



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
Η Περίπτωση του Δήμου Παιονίας**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Κουλούρη Ταρσή

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Τσουλφάς Ιωάννης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, Μάιος, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα***

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής
Αυτοδιοίκησης – Η περίπτωση του Δήμου Παιονίας**

Κουλούρη Ταρσή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Τσουλφάς Ιωάννης**

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής
Αυτοδιοίκησης - Η περίπτωση του Δήμου Παιονίας**

Κουλούρη Ταρσή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Τσουλφάς Ιωάννης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περίληψη

Οι ανειλημμένες υποχρεώσεις των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και ο σημαντικός ρόλος που αυτοί διαδραματίζουν στις ζωές των πολιτών, οδήγησε την πολιτεία στην καθιέρωση υποχρεωτικού επιχειρησιακού σχεδιασμού. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία που πρόσφατα έγινε γνωστή στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να αναδείξει το ρόλο τόσο των ίδιων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και των επιχειρησιακών προγραμμάτων τους. Στο θεωρητικό σκέλος της διατριβής παρουσιάζεται η εξέλιξη των οργανισμών αυτών και αναδεικνύεται η αναγκαιότητα ύπαρξής τους στα σύγχρονα συστήματα διακυβέρνησης. Επιπλέον, παρουσιάζεται η εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Κατά τη μελέτη της περίπτωσης του δήμου Παιονίας αναπτύσσεται η δημογραφική ανάλυση της περιοχής και εφαρμόζονται μέθοδοι επιχειρησιακής ανάλυσης (PEST-DG, SWOT και MOST) ώστε να διατυπωθεί το όραμα του οργανισμού, σύμφωνα με τις ανάγκες της εποχής και των πολιτών, και οι στρατηγικές που θα συνεισφέρουν στην κατάκτησή του. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο επισταμένος επιχειρησιακός σχεδιασμός μπορεί να συμβάλλει στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των οργανισμών καθώς θέτει στόχους και ορίζει τους τρόπους δράσης που θα βοηθήσουν στην επίτευξή τους. Τέλος, αναδεικνύεται το γεγονός ότι τα επιχειρησιακά προγράμματα αποτελούν έναν οδηγό ο οποίος μεταφέρει στο σύνολο του οργανισμού τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν αλλά και τη νοοτροπία όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Summary

The responsibilities and obligations of organizations of local governance, along with the important role these organizations play in public's life led the state to the establishment of obligatory operational planning. Operational planning is a complex process that recently became known to organizations of local governance. The aim of this study is to elect the role of organizations of local government as well as of their operational planning. In the theoretical part of this thesis the progress of these organizations is presented. Moreover the importance of their role in the modern systems of governance is outlined and the application of operational planning in organizations of local governance is discussed.

In the case study of the Municipality Paionias Greece, the major demographic characteristics are analyzed and basic business analysis methods are applied (PEST-DG, SWOT, MOST), in order to analyze the vision of the organization with respect to the needs of citizens and the current timing, as well as the strategies that will contribute to materialize this vision. The results show that thoroughly elaborated planning can lead to viability and growth of organizations while it sets objectives and defines the tactics that will lead to their achievement. It is illustrated that operational plans basically guide the entire organization regarding the actions to follow and the cast of mind of all stakeholders.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ii
Summary.....	iii
Ευρετήριο Πινάκων.....	vi
I. Θεωρητικό Μέρος.....	1
Κεφάλαιο 1.Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	5
2.1.Ο Θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	5
2.2.Η Εξέλιξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	7
2.3. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα.....	9
2.4.Η εικόνα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Διεθνώς.....	13
Κεφάλαιο 3.Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ.....	18
3.1.Η έννοια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.....	18
3.2.Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ.....	20
3.3. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ της Ελλάδας.....	23
3.3.1.Οδηγίες Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων.....	24
3.3.2.Οδηγίες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων.....	29
3.3.3.Η Έως Σήμερα Εκπόνηση και Υλοποίηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Δήμων.....	30
II. Μελέτη Περίπτωσης	32
Κεφάλαιο 4.Ο Δήμος Παιονίας Κιλκίς.....	32
4.1. Γενικά Χαρακτηριστικά του Δήμου Παιονίας.....	32
4.2.Δημογραφικά και Κοινωνικά Χαρακτηριστικά του Δήμου.....	33

4.3. Οικονομικά Χαρακτηριστικά του Πληθυσμού.....	36
4.4. Φυσικό Περιβάλλον.....	37
4.5. Τεχνικές και Κοινωνικές Υποδομές.....	38
4.6. Ανάλυση και Αξιολόγηση του Δήμου Παιονίας.....	40
4.6.1. Η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος Με τη Μέθοδο PEST-DG.....	40
4.6.2. Η ανάλυση SWOT.....	45
4.6.3. Η ανάλυση MOST.....	54
Κεφάλαιο 5. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Παιονίας.....	67
5.1. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2011-2014.....	67
5.1.1. Η Στρατηγική του Δήμου.....	68
5.1.2. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Επιχειρησιακού Προγράμματος.....	78
5.2. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019.....	81
Κεφάλαιο 6. Επίλογος.....	85
Βιβλιογραφία.....	88
Πηγές Διαδικτύου.....	92
Νομοθεσία.....	93
Παράρτημα.....	95
Ερωτηματολόγιο Πολιτών.....	95
Ερωτηματολόγιο Φορέων.....	98
Ερωτηματολόγιο Τοπικών ή Δημοτικών Κοινοτήτων.....	102

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Αλλαγές που έφερε το πρόγραμμα Καλλικράτης.....	13
Πίνακας 2. Απαραίτητες Ενότητες Επιχειρησιακού Προγράμματος.....	26
Πίνακας 3. Πληθυσμός Δήμου Παιονίας 2001-2011.....	34
Πίνακας 4. Επίπεδο Εκπαίδευσης Μόνιμου Πληθυσμού - Απογραφή 2011.....	36
Πίνακας 5. Οικογενειακή Κατάσταση Μόνιμου Πληθυσμού Δήμου Παιονίας.....	36
Πίνακας 6. Επαγγελματική Διάρθρωση Απασχόλησης στο Δήμο Παιονίας.....	38
Πίνακας 7 . Στρατηγικοί στόχοι ανά Άξονα Προτεραιότητας του Ε.Π.2011-2014.....	70

I. Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Με την ανάληψη διευρυμένων ευθυνών, οι δήμοι αναδεικνύονται σε σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς. Η ανάδειξη της τοπικής αυτοδιοίκησης σε πρώτο πυλώνα της Δημόσιας Διοίκησης έχει καταστήσει απαραίτητη τη σύνταξη ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος σε πλάνο πενταετίας. Η πρόθεση της πολιτείας για καθιέρωση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού σε επίπεδο δήμων είναι προφανής έπειτα από την υπουργική απόφαση 41179/23.10.2014. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν αποκτήσει πλέον τη μορφή σύνθετων οργανισμών που διαχειρίζονται σημαντικούς τομείς της κοινωνίας στοχεύοντας και στο «κέρδος». Οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτισμικοί, περιβαλλοντικοί και διάφοροι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την ζωή των πολιτών και καθορίζουν την ποιότητά της. Η εφαρμογή των θεωριών της διοίκησης επιχειρήσεων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης θα βοηθήσει στην βελτιστοποίηση της οργάνωσης και της λειτουργίας τους αλλά και στην επίτευξη των στόχων που αυτοί έχουν θέσει. Η κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος πρέπει να στηρίζεται στις δυνατότητες του οργανισμού και στο όραμα που μοιράζονται οι κάτοικοί του, αλλά και που ο ίδιος ο οργανισμός πρέπει να εμπνεύσει σε αυτούς.

Η ανάπτυξη των επιχειρησιακών προγραμμάτων έχει μελετηθεί διεθνώς τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και στην εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα και στους φορείς του. Μελέτες σχετικές με την εφαρμογή επιχειρησιακού σχεδιασμού στους ΟΤΑ έδειξαν ότι η κατάρτιση ενός πλάνου αποτέλεσε σημαντική βοήθεια για την επίτευξη των στόχων που είχαν αρχικά τεθεί. Δυσκολία στην εφαρμογή εντοπίζεται συχνά λόγω

της ελλιπούς εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, της λανθασμένης θέσπισης των στόχων και της μη κατανόησης των στόχων και των στρατηγικών. Παρά τις δυσκολίες, η αξία της κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως καθώς αυτά συμβάλλουν στην κινητοποίηση και την ανάπτυξη των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάλυση του επιχειρησιακού σχεδιασμού ως εργαλείου της διοίκησης επιχειρήσεων και η εφαρμογή του στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η θεωρητική ανάλυση σε συνδυασμό με την αποτύπωση και τη μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης έχει ως σκοπό τη δημιουργία ενός οδηγού για τη σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος του δήμου Παιονίας της Περιφερειακής Ενότητας Κιλκίς στην Ελλάδα. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκεται να απαντηθούν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι τα εξής :

- Ο ρόλος των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης στο νέο καθεστώς λειτουργίας τους αλλά και τις παρούσες οικονομικές συγκυρίες.
- Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του δήμου σε γεωγραφικό, πολιτιστικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο και τα περιθώρια δράσης.
- Η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα σε ένα εφικτό και εμπνευσμένο όραμα.
- Οι βασικοί άξονες προτεραιότητας πίσω από το όραμα της τοπικής αυτοδιοίκησης για το δήμο.
- Τα έργα και οι δράσεις που θα στηρίξουν αυτό το όραμα.

Με την παρούσα διατριβή ερευνήθηκε η αξία αλλά και η διαδικασία κατάρτισης ενός επιχειρησιακού προγράμματος. Η μελέτη της διαδικασίας σύνταξης ενός επιχειρησιακού προγράμματος οδήγησε σε σημαντικά συμπεράσματα. Για τη σύνταξη ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού προγράμματος απαιτείται η χρήση μεθόδων που θα βοηθήσουν στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και θα οδηγήσουν στη τεκμηριωμένη θέσπιση στόχων. Το στάδιο καθορισμού των στόχων αποδεικνύεται καίριο για την επιτυχία του προγράμματος, καθώς αυτοί οφείλουν να συμβαδίζουν τόσο με τις ικανότητες του οργανισμού όσο και με το όραμα των τοπικών αρχών και των πολιτών. Επιπλέον, η καθολική εφαρμογή του προγράμματος και η έμπυχη συμμετοχή όλων στην κατάκτηση των στόχων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας του.

Κατά την ανάλυση του δήμου Παιονίας εμφανίστηκαν περιορισμοί στην εύρεση στοιχείων που να αφορούν στο επιχειρησιακό πρόγραμμα 2011-2014. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα δεν φαίνεται να αξιολογήθηκε από τις τοπικές αρχές, νυν και πρώην, και δεν υπάρχουν δημοσιευμένα στοιχεία για την πορεία του. Επιπλέον, δεν βρέθηκαν δημοσιευμένα στοιχεία για την στελέχωση του δήμου και για τις δομές του. Έτσι, η διερεύνηση της λειτουργίας του δήμου στο εσωτερικό του, δεν κατέστη δυνατό να στηριχθεί σε επίσημα στοιχεία. Τέλος, εκτός των δημοσιευμένων δημογραφικών στοιχείων που παρέχονται από την ΕΛ.ΣΤΑΤ. δεν υπάρχουν άλλες στατιστικές έρευνες που να αφορούν χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου δήμου και των δημοτών του. Η αξιολόγηση, εσωτερική και εξωτερική, που παρατίθεται στη συγκεκριμένη διατριβή προέρχεται από συνεντεύξεις με στελέχη της παρούσας τοπικής αρχής όπως επίσης και από προσωπική εμπειρία.

Η παρούσα διατριβή αναλύει το θεωρητικό πλαίσιο του αντικειμένου και παρουσιάζει την εφαρμογή μεθόδων για την ανάπτυξη του επιχειρησιακού προγράμματος. Ξεκινώντας από το θεωρητικό υπόβαθρο, πραγματοποιείται αναφορά στο ρόλο των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και στην έννοια του επιχειρησιακού σχεδιασμού σε οποιαδήποτε μορφή οργανισμού. Η κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος ενός δήμου απαιτεί γνώση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών αυτών αλλά και ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος επιλέχθηκε η ανάλυση PEST-DG ώστε να καταγραφούν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες δρα ο οργανισμός. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με το εξωτερικό, πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο SWOT. Τέλος, με την ανάλυση MOST καταγράφεται η αποστολή του οργανισμού και οι τρόποι με τους οποίους αυτή θα κατακτηθεί. Οι τρεις αυτές μέθοδοι αποτελούν έναν ουσιαστικό τρόπο διερεύνησης και καταγραφής της πορείας που επιθυμεί να έχει ένας οργανισμός μέχρις ότου κατακτήσει τους επιθυμητούς στόχους.

Η διάρθρωση της διατριβής ξεκινά με το θεωρητικό υπόβαθρο και στην συνέχεια παρουσιάζεται η μελέτη της περίπτωσης του δήμου Παιονίας. Το θεωρητικό μέρος αναπτύσσεται στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η πορεία και η μορφή του τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς ενώ στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ξεκινώντας από την έννοια

του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Το δεύτερο μέρος της διατριβής αφορά στη μελέτη του δήμου Παιονίας. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δήμου και γίνεται η ανάλυσή του με τις μεθόδους PEST-DG, SWOT, MOST. Στη συνέχεια παρουσιάζεται εν συντομία το επιχειρησιακό πρόγραμμα του δήμου για την περίοδο 2011-2014 και γίνεται η αξιολόγηση και η ενημέρωσή του σύμφωνα με τις αναλύσεις ώστε να καταστεί επίκαιρο.

Κεφάλαιο 2

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση

Τα συστήματα διακυβέρνησης που ακολουθούν οι διάφορες χώρες μπορεί να διαφέρουν αλλά ακολουθούν κατά βάση κάποιες κοινές αρχές. Η διακυβέρνηση του κράτους δε διαφέρει πολύ από τη διοίκηση ενός οποιουδήποτε οργανισμού και συνεπώς απαιτεί ουσιαστικές γνώσεις σε ποικίλα αντικείμενα αλλά και ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των λειτουργιών που αναπτύσσει. Η ανάγκη για αποτελεσματική διακυβέρνηση οδήγησε στην ανάπτυξη του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης ο οποίος εξελίχθηκε σε βασικό πυλώνα των συστημάτων διακυβέρνησης ανά τον κόσμο.

2.1.0 Θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Όπως προαναφέρθηκε σχεδόν όλα τα κράτη του κόσμου εφαρμόζουν ένα σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης ώστε να διαχειρίζονται τις πολιτικές της κεντρικής κυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο. Ως θεσμός, η τοπική αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους πραγματοποιείται η λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο (UNDP, 2010:7). Οι κεντρικές κυβερνήσεις αδυνατούν να γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες αλλά και τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών με αποτέλεσμα, χωρίς τη συμβολή των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, να μην μπορούν να εφαρμόσουν τις κατάλληλες πολιτικές ανά περιοχή. Έτσι η τοπική αυτοδιοίκηση έρχεται να καλύψει αυτό το κενό διαχειριζόμενη τη σχέση κυβέρνησης και τοπικών κοινωνιών.

Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι συνήθως μια δημοκρατικά εκλεγμένη αρχή η οποία ασκεί πολιτικές επιλογές εντός συγκεκριμένων γεωγραφικών ορίων (John 2001:34). Οι πολιτικές αυτές επιλογές προέρχονται κατά βάση από την κυβερνητική γραμμή αλλά εμπεριέχουν σε μεγάλο βαθμό και τη λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο. Οι ΟΤΑ είναι αυτοί που αναλαμβάνουν να τροφοδοτήσουν το πολιτικό σύστημα με τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής.

Συνεπώς είναι φανερό ότι το σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης του κράτους αποτελεί το επίπεδο διακυβέρνησης που βρίσκεται πλησιέστερα στους πολίτες (Agunyai 2013). Οι Barnes και Foster (2012:2) αναφέρουν ότι η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί μία «σκόπιμη προσπάθεια από πολλούς φορείς για την επίτευξη στόχων σε πολλαπλές δικαιοδοσίες».

Οι τοπικές αυτοδιοικήσεις παρέχουν υπηρεσίες σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές με σκοπό την κάλυψη της αδυναμίας των κεντρικών κυβερνήσεων να ελέγχουν κάθε πτυχή του κράτους (Iancu & Klimovsky, 2008:18). Σύμφωνα με τον Mawhood (1993, Chikerema) η τοπική αυτοδιοίκηση δημιουργείται για να φέρει την κυβέρνηση πιο κοντά στον πληθυσμό της βάσης, προσφέροντας ένα αίσθημα συμμετοχής στις πολιτικές διαδικασίες που ελέγχουν την καθημερινή ζωή. Επιπλέον, αποτελεί μια κρίσιμη πτυχή της διαδικασίας εκδημοκρατισμού και εντατικοποίησης της μαζικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος υποστηρίζεται ότι κανένα πολιτικό σύστημα δεν μπορεί να θεωρείται πλήρες και δημοκρατικό αν δεν έχει ένα σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης (Chikerema 2013:88).

Η αποκέντρωση ως όρος συμπληρώνει την τοπική αυτοδιοίκηση καθώς συμπεριλαμβάνει τη μετακίνηση της λήψης αποφάσεων πιο κοντά στους πολίτες κάθε κοινωνίας. Αποκέντρωση δε θεωρείται η αποδυνάμωση της κεντρικής κυβέρνησης αλλά αντίθετα η ενίσχυσή της μέσω της βελτίωσης της ανταπόκρισης στις τοπικές ανάγκες αλλά και της προώθησης της τοπικής ανάπτυξης. Θεωρείται ότι μια ευρύτερη τοπική αυτονομία μπορεί να πυροδοτήσει την τοπική ανάπτυξη, καθώς ενθαρρύνει την τοπική αυτοδιοίκηση και τις κοινότητες να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τα δικά τους οφέλη (Shah & Thompson 2004:6, Firman 2009:145).

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης, τις τελευταίες δεκαετίες, έχει εξελιχθεί σε σημαντικό παράγοντα της εξέλιξης και απόδοσης του δημόσιου τομέα. Οι ΟΤΑ αποτελούν πολύπλοκους οργανισμούς που διαχειρίζονται σύνθετες διαδικασίες όπως διοικητικές, οικονομικές, οργανωτικές, δημοσιονομικές, εκπαιδευτικές κα. Η λειτουργία τους εξασφαλίζει στην κεντρική κυβέρνηση τη ροή πληροφοριών από τις τοπικές κοινωνίες προς αυτή αλλά και την εφαρμογή των πολιτικών που αυτή επιλέγει, μέσω ενός οργανισμού που ενεργεί στην περιοχή.

2.2. Η Εξέλιξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η έννοια της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι τόσο παλιά όσο και η ιστορία της ανθρωπότητας (Shah & Shah 2006:2). Οι πρώτες απόπειρες διοικητικής διαίρεσης εμφανίσθηκαν στην Ελλάδα ήδη από τον 6^ο π.Χ. αιώνα. Συγκεκριμένα ο Κλεισθένης χώρισε την Αθήνα σε 100 δήμους, ο καθένας από τους οποίους διέθετε τη δική του διοικητική περιφέρεια, τη δική του ονομασία αλλά και τα δικά του διοικητικά όργανα τα οποία εκλέγονταν από τους κατοίκους. Η διοικητική διαίρεση εφαρμόστηκε και σε άλλες πόλεις της αρχαίας Ελλάδας όπως η Αίγινα, η Μίλητος, η Κάλυμνος κ.α. (Τάτσος 1988:15, Avdikos 2013:128).

Στην αρχαία Ινδία περίπου το 2500 π.Χ. εμφανίστηκε ένας πλούσιος πολιτισμός στην κοιλάδα του Ινδού ποταμού, ο οποίος έδωσε έμφαση στην αυτονομία των τοπικών κοινωνιών και στην κατανομή των εργασιών για τα διάφορα μέλη τους (Shah 2006:21, Shah & Shah 2006:27). Παρόμοιοι κανόνες αυτοδιαχείρισης της τοπικής κοινωνίας εμφανίσθηκαν επίσης σε φυλές ιθαγενών της Βόρειας Αμερικής αλλά και σε φυλές της Ευρώπης. Τα επόμενα χρόνια εμφανίσθηκαν διάφορες τάσεις και μοντέλα Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε διάφορες χώρες του κόσμου, τα οποία θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα στην ενότητα 2.4. Ωστόσο, αυτό που χαρακτηρίζει τις τελευταίες δεκαετίες είναι η τάση μεταφοράς ευθυνών από την πολιτεία στις χαμηλότερες βαθμίδες της διακυβέρνησης (Shah & Thompson 2004:1, Ahmad et al. 2005:1).

Από τα πρώτα χρόνια της δημιουργίας της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας παρατηρήθηκε μία μορφή τοπικής Αυτοδιοίκησης που την χώρισε σε δύο διοικήσεις, της Ανατολής που περιλάμβανε τα Ασιατικά εδάφη και της Ρούμελης που περιλάμβανε τα Ευρωπαϊκά. Αργότερα, με την εξάπλωση της αυτοκρατορίας εμφανίστηκε η ανάγκη για περαιτέρω διαίρεσή της σε περισσότερες περιφέρειες οι οποίες επίσης χωρίζονταν σε μικρότερες. Οι διοικητές ορίζονταν από το σουλτάνο και ασκούσαν πλήρη εκτελεστική εξουσία ως αντιπρόσωποί του. Μέχρι την Ελληνική Επανάσταση η Οθωμανική Αυτοκρατορία είχε διαιρεθεί σε 26 περιφέρειες, τα λεγόμενα εγιαλέτια, τα οποία επίσης διαιρούνταν σε 163 μικρότερες περιφέρειες, τα σαντζάκια. (Φωτιαδη-Μαλφέτα 2003:46-47)

Στις προ-βιομηχανικές κοινωνίες η τοπική αυτοδιοίκηση βασίστηκε στην έννοια της κοινότητας. Οι μικρότερες πόλεις και τα χωριά αποτελούσαν αυτοδιοικούμενους

οργανισμούς που ελέγχονταν από έναν κυρίαρχο γαιοκτήμονα ή από μικρές εμπορικές ολιγαρχίες. Αυτές οι δομές αποτέλεσαν τη βάση των τοπικών συστημάτων κυβέρνησης που ακολούθησαν. Η εκβιομηχάνιση μετέτρεψε τις οικονομίες σε φιλελεύθερες και ανάγκασε τις κατώτερες βαθμίδες διοίκησης να αναλάβουν επιπλέον αρμοδιότητες ώστε να εξυπηρετούνται οι πολίτες. Πολλοί υποστήριξαν ότι οι μικρές δομές διοίκησης αδυνατούσαν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των πολιτών τους ειδικά σε πολύπλοκες υπηρεσίες όπως η κοινωνική ασφάλιση και η εκπαίδευση. Η περίοδος του διαφωτισμού έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των κρατών καθώς χαρακτηρίστηκε από πνευματική κινητοποίηση και έντονο επαναστατικό πνεύμα. Τα κηρύγματα του Διαφωτισμού οδήγησαν στην αμφισβήτηση των απολυταρχικών μοναρχιών που κυριαρχούσαν σε ολόκληρη σχεδόν την Ευρώπη. Η Γαλλική Επανάσταση ήρθε να ανατρέψει τα απολυταρχικά καθεστώτα και να αλλάξει την εικόνα των κρατών σε ολόκληρη την Ευρώπη (Φωτιαδη-Μαλφέτα 2003:16-18).

Στις ΗΠΑ η καθιέρωση της Κομητείας ως μονάδα τοπικής αυτοδιοίκησης της Πολιτείας και ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων πραγματοποιήθηκε από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα δίνοντας στις Κομητείες τη δυνατότητα να ενεργούν ως νομικοί και οικονομικοί αντιπρόσωποι της Πολιτείας αλλά και να παρέχουν υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας του Παγκόσμιου Οργανισμού United Cities and Local Governments δείχνει ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι χρόνων η αποκέντρωση έχει καθιερωθεί ως ένα πολιτικό και θεσμικό φαινόμενο στις περισσότερες χώρες σε όλο τον κόσμο (UCLG 2008:20).

Πλέον στις περισσότερες περιπτώσεις, οι τοπικές αρχές στελεχώνονται από εκλεγμένα πρόσωπα με αποτέλεσμα να προσδίδουν στην αποκέντρωση και έναν πολιτικό χαρακτήρα ενώ τα κίνητρα αλλά και ο ρόλος της αποκέντρωσης ποικίλουν ανάλογα με τη χώρα στην οποία εφαρμόστηκε. Τα συστήματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης εξελίχθηκαν διαφορετικά σε κάθε χώρα. Πολλές χώρες διατήρησαν τις μονάδες μικρής κλίμακας και τις υποστήριξαν, όπως η Γαλλία και η Ιταλία. Σε αντίθεση με αυτό το μοντέλο βρίσκονται τα εκσυγχρονισμένα τοπικά συστήματα κυβέρνησης όπου οι βαθμίδες της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι μεγάλες και ομοιόμορφες (Chandler 1992:188-190). Οι Andrew και Goldsmith (1998:101), αναφέρουν ότι οι τοπικές αυτοδιοικήσεις έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές οι οποίες οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, οι εξελίξεις της τεχνολογίας, η οικονομική αλληλεξάρτηση ακόμα και

η πτώση του κομμουνισμού στην Ανατολική Ευρώπη. Σύμφωνα με τους Cole και John (2001:8) η ανάγκη για αποκέντρωση εμφανίσθηκε εξαιτίας των διάφορων αλλαγών που εμφανίσθηκαν στις φιλελεύθερες δημοκρατίες. Η ικανότητα του κράτους να κατευθύνει την τοπική ανάπτυξη μειώθηκε και επιδιώχθηκε η απαλλαγή του τόσο από διάφορες λειτουργίες όσο και από την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Για παράδειγμα στην Ανατολική Ευρώπη και στην πρώην Σοβιετική Ένωση η αποκέντρωση ήταν μέρος του πολιτικού και οικονομικού μετασχηματισμού, στην Λατινική Αμερική χρησιμοποιήθηκε για να ενισχυθεί η μετάβαση στη δημοκρατία, στη Νότια Αφρική, τη Σρι Λάνκα και την Ινδονησία ήταν μια απάντηση σε εθνικές ή περιφερειακές συγκρούσεις και στη Χιλή, την Ουγκάντα και την Ακτή Ελεφαντοστού χρησιμοποιήθηκε για τη βελτίωση της παροχής βασικών υπηρεσιών. Παρά τις διαφορές στα κίνητρα μπορούμε να πούμε ότι η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών αποτελεί το βασικό κίνητρο για κάθε προσπάθεια αποκέντρωσης που επιχειρήθηκε στον κόσμο(Shah & Thompson 2004:3-4, Ahmad et al. 2005:1)

2.3.Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

Παρόλο που θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα χρονολογείται από την αρχαιότητα, οι πρώτες απόπειρες θεσμοθέτησης της τοπικής αυτοδιοίκησης, μετά τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους, έγιναν το 1828 από τον Ιωάννη Καποδίστρια με την καθιέρωση των Κοινοτικών και Επαρχιακών Δημογεροντιών. Η αρχική αυτή μορφή δεν μπορεί να θεωρηθεί ένα ουσιαστικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς εφαρμοζόταν απόλυτος κεντρικός έλεγχος. Οι αυτοδιοικούμενες αυτές κοινότητες αποτελούσαν ουσιαστικά παραρτήματα της κυβέρνησης, η οποία ασκούσε την τοπική διοίκηση μέσω διορισμένων επιτρόπων (Τάτσος 1988:15).

Η πρώτη ουσιαστική απόπειρα αποκέντρωσης έγινε το 1833 με τον νόμο «περί συστάσεως των Δήμων», οπότε και καταργήθηκαν οι Κοινοτικές και Επαρχιακές Δημογεροντίες και εισήχθη ο θεσμός του δήμου. Έτσι, συστάθηκαν αρχικά 750 δήμοι οι οποίοι μειώθηκαν σε 250 το 1840 σε μία προσπάθεια να διευκολυνθεί η άσκηση της εξουσίας από την κεντρική κυβέρνηση.(Τάτσος 1988:16, Avdikos 2013:128-129).Μετά την απελευθέρωση της Θεσσαλίας και της Ηπείρου, ο αριθμός των δήμων αυξήθηκε από 250 σε 442 το 1893 (Πολύζος & Αθανάτου 2010:3).

Το 1912 η κυβέρνηση του Ελευθερίου Βενιζέλου επανέφερε το θεσμό της κοινότητας διατηρώντας όμως τους δήμους. Συγκεκριμένα οι πρωτεύουσες των νομών αλλά και οι πόλεις άνω των 10000 κατοίκων αποτελούσαν δήμους ενώ το ελάχιστο όριο κατοίκων για τη σύσταση κοινότητας ήταν οι 300 κάτοικοι. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία 6000 δήμων και κοινοτήτων (Τάτσος 1988:16, Ανδίκος 2013:129). Η έλλειψη πόρων οδήγησε τις μικρές κοινότητες σε δευτερεύοντα ρόλο καθώς, εξαιτίας και του μικρού τους μεγέθους, δεν είχαν καμία δυνατότητα συμβολής στην οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Ως αποτέλεσμα, ο ρόλος τους περιορίστηκε στην έκδοση πιστοποιητικών χάνοντας έτσι την ιδιότητα του οργάνου τοπικής αυτοδιοίκησης.

