



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ και ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ και ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ: “Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΗΣ ΠΑΡΓΑΣ”

Μάρκου Λ. Δημήτριος

Επιβλέπων: *Γαλανού Αικατερίνη*
Επίκουρος Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρέβεζα Οκτώβριος 2020

**STRATEGY WITHIN THE LOCAL GOVERNMENT
ORGANIZATIONS IN THE MODERN TIME: "THE CASE OF THE
MUNICIPALITY OF PARGA"**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 22 Ιανουαρίου 2021

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής
Αικατερίνη Γαλανού
Επίκουρος Καθηγητής
2. Μέλος επιτροπής
Ιωάννης Γκανάς,
Καθηγητής
3. Μέλος επιτροπής
Κόλιας Γεώργιος,
Επιστημονικός Συνεργάτης

©Μάρκου Δημήτριος 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Μάρκου Δημήτριος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Γαλανού Αικατερίνη για την καθοδήγηση και την επικοινωνία μας κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Ευχαριστώ όλους του εργαζόμενους του Δήμου Πάργας για την βοήθειά τους.

Τέλος ευχαριστώ τους ανθρώπους της οικογένειάς μου για την υπομονή που υπέδειξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και της εκπόνησης της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η δημόσια διοίκηση ασκεί δημόσια πολιτική έχοντας ως βασικό στόχο τη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών στην περιοχή επικράτειάς της. Για το λόγο αυτό, στο πλαίσιο του νέου δημόσιου μανάτζμεντ, χρησιμοποιεί εργαλεία και εφαρμόζει στρατηγικές σχεδιασμού και προγραμματισμού προκειμένου να παρέχει αξιόλογες υπηρεσίες προς τους πολίτες, χρησιμοποιώντας με αποτελεσματικότητα όλους τους πόρους που διαθέτει, υλικούς και άυλους, καθώς και να λειτουργήσει με το κατάλληλο προσωπικό στις κατάλληλες θέσεις, εκμεταλλευόμενο τις επαγγελματικές δεξιότητες και τις ικανότητές του για το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Η βασική σχέση που συνδέει τη δημόσια διοίκηση -και κατ'έπεκταση και την τοπική αυτοδιοίκηση- με όλους τους τομείς της ζωής, τον οικονομικό, τον πολιτικό και τον κοινωνικό οφείλει να ενταχθεί σε ένα πλαίσιο προώθησης του κοινού σκοπού και με στρατηγική σκέψη και δράση να βελτιώσει την επικοινωνία και το συντονισμό μέσα στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η δημόσια διοίκηση με τις παραδοσιακές σχέσεις που διαμορφώθηκαν στο επίπεδο της συσχέτισης των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση, με τις πελατειακές σχέσεις, την υπερβολική γραφειοκρατία και την σκληρή άσκηση εξουσίας οφείλει να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης με την κοινωνία, να διευκολύνει την επικοινωνία και τη διαφάνεια, να διαμορφώσει σχέδιο δράσης και να υιοθετήσει μεταρρυθμίσεις έτσι ώστε να εγκαθιδρυθεί μια νέα βιώσιμη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν ενταχθεί στο σχεδιασμό του νέου συστήματος διακυβέρνησης για την εξυπηρέτηση των τοπικών κοινωνιών και την διαμόρφωση των νέων σχέσεων με αυτές.

Η ένταξη των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης στο επιχειρησιακό σχέδιο διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προωθεί την αποτελεσματικότητα, την εξωστρέφεια και την επίτευξη των στόχων τους, έτσι ώστε να εκσυγχρονιστούν και να εκμεταλλευτούν επιστημονικές μεθόδους σχεδιασμού και δράσης.

Λέξεις-κλειδιά: στρατηγικός σχεδιασμός, μανάτζμεντ, δημόσια διοίκηση

ABSTRACT

The public administration sector pursues public policy by having as main goal to improve the social conditions in its territory. For this reason, in the context of the new public management, it uses tools and implements planning and programming strategies in order to provide valuable services to the citizens, effectively using all the resources at its disposal, material and intangible. It must also work with the appropriate staff in the right places, taking advantage of its professional skills and abilities, in order to achieve the best result.

The key link between public administration, and consequently local government in all areas of life, economic, political and social, must be part of a common goal that by strategic thinking and action can improve communication and coordination within local authorities.

The public administration sector by the traditional relations that have been formed at the level of the citizens' relationship with the public administration, has created client relations and excessive bureaucracy must create relationships of trust with the society, to facilitate communication and transparency, formulate an action plan and adopt reforms so as to establish a new viable and efficient public administration.

Local authorities have been involved in the design of the new system of government to serve local communities and to form new relationships with them. The inclusion of local governments in the business plan administrative reform and e-government promotes efficiency, extroversion and the achievement of their goals, so as to modernize and use scientific methods of planning and actions.

Keywords: strategic planning, management, public administration

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ix
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	x
ABSTRACT	xi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	xii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ	xv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	xvi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	4
1.1 Ορισμοί	4
1.2 Θεωρία του Στρατηγικού σχεδιασμού στο Δημόσιο	5
1.3 Η ανάγκη για το Νέο Διοικητικό Μάνατζμεντ	8
1.4 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	11
Εργαλεία του ΝΔΜ	12
Ανάλυση SWOT	13
Ανάλυση PEST	16
1.5 Πλεονεκτήματα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.....	18
1.6 Στρατηγικός σχεδιασμός σε τοπικό επίπεδο	19
1.7 Τα τοπικά αναπτυξιακά προγράμματα στην Ελλάδα	22
Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα	23
Επιχειρησιακά Προγράμματα.....	24
2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ.....	26
2.1 Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης	28
2.2 Διατύπωση του οράματος	28
2.3 Διατύπωση της στρατηγικής.....	29

3	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	32
3.1	Επιχειρησιακός Προγραμματισμός.....	32
3.2	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης (ΕΠΔ).....	35
3.3	Σύγχρονα εργαλεία Μάνατζμεντ στου ΟΤΑ	37
3.4	Η σημερινή κατάσταση στη χώρα	39
	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΡΓΑΣ.....	43
4	Ο ΔΗΜΟΣ ΠΑΡΓΑΣ	44
4.1	Περιγραφή του Δήμου	44
4.2	Η πρωτεύουσα του Δήμου, το Καναλάκι	46
4.3	Η πόλη της Πάργας.....	46
4.4	Αξιοθέατα	47
4.5	Τουρισμός και πολιτισμός	50
5	Όραμα και Στρατηγική	51
5.1	Προστασία και αξιοποίηση του περιβάλλοντος	54
5.2	Οικονομική και κοινωνική ζωή – δράσεις για τους πολίτες.....	56
5.2.1	Κοινωνικές δομές	56
5.3	Οργάνωση του Δήμου.....	57
6	Διοίκηση του Δήμου Πάργας	58
6.1	Τα διοικητικά όργανα του Δήμου Πάργας	58
6.2	Οι Υπηρεσίες του Δήμου	61
6.2.1	Αποκεντρωμένες υπηρεσίες	61
6.2.2	Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών	62
	Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών	62
	Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών	63
6.2.3	Υπηρεσία Περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής	63
6.2.4	Υπηρεσία Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	64
	Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, γεωργίας και Κτηνοτροφίας.....	64

6.2.5. Επιτελικές Υπηρεσίες.....	65
Αυτοτελές Γραφείο Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας ...	65
6.3 Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.....	66
6.4 Αποδοτικότητα – Εξωστρέφεια του Δήμου.....	67
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	70
Ξένηβιβλιογραφία	71
Νόμοι.....	73
Πηγές στο διαδίκτυο.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Ανάλυση SWOT - Πηγή Businessmentor.gr	13
Εικόνα 2 Ανάλυση PESTLE Πηγή:dike.gr/ergaleia-analisis/pest-analysis	16
Εικόνα 3. Στάδια σχεδιασμού τοπικής ανάπτυξης. Φαναριώτης, 199, σελ.314.....	22
Εικόνα 4. ΚΡΙ Φορέα (Κύριου Δείκτη Επιδόσεων Πληρωμών) -ΓΓΠΣΔΔ.....	37
Εικόνα 5. Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων – ΓΓΠΣΔΔ.....	38
Εικόνα 6. Δήμος Πάργας - wikipedia.org	45
Εικόνα 7. Η Πάργα - Greekcitytimes.com	46
Εικόνα 8. Η παραλία Κρουνερίου - dimospargas.gr	48
Εικόνα 9. Το κάστρο της Πάργας (Λεπτομέρεια από πίνακα του Francesco Hayez) - wikipedia.org.....	49
Εικόνα 10. Οι στρατηγικοί στόχοι της ΕΕ για το 2021-2027 -ΕΕΔΕ	51
Εικόνα 11. Δράση Ανακύκλωσης - Dimospargas.gr.....	56
Εικόνα 12. Το οργανόγραμμα του Δήμου - dimospargas.gr.....	57
Εικόνα 13. Διοίκηση Δήμου Πάργας- Πηγή dimospargas.gr.....	58
Εικόνα 14. Οι Υπηρεσίες του Δήμου - dimospargas.gr	61

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Τ.Α.....	Τοπική Αυτοδιοίκηση
ΟΤΑ.....	Οργανισμός/οί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ν.Π.....	Νομικά Πρόσωπα
Υ.Α.....	Υπουργική Απόφαση
ΚΥΑ.....	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΕΠΔ.....	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης
ΑΑΔΕ.....	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η άσκηση Δημόσιας Διοίκησης στη σύγχρονη εποχή επιβάλλει τον σχεδιασμό και την αποτελεσματική άσκηση στρατηγικής, καθώς η χώρα καλείται να αντιμετωπίσει την κεντρική και αποκεντρωμένη διοίκηση σε ένα σύγχρονο περιβάλλον, υιοθετώντας νέες τεχνολογίες και ασκώντας έγκαιρο και συνεχή έλεγχο στις λειτουργίες της.

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού και της στοχοθεσίας της Δημόσιας Διοίκησης έχει θεσμικά αναγνωριστεί τα τελευταία χρόνια με πολλά νομοθετήματα. Κατά καιρούς επιχειρήθηκαν στην Ελλάδα πολλές και αξιόλογες θεσμικές παρεμβάσεις, προκειμένου να συνδράμουν στη βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ειδικότερα. Παρά τον αξιόλογο σχεδιασμό δεν έγινε εφικτό μέχρι σήμερα να επιφέρουν τα σχεδιαζόμενα αποτελέσματα. Ως κύρια εμπόδια φαίνεται να εμφανίζονται, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε κεντρικό διοικητικό επίπεδο, η αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η αδυναμία ιεράρχησης των προτεραιοτήτων και η έλλειψη λειτουργικής επικοινωνίας με άμεσα αποτελέσματα μεταξύ υπηρεσιών και φορέων.

Οι μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έρχονται σε συνέχεια της βαθιάς οικονομικής κρίσης που επηρέασε τη χώρα από τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας και σε ταύτιση με τον κεντρικό δημοσιονομικό έλεγχο της χώρας από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους φορείς χρηματοδότησης του ελληνικού κράτους και τη συμμόρφωση της εθνικής πολιτικής με την ευρωπαϊκή νομοθεσία και τις ευρωπαϊκές πολιτικές.

Καθώς οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες της χώρας απαιτούν σύγχρονες μεθόδους στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η υιοθέτηση βασικών αρχών του management στη Δημόσια Διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση εμφανίζεται ως μονόδρομος στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των δημόσιων οργανισμών.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια για την αποτύπωση του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους ΟΤΑ με μελέτη της περίπτωσης του Δήμου Πάργας.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρατίθεται σε τρία κεφάλαια η σχετική βιβλιογραφία για τον Στρατηγικό σχεδιασμό και ειδικά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στο δεύτερο μέρος γίνεται σε άλλα τρία κεφάλαια η παρουσίαση της μελέτης του Δήμου Πάργας, σε σχέση με το θέμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται οι απαραίτητοι ορισμοί για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τον Στρατηγικό Σχεδιασμό σε τοπικό επίπεδο. Καταγράφεται ακόμη η ιστορική εισαγωγή των αναπτυξιακών προγραμμάτων και των επιχειρησιακών προγραμμάτων για τους ΟΤΑ στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφεται βιβλιογραφία και νομοθεσία για τον στρατηγικό σχεδιασμό στους ΟΤΑ και περιγράφονται οι κύριες φάσεις του σχεδιασμού.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο Προγραμματισμός στους ΟΤΑ και τα επιχειρησιακά προγράμματα δράσης, ενώ περιγράφονται εργαλεία μάνατζμεντ που έχουν εισαχθεί στους ΟΤΑ ως τακτική παρακολούθηση της εξέλιξης του προϋπολογισμού και της στοχοθεσίας του και η σημερινή κατάσταση στη χώρα, η οποία επηρεάζει τόσο τους πολίτες όσο και τις αποφάσεις της δημόσιας διοίκησης.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας ξεκινά από το τέταρτο κεφάλαιο, όπου γίνεται παρουσίαση του Δήμου και ιστορικών στοιχείων του, καθώς και στοιχεία για τις δύο σημαντικές κωμοπόλεις του.

Στο επόμενο κεφάλαιο, στο πέμπτο, γίνεται η παρουσίαση του οράματος και των τομέων δράσεων του Δήμου.

Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται στο έκτο κεφάλαιο, όπου γίνεται αποτύπωση της οργανωτικής διάρθρωσης του Δήμου με την καταγραφή των διοικητικών του οργάνων και την ανάλυση των υπηρεσιών του, οι οποίες στο πλαίσιο του σχεδιασμού του Δήμου εξυπηρετούν το όραμα και την αποστολή του.

Ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις, καθώς και η αναλυτική αναφορά της βιβλιογραφίας. Τέλος το παράρτημα, το οποίο παρουσιάζει ορισμένα έντυπα υποχρεωτικής συμπλήρωσης για το Δήμο και τα Νομικά του Πρόσωπα, τα οποία συμπληρώνονται στα πλαίσια της παρακολούθησης της εξέλιξης του προϋπολογισμού και του προγραμματισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται να αποκτά υπόσταση στη χώρα και σιγά-σιγά να αναγνωρίζεται η δυνατότητα να αλλάξουν οι συνήθειες και οι πρακτικές του παρελθόντος στην δημόσια διοίκηση. Είναι δυνατή η διαφάνεια, ο συντονισμός και ο επιστημονικός σχεδιασμός προς όφελος των πολιτών και για την εξυγίανση και τη λειτουργικότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες από το Κράτος και γενικά τους δημόσιους φορείς.

«Το διοικεῖν ἐστὶ προβλέπειν.»

Το να διοικεῖς σημαίνει να προβλέπεις.

Αλκιβιάδης, 450-404 π. Χ.

(Αθηναῖος πολιτικός και στρατηγός)

1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1.1 Ορισμοί

Ο όρος «Στρατηγική» αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση μιας επιχείρησης, η οποία σχεδιάζεται σε επίπεδο δραστηριότητας και εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτή, συνδυάζοντας τους πόρους που διαθέτει έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να λειτουργήσει αποτελεσματικά για την ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών των τελικών αποδεκτών των αγαθών ή υπηρεσιών που παρέχει (Johnsonetal., 2008).

Ο όρος «Διοίκηση» αναφέρεται σε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα και μέσω συγκεκριμένων λειτουργιών, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός, η ανατροφοδότηση - αξιολόγηση και ο έλεγχος (Θεοφανίδης, 1985).

Ο όρος «Δημόσια Διοίκηση» περιγράφει το σύνολο των οργανισμών του Κράτους και των διοικητικών μηχανισμών που λειτουργούν στα πλαίσια της δραστηριότητας των δημόσιων φορέων σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό

επίπεδο. Οι κρατικοί οργανισμοί είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής(Τσάκνη, 2020).

Ως «Αποδοτικότητα» ενός οργανισμού ορίζεται η ικανότητα και η δυνατότητα να επιτυγχάνει αποτελεσματικά τους επιδιωκόμενους στόχους με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic planning) και το Μάρκετινγκ (Marketing) αποτελούν έννοιες και λειτουργίες του Μάνατζμεντ (Management) που συνδέονται μεταξύ τους λόγω της στρατηγικής τους φύσης.

Ο «Στρατηγικός σχεδιασμός» ορίζεται ως η διαδικασία καθορισμού του Στρατηγικού Σχεδίου ενός οικονομικού οργανισμού, με βάση το οποίο καθορίζεται και παρακολουθείται η υλοποίηση της στρατηγική του. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός καθορίζει την κατάσταση του, το «που βρίσκεται» αυτή τη στιγμή, ενώ παράλληλα καθορίζει και τον προορισμό του, το «που θέλει να φτάσει», ποιο είναι το όραμα και η αποστολή του. Επίσης, καταγράφει την πορεία κατεύθυνσης και την λήψη αποφάσεων για την κατανομή των οικονομικών πόρων που τον εξυπηρετούν, για την πραγματοποίηση του οράματός του.

Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση επιστρατεύεται το«ΝέοΔημόσιο Μάνατζμεντ». Πρόκειται για τη σύγχρονη προσέγγιση στη διοίκηση του δημοσίου, η οποία εισάγει μεθόδους μάνατζμεντ που χρησιμοποιεί ήδη ο ιδιωτικός τομέας της αγοράς. Σκοπός της εφαρμογής του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στους οργανισμούς του δημοσίου αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα.

1.2 Θεωρία του Στρατηγικού σχεδιασμού στο Δημόσιο

Η θεωρία του Στρατηγικού σχεδιασμού ως εφαρμόσιμη πολιτική σε τοπικές κυβερνήσεις εμφανίζεται έντονα στη βιβλιογραφία τα τελευταία 30 χρόνια (Denhardt, 1985).

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας για την ορθολογική διαχείριση του δημοσίου τομέα. Σημαντικό και αρχικό σημείο για τον

σχεδιασμό αποτελεί η σαφής περιγραφή της αποστολής του. Η αποστολή καθορίζει για ποιο λόγο δημιουργήθηκε ο οργανισμός και ποιος είναι ο βασικός σκοπός που επιτελεί. Παράλληλα περιγράφεται και ο αποδέκτης των υπηρεσιών του οργανισμού, ο πολίτης στον οποίο αναφέρεται ο οργανισμός, για την ομάδα ή την τοπική κοινωνία στην οποία παρέχει υπηρεσίες. Η αποστολή του αφορά και στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Όσο πιο σαφής είναι η καταγραφή της αποστολής τόσο πιο εύκολα θα μπορέσει να καταγραφεί το όραμα του οργανισμού. Ενώ η αποστολή αφορά στο «Ποιοι είμαστε και τι κάνουμε», το όραμα μπορεί να θεωρηθεί ως μια προβολή του οργανισμού στο μέλλον και αφορά περισσότερο σε μακροπρόθεσμη προοπτική, στο «τι θέλουμε να κάνουμε», ή «που θέλουμε να φτάσουμε». Το όραμα θα πρέπει να είναι συνδεδεμένο με την αποστολή και να μπορεί να περιγραφεί με ρεαλιστικούς στόχους (Streib et al., 2001).

Για να επιτευχθεί η μετάβαση από το σημείο που βρίσκεται ο οργανισμός, έως το σημείο που θέλει να φτάσει οφείλει να υιοθετήσει συγκεκριμένες αξίες και πεποιθήσεις σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής δομής του. Η διαδικασία αυτή θα διαμορφώσει την κουλτούρα του οργανισμού, η οποία θα πρέπει να διατρέχει όλο το οργανωτικό σχήμα και να εκφράζεται σε κάθε συναλλαγή ή διαδικασία του οργανισμού. Παράλληλα, μέσα από την ενιαία ακολουθούμενη κουλτούρα του οργανισμού, οριοθετούνται οι διαδικασίες και οι προτεραιότητες του και διαγράφεται το πλαίσιο λήψης αποφάσεων.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό η ουσιαστική υιοθέτηση των αξιών του οργανισμού από όλο το προσωπικό που τον στελεχώνει. Τονίζεται επίσης ιδιαίτερα η αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού ως βασικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή του σχεδιασμού στο δημόσιο.

Η κατάσταση όπου μέσα στον οργανισμό βρίσκεται «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» εξυπηρετεί απόλυτα στο μέγιστο βαθμό την διεκπεραίωση των εργασιών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά και την εξυπηρέτηση του συνολικού σχεδιασμού. Η ουσιαστική διαχείριση των σχεδιαζόμενων ενεργειών και δράσεων εξυπηρετείται από το προσωπικό που στελεχώνει τον οργανισμό και

αναδεικνύεται ως καίριας σημασίας καθώς αποτελεί όχι μόνο τον πόρο που είναι υπεύθυνος για τη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά μεταφέρει και την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, μέσα από τις εργασίες και τις ικανότητες που διαθέτει, αντικατοπτρίζοντας την ιεραρχική και οργανωσιακή δομή και των διοικητικών οργάνων του οργανισμού (Vinzant & Vinzant, 1996).

Η σημαντική θέση των υπαλλήλων των υπηρεσιών του οργανισμού αναδεικνύεται μέσα από το Στρατηγικό Σχεδιασμό ως ουσιαστική και βαρύνουσα, καθώς συνδέει τα κλιμάκια αποφάσεων σε όλη την ιεραρχική δομή του οργανισμού αποτελώντας συνδετικό κρίκο για τη διασφάλιση της εφαρμογής αλλά και της αποτελεσματικότητας της ακολουθούμενης στρατηγικής.

Για το λόγο αυτό, κατά τη διαδικασία σύνταξης του στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού θα πρέπει να εξασφαλίζεται η απαιτούμενη καθοδήγηση σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού, ως προς τις διοικητικές αποφάσεις, με την κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων για κάθε τμήμα του οργανισμού, ώστε να δημιουργηθεί ένα ενιαίο σχέδιο που θα μπορεί να υποστηρίξει συνολικά τους στρατηγικούς στόχους και τους σκοπούς του (Bryson, 1995).

Διαμορφώνονται λοιπόν τα στάδια σχεδιασμού της στρατηγικής του οργανισμού ως μέρη μιας διαδικασίας που περιγράφει:

- ποιος είναι και που βρίσκεται αυτή τη στιγμή ο οργανισμός
- τι εξυπηρετεί και ποιος είναι ο βασικός σκοπός του
- τι θέλει να κάνει στο μέλλον, που θέλει να φτάσει.

Με αυτές τις περιγραφές ο οργανισμός καθορίζει την αφετηρία και τον προορισμό του, καταγράφει στον στρατηγικό σχεδιασμό την αποστολή του αλλά και το όραμά του. Προκειμένου όμως να μπορέσει να σχεδιάσει την πορεία προς τον προορισμό του, σημαντική παράμετρος του σχεδιασμού του αποτελεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα καθοριστούν αναλυτικά οι κινήσεις του σχεδιασμού και η διαχείριση των πόρων του, δηλαδή τι θα κάνει ο οργανισμός στο μέλλον και θα καθοριστεί το «πώς» και «ποιος» θα το κάνει.

Τέλος, για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδιασμού θα πρέπει να υιοθετηθούν διαδικασίες παρακολούθησης και υποστήριξης των δράσεων και λειτουργιών του. Για να πραγματοποιηθεί αυτό το στάδιο, θα πρέπει να αποτιμηθούν ποσοτικά, να μετρηθούν με άλλα λόγια τα αποτελέσματα των στόχων που έχουν καθοριστεί, να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν ως προς το κατά πόσο ακολουθείται ο σχεδιασμός και κατά πόσο αποδίδει. Τα μέτρα και οι δείκτες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων συνδέουν το στρατηγικό σχεδιασμό με τον προϋπολογισμό του οργανισμού (Vinzant & Vinzant, 1996).

Οι διαφορές που μπορεί να εμφανίζονται κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με το στρατηγικό σχέδιο των τοπικών οργανισμών, φαίνεται να αφορούν σε τρία είδη παραγόντων: οργανωσιακοί, περιβαλλοντικοί και συναλλακτικοί (Nutt & Backoff, 1992).

Οι διαφορές αυτές κατά την εκτέλεση του σχεδιασμού μπορεί να αποφέρουν διαφοροποιήσεις και να επηρεάσουν την εξέλιξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού.

