον».*

Σύμφωνα με τον Chandler (1962), στρατηγική είναι *«ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών».*

Ο Quinn (1980) αναφέρει ότι *«στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς ενός οργανισμού, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μία καλά ορισμένη στρατηγική βοηθά στην διαχείριση και κατανομή των πόρων ενός οργανισμού σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά του, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων.»*

Ο Kenneth (1981) διατυπώνει τη στρατηγική ως ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιόν κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτού του οργανισμού.

Ο Ohmae (1991) ορίζει τη στρατηγική του οργανισμού με μια φράση, ως το *«ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα».* Και αιτιολογεί ότι *«ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει ένας οργανισμός να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αξία έναντι των ανταγωνιστών του. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη ενός οργανισμού σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών του με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο».*

Σύμφωνα με τους MacMillan και Tampoe (2001) στρατηγική είναι *«οι ιδέες και ενέργειες για να συλλάβουμε και εξασφαλίσουμε το μέλλον».*

Ο Lynch (2015) αναφέρει τη στρατηγική ως τη *«βασική κατεύθυνση ενός οργανισμού προς το μέλλον: ο σκοπός του, οι φιλοδοξίες του, οι πόροι του και πως αλληλεπιδρά με τον κόσμο μέσα στον οποίο λειτουργεί».*

Συμπεραίνεται ότι *«Στρατηγική είναι ο μεθοδικός σχεδιασμός του τρόπου εφαρμογής δράσεων και ενεργειών που καθοδηγεί όλη τη δομή ενός οργανισμού, ώστε να προχωρήσει σωστά στην κατεύθυνση που έχει χαράξει και να πετύχει τους στόχους του*

που θα τον ισχυροποιήσουν στην αγορά των πελατών του και απέναντι στους ανταγωνιστές του».

1.2 Εργαλεία Στρατηγικής

1.2.1 Ανάλυση SWOT

«Το διοικείν εστί προβλέπειν», Αλκιβιάδης, 450-404 π.Χ., Αθηναίος πολιτικός & στρατηγός.

«Μελέτα το παν», Περίανδρος, 668-584 π.Χ., Τύραννος της Κορίνθου και εκ των 7 σοφών.

Προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις : **Strengths** (Δυνατά Σημεία), **Weaknesses** (Αδύναμα Σημεία), **Opportunities** (Ευκαιρίες), **Threats** (Απειλές).

«Η SWOT Ανάλυση είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο για το μέγεθος των δυνατοτήτων και των ελλείψεων των πόρων ενός οργανισμού, των ευκαιριών αγοράς και των εξωτερικών απειλών για το μέλλον του» (Thompson et al., 2007:97).

Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στο Στρατηγικό Σχεδιασμό για να αναλύσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού όταν αυτός έχει θέσει στόχους και θέλει να τους πετύχει.

Τα δυνατά και αδύναμα σημεία εστιάζουν στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, όπως, στο προσωπικό και την κατάρτισή του, στην τεχνογνωσία, στους οικονομικούς πόρους που μπορούν να συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξή του.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, όπως αλλαγές στο νομικό πλαίσιο, νέοι ανταγωνιστές, η δημιουργία νέων αγορών κ.ά.

Ο οργανισμός λοιπόν πρέπει εγκαίρως να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές και να δράσει προς όφελός του.

Στην εφαρμογή της SWOT Analysis πρέπει να απαντηθούν κάποια καθοριστικά ερωτήματα για τον οργανισμό τόσο από τους ηγέτες όσο και από τους εν δυνάμει πελάτες, αλλά φυσικά και σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Όσον αφορά στα Δυνατά του Σημεία (Strengths) :

- Τι πλεονεκτήματα έχει ο οργανισμός ;
- Ποια είναι η πλέον ανταγωνιστική του υπηρεσία ;
- Τι διαθέσιμους πόρους έχει ;
- Ποια είναι η δύναμή του οικονομικά ;

Όσον αφορά στα Αδύναμα Σημεία του (Weaknesses) :

- Τι μπορεί να βελτιώσει ;
- Τι πρέπει να αποφύγει ;
- Ποια είναι η αδυναμία του οικονομικά ;

Όσον αφορά στις Ευκαιρίες (Opportunities) του οργανισμού :

- Ποιες ευκαιρίες εμφανίζονται σε σχέση με τις αλλαγές και την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις αλλαγές στο νομικό πλαίσιο, στα κοινωνικά πρότυπα, στον τρόπο ζωής;
- Ποιες τάσεις ενδιαφέρουν τον οργανισμό ;

Όσον αφορά στις Απειλές (Threats) :

- Τι εμπόδια συναντάμε συνήθως ;
- Πώς κινούνται οι ανταγωνιστές ;
- Οι αλλαγές στην τεχνολογία απειλούν την τοπική οικονομία ;
- Οι αλλαγές στο νομικό πλαίσιο επηρεάζουν τις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες ;

Η SWOT Analysis βοηθάει τις διοικήσεις ενός οργανισμού σε στρατηγικές αποφάσεις, αφού από τη μια μπορούν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που θα προκύψουν, ενώ από την άλλη μπορούν να διακρίνουν εγκαίρως απειλές και αδυναμίες ώστε να προλάβουν αρνητικές επιπτώσεις.

1.2.2 PEST Analysis

Σύμφωνα με τους Wheelen T., Hunger D. (2012) «για να διαμορφώσει ένας οργανισμός Στρατηγική, πρωταρχικό ρόλο παίζει να ανιχνεύσει το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται, δηλαδή το μάκρο-περιβάλλον ή έμμεσο και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον (*task environment*)».

Η PEST Analysis είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση του Μακρο-οικονομικού Περιβάλλοντος ενός οργανισμού/επιχείρησης. Προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων **P**olitical(Πολιτικό περιβάλλον), **E**conomic(Οικονομικό περιβάλλον), **S**ocial(Κοινωνικό περιβάλλον), **T**echnological(Τεχνολογικό περιβάλλον) και βοηθά στην κατανόηση και ανάλυση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού και προσδιορίζει την ανταγωνιστική του θέση.

- Στην ανάλυση του Πολιτικού περιβάλλοντος σημαντικό ρόλο έχουν το Πολίτευμα, η πολιτική σταθερότητα, οι Νόμοι, το Κράτος Δικαίου, παράγοντες που είναι πολύ σημαντικοί για τη λειτουργία μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού. Κρίσιμοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη δημιουργία ή/και το μέλλον μιας

επιχείρησης/ενός οργανισμού, είναι η εκάστοτε φορολογία, η εργατική νομοθεσία, η αυστηρή πλέον νομοθεσία προστασίας του περιβάλλοντος.

Σε αυτό το σημείο δεν θα πρέπει να παραλείψουμε και το πολιτικό περιβάλλον σε τοπικό επίπεδο, όπως η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Περιφέρειες, Δήμοι) που επίσης πρέπει να ληφθεί υπόψη για τη δημιουργία/εξέλιξη μιας επιχείρησης.

➤ Η ανάλυση του Οικονομικού περιβάλλοντος αναφέρεται στην οικονομία μιας χώρας. Μια οικονομία πρέπει να είναι ελκυστική ώστε να υπάρχει «πρόσφορο έδαφος» για την ανάπτυξη ενός οργανισμού ώστε να έχει οφέλη και επηρεάζεται από παράγοντες όπως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), τον ρυθμό του πληθωρισμού, τα επιτόκια δανεισμού, η ανεργία κ.ά.

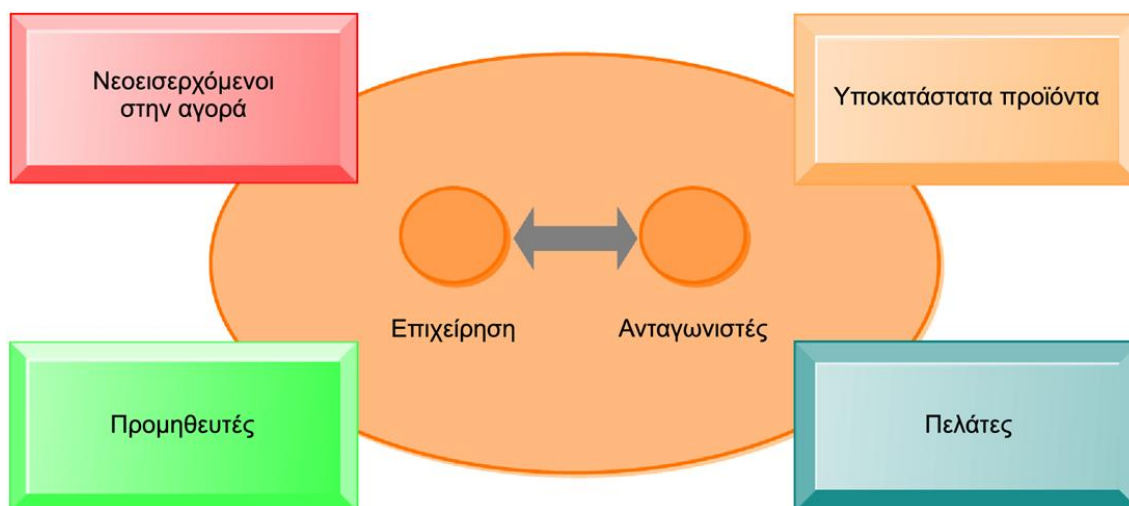
➤ Σημαντικό ρόλο για την λειτουργία μιας επιχείρησης και την χάραξη της στρατηγικής της, παίζει και το Κοινωνικό Περιβάλλον μιας περιοχής. Παράγοντες που το επηρεάζουν είναι η δομή μιας κοινωνίας, όπως οι θρησκείες, οι γλώσσες, το προσδόκιμο ζωής, οι επιρροές στον τρόπο διαβίωσης και κατανάλωσης, ευαισθησία του κοινωνικού συνόλου σε θέματα υγείας, περιβάλλοντος, ασφάλειας κ.ά.

➤ Τέλος, οι τεχνολογικές αλλαγές και η καινοτομία προχωρούν με πολύ γρήγορους ρυθμούς και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Έτσι το Τεχνολογικό Περιβάλλον μπορεί να ωθήσει μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί έτσι ώστε να μπορεί να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Μπορεί δηλαδή να επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη, σε τεχνολογίες που αναπτύσσουν καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες με καλύτερη ποιότητα και μικρότερο κόστος, να επικοινωνήσει και να προβάλλει τα προϊόντα της με τρόπο άμεσο στους υποψήφιους καταναλωτές/πελάτες της.

1.2.3 Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter

Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο Στρατηγικής είναι οι 5 Δυνάμεις του οικονομολόγου του Χάρβαρντ Michael Porter. Κατά τον Porter (1980, *Competitive Strategy*) στον Στρατηγικό Σχεδιασμό μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού είναι να εξετάσει τον ανταγωνισμό στο εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι η έρευνά του κατέληξε στις παρακάτω 5 δυνάμεις που είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση για να καθορίσει την ελκυστικότητα και την κερδοφορία της.

Σχήμα 1: Απεικόνιση των 5 Δυνάμεων του Porter



Πηγή: M.E.Porter, *Competitive Strategy*, 1980

- ❖ Κυριότερη Δύναμη του μοντέλου είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός. Ένας ανταγωνιστής καθημερινά κοιτάει να ξεπεράσει τους αντιπάλους του, έτσι βελτιώνει τα προϊόντα του και μειώνει τις τιμές, εξυπηρετεί πολύ καλά τους πελάτες του, διαφημίζει με ποικίλους τρόπους το προϊόν του. Προσπαθεί να αποκτήσει δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ❖ Η απειλή νέων ανταγωνιστών που θέλουν να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και συμπίεζει τις τιμές και το κόστος. Όσο τα εμπόδια εισόδου σε μια βιομηχανία είναι μικρά, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να εισέλθουν νέοι ανταγωνιστές σε αυτή και το αντίστροφο. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι οι “οικονομίες κλίμακας”, όπου οι εν δυνάμει νέοι ανταγωνιστές πρέπει να μπουν στην αγορά με την ίδια δυναμική που έχουν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές, πράγμα το οποίο προϋποθέτει μεγάλο κόστος αλλά και ρίσκο. Άλλο εμπόδιο είναι η επένδυση νέων κεφαλαίων αλλά και η δικτύωση στην προώθηση του προϊόντων μιας επιχείρησης.
- ❖ Σε μια δεδομένη βιομηχανία όταν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα οι επιχειρήσεις μπορούν να βάλουν όριο στις τιμές τους πριν οι πελάτες στραφούν σε αυτά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι μεγαλύτερη, όταν αυτά έχουν καλύτερη τιμή, όταν είναι καλύτερης ποιότητας, όταν είναι άμεσα διαθέσιμα και βγαίνουν όλο και νέα.
- ❖ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να μειώσει την ποιότητα του προϊόντος αλλά και να αυξήσουν την τιμή του με αποτέλεσμα να συμπιεστεί το κέρδος της βιομηχανίας, ιδιαίτερα αν αυτή η αύξηση δεν μετακυλιστεί στον τελικό καταναλωτή. Μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών υπάρχει όταν η

προσφορά προϊόντων χαμηλή και οι προμηθευτές λίγοι, όταν ένα προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι τέτοιο, που έχει πολύ καλύτερη ποιότητα σε σχέση με των υπολοίπων.

❖ Από την άλλη, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών πιέζει προς την κατεύθυνση να αυξηθεί η ποιότητα των προϊόντων αλλά και να μειωθούν οι τιμές που έχει ως συνέπεια τη μείωση του κέρδους των επιχειρήσεων. Μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών όταν υπάρχει χαμηλή ζήτηση, όταν υπάρχει η δυνατότητα αγοράς μεγάλης ποσότητας προϊόντων και έτσι μπορούν να πιέσουν και να ζητήσουν ευκολίες και μικρότερες τιμές.

1.2.4 Καίριοι Δείκτες Απόδοσης/ Key Performance Indicators (KPIs)

Ο Bernard Marr (2021) ισχυρίζεται ότι «οι KPIs με απλά λόγια, παρέχουν έναν τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εταιρειών, των επιχειρηματικών μονάδων, των έργων ή των ατόμων σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους τους. Με την ευρεία τους έννοια, οι KPIs παρέχουν τις πιο σημαντικές πληροφορίες απόδοσης που επιτρέπουν στους οργανισμούς (ή στα ενδιαφερόμενα μέρη τους) να κατανοήσουν εάν ο οργανισμός βρίσκεται σε καλό δρόμο για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων του. Με αυτόν τον τρόπο, τα καλά σχεδιασμένα KPIs είναι ζωτικής σημασίας όργανα πλοήγησης, δίνοντας μια σαφή εικόνα των τρεχόντων επιπέδων απόδοσης και του εάν η επιχείρηση βρίσκεται εκεί που πρέπει».

Οι σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις επιβάλλουν νέες πρακτικές που βασίζονται στην πληροφορία που πρέπει να υπάρχει για την πορεία μιας επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί είναι εργαλεία μέτρησης επιδόσεων των στρατηγικών & επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί. Συνήθως αυτοί οι δείκτες βοηθάνε τα μεσαία και ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης να αξιολογήσουν αν επετεύχθησαν οι στόχοι των επιμέρους τμημάτων της. Έτσι η επιτυχία για μια επιχείρηση έγκειται στο γεγονός του βαθμού επίτευξης όχι μόνο των οικονομικών και στρατηγικών της στόχων, αλλά και στην ικανοποίηση του προσωπικού και των πελατών.

1.3 Η έννοια του Σχεδιασμού

Οι Montana και Charnow (1993) υποστηρίζουν ότι «σχεδιασμός είναι η διεργασία ορισμού του οργανισμού, ο καθορισμός του σκοπού και των στόχων ανάπτυξης του και η εξέταση εναλλακτικών λύσεων προς αυτούς τους στόχους». «Είναι μια προσπάθεια να ελέγξουμε το μέλλον» (Κουτούζης & Σιγάλας, 1999). Υπό αυτή την έννοια ένας από τους σημαντικότερους λόγους που μια επιχείρηση ή ένας δημόσιος οργανισμός

αποτυγχάνει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει δίχως να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι είτε η έλλειψη σχεδιασμού είτε ο λάθος σχεδιασμός (Γιοβάνης & Πάσχος, 2019).

Ο σχεδιασμός είναι η λειτουργία με την οποία μια οικονομική μονάδα καθορίζει τους αντικειμενικούς της στόχους καθώς επίσης επιλέγει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες που θα εφαρμόσει για την επίτευξη των στόχων αυτών μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με προβλεπόμενο κόστος και ωφέλεια (Πετρίδου, 2011).

Με τον σχεδιασμό μια οικονομική μονάδα θέτει κατευθύνσεις, αποφασίζει πού θέλει να πάει και σχεδιάζει τον καλύτερο τρόπο για να φτάσει στο σημείο το οποίο έχει θέσει ως στόχο. Σχεδιάζει και δημιουργεί τις κατάλληλες δομές για να επιτύχει τους στόχους της και να φτάσει στο σημείο στο οποίο θέλει. Βασικός παράγοντας στην επίτευξη των στόχων αυτών είναι η ηγεσία, η οποία θα πρέπει να εμπνέει και να υποστηρίζει την προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Μπουραντάς, 2015).

Σύμφωνα με την Μπέλλου (2020) οι έννοιες που συναντάμε στην λειτουργία του σχεδιασμού είναι:

- **Σκοπός:** το σημείο που επιδιώκει να φτάσει ένας οργανισμός
- **Αποστολή:** είναι ο βασικός σκοπός μιας επιχείρησης, καθορίζει την σχέση του οργανισμού με τους άλλους οργανισμούς και περιγράφει συγκεκριμένους στόχους που θα επιδιώξει ο οργανισμός με σκοπό να τους πετύχει
- **Όραμα:** σκιαγραφεί τον οργανισμό στο μέλλον, αναφέρεται σε γενικούς στόχους και οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή.
- **Αντικειμενικός σκοπός:** είναι ο κύριος στόχος που έχει θέσει και πρέπει να επιτευχθεί από τον οργανισμό για να ολοκληρωθεί η αποστολή του
- **Στόχος:** οποιαδήποτε επιδίωξη ενός οργανισμού.

1.4 Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Ο Μπουραντάς (2015) αναφέρει ότι η λειτουργία του σχεδιασμού μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη:

Ο **στρατηγικός σχεδιασμός** είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή, το όραμα, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της.

Ο **λειτουργικός ή επιχειρησιακός ή τακτικός σχεδιασμός** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποιοτικά, ποσοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να

επιτευχθούν μετρήσιμοι στόχοι, βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι. Βασικό στοιχείο του λειτουργικού ή επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι ο προϋπολογισμός (budget), ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση (τα οικονομικά μεγέθη) των στόχων, των ενεργειών και των απαιτούμενων μέσων.

Οι στόχοι είναι η απάντηση στο ερώτημα «τι θέλει να πετύχει ένας οργανισμός;». Προϋπόθεση για επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού είναι οι στόχοι να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και καθαρά διατυπωμένοι. Μη εφικτοί και μη ρεαλιστικοί στόχοι οδηγούν σταδιακά στην αποθάρρυνση των εργαζομένων που καλούνται να τους επιτύχουν με αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητάς τους. Θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι για να μπορεί να μετρηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων με βάση τα αποτελέσματα και τέλος σωστά διατυπωμένοι, έτσι ώστε να γίνονται από όλους κατανοητοί και να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις και παρανοήσεις (Πετρίδου, 2011). Οι στόχοι ακόμα διακρίνονται σε (Μπέλλου, 2020):

- **Στρατηγικούς:** είναι οι στόχοι που θέτει η ανώτατη διοίκηση, είναι γενικοί και αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι προσανατολισμένοι στο μακροπρόθεσμο κέρδος και στην επιβίωση του οργανισμού στο μέλλον.
- **Τακτικούς:** είναι στόχοι που θέτει κάθε λειτουργικό τμήμα του οργανισμού και καθορίζονται από τα μεσαία διοικητικά στελέχη.
- **Λειτουργικούς:** είναι στόχοι που καθορίζονται από τα κατώτερου επιπέδου διοικητικά στελέχη και αφορούν συγκεκριμένα τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού.

1.5 Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Εργαλείο του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι το επιχειρησιακό σχέδιο που είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που αναλύει την οργάνωση και το περιβάλλον της, καθορίζοντας τις ενέργειες στη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει (Flanagan 2011, Young et al.2007). Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού, η οποία θα ευθύνεται κατά κύριο λόγο στην επιτυχία του σχεδιασμού της επιχείρησης, πραγματοποιείται σε έξι στάδια (Γιοβάνης & Πάσχος, 2019):

1^ο Στάδιο: Αναγνώριση και καθορισμός των προβλημάτων

Στο πρώτο στάδιο τα στελέχη καθορίζουν την αποστολή του οργανισμού δηλαδή τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Καταγράφουν τα ζητήματα που υπάρχουν στον οργανισμό και θα καθορίσουν τους αρχικούς στόχους.

2^ο Στάδιο: Ανάλυση περιβάλλοντος (SWOT analysis)

Στο δεύτερο στάδιο τα στελέχη αναλύουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Στο στάδιο αυτό καταγράφουν και αξιολογούν τις δυνάμεις που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον χρησιμοποιώντας τη μέθοδο SWOT Analysis. Με την SWOT analysis ουσιαστικά αξιολογούν τα Δυνατά και τα Αδύνατα σημεία του οργανισμού σε σχέση με το εσωτερικό του περιβάλλον και τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που παρουσιάζονται από το εξωτερικό του περιβάλλον, με τη λογική της αντιμετώπισης των ασθενών σημείων, της αξιοποίησης των ισχυρών, των πόρων και των ικανοτήτων, ούτως ώστε να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά οι απειλές του περιβάλλοντος και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες.

3^ο Στάδιο: Καθορισμός Στόχων

Στο 3^ο στάδιο τα στελέχη του οργανισμού αφού εξετάσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του, η ανώτερη ηγεσία λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και θέτει τους στόχους που θα ακολουθήσει η οργάνωση. Οι στόχοι τίθενται top down ενώ η υλοποίησή τους bottom up.

4^ο Στάδιο: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης

Στο 4^ο στάδιο και μετά τον καθορισμό των στόχων, τα στελέχη αναλύουν τους στρατηγικούς στόχους αναπτύσσοντας σχέδια δράσης που επιμερίζονται σε όλη την οργανωτική δομή, για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τα σχέδια δράσης περιλαμβάνουν τους στόχους, καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων στους διάφορους τομείς της οργάνωσης. Απαντούν δε στις ερωτήσεις: ποιος θα κάνει τι, πότε θα το κάνει, σε πόσο χρόνο, πόσο θα κοστίσει, τι αποτελέσματα περιμένουμε. Στο στάδιο αυτό τίθενται τα πρότυπα απόδοσης και ορίζονται οι δείκτες μέτρησης των σχεδίων δράσης.

5^ο Στάδιο: Εφαρμογή του Προγράμματος Δράσης

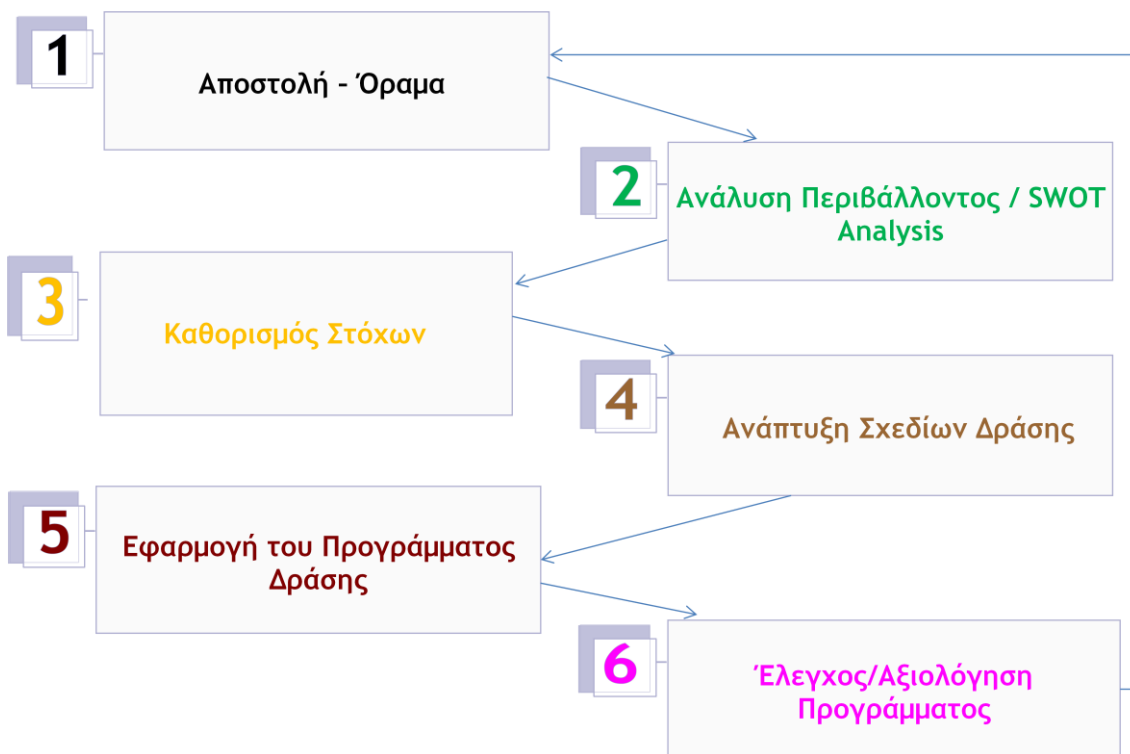
Στο 5ο στάδιο και ενώ έχουν καθοριστεί τα σχέδια δράσης από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, καλούνται όλες οι διοικητικές βαθμίδες της οργάνωσης να εφαρμόσουν τα συγκεκριμένα σχέδια δράσης όπως έχουν προκαθοριστεί, σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας, λειτουργίας ή οργανωτικών μονάδων. Παράλληλα με την εφαρμογή του προγράμματος παρακολουθείται η τήρηση των προτύπων απόδοσης με χρήση των δεικτών μέτρησης που καθορίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο.

6^ο Στάδιο – Αξιολόγηση του προγράμματος

Στο 6^ο στάδιο που είναι και το τελευταίο τα ανώτερα στελέχη ελέγχουν και αξιολογούν το πρόγραμμα. Μετρούν την αποδοτικότητα και τους στόχους που έχουν επιτευχθεί. Ο

έλεγχος λαμβάνει χώρα τόσο κατά τη διάρκεια υλοποίησης των προγραμμάτων, όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Σε αυτό το στάδιο αποφασίζονται και εφαρμόζονται μέτρα ή ενέργειες που αφορούν τη διόρθωση των αποκλίσεων με την εξάλειψη των αιτίων που τις προκαλούν. Εδώ ακριβώς επανασυνδέεται η λειτουργία του ελέγχου με αυτήν του προγραμματισμού.

Σχήμα 2 : Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού Δήμου



Πηγή : Στρατηγικό Σχέδιο Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη

1.6 Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί απαραίτητη και ιδιαίτερη κρίσιμη λειτουργία της οργάνωσης αφού συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία του οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος και ιδιαίτερα χρήσιμος διότι συμβάλλει (Μπουραντάς, 2015):

- στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων και της πορείας στο μέλλον, δίνει κοινή κατεύθυνση και συνοχή στις αποφάσεις, τις δράσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση και έτσι εστιάζει την προσπάθεια και συντονίζει τις λειτουργίες, τις δραστηριότητες, τις οργανωτικές μονάδες και τους ανθρώπους
- στον ορισμό της θέσης της οργάνωσης στο περιβάλλον που δρα
- στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- στην αποτελεσματική απόκτηση, κατανομή και χρήση των πόρων

- στη μείωση της αβεβαιότητας, αφού κάνει σαφές το πού θέλει να πάει η οργάνωση και το πώς θα πάει στο μέλλον
- στην έγκαιρη επισήμανση των προβλημάτων, των περιορισμών, των κινδύνων, των απειλών και των ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον
- στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας
- στη δημιουργία κουλτούρας πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής σκέψης και δράσης και εστίασης σε αποτελέσματα.
- στη σαφήνεια του τι πρέπει να επιτευχθεί, πώς, με ποια μέσα και πότε από την επιχείρηση, την κάθε οργανωτική μονάδα και τον κάθε εργαζόμενο.

Όπως κάθε νέα αλλαγή που πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό έτσι και με τον σχεδιασμό υπάρχουν πολλές φορές εμπόδια στο να πραγματοποιηθεί με τον σωστό τρόπο και πολλές φορές φέρνει αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που αρχικά σχεδιάστηκαν.

Κατά την Μπέλλου (2020) οι λόγοι που οδηγούν σε κάτι τέτοιο είναι:

- Η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων για το πώς θα πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός
- Στόχοι που έχουν τεθεί μπορεί να είναι ανέφικτοι και ακατάλληλοι
- Έλλειψη κινήτρων για την επίτευξη των στόχων
- Κακή κρίση ή αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- Αντίδραση των εργαζομένων στις αλλαγές που μπορεί να επιφέρουν αναπτυξιακά σχέδια δράσης
- Ελλιπής πληροφόρηση
- Μειωμένη ικανότητα των εργαζομένων να εργαστούν ομαδικά είτε για προσωπικούς είτε για επαγγελματικούς λόγους

Εκτός βέβαια από την αντίδραση των εργαζομένων στην λειτουργία του σχεδιασμού, υπάρχει αντίδραση και από τα ανώτερα στελέχη για διαφορετικούς όμως λόγους.

