

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΔΑΟΥΛΑΡΗΣ

A.E.M. mpm2909

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2022

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία περιγράφεται η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου του Δήμου Θεσσαλονίκης κατά τη χρονική περίοδο 2014-2019. Αναφέρονται οι προκλήσεις εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή του. Επίσης, συμπεραίνεται η σπουδαιότητά του για κάθε οργανισμό.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: στρατηγικό σχέδιο, Θεσσαλονίκη

2. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές και ιδιαίτερα τον κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη για τη συνεργασία και την πολύτιμη συμβολή του στην ολοκλήρωση της εργασίας.

3. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
2.	ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
3.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
4.	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
5.	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	7
6.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ / ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	8
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	9
	7.1 ΓΕΝΙΚΑ	9
	7.1.1 Γεωγραφική θέση – φυσικό περιβάλλον	10
	7.1.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	11
	7.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ.....	16
	7.2.1 Οργάνωση του Δήμου	16
	7.2.2 Σύνομη περιγραφή των υφιστάμενων δομών του Δήμου – Οργανόγραμμα.....	17
	7.2.3 Τομέας Επιχειρησιακού σχεδιασμού – Διαχείριση ποιότητας – Μηχανογράφησης – Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	22
	7.2.4 Τομέας Διαφάνειας & εξυπηρέτησης Δημοτών	23
	7.2.5 Τομέας υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων	24
	7.2.6 Επιτροπές	24
	7.2.7 Τομέας Εσωτερικού Ελέγχου	25
	7.2.8 Τομέας Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).....	25
	7.2.9 Τομέας Δημοτικής Αστυνομίας	25
	7.2.10 Τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού	26
	7.2.11 Ανάγκες Στελέχωσης	32
	7.2.12 Οικονομικές Υπηρεσίες – Οικονομικά Αποτελέσματα του Δήμου – Έσοδα – Έξοδα.....	34
8.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	36
9.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	38
	9.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ	38
	9.1.1 Συνοπτική περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης	38
	9.1.2 Τομέας Αστικό Πράσινο – Περιβάλλον	38
	9.1.3 Τομέας Καθαριότητας	41
	9.1.4 Τομέας Οδοποιίας – Κυκλοφορίας – Δημ. φωτισμός	42
	9.1.5 Τομέας Πολιτικής Προστασίας.....	42
	9. 2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΥΓΕΙΑ, ΠΑΙΔΕΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	43

9.2.1 Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας και Δημόσιας Υγείας	43
9.2.2 Η Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών	44
9.2.3 Τομέας Εκπαίδευσης	44
9.2.4 Τομέας Πολιτισμού	45
9.2.5 Τομέας Αθλητισμού.....	46
9.3 ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	47
9.3.1 Τοπική Οικονομία.....	47
10 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	50
11 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ STRATEGIC PLAN ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ....	56
11.1 Εισαγωγή.....	56
11.2 Προκλήσεις εξωτερικού περιβάλλοντος.....	58
11.3 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	60
11.3.1 Ανασταλτικοί παράγοντες που δυσχεράνουν τον οργανισμό στη λειτουργία του	60
11.3.2 Εργαλεία πρόγνωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να εφαρμοστούν από το Δήμο	61
11.4 Προκλήσεις εσωτερικού περιβάλλοντος	62
11.4.1 Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων	63
11.4.2 Ικανότητες και Στρατηγική Ανταγωνιστικότητα.....	63
11.4.3 Θεμελιώδεις Ικανότητες	64
11.4.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	64
11.4.5 Αλυσίδα Αξίας	65
11.4.6 Εφαρμογή της Συγκριτικής Προτυποποίησης.....	66
11.4.7 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων.....	67
12 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
13 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ	71

4. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Αναλυτική κατάσταση προσωπικού με αναφορά στο καθεστώς απασχόλησης (Ιούλιος 2015).	29
Πίνακας 2. Αναλυτική κατάσταση προσωπικού που απασχολείται σε ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ με αναφορά στο καθεστώς απασχόλησης.	30
Πίνακας 3. Μόνιμοι Υπάλληλοι.....	31
Πίνακας 4. Υπάλληλοι αορίστου χρόνου.	31
Πίνακας 5. Υπάλληλοι που απασχολούνται με δικαστικές αποφάσεις.....	31
Πίνακας 6. Πρόβλεψη για το προσωπικό του ΔΘ μετά το έτος 2015.....	33
Πίνακας 7. Ανάλυση των αναγκών πρόσληψης προσωπικού, σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης....	33

5. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Τα ποσοστά του ΑΕΠ για την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ).	10
Εικόνα 2. Χάρτης που απεικονίζει τη θέση του Δήμου Θεσσαλονίκης και μερικά από τα πιο σημαντικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά της ευρύτερης περιοχής (π.χ. όρος Χορτιάτης, Αξιός ποταμός κλπ).	12
Εικόνα 3. Οι Δημοτικές Ενότητες και Κοινότητες του ΔΘ.	12
Εικόνα 4. Διάγραμμα που απεικονίζει τον Πραγματικό Πληθυσμό των ΔΕ του ΔΘ στις απογραφές του 2001 και 2011.....	13
Εικόνα 5. Διάγραμμα το οποίο δείχνει την έκταση (σε km ²) που καταλαμβάνει η κάθε ΔΕ, καθώς και το ποσοστό της (%), σε σχέση με τη συνολική έκταση του ΔΘ.	13
Εικόνα 6. Σύγκριση τριών Δημογραφικών Δεικτών (Δείκτης Γήρανσης, Εξάρτησης, Αντικατάστασης) για τον πραγματικό πληθυσμό του Δήμου Θεσσαλονίκης, για τα έτη 2001 και 2011.....	15
Εικόνα 7. Σύγκριση τριών Δημογραφικών Δεικτών (Δείκτης Γήρανσης, Εξάρτησης, Αντικατάστασης) για τον πραγματικό πληθυσμό της Δημοτικής Ενότητας Θεσσαλονίκης και της Δημοτικής Ενότητας Τριανδρίας, για το έτος 2011.	16
Εικόνα 8. Χάρτης που απεικονίζει τη θέση του Δήμου Θεσσαλονίκης και μερικά από τα πιο σημαντικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά της ευρύτερης περιοχής (π.χ. όρος Χορτιάτης, Αξιός ποταμός κλπ).	39
Εικόνα 9. Περιληπτικό οργανόγραμμα των υπηρεσιών του ΔΘ.....	19
Εικόνα 9. Αναλυτικό οργανόγραμμα της Γεν. Δ/σης Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών του ΔΘ. .	20
Εικόνα 11. Αναλυτικό οργανόγραμμα της Γεν. Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών του ΔΘ.....	21

6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ / ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αποστολή των Δήμων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία είναι: “Η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό την βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής”. Η εκπόνηση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί υποχρέωση των Δήμων της χώρας σύμφωνα με τον Ν. 3463/2006 (Αρθρ. 203-207).

Πέραν της συμβατικής υποχρέωσης ο Δήμος της Θεσσαλονίκης έχει ανάγκη από έναν ολοκληρωμένο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό που όραμά του είναι η ανάπτυξη της πόλης τις επόμενες δεκαετίες αντιμετωπίζοντας τις αστικές, οικονομικές και κοινωνικές προσκλήσεις του παρόντος αλλά και του μέλλοντος διασφαλίζοντας παράλληλα την ευημερία των δημοτών της πόλης της Θεσσαλονίκης.

Οι μακροχρόνιες πιέσεις που αντιμετωπίζει η πόλη τις τελευταίες δεκαετίες σε συνδυασμό με την πρωτόγνωρη για τα ευρωπαϊκά δεδομένα οικονομική και κοινωνική κρίση της χώρας μας επιβάλλει τη συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την πόλη με αναπτυξιακό χαρακτήρα που θα είναι μακροπρόθεσμη και θα βασίζεται στις αρχές της κοινωνικής συνοχής, της περιβαλλοντικής προστασίας, της πολυ-επίπεδης συνεργασίας και της οικονομικής ευημερίας οι οποίες οδηγούν σε έναν τελικό και καθοριστικό στρατηγικό στόχο: την εξασφάλιση της ευημερίας της πόλης και των πολιτών της. Η Στρατηγική αυτή δεν πρέπει να αναπαράγει από τη μία πλευρά τα συνήθη οράματα και τις μεγαλεπήβολες προτάσεις παρεμβάσεων αλλά ούτε να οδηγεί το Δήμο σε άβουλο θεατή ανήμπορο να δράσει μέσα στο υπάρχον υφειακό οικονομικό περιβάλλον.

Ο Δήμος είναι υποχρεωμένος παρά την έλλειψη πόρων, στελέχωσης και αρμοδιοτήτων να αναλάβει πρωτοβουλία για την αναγέννηση της πόλης, να βάλει προτεραιότητες, να προβλέψει μακροπρόθεσμα, να αναζητήσει πόρους και συνεργασίες.

Η Στρατηγική οφείλει να ορίζει ένα συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης με στόχο την παρακολούθηση, αξιολόγηση και προσαρμογή της Στρατηγικής ανάλογα με τις νέες προκλήσεις και δυνατότητες που εμφανίζονται στην πόλη.

Παρακάτω, και σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, θα γίνει η ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδίου του Δήμου Θεσσαλονίκης το οποίο εκπονήθηκε για την περίοδο 2014-2019. Θα αναφερθεί μία τεχνική σύνοψη του ήδη υπάρχοντος Στρατηγικού Σχεδίου, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

7.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η Θεσσαλονίκη ιδρύθηκε το 315 π.Χ. από τον βασιλιά των Μακεδόνων Κάσσανδρο και ονομάστηκε, προς τιμήν της γυναίκας του, Θεσσαλονίκη, η οποία ήταν η αδερφή του Μεγάλου Αλεξάνδρου. Η πόλη, από δημιουργίας της, διαδραματίζει ιστορικά κυρίαρχο ρόλο σε εθνικό και διεθνές επίπεδο καθώς αποτελεί διαχρονικά νευραλγικό, κομβικό σημείο, προς βορά, ανατολή και δύση. Αποτελεί κόμβο οδικών, σιδηροδρομικών και εναέριων συγκοινωνιών που συνδέει τον ελλαδικό χώρο με τις βαλκάνιες, παρευξείνιες και ευρωπαϊκές χώρες και, βαθμιαία, μεταλλάσσεται από μητροπολιτικό κέντρο του βορειοελλαδικού χώρου σε εν δυνάμει σημαντικό αναπτυξιακό πόλο αναφοράς στη βαλκανική χερσόνησο και την Ευρώπη.

Βασικές υποδομές της πόλης αποτελούν η Εγνατία Οδός (Α2), ο ΠΑΘΕ (Αυτοκινητόδρομος Αιγαίου-Α1), η Εσωτερική Περιφερειακή Οδός Θεσσαλονίκης, η Εξωτερική Περιφερειακή Οδός Θεσσαλονίκης και φυσικά το Οδικό Δίκτυο εντός του Πολεοδομικού Συγκροτήματος της πόλης. Την πόλη και τους επισκέπτες της εξυπηρετούν ο Λιμένας Θεσσαλονίκης, το αεροδρόμιο Μακεδονία, τρεις σιδηροδρομικοί άξονες και δύο σιδηροδρομικοί σταθμοί.

Το λιμάνι της πόλης είναι το δεύτερο λιμάνι της χώρας και ένα από τα μεγαλύτερα της Μεσογείου. Συνδέει την Ευρώπη με την Εγγύς και Μέση Ανατολή, το Αιγαίο με τη Μαύρη Θάλασσα και τον Ινδικό ωκεανό. Το αεροδρόμιο «Μακεδονία» της Θεσσαλονίκης χαρακτηρίζεται ως Ευρωπαϊκός κόμβος υποδοχής και αναχώρησης επισκεπτών απ' όλο τον κόσμο, ενώ το Διεθνές Εκθεσιακό Κέντρο Θεσσαλονίκης αποτελεί πόλο έλξης της επιχειρηματικής κοινότητας.

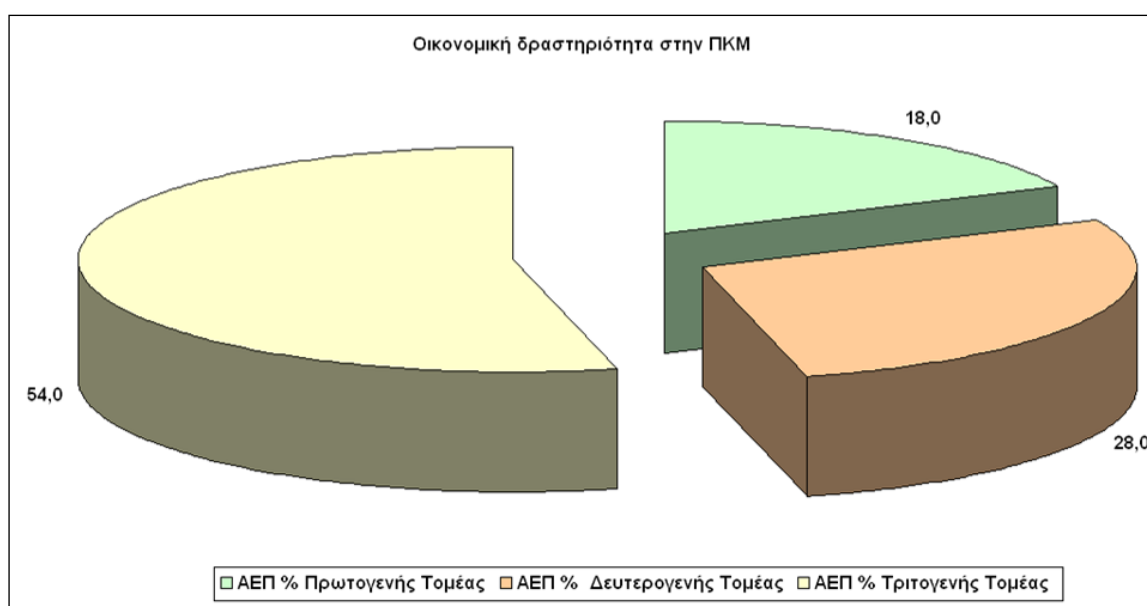
Στη Θεσσαλονίκη εδρεύει πληθώρα ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (π.χ. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης κ.α.). Μετά τις πρόσφατες συγχωνεύσεις εδρεύουν εννέα (9) δημόσια νοσοκομεία, ενώ βρίσκονται και πάνω από είκοσι (20) ιδιωτικές κλινικές, ενώ περίπου το 40% των ξενοδοχείων του νομού, εδρεύουν εντός της πόλης της Θεσσαλονίκης.

Οι πολιτισμικές επιλογές που προσφέρει η πόλη είναι πολυάριθμες, όπως μουσεία (π.χ. Αρχαιολογικό, Βυζαντινού Πολιτισμού κλπ), θέατρα (π.χ. Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος κλπ), το Μέγαρο Μουσικής Θεσσαλονίκης κ.α.

Από ιστορική σκοπιά, η παραγμένη ιστορία της Θεσσαλονίκης διαιρείται σε πέντε περιόδους:

- Ελληνιστική (315 π.Χ. έως 168 π.Χ.)
- Ρωμαϊκή (168 π.Χ. έως 330 μ.Χ.)
- Βυζαντινή (330 μ.Χ. έως 1430 μ.Χ.)
- Περίοδος της Τουρκοκρατίας (1430 μ.Χ. έως 1912 μ.Χ.)
- Σύγχρονη (1912 μ.Χ. έως σήμερα).

Η πόλη της Θεσσαλονίκης έχει κυρίαρχο ρόλο στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) με αποτέλεσμα να την επηρεάζει δυναμικά, αλλά και παράλληλα να δέχεται τις επιπτώσεις της ευρύτερης περιοχής. Ειδικότερα, στον τομέα της απασχόλησης παρατηρείται αύξηση της ανεργίας (30% συνολική ανεργία το 2013, 69% μακροχρόνια άνεργοι, 61,8% η ανεργία των νέων). Επιπλέον, παρατηρείται μετατόπιση του κέντρου βάρους της απασχόλησης και της παραγωγής προς τον τριτογενή τομέα (Εικ. 1), ενώ οι θέσεις εργασίας στο δευτερογενή τομέα συρρικνώνονται και σταθεροποιούνται στον πρωτογενή. Στον τομέα της κοινωνικής συνοχής έχει υπάρξει δραματική επιδείνωση λόγω της παρατεταμένης κρίσης.



Εικόνα 1. Τα ποσοστά του ΑΕΠ για την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ).

7.1.1 Γεωγραφική θέση – φυσικό περιβάλλον

Η πόλη της Θεσσαλονίκης είναι τοποθετημένη στο χώρο που ορίζεται α) από τις εδαφικές εξάρσεις (όροι – λοφοσειρές) του Χορτιάτη, του Ασβεστοχωρίου, του Ωραιοκάστρου και του Τριλόφου, β) από τους ποταμούς Γαλλικό και Αξιό και γ) το Θερμαϊκό κόλπο (Εικ. 2).

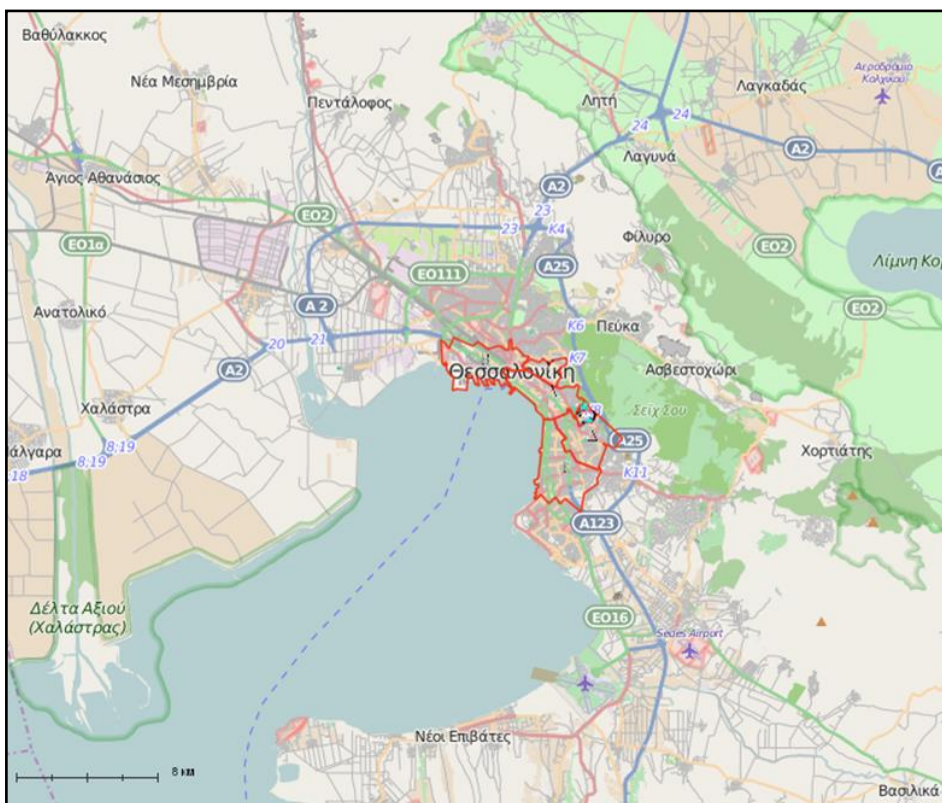
Γεωλογικά ανήκει στη ζώνη του Αξιού και στη μάζα της Ροδόπης. Το κλίμα είναι μεσογειακό, υγρό, μεσόθερμο. Το χειμώνα οι άνεμοι που επικρατούν είναι βόρειοι και ανατολικοί, ενώ το καλοκαίρι νότιοι – νοτιοδυτικοί. Ο Δεκέμβριος είναι ο πλέον βροχερός μήνας. Ο Ιούλιος είναι ο πιο ζεστός μήνας, ενώ ο Ιανουάριος ο πιο ψυχρός.