Σημαντικός παράγοντας αναδεικνύεται η σχέση των οργανισμών με πολιτικές δυνάμεις, οι οποίες είναι δυνατόν να επηρεάζουν τη δομή και τους στόχους του οργανισμού. Παράλληλα η γραφειοκρατία και η απόλυτη τήρηση των κανόνων χωρίς περιθώρια ευελιξίας από τον οργανισμό και τα στελέχη του μπορεί να επιδράσει επιζήμια για την επίτευξη των στόχων (Heffron, 1989). Τα χαρακτηριστικά αυτά φαίνεται να ενσωματώνονται σε σημαντικό βαθμό στον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των δημόσιων οργανισμών, για αυτό και δημιουργείται επιτακτικά η ανάγκη για νέο διαχειριστικό μοντέλο στην άσκηση δημόσιας διοίκησης. Την ανάγκη αυτή ήρθε να καλύψει το Νέο Διοικητικό Μάνατζμεντ.

1.3 Η ανάγκη για το Νέο Διοικητικό Μάνατζμεντ

Παραδοσιακά η άσκηση δημόσιας διοίκησης οργανώθηκε σε ένα πλαίσιο αυστηρής ιεραρχίας και εμμονής στη γραφειοκρατία. Η δημόσια οργάνωση λειτουργούσε μέσα σε απόλυτα στεγανά εγκλωβισμένα στις αρμοδιότητες, τους

και την τήρηση της νομιμότητας χωρίς να αποζητά μια επαφή και σύνδεση με την κοινωνία, τον τοπικό περίγυρο και την καθημερινή ζωή.

Η οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών λειτουργούσε με συγκεντρωτική δομή, όπου η εξουσία συγκεντρώνονταν στην κορυφή, ενώ οι εργαζόμενοι ακολουθούσαν διαδικασίες αυστηρών κανονισμών τηρώντας αυστηρά την ιεραρχία και τη γραφειοκρατία χωρίς δυνατότητα και δικαιώματα για χειρισμούς και αξιολόγηση κατά την εκτέλεση των εργασιών (Αργυριάδης, 1990).

Τόσο μέσα στους δημόσιους οργανισμούς όσο και στην κοινωνία που εξυπηρετείται από αυτούς, οι σχέσεις στηρίζονταν παραδοσιακά σε ένα ιεραρχικό μοντέλο που δεν άφηνε περιθώρια να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας.

Το ΝΔΜ ξεκίνησε ως θεωρητικός προβληματισμός, στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Θεωρητικοί της διοίκησης και του management ανέπτυξαν τον προβληματισμό τους σχετικά με τη δημόσια διοίκηση και την αποτελεσματικότητά της, προωθώντας την ιδέα ότι σε μία δημοκρατική κοινωνία η οργάνωση και η λήψη αποφάσεων θα πρέπει να έχει επιστημονικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά και να υποστηρίζεται από αποτελεσματικά και εκπαιδευμένα στελέχη της δημόσιας διοίκησης (Barryetal., 2003).

Οι Βρετανοί θεωρητικοί της διοίκησης, όπως οι Sheldon και Urwick, προσπάθησαν να διαμορφώσουν χαρακτηριστικά δημόσιας διοίκησης που να βασίζονται στις αρχές του μάνατζμεντ και να εστιάζουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποτελεσματική απόδοση των δημόσιων οργανισμών.

Το ΝΔΜ διαμορφώθηκε σταδιακά ως θεωρία για την μείωση της διαφοράς μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα ως προς τη λειτουργία τους και την εστίαση τους. Ο δημόσιος τομέας όφειλε να αποκτήσει μεγαλύτερη ευελιξία και οργανωτική δομή που να του επιτρέπει να λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα και να επιδοθεί στη παρακολούθηση των αποτελεσμάτων περισσότερο, παρά στην τήρηση των κανόνων και της ιεραρχίας (Hood, 1995).

Ο αυστηρός έλεγχος στα πλαίσια της οργάνωσης των δημόσιων οργανισμών με την αυστηρά ιεραρχική οργάνωση της εργασίας δεν μπορούσε πλέον να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Το νέο μάνατζμεντ θα έπρεπε να δίνει τη δυνατότητα για ευελιξία μέσα σε ένα σύστημα που λειτουργεί για την εκπλήρωση των στόχων ενός καθορισμένου οράματος και μιας συγκεκριμένης στρατηγικής που το εξυπηρετεί, χρησιμοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο όλους τους πόρους που έχει στη διάθεσή του, για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Τα χρόνια μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ο δημόσιος τομέας διευρύνθηκε και αποτέλεσε βασικό πυλώνα της αναδιοργάνωσης των χωρών που υπέστησαν καταστροφές στη διάρκεια του πολέμου. Ο ενισχυμένος δημόσιος τομέας με τις εθνοποιήσεις οργανισμών παροχής ενέργειας, υπηρεσιών υγείας, σιδηροδρόμων και τραπεζικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών στήριξε ενεργά τις εθνικές οικονομίες των χωρών και αναδείχτηκε σε σημαντικό ανταγωνιστή του ιδιωτικού τομέα.

Ξεκινώντας από τη Μεγάλη Βρετανία και αφού επεκτάθηκε στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία, το ΝΔΜ υιοθετήθηκε από ευρωπαϊκές χώρες, κυρίως τις σκανδιναβικές και τις αναπτυσσόμενες χώρες της Δυτικής Ευρώπης και εξελικτικά όλες τις χώρες που χρειάζονται αναδιοργάνωση και βελτιστοποίηση των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες.

Η σύγχρονη εξέλιξη του δημόσιου μάνατζμεντ ξεπέρασε τα όρια του εθνικού δημόσιου τομέα και επεκτάθηκαν οι δραστηριότητές του σε οργανισμούς και φορείς σε υπερεθνικό ή και διεθνές επίπεδο.

Τα τελευταία χρόνια, οι ευρωπαϊκοί και διεθνείς οργανισμοί με αποστολή τη σταθεροποίηση της οικονομίας, στα πλαίσια της εξυγίανσης των οικονομιών των χωρών του αναπτυσσόμενου και αναπτυσσόμενου κόσμου, όπως της Ελλάδας και γενικότερα των χωρών της νότιας Ευρώπης, ενεργοποίησαν μια σειρά από εργαλεία του δημόσιου μάνατζμεντ για την ενσωμάτωση στον σχεδιασμό της στρατηγικής του δημοσίου, την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι σύγχρονες τάσεις στρατηγικής έδωσαν νέα προοπτική στην άσκηση της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς η γραφειοκρατία, ως τύπος οργάνωσης αποδείχθηκε

ότι δεν κατάφερε να υποστηρίξει την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

1.4 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) εκφράζει την τάση προσανατολισμού του δημόσιου τομέα σε μια διαχείριση αντίστοιχη με αυτή των επιχειρήσεων, θέτοντας το κόστος σαν βάση για την αποτελεσματικότερη και οικονομικά βέλτιστη απόδοση της λειτουργίας του (Lane, 2001). Για την εκπλήρωση των στόχων που θέτει ο δημόσιος τομέας, στα πλαίσια του ΝΔΜ, λειτουργεί με την υιοθέτηση των αρχών και των αξιών της διοικητικής επιστήμης που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα.

Το ΝΔΜ για τον δημόσιο τομέα επιδιώκει την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των φορέων που ασκούν δημόσια διοίκηση, έτσι ώστε να υιοθετούν τη φιλοσοφία των ιδιωτικών οργανισμών και να ξεπεράσουν την παραδοσιακή προσήλωση στους κανονισμούς και την ιεραρχία ορίζοντας ως βάση των στρατηγικών που αναπτύσσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και την ικανοποίηση των πολιτών που τις δέχονται, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Hood, 1995).

Το ΝΔΜ δεν αποτελεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης και λειτουργίας, καθώς εμφανίζει κατά την εφαρμογή του υψηλό βαθμό μεταβλητότητας ανάλογα με την τοπική κατάσταση, τον πολιτισμό και την οικονομία κάθε χώρας στην οποία εφαρμόζεται (Hood, 1995).

Οι μεταρρυθμίσεις που μπορεί να υιοθετούνται στα πλαίσια του ΝΔΜ από κάθε χώρα παρουσιάζουν διαφορές τόσο στο χρόνο προώθησής τους όσο και στον τρόπο που επιβάλλονται, καθώς η συσχέτιση του δημόσιου τομέα με την πολιτική παραμένει άρρηκτη αλλά και επηρεάζεται επίσης από όλα τα εθνικά στοιχεία (όπως την ιστορία, τον πολιτισμό, την κοινωνική διαστρωμάτωση και το οικονομικό επίπεδο) που μπορεί να αποτελέσουν παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη και την εφαρμογή του ΝΔΜ σε κάθε χώρα.

Μελέτη που πραγματοποίησαν οι Pollitt et al., το 1997, εξετάζοντας την πορεία της διοικητικής μεταρρύθμισης σε τέσσερις χώρες, τη Φινλανδία, την Μεγάλη

Βρετανία, τη Σουηδία και τη Νέα Ζηλανδία, παρατηρούν σημαντικές διαφορές στην εξελικτική τους πορεία, καταλήγοντας ότι οι διαφορές τους φαίνεται να βασίζονται κυρίως στα χαρακτηριστικά των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων που ακολουθούνται. Δεν εντοπίζουν σημαντικές διαφορές που οφείλονται στην οικονομική απόδοση των οργανισμών, ούτε στο πολιτικό δόγμα που επικρατεί. Συμπερασματικά, ισχυρό αναδεικνύεται για την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων, το χαρακτηριστικό του σχεδιασμού των θεσμικών πλαισίων κατά την υιοθέτηση του ΝΔΜ, τόσο για τη λήψη των αποφάσεων όσο και για τα όρια μέσα στα οποία μπορούν να κινηθούν οι πολιτικοί και διοικητικοί θεσμοί.

Διαφαίνεται έντονα η διαφορά μεταξύ της διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών στα πλαίσια του ΝΔΜ και της προϋπάρχουσας κατάστασης, καθώς το ΝΔΜ λειτουργεί με όρους αγοράς και προάγει το τελικό αποτέλεσμα, με τον περιορισμό των δαπανών και την κατάλληλη υποστήριξη των συνολικών δομών που υποστηρίζουν και στελεχώνουν τους δημόσιους οργανισμούς.

Με την είσοδο του ΝΔΜ στο δημόσιο και την υιοθέτηση για τη λειτουργία του των αρχών της αγοράς, δημιουργείται ένα πλαίσιο ανταγωνισμού μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, που είναι δυνατόν να τον καταστήσει εφάμιλλο του αντίστοιχου ιδιωτικού, ενώ παράλληλα ευνοεί την αποκέντρωση της κεντρικής διοίκησης, ενθαρρύνοντας την ευελιξία και την λήψη αποφάσεων (Lane, 2001).

Εργαλεία του ΝΔΜ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εφαρμόζεται και για την στοχοθέτηση και την επιτυχία των στόχων του μακροπρόθεσμου και μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού. Μέσα από τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων φορέων της γενικής κυβέρνησης προσδοκάται η αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών, η ενδυνάμωση και αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών με τον προϋπολογισμό και την εφαρμογή δράσεων και εργασιών που προσδιορίζονται με όρους σύγχρονου μάνατζμεντ. Εισάγονται δηλαδή στη δημόσια διοίκηση οικονομικοί όροι και θεωρίες της αγοράς, της ελαχιστοποίησης του κόστους και της εκτίμησης των επιλογών ως προς την παροχή των υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πολίτη με όρους προσφοράς και ζήτησης.

Ταυτόχρονα ενισχύεται η εξωστρέφεια και η καινοτομία, χαρακτηριστικά στοιχεία του σύγχρονου μανάτζμεντ και μακριά από το παραδοσιακό μοντέλο άσκησης διοίκησης σε δημόσιους οργανισμούς όπου η γραφειοκρατία αποτελούσε τον βασικό τομέα εμφάνισης της. Η εφαρμογή αρχών του μανάτζμεντ αναδεικνύει ως κυρίαρχο στόχο της λειτουργίας του οργανισμού την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες με έλεγχο των οικονομικών δαπανών και την αξιοποίηση των πηγών χρηματοδότησης.

Ανάλυση SWOT

Χαρακτηριστικό εργαλείο και τεχνική του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η ανάλυση εξετάζει με τη σειρά των λέξεων όπως εμφανίζονται στο αρκτικόλεξο SWOT:



Εικόνα 1. Ανάλυση SWOT - Πηγή Businessmentor.gr

Η εξέταση και αξιολόγηση των στοιχείων αυτών εξετάζουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, προκειμένου να καταγραφούν και να καθοριστούν οι συγκεκριμένες μεταβλητές, απαραίτητες για την επίγνωση των χαρακτηριστικών του οργανισμού και τον κατάλληλο σχεδιασμό, έτσι ώστε να αποδώσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα της στρατηγικής του. Η ανάλυση SWOT περιέχει ποιοτικά καθώς και ποσοτικά στοιχεία (Χρυσικός, 2020).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού. Εξετάζονται οι πόροι που έχει στην κατοχή του ο οργανισμός, καταγράφονται ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού όπως η τεχνογνωσία, η οικονομική κατάσταση του οργανισμού, οι ικανότητες του προσωπικού και άλλα.

➤ Δυνατά σημεία

Στο σημείο αυτό εξετάζονται τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει ο οργανισμός έναντι άλλων ομοειδών, ή στο πλαίσιο της τοπικής ή της ευρύτερης κοινωνίας, με σκοπό να καθοριστεί το ανταγωνιστικό προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχει δίνοντάς του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα εξετάζονται οι διαθέσιμοι πόροι που έχει στη διάθεσή του και τον διαχωρίζουν από τους υπόλοιπους αντίστοιχους οργανισμούς, και ποιοι από αυτούς εμφανίζουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος.

Μέσα από αυτή την καταγραφή των πλεονεκτημάτων, αναδεικνύεται το σημαντικό στοιχείο που θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες σαν βασική δύναμη της τοπικής κοινωνίας.

➤ Αδυναμίες

Προκειμένου να εξεταστούν οι αδυναμίες του οργανισμού εξετάζεται ως προς το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί για να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά ο σχεδιασμός, τι θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί για να υπάρχει καλύτερο αποτέλεσμα, καθώς και τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία.

Τόσο η ανάλυση των δυνάμεων όσο και των αδυναμιών του οργανισμού θα πρέπει να εξετάζονται και ως προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχονται, τους πολίτες και καταναλωτές των υπηρεσιών και αγαθών που παρέχει ο δημόσιος οργανισμός. Επίσης θα πρέπει να παρακολουθείται με ρεαλιστική αποτίμηση η

υφιστάμενη κατάσταση για να αποδώσει τα στοιχεία που θα ωφελήσουν στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

➤ Ευκαιρίες

Αντίστοιχα, εξετάζονται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον ορίζοντα του περιβάλλοντος του οργανισμού. Οι ευκαιρίες αφορούν σε παράγοντες που επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως και οι απειλές.

Σαν ευκαιρίες μπορούν να καθοριστούν αλλαγές στο νομικό πλαίσιο ή οποιαδήποτε δημιουργία νέων προϋποθέσεων για την καλύτερη εξυπηρέτηση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού.

Θα πρέπει να αναζητηθούν στο σημείο αυτό οι ευκαιρίες και ενδιαφέρουσες τάσεις που φαίνεται να ευνοούν τον οργανισμό και την περιοχή, όπως θα μπορούσαν να είναι τοπικά γεγονότα (πολιτιστικής, κοινωνικής ή οικονομικής αξίας), οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν την τοπική αγορά, αλλαγές σε επίπεδο κρατικής πολιτικής για κάποιο σημείο ενδιαφέροντος, οι αλλαγές στο πληθυσμιακό προφίλ ή στον τρόπο ζωής.

Οι ευκαιρίες μπορούν να εξετάζονται μέσα από την ανασκόπηση των δυνατών σημείων του οργανισμού, και τη διερεύνηση της δυνατότητας που παρουσιάζουν τα σημεία αυτά να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες. Αντίστοιχα, μέσα από την εξέταση των αδυναμιών, μπορούν να προκύψουν ευκαιρίας με τη λήψη μέτρων για την εξάλειψη των αδυναμιών.

➤ Απειλές

Απειλές μπορεί επίσης να αποτελούν εξίσου αλλαγές στο νομικό πλαίσιο ή αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης, ή έκτακτα γεγονότα που μπορεί να επιβαρύνουν ή να δημιουργήσουν πρόβλημα στο έργο και την αποστολή του οργανισμού.

Οι απειλές καθορίζονται με την εξέταση των εμποδίων που συνήθως παρουσιάζονται ως προς την λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τον ανταγωνισμό που μπορεί να υπάρχει, ή τις αλλαγές που μπορεί να

επιφέρει η τεχνολογική εξέλιξη και τις πιθανές αλλαγές σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

Εξετάζονται ακόμη χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα, και κατά πόσο κάποια από τις αδυναμίες του οργανισμού μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην οικονομική ζωή της περιοχής.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί εργαλείο για την εξέταση της κατάστασης και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων για την κατάσταση και τις δυνατότητες εξέλιξης του οργανισμού.

Στα πλαίσια ενός πλάνου στρατηγικού σχεδιασμού, χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση Pest.

Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST (Political, Economical, Social, Technological) εξετάζει και περιγράφει παράγοντες σε μακρο-περιβαλλοντικό επίπεδο, στους αντίστοιχους τομείς: το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον.

Εξελικτικά, η ανάλυση PEST εξετάζεται ως ανάλυση PESTLE (Πολιτικό, Περιβαλλοντικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Νομικό και οικονομικό περιβάλλον - Political, Environment, Social, Technological, Legal and Economic), διευρύνοντας τους τομείς εξέτασης, προσθέτοντας επιπλέον τους τομείς Δίκαιο και Περιβάλλον (Χρυσικός, 2020).



Εικόνα2ΑνάλυσηPESTLE Πηγή:dike.gr/ergaleia-analisis/pest-analysis

Η PEST ανάλυση αποτελεί μία ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον οργανισμό:

➤ Πολιτικοί παράγοντες

Η ανάλυση των πολιτικών παραγόντων αφορά στον τρόπο και στο βαθμό που η πολιτική κατάσταση επηρεάζει τον οργανισμό σε πολιτικό, οργανωτικό, οικονομικό επίπεδο. Εξετάζεται η πολιτική σταθερότητα και πιθανές αλλαγές στη νομοθεσία που αφορούν σε πολιτικούς παράγοντες, καθώς και η επιρροή των διεθνών εξελίξεων.

➤ Οικονομικοί παράγοντες

Περιλαμβάνονται οικονομικοί παράγοντες, όπως η οικονομική ανάπτυξη, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, οι δείκτες ανεργίας, η τιμολογιακή πολιτική, αλλά και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών,

Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία του οργανισμού, αναφέρονται και στο νομικό πεδίο, όπως αλλαγές στο εργατικό ή στο φορολογικό δίκαιο, καθώς και αλλαγές που μπορεί να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, αρμοδιότητες και πολιτικές που ορίζονται από την κεντρική κυβέρνηση.

➤ Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες που εξετάζονται στο πλαίσιο της ανάλυσης PEST σχετίζονται με την πολιτισμική ταυτότητα της κοινωνίας, το ρυθμό αύξησης και την ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού, καθώς και την έμφαση στην ασφάλεια του κοινωνικού συνόλου. Ο προσδιορισμός των κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό, επηρεάζουν ανάλογα και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει για να αξιοποιήσει και να ανταποκριθεί στις κοινωνικές τάσεις.

Στον τομέα αυτό αντιπροσωπεύονται και παράγοντες που αφορούν στο περιβάλλον, όπως κανονισμοί για την προστασία του περιβάλλοντος και οι σχετικές τάσεις που αφορούν στο κοινωνικό σύνολο, ως καταναλωτές.

➤ Τεχνολογικοί παράγοντες

Οι τεχνολογικοί παράγοντες που εξετάζονται στην PEST ανάλυση, περιλαμβάνουν τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές, τεχνολογικά κίνητρα και παρακολούθηση των ρυθμών ανάπτυξης της τεχνολογίας και την πιθανή πρόβλεψη των δυνατοτήτων αξιοποίησής της από τον δημόσιο τομέα.

Οι παράγοντες που εξετάζονται είναι σημαντικοί για την πορεία του οργανισμού, καθώς είναι δυνατόν να αποτελέσουν τόσο ευκαιρίες όσο και εμπόδια για τον οργανισμό και το έργο του, τις υπηρεσίες ή τα αγαθά που παρέχει στους πολίτες, αλλά και να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων των αρμόδιων οργάνων του.

1.5 Πλεονεκτήματα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Ενώ η Δημόσια Διοίκηση δραστηριοποιείται στο ίδιο πεδίο με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, βασίζεται κυρίως στην τήρηση των νόμων μέσω της προσκόλλησης στην παρακολούθηση τήρησης της ροής των εργασιών και υπηρεσιών, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, στον αντίποδα, τηρώντας το νόμο και την απαραίτητη ροή εργασιών, εστιάζει κυρίως στην οικονομία και στη διοικητική οργάνωση, αντλώντας από την εμπειρία της διοίκησης των επιχειρήσεων (Averch, & Dluhy, 1997).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποσκοπεί στην βελτίωση της παροχής υπηρεσιών των οργανισμών δημόσιας διοίκησης, αντιμετωπίζοντας τον πολίτη ως τον πελάτη μιας ιδιωτικής επιχείρησης, αντίληψη που εδράζεται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Πρίντζη, 2018).

Η λήψη αποφάσεων στη δημόσια διοίκηση συνδέεται μέσα από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ διαχειρίζεται πλέον τους στόχους και τα αποτελέσματα των δράσεων που σχεδιάζονται για την εκπλήρωσή τους με τη σχέση κόστους – οφέλους προωθώντας την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού προγραμματισμού του οργανισμού, μέσα στα χρονικά όρια που έχουν ορισθεί (Ρωσσίδης, 2014).

Τα οικονομικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η σύγχρονη δημόσια διοίκηση χρησιμοποιούνται κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού, της στοχοθεσίας, των συμβάσεων προμηθειών και του απολογισμού και κατά την παρακολούθηση της εξέλιξής τους. Αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού για

την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός και προωθεί την αξιοποίησή του και τη λειτουργικότητά του στις θέσεις που αναλαμβάνει οργανώνοντας το αντικείμενο εργασίας της κάθε θέσης στο οργανόγραμμα του Δήμου, περιγράφοντας με σαφήνεια τα καθήκοντα ανάληψης κάθε θέσης.

Διατηρώντας τις βασικές αρχές της διακυβέρνησης, τη νομιμότητα και την ροή εργασιών στα πλαίσια του κώδικα λειτουργίας των ΟΤΑ, προωθεί παράλληλα την επικοινωνία και τη δικτύωση των υπηρεσιών και των οργάνων διοίκησης καθώς και τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και φορείς του δημοσίου, τηρώντας τις βασικές αρχές του δημοσίου μανάτζμεντ: την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα (Τσάκνη, 2020).

1.6 Στρατηγικός σχεδιασμός σε τοπικό επίπεδο

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αναφέρεται στη λήψη των αποφάσεων και την ανάληψη δράσεων στα πλαίσια του προγραμματισμού, που διαμορφώνουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις: ποιος είναι ο οργανισμός, τι είναι, τι κάνει και γιατί. Μέσα από αυτή τη διαδικασία προσδιορίζονται οι δράσεις που εξυπηρετούν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού.

Ο προσδιορισμός της πολιτικής που θα ακολουθήσει ο οργανισμός, αφού τεθούν οι ανάλογες προτεραιότητες θα ωφελήσει στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της. Με σχεδιασμένες δράσεις και με στόχο την πραγματοποίηση του οράματος του οργανισμού μπορούν να ελέγχονται και να λειτουργούν αποτελεσματικά οι αποφάσεις των οργάνων και να προβλέπονται οι κίνδυνοι και οι επιπτώσεις κάθε δράσης, ώστε να αποφεύγονται.

Παράλληλα, και σε περιπτώσεις κρίσιμων καταστάσεων και έκτακτων εξελίξεων ο δήμος βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση, καθώς είναι σε θέση να είναι πιο προετοιμασμένος και να λειτουργεί με οργάνωση και συνοχή, έτσι ώστε να τις λειτουργήσει πιο γρήγορα και αποτελεσματικά.

Γενικότερα ο στρατηγικός σχεδιασμός οργανώνει τα όργανα εκπροσώπησης, το προσωπικό και τις υπηρεσίες του Δήμου, έτσι ώστε να βελτιωθεί η επικοινωνία, η

συνεργασία και η οργανωτική απόδοση, καθώς προϋποθέτει και ενισχύει την κουλτούρα της ομαδικής εργασίας.