Κάποιοι από τους λόγους είναι:

- Ο σωστός σχεδιασμός απαιτεί καλή πληροφόρηση και αρκετή δουλειά
- Πιθανόν αποτυχία ενός προγράμματος και μη επίτευξη στόχων θα έχει ως αποτέλεσμα να θεωρηθεί υπεύθυνο το στέλεχος που έχει αναλάβει το συγκεκριμένο πρόγραμμα.
- Πολλές φορές η διαδικασία επίλυσης ενός θέματος είναι πιο εύκολη και γρήγορη όταν παρουσιάζεται το πρόβλημα, ενώ ο σχεδιασμός για την πρόβλεψή του είναι δυσκολότερος και χρονοβόρος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

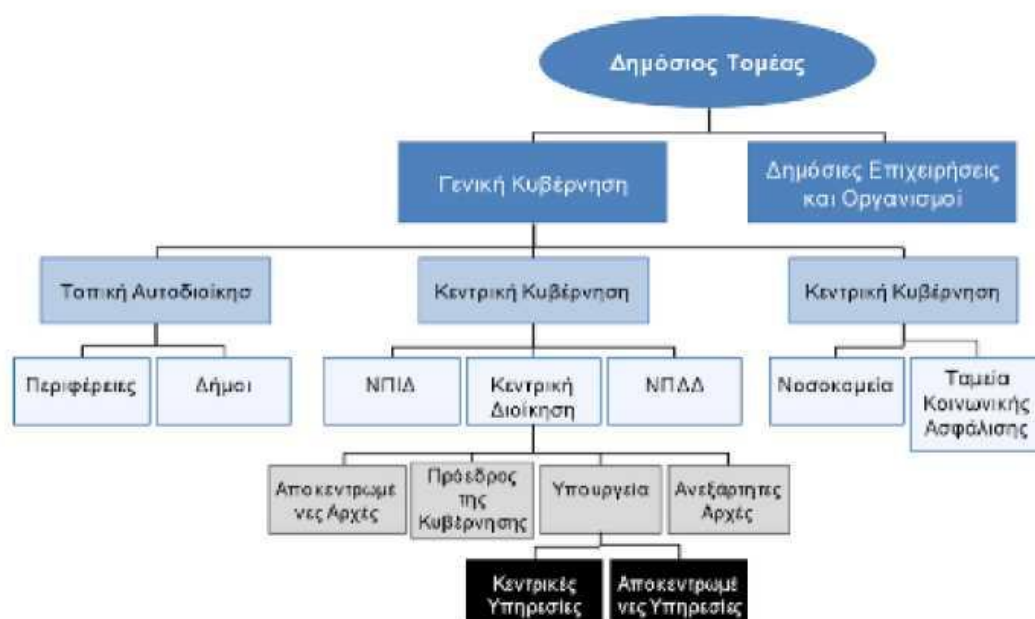
2.1 Η διάρθρωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα

Ο δημόσιος τομέας του Ελληνικού κράτους αφορά στη Γενική Κυβέρνηση, τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς (ΔΕΚΟ) (Σχήμα 3).

Σύμφωνα με το Μητρώο φορέων Γενικής Κυβέρνησης της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (www.statistics.gr), η Γενική Κυβέρνηση διακρίνεται στην Κεντρική Κυβέρνηση, την Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΟΤΑ) και την Κοινωνική Ασφάλιση.

Η κεντρική κυβέρνηση απαρτίζεται από τα Υπουργεία, τις Ανεξάρτητες Αρχές, τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (7) και τα ν.π.δ.δ. και ν.π.ι.δ. Η τοπική αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει τις Περιφέρειες (13), χώρος στον οποίο δραστηριοποιούνται και Νομικά Πρόσωπα (πάνω από 385) και τους Δήμους (332), που διαθέτουν περίπου 1500 νομικά πρόσωπα. Η κοινωνική ασφάλιση περιλαμβάνει τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης (15) και τα νοσοκομεία (134)

Σχήμα 3 : Χάρτης Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Πηγή: ΟΟΣΑ, 2011)



Η οδηγία του ΠΑ (2012) για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα, αναφέρει ότι οι δημόσιες δομές διακυβέρνησης χαρακτηρίζονται από ότι περιλαμβάνουν αναφορά απευθείας στην κυβέρνηση, με τη μορφή κυβερνητικής υπηρεσίας, υπηρεσίας ή αξιωματούχου, που συνήθως περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα επίπεδα εκλεγμένων ή διορισμένων αξιωματούχων. Έτσι, θεωρείται Δημόσιος ένας Οργανισμός όταν (ΠΑ, 2019):

- ➔ Παράγει Δημόσια Αγαθά
- ➔ Το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης καθορίζεται από την κυβερνητική πολιτική και παρέχεται από την Κυβέρνηση
- ➔ Η κυβέρνηση ελέγχει άμεσα και έμμεσα (μέσω νόμων και κανονισμών) τις πολιτικές, τις λειτουργίες, τη διαχείριση και την παροχή των υπηρεσιών του οργανισμού
- ➔ Η ιδρυτική νομοθεσία και το ύψος της κρατικής χρηματοδότησης που λαμβάνει ο οργανισμός επηρεάζει συχνά το βαθμό ελέγχου που ασκεί η κυβέρνηση σε αυτόν
- ➔ Δίνει απευθείας αναφορά σε Κυβερνητική Υπηρεσία
- ➔ Η κυβέρνηση ορίζει την πλειοψηφία των μελών ΔΣ ή του διοικητικού οργάνου
- ➔ Το Κράτος είναι ο κύριος μέτοχος
- ➔ Απασχολούνται σε αυτόν Δημόσιοι Υπάλληλοι
- ➔ Συνολικά η δραστηριότητα του υπόκειται σε κρατικό έλεγχο
- ➔ Νομοθετικά ελέγχεται από Κρατικούς Ελεγκτές
- ➔ Η κυβέρνηση μπορεί επίσης να διατηρεί φορολογική και άλλες υποχρεωτικές εξουσίες έναντι των πολιτών και των οικονομικών των δημόσιων οργανισμών

2.2 Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

Σύμφωνα με το Ν. 3852/2010 «*Νέα αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης*» (Πρόγραμμα Καλλικράτης) και το Ν. 4555/2018 (Πρόγραμμα Κλεισθένης) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, η Ελλάδα διαθέτει δυο βαθμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

α) ΟΤΑ Α' βαθμού: 332 Δήμοι και

β) ΟΤΑ Β' βαθμού: 13 Περιφέρειες.

Σύμφωνα με το άρθρο 75 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν.3463/2006, ΦΕΚ Α 114/30-6-2006) «οι δημοτικές και οι κοινοτικές αρχές διευθύνουν και ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας».

- Οι αρμοδιότητες των Δήμων και Κοινοτήτων αφορούν κυρίως, τους τομείς:
 - α) Ανάπτυξης, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:
 - Η προστασία, η αξιοποίηση και η εκμετάλλευση των τοπικών φυσικών πόρων και περιοχών, των ιαματικών πηγών και των ήπιων ή ανανεώσιμων μορφών ενέργειας, καθώς και η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση των σχετικών έργων και εγκαταστάσεων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
 - Η μελέτη, κατασκευή, συντήρηση, εκμετάλλευση και διαχείριση των δικτύων φυσικού αερίου, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
 - Ο εξηλεκτρισμός, η επέκταση ηλεκτρικών δικτύων και γενικότερα δικτύων ενέργειας, εντός των διοικητικών τους ορίων, για κοινωφελείς σκοπούς, καθώς και για την τόνωση της ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας.
 - Η μελέτη, κατασκευή και εκμετάλλευση βιοτεχνικών κέντρων και κτιρίων στις ειδικές βιοτεχνικές και βιομηχανικές ζώνες που καθορίζονται στο πλαίσιο του πολεοδομικού και του χωροταξικού σχεδιασμού.
 - Η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής τους.
 - Η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων έρευνας και τεχνολογίας για την ανάπτυξη της περιοχής τους.
 - Ο σχεδιασμός, η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση υποδομών για τη στήριξη της τοπικής οικονομίας, όπως έργων οδοποιίας, συστημάτων άρδευσης, αντιπλημμυρικών και εγγειοβελτιωτικών έργων.
 - Η εκπόνηση, υλοποίηση και η συμμετοχή σε προγράμματα για την τουριστική ανάπτυξη των περιοχών τους και την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, καθώς και η δημιουργία θερέτρων και άλλων εγκαταστάσεων αναψυχής και διακοπών.
 - Η διοίκηση και εκμετάλλευση των χώρων της ζώνης λιμένα δικαιοδοσίας τους, καθώς και η κατασκευή και συντήρηση των αναγκαίων λιμενικών έργων.
 - Η ίδρυση, κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση δημοτικών και κοινοτικών αγορών.
 - Η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση αποθηκευτικών χώρων υγρών καυσίμων.
 - Η διαχείριση, η αξιοποίηση και η εκμετάλλευση της δημοτικής και κοινοτικής περιουσίας και η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση δημοτικών και κοινοτικών κτιρίων.
 - Η εκμετάλλευση δημοτικών και κοινοτικών δασών.

- Η διαχείριση και εκμετάλλευση δημοτικών και κοινοτικών καλλιεργητικών εκτάσεων και βοσκοτόπων, καθώς και αποκαλυπτόμενων καλλιεργητικών εκτάσεων που τους παραχωρούνται από το Δημόσιο.

β) **Περιβάλλοντος**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

- Η εκπόνηση τοπικών προγραμμάτων για την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.
- Η προστασία και διαχείριση των υδάτινων πόρων, η προστασία του εδάφους και των εσωτερικών υδάτων από την αλιεία (λιμνοθάλασσες, λίμνες, ιχθυοτροφεία, ποταμοί) και η καταπολέμηση της ρύπανσης στην περιφέρειά τους.
- Η ίδρυση και λειτουργία δημοτικών και κοινοτικών εργαστηρίων.
- Η καθαριότητα όλων των κοινόχρηστων χώρων της εδαφικής τους περιφέρειας, η αποκομιδή και διαχείριση των αποβλήτων, καθώς και η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση συστημάτων αποχέτευσης και βιολογικού καθαρισμού και η λήψη προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων για την προστασία των κοινόχρηστων χώρων και ιδιαίτερα των χώρων διάθεσης απορριμμάτων από εκδήλωση πυρκαγιάς, σύμφωνα με την κείμενη σχετική νομοθεσία.
- Η παροχή συνδρομής στην αρμόδια πυροσβεστική υπηρεσία, με κάθε πρόσφορο μέσο που διαθέτουν, για την αντιμετώπιση πυρκαγιών, ιδίως σε περιοχές που έχουν δασικό χαρακτήρα.
- Η ίδρυση και λειτουργία σφαγείων.
- Η μελέτη, διαχείριση και εκτέλεση προγραμμάτων οικιστικής και πολεοδομικής ανάπτυξης.
- Η λήψη μέτρων για την αποκατάσταση και ανάπλαση των περιοχών της περιφέρειάς τους, κυρίως σε περιοχές όπου αναπτύσσεται εκμετάλλευση ορυκτού πλούτου και εγκαθίστανται μονάδες επεξεργασίας αποβλήτων.
- Η λήψη μέτρων για την αποκατάσταση και ανάπλαση των περιοχών της περιφέρειάς τους, κυρίως σε περιοχές όπου αναπτύσσεται εκμετάλλευση ορυκτού πλούτου και εγκαθίστανται μονάδες επεξεργασίας αποβλήτων.
- Ο καθορισμός των χώρων για τη δημιουργία κοιμητηρίων και η παροχή γνώμης για τον καθορισμό χώρων αποτέφρωσης νεκρών.

γ) **Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των Πόλεων και των Οικισμών**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

- Η εξασφάλιση και διαρκής βελτίωση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών στις πόλεις και τα χωριά όπως η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση συστημάτων ύδρευσης, αφαλάτωσης, τηλεθέρμανσης, έργων ηλεκτροφωτισμού των κοινόχρηστων χώρων, η δημιουργία χώρων πρασίνου, χώρων αναψυχής, πλατειών και λοιπών υπαίθριων κοινόχρηστων χώρων.
- Η συμμετοχή στο έργο της αστικής συγκοινωνίας και η διενέργεια μεταφοράς για τη μετακίνηση κατοίκων της περιοχής τους, καθώς και η μεταφορά για την εξυπηρέτηση και την αναψυχή αυτών, όπως ορίζεται στο άρθρο 83 και στη σχετική νομοθεσία.
- Ο καθορισμός, η κατασκευή, συντήρηση και εκμετάλλευση υπόγειων και υπέργειων χώρων στάθμευσης, καθώς και ο έλεγχος της στάθμευσης των αυτοκινήτων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- Η ρύθμιση της κυκλοφορίας, ο καθορισμός πεζοδρόμων, μονοδρομήσεων και κατευθύνσεων της κυκλοφορίας, η απομάκρυνση εγκαταλελειμμένων οχημάτων και γενικότερα η λήψη μέτρων για την αποφυγή δυσμενών επιδράσεων στην ασφάλεια της κυκλοφορίας, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- Ο καθορισμός των χώρων και των όρων λειτουργίας των λαϊκών αγορών και των εμποροπανηγύρεων, για άσκηση υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων, που διενεργούνται στην περιφέρειά τους, κατά τη σχετική νομοθεσία, καθώς και των χώρων για την προσωρινή διαμονή μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων.
- Ο καθορισμός χώρων για την τοποθέτηση πλαισίων προβολής υπαίθριας διαφήμισης, καθώς και ο προσδιορισμός ειδικότερων προδιαγραφών κατασκευής και προϋποθέσεων τοποθέτησης διαφημιστικών πλαισίων, σύμφωνα με τις τοπικές ιδιαιτερότητες στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας.
- Η προστασία του καταναλωτή με τη δημιουργία Γραφείων Ενημέρωσης του καταναλωτή σχετικά με θέματα που αφορούν τα δικαιώματά του, την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών και τις επιπτώσεις τους στην υγεία και το περιβάλλον, σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές.
- Ο προσδιορισμός ειδικότερων όρων και προϋποθέσεων της ίδρυσης και εγκατάστασης καταστημάτων, επιχειρήσεων και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων της δικαιοδοσίας τους που επηρεάζουν το φυσικό, πολιτιστικό και αρχιτεκτονικό περιβάλλον, καθώς και την αισθητική, φυσιογνωμία και τις εν γένει λειτουργίες της πόλης.

- Ο προσδιορισμός των όρων και των ωρών λειτουργίας μουσικής σε καταστήματα, τα οποία λειτουργούν στην πόλη, στο πλαίσιο των υγειονομικών και κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης.
- Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας, όπως ο υγειονομικός έλεγχος των δημοτικών και κοινοτικών δεξαμενών νερού, ο υγειονομικός έλεγχος των καταστημάτων και επιχειρήσεων που λειτουργούν στην περιφέρειά τους, ο έλεγχος της ηχορύπανσης, της κοινής ησυχίας και της εκπομπής ρύπων, θορύβων και άλλων επιβαρύνσεων του περιβάλλοντος από τροχοφόρα, η περισυλλογή και εν γένει η μέριμνα για τα αδέσποτα ζώα και η δημιουργία καταφυγίων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την προστασία της ζωής και της περιουσίας των κατοίκων, όπως ο έλεγχος σήμανσης των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς και της τήρησης των υποχρεώσεων αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στις οδούς του δημοτικού ή κοινοτικού δικτύου, η λήψη μέτρων και ο έλεγχος για την προστασία από επικίνδυνες οικοδομές, από έλλειψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής σε εργασίες που εκτελούνται και γενικότερα από δραστηριότητες που εγκυμονούν κινδύνους για τη ζωή και την περιουσία των κατοίκων.
- Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την προστασία και αναβάθμιση της αισθητικής των πόλεων και των οικισμών.
- Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την απρόσκοπτη πρόσβαση στους κοινόχρηστους χώρους.
- Η ονομασία των οδών, πλατειών, η τοποθέτηση πινακίδων πληροφορίας και η αρίθμηση κτισμάτων.

δ) Απασχόλησης, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

- Η υλοποίηση ή η συμμετοχή σε ολοκληρωμένα τοπικά σχέδια και προγράμματα δράσης και πρωτοβουλίες για την εφαρμογή και ανάπτυξη πολιτικών προώθησης της απασχόλησης και της κοινωνικής ενσωμάτωσης διαφόρων κατηγοριών ανέργων, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.
- Προώθηση και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και υπηρεσιών επαγγελματικής κατάρτισης, με την ίδρυση και λειτουργία Κέντρων Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης προσαρμοσμένα στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες και κυρίως των πληθυσμών των ορεινών, αγροτικών και νησιωτικών περιοχών, στο πλαίσιο του εθνικού και ευρωπαϊκού σχεδιασμού.

- Συμβολή στην απορρόφηση του εργατικού δυναμικού της περιοχής τους με την ανάπτυξη συμβουλευτικών δράσεων που παρέχονται δωρεάν προς τους ανέργους, με στόχο την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή τους για την εξεύρεση απασχόλησης, καθώς και στην προώθηση ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην αγορά εργασίας, με τη δημιουργία Δημοτικών και Κοινοτικών Γραφείων Ενημέρωσης για την Απασχόληση, σε συνεργασία με τους αρμόδιους δημόσιους φορείς και τις επιχειρήσεις της περιοχής τους.

ε) **Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

- Η εφαρμογή πολιτικών ή η συμμετοχή σε δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα της βρεφικής και παιδικής ηλικίας και της τρίτης ηλικίας, με την ίδρυση και λειτουργία νομικών προσώπων και ιδρυμάτων όπως παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών, βρεφοκομείων, ορφανοτροφείων, κέντρων ανοικτής περίθαλψης και ημερήσιας φροντίδας, ψυχαγωγίας και αναψυχής ηλικιωμένων, γηροκομείων κ.λπ. και τη μελέτη και εφαρμογή σχετικών κοινωνικών προγραμμάτων.
- Η εφαρμογή πολιτικών ή η συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα, που στοχεύουν στη μέριμνα, υποστήριξη και φροντίδα ευπαθών κοινωνικών ομάδων με την παροχή υπηρεσιών υγείας και την προαγωγή ψυχικής υγείας, όπως δημιουργία δημοτικών και κοινοτικών ιατρείων, κέντρων αγωγής υγείας, υποστήριξης και αποκατάστασης ατόμων με αναπηρία, κέντρων ψυχικής υγείας, συμβουλευτικής στήριξης των θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας και βίας κατά συνοικούντων προσώπων και κέντρων πρόληψης κατά εξαρτησιογόνων ουσιών.
- Η μέριμνα για τη στήριξη αστέγων και οικονομικά αδύνατων δημοτών, με την παραχώρηση δημοτικών και κοινοτικών οικοπέδων σε αυτούς ή με την παροχή χρηματικών βοηθημάτων, ειδών διαβίωσης και περίθαλψης σε κατοίκους που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα διαβίωσης κατά τις προβλέψεις αυτού του Κώδικα.
- Η σχεδίαση, η οργάνωση, ο συντονισμός και η εφαρμογή προγραμμάτων και πρωτοβουλιών για την πρόληψη της παραβατικότητας στην περιφέρειά τους, με τη δημιουργία Τοπικών Συμβουλίων Πρόληψης Παραβατικότητας.
- Ο σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων ή συμμετοχή σε προγράμματα και δράσεις για την ένταξη αθίγγανων, παλινοστούντων ομογενών, μεταναστών και προσφύγων στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ζωή της τοπικής κοινωνίας.

- Η προώθηση και ανάπτυξη του εθελοντισμού και της κοινωνικής αλληλεγγύης με τη δημιουργία τοπικών δικτύων κοινωνικής αλληλεγγύης, εθελοντικών οργανώσεων και ομάδων εθελοντών που θα δραστηριοποιούνται για την επίτευξη των στόχων και την υποβοήθηση του έργου της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης του Δήμου και της Κοινότητας.

στ) **Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού**, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

- Η κατασκευή, διαχείριση και βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών του εθνικού συστήματος της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Παιδείας και ιδιαίτερα η συντήρηση, η καθαριότητα και η φύλαξη των σχολικών κτιρίων.
- Η ίδρυση και λειτουργία βιβλιοθηκών.
- Η ίδρυση και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών.
- Η ίδρυση και λειτουργία πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής.
- Η εφαρμογή πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, η προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των σύγχρονων πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο, με τη δημιουργία πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, μουσείων, πινακοθηκών, κινηματογράφων και θεάτρων, φιλαρμονικών και σχολών διδασκαλίας μουσικής, σχολών χορού, ζωγραφικής, γλυπτικής κ.λπ., καθώς και η μελέτη και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων.
- Η προστασία μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, καθώς και αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής και των εγκαταστάσεων αυτών.
- Η επισκευή, συντήρηση και αξιοποίηση παραδοσιακών και ιστορικών σχολικών κτιρίων και κτιρίων που παραχωρούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς.
- Η διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων ή η συμμετοχή τους σε αυτά.
- Η προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών, σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- Η ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού.
- Η κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων, όπως δημοτικών και κοινοτικών γυμναστηρίων, αθλητικών κέντρων και δημοτικών και κοινοτικών χώρων άθλησης.
- Η προώθηση και εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης μαζικού αθλητισμού και διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων.

ζ) Πολιτικής Προστασίας, στον οποίο περιλαμβάνεται, ιδίως:

- Ο συντονισμός και η επίβλεψη του έργου της πολιτικής προστασίας για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών που συμβαίνουν στα διοικητικά τους όρια.
- Η διατύπωση εισήγησης για το σχεδιασμό πολιτικής προστασίας της περιοχής τους, στο πλαίσιο του ετήσιου εθνικού σχεδιασμού και η εφαρμογή των προγραμμάτων, μέτρων και δράσεων που αφορούν την περιοχή τους στο πλαίσιο του εθνικού και περιφερειακού σχεδιασμού.
- Η διάθεση και ο συντονισμός δράσης του απαραίτητου δυναμικού και μέσω των για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών της περιφέρειάς τους.

Οι Δήμοι και οι Κοινότητες ασκούν, σε τοπικό επίπεδο, κρατικού χαρακτήρα αρμοδιότητες, οι οποίες τους έχουν ανατεθεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία.

Οι αρμοδιότητες αυτές είναι, ειδικότερα, οι ακόλουθες:

- Η τήρηση του δημοτολογίου και του μητρώου αρρένων, η έκδοση των σχετικών πιστοποιητικών που απορρέουν από αυτό, καθώς και η τήρηση των υποχρεώσεων που απορρέουν από την κείμενη νομοθεσία για τη δημιουργία και τήρηση του Εθνικού Δημοτολογίου.
- Η τήρηση των ληξιαρχικών βιβλίων, στα οποία καταχωρούνται τα ληξιαρχικά γεγονότα που συμβαίνουν στην περιφέρειά τους και η έκδοση αποσπασμάτων των ληξιαρχικών πράξεων.
- Η τήρηση αρχείων επίσημων εγγράφων και η έκδοση αντιγράφων.
- Η περιοδική ενημέρωση των δημοσίων υπηρεσιών για τις μεταβολές προσωπικής κατάστασης, που προκύπτουν από τα τηρούμενα στοιχεία.
- Η τήρηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την ισχύουσα εκλογική νομοθεσία.
- Η τήρηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία περί ιθαγένειας και αλλοδαπών και μετανάστευσης.
- Η χορήγηση άδειας πολιτικού γάμου και η τέλεση των γάμων αυτών.
- Η δημιουργία, συντήρηση και λειτουργία κοιμητηρίων και κέντρων αποτέφρωσης νεκρών, καθώς και η χορήγηση άδειας ταφής και αποτέφρωσης νεκρών.

- Η χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας.
- Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τους χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων.
- Ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς.
- Ο έλεγχος τήρησης των διατάξεων που αφορούν το Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό και τις οικοδομές που χαρακτηρίζονται επικίνδυνες.
- Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση των αδειών ίδρυσης, λειτουργίας και εγκατάστασης των καταστημάτων και επιχειρήσεων, οι όροι λειτουργίας και εγκατάστασης των οποίων καθορίζονται από την κείμενη νομοθεσία και τους αντίστοιχους υγειονομικούς κανονισμούς και διατάξεις, καθώς και ο έλεγχος της τήρησης αυτών.
- Η τήρηση των διατάξεων που αφορούν το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων.
- Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας κινηματογράφων, θεάτρων και παρεμφερών επιχειρήσεων και η διενέργεια των προβλεπόμενων επιθεωρήσεων
- Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας παιδοτόπων και διάφορων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, όπως λούνα πάρκ, τσίρκο, πίστες αυτοκινητιδίων, μουσικών συναυλιών και άλλων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεών της.
- Η χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών τεχνικών ψυχαγωγικών παιγνίων και παροχής υπηρεσιών διαδικτύου, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεων.
- Η χορήγηση και ανάκληση άδειας λειτουργίας μουσικών οργάνων, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεων.
- Η χορήγηση και ανάκληση αδειών για την άσκηση υπαίθριου στάσιμου εμπορίου, η χορήγηση αδειών εμποροπανηγύρεων και υπαίθριων χριστουγεννιάτικων αγορών, σύμφωνα με το άρθρο 2 του ν. 3377/2005 (ΦΕΚ 202 Α'), καθώς και ο έλεγχος της τήρησης των διατάξεων που αφορούν το υπαίθριο εμπόριο και τις λαϊκές αγορές.
- Η χορήγηση άδειας κυκλοφορίας ζωήλατου οχήματος στην περιφέρειά τους.
- Η αφαίρεση της άδειας από τις οικοδομές για μη εξόφληση ασφαλιστικών εισφορών στο Ι.Κ.Α..

- Η χορήγηση και ανάκληση άδειας εγκατάστασης και χρήσης του οικήματος για την άσκηση δραστηριότητας από εκδιδόμενα πρόσωπα, καθώς και ο έλεγχος τήρησης των σχετικών διατάξεων.
- Ο έλεγχος τήρησης της τουριστικής νομοθεσίας από τις επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος, κατά τις ειδικότερες προβλέψεις του νόμου.
- Η χορήγηση αδειών διενέργειας διαφήμισης, τοποθέτησης πλαισίων υπαίθριας διαφήμισης, τοποθέτησης επιγραφών προσδιορισμού επαγγελματικής δραστηριότητας σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, καθώς και η παραχώρηση χώρων για την προβολή δραστηριοτήτων σε νομικά πρόσωπα, που επιδιώκουν κοινωφελείς σκοπούς, όπως επίσης ο έλεγχος εφαρμογής των διατάξεων περί υπαίθριας διαφήμισης των προδιαγραφών των διαφημιστικών πλαισίων και επιγραφών, η αφαίρεση των παράνομων υπαίθριων διαφημίσεων και επιγραφών και η επιβολή των προβλεπόμενων προστίμων, με τις προϋποθέσεις και τους όρους που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.
- Η χορήγηση άδειας λειτουργίας καταστημάτων εκμίσθωσης μοτοποδηλάτων.

Στο παραπάνω πλαίσιο συμπεραίνουμε ότι οι ΟΤΑ Α΄ βαθμού επιλαμβάνονται όλα τα θέματα που ρυθμίζουν την καθημερινότητα των πολιτών, των κατοίκων και των φορέων που διαβιούν ή και διαδρούν εντός των ορίων της δημοτικής επικράτειας. Παράλληλα μεριμνούν για τη διατήρηση και αξιοποίηση όλων των πόρων που συνθέτουν το ανθρωπογενές, φυσικό και ιστορικό – πολιτισμικό περιβάλλον των δήμων, το οποίο εξελίχθηκε σε βάθος χρόνου και πρέπει να προβλέπει τη διατήρησή του και τη σωστή διαχείρισή του στο παρόν και στο μέλλον, ως παρακαταθήκη για τις επόμενες γενιές και την αειφόρο ανάπτυξη του τόπου. Για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να αναπτύξει εργαλεία και μεθόδους που θα υποστηρίξουν τη δράση του ΟΤΑ/Δήμου μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, στην τοπική κοινότητα, αλλά και στο ευρύτερο εξωτερικό του περιβάλλον.

2.3 Λειτουργία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού

Ο περιφερειακός και τοπικός σχεδιασμός αποτελεί βασικό εργαλείο των κρατών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλεί η άνιση κατανομή της ανάπτυξης στο χώρο, αλλά και εργαλείο για τη βελτίωση της ευημερίας των περιοχών και των ατόμων. Παράλληλα καταλαμβάνει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια προώθησης της συνοχής και της αρμονικής ανάπτυξης των μελών της κοινότητας (Ανδρεοπούλου, 2014). Στο

πλαίσιο αυτό οι τοπικές κυβερνήσεις πρέπει να σχεδιάσουν το μέλλον της κοινότητάς τους με μια διαδικασία που στο επίκεντρό της περιλαμβάνει τους κατοίκους που μοιράζονται με το Δήμο την ανάπτυξη ενός στρατηγικού δημοτικού σχεδίου για την αντιμετώπιση των κοινοτικών αναγκών και φιλοδοξιών μακροπρόθεσμα (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2011). Ο Mercer (1991) ορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση ως *«τη διαδικασία με την οποία το κυβερνών κόμμα και η ανώτερη διοίκηση μιας πόλης ή ενός νομού οραματίζονται το μέλλον του οργανισμού και αναπτύσσουν την αναγκαία οργάνωση, το προσωπικό, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και τους ελέγχους για να επιτευχθεί το μέλλον αυτό»*.