Μέχρι το 1975 ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα παρέμεινε στην ίδια μορφή. Η πολιτική αστάθεια λόγω των δικτατοριών, της κατοχής και του εμφυλίου δεν συντέλεσε θετικά στην εξέλιξη της τοπικής αυτοδιοίκησης. Με το Νόμο 180/1975¹ ορίστηκε ότι η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελείται από βαθμίδες, με Α' βαθμίδα αυτή των δήμων και κοινοτήτων ενώ τις υπόλοιπες τις ορίζει ο κοινός νομοθέτης αποσαφηνίζοντας έτσι τη δομή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Πολύζος & Αθανάτου 2010:4). Κατά την περίοδο της μεταπολίτευσης με τον νόμο 1065/1980² καθιερώθηκαν οι δήμοι και οι κοινότητες ως Α' βαθμίδα της τοπικής αυτοδιοίκησης ενώ οι δήμοι με πάνω από 150000 κατοίκους διαιρούνταν σε διαμερίσματα (Πολύζος & Αθανάτου 2010:4).

Οι δεκαετίες του 1980 και 1990 χαρακτηρίζονται από μία σειρά σημαντικών μεταρρυθμίσεων (Karaniokolas & Hatzipanteli 2010:413). Σύμφωνα με τους Ηλεpas και Getimis (2011:524), οι μεταρρυθμίσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης έως τα μέσα του 1990 δεν επικεντρώθηκαν τόσο στη συμμετοχή και την αποκέντρωση των ευθυνών αλλά περισσότερο στην πολιτική εξυγίανση. Με τον νόμο 1622/1986³ και το Προεδρικό

¹ Ν.180/1975 (ΦΕΚ Α' 207): «Περί επαναφοράς εν ισχύ των διατάξεων του δια του νομοθετικού διατάγματος 2888/1954 κυρωθέντος Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα όπως τροποποιήθηκαν, συμπληρώθηκαν και αντικαταστάθηκαν μέχρι της 20-04-1967, συμπληρώσεως ενίων διατάξεων αυτού και ρυθμίσεως συναφών θεμάτων».

² Ν.1065/1980 (ΦΕΚ 168/Α/1980) : «Περί κυρώσεως Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα».

³ Ν.1622/86 (ΦΕΚ 92/τ. Α'/14-07-1986) : «Τοπική Αυτοδιοίκηση – Περιφερειακή Ανάπτυξη – Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

Διάταγμα 51/1987⁴ η Ελλάδα χωρίζεται σε 13 Περιφέρειες ενώ με τον νόμο 2218/1994⁵ εισήχθη ο θεσμός της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή του δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Πολύζος & Αθανάτου 2010:4, Karanikolas & Hatzipanteli 2010:413).

Φτάνοντας στα τέλη της δεκαετίας του 1990 η τοπική αυτοδιοίκηση εστιάζει στην αποδοτικότητα λόγω των δημοσιονομικών πιέσεων, της παγκοσμιοποίησης αλλά και της διάθεσης να ακολουθηθούν τα Ευρωπαϊκά πρότυπα (Hlepas & Getimis 2011:524). Η πιο αξιόλογη αλλά και γνωστή μεταρρύθμιση της περιόδου αυτής είναι ο νόμος 2539/1997⁶, αλλιώς γνωστός ως Σχέδιο Καποδίστριας. Το σχέδιο αυτό αποτελούσε ένα τοπικό αλλά και εθνικό σχέδιο ανάπτυξης σε βάθος πενταετίας (1997-2001). Οι νέες δομές θα χρηματοδοτούνταν και θα στελεχώνονταν με ικανό προσωπικό ώστε να δημιουργήσουν μία εκσυγχρονισμένη και αποτελεσματική μορφή τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι αλλαγές που περιελάμβανε ο συγκεκριμένος νόμος αφορούσαν τον επανακαθορισμό των πρωτοβάθμιων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, με βάση χωροταξικά και πληθυσμιακά κριτήρια, καθώς και τη συνένωση δήμων και κοινοτήτων με τη δημιουργία των Καποδιστριακών Δήμων. Με τον νόμο 2647/1998⁷ το κράτος μεταβίβασε πολλές από τις αρμοδιότητες του στις περιφέρειες (Hlepas & Getimis 2011:524).

Η μεταρρύθμιση αυτή μείωσε σημαντικά τους δήμους και τις κοινότητες σε 900 και 133 αντίστοιχα, παρά το γεγονός ότι οι περιοχές της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης εξαιρέθηκαν από το πλάνο των συγχωνεύσεων. Ο πληθυσμός κάθε δήμου αυξήθηκε από 1600 κατοίκους σε 11000, ενώ ανά νομαρχία αντιστοιχούσαν πλέον περίπου 20 δήμοι αντί για 120. Η δυναμική των δήμων αυξήθηκε αυξάνοντας ταυτόχρονα την ανάγκη για χρηματοδότηση και προσωπικό. Οι ανάγκες των νέων δήμων φαίνεται ότι δεν καλύφθηκαν επαρκώς καθώς μέχρι το 2005 το 44% των δήμων απασχολούσαν έναν μηχανικό, το 23% κανέναν οικονομολόγο ενώ εφαρμόζονταν ελάχιστα οι σύγχρονες

⁴ Π.Δ. 51/1987 (ΦΕΚ 26 τ.Α' /06-03-1987) : «Καθορισμός των Περιφερειών της Χώρας για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό της Περιφερειακής Ανάπτυξης».

⁵ Ν.2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α') : «Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης ,τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις».

⁶ Ν.2539/1997 (ΦΕΚ 244 Α') : «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

⁷ Ν.2647/1998 (ΦΕΚ 237/ Α/ 1998) : «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

μέθοδοι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Πολύζος & Αθανάτου 2010:1-2, Hlepas & Getimis 2011:524-527).

Πολλοί ισχυρίζονται ότι με το σχέδιο Καποδίστριας ενισχύθηκε η δομή και η λειτουργική ικανότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης Α' βαθμού με αποτέλεσμα να ασκούνται αποτελεσματικά οι αρμοδιότητες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και να αναληφθούν σημαντικές πρωτοβουλίες σε τοπικό επίπεδο (Ανδίκος 2013:129). Παρά το γεγονός ότι το σχέδιο Καποδίστριας εισήγαγε δραστικές αλλαγές, δεν κατάφερε να ενισχύσει τους θεσμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης επιτυγχάνοντας τη διαδικασία της αποκέντρωσης. Ζωτικής σημασίας δυνάμεις παρέμειναν στους κεντρικούς μηχανισμούς και συντήρησαν το κεντρικό σύστημα της κυβέρνησης (Skamnakis 2011:7). Η μεταρρύθμιση αυτή επικρίθηκε έντονα από πολλούς πολίτες, μικρότερα κόμματα και διάφορες άλλες ομάδες για την αποξένωση της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και για την αποτυχία επίλυσης πολλών προβλημάτων του παρελθόντος (Ανδίκος 2013:129). Φαίνεται λοιπόν ότι το σχέδιο Καποδίστριας παρά το ότι επέφερε σημαντικές βελτιώσεις, έπασχε και από σημαντικές αδυναμίες δίνοντας έτσι χώρο για νέες συζητήσεις σχετικά με το σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ακολούθησε ο νόμος 3852/2010⁸, γνωστός ως Πρόγραμμα Καλλικράτης, ο οποίος επανακαθόρισε τα όρια των αυτοδιοικούμενων μονάδων και τις αρμοδιότητές τους. Ο νόμος αυτός κατήργησε τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις ορίζοντας ως β' βαθμό αυτοδιοίκησης τις περιφέρειες, ενώ οι δήμοι μειώθηκαν σε 325, αποτελώντας μόνο αυτοί πλέον τον α' βαθμό Αυτοδιοίκησης. Τέλος, η σύσταση εφτά αποκεντρωμένων διοικήσεων ολοκλήρωσε το σχέδιο Καλλικράτης.

⁸ Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α'/07-06-2010) : «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».

Πίνακας 1.Αλλαγές που έφερε το πρόγραμμα Καλλικράτης

	Πριν τον Καλλικράτη	Μετά τον Καλλικράτη
Α' Βαθμός	Κοινότητες (133) και Δήμοι (900)	Μόνο Δήμοι (325)
Β' Βαθμός	Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (57)	Περιφέρειες (13)
Αποκεντρωμένες υπηρεσίες του κράτους που δεν ασκούνται από τις τοπικές αρχές	Περιφέρειες (13)	Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (7)

Πηγή:Avdikos,2013:133

Από τον Πίνακα 1 φαίνεται ότι το πρόγραμμα Καλλικράτης επέφερε σημαντικές αλλαγές στη δομή της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Η Β' βαθμίδα της τοπικής αυτοδιοίκησης αναμορφώνεται πλήρως με την κατάργηση των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και την εμφάνιση των περιφερειών οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο νέο σύστημα δημόσιας διοίκησης. Με τη μεταρρύθμιση του Καλλικράτη οι περισσότερες αρμοδιότητες της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης μεταβιβάστηκαν στις περιφέρειες. Επίσης, η Α' βαθμίδα της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλάζει ριζικά με την μείωση των δήμων από 900 σε 325 και την κατάργηση των 133 κοινοτήτων. Οι δήμοι πλέον έχουν ένα πλήθος νέων αρμοδιοτήτων και είναι υπεύθυνοι για μεγαλύτερο πληθυσμό αλλά και σημαντικά μεγαλύτερες γεωγραφικές εκτάσεις. Δίνεται έμφαση σε στόχους όπως αποτελεσματικότητα, δημιουργία οικονομιών κλίμακας, σύγχρονη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωση της εξυπηρέτησης και ποιότητα. Τα νέα αυτά δεδομένα αύξησαν τις ανάγκες των δήμων σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και σε οικονομικούς πόρους. Οι ανάγκες αυτές της Α' Βαθμίδας καλύφθηκαν κυρίως από τις πρώην νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις αλλά και από τον κρατικό προϋπολογισμό (Avdikos 2013:133-135 , N.3582/2010).

2.4.Η Εικόνα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Διεθνώς

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης συναντάται παγκοσμίως σε όλα τα κράτη αποδεικνύοντας τη σημαντικότητα της ύπαρξής του. Μελετώντας τα συστήματα τοπικής αυτοδιοίκησης σε διεθνές επίπεδο, διαπιστώνεται ότι παρουσιάσθηκαν κατά καιρούς διάφορα μοντέλα. Οι ευρωπαϊκές χώρες ανέπτυξαν διαφορετικές μορφές

οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και των διοικητικών τους μορφωμάτων. Έτσι παρουσιάζονται ομοσπονδιακά κράτη (Ισπανία, Γερμανία, Αυστρία, Βέλγιο), ενιαία κράτη με τάσεις αποκέντρωσης (Γαλλία), αποκεντρωμένα ενιαία κράτη (Φινλανδία και το σύνολο των σκανδιναβικών χωρών) και τέλος συγκεντρωτικά ενιαία κράτη (Ελλάδα, Ιρλανδία, Πορτογαλία, Λουξεμβούργο) (Πολύζος & Αθανάτου, 2010:7).

Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στις ευρωπαϊκές χώρες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες. Οι παραδοσιακού τύπου μεταρρυθμίσεις, οι οποίες ασχολούνται με την εδαφική μεταρρύθμιση και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται, αποτελούν την πιο διαδεδομένη μορφή. Οι μεταρρυθμίσεις που περιλαμβάνουν την έννοια της δημόσιας διαχείρισης εστιάζουν στην μέτρηση αποτελεσμάτων, κόστους, ωφελειών και στην αναμόρφωση των συστημάτων σύμφωνα με τις μεθόδους που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, οι συμμετοχικές μεταρρυθμίσεις δίνουν έμφαση στην αποκατάσταση της πολιτικής αξιοπιστίας και στην ενεργοποίηση των πολιτών (Πολύζος & Αθανάτου, 2010:10).

Στις Σκανδιναβικές χώρες, όπως η Δανία, η Νορβηγία και η Σουηδία, από τον 15^ο αιώνα η τοπική αυτοδιοίκηση αναλάμβανε ευθύνες όπως η παροχή υπηρεσιών αλλά και λειτουργίες κοινωνικής πρόνοιας (Shah 2006:21-22, Shah & Shah 2006:27-28). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 εφαρμόστηκαν τα «Nordic free commune experiments» τα οποία ανέδειξαν νέες προσεγγίσεις στο θέμα της τοπικής αυτοδιοίκησης και έδωσαν μεγάλη ελευθερία στις τοπικές αρχές όσον αφορά την ανάπτυξη της δομής και της δραστηριότητάς τους (Larsen, 2005:201). Στη σύγχρονη εποχή οι κεντρικές κυβερνήσεις των Σκανδιναβικών χωρών έχουν αναλάβει ευρύτερες κανονιστικές και εποπτικές λειτουργίες αλλά η τοπική αυτοδιοίκηση διατηρεί την κυριαρχία και την αυτονομία της καθώς κατάφερε να κερδίσει την ικανοποίηση των πολιτών (Shah 2006:21-22, Shah & Shah 2006:27-28).

Το ελβετικό μοντέλο παρουσιάζει ενδιαφέρον καθώς δίνει έμφαση στη ενδυνάμωση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η χώρα διαιρείται σε 26 διοικητικές υποδιαίρεσεις, τα λεγόμενα καντόνια, και 2842 κοινότητες. Κάθε καντόνι έχει το δικό του σύνταγμα, κοινοβούλιο, κυβέρνηση και δικαστήρια. Οι κοινότητες διοικούνται από τα καντόνια και

αναλαμβάνουν συγκεκριμένα καθήκοντα, όπως η καταγραφή του πληθυσμού ενώ παράλληλα έχουν αυτόνομες αρμοδιότητες στον τομέα της εκπαίδευσης, της κοινωνικής πρόνοιας, του ενεργειακού εφοδιασμού, της κατασκευής οδικού δικτύου, του τοπικού σχεδιασμού και της τοπικής φορολογίας (Shah 2006:22-23, Shah & Shah 2006:28). Χαρακτηριστική του ελβετικού μοντέλου είναι και η άμεση εμπλοκή των πολιτών στη χάραξη της πολιτικής λόγω της παράδοσης της Ελβετίας στην άμεση δημοκρατία αλλά και του πολύ μικρού μεγέθους των δήμων (Ladner, 2005:101).

Η Γαλλία ως χώρα χαρακτηρίζεται παραδοσιακά ως ένα πρότυπο ενιαίου κράτους. Η Γαλλική Επανάσταση και ο Ναπολέοντας συντέλεσαν στη δημιουργία μιας εξελιγμένης διοικητικής υποδομής μετά την αποδυνάμωση της αυτονομίας των επαρχιών. Αναγνωρίστηκε η ανωτερότητα των κρατικών συμφερόντων έναντι των κομμάτων και των επαρχιών ενώ με τις μεταρρυθμίσεις της περιόδου 1982-1983 οι τοπικές αρχές αναγνωρίστηκαν ως λειτουργικά νομικά πρόσωπα και απαλλάχθηκαν από το νομαρχιακό έλεγχο. Παράλληλα με την επέκταση των καθηκόντων σε τομείς όπως η οικονομική ανάπτυξη, οι κοινωνικές παροχές και η εκπαίδευση αυξήθηκαν και οι αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων των τοπικών και περιφερειακών φορέων. Το Μάρτιο του 2003 το γαλλικό σύνταγμα αναθεωρήθηκε αναγνωρίζοντας σήμερα τέσσερα επίπεδα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, την κοινότητα, το τμήμα, την περιφέρεια και τα επίπεδα με ειδικό καθεστώς (Cole, 2006:33-35).

Το γαλλικό μοντέλο εστιάζει στη δημιουργία μιας αίσθησης πολιτικής συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε εθνικό επίπεδο ενώ οι τοπικές αρχές έχουν περιορισμένο εύρος αυτόνομων αρμοδιοτήτων παροχής υπηρεσιών. Η κεντρική κυβέρνηση αποτελεί την κορυφή του συστήματος και εφαρμόζει τις αποφάσεις της μέσω των υπουργείων, των περιφερειών, των νομαρχιών και των δήμων ενώ η τοπική αυτοδιοίκηση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην κεντρική χρηματοδότηση. Το μοντέλο της ισχυρής κεντρικής διοίκησης αποδείχθηκε πολύ δημοφιλές στους αποικιοκράτες από τη Γαλλία, την Πορτογαλία και την Ισπανία, όπως επίσης και στις στρατιωτικές δικτατορίες, ενώ αναπαράχθηκε ιδιαίτερος στις αναπτυσσόμενες χώρες (Shah 2006:23, Shah & Shah 2006:29).

Η Γερμανία τροποποίησε σημαντικά την τοπική της αυτοδιοίκηση στις αρχές της δεκαετίας του 1990 όταν όλα τα ομοσπονδιακά κράτη τροποποίησαν τη νομοθεσία

τους προβλέποντας την άμεση εκλογή δημάρχων (Wollmann, 2005:29). Το γεγονός αυτό οδήγησε στην πολιτική ενίσχυση των πολιτών και στον περαιτέρω καταμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ του εκλεγμένου συμβουλίου και του δημάρχου (Wollmann 2005:40). Παρατηρώντας το γερμανικό μοντέλο βλέπουμε ότι δίνεται έμφαση στη συνεργασία και τη διοικητική αποτελεσματικότητα. Το μοντέλο αυτό αναθέτει καθήκοντα χάραξης πολιτικής σε ομοσπονδιακό επίπεδο και ευθύνες για την παροχή υπηρεσιών σε γεωγραφικά οριοθετημένα κράτη και τοπικές κυβερνήσεις στα οποία όμως παρέχει μεγάλη αυτονομία. Η τοπική Αυτοδιοίκηση αναλαμβάνει όλες τις τοπικές υπηρεσίες καλύπτοντας κατά μέσο όρο 20000 κατοίκους. Οι τοπικές δαπάνες αποτελούν το 10% περίπου του ΑΕΠ και αντλούν τη χρηματοδότησή τους από τη γενική κατανομή εσόδων του κράτους (Shah 2006:23-24, Shah & Shah 2006:29).

Εξετάζοντας τις μεταρρυθμίσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Μεγάλη Βρετανία, ο Wollmann (2004:660) εντοπίζει τη σημαντική αποδυνάμωση του πολιτικού και λειτουργικού ρόλου των τοπικών αρχών υποβάλλοντας τες σε έλεγχο από την κεντρική κυβέρνηση. Η τοπική αυτοδιοίκηση στελεχώνεται από κεντρικούς υπαλλήλους, οι οποίοι διορίζονται από το κράτος και έχουν το ρόλο της παροχής τοπικών υπηρεσιών. Η τοπική αυτοδιοίκηση έχει ουσιαστική αυτονομία στις καθαρά τοπικές λειτουργίες έχοντας κυρίαρχο ρόλο σε υπηρεσίες όπως η συντήρηση δρόμων, η συλλογή απορριμμάτων, η ύδρευση και η αποχέτευση. Περιορισμένος φαίνεται να είναι ο ρόλος της σε υπηρεσίες όπως η υγεία, η εκπαίδευση και η κοινωνική πρόνοια ενώ τα τοπικά συμβούλια είναι αυτά που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων (Shah 2006:24, Shah & Shah 2006:29-30).

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το μοντέλο τοπικής αυτοδιοίκησης της Κίνας. Η έμφαση δίνεται στο να καταστούν οι τοπικές αυτοδιοικήσεις εξαρτώμενες από τις εθνικές κυβερνήσεις. Ο δημοκρατικός συγκεντρωτισμός ενσωματώνει το τοπικό συνέδριο των κατοίκων στο Εθνικό Λαϊκό Συνέδριο μέσω του εκλογικού συστήματος, υποστηρίζοντας έτσι το στόχο της εξάρτησης. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται επίσης με την υποταγή της τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι τοπικές αρχές είναι υπόλογες στις κυβερνήσεις και τα λειτουργικά τμήματα είναι υπόλογα στο υψηλότερο επίπεδο λειτουργικών υπηρεσιών. Παρόλα αυτά το μοντέλο παραχωρεί σημαντικό και εκτεταμένο ρόλο στις επαρχιακές και τοπικές αρχές όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών. Τέλος, στην Κίνα η τοπική αυτονομία ποικίλλει ανάλογα με της οικονομικές

δυνατότητες της εκάστοτε τοπικής αυτοδιοίκησης (Shah 2006:25, Shah & Shah 2006:31).

Στη Βόρεια Αμερική κατά την πρώιμη περίοδο της ιστορίας της, οι τοπικές κοινότητες λειτουργούσαν ως δημοκρατίες πολιτών που χαρακτηρίζονταν από τη συναίνεση των μελών τους. Ο εμφύλιος όμως οδήγησε στη συγκέντρωση της εξουσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες για να δημιουργηθούν ξανά αργότερα, ως επίσημοι θεσμοί, από τις διάφορες Πολιτείες. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης περιορίστηκε από το δικαστικό σύστημα, το οποίο αναφέρει ότι οι εξουσίες που μπορούν να ασκήσουν οι τοπικές κυβερνήσεις προβλέπονται ρητά από την κρατική νομοθεσία. Έτσι, στην προσπάθειά τους οι Πολιτείες να παραχωρήσουν μεγαλύτερη αυτονομία στην τοπική αυτοδιοίκηση, προχώρησαν σε εσωτερικές διατάξεις (Shah 2006:26 , Shah & Shah 2006:32).

Στην περίπτωση της Αυστραλίας, όπου το Σύνταγμά της δεν αναφέρεται στην τοπική αυτοδιοίκηση, εναπόκειται στις πολιτείες να αποφασίσουν ποιο σύστημα τοπικής διακυβέρνησης θα εφαρμόσουν. Στις περισσότερες πολιτείες η τοπική αυτοδιοίκηση έχει αναλάβει ένα ελάχιστο σύνολο λειτουργιών που περιλαμβάνει υπηρεσίες υποδομής, όπως δρόμοι, πεζοδρόμια, ύδρευση, αποχέτευση αλλά και κοινωνικές υπηρεσίες όπως η φροντίδα ηλικιωμένων και παιδιών ή η προστασία του περιβάλλοντος. Οι περιβαλλοντικές, κανονιστικές αλλά και πολιτιστικές υπηρεσίες εμπίπτουν και αυτές στη δικαιοδοσία των τοπικών αρχών (Shah 2006:26-27, Shah & Shah 2006:32-33).

Ολοκληρώνοντας την ανασκόπηση κάποιων χαρακτηριστικών συστημάτων τοπικής αυτοδιοίκησης παγκοσμίως, φαίνεται ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες τα τελευταία χρόνια επενδύουν και εξελίσσουν τον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι κεντρικές κυβερνήσεις παραχωρούν όλο και μεγαλύτερο ρόλο στις τοπικές αρχές όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών χωρίς φυσικά να λείπουν οι εξαιρέσεις όπως η Βραζιλία ,η Κίνα και η Πολωνία όπου οι τοπικές αρχές εμπλέκονται ελάχιστα στη ζωή των πολιτών. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αυτών, οι τοπικές αρχές έχουν περιορισμένη έως και καθόλου αυτονομία στη λήψη αποφάσεων (Shah & Shah 2006:41).

Κεφάλαιο 3

Επιχειρησιακά Προγράμματα των ΟΤΑ

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, στη σύγχρονη πλέον μορφή τους, αποτελούν σύνθετους οργανισμούς με μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων. Τα τελευταία χρόνια έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στο θεσμό αυτό και αναμένεται συνέχεια (Gordon, 2005:4) Η αποτελεσματική διοίκηση των ΟΤΑ προσφέρει στους πολίτες σημαντικά οφέλη που συντελούν στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητά τους διευκολύνει τον κρατικό μηχανισμό και συμβάλει στην ομαλή λειτουργία του κράτους. Με την ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και τις προσδοκίες των κεντρικών κυβερνήσεων να αυξάνονται, οι ΟΤΑ αναγκάστηκαν να εξυγιάνουν τις λειτουργίες τους και να θέσουν στόχους. Η σύγχρονη λοιπόν δομή τους θυμίζει οργανισμούς του επιχειρηματικού κλάδου με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται και να λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο.

3.1. Οι έννοιες του Στρατηγικού και του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη και λειτουργία κάθε οργανισμού καθώς αφορά τις επιχειρησιακές διαστάσεις της λειτουργίας του, εντός ενός μεσοπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου πλαισίου. Το επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί ουσιαστικά ένα πλάνο ενεργειών οι οποίες θα οδηγήσουν τον οργανισμό στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Με την κατάρτιση ενός επιχειρησιακού σχεδίου δημιουργείται ένας οδηγός για τη λειτουργία του οργανισμού και την αποτελεσματική αντίδρασή του στις συνθήκες της αγοράς (Stutely, 2007:10). Πιο αναλυτικά, ο σκοπός ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι η

ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός αλλά και ολόκληρης της αγοράς, ώστε να καθοριστούν οι κατευθύνσεις και οι τακτικές που θα ακολουθηθούν (Κέφης & Παπαζαχαρίου 2009:36).

Οι άνθρωποι επιθυμούν να γνωρίζουν και να οργανώνονται απέναντι στην αβεβαιότητα ώστε να συνδέσουν, όσο είναι δυνατό, τις δράσεις τους με τα επιθυμητά αποτελέσματα (Abbott, 2012:571). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ένα επιχειρησιακό σχέδιο περιγράφει τον τρόπο δράσης και τους στόχους του οργανισμού για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα αλλά ταυτόχρονα εντοπίζει κινδύνους και ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο ευρύτερο περιβάλλον του. Ο κύριος σκοπός κάθε επιχειρησιακού σχεδίου είναι ο σχεδιασμός μιας προσεκτικά μελετημένης σειράς ενεργειών που θα καθοδηγήσουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του σχεδίου (Ξηρογιάννης, 2008:291). Η κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου αποτελεί ένα σημαντικότατο εργαλείο για τη δράση και την ανάπτυξη του οργανισμού και μπορεί να αποτελέσει έναν ολοκληρωμένο οδηγό για τη λειτουργία του. Το αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργεί ανασφάλεια στους οργανισμούς και δυσχεραίνει την ανάπτυξή τους. Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός, αναλύοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους, καταφέρνει να μειώσει την αβεβαιότητα και να προσφέρει στον οργανισμό ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης ώστε να ανταποκριθεί στο απαιτητικό περιβάλλον.

Η κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου δεν πρέπει να αποτελεί μια τυπική διαδικασία αλλά μία συνολική προσπάθεια μιας ομάδας ανθρώπων. Επίσης, το επιχειρησιακό σχέδιο δεν πρέπει να αποτελεί ένα θεωρητικό και μη εφικτό πλάνο αλλά να περιλαμβάνει ρεαλιστικούς στόχους. Η δομή των επιχειρησιακών σχεδίων δεν είναι αυστηρά καθορισμένη αλλά προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε οργανισμού. Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται διάφορες προτάσεις για τις ενότητες ενός επιχειρησιακού σχεδίου που βοηθούν στην αποτελεσματική ανάπτυξη και παρουσίασή του (Κέφης & Παπαζαχαρίου 2009 :37-39). Ενδεικτικά οι Κέφης και Παπαζαχαρίου προτείνουν τις εξής ενότητες:

1. Αναλυτική περίληψη, όπου περιγράφονται οι στόχοι και ο σκοπός της επιχείρησης. Επίσης αναφέρονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα αναμενόμενα κέρδη αλλά και η απαιτούμενη χρηματοδότηση.

2. Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης όπου αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας της και παρουσιάζεται το οργανόγραμμα, τα προϊόντα, το ανθρώπινο δυναμικό.
3. Περιγραφή της αγοράς, όπου αναλύεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο, τα δεδομένα της αγοράς και του περιβάλλοντος και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.
4. Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής της, όπου παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός.
5. Χρηματοοικονομική ανάλυση, όπου παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και οι πιθανοί πόροι για τη χρηματοδότηση του σχεδίου.

Το σημαντικότερο στάδιο στην υλοποίηση ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός ο οποίος αποτελεί τη βάση και το πλαίσιο εργασίας του επιχειρησιακού σχεδίου. Συχνά οι δύο αυτές έννοιες συγχέονται, ενώ έχουν σημαντικές διαφορές. Το στρατηγικό σχέδιο συνήθως αποτελεί ένα σύντομο κείμενο που περιγράφει τη στρατηγική της επιχείρησης και τους τρόπους εφαρμογής της. Αντίθετα το επιχειρησιακό σχέδιο είναι ένα λεπτομερές έγγραφο που αναλύει την επιχείρηση και το περιβάλλον της καθορίζοντας τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει (Flanagan 2011:1, Young et al.2007:19).

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός απορρέει από το στρατηγικό σχεδιασμό καθώς φροντίζει για την υλοποίησή του (Μπουραντάς 2002: 56). Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Bryson (2011:26), ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί «μία πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει». Ο στρατηγικός σχεδιασμός λοιπόν αποτελεί μια διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού, του τρόπου που θα μετρηθούν οι στόχοι αυτοί και το βέλτιστο τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν.

3.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Όπως προαναφέρθηκε οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης θυμίζουν πλέον αρκετά τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, τόσο στη δομή όσο και στις λειτουργίες. Επιπλέον, δρουν και αναπτύσσονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επηρεάζει τη

λειτουργία τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έρχεται για να εκτιμήσει το ασταθές περιβάλλον και να καθορίσει ένα όραμα για το μέλλον της τοπικής κοινωνίας. Ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να συνδέσει το όραμα αυτό με της συνθήκες της εποχής και τις δυνατότητες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ώστε το όραμα να γίνει πράξη. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού επιτρέπει στην τοπική αυτοδιοίκηση να εντοπίσει τη διαδρομή που θα ακολουθήσει, να αξιολογήσει τις απειλές και τις ευκαιρίες και να καθορίσει τους μακροπρόθεσμους στόχους. Οι αποφάσεις αυτές είναι ουσιαστικής σημασίας καθώς προσανατολίζουν και καθοδηγούν τη διοίκηση (Serluca 2015 :916).