Παράλληλα η κουλτούρα της νέας διοικητικής οργάνωσης μπορεί και οφείλει να είναι ανοιχτή και στο κοινωνικό σύνολο και ειδικότερα στην τοπική κοινωνία. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο προωθείται η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, συλλόγους επαγγελματιών, πολιτισμικών και άλλων ενώσεων και με τους πολίτες, ως σύνολο αλλά και καθέναν ξεχωριστά (Δεληθέου & Παππά, χ.χ.).

Οι βασικές αρχές της φιλοσοφίας του προγραμματισμού σε τοπικό επίπεδο κατά τον Φαναριώτη είναι οι παρακάτω:

1. Η αρχή του στρατηγικού προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης για όλα τα επίπεδα της διακυβέρνησης, τόσο σε γενικό όσο και σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Τα όργανα διοίκησης οφείλουν να συμμετάσχουν ισότιμα, με όλα τα ιδρύματα και τις κοινωφελείς επιχειρήσεις τους.

2. Η αρχή της «εκ των κάτω ανάπτυξης»

Η τοπική κοινότητα οφείλει να συνδράμει στον καθορισμό του προγραμματισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης για την ανάπτυξη του τόπου, καθώς οι προγραμματισμένες δράσεις και έργα θα αποδώσουν θετικά αποτελέσματα που θα ωφελήσουν την κοινότητα.

3. Η αρχή της αυτοδύναμης ανάπτυξης

Η τοπική αυτοδιοίκηση χρησιμοποιεί κυρίως χρηματοδότηση από τοπικούς πόρους που λειτουργούν ανταποδοτικά, και χρηματοδότηση από πόρους της κεντρικής διοίκησης.

4. Η αρχή της επικουρικότητας

Όταν οι τοπικοί φορείς δεν καταφέρνουν να προωθήσουν τα σχεδιασμένα προγράμματα ανάπτυξης οι φορείς που ανήκουν σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο οφείλουν να βοηθήσουν για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων (Φαναριώτης, 1999).

5. Η αρχή της εναρμόνισης των τοπικών προγραμμάτων ανάπτυξης

Η αρχή της εναρμόνισης των προγραμμάτων ανάπτυξης τοπικού επιπέδου με ευρύτερα προγράμματα σε ανώτερο επίπεδο καταδεικνύει τον ενιαίο χαρακτήρα των αναπτυξιακών προγραμμάτων, καθώς δεν αφορά μόνο ένα επίπεδο διοίκησης αλλά όλη τη διακυβέρνηση και ωφελεί αντίστοιχα την ανάπτυξη σε περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο.

Μέσα από αυτή την προοπτική οι Οργανισμοί Τοπική Αυτοδιοίκησης αξιοποιούν τους τοπικούς πόρους και τους πόρους της κεντρικής διοίκησης και των επιπέδων της προκειμένου να αποδώσουν στο μεγαλύτερο βαθμό για τη βελτίωση των τοπικών κοινωνιών.

Συγκεκριμένα η δράση τους αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών μέσω του σχεδιασμού ενός συγκεκριμένου πλαισίου για την ανάκαμψη της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ζωής της τοπικής κοινωνίας, με συντονισμένες κινήσεις και δράσεις σε τοπικό, περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο.

Η κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης των ΟΤΑ βασίζεται σε θεωρητικό επίπεδο στη θεωρία κατάρτισης προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης (Φαναριώτης, 1999).

Η διαδικασία κατάρτισης των προγραμμάτων ανάπτυξης αποτελείται από 5 στάδια.

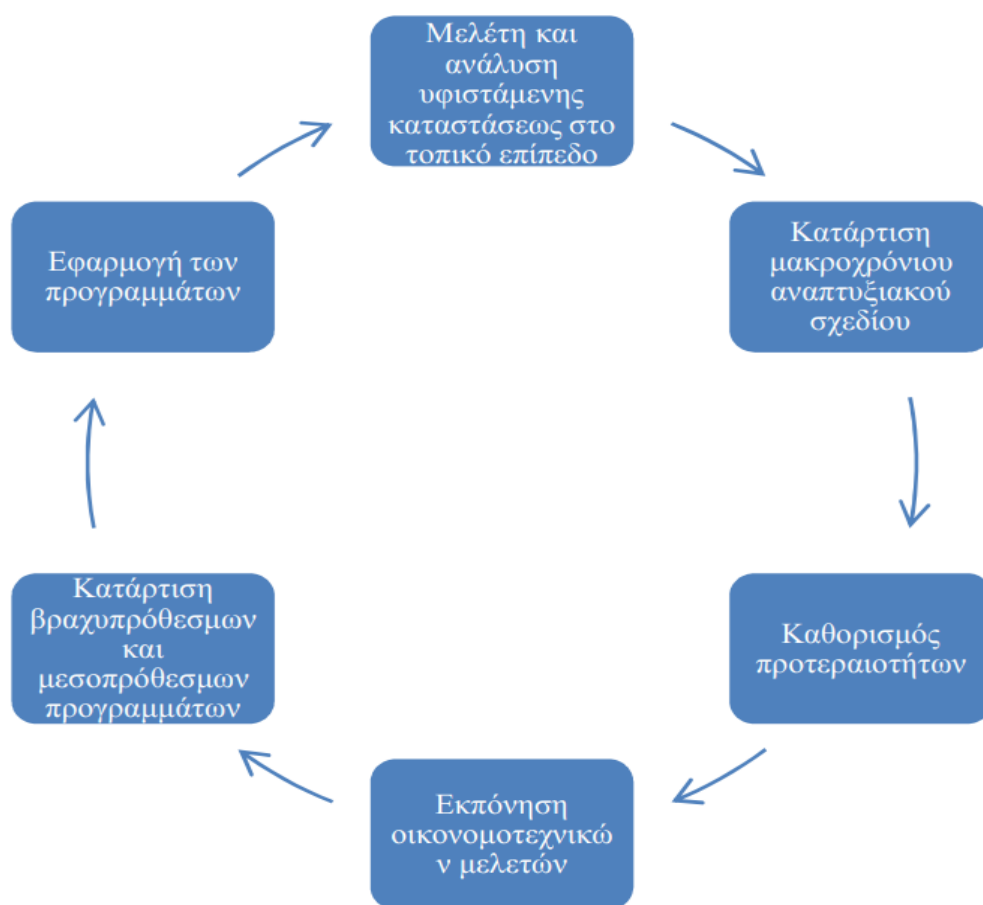
Το πρώτο στάδιο αφορά στη διαδικασία της μελέτης και ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και τον προσδιορισμό των αναπτυξιακών αναγκών της περιοχής.

Στη συνέχεια ακολουθεί η κατάρτιση του μακροχρόνιου αναπτυξιακού σχεδίου. Στο τρίτο στάδιο εντάσσεται η εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών και πινάκων που εξυπηρετούν το αναπτυξιακό σχέδιο.

Το τέταρτο στάδιο αφορά στην κατάρτιση αναλυτικών μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων.

Το τελευταίο στάδιο αφορά στην εφαρμογή των προγραμμάτων με συμμετοχική διαδικασία, στην οποία συνδράμουν οι υπηρεσίες σχεδιασμού και ανάπτυξης σε

τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, ΟΤΑ της ευρύτερης περιοχής καθώς και κοινωφελείς οργανισμοί και επιχειρήσεις του Δήμου, ιδιωτικοί φορείς και πολίτες.



Εικόνα 3. Στάδια σχεδιασμού τοπικής ανάπτυξης. Φαναριώτης, 199, σελ.314

1.7 Τα τοπικά αναπτυξιακά προγράμματα στην Ελλάδα

Η κεντρική, περιφερειακή και τοπική διοίκηση στην Ελλάδα για χρόνια αμφισβητήθηκε ως προς τις πρακτικές και τις μεθόδους στελέχωσης, λειτουργίας και προγραμματισμού. Ταυτόχρονα αμφισβητήθηκε και από την ελληνική κοινωνία αλλά και από ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς, σε σχέση με την υιοθέτηση διεθνών πρακτικών αναπτυξιακού στρατηγικού σχεδιασμού.

Τα τελευταία χρόνια, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης που βιώνει η Ελληνική κοινωνία και η πολιτεία, η χώρα κλυδωνιζόταν από τον κίνδυνο εξόδου της από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το περίφημο «Grexit», με αποτέλεσμα φορείς της

Ε.Ε. να αναλάβουν την επαναφορά της χώρας σε πορεία ανάπτυξης και την αποφυγή της χρεωκοπίας της,

Η αυστηρή επιτήρηση των ευρωπαϊκών θεσμών και των οργανισμών χρηματοδότησης εισηγήθηκαν την υιοθέτηση μιας σειράς μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού στη χώρα.

Η βασική επιδίωξη της εισαγωγής μεθόδων προγραμματισμού είναι να μειωθούν τα φαινόμενα διοίκησης και επίλυσης προβλημάτων κατά την εμφάνισή τους και με χαρακτήρα έκτακτου, και να προσδιοριστούν οι ανάγκες, να καταγραφούν οι μέθοδοι πρόωξης λύσεων και να προβλεφθούν οι πιθανοί κίνδυνοι και αδυναμίες, με τη δυνατότητα ανατροφοδότησης ενός συστήματος προγραμματισμού και διαχείρισης με μακροπρόθεσμη προοπτική.

Εισάγονται μέθοδοι στρατηγικού και ολοκληρωμένου σχεδιασμού που οριοθετούν τους αναπτυξιακούς στόχους της ελληνικής διοίκησης, σε όλα τα επίπεδα άσκησης της, και κατ' επέκταση και στους ΟΤΑ.

Οι μέθοδοι στρατηγικού και ολοκληρωμένου σχεδιασμού αφορούν σε διαδικασίες:

- εντοπισμού των τοπικών αναγκών και πρόβλεψης εμφάνισης νέων,
- καθορισμού των λειτουργικών στόχων για κάθε υπηρεσία της τοπικής διοίκησης,
- ελέγχου και αναπροσαρμογής κατά την παρακολούθηση των στόχων, με δυνατότητα αξιολόγησης των δυνατών εναλλακτικών λύσεων,
- παράλληλης κατάρτισης του προϋπολογισμού σε συσχέτιση με τον προγραμματισμό
- συνεχούς αξιολόγησης και επαναπροσδιορισμού των στόχων και των δράσεων και της λειτουργίας γενικότερα του Δήμου (Δαλιέτου κ.α., 2009).

Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα

Ο θεσμός των Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΤΑΠ) ξεκίνησε στην Ελλάδα με την ψήφιση του Νόμου 1622/1986 όπου εισηγείται ο νέος θεσμός για την κατάρτιση των αναπτυξιακών σχεδίων από τους Δήμους, σε συντονισμό με τα Νομαρχιακά Αναπτυξιακά Προγράμματα που αναπτύσσει αντίστοιχα η Νομαρχία.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών δεν κατάφερε να φτάσει πέρα από το στάδιο του σχεδιασμού, καθώς εμφανίστηκαν αδυναμίες κατά το στάδιο υλοποίησης. Οι κυριότερες αδυναμίες ολοκλήρωσης και επίτευξης της λειτουργίας των ΤΑΠ, όπως καταγράφονται στη βιβλιογραφία από τους Νικολόπουλο, Σαββαΐδου&Σαπουνάκη, το 2008, είναι:

1. Το γεγονός ότι οι Δήμοι δεν είχαν κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό για την ανάληψη των εργασιών που απαιτούνταν στα πλαίσια εκπόνησης των ΤΑΠ, με αποτέλεσμα οι εργασίες αυτές να ανατεθούν σε εξωτερικά γραφεία.
2. Ο κλειστός χαρακτήρας που λειτουργούσε ο Δήμος και η κρατική διοίκηση γενικότερα, είχε σαν αποτέλεσμα οι μελετητές, στους οποίους ανατέθηκαν οι εργασίες των ΤΑΠ, να συντάσσουν μελέτες που δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και για τον λόγο αυτό να μένουν αναξιοποίητες.
3. Η έλλειψη κουλτούρας διαβούλευσης και επικοινωνίας με τοπικούς φορείς και πολίτες για τον εντοπισμό των τοπικών αναγκών και την προώθηση των λύσεων μέσω του σχεδιασμού των προγραμμάτων ανάπτυξης.
4. Η αδυναμία χρήσης εργαλείων διοίκησης και οργάνωσης και η έλλειψη παρακολούθησης για την απαραίτητη αναπροσαρμογή τους στα στάδια εφαρμογής των αναπτυξιακών προγραμμάτων.
5. Ο προγραμματισμός των τοπικών προγραμμάτων ανάπτυξης δεν μπόρεσε να εξισορροπηθεί σε σχέση με την κάλυψη από τις αντίστοιχες χρηματοδοτήσεις και πόρους του Δήμου.

Ως αποτέλεσμα όλων αυτών ο θεσμός των ΤΑΠ εγκαταλείφθηκε. Στη συνέχεια ακολούθησε ο Νόμος 3463/2006 με πλαίσιο για την εισαγωγή στην τοπική αυτοδιοίκηση των τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Επιχειρησιακά Προγράμματα

Μετά την εγκατάλειψη του θεσμού των Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων θεσπίστηκε ο Νόμος 3463/2006 με πλαίσιο για την εισαγωγή στην τοπική αυτοδιοίκηση των τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Βάσει του νόμου το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου καλύπτει συνολικά τον προγραμματισμό των δράσεων τοπικής ανάπτυξης και οργάνωσης των υπηρεσιών των ΟΤΑ και των Νομικών Προσώπων τους. Συμπεριλαμβάνονται στο επιχειρησιακό πρόγραμμα η στρατηγική και οι προτεραιότητες δράσης, οι ειδικοί στόχοι και οι πόροι χρηματοδότησης του προγράμματος.

Η κατάρτιση των επιχειρησιακών προγραμμάτων με τη μορφή εγγράφου (βλ. Παράρτημα) χωρισμένο σε άξονες προτεραιότητας πραγματοποιείται με συνδυασμό των διαδικασιών συμμετοχής υπηρεσιών και φορέων στον σχεδιασμό του, καθοδηγείται από πολιτικό όραμα του Δήμου και διενεργείται με επιστημονικότητα κατά τη σύνταξή του.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αποτελεί σημαντικόεργαλείο σχεδιασμού καθώς το διατρέχει το όραμα και η αποστολή του Δήμου προσδιορίζοντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική, ενώ βασίζεται σε εργαλεία ανάλυσης της οικονομικής επιστήμης και του μανάτζμεντ για την ορθολογικότερη οικονομική διαχείριση του Δήμου. Με αυτό τον τρόπο αναβαθμίζεται η εικόνα του Δήμου, ενισχύεται η εξωστρέφεια και η εσωτερική οργάνωση του Δήμου.

Παράλληλα, συμβάλλει στην εξεύρεση νέων πόρων και χρηματοδοτήσεων και στην κατανομή και αξιοποίηση με αποτελεσματικό τρόπο για την εξυπηρέτηση των στόχων του προγράμματος.

Τέλος, ενισχύει την συμμετοχή όχι μόνο των υπηρεσιών του Δήμου αλλά και όλων των εμπλεκόμενων μερών, καθώς λειτουργεί ως μέσο Δημοκρατικού Προγραμματισμού και διευκολύνει τη χάραξη του Σχεδίου Ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα άσκησης διοίκησης.

2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των ΟΤΑ λειτουργεί με διεξοδικές διαδικασίες, προκειμένου να προσδιοριστούν οι ζητούμενες παράμετροι για τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Αρχικά ο οργανισμός αξιολογεί την υφιστάμενη κατάσταση στον ΟΤΑ και στα Νομικά του Πρόσωπα και προσδιορίζει τα βασικά οργανωτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά τους, ως οργανισμών(Άρ.2, Υ.Α 18183/07).

Η ανάλυση αφορά σε πραγματικά δεδομένα του οργανισμού. Χρησιμοποιείται ανάλυση SWOTγια να ελεγχθούν η κατάσταση στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του δήμου και να καταγραφεί η θέση του οργανισμού μέσα στο δίκτυο της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής ή ευρύτερης κοινωνίας. Προσδιορίζονται τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες, προκειμένου να καταγραφούν τα σημεία εστίασης του προγράμματος αλλά και να αναδειχθεί το ισχυρό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Στη συνέχεια διατυπώνεται το όραμα για την ανάπτυξη της επικράτειας του Δήμου και ορίζονται οι κατευθυντήριες αρχές του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης των τοπικών υποθέσεων.

Μέσω της διατύπωσης του οράματος καθορίζεται η στρατηγική του οργανισμού, ορίζονται οι γενικοί στρατηγικού στόχοι και ιεραρχούνται οι αναπτυξιακές προτεραιότητες που θα προωθήσουν την πραγματοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Οι στόχοι διατυπώνονται σε μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο επίπεδο.

Το σύνολο των δράσεων του δήμου και των νομικών του προσώπων καθώς και η οργάνωση των υπηρεσιών οργανισμού καταγράφονται στην εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα καταρτίζεται από το Δημοτικό Συμβούλιο και εγκρίνεται στη συνέχεια από το ίδιο όργανο, αφού συνεργαστεί κατά τη σύνταξη του επιχειρησιακού σχεδίου με διεπιστημονική ομάδα έργου, όργανα διοίκησης και τις υπηρεσίες του δήμου.

Ακολουθεί δημοσιοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου και το σημαντικό στάδιο της διαβούλευσης, όπου για δύο εβδομάδες ο οργανισμός δέχεται προτάσεις από φορείς και κοινωνικές ομάδες του τόπου.

Η αποτελεσματικότητα του επιχειρησιακού σχεδίου ελέγχεται ως προς την επίτευξή του σε σχέση με τον Οικονομικό προγραμματισμό του Δήμου, καθώς και οικονομικούς δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησής του, για κάθε δράση.

Οι διαδικασίες του επιχειρησιακού σχεδιασμού περιγράφονται σύμφωνα με το Άρ.1 της Υ.Α.18183/07, όπως αυτή τροποποιήθηκε με την Απόφαση 5694 ΥΠΕΣΑΗΔ της 16/03/2011 (ΦΕΚ 382/2/2011), όπου περιγράφονται οι απαιτούμενες ενότητες και κεφάλαια που θα περιλαμβάνει το επιχειρησιακό πρόγραμμα ενός Ο.Τ.Α.:

Ενότητα 1: Στρατηγικός σχεδιασμός.

Κεφάλαιο 1.1: Περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης.

Κεφάλαιο 1.2: Στρατηγική του Ο.Τ.Α. και αναπτυξιακές προτεραιότητες.

Ενότητα 2: Επιχειρησιακός προγραμματισμός.

Κεφάλαιο 2.1: Στόχοι και δράσεις.

Κεφάλαιο 2.2: Πενταετής προγραμματισμός των δράσεων.

Ενότητα 3: Οικονομικός προγραμματισμός και δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 3.1: Οικονομικός προγραμματισμός.

Κεφάλαιο 3.2: Δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος με τιμή – στόχο για κάθε δράση.

2.1 Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης

Στο πρώτο κεφάλαιο του στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με το Άρθρο 3 της Υ.Α.18183/07 περιλαμβάνονται η περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και η στρατηγική του Δήμου και οι αναπτυξιακές του προτεραιότητες.

Προκειμένου να περιγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση καταγράφονται στοιχεία σχετικά με τον ΟΤΑ καθώς και οι σχέσεις του και οι εξαρτήσεις μεταξύ των ΟΤΑ της ευρύτερης περιφέρειας όπου ανήκει. Βασικά στοιχεία που μπορούν να δώσουν πληροφορίες αποτελούν μετρήσιμα πληθυσμιακά, κοινωνικά και οικονομικά στοιχεία του ΟΤΑ. Επιπλέον χρησιμοποιούνται δεδομένα που αφορούν σε περιβάλλον και τα αναπτυξιακά χαρακτηριστικά του ΟΤΑ και της ευρύτερης περιοχής.

Τα βασικά οργανωτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά του ΟΤΑ αξιολογούνται με βάση τα κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης, καταγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα σε σχέση με αυτά, με σειρά προτεραιότητας και ιεράρχησης για την εξυπηρέτηση της άμεσης αντιμετώπισής τους από τον ΟΤΑ και την διεξαγωγή συμπερασμάτων για τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών του ΟΤΑ αφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον και αναδεικνύει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που παρουσιάζονται στο έργο άσκησης της διοίκησης, και της λειτουργικότητας των υπηρεσιών του ΟΤΑ και των Νομικών του Προσώπων. Τέλος, ελέγχονται στοιχεία για τους πόρους που χρησιμοποιεί ο ΟΤΑ, όπως οι υποδομές, το ανθρώπινο δυναμικό και οι πηγές χρηματοδότησης, προκειμένου να περιγραφεί η οικονομική τους κατάσταση και να προσδιοριστούν ευκαιρίες και εμπόδια ή κίνδυνοι που αφορούν σε εσωγενείς ή εξωγενείς παράγοντες (Άρ.2, Υ.Α 18183/07).

2.2 Διατύπωση του οράματος

Στο δεύτερο κεφάλαιο του στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με το Άρθρο 3 της Υ.Α.18183/07 περιλαμβάνονται:

- Η διατύπωση του οράματος για την ανάπτυξη της τοπικής επικράτειας του Δήμου και των κατευθυντήριων αρχών του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης των τοπικών υποθέσεων.
- Ο προσδιορισμός της στρατηγικής του ΟΤΑ, δηλαδή των γενικών στρατηγικών στόχων για την πραγματοποίηση του οράματος που διατυπώθηκε.
- Η ιεράρχηση των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων, με βάση τις οποίες θα διαρθρωθεί το επιχειρησιακό πρόγραμμα.

Το όραμα του Δήμου αποτελεί διατύπωση της κατάστασης που θα επιδιώξει στην επόμενη μεσοπρόθεσμη περίοδο για τη βελτίωση της περιοχής του, καθώς και του ίδιου του οργανισμού. Το μέσον για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι η εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής του, έχοντας εξασφαλίσει ως προς αυτό το όραμα, την ευρύτερη δυνατή κοινωνική συναίνεση.

2.3 Διατύπωση της στρατηγικής

Η διατύπωση της στρατηγικής του ΟΤΑ γίνεται μέσω του καθορισμού γενικών στρατηγικών στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι με βάση την επιλεγμένη στρατηγική του Δήμου, σύμφωνα με το Άρθρο 3 της Υ.Α.18183/07 μπορεί να αφορούν:

- Στην ανάπτυξή του σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο στην περιοχή του Δήμου.
- Στην ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου.
- Στην αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας του με τη βελτίωση της λειτουργικότητας των υπηρεσιών και των οργάνων του, και την αποτελεσματικότητα των οικονομικών πόρων του.
- Στη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης του Δήμου.

Για την επίτευξη των στόχων καταρτίζεται ένα ολοκληρωμένο υποπρόγραμμα δράσεων σε επίπεδο υλοποίησης, οι οποίες μπορεί να είναι κατηγορίες έργων ή μεγάλα έργα (τεχνικά έργα, μελέτες, έρευνες, κανονιστικές ρυθμίσεις κ.α.), ή και επαναλαμβανόμενες λειτουργίες των υπηρεσιών και οργάνων διοίκησης.

Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών στόχων αποτελούν στόχοι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), ρεαλιστικοί (Attainable), προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα (Resultsoriented) και χρονικά προσδιορισμένοι (Timed) δίνοντας το ακρωνύμιο SMART, καταλήγοντας ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι έξυπνοι, ικανοί να οδηγήσουν τον οργανισμό στην αποτελεσματική και έγκαιρη επίτευξή τους (Kaufmanetal., 2003).

Με την καταγραφή των στρατηγικών στόχων ο Στρατηγικός Σχεδιασμός παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός πενταετούς στρατηγικού σχεδίου, το οποίο παρέχει εποπτεία και έλεγχο των εξωτερικών παραγόντων του οργανισμού, αποτελεί εργαλείο για τη λήψη των αποφάσεων και την κατανομή των πόρων του, αποσκοπεί και υποβοηθά την επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών και εκτελεστικών οργάνων της διοίκησης, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και δημιουργεί ένα κλίμα κοινής προσπάθειας, με τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου, ενιαίου και συγκεκριμένου πλαισίου για το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού. Παράλληλα δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στον οργανισμό και αποτελεί το μέσον για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση του πολίτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες που λαμβάνει.

Στο πλαίσιο που ο στρατηγικός σχεδιασμός επιβάλλει σημαντικές αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού που επηρεάζει, κρίνεται απαραίτητη η συνοχή και η ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και των οργάνων διοίκησης του οργανισμού, καθώς οι αλλαγές είναι δυνατόν να δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμα ή και μακροπρόθεσμα προβλήματα προς επίλυση.

