

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

«Αξιολόγηση της εφαρμογής του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στους
Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού
Η περίπτωση του Δήμου Σκύδρας»

Φιλούκατζης Νικόλαος

Θεσσαλονίκη, Αύγουστος 2023

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Studies and International Relations

Master Program in
« Local and Regional Development and Self-Government »

«The avaluation of a business planning application of
Municipalities.
Case study og Skydras Municipality»

Filoukatzis Nikolaos

Thessaloniki, August 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του συγγραφέα και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Ο δηλών

Φιλούκατζης Νικόλαος
(Υπογραφή)

*Η εργασία αυτή αφιερώνεται στην σύζυγο και στήριγμά μου, Μαρία,
και στα παιδιά μου, Ελένη-Μαρία και Νικόλαο.*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου, κ. Ελευθέριο Σπυρομήτρο, για την μεγάλη κατανόηση και τη πολύτιμη βοήθεια που προσέφερε κατά τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλο το ακαδημαϊκό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που απέκτησα καθώς και για την άρτια υλοποίησή του.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εντρυφεί στην έννοια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και στο πως η εφαρμογή αυτού μπορεί να αποτελέσει ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης για τους ΟΤΑ α΄ βαθμού, ώστε να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις σε εθνικό αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτό διερευνήθηκε η εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού από τους Δήμους, η αποδοχή της αναγκαιότητάς του και η ενσωμάτωσή του στην κουλτούρα των υπαλλήλων του Δήμου, η εναρμόνιση της οργανωτικής δομής των Δήμων σε θέματα του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, τα αίτια που οδηγούν στη μη εκπόνησή του. Τέλος, διερευνήθηκε η ύπαρξη της παρακολούθησης και αξιολόγησης των μετρήσιμων δεικτών του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, ώστε ο Δήμος να σχεδιάζει τα επόμενα βήματά του.

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως διερευνητικό εργαλείο η Μελέτη Περίπτωσης. Ο δήμος που αποτέλεσε το αντικείμενο της μελέτης, ήταν ο Δήμος Σκύδρας. Το υλικό που μελετήθηκε ήταν το θεσμικό πλαίσιο του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, πίνακες και διαγράμματα φορέων του Δημοσίου τομέα, στοιχεία από το αρχειακό υλικό του Δ. Σκύδρας καθώς και ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου. Κύριο ρόλο στην έρευνα έπαιξαν οι απαντήσεις των στελεχών του Δήμου σε ερωτηματολόγιο που τους διανεμήθηκε.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Προγραμματική Περίοδος, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δήμος Σκύδρας Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

ABSTRACT

This thesis indulges into the concept of Operational Planning and how its implementation can be a modern management tool for the OTA of the first degree in order to meet the modern requirements at the national and European level.

In this context, the application of Operational Planning by the Municipalities, the acceptance of its necessity and its integration into the culture of the Municipality's employees, the harmonization of the organizational structure of the Municipalities in matters of Operational Planning, the reasons that lead to its non-production were investigated . Finally, the existence of the monitoring and evaluation of the measurable indicators of the Operational Planning was investigated, so that the Municipality could plan its next steps.

To conduct the research, the Case Study was used as an investigative tool. The municipality that was the subject of the study was the Municipality of Skydra. The material studied was the institutional framework of the Operational Planning, tables and diagrams of State bodies, data from the archival material of D. Skydras as well as the Operational Planning of the Municipality. The main role in the research was played by the answers of the executives of the Municipality to a questionnaire that was distributed to them.

Keywords: Operational Planning, Strategic Planning, Programming Period, Local Government, Municipality of Skydra Operational Program.

Εισαγωγή

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση βρίσκεται συχνά απολογούμενη για την απόδοσή της πάνω στην επίλυση των προβλημάτων της τοπικής κοινωνίας. Οι σύγχρονες ευρωπαϊκές οδηγίες επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό της. Επιτάσσουν μία μοντέρνα διοίκηση μέσω στόχων πιέζοντάς την για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός αποτελεί το μέσο που θα διασφαλίσει την βελτίωση και την εξέλιξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Βοηθά στον εντοπισμό λαθών και παραλείψεων και ταυτόχρονα παράγει επιπρόσθετη αξία, μέσω της βελτίωσης του Δήμου συνολικά, και της άσκησης χρηστής διακυβέρνησης.

Η εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος και ειδικότερα του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού που μελετάται στην παρούσα διπλωματική, αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα για τους Δήμους, παρόλη τη θεσμική τους υποχρέωση. Αιτία αυτού αποτελεί η δυσκολία στο να υπάρξει συντονισμός αλλά και συνεργασία των εμπλεκομένων, δηλαδή της διοίκησης, των υπαλλήλων και των πολιτών.

Το όραμα που έχει θέσει ο Δήμος Σκύδρας είναι η τοπική ανάπτυξη, ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών του μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού ώστε να παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες στους δημότες του, η μείωση της τοπικής ανεργίας, καθώς και η προστασία και η ανάδειξη της πολιτιστικής του κληρονομιάς.

Η Ερευνητική εργασία θα διεξαχθεί σε δύο άξονες:

A. Βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την έννοια, σύνταξη και υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

B. Μελέτη περίπτωσης με αντικείμενο τον Δήμο Σκύδρας.

Η ερευνητική εργασία κατανέμεται σε έξι κεφάλαια:

ΜΕΡΟΣ Α΄ : Μελέτη βιβλιογραφίας

Κεφάλαιο 1^ο : Θεωρητικό πλαίσιο Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Κεφάλαιο 2^ο: Αρχές και Διαδικασίες Εφαρμογής του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Κεφάλαιο 3^ο: Κανονιστικό Πλαίσιο Αναπτυξιακής Πολιτικής και Χρηματοδοτήσεων από Εθνικούς και Ευρωπαϊκούς πόρους.

Δυστυχώς στην Τοπική Αυτοδιοίκηση οι πόροι που διατίθενται για τη χρηματοδότηση και υλοποίηση των προγραμματισμένων έργων και δράσεων είναι ελάχιστοι. Η επίτευξη των Επιχειρησιακών στόχων

που τίθενται, βασίζεται κυρίως στη χρηματοδότηση από άλλες πηγές Εθνικές ή Ευρωπαϊκές.

ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Κεφάλαιο 4^ο: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Δήμου Σκύδρας 2023-2027

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η δομή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, το περιεχόμενό του, τα στάδια σύνταξής του καθώς και οι πηγές χρηματοδότησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή υλοποίησή του.

Κεφάλαιο 5^ο: Ερευνητική Μεθοδολογία

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η έρευνα, τα ερευνητικά ερωτήματα, η δομή του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 6^ο: Αποτελέσματα Έρευνας

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η αξιολόγηση και η εξαγωγή αποτελεσμάτων σύμφωνα με τα ευρήματα που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια.

Κεφάλαιο 7^ο : Συμπεράσματα

Στο έβδομο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από την έρευνα και την αξιολόγηση.

Κεφάλαιο 8^ο : Προτάσεις

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο καταγράφονται οι προτάσεις

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο _ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	13
1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	13
1.2 ΕΙΔΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	13
<i>1.2.1 Τι είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2 Τι είναι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός</i>	<i>15</i>
1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	16
1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	17
1.5 ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	17
1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	18
<i>1.6.1 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού</i>	<i>18</i>
<i>1.6.2 Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού</i>	<i>19</i>
1.7 Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο _ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ	21
2.1.ΓΕΝΙΚΑ	21
2.2 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	22
2.3 ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	22
2.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	23
2.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	23
2.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕ ΑΛΛΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	24
2.7 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	25
<i>2.7.1 Στάδια σύνταξης των Ε.Π. των Ο.Τ.Α Α΄ Βαθμού</i>	<i>27</i>
2.8 ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο _ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ	29
3.1 ΓΕΝΙΚΑ	29
3.2 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2021-2027 ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ	30
<i>3.2.1 Οι νέοι Στόχοι της Πολιτικής Συνοχής</i>	<i>30</i>
<i>3.2.2 Το νέο Ε.Σ.Π.Α. 2021-2027</i>	<i>31</i>

3.3 Το ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΛΛΑΔΑ 2.0 (NEXT GENERATION EU). ...	33
3.4 Το ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΠΑΑ) 20214 – 2027	34
3.5 Το ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2021-2025	35
3.6 Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ Π.Κ.Μ. ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2021-2025.....	37
<i>3.6.1 Οι προτεραιότητες της Π.Κ.Μ. για την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027</i>	<i>37</i>
<i>3.6.2. Αξόνες προτεραιότητας Π.Κ.Μ.</i>	<i>38</i>
ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο _ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ 2023-2027	39
4.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	39
<i>4.1.1 Ανάλυση στρατηγικής του Δήμου Σκύδρας.....</i>	<i>40</i>
<i>4.1.2 Το πλαίσιο της στρατηγικής σύνταξης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Σκύδρας....</i>	<i>41</i>
4.2 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ.....	41
4.3 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΌΡΑΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ	42
4.4 ΌΡΑΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ	42
4.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ - ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ	43
<i>4.5.1 Γενικοί στόχοι Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας.....</i>	<i>44</i>
<i>4.5.2 Οι ειδικοί στόχοι της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου Σκύδρας</i>	<i>44</i>
4.6 ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ	45
4.7 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ.....	45
4.8 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ.....	46
4.9 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	47
4.10 Η ΔΑΠΑΝΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	47
4.11 ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΑΠΟ ΙΔΙΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	48
4.12 Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΟΤΑ Α΄ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	48
4.13 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ	52
<i>4.13.1 Καθορισμός των Αξόνων του Ε.Σ. Δήμου Σκύδρας.....</i>	<i>52</i>
<i>4.13.2 Καθορισμός των Μέτρων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας.....</i>	<i>55</i>
<i>4.13.3 Γενικοί στόχοι Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας.....</i>	<i>56</i>
<i>4.13.4 Κατάρτιση σχεδίων δράσης Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας.....</i>	<i>58</i>
4.14 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ.....	60
4.15 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ.....	60
4.16 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	61
4.17 ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο _ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	63
5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	63

5.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	63
5.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	63
5.4 ΒΑΣΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ	64
5.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ	64
5.6 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	64
5.7 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	65
5.8 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	66
5.9 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ	67
5.10 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο _ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70
6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο _ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο _ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	91

Μέρος Α: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Κεφάλαιο 1^ο

Ο Σχεδιασμός ως λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης

1.1. Τι είναι ο σχεδιασμός

Ο Σχεδιασμός ¹αποτελεί την κυριότερη λειτουργία της διοίκησης. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον και η αστάθεια που προκαλούν αυτές στο εσωτερικό των οργανισμών καθιστούν απαραίτητη την υιοθέτησή του. Ο Σχεδιασμός αποτελεί μία ελεγκτική λειτουργία με σκοπό τον προσδιορισμό των γενικών κατευθυντήριων αξόνων που αφορούν τις δραστηριότητες του οργανισμού, συγκεντρώνοντας τη δύναμή του μέσω συντονισμένων ενεργειών και λειτουργιών.

Η έννοια του Σχεδιασμού αφορά ένα σύνολο αποφάσεων που λαμβάνονται στηριζόμενες σε σκέψεις και απόψεις των αρμοδίων που οδηγούν σε επιχειρηματική δράση. Το σχέδιο που υφίσταται επεξεργασία ονομάζεται πρόγραμμα. Επομένως, ο Προγραμματισμός αποτελεί τμήμα της έννοιας του Σχεδιασμού.

Με απλά λόγια αφορά την κατάρτιση σχεδίου δράσης ενός οργανισμού. Μέσα στον Σχεδιασμό περιλαμβάνονται αρκετά σχέδια δράσης.

1.2 Είδη Σχεδιασμού

Ο Σχεδιασμός μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές²:

A) με βάση την έκταση εφαρμογής του και

B) σε συνάρτηση με το χρόνο.

A) Ανάλογα με την έκταση της εφαρμογής του διακρίνεται σε:

- Σχεδιασμός οργανισμού (Corporate Strategic Planning).

Περιλαμβάνει σχέδια με τα οποία καθορίζονται οι κυριότεροι σκοποί και οι στρατηγικές ενός οργανισμού.

¹ Μηλιώτη Ειρήνη, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Αθήνα 1995

² Μηλιώτη Ειρήνη, Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Αθήνα 1995

- Σχεδιασμός επιχειρήσεων

Αφορά σχέδια που ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξής της, την επικέντρωση στην ανεύρεση νέων αγορών και την ανάπτυξη συμπληρωματικών δραστηριοτήτων.

- Σχεδιασμός λειτουργιών (Function Planning).

Περιλαμβάνει σχέδια σχετικά με οικονομικούς πόρους, με τεχνικές προώθησης αναλύοντας τον σκοπό και την στρατηγική για κάθε τμήμα. Τα σχέδια αυτά έχουν άμεση εξάρτηση από τον σχεδιασμό, τον σκοπό και τις στρατηγικές του εκάστοτε οργανισμού.

- Ειδικός Σχεδιασμός (Ad Hoc Planning).

Περιλαμβάνει σχέδια σχετικά με νέες επενδύσεις, νέα προϊόντα και ανάπτυξης. Περιλαμβάνει δηλαδή όλα τα σχέδια εκείνα τα οποία θα οδηγήσουν στην επέκταση των λειτουργιών και κατά συνέπεια του σκοπού του οργανισμού.

B) Σε συνάρτηση με τον χρόνο διακρίνεται σε :

- Μακροχρόνιος Σχεδιασμός

Ο χρόνος που διαρκεί κυμαίνεται από πέντε έως και περισσότερα χρόνια

- Μεσοπρόθεσμος Σχεδιασμός

Η διάρκειά του χρονικά κυμαίνεται από δύο έως πέντε χρόνια

- Βραχυχρόνιος Σχεδιασμός

Αποτελεί έναν σχεδιασμό μικρής χρονικής διάρκειας, εκτείνεται δηλαδή από έναν μήνα έως και ένα έτος.

1.2.1 Τι είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού³ περιλαμβάνει τις αποφάσεις και τις ενέργειες της διοίκησης με τις οποίες καθορίζεται η μακροχρόνια πορεία του οργανισμού. Αποτελεί εκροή της λειτουργίας του Σχεδιασμού και καθορίζει τον σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού. Αποτέλεσμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι η «Στρατηγική». Αυτή συνδέει το όραμα και τον τρόπο διοίκησης (δομή και λειτουργίες) ώστε μέσω μιας συντονισμένης προσπάθειας να επιτευχθούν μακροχρόνιοι στόχοι που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη του οργανισμού. Σαν υλικό

³ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

της στρατηγικής ορίζονται οι τακτικές, οι οποίες δεν είναι τίποτα άλλο από ειδικές κινήσεις που προέρχονται από την γενική στρατηγική του οργανισμού.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός εντοπισμένα λοιπόν :

1. Αφορά σε δραστηριότητες του οργανισμού που καθορίζουν δραστικά την πορεία του
2. Τα σχέδια που περιλαμβάνει διαρκούν μεγάλο χρονικό διάστημα
3. Πρόκειται για μια γενική σχεδίαση βασισμένη στο συνολικό περιβάλλον
4. Διεκπεραιώνεται συνήθως από διοικητικά στελέχη

Για να κριθεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός επιτυχώς θεωρείται απαραίτητη η διάχυση της στρατηγικής σκέψης σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται και η συνεργασία τους κατά την κατάρτισή του.

1.2.2 Τι είναι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός⁴ έπεται του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Η στρατηγική που επιλέχθηκε από τον οργανισμό κατά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό, μετατρέπεται μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού σε πρότυπα δράσης που πρόκειται να εφαρμοστούν. Οι λόγοι που ορίζουν τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό ως βασικό εργαλείο άσκησης της διοίκησης παρουσιάζονται παρακάτω :

A) Κατευθύνει, προσδιορίζει και συντονίζει τις ενέργειες όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι

B) Κατανέμει αποτελεσματικά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των ενεργειών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και

Γ) Επιτρέπει και προσδιορίζει τον τρόπο παρακολούθησης της πορείας της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός προϋποθέτει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Τα εργαλεία του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού

Για την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού κρίνεται απαραίτητη η χρήση εργαλείων ώστε :

- Να εξειδικεύονται οι στόχοι και οι στρατηγικές επιλογές του Στρατηγικού Σχεδιασμού μέσω των προγραμμάτων δράσης και του οικονομικού προϋπολογισμού

⁴ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

- Να προσδιορίζεται ο χρόνος, οι ενέργειες, οι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι καθώς και η παρακολούθηση υλοποίησής του
- Η προγραμματική περίοδος 2021-2027 ορίζει σαν χρονική διάρκεια υλοποίησης αυτών των σχεδίων τα τέσσερα χρόνια

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός περιλαμβάνει επιμέρους σχέδια

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός περιλαμβάνει επιμέρους σχέδια τα οποία ονομάζονται Σχέδια Δράσης⁵. Αυτά, λειτουργούν ως εσωτερικά εργαλεία για τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση του οργανισμού. Καταρτίζονται ανάλογα με τον τρόπο και τις συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού και φυσικά ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν.

Μέσω των σχεδίων Δράσης περιγράφονται οι στόχοι και οι δραστηριότητες της εκάστοτε υπηρεσίας, τμήματος καθώς και της Διοίκησης, για επιμέρους διαχειριστικές περιόδους αλλά και για την συνολική διάρκεια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, ώστε να επιτευχθούν οι Στρατηγικοί Στόχοι. Συνήθως πραγματοποιείται εξειδίκευση των Σχεδίων Δράσης σε μελέτες εφαρμογής.

1.3 Χαρακτηριστικά Επιχειρησιακού Προγράμματος

Ένα από τα ολοκληρωμένα προγράμματα τοπικής και λειτουργικής ανάπτυξης, το οποίο εναρμονίζεται με τις κατευθύνσεις του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, είναι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

Εκτός από την λειτουργία των ΟΤΑ αφορά τις τοπικές επενδύσεις, τις υποδομές καθώς και τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας των Δήμων. Επίσης αναβαθμίζει τη διοικητική ικανότητά του μέσω ποιοτικότερων παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους Δημότες.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα καταδεικνύει συγκεκριμένους άξονες προτεραιότητας οι οποίοι εξειδικεύονται σε δράσεις με στόχο την Τοπική Ανάπτυξη μέσα από την υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού του.

Σε εναρμόνιση του Οράματος με τους Άξονες προτεραιότητας, οι οποίοι έχουν προκύψει μέσα από το Στρατηγικό Σχεδιασμό, καθορίζονται οι στρατηγικοί του στόχοι⁶, καθώς και οι προτεραιότητες για την τοπική ανάπτυξη και την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου ενώ

⁵ (Λίτσος Ηλίας, «Ε.Π. Διαδικασίες Προγραμματισμού των ΟΤΑ, Ε.Ε.Τ.Α.Α., Αθήνα 2003).