Ο Λαδιάς Χ.(2013) υποστηρίζει ότι *«σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο στη χώρα μας οι φορείς της αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού καταρτίζουν τα προγράμματα περιφερειακής ανάπτυξης, πάντοτε όμως μέσα στα όρια, που προσδιορίζονται από το πλαίσιο των οδηγιών και των στόχων της κεντρικής διοίκησης και των κατευθύνσεων που θεσμοθετούνται από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για κάθε προγραμματική περίοδο»*.

Στην Ελλάδα με στόχο τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και της λειτουργίας της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης και με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μόνιμων δομών σχεδιασμού, υλοποίησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της δράσης των ΟΤΑ α' βαθμού, θεσπίστηκε για πρώτη φορά με το Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114/8.6.2006, Τεύχος Α') *«Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»* (άρθρα 203-207), η υποχρέωση εκπόνησης τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) από τους Δήμους της χώρας, και επικυρώθηκε με το Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/7.6.2010, Τεύχος Α') *«Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»* (άρθρο 203). Οι σχετικές διατάξεις εξειδικεύονται με Προεδρικά Διατάγματα (Π.Δ.), Υπουργικές Αποφάσεις (Υ.Α.) της εκάστοτε κυβέρνησης.

Το ΕΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο αναπτυξιακό σχέδιο σε τοπικό επίπεδο με σκοπό να αποτελέσει το βασικό *«εργαλείο σχεδιασμού»* της δράσης των ΟΤΑ προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις που επιτάσσει, τόσο η ευρωπαϊκή διάσταση της αυτοδιοίκησης, όσο και η ανάγκη της αειφόρου ανάπτυξης και ευημερίας του τοπικού πληθυσμού. Για το σκοπό αυτό προσεγγίζεται ολιστικά κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των δράσεων ενός Δήμου σε τοπικό επίπεδο (Λαδιάς, 2013). Αυτό επιτυγχάνεται με τη διερεύνηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, την ανάδειξη ευκαιριών και προοπτικών ανάπτυξης, και τη βέλτιστη αξιοποίηση των

τοπικών πόρων (Δεληθέου, 2018). Η εκπόνησή του απαιτεί τη συμμετοχή τόσο των αιρετών και υπηρεσιακών στελεχών του ΟΤΑ, όσο και της τοπικής κοινωνίας, όπως αυτή εκφράζεται με διαβούλευση με τους δημότες και κατοίκους, αλλά και τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς.

Το ΕΠ έχει ευρύ πεδίο θεματολογίας που καλύπτει δράσεις στους τομείς του φυσικού, αστικού και δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής, της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των πολιτών, της διοικητικής αναβάθμισης του ίδιου του δήμου και της συνεργασίας του με άλλους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς στο πλαίσιο προώθησης της τοπικής ανάπτυξης. Με την κατάρτιση ενός επιχειρησιακού σχεδίου δημιουργείται ένας οδηγός για τη λειτουργία του οργανισμού και την αποτελεσματική αντίδρασή του στις συνθήκες της αγοράς (Stutely, 2007).

Ο κύριος σκοπός κάθε επιχειρησιακού σχεδίου είναι ο σχεδιασμός μιας προσεκτικά μελετημένης σειράς ενεργειών που θα καθοδηγήσουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του σχεδίου (Ξηρογιάννης, 2008). Ο Mercer (1991) ορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση ως *«τη διαδικασία με την οποία το κυβερνών κόμμα και η ανώτερη διοίκηση μιας πόλης ή ενός νομού οραματίζονται το μέλλον του οργανισμού και αναπτύσσουν την αναγκαία οργάνωση, το προσωπικό, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και τους ελέγχους για να επιτευχθεί το μέλλον αυτό»*.

Οι γενικοί στόχοι ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος αφορούν στην:

- Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης
- Εσωτερική ανάπτυξη του ΟΤΑ α' βαθμού ως οργανισμού
- Ανάπτυξη των συνεργασιών των ΟΤΑ α' βαθμού και της επιρροής άλλων φορέων

Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία εκπόνησης και παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ Α' Βαθμού στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης του Ε.Π. του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη. Συγκεκριμένα, περιγράφονται το νομοθετικό πλαίσιο, τα στάδια εκπόνησης, το όραμα και οι στρατηγικές κατευθύνσεις, τα σχέδια δράσης, ο οικονομικός προϋπολογισμός και το σχέδιο παρακολούθησης της υλοποίησης του Ε.Π. μεσοπρόθεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ– ΧΟΡΤΙΑΤΗ

Η εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Ε.Π.) βασίζεται στη θεωρία του τοπικού αναπτυξιακού προγραμματισμού και στη θεωρία προγραμματισμού της δράσης δημόσιων οργανισμών (Χριστοφάκης, 2001), με χρήση και εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων και με διενέργεια πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Υπό αυτήν την έννοια το ΕΠ του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη (ΔΠΧ) συγκρότησε το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των οργάνων διοίκησης, στελεχών και υπηρεσιών, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του. Επιπλέον, αποτέλεσε προϊόν συλλογικής εργασίας όλων των δομών του Δήμου γεγονός που οδήγησε στην ανάληψη δεσμεύσεων μεταξύ των διαδοχικών ιεραρχικών επιπέδων, αναφορικά με την υλοποίηση του τμήματος του Ε.Π. Το ΕΠ διατυπώνει μετρήσιμους γενικούς και ειδικούς στόχους, η επίτευξη των οποίων παρακολουθείται μέσω συστήματος δεικτών επίδοσης πάνω στα στοιχεία που στηρίζουν τη λειτουργία του ΔΠΧ (έσοδα, δαπάνες, πόροι, εκροές, αποτελέσματα προς τους αποδέκτες, κ.λπ.).

3.1 Βασικά Χαρακτηριστικά Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη

3.1.1 Χωροταξικά Χαρακτηριστικά

Ο Δήμος Πυλαίας – Χορτιάτη συγκροτήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τόμος Α') – Πρόγραμμα «Καλλικράτης» και άρχισε να λειτουργεί από την 01/01/2011. Περιλαμβάνει τις Δημοτικές Ενότητες Πανοράματος, Πυλαίας και Χορτιάτη που συνιστούσαν έως την 31/10/2010 τους ομώνυμους Δήμους. Στη Δημοτική Ενότητα Χορτιάτη που συνιστούσε τον πρώην «Καμποδιστριακό» Δήμο Χορτιάτη (Ν.2539/97-ΦΕΚ 244), ανήκουν οι Δημοτικές Κοινότητες Ασβεστοχωρίου, Εξοχής, Φιλύρου και Χορτιάτη.

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι τα όρια του Δήμου είναι από το βουνό ως τη θάλασσα και αντίστροφα. Εκτείνεται από το υψηλότερο σημείο που είναι το όρος Χορτιάτης με 1200μ. υψόμετρο, ενώ σε υψόμετρο 600μ. βρίσκονται οι περιοχές Ασβεστοχώρι, Φίλυρο και Εξοχή. Το Πανόραμα είναι κτισμένο σε υψόμετρο 380μ. ενώ την παραθαλάσσια περιοχή αποτελεί η Πυλαία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, εκτός από το όρος Χορτιάτη-σήμα κατατεθέν της Θεσσαλονίκης, στο Δήμο υπάρχουν εκτάσεις ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, όπως το

δάσος Κουρί στο Ασβεστοχώρι, το άλσος Φιλύρου, αλλά και τμήμα του μεγαλύτερου πνεύμονα πρασίνου της Θεσσαλονίκης, το δάσος Σέιχ-Σου.

Κοντά στο Δήμο Πυλαίας – Χορτιάτη βρίσκεται ο Διεθνής Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «Μακεδονία».

Η έκταση του Δήμου ανέρχεται σε 156.452 τ. χλμ. σύμφωνα με τον πίνακα :

Πίνακας 1 : Εκτάσεις του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη

Επίπεδο αναφοράς	Σύνολο εκτάσεων
	(τ.χλμ.) /ποσοστό
Δημοτική Ενότητα Πανοράματος	20,790
% επί του συνόλου του Δήμου	13,29
Δημοτική Ενότητα Πυλαίας	25,194
% επί του συνόλου του Δήμου	16,10
Δημοτική Ενότητα Χορτιάτη	110,468
% επί του συνόλου του Δήμου	70,61
Δημοτική Κοινότητα Ασβεστοχωρίου	34,644
% επί του συνόλου της ΔΕ Χορτιάτη	31,36
% επί του συνόλου του Δήμου	22,14
Τοπική Κοινότητα Εξοχής	2,489
% επί του συνόλου της ΔΕ Χορτιάτη	2,25
% επί του συνόλου του Δήμου	1,59
Δημοτική Κοινότητα Φιλύρου	16,289
% επί του συνόλου της ΔΕ Χορτιάτη	14,75
% επί του συνόλου του Δήμου	10,41
Δημοτική Κοινότητα Χορτιάτη	57,046
% επί του συνόλου της ΔΕ Χορτιάτη	51,64
% επί του συνόλου του Δήμου	36,47
Σύνολο Δήμου	156,452
% επί του συνόλου της ΠΕ Θεσσαλονίκης	4,25
Σύνολο Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης	3.681

Πηγή: Στοιχεία κατανομής εκτάσεων ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Χάρτης 1 : Δημοτική Ενότητα Πανοράματος



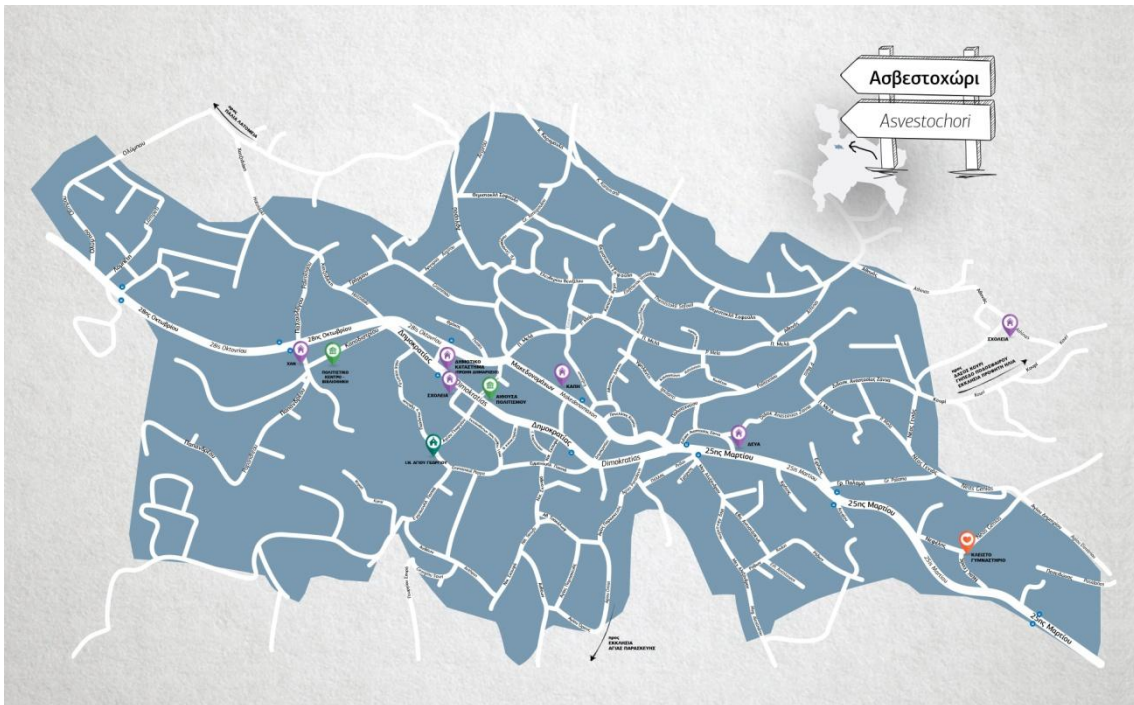
Πηγή: <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/maps/generalmaps>

Χάρτης 2 : Δημοτική Ενότητα Πυλαίας



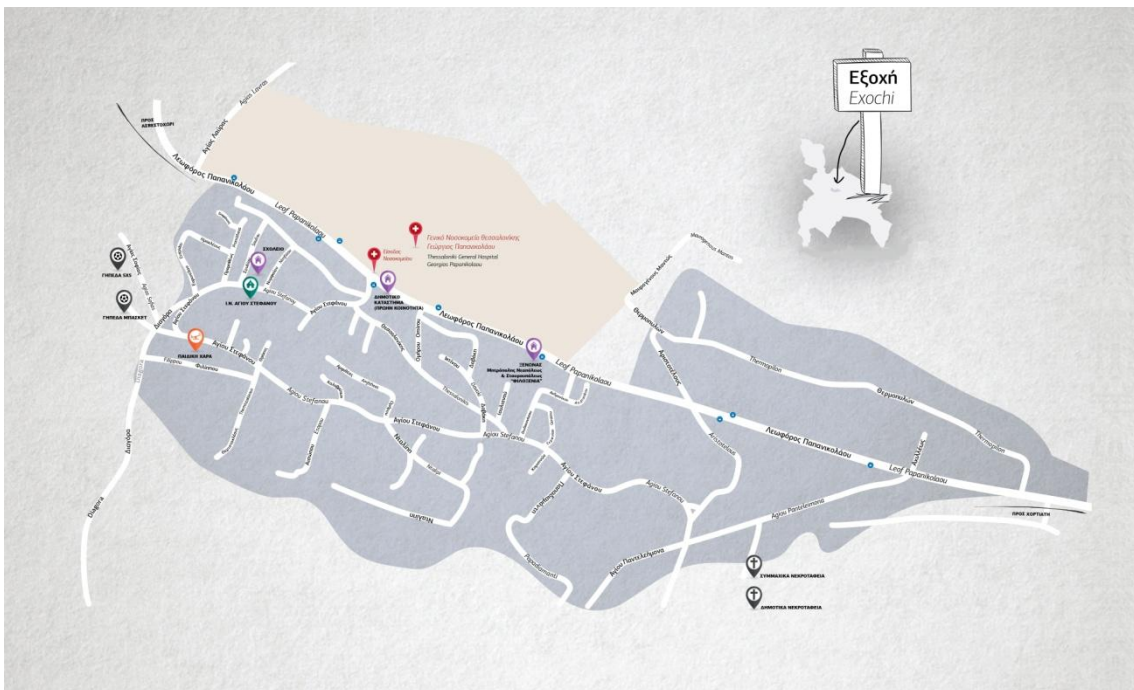
Πηγή: <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/maps/generalmaps>

Χάρτης 3 : Δημοτική Κοινότητα Αβεστοχωρίου



Πηγή: <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/maps/generalmaps>

Χάρτης 4 : Τοπική Κοινότητα Εξοχής



Πηγή: <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/maps/generalmaps>

Χάρτης 5 : Δημοτική Κοινότητα Χορτιάτη



Πηγή: <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/maps/generalmaps>

Χάρτης 6 : Δημοτική Κοινότητα Φιλύρου



Πηγή: <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/maps/generalmaps>

Ο Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη ανήκει στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ βρίσκεται κεντρικά στο Νομό Θεσσαλονίκης σε απόσταση 8 χιλιομέτρων βορειοανατολικά του Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης. Συνορεύει στα νότια με τον Δήμο Θέρμης, δυτικά με τους Δήμους Θεσσαλονίκης, Νεάπολης-Συκεών, Καλαμαριάς, Παύλου Μελά και βόρεια με τον Δήμο Λαγκαδά.

Χάρτης 7 : Όρια Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη



Πηγή: Ν.3852/2010. *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης.* (ΦΕΚ 87/ Α'/07.06.2010)

3.1.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Ιδιαίτερη αύξηση παρουσιάζει τις τελευταίες δεκαετίες και ο πληθυσμός του Δήμου όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες :

Πίνακας 2 : Μεταβολή Πληθυσμού Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη

Έτος Απογραφής	1991	2001	2011	Μεταβολή 1991-2011	Μεταβολή 2001-2011
Δ.Ε. Πανοράματος	9.438	14.456	17.444	84,83%	20,67%
Δ.Ε. Πυλαίας	20.750	22.928	34.625	66,87%	51,02%
Δ.Ε. Χορτιάτη	8.299	12.538	18.041	117,39%	43,89%
Σύνολο Δήμου	38.487	49.922	70.110	82,17%	40,44%

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Επεξεργασία από τα στοιχεία της απογραφής 1991 και 2011

Πίνακας 3 : Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού

Ηλικιακή κατανομή μόνιμου πληθυσμού (2011)					
	Πληθυσμός	0-14	15-34	35-64	≥65
Σύνολο Δήμου	70.110	12.858	17.649	30.527	9.076
ΔΕ Πανόραμα	17.444	3.214	3.798	8.016	2.416
ΔΕ Πυλαίας	34.625	6.001	9.373	14.874	4.377
ΔΕ Χορτιάτη	18.041	3.643	4.479	7.636	2.283

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Επεξεργασία από τα στοιχεία της απογραφής 2011

Πίνακας 4 : Μεταβολή μόνιμου πληθυσμού

Έτος Απογραφής	1991	2001	2011	Μεταβολή 1991-2011	Μεταβολή 2001-2011
Δ.Ε. Πανοράματος	9.438	14.456	17.444	84,83%	20,67%
Δ.Ε. Πυλαίας	20.750	22.928	34.625	66,87%	51,02%
Δ.Ε. Χορτιάτη	8.299	12.538	18.041	117,39%	43,89%
Σύνολο Δήμου	38.487	49.922	70.110	82,17%	40,44%

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Επεξεργασία από τα στοιχεία της απογραφής 1991 και 2011

3.1.3 Κλιματολογικά – Μετεωρολογικά Χαρακτηριστικά

Από τις μετρήσεις της Εθνικής Μετεωρολογικής Υπηρεσίας (Ε.Μ.Υ.) μέχρι και το έτος 2016 οι θερμότεροι μήνες είναι ο Ιούλιος και ο Αύγουστος με μέση τιμή θερμοκρασίας 27ο C , ενώ ψυχρότερος μήνας είναι ο Ιανουάριος με μέση τιμή θερμοκρασίας 5ο C . Οι άνεμοι στην περιοχή πνέουν συνήθως βόρειοι, ενώ ο μήνας με τη μεγαλύτερη τιμή σε υετούς είναι ο Νοέμβριος.

3.2 Η Τοπική Διακυβέρνηση του Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη

Ο Δήμος Πυλαίας – Χορτιάτη διοικείται από το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, την Εκτελεστική Επιτροπή και τον Δήμαρχο με διακριτές μεταξύ τους αρμοδιότητες. Ο Δήμαρχος είναι προϊστάμενος όλων των υπηρεσιών του Δήμου, εκτελεί τις αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου, της Οικονομικής και της Επιτροπής Ποιότητας Ζωής και συνυπογράφει τους βεβαιωτικούς καταλόγους. Το Δημοτικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο όργανο του Δήμου, αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν στο Δήμο, εγκρίνει τα προγράμματα του Δήμου και ελέγχει την εφαρμογή τους, αποφασίζει για ζητήματα φόρων, τελών, δικαιωμάτων και εισφορών, εγκρίνει τις κρατικές επιχορηγήσεις, τον ετήσιο Προϋπολογισμό και τις αναμορφώσεις του, τον Απολογισμό και τις Οικονομικές Καταστάσεις. Κάθε χρόνο γίνεται ο απολογισμός πεπραγμένων της δημοτικής αρχής, σε ειδική δημόσια συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου, σε ότι αφορά την οικονομική κατάσταση, τη διοίκηση του Δήμου και την εφαρμογή του προγράμματος δημοτικής δράσης. Η Οικονομική Επιτροπή συντάσσει τον Προϋπολογισμό και τον Απολογισμό, αποφασίζει για την έγκριση των δαπανών και τη διάθεση των πιστώσεων.

Με την Απόφαση 41/22.02.2021 του Δημοτικού Συμβουλίου Πυλαίας – Χορτιάτη που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 2809/τ.Β'/30.06.2021 αναπτύσσεται ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) του Δήμου που διέπεται από συγκεκριμένες αρχές και αξίες που αντανακλούν στον τρόπο άσκησης της Τοπικής Διακυβέρνησης που διέπουν και την κατάρτιση του Ε.Π. Συγκεκριμένα ενσωματώνει θεσμικούς κανόνες προκειμένου να επιτύχει τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και το επίπεδο εποπτείας και λογοδοσίας των δημοτικών λειτουργών, δίνοντας έμφαση στη λογοδοσία, τη διαφάνεια και την εποπτεία, όπως ειδικότερα αναπτύσσεται στο άρθρο 3:

Άρθρο 3: Βασικές Αρχές Τοπικής Διακυβέρνησης του Δήμου

«Η εστίαση στη Χρηστή Διακυβέρνηση, στη Βιώσιμη Ανάπτυξη και στην Καινοτομία αποτελούν βασικά στοιχεία για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του ΟΕΥ. Επιπλέον, η λειτουργική συνάφεια και η σύνδεση με την οικονομική αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, λαμβάνονται υπόψη ώστε να αναδείξουν το παραγόμενο έργο και τις παρεχόμενες από το Δήμο υπηρεσίες και να συνδέσουν κάθε λειτουργία με την αναγκαία δημοσιονομική διαχείριση. Αυτό το πλαίσιο βασικών αρχών, αναλύεται ως εξής:

Η οργανωτική δομή του Δήμου συμβάλλει στην ικανοποίηση των γενικών αρχών δημοσιονομικής διαχείρισης, ήτοι τη χρηστή διαχείριση, την υπευθυνότητα και λογοδοσία, τη διαφάνεια και την ειλικρίνεια.

Η εύρυθμη λειτουργία των οργανικών μονάδων του Δήμου και η επιχειρησιακή του συνέχεια, είναι υψίστης σημασίας, ιδιαίτερα σε ότι αφορά στην βελτίωση των συνθηκών της καθημερινότητας των πολιτών.

Η οργανωτική δομή του Δήμου προωθεί, εντός των οργανικών του μονάδων-υπηρεσιών του ή/και σε σχέση με τα Νομικά του Πρόσωπα: α. την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας, β. την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου επικοινωνίας και αμοιβαίας κατανόησης, γ. τη διαμόρφωση ενός λειτουργικού συστήματος μέριμνας και ανάπτυξης του προσωπικού, δ. την υιοθέτηση κατάλληλων αξιών εσωτερικής συμπεριφοράς, ε. την ορθολογική και αξιοκρατική οργανωτική διάρθρωση, στ. την ανάπτυξη και υιοθέτηση κανόνων λειτουργίας.

Η οργανωτική δομή του Δήμου, θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι παρέχονται υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους κατοίκους, δημότες και επισκέπτες του, μέσω της: α. άμεσης ανταπόκρισης στα αιτήματα που εμπíπτουν στις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις του, βάσει του ισχύοντος νομικού και κανονιστικού πλαισίου, β. συνεπούς και ποιοτικής εξυπηρέτησης, γ. ειλικρινούς και ανθρώπινης αντιμετώπισης, δ. πλήρους και ολοκληρωμένης ενημέρωσης, για ότι τους αφορά σε σχέση με τις υποχρεώσεις τους προς τον Δήμο, αλλά και για ότι αφορά τις υποχρεώσεις του Δήμου προς αυτούς, ε. ανάπτυξης αισθήματος κατανόησης και αισθήματος ευθύνης έναντι του κοινωνικού συνόλου.

Η διάρθρωση, η δομή και οι αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων του Δήμου, πρέπει να βελτιστοποιούν τις διαδικασίες σύναψης Δημοσίων Συμβάσεων για την κάλυψη των υποχρεώσεών του και την εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, για την εξασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος.

Το οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο του Δήμου, στοχεύει στην ανάπτυξη εξωστρεφούς

δράσης, στη βελτίωση των σχέσεων του Δήμου με άλλους οργανισμούς, συλλογικούς φορείς, με δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς και αρχές, ώστε να διασφαλίζεται η θετική αλληλεπίδραση και η αρμονική συνύπαρξή του με αυτούς και να ενισχύεται η διαλειτουργικότητα εντός του δημόσιου τομέα.

Το οργανωτικό και λειτουργικό μοντέλο του Δήμου, στοχεύει στη βελτίωση των σχέσεων του Δήμου με τους οικονομικούς φορείς.

Το μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας του Δήμου, διευκολύνει και προωθεί: α) την αναγνώριση εκείνων των εύλογων παραγόντων που θέτουν σε διακινδύνευση την αποστολή του Δήμου, την προστασία ανθρώπων, περιβάλλοντος, κρίσιμων πληροφοριών και περιουσίας και την εν γένει επιχειρησιακή συνέχεια, καθώς και τη λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή τους, β) τη λήψη των αναγκαίων εύλογων μέτρων, για την εξάλειψη ή το μετριασμό σε αποδεκτό επίπεδο, εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά και θέτουν σε διακινδύνευση την επιχειρησιακή του συνέχεια, την ανθρώπινη ζωή και υγεία, την προστασία του περιβάλλοντος, πληροφοριών, δεδομένων και περιουσίας, εντός του πλαισίου των αρμοδιοτήτων του, γ) την καινοτομία, τη συνεργασία και την ανάληψη πρωτοβουλιών, τόσο για τη βελτίωση, όσο και για την πρόληψη αστοχιών και κινδύνων, σε επίπεδο οργάνωσης, λειτουργιών και διεργασιών, επίτευξης στόχων και υλοποίησης αρμοδιοτήτων, δ) την εστίαση στους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους του Δήμου και την υλοποίηση των εκάστοτε αρμοδιοτήτων του, των τεχνικών προγραμμάτων και μέτρων και την εφαρμογή της πολιτικής και στρατηγικής που χαράσσει και αποφασίζει η Δημοτική Αρχή, ε) την προστασία δεδομένων, πληροφοριών και στοιχείων και τη χρήση και διαχείρισή τους σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, στ) τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αειφορία, ζ) τη διαφύλαξη της κοινωνικής συνοχής, η) την αποτελεσματική, με διαφάνεια και δημοκρατική ευαισθησία και χωρίς αποκλεισμούς, εκπροσώπηση της πόλης, θ) την προώθηση της ίσης μεταχείρισης και της καταπολέμησης των διακρίσεων λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου.»

3.2.1 Η Οργανωτική Δομή του Δήμου

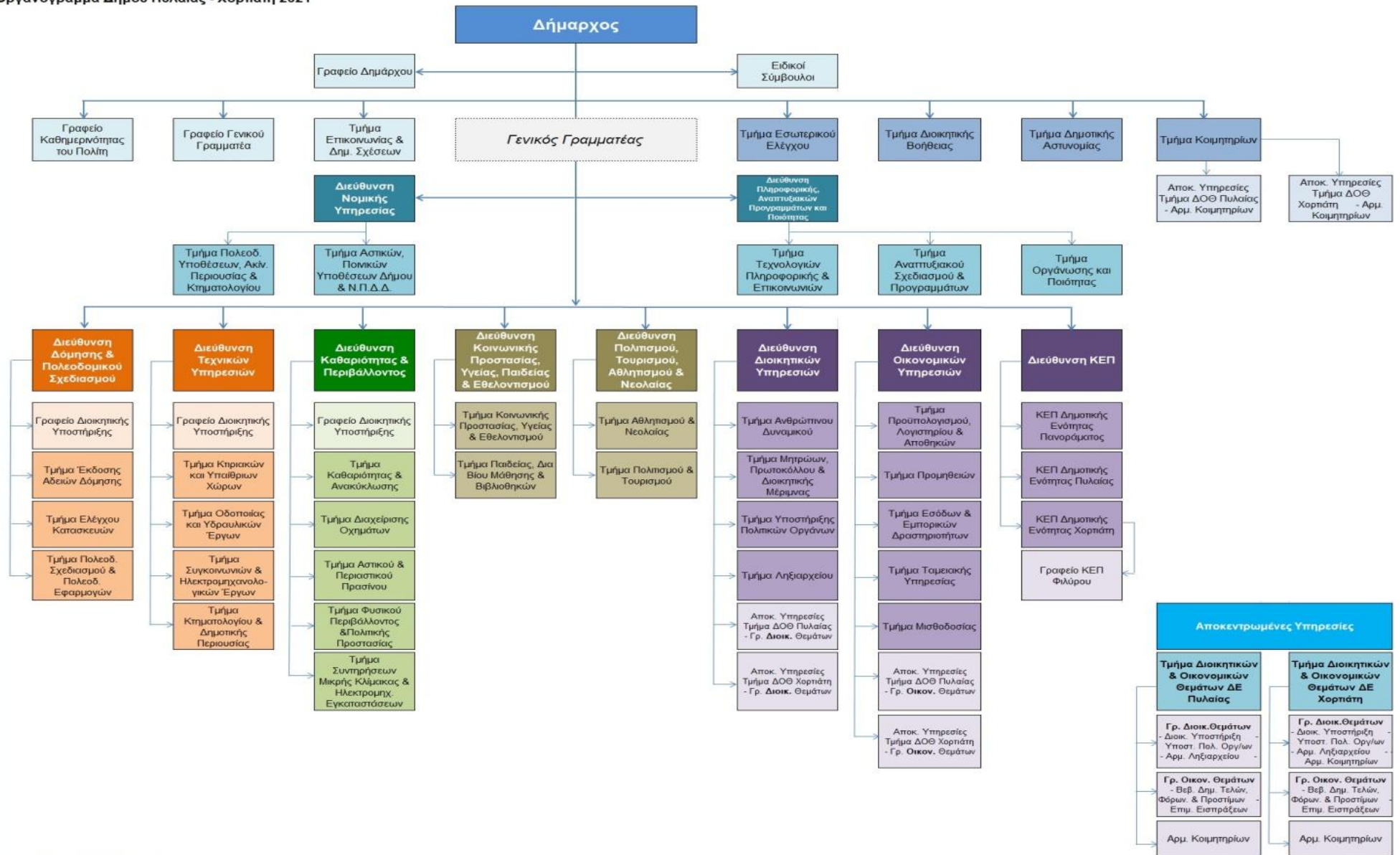
Εσωτερική Διάθρωση Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη / Οργανόγραμμα

Οι υπηρεσίες του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη που καλούνται να υλοποιήσουν το Επιχειρησιακό του Πρόγραμμα έως το 2023, αναπτύσσουν τη δράση τους με οδηγό το οργανόγραμμά του (ΦΕΚ 2809/τ.Β/2021, τροποποίηση ΦΕΚ 5097/τ.Β/2021) όπως παρουσιάζεται παρακάτω.