Στο σημείο αυτό είναι δυνατόν ο οργανισμός να μπορέσει να ανταποκριθεί αν θέσει ρεαλιστικούς στόχους, ενισχύσει και υποστηρίξει τους εργαζόμενους και τους εμπλεκόμενους σε νέες διαδικασίες και αλλαγές, έτσι ώστε να μπορεί να υποστηριχτεί το όλο εγχείρημα.

Σημαντικό για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού κρίνεται και το στοιχείο της διαφάνειας, της κοινοποίησης και διαβούλευσης των στοιχείων και των προγραμμάτων δράσης του, και η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με τους πολίτες και τις ενώσεις τους, τους άλλους τοπικούς και ευρύτερους οργανισμούς και την συμμετοχή των κοινωνικών φορέων στο σχεδιασμό.

Ο έλεγχος των αποδόσεων της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού βασίζεται και σε ποσοτικά δεδομένα που καταγράφονται και αναφέρονται τόσο στα τοπικά όργανα διοίκησης όσο και στην κεντρική διοίκηση για την αξιολόγηση της προόδου των δράσεων και εργασιών.

Το σύστημα μέτρησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων δίνει τέλος τη δυνατότητα ανατροφοδότησης και ελέγχου της προόδου συνολικά της στρατηγικής και της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων μέσα στα πλαίσια που έχει θέσει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του οργανισμού.

3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη και πρακτική καθορίζεται κυρίως από την ύπαρξη οράματος και το μέσον για την πραγματοποίησή του αποτελεί ο προγραμματισμός.

Με την ένταξη του προγραμματισμού στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική αυτοδιοίκηση καθορίζονται οι στόχοι και προσδιορίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα μπορέσουν αυτοί να επιτευχθούν.

Ο προγραμματισμός αρχικά εμφανίστηκε στη ιστορία των ελληνικών διοικητικών μεταρρυθμίσεων ως «δημοκρατικός προγραμματισμός» με το Νόμο 1622/86), ο οποίος καθιερώθηκε μέσω των πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ως εργαλείο σχεδιασμού και ανάπτυξης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, α΄ και β΄ βαθμού. Στη συνέχεια καθιερώθηκε η Διοίκηση με Στόχους με το Νόμο 3230/04. Με τους Νόμους 3469/06 και 3852/10 εντάχθηκε στην Ελληνική Δημόσια και την Τοπική αυτοδιοίκηση ο προγραμματισμός και η στοχοθεσία, χωρίς όμως να υιοθετηθεί ως κουλτούρα και φιλοσοφία ανάπτυξης στην πρακτική άσκηση διοίκησης από τους φορείς και τους οργανισμούς, που συνιστούν και ασκούν τη Δημόσια Διοίκηση.

Κατά την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού των δήμων και των Νομικών τους Προσώπων, καταρτίζεται το επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης του Δήμου, μέσω του ετήσιου προγράμματος δράσης. Μέρος του επιχειρησιακού προγράμματος αποτελεί και το τεχνικό πρόγραμμα του Δήμου. Το ετήσιο πρόγραμμα δράσης αποτελεί ένα μέρος του προγραμματισμού του οργανισμού σε επιχειρησιακό επίπεδο.

3.1 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός λειτουργεί σε δύο επίπεδα: σε στρατηγικό και επιχειρησιακό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά στην αποστολή, στο όραμα και είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων στόχων.

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός διαμορφώνει τις ενέργειες με συγκεκριμένα, μετρήσιμα στοιχεία, μέσω των οποίων θα λειτουργήσει αποτελεσματικά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτελεί το μέσο για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που έχει θέσει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Εξυπηρετείται από τον προϋπολογισμό, προκειμένου να τεθούν με ποσοτικά χαρακτηριστικά οι στόχοι και να παραχθούν για την εκπλήρωσή του ο ετήσιος προγραμματισμός δράσεων, που θα ωφελήσουν το δήμο και τους πολίτες και θα βοηθήσουν την ανάπτυξη του Δήμου στα επίπεδα των δράσεων και ενεργειών που θα σχεδιάσει και θα πραγματοποιήσει.

Τα προγράμματα που αναλαμβάνει ο κάθε οργανισμός μπορούν να πραγματοποιούνται σε πλαίσιο συνεργασίας με ομάδες δήμων και να αφορούν σε έργα υποδομής και καινοτόμα έργα σε τοπικό ή και περιφερειακό επίπεδο.

Σχέδια που εντάσσονται στον επιχειρησιακό προγραμματισμό αφορούν σε θέματα υγείας, πολιτισμού και παιδείας όπως διαχείριση αποβλήτων, αποκατάσταση πρασίνου, προγράμματα δια βίου μάθησης, το πρόγραμμα «βοήθεια στο σπίτι» και γενικά προγράμματα και δράσεις που βελτιώνουν την εικόνα του Δήμου, τον καταστούν ανταγωνιστικό και βελτιώνουν τη ζωή της κοινότητας.

Το Επιχειρησιακό Προγραμμάτων ΟΤΑ εξυπηρετεί παράλληλα και τη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας του κάθε Οργανισμού. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός ενθαρρύνει την διαδικασία λήψης αποφάσεων, βελτιώνει την διερεύνηση και αξιοποίηση των πηγών χρηματοδότησης και προωθεί την ανάπτυξη δράσεων και ενεργειών για καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων του οργανισμού και την βελτίωση της ζωής των πολιτών. Οι προγραμματισμένες δράσεις σχεδιάζονται στα πλαίσια του προϋπολογισμού του ΟΤΑ και αξιολογούνται, λειτουργώντας έτσι ως εργαλείο αυτορρύθμισης του ίδιου του φορέα.

Με το άρθρο 4 της Υ.Α.18183/07 ορίζονται οι στόχοι και οι δράσεις του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Αρχικά εξειδικεύονται οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι σε ειδικότερους στόχους, ανά άξονα όπου κάθε άξονας εξειδικεύεται σε μέτρα που μπορεί να αφορούν στην

επίτευξη περισσότερων από έναν ειδικότερους στόχους, με ορίζοντα την επόμενη πενταετία λειτουργίας του οργανισμού. Τα μέτρα μπορεί να αφορούν σε υπηρεσίες του Δήμου όπως Ύδρευση και Αποχέτευση, Διαχείριση απορριμμάτων, Κοινωνική φροντίδα, Πολιτισμό, Αθλητισμό, Τουριστική ανάπτυξη, πληροφοριακά συστήματα του Δήμου, ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τον πολίτη, Απασχόληση, Οικονομικά του Ο.Τ.Α. και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Ο.Τ.Α. και των Νομικών Προσώπων του κλπ..

Οι συνεχείς λειτουργίες του Δήμου μπορεί να περιλαμβάνουν κύριες δραστηριότητες για την εκπλήρωση των σκοπών του Ο.Τ.Α., όπως κοινωνικές, πολιτιστικές, προστασίας του περιβάλλοντος κ.λπ.. Παράλληλα μπορεί να περιλαμβάνουν υποστηρικτικές ή οριζόντιες λειτουργίες, που αφορούν στην υποστήριξη των υπηρεσιών και των οργάνων διοίκησης του οργανισμού και των Νομικών Προσώπων του. Ενδεικτικά υπηρεσίες όπως θέματα διαχείρισης προσωπικού, οικονομική διαχείριση, προμήθειες, υποστήριξη του προγραμματισμού, διοικητική και νομική υποστήριξη, πληροφοριακά συστήματα και συστήματα βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας του Δήμου, ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες στον πολίτη κλπ.

Τις δράσεις αναλαμβάνουν οι υπηρεσίες του οργανισμού και των Νομικών του Προσώπων, είτε σύνδεσμοι ΟΤΑ των οποίων ο συγκεκριμένος Δήμος είναι μέλος καθώς και δομές συνεργασίας του Δήμου με άλλους φορείς, που ορίζονται σε συγκεκριμένες συμβάσεις συνεργασίας, όπως διαδημοτικές συνεργασίες με γειτονικούς ή υπερτοπικού επιπέδου ΟΤΑ.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά στην υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και κάθε σχέδιο δράσης μέσα στο πλαίσιο του σχεδιασμού αφορά τόσο στην εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών και των αναδυόμενων εμποδίων και προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν κατά την διαδικασία πραγματοποίησης των σχεδιαζόμενων δράσεων.

Σημαντικό στοιχείο αναδεικνύεται η δημιουργία αναφορών και δεικτών παρακολούθησης με ποσοτική μέτρηση της προόδου των έργων και δράσεων που προγραμματίζονται, έτσι ώστε να αναθεωρείται η εξέλιξή τους μέσω της

αξιολόγησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και να ταυτιστούν οι εξελισσόμενες σχετικές εργασίες με το όραμα του σχεδιασμού.

Βασικό πλεονέκτημα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού αποτελεί ο προγραμματισμός σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, διάρκειας πέντε ετών έτσι ώστε να λειτουργεί ως κίνητρο για τη λήψη αποφάσεων από τα αρμόδια όργανα του φορέα και συμβάλλει στην επικοινωνία τόσο μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και τα στελέχη του όσο και με τους πολίτες, μέσω διαβούλευσης των σχεδίων δράσεών του και ενεργειών του. Μέσα σ' αυτό το κλίμα ενισχύεται η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό από το κοινό αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους στο σχεδιασμό και το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται για την σχεδίαση, την εκτέλεση και την διεκπεραίωση των ενεργειών που αφορούν στον επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό.

3.2 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης (ΕΠΔ)

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης καταρτίζεται μαζί με τον προϋπολογισμό του Δήμου. Σύμφωνα με την Υ.Α 18183/07 τα διοικητικά όργανα που εμπλέκονται στη διαδικασία κατάρτισής του είναι το Δημοτική Συμβούλιο, η Εκτελεστική Επιτροπή, η Οικονομική Επιτροπή, τα Συμβούλια Δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων και η Επιτροπή Διαβούλευσης (Αρ.3, Υ.Α.18183/07).

Η εκτελεστική επιτροπή αποτελεί ένα συλλογικό όργανο του Δήμου με αρμοδιότητες το συντονισμό και την ευθύνη της εφαρμογής της δημοτικής πολιτικής σε όλους τους τομείς. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο παρακολουθεί την εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου με το πρόγραμμα δράσης που έχει καταρτίσει ο Δήμος σε μεσοπρόθεσμο, ετήσιο και πενταετές επίπεδο. Το έργο της αφορά στη συγκέντρωση και αξιολόγηση των προτάσεων των υπηρεσιών του Δήμου κατά την προετοιμασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και την εισήγηση στην οικονομική επιτροπή του προτεινόμενου προϋπολογισμού και του ετήσιου προγράμματος δράσης.

Η οικονομική επιτροπή αφού συντάξει τον προϋπολογισμό και το Ετήσιο πρόγραμμα δράσης εισηγείται στο Δημοτικό Συμβούλιο για την ψήφισή τους.

Ο πρόεδρος της δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης προχωρά σε υποχρεωτική πρόσκληση για δημόσια συνεδρίαση, πριν από τη σύνταξη των προσχεδίων του προϋπολογισμού και του ετήσιου προγράμματος δράσης.

Το Δημοτικό Συμβούλιο ψηφίζει το πενταετές επιχειρησιακό πρόγραμμα και το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης του Δήμου. Το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης μπορεί να τροποποιηθεί με αιτιολογημένη απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου, με κάθε τροποποίηση του οικονομικού προϋπολογισμού του Δήμου που επιφέρει μεταβολές στις ενταγμένες στο ετήσιο προϋπολογισμό δράσεις του.

Κατά την εφαρμογή του ετήσιου προγράμματος δράσης του Δήμου, η υπηρεσία προγραμματισμού συνεργαζόμενη με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου είναι υπεύθυνη για τη σύνταξη, σε τακτά χρονικά διαστήματα, εκθέσεων παρακολούθησης, ώστε να τις υποβάλλει στην εκτελεστική επιτροπή. Παράλληλα το έργο της αφορά και στη σύνταξη έκθεσης του απολογισμού του ΕΠΔ, πριν το στάδιο σύνταξης του οικονομικού απολογισμού. Η διαδικασία της σύνταξης της έκθεσης σύμφωνα με τις απολογιστικές εκθέσεις που θα λάβει από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου θα λήξει με την υποβολή της έκθεσης στην εκτελεστική επιτροπή.

Οι επιτροπές συντονισμού συγκροτούνται προκειμένου να προωθηθεί ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του έργου των υπηρεσιών του Δήμου. Ως προς τη σύνθεση και τις αρμοδιότητές τους καθορίζονται από τον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών του Δήμου. Οι επιτροπές συντονισμού μπορούν να απαρτίζονται από τον δήμαρχο, αντιδημάρχους και προϊστάμενους των υπηρεσιών, καθώς και από εκπροσώπους των Νομικών Προσώπων του Δήμου.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 της Απόφασης 5694 ΥΠΕΣΑΗΔ, του 2011, για τις σχετικές αλλαγές στο άρθρο 9, της Υ.Α.18183/07 σχετικά με τον τρόπο υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων, ορίζεται ότι για τον έλεγχο της νομιμότητας υποβάλλεται με ευθύνη του Δημάρχου στην Αυτοτελή Υπηρεσία Εποπτείας ΟΤΑ, εγκεκριμένη από το Δημοτικό Συμβούλιο έκθεση με τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Οι αλλαγές της Απόφασης 5694 ΥΠΕΣΑΗΔ, του 2011, προσθέτει επίσης νέο άρθρο στην Υ.Α.18183/07, που αριθμείται ως 10, το οποίο αναφέρει ότι «Οι μικροί πληθυσμιακά δήμοι που είναι υποστελεχωμένοι και στερούνται της αναγκαίας υλικοτεχνικής υποδομής, υποστηρίζονται και καταθέτουν επιχειρησιακό πρόγραμμα απλοποιημένης μορφής».

3.3 Σύγχρονα εργαλεία Μάνατζμεντ στου ΟΤΑ

Η χρήση νέων τεχνολογιών ανοίγει το δρόμο για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, προωθεί την ψηφιακή διακυβέρνηση και αποτελεί το μέλλον της επικοινωνίας των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες, είτε σε ρόλο «πελάτη», είτε σε ρόλο προμηθευτή για κάθε δημόσιο οργανισμό.

Οι σύγχρονες μεταρρυθμίσεις με τους νόμους και τις αποφάσεις για την ηλεκτρονική τιμολόγηση στα πλαίσια των δημοσίων συμβάσεων (Ν.4601/2019 & Οικ. Αποφ. 60967 ΕΞ 2020), την ηλεκτρονική διαβίβαση δεδομένων στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, για τις συναλλαγές πωλήσεων με ΦΠΑ των δήμων και των Νομικών τους Προσώπων, στην ΑΑΔΕ (Απ. Α 1138 ΦΕΚ 2470/22-6-2020 & 15^Α του ν.4174/2013 Κ.Φ.Δ.) είναι μερικές από τις σύγχρονες αλλαγές και την εισαγωγή εργαλείων ελέγχου και παρακολούθησης της δημόσιας διοίκησης με ταυτόσημες μεθόδους με αυτές του ιδιωτικού τομέα, χρησιμοποιώντας εργαλεία μάνατζμεντ.

Έτος: 2019 Τμήμα: 10

	Εξοφλήματα (Α) Paid (A)	Απορριπτόμενα και Λιγότερο (Β1) Not Approved/Overpaid (B1)	Άκυρα (C) Rejected (C)	Σε εκκρεμότητα και Λιγότερο (D1) Pending and Overdue (D1)	ΣΥΝΟΛΟ ΠΟΣΩΝ και υπολογισμοί TOTAL OF VALUES and Calculation
Σύνολο Διάρκειας Sum of Durations	432.432,00	432.432,00	44.324.234,00	432.423,00	46.621.521,00
Συνολικό Ποσό Total INT Amount	432.423,00	432.424,00	43.242,00	43.242,00	961.331,00
Συνολικό Ποσό Τόκων Total INT Amount	43.242,00	432.423,00	432.423,00	432.423,00	1.340.511,00
Αριθμός Εντολών Number of PV	43.242,00	43.242,00	432.432,00	242,00	619.158,00
KPI (επιόρους Ομάδας Ενταλμάτων) KPI (for PV Group)	10,00	10,00	102,50	1.786,87	87,88
M.O. Ποσού AVG Amount	10,00	10,00	0,10	178,69	1,83
M.O. Τόκων AVG INT Amount	1,00	10,00	1,00	1.786,87	2,58

Εικόνα 4. KPI Φορέα (Κύριου Δείκτη Επιδόσεων Πληρωμών) -ΓΓΠΣΔΔ

Το «Πληροφοριακό Σύστημα Υποβολής Συνόψεων του Μητρώου Δεσμεύσεων (ΜΔ), Εκθέσεων Απλήρωτων και Ληξιπρόθεσμων Οφειλών και του Κύριου Δείκτη Επιδόσεων Πληρωμών (ΚΡΙ) των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης» δημιουργήθηκε ως εργαλείο παρακολούθησης και ελέγχου των δημοσιονομικών στοιχείων:

- Μηνιαίες Συνόψεις του Μητρώου Δεσμεύσεων μέσω του Κόμβου Διαλειτουργικότητας και της Διαδικτυακής Βάσης Δεδομένων του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.).
- Μηνιαίες Εκθέσεις Απλήρωτων και Ληξιπρόθεσμων Οφειλών απευθείας από τους υπόχρεους φορείς.
- Τριμηνιαίοι πίνακες του Κύριου Δείκτη Επιδόσεων Πληρωμών (ΚΡΙ) απευθείας από τους υπόχρεους φορείς.

Η δημιουργία της εφαρμογής πραγματοποιήθηκε από τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (ΓΓΠΣΔΔ), σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής- Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (ΓΛΚ) με στόχο τον εκσυγχρονισμό της παρακολούθησης της άσκησης της δημόσιας πολιτικής (Εγκύκλιος 87 ΥΠ.ΕΣ./2020).

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΝΟΨΕΩΝ ΜΗΤΡΩΟΥ ΔΕΣΜΕΥΣΕΩΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Α.Φ.Μ.: 100024941 Χρήστης: Επάνωμο / Όνομα: ΒΟΙΔΟΝΙΚΟΔΟΠΟΥΛΟΥ ΠΗΝΕΛΟΠΗ Ρόλος: Χρήστης Φορέα ΜΔ Φορέας: ΤΑΜΕΚΟ ΕΓΓΥΗΤΗΣ ΚΑΤΑΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Test

Κρι Φορέα

Επιλογή Έτους: 2019 Υπομάζα: Επιλογή Προβλεπόμενος: Προβλεπόμενα τακτικά επαναλαμβανόμενα: Με την προβλεπόμενη ή την προβλεπόμενη τακτικά επαναλαμβανόμενα, ο πίνακας ανακλιμακωμένος μόνο για ανάγνωση

Αναίτηση

ID Κρι	Έτος	Τρίμηνο	ΓΔΟΥ	Κωδικός Φορέα	Όνομα Φορέα	Υπομάζα	Σύνολο Δαπάνες	Συνολικό Ποσό	Συνολικό Ποσό	Αριθμός Εντολών	ΚΡΙ	Μ.Ο. Προσώ	Μ.Ο. Τόκων	Έκδοση (Version)	Ημ. Υποβολής	Ημ. Σημασίας	Κατάσταση
23	2019	3ο	ΓΔΟΥ ΥΠ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Ε00333	ΤΑΜΕΚΟ ΕΓΓΥΗΤΗΣ ΚΑΤΑΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Test	ΚΕΝΤΡΟΗ_ΚΥΒ	1.046,00	1.378,00	2.377,00	120,00	8,72	11,48	19,81	1			Ενεργός από ΓΔΟΥ
28	2019	2ο	ΓΔΟΥ ΥΠ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Ε00333	ΤΑΜΕΚΟ ΕΓΓΥΗΤΗΣ ΚΑΤΑΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Test	ΚΕΝΤΡΟΗ_ΚΥΒ	587.811.187,00	386.791,00	6.986,00	45.473,00	12.482,38	0,51	0,20	5	09-10-2019 14:06:37	09-10-2019 14:07:04	Ενεργός από ΓΔΟΥ
6	2019	1ο	ΓΔΟΥ ΥΠ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Ε00333	ΤΑΜΕΚΟ ΕΓΓΥΗΤΗΣ ΚΑΤΑΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Test	ΚΕΝΤΡΟΗ_ΚΥΒ	45.621.521,00	951.331,00	1.340.511,00	519.158,00	87,88	1,83	2,58	1			Ενεργός από ΓΔΟΥ

© 2019 ΔΕΥΤΕΡΟΧΕΙΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ - ΤΙΜΗΜΑ Α'

Εικόνα 5. Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων – ΓΓΠΣΔΔ

Η εφαρμογή δημιουργήθηκε προκειμένου να συγκεντρώνονται σε ένα πληροφοριακό σύστημα οι συνόψεις του Μητρώου Δεσμεύσεων (ΜΔ), των

Εκθέσεων Απλήρωτων και Ληξιπρόθεσμων Οφειλών και των πινάκων του Κύριου Δείκτη Επιδόσεων Πληρωμών (ΚΡΙ) του συνόλου των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Π.Δ. 80/2016 (Α' 145) και στις 2/47972/15-6-2018 (ΑΔΑ:Ω8ΛΝΗ-4ΕΓ) και 2/47891/ΔΠΓΚ/15-6-2018 (ΑΔΑ:Ψ4Γ6Η-94Φ) εγκυκλίου του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΓΛΚ).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στα πλαίσια των ρυθμίσεων που προωθήθηκαν από τις αρχές δημοσιονομικής επιτήρησης κατά την περίοδο της ελληνικής οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του '10 και διαρκεί έως σήμερα, διατύπωσαν την πρόθεση να καθοδηγήσουν τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση (Άρ.3 του Ν.4336/2015).

Κυρίαρχο θέμα για την εφαρμογή ενός προγράμματος οικοδόμησης ικανοτήτων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναδείχτηκε ο όρος «αποπολιτικοποίησης» της, ο οποίος αντικατοπτρίζει το πρόβλημα της συγκρότησης της ελληνικής διοίκησης ως ένα σύστημα σχέσεων με αναφορά στο πολιτικό σύστημα και εμπλεκόμενους φορείς της δημόσιας διοίκησης, πολίτες και επιχειρήσεις. Ως απάντηση για την από-πολιτικοποίηση της ελληνικής διοίκησης ορίζονται μεταρρυθμιστικά μέτρα και δημιουργείται παρατηρητήριο για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της αξιολόγησης των μέτρων προς την κατεύθυνση αυτή.

Η εξωστρέφεια και η παρακολούθηση οικονομικών δεικτών στα πλαίσια άσκησης της δημόσιας διοίκησης με τα σύγχρονα εργαλεία που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες αφενός συγκεντρώνουν οικονομικά στοιχεία από όλη την επικράτεια σε ελάχιστο χρόνο και με σύγχρονα πρωτόκολλα ασφάλειας και διαχείρισης των δεδομένων και αφετέρου αποτελούν στοιχεία που άμεσα μπορούν να παρακολουθούνται από το κοινό, τους πολίτες και γενικά όλους τους ενδιαφερόμενους για την πορεία την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών και των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου και γενικά των νομικών προσώπων της δημόσιας διοίκησης.

3.4 Η σημερινή κατάσταση στη χώρα

Η σημερινή ιστορική συγκυρία είναι ιδιαίτερος δύσκολη σε οικονομικό αλλά και κοινωνικό επίπεδο για την ελληνική κοινωνία. Η οικονομική κρίση ταλανίζει τη

χώρα εδώ και 12 περίπου χρόνια και στα μέσα της δεκαετίας του '10 η ανθρωπιστική κρίση που ξεκίνησε με τις μεγάλες μεταναστευτικές και προσφυγικές ροές στη χώρα μας έχουν επιβαρύνει ιδιαίτερα την οικονομική ζωή του τόπου.

Η σημερινή κατάσταση της ελληνικής κοινωνίας που εμφανίζει υψηλή ανεργία, φτώχεια, και μειώσεις σε μισθούς και συντάξεις τα χρόνια της κρίσης εντάθηκε με τις περικοπές των δημόσιων δαπανών για την υγεία, την παιδεία και το κράτος πρόνοιας.