⁶ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

ταυτόχρονα αποτυπώνονται οι δράσεις για την περίοδο θητείας της Δημοτικής αρχής και την επίτευξη των στόχων της (ΕΚΔΔΑ,2017, Β).

1.4 Βασικά σημεία του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Τα βασικότερα σημεία ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι τα εξής⁷:

- Αποτελεί οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης ενός φορέα,

- Λειτουργεί ως σύντομο και περιεκτικό κείμενο αναφοράς, ιεραρχώντας την πληροφορία για την επίτευξη των στόχων,

- Αποτελεί το κεντρικό σημείο αναφοράς για την εκπόνηση επιμέρους σχεδίων δράσης,

- Καθορίζει τους ρόλους για όλες τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες καθώς και τον τρόπο συντονισμού και διοίκησης των επόμενων ενεργειών,

- Καθορίζει τους δείκτες επίδοσης, για κάθε δράση και στόχο που έχει τεθεί,

Παράγοντες οι οποίοι έχουν ανασταλτικό χαρακτήρα για την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, είναι η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, η αλληλοκάλυψη των αρμοδιοτήτων, η έλλειψη της κουλτούρας υιοθέτησης του Σχεδιασμού καθώς και η δυσκολία που παρουσιάζεται κατά τη συνεργασία των φορέων που συμμετέχουν (ΕΚΔΔΑ. 2017 Β).

1.5 Στόχοι Επιχειρησιακού Προγράμματος

Οι στόχοι ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος επιδιώκουν τα παρακάτω⁸:

A. Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης.

B. Εσωτερική ανάπτυξη του ΟΤΑ α' βαθμού ως οργανισμού.

Γ. Ανάπτυξη των συνεργασιών των ΟΤΑ α' βαθμού και της επιρροής άλλων φορέων.

A) Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης

⁷ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

⁸ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

Το Ε.Π. καθορίζει τους νέους μηχανισμούς που θα θέσει σε εφαρμογή ο κάθε Δήμος σύμφωνα με τις οδηγίες του θεσμικού πλαισίου με στόχο:

- α) την βελτίωση του περιβάλλοντος για την περιοχή της αρμοδιότητάς του,
- β) την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της περιοχής της αρμοδιότητάς του

B) Εσωτερική ανάπτυξη του ΟΤΑ ως οργανισμό

Το Ε.Π. πέρα από τις δράσεις που στοχεύουν στην τοπική αναβάθμιση, περιλαμβάνει και δράσεις για την αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου.

Γ) Ανάπτυξη των συνεργασιών του Δήμου και της επιρροής άλλων φορέων

Το Ε.Π. έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει μέσα από τις δραστηριότητες των άλλων φορέων καλές πρακτικές που εφαρμόζονται από αυτούς και να ορίζει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να πετύχει ο Δήμος συνεργασία με αυτούς τους φορείς για την υλοποίηση κοινών δράσεων.

1.6. Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους Δημόσιους Οργανισμούς

Οι Δημόσιοι οργανισμοί δύνανται να χρησιμοποιήσουν τον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχεδιασμό⁹ ώστε να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Η επιτελική λειτουργία των Δημοσίων Οργανισμών μπορεί να στηριχθεί στο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Προγραμματισμό χρησιμοποιώντας τον ως οδηγό Δράσης. Οι Δημόσιοι οργανισμοί έχουν διαφορετική δέσμη υποθέσεων, επομένως θα πρέπει να επιστάται η προσοχή στις αυτούσιες μεταφορές.

1.6.1 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το μέσο ώστε να εντοπισθεί και να καθορισθεί το συγκριτικό αποτέλεσμα μέσω του οποίου θα αποφασισθεί η στρατηγική που θα οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του και τελικά στην ανάπτυξή του.

Αποτελεί το προοίμιο του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ορίζεται ως η ανάλυση του οράματος και της στρατηγικής σε επιμέρους στόχους. Η εφαρμογή του κρίνεται απαραίτητη, ώστε να επιλεγθούν οι κατάλληλες στρατηγικές και να προστατευτεί ο οργανισμός από πιθανούς κινδύνους.

⁹ (Μιχαλόπουλος, 2003).

Με την υιοθέτηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού οι ΟΤΑ Α΄ Βαθμού λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, θέτουν με σαφήνεια μακροπρόθεσμους στόχους και τέλος πραγματοποιείται με ακρίβεια ο σχεδιασμός που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων.

1.6.2 Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού

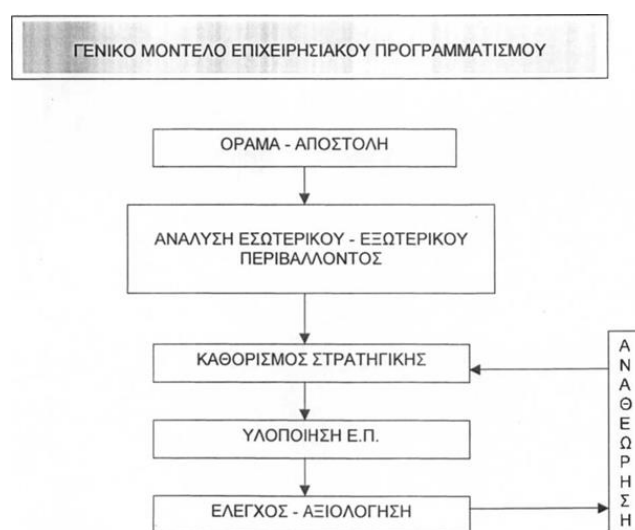
Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός αποτελεί ένα πλήρες σχέδιο ώστε ένας οργανισμός να πραγματοποιεί εσωτερικές ή εξωτερικές αλλαγές μέσω της επίτευξης στόχων. Ταυτόχρονα δίνει βαρύτητα στην Στρατηγική ανάπτυξη του φορέα για το μέλλον του. Περιλαμβάνει στόχους των οποίων τα αποτελέσματα, ποιοτικά και ποσοτικά, αξιολογούνται με συγκεκριμένα κριτήρια (δείκτες), δράσεις, πόρους και εναλλακτικές λύσεις με απώτερο στόχο την κατάκτηση συγκεκριμένων στόχων. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των κινδύνων που ενδέχεται να παρουσιαστούν αποτελούν το σημαντικό πλεονέκτημα το Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Η αποτελεσματικότητα του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού κρίνεται από το υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης του περιεχομένου και των διαδικασιών υλοποίησης, η πρόοδος επίτευξης στόχων δύναται να αποτυπώνεται σε περιοδικές εκθέσεις και εξασφαλίζεται η σύνδεση μεταξύ του σχεδιασμού και της εφαρμογής.

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός απαρτίζεται από επιμέρους έργα (δράσεις). Η έννοια του έργου περιλαμβάνει συντονισμένες εργασίες με καθορισμένη αρχή και τέλος, καθορισμένο αποτέλεσμα μέσα σε συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας και προϋπολογισμό.

Στο σχήμα 1.1

Γενικό πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού



(Πηγή ΕΚΔΔΑ, 2017 Β)

1.7 Η Αξία του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός προσφέρει σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς¹⁰:

A. Αναβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση ωφελούμενων

B. Βελτίωση λειτουργίας, μείωση διοικητικών βαρών και εξοικονόμηση πόρων, άρση συναρμοδιοτήτων και επικαλύψεων

Γ. Προώθηση συμμετοχής προσωπικού, ενδυνάμωση στελεχιακού δυναμικού, ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και διαβούλευσης, προώθηση καινοτομίας, βελτίωση συντονισμού, ανάπτυξη συμπράξεων και συνεργασιών

Η Διοίκηση ενός οργανισμού επιτυγχάνει να καταγράψει και να ιεραρχήσει τις ανάγκες του με τη βοήθεια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Ανάλογα πάντα με τον τύπο του φορέα, το θεσμικό του πλαίσιο καθώς και με τον βαθμό ωριμότητας που παρουσιάζει κατά την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, επιλέγεται και η αντίστοιχη μορφή του.

Τα στάδια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού διακρίνονται στα εξής: συλλογή πληροφοριών, υλοποίηση προγραμματισμένων δράσεων, αξιολόγηση επίτευξης στόχων. (ΕΚΔΔΑ. 2017 Β).

¹⁰ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

Κεφάλαιο 2^ο

Αρχές και διαδικασίες για την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στους ΟΤΑ

2.1.Γενικά

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στις έννοιες του Στρατηγικού και του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Η εφαρμογή τους, παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα και έχει δώσει ουσιώδη αποτελέσματα στο εκτελεστικό στάδιο των οργανισμών. Οι έλεγχοι και οι αξιολογήσεις που γίνονται, μας δείχνουν ότι οι οργανισμοί που τους εφαρμόζουν οργανωμένα, οδηγούνται προς την σωστή κατεύθυνση και επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

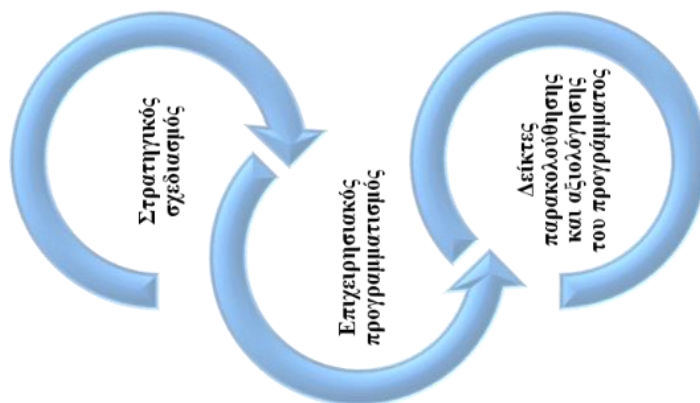
Παρόλο που η δραστηριότητα των ΟΤΑ, ως οργανισμοί, έχει άμεση σχέση με την κατάρτιση και εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, αυτοί δεν ανταποκρίνονται όπως θα αναμενόταν στην σύνταξη και την εφαρμογή τους.

Εξαιτίας αυτού, η Ε.Ε.Τ.Α.Α. έχει σχεδιάσει κατάλληλα εργαλεία για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ώστε να ανταποκριθεί θεσμοθετημένα στην κατάρτιση και εφαρμογή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, με στόχο την αναβάθμιση της εσωτερικής της οργάνωσης αλλά και την υλοποίηση του αναπτυξιακού της Οράματος.

Η Ε.Ε.Τ.Α.Α. έχει καθορίσει τα στάδια κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού ως εξής:

Σχεδιάγραμμα 2.1

Τα 3 στάδια του Ε.Π.



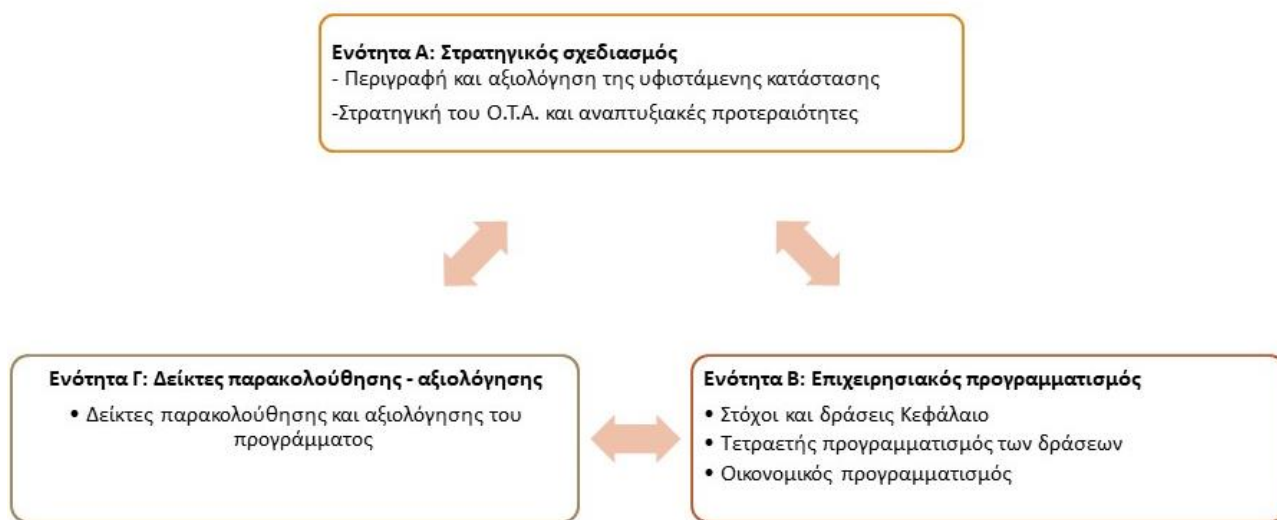
Πηγή: Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2014-2019

2.2 Αρχιτεκτονική του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Με την Υ.Α. 5694/03-02-2011 έγινε ο καθορισμός του περιεχομένου και της δομής του Επιχειρησιακού Προγράμματος στην Τοπική Αυτοδιοίκηση σε 3 ενότητες όπως αναλύονται παρακάτω¹¹:

Διάγραμμα 2.2 :

Διάρθρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος



Πηγή: Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2014-2019

Ο γενικός σκοπός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι η βελτίωση της εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου καθώς και η ενίσχυσή του στην αναπτυξιακή του πολιτική σε εναρμόνιση με τις αναπτυξιακές πολιτικές και κατευθύνσεις σε Εθνικό και Περιφερειακό επίπεδο.

2.3 Κύρια σημεία Επιχειρησιακού Προγράμματος

Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελούν ένα εργαλείο ώστε να μπορέσει να εφαρμόσει το αναπτυξιακό της Όραμα.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των Ε.Π. είναι¹²:

1. Προωθεί την Τοπική Ανάπτυξη αλλά και Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας των ΟΤΑ
2. Είναι ένα Πρόγραμμα Δράσης των Δήμων και των Οργανισμών του

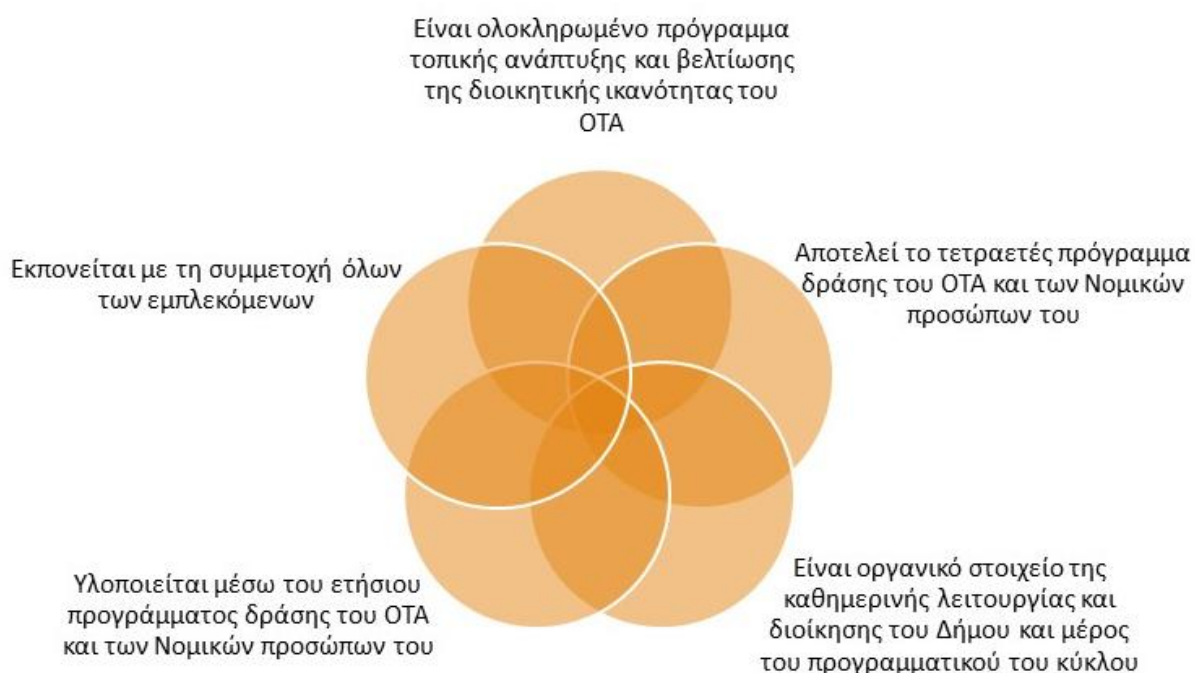
¹¹ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011,(Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

¹² Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011,(Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

3. Είναι ένα οργανικό στοιχείο του Δήμου
4. Για την υλοποίηση του Ε.Π. απαιτείται η κατάρτιση των Ετησίων Προγραμμάτων Δράσης
5. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα συντάσσεται και εκπονείται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.

Διάγραμμα 2.3:

Κυριότερα σημεία ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος



2.4 Δείκτες Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα καθορίζουν γενικούς και ειδικούς στόχους, οι οποίοι μετατρέπονται σε δράσεις που παρακολουθούνται και αξιολογούνται μέσα από ένα πλαίσιο δεικτών¹³ επίδοσης και υλοποίησης. Για την επίτευξη της ορθής λειτουργίας της αξιολόγησης μέσω των δεικτών, λαμβάνονται δεδομένα όπως έσοδα, δαπάνες, πόροι, εκροές, αποτελέσματα κ.α. αντλούμενα από τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων των αρχείων των Δήμων.