Ο Mercer (1991:20) ορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση ως «τη διαδικασία με την οποία το κυβερνών κόμμα και η ανώτερη διοίκηση μιας πόλης ή ενός νομού οραματίζονται το μέλλον του οργανισμού και αναπτύσσουν την αναγκαία οργάνωση, το προσωπικό, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και τους ελέγχους για να επιτευχθεί το μέλλον αυτό». Τα επιχειρησιακά σχέδια εφαρμόστηκαν πρώτα στον ιδιωτικό τομέα, πριν ξεκινήσει η εφαρμογή τους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά τη δεκαετία του 1980. Τη δεκαετία του 1990 εμφανίσθηκαν σε πολλές πόλεις χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρησιακών σχεδίων όπως αυτά της Βαρκελώνης, της Λυόν, της Πράγας και του Τορίνο για να καθιερωθούν στις περισσότερες χώρες πολύ πρόσφατα (Albrechts & Balducci 2013:16).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, το Διοικητικό Συμβούλιο της Βαρκελώνης συμπεριέλαβε τους οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες στις σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον της πόλης. Το 1988 δημιουργήθηκε η Barcelona Strategic Plan Association με σκοπό να ενισχύσει το στρατηγικό σχεδιασμό ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 1992. Τη δεκαετία του 1990 εγκρίθηκαν τρία στρατηγικά σχέδια (1990,1994,1999), ενώ το 2003 ο Δήμαρχος της Βαρκελώνης δημιούργησε το Μητροπολιτικό Στρατηγικό Σχέδιο το οποίο περιελάμβανε εκπροσώπους 36 δήμων. Σήμερα η Βαρκελώνη εφαρμόζει το επιχειρησιακό σχέδιο Barcelona Vision 2020 το οποίο εγκρίθηκε το 2010 (Parkinson 2012:161-162). Η επιτυχία των επιχειρησιακών αυτών σχεδίων ήταν ότι αναπτύχθηκαν περιλαμβάνοντας τη συμμετοχή διάφορων φορέων. Έτσι δημιουργήθηκε ένα κοινό όραμα που συνέδεσε διαφορετικούς οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αλλά ενίσχυσε και μεμονωμένες πρωτοβουλίες από διάφορους οργανισμούς (Parkinson 2012:154).

Μετά τις πρώτες εφαρμογές των στρατηγικών σχεδίων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση το ενδιαφέρον αυξήθηκε χαρακτηριστικά τόσο από τις κυβερνήσεις όσο και από την επιστημονική κοινότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έρευνα των Poister και Streib (2005), οι οποίοι διερεύνησαν την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων σε 512 δήμους των Η.Π.Α. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 44% των υπό εξέταση δήμων εφάρμοσαν κάποιο είδος στρατηγικού σχεδίου κατά τα προηγούμενα χρόνια σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα των ίδιων το 1994, στην οποία το 38% των δήμων εφάρμοζαν στρατηγικό σχεδιασμό. Όσον αφορά τα στοιχεία που περιελάμβανε το στρατηγικό σχέδιο συχνότερα συναντώνται αυτά της ανάπτυξης στόχων και αποστολής, με 92% και 89% αντίστοιχα, ενώ σπανιότερα της αποσαφήνισης των οδηγιών και της αξιολόγησης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η απόκριση των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό στον οποίο η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είχε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η έρευνα έδειξε ότι πάνω από το 80% των στελεχών θεωρεί ότι τα οφέλη που αποκόμισαν από την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού ήταν ικανοποιητικά ή πολύ ικανοποιητικά ενώ λιγότερο από το 15% εξέφρασε αμφιβολίες και μόλις το 5% δεν έμεινε ικανοποιημένο από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων περίπου τα 2/3 των ερωτηθέντων απάντησαν ότι περισσότερο από το 40% των στόχων επετεύχθησαν. Σχεδόν το 1/3 κατέκτησαν μεταξύ 60%-80% των στόχων ενώ πάνω από το 10% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι κατέκτησε το 80%-100% των στόχων. Τέλος σχεδόν το 90% των συμμετεχόντων απάντησε ότι τα οφέλη που αποκομίσθηκαν από την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου ξεπέρασαν το κόστος σε χρόνο και σε χρήμα που απαιτήθηκε.

Ένα ακόμη παράδειγμα από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι αυτό της S.Bussu (2012), η οποία ερευνά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση της Ιταλίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη δέσμευση των τοπικών εξουσιών για την πραγματοποίηση ορισμένων έργων αλλά παράλληλα βοηθά στην παρακολούθηση και των μακροχρόνιων υποχρεώσεων. Παρά τα θετικά αποτελέσματα της έρευνας για την αξία του στρατηγικού σχεδιασμού διαπιστώθηκε ότι αυτός συνδέεται άμεσα με τους δημάρχους και τους συνεργάτες τους με αποτέλεσμα να μη υποστηρίζεται από τις υπόλοιπες πολιτικές ομάδες. Οι Svetikas

και Atrauskas (2015), ερεύνησαν τη συμμετοχή των κατοίκων και των τοπικών παραγόντων στον στρατηγικό σχεδιασμό των δήμων της Λιθουανίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η συμμετοχή της τοπικής κοινότητας είναι μικρή, καθώς στη Λιθουανία οι τοπικές αρχές δεν συμπεριλαμβάνουν στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού σημαντικές ομάδες της τοπικής κοινωνίας, ακόμα και σε σχετικά με αυτές θέματα.

Τέλος, ερευνητικό ενδιαφέρον έχει παρουσιάσει και η εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι Nurmandi και Purnomo (2011), παρουσίασαν την προσπάθεια της επαρχίας Yogyakarta της Ινδονησίας να εφαρμόσει το στρατηγικό σχεδιασμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν ήταν σε θέση να διαμορφώσουν ένα επιτυχημένο στρατηγικό σχέδιο καθώς αυτό δεν περιελάμβανε καθορισμένους στόχους αλλά ούτε και σαφείς δείκτες. Επιπλέον, το όραμα αλλά και οι στρατηγικές δεν έγιναν πλήρως κατανοητά με αποτέλεσμα να αποτύχει η υλοποίηση των προγραμμάτων.

3.3 Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Ελλάδας

Όπως ήταν αναμενόμενο, το αυξημένο επιστημονικό ενδιαφέρον για την εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων αλλά και η δοκιμασμένη τους επιτυχία στις αναπτυγμένες χώρες οδήγησε και την Ελλάδα στην καθιέρωση της κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η υποχρέωση κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, τόσο για τους πρωτοβάθμιους οργανισμούς όσο και για τις περιφέρειες, θεσπίστηκε το 2006 με τα άρθρα 203-207 του Νόμου 3463/2006⁹. Με το άρθρο 266 του Νόμου 3852/2010 επιβεβαιώθηκε η υποχρέωση κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους ΟΤΑ πρώτου βαθμού, ενώ με το άρθρο 268 επιβεβαιώθηκε η υποχρέωση κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων και από τις περιφέρειες.

⁹ Ν.3463/2006 (ΦΕΚ 114/ Α/ 2006): «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης εξέδωσε υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους¹⁰ ώστε να δώσει κατευθύνσεις στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Τέλος με την Υπουργική Απόφαση 41179/23.10.2014¹¹ γίνεται προφανής η πρόθεση της πολιτείας για καθιέρωση του επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς σύμφωνα με αυτή οι δήμοι είναι υποχρεωμένοι να καταρτίζουν πενταετή επιχειρησιακά προγράμματα τα οποία εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα δράσης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι οδηγίες κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων καθώς και η πρόοδος των δήμων της χώρας έως σήμερα.

3.3.1 Οδηγίες Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης στην προσπάθειά του να κατευθύνει και να βοηθήσει τους δήμους στην κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος εξέδωσε έναν Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων¹² στον οποίο συμπεριέλαβε τις ενότητες που πρέπει να παρουσιάζονται στο πρόγραμμα αλλά και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την άρτια κατάρτισή του. Οι ενότητες που πρέπει να περιλαμβάνονται παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

¹⁰ Για παράδειγμα : α) Υ.Α. 18183 (ΦΕΚ 534 , Β, 13/04/2007) για τον καθορισμό της δομής και του περιεχομένου των επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ , β) Εγκύκλιος 66/50837/14-09-2007 για τις διαδικασίες κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ α' βαθμού, γ) Υ.Α. 5694/03-02-2011 για την τροποποίηση της Υ.Α. 18183/13-04-2007 , δ) Π.Δ. 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ α' βαθμού, ε)Εγκύκλιος 45/58939/25-10-2006 για το σκοπό ,τη διάρθρωση και τους στόχους των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

¹¹ Υ.Α. 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ 2970/04.11.2014 τεύχος Β'): «Περιεχόμενο ,δομή και τρόπος υποβολής των πενταετών επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019».

¹² «Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ α' βαθμού», Σεπτέμβριος 2011,πηγή ιστοσελίδα Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης :

http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/Business/ota_a_bathmou/Slip/

Πίνακας 2.Απαραίτητες Ενότητες Επιχειρησιακού Προγράμματος

Εισαγωγικό Κεφάλαιο

Παρουσίαση της διαδικασίας και των εμπλεκόμενων στην κατάρτιση του Ε.Π.
Συγκεκριμένα θα περιλαμβάνει:

- Παρουσίαση του τρόπου οργάνωσης της κατάρτισης του Ε.Π.
- Παρουσίαση του τρόπου συμμετοχής των υπηρεσιών, των Νομικών προσώπων του Δήμου και των υπόλοιπων οργάνων στην εκπόνηση του Ε.Π
- Παρουσίαση των διαδικασιών διαβούλευσης

Ενότητα 1: Στρατηγικός σχεδιασμός

Κεφάλαιο 1.1: Συνοπτική περιγραφή – αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης

- 1.1.1. Η γενική εικόνα της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού.
- 1.1.2. Η περιοχή και οι κάθετες υπηρεσίες στον τομέα «Περιβάλλον & ποιότητα ζωής».
- 1.1.3. Η περιοχή και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός».
- 1.1.4. Η περιοχή και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Τοπική οικονομία και απασχόληση».
- 1.1.5. Το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου και οι οριζόντιες υπηρεσίες.

Κεφάλαιο 1.2: Καθορισμός της στρατηγικής του Δήμου

- 1.2.1 Το όραμα και οι αρχές του Δήμου
- 1.2.2 Η στρατηγική του Δήμου
- 1.2.3 Οι Άξονες, τα Μέτρα & οι Στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου

Ενότητα 2: Επιχειρησιακός σχεδιασμός

Κεφάλαιο 2.1: Επιχειρησιακός σχεδιασμός-σχέδια δράσης (στόχοι και δράσεις)

Κεφάλαιο 2.2: Πενταετής προγραμματισμός των δράσεων

- 2.2.1 Πενταετής προγραμματισμός και κωδικοποίηση των δράσεων
- 2.2.2 Εκτίμηση εσόδων και πηγών χρηματοδότησης για υλοποίηση δράσεων
- 2.2.2 Κατανομή των εσόδων στα έτη για την κάλυψη των δαπανών των δράσεων

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Οικονομικός προγραμματισμός/δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης

Κεφάλαιο 3.1 Οικονομικός προγραμματισμός & χρηματοδοτικοί πίνακες του Ε.Π.

Κεφάλαιο 3.2. Δείκτες παρακολούθησης & αξιολόγησης του Ε.Π.

Πηγή : Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ Α΄ βαθμού,

Σεπτέμβριος 2011:13

Χαρακτηριστική είναι η αναφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό και στους στόχους του επιχειρησιακού προγράμματος. Ο οδηγός κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων διευκρινίζει ότι «σκοπός της ανάλυσης δεν είναι η εξαντλητική συγκέντρωση πληροφοριών για την υφιστάμενη κατάσταση αλλά ο τεκμηριωμένος προσδιορισμός κρίσιμων ζητημάτων, στα οποία πρέπει να επικεντρώσει, κατά προτεραιότητα, τις προσπάθειές του ο Δήμος, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές αναπτυξιακές προτεραιότητες». Συνεχίζοντας αναφέρει ότι «ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί την κεντρική αναφορά ώστε να δίνει εύκολα το υπόβαθρο, σχεδόν αυτοματοποιημένα, για την εκπόνηση επιμέρους σχεδίων δράσης (ανά υπηρεσία υλοποίησης, ανά θεματική, κλπ).»

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής ανασυγκρότησης εξέδωσε τον οδηγό κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων με σκοπό να διευκολύνει τις ομάδες που αναλαμβάνουν το συγκεκριμένο έργο. Έτσι, ο οδηγός περιλαμβάνει και κάποια βασικά βήματα για την ολοκλήρωση του έργου, τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

- Προετοιμασία και Οργάνωση: Η διαδικασία για την κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αρκετά σύνθετη και χρονοβόρα. Απαιτείται λοιπόν πολύ καλή οργάνωση και προετοιμασία ώστε το έργο να υλοποιηθεί με επιτυχία. Η υπηρεσία προγραμματισμού και ανάπτυξης θα οργανώσει το έργο και θα ορίσει μία ή περισσότερες ομάδες εργασίας για κάθε θεματική ενότητα (Περιβάλλον και Ποιότητα , Κοινωνική Πολιτική- Υγεία- Παιδεία- Πολιτισμός και Αθλητισμός, Τοπική Οικονομία και Απασχόληση, Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου). Στη συνέχεια διατυπώνονται οι αρχικές κατευθύνσεις της δημοτικής Αρχής και γίνεται ο προγραμματισμός του έργου. Τέλος ενημερώνεται το προσωπικό όλων των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων του δήμου για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί.
- Συνοπτική Περιγραφή και Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Κατάστασης: Η αποτύπωση και η αξιολόγηση της εικόνας της ευρύτερης περιοχής του δήμου, του δήμου ως Οργανισμού αλλά και των υπηρεσιών του αποτελεί επίσης ένα πολύ σημαντικό βήμα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου σταδίου είναι η συνεργασία της Υπηρεσίας Προγραμματισμού και Ανάπτυξης με τις υπηρεσίες του δήμου και τα νομικά πρόσωπα. Στο βήμα αυτό θα πρέπει να καταγραφούν τα γεωγραφικά, πληθυσμιακά, κοινωνικά, οικονομικά, περιβαλλοντικά, αναπτυξιακά και πολεοδομικά χαρακτηριστικά του

δήμου όπως επίσης και οι αλληλεξαρτήσεις του με την ευρύτερη περιοχή. Επιπλέον, στο ίδιο στάδιο, συμπληρώνονται τα διάφορα ερωτηματολόγια που θα ολοκληρώσουν την περιγραφή και την αξιολόγηση του δήμου. Στα ερωτηματολόγια αυτά περιγράφονται και αξιολογούνται οι υπηρεσίες του δήμου και των νομικών προσώπων και εντοπίζονται προβλήματα που αφορούν την εσωτερική ανάπτυξη του δήμου.

Τα ερωτηματολόγια αποτυπώνουν την οργανωτική δομή και τα συστήματα λειτουργίας, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τις διαδικασίες – συστήματα που υποστηρίζουν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, την κτηριακή υποδομή και τον τεχνικό εξοπλισμό αλλά και τα οικονομικά και περιουσιακά στοιχεία. Τέλος η αξιολόγηση του δήμου θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κρίσιμα τοπικά ή εσωτερικά ζητήματα, τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα του δήμου σχετικά με τα κρίσιμα ζητήματα, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων και φυσικά τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς από το περιβάλλον.

- Καθορισμός του Οράματος και της Στρατηγικής του Δήμου – Κατάρτιση του Στρατηγικού Σχεδίου: Μετά την καταγραφή της γενικής εικόνας του δήμου, η δημοτική αρχή διατυπώνει το όραμα και τις κατευθυντήριες γραμμές για την περίοδο που ακολουθεί και προσδιορίζονται τα Μέτρα (Αναπτυξιακές Προτεραιότητες) και οι Στόχοι που θα καθορίσουν το επιχειρησιακό πρόγραμμα. Η στρατηγική του δήμου οργανώνεται σε τέσσερις άξονες, έναν για κάθε θεματική ενότητα, ενώ για κάθε άξονα καθορίζονται τα Μέτρα και οι Στόχοι.
- Συνεργασία με όμορους Δήμους: Στο στάδιο αυτό καταγράφονται οι συνεργασίες μεταξύ των δήμων της περιοχής με στόχο την αναβάθμιση του επιπέδου συνεργασίας και την προώθηση της υπερ-τοπικής ανάπτυξης. Επιδιώκεται ο συντονισμός των δράσεων για την από κοινού παροχή υπηρεσιών και την επίτευξη συμφωνιών σε ένα ευρύτερο περιβάλλον.
- Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και Διαδικασίες Διαβούλευσης: Το στρατηγικό σχέδιο εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο και παρουσιάζεται τόσο στη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης όσο και δημοσίως σε διάφορες εκδηλώσεις. Με την ολοκλήρωση της διαβούλευσης συνοψίζονται τα συμπεράσματα και ενημερώνεται η Εκτελεστική Επιτροπή ώστε, αν κριθεί απαραίτητο, να αναθεωρηθούν συγκεκριμένα σημεία.

- Κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου: Η κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου πρέπει να περιλαμβάνει τους Άξονες, τα Μέτρα και τους Στόχους που καθορίστηκαν κατά το στρατηγικό σχεδιασμό αλλά και τις δράσεις που θα εξειδικεύσουν τη στρατηγική του δήμου. Για την εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου, η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης συνεργάζεται με τις υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για κάθε Μέτρο και Στόχο ώστε τα Μέτρα και οι Στόχοι να μετατραπούν σε δράσεις και να περιγραφεί ο τρόπος επίτευξης αυτών από κάθε υπηρεσία.
- Πενταετής Προγραμματισμός Δράσεων-Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος: Με δεδομένο ότι έχουν καθοριστεί οι δράσεις που θα υπηρετήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό, γίνεται η ιεράρχησή τους, ο προγραμματισμός αλλά και ο προϋπολογισμός τους. Ο προγραμματισμός τους αφορά την αντιστοίχιση δράση- υπηρεσία και δράση-φορέα υλοποίησης, τη διάρκεια και το χρονοδιάγραμμα, τη σειρά προτεραιότητας, τον προσδιορισμό των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση κ.α. Τον καθορισμό των εσόδων αλλά και των πηγών χρηματοδότησης ακολουθεί ο καταμερισμός τους ανά έτος ώστε να καλυφθούν οι δαπάνες των δράσεων. Όπως και στα προηγούμενα βήματα, η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης θα συνεργαστεί με τις αρμόδιες, για κάθε Μέτρο και Στόχο, υπηρεσίες. Παράλληλα θα ομαδοποιηθούν οι δράσεις του επιχειρησιακού προγράμματος ώστε να διευκολυνθούν οι περαιτέρω έλεγχοι. Η ομαδοποίηση αυτή γίνεται με κριτήρια την υπηρεσία υλοποίησης της δράσης, το είδος της, τη σειρά προτεραιότητας, τη χωροθέτηση, το έτος υλοποίησης αλλά και την πηγή χρηματοδότησης.
- Προσδιορισμός των Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης: Καθορίζονται οι δείκτες που θα βοηθήσουν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρησιακού προγράμματος ώστε να διευκολυνθεί και να βελτιστοποιηθεί ο έλεγχος του προγράμματος. Οι δείκτες παρακολούθησης διακρίνονται σε δείκτες εισροών, εκροών και αποτελέσματος.
- Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος και Τελικές Ενέργειες: Ως τελευταίο βήμα ορίζεται η έγκριση του επιχειρησιακού προγράμματος ακολουθώντας μία σειρά ενεργειών. Η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης ολοκληρώνει το σχέδιο του επιχειρησιακού προγράμματος και το υποβάλλει στην Εκτελεστική Επιτροπή. Το Δημοτικό Συμβούλιο εγκρίνει το σχέδιο το οποίο υποβάλλεται για έλεγχο νομιμότητας στην Αυτοτελή Υπηρεσία Εποπτείας ΟΤΑ. Μετά την έγκριση

της νομιμότητάς του το επιχειρησιακό πρόγραμμα καταχωρίζεται στην ιστοσελίδα του δήμου και προωθείται με οποιοδήποτε άλλο διαθέσιμο μέσο.

3.3.2. Οδηγίες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων

Με την ολοκλήρωση του επιχειρησιακού προγράμματος ο δήμος διαθέτει πια τον προγραμματισμό της υλοποίησης του οράματός του. Εξίσου σημαντική με την κατάρτιση είναι και η αξιολόγηση και επικαιροποίηση του προγράμματος. Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής ανασυγκρότησης, εκτός από τον οδηγό κατάρτισης, έχει εκδώσει και οδηγίες για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού¹³. Στον οδηγό αυτό παρουσιάζονται τα παρακάτω στάδια:

1. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος: Η επίτευξη των στόχων είναι μία χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία που συχνά χαρακτηρίζεται από αστοχίες ή καθυστερήσεις. Η παρακολούθηση και αξιολόγηση του προγράμματος έχει σκοπό να διασφαλίσει την επιτυχή υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος μέσα στα χρονικά περιθώρια που έχουν οριστεί. Κατά την παρακολούθηση του προγράμματος η Εκτελεστική Επιτροπή παρακολουθεί την πορεία υλοποίησης των δράσεων τόσο ως προς το αντικείμενό τους όσο και ως προς τον οικονομικό προγραμματισμό τους αλλά και την εξέλιξη των δεικτών κατά την εξέλιξη του προγράμματος. Τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στο Δημοτικό Συμβούλιο μέσω περιοδικών εκθέσεων που συντάσσει η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.

Η αξιολόγηση του προγράμματος εμπίπτει στις αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Προγραμματισμού και Ανάπτυξης. Φυσικά στις διαδικασίες αξιολόγησης εμπλέκονται οι αντίστοιχες υπηρεσίες αλλά και τα Νομικά Πρόσωπα του δήμου καθώς και τα συμβούλια δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων. Με την ολοκλήρωση του τρίτου έτους συντάσσεται μία ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης ενώ η τελική έκθεση συντάσσεται κατά το τελευταίο δίμηνο της δημοτικής περιόδου. Οι αξιολογήσεις αυτές περιλαμβάνουν την πορεία των στόχων και

¹³ «Οδηγός Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Επικαιροποίησης και Αναθεώρησης Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ α' βαθμού», Σεπτέμβριος 2011, πηγή ιστοσελίδα Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/Business/ota_a_bathmou/Slip/

του προϋπολογισμού αλλά και την εκτίμηση των δεικτών, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του επιχειρησιακού προγράμματος.

2. **Επικαιροποίηση και Αναθεώρηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος:** Η επικαιροποίηση αφορά τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν ως προς την ανάδειξη νέων αναγκών, την επικαιροποίηση των στόχων, την απαίτηση για νέες δράσεις, τη σύνδεση του επιχειρησιακού προγράμματος με το ετήσιο πρόγραμμα δράσης. Η εκτελεστική επιτροπή, η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, τα Νομικά Πρόσωπα και οι υπηρεσίες συνεργάζονται για την καταγραφή των νέων δράσεων και στόχων. Τέλος, η αναθεώρηση του επιχειρησιακού προγράμματος πραγματοποιείται μετά την ενδιάμεση αξιολόγηση και εφόσον αυτό αποφασιστεί με την απόλυτη πλειοψηφία των μελών του Δημοτικού Συμβουλίου.

3.3.3.Η Έως Σήμερα Εκπόνηση και Υλοποίηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Δήμων

Τα πρώτα επιχειρησιακά προγράμματα στην Ελλάδα αφορούσαν την πενταετία 2011-2014 ενώ αυτή την περίοδο οι δήμοι καταρτίζουν τα επιχειρησιακά προγράμματα για το διάστημα 2014-2019. Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης παραθέτει στην ιστοσελίδα του στοιχεία από την πορεία της υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων 112 Δήμων της Ελλάδας. Τα στάδια κατάρτισης είναι τα εξής πέντε :

- Έναρξη διαδικασιών κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος
- Υποβολή προτάσεων από πολίτες
- Διαδικασία διαβούλευσης Α φάσης
- Ολοκλήρωση Α φάσης
- Ολοκλήρωση διαδικασιών κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος

Από τα στοιχεία του Υπουργείου¹⁴ διαπιστώνουμε ότι 61 Δήμοι βρίσκονται στο στάδιο της διαδικασίας δημόσιας διαβούλευσης Α φάσης ενώ 31 Δήμοι έχουν ολοκληρώσει την Α φάση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Επίσης, 3 Δήμοι βρίσκονται στο στάδιο της υποβολής προτάσεων από τους πολίτες και 5 Δήμοι έχουν ξεκινήσει τις διαδικασίες χωρίς να υπάρχουν λεπτομέρειες για το στάδιο στο οποίο βρίσκονται. Τέλος, τα

¹⁴ Επιχειρησιακά Προγράμματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης:
http://epota.ypes.gr/?page_id=9 (Τελευταία πρόσβαση 15/04/2016)

επιχειρησιακά τους προγράμματα έχουν ολοκληρώσει οι Δήμοι: Ξάνθης, Δράμας, Σιθωνίας, Παύλου Μελά, Νεστόριου, Στυλίδας, Αλιάρτου-Θεσπιέων, Τρικκαίων, Ελαφονήσου, Αστυπάλαιας, Χανίων και Φιλαδέλφειας – Χαλκηδόνος.

II. Μελέτη Περίπτωσης

Κεφάλαιο 4

Ο Δήμος Παιονίας Κιλκίς

Το πρόγραμμα Καλλικράτης όπως προαναφέρθηκε συνέπτυξε δήμους και κοινότητες μειώνοντας το πλήθος των δήμων της χώρας αλλά αυξάνοντας τις υποχρεώσεις των νεοσυσταθέντων δήμων. Ο δήμος Παιονίας προέκυψε από τη συνένωση των δήμων Αξιουπόλεως, Γουμένισσας, Ευρωπού, Πολυκάστρου και της Κοινότητας Λιβαδιών ενώ έδρα του δήμου έχει οριστεί το Πολύκαστρο και ιστορική έδρα η Γουμένισσα.

4.1 Γενικά χαρακτηριστικά του Δήμου

Ο δήμος Παιονίας έχει έκταση 929,7τ.χιλ. και καταλαμβάνει το 36,87% της έκτασης του Νομού Κιλκίς. Κατοικείται από 28493¹⁵ μόνιμους κατοίκους και συνορεύει με τους δήμους Πέλλας και Αλμωπίας, Χαλκηδόνας, Θεσσαλονίκης και Κιλκίς. Απέχει από την πρωτεύουσα του νομού 30,8 χλμ και 60χλμ από την πόλη της Θεσσαλονίκης. Διοικητικά ο δήμος ανήκει στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και αποτελείται από 31 κοινότητες οι οποίες εντάσσονται στις δημοτικές ενότητες Πολυκάστρου, Αξιουπόλεως, Γουμένισσας, Ευρωπού και Λιβαδιών. Τέλος αποτελεί την κεντρική πύλη εισόδου και εξόδου για την Ευρώπη και τα Βαλκάνια μέσω των συνοριακών σταθμών που διατηρεί στα σύνορα με την ΠΓΔΜ.

¹⁵Μόνιμος Πληθυσμός είναι ο αριθμός των ατόμων που έχουν τη συνήθη διαμονή τους σε κάθε Δήμο (ΕΛΣΤΑΤ: www.statistics.gr)

4.2 Δημογραφικά και Κοινωνικά Χαρακτηριστικά του Δήμου

Κατά την απογραφή του 2011 κατεγράφησαν παρόντες 28258¹⁶ κάτοικοι σε ολόκληρη την έκταση του δήμου Παιονίας. Η δημοτική ενότητα του Πολυκάστρου αποτελεί τη μεγαλύτερη από τις τέσσερις δημοτικές ενότητες και συγκεντρώνει το 41% των πολιτών του δήμου. Ακολουθεί η Γουμένισσα με το 21,9% του πληθυσμού, η Αξιούπολη με το 19,7%, ο Ευρωπός με το 15,9 % και τα Λιβάδια με το 1,4% του πληθυσμού. Τα τελευταία χρόνια, με βάση τις απογραφές της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, ο πληθυσμός του δήμου κατέγραψε μία αλματώδη αύξηση μεταξύ των χρόνων 1991-2001 ενώ την επόμενη δεκαετία παρουσιάστηκε μείωση του πληθυσμού κατά 13,6%. Τα στοιχεία των απογραφών 2001 και 2011 παρουσιάζονται ανά δημοτική ενότητα στον Πίνακα 3. Εκτός όμως από τα πληθυσμιακά δεδομένα μιας περιοχής, εξίσου σημαντικά θεωρούνται και χαρακτηριστικά όπως το επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού, η γήρανσή του αλλά και η οικογενειακή κατάσταση των πολιτών.