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης με την ιστορικά ανεξέλεγκτη κατασπατάληση δημόσιων πόρων εμφανίστηκαν υπερχρεωμένοι τα τελευταία χρόνια και, μέσα στα πλαίσια των αλλαγών που επέφεραν τα μνημόνια στη χώρα, αναγκάστηκαν να περιορίσουν τις προμήθειες, να περιορίσουν τις προσλήψεις μόνιμου προσωπικού δυσχεραίνοντας έτσι το έργο των υπηρεσιών τους στην έγκαιρη εξυπηρέτηση του κοινού και των συναλλασσόμενων με τις υπηρεσίες και τους ΟΤΑ.

Στις αρχές του 2020 η πανδημία του κορωνοϊού που ξεκίνησε από την πόλη Γιουχάν της Κίνας, έπληξε τον πλανήτη σε όλα τα μήκη και τα πλάτη, με σοβαρές επιπτώσεις και απώλειες χιλιάδων ζώων σε γειτονικά μας κράτη όπως η Ιταλία και η Ισπανία, όπως και χώρες της Βόρειας Ευρώπης όπως η Γερμανία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά και πιο μακρινές χώρες όπως οι Η.Π.Α., η Βραζιλία και άλλες.

Στον κλονισμό της κοινωνικής και οικονομικής ζωής που ακολούθησε το lockdown σε όλη τη χώρα από τις αρχές Ιουνίου έως τις αρχές Μαΐου, η χώρα και οι πολίτες δέχθηκαν ισχυρά πλήγματα σε όλους σχεδόν τους τομείς της καθημερινής ζωής. Η αγωνία για την υγεία κυρίως, για την ανεργία, για την οικονομία επιδεινώθηκε με το κλείσιμο χώρων πολιτισμού, θεάτρων, αρχαιολογικών χώρων και η έλευση του καλοκαιριού φαίνεται πως δεν έδωσε σημαντική ανάσα στον τουρισμό, αλλά έφερε τη χώρα μπροστά στο δεύτερο κύμα της πανδημίας.

Ταυτόχρονα η κλιματική αλλαγή έφερε με σφοδρότητα και συχνότητα στη χώρα φαινόμενα που εμφανίζονταν σε διάστημα δεκαετιών. Καταστροφές όπως

πυρκαγιές με θύματα ανθρώπινες ζωές όπως η πυρκαγιά στο Μάτι και πλημμύρες στη Μάνδρα και πρόσφατα στην Εύβοια και στην Καρδίτσα είχαν σαν αποτέλεσμα να θρηνήσουμε πολλά θύματα, να συμβούν καταστροφές στη χλωρίδα και την πανίδα του τόπου και πολλές υλικές ζημιές.

Μέσα σ' αυτό το ζοφερό κλίμα η προστασία της δημόσιας υγείας και η πολιτική προστασία αναδεικνύονται ως βασικές υπηρεσίες προστασίας και φροντίδας για τους πολίτες, τις ζωές τους, τις περιουσίες τους και την ψυχική τους υγεία.

Αναδύεται πλέον η σημαντικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως φορέα με ιδιαίτερα κοινωνικό ρόλο που καλείται να προστατεύσει τους πολίτες, να διατηρήσει και να διευρύνει τον κοινωνικό ιστό και συνολικά να συμβάλλει στη βελτίωση της ζωής των πολιτών και να προστατεύσει το φυσικό περιβάλλον της περιοχής του.

Με την εγκύκλιο του υφυπουργού οικονομικών για τη Διακριτή παρακολούθηση δαπανών των φορέων του υποτομέα των ΟΤΑ λόγω υλοποίησης μέτρων προστασίας της δημόσιας υγείας και της οικονομίας από τον COVID-19 (Α.Π. οικ. 2/17012/ ΔΠΓΚ) αυξάνονται οι εγγεγραμμένες πιστώσεις με τον συμπληρωματικό κρατικό προϋπολογισμό του οικονομικού έτους 2020 (Αρ. 7 του Ν.4682/2020,Α'76) του Υπουργείου στον λογαριασμό «Πιστώσεις για δράσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση μέτρων προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κορωνοϊό» κατά 5 δις. Ευρώ. Από τον τακτικό προϋπολογισμό ή το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) στο πλαίσιο αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης. Η εγκύκλιος δημιουργεί επίσης την υποχρέωση μηνιαίας αποστολής από τους ΟΤΑ στη Διεύθυνση Οικονομικών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΔΟΙΚΤΑ) πινάκων με στοιχεία για τα έσοδα και τις δαπάνες των ΟΤΑ για την αντιμετώπιση του κορωνοϊού (Covid-19).

Όλες οι εξελίξεις αναδεικνύουν την ανάγκη προγραμματισμού και σχεδιασμού στα πλαίσια λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδιαιτέρως δε για τον τομέα της πολιτικής προστασίας για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής και των επικίνδυνων φαινομένων που μπορεί να αποτελέσουν κίνδυνο για την τοπική κοινωνία και τη δημόσια υγεία.

Παράλληλα ενισχύεται η ανάγκη μέσω του σχεδιασμού για τη διαμόρφωση της πολιτισμικής ταυτότητας της κοινότητας στη σύγχρονη εποχή με αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για τη διαχείριση κρίσεων σε τοπικό και ευρύτερο επίπεδο, την υποδοχή και διαχείριση των προβλημάτων που αφορούν σε προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές, η χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών προς πολίτες και ενδιαφερόμενους να έρθουν σε επικοινωνία και να εξυπηρετηθούν από υπηρεσίες του Δήμου.

Μέσα στο πλαίσιο των νέων προκλήσεων για τη δημόσια διοίκηση δεν μπορεί καμία δράση να γίνεται απρογραμμάτιστα, αλλά θα πρέπει η πρόληψη και η πρόβλεψη να αποτελέσουν βασικά χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού των δήμων, τόσο σε επίπεδο έργων, δράσεων και ενεργειών όσο και σε επίπεδο εξεύρεσης και αξιοποίησης οικονομικών πόρων, υποδομών και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΠΑΡΓΑΣ

4 Ο ΔΗΜΟΣ ΠΑΡΓΑΣ

4.1 Περιγραφή του Δήμου

Ο Δήμος Πάργας συστάθηκε με το Πρόγραμμα Καλλικράτης, το 2011 και ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα Πρέβεζας της Περιφέρειας Ηπείρου.

Η σημερινή μορφή των Ο.Τ.Α. είναι αποτέλεσμα του σχεδίου Καλλικράτη (Ν.3852/2010), με βάση το οποίο συνενώθηκαν πρώην Δήμοι και κοινότητες σε πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. και καταργήθηκαν οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, οι οποίες αντικαταστάθηκαν από τις περιφέρειες, ως δευτεροβάθμιοι Ο.Τ.Α.

Σαν Καλλικρατικός Δήμος, προήλθε από τη συνένωση δυο Καποδιστριακών δήμων, της Πάργας και του Φαναρίου. Εδαφικά περικλείεται από τον Νομό Θεσπρωτίας και τον Νομό Πρεβέζης και βρίσκεται στα νοτιοδυτικά της Περιφέρειας Ηπείρου.

Η πρωτεύουσα του Δήμου Πάργας είναι η κωμόπολη Καναλάκι. Η κωμόπολη Πάργα έχει οριστεί ως ιστορική έδρα του Δήμου. Ο πληθυσμός του Δήμου σύμφωνα με την απογραφή της ΕΛΣΤΑΤ του 2011 είναι 11.866 κάτοικοι, ενώ η δημοτική ενότητα Πάργας καταγράφηκε με πληθυσμό 3.904 κατοίκους. Η Πάργα αποτελεί σημαντικό εμπορικό και τουριστικό κέντρο της περιοχής.



Εικόνα 6. Δήμος Πάργας - wikipedia.org

Ο Δήμος διαθέτει ηλεκτρονική σελίδα ενημέρωσης (site) στη διεύθυνση dimospargas.gr προκειμένου να μπορούν πολίτες και επισκέπτες να ενημερώνονται για την διοικητική οργάνωση του Δήμου, τις κοινωνικές δομές που περιλαμβάνει και τις δράσεις που πραγματοποιεί.

Διαθέτει επίσης σελίδα για «Αιτήματα πολιτών», όπου οι πολίτες μπορούν να αναγράφουν σε ειδική φόρμα επικοινωνίας, αιτήματα προς το Δήμο για τη συγκεκριμένη περιοχή που τους αφορά, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση και διεκπεραίωση των αιτημάτων τους. Η αναγραφή των προσωπικών στοιχείων και των στοιχείων επικοινωνίας των πολιτών είναι προαιρετική, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα άμεσης έκφρασης των αιτημάτων και εστιάζοντας κυρίως στην περιγραφή του αιτήματος προς διευθέτηση.

Η σελίδα για τα αιτήματα πολιτών αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια της νέας Δημοτικής Αρχής για άμεση επικοινωνία των πολιτών με τον Δήμο Πάργας, ενώ προετοιμάζει την δημιουργία ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος καταχώρησης, αρχειοθέτησης και απάντησης και διευθέτησης των αιτημάτων πολιτών.

4.2 Η πρωτεύουσα του Δήμου, το Καναλάκι

Το Καναλάκι, το οποίο αποτελεί την πρωτεύουσα του Δήμου Πάργας, είναι κωμόπολη του νομού Πρεβέζης, της περιφέρειας της Ηπείρου. Σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ο πληθυσμός της αριθμεί 2.513 κατοίκους. Η πόλη απέχει 47 χλμ. από την Πρέβεζα.

Η πρωτεύουσα του δήμου Πάργας αποτελεί το εμπορικό κέντρο της περιοχής ενώ ταυτόχρονο έχει ανεπτυγμένο τον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα. Στο κέντρο της κωμόπολης βρίσκονται υπηρεσίες, η ΔΥΟ Φαναρίουκαι το Κ.Ε.Π του Δήμου.

Κοντά στο Καναλάκι βρίσκονται τα ερείπια της αρχαίας Πανδοσίας, αποικίας των Ηλείων.

4.3 Η πόλη της Πάργας



Εικόνα 7. Η Πάργα - Greekcitytimes.com

Η Πάργα είναι παραθαλάσσια κωμόπολη στα βορειοδυτικά του νομού Πρέβεζας. Εκτείνεται αμφιθεατρικά σε υψόμετρο 139 μέτρα, επί του γήλοφου Πεζόβολος, έως τα παράλια του Ιόνιου Πελάγους. Ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 2.415 κατοίκους (σύμφωνα με την απογραφή της ΕΛΣΤΑΤ του 2011). Αποτελεί ιστορική έδρα του Δήμου Πάργας. Στη δημοτική ενότητα Πάργας ανήκουν οι τοπικές κοινότητες Αγιάς, Ανθούσας και Λιβαδαρίου και συνολικά ο πληθυσμός της δημοτικής ενότητας Πάργας ανέρχεται σε 3.904 κατοίκους.

Η Πάργα υπήρξε γνωστή για τα κτίρια, τις εκκλησίες και το μεσαιωνικό ενετικό κάστρο της, στη νοτιοδυτική πλευρά της πόλης. Η ομορφιά της υποστηρίζεται από την επτανησιακή αρχιτεκτονική των κτιρίων της και το γαλάζιο του Ιονίου. Υπήρξε επίσης από τη δεκαετία του 1950 έδρα Ειρηνοδικείου, ταμείου οικονομικής εφορίας, Δασονομείου, Τελωνείου, Γραφείου Γεωπόνου με ημιγυμνάσιο και δημοτικά σχολεία.

Τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί έναν αξιόλογο τουριστικό προορισμό με πολλές κοντινές παραλίες (Κρυονέρι, Πίσω Κρυονέρι, Βάλτος, Σαρακήνικο, Λύχνος και Αϊ Γιαννάκης). Σε απόσταση δεκαπέντε περίπου χιλιομέτρων από την πόλη της Πάργας βρίσκεται το σπουδαιότερο νεκρομαντείο της αρχαιότητας, το Νεκρομαντείο του Αχέροντα, όπου σύμφωνα με τους Αρχαίους Έλληνες οι πηγές του ποταμού Αχέροντα αποτελούσαν τις Πύλες για την κάθοδο στον Κάτω Κόσμο.

Απέναντι ακριβώς από την πόλη υπάρχει το γραφικό Νησί της Παναγιάς, στο οποίο βρίσκονται μια εκκλησία και μεσαιωνικά και ενετικά κτίσματα. Τους θερινούς μήνες διαθέτει ακτοπλοϊκή σύνδεση με τους Παξούς και τους Αντίπαξους και με πλοία με την Αμμουδιά, την Κέρκυρα και την Λευκάδα.

4.4 Αξιοθέατα

Ο Δήμος Πάργας έχει πολλές παραλίες που επισκέπτονται αρκετοί τουρίστες από κοντινές και μακρινές περιοχές και χώρες. Παράλληλα είναι πλούσιος σε αξιοθέατα όπως το ιστορικό Βενετσιάνικο κάστρο της πόλης της Πάργας, τα γραφικά πλακόστρωτα σοκάκια και τα πολλά εκκλησιάκια της πόλης, το νησάκι με την εκκλησία της Παναγιάς και το εκκλησιαστικό μουσείο στο κέντρο της πόλης.

Ναοί και μοναστήρια που μπορεί να επισκεφθεί κάποιος κατά τη διαμονή του στην περιοχή του Δήμου είναι ο ναός του Αγίου Νικολάου, Πολιούχος της Πάργας, το μοναστήρι της Αγίας Βλαχέρνας, το εκκλησάκι στου Αι Σώστη στην ομώνυμη παραλία που βρίσκεται κάτω από βράχο, το κάστρο "του Αλή Πασά" στην Ανθούσα, την υποβρύχια πηγή στον κόλπο Αι Γιαννάκη, τα φυσικά σπήλαια στο Λίχνο.



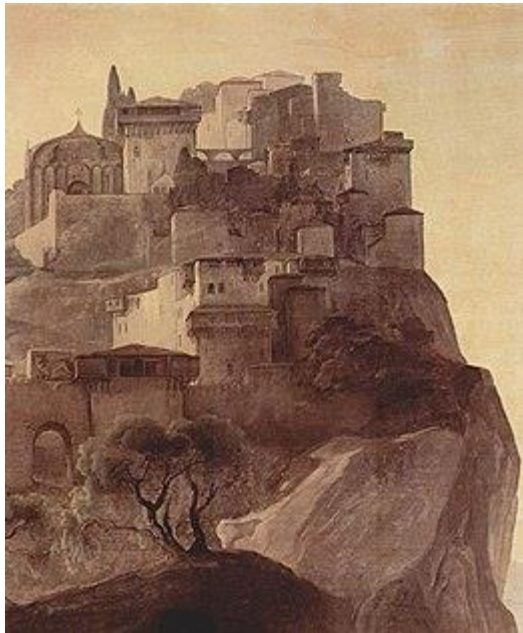
Εικόνα 8. Η παραλία Κρουονερίου - dimospargas.gr

Η Πάργα λίγα χρόνια μετά την απελευθέρωσή της, το 1913, αποκόπηκε διοικητικά από τον νομό Θεσπρωτίας, όπου γειτνιάζει γεωγραφικά και ανήκει από τότε στον νομό Πρέβεζας.

Πριν κατασκευαστεί το ισχυρό κάστρο της Πάργας που σώζεται μέχρι και σήμερα, οι κάτοικοι της Πάργας προσπαθούσαν να διατηρούσαν οχυρωμένη την πόλη, που ήταν εκτεθειμένη προς τη θάλασσα, για να αντιμετωπίσουν τους επιδρομείς. Οι Νορμανδοί τους βοήθησαν να ολοκληρώσουν τις πρώτες οχυρωματικές κατασκευές τους. Το 1452 ο Χατζή Μπέης κατέλαβε την οχυρωμένη θέση αλλά το 1454 οι κάτοικοι της Πάργας το ανακατέλαβαν. Το 1537 ο Χαϊρεντίν Μπαρμπάροσα κατεδάφισε το υπάρχον φρούριο και την πόλη.

Το κάστρο κατασκευάστηκε εκ νέου με την βοήθεια των Ενετών, αλλά πριν ολοκληρωθεί κατεδαφίζεται ξανά από τους Τούρκους. Οι Ενετοί το 1792 έχτισαν για τρίτη και τελευταία φορά το φρούριο, που έμεινε απόρθητο μέχρι το 1819, παρά τις επιθέσεις και την πολιορκία του Αλή Πασά των Ιωαννίνων.

Το 1819 η Πάργα πουλήθηκε στους Τούρκους. Τότε ο Αλής ενίσχυσε ακόμη περισσότερο το κάστρο κάνοντας ριζικές αλλαγές στους χώρους του. Στην τοξωτή πύλη της εισόδου διακρίνονται ο φτερωτός λέων του Αγίου Μάρκου στο τείχος και το όνομα «ANTONIO CERVASS 1764», χαρακτηριστικά εμβλήματα του Αλή πασά, δικέφαλοι αετοί και διάφορες επιγραφές.



Εικόνα 9. Το κάστρο της Πάργας (Λεπτομέρεια από πίνακα του FrancescoHayez)
- wikipedia.org

Η περιοχή του Δήμου Πάργας έχει αξιόλογο τουριστικό πλούτο και ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό κομμάτι της οικονομικής ζωής της περιοχής. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση μεριμνά για την ανάδειξη των πολιτισμικών και φυσικών αξιοθέατων της περιοχής, καθώς αποτελούν σταθερά σημεία τουριστικής αναφοράς της περιφέρειας και του Δήμου.

4.5 Τουρισμός και πολιτισμός

Ο τομέας του Τουρισμού αποτελεί βασικό τομέα αξιοποίησης της τοπικής αυτοδιοίκησης και συμβάλλει στην οικονομική και κοινωνική ζωή του τόπου και συνολικά της χώρας.

Η ανάδειξη του τουριστικού πλούτου οργανώνεται με δράσεις πολιτισμικών παραδόσεων που κοινοποιούνται στους επισκέπτες της περιοχής, αναδεικνύοντας τα ήθη και τα έθιμα της χώρας και της ευρύτερης περιοχής. Η παραδοσιακή μουσική, οι παραδοσιακοί χοροί και τα τραγούδια, οι θεατρικές παραστάσεις και γενικότερα παραστάσεις πολιτισμού αναδεικνύουν το πολιτισμικό προφίλ της περιοχής και εισάγουν τους τουρίστες και επισκέπτες στην κουλτούρα της περιοχής.

Άμεσοι στόχοι για την προώθηση του τουρισμού στην περιοχή αποτελούν επίσης η διαμόρφωση των λαϊκών αγορών ως πεδίο κοινωνικής συναναστροφής και επικοινωνίας μεταξύ των κατοίκων και των τουριστών, γνωριμία με τα προϊόντα του τόπου και τους παραγωγούς.

Στο επίπεδο του τουρισμού σημαντικό ρόλο παίζει το Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο Πάργας. Το Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο Πάργας προσφέρει υπηρεσίες κοινής ωφελείας και συμβάλλει στην εμπορική, επιβατική, ναυτιλιακή, τουριστική και αλιευτική κίνηση. Σε συνεργασία με αντίστοιχους φορείς που δραστηριοποιούνται στις αντίστοιχες λιμενικές ζώνες, συντελεί σημαντικά και συστηματικά στην εύρυθμη λειτουργία των περιοχών αρμοδιότητάς του συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην κοινωνική, οικονομική, τουριστική και πολιτιστική ανάπτυξη της πόλης και του Δήμου γενικότερα.

5 Όραμα και Στρατηγική

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί βασικό εργαλείο για την οργάνωση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών για την λειτουργία και την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων στην τοπική δημόσια διοίκηση.

Συμβάλλει στην αξιοποίηση των οικονομικών πόρων του οργανισμού και συμβάλλει στην αποδοτικότητα του οργανισμού και την επίτευξη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του.



Εικόνα 10. Οι στρατηγικοί στόχοι της ΕΕ για το 2021-2027 -ΕΕΔΕ

Το στρατηγικό πρόγραμμα του Δήμου Πάργας αφορά σε δράσεις που άπτονται σε τέσσερις τομείς σημαντικούς για το δήμο και την κοινωνία γενικότερα:

1. Την προστασία και την αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής.
2. Τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων και της κοινωνικής τους ζωής με την άσκηση πολιτικών για την υγεία, την παιδεία και τα κοινωνικά δικαιώματα.
3. Την προστασία του πολιτισμικού περιβάλλοντος και την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της περιοχής στα πλαίσια του τουρισμού.

Τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και την ανάδειξη του Δήμου σε έναν αξιόλογο δημόσιο οργανισμό για την περιοχή και τη χώρα.

Περιβάλλον	Σεβασμός των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης
	Ευαισθητοποίηση πολιτών
	Βελτίωση υποδομών και ανταποδοτικότητας υπηρεσιών
	Πολεοδομικός σχεδιασμός
	Εξοικονόμηση ενέργειας στις κτιριακές υποδομές
	Διαχείριση απορ/των-ανακύκλωση
Κοινωνία	Κοινωνική δικαιοσύνη και αλληλεγγύη
	Πρώθηση της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών
	Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τοπικούς φορείς
	Πολιτισμική ποικιλομορφία
	Δράσεις πολιτισμού-αθλητισμού και κοινωνικής πρόνοιας
Οικονομία	Κινητοποίηση περιφερειακών πόρων και δυνατοτήτων
	Βελτίωση οικονομικής διαχείρισης
	Αξιοποίηση κινητής και ακίνητης περιουσίας του Δήμου
	Στήριξη των παραγωγικών κλάδων της περιοχής
Διοίκηση	Ανταπόκριση στις ανάγκες και στα αιτήματα των πολιτών
	Διαφάνεια και χρηστή διαχείριση
	Ισορροπη ανάπτυξη των δημοτικών ή τοπικών κοινοτήτων
	Ισοτίμη εξυπηρέτηση όλων των κατοίκων χωρίς διακρίσεις και αποκλεισμούς

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Δήμου ταυτίζεται με την πολιτική του Οργανισμού και αφορά στη λήψη των πιο σημαντικών αποφάσεων, τον προσδιορισμό των στόχων του συστήματος και το σχέδιο επίτευξής τους.

Η λειτουργία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αποτελεί το μέσον για την επιλογή των κατάλληλων ενεργειών, και των εναλλακτικών λύσεων σε θέματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεσή τους στη διάρκεια του χρόνου, καθώς και για τον προσδιορισμό των απαραίτητων μέσων και πόρων με τους οποίους αυτά θα πραγματοποιηθούν.

Βασικούς παράγοντες επιτυχίας για την επιτυχία του Σχεδιασμού του Οργανισμού αποτελούν η αποτελεσματική διοίκηση του έργου, η δέσμευση της διοίκησης ως προς την πραγματοποίηση των στόχων, η γενική αποδοχή των αναγκών και των στόχων όλων των εμπλεκόμενων στο σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των δράσεων για την εξυπηρέτησή του, η εξεύρεση ικανοποιητικών πόρων για την κάλυψη των οικονομικών και διαχειριστικών απαιτήσεων του σχεδιασμού, καθώς και η ταχύτητα υλοποίησης και ολοκλήρωσης των σχετικών έργων και δράσεων.

Η Στρατηγική του Δήμου Πάργας συνιστά το συνεκτικό σύνολο προτεραιοτήτων και πολιτικών που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματος του Δήμου. Η διαμόρφωση της στρατηγικής του Δήμου σημαίνει:

α) τον προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων τοπικής ανάπτυξης που θα αντιμετωπίσει ο Δήμος.

β) τη διαμόρφωση των κατάλληλων εσωτερικών στρατηγικών επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των στόχων τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης του Οργανισμού.

Η στρατηγική αποτελεί το πλαίσιο για την κατάρτιση των Σχεδίων Δράσης και πρέπει να είναι συμβατή με την αποστολή και τις αρχές λειτουργίας και διακυβέρνησης του Δήμου.

Στόχος του Δήμου είναι η βελτίωση της καθημερινότητας του πολίτη, η εξασφάλιση της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και ορθολογικής διαχείρισης του φυσικού και αστικού περιβάλλοντος, η ανάδειξη του κοινωνικού χαρακτήρα του Δήμου και η ενδυνάμωση της κοινωνικής αλληλεγγύης με την εφαρμογή στοχευμένων παρεμβάσεων με γνώμονα τις βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία του.

Η οικονομική διαχείριση και τα έσοδα αποτελούν ένα από τα κρίσιμότερα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο Δήμος. Ο τουρισμός, η αλιεία και η κτηνοτροφία αποτελούν μαζί με το εμπόριο τις κυριότερες πηγές εσόδων για την κοινότητα, κυρίως τη θερινή περίοδο. Ο οργανισμός θα πρέπει να προωθήσει πολιτικές υποστήριξης αυτών των δραστηριοτήτων και παράλληλα να φροντίσει να βρεθούν νέοι τρόποι αυτοχρηματοδότησης, έτσι ώστε να δημιουργηθεί πλούτος που θα εξασφαλίζει σημαντικούς πόρους για τους δημότες και για τον Δήμο.