7.1.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

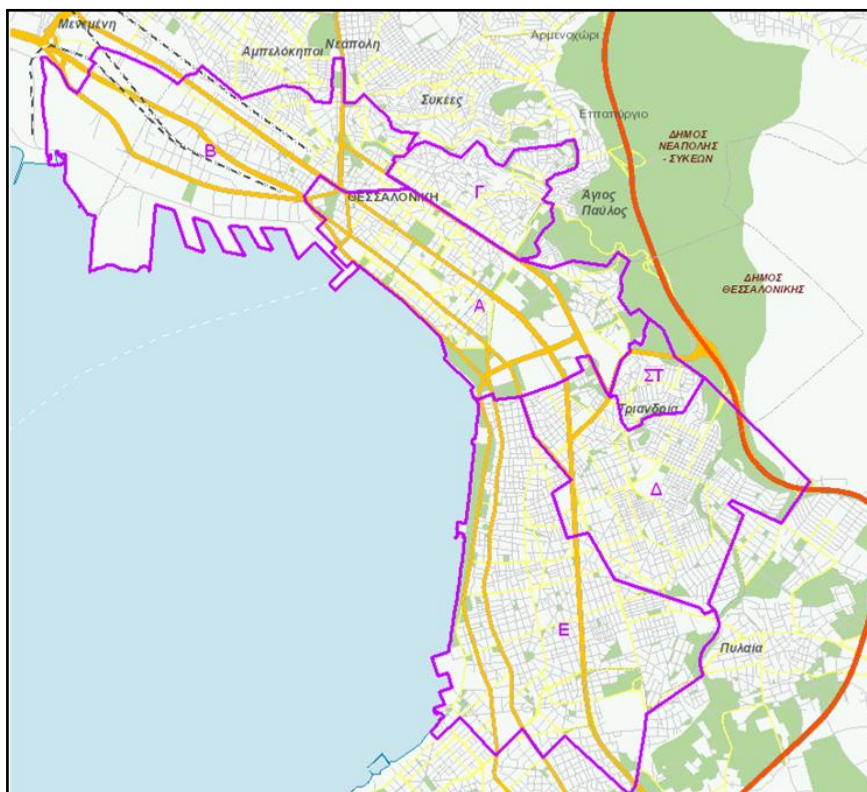
Ο Δήμος Θεσσαλονίκης (ΔΘ) αποτελείται από δύο (2) Δημοτικές Ενότητες (ΔΕ), τη Δημοτική Ενότητα Θεσσαλονίκης και τη Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας (Εικ. 3), ενώ η πρώτη διαχωρίζεται σε 5 Δημοτικές Κοινότητες (Διαμερίσματα):

1. Α' Δημοτική Κοινότητα
2. Β' Δημοτική Κοινότητα
3. Γ' Δημοτική Κοινότητα
4. Δ' Δημοτική Κοινότητα
5. Ε' Δημοτική Κοινότητα
6. Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας

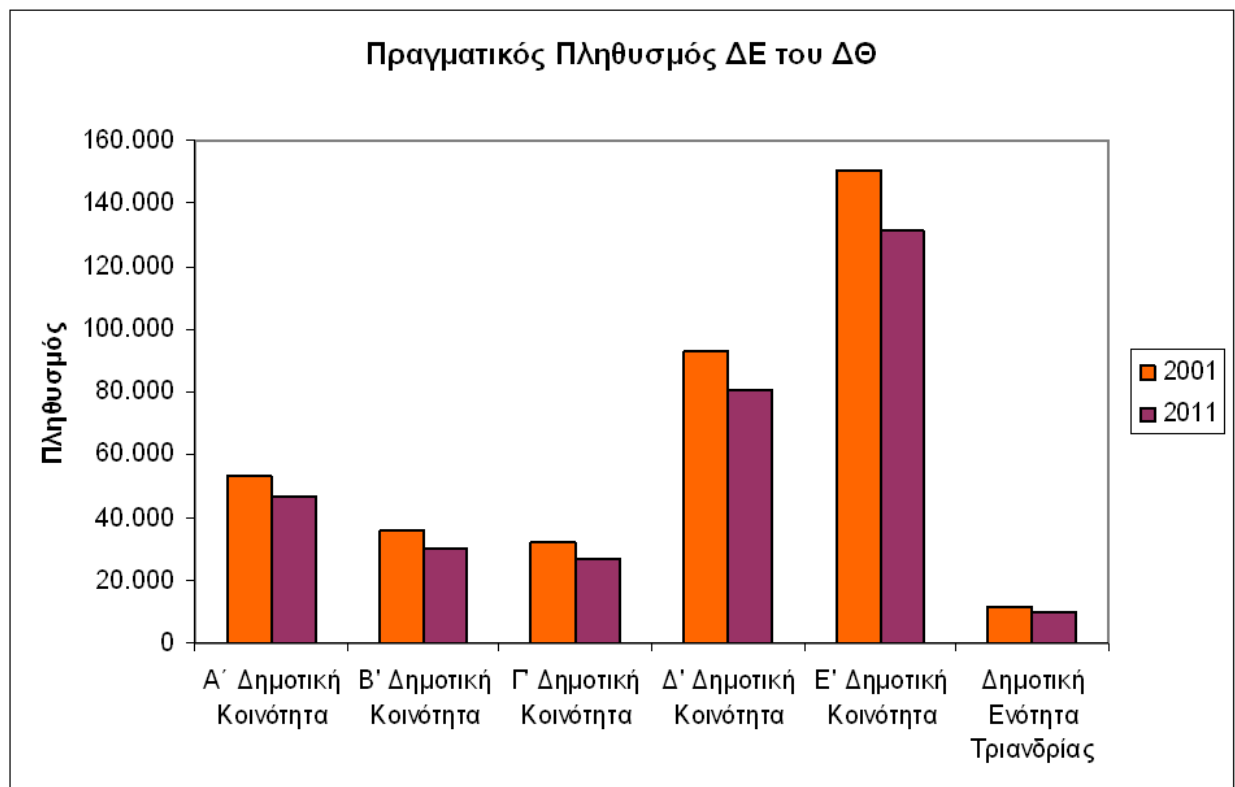
Ο πραγματικός πληθυσμός του Δήμου, σύμφωνα με τις απογραφές της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για τα έτη 2001 και 2011, είναι 375.276 και 324.766, αντίστοιχα. Η σειρά, κατά το μέγεθος του πραγματικού πληθυσμού, των ΔΕ του ΔΘ είναι Ε', Δ', Α', Β', Γ, ΔΕ Τριανδρίας (Εικ. 4), ενώ η αντίστοιχη κατάταξη με βάση την έκτασή τους είναι Ε', Β', Δ', Α', Γ, ΔΕ Τριανδρίας (Εικ. 5). Κοινό χαρακτηριστικό είναι η μείωση του πληθυσμού σε όλες τις ΔΕ, στο διάστημα μεταξύ των δύο απογραφών.



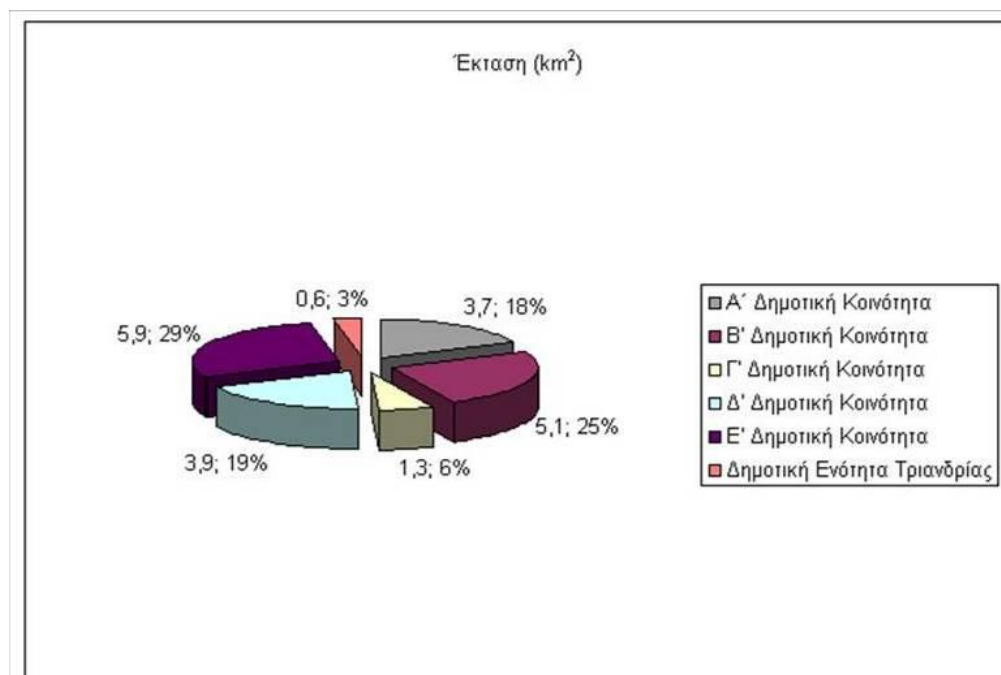
Εικόνα 2. Χάρτης που απεικονίζει τη θέση του Δήμου Θεσσαλονίκης και μερικά από τα πιο σημαντικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά της ευρύτερης περιοχής (π.χ. όρος Χορτιάτης, Αξιός ποταμός κλπ).



Εικόνα 3. Οι Δημοτικές Ενότητες και Κοινότητες του ΔΘ.



Εικόνα 4. Διάγραμμα που απεικονίζει τον Πραγματικό Πληθυσμό των ΔΕ του ΔΘ στις απογραφές του 2001 και 2011.

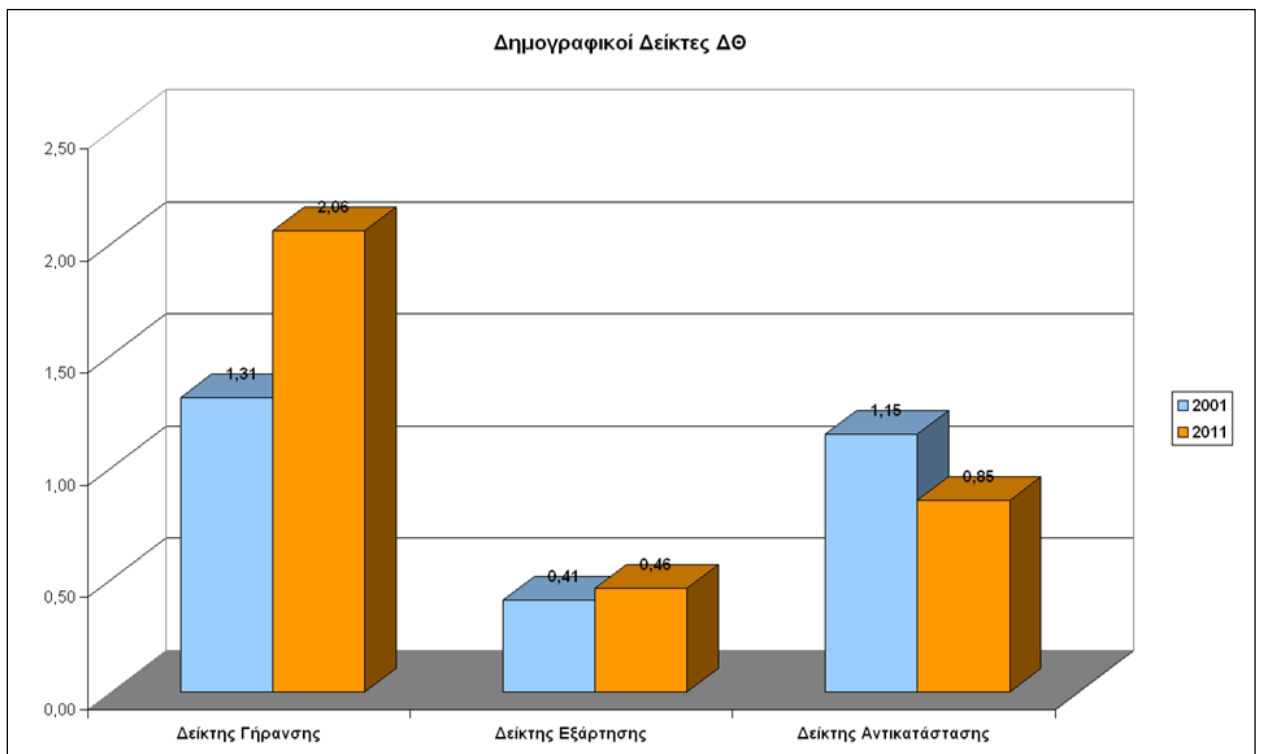


Εικόνα 5. Διάγραμμα το οποίο δείχνει την έκταση (σε km²) που καταλαμβάνει η κάθε ΔΕ, καθώς και το ποσοστό της (%), σε σχέση με τη συνολική έκταση του ΔΘ.

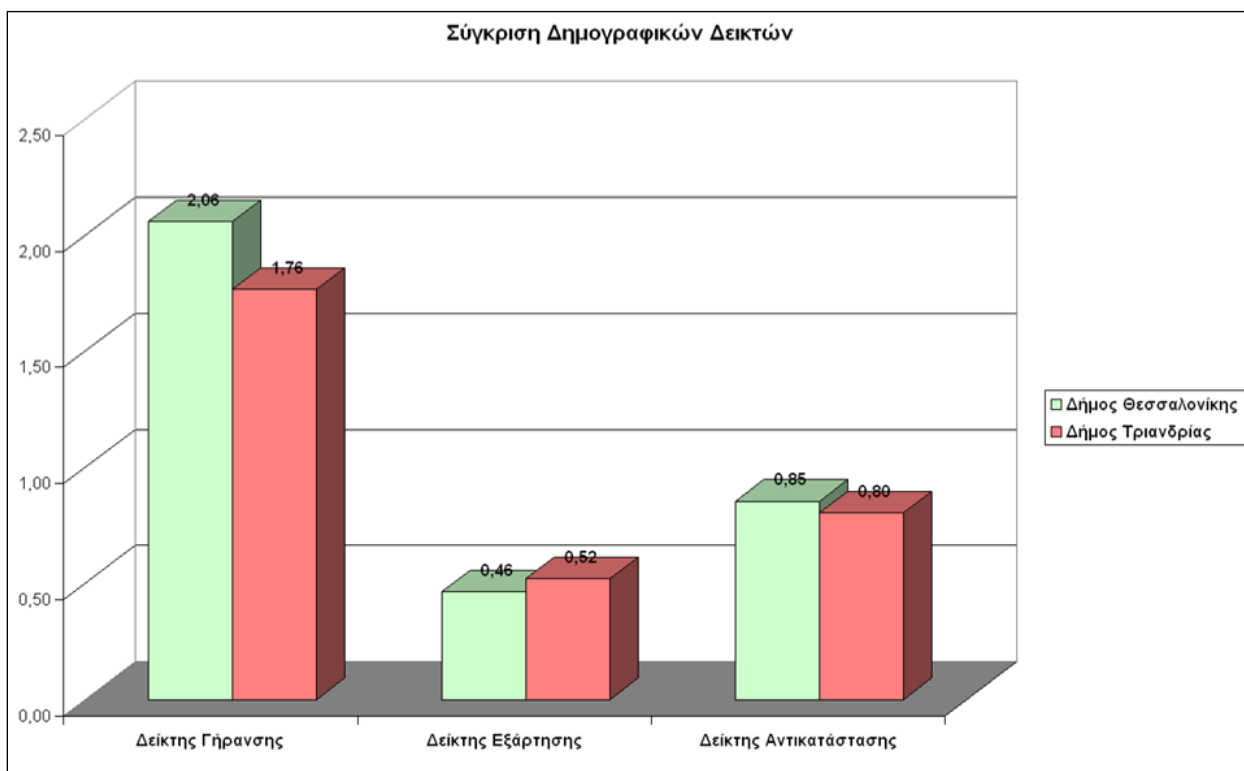
Έπειτα από επεξεργασία δεδομένων που λήφθηκαν από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία και μετά από των υπολογισμό διαφόρων στατιστικών δεικτών (π.χ. Δείκτης Γήρανσης, Δείκτης Εξάρτησης, Δείκτης Αντικατάστασης), προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις (Εικ. 6 & 7):

- Ο Δείκτης Γήρανσης, για τη Δημοτική Ενότητα Θεσσαλονίκης (πρώην Δήμος Θεσσαλονίκης), αυξήθηκε, σημαντικά, από 1,31 για το 2001, σε 2,06 το 2011.
- Ο Δείκτης Εξάρτησης έμεινε περίπου ίδιος, παρουσιάζοντας μια ελάχιστη αύξηση από 0,41 το 2001, σε 0,46 το 2011.
- Ο Δείκτης Αντικατάστασης παρουσίασε αξιοσημείωτη πτώση, από 1,15 για το 2001, σε 0,85 το 2011.
- Για το έτος 2011, η Δημοτική Ενότητα Θεσσαλονίκης παρουσιάζει μεγαλύτερο Δείκτη Γήρανσης από τη Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας (2,06 και 1,76, αντίστοιχα), καθώς και Δείκτη Αντικατάστασης (0,85 και 0,80, αντίστοιχα), ενώ ο Δείκτης Εξάρτησης είναι ελαφρώς μικρότερος (0,46 έναντι 0,52).

Συμπερασματικά, ο πληθυσμός του Δήμου Θεσσαλονίκης γίνεται γηραιότερος με ταχύτερους ρυθμούς απ' ότι τα προηγούμενα έτη. Τα άτομα που εξαρτώνται από άλλους παρουσιάζουν μια ελάχιστη αύξηση, ενώ ο ρυθμός αντικατάστασης του πληθυσμού παρουσιάζει μια μικρή, αλλά σημαντική πτώση.



Εικόνα 6. Σύγκριση τριών Δημογραφικών Δεικτών (Δείκτης Γήρανσης, Εξάρτησης, Αντικατάστασης) για τον πραγματικό πληθυσμό του Δήμου Θεσσαλονίκης, για τα έτη 2001 και 2011.



Εικόνα 7. Σύγκριση τριών Δημογραφικών Δεικτών (Δείκτης Γήρανσης, Εξάρτησης, Αντικατάστασης¹) για τον πραγματικό πληθυσμό της Δημοτικής Ενότητας Θεσσαλονίκης και της Δημοτικής Ενότητας Τριανδρίας, για το έτος 2011.

7.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

7.2.1 Οργάνωση του Δήμου

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης αποτελεί τον δεύτερο σε μέγεθος Δήμο της Χώρας, μετά τον Δήμο Αθηναίων. Μετά την εφαρμογή του Νόμου 3852/2009 “Πρόγραμμα Καλλικράτης”, ο Δήμος Τριανδρίας συγχωνεύτηκε με τον Δήμο Θεσσαλονίκης και αποτελεί σήμερα την Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης διαιρείται σήμερα σε πέντε (5) Δημοτικές Κοινότητες και μία Δημοτική Ενότητα. Μία από τις επιταγές του Προγράμματος Καλλικράτη, ήταν η εκπόνηση νέων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) των συγχωνευμένων πλέον Δήμων. Επιπρόσθετα, η κατάργηση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης αύξησε τις

¹Δείκτης Γήρανσης Πληθυσμού: Μόνιμος πληθυσμός ηλικίας 65 ετών και άνω * 100 / Μόνιμος πληθυσμός ηλικίας 0-14 ετών,

Δείκτης Ηλικιακής Εξάρτησης: Μόνιμος πληθυσμός ηλικίας 0-14 και 65+ ετών * 100 / Μόνιμος πληθυσμός ηλικίας 15-64 ετών,

Δείκτης Αντικατάστασης Πληθυσμού: Μόνιμος πληθυσμός ηλικίας 10-14 ετών * 100 / Μόνιμος πληθυσμός ηλικίας 60-64 ετών.

αρμοδιότητες των Υπηρεσιών του Δήμου Θεσσαλονίκης. Έτσι, εκπονήθηκε, σύμφωνα με υπόδειγμα της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης, ο νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) από Ομάδα Έργου.

Ο Ν.3852/209, δεν επέβαλλε κανέναν περιορισμό σε σχέση με τον αριθμό και το είδος των οργανικών μονάδων που θα απαρτίζουν την νέα διοικητική διάρθρωση. Ο μόνος περιορισμός που επέβαλλε ήταν αυτός του άρθρου 97 όπου αναφέρεται: “Οι συνιστώμενοι δια του παρόντος δήμοι και στο πλαίσιο κατάρτισης των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας και της συγκρότησης των Υπηρεσιών τους, σύμφωνα με το άρθρο 9 του κυρωτικού νόμου 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Α’), υποχρεούνται μέχρι 31.12.2012 να περιλάβουν, στους ανωτέρω οργανισμούς και υπηρεσιακές μονάδες με τα ακόλουθα αντικείμενα: α) Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, β) Οικονομική Υπηρεσία γ) Τεχνική Υπηρεσία δ) Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ε) Διαφάνειας, στ) Νομικής Υποστήριξης, ζ) Διοίκησης-διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η) Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και πολιτικής ισότητας των φύλλων, θ) Περιβάλλοντος – Πολιτικής Προστασίας, ι) Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς και ια) Γεωργίας, Κτηνοτροφίας και Αλιείας, εφόσον ασκούνται αντίστοιχες αρμοδιότητες.

7.2.2 Σύντομη περιγραφή των υφιστάμενων δομών του Δήμου – Οργανόγραμμα

- 1. Δ/νση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (Τμ. Επιχειρησιακού Σχεδιασμού & Παρακολούθησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, Τμ. Διαχείρισης Ποιότητας Υπηρεσιών, Τμ. Μηχανογραφικής Υποστήριξης, Τμ. Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης)*
- 2. Δ/νση Διαφάνειας & Εξυπηρέτησης Δημοτών (Τμ. Διαφάνειας, Τμ. Δημοτολογίου, Τμ. Ληξιαρχείου, Τμ. Γενικού Πρωτοκόλλου & Διοικητικής Υποστήριξης),*
- 3. Δ/νση Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων*
- 4. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου*
- 5. Δ/νση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών*
- 6. Δ/νση Δημοτικής Αστυνομίας*
- 7. Δ/νση Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων)*

Ο νέος Ο.Ε.Υ. έχει δύο πολύ σημαντικές καινοτομίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των Υπηρεσιών (Εικ. 9 έως 11):

- Η πρώτη είναι η δημιουργία δύο Γενικών Διευθύνσεων, η οποία αποσκοπεί στο συντονισμό των Υπηρεσιών. Το πρόβλημα συντονισμού είναι διαπιστωμένο από τους Προϊσταμένους των Διευθύνσεων και αποτελεί τροχοπέδη στην υλοποίηση των αποφάσεων των πολιτικών οργάνων του Δήμου.
- Η δεύτερη καινοτομία είναι η δημιουργία Τμημάτων Διοικητικής Υποστήριξης στις νέες Διευθύνσεις του Δήμου. Με τον τρόπο αυτό καταργούνται τα Γραφεία Γραμματείας και ενισχύονται τα Τμήματα με νέες βασικές αρμοδιότητες. Τα Τμήματα Διοικητικής Υποστήριξης του νέου Ο.Ε.Υ. αποτελούν τις μονάδες συνδέσμου κάθε Διεύθυνσης με τις Υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα όπως για παράδειγμα: η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, η Διεύθυνση Οικονομικής και Ταμειακής Διαχείρισης, (Τμήμα Προκηρύξεων και Δημοπρασιών & Τμήμα Ελέγχου και Πιστοποίησης Δαπανών), η Διεύθυνση Επιχειρησιακού Προγραμματισμού (Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας Υπηρεσιών & Τμήμα Αναπτυξιακών Προγραμμάτων,), η Διεύθυνση Νομικής Υποστήριξης, η Διεύθυνση Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων.