Η οργανωτική δομή του δήμου περιλαμβάνει δέκα (10) οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης, σαράντα (40) οργανικές μονάδες επιπέδου Τμήματος όπου τα πέντε (5) είναι Αυτοτελή Τμήματα κάτω από το Δήμαρχο (βλ Οργανόγραμμα).

Βάσει του ισχύοντος Οργανογράμματος, οι ανωτέρω υπηρεσίες του Δήμου αναπτύσσονται σε έξι (6) ενότητες, βάσει του ρόλου και των αρμοδιοτήτων τους και αποτυπώνουν ιεραρχικά τη ροή της διοικητικής εντολής με επικεφαλής το Δήμαρχο. Η διάρθρωσή τους περιλαμβάνει Διευθύνσεις, Τμήματα και Γραφεία. Την ευθύνη του συντονισμού των υπηρεσιών φέρει ο Γενικός Γραμματέας.

Οργανόγραμμα Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη 2021



Δημογραφία: Μαρία Χντίου
Τμήμα Εσ. Ελέγχου και Διοίκησης Λειτουργιών

Σχήμα 4 : Οργανόγραμμα Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη 2021

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

- A1. Γραφείο Δημάρχου**
- A2. Γραφείο Γενικού Γραμματέα**
- A3. Γραφείο Ειδικών Συμβούλων**
- A4. Τμήμα Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων**
- A5. Γραφείο Καθημερινότητας του Πολίτη**
- A6. Τμήμα Διοικητικής Βοήθειας**
- A7. Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας**
- A8. Τμήμα Κοιμητηρίων**
- A9. Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου**

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

B1. Διεύθυνση Νομικής Υπηρεσίας

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- B1.1 Τμήμα Αστικών, Ποινικών Υποθέσεων Δήμου και Ν.Π.Δ.Δ.**
- B1.2 Τμήμα Πολεοδομικών Υποθέσεων, Ακίνητης Περιουσίας και Κτηματολογίου**

B2. Διεύθυνση Πληροφορικής, Αναπτυξιακών Προγραμμάτων

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- B2.1 Τμήμα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)**
- B2.2 Τμήμα Αναπτυξιακού Σχεδιασμού και Προγραμμάτων**
- B2.3 Τμήμα Οργάνωσης και Ποιότητας**

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

Γ1. Διεύθυνση Δόμησης και Πολεοδομικού Σχεδιασμού

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Γ1.1 Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης

Γ1.2 Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης

Γ1.3 Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών

Γ1.4 Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Πολεοδομικών Εφαρμογών

Γ2. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Γ2.1 Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης

Γ2.2 Τμήμα Κτιριακών και Υπαίθριων Χώρων

Γ2.3 Τμήμα Οδοποιίας και Υδραυλικών Έργων

Γ2.4 Τμήμα Συγκοινωνιών και Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων

Γ2.5 Τμήμα Κτηματολογίου και Δημοτικής Περιουσίας

Γ3. Διεύθυνση Καθαριότητας και Περιβάλλοντος

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Γ3.1 Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης

Γ3.2 Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης

Γ3.3 Τμήμα Διαχείρισης Οχημάτων

Γ3.4 Τμήμα Αστικού και Περιαστικού Πρασίνου

Γ3.5 Τμήμα Φυσικού Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας

Γ3.6 Τμήμα Συντηρήσεων Μικρής Κλίμακας και Ηλεκτρομηχανολογικών Εγκαταστάσεων

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Δ1. Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Υγείας, Παιδείας και Εθελοντισμού

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Δ1.1 Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Υγείας και Εθελοντισμού

Δ1.2 Τμήμα Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Βιβλιοθηκών

Δ2. Διεύθυνση Πολιτισμού, Τουρισμού Αθλητισμού και Νεολαίας

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Δ2.1 Τμήμα Πολιτισμού και Τουρισμού

Δ2.2 Τμήμα Αθλητισμού και Νεολαίας

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Ε1. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Ε1.1 Τμήμα Μητρώων – Πρωτοκόλλου και Διοικητικής Μέριμνας

Ε1.2 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Ε1.3 Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων

Ε1.4 Τμήμα Ληξιαρχείου

Ε2. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

Ε2.1 Τμήμα Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Αποθηκών

E2.2 Τμήμα Προμηθειών

E2.3 Τμήμα Εσόδων και Εμπορικών Δραστηριοτήτων

E2.4 Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας

E2.5 Τμήμα Μισθοδοσίας

E3. Διεύθυνση ΚΕΠ

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

E3.1 Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Πανοράματος

E3.2 Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας

E3.3 Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη

E3.3.1 Γραφείο ΚΕΠ Φιλύρου

Άρθρο 7: Διάρθρωση Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών

Οι Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Δήμου είναι εγκατεστημένες στις έδρες των δημοτικών ενοτήτων, εξυπηρετούν τις δημοτικές/τοπικές κοινότητες της ενότητας και υπάγονται διοικητικά κατά αντικείμενο στις αντίστοιχες Διευθύνσεις των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ: ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΣΤ.1 Τμήμα Διοικητικών και Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

ΣΤ.1.1 Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Διοικητικών υπηρεσιών

ΣΤ.1.2 Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Οικονομικών υπηρεσιών

ΣΤ.1.3. Αρμοδιότητες Κοιμητηρίων της Δημοτικής Ενότητας Πυλαίας

ΣΤ.2 Τμήμα Διοικητικών και Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

ΣΤ.2.1 Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Διοικητικών υπηρεσιών

ΣΤ.2.2 Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη, που υπάγεται διοικητικά στη Δ/ση Οικονομικών υπηρεσιών

ΣΤ.2.3. Αρμοδιότητες Κοιμητηρίων της Δημοτικής Ενότητας Χορτιάτη

Όλες οι υπηρεσίες του δήμου όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω φέρουν την ευθύνη της υλοποίησης μέρους του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου. Την ευθύνη όμως για την εκπόνηση και κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, καθώς και την παρακολούθηση του βαθμού επίτευξής του στο χρόνο, φέρει η Διεύθυνση Πληροφορικής, Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και Ποιότητας, όπως αποτυπώνεται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας:

Άρθρο 19: Β.2. Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Πληροφορικής και Αναπτυξιακών Προγραμμάτων

Η Διεύθυνση Πληροφορικής και Αναπτυξιακών Προγραμμάτων του Δήμου έχει Αποστολή «*Την εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος της δημοτικής αρχής, τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων από εθνικές, ευρωπαϊκές και διεθνείς χρηματοδοτήσεις, την εισαγωγή καινοτομιών και την εφαρμογή πολιτικών και εργαλείων ψηφιακής διακυβέρνησης*».

Είναι δε αρμόδια για την:

- την ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση του εξοπλισμού και των συστημάτων ΤΠΕ του Δήμου.
- την υποστήριξη των οργάνων διοίκησης, των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων του Δήμου κατά τις διαδικασίες σύνταξης, παρακολούθησης και

αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των περιοδικών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Ετησίων Προγραμμάτων Δράσης καθώς και την παρακολούθηση και ένταξη διάφορων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

Επίσης, σε συνεργασία με το αρμόδιο επί της Οργάνωσης τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και Διοίκησης Λειτουργιών:

- Συντονίζει, σχεδιάζει και εισηγείται την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου, την επικαιροποίηση και τις γενικότερες διατάξεις του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας, την εφαρμογή βελτιωμένων οργανωτικών δομών, την κατανομή αρμοδιοτήτων, την εφαρμογή οργανωτικών συστημάτων.
- Παρακολουθεί την εφαρμογή των μεταβολών της οργανωτικής δομής και στελέχωσης των υπηρεσιών και της κατανομής των πόρων αυτών και την αντίστοιχη παρακολούθηση του Ψηφιακού Οργανογράμματος στον αντίστοιχο ιστοχώρο του Υπ. Εσωτερικών.

Προκειμένου η Διεύθυνση να επιτελέσει το έργο της κατανέμει τις αρμοδιότητές της στα τμήματα που υπάρχουν σε αυτήν:

B.2.1. ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ)

B.2.2. ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Το τμήμα που είναι φέρει την ευθύνη για την επιτυχή κατάρτιση και παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι το B.2.2. Τμήμα Αναπτυξιακού Σχεδιασμού και Προγραμμάτων με αρμοδιότητες:

α. Αρμοδιότητες Στρατηγικού - Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

- Μελετά και εισηγείται για τη σκοπιμότητα σύστασης, τροποποίησης ή κατάργησης των Νομικών Προσώπων του Δήμου.
- Συγκεντρώνει, επεξεργάζεται, τεκμηριώνει και ενημερώνει τακτικά τα γεωγραφικά, δημογραφικά, οικονομικά, κοινωνικά και άλλα στοιχεία που αφορούν στην ανάπτυξη του Δήμου, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς και τις υπηρεσίες του Δήμου.

- Συγκεντρώνει και τεκμηριώνει την αναγκαία τεχνογνωσία και πληροφόρηση που είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση των προγραμμάτων ανάπτυξης του Δήμου (π.χ. κλαδικές και αναπτυξιακές μελέτες, μελέτες και θέματα της Αυτοδιοίκησης, νομοθεσία που αφορά τα σχετικά αντικείμενα, τις λειτουργίες και τους στόχους της διεύθυνσης).
- Μεριμνά για τη διενέργεια ερευνών για τις ανάγκες των δημοτών και συγκεντρώνει και τεκμηριώνει προτάσεις για επεμβάσεις (έργα, ενέργειες, προγράμματα) που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των δημοτών.
- Μεριμνά για την εκπόνηση ερευνών και μελετών για τη διάγνωση των αναγκών του Δήμου σε όλους τους τομείς ανάπτυξης: αστικού περιβάλλοντος, τεχνικών έργων, οικονομικού, τουριστικού, αγροτικού, πολιτιστικού, κοινωνικού κ.λπ., τη διερεύνηση της σκοπιμότητας αναπτυξιακών προτάσεων και την ιεράρχηση προτεραιοτήτων έργων, δράσεων και μέτρων, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς και τις υπηρεσίες του Δήμου.

β. Αρμοδιότητες Αναπτυξιακών Προγραμμάτων

- Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της περιοχής του Δήμου, με την αξιοποίηση των τοπικών φυσικών πόρων, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας και τη δημιουργία και διαχείριση υποδομών στήριξης της τοπικής οικονομίας.
- Σχεδιάζει και εισηγείται την ενσωμάτωση οριζόντιων πολιτικών προαγωγής της ισότητας των φύλων, αποτροπής κάθε είδους διακρίσεων, διασφάλισης προσβασιμότητας ατόμων με αναπηρία, και της αρχής της βιώσιμης ανάπτυξης στις προτάσεις του Δήμου στα εθνικά και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.
- Συνεργάζεται με τις υπηρεσίες της Περιφέρειας στην οποία ανήκει ο Δήμος για την εναρμόνιση των προγραμμάτων ανάπτυξης της περιοχής με τα ευρύτερα αντίστοιχα προγράμματα της Περιφέρειας.
- Συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες και εισηγείται προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή προγραμμάτων για την εξασφάλιση και διαρκή βελτίωση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών (δομημένο περιβάλλον) στην περιοχή του Δήμου, με στόχο την εξασφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών ποιότητας ζωής.
- Διερευνά και ενημερώνει τα όργανα και τις υπηρεσίες του Δήμου για τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης των αναπτυξιακών προγραμμάτων του Δήμου (προγράμματα

συγχρηματοδοτούμενα από την ΕΕ, προγράμματα της ΕΕ, εθνικά προγράμματα, έργα ΣΔΙΤ, έργα αυτοχρηματοδοτούμενα κ.λπ.), τις οποίες επεξεργάζεται, αξιολογεί, γνωμοδοτεί για την επιλογή τους, ενώ συντονίζει τις Υπηρεσίες που σχετίζονται.

- Προετοιμάζει και υποβάλλει προτάσεις που αφορούν στους αναπτυξιακούς στόχους του Δήμου σε συνεργασία με τις αρμόδιες κατά τομέα Διευθύνσεις. Η εφαρμογή, η υλοποίηση και η διαχείρισή τους θα εκτελείται από τις εκάστοτε υπηρεσίες του Δήμου Πυλαίας Χορτιάτη που έχουν την αρμοδιότητα κατά τομέα των συγκεκριμένων έργων. Παρέχει στήριξη τεχνογνωσίας όπου απαιτείται για τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων αναφορικά με τις διαδικασίες και το πλαίσιο υλοποίησής τους.
- Υποστηρίζει τη συμμετοχή του Δήμου σε χρηματοδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα για την ανάπτυξη τεχνογνωσίας, καινοτομίας και την ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών, σε θέματα αρμοδιοτήτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Υποστηρίζει τα όργανα διοίκησης και συντονίζει τις υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα του Δήμου, καθώς και την ομάδα έργου που συγκροτείται για τη σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου, κατά τη διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησής του.
- Υποστηρίζει το Δήμαρχο για την παρακολούθηση και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, συνεργάζεται με τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του και συντάσσει την ενδιάμεση και την τελική έκθεση αξιολόγησης, τις οποίες υποβάλλει στο Δήμαρχο. Εισηγείται την ενδεχόμενη αναθεώρηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος μετά την ενδιάμεση αξιολόγησή του. Διαμορφώνει τους κατάλληλους δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, με στόχο την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.
- Συντάσσει το σχέδιο του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης του Δήμου, αφού λάβει υπόψη τις γραπτές εισηγήσεις των υπηρεσιών, το υποβάλλει στην Εκτελεστική Επιτροπή και την υποστηρίζει στην παρακολούθηση και τον απολογισμό του.
- Μεριμνά για τον ετήσιο απολογισμό πεπραγμένων της δημοτικής αρχής.
- Μεριμνά για τη διενέργεια των διαδικασιών ένταξης έργων και δράσεων του Δήμου σε αναπτυξιακά και άλλα προγράμματα, για την παρακολούθηση της υλοποίησής τους και τη σχετική ενημέρωση των αρμοδίων Αρχών, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου.

- Υποστηρίζει την σύναψη και παρακολουθεί την πρόοδο των προγραμματικών και άλλων συμβάσεων και μνημονίων συνεργασίας μεταξύ του Δήμου και άλλων φορέων για την υλοποίηση έργων, ενεργειών και προγραμμάτων που στοχεύουν στην επίτευξη του αναπτυξιακού σχεδιασμού του Δήμου.
- Υποστηρίζει τις σχέσεις διαδημοτικής συνεργασίας και συντονίζει τις σχέσεις του Δήμου με άλλους φορείς σε θέματα αρμοδιότητάς του.
- Υποστηρίζει την ανάπτυξη της εξωστρέφειας και τη διεύρυνση των σχέσεων και διεθνών συνεργασιών του Δήμου στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του με φορείς και οργανισμούς σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο και με στόχο την αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρονται για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του Δήμου.

γ. Αρμοδιότητες Υποστήριξης και Ανάπτυξης της Τοπικής Επιχειρηματικότητας

- Μεριμνά για τη δικτύωση του δήμου με τους συλλογικούς φορείς της επιχειρηματικότητας και τις τοπικές επιχειρήσεις.
- Δημιουργεί και λειτουργεί «Δημοτικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Επιχειρήσεων Πυλαίας – Χορτιάτη», με έρευνα, καταγραφή και καταχώρηση σε βάση δεδομένων, όλων των επιχειρήσεων που έχουν έδρα το δήμο.
- Καταγράφει όλους τους σχετικούς με την επιχειρηματικότητα δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς όπως: Επιμελητήρια, Επαγγελματικές Ενώσεις, Επαγγελματικά Σωματεία, Εμπορικοί Σύλλογοι, κ.ά., με τους οποίους διατηρεί επικοινωνία και συνεργάζεται για την ανάπτυξη κοινών δράσεων στήριξης της επιχειρηματικότητας.
- Διατηρεί και ενημερώνει συστηματικά «Αρχείο Επιχειρηματικών Ευκαιριών» που περιλαμβάνει όλες τις εθνικές, ευρωπαϊκές και τοπικές πρωτοβουλίες υποστήριξης της επιχειρηματικότητας. Για το σκοπό αυτό αναπτύσσει επικοινωνία με τις διαχειριστικές αρχές των εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων, με τα αρμόδια υπουργεία και τους σχετικούς φορείς ανάπτυξης, παρακολουθώντας επιμελώς όλες τις προσκλήσεις και χρηματοδοτικές δυνατότητες που ανακοινώνουν.
- Ακολουθώς, τροφοδοτεί τις υφιστάμενες επιχειρήσεις που λειτουργούν στο δήμο, με όλες τις σχετικές πληροφορίες (ενημερωτικά δελτία, πρόσκληση ενδιαφέροντος, αιτήσεις κ.λπ.) για τη διεκδίκηση χρηματοδοτήσεων/ενισχύσεων, στο πλαίσιο προγραμμάτων του Νέου Επενδυτικού Νόμου και άλλων ευρωπαϊκών ή εθνικών δράσεων.

- Σχεδιάζει, αναπτύσσει, και παρακολουθεί τη λειτουργία εφαρμογής μέσω της οποίας θα μπορούν οι τοπικές επιχειρήσεις να επικοινωνούν με πολίτες για την παροχή θέσεων εργασίας, αλλά και με άλλες επιχειρήσεις για την μεταξύ τους δικτύωση και ανάπτυξη συνεργασιών.
- Πληροφορεί τους δημότες που επιθυμούν να ξεκινήσουν μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα σχετικά με τις διαδικασίες, το νομικό πλαίσιο και τις δυνατότητες επιχορηγήσεων στο πλαίσιο της εκάστοτε προγραμματικής περιόδου χρηματοδότησης. Τέτοιες μπορεί να είναι οι πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της Νεανικής, Γυναικείας, Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας κ.λπ. Στο πλαίσιο αυτό μπορεί να διοργανώνει στοχευμένα «Εργαστήρια Επιχειρηματικότητας» με τη συνεργασία επαγγελματικών και εκπαιδευτικών φορέων.
- Αναπτύσσει συνεργασίες με πανεπιστημιακούς, τεχνολογικούς και ερευνητικούς φορείς, σχετικούς ευρωπαϊκούς οργανισμούς και επιχειρήσεις με στόχο την ανάπτυξη των επενδύσεων καινοτομίας και τη μεταφορά τεχνογνωσίας.
- Αναπτύσσει συνεργασίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες για την προαγωγή της Κοινωνικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας και υποστηρίζει τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις του Δήμου.
- Μεριμνά για την ανάπτυξη και το συντονισμό δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις επιχειρήσεις της δημοτικής επικράτειας.

B.2.3. ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

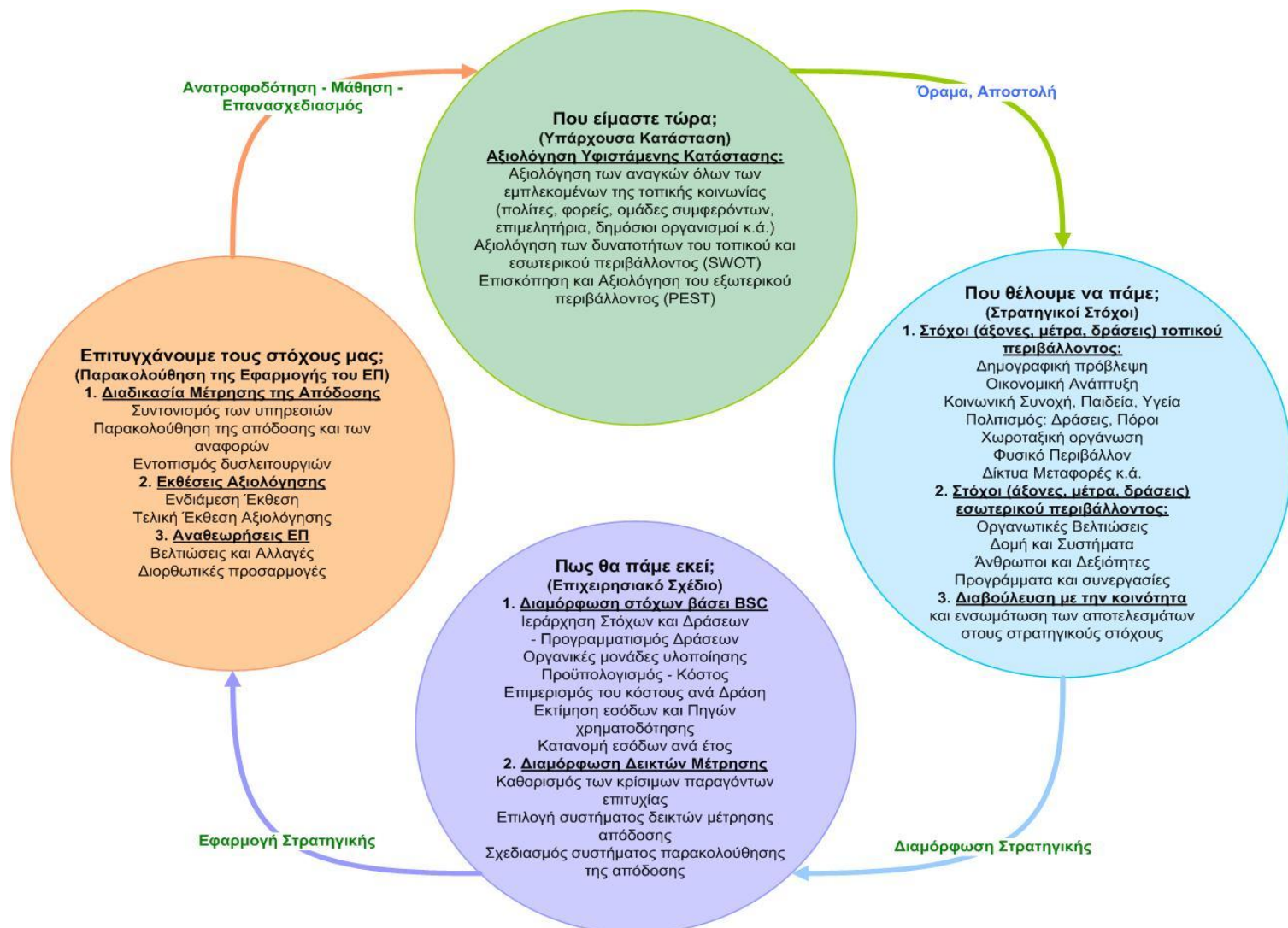
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ-ΧΟΡΤΙΑΤΗ

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ) 2021-2023 του ΔΠΧ έχει τριετή ορίζοντα και αποτυπώνει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο Δήμος για να πετύχει στην Αποστολή του στην τοπική κοινωνία. Αναπτύσσει μηχανισμούς παρακολούθησης της υλοποίησής του υποστηρίζοντας την αξιολόγηση του έργου της δημοτικής αρχής και των υπηρεσιών του, ενώ με τον καθορισμό των δράσεων δημιουργεί εσωτερικές και εξωτερικές συνεργασίες, αποκαλύπτει προτεραιότητες και αποτελεί τη βάση για αποτελεσματικό σχεδιασμό, οργάνωση και έλεγχο των δραστηριοτήτων του. Στην εκπόνηση του ΕΠ ΔΠΧ ακολουθούνται τέσσερα στάδια:

- Α.** Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης (Που είμαστε;)
- Β.** Στρατηγικός Σχεδιασμός (Που θέλουμε να πάμε;)
- Γ.** Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Πως θα πάμε εκεί;)
- Δ.** Εφαρμογή, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση του ΕΠ (Πάμε καλά; Επιτυγχάνουμε τους στόχους μας;)

Προκειμένου δε να αποτελέσει ουσιαστικό εργαλείο ανάπτυξης που να απορρέει από την οργανωτική δομή του Δήμου, η δημοτική αρχή επέλεξε το ΕΠ να αποτελέσει προϊόν συλλογικής εργασίας όλων των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων του Δήμου. Για το σκοπό αυτό συστήθηκε η ομάδα εργασίας, ενώ για την υλοποίηση των παραπάνω σταδίων, ακολουθήθηκε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.

Σχήμα 5 : Στάδια ανάπτυξης του ΕΠ Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη



Πηγή : Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη 2021-2023

4.1 Η Ομάδα Εργασίας

Η εκπόνηση του ΕΠ που εξ ορισμού αποτελεί ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκολο έργο, απαιτεί τη σύνθεση διαφορετικών γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων με σημαντικό εύρος. Για το σκοπό αυτό συγκροτήθηκε Ομάδα Εργασίας 35 ατόμων με συγκεκριμένους ρόλους και δεσμεύσεις και με αντιπροσωπευτικότητα επί του συνόλου των οργανικών μονάδων του δήμου.

Η Ομάδα Εργασίας (ΟΕ) σε όλη την περίοδο υλοποίησης του απαιτητικού έργου της εποπτεύθηκε από το Γενικό Γραμματέα του δήμου και απαρτίστηκε από:

- i) Τη **συντονίστρια** της προσπάθειας εκπόνησης του ΕΠ του δήμου
- ii) Μια (1) **βασική επιστημονική ομάδα εργασίας** (5 ατόμων) η οποία επικουρήθηκε από

iii) **Επτά (7) θεματικές Υπο-ομάδες** (3-6 ατόμων) που εργάστηκαν στην ολοκλήρωση του 1^{ου} σταδίου και του 3^{ου} σταδίου του ΕΠ

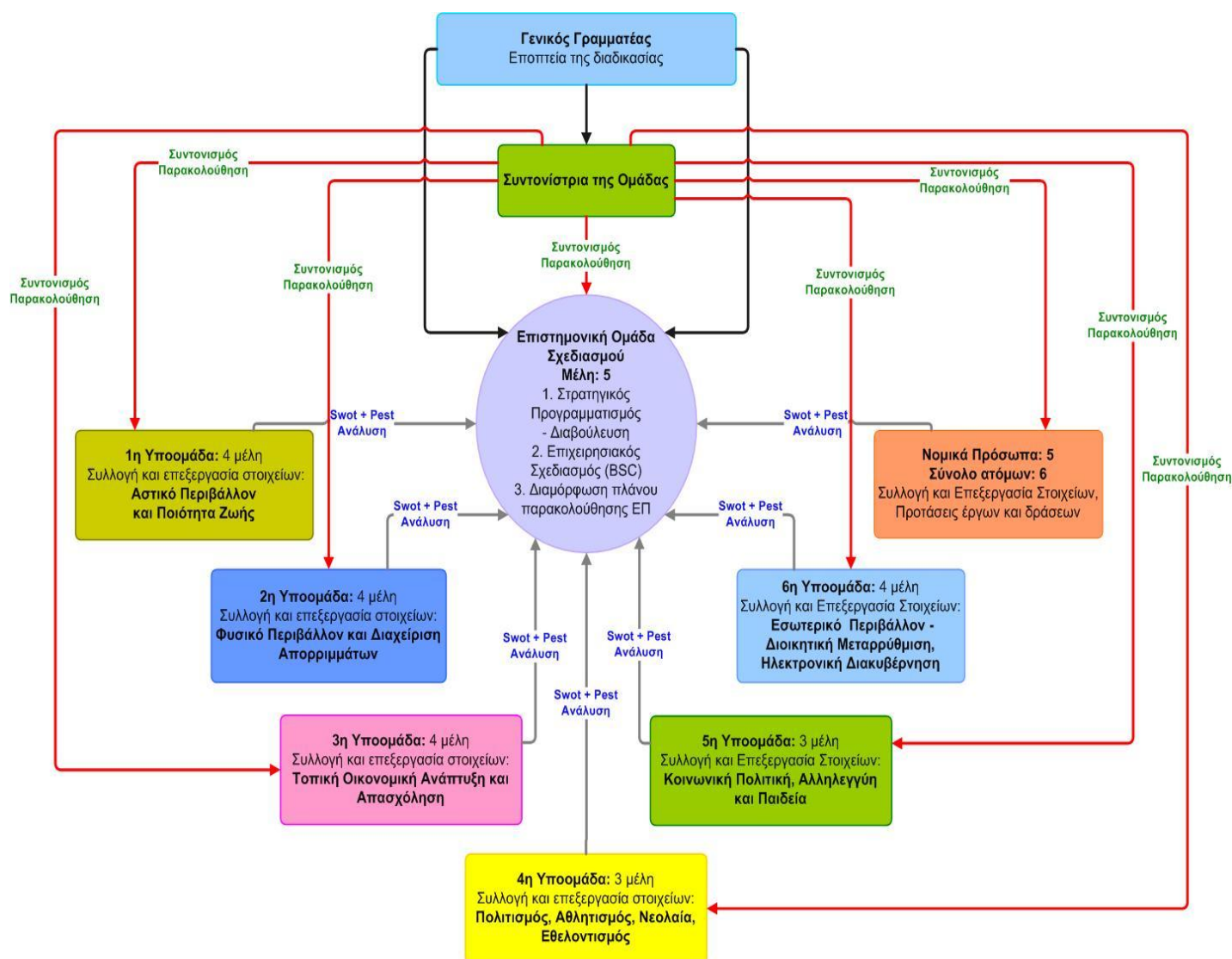
Η Εκπαίδευση της Ομάδας Εργασίας

Για να προετοιμαστεί κατάλληλα η ομάδα συνδιοργανώθηκε με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Θεσσαλονίκης (ΠΙΝΕΠΘ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), εκπαιδευτικό εργαστήριο τεσσάρων (4) ημερών με στόχο την απόκτηση γνώσης, τη βελτίωση των δεξιοτήτων και της προετοιμασίας της ομάδας για την εκπόνηση του ΕΠ του δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη.