¹³ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011,(Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

2.5 Τα οφέλη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Τα κυριότερα οφέλη ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος που απορρέουν από την υλοποίηση του είναι τα παρακάτω¹⁴:

- Ελαχιστοποίηση της τμηματικής επίλυσης των προβλημάτων για τον προγραμματισμό δράσεων
- Συντονισμός των υπηρεσιών των ΟΤΑ
- Ανάδειξη των αναπτυξιακών και κοινωνικών στόχων των ΟΤΑ
- Αποτελεσματικότερη και παραγωγικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων προς τους ΟΤΑ
- Δημιουργία συνεργασιών με πολλαπλά αποτελέσματα
- Διαβούλευση σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο με τους αρμόδιους φορείς
- Μεγαλύτερη διαφάνεια μέσα από τη δημοσιοποίηση του Ε.Π. των ΟΤΑ

2.6 Συσχέτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος με άλλα εργαλεία προγραμματισμού

Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι από τα σημαντικότερα εργαλεία για τον προγραμματισμό και υλοποίηση της αναπτυξιακής τους πολιτικής. Αυτά, λειτουργούν συνδυαστικά και παράλληλα με τα υπόλοιπα εργαλεία προγραμματισμού¹⁵ όπως,

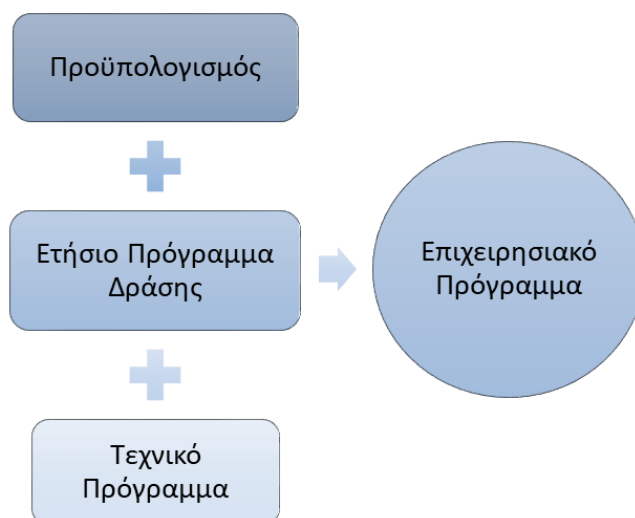
- Ετήσιο προϋπολογισμό των ΟΤΑ
- Ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα των ΟΤΑ
- Καθώς και το ετήσιο πρόγραμμα δράσης των ΟΤΑ.

¹⁴ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

¹⁵ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2014-2019

Διάγραμμα 2.4 :

Εργαλεία προγραμματισμού ΟΤΑ



Πηγή: Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2014-2019

Για να μπορέσουν τα τετραετή Ε.Π. να λειτουργήσουν σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα εργαλεία προγραμματισμού των ΟΤΑ, αλλά ταυτόχρονα να λαμβάνουν και τις κατευθύνσεις της εκάστοτε Δημοτικής αρχής διαχωρίζουν το τετραετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα σε Ετήσια Προγράμματα Δράσης.

Τα Ετήσια Προγράμματα είναι στην ουσία η εξειδίκευση των δράσεων του Ε.Π. κατά έτος. Επίσης σε αυτά συμπεριλαμβάνονται και όλες οι πρόσθετες ενέργειες ή δράσεις που δύναται να παρουσιαστούν στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον των Δήμων κατά τη πορεία υλοποίησής του.

2.7 Μεθοδολογία κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος

Η κατάρτιση του Ε.Π. εμπεριέχει διάφορα στάδια κατά την σύνταξή του, τα οποία έχουν στόχο να αναφερθούν και να αναλυθούν όλοι οι παράμετροι με τις οποίες καθορίζεται το πλαίσιο λειτουργίας των ΟΤΑ.

Τα παρακάτω βήματα ακολουθούνται για τη κατάρτιση των Ε.Π.¹⁶

Βήμα 1: Γίνεται η προετοιμασία και οργάνωση του φορέα.

¹⁶ Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011,(Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

Στο βήμα αυτό γίνεται η προετοιμασία και οργανώνεται όλη η διαδικασία κατάρτισης του Ε.Π.

Βήμα 2: Καταγράφεται και αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου.

Στο βήμα αυτό πραγματοποιείται η αποτύπωση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου μέσω SWOOT και στη συνέχεια αξιολογούνται τα αποτελέσματά της.

Βήμα 3: Καθορίζεται το Όραμα και η Στρατηγική του Δήμου - Έγκριση Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η στρατηγική του Δήμου οργανώνεται σε πέντε άξονες:

Η Στρατηγική του Δήμου καθώς και οι άξονες προτεραιότητας που καθορίστηκαν στο Α' Μέρος του Στρατηγικού Σχεδιασμού έχουν ως εξής¹⁷:

- Άξονας 1^{ος} Ένας πιο Έξυπνος Δήμος,
- Άξονας 2^{ος} Ένας πιο Πράσινος Δήμος,
- Άξονας 3^{ος} Ένας πιο Κοινωνικός Δήμος,
- Άξονας 4^{ος} «Ανάπτυξη Υποδομών»,
- Άξονας 5^{ος} Ένας πιο Εξωστρεφής Δήμος.

Για κάθε έναν από τους παραπάνω άξονες εξειδικεύονται σε Μέτρα και Στόχους.

Βήμα 4: Συνεργασία και επαφές με όμορους Δήμους και Περιφέρεια

Στο βήμα αυτό πραγματοποιούνται επαφές και διαβουλεύσεις για το συντονισμό κοινών Δράσεων υπερτοπικού χαρακτήρα μέσω διαδημοτικών συνεργασιών.

Βήμα 5: Εγκρίνεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στο βήμα αυτό ο Στρατηγικός Σχεδιασμός Εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο.

Βήμα 6: Γίνεται η κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Σύμφωνα με το Όραμα της Δημοτικής Αρχής και με τους άξονες προτεραιότητας που εγκρίθηκαν μέσω του Στρατηγικού Σχεδιασμού, συντάσσεται το Επιχειρησιακό Σχέδιο για την υλοποίηση κάθε γενικού στόχου που έχει τεθεί.

¹⁷ Στρατηγικός Σχεδιασμός Δήμου Σκύδρας 2023-2029

Βήμα 7: Εξειδικεύεται το Ε.Π σε Τετραετή Προγραμματισμό Δράσεων καθώς και σε Οικονομικό Προγραμματισμό.

Στόχος του είναι η ιεράρχηση και καθορισμός των δράσεων καθώς και αποτύπωσή τους σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, διάρκεια, χωροθέτηση, αρμόδια υπηρεσία κ.α.

Βήμα 8: Καθορισμός Δεικτών Παρακολούθησης και αξιολόγησης

Στο βήμα αυτό καθορίζονται οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του Ε.Π.

Βήμα 9: Εγκρίνεται το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και δημοσιοποίηση.

2.7.1 Στάδια σύνταξης των Ε.Π. των Ο.Τ.Α Α΄ Βαθμού¹⁸

1. Τα τοπικά συμβούλια των Τοπικών Διαμερισμάτων ένα μήνα πριν την έναρξη κατάρτισης του Ε.Π. λαμβάνουν απόφαση και την εισηγούνται στην Εκτελεστική Επιτροπή του Δήμου δράσεις τις οποίες έχει ως προτεραιότητα για την τοπική ανάπτυξη ώστε να συμπεριληφθούν στο Ε.Π. (άρθρο 86 παρ.4 Ν. 3852/2010).

2. Ταυτόχρονα η υπηρεσία επι θεμάτων προγραμματισμού διερευνά και εντοπίζει διάφορα προβλήματα που αφορούν την εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου.

3. Παράλληλα συλλέγει τα δεδομένα από τα τμήματα του Δήμου, τις εισηγητικές προτάσεις των συμβουλίων από τα Τοπικά Διαμερίσματα προς την εκτελεστική επιτροπή και προχωρά στη σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού τον οποίο και υποβάλλει στην εκτελεστική επιτροπή.

4. Μέσω της Εκτελεστικής Επιτροπής ο Δήμος έρχεται σε επαφές με άλλους οργανισμούς ώστε να συντονιστούν κοινές δράσεις με στόχο την υπερτοπική ανάπτυξη και την πραγματοποίηση Διαδημοτικών συνεργασιών.

5. Το σχέδιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού κατατίθεται από την Εκτελεστική Επιτροπή προς το Δημοτικό Συμβούλιο για έγκριση.

6. Το Στρατηγικό Σχέδιο ψηφίζεται και εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο.

7. Μετά την έγκριση του Στρατηγικού Σχεδιασμού από το Δημοτικό Συμβούλιο διαβιβάζεται προς τη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης και ταυτόχρονα αναρτάται στην ιστοσελίδα του Δήμου για 2 εβδομάδες.

¹⁸ DimosNet.gr - Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

8. Στη συνέχεια γνωστοποιείται στις υπηρεσίες του Δήμου το εγκεκριμένο κείμενο του Στρατηγικού Σχεδιασμού με τους άξονες και τους στόχους που έχουν τεθεί. Έπειτα, ζητείται από κάθε υπηρεσία ξεχωριστά να καταθέσει εγγράφως τους στόχους της με χρονικό ορίζοντα υλοποίησής τους.

9. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός γνωστοποιείται και στους Οργανισμούς και τα Νομικά του πρόσωπα τα οποία μέσω των συμβουλίων τους πρέπει να εισηγηθούν τους δικούς τους στόχους.

10. Όλα τα παραπάνω στοιχεία και δεδομένα συλλέγονται από την υπηρεσία προγραμματισμού, η οποία αναλύει και φιλτράρει τις προτάσεις των φορέων και συντάσσει το προσχέδιο του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Έπειτα, το υποβάλλει προς την Εκτελεστική Επιτροπή.

11. Η Εκτελεστική Επιτροπή μετά τον έλεγχο του προσχεδίου του Ε.Σ. το προωθεί προς το Δημοτικό Συμβούλιο για την ψήφισή του.

12. Στη συνέχεια το Δημοτικό Συμβούλιο εγκρίνει τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό ο οποίος αποτελεί το Β΄ Μέρος του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

13. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αποτελείται, από το Α΄ Μέρος (Στρατηγικός Σχεδιασμός) και Β΄ Μέρος (Επιχειρησιακός Σχεδιασμός) ,αναρτάται στην σελίδα του Δήμου για δημοσιοποίηση του. (DimosNet.gr - ΕΚΔΔΑ,2017, Β)

2.8 Χρονικός προσδιορισμός σύνταξης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Η σύνταξη του Ε.Π. του Δήμου υλοποιείται στους πρώτους 6 μήνες έναρξης της δημοτικής περιόδου¹⁹ (άρθρο 1 παρ.1 Π.Δ. 185/2007) .

Η σύνταξη οποιοσδήποτε μορφής σχεδίου προγραμματισμού δεν θα είχε καμία σημασία εάν δεν υπήρχε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του. Έτσι και στα Επιχειρησιακά Προγράμματα πρέπει να υπάρχει ένα σαφές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την κάθε Δράση του.

Το επιθυμητό αποτέλεσμα όλων των επιχειρησιακών πλάνων καθώς και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Δήμων κρίνονται από ορισμένα κρίσιμα σημεία τα οποία καθορίζουν και την πορεία υλοποίησής του.

Για να έχει νόημα ο σχεδιασμός που καταγράφεται μέσω των Επιχειρησιακών Σχεδίων θα πρέπει να καθορίζεται μέσα από ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για την κάθε δράση που προκύπτει σύμφωνα με το Στρατηγικό του Σχεδιασμό.

¹⁹ DimosNet.gr - Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

Η επιτυχία τήρησης ενός χρονοδιαγράμματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον καθορισμό ενδιάμεσων χρονικών ορίων ανά φάση του έργου.

Κεφάλαιο 3^ο

Κανονιστικό πλαίσιο αναπτυξιακής πολιτικής και χρηματοδοτήσεων

3.1 Γενικά

Με το Ν.4635/19²⁰ θεσπίστηκαν και θεσμοθετήθηκαν οι αναθεωρημένοι κανόνες σχετικά με την κατάρτιση και εφαρμογή των Ε.Π. και ειδικότερα με την διαχείριση, τον συντονισμό, την χρηματοδότηση, τον έλεγχο και όλων των αναπτυξιακών παρεμβάσεων που διέπονται από τη νέα Προγραμματική Περίοδο 2021-2027 και χρηματοδοτούνται από Εθνικούς και Ευρωπαϊκούς πόρους²¹.

Το υπουργείο Ανάπτυξης συνέταξε το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης²² (Ε.Π.Α.) που κατά βάση είναι ο «Μεσοπρόθεσμος αναπτυξιακός προγραμματισμός αξιοποίησης Εθνικών Πόρων του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.)» με στόχο την ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν για την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή της χώρας. Το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης της νέας προγραμματικής Περιόδου 2021-2025 θεσμοθετήθηκε με την απόφαση Υπουργικού Συμβουλίου την 10-09-2020.

Στο εγκεκριμένο Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης (Ε.Π.Α.) περιλαμβάνονται απαραίτητα και τα Περιφερειακά Προγράμματα Ανάπτυξης.

3.2 Χρηματοδότηση Προγραμματικής Περιόδου 2021-2027 από Εθνικούς και Ευρωπαϊκούς Πόρους

Ένα σημαντικό εργαλείο για την αναπτυξιακή πορεία ενός οργανισμού σε οικονομικό επίπεδο είναι οι Ευρωπαϊκές Χρηματοδοτήσεις οι οποίες παρέχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση προς τις χώρες που συμμετέχουν στην ένωση.

Τα χρηματοδοτικά κεφάλαια που χορηγούνται προς τα μέλη της ένωσης κατανέμονται σε «Προγραμματικές Περιόδους».

²⁰ http://epa.gov.gr/wp-content/uploads/2022/06/01_%CE%9D_4635_2019_%CE%95%CE%A0%CE%91.pdf

²¹ <https://www.espa.gr/el/Pages/espa2021-2027.aspx>

²² http://epa.gov.gr/?page_id=503

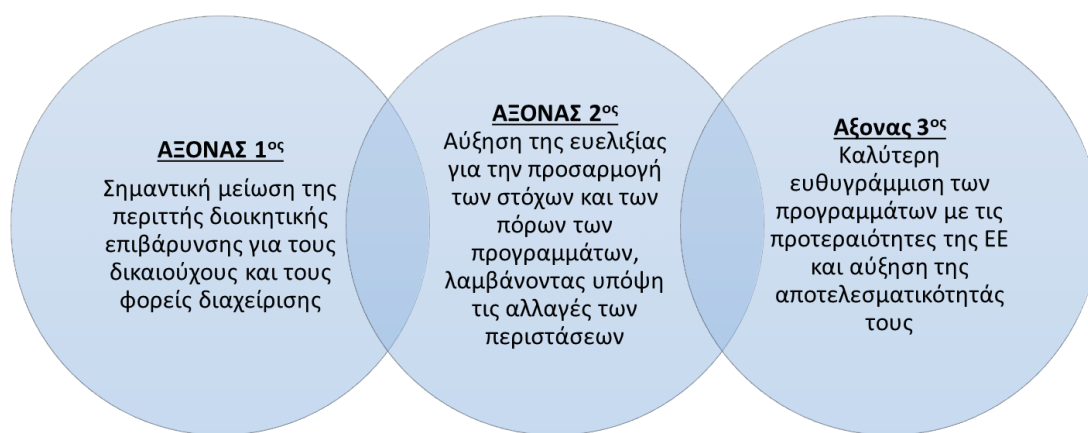
Για την τρέχουσα Προγραμματική Περίοδο 2021-2027 θα διατεθούν σημαντικά ποσά για την υλοποίηση πολιτικών με σκοπό να δώσουν ώθηση στην ανάπτυξη, στην ανθεκτικότητα και την ανάκαμψη των χωρών μελών της Ε.Ε.

3.2.1 Οι νέοι Στόχοι της Πολιτικής Συνοχής

Για την νέα Προγραμματική Περίοδο 2021-2027 συνοψίζονται οι παρακάτω 3 άξονες προτεραιότητας σχετικά με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της Ε.Ε ²³.

Διάγραμμα 3.1:

Άξονες Ε.Ε. 2021-2027



Πηγή: Ε.Π Δήμου Σκύδρας 2023-2027

3.2.2 Το νέο Ε.Σ.Π.Α. 2021-2027

Στο ΕΣΠΑ 2021-2027 (Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης) αποτυπώνονται όλες οι αναπτυξιακές προτεραιότητες που έχει θέσει η Ελλάδα σε συνάρτηση με αυτές της Ε.Ε. Οι δράσεις και τα έργα τα οποία θα χρηματοδοτηθούν από το ΕΣΠΑ 2021-2027 ανταποκρίνονται στις ανάγκες της χώρας συνολικά μέσα από της ιδιαίτερες συνθήκες της Ελληνικής Οικονομίας. Παράλληλα όλα τα έργα τα οποία ξεκίνησαν στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014-2020 συνεχίζουν μέχρι την ολοκλήρωσή τους.

Δίνεται έμφαση ώστε οι προτεραιότητες στα έργα και στις δράσεις που θα υλοποιηθούν να έχουν ως στόχο τους τη μετάβαση σε μια:

²³ https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf

«πιο έξυπνη» Ελλάδα – 20% των πόρων

«πιο πράσινη» Ελλάδα – 27% των πόρων

«πιο διασυνδεδεμένη» Ελλάδα – 8% των πόρων

«πιο κοινωνική» Ελλάδα – 30% των πόρων

Ελλάδα πιο κοντά στους πολίτες της – 6% των πόρων

για τη Δίκαιη Μετάβαση των περιοχών μετά την απολιγνιτοποίηση – 7% των πόρων

Το ΕΣΠΑ 2021-2027 συμπλέει με το "Next Generation EU"²⁴, το οποίο έχει σκοπό την αντιμετώπιση των κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων που δημιουργήθηκαν από την πανδημία COVID-19 καθώς επίσης και την στήριξη της ευρωπαϊκής οικονομίας.

Λαμβάνοντας υπόψη το προηγούμενο πλαίσιο ευρωπαϊκών και εθνικών πολιτικών, προτεραιοτήτων και χρηματοδοτήσεων, το ΕΣΠΑ 2021-2027 θέτει τους παρακάτω πέντε (5) στόχους Πολιτικής:

ΣΠ1 «Μια εξυπνότερη Ευρώπη μέσω της προώθησης του καινοτόμου και έξυπνου οικονομικού μετασχηματισμού»

ΣΠ2 «Μια πιο πράσινη χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και ανθεκτική Ευρώπη

ΣΠ3 «Μια πιο διασυνδεδεμένη Ευρώπη μέσω της ενίσχυσης της κινητικότητας και των περιφερειακών διασυνδέσεων ΤΠΕ»

ΣΠ4 «Μια πιο κοινωνική Ευρώπη μέσω της υλοποίησης του ευρωπαϊκού πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων»

ΣΠ5 «Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες της, μέσω της προώθησης της βιώσιμης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης των αστικών, αγροτικών και παράκτιων περιοχών, καθώς και μέσω της στήριξης τοπικών πρωτοβουλιών»

Το ΕΣΠΑ 2021-2027 περιλαμβάνει είκοσι δύο (22) Προγράμματα²⁵, που εμπεριέχουν όλες τις θεματικές κατηγορίες (υποδομές, οικονομία, περιβάλλον κοινωνία, κ.α.) και για όλες τις Περιφέρειες της χώρας.