Στο κατωτέρω οργανόγραμμα (Εικ. 9 έως 11) φαίνεται η υπηρεσιακή δομή του Δήμου Θεσσαλονίκης, όμως η πολιτική διοίκηση ασκείται από τον κ. Δήμαρχο και τους κ. αντιδημάρχους, οι οποίοι σύμφωνα με το άρθρο 59 του Καλλικράτη για τον Δ.Θ. μπορεί να είναι έως 9 με ανάλογες αρμοδιότητες (Παιδεία- Αθλητισμός, Πολιτισμός- Τουρισμός, Διεθνείς Σχέσεις, Πρόνοια, Οικονομικά Δήμου, Τοπική Οικονομία, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Επιχειρησιακός Προγραμματισμός, Καθαριότητα, Περιβάλλον, Τεχνικά Έργα).

Για το έτος 2015 έχουν οριστεί με ανάλογες Αποφάσεις Δημάρχου οι εξής Αντιδήμαρχοι, που συμβάλλουν στην άμεση αντιμετώπιση των θεμάτων αρμοδιότητάς τους:

Αντιδήμαρχος Τεχνικών Έργων, Περιβάλλοντος & Καθαριότητας (κ. Α. Παππάς)

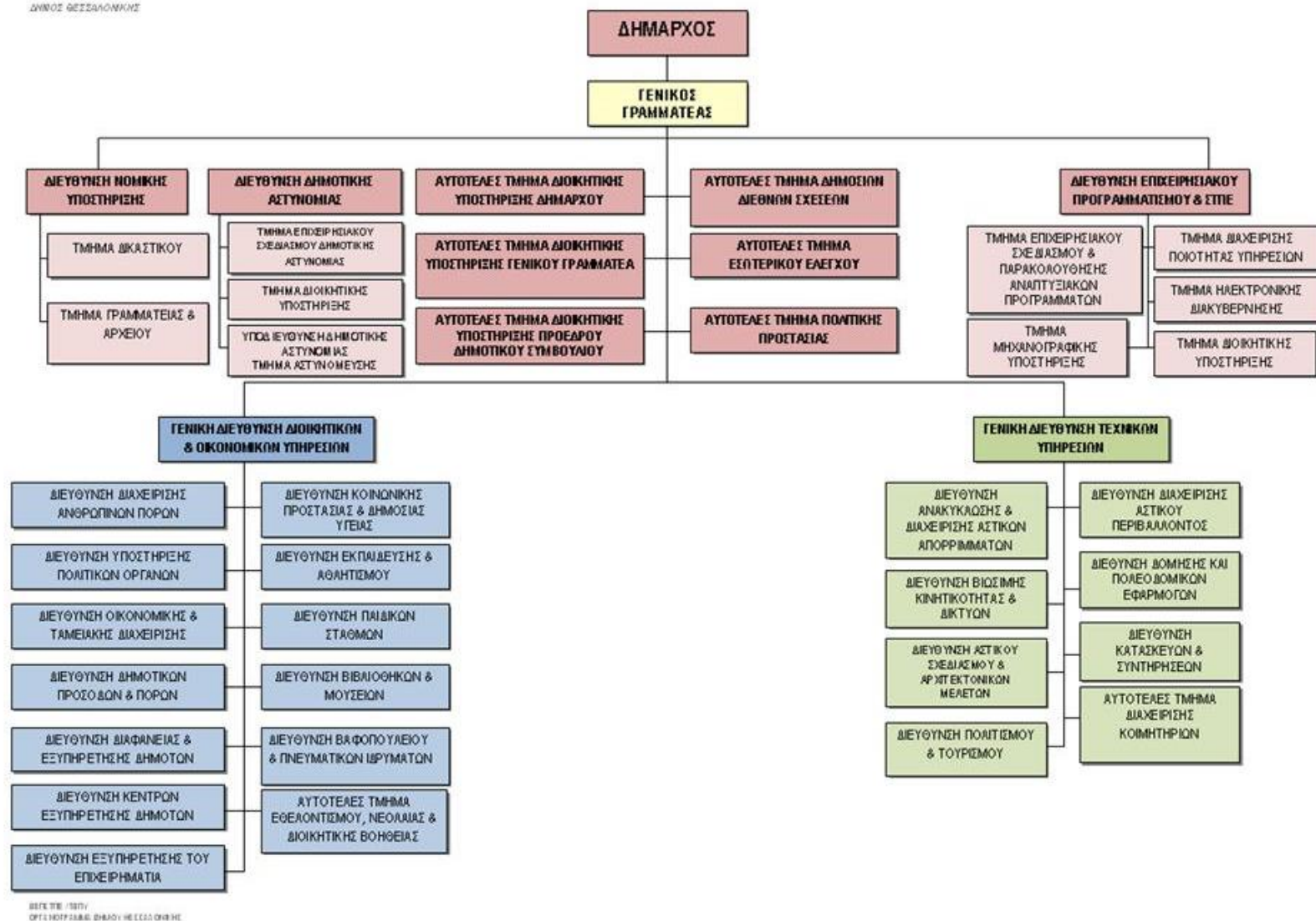
Αντιδήμαρχος Οικονομικών (κ. Γ. Ρανέλλα)

Αντιδήμαρχος Ανάπτυξης (κ. Π. Λεκάκης)

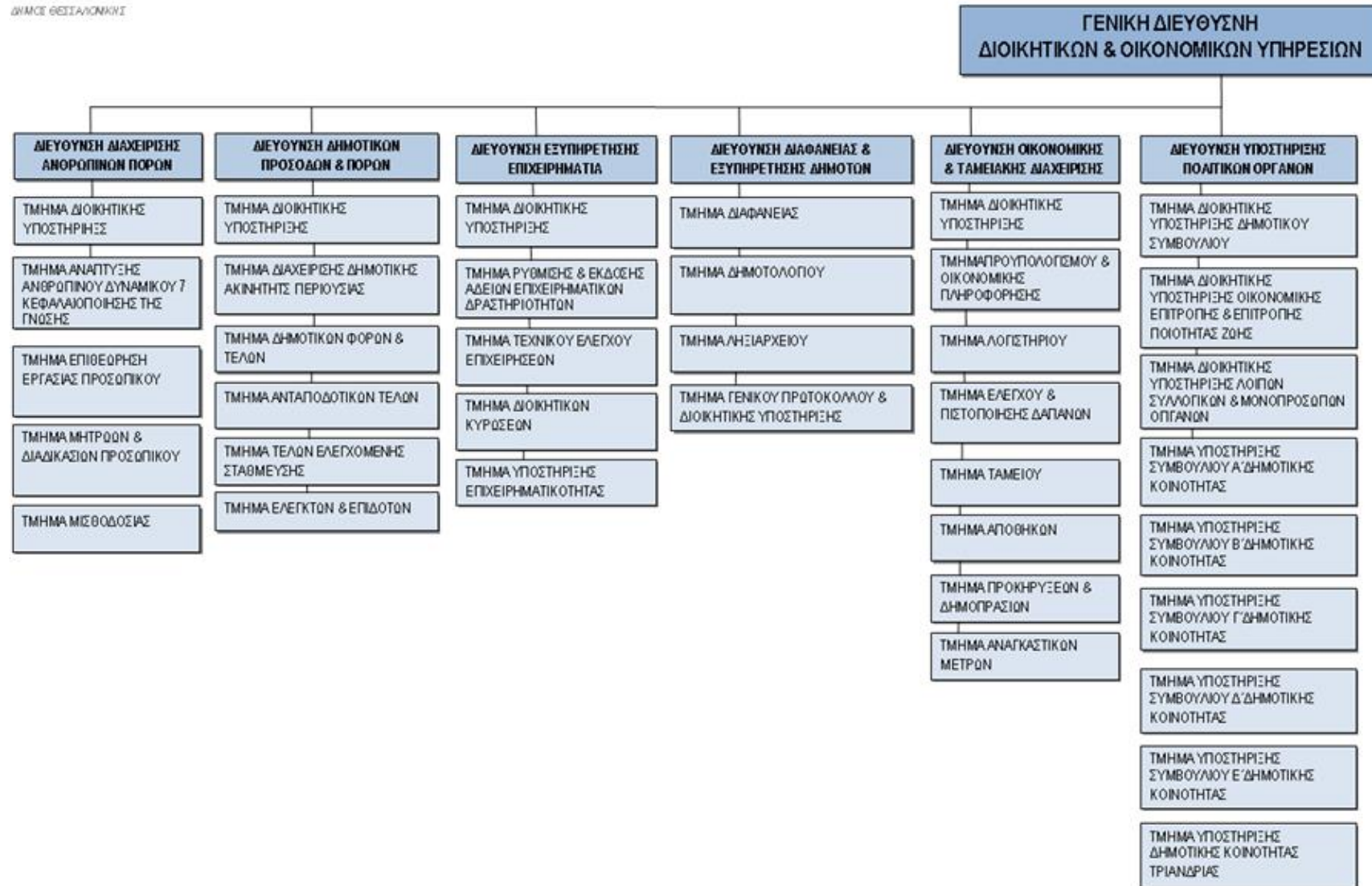
Αντιδήμαρχος Κοινωνικής Πολιτικής & Αλληλεγγύης (κ. Κ. Γούλα)

Αντιδήμαρχος Πολιτισμού & Παιδείας & Αθλητισμού (κ. Ε. Χρυσίδου)

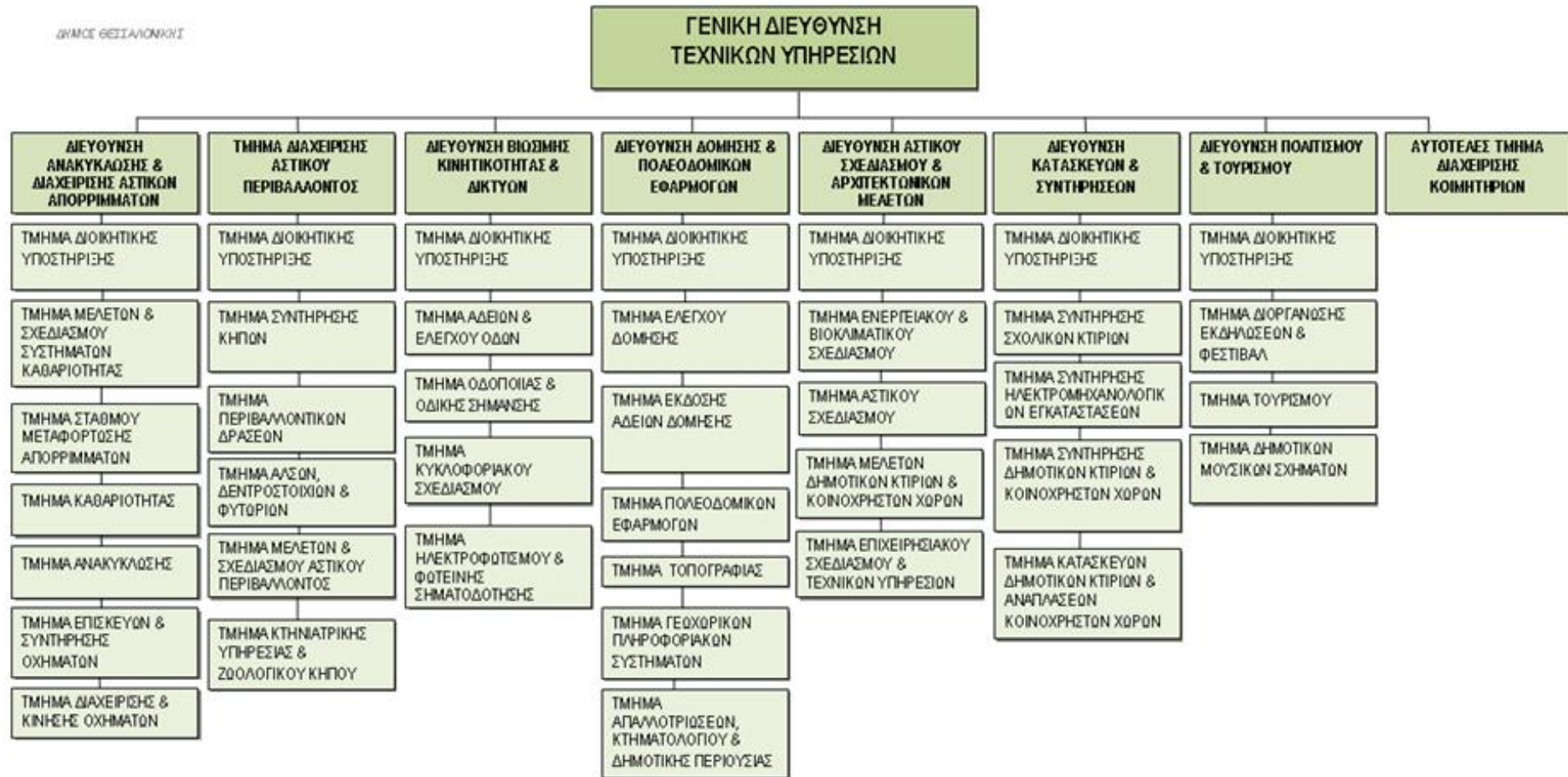
Αντιδήμαρχος Τουρισμού, Διεθνών Σχέσεων & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (κ. Σ. Πέγκας)



Εικόνα 8.Περιληπτικό οργανόγραμμα των υπηρεσιών του ΔΘ.



Εικόνα 9. Αναλυτικό οργανόγραμμα της Γεν. Δ/σης Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών του ΔΘ.



Εικόνα 10. Αναλυτικό οργανόγραμμα της Γεν. Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών του ΔΘ.

7.2.3 Τομέας Επιχειρησιακού σχεδιασμού – Διαχείριση ποιότητας – Μηχανογράφησης – Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η υπηρεσία του ΔΘ που δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό είναι η Δ/ση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού & Παρακολούθησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, η οποία στεγάζεται στον 4^ο όροφο του Δημαρχιακού Μεγάρου. Τα τμήματα που την απαρτίζουν είναι συνολικά τέσσερα (4).

1. Το Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας Υπηρεσιών στα πλαίσια εφαρμογής του ΟΕΥ και της διοικητικής αναδιοργάνωσης των Υπηρεσιών του Δημοσίου, προγραμμάτισε και υλοποίησε τη σχηματική απεικόνιση διαγράμματος των Υπηρεσιών του ΔΘ (Οργανόγραμμα) και την υποστήριξη της σύνταξης των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ – JobDescription) και της Τυποποίησης των Διαδικασιών, ενώ στην κύρια στοχοθεσία του είναι η ολοκλήρωση τυποποίησης των Διαδικασιών των Υπηρεσιών του ΔΘ και η ολοκλήρωση τροποποίησης –βελτίωσης του ΟΕΥ.
2. Το Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Παρακολούθησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων έχει ως βασική αρμοδιότητα την εκπόνηση του Στρατηγικού Σχεδίου και του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου και την παρακολούθηση των συγχρηματοδοτούμενων δράσεων/έργων. Κρίσιμα ζητήματα για το τμήμα αποτελούν η σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού και Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου με την αξιοποίηση όλων των χρηματοδοτικών πηγών, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει στην ωρίμανση έργων και στη μετέπειτα ένταξη τεκμηριωμένων προτάσεων χρηματοδότησης.
3. Το Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης έχει την ευθύνη της σωστής λειτουργίας των Κεντρικών Πληροφοριακών Συστημάτων του Δήμου, δηλαδή του λογισμικού συστήματος (λειτουργικό σύστημα και βάσεις δεδομένων) και του λογισμικού εφαρμογών που χρησιμοποιείται από τις Υπηρεσίες του Δήμου. Αυτό περιλαμβάνει: Διαρκή παρακολούθηση της λειτουργίας του Συστήματος, ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων για τον εντοπισμό τυχόν δυσλειτουργιών και τη σήμανση συναγερμού και/ή την αυτόματη αποκατάσταση της σωστής λειτουργίας. Επίσης συμμετέχει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων πληροφορικής, τα οποία έχουν έμμεση ή άμεση σχέση με τις Τεχνολογίες του Διαδικτύου και την Ηλεκτρονική Διοίκηση, ενώ βασικό ζήτημα είναι το θέμα των προμηθειών (δαπανών), που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης σε επίπεδο Διοίκησης.

4. Το Τμήμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης διαχειρίζεται τη Διαδικτυακή Πύλη του Δήμου, μεριμνά για την εναρμόνιση με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο που αφορά την παροχή υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ παράλληλα μεριμνά για την υλοποίηση διαδικτυακών εφαρμογών και αναπτύσσει εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Κρίσιμο ζήτημα του τμήματος αποτελεί ο εκσυγχρονισμός και η εσωτερική μεταρρύθμιση μαζί με την αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων στη χρήση ΤΠΕ.

7.2.4 Τομέας Διαφάνειας & εξυπηρέτησης Δημοτών

Η Διεύθυνση Διαφάνειας και Εξυπηρέτησης Δημοτών είναι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών και αρχείων που αφορούν την δημοτική κατάσταση και την καταγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων στην περιοχή του Δήμου και την ταχεία διεκπεραίωση των διοικητικών θεμάτων των δημοτών. Αποτελείται από 4 τμήματα που στεγάζονται στον 1^ο και 2^ο όροφο του Κεντρικού Δημαρχείου.

Βασικές αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι οι εξής:

1. Σχεδιασμός, ενημέρωση των δημοτικών υπηρεσιών και μέριμνα για την εφαρμογή κάθε είδους διαδικασίας και ενέργειας που διασφαλίζει τη διαφάνεια στις σχέσεις του δήμου προς τρίτους.
2. Μέριμνα για την εξασφάλιση της έγκαιρης πρόσβασης από κάθε ενδιαφερόμενο τρίτο σε πληροφορίες που έχουν σχέση με τις προκηρύξεις του Δήμου για την εκτέλεση έργων και την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις νόμιμες διαδικασίες.
3. Διαχείριση της εφαρμογής «Αιτήματα-Καταγγελίες Πολιτών» στα πλαίσια των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών που προσφέρει ο Δήμος Θεσσαλονίκης μέσα από το δικτυακό του τόπο, παραλαμβάνοντας, κατηγοριοποιώντας και διαβιβάζοντας στις αρμόδιες υπηρεσίες, τα αιτήματα και θέματα των πολιτών.
4. Έκδοση ατομικών πιστοποιητικών εγγραφής στο Δημοτολόγιο.
5. Καταχώρηση ληξιαρχικών πράξεων γεννήσεων, θανάτων και προσθήκης ονομάτων και θρησκειύματος στους αντίστοιχους φακέλους του αρχείου.
6. Φροντίδα για την παραλαβή, χαρακτηρισμό (χρέωση στις αρμόδιες οργανικές μονάδες), πρωτοκόλληση, ευρετηρίαση, συσχέτιση και διεκπεραίωση όλων των εισερχομένων και εγγράφων, τα οποία διανέμει στις Υπηρεσίες του Δήμου και εξερχομένων εγγράφων, με την ασφαλή τήρηση αρχείου των αντίστοιχων σχεδίων με τις πρωτότυπες υπογραφές.

7. Παραλαβή μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) του Τμήματος ανακοινώσεις, κλήσεις, αιτήματα πολιτών και τα έγγραφα όλων των δημοσίων φορέων που αποστέλλονται σε ηλεκτρονική μορφή προς ενέργεια και διεκπεραίωση.
8. Τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου με καταχώρηση όλων των δεδομένων των εισερχομένων – εξερχομένων εγγράφων, στη βάση δεδομένων (Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Οικονομικών Υπηρεσιών – Ο.Π.Σ.Ο.Υ).
9. Τήρηση του Γενικού Αρχείου του Δήμου, αρχειοθέτηση και ταξινόμησή του με χρονολογική σειρά και εκκαθάρισή του, σύμφωνα με τις σχετικές αποφάσεις.