Πίνακας 3. Πληθυσμός Δήμου Παιονίας 2001-2011

Δημοτική Ενότητα	2011		2001	
	Πληθυσμός	Ποσοστό	Πληθυσμός	Ποσοστό
Πολυκάστρου	11599	41,05%	12732	38,91%
Αξιούπολης	5575	19,73%	6725	20,55%
Γουμένισσας	6175	21,85%	6819	20,84%
Ευρωπού	4505	15,94%	6042	18,47%
Λιβαδίων	404	1,43 %	402	1,23%
Σύνολο	28258	100%	32720	100%

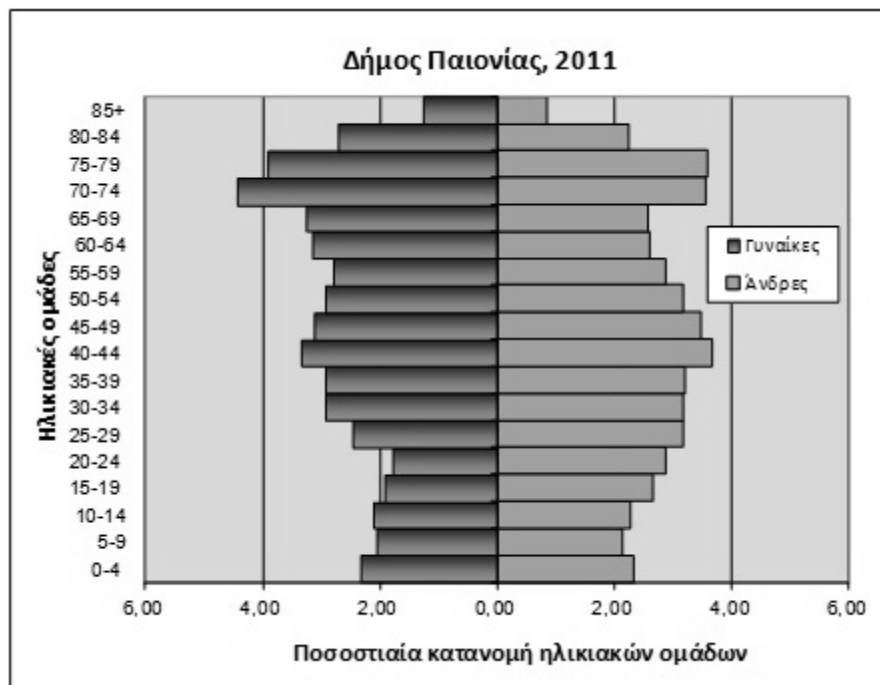
Πηγή: Απογραφή Πληθυσμού 2001-2011, ΕΛΣΤΑΤ

Ξεκινώντας με την γήρανση του πληθυσμού φαίνεται ότι οι περισσότεροι πολίτες του δήμου ανήκουν στη μεσαία και στην υψηλή ηλικιακή ομάδα με περίπου το 28,5% να εντάσσεται στην ηλικία 65 ετών και άνω. Αντίθετα, τα παιδιά και οι νέοι μεταξύ 0 και 19 ετών συγκεντρώνουν το 17%. Στο διάγραμμα 1 παρουσιάζεται η συνολική εικόνα της

¹⁶ Πραγματικός Πληθυσμός σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ είναι το πλήθος των ατόμων που βρέθηκαν παρόντα κατά τη μέρα της απογραφής (ΕΛΣΤΑΤ: www.statistics.gr).

ηλικιακής διασποράς των πολιτών του δήμου με εμφανή τα υψηλότερα ποσοστά των μεγαλύτερων ηλικιών. Συνεχίζοντας με το χαρακτηριστικό του επιπέδου εκπαίδευσης παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού δεν έχει προχωρήσει στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση χαρακτηρίζοντας το επίπεδο του δήμου, όσον αφορά την εκπαίδευση, ιδιαίτερος χαμηλό. Τα στοιχεία της απογραφής του 2011 παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 4. Τέλος, σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των πολιτών, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού είναι έγγαμοι (54,4%) ενώ οι άγαμοι αποτελούν το 33,3%. Τα στοιχεία της απογραφής 2011 σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Διάγραμμα 1. Ποσοστιαία Ηλικιακή Κατανομή Μόνιμου Πληθυσμού Δήμου Παιονίας 2011



Πηγή : Απογραφή Πληθυσμού 2011, ΕΛΣΤΑΤ

Πίνακας 4. Επίπεδο Εκπαίδευσης Μόνιμου Πληθυσμού Δήμου Παιονίας-Απογραφή 2011

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Δήμος Παιονίας	
	Πλήθος Κατοίκων	Ποσοστό
Διδακτορικό/Μεταπτυχιακό/Πτυχίο ΑΕΙ-ΑΤΕΙ/ΑΣΠΑΙΤΕ/Ανώτερες Επαγγελματικές Σχολές	2307	8,1%
Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	913	3,2%
Λύκειο	5149	18,1%
Τριτάξιο Γυμνάσιο και Επαγγελματικές Σχολές	3974	13,95%
Απόφοιτοι Δημοτικού	9189	32,25%
Γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση- Ολοκλήρωσαν Προσχολική Αγωγή- Δεν γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση	5307	18,6%
Μη κατατασσόμενα άτομα(Γέννηση μετά την 1/1/2005)	1654	5,8%
Σύνολο	28493	100%

Πηγή :Απογραφή Πληθυσμού 2011,ΕΛΣΤΑΤ

Πίνακας 5. Οικογενειακή Κατάσταση Μόνιμου Πληθυσμού Δήμου Παιονίας

Οικογενειακή Κατάσταση	Πλήθος Κατοίκων	Ποσοστό
Άγαμοι	9495	33,3%
Έγγαμοι /Σύμφωνο Συμβίωσης/Σε διάσταση	15498	54,4%
Χήροι από γάμο ή σύμφωνο συμβίωσης	2906	10,2%
Διαζευγμένοι από γάμο ή σύμφωνο συμβίωσης	594	2,1%
Σύνολο	28493	100%

Πηγή :Απογραφή Πληθυσμού 2011, ΕΛΣΤΑΤ

4.3. Οικονομικά Χαρακτηριστικά του Πληθυσμού

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά των πολιτών του δήμου δίνουν αρκετά στοιχεία σχετικά με τις ανάγκες αλλά και τις ιδιαιτερότητες της περιοχής. Οικονομικά ενεργοί θεωρούνται οι απασχολούμενοι και οι άνεργοι ενώ τον οικονομικά μη ενεργό πληθυσμό αποτελούν οι συνταξιούχοι, οι εισοδηματίες και τα άτομα κάτω των 15 ετών. Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός του δήμου Παιονίας ανέρχεται στους 9839 κατοίκους, δηλαδή στο 34,5% του συνολικού πληθυσμού του δήμου. Αντίθετα οι μη ενεργοί πολίτες φτάνουν τους 18654 (65,5%). Επιπλέον, οι άνεργοι αποτελούν το 23,3% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού ακολουθώντας τα γενικά ποσοστά της χώρας σχετικά με την ανεργία. Οι πολίτες του δήμου Παιονίας απασχολούνται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών, στις πωλήσεις και στον κλάδο της γεωργίας και της κτηνοτροφίας. Ακολουθούν οι ειδικευμένοι τεχνίτες, οι ανειδίκευτοι εργάτες και οι επαγγελματίες. Χαρακτηριστικό της διάρθρωσης της απασχόλησης στο Δήμο Παιονίας είναι ότι μόλις το 5% απασχολούνται ως ανώτερα διοικητικά στελέχη ενώ το 4,8% ως υπάλληλοι γραφείου.

Η διάρθρωση αυτή είναι αποτέλεσμα τόσο του χαμηλού επιπέδου εκπαίδευσης των πολιτών, όσο και της έλλειψης υποδομών για την επιχειρηματική ανάπτυξη της περιοχής και την προσέλκυση ανώτερων διοικητικών στελεχών. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά λειτουργούν ως φαύλος κύκλος και είναι δύσκολο να εντοπιστεί η αρχή του προβλήματος. Οι νέες γενιές δεν έλαβαν την κατάλληλη εκπαίδευση και οδηγήθηκαν σε τεχνικά επαγγέλματα, είτε λόγω του χαμηλού μορφωτικού επιπέδου των γονέων είτε γιατί η ίδια η περιοχή δεν προσέφερε θέσεις εργασίας για ανώτερα διοικητικά στελέχη. Επιπλέον, ο ίδιος ο δήμος απέτυχε να προσελκύσει επιχειρηματίες, ειδικά από την κοντινή πόλη της Θεσσαλονίκης, προσφέροντας διευκολύνσεις και χώρους για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Οι επιλογές αυτές δεν ευνόησαν την ανάπτυξη σημαντικών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να οδηγηθούμε στη σημερινή εικόνα του δήμου, με μόλις το 5% των απασχολούμενων να είναι διοικητικά στελέχη. Στον Πίνακα 6 παρουσιάζεται συνοπτικά η διάρθρωση της απασχόλησης στο Δήμο.

Πίνακας 6.Επαγγελματική Διάρθρωση Απασχόλησης στο Δήμο Παιονίας

Επάγγελμα	Απασχολούμενοι	Ποσοστό
Παροχή Υπηρεσιών-Πωλητές	1807	22,3%
Γεωργοί-Κτηνοτρόφοι-Δασοκόμοι-Αλιείς	1621	21,5%
Ειδικευμένοι Τεχνίτες	1012	13,4%
Ανειδίκευτοι Εργάτες-Χειρώνακτες	757	10%
Επαγγελματίες	730	9,7%
Χειριστές Εγκαταστάσεων-Μηχανημάτων-Εξοπλισμού	572	7,6%
Τεχνικοί	428	5,7%
Ανώτερα Διευθυντικά / Διοικητικά Στελέχη	381	5%
Υπάλληλοι Γραφείου	365	4,8%
Σύνολο	7547	100%

Πηγή: Απογραφή Πληθυσμού 2011,ΕΛΣΤΑΤ

4.4 Φυσικό Περιβάλλον

Στο Δήμο Παιονίας το φυσικό περιβάλλον παρουσιάζει ιδιαίτερη ποικιλομορφία. Το όρος Πάικο αναπτύσσεται στο δυτικό τμήμα του δήμου ενώ το ανατολικό τμήμα χαρακτηρίζεται από τα πεδινά εδάφη. Το υδάτινο στοιχείο περιλαμβάνει τον Αξιό ποταμό ο οποίος διασχίζει το δήμο αλλά και από πληθώρα ρεμάτων που πηγάζουν από το Πάικο. Τέλος το φυσικό περιβάλλον συμπληρώνεται από τις δασικές εκτάσεις που καλύπτουν το Πάικο και τα ορεινά χωριά του δήμου. Το φυσικό αυτό περιβάλλον συμβάλλει στην ανάπτυξη της πανίδας και της χλωρίδας του δήμου αλλά και στη δημιουργία του ελκυστικού τοπίου. Τα προβλήματα του φυσικού περιβάλλοντος στην περιοχή, συνδέονται κυρίως με τη μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα λόγω της χρήσης

φυτοφαρμάκων στις γεωργικές καλλιέργειες αλλά και την καύση των υπολειμμάτων τους. Επίσης η λειτουργία λατομείων και αμμοληψιών αλλοιώνουν το φυσικό τοπίο και επιβαρύνουν την ατμόσφαιρα με την παραγωγή σκόνης.

Τέλος, η ίδια η τοποθεσία του δήμου επηρεάζει τη λειτουργία του σε πολλούς τομείς. Το τελωνείο των Ευζώνων καταγράφει τις ροές προϊόντων και ατόμων από την Ελλάδα προς τις χώρες των Βαλκανίων και της υπόλοιπης Ευρώπης και αντίστροφα. Κατά τα έτη 2000-2005 καταγράφηκε η είσοδος και η έξοδος 2620000 οχημάτων στο μεθοριακό σταθμό των Ευζώνων, το 2008-2009 σημειώθηκε μείωση των αφίξεων κατά 1,27% και 5,67% αντίστοιχα ενώ την περίοδο 2009-2013 σημειώθηκε αύξηση 146,23% (Παρατηρητήριο Εγνατίας Οδού 2015: 2-3). Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι από το μεθοριακό σταθμό των Ευζώνων, με βάση τη μελέτη του παρατηρητηρίου Εγνατίας Οδού¹⁷ (2009:51), εισέρχονται ημερησίως στην ΠΓΔΜ 3093-4137 επιβατικά οχήματα και 110-666 φορτηγά ενώ εξέρχονται 2754-3049 επιβατικά και 239-625 φορτηγά.

Με την ανάπτυξη του οδικού τουρισμού, το 77,12% των αλλοδαπών που έφτασαν στη Βόρεια Ελλάδα μεταξύ 2009-2014 επέλεξαν το οδικό δίκτυο, με το μέσο όρο αφίξεων αλλοδαπών στο μεθοριακό σταθμό των Ευζώνων να φτάνει τους 1516349 ενώ το 2014 διέσχισαν το σταθμό 2070155 άτομα (Παρατηρητήριο Εγνατίας Οδού 2015:2-4). Παρατηρείται επίσης μαζική μετακίνηση επιβατικών οχημάτων από χώρες όπως η Γερμανία, η Ολλανδία, η Γαλλία και το Βέλγιο, με προορισμό την Τουρκία καθώς πρόκειται κυρίως για πολίτες τούρκικης καταγωγής που πραγματοποιούν τις θερινές διακοπές τους επιστρέφοντας στη Τουρκία. Επίσης μεγάλος είναι και ο αριθμός των οχημάτων από ΠΓΔΜ, Σερβία & Μαυροβούνιο που κινούνται προς Θεσσαλονίκη, Πιερία και Χαλκιδική (Παρατηρητήριο Εγνατίας Οδού 2009: 112-113) για τις θερινές τους διακοπές. Οι αριθμοί αυτοί αποδεικνύουν το χαρακτηρισμό του δήμου ως «πύλη εισόδου και εξόδου» της χώρας από και προς τα Βαλκάνια και τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης.

4.5 Τεχνικές και Κοινωνικές Υποδομές

Ο δήμος Παιονίας διαθέτει τις βασικές τεχνικές και κοινωνικές υποδομές εξυπηρετώντας τις βασικές ανάγκες των πολιτών του. Το οδικό δίκτυο βρίσκεται σε

¹⁷ Οι μελέτες είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του παρατηρητηρίου Εγνατίας Οδού http://observatory.egnatia.gr/06_extras/6_1_results.htm (Τελευταία πρόσβαση 1/5/2016)

ικανοποιητικό επίπεδο και συνδέει τόσο τους οικισμούς μεταξύ τους όσο και το Δήμο με τις γύρω περιοχές όπως το Κιλκίς, τα Γιαννιτσά, η Θεσσαλονίκη και η ΠΓΔΜ. Επίσης από το Δήμο Παιονίας διέρχεται η σιδηροδρομική γραμμή Θεσσαλονίκη- Ειδομένη- ΠΓΔΜ η οποία εξυπηρετείται από τους σταθμούς Πολυκάστρου και Ειδομένης. Τα δρομολόγια της γραμμής αυτής δεν εξυπηρετούν επιβατικό κοινό αλλά μόνο εμπορεύματα. Οι συγκοινωνίες μεταξύ των οικισμών εξυπηρετούνται από τα δρομολόγια του ΚΤΕΛ τα οποία όμως είναι ελάχιστα αδυνατώντας να εξυπηρετήσουν τους πολίτες. Το δίκτυο ύδρευσης του δήμου δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα καλύπτοντας ικανοποιητικά τους οικισμούς. Αντίθετα, το αποχετευτικό δίκτυο δεν καλύπτει όλους τους οικισμούς. Από τους 53 οικισμούς του δήμου μόλις 19 διαθέτουν αποχετευτικό δίκτυο και 3 από αυτούς, Πολύκαστρο, Ευρωπός, Αξιούπολη, διαθέτουν βιολογικό καθαρισμό.

Όσον αφορά τις κοινωνικές υποδομές, δηλαδή υγεία-εκπαίδευση-πρόνοια, το επίπεδο εξυπηρέτησης δεν καλύπτει πλήρως τις παρούσες ανάγκες του δήμου. Τον τομέα της υγείας εξυπηρετούν το Νοσοκομείο Γουμένισσας και το Κέντρο Υγείας Πολυκάστρου, και τα δύο με βασικές ελλείψεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό και προσωπικό. Χαρακτηριστική είναι η έλλειψη παιδίατρου στο νοσοκομείο με αποτέλεσμα οι γονείς να επιβαρύνονται το κόστος της περίθαλψης των παιδιών τους. Επικουρικά λειτουργούν Περιφερειακά Ιατρεία σε διάφορους οικισμούς τα οποία επισκέπτεται γιατρός με κύριο ρόλο τη συνταγογράφηση. Όσον αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης, στην περιοχή λειτουργούν 17 Νηπιαγωγεία και 15 Δημοτικά Σχολεία ενώ οι ανάγκες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καλύπτονται από 4 Γυμνάσια, 4 ενιαία λύκεια, 1 τεχνικό λύκειο και το νεοσύστατο δημόσιο ΙΕΚ Γουμένισσας.

Ο τομέας αυτός παρουσιάζει σημαντικά κενά καθώς οι ελλείψεις σε εκπαιδευτικό προσωπικό είναι σημαντικές ειδικά στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Οι μαθητές διδάσκονται ένα μεγάλο μέρος των μαθημάτων τους από καθηγητές διαφορετικής ειδικότητας από αυτή που απαιτεί το μάθημα και συχνά για όλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Τέλος, συχνό πρόβλημα αποτελεί η μεταφορά των μαθητών που κατοικούν σε απομακρυσμένους οικισμούς καθώς αυτή πραγματοποιείται με ΚΤΕΛ ή με ταξί επιβαρύνοντας πολλές φορές τον οικογενειακό προϋπολογισμό. Στον τομέα της πρόνοιας ο δήμος Παιονίας λειτουργεί το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» εξυπηρετώντας 151 πολίτες ενώ διατηρεί 7 παιδικούς σταθμούς, ΚΑΠΗ και Κέντρα

Φροντίδας Οικογένειας. Ο μοναδικός βρεφονηπιακός σταθμός αδυνατεί να καλύψει τη ζήτηση που παρουσιάζεται για τη φύλαξη βρεφών με αποτέλεσμα να μένουν εκτός των προγραμμάτων ΕΣΠΑ αρκετοί γονείς με σημαντικό οικονομικό κόστος για αυτούς (Δήμος Παιονίας: <http://www.municipalityofpaionia.gr>).

4.6.Ανάλυση και Αξιολόγηση του Δήμου Παιονίας

Η ανάλυση του οργανισμού αλλά και η αξιολόγηση τόσο του ίδιου όσο και του περιβάλλοντός του αποτελούν πολύ σημαντικά εργαλεία για τη θέσπιση των στόχων του αλλά και για τη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής. Σημαντικές τεχνικές για τη διαδικασία αυτή είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος PEST-DG, η ανάλυση SWOT που συνδυάζει τα χαρακτηριστικά του οργανισμού με αυτά του περιβάλλοντος και τέλος η ανάλυση MOST που αποτελεί μία εσωτερική ανάλυση του οργανισμού.

4.6.1.Η Ανάλυση Του Εξωτερικού Περιβάλλοντος με τη Μέθοδο PEST-DG

Η μέθοδος ανάλυσης PEST είναι ουσιαστικά μια «Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική και Τεχνολογική Ανάλυση» από όπου προκύπτει και το ακρωνύμιο PEST (Babatunde & Adebisi 2012:27). Αποτελεί μία ολοκληρωμένη παρουσίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός ειδικά με την προσθήκη του Δημογραφικού και του Παγκόσμιου περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται ο οργανισμός, απολύτως επηρεαζόμενος από αυτό. Η χρησιμότητα της συγκεκριμένης μεθόδου βασίζεται στο γεγονός ότι η επιτυχία ενός οργανισμού δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τις πληροφορίες που αφορούν το περιβάλλον του (Peng & Nunes 2007:230).

Το Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον σε συνδυασμό με το νομικό καθορίζουν τους νόμους και τους κανονισμούς που διέπουν την κοινωνία. Οι αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης επηρεάζουν τις δράσεις των οργανισμών τοπική αυτοδιοίκησης και ορίζουν το πλαίσιο στο οποίο αυτοί ενεργούν. Πολιτικές αποφάσεις όπως αυτές που αφορούν την εργατική νομοθεσία, την επενδυτική πολιτική, τις κοινωνικές υπηρεσίες του κράτους, τα έργα υποδομής αλλά και η νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος μπορεί να δυσκολεύουν την ανάπτυξη των ΟΤΑ ή ακόμα και να δημιουργούν απαιτήσεις για συγκεκριμένες δράσεις. Ο περιορισμός των καλλιεργειών και των επιδοτήσεων που

στηρίζουν τους αγρότες επηρεάζουν σημαντικά το διαθέσιμο εισόδημα του μεγαλύτερου μέρους των δημοτών. Επίσης, οι κανονισμοί που διέπουν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές αλλά και οι γενικοί κανόνες των τελωνείων, επηρεάζουν σημαντικά την επιχειρηματική δραστηριότητα της περιοχής καθώς αυτή γειτνιάζει με την χώρα της ΠΓΔΜ. Η αδυναμία ένταξης της περιοχής σε χαμηλότερο φορολογικό συντελεστή λόγω της γειτνίασης αυτής, συμβάλει σημαντικά στην οικονομική ύφεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην απώλεια σημαντικού εισοδήματος τόσο για την περιοχή όσο και για το ίδιο το κράτος.

Η νομοθεσία της ΕΕ, οι νόμοι που αφορούν προσλήψεις καθώς και η φορολογία που εφαρμόζεται τη δεδομένη χρονική περίοδο, επηρεάζουν αρνητικά σε γενικές γραμμές την εικόνα και τη λειτουργία του δήμου καθώς οι προσλήψεις εστιάζουν στην μείωση της ανεργίας μέσω της απασχόλησης ανέργων για σύντομα χρονικά διαστήματα. Έτσι καλύπτονται μεν οι βραχυχρόνιες ανάγκες του δήμου όχι όμως και οι ανάγκες σε εξειδικευμένο μόνιμο προσωπικό που θα συμβάλει στην ανάπτυξη του οργανισμού. Θετικό παράγοντα αποτελεί η Προγραμματική Περίοδος 2014-2020 και ο Επενδυτικός Νόμος που προσφέρει χρηματοδοτικές ευκαιρίες για επενδύσεις και δημόσια έργα αναπτυξιακού χαρακτήρα. Επιπλέον, η πολιτική αστάθεια που παρατηρείται αποτρέπει την ανάπτυξη των δήμων, λόγω των συχνών αλλαγών στις διοικήσεις των οργάνων του κράτους αλλά και της γενικής δυσπιστίας και επιφυλακτικότητας τόσο του επιχειρηματικού κόσμου όσο και των πολιτών. Τέλος, η δυσπιστία των ίδιων των πολιτών προς τα πολιτικά πρόσωπα επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς η συλλογικότητα, η συνεργασία και η συμμετοχή, απαραίτητα στοιχεία ενός δήμου, αναπτύσσονται δύσκολα κάτω από συνθήκες αμφισβήτησης και έλλειψης εμπιστοσύνης.

Το Οικονομικό Περιβάλλον

Το Οικονομικό Περιβάλλον αφορά τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που εξετάζουμε. Στοιχεία όπως τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός και η ανεργία επηρεάζουν τις δραστηριότητες όλων των οργανισμών αλλά και των πολιτών. Το διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών του δήμου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τόσο την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας όσο και την ποιότητα ζωής των κατοίκων. Επιπλέον, το κόστος της ενέργειας επιβαρύνει τον προϋπολογισμό του δήμου ο οποίος συρρικνώνεται χρόνο με το χρόνο. Τα τελευταία χρόνια η

επιχειρηματική δραστηριότητα έχει μειωθεί δραματικά ενώ ταυτόχρονα η ανεργία αφορά σχεδόν όλες τις οικογένειες του δήμου. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού του δήμου ασχολείται με γεωργικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες με αποτέλεσμα το εισόδημά του να παρουσιάζει μεγάλη αστάθεια.

Ιδιαίτερο πρόβλημα για την περιοχή αποτελεί η γειτνίαση με τη χώρα της ΠΓΔΜ η οποία προσφέρει πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή. Το γεγονός αυτό δελεάζει αρκετούς δημότες με αποτέλεσμα ένα σημαντικό μέρος του οικιακού προϋπολογισμού να μεταφέρεται στη γείτονα χώρα. Επαγγελματίες και καταστήματα όπως γιατροί, μηχανικοί αυτοκινήτων, καταστήματα επίπλων, καταστήματα ειδών ένδυσης, οπτικά, πρατήρια καυσίμων και καταστήματα με είδη καπνού και αλκοόλ βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε πελάτες που προέρχονται από την ευρύτερη περιοχή του Νομού Κιλκίς. Επιπλέον, σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, κυρίως βιοτεχνίες και μικρές παραγωγικές μονάδες, έχουν μεταφερθεί στις γειτονικές χώρες της ΠΓΔΜ και της Βουλγαρίας με αποτέλεσμα, εκτός από τη σημαντική ζημία που έχει υποστεί το ίδιο το κράτος, να αυξηθεί η ανεργία του δημοτών και να χαθούν όλα τα οφέλη της οικονομικής ευημερίας μιας περιοχής.

Τέλος, σημαντικός αριθμός νοικοκυριών πλήττεται από τη λειτουργία των καζίνο στη γείτονα χώρα. Μεγάλο μέρος των αγροτικών επιδοτήσεων χάνεται σε ένα σύστημα που έχει σχεδιαστεί αποκλειστικά για τους Έλληνες της Βόρειας Ελλάδας. Όπως φαίνεται και από τις μελέτες του παρατηρητηρίου της Εγνατίας Οδού (2009:68) το μεγαλύτερο ποσοστό της διέλευσης των συνόρων προς τη χώρα της ΠΓΔΜ σχετίζεται με τη διασκέδαση ενώ ακολουθεί η εργασία. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ακτίνα λίγων χιλιομέτρων από το τελωνείων των Ευζώνων, προσελκύουν πλήθος Ελλήνων πολιτών και στοιχίζουν στο ελληνικό κράτος και στην τοπική οικονομία. Φαίνεται ότι το οικονομικό περιβάλλον καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη του δήμου καθώς αυτή είναι ισχυρά συνδεδεμένη με τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, το διαθέσιμο εισόδημα των δημοτών αλλά και τη χρηματοδότηση του ίδιου του οργανισμού.

Το Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον

Ο τρόπος ζωής των πολιτών, οι συνήθειες, οι ανάγκες και τα χαρακτηριστικά τους καθορίζουν την ανάπτυξη του κοινωνικού συνόλου και συνεπώς επηρεάζουν τη λειτουργία ολόκληρου του δήμου. Η περιοχή της Παιονίας αποτελεί μια ακριτική

περιοχή που κατοικείται από οικογένειες και σχετικά γερασμένο πληθυσμό. Αυτό προσδίδει στην κοινωνία ένα συντηρητικό προφίλ το οποίο δυσχεραίνει τον εκσυγχρονισμό του δήμου αλλά και ολόκληρου του κοινωνικού συνόλου, όσον αφορά την κουλτούρα που το χαρακτηρίζει. Εθνικοί και θρησκευτικοί παράγοντες είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση του τρόπου ζωής και σκέψης του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού.

Επιπλέον, ο δήμος χαρακτηρίζεται από τους αρχαιολογικούς του χώρους, με κυριότερο αυτόν του Ευρωπού, αλλά το αρχαιολογικό ενδιαφέρον που παρουσιάζει η περιοχή δεν έχει λάβει την απαραίτητη προβολή ώστε να αναδειχθεί και να εμπλουτίσει την εικόνα του δήμου. Στην περιοχή δραστηριοποιείται επίσης πλήθος πολιτιστικών συλλόγων, οι δράσεις των οποίων αφορούν κυρίως την αναβίωση της παράδοσης, και όχι τη «δημιουργία» πολιτισμού, με αποτέλεσμα στην περιοχή να λαμβάνουν χώρα πλήθος πανομοιότυπων παραδοσιακών εκδηλώσεων αλλά ελάχιστες εκπαιδευτικές και δημιουργικές δράσεις. Το μικρό πληθυσμιακό μέγεθος, η έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, η εσωτερική και εξωτερική μετανάστευση των νέων αποτελούν σημαντικά εμπόδια για την ανάπτυξη του οργανισμού. Σε συνδυασμό με το γερασμένο πληθυσμό και το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των δημοτών φαίνεται ότι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο δρα ο δήμος περισσότερο δυσχεραίνουν παρά διευκολύνουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη του.

Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

Ξεκινώντας από το τεχνολογικό περιβάλλον σε εθνικό επίπεδο, παρατηρείται μείωση στις εθνικές δαπάνες που αφορούν την έρευνα και ανάπτυξη. Ο δημόσιος τομέας εκσυγχρονίζεται με πολύ αργούς ρυθμούς και δυσκολεύεται να ακολουθήσει τις τάσεις της εποχής. Ο δήμος Παιονίας αντιμετωπίζει όλα αυτά τα εμπόδια έχοντας να διαχειριστεί και έναν πληθυσμό που δεν ακολουθεί εύκολα τις νέες τάσεις και χαρακτηρίζεται από μεγάλη δυσπιστία, όσον αφορά την υιοθέτηση ή εφαρμογή καινοτομιών τόσο στην καθημερινότητά του όσο και στην επαγγελματική του δραστηριότητα. Ο επιχειρηματικός κόσμος του δήμου δεν επενδύει εύκολα σε νέα συστήματα με αποτέλεσμα να μην εκσυγχρονίζεται και να υπολείπεται των ανταγωνιστών του στην παγκόσμια πλέον αγορά. Είναι γεγονός ότι η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τον γερασμένο πληθυσμό του δήμου χαρακτηρίζουν το τεχνολογικό περιβάλλον αυτού ως ιδιαιτέρως χαμηλό. Συνοψίζοντας, ο δήμος παρουσιάζει χαμηλό

επίπεδο έρευνας και τεχνολογίας, έλλειψη παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και περιορισμένες δυνατότητες αξιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων.