Η Περιβαλλοντική προστασία αποτελεί επίσης θεμελιώδες ζήτημα ανάπτυξης για τον τόπο, καθώς είναι αυτή που εξασφαλίζει την οικολογική ισορροπία και κατ' επέκταση την ανθρώπινη δραστηριότητα και πρέπει να αντιμετωπιστεί πρωτίστως ως ζήτημα τοπικής ανάπτυξης, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη διατήρηση του Δήμου Πάργας ως τόπου με ποιότητα ζωής και ευκαιρίες δραστηριοτήτων για όλους, δημότες και επισκέπτες.

Για την επιτυχία όλων των στόχων και των δράσεων απαραίτητη είναι η αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών με τις οποίες συναλλάσσεται ο δήμος και η ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών του Δήμου.

Σ' αυτό το πλαίσιο κρίνεται απαραίτητη η αναδιαμόρφωση και η αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητάς του οργανισμού, με τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και των οργάνων του, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής του και την βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Οι δράσεις που έχουν αναληφθεί στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου δρομολογούν μια σειρά διαδικασιών και απαιτούν ποσά χρηματοδοτήσεων για τον σχεδιασμό και τα έργα που προγραμματίζονται μέσα σ' αυτό το πλαίσιο.

5.1 Προστασία και αξιοποίηση του περιβάλλοντος

Οι δράσεις του Δήμου Πάργας για την προστασία του περιβάλλοντος αφορούν στην ανάπτυξη δικτύου κάδων ανακύκλωσης με σκοπό την ανάπτυξη και υποστήριξη της φιλοσοφίας της ανακύκλωσης από τους πολίτες και επισκέπτες του Δήμου. Συγκεκριμένα οι δράσεις που αναπτύχθηκαν και συνεχίζουν να πραγματοποιούνται και να εξελίσσονται, μετά από μια περίοδο πιλοτικών δοκιμών, είναι:

Η ανάπτυξη του δικτύου μπλε κάδων για ανακύκλωση συσκευασιών, η οποία για χρόνια δεν λειτουργούσε. Μέχρι σήμερα έχει πραγματοποιηθεί η προμήθεια περισσότερων από 60 νέων κάδων. Η ανακύκλωση συσκευασιών ξεκίνησε σε πιλοτικό επίπεδο από την Δημοτική Ενότητα Φαναρίου από τις αρχές Αυγούστου και επεκτείνεται και στην ΔΕ Πάργας.

Παράλληλα ολοκληρώθηκε η προμήθεια 10 κάδων ανακύκλωσης γυάλινων συσκευασιών, από τους οποίους έχουν εγκατασταθεί 5 σε κάθε Δημοτική ενότητα.

Για μικρές ηλεκτρικές συσκευές και λαμπτήρες έχουν οριστεί σημεία συλλογής σε συγκεκριμένα σημεία των εγκαταστάσεων του Δήμου, τόσο στο Δημαρχείο Καναλακίου όσο και στο Δημοτικό Κατάστημα Πάργας. Επίσης, για την συγκέντρωση μεγάλων συσκευών λειτουργεί χώρος συγκέντρωσης στο Αμαξοστάσιο του Δήμου στο Καναλάκι και στην Πάργα.

Για τους δημότες που προτίθενται να ανακυκλώσουν μεγάλο πλήθος συσκευών, όπως επαγγελματικοί χώροι ή ξενοδοχεία μετά από ανακαινίσεις, μπορούν με επικοινωνία στην επίσημη ηλεκτρονική διεύθυνση (e-mail) του Δήμου, το info@dimospargas.gr, να ενημερώνουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες της δημοτικής αρχής, ώστε να προγραμματιστεί η συλλογή των συσκευών.

Από τις αρχές του χρόνου έχει πραγματοποιηθεί η ανακύκλωση 70.000 λαμπτήρων και περισσότερων από 8 τόνους ηλεκτρικών συσκευών, με ανταποδοτικό όφελος για τους πολίτες και για τον Δήμο.

Επίσης, ο Δήμος προχωρά στην συλλογή και ανακύκλωση, σε ειδικά δοχεία που βρίσκονται στα Δημοτικά Καταστήματα Καναλακίου και Πάργας, για toner και μελανοδοχείων, προκειμένου να αποτρέψει την απόρριψή τους στα οικιακά απορρίμματα. Στο πλαίσιο αυτό, για την καλύτερη προστασία του περιβάλλοντος και την αποφυγή συμμετοχής στα οικιακά απορρίμματα υλικών που δεν επιτρέπεται η απόθεσή τους στο περιβάλλον, συνεχίζεται από το Δήμο η λειτουργία των κίτρινων κάδων για μπάζα και οικοδομικά απορρίμματα.

Η ιστοσελίδα του Δήμου ενημερώνεται και ανανεώνεται συνεχώς με πληροφορίες για τις δράσεις που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος και συγκεκριμένα με ενημέρωση για τα νέα σημεία συλλογής για κάθε ανακυκλώσιμο είδος. Η υπηρεσία ανακύκλωσης του Δήμου Πάργας πρόκειται άμεσα να διαθέτει νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες επικοινωνίας για τους πολίτες για την καλύτερη αξιοποίηση και εξυπηρέτηση των δράσεων για το περιβάλλον και καλεί τους πολίτες να συνεργαστούν με το Δήμο, ώστε να συμβάλλουν όλοι μαζί στην προστασία του Περιβάλλοντος και στην εξοικονόμηση πόρων.

Ποσότητες που έχουν ανακυκλωθεί

Είδος	Ποσότητα	Ενεργά σημεία
Χαρτί	150 τόνοι	70
Γυαλί	10 τόνοι	10
Ηλεκτρικές Συσκευές	8 τόνοι	2
Λαμπτήρες	70000 τεμάχια	2
Τoner-Μελάνοδοχεία	350 τεμαχια	2
Οικοδομικά Υλικά	2000 τόνοι	14

Εικόνα 11. Δράση Ανακύκλωσης - Dimospargas.gr

5.2 Οικονομική και κοινωνική ζωή – δράσεις για τους πολίτες

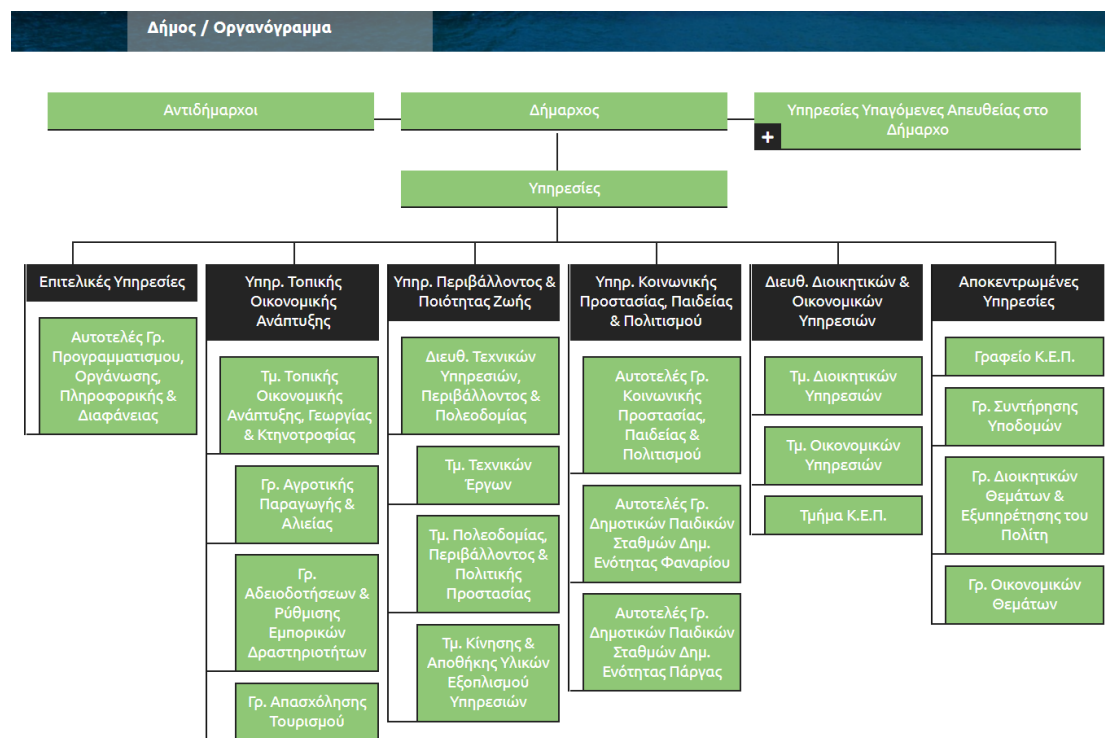
5.2.1 Κοινωνικές δομές

Κοινωνικές Δομές

Κέντρο Κοινότητας	+
Κοινωνικό Παντοπωλείο	+
Κέντρο Δια Βίου Μάθησης	+
Βοήθεια στο σπίτι	+

Το κοινωνικό πρόσωπο του Δήμου περιλαμβάνει δομές όπως το κέντρο κοινότητας, το κοινωνικό παντοπωλείο, κέντρο δια βίου μάθησης και το πρόγραμμα βοήθεια στο σπίτι. Το πρόγραμμα «Βοήθεια στο σπίτι», καθώς και άλλες παρεχόμενες προς τους πολίτες κοινωνικές υπηρεσίες, λειτουργεί με δομές και στις δύο Δημοτικές Ενότητες του Δήμου, στη ΔΕ Φαναρίου και στη ΔΕ Πάργας.

5.3 Οργάνωση του Δήμου



Εικόνα 12. Το οργανόγραμμα του Δήμου - dimospargas.gr

Το οργανόγραμμα του Δήμου και η διάρθρωση των υπηρεσιών του έχει βασιστεί στο πλαίσιο εξυπηρέτησης, παρακολούθησης και ελέγχου των στρατηγικών στόχων του προγραμματισμού του.

Για την εξυπηρέτηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Οργανισμού η αναβάθμιση των οργάνων διοίκησης και των υπηρεσιών του Δήμου αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την εικόνα του, την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του και την εξυπηρέτηση του κοινού.

Το οργανόγραμμα του οργανισμού εξυπηρετεί την οργανωτική δομή και την ανάθεση αρμοδιοτήτων, προς εκπλήρωση των στόχων και αξιοποίηση των πόρων και των υποδομών που διαθέτει.

6 Διοίκηση του Δήμου Πάργας

6.1 Τα διοικητικά όργανα του Δήμου Πάργας

Δήμος / Διοίκηση	
Δήμαρχος	+
Αντιδήμαρχοι	+
Δημοτικό Συμβούλιο	+
Συμβούλια Κοινοτήτων	+
Οικονομική Επιτροπή	+
Τουριστική Επιτροπή	+
Επιτροπή Ποιότητας Ζωής	+
Δημοτική Επιτροπή Ισότητας	+
Επιτροπή Διαβούλευσης	+
Εκτελεστική Επιτροπή	+

Εικόνα 13. Διοίκηση Δήμου Πάργας- Πηγή dimospargas.gr

Ο Δήμαρχος αποτελεί την κεφαλή της διοικητικής δομής.

Αντιδήμαρχοι, στην τρέχουσα διαχείριση του Δήμου ορίστηκαν σε τέσσερις (4) τομείς ευθύνης:

- τον Πολιτισμό, θέματα της Δημοτικής Ενότητας Πάργας και της ισότητας των φύλων
- την αναπτυξιακή πορεία του Δήμου
- τη διοίκηση και τα οικονομικά
- τη Δημοτική Ενότητα Πάργας

6.1.1. Δημοτικό Συμβούλιο

Το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Πάργας, σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο Ν. 3852/2010 για το Πρόγραμμα “Καλλικράτης, αποτελείται από 29 Δημοτικούς Συμβούλους που εκλέγονται κάθε 4 χρόνια. Από αυτούς οι 10 ανήκουν στην παράταξη που επικράτησε στις εκλογές, επικεφαλής της οποίας είναι ο Δήμαρχος. Οι υπόλοιποι 15 ανήκουν στους 4 μειοψηφήσαντες συνδυασμούς, καθώς και 2 Δημοτικοί Σύμβουλοι είναι ανεξάρτητοι. Επικεφαλής του κάθε μειοψηφήσαντα συνδυασμού είναι ο σύμβουλος που ήταν υποψήφιος Δήμαρχος.

6.1.2. Συμβούλια κοινοτήτων

Τα συμβούλια κοινοτήτων αποτελούνται από τον πρόεδρο και τα μέλη που έχουν εκλεγεί στις εκλογές στα 24 τοπικά συμβούλια των κοινοτήτων του Δήμου.

6.1.3. Οικονομική επιτροπή

Η οικονομική επιτροπή είναι συλλογικό όργανο, αρμόδιο για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της οικονομικής λειτουργίας του Δήμου. Αποτελείται από τακτικά και αναπληρωματικά μέλη, τα οποία είναι υπεύθυνα για αποφάσεις, ελέγχους και γνωμοδοτήσεις σχετικά με τα οικονομικά του Δήμου. Οι συνεδριάσεις της Επιτροπής πραγματοποιούνται τουλάχιστον μια φορά το μήνα.

6.1.4. Τουριστική Επιτροπή

Στην τουριστική επιτροπή προεδρεύει ο υπεύθυνος Αντιδήμαρχος Πάργας και τα μέλη της επιτροπής αποτελούν τακτικά και αναπληρωματικά μέλη από επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου της περιοχής του Δήμου, εκπροσώπους τουριστικών καταλυμάτων, εκπροσώπους συλλόγων εστίασης, μέλη της αντιπολίτευσης, ξενοδόχων και γενικά μέλη επαγγελματικών ενώσεων και συλλόγων.

6.1.5. Επιτροπή ποιότητας ζωής

Η επιτροπή ποιότητας ζωής είναι όργανο με αρμοδιότητες αποφάσεων, εισήγησης και εφαρμογής δράσεων και εργασιών σχετικών με την ποιότητα ζωής, τη χωροταξία, την πολεοδομία και την προστασία του περιβάλλοντος. Απαρτίζεται

από τακτικά και αναπληρωματικά μέλη. Οι συνεδριάσεις της είναι συχνές και ο ρόλος της αφορά στην επίλυση ζητημάτων που εξυπηρετούν την καθημερινότητα του πολίτη.

6.1.6. Δημοτική Επιτροπή Ισότητας

Η Δημοτικής Επιτροπής Ισότητας λειτουργεί ως συμβουλευτικό όργανο προς το Δημοτικό Συμβούλιο, και παράλληλα, ως συνδετικός κρίκος της Γενικής Γραμματείας Οικογενειακής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων με την τοπική αυτοδιοίκηση, στο πλαίσιο της εφαρμογής των πολιτικών για θέματα ισότητας.

6.1.7. Επιτροπή Διαβούλευσης

Η Επιτροπή Διαβούλευσης συστήνεται για τη διενέργεια συνεδριάσεων κατά την διάρκεια της θητείας της, για την εξυπηρέτηση της διαβούλευσης σημαντικών θεμάτων που αφορούν το Δήμο και τους πολίτες. Η συμμετοχή των πολιτών στις αποφάσεις κρίνεται σημαντική έως απαραίτητη.

Ο Δήμος Πάργας καλεί με πρόσκληση, που αναρτάται και στην ιστοσελίδα του Δήμου, τους φορείς, συλλόγους, και οργανώσεις του δήμου, που επιθυμούν να συμμετέχουν στη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης να εκφράσουν εγγράφως τη βούληση τους. Κατόπιν οι φορείς, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στην παραπάνω πρόσκληση, απέστειλαν στο Δήμο Πάργας σχετικά έγγραφα με τα οποία όριζαν και τους εκπροσώπους τους με τους αναπληρωτές τους. Επιπλέον, με την ίδια πρόσκληση, κλήθηκαν οι δημότες, οι οποίοι ενδιαφέρονται να είναι μέλη της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης, να εγγραφούν στον ειδικό κατάλογο που τηρείται στο δήμο και στον οποίο μπορεί να εγγραφεται κάθε δημότης που είναι εγγεγραμμένος στους εκλογικούς καταλόγους του δήμου.

6.1.8. Εκτελεστική Επιτροπή

Η Εκτελεστική Επιτροπή είναι συλλογικό, συντονιστικό και εκτελεστικό όργανο του Δήμου, αρμόδιο για την παρακολούθηση της εφαρμογής της δημοτικής πολιτικής, σε όλους τους τομείς. Η Εκτελεστική Επιτροπή στον Δήμο Πάργας αποτελείται από τον Δήμαρχο και τους εκάστοτε Αντιδημάρχους. Συνεδριάζει για

θέματα που άπτονται κυρίως της οργάνωσης και της ορθής λειτουργίας του Δήμου.

6.2 Οι Υπηρεσίες του Δήμου

Οι υπηρεσίες του Δήμου Πάργας διαρθρώνονται σε επίπεδα:

Οι Υπηρεσίες του Δήμου	
Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες	+
Διευθ. Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών	+
Υπηρ. Περιβάλλοντος & Ποιότητας Ζωής	+
Υπηρ. Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	+
Επιτελικές Υπηρεσίες	+

Εικόνα 14. Οι Υπηρεσίες του Δήμου - dimospargas.gr

6.2.1.Αποκεντρωμένες υπηρεσίες

Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες	
Γραφείο Κ.Ε.Π.	+
Γρ. Συντήρησης Υποδομών	+
Γρ. Διοικητικών Θεμάτων & Εξυπηρέτησης του Πολίτη	+
Γρ. Οικονομικών Θεμάτων	+

Αποκεντρωμένες υπηρεσίες αποτελούν, το γραφείο Κ.Ε.Π.(Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών), το γραφείο συντήρησης υποδομών, το γραφείο διοικητικών θεμάτων και εξυπηρέτησης του πολίτη και το γραφείο οικονομικών θεμάτων. Η λειτουργία τους αφορά στην εξυπηρέτηση των υπηρεσιών του Δήμου και την παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη.

6.2.2. Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών

Η Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών είναι κομβική διεύθυνση για τη λειτουργία του Δήμου. Είναι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών και αρχείων που αφορούν την δημοτική κατάσταση και την καταγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων στην περιοχή του Δήμου, για τον σχεδιασμό και τον συντονισμό εφαρμογής των πολιτικών, συστημάτων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην ορθολογική διοίκηση/διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου και για την παροχή γενικών υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης προς τις δημοτικές υπηρεσίες. Παράλληλα η Διεύθυνση είναι αρμόδια για την αποτελεσματική τήρηση των οικονομικών προγραμμάτων λειτουργίας του Δήμου, τη σωστή απεικόνιση των οικονομικών πράξεων και τη διαχείριση των εσόδων και δαπανών του, καθώς και τη διασφάλιση της δημοτικής περιουσίας και την αποτελεσματική διενέργεια όλων των νόμιμων διαδικασιών που απαιτούνται για την προμήθεια υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών του Δήμου.

Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης στο πλαίσιο της αποστολής της, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων.

Στη Διεύθυνση υπάγονται διοικητικά και τα αποκεντρωμένα Γραφεία Διοικητικών και Οικονομικών Θεμάτων καθώς και τα αποκεντρωμένα ΚΕΠ σε επιμέρους δημοτικές ενότητες.

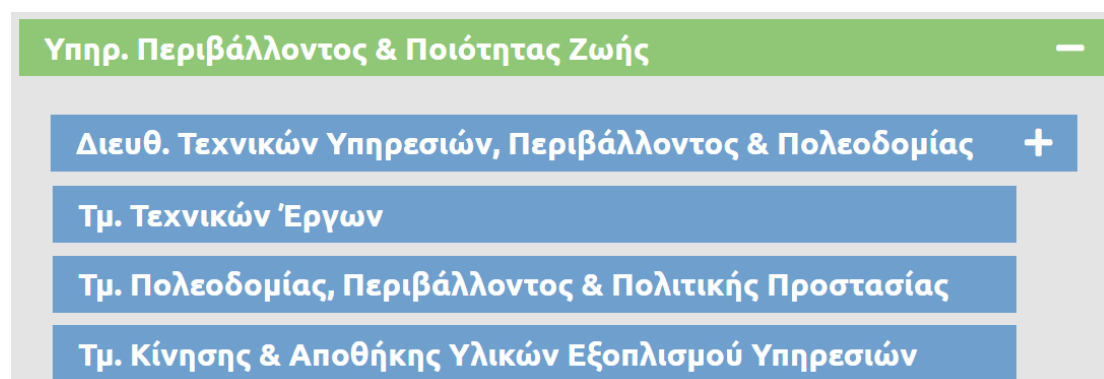
Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών

Το τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών ασχολείται με θέματα μητρώων και διαδικασιών προσωπικού και θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Παράλληλα είναι υπεύθυνο για θέματα διοικητικής μέριμνας, δημοτικής κατάστασης και Ληξιαρχείου, καθώς και θέματα Αλλοδαπών και Μετανάστευσης.

Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών

Το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών αποτελεί νευραλγικό τμήμα του Δήμου, υπεύθυνο για τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών και με αρμοδιότητες σε θέματα προϋπολογισμού και οικονομικής πληροφόρησης, λογιστηρίου και αποθηκών, καθώς και προμηθειών εξοπλισμού, υλικών και υπηρεσιών. Στην ίδια υπηρεσία ανήκουν το Γραφείο Εσόδων και Περιουσίας, καθώς και το Γραφείου Ταμείου.

6.2.3. Υπηρεσία Περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής



Στην υπηρεσία περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής περιλαμβάνονται η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, Περιβάλλοντος & Πολεοδομίας, το τμήμα Τεχνικών Έργων με βασικές αρμοδιότητες μελέτης και εκτέλεσης των έργων καθώς και σε θέματα συγκοινωνιών και κυκλοφορίας, εγκαταστάσεων και αδειοδοτήσεων, ύδρευσης – αποχέτευσης, έκδοσης οικοδομικών αδειών, πολεοδομικών εφαρμογών και ελέγχου κατασκευών.

Αρμοδιότητες του Τμήματος Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας αποτελούν η διαχείριση των κοιμητηρίων του δήμου, το Γραφείο Πολιτικής προστασίας, θέματα εξοικονόμησης ενέργειας, σχεδιασμού και εποπτείας, αποκομιδής απορριμμάτων και ανακυκλώσιμων υλικών, διαχείρισης και συντήρησης οχημάτων, καθώς και συντήρησης πρασίνου. Στην ίδια υπηρεσία ανήκει το γραφείο διοικητικής – λογιστικής υποστήριξης και δημοτικής περιουσίας.

6.2.4. Υπηρεσία Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης



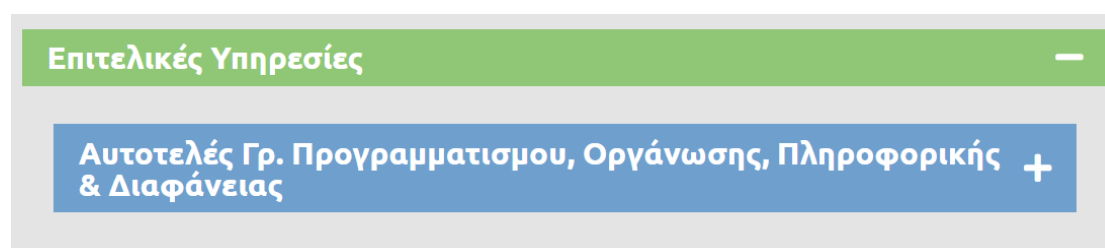
Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, γεωργίας και Κτηνοτροφίας

Το Αυτοτελές Γραφείο Οικονομικής Ανάπτυξης είναι αρμόδιο για την προστασία και ανάπτυξη της φυτικής παραγωγής, της ζωικής παραγωγής και της αλιείας στην περιοχή του Δήμου, την υποστήριξη του αγροτικού κόσμου για την βελτίωση των μεθόδων εργασίας και την καλύτερη οργάνωση των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, την παρακολούθηση, αδειοδότηση και εποπτεία των εμπορικών δραστηριοτήτων στην περιοχή του Δήμου, την προστασία του καταναλωτή, την προώθηση της απασχόλησης και την εφαρμογή ενεργειών τουριστικής ανάπτυξης. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες του Γραφείου στο πλαίσιο της αποστολής του, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων.