7.2.5 Τομέας υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων

Η Διεύθυνση Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου Θεσσαλονίκης στεγάζεται στον ημιώροφο και 1^ο όροφο του Β' κτιρίου του νέου Δημαρχιακού μεγάρου (γραφεία 016-016 & 131-134), ενώ τα Τμήματα Υποστήριξης των Δημοτικών Συμβουλίων στεγάζονται σε διάφορες διευθύνσεις. Βασικές αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι η παροχή επιτελικής υποστήριξης (παροχή επεξεργασμένων στοιχείων και προτάσεων για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, των συλλογικών οργάνων διοίκησης του Δήμου, των μονοπρόσωπων αιρετών και μετακλητών διοικητικών οργάνων του Δήμου, καθώς και των υπό σύσταση οργάνων όπως της Δημοτικής επιτροπής Διαβούλευσης, του Συμβουλίου Ένταξης Μεταναστών, του Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης. Κρίσιμα ζητήματα αποτελούν η τροποποίηση του Ο.Ε.Υ. για την καλύτερη λειτουργία της Δ/σης, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας με εφαρμογή καλών πρακτικών και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με την αξιοποίηση καλών πρακτικών (εθνικών και διεθνών) σε θέματα συστημάτων διοίκησης και τη χρήση συστημάτων τεχνολογιών, πληροφορικής και επικοινωνίας.

7.2.6 Επιτροπές

Όσον αφορά τα βασικά συλλογικά όργανα του Δήμου Θεσσαλονίκης εκτός από το Δημοτικό Συμβούλιο συγκροτούνται οι εξής επιτροπές (εκ των οποίων στις 1-5 παρέχεται γραμματειακή υποστήριξη από τη ΔΥΠΟ):

1. Οικονομική Επιτροπή
2. Επιτροπή Ποιότητας Ζωής
3. Εκτελεστική Επιτροπή
4. Επιτροπές Δημοτικού Συμβουλίου

5. Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης
6. Επιτροπές Φορολογικών Διαφορών
7. Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών

7.2.7 Τομέας Εσωτερικού Ελέγχου

Το Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου συστάθηκε με τον νέο Ο.Ε.Υ. και ξεκίνησε τη λειτουργία του από τον Απρίλιο του 2013 ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική υπηρεσία , σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του Δήμου με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Στεγάζεται στο Ισόγειο του Δημαρχιακού Μεγάρου Γρ. 008Γ. Στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνονται η μέριμνα για τον εσωτερικό έλεγχο των υπηρεσιών του Δήμου για τη χρήση και τη διαχείριση των πόρων, η διενέργεια ελέγχων αυταπαγγέλτως ή κατόπιν καταγγελίας και η σύνταξη εκθέσεων για το σύνολο των διαδικασιών του διενεργούμενου ελέγχου.

Κρίσιμο ζήτημα του αυτοτελούς τμήματος αποτελεί η βελτίωση του νομοθετικού πλαισίου και η σύνταξη κανονισμού λειτουργίας της υπηρεσίας. Κρίνεται επίσης αναγκαία η εκπαίδευση από επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές που θα διαβιβάσουν όλη την απαιτούμενη τεχνογνωσία.

7.2.8 Τομέας Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

Η διεύθυνση ΚΕΠ του ΔΘ αποτελείται από 7 συνολικά παραρτήματα: τα κεντρικά της στεγάζονται επί της οδού Αγγελάκη 4 και τα υπόλοιπα χωροθετούνται στην περιοχή της αντίστοιχης Δημοτικής Κοινότητας του ΔΘ και της ΔΕ Τριανδρίας. Στις αρμοδιότητές τους ανήκει η παροχή διοικητικών πληροφοριών και διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες, ενώ κρίσιμο ζήτημα αποτελεί η σύνταξη σχεδίου βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

7.2.9 Τομέας Δημοτικής Αστυνόμευσης

Η διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας στεγάζεται στο κτίριο του Κεντρικού Δημαρχείου επί της οδού Βασ. Γεωργίου Α' αρ. 1, αρχικά στην αίθουσα 12Γ. Στις αρμοδιότητές της είναι η εφαρμογή διοικητικών, ποινικών και μικτών αρμοδιοτήτων βάσει κείμενων διατάξεων (τυπικών νόμων, ΠΔ, ΥΑ, αστυνομικών διατάξεων, κανονιστικών πράξεων του Δ.Σ. κ.α.) στους τομείς της: καθαριότητας, ΚΟΚ, προστασίας περιβάλλοντος, τουρισμού, ύδρευσης,

αποχέτευσης, κοινοχρήστων χώρων, διαφήμισης, εγκαταλελειμμένων οχημάτων, καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, διοικητικών κυρώσεων, λειτουργίας παιδότοπων, εφαρμογής σχεδίων Πολιτικής Προστασίας, πρόληψης πυρκαγιών, υπαιθρίου εμπορίου, ζώων συντροφιάς, διοικητικών πράξεων αυτοψίας, φύλαξης δημοτικής περιουσίας, Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού, εφαρμογής διατάξεων του Αντικαπνιστικού Νόμου. Μέσω της συγκρότησης περιπόλων, διενέργειας αστυνομικών & διοικητικών δράσεων, συμπλήρωση αναφορών και δελτίων συμβάντων.

Κρίσιμο ζήτημα είναι η Σύνταξη Σχεδίου Επαναλειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας, το οποίο διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

1. Λειτουργικό, το οποίο αναφέρεται στην σύνθεση εκ του μηδενός του βασικού μηχανισμού υποστήριξης, της υλικοτεχνικής υποδομής και των προσωπικών μέσων άσκησης των καθηκόντων.
2. Επιχειρησιακό, το οποίο περιλαμβάνει την επαναφορά του θεσμικού πλαισίου στην πρότερη κατάσταση και την ανάληψη δράσης των στελεχών στους θεματικούς και γεωγραφικούς τομείς ευθύνης τους.
3. Επικοινωνιακό, το οποίο συνίσταται στην εκ νέου διαμόρφωση και προώθηση του Brandname στους δημότες της Θεσσαλονίκης, στους συνεργαζόμενους θεσμικούς φορείς και τον φορέα υποδοχής δηλαδή τον Δήμο Θεσσαλονίκης.

7.2.10 Τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού

Η υπηρεσία του ΔΘ που δραστηριοποιείται στον τομέα είναι η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία είναι αρμόδια για την τήρηση του συνόλου των διαδικασιών που αποσκοπούν στην ορθολογική αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου καθώς και για την τήρηση όλων των σχετικών ως προς την υπηρεσιακή τους κατάσταση διαδικασιών. Η υπηρεσία στεγάζεται στον τρίτο όροφο του Κεντρικού Δημαρχιακού Μεγάρου και απαρτίζεται από πέντε τμήματα (Τμ. Διοικητική Υποστήριξης, Τμ. Μισθοδοσίας, Τμ. Μητρώων και Διαδικασιών, Τμ. Επιθεώρησης Εργασίας Προσωπικού, Τμ. Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού & Κεφαλαιοποίησης της Γνώσης).

Βασικό σημείο της στοχοθεσίας αποτελεί για την εν λόγω υπηρεσία η σύνταξη πρότασης βελτίωσης του νομοθετικού πλαισίου και απλούστευσης των διαδικασιών (Πρόσληψη προσωπικού, Συνταξιοδοτικό).

Στελέχωση κατά τον Ιούλιο 2015

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης απασχολεί σήμερα 1.721 μονίμους υπαλλήλους εκ των οποίων, 445 υπηρετούν σε κλάδους Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 201 υπηρετούν σε κλάδους Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 919 υπηρετούν σε κλάδους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 256 υπηρετούν σε κλάδους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Σε οργανικές θέσεις του νέου Ο.Ε.Υ. υπηρετούν συνολικά :

- 277 υπάλληλοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
- 125 υπάλληλοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
- 511 υπάλληλοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- 150 υπάλληλοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

Σε προσωποπαγείς θέσεις του νέου Ο.Ε.Υ. υπηρετούν συνολικά :

- 157 υπάλληλοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
- 76 υπάλληλοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
- 407 υπάλληλοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- 96 υπάλληλοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

Επίσης υπηρετούν 677 υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου εκ των οποίων, 162 υπηρετούν σε ειδικότητες Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης , 117 υπηρετούν σε ειδικότητες Τεχνολογικής Εκπαίδευσης , 247 υπηρετούν σε ειδικότητες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 151 υπηρετούν σε ειδικότητες Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Πέραν του Τακτικού Προσωπικού, απασχολούνται επίσης υπάλληλοι Ορισμένου Χρόνου εκ των οποίων 7 υπηρετούν με σύμβαση έργου, 331 υπηρετούν ως έκτακτοι εποχιακοί κατόπιν εκδόσεως θετικών τελεσίδικων Δικαστικών Αποφάσεων , 115 υπηρετούν ως έκτακτοι μερικής απασχόλησης κατόπιν εκδόσεως θετικών τελεσίδικων Δικαστικών Αποφάσεων και 65 υπηρετούν ως έκτακτοι με σύμβαση έργου κατόπιν εκδόσεως θετικών τελεσίδικων Δικαστικών Αποφάσεων.

Μετά τη δημοσίευση του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου μας (ΦΕΚ 3360/17-12-2012 και 190/4-2-2013 τ.Β'), εξεδόθη η υπ' αριθ. 997/9279/6-2-2013 Απόφαση Δημάρχου σχετική με την κατάταξη του προσωπικού στις θέσεις του νέου Ο.Ε.Υ, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 254 του Ν. 3752/209 (ΦΕΚ 279/11-3-2013 τ. Γ').

Με την υπ' αριθ.1624/22714/19-3-2013 Απόφαση Δημάρχου το σύνολο των υπαλλήλων του Δήμου τοποθετήθηκε στις νέες οργανικές μονάδες, στα πλαίσια εφαρμογής του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου μας.

Πίνακας 1. Αναλυτική κατάσταση προσωπικού με αναφορά στο καθεστώς απασχόλησης (Ιούλιος 2015).

ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΟΝΙΜΟΙ (α)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (β)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (γ)	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΜΕ ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (ΥΠΟ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ) (δ)	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΜΕ ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (ε)	ΣΥΝΟΛΟ (α+β+γ+δ+ε)
ΔΘ	1.721*	677**	456 (με 7μηνη σύμβαση) + 37 (με 2μηνη σύμβαση) + 17 (με σύμβαση εργασίας ή έργου)	496	15***	3.520

Πίνακας 2. Αναλυτική κατάσταση προσωπικού που απασχολείται σε ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ με αναφορά στο καθεστώς απασχόλησης.

ΦΟΡΕΑΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (α)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (β)	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (γ)	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΜΕ ΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (δ)	ΛΟΙΠΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ (ε)	ΣΥΝΟΛΟ (α+β+γ+δ+ε)
ΝΠΔΔ						
ΟΒΡΕΠΟΜ	47	3	60		5 (1 με απόσπαση από άλλο ΝΠΔΔ και 4 με σύμβαση έργου)	115
ΚΑΠΗ	15+4 (ΔΘ)	6+4(ΔΘ)		19		47
Δημοτ. Βρεφοκ. Άγιος Στυλιανός	34	3	23 (17 άτομα με σύμβ. εργασίας+6 άτομα με δίμηνη σύμβ.)	1	3 (με σύμβαση μίσθωσης έργου)	64
Δημοτικό Κέντρο Μουσικής και Χορού Θεσ/κης	3 (ΔΘ)	51+1(ΔΘ) (εκ των οποίων 43 υπηρετούν με μειωμένη απασχόληση)	-	1		56
ΝΠΙΔ						
Δημοτική Επιχείρηση Θεάματος &Επικοινωνίας	-	116 (2 ωρομίσθιοι)	4 (1 με δίμηνη σύμβαση)		2 (με σύμβαση μίσθωσης έργου)	122
Κοινωφελής Επιχείρηση ΔΘ	-	6	59			65

Πίνακας 3. Μόνιμοι Υπάλληλοι

Κωδ. Μισθοδ.	Περιγραφή κωδικού	Σύνολο
1	Μόνιμοι του Δήμου	1.695
13	Υπάλληλοι που δεν μισθοδοτούνται από το Δήμο (από Νομαρχία, Πρόνοια κλπ)	120
31	Αργία	6
Σύνολο		1.721

Πίνακας 4. Υπάλληλοι αορίστου χρόνου.

Κωδ. Μισθοδ.	Περιγραφή κωδικού	Σύνολο
4	Μισθωτοί	642
14	Δικηγόροι με έμμισθη εντολή	11
13	Υπάλληλοι που δεν μισθοδοτούνται από το Δήμο (από Νομαρχία, Πρόνοια κλπ)	11
4.1	Αορίστου χρόνου με μερική απασχόληση	12
31	Αργία	1
Σύνολο		677

Πίνακας 5. Υπάλληλοι που απασχολούνται με δικαστικές αποφάσεις.

Κωδ. Μισθοδ.	Περιγραφή κωδικού	Σύνολο
5 και 6	Μισθωτοί Ιδ. Δικαίου ορισμένου χρόνου και μισθωτοί μερικής απασχόλησης (με θετική κύρια αγωγή περιληφθέντων στην αίτηση αναίρεσης)	5
5	Μισθωτοί Ιδ. Δικαίου ορισμένου χρόνου (ασφαλιστικά μέτρα)	4
5	Μισθωτοί Ιδ. Δικαίου ορισμένου χρόνου από ΚΕΤΑ (θετική κύρια αγωγή, όχι τελεσίδικη)	3
5	Μισθωτοί Ιδ. Δικαίου ορισμένου χρόνου από ΚΕΤΑ (θετική τελεσίδικη κύρια αγωγή, όχι αμετάκλητη)	1
7	Συμβάσεις έργου από ΚΕΤΑ (θετική κύρια αγωγή, όχι τελεσίδικη)	2
Σύνολο		15

7.2.11 Ανάγκες Στελέχωσης

1. Τα προσόντα των υπηρετούντων υπαλλήλων του Δήμου κρίνονται ως επαρκή και σε γενικές γραμμές καλύπτουν τις απαιτήσεις των λειτουργιών του. Ταυτόχρονα όμως υπάρχουν περιπτώσεις όπου είναι αναγκαία η ενίσχυση του φορέα με στελέχωση από ειδικότητες πιο εξειδικευμένες, όπως κατηγοριών ΠΕ Ψυχολόγων, ΠΕ Γιατρών Εργασίας, ΤΕ Κοινωνικών Λειτουργών, ΤΕ Εποπτών Δημόσιας Υγείας, καθώς και ΠΕ ή ΤΕ Τεχνικών Ασφαλείας. Ενδεχομένως να υπάρχουν ειδικότητες που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε συναφή καθήκοντα, ακόμη και με μετάταξη από τον κλάδο τους σε άλλο κλάδο, με εσωτερικές μετακινήσεις, όμως το νομοθετικό πλαίσιο είναι περιορισμένο και δεσμευτικό.
2. Δεδομένης της αναστολής των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα για τις κατηγορίες ΔΕ και ΥΕ έως και τις 31/12/2016 αλλά και του καθεστώτος μίας πρόσληψης για κάθε πέντε αποχωρήσεις, για τις κατηγορίες ΠΕ και ΤΕ, αρκετές είναι οι υπηρεσίες που πρέπει να στελεχωθούν και από άλλους φορείς του Δημοσίου, με αποσπάσεις ή μετατάξεις (Ανακοίνωση 55745/ 17-6-2015 για 31 θέσεις διαφόρων ειδικοτήτων). Στην παρούσα περίοδο οι υπάλληλοι που ανήκουν στο δυναμικό του Δήμου αλλά δεν εργάζονται σε αυτόν λόγω απόσπασης σε άλλους φορείς είναι δεκατρείς (13).
3. Διευκρινίζεται ότι για τις ανάγκες στελέχωσης κάποιων υπηρεσιών του Δήμου, σε περιπτώσεις ποσοτικής ανεπάρκειας του υφιστάμενου προσωπικού για την κάλυψη των σημερινών αλλά και μελλοντικών αναγκών του, προσλαμβάνεται προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, κυρίως στις υπηρεσίες ανταποδοτικού χαρακτήρα. (οκτάμηνης, πεντάμηνης, δίμηνης διάρκειας).
4. Μετά τη λήξη της διαθεσιμότητας 74 υπάλληλοι επέστρεψαν ως Σχολικοί Φύλακες, 14 εξαιρέθηκαν και εργάζονται στο Δήμο με άλλη ειδικότητα και 71 Δημοτικοί Αστυνομικοί επέστρεψαν βάσει του ν.4325/2015 (ΦΕΚ 47 Α'), ενώ απαιτείται άμεσα η πρόσληψη επιπλέον Προσωπικού για την υποστήριξη των αρμοδιοτήτων τους.
5. Επισημαίνεται ότι οι ανάγκες στελέχωσης δεν μπορούν καθ' ολοκληρία να καλυφθούν μέσω επιμόρφωσης του υπάρχοντος προσωπικού, διότι απαιτούνται επιπλέον εξειδικευμένες ειδικότητες σε κάποιες υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου κρίνεται

απαραίτητη και για αυτό το λόγο προωθείται συστηματική πολιτική επιμόρφωσης από τη Διοίκηση.

6. Σημειώνεται ότι το Προσωπικό του Δήμου (Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ.) στις 31.12.2015 θα ανέρχεται σε 2.147 Υπαλλήλους (Πιν. 6).

Πίνακας 6. Πρόβλεψη για το προσωπικό του ΔΘ μετά το έτος 2015.

ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΕΤΩΝ 2014- 2016							
ΕΤΟΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ			ΑΟΡΙΣΤΟΥ			ΣΥΝΟΛΟ
	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΘΑΝΑΤΟΣ	ΜΕΤΑΤΑΞΗ	ΣΥΝΤΑΞΗ	ΘΑΝΑΤΟΣ	ΜΕΤΑΤΑΞΗ	
2014	150	7	50	30	2	20	260
2015	150	0	50	20	0	20	240
2016	130	0	50	20	0	20	220
ΣΥΝΟΛΟ	430	7	150	70	2	60	720

Επιπλέον, σύμφωνα με τον λεπτομερή Πίνακα Αναγκών των Υπηρεσιών του Δήμου σε Προσωπικό, (καταγραφή 31.07.2013, - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α) απαιτείται συνολικά η πρόσληψη 1.631 Υπαλλήλων (Πιν. 7).

Πίνακας 7. Ανάλυση των αναγκών πρόσληψης προσωπικού, σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Αριθμός Ατόμων
ΠΕ:	137
ΤΕ:	59
ΔΕ:	442
ΥΕ:	976
ΥΕ ΤΑΦΗΣ:	16
ΣΥΝΟΛΟ	1631

7.2.12 Οικονομικές Υπηρεσίες – Οικονομικά Αποτελέσματα του Δήμου – Έσοδα – Έξοδα

Η οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ αρχικά προβλέπεται στο άρθρο 92 παράγραφος 5 του Συντάγματος: «Το κράτος λαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά την διαχείριση των πόρων αυτών. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την απόδοση και κατανομή, μεταξύ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των φόρων ή τελών που καθορίζονται υπέρ αυτών και εισπράττονται από το κράτος. Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων. Νόμος ορίζει τα σχετικά με τον καθορισμό και την είσπραξη τοπικών εσόδων απευθείας από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης».

Η διάκριση των εσόδων των ΟΤΑ σε τακτικά και έκτακτα προβλέπεται στο άρθρο 157 του νόμου 3463/06 (Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας).

Τα τακτικά έσοδα προέρχονται:

1. Από θεσμοθετημένους υπέρ αυτών πόρους
2. Από τα εισοδήματά της κινητής και ακίνητης περιουσίας
3. Από ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα
4. Από φόρους, τέλη, δικαιώματα και εισφορές και
5. Από τοπικά δυνητικά τέλη, δικαιώματα και εισφορές

Τα έκτακτα έσοδα προέρχονται:

1. Από δάνεια, δωρεές, κληροδοτήματα και κληρονομίες.
2. Από διάθεση, εκποίηση και αν γίνει εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων
3. Από συμμετοχή σε επιχειρηματική δραστηριότητα κατά τις ειδικότερες διατάξεις του παρόντος
4. Από τα κάθε είδους πρόστιμα ή άλλες διοικητικές κυρώσεις και
5. Από κάθε άλλη πηγή

Σε ότι αφορά στο σκέλος των εξόδων, η δομή και η κωδικοποίηση τους σύμφωνα με τον παλιό και νέο τύπο προϋπολογισμού διακρίνονται σε:

1. Λειτουργικές δαπάνες χρήσης
2. Επενδύσεις
3. Αποθεματικό

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνίσταται στην οικοδόμηση μιας ανεξάρτητης, εξωστρεφούς και ευέλικτης δημόσιας διοίκησης, ικανή να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ενισχύοντας τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός συνεισφέρει στην αποκατάσταση της σχέσης εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η Ελληνική Κυβέρνηση διαμόρφωσε ένα στρατηγικό πλάνο για τη διοικητική μεταρρύθμιση το οποίο δομείται σε **4 πυλώνες** ενίσχυσης της θεσμικής της ικανότητας. Οι προσπάθειες του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης επικεντρώνονται σε ένα πλέγμα παρεμβάσεων που αφορούν:

- 1) στην αναδιοργάνωση των διοικητικών **Δομών**, όπου πραγματοποιείται τόσο η ολοκλήρωση της αρχικής αξιολόγησης όλων των κρατικών φορέων και των βασικών μεταρρυθμίσεων, όσο και η Αναδιοργάνωση δομών κεντρικής διοίκησης και ενίσχυση του οργανωτικού και συντονιστικού ρόλου του ΥΔΜΗΔ επί των διοικητικών μεταρρυθμίσεων
- 2) στη βέλτιστη αξιοποίηση του **Ανθρώπινου Δυναμικού**, μέσα από δράσεις όπως η θέσπιση ενιαίου μισθολογίου, τη Διασύνδεση ανθρώπινων πόρων και προϋπολογισμού, η Δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού κινητικότητας των υπαλλήλων, η Απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων και επέκταση της χρήσης των περιγραμμάτων θέσης, ο Επαναπροσδιορισμός της επιλογής και του ρόλου των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, η Εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, τη Βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού και η Ενίσχυση των συνθηκών για την περαιτέρω ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα
- 3) στον εξ' ορθολογισμό βασικών διοικητικών **λειτουργιών**, όπου κύριοι στόχοι είναι ο Περιορισμός γραφειοκρατίας – μείωση διοικητικών βαρών, η απλούστευση διαδικασιών, η μείωση της πολυνομίας και κακονομίας – εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος για τη δραστική αποκάθαρση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος και η

ενίσχυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ»

- 4) στην ενίσχυση της **διαφάνειας** και της **λογοδοσίας**, ενισχύοντας τη Θεσμική και επιχειρησιακή ενίσχυση μονάδων εσωτερικού ελέγχου, την Αναδιοργάνωση ελεγκτικών σωμάτων, αξιοποιώντας τα Ανοιχτά διασυνδεδεμένα δεδομένα του ΥΔΜΗΔ (Διαύγεια, Μητρώο Μισθοδοτούμενων, data.gon.gr). Παράλληλα, στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της πειθαρχικής διαδικασίας , στην προώθηση των θεμελιωδών αρχών της Διοικητικής Δράσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων καταπολέμησης της διαφθοράς .