Το Δημογραφικό Περιβάλλον

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού ερμηνεύουν με μεγάλη ακρίβεια τις συνήθειες και τις ανάγκες που αυτός παρουσιάζει, διευκολύνοντας στον καθορισμό των κατάλληλων ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Στοιχεία όπως η κατανομή του πληθυσμού ανά ηλικία, ο ρυθμός γεννήσεων, το ποσοστό των εργαζομένων, η οικογενειακή κατάσταση των πολιτών, το επίπεδο της μόρφωσης είναι πολύ σημαντικά εργαλεία για όλους τους οργανισμούς. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δήμου Παιονίας παρουσιάστηκαν συνοπτικά στην ενότητα 4.2. Καθοριστικά στοιχεία για την ανάπτυξη και τη λειτουργία του δήμου αποτελούν η ηλικιακή κατανομή των πολιτών, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και η επαγγελματική απασχόληση του πληθυσμού. Αυτά τα χαρακτηριστικά ερμηνεύουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο ζωής του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν τους πολίτες του δήμου.

Το Παγκόσμιο Περιβάλλον

Οι συνθήκες που επικρατούν παγκοσμίως επηρεάζουν σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η εμπόλεμη κατάσταση στην οποία βρίσκονται αρκετές χώρες, με εντονότερο το φαινόμενο στη χώρα της Συρίας, οδηγούν μεγάλο αριθμό προσφύγων στο Δήμο Παιονίας από όπου επιχειρούν να περάσουν τα σύνορα, που βρίσκονται στον οικισμό της Ειδομένης, κατευθυνόμενοι στην ΠΓΔΜ. Στην ευρύτερη περιοχή του δήμου δημιουργήθηκαν δύο χώροι αναμονής προσφύγων και ο αυτοσχέδιος καταυλισμός στην περιοχή των συνόρων, συγκεντρώνοντας στην περιοχή πάνω από 20000 ανθρώπους. Το γεγονός αυτό πέρα από τον ανθρωπιστικό του χαρακτήρα έκανε ευρέως γνωστό το Δήμο Παιονίας ενώ συντέλεσε θετικά στην βελτίωση της οικονομικής κατάστασης ενός σημαντικού μέρους των δημοτών. Τέλος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο δήμος επηρεάζεται σημαντικά από τη δεδομένη οικονομική κρίση καθώς και από την παγκοσμιοποίηση των αγορών. Οι επιχειρήσεις πλέον ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο με άμεση συνέπεια τη σημαντική αύξηση του ανταγωνισμού. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των μεταφορών έδωσε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που ήταν ανοιχτές σε νέες τακτικές,

αυξάνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς που τους αναλογούσε και εκτοπίζοντας όσες δεν κατάφεραν να ακολουθήσουν τις νέες τάσεις.

4.6.2. Η Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που βοηθά στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά στους τρόπους επίτευξης των στόχων. Η μέθοδος αυτή καταφέρνει να συνδυάσει τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες μέσω μίας μήτρας η οποία «παράγει» στρατηγικές ανάλογα με τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Το μοντέλο της μεθόδου SWOT επιδιώκει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της χάραξης στρατηγικής συνδυάζοντας μία εξωτερική και μία εσωτερική αξιολόγηση (Karppi et al. 2001:15). Η ανάλυση αυτή επιτυγχάνεται με την διερεύνηση τεσσάρων χαρακτηριστικών του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η εσωτερική διερεύνηση εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού ενώ η εξωτερική ανάλυση παρουσιάζει τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος στο οποίο δρα ο οργανισμός. Η ανάλυση SWOT εφαρμόστηκε σε αρχικό στάδιο κατά τις δεκαετίες του '50 και του '60 κυρίως από καθηγητές σε πανεπιστήμια. Τα επόμενα χρόνια χρησιμοποιήθηκε και αναλύθηκε σε μεγάλο βαθμό μέχρις ότου το 1982 να προστεθεί, από τον Wehrich, η μήτρα και οι συνδυασμοί των δυνατών και των αδύνατων σημείων με τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος (Sepehr et al 2011:25).

Τα Δυνατά Σημεία του Δήμου Παιονίας

Τα δυνατά σημεία του οργανισμού είναι αυτά που του προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον καθιστούν βιώσιμο. Για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης δυνατά σημεία μπορεί να αποτελούν στοιχεία του δήμου που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον όπως η στελέχωση του οργανισμού, τα συστήματα που χρησιμοποιούνται, οικονομικά στοιχεία αλλά και χαρακτηριστικά της λειτουργίας του δήμου και των δομών του. Συγκεκριμένα για τον Δήμο Παιονίας εντοπίζονται τα παρακάτω δυνατά σημεία:

- Ικανοποιητικές Τεχνικές Υποδομές

Οι τεχνικές υποδομές του δήμου βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο, εξυπηρετώντας το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών του πληθυσμού. Οι υποδομές αυτές βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των κατοίκων συμβάλλοντας έτσι στην ικανοποίηση των πολιτών.

- Πληθώρα Κτιριακών Εγκαταστάσεων Στέγασης των Υπηρεσιών του Δήμου

Ο δήμος έχει στην ιδιοκτησία του κτίρια σε κάθε οικισμό που παραμένουν ανεκμετάλλευτα. Υπάρχει η δυνατότητα στέγασης υπηρεσιών ή ακόμα και η παραχώρησή τους σε τρίτους.

- Γραφείο Προγραμματισμού για τη Διεκδίκηση Ευρωπαϊκών και Εγχώριων Πόρων

Στο δήμο δραστηριοποιείται το τμήμα προγραμματισμού με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του οργανισμού αλλά και την ένταξή του σε χρηματοδοτικά προγράμματα. Ο εντοπισμός των ευκαιριών και η κατάλληλη προετοιμασία προσφέρουν στο δήμο την απαραίτητη χρηματοδότηση που εξασφαλίζει την ανάπτυξή του.

- Οικονομική Διαχείριση

Με την συνένωση των δημοτικών ενοτήτων Πολυκάστρου, Αξιουπόλεως, Γουμένισσας, Ευρωπού και Λιβαδειών ο δήμος παρουσίασε έλλειμμα σχεδόν 10 εκατ. ευρώ. Η προηγούμενη διοίκηση καταφέρει να εξισορροπήσει τον προϋπολογισμό ενώ και η παρούσα διοικητική αρχή κινείται στην ίδια κατεύθυνση.

- Ικανοποιητική Χρήση Τεχνολογίας από το Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο δήμος απασχολεί περίπου 80 υπαλλήλους γραφείου εκ των οποίων λιγότεροι από δέκα δεν χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Το 90% των υπαλλήλων αυτών χρησιμοποιεί τα αντίστοιχα με το αντικείμενο της θέσης, εξειδικευμένα προγράμματα λογισμικού.

- Ικανοποιητικό Επίπεδο Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Ο δήμος διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την υποστήριξη των λειτουργιών και των έργων του και τον εμπλουτίζει με την ένταξη του σε προγράμματα υποστήριξης και χρηματοδότησης.

- Διασφάλιση Διαφάνειας

Στο δήμο λειτουργεί αυτοτελές τμήμα διαφάνειας το οποίο σχεδιάζει και εφαρμόζει τις απαραίτητες διαδικασίες για τη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τις διάφορες συναλλαγές και συνεργασίες.

- Πιστοποίηση Διαχειριστικής Επάρκειας Δικαιούχων ΕΣΠΑ και Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008

Ο δήμος ως οργανισμός έχει πιστοποιηθεί και πληροί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση έργων στα επιχειρησιακά προγράμματα ΕΣΠΑ. Επιπλέον διαθέτει πιστοποίηση όσον αφορά τη λειτουργία του και τη διαχείριση ποιότητας.

Τα Αδύνατα Σημεία του Δήμου Παιονίας

- Περιορισμένη Χρηματοδότηση από την Κεντρική Κυβέρνηση

Η οικονομική κρίση κάνει αισθητή την παρουσία της και στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, μειώνοντας τη χρηματοδότηση της κεντρικής κυβέρνησης και συνεπώς τις δυνατότητες του δήμου.

- Υπάλληλοι Πρώην Δημοτικών Ενοτήτων με Μειωμένες Ικανότητες και Αδυναμία Εξέλιξης

Η εποχή των πελατειακών σχέσεων των τοπικών αρχών με τους πολίτες του δήμου οδήγησε στη στελέχωση των υπηρεσιών με ανειδίκευτο προσωπικό που δυσκολεύεται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και έχει επαναπαυτεί στη μονιμότητα της θέσης εργασίας.

- Επιφανειακό Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού

Η τυπική αξιολόγηση των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα δεν επιτελεί τους σκοπούς μιας αξιολόγησης. Απαιτείται ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης

που θα αποτυπώνει τη πραγματική κατάσταση του δήμου και θα δρα προς το συμφέρον του οργανισμού.

- Έλλειψη Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης-Στατιστικών Μελετών

Ο δήμος δεν διαθέτει κάποιον υπεύθυνο για θέματα έρευνας και ανάπτυξης αλλά ούτε και για στατιστικές μελέτες που να αφορούν την καθημερινότητα των δημοτών. Με τη ολοκληρωτική έλλειψη στοιχείων για τους πολίτες και το περιβάλλον του δήμου είναι εξαιρετικά δύσκολο να προγραμματιστούν επιτυχημένες στρατηγικές και δράσεις.

- Έλλειψη Εκσυγχρονισμού του Δήμου και Ανάπτυξης Ηλεκτρονικών Συναλλαγών

Ο δήμος έχει μείνει πίσω όσον αφορά στην ανάπτυξη και προώθηση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης αλλά και συνολικά στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες. Επίσης, υστερεί σημαντικά στην παρουσία του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς η ενημέρωση που παρέχεται από αυτά είναι ελάχιστη, χάνοντας έτσι τη δυνατότητα για επαφή με τις μικρότερες ηλικιακές ομάδες.

Οι Ευκαιρίες

Κάθε εποχή παρουσιάζει ευκαιρίες για ανάπτυξη οι οποίες θα πρέπει να εντοπιστούν εγκαίρως ώστε να διαμορφωθεί ένα σχέδιο δράσης. Για την περιοχή του δήμου Παιονίας εντοπίζονται οι εξής ευκαιρίες :

- Φυσικό Περιβάλλον

Η ευρύτερη περιοχή του δήμου περιλαμβάνει ένα πλούσιο φυσικό περιβάλλον με σημαντική χλωρίδα και πανίδα. Το χαρακτηριστικό αυτό προσφέρει στην περιοχή τη δυνατότητα ανάπτυξης δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον είτε αυτές έχουν σκοπό την οικονομική ανάπτυξη είτε την ικανοποίηση των κατοίκων.

- Διασυνοριακή Συνεργασία με το Κράτος της ΠΓΔΜ

Ο ακριτικός χαρακτήρας της περιοχής μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον δήμο καθώς η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της περιοχής.

- Ανάπτυξη Δευτερογενούς Τομέα των Αγροτικών και Κτηνοτροφικών Προϊόντων- Μεταποίηση – Επεξεργασία

Η ανάπτυξη της μεταποιητικής δραστηριότητας στα γεωργικά και κτηνοτροφικά προϊόντα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας. Με δεδομένη την έντονη παρουσία του πρωτογενούς τομέα στην περιοχή, η ανάπτυξη μεταποιητικών μονάδων θα δημιουργήσει τις απαραίτητες, για την περιοχή, θέσεις εργασίας .

- Ανάπτυξη Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού

Το φυσικό περιβάλλον του δήμου Παιονίας δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και ο τριτογενής τομέας παραγωγής και κυρίως ο τουρισμός. Μορφές τουρισμού όπως ο περιηγητικός και ο φυσιολατρικός τουρισμός μπορούν να βρουν πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης στο φυσικό περιβάλλον του δήμου. Παρομοίως, ο ορεινός τουρισμός μπορεί να αναπτυχθεί στο όρος Πάικο ενώ ο μορφωτικός και πολιτιστικός τουρισμός μπορεί να υπηρετηθεί από τους αρχαιολογικούς χώρους του δήμου αλλά και από τους πολυάριθμους πολιτιστικούς συλλόγους που δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Τέλος ,η αναπτυγμένη αγροτική δραστηριότητα στην περιοχή ενδείκνυται για την ανάπτυξη του αγροτουρισμού.

- Εκμετάλλευση της Σιδηροδρομικής Γραμμής Θεσσαλονίκη – Ειδομένη

Η σιδηροδρομική γραμμή που συνδέει τη Θεσσαλονίκη με τα Βαλκάνια χρησιμοποιείται μόνο για μεταφορά προϊόντων. Θα αποτελούσε πνοή ανάπτυξης για το δήμο η αξιοποίησή της και για τη μεταφορά επιβατικού κοινού. Η σύνδεση του δήμου με τη Θεσσαλονίκη θα συνεισφέρει τόσο στην οικονομική και τουριστική ανάπτυξη της περιοχής όσο και στη διευκόλυνση των κατοίκων.

- Τόνωση του Πρωτογενούς Τομέα με την Αναδιάρθρωση των Γεωργικών Καλλιιεργειών και τον Εκσυγχρονισμό τους

Οι αγροτικές δραστηριότητες της περιοχής περιλαμβάνουν κυρίως την καλλιέργεια σιτηρών και βάμβακος, χωρίς καινοτόμες πρακτικές και νέες καλλιέργειες. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού απασχολείται στον αγροτικό τομέα επιτάσσει διαρθρωτικές αλλαγές και εκσυγχρονισμό του συγκεκριμένου κλάδου.

- Αξιοποίηση Ευρωπαϊκών Κονδυλίων της Περιόδου 2014-2020

Η προγραμματική περίοδος 2014-2020 ενδείκνυται για την υλοποίηση δημοσίων έργων αναπτυξιακού χαρακτήρα αλλά προσφέρει και χρηματοδοτικές ευκαιρίες για νέες επενδύσεις που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της περιοχής.

- Στρατηγική Θέση της Περιοχής

Όπως έχει προαναφερθεί ο δήμος Παιονίας αποτελεί το σημείο οδικής σύνδεσης της Ελλάδας με την ΠΓΔΜ και την υπόλοιπη Ευρώπη. Η ακριτική αυτή θέση του δήμου προσφέρει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης καθώς από τα εδάφη του διέρχεται μεγάλος αριθμός εμπορευμάτων αλλά και επισκεπτών. Επιπλέον, βρίσκεται σε απόσταση 60 περίπου χιλιομέτρων από το αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης γεγονός που προσφέρει στον Δήμο εύκολη πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες.

- Σημαντική Έκταση Δήμου

Ο Δήμος Παιονίας καταλαμβάνει περίπου το 50% της έκτασης του Νομού Κιλκίς έχοντας στη διάθεση του μεγάλες εκτάσεις για την ανάπτυξη διάφορων οικονομικών δραστηριοτήτων.

- Πληθώρα Συλλόγων και Σωματείων που Δρουν Εθελοντικά στο Δήμο

Η λειτουργία πλήθους πολιτιστικών συλλόγων και αθλητικών σωματείων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή αποτελεί σημαντική πηγή άντλησης εθελοντών και ατόμων που υποστηρίζουν τη συλλογικότητα και την προσφορά.

Οι Απειλές

Είναι εξέχουσας σημασίας τόσο οι ευκαιρίες όσο και οι απειλές να εντοπίζονται εγκαίρως ώστε να καταστρώνονται τα σχέδια δράσης. Ο δήμος έχει να αντιμετωπίσει απειλές τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το εσωτερικό.

- Έλλειψη Τουριστικών Υποδομών και Τουριστικού Προϊοντος

Ο δήμος Παιονίας αποτελεί πύλη εισόδου τουριστών, από χώρες όπως η Ρωσία, η Τσεχία, η Σλοβακία, η Πολωνία, η Ουγγαρία και άλλες, οι οποίοι κατευθύνονται οδικώς στη Χαλκιδική, τη Θεσσαλονίκη και την Πιερία αλλά και στην υπόλοιπη Μακεδονία. Επιπλέον η εγγύτητα του δήμου στο Νομό Θεσσαλονίκης τον καθιστά ιδανικό προορισμό για σύντομες αποδράσεις από το αστικό περιβάλλον. Τα χαρακτηριστικά αυτά παραμένουν ανεκμετάλλευτα από τις τοπικές αρχές αλλά και από τους κατοίκους. Η έλλειψη τουριστικών υποδομών αλλά και του ίδιου του προϊόντος είναι ολοφάνερη καθώς ολόκληρος ο νομός Κιλκίς παρουσιάζει ιδιαίτερος χαμηλή επισκεψιμότητα.

- Χαμηλό Επίπεδο Εκπαίδευσης Πληθυσμού-Έλλειψη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού

Όπως καταγράφηκε στην απογραφή του 2011, το επίπεδο εκπαίδευσης των κατοίκων είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Το γεγονός αυτό επιβραδύνει τους ρυθμούς ανάπτυξης της κοινωνίας τόσο σε οικονομικό επίπεδο όσο και σε πολιτισμικό. Η έλλειψη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί προβλήματα στην τοπική οικονομία, καθώς οι επιχειρήσεις στερούνται καινοτόμων ιδεών και λύσεων που θα μπορούσαν να παρέχουν τα ειδικευμένα στελέχη.

- Ηλικιακά Γερασμένος Πληθυσμός

Αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα της περιοχής καθώς η ηλικία του πληθυσμού επηρεάζει ολόκληρη την κοινωνία, τον τρόπο ζωής και σκέψης των πολιτών της και φυσικά την ανάπτυξη της περιοχής. Ένας γερασμένος πληθυσμός συνήθως χαρακτηρίζεται από αγκυλώσεις, προκαταλήψεις και δυσπιστία για καθετί καινούργιο. Επίσης, η απουσία των νέων δυσχεραίνει την εξέλιξη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή συμβάλλοντας στην οικονομική ύφεση.

- Σημαντική Εξάρτηση της Τοπικής Οικονομίας από τον Πρωτογενή Τομέα

Το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού αντλεί τα εισοδήματά του από δραστηριότητες που σχετίζονται με την γεωργία ή την κτηνοτροφία. Με δεδομένη την οικονομική κρίση που χαρακτηρίζει τη χώρα, ο πρωτογενής τομέας πλήττεται βαριά παρασύροντας μαζί του τα εισοδήματα των κατοίκων της περιοχής. Επιπλέον, είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθεί το αναμενόμενο διαθέσιμο εισόδημα των οικογενειών μειώνοντας έτσι την ικανότητα αντίδρασης των τοπικών αρχών σε θέματα οικονομικής φύσης και επηρεάζοντας την οικονομική σταθερότητα των υπόλοιπων επιχειρηματιών.

- Υψηλά Ποσοστά Ανεργίας

Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που εμφανίζονται στο Δήμο Παιονίας είναι αποτέλεσμα τόσο της οικονομικής κρίσης όσο και της μικρής συμμετοχής του δευτερογενούς τομέα στην τοπική οικονομία. Ο δευτερογενής τομέας δημιουργεί σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας και τονώνει την τοπική οικονομία συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη και την ευημερία της κοινωνίας.

- Πολυδιάσπαση του Οικιστικού Δικτύου

Στην μεγάλη έκταση του δήμου βρίσκονται διάσπαρτοι πολλοί οικισμοί με μικρό πληθυσμιακό μέγεθος οι οποίοι αυξάνουν την ανάγκη για υποδομές. Σε μια εποχή που οι επενδύσεις είναι μηδενικές, η διασπορά των οικισμών αυξάνει τις απαιτήσεις για χρηματοδότηση ενώ η έλλειψη υποδομών υποβαθμίζει την ποιότητα ζωής των πολιτών.

- Μικρό Πληθυσμιακό Μέγεθος

Το μικρό πληθυσμιακό μέγεθος του δήμου αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη της περιοχής καθώς οι περισσότερες επενδύσεις, δημόσιες ή ιδιωτικές, γίνονται με πληθυσμιακά κριτήρια. Έτσι η περιοχή θεωρείται χαμηλής δυναμικότητας και δεν προσελκύει τις απαραίτητες, για την εποχή, επενδύσεις.

- Οικονομική Κρίση

Το ασταθές οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί σε όλο τον κόσμο αλλά ακόμα περισσότερο στην Ελλάδα δυσχεραίνει την ανάπτυξη του δήμου σε όλα τα επίπεδα. Δυστυχώς, οι δήμοι που είτε δεν ολοκλήρωσαν προγράμματα ανάπτυξης είτε αμέλησαν να ενταχθούν εξ αρχής σε αυτά, βρίσκονται σήμερα σε δυσμενή θέση καθώς η κρατική χρηματοδότηση μειώθηκε δραματικά.

- Οικονομική Ύφεση των Αγροτικών και Κτηνοτροφικών Δραστηριοτήτων

Η οικονομική κατάσταση των αγροτών επιδεινώνεται συνεχώς λόγω των καθυστερήσεων τις πληρωμές αλλά και τον σημαντικό περιορισμό των επιδοτήσεων. Η δυσπιστία των αγροτών σε νέες τεχνικές και καλλιέργειες αλλά και η αδυναμία τους για ανανέωση του εξοπλισμού, οδηγούν τον πρωτογενή τομέα του δήμου σε τέλμα επηρεάζοντας τη οικονομική κατάσταση ολόκληρης της τοπικής κοινωνίας.

- Η Ρύπανση των Υδάτινων Πόρων

Η απειλή της ρύπανσης των υδάτινων πόρων είναι εμφανής στο Δήμο Παιονίας καθώς η αλόγιστη χρήση λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων επιβαρύνει το περιβάλλον και το καθιστά επικίνδυνο για τη δημόσια υγεία.

- Εσωτερική και Εξωτερική Μετανάστευση

Τα τελευταία χρόνια ο δήμος πλήττεται από τη μετανάστευση κυρίως των νέων, καθώς αυτοί αναζητούν εργασία είτε στα πλησιέστερα αστικά κέντρα είτε σε χώρες της κεντρικής Ευρώπης. Το γεγονός αυτό στερεί από τον τόπο τη διάθεση για ζωή και δημιουργία, τις καινοτόμες ιδέες και τα υψηλού επιπέδου στελέχη.

- Έλλειψη Συνέργειας Μεταξύ των Τομέων Παραγωγής

Με τις αγροτικές εργασίες να επικρατούν στη επαγγελματική ζωή των πολιτών είναι αναμενομένη η ανάπτυξη δραστηριοτήτων που θα εκμεταλλευτούν τις εκροές του πρωτογενούς τομέα παραγωγής. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει στο Δήμο Παιονίας καθώς η συνέργεια μπορεί να χαρακτηριστεί αποσπασματική έως ανύπαρκτη.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση SWOT γίνεται αντιληπτό ότι η ανάλυση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με μεγαλύτερη διεισδυτικότητα, παρουσιάζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του δήμου αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές, στους επιμέρους άξονες που έχουν τεθεί από τον οδηγό κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων. Το βάθος της ανάλυσης εξαρτάται από τη διάθεση του οργανισμού να καταγράψει, να επεξεργαστεί και να λύσει τα προβλήματα που εμφανίζονται. Η ανάπτυξη της μεθόδου αυτής θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και για κάθε οικισμό ξεχωριστά καταγράφοντας την εικόνα ολόκληρου του δήμου.

4.6.3. Η Ανάλυση MOST

Η μέθοδος MOST (ακρωνύμιο των λέξεων Mission, Objectives, Strategy, Tactics) αποτελεί το εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού καθώς καθορίζει τέσσερις βασικές έννοιες. Ξεκινώντας με τη θέσπιση της αποστολής, διατυπώνεται ο απώτερος σκοπός του οργανισμού. Έπειτα, με τον καθορισμό των στόχων επιλέγονται οι επιμέρους ενέργειες που συμβάλουν στην επίτευξη της αποστολής, ενώ οι στρατηγικές διατυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο θα κατακτηθούν οι στόχοι αυτοί. Τέλος, διατυπώνονται οι τακτικές που θα υποστηρίξουν τις στρατηγικές ώστε να κατακτήσει ο οργανισμός την αποστολή που έχει ορίσει. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό, η λειτουργία κάθε οργανισμού να ευθυγραμμίζεται με τις τέσσερις αυτές έννοιες ώστε καμία ενέργεια να μην είναι τυχαία. Τέλος, η ίδια η καταγραφή της αποστολής και των στόχων υποκινεί τα εμπλεκόμενα μέρη και τα στελέχη να δράσουν με συγκεκριμένο τρόπο ενώ ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα ελέγχου της πορείας του οργανισμού.

Η Αποστολή

Η αποστολή κάθε δήμου θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στον πολίτη και στην κοινωνία. Με τις δεδομένες οικονομικές συνθήκες, θα ήταν παράλογο ένας δήμος να μην συμπεριλάβει στην αποστολή του την οικονομική ανάπτυξη και την ευημερία των πολιτών του. Με την προβληματική παρουσία του κρατικού μηχανισμού στους περισσότερους τομείς της ζωής των πολιτών, οι τοπικές αρχές θα πρέπει να αποτελούν τον πυλώνα στήριξης των τοπικών κοινωνιών. Η αποστολή του δήμου Παιονίας όπως ορίστηκε στο επιχειρησιακό πρόγραμμα 2011-2014 είναι «η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την

ικανοποίηση αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του».

Η αποστολή του δήμου για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019 θα μπορούσε να οριστεί ως «Η παροχή ενός εύρους ποιοτικών υπηρεσιών που θα υποστηρίζεται από την συμμετοχή των πολιτών και το διάλογο με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη, την προστασία και την ανάδειξη του περιβάλλοντος, την κοινωνική πρόνοια αλλά και την βελτίωση του δήμου ως οργανισμού.»

Οι Στόχοι

Μετά τον καθορισμό της αποστολής κάθε οργανισμός ορίζει τους στόχους που θα τον οδηγήσουν στην κατάκτηση της αποστολής του. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι οικονομικοί ή όχι και επιμερίζουν την αποστολή σε μικρότερες «αποστολές» τις οποίες θα πρέπει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός. Στην περίπτωση του δήμου Παιονίας η αποστολή μπορεί να υπηρετηθεί από τους παρακάτω στόχους :

- Οικονομική Ανάπτυξη της Περιοχής: Αποτελεί το στόχο κάθε οργανισμού καθώς σε αυτή στηρίζονται όλες οι δραστηριότητες μιας περιοχής. Μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ενημέρωσης των πολιτών για ένταξη στα επιδοτούμενα προγράμματα που αποσκοπούν σε αυτή, αλλά και μέσω της εκπαίδευσης των ίδιων των επαγγελματιών για τη σωστή διαχείριση βιώσιμων επιχειρήσεων.
- Παροχή Υπηρεσιών Υψηλής Ποιότητας στους Δημότες: Ο ρόλος των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης είναι βασικά η εξυπηρέτηση των δημοτών τους. Οι ποιοτικές υπηρεσίες απαιτούν εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό αλλά και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στη καθημερινή ζωή των πολιτών.
- Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής των Δημοτών: Εκτός των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής των δημοτών, όπως το περιβάλλον και η οικονομική τους κατάσταση, ο δήμος οφείλει να παρέχει στους δημότες δράσεις που θα έχουν στόχο τη δια βίου μάθηση και την ψυχαγωγία των δημοτών.
- Σεβασμός στο Περιβάλλον: Το περιβάλλον αποτελεί τον τόπο δράσης και ανάπτυξης κάθε δήμου. Είναι επιτακτική ανάγκη να καταβάλλεται η μέγιστη

δυνατή προσπάθεια ώστε αυτό να προστατευθεί, να συντηρηθεί και να αναδειχθεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

- **Ενεργή Συμμετοχή των Πολιτών:** Η έλλειψη χρηματοδότησης από την κεντρική κυβέρνηση οδήγησε στην ανάπτυξη του εθελοντισμού σε διάφορους τομείς. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αναγκάζονται να βασίσουν ένα μεγάλο μέρος των παροχών προς τους πολίτες στον εθελοντισμό. Η συμμετοχή και η προσφορά των πολιτών και συλλόγων σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η ψυχαγωγία, η προστασία του περιβάλλοντος, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η στήριξη των άπορων συμπολιτών, η ανάδειξη της περιοχής συμπληρώνει τις ελλείψεις του δήμου και προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο.
- **Ισόρροπη Μεταχείριση των Οικισμών:** Το περί δικαίου αίσθημα αλλά και η αποκατάσταση των πολιτικών προσώπων στη σκέψη των δημοτών απαιτούν διαφάνεια και αντικειμενικότητα. Στους ΟΤΑ εντοπίζεται συχνά αντιπαλότητα μεταξύ των οικισμών όσον αφορά στην κατανομή των κονδυλίων και στις ανάγκες του κάθε οικισμού που απαιτούν χρηματοδότηση.
- **Σωστή Διαχείριση και Διαφάνεια:** Ο στόχος αυτός αποσκοπεί κυρίως στην εξάλειψη των προσωπικών συμφερόντων αλλά και στην αποκατάσταση της εικόνας των πολιτικών προσώπων. Η δυσπιστία των πολιτών αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων αλλά και στην ανάπτυξη της εθελοντικής τους δράσης, δυσχεραίνοντας την ανάπτυξη ενός σύγχρονου βιώσιμου οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης.
- **Κοινωνική Δικαιοσύνη και Αλληλεγγύη:** Στην παρούσα οικονομική κατάσταση της χώρας είναι απαραίτητη η κοινωνική δικαιοσύνη και η αλληλεγγύη. Οι πολιτικοί αλλά και οι οικονομικά ισχυροί πολίτες οφείλουν να υπηρετήσουν τους ασθενέστερους φροντίζοντας για τη δημιουργία δομών που θα καλύπτουν τις βασικές ανάγκες όλων εξασφαλίζοντας μία αξιοπρεπή ζωή.

Οι Στρατηγικές

Κάθε στόχος που τίθεται στηρίζεται από μία στρατηγική η οποία αποτελεί το «μονοπάτι» που θα οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου. Για κάθε στόχο, οι τοπικές αρχές θα πρέπει να εντοπίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα τον προσεγγίσουν.