Η εκπαίδευση της πολυμελούς ομάδας υπήρξε καθοριστική για την επιτυχή ολοκλήρωση του πονήματος, δεδομένου ότι δημιουργήθηκε εξ αρχής κατανόηση των στόχων και των απαιτήσεων του ΕΠ, αναπτύχθηκε κλίμα συνεργασίας και καλής επικοινωνίας, ενισχύθηκε η αίσθηση του «όλον» και της βαρύτητας του επιτεύγματος που συνδέθηκε με το ρόλο που είχε το κάθε μέλος της ομάδας. Ειδικότερα, η εκπαίδευση της ομάδας στην επιτυχία του Ε.Π. συνέβαλλε στη:

- Διάχυση της γνώσης σε όλα τα μέλη της Ομάδας
- Αποσαφήνιση των ρόλων όλων των μελών και η συνεισφορά τους στο Ε.Π.
- Ενίσχυση της συνοχής της Ομάδας
- Αλλαγή διάθεσης με τη δημιουργία επιθυμίας (ενθουσιασμός)
- Ενθάρρυνση της λήψης πρωτοβουλιών
- Διασφάλιση της εθελούσιας συμμετοχής τους στο project

Σχήμα 6 : Διάρθρωση Ομάδας Εργασίας



Πηγή: https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2021-2023

4.2 Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης του ΕΠ δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη

Τα στάδια του ΕΠ εξ αρχής επιμερίστηκαν σε ενέργειες που αποτυπώθηκαν σε αυστηρό χρονοδιάγραμμα το οποίο διανεμήθηκε σε κάθε μέλος της ομάδας από τη Δημοτική Αρχή. Το χρονοδιάγραμμα ήταν επίσης καθοριστικό για την κατανόηση του ρόλου των μελών της ομάδας και της ανταπόκρισής τους στις χρονικές απαιτήσεις του ΕΠ. Στον παρακάτω πίνακα 5, παρατίθεται αναλυτικό διάγραμμα με την χρονική αλληλουχία ενεργειών ανά εμπλεκόμενη υπηρεσία ή δημοτικό όργανο/επιτροπή από την έναρξη έως την ολοκλήρωση και έγκριση της κατάρτισης του Ε.Π.

10	Εισήγηση της απόφασης ΔΣ προς την Επιτροπή Διαβούλευσης και λήψη απόφασης	Επ. Ομάδα	Επιτροπή Διαβούλευσης															✓	✓	
11	Επιμερισμός στόχων, ανάπτυξη, ιεράρχηση, σχεδίων δράσης, κοστολόγηση	Υποομάδες	Επ. Ομάδα																✓	✓
12	Εισηγήσεις ν.π. για τις δράσεις αρμοδιότητάς τους	Ομάδες ν.π.	Επ. Ομάδα																✓	✓
13	Συλλογή στοιχείων, αποφάσεων, προτάσεων και σύνταξη Επιχ. Σχεδίου και Σχεδίου Παρακολούθησης	Επ. Ομάδα	Εκτ. Επιτροπή																✓	✓
14	Εισήγηση προς έγκριση Επιχ. Σχεδίου στο ΔΣ και απόφαση	Επ. Ομάδα/Εκτ. Επιτρ.	Δημοτικό Συμβούλιο																	✓
15	Ανάρτηση ΕΠ στο δημοτικό site	Δήμαρχος – Γ.Γ. – Ο.Ε.	Τοπική κοινωνία																	✓

Πηγή : https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2021-2023

4.3 Στάδια και Μεθοδολογία εκπόνησης Επιχειρησιακού Προγράμματος

Η μεθοδολογία για την ολοκλήρωση του ΕΠ του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη έχει καθοριστεί στο στάδιο προετοιμασίας της εκπόνησής του από την αρμόδια υπηρεσία και αναφέρεται σε μια διαδικασία πέντε (5) διακριτών σταδίων, ως εξής:

4.4 Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης

Στάδιο 1: Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης

Σε αυτό το στάδιο περιγράφηκε συνοπτικά η γενική, μακροσκοπική εικόνα της περιοχής του Δήμου όπως αλληλεπιδρά με το ευρύτερο τοπικό, περιφερειακό και εθνικό περιβάλλον και περιγράφηκαν τα γεωγραφικά, πληθυσμιακά, κοινωνικά, οικονομικά, πολεοδομικά, περιβαλλοντικά και αναπτυξιακά χαρακτηριστικά της περιοχής.

Στο στάδιο αυτό, αξιοποιήθηκαν υφιστάμενες εσωτερικές μελέτες, συγκεντρώθηκαν και επεξεργάστηκαν στατιστικά δεδομένα από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), καθώς και από μελέτες και έρευνες που κατά καιρούς έχουν εκπονηθεί για λογαριασμό διάφορων φορέων (δήμοι, περιφέρειες, υπουργεία, κ.λπ.) (βλ.Κεφ.3).

Στάδιο 2: Αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης

Στη συνέχεια αξιολογήθηκε η υφιστάμενη κατάσταση που καταγράφηκε στο προηγούμενο στάδιο και διατυπώθηκαν κρίσιμα ζητήματα τοπικής ανάπτυξης σε τέσσερις (4) Άξονες δράσης: «Περιβάλλον και Ποιότητα ζωής», «Κοινωνική Πολιτική, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός», «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση», «Εσωτερικό Περιβάλλον του Δήμου». Την αξιολόγηση εκπόνησε η Επιστημονική Ομάδα με τις έξι υποομάδες εργασίας του ΕΠ ΔΠΧ σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του δήμου και των ν.π. του, με τη χρήση του εργαλείου SWOT Analysis τα βασικά λειτουργικά, οργανωτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά των τεσσάρων θεματικών τομέων. Με τη χρήση του εργαλείου SWOT αναλύθηκαν τα ισχυρά και αδύναμα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και με την ανάλυση των ευκαιριών και των περιορισμών από το εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίστηκαν και καταγράφηκαν τα:

- Δυνατότητες και Αδυναμίες των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών Προσώπων
- Οι ευκαιρίες και οι περιορισμοί του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος
- Κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης και λειτουργίας

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, δεν γίνεται να μην ληφθούν υπόψη τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του τόπου και ιδιαίτερα όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του εδαφικού του κεφαλαίου.

Τέτοια πλεονεκτήματα είναι αρχικά τα δημογραφικά στοιχεία του Δήμου, που δείχνουν έναν ολοένα αυξανόμενο πληθυσμό με σημαντικά ποσοστά στις παραγωγικές και νεαρές ηλικίες και με συνεχή βελτίωση του μορφωτικού του επιπέδου.

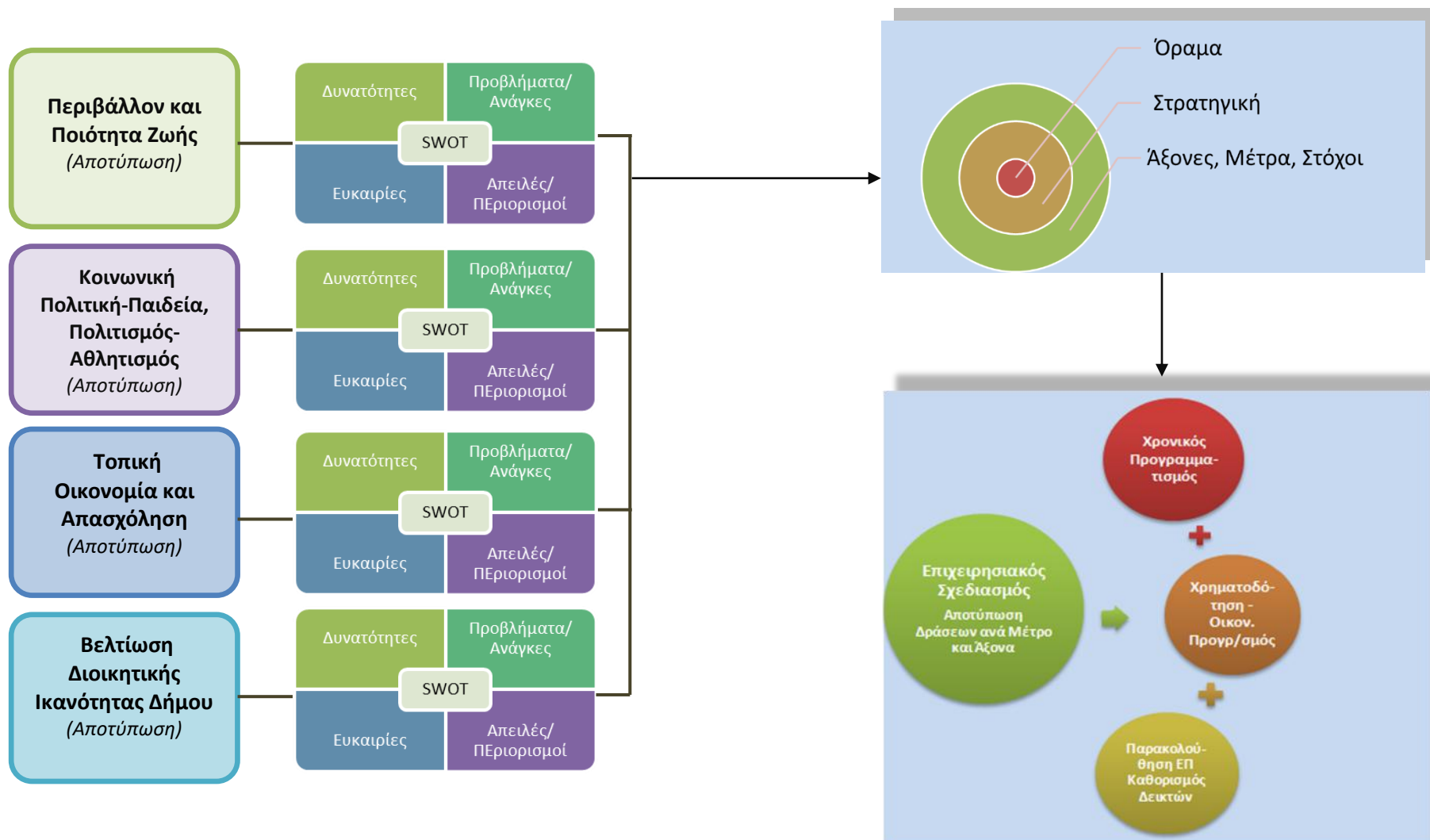
Η θέση του Δήμου στο βορειο-ανατολικό τμήμα του Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης. Οι φυσικοί, πολιτιστικοί πόροι μπορούν να αναπτύξουν τον εναλλακτικό τουρισμό και να προσφέρουν σημαντικά στην τοπική οικονομία. Η δημοτική περιουσία μπορεί να αξιοποιηθεί και να συμβάλει περαιτέρω στην αιεφόρο ανάπτυξη της περιοχής αλλά και του ευρύτερου Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ο Δήμος έχει ενεργά μνημόνια συνεργασίας με το **Πανεπιστήμιο Μακεδονίας** και το **Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**, όπου σε προγράμματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος ανταλλάσσονται γνώσεις και δίνονται λύσεις σε διάφορα ζητήματα.

Συνεργασία υπάρχει και με το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, με το Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ) αλλά και με άλλα τμήματα της ακαδημαϊκής κοινότητας της χώρας στο πλαίσιο υλοποίησης ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Το έτος 2021 ο Δήμος βλέποντας τις τάσεις της εποχής, υπέγραψε μνημόνιο συνεργασίας με τον τεχνολογικό κολοσσό Cisco, ώστε να ξεκινήσει η ψηφιακή ανάπτυξη όλων των υπηρεσιών του με σκοπό την καλύτερη και πιο ποιοτική εξυπηρέτηση των δημοτών του.

Σχήμα 7 : Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στη διαδικασία εκπόνησης του Ε.Π. του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη



Πηγή: https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2016-2019

4.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στάδιο 3: Καθορισμός της στρατηγικής του Δήμου

Η δημοτική αρχή λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, τα αποτελέσματα των Swot αναλύσεων ανά τομέα και ν.π., τα κρίσιμα ζητήματα που διατυπώθηκαν στα στάδια 1 και 2, αλλά και την Αποστολή του Δήμου ως δημόσια οργάνωση, καθόρισε το όραμα και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ο Δήμος, με ιεραρχικό διάγραμμα των τεσσάρων (4) θεματικών Αξόνων, που αναλύθηκαν σε μέτρα ή αλλιώς πολιτικές δράσης. Στη συνέχεια η ομάδα εργασίας επιμέρισε περαιτέρω τα Μέτρα σε ενέργειες και συστάθηκε το Στρατηγικό Πρόγραμμα το οποίο τέθηκε άμεσα σε Διαβούλευση με την τοπική κοινότητα και το ευρύτερο περιβάλλον που λειτουργεί ο Δήμος.

Σχήμα 8 : Πυραμίδα Στρατηγικού Προγραμματισμού Επιχειρήσεων/Οργανισμών



Πηγή: Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2012

Όραμα, Αποστολή και Στόχοι της Δημοτικής Αρχής

Όραμα:

Το όραμα της Δημοτικής Αρχής βάσει του οποίου καθορίζονται οι στρατηγικές κατευθύνσεις και ευθυγραμμίζονται όλες οι δράσεις και ενέργειες του Ε.Π., είναι το εξής:

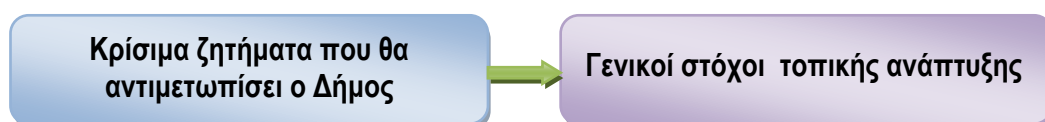
«Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Πυλαίας - Χορτιάτη στοχεύει να αποτελέσει ένα σύγχρονο, οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο αναφοράς που καθορίζει τη δομική του σύσταση, αποσαφηνίζει τις αρμοδιότητες των οργανικών του μονάδων, παρέχοντας γενικές ή/και ειδικότερες κατευθύνσεις προς όλα τα στελέχη του, για τη χρηστή διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και την παροχή σύγχρονων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό την αειφόρο κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ανάπτυξη της περιοχής του» (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη 2021-2023, Α΄ Φάση Στρατηγικό Σχέδιο, Πανόραμα, Ιούνιος 2021).

Οι αρχές στις οποίες στηρίζεται ο προγραμματισμός αλλά και ο τρόπος διακυβέρνησης των τοπικών υποθέσεων του δήμου είναι :

«Η δίκαιη και διαφανής αντιμετώπιση των τοπικών ζητημάτων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής»

Η «Αποστολή» του Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη είναι «η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό την αειφόρο κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του» που επιτυγχάνεται με τη διεύθυνση και τη ρύθμιση όλων των τοπικών Προστασία του Περιβάλλοντος, την Ανάπτυξη και τη Συνεχή Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής της τοπικής Κοινωνίας.

Οι «Γενικοί στόχοι» τοπικής ανάπτυξης επομένως είναι τα κρίσιμα ζητήματα τα οποία πρέπει κατά προτεραιότητα να αντιμετωπίσει ο Δήμος κατά την επόμενη περίοδο, προκειμένου να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του.



Αναπτυξιακές προτεραιότητες του Δήμου αποτελούν γενικές κατευθύνσεις της Δημοτικής Αρχής που συνιστούν τους στρατηγικούς στόχους και καθοδηγούν και προσανατολίζουν τις ειδικότερες αποφάσεις των υπηρεσιών κατά την επιλογή των δράσεων. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να:

- α) προωθούν τη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη του τόπου**
- β) ικανοποιούν τις ανάγκες των αποδεκτών των υπηρεσιών του δήμου και των νομικών προσώπων του**
- γ) αναβαθμίζουν τη λειτουργία των υπηρεσιών και των δημοτικών οργάνων,**
- δ) προωθούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής και**
- ε) προωθούν εν γένει τη βελτίωση της οικονομικής και διοικητικής κατάστασης του δήμου**

Σχήμα 9 : Διαμόρφωση των Μέτρων του Ε.Π.



Οι στρατηγικοί στόχοι αποτυπώνονται σε ένα σύνολο αξόνων - προτεραιοτήτων σύμφωνα με τους θεματικούς τομείς του Δήμου και αναλύονται σε ένα σύνολο μέτρων – ειδικών στόχων για να συμβάλουν έτσι πιο αποτελεσματικά στην υλοποίηση του πολιτικού οράματος της Δημοτικής Αρχής και των επιδιώξεων της τοπικής κοινωνίας. Βασική παράμετρος στην εξειδίκευση των στόχων θα διαδραματίσει και η εναρμόνιση με τις ευρωπαϊκές και εθνικές, περιφερειακές κατευθύνσεις του ευρωπαϊκού προγραμματισμού.

Στρατηγική του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη

Σκοπός της φάσης αυτής είναι: **α)** η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο Δήμος μέσω του καθορισμού γενικών στόχων για την επίτευξή τους, **β)** η ομαδοποίηση των γενικών στόχων σε Άξονες και Μέτρα και **γ)** η διατύπωση του οράματος και των αρχών λειτουργίας και διακυβέρνησης του Δήμου.

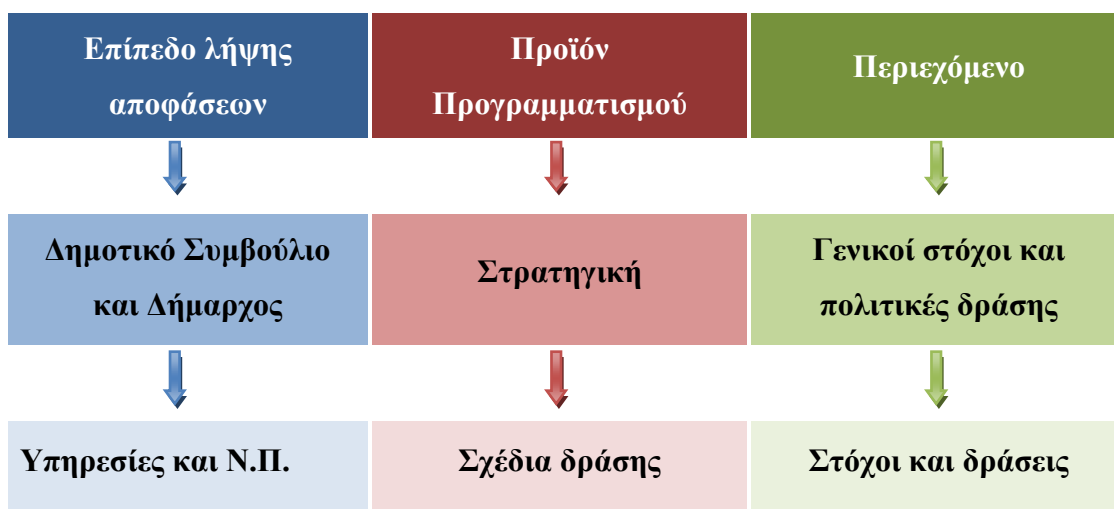
Η στρατηγική ενός Δήμου αποτελεί ένα συνεκτικό σύνολο γενικών στόχων και πολιτικών δράσης, που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματος του Δήμου.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, για τις ανάγκες στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού του δήμου απαιτείται η οριοθέτηση δύο επιπέδων λήψης αποφάσεων:

α) Το επίπεδο του Δημάρχου, του Δημοτικού Συμβουλίου και των θεματικών Επιτροπών και

β) το επίπεδο των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών προσώπων του.

Σχήμα 10 : Επίπεδα λήψης αποφάσεων



Το πρώτο επίπεδο αποφασίζει τη στρατηγική του Δήμου προσδιορίζοντας γενικούς στόχους και τις πολιτικές δράσης, ενώ το δεύτερο επίπεδο καταρτίζει σχέδια δράσης, προσδιορίζοντας ειδικότερους στόχους και δράσεις για την επίτευξη του κάθε ενός από τους γενικούς στόχους του στρατηγικού σχεδίου.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ενός Δήμου σημαίνει :

- τον προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων τοπικής ανάπτυξης που θα αντιμετωπίσει ο Δήμος (γενικοί στόχοι τοπικής ανάπτυξης) και
- τη διαμόρφωση των κατάλληλων εσωτερικών στρατηγικών επιλογών που θα διασφαλίσουν την επιτυχή προσέγγιση των ως άνω γενικών στόχων τοπικής ανάπτυξης (πολιτικές δράσης και γενικοί στόχοι εσωτερικής ανάπτυξης)

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, τις προηγούμενες SWOT Analysis ανά τομέα ευθύνης του, το όραμα και τις κατευθυντήριες γραμμές προτείνεται να διαρθρωθεί στους εξής Άξονες Προτεραιότητας και Στρατηγικούς Στόχους:

- Άξονας 1: Περιβάλλον και ποιότητα ζωής: *Δήμος παρών στην καθημερινότητα, στο περιβάλλον, στην ποιότητα ζωής*
- Άξονας 2: Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός: *Δήμος κοντά στον πολίτη, κοινωνικά αλληλέγγυος, υγιής, Δήμος της πολιτιστικής δημιουργίας και της άθλησης*
- Άξονας 3: Τοπική Οικονομία και Απασχόληση: *Δήμος της τοπικής ανάπτυξης και της γνώσης*
- Άξονας 4: Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου: *Δήμος ψηφιακός, αποτελεσματικός, ανθρώπινος*

Σχήμα 11 : Το Ιεραρχικό Διάγραμμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού βάσει του Οράματος της Ηγεσίας



Πηγή: https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2021-2023

Το παραπάνω διάγραμμα αναλύθηκε περαιτέρω από την ομάδα εργασίας σε επιμέρους ενέργειες ανά μέτρο και δόθηκε στην τοπική κοινότητα για διαβούλευση στην επόμενη φάση όπως αναπτύσσεται παρακάτω.

Στάδιο 4: Διαδικασίες διαβούλευσης

Το εγκεκριμένο από το Δημοτικό Συμβούλιο Στρατηγικό Σχέδιο δημοσιοποιήθηκε για χρονικό διάστημα τριών (3) εβδομάδων και συγκεκριμένα από 27/9/2021 ως και τις 15/10/2021.

Το στρατηγικό αυτό κείμενο ήταν καταχωρημένο στην ιστοσελίδα του Δήμου <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects>

Εκεί οι πολίτες και οι φορείς μπορούσαν να συμπληρώσουν:

α) το ερωτηματολόγιο πολιτών, το οποίο επίσης συμπλήρωναν οι εξυπηρετούμενοι από το δήμο στο διάστημα της διαβούλευσης κατά την προσέλευσή τους στα δημοτικά κτίρια.

και

β) το ερωτηματολόγιο φορέων, το οποίο στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, η δράση των οποίων εμπίπτει στη λειτουργία του δήμου.

Κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης συγκεντρώθηκαν (74) προτάσεις και παρατηρήσεις, οι οποίες αξιολογήθηκαν από την ομάδα εργασίας και ενσωματώθηκαν κατά την οριστικοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού της Α' φάσης του ΕΠ ΔΠΧ.

Στάδιο 5: Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου

Κατάρτιση Σχεδίων Δράσης

Στο στάδιο της Β' Φάσης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, μελετήθηκε το Στρατηγικό Σχέδιο της Α' Φάσης, οι άξονες και τα μέτρα που περιελάμβανε και καθορίστηκαν αναλυτικά **σχέδια δράσης** (βλ. Παράρτημα 1, πίνακας 6). Το Σχέδιο Δράσης ουσιαστικά περιγράφει μια δράση/έργο και εντάσσεται σε ένα μέτρο ενός από τους 4 άξονες του ΕΠ του Δήμου. Σε κάθε ένα σχέδιο δράσης καταγράφηκαν:

- ✓ Τίτλος και περιγραφή της δράσης/έργου
- ✓ Προτεραιότητα της δράσης. Όλες οι δράσεις/έργα του ΕΠ κατατάχθηκαν σε τρία επίπεδα 1^ο, 2^ο, 3^ο.
- ✓ Χωροθέτηση της δράσης στα όρια της δημοτικής επικράτειας
- ✓ Αρμόδιες και λοιπές εμπλεκόμενες υπηρεσίες υλοποίησης της δράσης
- ✓ Προϋπολογισμός με το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της δράσης κατ' έτος
- ✓ Συμπληρωματικότητα ή συνέργεια με άλλη δράση
- ✓ Δείκτες μέτρησης της δράσης. Καθορίστηκαν 3 είδη δεικτών για όλες τις δράσεις/έργα του δήμου: εισροών, εκροών, αποτελέσματος.

Η επιλογή των δράσεων/έργων πραγματοποιήθηκε βάσει έξι (6) κριτηρίων:

1. **Θετικές αλλαγές** που επιφέρουν στο **Εσωτερικό περιβάλλον** του δήμου.
2. **Θετικές αλλαγές** που επιφέρουν στο **Εξωτερικό περιβάλλον** του δήμου, με έμφαση στην κοινωνία και στον πολίτη.
3. Επιταγή άμεσης εφαρμογής του έργου/δράσης, δηλαδή ο **Επείγον** χαρακτήρας του, που σχετίζεται με το 1 και 2.
4. Δυνατότητα εφαρμογής ή αλλιώς η **Εφικτότητα** (δυνατότητες χωρικές, θεσμικές, εξωτερικές εξαρτήσεις, εσωτερικές δυνάμεις/αδυναμίες κ.λπ.)
5. Επίπεδο **Ωριμότητας** που αφορά στο στάδιο ολοκλήρωσης των απαιτούμενων διαδικασιών έναρξης της δράσης
6. **Διασφάλιση πόρων**, που αφορά στις δυνατότητες διάθεσης πόρων (ανθρώπινου δυναμικού, αναγκαίου εξοπλισμού, χρημάτων)

Παρακάτω παρουσιάζεται πίνακας με τις δράσεις ανά υπηρεσία του Δήμου, από όπου φαίνεται ότι η Τεχνική Υπηρεσία έχει το ειδικό βάρος να τις υλοποιήσει σε ποσοστό 33,46% .