9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

9.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ

9.1.1 Συνοπτική περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης

Η Θεσσαλονίκη περιβάλλεται από το περιαιστικό δάσος του Σειχ-Σου, έκτασης 30.000 στρεμμάτων, το οποίο αποτελεί βασικό πνεύμονα πρασίνου και οξυγόνου για το πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης και, ως εκ τούτου, σημαντικό περιβαλλοντικό οικοσύστημα, απαραίτητο για τη διατήρηση, την προστασία και την αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής. Μέσα στον ιστό της πόλης υπάρχουν άλση, χώροι πρασίνου (π.χ. πεδίο Άρεως, Ν. Ελβετία κλπ) και 47.000 δεντροστοιχίες. Στην ευρύτερη περιοχή βρίσκονται η πεδιάδα Θεσσαλονίκης – Γιαννιτσών, η λίμνη Κορώνεια, η λίμνη Βόλβη, οι ποταμοί Αξιός, Αλιάκμονας, Γαλλικός και Λουδίας, καθώς και ο ορεινός όγκος του Χορτιάτη (Εικ. 7).

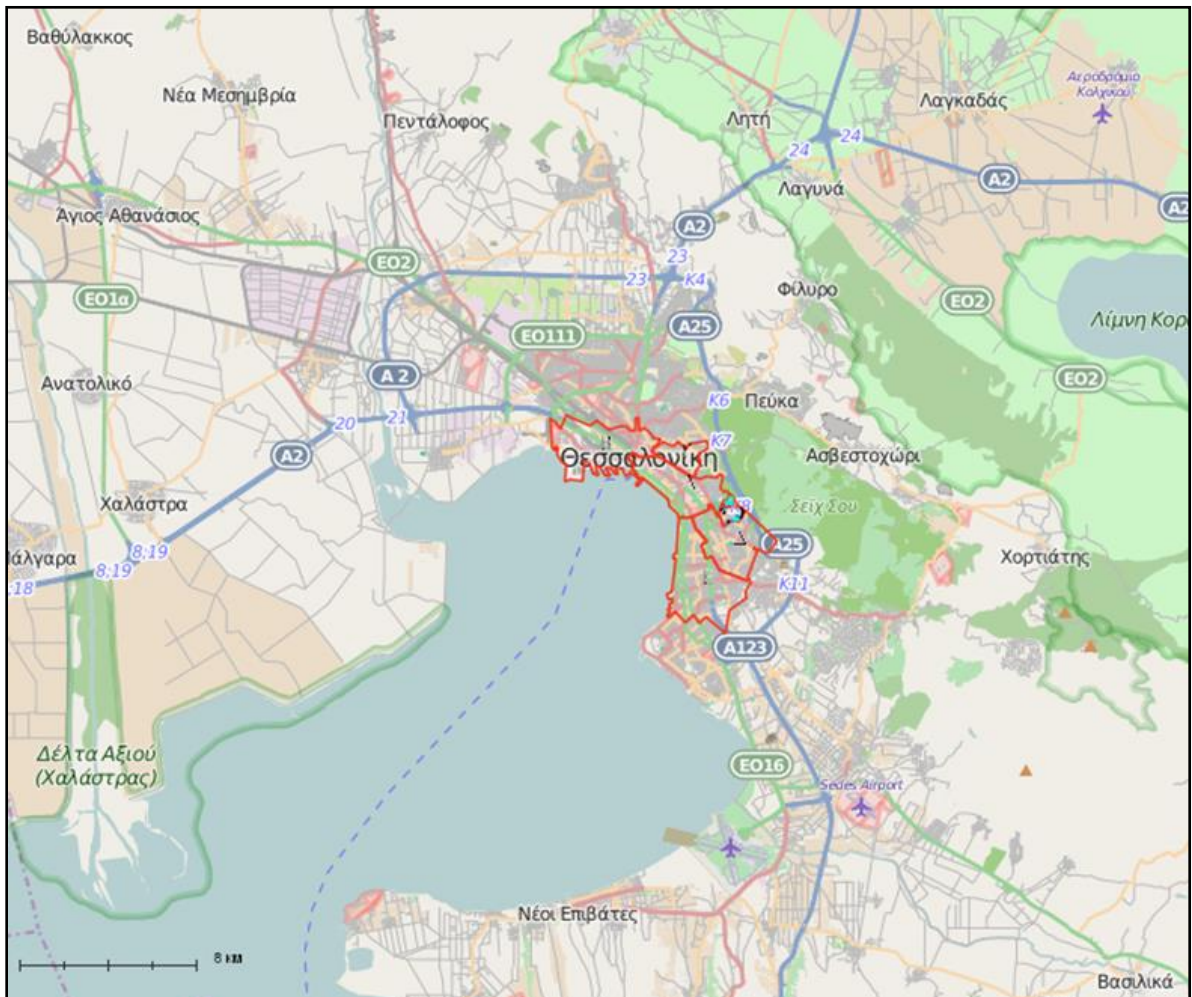
Από περιβαλλοντικής άποψης, η πόλη της Θεσσαλονίκης είναι μια περιοχή με σημαντικά προβλήματα ατμοσφαιρικής ρύπανσης, όπως προκύπτει από τις μακροχρόνιες και συστηματικές μετρήσεις του Δημοτικού Δικτύου Σταθμών Μέτρησης της Ατμοσφαιρικής Ρύπανσης και των μετεωρολογικών παραμέτρων (σύνολο 7 σταθμοί) του ΔΘ.

Ορισμένα από τα θέματα που αφορούν τα δίκτυα της πόλης δεν είναι στις άμεσες αρμοδιότητες του δήμου (π.χ. δίκτυο ύδρευσης και αποχέτευσης: ΕΥΑΘ, δημοτικής συγκοινωνίας: ΟΑΣΘ). Αντίθετα, το δίκτυο αποκομιδής απορριμμάτων σχεδιάζεται και υλοποιείται από την αρμόδια υπηρεσία του ΔΘ, η οποία συλλέγει, κατά Μέσο Όρο (ΜΟ), 9.166 τόνους απορριμμάτων το μήνα, ενώ το αντίστοιχο ποσό των ανακυκλώσιμων υλικών είναι 1.250 τόνοι το μήνα.

9.1.2 Τομέας Αστικό Πράσινο – Περιβάλλον

Η Υπηρεσία του ΔΘ που δραστηριοποιείται στον τομέα είναι η Δ/νση Διαχείρισης Αστικού Περιβάλλοντος η οποία στεγάζεται εκτός του Δημαρχιακού Μεγάρου (οδός Κλεάνθους, αρ. 17). Αποτελείται από έξι (6) τμήματα τα οποία ασκούν ποικίλες και διάφορες μεταξύ τους αρμοδιότητες (π.χ. παρακολούθηση της ποιότητας του ατμοσφαιρικού περιβάλλοντος, διαχείριση των δεντροστοιχιών, διαχείριση αρδευτικών

δικτύων, μελέτες - σχεδιασμός και εκτέλεση νέων έργων πρασίνου, φροντίδα αδέσποτων ζώων κ.α.). Οι συνεργασίες της Δ/σης περιλαμβάνουν φορείς όπως πανεπιστημιακά τμήματα, την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) κ.α. Λοιποί φορείς που ασκούν παραπλήσιες αρμοδιότητες είναι η ΠΚΜ, εθελοντικές ομάδες κ.α.



Εικόνα 11. Χάρτης που απεικονίζει τη θέση του Δήμου Θεσσαλονίκης και μερικά από τα πιο σημαντικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά της ευρύτερης περιοχής (π.χ. όρος Χορτιάτης, Αξιός ποταμός κλπ).

Η πόλη της Θεσσαλονίκης είναι μια περιοχή με σημαντικά προβλήματα ατμοσφαιρικής ρύπανσης, όπως προκύπτει από τις μακροχρόνιες και συστηματικές μετρήσεις του Δημοτικού Δικτύου Σταθμών Μέτρησης της Ατμοσφαιρικής Ρύπανσης και των μετεωρολογικών παραμέτρων (σύνολο 7 σταθμοί) του ΔΘ. Τα προβλήματα αυτά αποτυπώνονται στις υπερβάσεις των θεσμοθετημένων ορίων από την Ε.Ε., κυρίως για τις συγκεντρώσεις Αιωρούμενων Σωματιδίων (A_{S9} , $A_{S2,5}$), κατά τη χειμερινή περίοδο και του

όζοντος (O₃), κατά τη θερινή περίοδο. Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια τάση μείωσης των συγκεντρώσεων των ατμοσφαιρικών ρύπων, που οφείλεται κυρίως στη χρήση βελτιωμένων καυσίμων, στην απόσυρση των παλαιών και ρυπογόνων οχημάτων και στην αντικατάστασή τους από οχήματα αντιρρυπαντικής τεχνολογίας, στην αποβιομηχάνιση, καθώς και στη συνεχώς αυξανόμενη χρήση του φυσικού αερίου (φιλικό στο περιβάλλον ορυκτό καύσιμο).

Στην περιοχή της Θεσσαλονίκης τα προβλήματα της ατμοσφαιρικής ρύπανσης συνδέονται με τον προβληματικό πολεοδομικό ιστό (έλλειψη ανοικτών δημόσιων χώρων, στενοί δρόμοι), το τοπογραφικό ανάγλυφο της περιοχής, την υπερσυγκέντρωση πληθυσμού, τη νοοτροπία της αυτοκίνησης, την έλλειψη θερμικής μόνωσης των κτιρίων, τη νοθεία των καυσίμων και τις επικρατούσες μετεωρολογικές συνθήκες που δεν ευνοούν τη διασπορά των ρύπων (άπνοια, χαμηλές θερμοκρασιακές αναστροφές). Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, μέσω της κατανάλωσης ορυκτών καυσίμων και βιομάζας, έχει προκαλέσει τη χειμερινή περίοδο αύξηση των συγκεντρώσεων των αιωρούμενων σωματιδίων, ενώ κατά τη μεγαλύτερη περίοδο του έτους, κατά την οποία δεν χρησιμοποιείται θέρμανση, παρατηρείται μείωση των αιωρούμενων σωματιδίων, εξαιτίας κυρίως της μείωσης των μετακινήσεων.

Ο Όρμος της Θεσσαλονίκης αποτελεί το κομμάτι του Θερμαϊκού κόλπου στο οποίο ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει άμεση πρόσβαση κι ενδιαφέρον. Αποτελεί ένα θαλάσσιο οικοσύστημα με μεγάλη σημασία για την πόλη της Θεσσαλονίκης στους τομείς του περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης του κλίματος, της ψυχαγωγίας, του τουρισμού και της οικονομίας. Τα κυριότερα προβλήματα ρύπανσης που αντιμετωπίζει είναι ο ευτροφισμός, οι στερεοί επιπλέοντες ρύποι, η ερυθρά παλίρροια και κατά περιόδους η υπεραφθονία μεδουσών.

Η κατάσταση του ηχητικού περιβάλλοντος αναφορικά με την επιβάρυνση από κυκλοφοριακό θόρυβο, όπως καταγράφεται από την αρμόδια υπηρεσία του ΔΘ, παρουσιάζεται επιβαρυμένη στις κύριες οδικές αρτηρίες, αλλά και σε σημαντικό αριθμό δευτερευόντων οδικών αξόνων.

- Κρίσιμα ζητήματα της Δ/νσης είναι η σύνταξη Σχεδίου Βελτίωσης του αστικού πρασίνου – περιβάλλοντος, η αύξηση και αναβάθμιση του αστικού πρασίνου (π.χ. απαλλοτριώσεις και αξιοποίηση οικοπέδων, αναπλάσεις χώρων πρασίνου και

ελεύθερων χώρων, αντικατάσταση προβληματικών δενδροστοιχιών, αξιοποίηση των τμημάτων του περιαστικού δάσους της πόλης), η Ενσωμάτωση των νέων τάσεων και λειτουργιών της γεωπονικής επιστήμης και αρχιτεκτονικής τοπίου στις ενέργειες αναβάθμισης του αστικού πρασίνου (π.χ. αξιοποίηση των οργανικών υπολειμμάτων), η ανάπτυξη ευρύτερων τοπικών δικτύων συνεργασίας και δράσης για θέματα που αφορούν την ποιότητα της ατμόσφαιρας και η ανάπτυξη επιχειρησιακού κέντρου για την παρακολούθηση παραμέτρων ποιότητας υδάτων στις παράκτιες περιοχές της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης.

9.1.3 Τομέας Καθαριότητας

Η Υπηρεσία του ΔΘ που δραστηριοποιείται στον τομέα είναι η Δ/ση Ανακύκλωσης & Διαχείρισης Αστικών Απορριμμάτων η οποία στεγάζεται στην περιοχή Φοίνικα. Συγκροτείται από επτά (7) τμήματα τα οποία ασκούν πληθώρα αρμοδιοτήτων (π.χ. αποκομιδή σύμμεικτων και ανακυκλώσιμων απορριμμάτων, συντήρηση του στόλου οχημάτων του ΔΘ κ.α.). Συνεργάζεται με φορείς όπως ο ΦΟΔΣΑ, η Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης – Ανακύκλωσης κ.α.), οι οποίοι ασκούν, σε πολλές περιπτώσεις παρόμοιες δραστηριότητες με αυτή. Σύμφωνα με τις τελευταίες μετρήσεις διαχειρίζεται 9.166 τόνους απορριμμάτων το μήνα, ενώ η αντίστοιχη ποσότητα ανακυκλώσιμων υλικών είναι 1.250 τόνοι το μήνα.

Η υφιστάμενη οικονομική συγκυρία έχει δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα ρευστό και ευμετάβλητο περιβάλλον που έχει πλήξει σε μεγάλο βαθμό τα ελληνικά νοικοκυριά γεγονός που αντικατοπτρίζεται μεταξύ άλλων και στη μείωση των οικιακών απορριμμάτων. Η αναδιάρθρωση των δομών των Υπηρεσιών του Δήμου τα τελευταία τρία χρόνια, σε συνδυασμό με τις αλλαγές στη γενικότερη διαχείριση των αποβλήτων και τις δυνατότητες χρηματοδότησης, τόσο από εθνικά, αλλά κυρίως από ευρωπαϊκά κονδύλια, μπορεί να αποτελέσει εφελκυστικό για τη καθολική ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους δημότες.

- Σημαντικά ζητήματα για την υπηρεσία αποτελούν η υπογειοποίηση κάδων απορριμμάτων, η μείωση και δημιουργία "έξυπνων" δρομολογίων με χρήση νέων τεχνολογιών (GIS, GPS κλπ). Επιπροσθέτως, τα προβλήματα διάθεσης μηχανολογικού εξοπλισμού, η έλλειψη του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με την έλλειψη υποστηρικτικών δομών και το υπάρχον νομοθετικό

πλαίσιο, είναι τα πλέον κρίσιμα ζητήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν έτσι ώστε να καταστεί εφικτή η βελτίωση των υφιστάμενων δομών και κατά συνέπεια οι παρεχόμενες υπηρεσίες στους δημότες.

9.1.4 Τομέας Οδοποιίας – Κυκλοφορίας – Δημ. φωτισμός

Η Υπηρεσία του ΔΘ που δραστηριοποιείται στον τομέα είναι η Δ/ση Βιώσιμης Κινητικότητας & Δικτύων, η οποία στεγάζεται εκτός του Δημαρχιακού Μεγάρου (οδός Χαλκίδη, αρ. 20). Αποτελείται από πέντε (5) τμήματα τα οποία ασκούν έναν σημαντικό αριθμό αρμοδιοτήτων, με κυριότερες την προώθηση σύγχρονων πολιτικών στον αστικό σχεδιασμό, τη βελτίωση ποιότητας ζωής στην πόλη και την εξασφάλιση συνθηκών οδικής ασφάλειας οχημάτων και πεζών. Υπηρεσίες με τις οποίες συνεργάζεται είναι, μεταξύ άλλων, το ΑΠΘ και το Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ).

- Κρίσιμα ζητήματα για την υπηρεσία αποτελούν η βελτίωση του δημοτικού οδικού δικτύου, η μείωση κατανάλωσης ενέργειας, η προώθηση ήπιων μορφών μετακίνησης (π.χ. χρήση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, ποδηλάτων, προτεραιότητα στους πεζούς), η εξασφάλιση χώρων στάθμευσης κλπ.

9.1.5 Τομέας Πολιτικής Προστασίας

Το Τμήμα του ΔΘ που δραστηριοποιείται στον τομέα είναι το Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας (ΑΤΠΠ). Το Τμήμα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση πλήθους υποδομών και εξοπλισμού (π.χ. δεξαμενές νερού, ηλεκτρολογικά εργαλεία, μηχανήματα κ.α.) και στεγάζεται στο ισόγειο του Δημαρχιακού Μεγάρου. Ασκεί πληθώρα δραστηριοτήτων (π.χ. επικαιροποίηση Σχεδίων Ενεργειών Εκτάκτων Αναγκών), ενώ ταυτόχρονα συνεργάζεται με αρκετούς άλλους φορείς (πχ. Δασαρχείο κ.α.) οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο ίδιο ή παραπλήσιο αντικείμενο. Σημαντικό επίτευγμα του Τμήματος είναι ότι υπάρχουν *Σχέδια Ενεργειών για:*

- I. την αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης που προέρχεται από σεισμό
- II. την αντιμετώπιση ακραίων καιρικών φαινομένων – πλημμυρών – χιονοπτώσεων – παγετού – καύσωνα δασικών πυρκαγιών – τεχνολογικών ατυχημάτων,
- III. οργανωμένη απομάκρυνση πολιτών για λόγους προστασίας από επικείμενη καταστροφή εξαιτίας δασικών πυρκαγιών

για την υλοποίηση των οποίων βέβαια, απαιτείται ενίσχυση με εκπαιδευμένο προσωπικό.

- Ένας από τους στόχους του για το επόμενο χρονικό διάστημα είναι ο προσεισμικός έλεγχος όλων των κτιρίων του ΔΘ και των σχολείων δικαιοδοσίας του.

9. 2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΥΓΕΙΑ, ΠΑΙΔΕΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

9.2.1 Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας και Δημόσιας Υγείας

Η Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας και Δημόσιας Υγείας υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών του Δήμου Θεσσαλονίκης. Στεγάζεται σε ιδιόκτητο δημοτικό ακίνητο επί της οδού Μοναστηρίου 53-55 ενώ λειτουργεί δομές και υλοποιεί δράσεις σε διάφορα σημεία του δήμου. Περιλαμβάνει τα Τμήματα Κοινωνικής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων, Προστασίας και Προαγωγής της Δημόσιας Υγείας, Κοινωνικής Αρωγής, Προνοιακών Επιδομάτων και Διοικητικής Υποστήριξης.

Η Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας και Δημόσιας Υγείας συνεργάζεται στενά με δημόσιους και ιδιωτικούς μη κερδοσκοπικούς φορείς της πόλης που δραστηριοποιούνται τομείς υγείας και πρόνοιας και υλοποιούν από κοινού δράσεις κοινωνικής στήριξης ευπαθών ομάδων (ΑμεΑ, απόρους, τοξικοεξαρτημένα άτομα κλπ). Υλοποιεί επίσης σειρά χρηματοδοτούμενων έργων από εθνικούς και κοινοτικούς Πόρους ενώ έχει και την ευθύνη για τη θεώρηση των βιβλιαρίων πρόνοιας και των προνοιακών επιδομάτων όχι μόνο για το δήμο Θεσσαλονίκης αλλά και για άλλους δήμους της περιφερειακής ενότητας που δεν έχουν ακόμα συστήσει υπηρεσίες πρόνοιας.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας και Δημόσιας Υγείας, λειτουργούν διάφορες δομές κοινωνικής στήριξης όπως είναι το Υπνωτήριο Αστέγων, το κέντρο ημερήσιας Φροντίδας Αστέγων, Συσσίτια, Κοινωνικά Παντοπωλεία και φαρμακείο, Ξενώνας Κακοποιημένων Γυναικών και Φιλοξενείο Αιτούντων Άσυλο.