Σχετικά με τον καθορισμό των 5 βασικών Στρατηγικών στόχων που τέθηκαν από το ΕΣΠΑ 2021-2027 μελετήθηκαν πολιτικά κείμενα και σχετικές μελέτες που διαμορφώνουν τις κεντρικές επιλογές της Ε.Ε. και της Ελλάδος όπως²⁶:

²⁴ <https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio/>

²⁵ https://www.espa.gr/el/Documents/2127/Parousiasi_neou_ESPA_21-27.pdf

²⁶ https://www.eetaa.gr/wp-content/uploads/2023/10/20231023_espa_kai_ta_2.pdf

Τις κατευθύνσεις της πολιτικής συνοχής της ΕΕ, οι συστάσεις του Συμβουλίου της ΕΕ & οι ειδικές συστάσεις του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου

Το Σχέδιο Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας (2020), το οποίο συνέταξε ειδική επιτροπή με επικεφαλής τον καθηγητή Πισσαρίδη

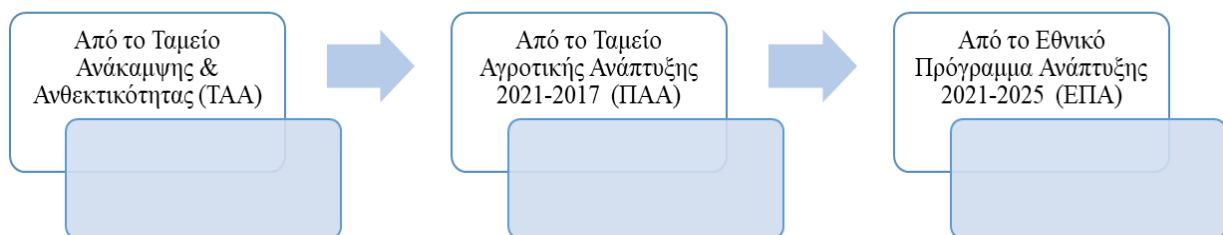
Τη μελέτη του ΟΟΣΑ για την περιφερειακή πολιτική στην Ελλάδα (2020)

Εκτός από την συμβολή του ΕΣΠΑ 2021-2027, η επίτευξη της αναπτυξιακής στρατηγικής της χώρας μας, συγχρηματοδοτείται, επίσης από τα παρακάτω χρηματοδοτικά πλαίσια:

- Ελλάδα 2.0 (ΤΑΑ) (Next Generation eu)
- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ) 2021-2027
- Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης (ΕΠΑ) 2021-2025

Σχεδιάγραμμα 3.2.

Χρηματοδοτικά πλαίσια ΕΣΠΑ 2021-2027



Πηγή: Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ 2021-2027)

3.3 Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0 (Next Generation EU).

Το Πρόγραμμα Εθνικής Ανάκαμψης (Ε.Π.Α.)²⁷ πηγάζει από την εθνική αναπτυξιακή στρατηγική με κύριο σκοπό του να αποτυπώσει τον αναπτυξιακό προγραμματισμό μέσα από την διαχείριση των επενδυτικών πόρων που προέρχονται από το Εθνικό Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.).

Το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάκαμψης προάγει:

- Την ουσιαστική και τη θεσμική αποτύπωση του Εθνικού Προγραμματισμού του ΠΔΕ

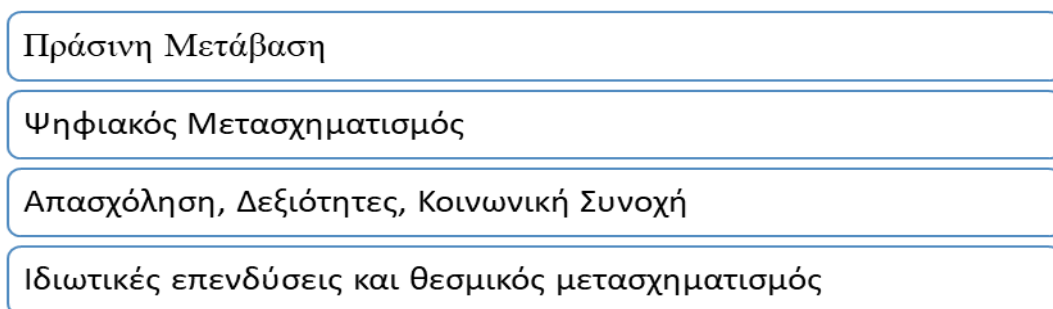
²⁷ http://epa.gov.gr/?page_id=503

- Την εξειδίκευση των έργων σε Στρατηγικούς στόχους ιεραρχημένες σύμφωνα με τις αναπτυξιακές προτεραιότητες
- Την διαχείριση και τον έλεγχο όλων των έργων τα οποία θα ελέγχονται και θα αξιολογούνται ως προς την επίτευξη και την αποτελεσματικότητά τους.

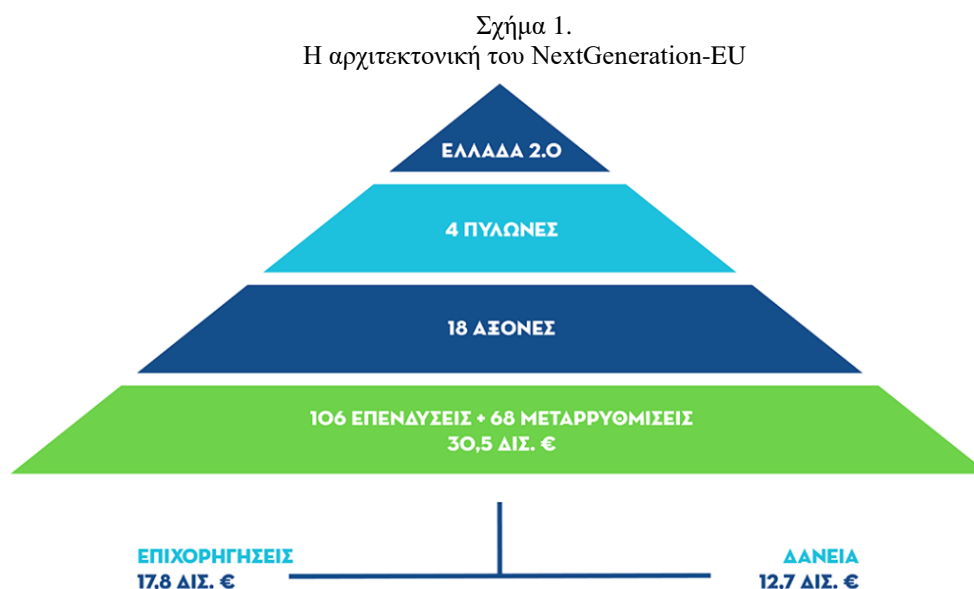
Το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης έχει πενταετή διάρκεια, με ημερομηνία έναρξης την 01/01/2021.

Το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης θεωρείται ότι αποτελεί μία ιστορική ευκαιρία και πρέπει να έχουμε το Εθνικό καθήκον να την αξιοποιήσουμε όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα.

Το (NextGeneration-EU)²⁸ αποτελεί ένα σύνολο στόχων και επενδύσεων που εξειδικεύεται σε 4 Πυλώνες:



Η αρχιτεκτονική του έχει διασφαλίσει τη λειτουργικότητά του που αποτελείται από 18 Άξονες και 6 Πυλώνες όπως αποτυπώνεται παρακάτω:



Πηγή: (<https://www.greece20.gov.gr/>)

²⁸ <https://greece20.gov.gr/pylwnes-aksones/>

3.4 Το Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ) 20214 – 2027

Με γνώμονα τις προκλήσεις και τις συνθήκες λόγω της κλιματικής αλλαγής η εφαρμογή μίας καινοτόμου Κοινής Γεωργικής Πολιτικής (ΚΓΠ) στη νέα προγραμματική περίοδο θα έχει μία πιο εστιασμένη προσέγγιση. Αυτή, θα εφαρμοσθεί μέσα από την κατάρτιση ενός Στρατηγικού Σχεδίου ΚΓΠ για κάθε Κράτος-Μέλος (ΚΜ). Στόχος των Στρατηγικών Σχεδίων των Κρατών Μελών θα είναι να καλύπτουν τον «Πυλώνα Ι» (άμεσες ενισχύσεις, τομεακές παρεμβάσεις γεωργικών προϊόντων), αλλά και τον «Πυλώνα ΙΙ» (αγροτική ανάπτυξη) της νέας Κοινής Γεωργικής Πολιτικής (ΚΓΠ)

Η νέα Κοινή Γεωργική Πολιτική (ΚΓΠ)²⁹ θα αναφέρεται κυρίως:

Στην μέγιστη δυνατή αξιοποίηση της νέας Κοινής Γεωργικής Πολιτικής (ΚΓΠ) για αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής (Πράσινη Αρχιτεκτονική) μέσω της θέσπισης αποτελεσματικών στόχων από τα Κράτη Μέλη,

Στην καθιέρωση μίας νέας συνύπαρξης με τα ΚΜ, δίνοντας έμφαση στην ευελιξία των Στρατηγικών Σχεδίων τους ώστε να καθίσταται εύκολη η μετάβασή τους από ένα σύστημα συμμόρφωσης σε ένα σύστημα πιο στοχευμένο.

Στην εφαρμογή πολιτικών, με στόχο οι νέες τεχνολογίες, η γνώση και η καινοτομία να αφομοιωθούν στην κουλτούρα της γεωργίας. (<http://www.agrotikianaptixi.gr/el/content/h-kap-sto-mellon-2021-2027> _ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΠΑΑ) 2014 - 2022)

3.5 Το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης 2021-2025

Το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης (ΕΠΑ) εγκρίθηκε με το Ν.4635/19³⁰ με στόχο την εφαρμογή ενός μηχανισμού σχετικά με το σχεδιασμό, την παρακολούθηση, και την αξιολόγηση των δράσεων που υλοποιούνται με χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ)

Οι Αναπτυξιακοί στόχοι του ΕΠΑ

Ο βασικότερος σκοπός της πολιτικής που αναπτύσσεται από το ΕΠΑ είναι η εφαρμογή της Στρατηγικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σύγκλιση των

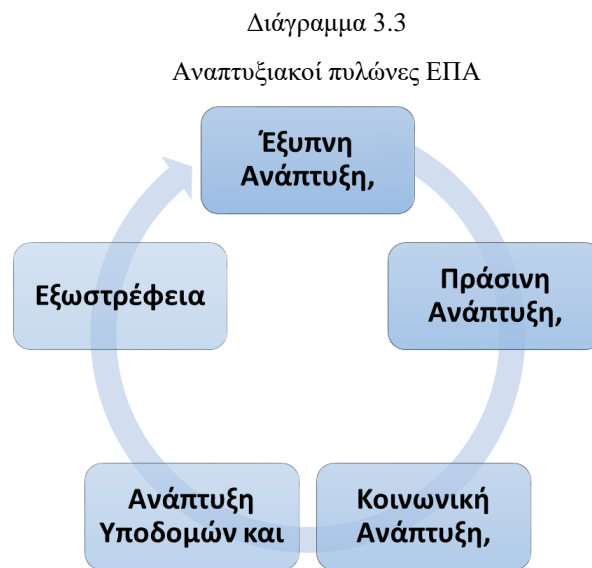
²⁹ <http://www.agrotikianaptixi.gr/el/content/h-kap-sto-mellon-2021-2027>

³⁰ http://epa.gov.gr/wp-content/uploads/2022/07/%CE%9A%CE%A9%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3_%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%A3-4635_2019_.pdf

περιφερειών και την διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής καθώς και τη προστασία του περιβάλλοντος.

Για να επιτευχθούν όλοι οι παραπάνω στόχοι χρειάζεται διαφοροποιηθεί η μορφή του παραγωγικού υποδείγματος στην οικονομία που να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της ανάπτυξης και επίσης και της κοινωνικής ευημερίας απέναντι στις προκλήσεις και τις απροσδόκητες εξελίξεις.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι στόχοι που έχουν τεθεί από το ΕΠΑ διαρθρώνονται σε πέντε πυλώνες³¹:



Πηγή: ΕΠΑ 2021-2025

Παρακάτω αναλύονται οι Αναπτυξιακοί Στόχοι (Α.Σ.) του ΕΠΑ³².

Α.Σ.1 Πράσινη ανάπτυξη

Για να μπορεί να καθίσταται βιώσιμη η ανάπτυξη μίας οικονομίας που επιτυγχάνει υψηλές αποδόσεις σε όρους κοινωνικής ευημερίας θα πρέπει απαραίτητα να διαχειρίζεται με ορθό τρόπο τους οικονομικούς του πόρους και να προστατεύει το περιβάλλον

Α.Σ.2 Κοινωνική ανάπτυξη

Επίσης πολύ μεγάλη σημασία για την οικονομική ανάπτυξη μιας οικονομίας έχει το να μπορεί να εξασφαλίζει την κοινωνική συνοχή και ευημερία.

Α.Σ.3 Ανάπτυξη υποδομών

³¹ http://epa.gov.gr/?page_id=503

³² <http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/uploads/downloads/2020/06/%CE%95%CE%A0%CE%91-11-6-2020.pdf>

Πολύ σημαντικό ρόλο για την οικονομική ανάπτυξη των χωρών παίζουν οι υποδομές

A.Σ.4 Έξυπνη ανάπτυξη

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη έχει τροποποιήσει τα πρότυπα σχετικά με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε ολόκληρο το κόσμο. Μία οικονομία για να είναι σε θέση να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει να ακολουθεί και να εφαρμόζει έρευνες σε νέες μορφές ανάπτυξης παραγωγής και νέες τεχνολογίες

A.Σ.5 Ενίσχυση εξωστρέφειας

Μεγάλη σημασία έχει η παρέμβαση στην ενίσχυση της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας, διότι είναι ένα από τα βασικά συστατικά της αλλαγής που επιχειρείται στο ελληνικό παραγωγικό υπόδειγμα.

Τη συνέχεια των ανωτέρω πλαισίων αναφοράς σχετικά με το πλαίσιο οικονομικής και χρηματοδοτικής πολιτικής που ακολουθείται από το ΕΣΠΑ 2021-2027, το οποίο αποτελεί και το κύριο Στρατηγικό μέσο ώστε να επιτευχθεί η οικονομική, τεχνολογική, διοικητική και περιβαλλοντική αναβάθμιση της χώρας αξιοποιώντας πόρους από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ακολούθησε η κατάρτιση των Στρατηγικών Σχεδιασμών από τις Περιφέρειες μέσω της σύνταξης των Αναπτυξιακών Προγραμμάτων τους για την προγραμματική περίοδο 2021-2025.

3.6 Η αναπτυξιακή στρατηγική της Π.Κ.Μ. για την περίοδο 2021-2025.

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας έχει λάβει υπόψη της το σύνολο της αναπτυξιακής στρατηγικής που έχει τεθεί από το ΠΔΕ για τη προγραμματική περίοδο 2021-2025, εξειδικεύοντας μέσω του μεσοπρόθεσμου αναπτυξιακού προγραμματισμού του ΕΠΑ τους Στόχους και τα Μέτρα που έχουν καθοριστεί, σε ειδικούς και αναπτυξιακούς στόχους στον τομέα ευθύνης της. Σύμφωνα με τα παραπάνω η ΠΚΜ έχει προβεί στην κατάρτιση του Περιφερειακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΠΠΑ-ΚΜ) για την προγραμματική περίοδο 2021-2025³³.

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας για την προγραμματική περίοδο 2021-2025, έχει ως όραμα την ανάπτυξη και παράλληλα την ποιοτική αναβάθμιση του οικονομικού περιβάλλοντος αλλά και του κοινωνικού περιβάλλοντός του³⁴, την αύξηση της απασχόλησης της παραγωγικής δραστηριότητας μέσα από την καινοτομία και την εξωστρέφεια, με την ταυτόχρονη προστασία και ανάδειξη του πολιτιστικού της πλούτου.

³³ <https://www.pepkm.gr/programma/parousiasi>

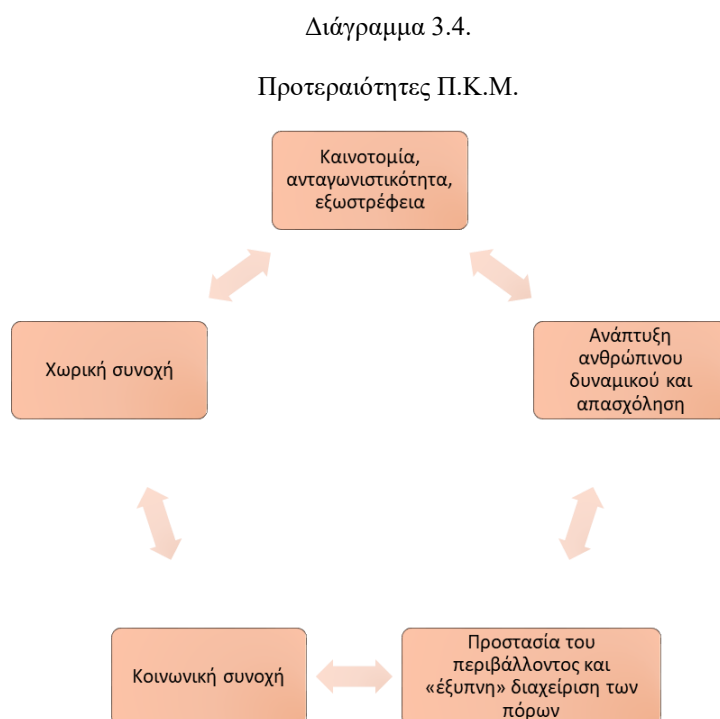
³⁴ <https://www.pepkm.gr/uploads/2023/pepkm/programma-kentriki-makedonia.pdf>

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στην φράση:

«Η Κεντρική Μακεδονία αναδεικνύεται σε αναπτυξιακό αλλά και δυναμικό πόλο με διεθνή εμβέλεια με ανταγωνιστική και καινοτόμο παραγωγική βάση, καθώς και ποιοτικό περιβάλλον με ισχυρή κοινωνική συνοχή.»

3.6.1 Οι προτεραιότητες της Π.Κ.Μ. για την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας για να επιτύχει την οικονομική ανάπτυξη και να ενίσχυσει την ανταγωνιστικότητά της σε διεθνές επίπεδο έθεσε 5 προτεραιότητες, οι οποίες ισχύουν για όλα τα Επενδυτικά Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και είναι οι κάτωθι:



Πηγή: Ε.Π. ΚΜ 2021-2027

3.6.2. Άξονες προτεραιότητας Π.Κ.Μ.

Σύμφωνα με τις παραπάνω αναπτυξιακές προτεραιότητες που έχουν τεθεί από την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (Π.Κ.Μ.) προέκυψαν 4 βασικοί άξονες και ισχύουν για όλα τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) πάνω στους οποίους θα υλοποιηθούν οι αναπτυξιακοί της στόχοι, οι οποίοι και είναι οι κάτωθι:

Πράσινη ανάπτυξη

Ανάπτυξη υποδομών

Κοινωνική ανάπτυξη

Ενίσχυση Εξωστρέφειας

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Κεντρικής Μακεδονίας εναρμονίζεται πλήρως με τις Στρατηγικές και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί από την Ε.Ε. αλλά και τις Περιφερειακές και Εθνικές Στρατηγικές. Παράλληλα όμως έχει και ως γνώμονα την οικονομική και κοινωνική κατάσταση της Περιφέρειάς της ώστε να εστιάζει στις προκλήσεις και τα αναπτυξιακά της προβλήματα.

ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Κεφάλαιο 4^ο

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Δήμου Σκύδρας 2023-2027

4.1. Γενικά

Κατά τη Β΄ Φάση κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος ο Δήμος Σκύδρας συντάσσει το Επιχειρησιακό Σχέδιο το οποίο και αποτελεί τη συνέχεια του Στρατηγικού Σχεδιασμού της Α΄ Φάσης. Σε αυτό αναλύονται οι πολιτικές και οι στρατηγικοί στόχοι της Δημοτικής Αρχής σε ειδικούς στόχους (δράσεις) με οικονομικό και χρονικό προγραμματισμό με στόχο να εναρμονιστεί η διοικητική δράση με την στοχοθέτηση του Δήμου Σκύδρας.

Το γραφείο Προγραμματισμού συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα του Δήμου καθώς και με τα νομικά του πρόσωπα, αναλύει την υπηρεσιακή και επιχειρησιακή κατάστασή του και βασιζόμενο στο κείμενο του Στρατηγικού Σχεδιασμού και στα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διαδικασία διαβούλευσης, καθορίζει κοστολογημένα και ομαδοποιημένα τους ειδικούς στόχους και δράσεις ανά άξονα, μέτρο και γενικό στόχο.

Στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό, αποτυπώνονται όλα τα απαραίτητα δεδομένα για την υλοποίηση των δράσεων από τις αρμόδιες οργανικές μονάδες, την χωροθέτησή τους, το βαθμό προτεραιότητάς τους, το στάδιο ωριμότητάς τους, τις πιθανές πηγές χρηματοδότησής τους καθώς και η καταγραφή των δεικτών μέτρησης και αξιολόγησής του.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο μέσα από τους Στρατηγικούς του στόχους προσβλέπει στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών του Δήμου Σκύδρας, στην ανάπτυξή του καθώς και στη ανάπτυξη δομών κοινωνικού χαρακτήρα που στοχεύουν στην συνοχή του κοινωνικού ιστού, αλλά και στην στήριξη της τοπικής επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης του πληθυσμού.

Οι ειδικοί στόχοι και οι δράσεις του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού αναφέρονται στις μελέτες έργων, στις κατασκευές και συντηρήσεις τεχνικών έργων, στις προμήθειες, στις ενέργειες προβολής, στις οργανωτικές ρυθμίσεις αλλά και στην ενημέρωση των πολιτών για ζητήματα της καθημερινότητάς τους.

Στην πραγματικότητα καταγράφεται όλο το σύνολο των πολιτικών που ασκείται από το Δήμο Σκύδρας.

4.1.1 Ανάλυση στρατηγικής του Δήμου Σκύδρας

Η πορεία του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Σκύδρας³⁵ συνδέεται και εξαρτάται άμεσα από συνιστάμενες και εξαρτώμενες προϋποθέσεις που κρίνονται ως απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή του αλλά και προσδιορίζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά του.

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

Η αναπτυξιακή στρατηγική, από τη φύση της, δεν μπορεί να έχει στατικό αλλά δυναμικό χαρακτήρα.

Η στρατηγική τοπικής ανάπτυξης του δήμου έχει σαφή αντίληψη της στενότητας των διαθέσιμων πόρων και συνεπώς του υψηλού κόστους ευκαιρίας της κάθε πολιτικής

Η δημοτική στρατηγική στηρίζεται στην ενδελεχή μελέτη, ακριβή διάγνωση και ποιοτική αξιολόγηση των επιμέρους δεδομένων αλλά και της συνολικής εικόνας του δήμου.

Σε ένα ταχεία εξελισσόμενο κόσμο, ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας θα πρέπει να λειτουργεί ως ζωντανός οργανισμός, με όραμα που θα βλέπει το μέλλον, θα εμπλουτίζεται όποτε κρίνεται απαραίτητο από τις υποδείξεις, και τις προτάσεις των πολιτών και θα επικαιροποιείται ανάλογα με τη δυναμική της περιοχής.

4.1.2 Το πλαίσιο της στρατηγικής σύνταξης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Σκύδρας

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας για την περίοδο 2023-2027 δεν έχει σκοπό να καταρτίσει μία έκθεση ιδεών, ούτε και ένα ακόμη εγχειρίδιο του Δήμου.

Ο σκοπός της Δημοτικής αρχής είναι ότι πρέπει να συγκροτηθεί μέσω του Ε.Σ. ένα εργαλείο συντονισμού και λήψης αποφάσεων το οποίο δεν θα επηρεαστεί από την πίεση των καθημερινών αναγκών και της καθημερινότητας ώστε να μπει στο περιθώριο.

Για τον παραπάνω λόγο η Δήμαρχος Σκύδρας δεν εξέλαβε τη διαδικασία κατάρτισής του ως μια κοινή γραφειοκρατική δουλειά που αποτελεί υποχρέωση από την κείμενη νομοθεσία. Απεναντίας το αντιμετωπίζει ως μία ευκαιρία, να προβούν σε αξιολόγησή τα νέα δεδομένα και να εκτιμηθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του Δήμου, να γίνουν γνωστά τα αιτήματα των Δημοτών ώστε οι αναπτυξιακοί στόχοι που θα τεθούν να είναι ρεαλιστικοί και βάσιμοι.

³⁵ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

Ο καθορισμός της Στρατηγικής του Δήμου Σκύδρας ακολουθεί τους στόχους και τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και τις επιμέρους τομεακές πολιτικές της που έχουν τεθεί για τη νέα Προγραμματική Περίοδο όπως αυτές αποτυπώνονται στα κείμενα των τομεακών πολιτικών τους καθώς και στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της Π.Κ.Μ.

4.2 Η αποστολή του δήμου Σκύδρας

Η αποστολή του Δήμου Σκύδρας³⁶ έχει ως στόχο να υπηρετεί με αξιοπιστία και αξιοκρατία τους Δημότες με όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερο τρόπο, άμεσα και σύντομα, με διαφάνεια και σεβασμό εισάγοντας και εφαρμόζοντας νέες τεχνολογικά υπηρεσίες με το μικρότερο κόστος εφαρμογής με αποτέλεσμα την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου ζωής των πολιτών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι η διαδικασία καθορισμού και εφαρμογής του οράματος, είναι κυρίως πολιτική ενέργεια, με τη όσο το δυνατόν πιο μεγάλη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωσή του και όχι μόνο στηριζόμενη στη δουλειά των υπαλλήλων του Δήμου.

4.3 Οι αρχές και το Όραμα του Δήμου Σκύδρας

Ο καθορισμός του Οράματος του Δήμου Σκύδρας έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα και έχει λάβει υπόψη του τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα της παρούσας κατάστασης καθώς και τους μελλοντικούς στόχους της γνωρίζοντας τις πραγματικές δυνατότητες του, τις τάσεις και κατευθύνσεις που διαμορφώνονται στο Εθνικό και Περιφερειακό επίπεδο.

Τα Διοικητικά όργανα του Δήμου Σκύδρας έχουν τις προϋποθέσεις και τις προοπτικές για να στηρίξουν μία βιώσιμη και αναπτυξιακή πολιτική. Για την επίτευξή του όμως χρειάζεται απαραίτητα την τεκμηριωμένη σχεδίαση σχετικά με την διαχείριση, υλοποίηση και εφαρμογή των παρεμβάσεων στους τομείς που έχουν τεθεί ως στόχοι παρέμβασεις αλλά και σε όλες τις υπηρεσίες του Δήμου Σκύδρας.

Το αναπτυξιακό όραμα του Δήμου Σκύδρας για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2023-2027 θα πρέπει να πληροί 2 βασικές παραμέτρους:

³⁶ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

Το όραμα θα πρέπει να περιλαμβάνει τους στόχους και τις φιλοδοξίες της τοπικής κοινωνίας για το μέλλον σε όλα τα θέματα που τους ενδιαφέρουν και τους αφορούν

Το όραμα θα πρέπει να απαντά στην ερώτηση για το πώς η τοπική κοινωνία θα ήθελε να είναι η περιοχή της στο μέλλον

4.4 Όραμα του Δήμου Σκύδρας³⁷

Να καταστεί ο Δήμος Σκύδρας βιώσιμος, να σέβεται το περιβάλλον, να είναι δίπλα στον Δημότη βελτιώνοντας του την καθημερινότητά, προσφέροντάς του καινοτόμες υπηρεσίες και να είναι αρωγός της τοπικής οικονομίας ενισχύοντας τους παραγωγικούς τομείς δίνοντας ώθηση στην απασχόληση των δημοτών.

4.5 Διαμόρφωση Επιχειρησιακών Στόχων - Δράσεων του Δήμου Σκύδρας

Η διαμόρφωση των Επιχειρησιακών στόχων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σημεία του Ε.Σ. με τους οποίους υλοποιούνται συγκεκριμένες επιλογές για την ανάπτυξη των δράσεων με βάση το Όραμα που έχει επιλεγεί και «αναλύεται και διευκρινίζεται» το τι θέλουμε να πετύχουμε ή τι αποτελέσματα θέλουμε να δημιουργήσουμε.

Ένας Επιχειρησιακός στόχος, δηλαδή, αποτυπώνει και εξειδικεύει τα δεδομένα που προκύπτουν από το Όραμα που έχει διατυπωθεί και μας δίνει ξεκάθαρη εικόνα ως προς το περιεχόμενό του καθώς και τους στόχους ανάπτυξης που προωθεί μέσω των δράσεών του.

Οι ειδικοί στόχοι³⁸ είναι το επόμενο επίπεδο, στο οποίο οι Στρατηγικοί στόχοι αναλύονται περαιτέρω. Οι ειδικοί στόχοι συνδέονται με τα σημαντικά στοιχεία της SWOT και απαντούν στο πώς θα επιτευχθεί ένας γενικός Στρατηγικός στόχος. Με την έννοια αυτή προκύπτουν από τους στρατηγικούς στόχους και συνδέονται με ενδιάμεσα αποτελέσματα. Οι δράσεις αποτελούν τη λογική συνέχεια των ειδικών στόχων και συνδέονται με τις εκροές που θα δημιουργηθούν.

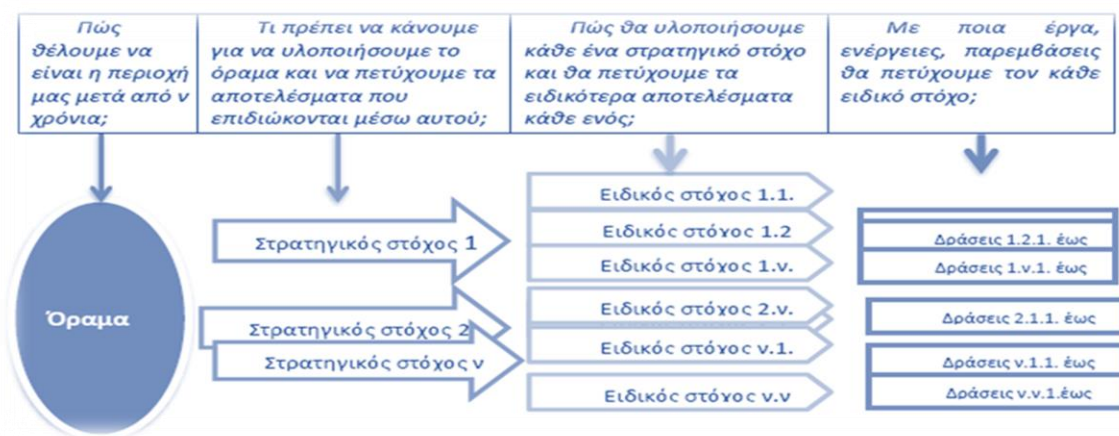
Κατά συνέπεια, δημιουργείται μια λογική σειρά βημάτων που από το όραμα οδηγεί στις δράσεις, έχοντας λάβει υπόψη τα προβλήματα και τις ανάγκες της περιοχής. Σχηματικά, σε κάθε βήμα απαντώνται οι ακόλουθες ερωτήσεις:

³⁷ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

³⁸ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

Εικόνα 1.

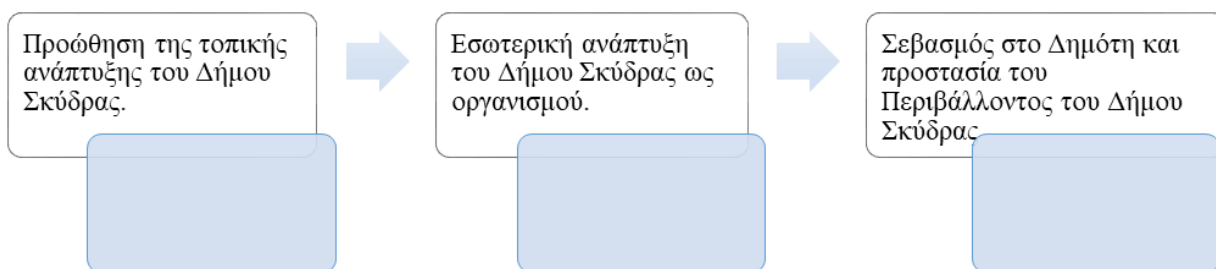
Παράδειγμα λογικής συσχέτισης «Στρατηγικού Στόχου – Ειδικού Στόχου και Δράσεων».



4.5.1 Γενικοί στόχοι Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας

Οι γενικοί στόχοι του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Σκύδρας είναι οι εξής³⁹:

Διάγραμμα 4.1.
Γενικοί στόχοι Ε.Σ.



Πηγή: Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

Σύμφωνα με το όραμα του Δήμου Σκύδρας η Δημοτική Αρχή έχει σχεδιάσει το όραμά της σε όλες τις κατευθύνσεις της αναπτυξιακής του πολιτικής.

4.5.2 Οι ειδικοί στόχοι της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου Σκύδρας

Οι ειδικοί στόχοι του Δήμου Σκύδρας μέσα από την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είναι οι παρακάτω⁴⁰:

- Η άμεση και αξιοκρατική αντιμετώπιση στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των Δημοτών.

³⁹ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

⁴⁰ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

- Η ενθάρρυνση για την συμμετοχή των Δημοτών και η εφαρμογή προγραμμάτων εθελοντισμού για δράσεις κοινωνικής πρόνοιας.
- Η ενθάρρυνση για τη χρήση νέων και οικολογικών μορφών συγκοινωνίας.
- Η βελτίωση της τοπικής ανάπτυξης και η ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς.
- Η εκμετάλλευση και αξιοποίηση των πόρων του Δήμου και των δυνατοτήτων του.
- Η αναβάθμιση της αισθητικής του Δήμου και του επιπέδου καθαριότητας του.
- Η ανάδειξη του ρόλου του Δήμου Σκύδρας στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής.
- Η εκμετάλλευση της Δημοτικής Περιουσίας.
- Η εκμετάλλευση των χρηματοδοτήσεων για ένταξη έργων στις ευκαιρίες της νέας Χρηματοδοτικής Περιόδου.

4.6 Αναπτυξιακή πολιτική Δήμου Σκύδρας

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Σκύδρας 2023-2027 έχει λάβει υπόψη του τους κανόνες και τους στόχους του Εταιρικού Συμφώνου Περιφερειακής Ανάπτυξης 2021-2027, το οποίο αποτελείται από τα 13 Προγράμματα που τρέχουν από τις Περιφέρειες της χώρας όπως και επίσης τα 9 τομεακά προγράμματα.

Επίσης το Ε.Π. καταρτίσθηκε σύμφωνα με το Κανονιστικό Πλαίσιο τις προγραμματικής περιόδου 2021-2027 καθώς και των σχετικών εγκυκλίων του Υπουργείου Ανάπτυξης, το οποίο είναι σε εναρμόνιση με τους 5 Στόχους Πολιτικής (ΣΠ) της πολιτικής συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου έχει ως στόχο για μια εξυπνότερη, πιο πράσινη, πιο διασυνδεδεμένη, πιο κοινωνική Ευρώπη, με σκοπό την οικονομική ανάκαμψη.

4.7 Κατευθυντήριες Αρχές του Δήμου Σκύδρας

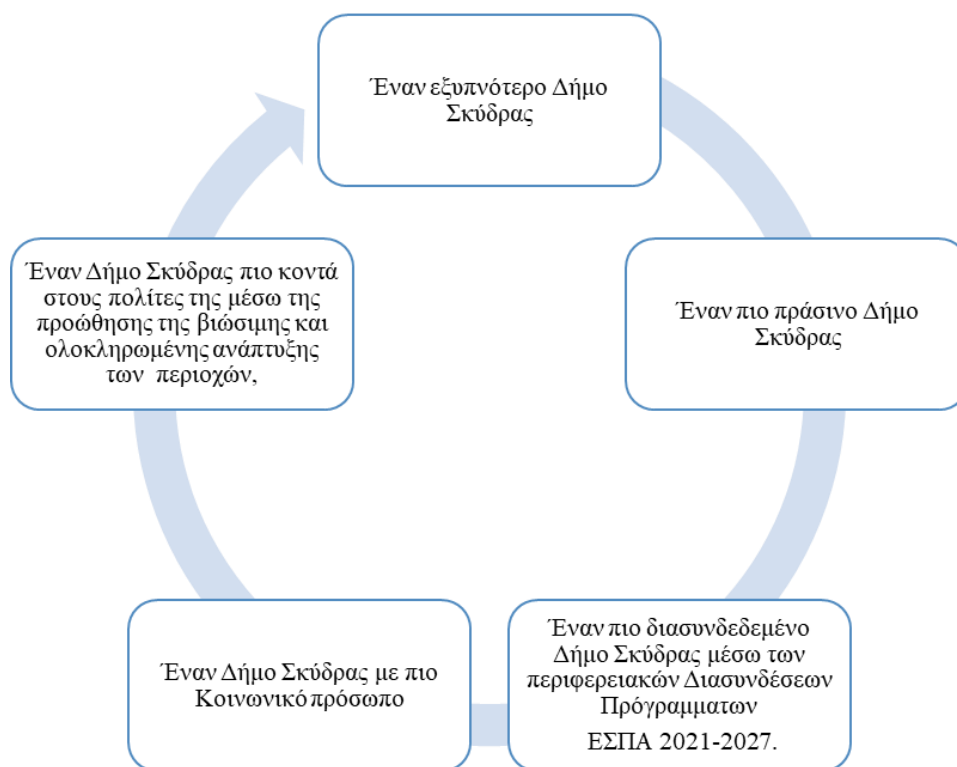
Για να επιτευχθεί το Όραμα της Δημοτικής αρχής έχει καταρτισθεί ένα Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο δράσης, το οποίο είναι ένα ολοκληρωμένο και συγκροτημένο σχέδιο, καθορίζει τις κατευθυντήριες αρχές του Δήμου καθώς και τους στόχους που έχει θέσει η Δημοτική αρχή. Αυτοί, βασίζονται στην εκμετάλλευση των δυνατών σημείων εντός Διοικητικών ορίων του, την αξιοποίηση των ευκαιριών και των δυνατοτήτων που εξελίσσονται καθώς και την ταυτόχρονη αντιμετώπιση των αδυναμιών και των απειλών που εμφανίζονται στο Δήμο Σκύδρας.

Ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας 2023-2027 έχει σκοπό να συνδράμει αποφασιστικά στην επίλυση των αναγκών του μέσα από στοχευμένες δράσεις που

αποφέρουν σημαντικά και θετικά αποτελέσματα στην υλοποίηση των στόχων του ΕΣΠΑ 2021-2027 και των Στόχων Πολιτικής της ΕΕ για την περίοδο 2023-2027, που αφορούν σε:

Διάγραμμα 4.2.

Γενικοί στόχοι Ε.Π. Δήμου Σκύδρας



Πηγή: Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

4.8 Πολιτικές χρηματοδότησης και Σχέδια Δράσης του Δήμου Σκύδρας

Καθοριστικοί παράγοντες σχετικά με την πορεία υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είναι η εξασφάλιση των χρηματοδοτήσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων του Δήμου. Οι χρηματοδοτικές ανάγκες του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Σκύδρας εξυπηρετούνται από 2 πηγές εσόδων:

την αύξηση των εσόδων του Δήμου με την ενίσχυση της οικονομικής του ικανότητας

την αξιοποίηση των δυνατοτήτων και ευκαιριών που παρέχει η νέα χρηματοδοτική περίοδος

Για την επίτευξη των παραπάνω πολιτικών δράσεων και για ένα καλύτερο και αποδοτικότερο αποτέλεσμα σχετικά με την ικανότητα του Δήμου να μπορεί να ανταπεξέλθει στις παραπάνω επιδιώξεις, με στόχο την αύξηση των εσόδων θα πρέπει να προβεί στις παρακάτω ενέργειες:

Για να αυξήσει τα Έσοδα :

- Να περιορίσει τις ελαστικές του δαπάνες.
- Να μειώσει το κόστος των υπηρεσιών που παρέχει.
- Να μπορεί να ελέγχει και να παρακολουθεί τις εισπράξεις του.
- Να ελαττώσει το κόστος των συντηρήσεων, αλλά και της κατασκευής των έργων που υλοποιεί.
- Να αξιοποιήσει την Δημοτική του περιουσία.
- Να προσπαθήσει να αναπτύξει επιχειρηματικές δράσεις κυρίως στους τομείς ανακύκλωσης υλικών καθώς και να αξιοποιήσει τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Για να αξιοποιήσει τη νέα Προγραμματική Περίοδο 2021-2027:

- Να εκπονήσει Τομεακά Αναπτυξιακά Σχέδια Δράσης.
- Να προετοιμάσει έγκαιρα τους φακέλους υποβολής των προτάσεων που θα κατατεθούν προς χρηματοδότηση.
- Να επιδιώξει την ωριμότητα των προτάσεων που επιδιώκει την χρηματοδότηση.

4.9 Οι Υπηρεσίες υλοποίησης των δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Οι στόχοι του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού κατά την πλειοψηφία τους, είναι αντικείμενο ευθύνης του Δήμου Σκύδρας καθώς και των Νομικών προσώπων του. Ο αναπτυξιακός σχεδιασμός της περιοχής υποστηρίζεται όμως και από στόχους και δράσεις που αφορούν συνεργασίες εκτός των διοικητικών του ορίων⁴¹ (υπερτοπικές). Για τον λόγο αυτό, οι υπερτοπικές δράσεις που σχεδιάζονται να υλοποιηθούν έχουν προβλεφθεί, ώστε να είναι επιτεύξιμες οι συνεργασίες που απαιτούνται με τους αρμόδιους φορείς, είτε είναι Νομικά Πρόσωπα, είτε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

⁴¹ Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

4.10 Η Δαπάνη των έργων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Το κόστος και η δαπάνη των προτεινόμενων δράσεων και έργων έχει προσδιορισθεί και αποτυπωθεί στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό, όπως επίσης και στις μελέτες που έχουν εκπονηθεί είτε είναι στο στάδιο εκπόνησης. Για τις δράσεις και τα έργα που δεν είναι στο στάδιο υλοποίησης αλλά βρίσκονται σε πορεία επίτευξης ωριμότητας, γίνεται προσπάθεια να εξευρεθούν πηγές χρηματοδότησης είτε από Εθνικούς είτε από Ευρωπαϊκούς πόρους.

4.11 Οι Πηγές χρηματοδότησης από ιδίους πόρους του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Οι πηγές χρηματοδότησης του Δήμου Σκύδρας, οι οποίες είναι θεσμοθετημένες, είναι η ΣΑΤΑ, επίσης υπάρχουν και οι πηγές εσόδων που είναι οι πάγιες και οι έκτακτες

Οι παραπάνω πηγές εσόδων του Δήμου που προέρχονται από ιδίους πόρους είναι πολύ περιορισμένες εξαιτίας του μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού προγράμματος της χώρας και δε μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην χρηματοδοτική στήριξη υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Ο δανεισμός είναι μία χρηματοδοτική λύση αλλά αφορά συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Επίσης, χρηματοδοτικοί πόροι προβλέπεται να διασφαλισθούν και μέσω προγραμμάτων και χρηματοδοτικών εργαλείων, οι οποίες και είναι οι βασικότερες πηγές χρηματοδότησης των μεγάλων αναπτυξιακών έργων του Δήμου για τη νέα Προγραμματική Περίοδο 2021-2027⁴² όπως αναφέρονται παρακάτω:

4.12 Η Χρηματοδότηση των ΟΤΑ Α' από Εθνικές και Ευρωπαϊκές πηγές

1. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ

- Προγράμματα του Υπουργείου Εσωτερικών
- [ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ Ι](#)
- [ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ ΙΙ](#)
- [ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΒΡΕΦΙΚΩΝ,](#)
- [ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ»](#)
- [ΤΟΜΕΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ \(ΤΠΑ\)](#)

⁴² https://www.eetaa.gr/wp-content/uploads/2023/10/20231023_espa_kai_ta_2.pdf

- Προγράμματα του Πράσινου Ταμείου
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΧΣ: ΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΧΩΡΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ (ΤΧΣ)
- ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ 2023 - 2024
- ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ 2023
- ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ LIFE 2023

- Προγράμματα λοιπών Υπουργείων
- ΙΔΡΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΒΡΕΦΙΚΗΣ, ΠΑΙΔΙΚΗΣ ΚΑΙ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΗΣ

ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

- ΤΑΜΕΙΟ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
- ΔΡΑΣΗ «ESTIA 2022»

2. ΕΣΠΑ 2021-2027

Το νέο ΕΣΠΑ περιλαμβάνει τις παρακάτω κατηγορίες Προγραμμάτων:

- Τα τομεακά Προγράμματα - ΕΣΠΑ 2021-2027
- ΕΠ Μεταφορές
- ΕΠ Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή
- ΕΠ Περιβάλλον και Κλιματική Αλλαγή (ΠΕΚΑ)
- ΕΠ Πολιτική Προστασία
- ΕΠ Ψηφιακός Μετασχηματισμός
- ΕΠ Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση
- ΕΠ Τεχνική Βοήθεια και Υποστήριξη Δικαιούχων
- ΕΠ Ανταγωνιστικότητα

- Περιφερειακά Προγράμματα (ΠΕΠ) - ΕΣΠΑ 2021 – 2017
- ΠεΠ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 2021 - 2027

3. ΣΣ ΚΑΠ 2023 – 2027

- Πρόγραμμα Αγροτική Ανάπτυξη (ΠΥΛΩΝΑΣ 2)

4. Ελλάδα 2.0 Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας - “Next Generation EU”

Το Ελλάδα 2.0 έχει ως στόχο να καταφέρει να επιβάλει την αλλαγή της ελληνικής οικονομίας και του θεσμικού πλαισίου στο οποίο λειτουργεί, φιλοδοξώντας να εγκαθιδρύσει ένα πιο φιλόδοξο, εξωστρεφές και ανταγωνιστικό οικονομικό μοντέλο.

Σύμφωνα με το «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία» που συνέταξε η Επιτροπή υπό τον Καθηγητή Χρ. Πισσαρίδη (2020), και σε πλήρη ευθυγράμμιση με τις Συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το Σχέδιο Ελλάδα 2.0 έχει στόχο:

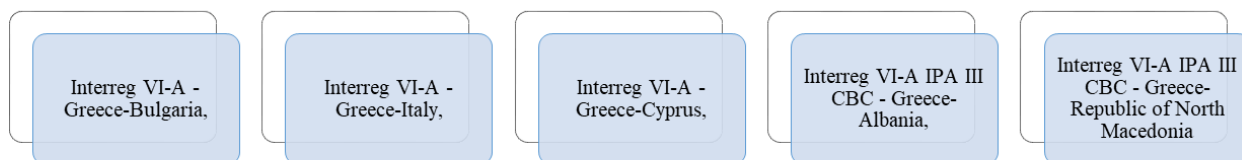
- Να μειώσει τις κοινωνικές αλλά και τις οικονομικές επιπτώσεις που δημιουργήθηκαν από την πανδημία.
- Να περιορίσει τα κενά που έχουν δημιουργηθεί στο αναπτυξιακό όραμα.
- Να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη, στην απασχόληση καθώς και να ενισχύσει την κοινωνική και οικονομική ανθεκτικότητα.

5. Πρόγραμμα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας (INTERREG)

Τα Προγράμματα INTERREG, λαμβάνουν χρηματοδότηση κυρίως από το ΕΤΠΑ αλλά και από μηχανισμούς εξωτερικής χρηματοδότησης.

Διάγραμμα 4.3.

Προγράμματα INTERREG



Πηγή: <https://interreg.gr/#Welcome>

6. Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα, 2021 - 2027

Τα «Ανταγωνιστικά Προγράμματα» της ΕΕ χρηματοδοτούνται κατά βάση από τον Προϋπολογισμό της ΕΕ με σκοπό να βοηθήσουν στην υλοποίηση της πολιτικής της ΕΕ. Κατά κύριο λόγο είναι διεθνικά. Δηλαδή για την υποβολή και υλοποίηση μιας δράσης που χρηματοδοτείται από την παραπάνω χρηματοδοτική πηγή απαιτείται η συμμετοχή εταίρων από περισσότερα του ενός κράτη- μέλη.

Οι προτάσεις χρηματοδότησης κατατίθενται στη Ευρωπαϊκή Επιτροπή για έλεγχο και έγκριση απευθείας, δίχως την μεσολάβηση από άλλα κράτη μέλη. Οι προς χρηματοδότηση προτάσεις που υποβάλλονται συναγωνίζονται άλλες προτάσεις από τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της Ε.Ε.

Αναλυτικά τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα από τα οποία μπορεί να αντλήσει χρηματοδοτήσεις είναι τα παρακάτω:

- Πρόγραμμα: ΠΟΛΙΤΕΣ, ΙΣΟΤΗΤΑ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ (CERV)
<https://gsri.gov.gr/prokiryxais-tou-programmatos-citizenship-equality-rights-and-values-programme-cerv/>
- Πρόγραμμα: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΣΩΜΑ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
<https://europeansolidaritycorps.gr/evropaiko-soma-allileggyis/esc-2021-2027/>
- Πρόγραμμα: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ + (ESF+)
<https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/what-esf>
- Πρόγραμμα: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ
<https://culture.ec.europa.eu/creative-europe>
- Πρόγραμμα: ERASMUS+
<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/el>
- Πρόγραμμα: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΑΙΑ ΑΓΟΡΑ (SINGLE MARKET PROGRAMME)
https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme_en
- Πρόγραμμα: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΚΛΙΜΑ (LIFE)
https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/hydrogen/funding-guide/eu-programmes-funds/life-programme_en
- Πρόγραμμα: EU4HEALTH PROGRAMME
https://health.ec.europa.eu/funding/eu4health-programme-2021-2027-vision-healthier-european-union_en#more-information
- Πρόγραμμα: ΚΟΙΝΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΜΕΤΡΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Ιστοσελίδα: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds/grants-information_en#informingcitizensaboutthecap
- Πρόγραμμα: ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/justice-programme_en

- Πρόγραμμα: ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ "ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ"
https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/connecting-europe-facility_en
- Πρόγραμμα: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΥΡΩΠΗ
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
- Πρόγραμμα: ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΥΛΟΥ, ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ (AMIF)
https://home-affairs.ec.europa.eu/funding/asylum-migration-and-integration-funds/asylum-migration-and-integration-fund-2021-2027_en
- Πρόγραμμα: ΤΑΜΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
<https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/internal-security-fund-2021-2027.html>
- Πρόγραμμα: ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
https://home-affairs.ec.europa.eu/funding/asylum-migration-and-integration-funds/asylum-migration-and-integration-fund-2021-2027_en

4.13 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Δήμου Σκύδρας

4.13.1 Καθορισμός των Αξόνων του Ε.Σ. Δήμου Σκύδρας

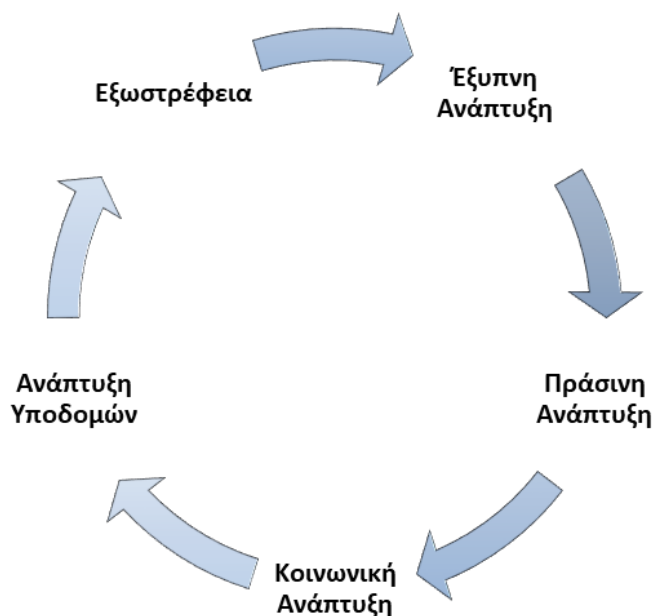
Λαμβάνοντας υπόψη τις Εθνικές και Ευρωπαϊκές αναπτυξιακές πολιτικές και κατευθύνσεις με σκοπό την επίτευξη και υλοποίηση του Οράματος του Δήμου Σκύδρας, το οποίο έχει καθοριστεί στο Α μέρος (Στρατηγικός Σχεδιασμός), έχει καταρτιστεί Επιχειρησιακό Πρόγραμμα με ορίζοντα 4ετίας, που διαρθρώνεται σε 5 άξονες προτεραιότητας, ο κάθε άξονας εξειδικεύεται σε συγκεκριμένα μέτρα καθώς και σε γενικούς και ειδικούς στόχους.

Ο απώτερος στόχος που επιδιώκεται μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είναι η εξασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης του Δήμου, με μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του και εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής αλλά και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Στην κατεύθυνση αυτή οι αναπτυξιακοί στόχοι του Δήμου Σκύδρας διαρθρώνονται σε πέντε Άξονες:

Διάγραμμα 4.4.

Άξονες προτεραιότητας Ε.Π. Δήμου Σκύδρας



Πηγή: Ε.Π. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

Η Έξυπνη και Πράσινη ανάπτυξη είναι δύο Άξονες που έχουν ευρύτερη στόχευση και αφορούν το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ οι υπόλοιποι τρεις έχουν στόχο στην ενίσχυση πιο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

Η επίτευξη του στόχου για μία πιο ισχυρή ανάπτυξη στο σύνολο του Δήμου Σκύδρας χρειάζεται μία ισορροπημένη εφαρμογή των ειδικών στόχων που θα αφορά και στους πέντε Άξονες. Επίσης κρίνεται αναγκαία η εξειδίκευση, η χωροθέτηση και η ιεράρχηση των επενδυτικών δράσεων εντός του κάθε Άξονα με βάση τη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων.

Σε αυτό το επίπεδο του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού εξειδικεύεται η Στρατηγική του Δήμου Σκύδρας η οποία έχει ήδη αποτυπωθεί στην Α_Φάση του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Μέτρα και Γενικούς Στόχους για την επόμενη τετραετία, σύμφωνα με το Όραμα και τους Άξονες που έχουν καθοριστεί.

Αξιοποιούνται τα προηγούμενα ευρήματα και αποτελέσματα που έχουν προκύψει κατά την σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Α' Φάση (αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης - SWOT, αξιολόγηση δημάρχων, με βάση το ερωτηματολόγιο) έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι προτάσεις της ομάδας έργου σχετικά με το όραμα, τις αρχές, τους στρατηγικούς και ειδικούς στόχους μέσω των οποίων θα επιδιωχθεί η μετάβαση από το σήμερα (και τα συγκεκριμένα του

χαρακτηριστικά) στο επιθυμητό αύριο. Ιδιαίτερα σημαντικό, στη φάση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, είναι να επιτευχθεί εσωτερική συνάφεια μεταξύ Οράματος, Στρατηγικών στόχων, ειδικών στόχων και σχεδίου δράσης με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη το υφιστάμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε το όραμα να μην φαίνεται ως κάτι το ανέφικτο.

Αυτό δεν σημαίνει ότι το όραμα πρέπει να είναι απλή επέκταση του σήμερα, αλλά μπορεί και πρέπει να περιλαμβάνει μικρότερες ή μεγαλύτερες «ανατροπές» στην προσπάθεια αλλαγής πορείας, λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές που πιθανόν να αναμένεται να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον π.χ. κλιματική αλλαγή, πανδημία, ή και ανατροπές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη στόχων όπως είναι οι Παγκόσμιοι Δείκτες Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030 (UN SDGs 2030).

Ο χρονικός ορίζοντας της όλης διαδικασίας είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, δεδομένου ότι:

1) Το όραμα δεν μπορεί να έχει μικρό χρονικό ορίζοντα, ειδικά όταν προβλέπει σημαντικές αλλαγές ή και ανατροπές σε ότι αφορά τη πορεία του τόπου και κατά συνέπεια χρειάζεται να υπάρξουν ανατροπές στο παραγωγικό και καταναλωτικό πρότυπο.