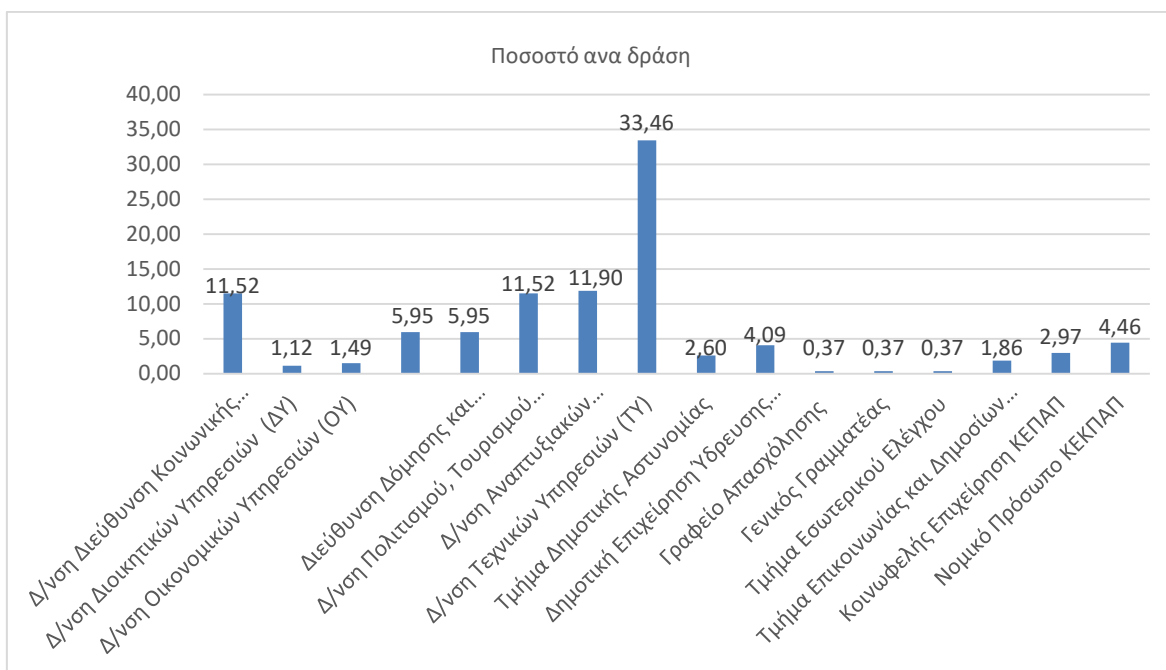
Πίνακας 7 : Συγκεντρωτικός πίνακας δράσεων ΕΠ ανά υπηρεσία

Έργα – Δράσεις Υπηρεσιών και ν.π. Δήμου	Αριθμός	Ποσοστό
Δ/νση Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Υγείας, Παιδείας και Εθελοντισμού	31	11,52
Δ/νση Διοικητικών Υπηρεσιών (ΔΥ)	3	1,12
Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών (ΟΥ)	4	1,49
Δ/νση Καθαριότητας και Περιβάλλοντος	16	5,95
Διεύθυνση Δόμησης και Πολεοδομικού Σχεδιασμού	16	5,95
Δ/νση Πολιτισμού, Τουρισμού Αθλητισμού και Νεολαίας	31	11,52
Δ/νση Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, Πληροφορικής & Ποιότητας	32	11,90
Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών (ΤΥ)	90	33,46
Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	7	2,60
Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης (ΔΕΥΑ)	11	4,09
Γραφείο Απασχόλησης	1	0,37
Γενικός Γραμματέας	1	0,37

Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου	1	0,37
Τμήμα Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων	5	1,86
Κοινωφελής Επιχείρηση ΚΕΠΑΠ	8	2,97
Νομικό Πρόσωπο ΚΕΚΠΑΠ	12	4,46
Σύνολο	269	100 %
Σύνολο Δράσεων – Έργων Ε.Π.	Αριθμός	
Έργα Υπηρεσιών και ν.π. Δήμου	269	
Έργα με συνεργασία εξωτερικών Φορέων	34	
Συνεχιζόμενες / Νέες Δράσεις	Αριθμός	Ποσοστό
Συνεχιζόμενες	177	65,8
Νέες	92	34,2
Σύνολο	269	100 %
Προτεραιότητα Δράσεων	Αριθμός	Ποσοστό
Νέες και Συνεχιζόμενες 1ης Προτεραιότητας	216	68,48
Νέες 2ης Προτεραιότητας	32	18,48
Νέες 3ης Προτεραιότητας	4	13,04
Σύνολο	252	100 %

Πηγή: https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2021-2023

Σχήμα 12 : Κατανομή των δράσεων του ΕΠ στις Υπηρεσίες του Δήμου σε %



Πηγή: https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2021-2023

Οικονομικός Προϋπολογισμός και Πηγές Χρηματοδότησης

Για να γίνει εκτίμηση των εσόδων-εξόδων του Δήμου για τα επόμενα έτη 2021-2023 του Σχεδιασμού λήφθηκαν υπόψη ο απολογισμός των προηγούμενων τριών ετών, αλλά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την επίτευξη των στόχων όσον αφορά στην βελτίωση των οικονομικών του Δήμου.

Με βάση την ανάλυση και συγκέντρωση των επιμέρους προϋπολογισμών των σχεδίων δράσης της προηγούμενης ενότητας, καταρτίστηκε ο αναπτυξιακός προϋπολογισμός του ΕΠ του δήμου για τα έτη 2021–2023. Μεγαλύτερη βαρύτητα στην υλοποίηση των δράσεων/έργων δίνεται στα έτη 2022 (53%) και 2023 (37%) λόγω των αναμενόμενων χρηματοδοτήσεων. Η δε χρηματοδότηση της τοπικής ανάπτυξης προβλέφθηκε ότι θα προέλθει από τις έξωθεν χρηματοδοτήσεις (ΕΣΠΑ κ.λπ.) σε ποσοστό ~70%, και με συμμετοχή του Δήμου από δικούς του πόρους σε ποσοστό ~30%.

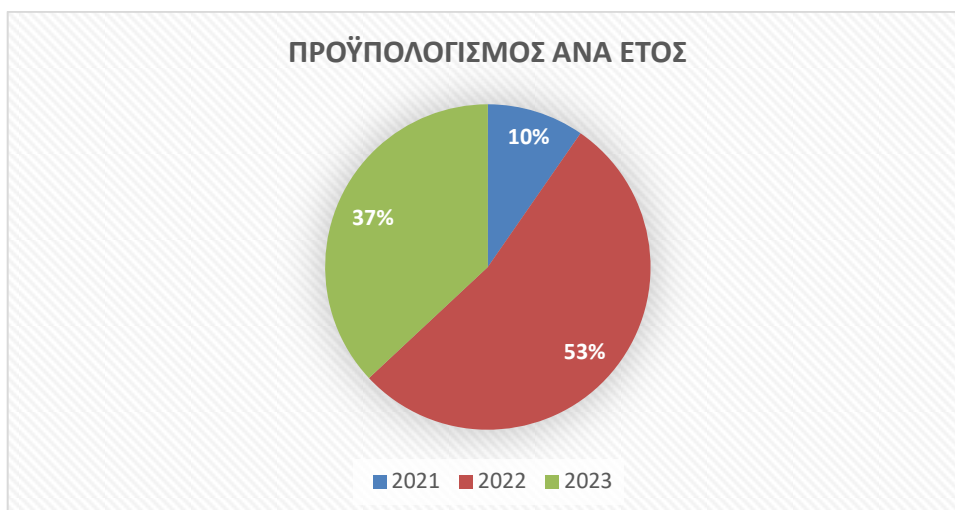
Στον ακόλουθο πίνακα αναλύεται ο συνολικός Αναπτυξιακός Σχεδιασμός του Δήμου για την τριετία 2021 – 2023

Πίνακας 8: Αναπτυξιακός Σχεδιασμός Δήμου την Ζετία 2021-2023

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΑΞΟΝΩΝ 1, 2, 3, 4		2021	2022	2023	ΣΥΝΟΛΟ	ΙΔΙΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΕΣΠΑ & ΛΟΙΠΑ
A	Έργα – Δράσεις «Συνεχιζόμενες» 1 ^{ης} Προτεραιότητας Άξονα 1	6.372.691	22.988.528	8.873.772	38.234.991	11.824.005	26.410.986
B	Έργα – Δράσεις «Νέες» 1 ^{ης} Προτεραιότητας Άξονα 1	213.959	15.528.291	11.303.838	27.045.638	3.579.774	23.465.864
Γ	Έργα – Δράσεις 2 ^{ης} - 3 ^{ης} Προτεραιότητας Άξονα 1	0	3.743.000	8.058.171	11.801.171	1.203.320	10.597.851
Δ	Γενικό Σύνολο A+B+Γ 1^{ης}, 2^{ης}, 3^{ης} Προτεραιότητας Άξονα 1	6.586.650	42.259.819	28.235.781	77.081.800	16.607.099	60.474.701
E	Σύνολο A+B 1^{ης} Προτεραιότητας Άξονα 1	6.586.650	38.516.819	20.177.610	65.280.629	15.403.779	49.876.850
Στ	Έργα – Δράσεις Άξονα 2	1.147.185	1.401.009	1.220.290	3.768.484	1.525.254	2.243.230
Z	Έργα – Δράσεις Άξονα 3	114.960	422.560	245.220	782.740	129.880	652.860
H	Έργα – Δράσεις Άξονα 4	388.160	1.496.121	1.848.402	3.732.683	1.023.807	2.708.876
Θ	Έργα και Δράσεις σε συνεργασία με Εξωτερικούς Φορείς	1.250.573	5.662.103	3.504.581	10.411.191	3.412.000	6.999.191
I	Σύνολο Έργων – Δράσεων Ε.Π. (Δ+Στ+Z+H)	8.236.955	45.579.509	31.549.693	85.365.707	19.286.040	66.079.667
Αναπτυξιακός προϋπολογισμός Ε.Π. Δήμου (E+Στ+Z+H)		8.236.955	41.836.509	23.491.522	73.564.536	18.082.720	55.481.816

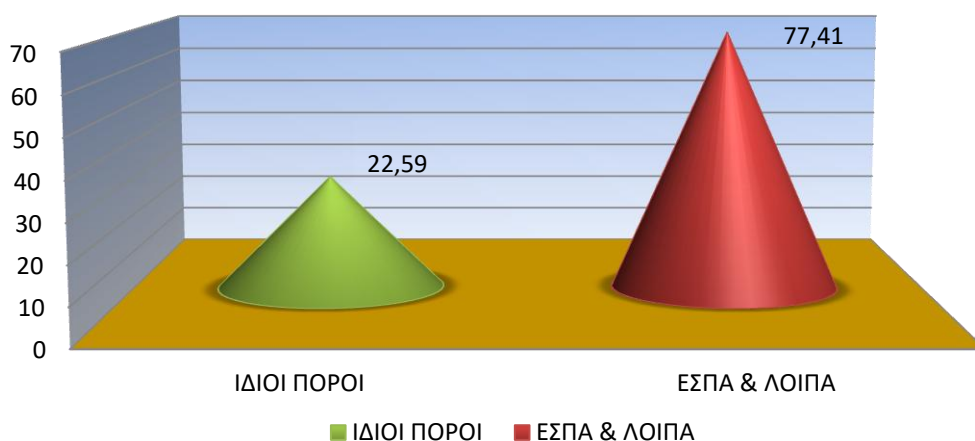
Πηγή : Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη/ Β' Φάση/ Νοέμβριος 2021

Σχήμα 13 : Κατανομή Προϋπολογισμού Ε.Π. ανά έτος



Πηγή: Οικονομική Υπηρεσία Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη

Σχήμα 14 : Χρηματοδοτικοί Πόροι Π/Υ



Όλες οι υπηρεσίες του Δήμου δίνουν στοιχεία στην υπηρεσία Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, η οποία με τη σειρά της συντάσσει τις περιοδικές εκθέσεις παρακολούθησης του προγράμματος και τις υποβάλλει στο Δημοτικό Συμβούλιο. Η παρακολούθηση περιλαμβάνει τα εξής:

- Παρακολούθηση των δεικτών
- Εκτίμηση αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας
- Επικαιροποίηση & Αναθεώρηση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Η διαδικασία παρακολούθησης είναι μια διαδικασία αξιολόγησης της πορείας του Προγράμματος ώστε να εντοπιστούν έγκαιρα τυχόν προβλήματα/αποκλίσεις και γίνεται με δείκτες παρακολούθησης.

Είδη Δεικτών Παρακολούθησης Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Τέτοιοι δείκτες είναι οι δείκτες εισροών, εκροών και αποτελέσματος.

Οι δείκτες εισροών και εκροών εκτιμούν πορεία στην υλοποίηση μιας δράσης και είναι ποσοτικά μεγέθη. Γίνεται μέτρηση των πόρων που απαιτούνται για μια δράση/έργο (εισροών) και η πρόοδος υλοποίησής της (εκροές που παράγονται) μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Οι δείκτες αποτελέσματος χρησιμεύουν στην παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων και αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους. Οι δείκτες αυτοί είναι ποσοτικά μεγέθη που παρακολουθούν και μετρούν χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων/έργων.

4.6 Εφαρμογή και Έλεγχος του ΕΠ

Στάδιο 6: Παρακολούθηση, Αξιολόγηση – Έλεγχος του ΕΠ ΔΠΧ

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο εκπόνησης του ΕΠ ΔΠΧ καθορίστηκε η διαδικασία παρακολούθησης της επίτευξης των στόχων μέσω των δεικτών που διατυπώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο 5. Η πορεία του ΕΠ προβλέφθηκε να παρακολουθείται: **α)** με ενδιάμεση αξιολόγηση στο τέλος του 2^{ου} χρόνου εφαρμογής του και **β)** με τελική αξιολόγηση στο τέλος της δημοτικής περιόδου. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει καταγραφή της εξέλιξης των τιμών των δεικτών (εισροών, εκροών και αποτελέσματος) και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, την καταγραφή των δυσλειτουργιών, την πορεία τυχόν μέτρων βελτίωσης (ως αποτέλεσμα της ενδιάμεσης αξιολόγησης) και επίσης του βαθμού των αλλαγών από την εφαρμογή του ΕΠ στο δήμο. Σκοπός της παρακολούθησης της πορείας του ΕΠ ΔΠΧ ήταν:

- η δυνατότητα παρατήρησης της **πραγματικής προόδου** στην επίτευξη του **οράματος**
- η **λογοδοσία** στους πολίτες και ενδιαφερόμενους για την **πρόοδο** που σημειώνεται κατά την υλοποίηση της **στρατηγικής** του ΕΠ
- ο **εντοπισμός των προβλημάτων** σε **πρώιμο στάδιο**, ώστε να ληφθούν έγκαιρα **διορθωτικά μέτρα**
- η **αναθεώρηση** του περιεχομένου της **στρατηγικής** (π.χ. πόσο ρεαλιστικά είναι τα προγράμματα και τα έργα στην πράξη) και **προσαρμογές** ανάλογα την περίπτωση

Ετήσια Προγράμματα Δράσης (ΕΕΤΑΑ, 2009)

Σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Π.Δ. 185/2007, οι Δήμοι που έχουν καταρτίσει τετραετές επιχειρησιακό πρόγραμμα, καθώς και τα Νομικά Πρόσωπά τους, καταρτίζουν ετήσιο

πρόγραμμα δράσης για κάθε έτος της δημοτικής περιόδου μαζί με τον ετήσιο προϋπολογισμό τους.

Το ετήσιο πρόγραμμα δράσης αποτελεί έγγραφο που θα συνοδεύει την εισηγητική έκθεση για τον προϋπολογισμό και θα υποβάλλεται για έγκριση στη Οικονομική Επιτροπή.

Προκειμένου να οριοθετηθεί η σκοπιμότητα και ο ρόλος των ετήσιων προγραμμάτων δράσης εξετάζουμε τη σχέση τους με :

α) το τετραετές επιχειρησιακό πρόγραμμα

β) τον ετήσιο προϋπολογισμό

Σκοπός των ετήσιων προγραμμάτων δράσης είναι η εξειδίκευση και ο λεπτομερέστερος προγραμματισμός των δράσεων που προβλέπεται από το τετραετές επιχειρησιακό πρόγραμμα ότι θα υλοποιηθούν κατά το επόμενο έτος. Το περιεχόμενο του ετήσιου προγράμματος δράσης περιλαμβάνει τις δράσεις που προκύπτουν από την κατ' έτος εξειδίκευση του τετραετούς επιχειρησιακού προγράμματος και οι δαπάνες των οποίων καλύπτονται από τον ετήσιο προϋπολογισμό.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί πρόγραμμα «πλαίσιο» για την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος. Κάθε έτος πριν από τη σύνταξη του ετήσιου προγράμματος δράσης, οι προϊστάμενοι των δημοτικών υπηρεσιών θα πρέπει να ανατρέχουν στο τετραετές πρόγραμμα του Δήμου, προκειμένου να εντοπίζουν τις δράσεις εκείνες, στις οποίες εμπλέκεται η υπηρεσία τους.

Το περιεχόμενο των ετήσιων προγραμμάτων δράσης προκύπτει από την κατ' έτος εξειδίκευση του επιχειρησιακού προγράμματος, λαμβανομένης υπόψη της παραγράφου 4 του παρόντος. Στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης προσδιορίζονται οι δράσεις ή τμήματα πολυετών δράσεων του επιχειρησιακού προγράμματος, που θα υλοποιηθούν από τις υπηρεσίες του Ο.Τ.Α. και των Νομικών του Προσώπων. Για κάθε δράση προσδιορίζονται τουλάχιστον:

α. Ο άξονας και το μέτρο του επιχειρησιακού προγράμματος όπου εντάσσεται η δράση.

β. Ποσοτικά στοιχεία των εκροών που θα παραχθούν από τη δράση κατά το επόμενο έτος.

γ. Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της δράσης, ανά τρίμηνο.

δ. Ο προϋπολογισμός δαπανών και οι πηγές χρηματοδότησης.

ε. Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την υλοποίηση της δράσης.

Σύμφωνα με την παρ 6. του Άρθρου 8 της Υ.Α 18183/07, στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης μπορεί να τροποποιείται ο προγραμματισμός υλοποίησης των δράσεων που έχουν προβλεφθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα. Το ετήσιο πρόγραμμα δράσης μπορεί επίσης να περιλαμβάνει νέες δράσεις, οι οποίες δεν έχουν προβλεφθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα, εφόσον εντάσσονται στη στρατηγική και στις αναπτυξιακές προτεραιότητες του Δήμου. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να σημειώνεται η διαφοροποίηση που υπάρχει σε σχέση με το τετραετές επιχειρησιακό πρόγραμμα και να τεκμηριώνεται η σκοπιμότητα της νέας δράσης.

Επομένως, μέσω του ετήσιου προγραμματισμού, ένας Δήμος μπορεί να προσαρμόζει τις επιλογές του τετραετούς επιχειρησιακού προγράμματος στις τρέχουσες εξελίξεις και να προσαρμόζει τη δράση του στη μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, λαμβάνοντας υπ' όψη τις νέες ευκαιρίες και περιορισμούς.

Δεδομένου ότι «δράσεις υλοποιούνται μόνον εφόσον περιλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης και καλύπτονται από τον προϋπολογισμό» (Αρ. 206 του Κ.Δ.Κ.) είναι φυσικό το ετήσιο πρόγραμμα να τροποποιείται συχνότερα από το επιχειρησιακό πρόγραμμα. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί πρόγραμμα «πλαίσιο» για την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, για το λόγο αυτό αναθεωρείται ανά διετία.

Ειδικότερα στον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), στο **άρθρο 206**

Περιεχόμενο και δομή των επιχειρησιακών προγραμμάτων, αναφέρεται ότι :

- « 1. Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι προτεραιότητες της τοπικής ανάπτυξης, καθώς και η οργάνωση των υπηρεσιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των επιχειρήσεών τους, με παράλληλη εξειδίκευση των δράσεων της τετραετίας για την επίτευξη των στόχων αυτών.*
- 2. Η πρόβλεψη χρηματοδότησης όλων των δράσεων που περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό πρόγραμμα αναφέρεται σε υφιστάμενες πηγές χρηματοδότησης.*
- 3. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα, μετά τον έλεγχο νομιμότητας για την τήρηση της διαδικασίας κατάρτισής του από την Περιφέρεια, εξειδικεύεται σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και διακεκριμένα Ετήσια Προγράμματα Δράσης των δημοτικών ή κοινοτικών κοινωφελών επιχειρήσεων, δημοτικών ή κοινοτικών ανωνύμων εταιρειών, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των δημοτικών ή κοινοτικών ιδρυμάτων τους. Αντίστοιχη ετήσια εξειδίκευση απαιτείται και για το επιχειρησιακό πρόγραμμα των Συνδέσμων.*

4. Μέρος του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης είναι το ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα του άρθρου 208. Δράσεις υλοποιούνται μόνον εφόσον περιλαμβάνονται στο Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης και καλύπτονται από τον προϋπολογισμό.

5. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας, καθορίζονται ειδικότερα το περιεχόμενο, η δομή και ο τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων στις Περιφέρειες».

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα, μετά τον έλεγχο νομιμότητας για την τήρηση της διαδικασίας κατάρτισής του από την Περιφέρεια, εξειδικεύεται σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και διακεκριμένα Ετήσια Προγράμματα Δράσης των δημοτικών ή κοινοτικών κοινωφελών επιχειρήσεων, δημοτικών ή κοινοτικών ανωνύμων εταιρειών, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των δημοτικών ή κοινοτικών ιδρυμάτων τους.

Αντίστοιχη ετήσια εξειδίκευση απαιτείται και για το επιχειρησιακό πρόγραμμα των Συνδέσμων. Μέρος του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης είναι το ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα του άρθρου 208. Δράσεις υλοποιούνται μόνον εφόσον περιλαμβάνονται στο Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης και καλύπτονται από τον προϋπολογισμό.

Η εφαρμογή του ΕΠ στον ΔΠΧ ξεκίνησε άμεσα με την έγκρισή του από το Δημοτικό Συμβούλιο τον Ιούλιο του 2021. Έως σήμερα, δεν πραγματοποιήθηκε ο προβλεπόμενος έλεγχος της πορείας του ΕΠ. Υπήρξαν μικρού βαθμού ad hoc αναθεωρήσεις του ΕΠ όταν πρόεκυπταν ζητήματα κυρίως νέων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων που δεν περιλαμβανόταν στα σχέδια δράσης του ΕΠ. Όμως, δεν παρακολούθηθηκε η εφαρμογή του και δεν πραγματοποιήθηκε η ενδιάμεση, ούτε η τελική αξιολόγησή του που προβλέφθηκε στο στάδιο 6. Το γεγονός αυτό δυστυχώς αφορά το σύνολο των ΟΤΑ και όχι μόνο το ΔΠΧ και καταδεικνύει εν μέρει την αδυναμία του εσωτερικού περιβάλλοντος των δήμων να υιοθετήσουν αρχές και διαδικασίες σύγχρονου δημόσιου μανάτζμεντ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ-ΧΟΡΤΙΑΤΗ / SWOT ANALYSIS

5.1 SWOT Analysis Εξωτερικού Περιβάλλοντος

5.1.1 Άξονας 1: Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής

Λειτουργικοί Τομείς: Φυσικό Περιβάλλον, Οικιστικό Περιβάλλον, Τεχνικές Υποδομές (Υποδομές Μεταφορών, Περιβαλλοντικές Υποδομές, Υποδομές Διαχείριση Υδάτινων Πόρων, Υποδομές Ενέργειας, Τηλεπικοινωνιακές.

Πίνακας 9: SWOT Ανάλυση Άξονα 1

(Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη 2021-2023, Α' Φάση Στρατηγικό Σχέδιο, Πανόραμα, Ιούνιος 2021)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ	
Δυνάμεις και Ευκαιρίες	Αδυναμίες και Περιορισμοί
Δυνάμεις	Αδυναμίες
<p>Σημαντική θέση στο οδικό δίκτυο διεθνών και εθνικών μεταφορών και εγγύτητα με αναπτυσσόμενες περιοχές της Βαλκανικής Οικονομικό και εμπορευματικό κέντρο της Θεσσαλονίκης (εμπορική περιοχή Πυλαίας)</p> <p>Σημαντικοί φυσικοί πόροι (δασικές και ορεινές εκτάσεις) και ρέματα με (δυνατότητα αξιοποίησης και σύνδεσης περιοχών με όμορφες περιπατητικές διαδρομές)</p> <p>Υπαρξη παραλιακού μετώπου για περαιτέρω αξιοποίηση (επιχειρηματική, αθλητική, κολυμβητική κ.λπ.)</p> <p>Σημαντική πολιτισμική ταυτότητα – ιστορική κληρονομιά (Δ.Ε. Χορτιάτη και Πυλαίας)</p> <p>Ικανοποιητική διασύνδεση των δημοτικών ενοτήτων και των επιμέρους δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων</p>	<p>Προβλήματα επιβάρυνσης και κινδύνων του φυσικού περιβάλλοντος από την μη ελεγχόμενη ανθρώπινη δραστηριότητα</p> <p>Υποβάθμιση του τοπίου λόγω των πολυάριθμων λατομείων (ενεργών και μη) στη δημοτική ενότητα Χορτιάτη</p> <p>Συγκρούσεις χρήσεων γης στον εξωαστικό χώρο της Δ.Ε. Χορτιάτη</p> <p>Όχι πολύ ικανοποιητική αστική συγκοινωνία ιδιαίτερα ως προς τη διασύνδεση της ΔΚ Φιλύρου και πολλών περιοχών της ΔΕ Πυλαίας με τις υπόλοιπες Δ.Ε.</p> <p>Ελλιπές δίκτυο φυσικού αερίου (ΔΕ Χορτιάτη και Πανοράματος)</p> <p>Προοδευτική απαξίωση του κτιριακού αποθέματος και περιορισμένη δυνατότητα διατήρησης και αξιοποίησης κτιρίων σημαντικού</p>

<p>Προϋπάρχουσες και σε εξέλιξη αρκετά σημαντικές παρεμβάσεις ανάπλασης (Ελαιόραμα Πυλαίας)</p> <p>Ικανοποιητικό υδρευτικό δίκτυο σε όλες της Δημοτικές Ενότητες</p> <p>Πλήρες και σύγχρονο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο</p> <p>Επάρκεια υποδομών παροχής ηλεκτρικής ενέργειας</p> <p>Ικανοποιητικές υποδομές διαχείρισης στερεών αποβλήτων</p> <p>Ικανοποιητικές υποδομές διαχείρισης υγρών αποβλήτων και αποχετευτικών δικτύων στη ΔΕ Πανοράματος και Πυλαίας</p> <p>Ικανοποιητική αστική συγκοινωνία</p> <p>Γειτνίαση με το αεροδρόμιο Μακεδονία</p> <p>Γειτνίαση με σταθμούς μεταφοράς (ΚΤΕΛ, ΟΣΕ, Προαστιακός)</p>	<p>ενδιαφέροντος σε διάφορες περιοχές του Δήμου</p> <p>Έλλειψη χώρων στάθμευσης στις Δ.Ε. Πυλαίας και Χορτιάτη</p> <p>Μη ικανοποιητική ποιότητα του οδικού δικτύου των οικισμών στη ΔΕ Χορτιάτη</p> <p>Έλλειψη κοινόχρηστων χώρων και χώρων πρασίνου στις ΔΕ Χορτιάτη και Πυλαίας</p> <p>Προβλήματα προσβασιμότητας για τα ΑμΕΑ και άτομα με μειονεκτική κινητικότητα</p> <p>Ανεπαρκή αποχετευτικά δίκτυα στη ΔΕ Χορτιάτη</p> <p>Υπογειοποίηση δικτύου υψηλής τάσης στην εντός σχεδίου περιοχής Πυλαίας</p>
Ευκαιρίες	Περιορισμοί
<p>Εστίαση του ΕΣΠΑ και των χωρικών πολιτικών στο ρόλο των σημαντικών αστικών κέντρων</p> <p>Λειτουργία των υποδομών πρόσβασης στην περιοχή (ΠΑΘΕ)</p> <p>Δυνατότητα αξιοποίησης νέων χρηματοδοτικών προγραμμάτων, μέσων και εργαλείων (ΣΔΙΤ, JESSICA, κ.λπ.), καθώς και του Αναπτυξιακού Νόμου</p> <p>Αυξανόμενη ευαισθητοποίηση πολιτών και φορέων σε θέματα περιβάλλοντος και κλιματικής αλλαγής</p> <p>Ανάπτυξη εταιρικών σχημάτων και συνεργασιών με άλλους Δήμους και φορείς με σκοπό την αξιοποίηση αναπτυξιακών πόρων από την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων</p>	<p>Μη έγκαιρη εφαρμογή Κοινοτικής περιβαλλοντικής νομοθεσίας στους τομείς γεωργίας και κτηνοτροφίας, διαχείρισης υδατικών πόρων, διαχείρισης υγρών και στερεών αποβλήτων, διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών</p> <p>Αδυναμία υλοποίησης έργων, λόγω της στενότητας πόρων και της οικονομικής κρίσης που διέπει τη χώρα</p> <p>Καθυστέρηση/περιορισμός στο σχεδιασμό και υλοποίηση έργων, λόγω της οικονομικής κρίσης και της στενότητας πόρων σε εθνικό επίπεδο</p> <p>Περιορισμός των κρατικών πόρων, ιδιαίτερα μετά την επίκληση του μηχανισμού στήριξης του ΔΝΤ</p>

Αξιοποίηση πόρων (εθνικών και Ε.Ε.) για δημιουργία και εκσυγχρονισμό περιβαλλοντικών υποδομών, καθώς και εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης από τις επιχειρήσεις

Έμφαση του ΕΣΠΑ στη δημιουργία και ενίσχυση περιβαλλοντικών υποδομών και στην «Πράσινη» ανάπτυξη

Ολοκλήρωση των νέων ενεργειακών δικτύων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο

Κρίσιμα Ζητήματα - Ανάγκες

Παρεμβάσεις αναβάθμισης και ανάπλασης του αστικού ιστού

Διασφάλιση ελεύθερων χώρων και χώρων πρασίνου. Εξασφάλιση και κατασκευή επαρκώς διανοιγμένου οδικού δικτύου στην εντός και εκτός σχεδίου περιοχή, ιδιαίτερα στην περιοχή «Πατριαρχικό» της ΔΕ Πυλαίας

Βελτίωση των συνθηκών κυκλοφορίας

Ανάληψη πρωτοβουλιών για την υλοποίηση παρεμβάσεων αντιμετώπισης των προβλημάτων επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

Περιβαλλοντική αποκατάσταση των χώρων των λατομείων

Δυνατότητα εφαρμογής Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Ορθολογική αξιοποίηση των υδάτινων πόρων της περιοχής

Βελτίωση των υποδομών αποχέτευσης

Αξιοποίηση της σχεδιαζόμενης μεγάλης επένδυσης σε ΑΠΕ

Βελτίωση των υποδομών αποχέτευσης ακαθάρτων και ομβρίων

5.1.2 Άξονας 2: Κοινωνική Προστασία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός

Λειτουργικοί Τομείς: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά, Κοινωνικές υπηρεσίες και υποδομές Εκπαίδευσης, Πολιτισμού, Αθλητισμού