Επιπλέον, στα διοικητικά όρια του Δήμου Θεσσαλονίκης υλοποιούνται δράσεις υγείας και πρόνοιας από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και ιδρύματα, ενώ μία σειρά από δομές που περιλαμβάνονται στις αρμοδιότητες του Δήμου (ΚΑΠΗ, ΚΗΔΗ, ΚΔΑΠ, και

ΚΔΑΠμεΑ, κλπ) λειτουργούν υπό την ευθύνη της Κοινωφελούς Δημοτικής Επιχείρησης Θεσσαλονίκης που αποτελεί αυτοτελές νομικό πρόσωπο του Δήμου Θεσσαλονίκης.

- Κρίσιμο ζήτημα τοπικής ανάπτυξης στον τομέα της Κοινωνικής Πολιτικής αποτελεί η εξασφάλιση της βιωσιμότητας των υπάρχουσών δομών και η διεύρυνση των υπηρεσιών που παρέχουν, όπως επίσης και η αντιμετώπιση της φιλοξενίας ατόμων που χρήζουν διεθνούς προστασίας στην πόλη της Θεσσαλονίκης.

9.2.2 Η Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών

Η Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών του Δήμου Θεσσαλονίκης. Περιλαμβάνει τα Τμήματα Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας, Παιδικών Σταθμών Α', Β', Γ', Δ' Δημοτικής Κοινότητας και Δημοτικής Ενότητας Τριανδρίας, Ε' Δημοτικής Κοινότητας και Διοικητικής Υποστήριξης.

Η συγκεκριμένη Διεύθυνση μέσα από τις αρμοδιότητες που της έχουν ανατεθεί, ασχολείται με ευαίσθητες κατηγορίες πολιτών όπως τα παιδιά προσχολικής ηλικίας. Συνεργάζεται με εθελοντές των φιλανθρωπικών φορέων οι οποίοι στη σύγχρονη οικονομική συγκυρία καλούνται πολύ συχνά να συμπληρώσουν την ελλιπή κοινωνική κρατική πολιτική. Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο απαιτεί τη λύση των βασικών προβλημάτων της διεύθυνσης τα οποία κατά κύριο λόγο αφορούν την εξεύρεση νέων χώρων και τη βελτίωση των υφιστάμενων τον εκσυγχρονισμό της υλικοτεχνικής υποδομής, την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού. Μία σημαντική ευκαιρία για την επίλυση αυτών των προβλημάτων αποτελούν τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα κυρίως από το ΕΣΠΑ. Όμως η ελλιπής, μη κωδικοποιημένη και ξεπερασμένη νομοθεσία και ο κακός συντονισμός πολύ συχνά βάζει φρένο στις προσπάθειες.

- Το κρίσιμο ζήτημα για την ανωτέρω διεύθυνση είναι η ανάπτυξη σχεδίου δράσης για την προσφορά περαιτέρω αναβαθμισμένων ποιοτικών υπηρεσιών της βρεφικής και νηπιακής φροντίδας (καλύπτοντας τη ζήτηση υπηρεσιών σε όλες τις Δ.Κ.), και την εξυπηρέτηση των πολιτών σε θέματα αδειοδότησης των παιδικών σταθμών και ελέγχου των φιλανθρωπικών ιδρυμάτων.

9.2.3 Τομέας Εκπαίδευσης

Η λειτουργία των σχολείων του Δήμου Θεσσαλονίκης υπάγεται στις διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης. Τα σχολικά

κτίρια ανήκουν στο Δήμο Θεσσαλονίκης, ο οποίος είναι αρμόδιος για τη λειτουργία, τη συντήρηση, τις απαιτούμενες προσθήκες πτερύγων και την κατασκευή νέων σχολείων αρμοδίων διευθύνσεων εκπαίδευσης και αθλητισμού, Αρχιτεκτονικού και Αστικού Σχεδιασμού και Κατασκευών και Συντηρήσεων.

Τα θέματα μίσθωσης και στέγασης σχολικών μονάδων χειρίζονται από τα Τμήματα Σχολικής Μέριμνας της κάθε δημοτικής κοινότητας και της Δημοτικής ενότητας Τριανδρίας, τα οποία στεγάζονται επί της οδού Κλεάνθους 72. Τα συγκεκριμένα τμήματα, σε συνεργασία με τις τεχνικές υπηρεσίες του Δήμου, μεριμνούν για την ορθή κατανομή των σχολικών κτιρίων ανά δημοτική κοινότητα με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν, για τη μεταφορά των μαθητών, για τη διακοπή των μαθημάτων λόγω έκτακτων συνθηκών, για τη φύλαξη και την καθαριότητα των σχολείων ενώ παράλληλα οργανώνουν εκδηλώσεις σε συνεργασία με τους συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων και άλλους φορείς.

Το Τμήμα Προγραμμάτων και Δια Βίου Μάθησης που στεγάζεται επί της οδού Κ Καραμανλή 37B, υλοποιεί προγράμματα εκπαιδευτικού, επιμορφωτικού και πολιτιστικού περιεχομένου και μεριμνά για την επιμόρφωση της νέας γενιάς των ενηλίκων και της τρίτης ηλικίας. Επίσης παρακολουθεί τις εξελίξεις στο χώρο της παιδείας και της εκπαίδευσης και προωθεί καινοτόμες προτάσεις στα σχολεία του Δήμου. Στο πλαίσιο αυτό συνεργάζεται με το Υπουργείο Παιδείας, το Γαλλικό Ινστιτούτο και άλλους φορείς και υλοποιεί συνολικά 15 προγράμματα που αφορούν τη δια βίου μάθηση ενηλίκων και την εκπαίδευση ανηλίκων σε θέματα οικολογικής συνείδησης, σωματικής και ψυχικής υγείας και διαπολιτισμικής αγωγής.

- Κρίσιμα ζητήματα είναι η διατήρηση και ανάπτυξη των ανωτέρω συνεργασιών και η ορθή διαχείριση των προβλεπόμενων και προϋπολογισθέντων χρηματικών πόρων για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων.

9.2.4 Τομέας Πολιτισμού

Η περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας διαθέτει πλούσια και πολυποίκιλη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά, η οποία δέχεται πιέσεις από την αστικοποίηση, την άναρχη τουριστική ανάπτυξη, τις συγκρούσεις χρήσεων γης, την περιβαλλοντική ρύπανση. Η προστασία και ανάδειξη του εν λόγω αποθέματος είναι καθοριστική για τη διατήρηση της

ταυτότητας της περιοχής, για την ποιότητα της ζωής των κατοίκων, για την ελκυστικότητα της ως τόπου κατοίκησης και τουρισμού.

Σε αυτό το πολιτιστικό περιβάλλον, η Θεσσαλονίκη, τόσο από τη θέση της όσο και από τη διαδρομή της στο χρόνο, καθιερώθηκε ως καλλιτεχνικό κέντρο και πολιτιστικός προορισμός.

Η πόλη της Θεσσαλονίκης έχει ένα αρκετά εκτεταμένο κέντρο, στο οποίο συγκεντρώνονται τα περισσότερα αξιοθέατα και χώροι αναψυχής. Το ιστορικό κέντρο της Θεσσαλονίκης διαχωρίζεται στις περιοχές Λαδάδικα, Άνω Λαδάδικα, Φραγκομαχαλάς, Καπάνι, Διαγώνιος, Ναυαρίνου, Ροτόντα, Αγία Σοφία, Ιπποδρόμιο, Λευκός Πύργος, Αριστοτέλους.

9.2.5 Τομέας Αθλητισμού

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης υποστηρίζει και προωθεί δράσεις που σχετίζονται με τον αθλητισμό τόσο στον Ελλαδικό όσο και το Διεθνή χώρο. Μεγάλες διεθνείς και άλλες τοπικές εκδηλώσεις διοργανώνονται κάθε χρόνο, και σημαδεύουν καθοριστικά τα αθλητικά δρώμενα της Θεσσαλονίκης.

Στον τομέα του αθλητισμού δραστηριοποιείται ως αρμόδια η Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Αθλητισμού με την υλοποίηση προγραμμάτων και εκδηλώσεων αθλητισμού καθώς και τη διαχείριση των Δημοτικών Κτιρίων, του κολυμβητηρίου και των αθλητικών εγκαταστάσεων.

Μέσω των δράσεων και των προγραμμάτων αυτών των Τμημάτων, παρέχονται στους δημότες όλων των ηλικιών, δυνατότητες άθλησης και συμμετοχής σε εκδηλώσεις μαζικού χαρακτήρα. Ειδικότερα για τους νέους της πόλης, οργανώνονται πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα που τους δίνουν τη δυνατότητα έκφρασης και ανάδειξης των ιδιαίτερων ταλέντων τους.

- Κρίσιμο ζήτημα αποτελεί η ανάπτυξη περισσότερων αθλημάτων, τα οποία αυτή τη στιγμή εκλείπουν από τις δραστηριότητες του Δήμου.

9.3 ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

9.3.1 Τοπική Οικονομία

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας εμφανίζει δείκτη απασχόλησης γύρω στο 50% (2013) ενώ ο αντίστοιχος δείκτης της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» ανέρχεται στο 75%. Παράλληλα, αυξήθηκε το ποσοστό της μερικής απασχόλησης και της άτυπης εργασίας. Εντονότερα αποκλεισμένοι από τον κόσμο της εργασίας είναι οι μακροχρόνια άνεργοι, το ποσοστό των οποίων στη συνολική ανεργία (πάνω από το 30% το 2013) ανέρχεται περίπου στο 70%. Χαμηλό βαθμό πρόσβασης στην απασχόληση εμφανίζουν ορισμένες κατηγορίες του πληθυσμού, όπως οι γυναίκες, οι έχοντες χαμηλή εκπαίδευση, άστεγοι, ρομά, ανήμπορα άτομα, μετανάστες και άλλοι. Τέλος ένας άλλος παράγοντας που δυσχεραίνει την πρόσβαση στην απασχόληση σχετίζεται με την αναντιστοιχία μεταξύ του εκπαιδευτικού συστήματος και της ζήτησης στην αγορά εργασίας. Αναμφισβήτητα το μεγαλύτερο πρόβλημα απασχόλησης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας το αντιμετωπίζουν οι νέοι, που βρίσκονται εκτός εκπαίδευσης ή κατάρτισης (Πηγή: ΠΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020).

Σύμφωνα με τα στοιχεία της πιο πρόσφατης Εθνικής απογραφής του 2011 (που ενδεχομένως έχουν καταστεί ήδη ανεπίκαιρα, μιας και η κλιμάκωση της οικονομικής κρίσης επέφερε μεγάλη οικονομική συρρίκνωση και αύξηση της ανεργίας) ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός του Δήμου Θεσσαλονίκης αποτελείται κατά 74% από εργαζόμενους του τριτογενή τομέα (λιανεμπόριο, παροχή υπηρεσιών, τουρισμός) κατά 14% από εργαζόμενους στο δευτερογενή τομέα (βιοτεχνική και βιομηχανική δραστηριότητα, οικοδομική δραστηριότητα) και κατά μόλις 1% από εργαζόμενους του πρωτογενή τομέα (αλιεία, γεωργία, εξορυκτική δραστηριότητα).

Τα επόμενα έτη η γενική εικόνα του υδροκεφαλισμού του τριτογενή τομέα πιθανώς να έχει ενισχυθεί καθώς η βασική οικονομική δραστηριότητα του δευτερογενή τομέα που είχε απομείνει μετά τη φθίνουσα πορεία της κλωστοϋφαντουργίας και της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, συνέχισε σταθερά να συρρικνώνεται μέχρι σήμερα παρουσιάζοντας πτώση από το 2011 μέχρι το 2014 σε σχέση με το 2020.

Αντίστοιχη εικόνα σχετικά με τη συμβολή των τριών βασικών τομέων δραστηριότητας (πρωτογενούς, δευτερογενούς, τριτογενούς) στη συνολική οικονομική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο, προκύπτει και από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες

που η αδειοδότησή τους εμπίπτει στην αρμοδιότητα του Δήμου όπου τα μεταποιητικά εργαστήρια (εργαστήρια ποτών και τροφίμων, παρασκευαστήρια τροφίμων, καφεκοπτεία) ανέρχονται σε 123 ενώ τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος που καταγράφονται ως κέντρα διασκέδασης ανέρχονται σε 2404 και τα καταστήματα εστίασης σε 1524.

Στον τομέα της απασχόλησης, τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία αναφέρονται σε επίπεδο Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης και αποδεικνύουν ότι η ανεργία κινείται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα που κατά το έτος 2014 αλλά και το πρώτο τρίμηνο του 2015 εξακολουθούν να κινούνται σε ποσοστά υψηλότερα του 25%.

Η Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Επιχειρηματία που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών, είναι η κατεξοχήν αρμόδια υπηρεσία για ζητήματα τοπικής ανάπτυξης και πώλησης. Αποτελείται από τα Τμήματα Υποστήριξης Επιχειρηματικότητας, Έκδοσης Αδειών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων, Τεχνικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Διοικητικών Κυρώσεων και Διοικητικής Υποστήριξης. Ως αρμόδια Διεύθυνση έχει αναπτύξει συνεργασίες με πολλούς φορείς της πόλης για την άσκηση των δραστηριοτήτων της, που εκτός από την τήρηση της εφαρμογής του κανονιστικού πλαισίου για τη λειτουργία των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος περιλαμβάνει και δράσεις προώθησης της απασχόλησης της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της κοινωνικής οικονομίας.

Στο πεδίο της προώθησης της απασχόλησης ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει συστήσει Γραφείο εργασίας που υλοποιείται στο πλαίσιο του προγράμματος «Ανάπτυξη δικτύου υπηρεσιών πληροφόρησης συμβουλευτικής υποστήριξης και ενδυνάμωσης εργαζομένων σε συνεργασία με το ΙΝΕ ΓΣΕΕ. Η δομή έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και δίνει κατευθυντήριες γραμμές σε ανέργους στην προσπάθειά τους για αναζήτηση εργασίας.

Στο πεδίο της προώθησης της καινοτομικής επιχειρηματικότητας ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει αναλάβει πρωτοβουλία να συντονίσει όλους τους φορείς της πόλης που εμπλέκονται στο ευρύ αυτό πεδίο (εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς εργοδοτών και φορείς επιχειρηματικότητας) ώστε να δημιουργηθεί ένα Κέντρο προώθησης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας που θα δημιουργήσει ένα οικοσύστημα και θα συμβάλει στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην τοπική ανάπτυξη. και στην αύξηση της απασχόλησης.

Στο πεδίο της προώθησης της Κοινωνικής Οικονομίας και της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, ο Δήμος Θεσσαλονίκης συμμετείχε ενεργά στο σχεδιασμό και την

υποβολή πρότασης χρηματοδότησης μέσω μιας υπό σύσταση αναπτυξιακής σύμπραξης στην οποία συμμετείχε με φορείς της πόλης και συνολικά της ΠΚΜ με σκοπό να δημιουργηθεί ένας περιφερειακός μηχανισμός στήριξης των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων.

Σημαντική δραστηριότητα για την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας είναι η συμβολή του τουρισμού. Το Τμήμα Τουρισμού της Διεύθυνσης Πολιτισμού και Τουρισμού του Δήμου Θεσσαλονίκης, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του υλοποιεί ενέργειες για την προώθηση και ανάπτυξη του τουρισμού και την τουριστική προβολή της πόλης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Έτσι έχει καταθέσει στους φορείς με τους οποίους έχει συνεργασία για την προώθηση του τουριστικού προϊόντος της πόλης της Θεσσαλονίκης στις εξής προτάσεις:

- λειτουργία γραφείου τουριστικών πληροφοριών όλο το χρόνο
- ενίσχυση του συνεδριακού τουρισμού
- φεστιβάλ αγοράς
- θεματικές ξεναγήσεις
- κοινή πολιτική χαρτών
- κοινές δράσεις σε σημαντικά γεγονότα της πόλης
- εκπτωτική κάρτα

10 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

Σε συνέχεια της συμπλήρωσης και επεξεργασίας των προηγηθέντων που αφορούν τον Στρατηγικού Σχεδιασμού του Δήμου Θεσσαλονίκης και αφού πρώτα έγινε η «περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης», η οποία ακολουθήθηκε από τα στάδια της «συνθετικής διάγνωσης», «ανάλυσης SWOT» και του εντοπισμού των «κρίσιμων ζητημάτων τοπικής ανάπτυξης», ακολούθησε η σύνταξη του **Στρατηγικού Σχεδίου**, το οποίο περιλαμβάνει το «**Όραμα**» και τις «**κατευθυντήριες πολιτικές επιλογές**» του δήμου, καθώς και τους «**ενδεικτικούς στόχους**».

Το Στρατηγικό Σχέδιο αποτελείται από τέσσερις (4) Άξονες. Κάθε «**Άξονας**» περιλαμβάνει μια σειρά από «**Μέτρα**», τα οποία αποτελούνται από έναν αριθμό Στόχων, ενώ κάθε «**Στόχος**» αναλύεται σε μια σειρά από «**Ενδεικτικές Δράσεις**». Συγκεκριμένα, οι τέσσερις άξονες, με τα αντίστοιχα Μέτρα τους είναι:

1. ΑΞΟΝΑΣ 1: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ

Μέτρα:

- 1.1. Πολεοδομικός, Κυκλοφοριακός & Ενεργειακός Σχεδιασμός
- 1.2. Αστικές Αναπλάσεις στον Ελεύθερο Δημόσιο (Κοινόχρηστο) Χώρο
- 1.3. Περιβάλλον – Ενέργεια
- 1.4. Κτιριακές Υποδομές
- 1.5. Μεταφορές – Κυκλοφορία – Στάθμευση – Δημοτικός Φωτισμός
- 1.6. Καθαριότητα – Απορρίμματα
- 1.7. Πολιτική Προστασία

2. ΑΞΟΝΑΣ 2: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ – ΠΑΙΔΕΙΑ – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

Μέτρα:

- 2.1. Υγεία και κοινωνική πρόνοια
- 2.2. Κοινωνική Ενσωμάτωση – Ισότητα Φύλων & Ευκαιριών
- 2.3. Παιδικοί – Βρεφονηπιακοί Σταθμοί
- 2.4. Εκπαίδευση
- 2.5. Πολιτισμός
- 2.6. Αθλητισμός
- 2.7. Εθελοντισμός

- 2.8. Έργα υποδομής εκπαίδευσης & δια βίου μάθησης
- 2.9. Έργα υποδομής πολιτισμού
- 2.10. Έργα υποδομής αθλητισμού
- 2.11. Έργα υποδομής προώθησης & προαγωγής της δημόσιας υγείας
- 2.12. Έργα υποδομής κοινωνικής μέριμνας

3. ΑΞΟΝΑΣ 3: ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Μέτρα:

- 3.1. Ρύθμιση και αδειοδότηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- 3.2. Στήριξη τοπικής οικονομίας & προώθηση της απασχόλησης
- 3.3. Έργα υποδομής στήριξης της επιχειρηματικότητας

4. ΑΞΟΝΑΣ 4: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

Μέτρα:

- 4.1. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
- 4.2. Διαχείριση Ποιότητας
- 4.3. Εκσυγχρονισμός Μηχανογράφησης & Πληροφοριακών Συστημάτων
- 4.4. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- 4.5. Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών
- 4.6. Βελτίωση του Εσωτερικού Ελέγχου
- 4.7. Δημοτική Αστυνόμευση
- 4.8. Βελτίωση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων
- 4.9. Βελτίωση διαχείρισης των δημοτικών προσόδων / πόρων
- 4.10. Βελτίωση της οικονομικής διαχείρισης του Δήμου
- 4.11. Βελτίωση διαχείρισης των Δημοτικών Κοιμητηρίων

Σε κάθε μέτρο περιλαμβάνονται στόχοι οι οποίοι έχουν προκύψει από τα κρίσιμα ζητήματα τοπικής ανάπτυξης, όπως αυτά διατυπώθηκαν από την προηγηθείσα καταγραφή και ανάλυση, σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες του Δήμου. Στη συνέχεια, σε κάθε στόχο αναφέρεται η αρμόδια ή αρμόδιες υπηρεσίες του δήμου που είναι δυνατόν να υλοποιήσουν τις αντίστοιχες ενδεικτικές δράσεις, χωρίς αυτό όμως να είναι απόλυτα δεσμευτικό, καθώς στην πορεία σύνταξης της μελέτης ή και στην υλοποίησή τους μπορεί να απαιτηθούν συνεργασίες υπηρεσιών οι οποίες δεν αναφέρθηκαν στο στάδιο αυτό.

Στην επόμενη φάση, το Στρατηγικό Σχέδιο του Δήμου θα εξειδικευθεί στον *Επιχειρησιακό Σχεδιασμό*, περιλαμβάνοντας συγκεκριμένες δράσεις και πληροφορίες όπως ο προϋπολογισμός, το στάδιο ωριμότητας, το χρονοδιάγραμμα.