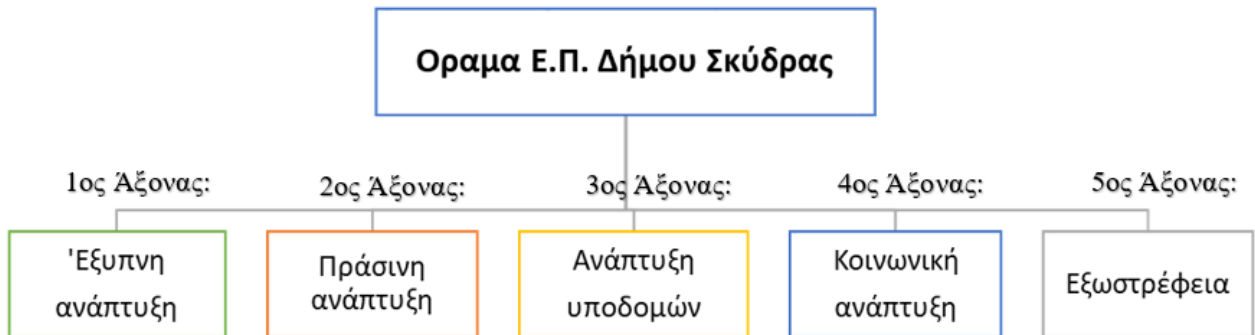
2) Το Επιχειρησιακό Σχέδιο που περιλαμβάνει ιεραρχημένες τις στρατηγικές αναπτυξιακές προτεραιότητες δεν μπορεί να έχει ορίζοντα ουσιαστικά μικρότερο από αυτό του οράματος αφού πρέπει να ωριμάσουν και να υλοποιηθούν οι κατάλληλες επενδύσεις, δημόσιες και ιδιωτικές, καθώς και οι «Μικρές (soft)» δράσεις, αλλά και να δώσουν αποτελέσματα.

3) Οι Άξονες δράσης θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο του Επιχειρησιακού Σχεδίου που οφείλει να εκπονείται σε βάθος χρόνου κατά τη θητεία της Δημοτικής αρχής σε συνεργασία με τον διαθέσιμο διοικητικό μηχανισμό δηλαδή τις υπηρεσίες και νομικά πρόσωπα Δήμου.

Οι παρακάτω Άξονες, αναφέρονται τόσο στους κυριότερους θεματικούς τομείς τοπικής ανάπτυξης όσο και σε ζητήματα οργανωτικής ανασυγκρότησης και βελτίωσης των εσωτερικών λειτουργιών του Δήμου Σκύδρας, αναλύονται σε Μέτρα και Γενικότερους στόχους όπως αυτά αναδείχθηκαν μέσα από την ανάλυση (SWOT) της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου.

Σχήμα 4.4.

Άξονες προτεραιότητας Ε.Σ. Δήμου Σκύδρας

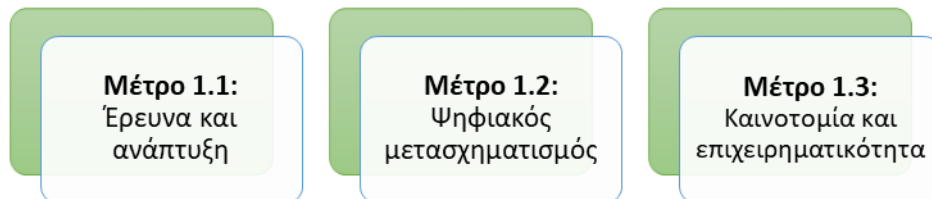


Πηγή Σ.Σ. Δήμου Σκύδρας 2023-2027

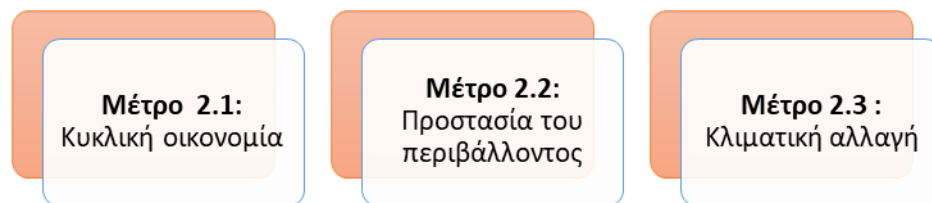
4.13.2 Καθορισμός των Μέτρων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά και ανά Άξονα τα Μέτρα του Ε.Π. του Δήμου Σκύδρας.

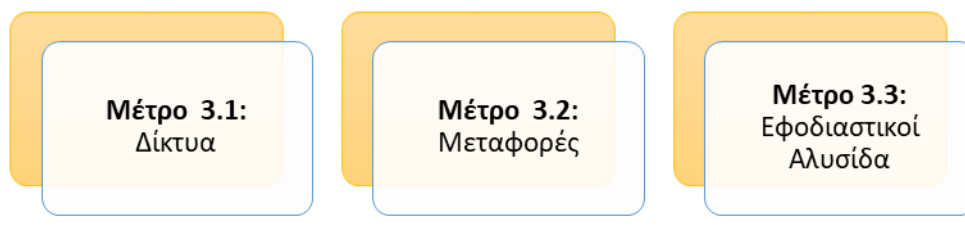
Άξονας 1ος - Έξυπνη Ανάπτυξη



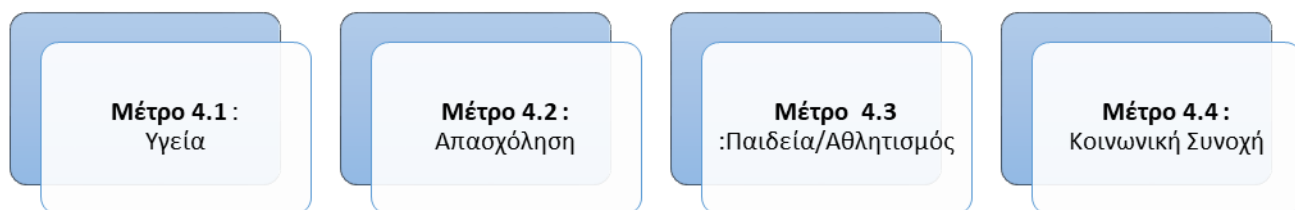
Άξονας 2ος - Πράσινη Ανάπτυξη



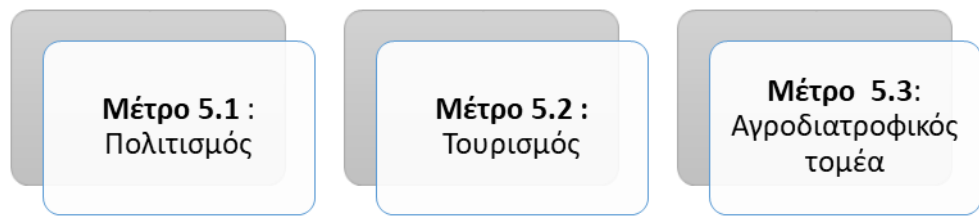
Άξονας 3ος - Ανάπτυξη Υποδομών



Αξονας 4ος - Κοινωνική Ανάπτυξη



Αξονας 5ος - Εξωστρέφεια



Στη συνέχεια πραγματοποιείται η αξιολόγηση και ιεράρχηση των στόχων και δράσεων που κρίνονται άμεσης προτεραιότητας για την τοπική ανάπτυξη. Η Δημοτική αρχή αφού λάβει υπόψη της την εισήγηση της Υπηρεσίας Προγραμματισμού θα επιλέξει ποιες δράσεις και ειδικοί στόχοι θα αποτελέσουν τις προτεραιότητες του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Σκύδρας.

Οι ειδικοί στόχοι τοπικής ανάπτυξης κυρίως είναι τα κρίσιμα ζητήματα τα οποία πρέπει κατά προτεραιότητα να ιεραρχήσει ο Δήμος Σκύδρας προκειμένου να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του.

4.13.3 Γενικοί στόχοι Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας

Οι Γενικοί Στόχοι και τα Μέτρα που καθορίστηκαν για τον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό του Δήμου Σκύδρας σύμφωνα με τους άξονες προτεραιότητας είναι τα παρακάτω.

- Αξονας 1ος: Έξυπνη ανάπτυξη**

ΑΞΟΝΑΣ	ΜΕΤΡΑ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
ΑΞΟΝΑΣ 1ος: Έξυπνη ανάπτυξη	Μέτρο 1.1: Έρευνα και ανάπτυξη	1.1.1. Δημιουργία τεχνογνωσίας και λύσεων ΤΠΕ στον δημόσιο τομέα
		1.1.2. Προώθηση καινοτομίας και τεχνολογίας στις επιχειρήσεις
	Μέτρο 1.2:	1.2.1. Δημόσια διοίκηση και ψηφιοποίηση

	Ψηφιακός μετασχηματισμός	1.2.2. Ηλεκτρονική υγεία (e-health)
	Μέτρο 1.3: Καινοτομία και επιχειρηματικότητα	1.3.1 Ψηφιακή διασύνδεση μονάδων δημόσιας διοίκησης
		1.3.3 Εκσυγχρονισμός υποδομών
		1.3.3 Συστάδες ανάπτυξης

- **Άξονας 2ος :Πράσινη ανάπτυξη**

ΑΞΟΝΑΣ	ΜΕΤΡΑ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
ΑΞΟΝΑΣ 2ος: Πράσινη ανάπτυξη	Μέτρο 2.1: Κυκλική οικονομία	2.1.1. Πράσινη επιχειρηματικότητα
		2.1.2 Πράσινη πόλη Δήμου Σκύδρας
	Μέτρο 2.2 : Προστασία του περιβάλλοντος	2.2.1. Ανάπτυξη υποδομών προστασίας
		2.2.2. Παροχή πόσιμου νερού & διαχείριση υδάτων
	Μέτρο 2.3 : Κλιματική αλλαγή	2.3.1. Στήριξη ΑΠΕ – συμπαράγωγή
		2.3.2. Ενεργειακή μετάβαση
		2.4.2. Ενεργειακή απόδοση

- **Άξονας 3ος : Ανάπτυξη υποδομών**

ΑΞΟΝΑΣ	ΜΕΤΡΑ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
ΑΞΟΝΑΣ 3ος : Ανάπτυξη υποδομών	Μέτρο 3.1: Δίκτυα	3.1.1. Υποδομές ΤΠΕ
		3.1.2. Ανάπτυξη, βελτίωση, εκσυγχρονισμός ενεργειακών δικτύων και υποδομών
	Μέτρο 3.2: Μεταφορές	3.2.1. Ανάπτυξη, βελτίωση, εκσυγχρονισμός οδικών υποδομών
		3.2.2 Οδική ασφάλεια
	Μέτρο 3.3: Εφοδιαστική Αλυσίδα	3.3.1 Ψηφιοποίηση μεταφορών
		3.3.3. Αστική κινητικότητα

- **Άξονας 4ος: Κοινωνική ανάπτυξη**

ΑΞΟΝΑΣ	ΜΕΤΡΑ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
ΑΞΟΝΑΣ 4ος: Κοινωνική ανάπτυξη	Μέτρο 4.1 : Υγεία	4.1.1. Υγεία - υποδομές, εξοπλισμός
		4.1.3. Υποδομές στον τομέα του αθλητισμού
	Μέτρο 4.2 : Απασχόληση	4.2.1. Τόνωση των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης
		4.2.2. Δράσεις εκπαίδευσης – κατάρτισης εργαζομένων
	Μέτρο 4.3 : Παιδεία/Αθλητισμός	4.3.1. Ενίσχυση προσχολικής αγωγής
		4.3.2. Ενίσχυση υποδομών για βελτίωση της ενσωμάτωσης ΑΜΕΑ
		4.3.3. Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός υποδομών όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης
	Μέτρο 4.4 : Κοινωνική Συνοχή	4.4.1. Αντιμετώπιση ανισοτήτων

- **Άξονας 5ος: Εξωστρέφεια**

ΑΞΟΝΑΣ	ΜΕΤΡΑ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
ΑΞΟΝΑΣ 5ος: Εξωστρέφεια	Μέτρο 5.1 : Πολιτισμός	4.1.1. Τουρισμός και πολιτιστική κληρονομιά - προστασία, ανάπτυξη και προβολή
		4.1.3. Υποδομές και δράσεις σύγχρονου πολιτισμού
	Μέτρο 5.2 : Τουρισμός	4.2.1. Ανάπτυξη και προώθηση υποδομών για διάφορες μορφές τουρισμού
	Μέτρο 5.3 : Αγροδιατροφικός τομέας	4.3.1. Συντήρηση και επισκευή δημοτικών κτιρίων
		4.3.2. Καταγραφή και αξιοποίηση της Δημοτικής Περιουσίας

4.13.4 Κατάρτιση σχεδίων δράσης Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας

Μετά την ολοκλήρωση του σταδίου που αφορά των καθορισμό των γενικών στόχων που έχουν τεθεί, ακολουθεί η κατάρτιση των σχεδίων δράσης που αφορούν την υλοποίησή τους, καταρτίζονται σχέδια δράσης για τα οποία υπεύθυνες είναι οι υποστηρικτικές υπηρεσίες.

Τα σχέδια δράσης των υπηρεσιών περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό για την υλοποίηση των δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Ένα παράδειγμα κατάρτισης «Σχεδίου Δράσης» είναι του τμήματος Πληροφορικής με τίτλο «Δημιουργία της διαδικτυακής σελίδας του Δήμου Σκύδρας».

Τα σχέδια δράσης χαρακτηρίζονται από τις εξής ιδιαιτερότητες :

- Στόχοι : Τα σχέδια δράσης προσβλέπουν α) στη αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της νομιμοποίησης της εσωτερικής λειτουργίας του Δήμου και β) στην βελτίωση των κοινών αναγκών υποστήριξης των οργάνων, των υπηρεσιών του Δήμου καθώς και των Νομικών του Προσώπων.
- Κύριες δράσεις: Αφορούν οριζόντιες δράσεις προς όλες τις υπηρεσίες με αρμοδιότητα σε κύριες λειτουργίες που υλοποιούνται από υφιστάμενες ή από νέες υποστηρικτικές.
- Δράσεις υποστήριξης: Αναφέρονται στην βελτίωση της ικανότητας των υφιστάμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών ή στη συγκρότηση νέων υπηρεσιών.

Το τμήμα Προγραμματισμού για να μπορέσει να συγκεντρώσει και να ομαδοποιήσει της δράσεις που καταγράφονται από τα τμήματα και τις υπηρεσίες, τις ιεραρχεί σε κατηγορίες ως εξής:

- σύμφωνα με το Μέτρο στο οποίο αφορούν
- σύμφωνα με το είδος τους
- σύμφωνα με την υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για την υλοποίησή του

Το τμήμα Προγραμματισμού, σύμφωνα με την οριστικοποίηση των στόχων και των δράσεων και σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου, συντάσσει εξειδικευμένους πίνακες που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα βασικά στοιχεία για κάθε δράση (ανά άξονα, μέτρο και στόχο):

Διάγραμμα 4.5.
Βασικά στοιχεία δράσεων



Πηγή: Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

4.14 Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας

Για να αποκτήσει ο Δήμος Σκύδρας μία αντικειμενική αλλά και συγκεντρωτική εικόνα των εσόδων από τις πιθανές χρηματοδοτικές πηγές με ορίζοντα τετραετίας, συντάσσονται πίνακες του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού περιλαμβάνοντας τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Καταγράφονται οι διαθέσιμοι πόροι για κάθε πηγή χρηματοδότησης συνολικά, καθώς και οι προϋποθέσεις απορρόφησής τους, με γνώμονα την χρονική περίοδο κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.
2. Σύμφωνα με τη καταγραφή των πόρων που διαθέτει ο Δήμος, αναζητούνται συμπληρωματικές χρηματοδοτήσεις ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι δράσεις που καταγράφονται στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό.
3. Γίνεται εκτίμηση των συνολικά αναμενόμενων εσόδων του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, για κάθε πηγή χρηματοδότησης για κάθε έτος της επόμενης πενταετίας.
4. Γίνεται συνοπτικός υπολογισμός για τις λειτουργικές και επενδυτικές δαπάνες των δράσεων του προγράμματος του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.
5. Στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό συντάσσονται πίνακες χρηματοδότησης ανά έτος και πηγή χρηματοδότησης.

4.15 Δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Σκύδρας

Στη συνέχεια καθορίζονται οι δείκτες με βάση τους οποίους θα πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης διακρίνονται σε:



Πηγή: Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

Το τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης σύμφωνα με τους στόχους και τις δράσεις του κάθε Μέτρου που έχει καταρτίσει τους αναγκαίους δείκτες παρακολούθησης, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υποστηρικτικές υπηρεσίες.

Στη συνέχεια εισηγείται τους οριστικούς δείκτες αξιολόγησης ανά Μέτρο καθώς και τους γενικούς δείκτες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στην Εκτελεστική Επιτροπή, η οποία αποφασίζει σχετικά.

4.16 Παρακολούθηση και Υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Σε συνάρτηση με τα οικονομικά αλλά και τα τεχνικά στοιχεία που αναλύονται στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό του Δήμου Σκύδρας, η Εκτελεστική Επιτροπή, με την υποστήριξη του τμήματος Προγραμματισμού, παρακολουθεί:

- Την υλοποίηση και την πορεία του φυσικού αντικείμενου των δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
- Την υλοποίηση και την πορεία του οικονομικού αντικείμενου των δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
- Την πορεία της εξέλιξης των τιμών σχετικά με τους δείκτες

Σχετικά με την πορεία υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, λαμβάνει γνώση το Δημοτικό Συμβούλιο από το τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, μέσω εκθέσεων αξιολόγησης που συντάσσονται από την υπηρεσία.

4.17 επικαιροποίηση και Αναθεώρηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Κατά τη χρονική περίοδο υλοποίησης και εφαρμογής του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είναι πολύ πιθανό να συντρέξουν λόγοι και προϋποθέσεις κατά τους οποίους ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός θα πρέπει να αναθεωρηθεί και να επικαιροποιηθεί εκ νέου. Κάποιοι από τους λόγους που επιβάλλουν κάτι τέτοιο μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- Έχουν καταγραφεί νέες ανάγκες
- Πρέπει να επικαιροποιηθούν οι στόχοι
- Απαιτείται να υλοποιηθούν νέες δράσεις
- Πρέπει να γίνει η σύνδεση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού με το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης.

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, ως το βασικότερο εργαλείο της τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου Σκύδρας, απαιτείται να είναι «συγχρονισμένος» με την τετραετή πορεία του Δήμου και τα επιμέρους εργαλεία προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου.