Οι Τακτικές

Τελευταίο βήμα στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί ο καθορισμός των τακτικών που θα εξυπηρετήσουν τις στρατηγικές που τέθηκαν και θα οδηγήσουν στην κατάκτηση των στόχων. Οι τακτικές είναι εξειδικευμένες δράσεις που θα ακολουθήσει ο οργανισμός και πρέπει να ευθυγραμμίζονται απόλυτα με την στρατηγική του αντίστοιχου στόχου. Όλες οι υπηρεσίες και τα τμήματα που ασχολούνται με το επιχειρησιακό πρόγραμμα οφείλουν να δρουν σύμφωνα με την αποστολή που έχει οριστεί σε αυτό. Αναφορικά με τις στρατηγικές που προτάθηκαν για τον Δήμο Παιονίας και το επιχειρησιακό του πρόγραμμα, για την περίοδο 2014-2019, παρουσιάζονται οι εξής ενδεικτικές δράσεις.

Άξονας: Τοπική Οικονομία και Απασχόληση

Στόχος: Οικονομική Ανάπτυξη

Στρατηγική: Υποστήριξη και Ενημέρωση

Δράσεις – Τακτικές:

- Εκπαιδευτικά Προγράμματα: Η διαρκής εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα όλων των επιχειρήσεων ειδικά στις δεδομένες οικονομικές συνθήκες που χαρακτηρίζονται από έντονη αβεβαιότητα.
- Συναντήσεις Ενημέρωσης για Επιδοτούμενα Προγράμματα και για Προγράμματα Απασχόλησης Ανέργων: Με την ανεργία σε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο και την έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, είναι επιτακτική η ανάγκη απορρόφησης των πόρων που εγκρίνονται για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και την απασχόληση των ανέργων.
- Ανάπτυξη Τουριστικού Προϊόντος: Από τους λίγους κλάδους που ευδοκούν στην Ελλάδα, αν όχι ο μοναδικός, είναι αυτός του τουρισμού. Με περισσότερους από 2000000 αλλοδαπούς να διέρχονται από το σταθμό των Ευζώνων ετησίως και 60χλμ απόσταση από τη Θεσσαλονίκη, ο δήμος θα μπορούσε να προσελκύσει τόσο Έλληνες όσο και ξένους τουρίστες. Απαιτείται ανάδειξη των φυσικών και

αστικών τοπίων και των χώρων αρχαιολογικού ενδιαφέροντος αλλά και η προβολή τόσο των τοπικών προϊόντων όσο και των εκδηλώσεων.

- Παροχή Κινήτρων για Νέους Επαγγελματίες: Κτίρια και οικόπεδα που ανήκουν στον δήμο και παραμένουν ανεκμετάλλευτα θα μπορούσαν να ενισχύσουν την επιχειρηματικότητα της περιοχής είτε με την παραχώρησή τους σε ιδιώτες είτε με ιδιαιτέρως χαμηλά ενοίκια. Επιπλέον, η μείωση των δημοτικών τελών και η προσπάθεια προβολής των προϊόντων του δήμου θα ελάφρυναν τις επιχειρήσεις από πάγια έξοδα.
- Αναδασμός Εκτάσεων –Εξέλιξη του Πρωτογενούς Τομέα: Ο εκσυγχρονισμός του πρωτογενούς τομέα επιβάλλεται, καθώς αυτός αποτελεί βασική πηγή εισοδήματος για τους περισσότερους δημότες. Ο δήμος οφείλει να διευκολύνει τους παραγωγούς της περιοχής και να στηρίξει τον πρωτογενή τομέα ώστε να αναβαθμιστεί.
- Προώθηση του Νεοσύστατου Δημόσιου ΙΕΚ Γουμένισσας: Η ίδρυση του Δημόσιου ΙΕΚ στη Γουμένισσα είναι εξαιρετικής σημασίας. Κυρίως η ειδικότητα του τεχνικού αμπελουργίας και οινολογίας σε συνδυασμό με την παραγωγή του κρασιού Ονομασίας Προέλευσης Ανώτερης Ποιότητας Γουμένισσας μπορεί να συντελέσει στην ανάπτυξη της περιοχής μέσω της επιμόρφωσης των αγροτών αλλά και της προσέλευσης σπουδαστών και εξειδικευμένου προσωπικού.

Άξονας: Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου

Στόχος: Παροχή Υπηρεσιών Υψηλής Ποιότητας

Στρατηγική: Εκσυγχρονισμός και Εκπαίδευση

Δράσεις-Τακτικές

- Συνεχής Εκπαίδευση: Ο εκσυγχρονισμός της εργασίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σεμινάρια επιμόρφωσης πρακτικού αλλά και θεωρητικού περιεχομένου συντελούν στη εξέλιξη των υπαλλήλων και στην ικανοποίηση των

πολιτών.

- Έλεγχος/Αξιολόγηση Υπαλλήλων: Ο έλεγχος της επίδοσης των υπαλλήλων κρίνεται απαραίτητος για κάθε οργανισμό. Μέσω ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης θα αναδειχθούν οι ανάγκες του δήμου και θα βελτιωθούν οι υπηρεσίες που αυτός παρέχει.
- Ενστερνισμός Τεχνολογίας: Η εξάλειψη της γραφειοκρατίας αλλά και της αρχειοθέτησης εγγράφων βασίζεται στη υιοθέτηση της τεχνολογίας από κάθε υπηρεσία. Εφαρμογές ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης, ηλεκτρονικής επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων και πολλά άλλα εργαλεία συντελούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και διευκολύνουν τον ίδιο τον οργανισμό.
- Δημιουργία Εκπαιδευτικών Τμημάτων για την Εξοικείωση του Πληθυσμού με τις Νέες Τεχνολογίες: Σε έναν ηλικιακά γερασμένο πληθυσμό απαιτείται επιμόρφωση των δημοτών σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και τη χρήση διάφορων εφαρμογών προς την εξυπηρέτησή τους. Η εξοικείωση αυτή θα διευκολύνει τις συναλλαγές του πολίτη καθώς μεγάλο μέρος των δημοτών κατοικεί εκτός της έδρας του δήμου.
- Πρόσληψη Ειδικευμένου Προσωπικού: Σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητο ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Η μελέτη του δήμου αλλά και η ανάπτυξή του χρειάζεται εξειδικευμένα στελέχη που θα διενεργούν τις απαραίτητες έρευνες και θα ελέγχουν το περιβάλλον του, ώστε να τίθενται σωστοί στόχοι και να ακολουθούνται οι ενδεδειγμένες στρατηγικές.
- Αναβάθμιση Ιστοσελίδας- Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης: Απαιτείται αναβάθμιση της ηλεκτρονικής σελίδας του δήμου ώστε αυτή να παρέχει στους δημότες τη δυνατότητα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης και να ενημερώνει για τους συλλόγους που δρουν στην περιοχή, για τις εκδηλώσεις που οργανώνονται αλλά και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο δήμο.

Στόχος: Ισόρροπη Μεταχείριση Οικισμών

Στρατηγική: Αναλογική Κατανομή Πόρων και Υπηρεσιών

Δράσεις-Τακτικές

- Ανάπτυξη Συστήματος Αναλογιών Σύμφωνα με τη Δυναμική και τις Ανάγκες Κάθε Οικισμού: Η έλλειψη χρηματοδότησης για την υλοποίηση έργων στους οικισμούς οδηγεί τους δημότες σε αντιπαλότητα. Η δημιουργία ενός συστήματος αναλογικής διανομής των ταμειακών διαθέσιμων θα βοηθούσε στη στήριξη των μικρότερων οικισμών που συχνά παραμελούνται τόσο στην πραγματοποίηση έργων όσο και στη στήριξη των πολιτιστικών εκδηλώσεων και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Έρευνα Αναγκών και Καταγραφή για Κάθε Οικισμό: Τα διοικητικά συμβούλια των τοπικών κοινοτήτων οφείλουν να καταγράφουν τις ανάγκες αλλά και τις ιδιαιτερότητες κάθε οικισμού. Η οργανωμένη συλλογή στοιχείων από κάθε οικισμό θα δώσει πολύτιμες πληροφορίες για τη χάραξη της στρατηγικής του δήμου.
- Αύξηση δρομολογίων ΚΤΕΛ μεταξύ των οικισμών: Λόγω της οικονομικής κρίσης η μείωση των δρομολογίων των ΚΤΕΛ είναι σημαντική. Ειδικά για τους απομακρυσμένους οικισμούς, όπου οι κάτοικοι είναι συνήθως μεγαλύτερης ηλικίας, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μέριμνα για τη μεταφορά τους από και προς τα κέντρα του δήμου ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες τους (ιατρικές, οικονομικές, ψυχαγωγικές)

Στόχος: Σωστή Διαχείριση και Διαφάνεια

Στρατηγική: Οργάνωση, Έλεγχος και Αξιοκρατία

Δράσεις-Τακτικές

- Έλεγχος Σπατάλης στο Δήμο: Ο έλεγχος και δημοσιοποίηση των κριτηρίων επιλογής συνεργατών και δράσεων ώστε να διασφαλίζονται τα κίνητρα που οδήγησαν στις επιλογές αυτές θεωρείται απαραίτητος.

- Ανάπτυξη Συστήματος Εξοικονόμησης Α' υλών και Ενέργειας – Εκπαίδευση Μερών: Η μείωση των λειτουργικών εξόδων θα δημιουργήσει διαθέσιμο απόθεμα για επιπλέον δράσεις. Απαιτείται η εκπαίδευση και ο έλεγχος του προσωπικού για την εξάλειψη της αλόγιστης κατανάλωσης ενέργειας και πρώτων υλών.
- Αξιολόγηση Υπαλλήλων: Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης αυξάνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και προλαμβάνει χρόνια προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού. Είναι σημαντικό να επιβραβεύονται οι ικανοί αλλά και να εντοπίζονται όσοι αντιμετωπίζουν ή δημιουργούν προβλήματα.
- Διαφάνεια στις Προσλήψεις και στις Αναθέσεις Έργων: Ο έντονος πολιτικός χαρακτήρας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης οδηγεί τις αρχές στην πρόσληψη προσωπικού και στις αναθέσεις έργων με κριτήριο την πολιτική θέση των ενδιαφερομένων. Το γεγονός αυτό αποτελεί μειονέκτημα για τους δήμους καθώς δεν στελεχώνονται πάντα με ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό.
- Δημοσιοποίηση Οικονομικών Στοιχείων και Ελεύθερη Πρόσβαση των Πολιτών σε Αυτά: Η ελεύθερη πρόσβαση των πολιτών σε οποιαδήποτε οικονομική «συναλλαγή» των τοπικών αρχών τονώνει την εμπιστοσύνη των δημοτών και αυξάνει την αξιοπιστία των πολιτικών προσώπων. Συνελεύσεις ανοιχτές σε φυσική παρουσία ή ακόμα και η ηλεκτρονική παρακολούθησή τους θα βοηθήσουν στην ανάδειξη της διαφάνειας του δήμου.

Άξονας: Περιβάλλον και Ποιότητα

Στόχος: Σεβασμός στο Περιβάλλον

Στρατηγική: Προστασία και Ανάδειξη

Δράσεις-Τακτικές

- Ενημέρωση Πολιτών για την Κατάσταση του Φυσικού Περιβάλλοντος: Η ενημέρωση αποτελεί το πρώτο βήμα για την ενεργοποίηση των πολιτών. Παρουσιάζοντας την κατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος του δήμου

ευαισθητοποιούνται οι πολίτες και εντοπίζονται τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

- Οικολογικές Δράσεις με τη Συμμετοχή Συλλόγων και Φορέων: Πλήθος πολιτών προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο μέσω των σωματείων και συλλόγων που δρουν στην περιοχή. Η αξιοποίηση της δυναμικής των συλλόγων θα παρασύρει και άλλους πολίτες στον εθελοντισμό και θα υλοποιήσει απαραίτητες δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.
- Σχεδιασμός Συστήματος Ανακύκλωσης Αγροτικών Αποβλήτων: Κυρίαρχο παράγοντα μόλυνσης της περιοχής αποτελούν τα αγροτικά απόβλητα. Είναι επιτακτική ανάγκη να ενημερωθούν οι αγρότες και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για την ανακύκλωση και ορθολογική απόρριψη των αποβλήτων αυτών.
- Μελέτες για τη Ρύπανση των Υδάτων και τις Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις: Ο δήμος οφείλει να γνωρίζει την κατάσταση του φυσικού περιβάλλοντός του και να ανανεώνει τις πληροφορίες ώστε να δρα συντονισμένα και έγκαιρα.
- Τοποθέτηση Κάδων Ανακύκλωσης: Τοποθέτηση περισσότερων κάδων ανακύκλωσης σε ολόκληρο το δήμο ώστε να διευκολυνθούν οι πολίτες
- Επέκταση και Φροντίδα πρασίνου: Η έλλειψη πρασίνου στο δήμο είναι εμφανής. Η απουσία χώρων αναψυχής με έντονη την παρουσία πρασίνου έχουν μετατρέψει τον επαρχιακό αυτό δήμο σε αστικό τοπίο. Επιβάλλεται λοιπόν η επέκταση του πρασίνου αλλά και η φροντίδα των χώρων που ήδη διαθέτουν.
- Έργα Ανάδειξης Τοπίων Φυσικού Κάλλους της Περιοχής: Ο οικοτουρισμός και ο αγροτουρισμός στηρίζονται στο φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Η φροντίδα και η κατάλληλη διαμόρφωση αυτών των περιοχών θα προσελκύσει επισκέπτες αλλά θα συντελέσει και στην αναψυχή των δημοτών. Η εκπροσώπηση του δήμου σε διεθνείς εκθέσεις τουρισμού θα βοηθούσε στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών.
- Προστασία Δασικών Εκτάσεων: Το όρος Πάικο και οι περιοχές των δασικών εκτάσεων που αναπτύσσονται σε αυτό απαιτούν πυροπροστασία αλλά και

προστασία από την υλοτόμηση.

Άξονας: Κοινωνική Πολιτική-Υγεία-Παιδεία-Πολιτισμός-Αθλητισμός

Στόχος: Πολίτες Ενεργοί

Στρατηγική: Προώθηση Συμμετοχής – Αξία στον πολίτη

Δράσεις-Τακτικές

- Ανάπτυξη Δράσεων για Όλους: Εκπαιδευτικές και δημιουργικές δράσεις για βρέφη, νήπια αλλά και παιδιά μεγαλύτερων ηλικιών, ενημερωτικά και δημιουργικά σεμινάρια για ενήλικες, προώθηση της δια βίου μάθησης, δημιουργία εκδηλώσεων για τη νεολαία είναι μερικές από τις δράσεις που θα μπορούσαν να προσφερθούν στους δημότες.
- Ανάπτυξη Εθελοντισμού για Θέματα που Αφορούν στο Δήμο: Η ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση του τοπικού πληθυσμού, μέσω και των τοπικών συλλόγων, θα δημιουργήσει το απαραίτητο για την εποχή κίνημα του εθελοντισμού.
- Παρακίνηση Παρακολούθησης και Συμμετοχής στις Δημόσιες Διαβουλεύσεις: Η έγκαιρη ενημέρωση για τα θέματα και τις ημερομηνίες των διαβουλεύσεων αλλά και η παρότρυνση των ίδιων των τοπικών αρχών για συμμετοχή του κοινού σε αυτές θα προσφέρει νέες ιδέες και αίσθημα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων για τους δημότες.
- Καθιέρωση Συστήματος Καταγραφής και Συλλογής Προτάσεων από τους Πολίτες: Η καταγραφή της κοινής γνώμης για θέματα που αφορούν το δήμο είναι απαραίτητη για την βιωσιμότητα αλλά και την ανάπτυξή του. Η καθιέρωση ενός συστήματος καταγραφής απόψεων θα φέρει τους δημότες πιο κοντά στο δήμο, ενισχύοντας το αίσθημα της συλλογικότητας.
- Αναβάθμιση του Μορφωτικού Επιπέδου των Κατοίκων: Η ενημέρωση και

παροχή κινήτρων για τη συνέχιση των σπουδών αλλά και η διευκόλυνση των κατοίκων στην προσπάθειά τους αυτή θα συντελέσει στη αναβάθμιση του μορφωτικού επιπέδου.

Στόχος: Κοινωνική Δικαιοσύνη και Αλληλεγγύη

Στρατηγική: Πρόνοια – Φροντίδα Πολιτών

Δράσεις-Τακτικές

- **Ενίσχυση των Δομών Υγείας:** Επιβάλλεται η ενίσχυση των δομών υγείας με υλικοτεχνικό εξοπλισμό αλλά και με προσωπικό ώστε να καλύπτονται οι βασικές ανάγκες του πληθυσμού. Ειδικότητες όπως αυτή του παιδιάτρου και του γυναικολόγου είναι σημαντικές για τα άτομα που χρήζουν συχνής παρακολούθησης αλλά και για την κάλυψη έκτακτων περιστατικών.
- **Ενημέρωση Ανασφάλιστων Ατόμων:** Η κάλυψη της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης κάθε ατόμου είναι επιτακτική ανάγκη. Ο δήμος οφείλει να ενημερώσει τους δημότες για τα δικαιώματά τους και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να εκδώσουν βιβλιάριο υγείας.
- **Ενίσχυση και Προώθηση του Κοινωνικού Παντοπωλείου και του Κοινωνικού Φαρμακείου:** Στα πλαίσια της κοινωνικής πρόνοιας ο δήμος οφείλει να στηρίξει τους αδύναμους κατοίκους στηρίζοντας το κοινωνικό παντοπωλείο και φαρμακείο. Η στήριξη μπορεί να είναι οικονομική, υλικοτεχνική ή ακόμα και η προσφορά εργασίας και προϊόντων από τον ίδιο το δήμο ή από τους δημότες του.
- **Δημιουργία Κοινωνικού Φροντιστηρίου:** Με τις ελλείψεις στον τομέα της εκπαίδευσης να αυξάνονται συνεχώς ο δήμος θα πρέπει να δημιουργήσει δομές ενισχυτικής διδασκαλίας για παιδιά άπορων οικογενειών. Η αξιοποίηση των αποφοίτων παιδαγωγικών σχολών που έχουν τη διάθεση να προσφέρουν εθελοντική εργασία μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη βοήθεια για τους οικονομικά αδύναμους γονείς.
- **Προσφορά Αγροτικών Προϊόντων Χωρίς Μεσάζοντες:** Με αυξημένη την αγροτική

δραστηριότητα των δημοτών ο δήμος μπορεί να προωθήσει τη διανομή των προϊόντων απευθείας από τους παραγωγούς στους καταναλωτές επιτυγχάνοντας οικονομικό όφελος και για τις δύο πλευρές.

- Οργάνωση Ανταλλακτικών /Χαριστικών Παζαριών: Συχνά, πράγματα που είναι άχρηστα για κάποιον είναι απαραίτητα για κάποιον άλλον. Ο δήμος με γνώμονα τη στήριξη των πολιτών στις δεδομένες οικονομικές συνθήκες θα πρέπει να δημιουργήσει και να στηρίξει δράσεις ανταλλαγής προϊόντων που θα διευκολύνουν τους δημότες ή θα τους απαλλάξουν από περιττά έξοδα.
- Υπηρεσίες Ψυχοκοινωνικής Ενδυνάμωσης Ευπαθών Ομάδων: Η οικονομική κρίση έχει στοιχίσει τη ζωή σε πλήθος συνανθρώπων μας και έχει οδηγήσει σε σημαντικά ψυχολογικά και κοινωνικά προβλήματα. Η ψυχολογική στήριξη των ευπαθών ομάδων μπορεί να αποδειχθεί σωτήρια για τους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν τις σκληρές συνέπειες της οικονομικής ύφεσης.
- Δημιουργία Τράπεζας Χρόνου: Η μέθοδος της ανταλλαγής χρόνου κερδίζει σταδιακά έδαφος και μειώνει την αίσθηση της έλλειψης ρευστότητας στην αγορά. Η τράπεζα χρόνου θα μπορέσει να προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα στα άτομα που δεν διαθέτουν το απαραίτητο αντίτιμο αλλά προσφέρουν ως αντάλλαγμα μία διαφορετική υπηρεσία ή προϊόν.

Στόχος: Βελτίωση Ποιότητας Ζωής

Στρατηγική: Μάθηση, Ψυχαγωγία & Παροχή Διεξόδων

Δράσεις-Τακτικές

- Ενίσχυση της Δια Βίου Μάθησης: Η επιμόρφωση των πολιτών θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της περιοχής αλλά και στη βελτίωση της ψυχολογικής τους κατάστασης. Απαιτείται προώθηση των κέντρων δια βίου μάθησης και ανάπτυξη δομών στήριξης για όσους επιθυμούν να ενταχθούν σε αυτά.
- Δημιουργία Χώρων Αναψυχής: Ο δήμος υστερεί σε υπαίθριους χώρους αναψυχής. Η ανάπτυξη πάρκων, παιδικών χαρών, ποδηλατόδρομων ή

διαδρομών βαδίσματος θα βοηθούσαν στην παροχή διεξόδων βελτιώνοντας ταυτόχρονα την εικόνα του δήμου

- Ανάπτυξη Δράσεων με τη Συνεργασία των Πολιτιστικών και Αθλητικών Σωματείων: Οι σύλλογοι που δραστηριοποιούνται στην περιοχή έχουν τη διάθεση να αναπτύξουν δράσεις και να προσφέρουν εθελοντική εργασία σε εκδηλώσεις του δήμου. Οι πολίτες που ανήκουν σε συλλόγους αποτελούν σημαντική δύναμη του δήμου η οποία όμως παραμένει ανεκμετάλλευτη.
- Ενίσχυση των Υπαρχουσών Εκδηλώσεων – Δράσεων: Στο δήμο λαμβάνει χώρα πλήθος εκδηλώσεων με πολιτιστικό, εκπαιδευτικό, περιβαλλοντικό, αθλητικό χαρακτήρα, με πολλές από αυτές να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε σημαντικά γεγονότα. Είτε αυτές αφορούν τον τομέα της ψυχαγωγίας είτε της επιμόρφωσης ο δήμος θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις δράσεις αυτές για την επίτευξη των στρατηγικών του.
- Δημιουργία Αγροτικών- Κτηνοτροφικών- Επιχειρησιακών σεμιναρίων: Πέρα από την βελτίωση της άσκησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των πολιτών, τα σεμινάρια βοηθούν στην εξέλιξη των επιχειρηματιών και στην αξιοποίηση του ελεύθερου τους χρόνου. Βελτιώνεται έτσι το μορφωτικό επίπεδο της περιοχής αλλά και η αυτοεκτίμηση των πολιτών καθώς αυτοί ακολουθούν τις ανάγκες της εποχής.

Κεφάλαιο 5

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Παιονίας για τις περιόδους 2011-2014 και 2014- 2019

Η κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος αποτελεί μία πολύ σύνθετη διαδικασία και παρουσιάζει μία ολοκληρωμένη εικόνα για τον οργανισμό. Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα περιλαμβάνονται τόσο στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού, οργάνωσης, οικονομικού προϋπολογισμού αλλά και μετρήσεις που αξιολογούν την έως σήμερα πορεία του οργανισμού. Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι προτάσεις που κατατέθηκαν από το δήμο Παιονίας καθώς και κάποιοι ενδεικτικοί δείκτες αξιολόγησης όπως καταγράφηκαν στο επιχειρησιακό πρόγραμμα του δήμου Παιονίας για την περίοδο 2011-2014. Στη συνέχεια θα καταγραφεί η έως σήμερα πορεία του δήμου σχετικά με την κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος 2014-2019 και θα γίνουν οι απαραίτητες προσθήκες για την επικαιροποίησή του.

5.1.Το επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Παιονίας

2011-2014

Μία σύντομη ματιά στο επιχειρησιακό πρόγραμμα του δήμου για την περίοδο 2011-2014 μπορεί να αναδείξει τα σημεία που απαιτούσαν παρέμβαση αλλά και τους γενικότερους στόχους του οργανισμού κατά την προηγούμενη περίοδο. Η αξιολόγηση του προγράμματος βοηθά, μεταξύ άλλων, στην ανατροφοδότηση ώστε να καθοριστούν νέοι στόχοι ή εναλλακτικές στρατηγικές για όσους στόχους δεν επετεύχθησαν.

5.1.1. Στρατηγική του Δήμου

Η στρατηγική κάθε δήμου περιλαμβάνει τους στόχους και τις τακτικές που θα ακολουθηθούν ώστε να εκπληρωθεί το όραμα των τοπικών αρχών. Ο δήμος Παιονίας όρισε ως αποστολή του «τη διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και την παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του, που επιτυγχάνεται με τη διεύθυνση και τη ρύθμιση όλων των τοπικών υποθέσεων σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας»(Ε.Π.Δήμος Παιονίας, 2011:278).

Επίσης το όραμα του δήμου είναι να αποτελεί έναν οργανισμό «περιβαλλοντικά και πολιτιστικά ευαίσθητο, κοινωνικά προστατευτικό, καλά οργανωμένο, άρτια σχεδιασμένο και δομημένο με κατάλληλες υποδομές και διασυνδέσεις δικτύων, με υπηρεσίες δίκαιες για όλους τους πολίτες. Έναν δήμο ελκυστικό για τους επισκέπτες και φιλικό για τους κατοίκους του»(Ε.Π.Δήμος Παιονίας, 2011:278).Όσον αφορά τους τέσσερις άξονες και τους στρατηγικούς στόχους για τον καθένα, αυτοί παρουσιάζονται στον πίνακα 7.

Πίνακας 7 . Στρατηγικοί στόχοι ανά Άξονα Προτεραιότητας – Ε.Π Δήμου 2011-2014

Άξονας	Στρατηγικός Στόχος
Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής	Δήμος παρών στην καθημερινότητα, στο περιβάλλον, στην ποιότητα ζωής
Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός	Δήμος για το δημότη, την κοινωνική προστασία και αλληλεγγύη, δήμος της μόρφωσης, της πολιτιστικής δημιουργίας και της αθλητικής δράσης
Τοπική Οικονομία και Απασχόληση	Δήμος της τοπικής ανάπτυξης
Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου	Δήμος σύγχρονος και αποτελεσματικός

Πηγή : Δήμος Παιονίας 2011: 281-282

Για κάθε άξονα καθορίζονται τα μέτρα και οι δράσεις που θα τα στηρίξουν. Συνοπτικά παρουσιάζονται οι δράσεις αυτές ανά μέτρο και άξονα προτεραιότητας. (Δήμος Παιονίας, 2011, σελ 283-292)

Άξονας Προτεραιότητας: Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής

Μέτρο 1. Φυσικό Περιβάλλον – Πράσινο – Αισθητική

- Υγιεινό, ελκυστικό, καθαρό αστικό περιβάλλον
- Αναβάθμιση της λειτουργικότητας και ποιότητας ζωής
- Αποδοτική-οικονομική χρήση ενέργειας. Έμφαση στη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας κτιρίων. Κάλυψη ενεργειακών αναγκών δημοτών με οικολογικό και οικονομικό τρόπο.
- Επέκταση και αναβάθμιση των χώρων πρασίνου και των κοινόχρηστων χώρων
- Εκτίμηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων των παρεμβάσεων του δήμου (Παρακολούθηση-Έλεγχος)
- Προώθηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των πολιτών
- Προώθηση και στήριξη περιβαλλοντικού εθελοντισμού
- Συνεργασία-Συντονισμός με όμορους δήμους και φορείς
- Έλεγχος και αντιμετώπιση ρύπανσης και πηγών ακτινοβολίας
- Δράσεις ενεργοποίησης πολιτών
- Συνεργασία με δήμους και φορείς χωρών της ΕΕ για περιβαλλοντικές πρακτικές. Αξιοποίηση ΕΣΠΑ

Μέτρο 2. Αγροτικές-Κτηνοτροφικές Υποδομές

- Αρδευτικού Αρτζάν – Αματόβου

- Φράγματα – Λιμνοδεξαμενές για διαχείριση υδάτινου δυναμικού Πάικου
- Κατασκευές-Επεκτάσεις Αρδευτικών δικτύων
- Αναδασμοί –Έργα
- Αγροτική οδοποιία
- Κτηνοτροφικά πάρκα
- Ορθολογική διαχείριση βοσκότοπων – Ύδρευση

Μέτρο 3. Μεταφορές – Συγκοινωνίες

- Οδικοί άξονες
- Προαστιακός Σιδηρόδρομος
- Αποτελεσματικός κυκλοφοριακός σχεδιασμός
- Συντήρηση τοπικού δικτύου
- Ενδυνάμωση μέσω των τοπικής συγκοινωνίας
- Προώθηση εναλλακτικών παρεμβάσεων (ποδηλατοδρόμοι, δρόμοι ήπιας κυκλοφορίας κα).Προώθηση βαδίσματος.