11.1 Στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου

Σχετικά με τον πρώτο άξονα «**Περιβάλλον & Ποιότητα Ζωής**» για το μέτρο του Πολεοδομικού, Κυκλοφοριακού & Ενεργειακού Σχεδιασμού, στόχος είναι η **επικαιροποίηση και η εφαρμογή του πολεοδομικού, κυκλοφοριακού και ενεργειακού σχεδιασμού** του Δήμου Θεσσαλονίκης για προώθηση της **βιώσιμης οικιστικής ανάπτυξης**. Για τις αστικές Αναπλάσεις στον Ελεύθερο Δημόσιο (Κοινόχρηστο) Χώρο, στόχος είναι η **αναζωογόνηση, εξυγίανση και αναβάθμιση** δομημένου περιβάλλοντος με **έργα ανάπλασης**. Όσον αφορά το μέτρο «Περιβάλλον – Ενέργεια», κυριότεροι στόχοι αποτελούν:

- Η **Βελτίωση Αστικού Περιβάλλοντος** του Δήμου Θεσσαλονίκης
- Η **Αύξηση και ποιοτική αναβάθμιση** χώρων πρασίνου που να δημιουργούν ενδιαφέρον και πρόκληση για επισκεψιμότητα από τους δημότες της πόλης και τους τουρίστες
- Η **Διαχείριση** του πρασίνου, των υδάτινων και των εδαφικών πόρων σύμφωνα με τις αρχές της αειφορίας
- Η **Ανάπτυξη και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών** στη διαχείριση του αστικού πρασίνου
- Η **Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση** και αγωγή των πολιτών

Σχετικά με τις Κτιριακές Υποδομές, στόχος αποτελεί η **διασφάλιση νομιμότητας** και ασφαλούς λειτουργίας υφιστάμενων κτιριακών εγκαταστάσεων Υπηρεσιών Δήμου και η **μείωση ετήσιας κατανάλωσης πρωτογενούς Ενέργειας** στις υφιστάμενες κτιριακές εγκαταστάσεις όπου στεγάζονται Υπηρεσίες Δήμου. Για τις Μεταφορές – Κυκλοφορία – Στάθμευση και το Δημοτικό Φωτισμό, στόχος είναι η **Βελτίωση του υφιστάμενου οδικού δικτύου**, η **Μείωση ετήσιας κατανάλωσης Ενέργειας** στο δίκτυο ηλεκτροφωτισμού και η **Προώθηση ήπιων μορφών μετακίνησης**. Σχετικά με την Καθαριότητα – Απορρίμματα, στόχος είναι η **αναβάθμιση του γενικού δείκτη καθαριότητας** της πόλης και ο **εκσυγχρονισμός της διαχείρισης αστικών απορριμμάτων**. Τέλος, όσον αφορά την Πολιτική Προστασία, βασικός στόχος αποτελεί η **Αναβάθμιση των υπηρεσιών Πολιτικής Προστασίας** του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Σχετικά με τον δεύτερο άξονα «**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ – ΠΑΙΔΕΙΑ – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ**», για το μέτρο της Υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, οι στόχοι είναι:

- Η Υλοποίηση - Βελτίωση - Επέκταση των υπηρεσιών **κοινωνικής πρόνοιας και υγείας**
- Η Ενίσχυση των υποδομών **κοινωνικών υπηρεσιών**
- Η Ενίσχυση Διαχείρισης **Προσφυγικών ροών**

Για το μέτρο της Κοινωνικής Ενσωμάτωσης – Ισότητας Φύλων & Ευκαιριών, στόχοι αποτελούν η **Πρώθηση κοινωνικής ένταξης – ενσωμάτωσης** και η Συνεργασία – δικτύωση με φορείς που έχουν αρμοδιότητα την κοινωνική ενσωμάτωση και την **ισότητα φύλων & ευκαιριών**. Όσον αφορά τους Παιδικούς – Βρεφονηπιακούς Σταθμούς, βασικός στόχος αποτελεί η **Βελτίωση των Υποδομών** των Παιδικών Σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Για την Εκπαίδευση, στόχοι είναι η **Ενίσχυση εκπαίδευσης** ενηλίκων και ανηλίκων, η **Ανάπτυξη Οικολογικής Συνείδησης των μαθητών** και η ανάπτυξη **εκπαιδευτικών-πολιτιστικών εκδηλώσεων**. Για τον Πολιτισμό, στόχοι αποτελούν να είναι ο Πολιτισμός **προσβάσιμος σε όλους** και η προβολή **πολιτιστικών δραστηριοτήτων**.

Σχετικά με τον Αθλητισμό, στόχοι αποτελούν η **Ανάπτυξη του Μαζικού Αθλητισμού για όλες τις ηλικίες**, η **Ανάπτυξη Συνεργασίας** με αθλητικές ομοσπονδίες & αθλητικά σωματεία σε δράσεις που αφορούν τον αγωνιστικό αθλητισμό κυρίως όσον αφορά τις αναπτυξιακές ηλικίες, καθώς και την αύξηση του αριθμού των αθλημάτων που μπορούν να λάβουν χώρα εντός του Δήμου.

Σχετικά με το μέτρο των Έργων υποδομής εκπαίδευσης & δια βίου μάθησης, στόχος αποτελεί η **Διασφάλιση νομιμότητας** και ασφαλούς λειτουργίας υφιστάμενων κτιριακών εγκαταστάσεων σχολικής και προσχολικής αγωγής και στα σχολικά γυμναστήρια. Παράλληλα, για το ίδιο μέτρο, στόχοι είναι η **Μείωση ετήσιας κατανάλωσης πρωτογενούς Ενέργειας** στις υφιστάμενες κτιριακές εγκαταστάσεις σχολικής και προσχολικής αγωγής, και η κάλυψη αναγκών εκπαίδευσης σε άρτιες σχολικές εγκαταστάσεις υψηλής ενεργειακής απόδοσης, που θα πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές λειτουργικότητας και ασφαλείας. Στο μέτρο των Έργων υποδομής πολιτισμού, στόχοι είναι:

- **Προστασία και ανάδειξη** πολιτιστικών, ιστορικών, μορφολογικών και αισθητικών στοιχείων και χαρακτηριστικών στο Ιστορικό Κέντρο
- **Προστασία και ανάδειξη** πολιτιστικών, ιστορικών, αρχαικών στοιχείων
- **Εκσυγχρονισμός** δημοτικών χώρων πολιτισμού

Για τα Έργα υποδομής αθλητισμού, ένας στόχος αποτελεί ο **σχεδιασμός και κατασκευή νέων υποδομών αθλητισμού** υψηλής Ενεργειακής απόδοσης, καθώς και η Αναβάθμιση των υπαίθριων αθλητικών εγκαταστάσεων.

Όσον αφορά τον ΑΞΟΝΑ «**ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ**», στόχοι **αποτελούν η νόμιμη λειτουργία των επιχειρήσεων** με τρόπο που να τηρούν τους βασικούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, η **βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών** προς τους δημότες, η **καλλιέργεια κλίματος ισονομίας** προς τους επιχειρηματίες και η προώθηση της απασχόλησης.

Για τον άξονα «**Βελτίωση Της Διοικητικής & Οικονομικής Ικανότητας Του Δήμου**», οι στόχοι που θέτονται είναι:

- Η **Αξιοποίηση** χρηματοδοτικών πηγών
- Ο **Εκσυγχρονισμός** Μηχανογράφησης & Πληροφοριακών Συστημάτων
- Η **Διασφάλιση** της εύρυθμης λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων του Δήμου Θεσσαλονίκης και της ασφάλειας του μηχανογραφικού εξοπλισμού.

Ειδικότερα για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, οι στόχοι αποτελούν η **Αξιοποίηση των ΤΠΕ**, και δράσεις όπως ο "**Θεσσαλονίκη Έξυπνη Πόλη**", μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση θα παίξει η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και γενικότερα η **ενίσχυση & αναβάθμιση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Άλλοι βασικοί στόχοι για τη βελτίωση της διοικητικής & οικονομικής ικανότητας του δήμου είναι

- Η **Βελτίωση της διαφάνειας** και της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης
- Η **Βελτίωση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας**
- Διαρκής **επιμόρφωση και Ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού**
- Η **Αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τον πολίτη** με έμφαση στην **ανθρωποκεντρική διάσταση**

11 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ STRATEGIC PLAN ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

11.1 Εισαγωγή

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από κινδύνους και ευκαιρίες. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί ένας Οργανισμός όπως ο Δήμος Θεσσαλονίκης.



Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη:

1. Στο περιβάλλον του καθήκοντος ή της εργασίας (taskenvironment) που αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζονται άμεσα από τον Οργανισμό του Δήμου και επηρεάζουν άμεσα τον Οργανισμό, όπως η διοίκηση, η κυβέρνηση, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι πολίτες, οι τοπικές οργανώσεις, οι εργατικές ενώσεις, κ.α.
2. Στο κοινωνικό περιβάλλον (societalenvironment) εμπεριέχονται δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την βραχυχρόνια δραστηριότητα του Δήμου Θεσσαλονίκης. Τέτοιες δυνάμεις είναι: οι οικονομικές εξελίξεις και δυνάμεις, οι τεχνολογικές δυνάμεις, οι πολιτικές νομικές δυνάμεις και η κουλτούρα της κοινωνίας.



Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις μεταβλητές των Δυνάμεων και των Αδυναμιών, οι οποίες ενυπάρχουν σε έναν Οργανισμό όπως ο Δήμος Θεσσαλονίκης και οι οποίες βραχυχρόνια δεν μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση. Οι εν λόγω δυνάμεις αναφέρονται στα εξής:

1. Δομή του Δήμου (corporate structure) , όπου σημαντικό ρόλο παίζουν:

- ➔ Ιεραρχία (οργανόγραμμα)
- ➔ Επικοινωνία
- ➔ Ροή εργασίας / παραγωγής

2. Η Κουλτούρα του Δήμου (corporate culture) , όπου σημαντικό ρόλο παίζουν:

- ➔ Τα Πιστεύω
- ➔ Οι Προσδοκίες
- ➔ Οι Αξίες

3. Οι Πόροι του Δήμου, όπου σημαντικό ρόλο παίζουν:

- ➔ Το Ανθρώπινο δυναμικό.
- ➔ Το Διοικητικό ταλέντο

- Οι Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Οι Εγκαταστάσεις
- Το KnowHow

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, έχουν σχέση με μια σειρά από τάσεις και δυνάμεις. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει τις μεταβλητές περιβάλλοντος, σε σχέση με τις κοινωνικο-πολιτισμικές, οικονομικές, πολιτικο-νομικές και τεχνολογικές δυνάμεις.



11.2 Προκλήσεις εξωτερικού περιβάλλοντος

Αρχικά σημαντικό ρόλο στη διερεύνηση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος διαδραματίζει η αποτύπωση (scanning) του περιβάλλοντος. Η αποτύπωση είναι μια διαδικασία που ακολουθείται για την αποφυγή στρατηγικών εκπλήξεων και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης υγείας του Οργανισμού. Τα βασικά του στοιχεία φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Πιο αναλυτικά, κάποιες μεταβλητές που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον, φαίνονται στην παρακάτω λίστα:

- **Οικονομικές**
 - Μείωση κονδυλίων από την κεντρική κυβέρνηση και την Ε.Ε.
 - Αύξηση του Φ.Π.Α. σε αναλώσιμα και εξοπλισμό (π.χ. γραφική ύλη)
- **Τεχνολογικές**
 - IOT (Internet Of Things)
 - Ενημέρωση Πολιτών
 - Εξυπηρέτηση Πολιτών
 - Ηλεκτρονική Διασύνδεση με Οργανισμούς, Φορείς, Υπηρεσίες
 - Εκσυγχρονισμός Διοίκησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.

- **Πολιτικές– Νομικές**
 - Φορολογικοί νόμοι
 - Νόμοι προσλήψεων και προαγωγής
 - Σταθερότητα της κυβέρνησης

Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στις υπηρεσίες και τους πολίτες, όσο και στην ίδια τη

δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια έχουν επίσης ανασχέσει την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.

- **Κοινωνικοπολιτισμικές**
 - Αλλαγές τρόπου ζωής
 - Προσδοκίες σταδιοδρομίας
 - Καταναλωτικός ακτιβισμός
 - Ρυθμός σχηματισμού οικογένειας
 - Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
 - Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
 - Περιφερειακές μετατοπίσεις πληθυσμού
 - Το προσδόκιμο ζωής
 - Ποσοστά γεννήσεων
 - Πανδημία covid-19

11.3 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Σημαντικό ρόλο στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, διαδραματίζουν τα λεγόμενα στρατηγικά θέματα και οι στρατηγικοί παράγοντες. Τα στρατηγικά θέματα είναι οι τάσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν το μελλοντικό περιβάλλον, ενώ οι στρατηγικοί παράγοντες αφορούν αυτά τα στρατηγικά ζητήματα που διαθέτουν υψηλή πιθανότητα εμφάνισης και υψηλό πιθανό αντίκτυπο στο Δήμο. Οι Οργανισμοί ανταποκρίνονται διαφορετικά στις ίδιες περιβαλλοντικές αλλαγές λόγω των διαφορών στην ικανότητα των διοικήσεών τους να αναγνωρίζουν και να κατανοούν στρατηγικά ζητήματα και παράγοντες.

11.3.1 Ανασταλτικοί παράγοντες που δυσχεράνουν τον οργανισμό στη λειτουργία του

Παράγοντες που δυσχεραίνουν τη λειτουργία ενός Οργανισμού αποτελούν:

- Οι κλιμακούμενες οικονομίες
- Η διαφοροποίηση υπηρεσιών
- Οι απαιτήσεις των προμηθευτών
- Το κόστος μεταγωγής
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος

- Η κυβερνητική πολιτική

11.3.2 Εργαλεία πρόγνωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να εφαρμοστούν από το Δήμο

Τέσσερις είναι οι βασικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την πρόγνωση της συμπεριφοράς ενός Οργανισμού όπως αυτός του Δήμου Θεσσαλονίκης, ενώ δεν πρέπει να αγνοείται ο κίνδυνος από τη δημιουργία υποθέσεων, οι οποίες στηρίζονται απλώς στη διαίσθηση και στην τύχη.

1. Συγγραφή πολλαπλών «πιθανών» σεναρίων. Σε αυτή την τεχνική, γίνεται εστίαση σε περιγραφές διαφορετικών μελλοντικών κατευθύνσεων μέσα από ένα αντίστοιχο σενάριο που ακολουθείται. Μερικά από τα σενάρια αυτά είναι:
 - Η εξέταση πιθανών αλλαγών στις κοινωνικές μεταβλητές
 - Η δημιουργία μιας σειράς από υποθέσεις για κάθε αιτιολογικό παράγοντα
 - Ο συνδυασμός υποθέσεων που βασίζονται σε εσωτερικά συνεπή σενάρια
 - Η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των άλλων Δήμων σε κάθε σενάριο
 - Η επιλογή του πιο πιθανού σεναρίου για χρήση στη διαμόρφωση στρατηγικής
2. Τεχνική της Επέκτασης: Αφορά την επέκταση των υφισταμένων τάσεων στο μέλλον
3. Τεχνική του καταγιγισμού ιδεών: Είναι μια μη ποσοτική προσέγγιση, με κανόνα να προτείνονται ιδέες χωρίς προηγουμένως να εξετάζονται διανοητικά, και όπου καμία κριτική δεν επιτρέπεται. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί συναίνεση
4. Στατιστική μοντελοποίηση: Είναι μια τεχνική, που αφορά προσπάθειες ανακάλυψης παραγόντων που συνδέουν δύο ή περισσότερες χρονολογικές σειρές. Στην τεχνική αυτή χρησιμοποιούνται στατιστικά μοντέλα ανάλυσης παλινδρόμησης και άλλες οικονομετρικές μέθοδοι.

Περαιτέρω, ένα άλλο εργαλείο πρόγνωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να εφαρμοστεί από το Δήμο Θεσσαλονίκης είναι η συνεργασία με άλλους δήμους μέσω στρατηγικών ομάδων. Οι στρατηγικές ομάδες, περιλαμβάνουν δήμους που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Είναι πολύ χρήσιμες για τη διοίκηση ως τρόπος καλύτερης κατανόησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά τον τρόπο που αξιοποιούνται οι συνεργασίες των δήμων, αρχικά γίνεται επιλογή δύο στρατηγικών

μεταβλητών που διαφοροποιούν τους οργανισμούς και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κάθετος και οριζόντιος άξονας. Οι δύο διαστάσεις που επιλέγονται στη φάση αυτή δεν πρέπει να έχουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους. Στη συνέχεια, γίνεται σχεδιασμός με βάση το συνδυασμό των δύο αυτών χαρακτηριστικών για κάθε δήμο. Τέλος, οι δήμοι που είναι πιο κοντά ο ένας στον άλλο, κυκλώνονται.

Οι τύποι των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Αμυντικός τύπος: Σε αυτή την ομάδα παρατηρείται περιορισμένη σειρά υπηρεσιών που εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων λειτουργιών τους
- Ανθρωπιστικός τύπος: Σε αυτή την ομάδα παρατηρείται ευρεία σειρά υπηρεσιών, με εστίαση στην καινοτομία υπηρεσιών και σε ευκαιρίες
- Αναλυτικός τύπος: Σε αυτή την ομάδα παρατηρούνται τουλάχιστον δύο διαφορετικές περιοχές υπηρεσιών, μια σταθερή και μία μεταβλητή. Δίνεται έμφαση όσον αφορά την αποτελεσματικότητα στους σταθερούς τομείς, ενώ για την καινοτομία στους μεταβλητούς τομείς
- Αντιδραστικός τύπος: Σε αυτή την ομάδα παρατηρείται έλλειψη συνεπούς στρατηγικής – δομής.

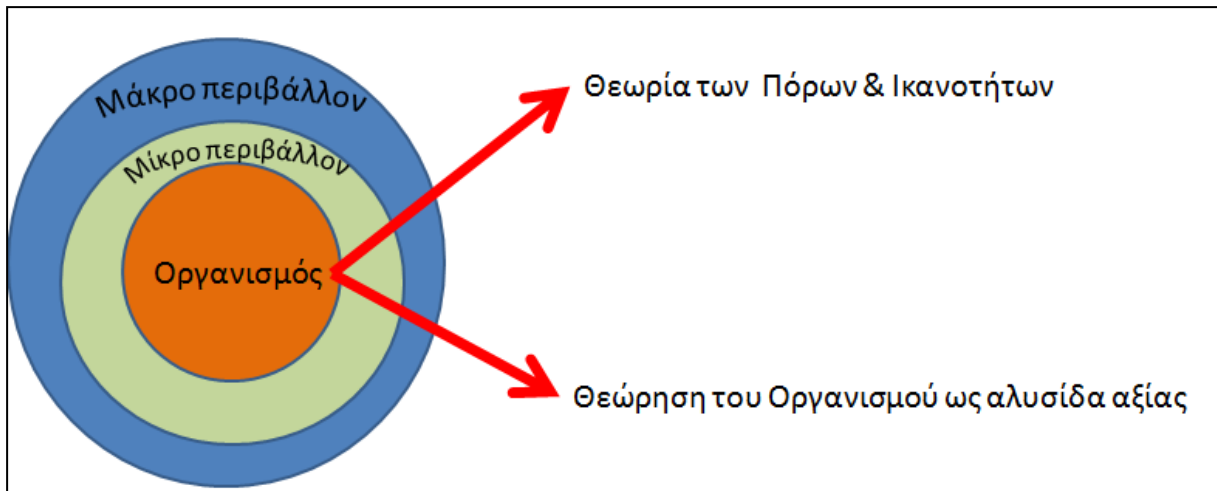
Καθένας από αυτούς τους τύπους έχει τη δική του αγαπημένη στρατηγική ή ανταπόκριση στο περιβάλλον. Αυτό εξηγεί τη διαφορετική συμπεριφορά των Δήμων στην αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων.

Οι κυριότερες κατευθύνσεις αντιμετώπισης περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, αφορούν αφενός το περιβάλλον και τη σταθερότητά του, και αφετέρου τον Οργανισμό ενός Δήμου και κατά πόσο αυτός μένει σταθερός ή όχι.

Η διοίκηση του Δήμου θα πρέπει να αναλύει περαιτέρω αυτά τα στρατηγικά περιβαλλοντικά ζητήματα για να προσδιοριστεί η σημασία τους για τον Οργανισμό.

11.4 Προκλήσεις εσωτερικού περιβάλλοντος

Σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον ενός Οργανισμού, όπως του Δήμου Θεσσαλονίκης, οι κυρίαρχες θεωρίες είναι αυτές της Θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων, και η Θεώρηση ενός Οργανισμού ως Αλυσίδας Αξίας. Κάθε οργανισμός περιβάλλεται από το Μικρο Περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του περιβάλλεται από το Μάκρο Περιβάλλον.



11.4.1 Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Σχετικά με τη Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ανώτερη απόδοση του Δήμου Θεσσαλονίκης εξηγείται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, δηλαδή βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον του χωρίς να παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επειδή, οι πόροι του Δήμου Θεσσαλονίκης δεν είναι ικανοί για να του χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία, είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους για να δημιουργούν ικανότητες. Οι ικανότητες του Δήμου προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας Οριακών πόρων (ThresholdResources) και Μοναδικών Πόρων (UniqueResources).