Οι αρμοδιότητές του αφορούν στον τομέα της φυτικής παραγωγής. Ειδικότερα το Γραφείο Γεωργικής Ανάπτυξης ασχολείται με τη ζωική παραγωγή και την αλιεία της περιοχής, τη ρύθμιση εμπορικών δραστηριοτήτων και προστασίας του καταναλωτή. Παράλληλα έχει αρμοδιότητες χορήγησης αδειών εμπορικών και γενικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθώς και σε θέματα απασχόλησης και Τουρισμού.

6.2.5. Επιτελικές Υπηρεσίες

Αυτοτελές Γραφείο Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας



Το Αυτοτελές Γραφείο Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας του Δήμου είναι αρμόδιο για την υποστήριξη των οργάνων διοίκησης, των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων του Δήμου κατά τις διαδικασίες σύνταξης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των περιοδικών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Ετησίων Προγραμμάτων Δράσης, την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και απόδοσης των υπηρεσιών του Δήμου κατά την επίτευξη των περιοδικών στόχων του και τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση της εφαρμογής των εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων του Δήμου υπό συνθήκες διασφάλισης του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων κάθε είδους υπηρεσιών. Επίσης είναι αρμόδιο για τη διασφάλιση της ένταξης των πολιτικών ισότητας των φύλων στις τοπικές πολιτικές. Επιπρόσθετα το Γραφείο είναι αρμόδιο για την ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση των συστημάτων ΤΠΕ του Δήμου, περιλαμβανομένης της ευθύνης

εκπλήρωσης του έργου του ΚΟ.Σ.Ε. (Κομβικό Σημείο Επαφής) του Δήμου, όπως προβλέπεται στο άρθρο 19 του Ν. 3882/2010 (ΦΕΚ Α' 166).

6.3 Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η χρησιμότητα των επαγγελματιών τους δεξιοτήτων να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη και εύρυθμη λειτουργία του Δήμου, οδήγησε το Δήμο στο να σχεδιάσει περιγράμματα θέσεων για τις θέσεις υπαλλήλων, του μόνιμου προσωπικού των υπηρεσιών του, έτσι ώστε να προσδιορίσει την κάθε θέση και τις αρμοδιότητές της και να καταγράψει τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα ή επιθυμητά για την κάθε θέση.

Τα τμήματα που αποτελούν τις διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου, οργανώθηκαν με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καλύφθηκαν από προσωπικό κατάλληλων προσόντων έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των υπηρεσιών και να εξυπηρετούνται οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Το μόνιμο προσωπικό του Δήμου είναι εκπαιδευμένο και καλύπτει όλα τα τυπικά προσόντα για την κάλυψη της θέσης, προκειμένου ο/η κάθε υπάλληλος να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της υπηρεσίας που υποστηρίζει.

Η προσπάθεια του Δήμου για βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και για τη στελέχωση των υπηρεσιών του με εξειδικευμένο και επιστημονικό προσωπικό αποτελεί τη βάση για την επιτυχία του προγραμματισμού και την μελέτη των οικονομικών δεδομένων για την πορεία του προϋπολογισμού και του στρατηγικού σχεδιασμού του. Παρά τις περικοπές στις δημόσιες δαπάνες και τον περιορισμό των προσλήψεων, οι υπάλληλοι του δήμου επιδεικνύουν επαγγελματισμό και ανταποκρίνονται με αξιόλογη απόδοση στα καθήκοντά τους για την κάλυψη των αναγκών των υπηρεσιών του Δήμου και την εξυπηρέτηση των πολιτών και της τοπικής κοινότητας.

6.4 Αποδοτικότητα – Εξωστρέφεια του Δήμου

Άμεσο στόχο του δήμου αποτελεί και η αναβάθμιση του επιπέδου συνεργασίας με φορείς δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στα πλαίσια της εξωστρέφειας του Δήμου.

Ο Δήμος συνεργάζεται σε επίπεδο δευτεροβάθμιου ΟΤΑ με τους Δήμους της περιφέρειας και προωθεί την ιδέα της συνεργασίας, με επαφές τόσο με άλλους φορείς, όσο και με ιδιωτικούς φορείς της ευρύτερης περιοχής και της χώρας.

Η πόλη της Πάργας είναι «αδελφοποιημένη» με την πόλη Άμπενσμπεργκ της Γερμανίας.

Παράλληλα το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών εξυπηρετεί τους πολίτες με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και συνεργαζόμενο με τις υπηρεσίες του Δήμου περιορίζει το χρόνο διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών φροντίζοντας για την καλύτερη εξυπηρέτηση τους.

Μέσα από τις δράσεις αυτές υποστηρίζεται η τοπική κοινωνία ενώ μέσω προγραμμάτων της Δημόσιας Διοίκησης, όπως Διαύγεια, Ίριδα και άλλα, περιορίζεται η γραφειοκρατία, μειώνεται ο όγκος του εκτυπούμενου χαρτιού και οι άσκοπες επικοινωνίες μεταξύ των υπηρεσιών του Δήμου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο Δήμος Πάργας είναι ένας από τους πλέον τουριστικούς δήμους της περιοχής. Η οργάνωσή του είναι σε πολύ καλό επίπεδο παρά το γεγονός ότι είναι ένας μικρός δήμος με πολλές υπηρεσίες και η άσκηση διοίκησης είναι αρκετά επιβαρυνμένη, καθώς υπάρχουν πολλές υπηρεσίες και τμήματα στο Δήμο σε σχέση με το μέγεθός του γεωγραφικά και πληθυσμιακά.

Ο Δήμος Πάργας φαίνεται να έχει μια παραδοσιακά ισχυρή δράση σε κοινωνικό επίπεδο, ίσως λόγω και του έντονου τουρισμού, που βοηθάει την οικονομική θέση του δήμου αλλά και των πολιτών.

Οι δομές αθλητισμού, οι δομές υγείας και κοινωνικής εξυπηρέτησης παρουσιάζονται εκσυγχρονισμένα, προσιτά στον πολίτη και σε άμεση συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών δημοτικών ενοτήτων και υποδομών του Δήμου.

Η καινοτομία και η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στο Δήμο μπορεί να χρειάζεται επιπλέον εξέλιξη, παρά το γεγονός ότι οι υπηρεσίες που πλαισιώνουν τον πολίτη είναι σημαντικές και έχουν καταγραφεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες για κάθε δομή και κάθε θέση που αντιστοιχεί στο μόνιμο προσωπικό του οργανισμού.

Μια βόλτα στις γειτονιές και στα σοκάκια της Πάργας μπορεί να δώσει μια εικόνα για τον πολιτισμό και την κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί στην περιοχή, καθώς οι κάτοικοι είναι φιλόξενοι και η πόλη είναι καθαρή και οργανωμένη. Οι κάτοικοι της περιοχής φαίνεται να ανταποκρίθηκαν ικανοποιητικά στο κάλεσμα του Δήμου για ανακύκλωση, γεγονός που υποδεικνύει τον πολιτισμό των κατοίκων αλλά και την αποτελεσματικότητα των δράσεων για την προστασία του περιβάλλοντος.

Αντίστοιχα ως προς τον εκσυγχρονισμό του Δήμου και των υπηρεσιών του τα νέα προγράμματα που έχουν οργανωθεί από την κεντρική διοίκηση για την διαφάνεια των συμβάσεων, την ηλεκτρονική τιμολόγηση και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες έχουν βρει τον Δήμο έτοιμο όσον αφορά στο προσωπικό και τις υποδομές που χρειάζονται προκειμένου να λειτουργήσουν οι νέες υπηρεσίες. Ήδη η σελίδα του Δήμου ανασκευάζεται, επικαιροποιείται και προαναγγέλλει την εγκατάσταση ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες με τα αιτήματα πολιτών.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης αποτελεί συστημική υποχρέωση για του οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Παρά το υποχρεωτικό του χαρακτήρα οι οργανισμοί φαίνεται να χρησιμοποιούν και να εκμεταλλεύονται τα εργαλεία του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, έτσι ώστε να διευρύνονται οι προοπτικές τους και να μεθοδεύονται νέες πρακτικές και στρατηγικές.

Σημαντικές εξελίξεις μπορούν να αποτελέσουν οι σχέσεις και οι συνεργασίες με άλλους δήμους και φορείς τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, καθώς και με πολίτες, οργανώσεις και ιδιώτες προκειμένου να επικοινωνήσουν τα θέματα που αντιμετωπίζουν και να λάβουν ιδέες από δράσεις καινοτομίας και τεχνολογίας.

Η διεκδίκηση χρηματοδοτήσεων από προγράμματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο καθώς και η υποστήριξη συνεργατικών κινήσεων τοπικών συνεταιρισμών μπορεί να αποφέρει στο Δήμο έσοδα, όπως και να τον κάνει γνωστό μέσα και έξω από τη χώρα.

Τέλος παρά τις όποιες προσπάθειες της διοίκησης και των διοικητικών οργάνων είναι σημαντικό να μην παραγνωρίζουμε ότι το κράτος αποτελούν οι πολίτες του, οι οποίοι οφείλουν να σέβονται, να υποβοηθούν και να συνδράμουν στην εξέλιξη του οργανισμού με τον πολιτισμό τους, με την αλληλεγγύη, με εθελοντικές δράσεις και με τον σεβασμό τους στους εκλεγμένους τους αντιπροσώπους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αργυριάδης Δ. (1990). «Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση». Διοικητική Μεταρρύθμιση. Τ. 43-44, 7-29

Δαλιέτου, Μ., Καλλιαντάσης, Γ., Κοττάκη, Σ. (2009). *Υποστηρικτικό εργαστήριο για τα οικονομικά των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Αθήνα: ΕΣΤΑ

Δεληθέου, Β., Παππά, Α. (χ.χ.) Επιχειρησιακός Προγραμματισμός της Αυτοδιοίκησης

Θεοφανίδης, Σ. (1985) Θεωρία και Πρακτική της Οικονομικής Πολιτικής. Αθήνα: Παπαζήση

Καραγιλάνης, Σ. (2004). *Ο οικονομικός προγραμματισμός των ΟΤΑ και ο νέος τύπος Προϋπολογισμού ΚΥΑ7028/04*. Αθήνα:Καραναστάση

Καραστάθης, Δ. (2018) «Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, διδακτ. διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Κολεβέντη, Α.Μ. (2014). Ανασκόπηση βιβλιογραφίας σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού στους ΟΤΑ. (μεταπτυχιακή εργασία) Παν. Πελοποννήσου

Μιχαλόπουλου, Ν. Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Εκδ. Παπαζήση, σ. 18 επ., Χ. Ζιανίκα: Διοικητική επιστήμη και πρακτική στο δημόσιο. Αθήνα: Σιδέρη

Μπαμπαλιούτας Λ., (2007). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα: Σάκκουλα

Νικολόπουλος, Κ., Σαββαΐδου, Κ. και Σαπουνάκης, Α. (2008). Οικονομική διοίκηση και διαχείριση των Ο.Τ.Α.: Πόροι, έσοδα, δαπάνες, δημοσιονομικός έλεγχος. Αθήνα: ΕΣΤΑ

Παπαχατζής, Γ. (1983) *Σύστημα του Ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Σάκκουλα

Πρίντζου, Ε. (2018) Σύγχρονες τάσεις στρατηγικής και προοπτικές στη Δημόσια Διοίκηση(Κεντρική Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση) στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδικεύσεως. ΕΚΠΑ

Ρωσσίδης, Φ.Ι. (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλη.

Σαμσάρης, Δ.Κ. (1994). *Η ρωμαϊκή αποικία της Φωτικής στη Θεσπρωτία της Ηπείρου* (Ιστοριογεωγραφική και επιγραφική συμβολή). Ιωάννινα

Τσάκνη, Γ. (2020). Η συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση. Διαθέσιμο στο http://www.legalnews24.gr/2020/06/blog-post_73.html

Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλη

Χρυσικός, Γ. (2020) Ανάλυση SWOT και PESTLE. (Ως μέλος του ΚΕΜΕΛ). Διαθέσιμο στο <https://dike.gr/ergaleia-analisis/pest-analysis>. Ανακτήθηκε την 10/11/2020

Ξένη βιβλιογραφία

Aucoin, P. (1995) «The new public management», Institute for research on Public policy

Averch, H. & Dluhy, M. (1997) «Teaching Public Administration, Public Management and Policy Analysis: Some International Comparisons», International Journal of Public Administration 20(2): 497–511.

Barry, J., Berg, E., Chandler, J. (2003), Movement and change in the public sector.

Public Management review. 433-448

Brown K., Waterhouse J. and Flynn C. (2003) «Change management practices-Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?», International Journal of Public Sector Management, Vol.16, No 3, pp.230-241.

Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cheung, A.B.L. (1997) «Understanding Public Sector Reforms: Global Trends and Diverse Agendas», *International Review of Administrative Science* 63(4): 435–57

Denhardt, R.B. (1985). *Strategic Planning in State and Local Government*. *State and Local Government Review*, 17(4), 174–79.

Green – Pedersen, C (2003) «Market-type reforms of the Danish and Swedish service welfare states: Different party strategies and different outcomes», Aarhus: Department of Political Science, University of Aarhus.

Heffron, F. (1989). *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*. New Jersey, Prentice Hall.

Henry, N. (1986) *Public Administration and Public Affairs*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hood, C. (1995) The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. London School of Economics and Political Science England. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall

Kettl, D.F. (1993) «Public Administration: The State of the Field», in A.W. Finter (ed.) *Political Science: The State of the Discipline*, pp. 409–28. Washington, DC: American Political Science Association.

Lane, P. (2001) The new open economy macroeconomics: a survey. *Journal of International Economics*. 2001, 54, (2), 235-266

McCurdy, H.E. and Cleary, R.E. (1984) «Why Can't We Solve the Research Issue in Public Administration?», *Public Administration Review* 44(1): 49–55.

Nutt, P.C., & Backoff, R.W. (1992). *Strategic Management of Public and ThirdSector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pollitt, C., Bouckaert, G. and Löffler, E., (2004). “Το ταξίδι της ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Δημόσιο τομέα. Από το εκεί στο εδώ και μετά που;” Εισήγηση στο 3ο Συνέδριο Ποιότητας για την Δημόσια Διοίκηση στον Ευρωπαϊκό Δημόσιο τομέα. Rotterdam, Netherlands.

Ridley F.F. (1996) *The new public management in Europe*, p. 17-18, S. Borins: *The new public management is here to stay*, Canadian Public Administration, 1995, p. 123

Streib, G., Slotkin, B.J., & Rivera, M. (2001). *Public Administration Research from a Practitioner Perspective*. *Public Administration Review*, 61(5), 515–25.

Van de Walle, S. & Hammerschmid G. (2011) «The impact of the New Public Management: Challenges for coordination and cohesion in european public sectors», *Halduskultuur – Administrative Culture*, 12(2), 190-209

Vinzant, D.H., & Vinzant, J.C. (1996). *Strategy and organizational capacity: finding a fit*. *Public Productivity & Management Review*, 20 (2), 139-157.

Νόμοι

Αποφ. Α 1138 ΦΕΚ 2470/22-6-2020 Καθορισμός της έκτασης εφαρμογής, του χρόνου και της διαδικασίας ηλεκτρονικής διαβίβασης δεδομένων στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, καθώς και κάθε άλλου αναγκαίου θέματος για την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 15^Α του ν.4174/2013 (Κ.Φ.Δ.)

Εγκύκλιος 87 ΥΠ.ΕΣ. 23/04/2020 Υποβολή στοιχείων των φορέων του υποτομέα των ΟΤΑ στην εφαρμογή «Σύνοψη Μητρώου Δεσμεύσεων» του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους και της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (ΓΓΠΣΔΔ)

Νόμος 3852/2010 Καλλικράτης

Οικ. Α π ο φ. 60967 Ε Ξ 2020 Φ Ε Κ 2425/18-6-2020 Ηλεκτρονική τιμολόγηση στο πλαίσιο των Δημοσίων Συμβάσεων του Ν.4601/2019 (Α' 44)

Υ.Α.Αριθμ. 18183/02.04.2007 (ΦΕΚ 534/13.04.2007 τεύχος Β) Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού.

ΦΕΚ Α87 της 07/06/2010 Πρόγραμμα Καλλικράτης

ΦΕΚ 534/13.04.2007 τεύχος Β

Πηγές στο διαδίκτυο

Wikipedia.org

wikipedia.org/wiki/Δήμος_Πάργας

www.eetaa.gr

www.karagilanis.gr

www.traditionalvillages.gr

www.travelparga.gr/kanalaki/

www.travelparga.gr/parga/

www.statistics.gr

www.ypes.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στοχοθεσία – Πρότυπο Στοχοθεσίας Πηγή: ΕΕΤΑΑ

Μονάδα Στοχοθεσίας	Κατηγορία Στοχοθεσίας	Περιγραφή κατηγορίας	Σύνθεση Στόχων	Έτησια Στόχοι	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος
A. ΕΣΟΔΑ	1	Επιχορηγήσεις από Τοκτικά Προσδοκωσιμιά	(06) Έσοδα από επιχορηγήσεις για λειτουργικές δαπάνες (+) (1211) Έκτοκες (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού) (+) (1214) Έπιχορηγήσεις για συμμεριστική που προορίζεται για λειτουργικές δαπάνες (+) (131) Έπιχορηγήσεις από δεσμευτήλετες πόρους για επενδυτικές δαπάνες (+) (1325) Έπιχορηγήσεις από εθνικούς πόρους για κάλυψη έκτακτων σπουδών για έργο (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού συμμεριζόμενων των ΚΑΠ) (+) (1327) Δαπάνες επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργο: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού) (+) (1215) Έσοδα από επιχορήγηση για πληρωμή λιγνιτοεπιπέδων (+) (4311) ΧΑΠ για την κάλυψη των λειτουργικών σπουδών των σχολείων Αθίνας και Βίθρας, εκπαίδευσης (άρθρο 55 Ν 1946/91Χ) (1315) Έπιχορηγήσεις από το πρόγραμμα ΘΙΑΛΩΔΗΚΟΣ Ι (άρθρο 69 του ν. 4599/2017)				
A. ΕΣΟΔΑ	2	Επιχορηγήσεις από ΠΔΕ και από Προγράμματα Ε.Ε.	(1212) Επιχορηγήσεις για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών: Από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (μέσω του ΕΠΑΛΧ (+) (1315) Έπιχορηγήσεις από το πρόγραμμα ΘΙΑΛΩΔΗΚΟΣ Ι (άρθρο 69 του ν. 4599/2017Χ) (+) (1216) Έπιχορηγήσεις για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών: Από εθνικούς πόρους (μέσω του εθνικού τμήματος του Π.Δ.Ε.Χ (+) (1321) Δαπάνες επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργο: Χρηματοδοτήσεις από Περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα (+) (1322) Δαπάνες επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργο: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού τμήματος του Π.Δ.Ε.Χ (+) (1328) Δαπάνες επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργο: Χρηματοδοτήσεις από το Εθνικό Στρατηγικό Πλάνο Ανταρctic (ΕΣΠΑ) στις Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (+) (8262) Έπιχορηγήσεις για την κάλυψη λειτουργικών χρηματοδοτήσεων ΠΔΕ (+) (1217) Έπιχορηγήσεις για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών: Από προγράμματα της Ε.Ε (+) (1323) Δαπάνες επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργο: Χρηματοδοτήσεις έργων από Ε.Ε. (εξτός ΠΔΕ/ΕΠΑΛΧ (+) (1324) Δαπάνες επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργο: Χρηματοδοτήσεις έργων από διεθνείς οργανισμούς (εξτός ΠΔΕ/ΕΣΠΑ)				
A. ΕΣΟΔΑ	3α	Ίδια Έσοδα	(01) Πρόσοδα από στέκινη περιουσία (+) (02) Έσοδα από ακινήτη περιουσία (+) (03) Έσοδα από οικόπεδοι τελη και δικαιώματα (+) (04) Έσοδα από λοιπά τελη δικαιώματα και παροχή υπηρεσιών (+) (05) Φόροι και εισοδή (+) (07) Λοιπά τακτικά έσοδα (+) (11) Έσοδα από εργασία κερής και στέκινη περιουσία (+) (14) Δαπάνες κληρονομικές κληροδοσίες (+) (15) Προσδοκώμενες πρόσοδα παρόμοια (+) (16) Λοιπά έκτακτα έσοδα (+) (1213) Έσοδα από προγραμματικές συμβάσεις για υλοποίηση τοκικών πολιτικών (+) (1219) Δαπάνες επιχορηγήσεις (+) (1326) Έσοδα από προγραμματικές συμβάσεις για κάλυψη επενδυτικών δαπανών (+) (1329) Δαπάνες επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργο (+) (2) Έσοδα παρεχόμενων οικονομικών ετών (Π.Ο.Ε.) που βεβαιώνονται για πρώτη φορά				
A. ΕΣΟΔΑ	3β	Ίδια Έσοδα που βεβαιώνονται και εφαρμόζονται για πρώτη φορά	(22) Έπιχορηγία υδάτινα από βεβαιωμένα έσοδα κατά το παρελθόν έτη (+) (85) Προβλέψεις μη ετησίως εσπριστών υπολοίπων ΠΔΕ εντός του οικονομικού έτους				
A. ΕΣΟΔΑ	4	Έσοδα που προβλέπεται να εσπριχθούν από εσπριτικές ΠΔΕ	(41) Έπιχορηγία υπέρ δημοσίου και τρίτων (+) (42) Έπιχορηγία χρημάτων (+) (31) Έπιχορηγία από δάνεια (+) (4319) Λοιπά έσοδα προς ανόδοση σε τρίτους				
A. ΕΣΟΔΑ	5	Λοιπά Έσοδα	Τοιςαπό διαθέσιμα κατά την 31.12 του προηγούμενου έτους				
A. ΕΣΟΔΑ	6	Δοθέντια	5. Χρηματικό υπόλοιπο				
A. ΕΣΟΔΑ	7	Χρηματικό Υπόλοιπο	(60) Δαπάνες και έσοδα προσωπικού (+) (81111) Δαπάνες και έσοδα προσωπικού (ΠΔΕ)				
B. ΕΣΟΔΑ	1	Κόστος προσωπικού	(6) Έσοδα Χορήγι (+) (60) Δαπάνες και έσοδα προσωπικού				
B. ΕΣΟΔΑ	2	Λοιπά έσοδα υπόθεσης	(4) (17) Επενδύσεις				
B. ΕΣΟΔΑ	3	Δαπάνες για επενδύσεις	(81) Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.Χ) (8111) Δαπάνες και έσοδα προσωπικού (+) (83) Έπιχορηγούμενες πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)				
B. ΕΣΟΔΑ	4	Πληρωμές ΠΔΕ	(82) (9) Δοθέντια υπέρ δημοσίου και τρίτων (+) (8262) Έπιχορηγία χρημάτων λόγω ανάληψης κτηνιατρικής υπηρεσίας ΝΔΕ				
B. ΕΣΟΔΑ	5	Δοθέντια εσόδων υπέρ διανοχών και τρίτων	Υψος Ανάδοχων Υποχρεώσεων κατά την 31/12 προηγούμενου οικ. έτους				
B. ΕΣΟΔΑ	6	Ανοθευσιμιά	Ανοθευσιμιά				
Γ. ΔΙΠΛΗΡΩΣΕΙΣ	1	Υψος Ανάδοχων Υποχρεώσεων κατά την 31/12 προηγούμενου οικ. έτους	Υψος Ανάδοχων Υποχρεώσεων κατά την 31/12 προηγούμενου οικ. έτους				
Γ. ΔΙΠΛΗΡΩΣΕΙΣ	2	Μηνιαία στόχοι ανάδοχων υποχρεώσεων έτους	Μηνιαία στόχοι ανάδοχων υποχρεώσεων έτους στοχοθεσίας				
Δ. ΔΙΑΦ.	1	(85) Προβλέψεις μη ετησίως βεβαιωμένων κατά το ΠΔΕ	(85) Προβλέψεις μη ετησίως βεβαιωμένων κατά το ΠΔΕ				

Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο ΝΠΙΔ

(σελ.1/5)

ΜΗΝΙΑΙΟ ΔΕΛΤΙΟ (για ΝΠΔΔ ΟΤΑ)

Εποπτεύων ΟΤΑ : _____

Περιφέρεια Φορέα : _____ Α.Φ.Μ.: _____

Έτος : _____ 2020

Μήνας Αναφοράς : _____

ΠΙΝΑΚΑΣ Α

Ι. ΕΣΟΔΑ

ποσά σε ευρώ (χωρίς δεκαδικά)

ΟΜΑΔΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ	ΜΗΝΑΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ
		(αρχικός + μεταβολές έως και το μήνα αναφοράς)		ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ έως και ΜΗΝΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
0	ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
01	ΠΡΟΣΟΔΟΙ ΑΠΟ ΑΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ			
02	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ			
021	Τόκοι κεφαλαίων			
03	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΤΕΛΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ			
031	Υπηρεσίες καθαριότητας και ηλεκτροφωτισμού			
04	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΛΟΙΠΑ ΤΕΛΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ			
046	Λοιπά Τέλη και Δικαιώματα			
05	ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	0	0	0
051	Φόροι			
052	Εισφορές			
053	Δινητικές εισφορές άρθρο 25 Ν. 1828/89			
06	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΠΙΚΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (Κ.Α.Π.)			
0611	ΚΑΠ για την κάλυψη γενικών αναγκών (άρθρο 25 Ν 1828/89)			
0619	ΚΑΠ για λοιπούς σκοπούς			
07	ΛΟΙΠΑ ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
07 χωρίς 0718	Λοιπά τακτικά έσοδα (εκτός επιχ από δήμους)			
0718	Επιχορηγήσεις νομικών προσώπων από δήμους			
1	ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
11	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΚΠΟΙΗΣΗ ΚΙΝΗΤΗΣ ΚΑΙ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ			
12	ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΕΠΙΚΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΨΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ			
121	Επιχορηγήσεις για κάλυψη λειτουργικών δαπανών			
1211	Από εθνικούς πόρους (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού)			
1212	Από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (μέσω του ΕΣΠΑ)			
1213	Έσοδα από προγραμματικές συμβάσεις για υλοποίηση τοπικών πολιτικών			
1214	Επιχορηγήσεις για πυροπροστασία που προορίζονται για λειτουργικές δαπάνες			
1215	Επιχορηγήσεις για εξόφληση ληξιπροθέσμων υποχρεώσεων			
1216	Από εθνικούς πόρους (μέσω του εθνικού τμήματος του Π.Δ.Ε.)			
1217	Από προγράμματα της Ε.Ε.			
1219	Λοιπές επιχορηγήσεις			
13	ΕΠΙΚΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ			
131	Επιχορηγήσεις από θεσμοθετημένους πόρους για επενδυτικές δαπάνες			
1311	ΚΑΠ επενδυτικών δαπανών των δήμων			
1319	Λοιπά Ειδικά προγράμματα			
132	Λοιπές Επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα			
1321	Χρηματοδοτήσεις από Περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα			
1322	Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού τμήματος του Π.Δ.Ε.)			
1323	Χρηματοδοτήσεις έργων από Ε.Ε. (εκτός ΠΔΕ/ΕΣΠΑ)			
1324	Χρηματοδοτήσεις έργων από διεθνείς οργανισμούς (εκτός ΠΔΕ/ΕΣΠΑ)			

(σελ.2/5)

1325	Επιχορηγήσεις από εθνικούς πόρους για κάλυψη έκτακτων αναγκών για έργα (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού συμπεριλαμβανομένων των ΚΑΠ)			
1326	Έσοδα από προγραμματικές συμβάσεις για την κάλυψη επενδυτικών δαπανών			
1327	Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού)			
1328	Χρηματοδοτήσεις από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) εκτός Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων			
1329	Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα			
14	ΔΟΡΕΙΣ-ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΕΣ - ΚΛΗΡΟΔΟΣΙΕΣ			
15	ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΤΙΜΑ ΠΑΡΑΒΟΛΑ			
16	ΛΟΙΠΑ ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
16 χωρίς 1695	Λοιπά έκτακτα έσοδα (εκτός επιχορηγήσεων από Δήμους)			
1695	Έκτακτες επιχορηγήσεις νομικών προσώπων από Δήμους			
2	ΕΣΟΔΑ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΤΩΝ (Π.Ο.Ε.) ΠΟΥ ΒΕΒΑΙΩΝΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ	0	0	0
21	ΕΣΟΔΑ ΠΟΕ ΤΑΚΤΙΚΑ			
2111	Τακτικά έσοδα από τέλη καθαριότητας και ηλεκτροφωτισμού			
22	ΕΣΟΔΑ ΠΟΕ ΕΚΤΑΚΤΑ			
3	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΔΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ Π.Ο.Ε.	0	0	0
31	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΔΑΝΕΙΑ			
32	ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΑΠΟ ΒΕΒΑΙΩΘΕΝΤΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΤΑ ΤΑ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΑ ΕΤΗ			
3211	Τέλη καθαριότητας και ηλεκτροφωτισμού			
4	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΡΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ	0	0	0
41	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΡΙΤΩΝ			
42	ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ			
4218	Επιστροφή χρημάτων από δημοτικές επιχειρήσεις έπειτα από κατάπτωση των υπέρ αυτών εγγυήσεων			
4219	Επιστροφή εν γένει χρημάτων			
5	ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	0	0	0
51	ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	0	0	0
511	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από τακτικά έσοδα	0	0	0
5111	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από τακτικά έσοδα για την κάλυψη υποχρεώσεων παρελθόντων ετών			
5112	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από τακτικά έσοδα για πιστώσεις προοριζόμενες για επενδυτικές δαπανές			
5113	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από τακτικά έσοδα για την κάλυψη ειδικευμένων δαπανών			
5119	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από τακτικά έσοδα για την κάλυψη εν γένει δαπανών του ΝΠΔΔ			
512	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από έκτακτα έσοδα	0	0	0
5121	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από έκτακτα έσοδα για την κάλυψη υποχρεώσεων παρελθόντων ετών			
5122	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από έκτακτα έσοδα (εκτός Π.Δ.Ε.) για πιστώσεις προοριζόμενες για επενδυτικές δαπανές			
5123	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από έκτακτα έσοδα για την κάλυψη ειδικευμένων δαπανών			
5124	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΕΣΠΑ και Εθνικό ΠΔΕ)			
5129	Χρηματικό υπόλοιπο προερχόμενο από έκτακτα έσοδα για την κάλυψη εν γένει δαπανών του ΝΠΔΔ			
[*1]	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ (0+1+2+3+4+5)	0	0	0
[*2]	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΧΩΡΙΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	0	0	0

II. ΕΣΟΔΑ

ΟΜΑΔΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ	ΜΗΝΑΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ
		(αρχικός + μεταβολές έως και το μήνα αναφοράς)		ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ έως και ΜΗΝΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
6	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α.: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΧΡΗΣΗΣ	0	0	0
60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	0	0	0
601	Αποδοχές μόνιμων υπαλλήλων			

(σελ. 3/5)

602	Αποδοχές τακτικών υπαλλήλων με σύμβαση αορίστου χρόνου			
603	Αποδοχές υπαλλήλων ειδικών θέσεων			
604	Αποδοχές εκτάκτων υπαλλήλων (επί σύμβαση εκτάκτων υπαλλήλων, ημερομισθίων ωρομισθίων, κλη)			
605	Εργοδοτικές εισφορές Δήμων κοινωνικής ασφάλισης	0	0	0
6051	Εργοδοτικές εισφορές προσωπικού με σύμβαση Δημοσίου Δικαίου			
6052	Εργοδοτικές εισφορές υπαλλήλων με σύμβαση αορίστου χρόνου			
6053	Εργοδοτικές εισφορές υπαλλήλων ειδικών θέσεων			
6054	Εργοδοτικές εισφορές έκτακτου προσωπικού			
6055	Λοιπές εργοδοτικές εισφορές			
6056	Ετήσια εισφορά στο ΤΑΔΚΥ			
606	Παραπρόσθετες παροχές και έξοδα προσωπικού			
607	Δαπάνες πρόσληψης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού			
61	Αμοιβές αμειβτών και τρίτων			
612	Δαπάνες Αμειβτών			
62	Παροχές τρίτων			
63	Φόροι -Τέλη	0	0	0
631	Φόροι			
632	Τέλη κυκλοφορίας μεταφορικών μέσων			
633	Διάφοροι φόροι και τέλη			
64	Λοιπα γενικά έξοδα			
65	Πληρωμές για την εξυπηρέτηση δημοσίας πίστης			
6511	Τόκοι δανείων εσωτερικού			
6512	Τόκοι δανείων εξωτερικού			
6513	Τόκοι εκ λουπών χρεών			
6516	Χρεολύσια δανείων εσωτερικού			
6517	Χρεολύσια δανείων εξωτερικού			
6518	Χρεολύσια λουπών χρεών			
6521	Τόκοι δανείων εσωτερικού			
6522	Τόκοι δανείων εξωτερικού			
6523	Τόκοι εκ λουπών χρεών			
6526	Χρεολύσια δανείων εσωτερικού			
6527	Χρεολύσια δανείων εξωτερικού			
66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων			
67	Πληρωμές για μεταβιβάσεις σε τρίτους	0	0	0
671	Υποχρεωτικές μεταβιβάσεις σε νομικά πρόσωπα			
672	Υποχρεωτικές εισφορές			
673	Προαιρετικές εισφορές, παροχές και επιχορηγήσεις			
6731	Προαιρετικές εισφορές ΝΠΔΔ			
6733	Καταβολή χρηματικών βοηθημάτων σε άπορους δημότες			
6735	Επιχορηγήσεις σε αθλητικούς συλλόγους και σωματεία			
6736	Επιχορηγήσεις σε πολιτιστικούς συλλόγους και σωματεία			
6737	Υλοποίηση προγραμματικών συμβάσεων			
6738	Χρηματοδοτήσεις κοινωφελών δημοτικών επιχειρήσεων (άρθρου 259 παρ.1 ΚΑΚ)			
6739	Λοιπές προαιρετικές πληρωμές για μεταβιβάσεις εισοδημάτων σε τρίτους			
674	Πρόνοιακά επιδόματα			
68	Λοιπά έξοδα			
6818	Καταπτώσεις εγγυήσεων υπέρ δημοτικών επιχειρήσεων			
6819	Λοιπές εγγυήσεις			
7	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β : ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (ανάλογα ανά υπηρεσία)	0	0	0
71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειες παγίων			
73	Έργα			
734	Έργα και δράσεις από χρηματοδοτήσεις του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ)			
74	Μελέτες, έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες			
75	Τίτλοι πάγιας επένδυσης (συμμετοχές σε επιχειρήσεις)			
8	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε)	0	0	0
811	Πληρωμές υποχρεώσεων λειτουργικών δαπανών (Π.Ο.Ε)			
8111	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού			
8112	Αμοιβές αμειβτών αρχόντων και τρίτων			
8114	Φόροι - τέλη			

(σελ.4/5)

812	Πληρωμές επενδυτικών δαπανών ΠΟΕ			
813	Έκτακτα έσοδα (Π.Ο.Ε.)			
82	Λοιπές αποδόσεις			
83	Επιχορηγούμενες πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε)			
85	Προβλέψεις μη είσπραξης εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα Π.Ο.Ε. εντός του οικονομικού έτους	0	0	0
8511	Προβλέψεις μη είσπραξης εισπρακτέων υπολοίπων			
8512	Προβλέψεις μη είσπραξης εξαιτίας λογιστικών εκκρεμοτήτων			
8513	Προβλέψεις μη είσπραξης εξαιτίας ταμειακών ελλειμμάτων			
9	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ: ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ			
[*1]	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ (6+7+8+9)	0	0	0
[*2]	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ (ΓΙΑ ΑΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ)	0	0	0

ΠΙΝΑΚΑΣ Β

III. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

		ΤΕΛΟΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΜΗΝΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	ΜΗΝΑΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
1	Διαθέσιμα (α+β+γ)	0	0	0
1α	α)Ταμείο (μετρητά και επιταγές)			
1b	β)Καταθέσεις στη Τράπεζα της Ελλάδος			
1c	γ)Καταθέσεις στις λοιπές τράπεζες			
2	Χρεόγραφα (α+β+γ)	0	0	0
2α	α)Τίτλοι Ελληνικού Δημοσίου (έντακα γραμμάτια και ομόλογα)			
2b	β)Μιστά ομόλογα (ομόλογα εταιρειών, τραπεζών, κλπ)			
2c	γ)Μεταχές - λοιπές συμμετοχές - μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων			
3	Δάνεια προς τρίτους			
4	Δάνεια από πιστωτικά ιδρύματα και Οργανισμούς	0	0	0
4a	Δάνεια Εσωτερικού			
4b	Δάνεια Εξωτερικού			
5αγ	Σύνολο υποχρεώσεων πλην δανείων (α+β)	0	0	0
5αα	α) υποχρεώσεις σε φορείς εκτός Γεν. Κυβέρ.	0	0	0
5αα1	από αναδοχή οφελών			
5αα2	από δικαστικές αποφάσεις			
5αα3	από μη νόμιμες - κανονικές δαπάνες			
5αα4	που έχουν υπαχθεί σε καθυστέρηση ρύθμισης			
5αα5	που δεν εντάσσονται στις παραπάνω περιπτώσεις			
5αβ	β) υποχρεώσεις σε φορείς της Γεν. Κυβέρνησης	0	0	0
5αβ1	από αναδοχή οφελών			
5αβ2	από δικαστικές αποφάσεις			
5αβ3	από μη νόμιμες - κανονικές δαπάνες			
5αβ4	που έχουν υπαχθεί σε καθυστέρηση ρύθμισης			
5αβ5	που δεν εντάσσονται στις παραπάνω περιπτώσεις			
5ακ	εκ των οποίων Εκκρεμείς υποχρεώσεις	0	0	0
5ακα	α) Εκκρεμείς υποχρεώσεις σε φορείς εκτός Γεν. Κυβέρ.			
5ακα1	Εκ των οποίων σε καθυστέρηση 90+ ημερών από την ημερομηνία υποχρέωσης εξόφλησης			
5ακβ	β) Εκκρεμείς υποχρεώσεις σε φορείς της Γεν. Κυβέρνησης			
5ακβ1	Εκ των οποίων σε καθυστέρηση 90+ ημερών από την ημερομηνία υποχρέωσης εξόφλησης			
6	Καταθέσεις από Κεφάλαια Αυτοτελούς Διαχείρισης/Ειδικούς Λογαριασμούς (β+γ)	0	0	0
6b	β)Καταθέσεις στη Τράπεζα της Ελλάδος			
6c	γ)Καταθέσεις στις λοιπές τράπεζες			

Ημερομηνία	Ημερομηνία	Ημερομηνία
πρόεδρος υπάλλη	ο προϊστάμενος Οικονομικής Υπηρεσίας	ο Πρόεδρος

ΠΙΝΑΚΑΣ Γ (Δεν συμπληρώνεται. Υπολογίζεται αυτόματα)

IV.

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΟΥΣ	ΜΗΝΑΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ
		(αρχικός + μεταβολές έως και το μήνα αναφοράς)		ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ έως ΜΗΝΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
[1]	ΕΣΟΔΑ	*	*	*
[1a]	Ασφαλιστικές εισφορές	*	*	*
[1b]	Τόκοι	*	*	*
[1c]	Επιχορηγήσεις από Υπουργείο	*	*	*
[1d]	Επιχορηγήσεις από ΠΔΕ	*	*	*
[1e]	Λοιπά έσοδα	*	*	*
[2]	ΕΣΟΔΑ	*	*	*
[2a]	Αμοιβές προσωπικού	*	*	*
[2b]	Συντάξεις	*	*	*
[2c]	Τόκοι	*	*	*
[2d]	Δαπάνες για επενδύσεις	*	*	*
[2e]	Λοιπά έξοδα	*	*	*
[3]	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΚΡΗΝΗΣ (έλλειμμα (-) κέρδη (+))	*	*	*
[4]	ΚΡΗΜΑΤΙΣΤΙΟΤΗΤΗ	*	*	*
[4a]	Μεταβολή διαθέσιμων κτήσης (-) μίσθση (+)	*	*	*
[4b]	Χρεόγραφα πληρ. μετρητών	*	*	*
[4b1]	Αγορές (-)			
[4b2]	Πωλήσεις (+)			
[4c]	Καταθέσεις δανείων σε τρίτους	*	*	*
[4c1]	Καταθέσεις (-)			
[4c2]	Επιστροφές (+)			
[4d]	Μεταβίβ.	*	*	*
[4d1]	Αγορές (-)			
[4d2]	Πωλήσεις (+)			
[4e]	Επιδόσεις χρέους	*	*	*
[4e1]	Δανειακές (+)	*	*	*
[4e2]	Χρεολύσια (-)	*	*	*
[4f]	Διαφορά για συμφωνία	*	*	*
[5a]	Κόστος έλεγχος			
[5b]	Οριζόντιο έλεγχος			
[5a]	Διαθέσιμα		0	0
[5b]	Χρεόγραφα πληρ. μετρητών		0	0
[5c]	Δάνεια σε τρίτους		0	0
[5d]	Μεταβίβ.		0	0
[5e]	Χρέος		0	0
[6a]	Διαθέσιμα		0	0
[6b]	Χρεόγραφα πληρ. μετρητών		0	0
[6c]	Δάνεια σε τρίτους		0	0
[6d]	Μεταβίβ.		0	0
[6e]	Χρέος		0	0
[7]	χρηματοοικονομικά έσοδα	0	0	0
[7d]	διαφορά για συμφωνία συνόλου εσόδων	#REF!	#REF!	#REF!
[8]	χρηματοοικονομικά έξοδα	0	0	0
[8d]	διαφορά για συμφωνία συνόλου εξόδων	0	0	0

Πίνακας Στοχοθεσίας

(σελ.1/2)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ Ν.Π.Δ.Δ.		
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ : [pp(0)]		A/A Σημ.Λες
A	ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΕΣΟΔΩΝ	ΟΜΑΔ ΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
Γραμμή 1	Επιχορηγήσεις από Τακτικό Προϋπολογισμό	(06) _ Έσοδα από επιχορηγήσεις για λειτουργικές δραστηριότητες (1211) _ Έσοδα από επιχορηγήσεις για την κάλυψη λειτουργικών δραστηριών από θηκοειδείς πόρους (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού)(+) (1214) _ Επιχορηγήσεις για παραρτηριακά κέντρα που παρακείμενα για λειτουργικές δραστηριότητες (131) _ Επιχορηγήσεις από δημοφιλοετησίους πόρους για επενδυτικές δραστηριότητες(+) (1325) _ Επιχορηγήσεις από θηκοειδείς πόρους για κάλυψη δραστηριών ενταγμένων για έργα (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού παραρτηριακών κέντρων των ΚΑΠ)(+) (1327) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς Υφηρεσίες (μέσω του τακτικού προϋπολογισμού)(+) (1215) _ Έσοδα από επιχορηγήσεις για ελεγκτική λειτουργία (+) (4311) _ ΚΑΠ για την κάλυψη των λειτουργικών ενταγμένων των σχολείων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης (άρθρο 55 Ν 1946/91)(-) (1315) _ Επιχορηγήσεις από το πρόγραμμα ΦΥΛΑΧΗΜΕΣ 1 (άρθρο 69 του Ν. 4309/2017)
Γραμμή 2	Επιχορηγήσεις από ΠΔΕ, Ε.Ε και λοιπές πηγές.	(1212) _ Επιχορηγήσεις για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών: Από συγχρηματοδότηση η προγράμματα (μέσω του ΕΣΠΑ)(+) (1315) _ Στοιχοθεσίας από το πρόγραμμα ΦΥΛΑΧΗΜΕΣ 1 (άρθρο 69 του Ν. 4309/2017)(+) (1216) _ Επιχορηγήσεις για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών: Από θηκοειδείς πόρους (μέσω του εθνικού προϋπολογισμού του Π.Δ.Ε.)(+) (1321) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Περιφερειακά επιχειρήματα προγράμματα (ε+) (1322) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1328) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1329) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1330) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1331) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1332) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1333) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1334) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1335) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1336) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1337) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1338) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1339) _ Λοιπές επιχορηγήσεις για επενδύσεις και έργα: Χρηματοδοτήσεις από Κεντρικούς φορείς (μέσω του εθνικού προγράμματος του Π.Δ.Ε. (ε+) (1340)
Γραμμή 3.α	Τόκο Έσοδα	(01) _ Πρώτα έσοδα από πώληση περιουσιακών (+) (02) _ Έσοδα από καινοτηριακές (+) (03) _ Τα έσοδα από πώληση ακινήτων, τίτλων και δικαιωμάτων (+) (04) _ Έσοδα από λοιπά έσοδα δικαιωμάτων και παροχή υπηρεσιών (+) (05) _ Φόροι και εισφορές (+) (07) _ Λοιπά τακτικά έσοδα (+) (1) _ Έσοδα από εισφορά καινοτήτων και καινοτηριακές (+) (14) _ Δωρεές-ελεηνοσυμμεριές - κληροδότησεις (+) (15) _ Προσυμμετοχές πρώτου παρόχου (+) (16) _ Λοιπά έσοδα
Γραμμή 3.β	Τόκο Έσοδα που βελτιώνονται και ενισχύονται για πρώτη φορά	(+) (2) _ Έσοδα παραβλήτων ενισχυμένων (Π.Ο.Ε) που βελτιώνονται για πρώτη φορά
Γραμμή 4	Έσοδα που προβλέπεται να ενισχυθούν από εισοδήματα Π.Ο.Ε	(32) _ Στοιχοθεσίες από έσοδα από ελεγχόμενα έσοδα κατά τα προβλεπόμενα (ή) (8511) _ Προβλεπόμενες εισφορές εισπραξιμικών υπολοίπων
Γραμμή 5	Λοιπά Έσοδα	(41) _ Έσοδα από δωρεές και τρίτων (+) (42) _ Εισπρακτικές χρεώσεων (+) (31) _ Έσοδα από δάνεια (+) (43) - 9 _ Λοιπά έσοδα προς απόδοση σε τρίτους
A.1	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΓΡΑΜΜΕΣ 1-5	
Γραμμή 6	Διαθέσιμα	Ταμειακά διαθέσιμα κατά την 31.12 του προηγούμενου έτους
Γραμμή 7	Προσαρμοσμένο Χρηματικό Υπόλοιπο	9 _ Χρηματικό υπόλοιπο (ή) (8512) _ Προβλεπόμενες εισπραξιμικές εισφορές εισπραξιμικών υπολοίπων (ή) (8513) _ Προβλεπόμενες εισπραξιμικές εισφορές εισπραξιμικών υπολοίπων
A.2	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ (Σύνολο Γραμμών 1-6)	

(σελ. 2/2)

B	ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΕΞΟΔΩΝ	ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΡΟΥΠΟΛΟΠΗΜΟΥ
Γραμμή 1	Κόστος προσωπικού	(60) _Αμοιβές και έξοδα προσωπικού(+) (81 Π) _Αμοιβές και έξοδα προσωπικού (ΠΟΕ)
Γραμμή 2	Λοιπά έξοδα χρήσης	(6) _Έξοδα Χρήσης(-) (60) _Αμοιβές και έξοδα προσωπικού
Γραμμή 3	Δαπάνες για επενδύσεις	(+) (7) _Επενδύσεις
Γραμμή 4	Πλεονάς ΠΟΕ	(81) _Πλεονάς επιχειρήσεων (ΠΟΕ)(-) (81 Π) _Αμοιβές και έξοδα προσωπικού(+) (83) _Επιχρηματούμενες πληρωμές επιχειρήσεων (Π.Ο.Ε)
Γραμμή 5	Αποδόσεις τσάδων επίρ Δημοσίου και τρίτων	(82_α) Αποδόσεις τσάδων επίρ Δημοσίου και τρίτων(-) (82β2) _Επιχορηγή χρημάτων λόγω υπέρβασης καπινογής χρηματοδότησης ΠΔΕ
B.1	ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ (Γραμμές 1 - 5)	
Γραμμή 6	Αποθεματικό	
B.2	ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΜΕ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ (Γραμμές 1 - 6)	
Γ.1	Υψος Απλήρωτων Υποχρεώσεων κατά την 31/12 προηγούμενου οικ. έτους	
Γ.2	Μηνιαίοι στόχοι απλήρωτων υποχρεώσεων έτους σε σχεθεσί ας	
Δ	Ταμειακό απαι έλεσμα ΟΠΔ (Στόχος)	
Ε	Οικονομικό αποτέλεσμα ΟΠΔ (Στόχος)	
Z	Διαφορά για συμφωνία Π/Υ	(85) Προ βλέψεις μη είσπραξης βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ
H.1	Συμφωνία επίσηκων στόγων με Π/Υ	"Σύνολο Εσόδων 1-5" + Χρηματικό Υπόλοιπο + ΚΑΕ (85)
H.2	Συμφωνία επίσηκων στόγων με Π/Υ	"Σύνολο Εξόδων με αποθεματικό 1-6" + ΚΑΕ (85)