Μέτρο 4. Καθαριότητα –Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων

- Βελτίωση επιπέδου καθαριότητας
- Ενίσχυση δράσεων ανακύκλωσης
- Διάδοση μεθόδων οικιακής ανακύκλωσης
- Δράσεις ενθάρρυνσης επιχειρήσεων για συμμετοχή
- Ευαισθητοποίηση πολιτών

Μέτρο 5.Οικιστικές Υποδομές- Ενέργεια - Δίκτυα

- Ολοκληρωμένη διαχείριση υδάτινων πόρων για ύδρευση
- Κατασκευή-Ολοκλήρωση αποχετευτικών δικτύων
- Βιολογικοί καθαρισμοί με μέθοδο υδροχαρών φυτών
- Βελτίωση εσωτερικής οδοποιίας
- Επέκταση δικτύου φυσικού αερίου από το Δήμο Κιλκίς στο Δήμο Παιονίας
- Εκσυγχρονισμός και επέκταση δικτύου δημοτικού φωτισμού
- Προώθηση ευρυζωνικότητας

Άξονας Προτεραιότητας : Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός

Μέτρο 1.Κοινωνική Προστασία και Αλληλεγγύη

- Αναβάθμιση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Προγραμματισμός-συντονισμός δράσεων. Αναβάθμιση οργάνωσης των υποδομών και του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διασύνδεση και αξιοποίηση των κρατικών υπηρεσιών κοινωνικής πολιτικής. Παραπομπή δημοτών στις αντίστοιχες υπηρεσίες.
- Συνεργασία με εθελοντές και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις που προσφέρουν κοινωνικές υπηρεσίες
- Χάραξη μακροχρόνιας και ολοκληρωμένης κοινωνικής πολιτικής
- Δημοσιοποίηση των κοινωνικών υπηρεσιών. Επικοινωνία με την τοπική κοινωνία
- Προώθηση νέων θεσμών όπως του κοινωνικού λειτουργού για κάθε οικισμό

- Δράσεις για ευπαθείς ομάδες
- Υιοθέτηση ευέλικτων ωραρίων στις κοινωνικές δομές και υπηρεσίες για τη φύλαξη βρεφών και παιδιών
- Δημιουργία ειδικών προγραμμάτων για συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες
- Ενίσχυση κοινωνικής συνοχής από κάτω προς τα πάνω. Ενδυνάμωση της γειτονιάς, της οικογένειας, του σχολείου, των εθελοντικών οργανώσεων
- Προώθηση –Στήριξη εθελοντισμού στον κοινωνικό τομέα

Μέτρο 2. Πολιτισμός

- Δημιουργία Πολιτιστικής ταυτότητας του δήμου. Υποστήριξη και προώθηση πολιτιστικών υποδομών
- Αναβάθμιση πολιτιστικών υποδομών
- Διαδημοτική συνεργασία για ανάπτυξη πολιτιστικών δράσεων
- Συνεργασία με πολιτιστικούς φορείς και ενίσχυση εθελοντισμού στις πολιτιστικές δραστηριότητες
- Μελέτη για πολιτιστικές προτιμήσεις και ανάγκες κατοίκων. Διαμόρφωση συνεκτικής πολιτιστικής πολιτικής
- Δημιουργία θεσμικών γεγονότων πολιτισμού με τοπική, περιφερειακή ή και εθνική εμβέλεια. Αξιοποίηση προγραμμάτων ΕΣΠΑ
- Συνεργασία και ανταλλαγή πρακτικών στον τομέα του πολιτισμού με δήμους και φορείς χωρών της ΕΕ
- Προώθηση και στήριξη εθελοντισμού στον τομέα του πολιτισμού

Μέτρο 3.Αθλητισμός

- Προώθηση μαζικού αθλητισμού. Αναβάθμιση δομών – Εφαρμογή αθλητικών προγραμμάτων

- Δημιουργία νέων υποδομών και συντήρηση υπαρχόντων
- Διοργάνωση δραστηριοτήτων υπερτοπικής εμβέλειας

Μέτρο 4. Παιδεία -Νεολαία

- Δράσεις συντήρησης σε συνεργασία με τις σχολικές επιτροπές
- Κυκλοφοριακές ρυθμίσεις και πολεοδομικές παρεμβάσεις για σύντομη και ασφαλή πρόσβαση στις σχολικές μονάδες
- Δημιουργία συνοδευτικών εγκαταστάσεων (αθλητικές, πολιτιστικές) που θα στηρίξουν την εκπαιδευτική διαδικασία
- Διαμόρφωση σχολικών αυλών και χώρων πρασίνου
- Ανάπτυξη πολιτικών για τη νεανική παραβατικότητα
- Πολιτιστικά προγράμματα για νέους τους θερινούς μήνες
- Περιορισμός της σχολικής διαρροής με συμβουλευτική υποστήριξη των οικογενειών

Άξονας :Τοπική Οικονομία και Απασχόληση

Μέτρο 1.Ανεργία- Απασχόληση

- Δράσεις προκατάρτισης, κατάρτισης και δια βίου μάθησης των πολιτών. Προώθηση επιχειρηματικότητας
- Προγραμματισμός, συντονισμός, εφαρμογή μέτρων για αντιμετώπιση ανεργίας και ενίσχυση απασχόλησης
- Αναβάθμιση εσωτερικών δομών και μηχανισμών ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της ανεργίας
- Ενίσχυση υποστηρικτικών δομών. Διευκόλυνση ευπαθών ομάδων.

- Δράσεις για ειδικές πληθυσμιακές ομάδες που αντιμετωπίζουν προβλήματα ένταξης στην αγορά εργασίας

Μέτρο 2. Αγροτική και Κτηνοτροφική Ανάπτυξη

- Λειτουργία γραφείου γεωργικής ανάπτυξης
- Συμβουλευτική υποστήριξη- Ενημέρωση αγροτών για εναλλακτικές καλλιέργειες
- Δράσεις προβολής και προώθησης τοπικών αγροτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων

Μέτρο 3. Μεταποίηση –Τοπική Επιχειρηματικότητα

- Προσέλκυση και διευκόλυνση επενδύσεων
- Εμπορευματικό Διαμετακομιστικό Κέντρο στο Πολύκαστρο
- Προώθηση και προβολή τοπικών προϊόντων
- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση επιχειρηματικού κόσμου για τις νέες μορφές εργασίας και την εταιρική κοινωνική ευθύνη
- Συνδυασμένη ενεργοποίηση τοπικών φορέων και ανθρώπινου δυναμικού για την προώθηση θεμάτων τοπικής οικονομίας

Μέτρο 4.Τουριστική Ανάπτυξη – Εναλλακτικός Τουρισμός

- Αξιοποίηση περιοχών φυσικού κάλλους
- Αξιοποίηση αρχαιολογικών χώρων
- Προώθηση μοναστηριακού τουρισμού
- Προώθηση φυσιολατρικού τουρισμού
- Χάραξη χάρτη εναλλακτικών διαδρομών
- Επαναλειτουργία ιστορικών σιδηροδρομικών γραμμών για τουριστικούς

σκοπούς

- Ενημέρωση, πληροφόρηση, ευαισθητοποίηση για τα φυσικά χαρακτηριστικά και πολιτισμικά στοιχεία που αποτελούν πόλο έλξης
- Συνεργασίες με άλλους δήμους και με την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας για θέματα τουριστικής ανάπτυξης

Μέτρο 5.Καινοτόμες δράσεις ανάπτυξης της οικονομικής και τοπικής επιχειρηματικής δραστηριότητας

- Συνεργασία με τον ακαδημαϊκό χώρο για την προώθηση της καινοτομίας
- Προώθηση δράσεων ψηφιακής οικονομίας
- Συμμετοχή σε δίκτυα για την προώθηση και ενίσχυση της καινοτομίας
- Προγράμματα ενημέρωσης πολιτών
- Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση του δημόσιου τομέα για τις δυνατότητες της τοπικής οικονομίας
- Ευαισθητοποίηση κοινής γνώμης και τοπικών φορέων για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τους κοινωνικούς στόχους των επιχειρήσεων
- Συμφωνίες με άλλους ΟΤΑ, δημόσιους φορείς, εθελοντικές οργανώσεις και ιδιώτες με σκοπό την ανάπτυξη της περιοχής
- Προώθηση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και επιβράβευση επιχειρήσεων
- Συνεργασία και ανταλλαγή πρακτικών στον τομέα της ανάπτυξης με δήμους ή άλλους φορείς χωρών της ΕΕ. Αξιοποίηση προγραμμάτων ΕΣΠΑ

Άξονας :Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου

Μέτρο 1.Αναβάθμιση Δημοτικών Κτηριακών Υποδομών

- Επέκταση, συντήρηση και επισκευή δημοτικών κτηρίων
- Αναβάθμιση τεχνικού και μηχανολογικού εξοπλισμού

Μέτρο 2. Σύγχρονες μορφές Διοίκησης – Ποιότητα Υπηρεσιών

- Ενσωμάτωση νέων προτύπων διοίκησης. Ενδυνάμωση δυνατοτήτων μέτρησης και αξιολόγησης του οργανισμού σχετικά με τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες λειτουργίας
- Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Αύξηση πλήθους αλλά και ποιότητας υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος
- Διοίκηση μέσω στόχων. Εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης προσωπικού. Επίκεντρο η ποιότητα, η διαφάνεια, η δημοκρατικότητα
- Συμμετοχή των διοικητικών δομών του δήμου στις διαδικασίες ανάλυσης, σχεδιασμού, προγραμματισμού, παρακολούθησης, αξιολόγησης
- Εφαρμογή κοινού πλαισίου αξιολόγησης
- Περιορισμός διαδικασιών που οδηγούν στη διόγκωση της γραφειοκρατίας
- Συντονισμός και συνεργασία με άλλους φορείς
- Συνεργασία με αντίστοιχους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης της ΕΕ για ανταλλαγή τεχνογνωσίας σε διοικητικές πρακτικές
- Συνεργασία και εκπροσώπηση σε εθνικούς και υπερεθνικούς οργανισμούς

Μέτρο 3. Επιμόρφωση – Κατάρτιση

- Διαρκής ποιοτική επιμόρφωση αιρετών και προσωπικού

- Εξασφάλιση διαρκούς επιστημονικής και τεχνικής υποστήριξης
- Ενδυνάμωση δομών και προγραμμάτων επιμόρφωσης
- Συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα
- Αξιοποίηση των εσωτερικών ανθρώπινων πόρων

Μέτρο 4.Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών –Ψηφιακός Δήμος

- Προώθηση ευρυζωνικότητας σε επίπεδο πόλης αλλά και στο εσωτερικό του οργανισμού
- Αξιοποίηση υφιστάμενων εφαρμογών από τους υπαλλήλους
- Αναβάθμιση του λογισμικού του δήμου
- Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες
- Συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα με στόχο την ανταλλαγή τεχνογνωσίας
- Αξιοποίηση των προοπτικών που προσφέρουν τα επιχειρησιακά προγράμματα Ψηφιακή Σύγκλιση, Διοικητική Μεταρρύθμιση κλπ στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ
- Διαδημοτικές Συνεργασίες
- Προώθηση ηλεκτρονικών συμμετοχικών δράσεων
- Προώθηση πολιτικών Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών για την προώθηση εναλλακτικών μορφών απασχόλησης

Μέτρο 5. Οικονομική Διαχείριση

- Ορθολογική κατανομή των οικονομικών πόρων
- Αναζήτηση πηγών χρηματοδότησης
- Κοστολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών, δραστηριοτήτων και έργων

- Διαμόρφωση τετραετούς Προϋπολογισμού

Μέτρο 6. Συμμετοχικές διαδικασίες –Διαβούλευση

- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας για τις συμμετοχικές διαδικασίες
- Προώθηση της Ηλεκτρονικής Διαβούλευσης
- Προώθηση της συλλογικής δημιουργίας σε κοινωνικά ευπαθείς ομάδες
- Προώθηση και ενθάρρυνση του θεσμού του ενεργού πολίτη

Μέτρο 7. Νομικά Πρόσωπα

- Προγραμματισμός και οργάνωση σύμφωνα με τους στόχους και τις προτεραιότητες
- Δράσεις συντονισμού αντιδημάρχων και Νομικών Προσώπων
- Ορθολογική κατανομή των πόρων

Μέτρο 8.

Πολιτική Προστασία – Διαχείριση Κρίσεων

- Σχεδιασμός προγράμματος Πολιτικής προστασίας και κινητοποίηση φορέων σε τοπικό επίπεδο
- Δράσεις συντονισμού φορέων πολιτικής προστασίας
- Προώθηση εθελοντισμού

5.1.2. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Επιχειρησιακού Προγράμματος

Η υλοποίηση όλων αυτών των δράσεων ελέγχεται και αξιολογείται με τη βοήθεια ενός συνόλου δεικτών. Οι δείκτες αποτελεσμάτων αξιολογούν το βαθμό στον οποίο επετεύχθησαν οι στόχοι ενώ οι δείκτες εισροών και εκροών ελέγχουν την υλοποίηση των δράσεων που έχουν επιλεγεί. Για τον έλεγχο και την αξιολόγηση του επιχειρησιακού προγράμματος απαιτείται προσεκτική και διαρκής συλλογή στοιχείων

που θα αποτελέσουν τους δείκτες αξιολόγησης. Το πλήθος των νέων επιχειρήσεων, ο αριθμός των επισκεπτών, το ποσοστό ανεργίας, ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης ενός πολίτη, τα μέτρα που πεζοδρομήθηκαν, τα χιλιόμετρα του δικτύου ύδρευσης ή αποχέτευσης που κατασκευάστηκαν, οι διαδικασίες που ολοκληρώνονται ηλεκτρονικά, τα έσοδα από χρηματοδοτήσεις κα είναι μερικοί ενδεικτικοί δείκτες αποτελεσμάτων.

Αποτελεί κρίσιμο ερώτημα αν η υλοποίηση ενός επιχειρησιακού προγράμματος είναι εφικτή ή αν τελικά τα επιχειρησιακά προγράμματα αποτελούν έναν ουτοπικό σχεδιασμό. Ακόμα και για την επίτευξη των στόχων είναι ιδιαίτερος δύσκολο να καταγραφεί αν οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν οδήγησαν σε αυτήν ή αν η επιτυχία ήταν αποτέλεσμα και άλλων παραγόντων. Εξαρχής ο λόγος της κατάρτισης ενός επιχειρησιακού σχεδίου, όπως προαναφέρθηκε, είναι να καθοδηγήσει το σύνολο του οργανισμού ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν. Η αποστολή και οι στόχοι που ορίζονται στο επιχειρησιακό πρόγραμμα οφείλουν να είναι εμπνευσμένοι και με απώτερο σκοπό την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Παρόλα αυτά, ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα με ανέφικτους στόχους και απαιτητικές στρατηγικές μπορεί να οδηγήσει στην ολοκληρωτική αποτυχία του προγράμματος, ακυρώνοντας το χαρακτήρα του και απογοητεύοντας τα εμπλεκόμενα μέρη.

Στην περίπτωση του δήμου Παιονίας, το επιχειρησιακό πρόγραμμα 2011-2014 περιλαμβάνει όλες τις δράσεις που καθιστούν ένα δήμο άρτιο φτάνοντας τον σε πολύ υψηλό επίπεδο, όσον αφορά την ικανοποίηση των πολιτών του. Κατά την κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014 καταγράφηκαν 125 γενικές δράσεις για την επίτευξη των στόχων κάθε άξονα προτεραιότητας. Οι δράσεις αυτές, οι οποίες απαιτούν περαιτέρω ανάλυση, σχετίζονται με κάθε τομέα και πιθανό πρόβλημα του δήμου με αποτέλεσμα να καθιστούν εξαιρετικά δύσκολη, αν όχι ακατόρθωτη, την υλοποίησή τους. Επιπλέον απαιτείται διερεύνηση της κατάρτισης των στελεχών που αναλαμβάνουν τη σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος και κυρίως της κατανόησης του σκοπού κατάρτισης ενός επιχειρησιακού προγράμματος. Το ΕΠ 2011-2014 φαίνεται να αποτελεί μία θεωρητική προσέγγιση του επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς περιλαμβάνει στόχους και δράσεις που αποτυπώνουν το περιβάλλον στο οποίο δρα ο οργανισμός αλλά δεν συνθέτει ένα σχέδιο δράσης με συγκεκριμένους και εφικτούς στόχους.

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχουν δημοσιευμένα στοιχεία σχετικά με τους δείκτες αξιολόγησης του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014, στελέχη του δήμου παραδέχονται ότι ελάχιστοι στόχοι κατακτήθηκαν συγκριτικά με το σύνολο των στόχων που τέθηκαν ενώ η αξιολόγηση εφαρμόστηκε σε πολύ μικρό βαθμό και χωρίς τη χρήση δεικτών. Σύμφωνα με τους υπεύθυνους κατάρτισης του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014: *«Κατά την περίοδο 2011 – 2014 δεν πραγματοποιήθηκε επαρκώς η αξιολόγηση του επιχειρησιακού προγράμματος. Δυστυχώς για τους δήμους τα επιχειρησιακά προγράμματα ήταν απλά σχέδια επί χάρτου και δεν υπήρχε η ανάλογη κεντρική στήριξη από τις εκάστοτε κυβερνήσεις προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση ώστε να λειτουργήσουν εργαλεία ελέγχου και αξιολόγησης».*

Όπως φαίνεται ο δήμος δυσκολεύτηκε ιδιαίτερος στην εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος για πολλούς λόγους. Αρχικά σημαντικό ρόλο φαίνεται να έπαιξε η οικονομική κατάσταση της χώρας και η ελάχιστη χρηματοδότηση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης είτε από την κεντρική κυβέρνηση είτε από προγράμματα του ΕΣΠΑ. Όσον αφορά στις ευθύνες που φέρει ο ίδιος ο δήμος στελέχη του δήμου παραδέχονται ότι οι περισσότερες υπηρεσίες δεν ήταν έτοιμες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις υλοποίησης και παρακολούθησης των στόχων με αποτέλεσμα το επιχειρησιακό πρόγραμμα να εφαρμοστεί ελάχιστα. Επιπλέον η διοίκηση του δήμου εστίασε σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική εξυγίανση του οργανισμού ώστε αυτός να γίνει βιώσιμος προβαίνοντας σε μείωση των εξόδων όσο αυτό ήταν δυνατόν. Τέλος, βασικός λόγος της αποτυχίας του επιχειρησιακού προγράμματος ήταν ο αρχικός σχεδιασμός του. Το πρόγραμμα αυτό ήταν υπερβολικά αισιόδοξο σε σχέση με τις πραγματικές δυνατότητες του δήμου αλλά και της ίδιας της χώρας με αποτέλεσμα να είναι εξαρχής καταδικασμένο να αποτύχει.

Κάθε επιχειρησιακό πρόγραμμα θα πρέπει να σχεδιάζεται υπολογίζοντας τις δυνάμεις του οργανισμού αλλά και τις συνθήκες στις οποίες αυτός δραστηριοποιείται. Κάτι τέτοιο φαίνεται ότι δεν έγινε στην υπό εξέταση περίπτωση με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού προγράμματος που δεν ανταποκρινόταν στις παρούσες οικονομικές συνθήκες αλλά ούτε και στις δυνατότητες του δήμου. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα 2014-2019, σε αντίθεση με το προηγούμενο, σχεδιάζεται με μεγαλύτερη προσοχή και εμπλέκει φορείς της τοπικής κοινωνίας. Οι υπεύθυνοι κατάρτισης του επιχειρησιακού προγράμματος έχουν εντοπίσει τις αστοχίες του προηγούμενου επιχειρησιακού κυρίως σχετικά με το ρεαλιστικό σχεδιασμό του αλλά

και την προετοιμασία των υπηρεσιών ώστε να τηρηθούν αυστηρά οι στοχοθεσίες και οι δείκτες αξιολόγησης.

5.2. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019

Ο δήμος Παιονίας δεν έχει ολοκληρώσει έως σήμερα καμία από τις φάσεις του προγράμματος καθώς βρίσκεται στο στάδιο της συλλογής των ερωτηματολογίων για την καταγραφή των απόψεων, των προβληματισμών και των προσδοκιών του πληθυσμού του. Το στάδιο αυτό ανήκει στην φάση της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης γεγονός που αποδεικνύει ότι συγκριτικά με τους υπόλοιπους δήμους της χώρας, ο δήμος Παιονίας παρουσιάζει έντονη καθυστέρηση στην υλοποίηση του προγράμματος. Σύμφωνα με τους αρμόδιους συνεργάτες του δήμου η καθυστέρηση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι *«καθυστέρησαν τόσο η δημιουργία νέων οδών εκπόνησης επιχειρησιακού σχεδίου και οι άξονες χρηματοδότησης όσο και τα περιφερειακά προγράμματα και η διάρθρωση του νέου ΕΣΠΑ με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατόν να καθοριστούν τα εργαλεία χρηματοδότησης για την υλοποίηση έργων»*. Όπως προαναφέρθηκε, 61 δήμοι βρίσκονται στην φάση της διαβούλευσης της Α' φάσης, 31 δήμοι έχουν ολοκληρώσει την Α' φάση, 12 δήμοι έχουν ολοκληρώσει και τις δύο φάσεις ενώ 3 δήμοι, συμπεριλαμβανομένου και του δήμου Παιονίας, βρίσκονται στο στάδιο της υποβολής προτάσεων από πολίτες και φορείς.

Τον Φεβρουάριο του 2015 συγκροτήθηκε Διεπιστημονική Ομάδα Έργου για την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του δήμου ενώ η φράση *«η συνεργασία σου ...η δύναμή μας»* αποτυπώνει τη διάθεση του δήμου να συλλέξει τις προτάσεις πολιτών και φορέων ώστε να αποτυπωθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα η άποψη της κοινωνίας. Η Διεπιστημονική Ομάδα Έργου αποτελείται από 7 άτομα με τις εξής ιδιότητες

- Αντιδήμαρχος Τεχνικών Έργων, Ανάπτυξης, Ενέργειας και Πολεοδομίας
- Διευθυντής Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών
- Διευθυντής Τεχνικών Υπηρεσιών
- Διευθύντρια Καθαριότητας και Πρασίνου

- Προϊστάμενος Αυτοτελούς Τμήματος Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και Πληροφορικής
- Υπάλληλος Γραφείου Πληροφορικής
- Ειδικός Συνεργάτης Δημάρχου Παιονίας

Πέρα από τον αιρετό αντιδήμαρχο, η ομάδα αποτελείται από διευθυντές και στελέχη πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης με τις ειδικότητες του γεωπόνου, διεθνολόγου, πληροφορικού, οικονομολόγου και πολιτικού μηχανικού.

Ενώ σύμφωνα με το Δήμο η Διεπιστημονική Ομάδα Έργου «είναι υπεύθυνη:

- *Για την παροχή και συλλογή κάθε στοιχείου και πληροφορίας απαραίτητη για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου, την περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του δήμου και των Νομικών του Προσώπων σε διοικητικό, οικονομικό και τεχνικό επίπεδο, τη διατύπωση των κατευθυντήριων γραμμών και του αναπτυξιακού οράματος.*
- *Για την οργάνωση, συντονισμό και υλοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών διαβούλευσης που κρίνονται απαραίτητες για τον προσδιορισμό των παραπάνω στρατηγικών στόχων, την επιλογή των αξόνων προτεραιότητας και την διαμόρφωση των προγραμματικών δράσεων.*
- *Για τη σύνταξη της πρότασης του επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης με τις προτεινόμενες γενικές στρατηγικές επιλογές (άξονες προτεραιότητας, γενικοί και ειδικοί στόχοι, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης) καθώς και την ομαδοποίηση και ιεράρχηση δράσεων για την επίτευξη των στόχων.*
- *Για τον καθορισμό και τη μελέτη δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος, οι οποίοι διακρίνονται σε δείκτες εισροών, εκροών και αποτελέσματος».*

Για τη συλλογή των απόψεων διαμορφώθηκαν τρία ερωτηματολόγια¹⁸ τα οποία μοιράστηκαν σε πολίτες, δημοτικές και τοπικές κοινότητες και φορείς μέσω της ιστοσελίδας του δήμου αλλά και μέσω των δομών που εξυπηρετούν καθημερινά τους πολίτες. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν με βάση τους οδηγούς της ΕΕΤΑΑ Α.Ε.

¹⁸ Τα ερωτηματολόγια είναι ανηρτημένα στην ιστοσελίδα του Δήμου Παιονίας <http://www.municipalityofpaionia.gr/>

από το Αυτοτελές Γραφείο Προγραμματισμού του δήμου Παιονίας. Η αξιοποίηση των πληροφοριών που περιέχονται στα ερωτηματολόγια θεωρείται εξαιρετικά κρίσιμη για την εξέλιξη του επιχειρησιακού προγράμματος καθώς θα καταφέρει να αποτυπώσει τις ανάγκες και τα προβλήματα του δήμου αλλά και να καταγράψει απόψεις για τη λειτουργία και την ανάπτυξή του. Στο παράρτημα παρατίθενται τα ερωτηματολόγια στη μορφή που αυτά διανεμήθηκαν ώστε να καταγράψουν τις απόψεις όλων των εμπλεκόμενων στα θέματα του δήμου. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στα ερωτηματολόγια αφορούν τομείς όπως η αισθητική, το περιβάλλον, η καθαριότητα, τα τεχνικά έργα, ο πολεοδομικό και χωροταξικός σχεδιασμός, οι υπηρεσίες, η τοπική αγορά, υποδομές εκπαίδευσης, δράσεις για νεολαία, ασφάλεια, πάρκα και χώροι πρασίνου, υποδομές υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες κ.α.

Οι αναλύσεις PEST-DG,SWOT και MOST που καταγράφηκαν παραπάνω παραθέτουν τους βασικούς τομείς που απαιτούν παρέμβαση, τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος αλλά και τις δράσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, στο δρόμο για την κατάκτηση της αποστολής του δήμου. Όπως προαναφέρθηκε, το επιχειρησιακό πρόγραμμα της περιόδου 2011-2014 καταγράφει κάθε τομέα που απαιτεί βελτίωση χωρίς όμως να συνυπολογίζει τις επικρατούσες συνθήκες. Η σύνταξη ενός επιχειρησιακού προγράμματος για έναν οργανισμό που αγνοεί την έννοια, τη χρηστικότητα και τον τρόπο εφαρμογής του, θα οδηγήσει με βεβαιότητα στην αποτυχία του εγχειρήματος. Ξεκινώντας από την άρτια κατάρτιση της ομάδας έργου και συνεχίζοντας με την ενημέρωση του προσωπικού και όλων των υπηρεσιών του δήμου, στοιχεία απαραίτητα για την έναρξη της διαδικασίας σύνταξης, ο δήμος θα μπορούσε να αυξήσει τις πιθανότητες δημιουργίας ενός εφικτού και εμπνευσμένου επιχειρηματικού σχεδίου.

Τα μέτρα και οι δράσεις που θα οριστούν στο νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα θα πρέπει να βασίζονται στους δείκτες αποτελεσμάτων του προηγούμενου επιχειρησιακού προγράμματος αλλά και στην έρευνα που έγινε για τη συλλογή απόψεων από πολίτες και φορείς του δήμου. Έτσι, η προηγούμενη εμπειρία, οι πρόσφατες αναλύσεις PEST, SWOT, MOST και η καταγεγραμμένη πλέον άποψη των εμπλεκόμενων μερών θα συνθέσουν το νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα ώστε αυτό να αποτελεί ένα εφικτό αλλά

και αποτελεσματικό σχέδιο για την ανάπτυξη του δήμου και την κατάκτηση της αποστολής.

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

Οι κεντρικές κυβερνήσεις αδυνατούν να αναπτύξουν και να ελέγξουν όλες τις πτυχές της διακυβέρνησης του κράτους. Η θέσπιση ενός οργάνου που θα φέρει τη διοίκηση πλησιέστερα στους πολίτες κρίθηκε απαραίτητη για τα δημοκρατικά πολιτεύματα οδηγώντας στην ανάπτυξη του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η μελέτη της πορείας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης μέσα στο χρόνο, οδήγησε στη διαπίστωση ότι, παρά τις διαφορές μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων αυτοδιοίκησης, το βασικό κίνητρο των κυβερνήσεων είναι η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και της διοίκησης.

Συμπεράσματα

Κατά την ιστορική ανασκόπηση διαπιστώθηκαν συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω των διάφορων σχεδίων που εφαρμόστηκαν έως ότου φτάσουμε στη σημερινή μορφή των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Το 1997 το σχέδιο Καποδίστριας οδήγησε στην μείωση του πλήθους των πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. ενώ ο Νόμος 2647/1998 μεταβίβασε αρμοδιότητες από το κράτος στην περιφέρεια. Αργότερα, με το πρόγραμμα Καλλικράτης οι τοπικές αρχές ανέλαβαν μεγαλύτερους πληθυσμούς και εκτάσεις φυσικά αναλαμβάνοντας και νέες σημαντικές αρμοδιότητες. Οι διευρυμένες πλέον δραστηριότητες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ποιότητα της ζωής των πολιτών καθώς καλούνται να προσαρμοστούν στις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες της εποχής φροντίζοντας ταυτόχρονα για την ικανοποίηση των δημοτών. Κύριο εργαλείο για την διαχείριση ενός ασταθούς περιβάλλοντος αποτελεί ο επιχειρησιακός σχεδιασμός καθώς μέσω αυτού καθορίζεται τόσο το όραμα κάθε οργανισμού όσο και οι δράσεις που θα το

υλοποιήσουν. Η Ελλάδα καθιέρωσε τον επιχειρησιακό σχεδιασμό σε επίπεδο δήμων με την υπουργική απόφαση 41179/23.10.2014, υποχρεώνοντάς τους να καταθέτουν πενταετή επιχειρησιακά προγράμματα με εξειδικευμένα ετήσια προγράμματα δράσης.