11.4.2 Ικανότητες και Στρατηγική Ανταγωνιστικότητα

Οι Ικανότητες χωρίζονται στις **οριακές** ικανότητες (ThresholdCompetencies) και στις **θεμελιώδεις** (ή μοναδικές) ικανότητες (CoreCompetencies). Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainablecompetitiveadvantage) και οδηγούν στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα (strategiccompetitiveness), με κύρια στοιχεία τα εξής:

- Τους Πόρους (Resources)
- Τις Ικανότητες (Capabilities)
- Τις Θεμελιώδεις Ικανότητες (Corecompetences)
- Το Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Sustainable Competitive Advantage)

Οι Πόροι (Υλικοί και Άυλοι) είναι πηγή για τις Ομάδες Πόρων, που με τη σειρά τους είναι πηγή για τις πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Οι Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος είναι η βάση των Θεμελιωδών Ικανοτήτων, που οδηγούν μέσα από το Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, στη Στρατηγική Ανταγωνιστικότητα.

11.4.3 Θεμελιώδεις Ικανότητες

Η Θεμελιώδης Ικανότητα αναφέρεται στην ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων. Σχετικά με τις προϋποθέσεις των θεμελιωδών ικανοτήτων, θα πρέπει να τονιστεί ότι μία θεμελιώδης ικανότητα θα πρέπει:

- Να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πολίτης
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (ανταγωνιστικά μοναδική ικανότητα) που είναι δύσκολο να αντιγραφεί
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες καινοτομίες

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των θεμελιωδών ικανοτήτων, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι είναι μακρόβιες, αφού συνήθως διαρκούν περισσότερο από τις υπηρεσίες, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες. Πέραν τούτου, συνήθως δεν έχουν να κάνουν με μια συγκεκριμένη υπηρεσία αφού συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς υπηρεσιών. Γίνεται έτσι αντιληπτό ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες υπερβαίνουν τις υπηρεσίες (ιδιότητα της υπερβατικότητας transcendence). Τέλος, είναι περιορισμένες σε αριθμό αφού ένας Οργανισμός στοχεύει σε δύο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες θα μπορέσει να στηρίξει την επιτυχία του μέλλοντος.

11.4.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής βάση των πόρων και ικανοτήτων, περιλαμβάνει αρχικά τους πόρους, δηλαδή την αναγνώριση των πόρων και την εκτίμηση δυνατών και αδυνάτων σημείων. Περιέχει επίσης τις ικανότητες, δηλαδή την αναγνώριση των ικανοτήτων. Επίσης, ενσωματώνει την πιθανότητα επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων. Τέλος, ενσωματώνει την Στρατηγική και πιο συγκεκριμένα την επιλογή στρατηγικής. Πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η αναγνώριση ελλείψεων σε πόρους οι οποίες θα πρέπει να καλυφθούν.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες (ή σύνολα γνώσεων) διαφοροποιούν στρατηγικά τον Οργανισμό και ορίζονται από τέσσερις διαστάσεις:

1. Τη Βάση ικανοτήτων και Γνώσης
2. Τις Αξίες
3. Τα Τεχνικά Συστήματα
4. Τα Διοικητικά συστήματα

11.4.5 Αλυσίδα Αξίας

Σημαντικό ρόλο στο εσωτερικό περιβάλλον, παίζει επίσης και η Αλυσίδα Αξίας (ValueChain). Στη βάση της αλυσίδας, υπάρχουν οι κύριες λειτουργίες που είναι:

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων, όπου ρόλο παίζουν η υποδοχή, αποθήκευση και λοιπά πρώτων υλών (π.χ. ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός, γραφική ύλη, κτλ.)
- Παραγωγή υπηρεσιών και έργων
- Διαχείριση εξερχομένων όπου ρόλο παίζουν η συλλογή, αποθήκευση και διανομή υπηρεσιών
- Παροχή υπηρεσιών στους δημότες
- Αξιολόγηση της παροχής υπηρεσιών και έργων

Πάνω από τις κύριες λειτουργίες, υπάρχει ένα επίπεδο υποστηρικτικών λειτουργιών του Δήμου όπως:

- Εσωτερική υποδομή (στρατηγική ηγεσία, χρηματοδοτική διοίκηση, προγραμματισμός)
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Έρευνα και ανάπτυξη (Τεχνολογία, Ανάπτυξη και Βελτίωση υπηρεσιών)
- Προμήθειες

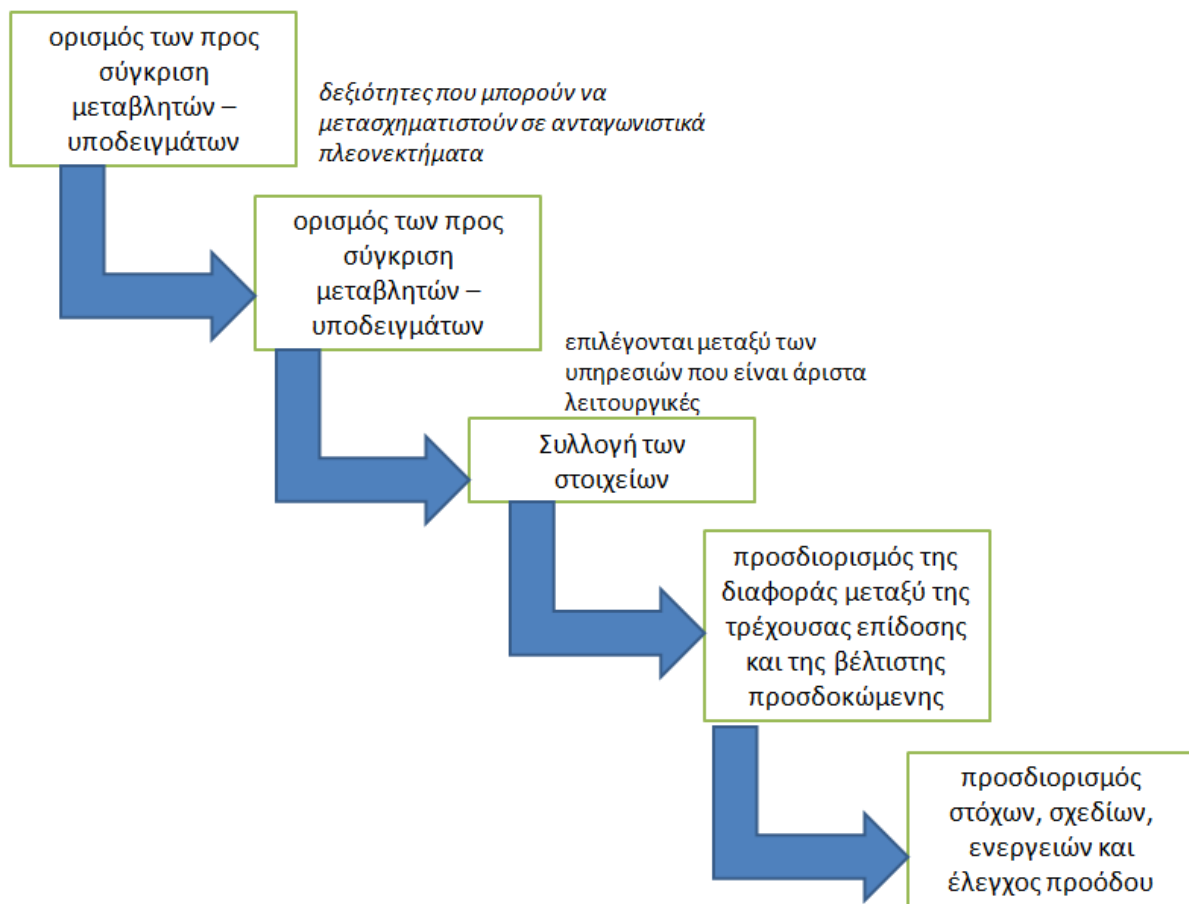


Η αξία είναι αποτέλεσμα συν-λειτουργίας και συνεργασίας όλων των μερών ενός Οργανισμού, όπως ο Δήμος Θεσσαλονίκης. Επομένως, είναι ένας αστερισμός δραστηριοτήτων που παράγει την αξία. Το κύριο στρατηγικό καθήκον του Δήμου είναι η δημιουργία ενός ολοένα καλύτερου συνταιριάσματος μεταξύ ικανοτήτων και πολιτών. Στόχος του Δήμου είναι να παρακινήσει τους ενδιαφερόμενους να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη πυκνότητα και να δημιουργήσουν αξία για τους εαυτούς τους. Το στρατηγικό καθήκον ενός Οργανισμού είναι η αναδιαμόρφωση των σχέσεων του και των επιχειρηματικών συστημάτων. Η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα κατανόησης ολόκληρου του συστήματος που δημιουργεί αξία.

11.4.6 Εφαρμογή της Συγκριτικής Προτυποποίησης

Η συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking) είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση ενός ή περισσότερων οργανισμών, στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των Δήμων που θεωρούνται «άριστοι» στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Στοχεύει να βοηθήσει τον Οργανισμό να βελτιωθεί δίνοντάς του έτσι τη δυνατότητα να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει έτσι ώστε να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα.

Τα είδη του Benchmarking, είναι το Benchmarking κύριων λειτουργιών, το στρατηγικό Benchmarking και το Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών. Η διαδικασία εφαρμογής Benchmarking ξεκινάει με τον ορισμό των προς σύγκριση μεταβλητών – υποδειγμάτων. Μέσα από τις δεξιότητες που μπορούν να μετασχηματιστούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την επιλογή μεταξύ των οργανισμών που είναι ηγέτες του κλάδου, γίνεται η συλλογή των στοιχείων και εν συνεχεία ο προσδιορισμός της διαφοράς μεταξύ της τρέχουσας επίδοσης και της βέλτιστης προσδοκώμενης. Τελικό στάδιο αποτελεί ο προσδιορισμός των στόχων, των σχεδίων, των ενεργειών και ο έλεγχος της προόδου. Είναι αυτονόητο ότι το Benchmarking μπορεί να εφαρμοστεί μεταξύ των υπηρεσιών εντός του Δήμου.



11.4.7 Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), βοηθάει στη μείωση κόστους, στη διασπορά του κινδύνου, στην επιλογή συνεργατών, ενώ συγχρόνως με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων η διοίκηση μπορεί να επικεντρωθεί στις θεμελιώδεις λειτουργίες της. Ο

κίνδυνος που υπάρχει σε αυτές τις περιπτώσεις είναι όταν δοθεί μία λειτουργία ιδιαίτερων ικανοτήτων, αυτή μπορεί να αντιγραφεί.

Οι προϋποθέσεις για την εξωτερίκευση των θεμελιωδών ικανοτήτων είναι καταρχήν ο Οργανισμού να έχει μείνει πίσω σε σχέση με άλλους Δήμους. Άρα, σε αυτή την περίπτωση, η θεμελιώδης ικανότητα έχει μικρή αξία. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχουν αλλαγές στην αλυσίδα αξίας.

Συμπερασματικά, για μια αποτελεσματική εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

1. Ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα δοθούν έξω
2. Η σωστή επιλογή συνεργατών με βάση:
 - Την εμπειρία
 - Την τεχνολογία / κατάλληλο προσωπικό. Χρειάζεται αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων του Δήμου, ώστε τόσο σε επίπεδο λογισμικών (software), όσο και σε επίπεδο υποδομής (hardware) ο Δήμος να αξιοποιεί την αιχμή της Τεχνολογίας.
 - Την επικοινωνία
 - Την οικονομική επιφάνεια
3. Η σωστή πληροφόρηση εργαζομένων:
 - Ποιοι είναι οι προμηθευτές μας
 - Επαφή με τους προμηθευτές
 - Οφέλη από τη στρατηγική αυτή
4. Ο έλεγχος

12 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης λειτουργεί και επηρεάζεται από τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Ένα στρατηγικό σχέδιο λοιπόν, πρέπει να διαμορφώνεται με βάση το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο οι παράγοντες που το απαρτίζουν, να διαφοροποιούνται με βάση τις τωρινές συνθήκες.

Στο εσωτερικό περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται και λειτουργεί σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα. Σε σχέση με παλαιότερες εποχές τα κίνητρα των εργαζομένων έχουν διαφοροποιηθεί προς το καλύτερο. Οι μισθοί έχουν αυξηθεί, σύμφωνα πάντα και με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ καλύτερες και συνεπώς υπάρχει μεγαλύτερη όρεξη για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Στο ξεκίνημα του, ένας εργαζόμενος, ή ακόμα και κατά την διάρκεια του εργασιακού του βίου, οφείλει να ενημερώνεται και να χρησιμοποιεί νέες μεθόδους για την δημιουργία υπηρεσιών και να λειτουργεί με βάση την νέα τεχνολογία έτσι ώστε σε κάθε χρονική στιγμή οι υπηρεσίες του δήμου να παραμένουν ανταγωνιστικές.

Οι τεχνολογικοί πόροι όμως χρόνο με τον χρόνο εξελίσσονται και δημιουργούνται νέες τεχνολογίες που με την σωστή χρήση τους βοηθάνε σε ένα μεγάλο βαθμό στην λειτουργία του Δήμου και στην επίτευξη των στόχων του. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης και ακόμη έχει φανεί ότι την τελευταία δεκαετία, η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μια σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της «πρόσκαιρης μόδας» και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων οργανισμών. Εδώ παίζουν ένα μεγάλο ρόλο όμως οι οικονομικοί πόροι.

Για την απόκτηση της νέας τεχνολογίας και για την εύκολη λειτουργία του Δήμου πρέπει να υπάρχουν πολλές πηγές χρηματοδότησης. Ένα μεγάλο μέρος των εσόδων διανέμεται και σε τέτοιου είδους έξοδα, τα οποία δεν είναι αρκετά για να καλύψουν τις ανάγκες.

Τα τελευταία χρόνια οι πηγές χρηματοδότησης έχουν διευρυνθεί και μεγάλοι οργανισμοί χρηματοδοτούν πλέον το Δήμο όπως και η Ευρωπαϊκή Ένωση που δίνει διαφόρων μεγεθών επιχορηγήσεις. Βέβαια λόγω της οικονομικής κρίσης η λειτουργία των Δήμων άλλαξε. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό πολλοί Δήμοι έχουν εξαναγκαστεί σε

απώλειες προσωπικού λόγω μη αναπλήρωσης συνταξιοδοτούμενων υπαλλήλων ή έχουν κάνει μειώσεις των μισθών.

Όμως, στη νέα αρχιτεκτονική του 21ου αιώνα και εν μέσω της αλματώδους ανάπτυξης της ψηφιακής τεχνολογίας, οι πόλεις καλούνται να διαδραματίσουν έναν ιδιαίτερο ρόλο. Να γίνουν οδηγοί στην επινόηση και στην εφαρμογή λύσεων που θα αντιμετωπίζουν με δημιουργικούς και αποτελεσματικούς τρόπους τα σύγχρονα προβλήματα της αστικής διακυβέρνησης. Η Θεσσαλονίκη ανταποκρινόμενη στις ανάγκες, στις προκλήσεις και στις ευκαιρίες της ψηφιακής εποχής θα πρέπει να φιλοδοξεί να καταστεί «έξυπνη» και «ανθεκτική» πόλη με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον. Στην κούρσα του εκσυγχρονισμού και της καινοτομίας, που αποτελούν σημαντικές όψεις του μέλλοντος, ο Δήμος Θεσσαλονίκης είναι απαραίτητο να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο. Να διαθέτει βούληση, έμφυχο δυναμικό και σχέδιο, να προωθεί συνέργειες με επιστημονικούς και επαγγελματικούς φορείς και ιδρύματα και να συμμετέχει σε εθνικά και διεθνή δίκτυα πόλεων. Ακόμα, να συγκροτεί πολιτικές και φτιάχνει χρήσιμα εργαλεία για την εφαρμογή τους.

Όπως γίνεται αντιληπτό η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου σε κάθε οργανισμό τείνει να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία του Οργανισμού. Πόσο μάλλον για το Δήμο Θεσσαλονίκης που αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο Δήμο της Ελλάδας.

13 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- Στρατηγικός σχεδιασμός 2014 – 2019, σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού

<https://thessaloniki.gr/%CF%73%CF%74%CF%71%CE%B1%CF%74%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%7C%CF%72-%CF%73%CF%77%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%73%CE%BC%CF%7C%CF%72-2014-2019/>

- Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

<https://www.ypes.gr/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarrythmisi-2017-2019/>

- Το περιβάλλον της επιχείρησης. Η επίδραση του εσωτερικού - εξωτερικού περιβάλλοντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Πτυχιακή εργασία

http://nestor.teipel.gr/xmlui/bitstream/handle/123456779/16643/SDO_XRHMEL_00612_Medium.pdf?sequence=1

- Νόμος 3463/2006 *Κύρωση του κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων* (ΦΕΚ Α' 114/07-06-2006)
- Νόμος 3752/209 *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης* (ΦΕΚ Α' 77/07-06-209)
- Νόμος 3752/209 *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης* (ΦΕΚ Γ' 279/11-03-2013)
- Νόμος 3574/2007 *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων* (ΦΕΚ 143 Α' 27-06-2007)
- Νόμος 4325/2015 *Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις* (ΦΕΚ Α' 47/11-05-2015)
- Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης (ΦΕΚ Β' 3360/17-12-2012 & 190/04-02-2013)
- Απόφαση Δημάρχου Θεσσαλονίκης με αρ. 997/9279/06-02-2013 *Κατάταξη του προσωπικού σε θέσεις του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας*
- Άρθρο 92 του Συντάγματος *Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης*
- Δήμος Θεσσαλονίκης «Ψηφιακή Στρατηγική»

- Δήμος Θεσσαλονίκης 209, «*Επιχειρησιακό πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2007-209*»
- Δήμος Θεσσαλονίκης 2014, «*Πρόγραμμα 2014-2019: Πρωτοβουλία για τη Θεσσαλονίκη*»
- Δήμος Θεσσαλονίκης 2014, «*Σχέδιο Δράσης του Δήμου Θεσσαλονίκης: Σύμφωνα των Δημάρχων*»
- Δήμος Θεσσαλονίκης 2015, «*Ανοιχτή διακυβέρνηση, ανοιχτά δεδομένα*»
<https://opendata.thessaloniki.gr/el>
- Δήμος Θεσσαλονίκης 2015, «*Υποδομή Γεωχωρικών Πληροφοριών*»
- Δήμος Θεσσαλονίκης 2015, Διεύθυνση Δόμησης και Πολεοδομικών εφαρμογών «*Χαρτογραφικό portal*»
- Δήμος Θεσσαλονίκης, Προϋπολογισμός έτους 2014
- Δήμος Θεσσαλονίκης, Τεχνικό πρόγραμμα 2014
- Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) 2011, Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) 209, Πίνακες Απογραφής 2011
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 697B/20-03-2014) Τροποποίηση της υπ' αρ. 6519/31-07-2012 απόφασης (ΦΕΚ 2230B/31-07-2012) «*Αποτελέσματα της απογραφής του πληθυσμού – κατοικιών 2011 που αφορούν στο Νόμιμο πληθυσμό (δημότες) της χώρας*»
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 3465B/27-12-2012) Τροποποίηση της υπ' αρ. 11247/27-12-2012 απόφασης (ΦΕΚ 3465B/27-12-2012) «*Αποτελέσματα της απογραφής του πληθυσμού – κατοικιών 2011 που αφορούν στο Μόνιμο πληθυσμό της χώρας*»
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 699B/20-03-2014) Τροποποίηση της υπ' αρ. 2791/15-03-2013 απόφασης (ΦΕΚ 630B/20-03-2013) «*Αποτελέσματα της απογραφής του πληθυσμού – κατοικιών 2011 που αφορούν στο de facto πληθυσμό της χώρας*»
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 717B/21-03-2014) Τροποποίηση της υπ' αρ. 1372/Γ5-132/05-02-2014 απόφασης (ΦΕΚ 255B/07-02-2014) «*Κύρωση των αποτελεσμάτων Μονίμου και de facto πληθυσμού της*

απογραφής πληθυσμού – κατοικιών 2011 ανά Δημοτική Κοινότητα των οικισμών με πληθυσμό 90.000 κατοίκων και άνω»

- Μελέτη Αναθεώρησης Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου Δήμου Θεσσαλονίκης – Α Στάδιο 2013 *«Δεδομένα του χώρου και του περιβάλλοντος»*
- Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) 2014, *«Επιχειρησιακό πρόγραμμα βάσει του στόχου: Επενδύσεις για την ανάπτυξη και την απασχόληση»*
- Νόμος 3463/2006 Κύρωση το κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, άρθρα 203-207 που ορίζουν για πρώτη φορά την υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για τους ΟΤΑ Α' βαθμού
- Σουμπενιώτης Δημήτριος 2021, Διάλεξη: *«Διερεύνηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος»*
- Σουμπενιώτης Δημήτριος 2021, Διάλεξη: *«Εργαλεία Διερεύνησης Εξωτερικού Περιβάλλοντος»*
- Σουμπενιώτης Δημήτριος 2021, Διάλεξη: *«Μέγα τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον»*
- Σουμπενιώτης Δημήτριος 2021, Διάλεξη: *«Εξειδίκευση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση»*
- Σταματιάδου Κορίνα 2021, Διάλεξη: *«Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος»*