Πίνακας 10: SWOT Ανάλυση Άξονα 2

(Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη 2021-2023, Α΄ Φάση Στρατηγικό Σχέδιο, Πανόραμα, Ιούνιος 2021)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ, ΠΑΙΔΕΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	
Δυνάμεις και Ευκαιρίες	Αδυναμίες και Περιορισμοί
Δυνάμεις	Αδυναμίες
<p>Μέλος του Εθνικού Διαδημοτικού Δικτύου Υγιών Πόλεων – Προαγωγής Υγείας</p> <p>Λειτουργία δομής ΚΕΠ Υγείας με έμφαση σε πολιτικές πρόληψης για την υγεία</p> <p>Ικανοποιητική συνεργασία με Κέντρο Κοινωνικής Προστασίας Αλληλεγγύης και Παιδείας και υπογραφή σχετικής προγραμματικής σύμβασης. Αξιοποίηση Δομών, εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού</p> <p>Δίκτυο υπηρεσιών προληπτικής ιατρικής. Λειτουργία προγράμματος τηλεϊατρικής από το ΝΠΔΔ ΚΕΚΠΑΠ</p> <p>Λειτουργία Τοπικών Μονάδων ΠΕΔΥ</p> <p>Υπαρξη δημόσιων και ιδιωτικών νοσοκομείων σε εγγύτητα με τον Δήμο</p> <p>Λειτουργία πολλών σχολικών μονάδων σε όλες τις Δ.Ε. ,Δ.Κ και Τ.Κ. όλων των βαθμίδων</p> <p>Λειτουργία ειδικών σχολείων και του Μουσικού Γυμνασίου και Λυκείου</p> <p>Καλή συνεργασία με Δ/νσεις Α/Βάθμιας και Β/Βάθμιας Εκπαίδευσης</p>	<p>Υποστελέχωση Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής και Δημόσιας Υγείας.</p> <p>Απουσία οργανωμένου δικτύου εθελοντών</p> <p>Απουσία υποστηρικτικών δομών</p> <p>Απουσία μητρώου ευάλωτων ομάδων που χρήζουν κοινωνικής προστασίας</p> <p>Νέες αρμοδιότητες που σταδιακά θα αναλάβει ο δήμος όπως αυτές προβλέπονται από τον Ν.3852/2010 (ΦΕΚ Α΄87/07.06.2010)</p> <p>Πρόγραμμα Καλλικράτης σε συνδυασμό με την υποστελέχωση του τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής και Δημόσιας Υγείας</p> <p>Υποστελέχωση Τμήματος Παιδείας και Διά Βίου Μάθησης</p> <p>Ενεργοβόρα παλαιά Σχολικά Κτήρια</p> <p>Η χιλιομετρική απόσταση των Δ.Ε. σε συσχετισμό με τον μεγάλο αριθμό σχολικών μονάδων που είναι διάσπαρτες στα όρια του Δήμου καθιστά δύσκολο το συντονισμό και την παρακολούθηση έργων, εργασιών και παραλαβής προμηθειών.</p> <p>Οι νέες αρμοδιότητες που σταδιακά θα αναλάβει ο δήμος όπως αυτές προβλέπονται</p>

<p>Καλή συνεργασία με τις Σχολικές Επιτροπές</p> <p>Καλή συνεργασία με συναρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου</p> <p>Καλή συνεργασία με τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων του Δήμου και τους συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων</p> <p>Καλή συνεργασία με άλλους Φορείς</p> <p>Υπαρξη σημαντικού πολιτισμικού αποθέματος</p> <p>Σύγχρονες υποδομές αθλητικών εγκαταστάσεων και πολιτιστικών δραστηριοτήτων</p> <p>Υπαρξη μελέτης αξιοποίησης παραλιακού μετώπου</p> <p>Υποδομές ανάπτυξης συνεδριακού τουρισμού</p> <p>Νεανικός πληθυσμός</p> <p>Υπαρξη σημαντικών πολιτιστικών και αθλητικών φορέων</p> <p>Εναρξη κατασκευής αθλητικών υποδομών (Χορτιάτη, Φίλυρο κλπ)</p>	<p>από το Πρόγραμμα Καλλικράτης Ν.3852/2010 (ΦΕΚ Α΄87/07.06.2010) σε συνδυασμό με την έλλειψη προσωπικού και τεχνογνωσίας του Τμήματος Παιδείας και Διά Βίου Μάθησης</p> <p>Αυξημένο κόστος συντήρησης υποδομών και προμήθειας εξοπλισμού</p> <p>Περιορισμένη επάρκεια αθλητικών και πολιτιστικών υποδομών (π.χ. Πυλαία)</p> <p>Ελλιπής φύλαξη των κτιρίων πολιτισμού και αθλητισμού</p> <p>Ελλείψεις προσωπικού</p> <p>Χαμηλός βαθμός εξωστρέφειας φορέων</p> <p>Οργανωτική πολυδιάσπαση υπηρεσιών</p> <p>Απουσία ενός πολιτιστικού event που να τονώνει την τοπική ταυτότητα</p>
Ευκαιρίες	Περιορισμοί
<p>Αξιοποίηση σχετικών ευρωπαϊκών προγραμμάτων</p> <p>Συνέχιση λειτουργίας και εξέλιξη προγραμμάτων π.χ. Βοήθεια στο Σπίτι</p> <p>Συμμετοχή σε Κοινωνική Σύμπραξη στο πλαίσιο της Πράξης “Επισιτιστικής και Βασικής Υλικής Συνδρομής για το Ταμείο Ευρωπαϊκής Βοήθειας για τους Απόρους (TEBA/FEAD)” η οποία θα προσφέρει τεχνογνωσία και θα συμβάλλει στην εξωστρέφεια του φορέα και στη συνέργεια</p>	<p>Συνεχής φτωχοποίηση του πληθυσμού και αύξηση της ανάγκης για κοινωνική προστασία.</p> <p>Οικονομική κρίση που επιτείνει την έλλειψη πόρων αλλά και γενικότερη επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος</p> <p>Κλείσιμο μονάδων φροντίδας πρωτοβάθμιας υγείας</p> <p>Πιθανότητα αύξησης μεταναστευτικών ροών.</p> <p>Απουσία κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των φορέων που ασκούν κοινωνική πολιτική σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο και</p>

με άλλους φορείς με συναφές πεδίο δράσης	αποσπασματικότητα των δράσεων.
Αξιοποίηση σύμπραξης Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα	Περιορισμός της κρατικής χρηματοδότησης
Αξιοποίηση κτιρίων πολιτιστικού αποθέματος βιομηχανίας & μνημείων	Μη ανανέωση του προγράμματος Δια Βίου Μάθηση
Αξιοποίηση παραλιακού μετώπου μέσω ΣΔΙΤ	Απώλεια θεσμοθετημένων χώρων λόγω αποχαρακτηρισμών
Συνέργειες με υπηρεσίες του δήμου και άλλους φορείς (π.χ. Μουσικό Σχολείο, Ωδεία, Συλλόγους κ.λπ.)	

Κρίσιμα Ζητήματα - Ανάγκες

Δημιουργία νέων κοινωνικών και υγειονομικών δομών (γραφείο συμβουλευτικής και ψυχολογικής υποστήριξης, δημοτικό πολυιατρείο, κοινωνικό φαρμακείο κ.λπ.) και δράσεων προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής και τη στήριξη των ευπαθών ομάδων του πληθυσμού.

Ευαισθητοποίηση των τοπικών κοινωνιών σε θέματα αλληλεγγύης και κοινωνικής συνοχής και προώθηση της κοινοτικής ανάπτυξης.

Αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων μέσω δράσεων, ενεργειών και προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Δημιουργία δικτύου εθελοντών σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νεολαίας και Εθελοντισμού και παροχή κινήτρων στους εθελοντές με τη δωρεάν συμμετοχή τους σε προγράμματα, δράσεις κ.λπ. που υλοποιούν υπηρεσίες του Δήμου.

Συνεργασία και συντονισμός δράσεων: α) με τοπικούς συλλόγους – ενορίες και β) με φορείς, Νομικά Πρόσωπα, Μ.Κ.Ο. που ασκούν κοινωνική πολιτική στα όρια του δήμου αλλά και ευρύτερα,

Συμβολή στην ενημέρωση και υποστήριξη για την ανάπτυξη κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Περαιτέρω ανάπτυξη του σχεδιασμού υλοποίηση παρεμβάσεων για την ιατρική πρόληψη.

Ίδρυση νέων σχολείων και νηπιαγωγείων

Στήριξη ευπαθών ομάδων για την αποφυγή διαρροής μαθητών από την υποχρεωτική εκπαίδευση

Ανάπτυξη αθλητικών δραστηριοτήτων στον ορεινό όγκο (αναρρίχηση, αεροπλοΐα, ποδήλατο, ορειβασία κλπ)

5.1.3 Άξονας 3: Τοπική Οικονομία και Απασχόληση

Λειτουργικοί.....Τομείς: Απασχόληση-Ανεργία, Παραγωγικές Δραστηριότητες (Πρωτογενής – Δευτερογενής – Τριτογενής Τομέας Οικονομίας).

Πίνακας 11: SWOT Ανάλυση – Άξονα 3

(Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη 2021-2023, Α΄ Φάση Στρατηγικό Σχέδιο, Πανόραμα, Ιούνιος 2021)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	
Δυνάμεις και Ευκαιρίες	Αδυναμίες και Περιορισμοί
Δυνάμεις	Αδυναμίες
<p>Συνεχής αύξηση του ΑΕΠ (1995-2004)</p> <p>Σημαντική η συνεισφορά του ΑΕΠ του Νομού Θεσσαλονίκης στο ΑΕΠ της Περιφέρειας</p> <p>Διαχρονική ενδυνάμωση του τριτογενούς τομέα του Νομού. Σημαντική συμβολή του Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη</p> <p>Κέντρο υπερτοπικού εμπορίου (διαδημοτικής και περιφερειακής εμβέλειας)</p> <p>Εγγύτητα στην αγορά της Θεσσαλονίκης και πρόσβαση στις σημαντικές υποδομές της.</p> <p>Υπό εξέλιξη Ζώνη Καινοτομίας</p> <p>Σημαντικός αριθμός δομών στήριξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εντός του Δήμου</p> <p>Σημαντικός αριθμός δομών στήριξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην πόλη της Θεσσαλονίκης</p> <p>Αυξανόμενος ρυθμός κατανόησης από τους επιχειρηματίες της συμβολής των ΤΠΕ για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους</p>	<p>Εντός των ορίων των οικισμών παρατηρείται οικονομία με συγκριτικά μικρά μεγέθη επιχειρήσεων και χωρίς ιδιαίτερο δυναμισμό, γεγονός που τις καθιστά ευάλωτες στις μεταβολές του ανταγωνισμού και στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης που υφίσταται η χώρα σήμερα</p> <p>Έντονος βαθμός αστικοποίησης και τριτογενοποίησης των παραγωγικών δραστηριοτήτων σε βάρος των άλλων δύο παραγωγικών τομέων</p> <p>Μη ανεπτυγμένος ο τουριστικός κλάδος</p> <p>Φθίνουσα έως και μηδαμινή η παρουσία του πρωτογενή τομέα παραγωγής</p> <p>Αύξηση του μη οικονομικά ενεργού πληθυσμού έναντι του οικονομικά ενεργού</p> <p>Αύξηση των ανέργων κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες (1991-2001)</p> <p>Χαμηλό πνεύμα επιχειρηματικότητας μεταξύ του παραγωγικού δυναμικού</p> <p>Χαμηλό επίπεδο δημιουργίας και διάχυσης καινοτομικών δραστηριοτήτων και ενσωμάτωσης στην παραγωγική διαδικασία σύγχρονων μορφών επιχειρηματικής δράσης</p>

Ευκαιρίες	Περιορισμοί
<p>Αξιοποίηση των πόρων της προγραμματικής περιόδου (2007-2013) και του νέου Αναπτυξιακού Νόμου στη βάση του νέου Στρατηγικού Σχεδίου Ανάπτυξης</p> <p>Ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, για τη δημιουργία τοπικού κεφαλαίου για την ισχυροποίηση των σχέσεων έρευνας και παραγωγής, κ.ά.</p> <p>Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ με χρήση ΤΠΕ</p> <p>Διάδοση και προώθηση της ευρυζωνικότητας σε όλο το γεωγραφικό εύρος του δήμου</p> <p>Προβλεπόμενη αύξηση της ζήτησης για εναλλακτικές/ειδικές μορφές τουρισμού</p> <p>Προτεραιότητα για τη χρήση ΑΠΕ από ΕΕ-επενδυτικές ευκαιρίες</p> <p>Αξιοποίηση των παρεχόμενων ευκαιριών του νέου Αναπτυξιακού Νόμου</p> <p>Δυνατότητα αξιοποίησης επιπλέον χρηματοδοτικών προγραμμάτων, μέσω και εργαλείων (ΣΔΙΤ, HELENA, JESSICA, κ.λπ.)</p>	<p>Διαρροή εργατικού δυναμικού από τον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα προς τον τριτογενή.</p> <p>Χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ και της τοπικής οικονομίας και καθυστέρηση στη χρήση ΤΠΕ.</p> <p>Περιορισμένες δυνατότητες παρακολούθησης και αξιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων</p> <p>Περιορισμένη διασύνδεση των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.</p> <p>Αύξηση της ανεργίας λόγω της γενικευμένης οικονομικής κρίσης στη χώρα και του περιορισμού του μεγέθους του δημόσιου τομέα.</p> <p>Χειροτέρευση των προοπτικών ανάπτυξης της περιοχής, λόγω πιθανής εκροής πληθυσμού που οφείλεται στην γενικευμένη οικονομική ύφεση στην οποία βρίσκεται η χώρα.</p> <p>Αποχώρηση/παύση λειτουργίας επιχειρήσεων /δραστηριοτήτων λόγω πτώσης των κερδών ή αδυναμίας ανταπόκρισής στις υποχρεώσεις τους, στο πλαίσιο της οικονομικής ύφεσης της χώρας</p>

Κρίσιμα Ζητήματα - Ανάγκες

Υποστήριξη της απασχόλησης και της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα για τις ευαίσθητες ομάδες πληθυσμού (γυναίκες, νέοι).

Ανάληψη πρωτοβουλιών στήριξης επιχειρηματικών-παραγωγικών δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων παραγωγής και εμπορίας αγαθών ποιότητας και ιδιαίτερης τοπικής σημασίας, καθώς και επιχειρηματικής κατάρτισης.

Ενίσχυση της ανάπτυξης νέων μορφών εναλλακτικού τουρισμού και /ειδικών μορφών τουρισμού (γαστρονομικού πολιτιστικού, θρησκευτικού, περιπατητικού, κ.λπ.).

Ενίσχυση της ολοκλήρωσης της υπό εξέλιξης Ζώνης Καινοτομίας

Προώθηση δράσεων σύνδεσης της τεχνολογίας με την επιχειρηματικότητα και ενσωμάτωσης της καινοτομίας στις παραγωγικές δραστηριότητες.

Ανάληψη πρωτοβουλιών για την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και την ανάπτυξη ιδιωτικών πρωτοβουλιών.

Συνεργασία με ΑΕΙ-ΤΕΙ για την ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Ανάδειξη των ιδιαίτερων περιοχών του δήμου και ιδίως της ΔΕ Χορτιάτη λόγω φυσικών και πολιτισμικών πόρων, ως περιοχή - αποδέκτη ημερήσιων αποδράσεων των κατοίκων του ΠΣΘ

5.2 SWOT Analysis Εσωτερικού Περιβάλλοντος

5.2.1 Άξονας 4: Εσωτερικό Περιβάλλον

Λειτουργικοί Τομείς: η οργανική δομή και η δράση του Δήμου

Πίνακας 12: SWOT Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

(Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη 2021-2023, Α΄ Φάση Στρατηγικό Σχέδιο, Πανόραμα, Ιούνιος 2021)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
Δυνάμεις και Ευκαιρίες	Αδυναμίες και Περιορισμοί
Δυνάμεις	Αδυναμίες
<p>Σύγχρονη κεντρική κτιριακή υποδομή του Δήμου (Πανόραμα και Πυλαία), επαρκής στη ΔΕ Χορτιάτη δίχως να παραβλέπονται ορισμένες ελλείψεις που παρουσιάζονται</p> <p>Η πλήρης ενεργοποίηση των δομών του δήμου όπως προβλέπεται από τον ΟΕΥ έστω και αν κάποια τμήματα δεν λειτουργούν με επαρκές στελεχιακό δυναμικό</p> <p>Το μεγάλο ποσοστό του μόνιμου προσωπικού επί του συνόλου δίνει τη δυνατότητα για έναν πιο ασφαλή προγραμματισμό αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους και παράλληλα ευνοεί την εξειδίκευση σε επιμέρους θεματικά αντικείμενα</p> <p>Υπαρξη ουσιαστικών διαδικασιών οικονομικής διοίκησης και διαχείρισης.</p> <p>Σημαντική αξιοποίηση των κρατικών επιχορηγήσεων</p> <p>Αυξημένη διαχειριστική και τεχνική ικανότητα ως προς την παραγωγή μελετών και έργων</p> <p>Ικανοποιητικό επίπεδο του εξοπλισμού σε σχέση με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών σε όλες τις οργανικές μονάδες.</p>	<p>Έλλειμμα δομών και διαδικασιών συντονισμού των οργανικών μονάδων του δήμου με τα αντίστοιχα Νομικά Πρόσωπα</p> <p>Ελλιπής εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας ή αξιολόγησης όπως και γενικότερα, η ενσωμάτωση μεθόδων ποσοτικοποίησης και αξιολόγησης των διαδικασιών</p> <p>Προβλήματα προσβασιμότητας λόγω ανεπάρκειας χώρων στάθμευσης για τους Δημότες σε αρκετές από τις υπηρεσίες του Δήμου</p> <p>Ο χωρικός κατακερματισμός των υπηρεσιών του Δήμου δημιουργεί σε αρκετές περιπτώσεις προβλήματα συντονισμού και συνεργασίας</p> <p>Προβλήματα αναφορικά με την ύπαρξη αρχείου σε ορισμένες υπηρεσίες</p> <p>Έλλειψη ικανού χρόνου για τα Πολιτικά Στελέχη, εξαιτίας της εμπλοκής τους με κάθε μορφής εργασία με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να εμπλακούν με ζητήματα επιτελικού χαρακτήρα και στρατηγικού σχεδιασμού και η παρουσίαση τους να επικεντρώνεται</p>

<p>Ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο</p> <p>Υπαρξη ικανού στελεχειακού δυναμικού</p> <p>Σύγχρονοι τρόποι επικοινωνίας με τον πολίτη (Λειτουργία γραμμής 15195, ιστοσελίδα, έξυπνες συσκευές)</p> <p>Προσανατολισμός στο σύγχρονο δημόσιο μάνατζμεντ</p> <p>Μνημόνιο συνεργασίας με ΕΚΔΔΑ για την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού</p> <p>Μνημόνιο συνεργασίας με ΕΚΕΤΑ, ΑΠΘ</p> <p>Συμμετοχή σε εθνικά, τοπικά, διεθνή δίκτυα</p>	<p>μονομερώς σε θέματα της καθημερινότητας</p> <p>Η απουσία προγραμματισμού των δράσεων πολλών υπηρεσιών οδηγεί σε αποσπασματικότητα των δράσεων και στη μείωση της αποτελεσματικότητάς της</p> <p>Απουσία συγκεκριμένων ειδικοτήτων όλων των κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) απαραίτητων για την εξυπηρέτηση των αναγκών σύμφωνα με τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων</p>
Ευκαιρίες	Περιορισμοί
<p>Η ύπαρξη της 5^{ης} χρηματοδοτικής περιόδου με το ΕΣΠΑ, τα ΠΕΠ και λοιπά ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης έργων και δράσεων</p> <p>Η δυνατότητα αξιοποίησης λοιπών χρηματοδοτικών εργαλείων (ΣΔΙΤ, HELENA, ΕΤΕ κ.ά.)</p> <p>Δυνατότητα αξιοποίησης καλών πρακτικών της τοπικής αυτοδιοίκησης από το ευρωπαϊκό και εθνικό περιβάλλον καθώς και λοιπών συγκριτικών αξιολογήσεων</p> <p>Δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασιών με όμορους δήμους για συγκεκριμένα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από κοινού</p> <p>Η εγγύτητα με το ΠΣΘ τόσο για ανταλλαγή τεχνογνωσίας όσο και για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και τόνωσης της τοπικής οικονομίας με προϋπόθεση πάντα τη στοχευμένη και μεθοδική αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του δήμου</p>	<p>Απουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις τεχνικές ειδικότητες ΔΕ και ΥΕ με αποτέλεσμα οι υπηρεσίες να μην είναι σε θέση να παρακολουθήσουν επαρκώς τις εξελίξεις και να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις</p> <p>Καθυστέρηση/περιορισμός στο σχεδιασμό και υλοποίηση έργων, λόγω της οικονομικής κρίσης και της στενότητας και καθυστέρησης των εισερχόμενων πόρων σε εθνικό επίπεδο</p> <p>Διαρκής μείωση των κρατικών πόρων, ιδιαίτερα μετά την επίκληση του μηχανισμού στήριξης του ΔΝΤ</p> <p>Ασταθές θεσμικό περιβάλλον που αφορά στη λειτουργία των δήμων και στο ανθρώπινο δυναμικό τους</p> <p>Η αυστηρή δημοσιονομική εποπτεία εμποδίζει τις αναπτυξιακές πρωτοβουλίες των δήμων ιδίως σε δράσεις και έργα που πρέπει να χρηματοδοτηθούν από ιδίους πόρους</p>

Κρίσιμα Ζητήματα - Ανάγκες

Ενδυνάμωση τόσο των δομών όσο και των διαδικασιών προγραμματισμού, συντονισμού και ελέγχου

Διαρκής ενσωμάτωση της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και της καινοτομίας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του δήμου με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότητα, την ταχύτητα και την παροχή νέου επιπέδου ποιοτικών υπηρεσιών προς τους δημότες που θα τον καταστήσουν ως ένα σύγχρονο Ψηφιακό Δήμο

Συμμετοχή σε δίκτυα της αυτοδιοίκησης αλλά και ευρύτερα εταιρικά σχήματα από τα οποία ο Δήμος μπορεί να αποκτήσει οποιασδήποτε μορφής οφέλη

Ανάγκη βελτίωσης της επάρκειας και της παραγωγικότητας των υφιστάμενων τεχνικών, πολεοδομικών, περιβαλλοντικών, κοινωνικών, πολιτιστικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων

Ανάγκη ανάπτυξης νέων υποστηρικτικών δραστηριοτήτων για την ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος και την αξιοποίηση του ιστορικού και πολιτιστικού αποθέματος μέσω της διεύρυνσης του ρόλου των υφιστάμενων υπηρεσιών και μέσω συνεργασιών με άλλους φορείς

Δημιουργία δομών και διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και μέτρησης του αποτελέσματος

Πιστοποίηση υπηρεσιών με βάση τα διεθνή πρότυπα ποιότητας (ISO)

5.3 Βασικά ζητήματα που θα απασχολήσουν τους Δήμους τα επόμενα χρόνια

Το μεγάλο στοίχημα των Δήμων για τα επόμενα χρόνια είναι να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής. Έτσι οι Δήμοι πρέπει να δώσουν μεγάλη έμφαση :

- στον Ψηφιακό μετασχηματισμό – έξυπνες πόλεις, one stop shop. Οι εφαρμογές στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα συστήματα, τα λογισμικά, πρέπει να «μιλούν» μεταξύ τους ώστε να αποφεύγεται η επαναλαμβανόμενη απαίτηση από τους δημότες να προσκομίζουν έγγραφα και δικαιολογητικά σε κάθε υπηρεσία και για κάθε συναλλαγή τους
- στην ενίσχυση της Κοινωνικής συνοχής, στην προώθηση της απασχόλησης, να υπάρχουν Κέντρα Κοινότητας, κοινωνικά φαρμακεία, φύλαξη παιδιών, δράσεις για ευπαθείς ομάδες – Κοινωνικό Παντοπωλείο
- στο φλέγον θέμα της Κλιματικής αλλαγής με δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας σε δημόσια-δημοτικά κτίρια, ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων, αναβάθμιση φυσικού περιβάλλοντος, χρήση ΑΠΕ (Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας), πρόληψη φυσικών καταστροφών, δράσεις αντιπλημμυρικής προστασίας, όπως και δράσεις σχετικά με τη διάβρωση εδαφών και ακτών
- στην Αστική αναζωογόνηση – αποκατάσταση ρυπασμένων χώρων, στην αύξηση πρασίνου και την ανάπλαση πάρκων και πλατειών, στην προσβασιμότητα κτιρίων και κοινόχρηστων χώρων, όπως και στα διατηρητέα κτίρια
- Ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς, προβολή προστατευόμενων περιοχών
- στα Απορρίμματα – δημιουργία πράσινων σημείων για τη συλλογή ανακυκλώσιμων υλικών, Γωνιές ανακύκλωσης, στην Κυκλική Οικονομία



- στις Μεταφορές – ηλεκτροκίνηση σε δημόσια οχήματα/ηλεκτρικά ποδήλατα κοινής χρήσης, μείωση των ρύπων-εκπομπών CO₂, στη βιώσιμη αστική κινητικότητα
- στη δημιουργία και τον εκσυγχρονισμό των αθλητικών υποδομών

- Πρόσφατα η διαχείριση της υγειονομικής κρίσης από τους ΟΤΑ α' βαθμού, είχε σημαντικό ρόλο στη καθοδήγηση του πολίτη για την προστασία του από τον πανδημικό ιό. Η πληροφόρηση, η κοινωνική υποστήριξη και η ενημέρωση για την τήρηση των μέτρων δημόσιας Υγείας αποδεικνύεται σαφώς πιο αποτελεσματική μέσα από την προσέγγιση της Αυτοδιοίκησης, πρώτου βαθμού, που βρίσκεται πιο κοντά στο πολίτη και την καθημερινότητά του. Η εν εξελίξει υγειονομική κρίση και τα αποτελέσματά της θα οδηγήσουν στην περαιτέρω εμπλοκή των ΟΤΑ και παροχή σύγχρονων υπηρεσιών, στην ενημέρωση, την πρόληψη Νοσημάτων, τον Προσυμπτωματικό Έλεγχο αλλά και την κάλυψη των αναγκών πρωτοβάθμιας περίθαλψης, ειδικότερα για τους ασθενέστερους συμπολίτες και μέσω IoT πλατφορμών χωρίς μετακίνηση από το σπίτι τους και περιοδική φυσική παρουσία από τους επαγγελματίες υγείας.

Όσον αφορά το «στοίχημα για το μέλλον», ο Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη έχει εξετάσει και έχει λάβει πολύ σοβαρά υπόψη τις τάσεις της σύγχρονης εποχής.

Ενδεικτικά αξίζει να σημειωθεί, ότι όσον αφορά το θέμα της Κλιματικής Αλλαγής, για την εξοικονόμηση ενέργειας και τη βελτίωση του μικροκλίματος του Δήμου, προχώρησε στην προμήθεια LED λαμπτήρων ώστε να ανανεωθεί όλο το δίκτυο ηλεκτροφωτισμού του. Επίσης για τη μείωση των εκπομπών CO₂ προχωράει σε ολοκληρωμένες δράσεις ηλεκτροκίνησης (**“Πράσινο Ταμείο”**) με την προώθηση ηλεκτρικών οχημάτων (αυτοκινήτων & ποδηλάτων), αλλά και την προμήθεια και εγκατάσταση Σταθμών Φόρτισης Ηλεκτρικών Οχημάτων (Σ.Φ.Η.Ο.).

Ένας άλλος τομέας στον οποίο έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία ο Δήμος, είναι αυτός της υγείας. Ήδη έχει συνδέσει τις πολιτικές του σε όλους τους τομείς και υπέβαλλε φάκελο και έλαβε πιστοποίηση από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ.) ως μέλος του Ελληνικού Δικτύου Υγιών Πόλεων (βλ. Παράρτημα 2) και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις μεθόδους του Π.Ο.Υ. για να προάγει την Υγεία στη χώρα μας.

Μια ακόμη πρωτοποριακή υπηρεσία υγείας του Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη είναι αυτή της τηλείατρικής. Προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες ενημέρωσης μέσω χρήσης της τεχνολογίας, με στόχο την πρόληψη ή/και την περίθαλψη. Η υπηρεσία αυτή αφορά ασθενείς με χρόνιες παθήσεις, ευπαθείς ομάδες και ηλικιωμένους, αλλά και ΑμεΑ που πρέπει να αποφεύγουν τις άσκοπες μετακινήσεις τους, ειδικά στην περίοδο της πανδημίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΝΕΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ ΧΟΡΤΙΑΤΗ

Το Ε.Π. εκπονήθηκε από το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου με τη συνεργασία αιρετών και υπαλλήλων, οι οποίοι επένδυσαν στην πρωταρχική και ανώτερη διοικητική λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης, αυτής του **Στρατηγικού Σχεδιασμού**. Αρχικός σκοπός της όλης προσπάθειας ήταν η διασφάλιση της υλοποίησης του αναπτυξιακού οράματος της δημοτικής αρχής, με παράλληλη τη μεγιστοποίηση τόσο του παραγόμενου έργου όσο και των εξωτερικών χρηματοδοτήσεων. Έτσι, με το ΕΠ δημιουργήθηκε πλήρως χαρτογραφημένο περιβάλλον με συγκεκριμένο, χρονολογημένο και κοστολογημένο πλάνο δράσης και κατά το δυνατόν χρηματοδοτημένο, στο αναπτυξιακό του σκέλος.