Μελετώντας την περίπτωση του δήμου Παιονίας της Περιφερειακής Ενότητας Κιλκίς επιλέχθηκαν εργαλεία επιχειρησιακής ανάλυσης για την αποτύπωση της κατάστασης της ευρύτερης περιοχής του δήμου. Αρχικά αναλύθηκε το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο δήμος και εντοπίστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του. Στη συνέχεια η ανάλυση SWOT κατέγραψε τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που χαρακτηρίζουν το δήμο την παρούσα χρονική περίοδο ενώ η μέθοδος MOST καθόρισε την αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις δράσεις που θα συμβάλουν στη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Κατά τη μελέτη της περίπτωσης του δήμου Παιονίας, και κατά την ανασκόπηση του επιχειρησιακού προγράμματος της περασμένης περιόδου, εντοπίστηκε η ανάγκη για διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ενός εμπνευσμένου και ενός εφικτού οράματος. Το όραμα του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014 ήθελε το δήμο βιώσιμο, οργανωμένο, φιλικό, άρτια σχεδιασμένο, ικανό στην εξυπηρέτηση των πολιτών του, περιβαλλοντικά ενεργό, ελκυστικό στους επισκέπτες, δίκαιο κα. Το συγκεκριμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα δίνει την αίσθηση ότι η κατάρτισή του έγινε με γνώμονα την κατάκτηση της αριστείας, γεγονός θετικό ως προς την πρόθεση αλλά σε μεγάλο βαθμό ανέφικτο. Προέκυψαν συνεπώς ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσο τα επιχειρησιακά προγράμματα καταρτίζονται και εφαρμόζονται σε μία ρεαλιστική βάση, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων. Η σύνταξη ενός επιχειρησιακού προγράμματος δεν αρκεί για να κατακτηθεί το όραμα. Απαιτείται η θέσπιση ενός εφικτού και εμπνευσμένου οράματος που θα κινητοποιήσει τις τοπικές αρχές και θα απολαύσει ολοκληρωτική αφοσίωση και στήριξη από κάθε εμπλεκόμενο άτομο ή φορέα.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα, όπως προαναφέρθηκε, απευθύνεται σε κάθε τομέα του οργανισμού και σε κάθε άτομο με το οποίο αυτός σχετίζεται. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός άρτιου επιχειρησιακού προγράμματος παίζει η καταγραφή των απόψεων των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων. Οι ίδιοι οι πολίτες, οι επιχειρηματίες, τα αθλητικά σωματεία και οι σύλλογοι, οι τοπικές κοινότητες, οι υπηρεσίες του δήμου αλλά και η διοίκησή του είναι αυτοί που θα αναδείξουν τα προβλήματα και τις ανάγκες

της κοινωνίας στην οποία ζουν. Όπως σε κάθε οργανισμό, η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και προάγει τον εποικοδομητικό διάλογο με σκοπό το αμοιβαίο όφελος. Η εμπλοκή λοιπόν όλων των δημοτών στη διαδικασία κατάρτισης του επιχειρησιακού προγράμματος, πέρα από τη συμβολή της στην καταγραφή των απόψεων, θα ενισχύσει το αίσθημα της συμμετοχής τους στις αποφάσεις. Οι απόψεις που θα καταγραφούν θα πρέπει να εξεταστούν περαιτέρω και να συνδυαστούν με το περιβάλλον του οργανισμού, εσωτερικό και εξωτερικό, ώστε να επιλεγούν αυτές που θα ενταχθούν στο επιχειρησιακό πρόγραμμα και να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους θα κατακτηθούν οι στόχοι που τέθηκαν.

Όσον αφορά τις κεντρικές κυβερνήσεις αυτές οφείλουν να διαδώσουν τη σημασία των επιχειρησιακών προγραμμάτων και να υποστηρίξουν εμπράκτως την υιοθέτηση τεχνικών επιχειρησιακής ανάλυσης ώστε να επιτευχθεί η εξυγίανση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και η εύρυθμη λειτουργία τους. Η καθιέρωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων ως μία ακόμη υποχρέωση των οργανισμών αυτών αποτελεί πλέον περισσότερο ένα εμπόδιο που κοστίζει χρόνο και χρήμα, παρά ένα εργαλείο που θα συνεισφέρει στην ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Επιβάλλεται λοιπόν να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες ώστε τα επιχειρησιακά προγράμματα να λάβουν την προσοχή που απαιτείται και να εκπληρώσουν το στόχο της ανάλυσης, οργάνωσης, κινητοποίησης του οργανισμού προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Βιβλιογραφία

Abbott J.(2012), Planning as Managing Uncertainty: Making the 1996 Livable Region Strategic Plan for Greater Vancouver, *Planning Practice and Research*, Vol.27, No 5, pp 571-593

Agunyai C.S. (2013), Local Government Autonomy: A Veritable Tool for Redressing Usurpation of Powers of Local Governments by the State Governments in Nigeria, *Public Policy and Administration Research*, Vol.3, No.10, pp.32-40

Ahmad J.,Devarajan S.,Khemani S. & Shah S. (2005), Decentralization and Service Delivery, The World Bank, Policy Research Working Paper No 3603, Washington

Albrechts L. & Balducci A. (2013), Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans, *disP The Planning Review*, Vol.49 (3), pp16-27

Andrew C. & Goldsmith M. (1998), From Local Governance and Beyond, *International Political Science Review*, Vol.19, No 2, pp 101-117

Avdikos G.(2013), Greece –Local Authorities in Greece: Organization, Recent Trends, European Integration, Reform and the Kapodistrias’ tendency in: Panara C. & Varney M., *Local Government in Europe: The ‘fourth level’ in the EU multilayered system of governance*, Routledge, New York ,pp128-150

Babatunde B.O. & Adebisi A.O. (2012), Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment, *Economic Insights-Trends and Challenges*. Vol LXIV, No 1, pp 24-34

Barnes W.R & Foster K.A. (2012), Toward a More Useful Way of Understanding Regional Governance, Conference of the European Urban Research Association: Urban Europe – Challenges to Meet the Urban Future, 20-22 September, Vienna, Austria

Bryson J.M. (2011), *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th Edition, Jossey- Bass, San Francisco

Bussu S. (2012), *Governing with the citizens: Strategic Planning in Four Italian Cities*, The London School of Economics and Political Science, Department of Government, London.

Chandler J.A. (1992), *Local Governance in Liberal Democracies: An Introductory Survey*, Routledge Taylor & Francis Group, London-New York

Chikerema A.F. (2013), *Citizen Participation and Local Democracy in Zimbabwean Local Government System*, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol 13, Issue 2, pp 87-90

Cole A. (2006), *Decentralization in France: Central Steering, Capacity Building and Identity Construction*, *French Politics*, Vol. 4, pp 31-57

Cole A. & John P. (2001), *Local Governance in England and France*, Routledge Taylor & Francis Group, London-New York

Δήμος Παιονίας (2011), *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2011-2014*, Ενότητα 1^η, Δεκέμβριος 2011, ηλεκτρονικά διαθέσιμο: <http://www.municipalityofpaionia.gr/> (Τελευταία πρόσβαση: 10/12/2015)

Firman T. (2009), *Decentralization reform and local-government proliferation in Indonesia: towards a fragmentation of regional development*, *Review of Urban & Regional Development Studies*, Vol 21, No 2/3, pp143-157

Flanagan B. (2011), *Developing a Strategic Plan*, Institute of Management Consultants and Advisers, Dublin

Gordon L.G. (2005), *Strategic Planning for Local Government*, 2nd Edition, International City/County Management Association

Hlepas N. & Getimis P. (2011), *Impacts of Local Government Reforms in Greece: An Interim Assessment*, *Local Government Studies*, Vol 37 (5), pp 517-532

Iancu D.C. & Klimovsky D. (2008), *Thinking outside the box: local government and the preference- holders' participation to policy making processes in Slovakia and Romania*, 16th NISPAcee Annual Conference, 15-17, May, Bratislava

John P.(2001), *Local Governance in Western Europe*, SAGE Publications, London

Karanikolas P. & Hatzipanteli S. (2010), The Decentralization Process of Rural Development Policy in Greece, *European Planning Studies*, Vol.18, No 3, pp 411-434

Karppi I., Kokkonen M. & Lahteenmaki-Smith K. (2001), SWOT- analysis as a basis regional strategies, *Nordregio Working Paper 2001:4*, Nordregio – the Nordic Centre for Spatial Development

Κέφης Β. Παπαζαχαρίου Π. (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ladner A. (2005), Laymen and Executives in Swiss Local Government, in Berg R. & Rao N., *Transforming Local Political Leadership*, Palgrave MacMillan, UK, pp 101-115

Larsen H.O. (2005), Transforming Political Leadership: Models, Trends and Reforms, in Berg R. & Rao N., *Transforming Local Political Leadership*, Palgrave MacMillan, UK, pp29-41

Mercer J.L. (1991), *Strategic Planning for Public Managers*, Quorum Books, Westport

Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Nurmandi A. & Purnomo, E.P.(2011), Making the Strategic Plan Work in Local Government: a Case Study of Strategic Plan Implementation in Yogyakarta Special Province (YSP), *International Review of Public Administration*, Vol. 16(2), pp 143-164

Ξηρογιάννης Γ.Π. (2008), Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων στο Τσάμης Α.Δ., Διαστάσεις της Επιχειρηματικότητας, Συλλογή Επιστημονικών Κειμένων, ΕΛΚΕ Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα, σελ 289-316

Parkinson M.(2012), Case Study: Balcelona, in ESPON & European Institute of Urban Affairs (Ed.), *SGPTD Second Tier Cities and Territorial Development in Europe: Performance, Policies and Prospects*, ESPON & European Institute of Urban Affairs, Liverpool, pp142-172

Poister T.H. & Streib G.(2005), Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades, *Public Administration Review*, Vol.65, No 1, pp 45-56

Πολύζος Σ. & Αθανάτου Σ. (2010), Μια πρόταση για τη νέα διοικητική διαίρεση του Ν.Καρδίτσας, 2^ο Αναπτυξιακό Συνέδριο Νομού Καρδίτσας, 19-21 Φεβρουαρίου, Καρδίτσα

Sepehr G. , Mansoureh A. & Mandana A. (2011), Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future, Journal of Business Economics and Management, Volume 12:1, pp 24-48

Serluca M.C. (2015), Strategic Plan of Local Authorities as a tool to promote sustainable and inclusive growth, Joint International Conference: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, 27-29 May, Bari, Italy ,pp915-921

Shah A. & Shah S. (2006), The New Vision of Local Governance and the Evolving Roles of Local Governments, in: Shah A. (Ed), Local Governance in Developing Countries, The World Bank, Washington, pp 1-46

Shah A. & Thompson T. (2004), Implementing Decentralized Local Governance: A Treacherous Road with Potholes Detours and Road Closures, The World Bank, Policy Research Working Paper No 3353, Washignton.

Shah A. (2006), A Comparative Institutional Framework for Responsive, Responsible and Accountable Local Governance, in: Shah A.(Ed), Local Governance in Industrial Countries, The World Bank, Washington, pp 1-40

Skamnakis C. (2011), Smaller Governments – Less Social Policy? Case Study in Greek Local Authorities, rise and fall, Social Policy Association Conference, 4-6 July, University of Lincoln

Stutely R (2007) The Definitive Business Plan, the fast –track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs, Revised 2nd Edition, Pearson Education Limited, Harlow

Τάτσος Ν. (1988), Οι κρατικές επιχορηγήσεις προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση, Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, Επιστημονικές Μελέτες, Αθήνα

UCLG (2008), Decentralization and Local Democracy in the World, 2008 First Global Report, United Nations Development Programme, New York

UNDP (2010), Local Governance and Climate Change – A Discussion Note :December 2010, United Nations Development Programme, New York

Wollmann H. (2004), Local Reforms in Great Britain, Sweden, Germany and France: Between Multi-Function and Single-Purpose Organisations, Local Government Studies, Vol 30, No 4, pp 639-665

Wollmann H. (2005), The Directly Elected Executive Mayor in German Local Government, in Berg R. & Rao N., Transforming Local Political Leadership, Palgrave MacMillan, UK, pp29-41

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

Φωτιάδη-Μολφέτα Ζ.(2003), Η ιστορική εξέλιξη της τοπικής αυτοδιοίκησης κατά τους χρόνους της ελληνικής επανάστασης του 1821 και μέχρι τους χρόνους του Όθωνα, *Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα*

Πηγές Διαδικτύου

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ): www.statistics.gr

Επιχειρησιακά Προγράμματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης: http://epota.ypes.gr/?page_id=9 (Τελευταία Πρόσβαση 6/12/2015)

Ιστοσελίδα Δήμου Παιονίας: <http://www.municipalityofpaionia.gr/>

Οργανισμός Κτηματολογίου και Χαρτογραφίσεων Ελλάδος (Ο.Κ.Χ.Ε.) : www.okxe.gr

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2011), «Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Ο.Τ.Α. α' βαθμού», 6 Σεπτεμβρίου 2011, ηλεκτρονικά διαθέσιμο στην επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου : http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/Business/ota_a_bathmou/Slip/ (Τελευταία Πρόσβαση: 4/12/2015)

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2011), «Οδηγός Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Επικαιροποίησης και Αναθεώρησης Επιχειρησιακού Προγράμματος Ο.Τ.Α. α' βαθμού», Σεπτέμβριος 2011, ηλεκτρονικά διαθέσιμο στην επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου: http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/Business/ota_a_bathmou/Slip/ (Τελευταία Πρόσβαση: 4/12/2015)

Παρατηρητήριο Εγνατίας Οδού (2009), «Εκπόνηση Μελέτης για την Εκτίμηση Κυκλοφορικών Δεικτών του Παρατηρητηρίου της Εγνατίας Οδού για Εμπορευματικές Μετακινήσεις, Συνδυασμένες Μεταφορές, Κίνηση στους Μεθοριακούς Σταθμούς, Μετακινήσεις με Εναλλακτικά Μέσα Μεταφοράς», Νοέμβριος 2009, ηλεκτρονικά διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Παρατηρητηρίου: http://observatory.egnatia.gr/06_extras/6_1_results.htm (Τελευταία πρόσβαση 1/5/2016)

Παρατηρητήριο Εγνατίας Οδού (2015), «Δελτίο Αποτελεσμάτων Δείκτη TRA12: Κίνηση στους Μεθοριακούς Σταθμούς », Απρίλιος 2015, ηλεκτρονικά διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Παρατηρητηρίου: http://observatory.egnatia.gr/06_extras/6_1_results.htm (Τελευταία πρόσβαση 1/5/2016)

Παρατηρητήριο Εγνατίας Οδού (2015), «Δελτίο Αποτελεσμάτων Δείκτη SET08: Προσπελάσιμοι Τόποι Τουριστικού Ενδιαφέροντος», Δεκέμβριος 2015, ηλεκτρονικά διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Παρατηρητηρίου: http://observatory.egnatia.gr/06_extras/6_1_results.htm (Τελευταία πρόσβαση 1/5/2016)

Νομοθεσία

N.1065/1980 (ΦΕΚ 168/A/1980): «Περί Κυρώσεως Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα»

N.1622/86 (ΦΕΚ 92/τ.Α' /14-07-1986): «Τοπική Αυτοδιοίκηση – Περιφερειακή Ανάπτυξη – Δημοκρατικός Προγραμματισμός»

N.180/1975 (ΦΕΚ Α' 207): «Περί επαναφοράς εν ισχύ των διατάξεων του δια του νομοθετικού διατάγματος 2888/1954 κυρωθέντος Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκαν, συμπληρώθηκαν και αντικαταστάθηκαν μέχρι της 20-04-1967, συμπλήρωσεως ενιαίων διατάξεων αυτού και ρυθμίσεως συναφών θεμάτων»

N.2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α): «Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις»

Ν.2539/1997 (ΦΕΚ 244 Α') : « Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

Ν.2647/1998 (ΦΕΚ 237/Α/1998): «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»

Ν.3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α/2006): «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»

Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ.Α'/07-06-2010): «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»

Π.Δ. 51/1987 (ΦΕΚ 26/τ.Α'/06-03-1987): «Καθορισμός των Περιφερειών της χώρας για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό της Περιφερειακής Ανάπτυξης»

Υ.Α. 41179/23-10-2014 (ΦΕΚ 2970/04-11-2014 τεύχος Β'): «Περιεχόμενο ,δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019»

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Ε.Π

1.Ερωτηματολόγιο πολιτών

1. Πώς χαρακτηρίζετε την κατάσταση του Δήμου Παιονίας τα τελευταία χρόνια στους παρακάτω τομείς;					
Για κάθε ένα από τους παρακάτω τομείς επιλέξτε σημειώνοντας ένα Χ στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας.	Πολύ Κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ καλή
Τομείς ευθύνης ή παρέμβασης του Δήμου Παιονίας					
Αισθητική (γενική εικόνα Δήμου)					
Περιβάλλον (ηχορύπανση, ατμοσφαιρική ρύπανση κ.λπ.)					
Καθαριότητα (αποκομιδή σκουπιδιών, καθαριότητα δρόμων κ.λπ.)					
Τεχνικά Έργα & Υποδομές					
Οδοποιία					
Πολεοδομικός και χωροταξικός σχεδιασμός					
Ηλεκτροφωτισμός					
Πλατείες / Πάρκα, Χώροι πρασίνου					
Χώροι στάθμευσης / κυκλοφοριακό					
Υπηρεσίες & υποδομές υγείας & κοινωνικής					

πρόνοιας					
Αθλητικές υποδομές και δραστηριότητες					
Τοπική αγορά / Απασχόληση					
Οικονομική διαχείριση					
Δημοτικές Βιβλιοθήκες					
Πολιτιστικές / Ψυχαγωγικές δραστηριότητες					
Βρεφονηπιακοί Σταθμοί					
Υποδομές εκπαίδευσης					
Υποδομές ύδρευσης / αποχέτευσης					
Ανάπτυξη τοπικής οικονομίας (επενδύσεις, επιχειρηματικότητα)					
Επικοινωνία με τους δημότες					
Υποδομές και υπηρεσίες για τα Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ)					
Δράσεις και υπηρεσίες για τη Νεολαία					
Ασφάλεια / Εγκληματικότητα					
Δράσεις και υπηρεσίες για τους ηλικιωμένους					
Θέματα ομογενών / μεταναστών / αλλοδαπών					
Άλλος τομέας:					
Λειτουργία Δημοτικών Υπηρεσιών (ποιότητα εξυπηρέτησης, ταχύτητα διεκπεραίωσης, συμπεριφορά, ευκολία επικοινωνίας, γνώση του αντικειμένου):					
i. Διοικητικές Υπηρεσίες					
ii. Τεχνικές Υπηρεσίες					
iii. Οικονομικές Υπηρεσίες					
iv. Υπηρεσίες Καθαριότητας					
v. Υπηρεσίες Κοινωνικής Μέριμνας					

vi. Πολιτιστικές Υπηρεσίες					
vii. Άλλες:					
2. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς πρέπει να δώσει έμφαση ο Δήμος Παιονίας;					
Για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς, επιλέξτε σημειώνοντας ένα Χ στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας (μικρή, μεγάλη πολύ μεγάλη έμφαση).	Μικρή	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη		
Ενίσχυση τοπικής επιχειρηματικότητας / Προσέλκυση επενδύσεων					
Αγροτική ανάπτυξη – υποστήριξη αγροτών					
Τουριστική ανάπτυξη – Αγροτουρισμός – Εναλλακτικές μορφές τουρισμού					
Παροχή νέων υπηρεσιών στους δημότες					
Βελτίωση υπηρεσιών κοινωνικής μέριμνας και πρόνοιας					
Προστασία και ανάδειξη φυσικού περιβάλλοντος					
Πράσινη οικονομία και ενέργεια					
Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος					
Ανάπτυξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων και υποδομών					
Δικτύωση, συνεργασίες, εθελοντισμός					
Διαχείριση υδάτινου και ενεργειακού δυναμικού					
Ορθολογική διαχείριση αποβλήτων / απορριμμάτων					
Βελτίωση διοικητικής ικανότητας					
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού					
Καταπολέμηση της ανεργίας / απασχόληση					
Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού τομέα					
Αποκέντρωση υπηρεσιών					
Ανάπτυξη νέων υποδομών					
Ανάπτυξη και διάχυση καινοτομιών					
Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών					

Ισορροπη ανάπτυξη δημοτικών ενοτήτων			
Άλλος τομέας:			
3. Ποια είναι τα 3 σημαντικότερα προβλήματα / μειονεκτήματα του Δήμου Παιονίας;			
4. Ποια είναι τα 3 σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Δήμου Παιονίας;			
5. Ποια νέα έργα, υπηρεσίες ή δραστηριότητες προτείνετε να αναπτύξει ο Δήμος Παιονίας;			

2.Ερωτηματολόγιο φορέων

1. Πώς χαρακτηρίζετε την κατάσταση του Δήμου Παιονίας τα τελευταία χρόνια στους παρακάτω τομείς;					
Για κάθε ένα από τους παρακάτω τομείς επιλέξτε σημειώνοντας ένα Χ στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας.	Πολύ Κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ καλή
Τομείς					
Αισθητική (γενική εικόνα Δήμου)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Περιβάλλον (ρύπανση, απόβλητα, ηχορύπανση κ.ά.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθαριότητα (αποκομιδή σκουπιδιών, καθαριότητα δρόμων κ.λπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεχνικά Έργα & Υποδομές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οδοποιία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολεοδομικός και χωροταξικός σχεδιασμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ηλεκτροφωτισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πλατείες / Πάρκα, Χώροι πρασίνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπηρεσίες & υποδομές υγείας & κοινωνικής πρόνοιας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημοτικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

πολίτη					
Αθλητικές υποδομές και δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τοπική αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απασχόληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολιτιστικές / Ψυχαγωγικές δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βρεφονηπιακοί Σταθμοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές ύδρευσης / αποχέτευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη τοπικής οικονομίας (επενδύσεις, επιχειρηματικότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξυπηρέτηση δημοτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οικονομική διαχείριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές και υπηρεσίες για τα Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις και υπηρεσίες για τη Νεολαία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ασφάλεια / Εγκληματικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις και υπηρεσίες για τους ηλικιωμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξωστρέφεια / Συνεργασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θέματα ομογενών / μεταναστών / αλλοδαπών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λειτουργία Δημοτικών Υπηρεσιών (ποιότητα εξυπηρέτησης, ταχύτητα διεκπεραίωσης, συμπεριφορά, ευκολία επικοινωνίας, γνώση του αντικειμένου):					
i. Διοικητικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii. Τεχνικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

iii. Οικονομικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv. Υπηρεσίες Καθαριότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v. Υπηρεσίες Κοινωνικής Μέριμνας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vi. Πολιτιστικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vii. Άλλες:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς πρέπει να δώσει έμφαση ο Δήμος Παιονίας δρώντας αυτόνομα ή σε συνεργασία με τον φορέα σας;

Για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς, επιλέξτε σημειώνοντας ένα X στην πρώτη στήλη (εάν κρίνετε ότι απαιτείται η συνεργασία με τον φορέα σας) και ένα X στο βαθμό έμφασης που κρίνετε ότι πρέπει να δοθεί.	Σε συνεργασία	Μικρή	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη
Ενίσχυση τοπικής επιχειρηματικότητας / Προσέλκυση επενδύσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αγροτική ανάπτυξη – υποστήριξη αγροτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τουριστική ανάπτυξη – Αγροτουρισμός – Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παροχή νέων υπηρεσιών στους δημότες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση υπηρεσιών / υποδομών κοινωνικής μέριμνας και πρόνοιας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προστασία και ανάδειξη φυσικού περιβάλλοντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πράσινη οικονομία και ενέργεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολιτιστικές δραστηριότητες / υποδομές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δικτύωση, συνεργασίες με φορείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαχείριση υδάτινου και ενεργειακού δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορθολογική διαχείριση αποβλήτων / απορριμμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση διοικητικής ικανότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Καταπολέμηση της ανεργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού τομέα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία αποκεντρωμένων υπηρεσιών δήμου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη νέων υποδομών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη και διάχυση καινοτομιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ισόρροπη ανάπτυξη δημοτικών ενοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις για τη Νεολαία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξωστρέφεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εθελοντισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνία με τον πολίτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις και υπηρεσίες για τους ηλικιωμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διατοπικές δράσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπερτοπικές δράσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ποια είναι τα 5 σημαντικότερα μειονεκτήματα του Δήμου Παιονίας;				
4. Ποια είναι τα 5 σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Δήμου Παιονίας;				
5. Ποιες απειλές και κινδύνους αντιμετωπίζει ή αναμένεται να αντιμετωπίσει άμεσα ο Δήμος Παιονίας;				
6. Ποιες ευκαιρίες πιστεύετε ότι δεν πρέπει να χάσει ο Δήμος Παιονίας;				
7. Ποια είναι τα 5 σημαντικότερα προβλήματα του Δήμου Παιονίας;				
8. Ποια έργα και δράσεις προγραμματίζετε για την περίοδο 2014 – 2019 που αφορούν ή απαιτούν τη συνεργασία με το Δήμο Παιονίας;				
Καταγράψτε τα προγραμματιζόμενα έργα και		Βαθμός προτεραιότητας		

δράσεις ανά τομέα ευθύνης σας, σημειώνοντας δε ένα X στο βαθμό προτεραιότητας που θεωρείτε ότι έχει κάθε έργο / δράση (σημ. προσθέστε όσες πρόσθετες σειρές και τομείς θέλετε).		A	B	Γ
Τομέας:				
Τομέας:				
9. Τι προτείνετε για να βελτιωθεί το περιεχόμενο και η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας του φορέα σας με το Δήμο Παιονίας;				
10. Τι άλλο θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με τα ανωτέρω ή άλλα θέματα;				

3.Ερωτηματολόγιο Τοπικών ή Δημοτικών Κοινοτήτων

Ποια είναι η άποψή σας για την κατάσταση της Δημοτικής ή Τοπικής Κοινότητάς σας τα τελευταία χρόνια στους παρακάτω τομείς;					
Για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς επιλέξτε σημειώνοντας ένα X στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας.	Πολύ Κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ καλή
Τομείς					
Αισθητική (γενική εικόνα της Τοπικής Κοινότητας)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Περιβάλλον (ρύπανση, απόβλητα κ.ά.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθαριότητα (αποκομιδή σκουπιδιών, καθαριότητα δρόμων κ.λπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεχνικά Έργα & Υποδομές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οδοποιία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολεοδομικός και χωροταξικός σχεδιασμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ηλεκτροφωτισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πλατείες / Πάρκα, Χώροι πρασίνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Υπηρεσίες & υποδομές υγείας & κοινωνικής πρόνοιας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημοτικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης του πολίτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αθλητικές υποδομές και δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τοπική αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απασχόληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολιτιστικές / Ψυχαγωγικές δραστηριότητες και υποδομές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βρεφονηπιακοί Σταθμοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές ύδρευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές αποχέτευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη τοπικής οικονομίας (επενδύσεις, επιχειρηματικότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξυπηρέτηση δημοτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οικονομική διαχείριση (πληρωμές, επιμερισμός κονδυλίων)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποδομές και υπηρεσίες για τα Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις και υπηρεσίες για τη Νεολαία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ασφάλεια / Εγκληματικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δράσεις και υπηρεσίες για τους ηλικιωμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θέματα ομογενών / μεταναστών / αλλοδαπών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λειτουργία Δημοτικών Υπηρεσιών (ποιότητα εξυπηρέτησης, ταχύτητα διεκπεραίωσης, συμπεριφορά, ευκολία επικοινωνίας, γνώση του αντικειμένου):					
i. Διοικητικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ii. Τεχνικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii. Οικονομικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv. Υπηρεσίες Καθαριότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v. Υπηρεσίες Κοινωνικής Μέριμνας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vi. Πολιτιστικές Υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vii. Άλλες:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς πρέπει άμεσα να δώσει έμφαση ο Δήμος Παιονίας;					
Για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς, επιλέξτε σημειώνοντας ένα Χ στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας.					
	Μικρή	Μεγάλη	Πολύ μεγάλη		
Επιθυμητοί τομείς άμεσης παρέμβασης του Δήμου Παιονίας					
Ενίσχυση τοπικής επιχειρηματικότητας / Προσέλκυση επενδύσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Αγροτική ανάπτυξη – υποστήριξη αγροτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Τουριστική ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Παροχή νέων υπηρεσιών στους δημότες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Βελτίωση υπηρεσιών κοινωνικής μέριμνας και πρόνοιας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Προστασία και ανάδειξη φυσικού περιβάλλοντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Πράσινη οικονομία και ενέργεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Πολιτιστικές δραστηριότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Δικτύωση, συνεργασίες, εθελοντισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Διαχείριση υδάτινου και ενεργειακού δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Ορθολογική διαχείριση αποβλήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Βελτίωση διοικητικής ικανότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Καταπολέμηση της ανεργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού τομέα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία αποκεντρωμένων υπηρεσιών δήμου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη νέων υποδομών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη και διάχυση καινοτομιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ισόρροπη ανάπτυξη δημοτικών ενοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξωστρέφεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποια είναι τα 5 σημαντικότερα προβλήματα / μειονεκτήματα της Δημοτικής ή Τοπικής Κοινότητας;			
Ποια είναι τα 5 σημαντικότερα πλεονεκτήματα της Δημοτικής ή Τοπικής Κοινότητας;			
Ποια έργα και δράσεις προτείνετε να περιλάβει ο Δήμος Παιονίας στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014 - 2019;			
Για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς, καταγράψτε τις προτάσεις σας σημειώνοντας ένα X στο βαθμό προτεραιότητας των προτεινόμενων έργων ή δράσεων.	Βαθμός προτεραιότητας		
	A	B	Γ
Υδρευση			
Αποχέτευση			
Καθαριότητα			
Υγεία / Κοινωνική Πρόνοια			
Οδοποιία			
Εκπαίδευση			
Αγροτική ανάπτυξη			
Εναλλακτικές μορφές τουρισμού			
Προστασία περιβάλλοντος			
Επιχειρηματικότητα			

Πολιτισμός / Αθλητισμός			
Υπηρεσίες εξυπηρέτησης			
Βιομηχανική / Βιοτεχνική Ανάπτυξη:			
Ταυτότητα Τοπικής Κοινότητας (αισθητική / εικόνα)			
Ασφάλεια / Εγκληματικότητα			
Άλλος τομέας:			
Τι άλλο θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με τα ανωτέρω ή άλλα θέματα;			