Το Ε.Π. περιλαμβάνει πλήρες πλάνο ελέγχου και αναθεωρήσεων, το οποίο έως σήμερα, δεν έχει ενεργοποιηθεί για το σύνολο των Δήμων της Ελλάδας. Το πλάνο ελέγχου περιλαμβάνει το σύστημα παρακολούθησης με τις περιοδικές αναφορές προς τα όργανα διοίκησης του Δήμου που θα επέτρεπε τον έλεγχο της πορείας υλοποίησής του και την ανάληψη διορθωτικών αλλαγών. Οι Osborne και Gaebler (1992) αναφέρουν σχετικά με την σπουδαιότητα των μετρήσεων στην Δημόσια Διοίκηση: *«εάν δε μετράς τα αποτελέσματα, δεν μπορείς να διαχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία»*, *«εάν δεν μπορείς να εντοπίσεις την επιτυχία δεν είναι δυνατό να την ανταμείψεις»*, *«εάν δεν μπορείς να διακρίνεις την αποτυχία, δεν μπορείς να την διορθώσεις»*. Οι αιτίες, που εμποδίζουν την ολοκληρωμένη εφαρμογή των ΕΠ λόγω της απουσίας υποστηρικτικών μηχανισμών και μετρήσεων της πορείας του, συνιστούν σημαντικό πεδίο έρευνας, με σκοπό να προκύψουν συμπεράσματα και προτάσεις που θα ενεργοποιήσουν θετικά τις θεσμικές δυνάμεις, ώστε τα ΕΠ να λάβουν την προσοχή που απαιτείται και να εκπληρώσουν τους στόχους της ανάλυσης, οργάνωσης και κινητοποίησης του οργανισμού προς την επίτευξη αποτελεσμάτων και να τα καταστήσουν ως πραγματικά εργαλεία διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης.

Σημαντικό ρόλο όμως στη βελτίωση ή/και τη συμπλήρωση του υπάρχοντος Στρατηγικού Σχεδίου του Δήμου θα παίξει η αναθεώρηση/επικαιροποίησή του βάσει της νέας Απογραφής του έτους 2021, από την οποία σίγουρα θα προκύψουν νέα στοιχεία.

Μείζονος σημασίας είναι βέβαια και η ενδιάμεση αξιολόγηση και μέτρηση της πορείας

του Στρατηγικού Σχεδίου με δείκτες όπως αυτοί έχουν προσδιοριστεί από την αρχή. Έτσι για τους στόχους των μέτρων θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση βάσει του κάθε δείκτη (αριθμός / ποσοστό / ποσότητα) και του είδους του (αποτελέσματος / εκροών / εισροών).

Με αυτόν τον τρόπο οι εμπλεκόμενοι θα διερευνούν, θα ανιχνεύουν και θα διαπιστώνουν εγκαίρως τυχόν αστοχίες ή αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους του Σχεδίου και έτσι να γίνονται οι διορθωτικές κινήσεις για την μεγαλύτερη επιτυχία του, ώστε να το καταστήσει πιο ανταγωνιστικό.

Είναι κοινώς αποδεκτό στο Δήμο Πυλαίας-Χορτιάτη, ότι αυτό το «εργαλείο» του Στρατηγικού Σχεδιασμού, είναι κυρίως θέμα της διοίκησης να το εισάγει στη νοοτροπία και στην καθημερινότητα των υπαλλήλων και δευτερευόντως των υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο, μόνο από την υπηρεσία Αναπτυξιακού Σχεδιασμού & Προγραμμάτων, για χρηματοδοτήσεις. Δηλαδή ως «αποδεικτικό στοιχείο» ότι κάποιο έργο που ενδιαφέρει τον Δήμο έχει ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμά του και είναι στους στόχους της Διοίκησης. Ενδεικτικό είναι ότι στο Πρόγραμμα «ΕΣΠΑ 2014-2020» (που πλέον έχει παραταθεί ως το τέλος του 2023) κάποιες προσκλήσεις είχαν βγει με οδηγία να έχει συμπεριληφθεί το έργο/δράση στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ώστε να γίνει η χρηματοδότηση. Αν δεν είχε συμπεριληφθεί, αλλάζει η διαδικασία και χρειάζεται αναθεώρηση για να ενταχθεί.

Τα προηγούμενα χρόνια ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως εργαλείο, δεν ήταν στη νοοτροπία και τη λογική της διοίκησης των Δήμων και αυτό οφείλεται κυρίως στη διαδικασία της συνένωσης των Δήμων το 2011 με το «Πρόγραμμα Καλλικράτης». Στην περίπτωση του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη συνενώθηκαν τρεις Δήμοι, ο πρώην Δήμος Πυλαίας, ο πρώην Δήμος Χορτιάτη και ο πρώην Δήμος Πανοράματος με διαφορετική κουλτούρα και στις διοικήσεις αλλά και στο προσωπικό. Πλέον όμως, η βούληση της διοίκησης του Δήμου είναι, αυτό το «εργαλείο» του Στρατηγικού Σχεδιασμού να αξιοποιηθεί όσο το δυνατό περισσότερο και όχι να μένει στο «συρτάρι». Μέσω του Γενικού Γραμματέα καθιερώνονται πλέον κάθε μήνα συναντήσεις με τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους τμημάτων ώστε να συζητά μαζί τους την πρόοδο των στόχων, ελέγχοντας τόσο τους ποσοτικούς στόχους, όσο και την πρόοδο των έργων/δράσεων. Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε να παρουσιαστεί μια σχετικά καινοτόμος πρακτική στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, αυτή του στρατηγικού σχεδιασμού. Στη σημερινή εποχή της γραφειοκρατίας και του ολοένα μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πιο αναγκαία από ποτέ η κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου/πλάνου για την ανάπτυξη ενός δημόσιου οργανισμού.

Πολύ σημαντικό και ιδιαίτερα θετικό για λόγους διαφάνειας είναι, ότι τα επιχειρησιακά σχέδια των Ο.Τ.Α. υπόκεινται σε δημόσια διαβούλευση. Έτσι λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις και γνώμες των πολιτών και της κοινωνίας. Βέβαια αρνητικό μπορεί να χαρακτηριστεί το γεγονός ότι τα στρατηγικά σχέδια που εκπονούνται έχουν συγκεκριμένες και περιορισμένες κατευθύνσεις και έτσι δεν υπάρχει μεγάλη ευελιξία. Επίσης αρνητικό στοιχείο είναι ότι, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, το επιχειρησιακό σχέδιο δεν περιέχει συγκεκριμένα εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης της οργανωσιακής απόδοσης.

Εν κατακλείδι, ο στρατηγικός σχεδιασμός στους Ο.Τ.Α. στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Μπορεί να συνεισφέρει δε αρκετά στην τήρηση της νομιμότητας, στον περιορισμό φαινομένων διαφθοράς, αλλά και να προσφέρει τα μέγιστα ώστε να βελτιωθούν τα επίπεδα των παρεχόμενων υπηρεσιών με στόχο το καλύτερο βιοτικό επίπεδο των πολιτών, ιδιαίτερα στους δύσκολους οικονομικούς καιρούς που ζούμε και στην εποχή της πανδημίας του κορονοϊού Covid-19 με ολοένα λιγότερους οικονομικούς πόρους για την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Σε αυτό το σημείο μπορούν να γίνουν και κάποιες προτάσεις για το νέο Στρατηγικό Σχέδιο του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη που θα ξεκινήσει από το έτος 2024 :

- Το επόμενο Στρατηγικό Σχέδιο χρονικά συμπίπτει με την υιοθέτηση και εφαρμογή της Στοχοθεσίας (Ν.3230/2004) στους Δήμους (ΟΤΑ Α' Βαθμού). Θεσμικά δεν έχει ενταχθεί στην λειτουργία των Δήμων, αλλά επίκειται η έναρξη εφαρμογής Ηλεκτρονικής Στοχοθεσίας. Μια ενδιαφέρουσα πρόταση θα είναι να υπάρξει διασύνδεση του Επιχειρησιακού Σχεδίου και των δεικτών του με την Στοχοθεσία.
- Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα νέα δεδομένα της Απογραφής 2021 θα προκαλέσουν νέα στόχευση του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Προτείνεται λοιπόν να γίνει σύγκριση των νέων και των παλαιών δημογραφικών δεδομένων, ώστε η στόχευση να είναι πιο ουσιαστική στις νέες ανάγκες. Δηλαδή αν προκύπτει ότι δημογραφικά έχουν γεννηθεί πολλά παιδιά να εστιάσουμε στη δημιουργία νέων σχολικών ή αθλητικών εγκαταστάσεων, ενώ αν ο πληθυσμός γηράσκει πρέπει να εστιάσουμε στην βοήθεια προς την 3^η ηλικία.
- Σημαντική πρόταση μπορεί να αποδειχθεί επίσης η αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων που έχουμε αναπτύξει, ώστε να παρακολουθούμε με μεγαλύτερη ευκολία τους δείκτες μέτρησης.

- Τέλος, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έως το 2024 θα έχει πιθανώς αποδεσμεύσει εργατοώρες απασχόλησης υπαλλήλων. Ο νέος Στρατηγικός Σχεδιασμός θα πρέπει να εστιάσει στην επιμόρφωση των υπαλλήλων με σκοπό την εκπαίδευση στην αποτελεσματική χρήση των νέων εργαλείων καθώς και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ώστε να ανταποκρίνονται στο νέο περιβάλλον εργασίας όπου πλέον περιλαμβάνεται και η τηλε-εργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ξενόγλωσση

1. Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston (USA)
2. Flanagan, B. (2011). *Developing a Strategic Plan*. Dublin: Institute of Management Consultants and Advisers.
3. Kenneth A.R. (1981). *Corporate strategy as a vital function of the board*, Harvard Business Review, vol. 59, no. 6, pp. 174–180
4. Lynch R. (2015). *Strategic Management*. 7th edition, Pearson Education Limited, London (UK)
5. MacMillan H., Tampoe M. (2001), *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. 1st Edition, Oxford University Press (UK)
6. Marr Bernard (2021), *Business Trends In Practice – The 25+ Trends That Are Redefining Organizations*
7. Mercer, J.L. (1991), *Strategic Planning for Public Managers*. Westport: Quorum Books.
8. Montana, P. και Charnow, B. (2011). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
9. Ohmae K. (1991), “*The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*”. 1st edition McGraw-Hill Publishing, NY (USA)
10. Osborne, D. και Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Addison-Wesley.
11. Porter E.M., (1980) “*Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*”
12. Porter E.M., (1996) Nov-Dec. , “What is Strategy?”, Harvard Business Review,
13. Quinn J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Inc. Publisher, Illinois (USA)
14. Stutely, R. (2007). *The Definitive Business Plan, the fast -track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs*, Revised 2nd Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
15. Thompson Arthur Alexander & Strickland A.J. & Gamble John (2007), *Crafting and Executing Strategy – Concepts and Cases (15th Edition)*, USA: Irwin/Mc Graw-Hill
16. Wheelen T., Hunger D. (2012, 13th edition) *Concepts in Strategic Management and Business Policy*.

17. Young, L., Reynolds, T.E. και Harris, T.L. (2007). *Organizational Strategic Planning and Execution: Should Governmental Organizations Rely on Strategic Planning for the Success of the Organization*. Arlington: Department of Defence, U.S.A.

B. Ελληνόγλωσσα

18. Ανδρεοπούλου, Ζ. (2014). *Περιφερειακή Ανάπτυξη*. Πανεπιστημιακές παραδόσεις σε ψηφιακή μορφή. Θεσσαλονίκη: Τμήμα Δασολογίας και Φυσικού Περιβάλλοντος Α.Π.Θ. Ανακτήθηκε από <https://opencourses.auth.gr/modules/document/index.php?course=OCRS390&openDir=/55924b29gdU8> [πρόσβαση την 01.02.2020]
19. Γιοβάνης, Ν., Πάσχος Γ. (2019). *Σύγχρονη Διοίκηση και Οργάνωση Επιχειρήσεων – Νέες τάσεις του μανάτζμεντ*. Θεσσαλονίκη: Εχέδωρος Εκδοτική.
20. Δεληθέου, Β. (2018). *Θεσμικό Πλαίσιο Περιφερειακής Ανάπτυξης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
21. Κουτούζης, Μ. και Σιγάλας, Ι. (1999). *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας, ομάδα εκτέλεσης έργου*. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.
22. Λαδιάς, Χ. (2013). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
23. Μπέλλου, Β. (2020). *Προγραμματισμός και Έλεγχος*. Πανεπιστημιακές παραδόσεις σε ψηφιακή μορφή: Θεσσαλονίκη: Σχολή ΟΔΕ, Μεταπτυχιακό Δημόσιας Διοίκησης ΠΑΜΑΚ. Ανακτήθηκε από: http://compus.uom.gr/MPM108/document/Dialeksh_03/PROGRAMMATISMOS_KAI_ELEGXOS.pdf [Τελευταία πρόσβαση την 05.02.2020]
24. Μπουραντάς, Δ. (2015). *MANATZMENT*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
25. Ξηρογιάννης, Γ.Π. (2008). *Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων στο Τσάμης Α.Δ., Διαστάσεις της Επιχειρηματικότητας*. Συλλογή Επιστημονικών Κειμένων. Αθήνα: ΕΛΚΕ Παντείου Πανεπιστημίου, σελ 289-316.
26. Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου 2012
27. Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση – Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ.
28. Σουμπενιώτης Δημήτριος, (2007) «Τεχνική Διαπραγματεύσεων», Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
29. Χριστοφάκης, Μ. (2001), *Τοπική Ανάπτυξη και Περιφερειακή Πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, Α΄ έκδοση.

Γ. Κυβερνητικές Εκδόσεις

30. Συμβούλιο της Ευρώπης (2011). *Toolkit IV on strategic municipal planning and performance management at local level*. Διαθέσιμο στο: <https://rm.coe.int/smp-strategic-municipal-planning/16807470ea> [Πρόσβαση την 04.02.2020]
31. ΕΕΤΑΑ (2007). *Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ο.Τ.Α.. Α'*. Αθήνα: Έκδοση ΕΕΤΑΑ
32. ΕΕΤΑΑ (2009). *Οδηγός Κατάρτισης Ετήσιων Προγραμμάτων Δράσης Δήμων και Νομικών Προσώπων τους*, Αθήνα: Έκδοση ΕΕΤΑΑ
33. ΕΕΤΑΑ (2011). *Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων*. Αθήνα: Έκδοση ΕΕΤΑΑ

Δ. Θεσμικό Πλαίσιο

34. Νόμος 3463/2006. *Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων*. (ΦΕΚ 114/ Α'/08.06.2006)
35. Νόμος 3852/2010. *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης*. (ΦΕΚ 87/ Α'/07.06.2010)
36. Π.Δ. 89/2011. *Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού*. (ΦΕΚ 213/Α'/29.09.2011)

Ε. Μελέτες

37. Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη (2021). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη 2021-2023, Α' Φάση Στρατηγικό Σχέδιο, Πανόραμα Ιούνιος 2021*. Διαθέσιμο στο: <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects>
38. Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη (2016). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη 2016-2019, Β' Φάση Στρατηγικό Σχέδιο, Πανόραμα Ιούνιος 2016*. Διαθέσιμο στο: https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2016-2019

Στ. Πηγές Διαδικτύου

39. Δικτυακός τόπος του Συμβουλίου της Ευρώπης, Διαθέσιμο στο <https://rm.coe.int>
40. Δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ): <http://www.eetaa.gr>
41. Δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) για Επιχειρησιακά Προγράμματα Ο.Τ.Α.: <http://www.eetaa.gr/index.php?tag=epixeirisiaka>
42. Δικτυακός τόπος νομοθετικής και διοικητικής υποστήριξης Δήμων ΔΗΜΟΣ-NET: <http://www.dimosnet.gr>
43. Δικτυακός Τόπος Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη, www.pilea-hortiatis.gr
44. Δικτυακός Τόπος Δήμου Πυλαίας - Χορτιάτη για υπηρεσίες υγείας <https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/citizenguide/akyp/igeia>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Παρακάτω αναδεικνύονται τα Μέτρα και οι Στόχοι ανά Άξονα του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη

Πίνακας 6: Άξονες - Μέτρα & Στόχοι

ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ
<p>Άξονας 1: Περιβάλλον & Ποιότητα Ζωής</p>	<p>Μέτρο 1.1: Φυσικό Περιβάλλον - Πράσινο - Αισθητική</p>	1.1.1. Εξοικονόμηση ενέργειας, βελτίωση μικροκλίματος, προώθηση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας
		1.1.2. Περιαστική αναβάθμιση με την αποκατάσταση του τοπίου – ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς
		1.1.3. Πρόληψη Φυσικών καταστροφών – Πολιτική Προστασία
		1.1.4. Αναβάθμιση, προστασία και ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος
	<p>Μέτρο 1.2: Δομημένο Περιβάλλον - Οικιστική Ανάπτυξη (Πολεοδομία - Χωροταξία)</p>	1.2.1. Δημιουργία και διαμόρφωση σχολικών υποδομών
		1.2.2. Ανάπλαση - αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και του δομημένου χώρου/ιστού
		1.2.3. Ανάπλαση χώρων πολιτιστικής ταυτότητας και κληρονομιάς
		1.2.4. Μετρήσεις της δαπανώμενης ενέργειας στα δημοτικά κτίρια
		1.2.5. Συντηρήσεις κτιρίων για την ασφάλεια των χρηστών και των δικτύων υποδομής
		1.2.6. Αναβάθμιση κτιριακού αποθέματος, μείωση ενέργειας
		1.2.7. Δημιουργία & βελτίωση βασικών υποδομών εκπαίδευσης, αθλητισμού και πολιτισμού
		1.2.8. Αξιοποίηση, ανάδειξη και προστασία του δημόσιου χώρου
		1.2.9. Πολεοδομικός και χωροταξικός σχεδιασμός, ανάπλαση - αναβάθμιση αστικού περιβάλλοντος και του δομημένου χώρου και καθορισμός χρήσεων γης

ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ
	Μέτρο 1.3: Μεταφορές - Συγκοινωνίες	1.3.1. Προώθηση εναλλακτικών παρεμβάσεων, μείωση εκπομπών CO ₂ , ασφάλεια
	1.3.2. Ενίσχυση τοπικού οδικού δικτύου - αντιμετώπιση της κυκλοφοριακής συμφόρησης	
	1.3.3. Ενίσχυση ασφαλούς κινητικότητας πεζών/προώθηση εναλλακτικών παρεμβάσεων προσβασιμότητας	
	1.3.4. Ενίσχυση της προσβασιμότητας και βελτίωση της οδικής ασφάλειας	
	1.3.5. Ενδυνάμωση της αστικής συγκοινωνίας	
	Μέτρο 1.4: Καθαριότητα - Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων	1.4.1. Αντιμετώπιση πλημμυρικών φαινομένων
	1.4.2. Καθαρισμός και συντήρηση πάρκων – παιδικών χαρών- κοινόχρηστων χώρων	
	1.4.3. Επέκταση δικτύου αποχέτευσης ομβρίων υδάτων	
	1.4.4. Ενίσχυση υποδομών και ανάπτυξη δράσης για τη μείωση, επαναχρησιμοποίηση των παραγόμενων αποβλήτων και Αύξηση των ανακυκλώσιμων	
	1.4.5. Αποτελεσματική διαχείριση των παραγόμενων απορριμμάτων του δήμου	
	Μέτρο 1.5: Ενέργεια και λοιπά Δίκτυα	1.5.1. Ανάπτυξη δικτύων υποδομών αποχέτευσης λυμάτων
	1.5.2. Εκσυγχρονισμός και επέκταση δικτύου ηλεκτροφωτισμού και δικτύου τηλεπικοινωνιών	
	1.5.3. Μείωση εκπομπών CO ₂ , μείωση λειτουργικών εξόδων δημοτικών κτιρίων	
	1.5.4. Αναβάθμιση των δικτύων ύδρευσης, εξασφάλιση ποιότητας ύδρευσης και εξοικονόμηση νερού	

ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ
Άξονας 2: Κοινωνική Πολιτική, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός	Μέτρο 2.1: Κοινωνική Προστασία και Υγεία	2.1.1. Προώθηση στοχευμένων δομών και δράσεων για τις ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και προώθηση του εθελοντισμού 2.1.2. Δημιουργία και αναβάθμιση κοινωνικών και υγειονομικών δομών 2.1.3. Πρόληψη και διασφάλιση υγείας φιλοξενούμενων νηπίων της επικράτειας του Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη
	Μέτρο 2.2: Πολιτισμός - Τουρισμός	2.2.1. Συμμετοχή της τοπικής κοινότητας στο πολιτιστικό προϊόν, ενίσχυση του εθελοντισμού, και μείωση του κόστους των πολιτιστικών εκδηλώσεων 2.2.2. Αναβάθμιση & αξιοποίηση χώρων πολιτισμού 2.2.3. Συντήρηση, ανάδειξη και αξιοποίηση πολιτισμικής κληρονομιάς και χώρων πολιτισμού
	Μέτρο 2.3: Αθλητισμός	2.3.1. Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών για τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης και της υγείας των πολιτών 2.3.2. Δημιουργία, αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός των αθλητικών υποδομών 2.3.3. Ανάπτυξη πνεύματος άθλησης στον τοπικό πληθυσμό
	Μέτρο 2.4: Παιδεία - Νεολαία	2.4.1. Δράσεις πρόληψης και ενημέρωσης εφήβων - νέων 2.4.2. Καταγραφή και δικτύωση των εμπλεκόμενων φορέων με στόχο την καλύτερη συνεργασία 2.4.3. Παρεμβάσεις και κατανομή των μαθητών στα σχολεία του δήμου 2.4.4. Ενίσχυση της γνώσης, της εκπαίδευσης και του πολιτισμού σε όλες τις Δ.Ε. 2.4.5. Υποστήριξη Οικογενειών μαθητών παιδιών και εφήβων

ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ
<p>Άξονας 3 Τοπική Οικονομία & Απασχόληση</p>	<p>Μέτρο 3.1: Απασχόληση και Ανεργία</p>	<p>3.1.1. Δράσεις ενίσχυσης Επιχειρηματικότητας</p>
		<p>3.1.2. Εφαρμογή στοχευμένων δράσεων για τις πληθυσμιακές ομάδες που αντιμετωπίζουν αυξημένα προβλήματα</p>
		<p>3.1.3. Αξιοποίηση των καλλιεργήσιμων εκτάσεων του δήμου από τους πολίτες</p>
	<p>Μέτρο 3.2: Εναλλακτικός Τουρισμός</p>	<p>3.2.1. Εκπόνηση master/action plan για την ανάπτυξη του τουρισμού</p>
		<p>3.2.2. Δράσεις ενημέρωσης, πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης για τα ιδιαίτερα φυσικά χαρακτηριστικά και τα πολιτισμικά στοιχεία της που την καθιστούν ως πόλο έλξης ημερήσιων επισκεπτών</p>
		<p>3.2.3. Έργα υποδομής και μέτρα πολιτικής που βελτιώνουν την ελκυστικότητα της περιοχής ως τόπος εστίασης και αναψυχής, κέντρο παροχής πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων</p>
	<p>Μέτρο 3.3: Τοπική Επιχειρηματικότητα</p>	<p>3.3.1. Ενίσχυση του τοπικού αγροτικού/κτηνοτροφικού προϊόντος και προϊόντος ιδιαίτερης τοπικής σημασίας</p>
		<p>3.3.2. Προώθηση καινοτόμων δράσεων προγραμματισμού, συντονισμού και αποτελεσματικής εφαρμογής μέτρων για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας</p>
		<p>3.3.3. Δράσεις ενημέρωσης, πληροφόρησης και υποστήριξης της επιχειρηματικότητας για τις νέες ευέλικτες μορφές επιχειρηματικότητας</p>
	<p>Μέτρο 3.4: Καινοτόμες δράσεις ανάπτυξης της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας</p>	<p>3.4.1. Προώθηση και ενίσχυση καινοτόμων δράσεων ανάπτυξης της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας</p>
		<p>3.4.2. Συνεργασία και ανταλλαγή πρακτικών με δήμους και οικονομικούς – αναπτυξιακούς και ερευνητικούς φορείς (επιμελητήρια, ινστιτούτα, αναπτυξιακά ερευνητικά κέντρα)</p>

ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ
Άξονας 4 Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου	Μέτρο 4.1: Σύγχρονη Διοίκηση / Ποιότητα Υπηρεσιών	4.1.1. Οργανωτικός εκσυγχρονισμός και αναδιοργάνωση του δήμου ως δημόσια οργάνωση 4.1.2. Συνεχής μέτρηση, παρακολούθηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του παραγόμενου έργου 4.1.3. Βελτίωση της εξυπηρέτησης, της συνεργασίας και της επικοινωνίας με τον πολίτη 4.1.4. Ανάπτυξη ομαδικής και εσωτερικής δι-υπηρεσιακής συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών 4.1.5. Συντονισμός και συνεργασία με άλλους δημόσιους, τοπικούς, εθνικούς, διεθνείς φορείς που εμπλέκονται σε αναπτυξιακές και προγραμματικές διαδικασίες 4.1.6. Διεθνείς συνεργασίες σε θέματα ανταλλαγής τεχνογνωσίας και καλών διοικητικών πρακτικών – αξιοποίηση σχετικών χρηματοδοτικών προγραμμάτων ΕΣΠΑ
	Μέτρο 4.2: Επιμόρφωση - Κατάρτιση	4.2.1. Εισαγωγή λειτουργιών διαρκούς ποιοτικής επιμόρφωσης των αιρετών και του προσωπικού 4.2.2. Εξωστρεφής δράση, ανάπτυξη συνεργασιών με έγκριτους επιμορφωτικούς φορείς του δημόσιου τομέα
	Μέτρο 4.3: Ψηφιακός Δήμος - Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	4.3.1. Διαρκής αναβάθμιση και συντήρηση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού ΤΠΕ του Δήμου 4.3.2. Διαρκής εκσυγχρονισμός των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία του Δήμου και την εξυπηρέτηση του πολίτη 4.3.3. Διαρκής επέκταση, αναβάθμιση και συντήρηση του Δημοτικού Ασύρματου Δικτύου Wi-Fi που παρέχεται στους πολίτες 4.3.4. Εξοικονόμηση, χρόνου, χώρου και παροχή πολλαπλών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες - μετάβαση από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευφυή Διακυβέρνηση 4.3.5. Προώθηση της Καινοτομίας και της Ηλεκτρονικής / Ευφυούς Διακυβέρνησης στη Διοικητική Μεταρρύθμιση και σε Υπηρεσίες Έξυπνης Πόλης

ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΤΡΑ ΑΝΑ ΑΞΙΟΝΑ	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΜΕΤΡΟ
		4.3.6. Προώθηση της Εξοικονόμησης Ενέργειας σε Δημοτικά κτίρια και εγκαταστάσεις
	Μέτρο 4.4: Προετοιμασία των υπηρεσιών για την μεγιστοποίηση της απορρόφησης χρηματοδοτήσεων της νέας Προγραμματικής Περιόδου	4.4.1. Ετοιμότητα του δήμου για την μεγιστοποίηση της απορρόφησης των χρηματοδοτήσεων
		4.4.2. Ανάπτυξη νέων & επικαιροποίηση των υφιστάμενων θεματικών σχεδίων δράσης (ΣΔΑΕ, ΤΣΔΑ) με σύνδεση των αναγκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του δήμου με τα χρηματοδοτικά εργαλεία 2014-2020 και με παράλληλη αξιοποίηση των συγκριτικών του πλεονεκτημάτων
	Μέτρο 4.5: Οικονομική Διαχείριση	4.5.1. Εφαρμογή συστημάτων παρακολούθησης του προϋπολογισμού και της στοχοθεσίας του ΟΠΔ
		4.5.2. Ορθολογικοποίηση της κατανομής των οικονομικών πόρων
		4.5.3. Αύξηση εσόδων από εκμετάλλευση - αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας και αναζήτηση νέων Πηγών Χρηματοδότησης
	Μέτρο 4.6: Συμμετοχικές Διαδικασίες - Διαβούλευση	4.6.1. Ανάπτυξη μηχανισμών κοινής δράσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της τοπικής κοινωνίας με συμμετοχικές εξωστρεφείς διαδικασίες με πολίτες και φορείς
		4.6.2. Ενθάρρυνση του εθελοντισμού
	Μέτρο 4.7: Διαχείριση κρίσεων - Πολιτική Προστασία	4.7.1. Ετοιμότητα του δήμου και των υπηρεσιών για την αντιμετώπιση κρίσεων από φυσικά φαινόμενα (πυρκαγιές, πλημμύρες, σεισμοί) αλλά και κοινωνικές καταστάσεις λόγω της οικονομικής κρίσης
		4.7.2. Συντονισμός δράσης όλων των εμπλεκόμενων τοπικών φορέων πολιτικής προστασίας

Πηγή : https://www.pilea-hortiatis.gr/web/guest/municipality/projects/diav_ep2021-2023

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2



This is to confirm that the
Municipality of


Pilea-Hortiatis

is hereby designated as a member of the
World Health Organization
European Healthy Cities Network
for Phase VII (2019-2025)

The Municipality of Pilea-Hortiatis
is committed to achieving the goals and deliverables of Phase
VII of the Healthy Cities Network and to work in partnership
with WHO and other cities for a healthy and sustainable future.




Signed on behalf of
The Municipality of
Pilea-Hortiatis
Ignatos Kaltefleiter
Mayor


Signed on behalf of
WHO Regional Office for Europe
Dr. Hans-Henri P. Kluge
Regional Director