Η επικαιροποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, σε συνάρτηση με την καταχώρηση των δράσεων στο Τεχνικό Πρόγραμμα και του Ετήσιου Προγράμματος πρέπει να πραγματοποιείται σε ετήσια βάση.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο μετά από την ενδιάμεση αξιολόγηση μπορεί να αναθεωρήσει τους στόχους του σε συνέχεια της αιτιολογημένης απόφασης του Δημοτικού Συμβουλίου η οποία λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του.

Κεφάλαιο 5^ο

Ερευνητική Μεθοδολογία

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της ερευνητικής διαδικασίας ήταν να εξετασθεί ο βαθμός εφαρμογής καθώς και τα οφέλη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και ειδικότερα του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, στηριζόμενη στη μελέτη περίπτωσης του Δήμου Σκύδρας.

5.2 Ερευνητικός στόχος

Βασικό ερευνητικό στόχο αποτελεί η εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στη Τοπική Αυτοδιοίκηση και πιο συγκεκριμένα στο Δήμο Σκύδρας. Κύριο ερευνητικό ερώτημα «**η εφαρμογή του ή μή**» στο συγκεκριμένο Δήμο.

Επιπρόσθετη αξία έχουν για την έρευνα και κάποιοι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι όπως:

A) Η πεποίθηση του προσωπικού του Δήμου Σκύδρας απέναντι στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δήμου με τη χρήση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

B) Εξέταση επίτευξης στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού μέσα από τους μετρήσιμους δείκτες που έχουν καθοριστεί με στόχο την αναπροσαρμογή των αποφάσεων του οργανισμού.

Πρόκειται για μία μελέτη περίπτωσης η οποία θα έχει προστιθέμενη αξία στην έρευνα. Χρησιμοποιήθηκε ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας, ο οποίος αποτελεί και έναν από τους πιο δημοφιλείς τύπους έρευνας, διότι μέσω αυτού παρουσιάζονται και ερμηνεύονται με λεπτομέρεια όλες οι πληροφορίες για το συγκεκριμένο θέμα. Συντονίζονται τρόποι, ώστε τα δεδομένα να βοηθούν στην εξαγωγή ορισμένων μορφών αποτελεσμάτων.

Η επιλογή της μελέτης περίπτωσης που αφορά τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό του Δήμου Σκύδρας έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον ερευνητή, καθώς είναι υπάλληλος του Δήμου και εργάζεται στο τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό παρείχε τα εξής πλεονεκτήματα: α) γνώση του τρόπου λειτουργίας του Δήμου Σκύδρας, β) ευκολότερη δυνατότητα πρόσβασης στο υλικό της έρευνας και γ) καλύτερη επικοινωνία με τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

5.3 Ερευνητικά Ερωτήματα Μελέτης

1_Ο Δήμος Σκύδρας θεωρείται ότι έχει αφομοιώσει στη λειτουργία του ως οργανισμός τη σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού δεδομένης της θεσμικής του υποχρέωσης;

2_Η σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδίου από τον Δήμο Σκύδρας συνεπάγεται και την εφαρμογή του;

3_Τα στελέχη του Δήμου Σκύδρας είναι πεπεισμένα για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του Δήμου με την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος;

4_Εξετάζεται ο βαθμός επίτευξης στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού μέσα από μετρήσιμους δείκτες που έχουν καθοριστεί με στόχο την αναπροσαρμογή των αποφάσεων του οργανισμού;

5.4 Βασική ερευνητική υπόθεση

Ο Δήμος Σκύδρας συντάσσει και εφαρμόζει τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό σύμφωνα με τις αρχές του νέου Δημοσίου Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

5.5 Επιλογή Κατάλληλης Ερευνητικής Μεθόδου

Η μέθοδος που υιοθετήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας στηρίχθηκε στην μελέτη και επεξεργασία στοιχείων και στη μελέτη περίπτωσης. Προσπαθώντας να επιτευχθεί η ολιστική, σε βάθος ανάλυση του θεσμού του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης, διότι με τη χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων και αναδεικνύοντας με λεπτομέρεια την οπτική γωνία των συμμετεχόντων, αποτελεί την ιδανική μεθοδολογία.

5.6 Η μέθοδος της Ποσοτικής Έρευνας

Ο ερευνητής κατά την ποσοτική έρευνα στηρίζεται σε μια προ υπάρχουσα θεωρία (Deductive reasoning). Χρησιμοποιούνται αριθμητικά δεδομένα ώστε η ποσοτική ανάλυση να επαληθεύσει μία υπόθεση. Οι ερευνητικές υποθέσεις την βοηθούν να πετύχει τον κύριο σκοπό της, να οδηγηθεί δηλαδή σε γενικές αρχές.

Η επιστημονική λογική αποτελεί το κύριο κριτήριο για μία τέτοιας μορφής έρευνα. Η σχέση θεωρίας και κοινωνικής πραγματικότητας επαληθεύονται μέσω αριθμητικών δεδομένων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί ότι κατά την ποσοτική έρευνα δύσκολα επιτυγχάνεται η επιστημονική αντικειμενικότητα. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι ο ερευνητής, όντας και ο ίδιος μέλος ενός κοινωνικού συνόλου στο οποίο επενεργούν αντιλήψεις και στερεότυπα, δεν μπορεί να είναι απόλυτα αντικειμενικός. Επίσης κρίνεται απαραίτητη η ακρίβεια των στοιχείων και η τεκμηρίωσή τους, ώστε οι άλλοι επιστήμονες να τα κάνουν αποδεκτά.

Η επιστήμη και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την ποσοτική ανάλυση ώστε να περιγράψουν, να επεξεργάζονται και να εξηγήσουν φαινόμενα.

Οι μορφές ποσοτικής έρευνας είναι οι εξής :

1. Πειραματική : Οι συνθήκες της έρευνας ελέγχονται από τον ίδιο τον ερευνητή
2. Δειγματοληπτική : Χρησιμοποιούνται κλειστά ερωτηματολόγια για την συλλογή των δεδομένων
3. Δευτερογενής έρευνα : Πηγές συλλογής πληροφοριών αποτελούν τα στοιχεία κρατικών υπηρεσιών, ερευνητικών κέντρων, ιστορικών πηγών και ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων
4. Ανάλυση περιεχομένου : Διεξάγεται μελέτη και επεξεργασία δεδομένων. Πραγματοποιείται ποσοτικοποίηση περιεχομένου που εντάσσεται σε ομάδες με συστηματικό τρόπο.

5.7 Το ερωτηματολόγιο

Κύριο εργαλείο της έρευνας αποτελεί το ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι ένα δομημένο σύνολο από ερωτήσεις διατυπωμένες με σαφήνεια από τον ερευνητή, ώστε να απαντηθούν από το ερευνητικό δείγμα. Οι ερωτήσεις απαιτείται να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται οι ερευνητικοί στόχοι. Αυτό είναι μείζονος σημασίας διότι έτσι επιτυγχάνεται η πληρότητα και η επάρκεια των συλλεχθέντων στοιχείων. Ο ερευνητής τέλος, αποφασίζει τον αριθμό των ερωτήσεων, αλλά και τη μορφή τους. Αν είναι δηλαδή ανοικτού τύπου, όπου οι συμμετέχοντες απαντούν με ελεύθερο κείμενο, ή κλειστού τύπου όπου οι συμμετέχοντες επιλέγουν μέσα από ένα σύνολο συγκεκριμένων απαντήσεων.

Η ορθότητα του ερωτηματολογίου βασίζεται στην:

Διάγραμμα 5.1.

Κύρια στάδια ερωτηματολογίου



Πηγή: Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, 2011, (Ε.Ε.Τ.Α.Α.)

Το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει μεγαλύτερο ποσοστό πραγματικών απαντήσεων από τους συμμετέχοντες, διότι είναι ανώνυμο. Επίσης, συγκριτικά με τις προφορικές απαντήσεις μίας συνέντευξης η επεξεργασία του παρουσιάζει μεγαλύτερη ευκολία και είναι λιγότερο χρονοβόρα.

5.8 Πραγματοποίηση της έρευνας

Η μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε ως ερευνητική μέθοδος, στηρίχθηκε στην ανάλυση δεδομένων με πηγή αρχειακό υλικό του τμήματος Προγραμματισμού και Ανάπτυξης του Δήμου Σκύδρας. Συγκεκριμένα οι πληροφορίες αντλήθηκαν από την Έκθεση Απολογισμού του Δήμου Σκύδρας, τις Εκθέσεις Επιχειρησιακών Δράσεων, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (2014-2019) και το Ερωτηματολόγιο που δόθηκε στα στελέχη του Δήμου Σκύδρας. Η Δήμαρχος του Δήμου Σκύδρας και ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Διοικητικού επέτρεψαν την πρόσβαση του ερευνητή στο εν λόγω υλικό.

Μέσα από τα ερωτηματολόγια εξετάστηκαν οι θέσεις πέντε ανώτατων στελεχών του Δήμου καθώς και πέντε υπαλλήλων αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στον Δήμο Σκύδρας. Στόχος ήταν μέσα από την μελέτη και επεξεργασία των απόψεων αυτών, να κατατεθούν βελτιωτικές προτάσεις.

Η ποσοτική έρευνα, μέσω των ερωτηματολογίων, επιλέχθηκε διότι σε μία τόσο εξειδικευμένη πρακτική όπως ο Επιχειρησιακός σχεδιασμός, θα βοηθούσε να προκύψουν καλύτερα συμπεράσματα λόγω της διερεύνησης των απόψεων των ανώτατων στελεχών και υπαλλήλων με επαρκή γνώση στο σχετικό αντικείμενο.

Αρχικά διερευνήθηκε η πρόθεση των συμμετεχόντων να πάρουν μέρος στην έρευνα. Έπειτα ρωτήθηκαν εάν θα προτιμούσαν η έρευνα να πραγματοποιηθεί μέσω συνέντευξης ή μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν την προτίμησή τους για το ερωτηματολόγιο εξαιτίας των υπηρεσιακών αναγκών και του βεβαρημένου προγράμματός τους.

Τα πρώτα ερωτήματα χρησιμοποιήθηκαν για να συγκεντρωθούν δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία. Τα υπόλοιπα ερωτήματα ήταν κλειστού τύπου και στα περισσότερα οι απαντήσεις ήταν βάσει της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Στη συγκεκριμένη κλίμακα ο συμμετέχων στο ερωτηματολόγιο δηλώνει την άποψή του μέσω μιας διαβαθμισμένης κλίμακας 5 σημείων, όπου αντιπροσωπεύονται οι θέσεις από την μια άκρη(θετικό) μέχρι την άλλη(αρνητικό). Συνήθως οι απαντήσεις διατυπώνονται ως εξής: Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Αναποφάσιτος, Διαφωνώ, Διαφωνώ ριζικά.

Πριν αποσταλεί το ερωτηματολόγιο, δόθηκε σε δείγμα των 3 ατόμων ώστε να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα. Έπειτα εστάλη σε πέντε υπαλλήλους και σε πέντε ανώτερα στελέχη εκ των οποίων τα 2 είναι Διευθυντές τμήματος και οι 3 Προϊστάμενοι τμήματος.

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας και των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μεταξύ 1 και 20 Αυγούστου 2023. Απεστάλη επιστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που παρουσίαζε τον σκοπό της έρευνας με συνημμένο το link του ερωτηματολογίου, αφού αυτό ήταν δομημένο ως έγγραφο στο Google forms.

5.9 Ερευνητικό Δείγμα

Ο ερευνητής της συγκεκριμένης διπλωματικής χρησιμοποίησε τη μέθοδο της σκόπιμης δειγματοληψίας για να επιλέξει το ερευνητικό του δείγμα. Το μέγεθος του δείγματος φαίνεται ίσως μικρό, αλλά ο ερευνητής εξαιτίας της θέσεώς του και της εμπειρίας του στον Δήμο Σκύδρας, έχει επίγνωση ότι οι συγκεκριμένοι άνθρωποι είναι οι μόνοι που έχουν γνώση πάνω στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό.

5.10 Συλλογή Δεδομένων

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κατανεμημένες σε 6 κατηγορίες:

1η Εισαγωγικά ερωτήματα.

- Σας είναι γνωστό ότι συντάσσεται Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός στους ΟΤΑ α΄ βαθμού;
- Ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας 2014-2019;
- Εάν ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας σε ποιο στάδιο ήταν η συμβολή σας;
- Ο Δήμος Σκύδρας έχει καταρτίσει Ετήσια Προγράμματα Δράσης για τη τετραετία 2014-2019;

2η Σκοπιμότητα εκπόνησης Ε.Π.

- Θεωρείτε σημαντική την κατάρτιση ενός Επιχειρησιακού Σχεδιασμού για το Δήμο σας και πόσο;
- Θεωρείτε ότι βοηθάει ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στην βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου;

- Πιστεύετε ότι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός έχει βοηθήσει στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η Δημοτική Αρχή για αυτήν την περίοδο;
- Θεωρείτε ότι βοηθά ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας στην προώθηση της τοπικής ανάπτυξης;

3η Σχεδιασμός και κατάρτιση του Ε.Π.

- Η συλλογή στοιχείων κατά το στάδιο της κατάρτισης σας δυσκόλεψε;
- Είστε εξοικειωμένοι με τον όρο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός;
- Γνωρίζετε τα στάδια κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος;
- Το υποστηρικτικό υλικό της ΕΕΤΑΑ σας έχει βοηθήσει κατά την σύνταξη και εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού;
- Σημειώστε τους λόγους οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά στο να λάβετε μέρος στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

4η Διαβούλευση του Ε.Π.

- Υλοποιήθηκε το στάδιο της διαβούλευσης κατά την σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;
- Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην διαδικασία διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;
- Θεωρείτε ότι η διαδικασία της διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας ήταν ικανοποιητική;

5η Υλοποίηση του Ε.Π.

- Βελτίωσε την εργασία σας ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;
- Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας υλοποιήθηκε;
- Οι δράσεις του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας υλοποιήθηκαν όλες;

6η Αξιολόγηση του Ε.Π.

- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας ήταν πλήρες κατά την άποψή σας;

- Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τον ανασχεδιασμό δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019 που παρουσίασαν κώλυμα κατά την υλοποίηση;
- Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τη πορεία υλοποίησης δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019;

Με την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε η μελέτη και ανάλυσή τους. Στο επόμενο κεφάλαιο παρατίθενται τα στατιστικά της κάθε ερώτησης.

Κεφάλαιο 6°

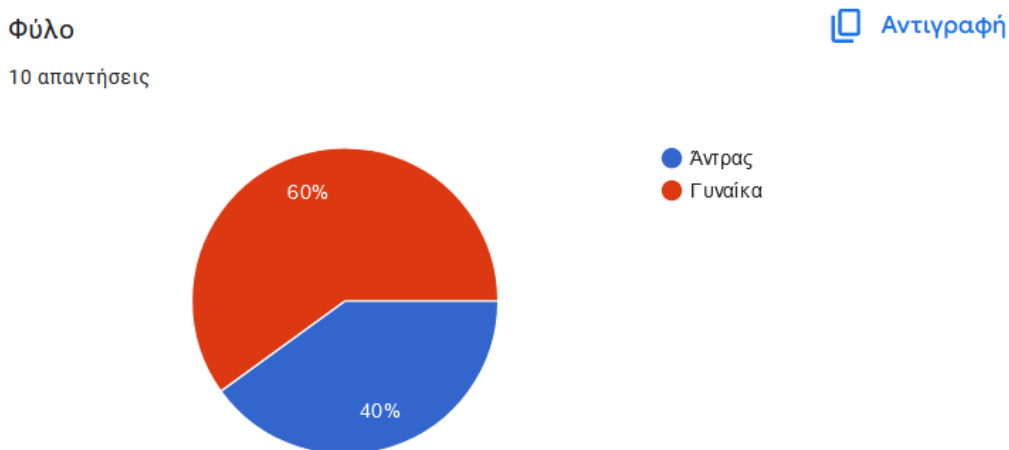
Αποτελέσματα έρευνας

6.1 Αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα υλοποιηθεί ανά ερώτηση, δηλαδή όλες οι απαντήσεις των συμμετεχόντων θα παρατίθενται ανά ερώτηση, ενώ η συζήτηση των αποτελεσμάτων θα γίνει σε επόμενη ενότητα. Συνολικά, εξετάστηκαν είκοσι επτά ερωτήσεις.

Από τους συμμετέχοντες που επιλέχθηκαν να αποτελέσουν το ερευνητικό δείγμα απάντησαν και οι δέκα.

Διάγραμμα 6.1.



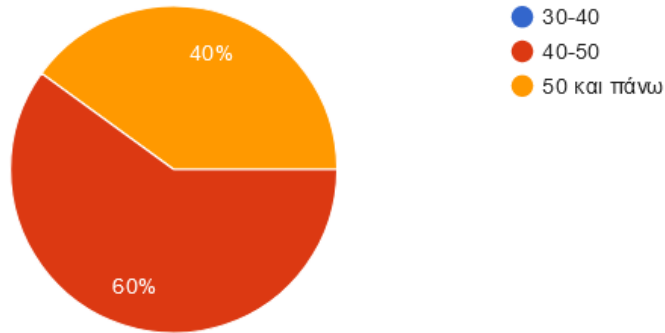
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Οι τέσσερις ήταν άντρες (40%) και οι έξι ήταν γυναίκες (60%).

Διάγραμμα 6.2.

Ηλικία
10 απαντήσεις

 Αντιγραφή




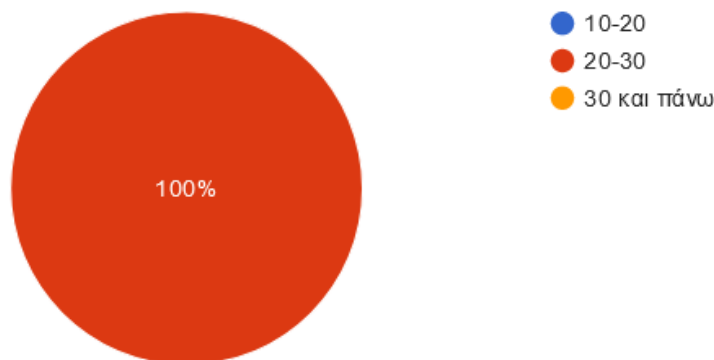
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμάνθηκε από 40 έτη και πάνω. Συγκεκριμένα οι έξι ήταν μεταξύ 40 και 50 ετών (60%), ενώ οι τέσσερις ξεπερνούσαν τα 50 έτη (40%).

Διάγραμμα 6.3.

Χρόνια υπηρεσίας
10 απαντήσεις

 Αντιγραφή




Πηγή: Ερωτηματολόγιο

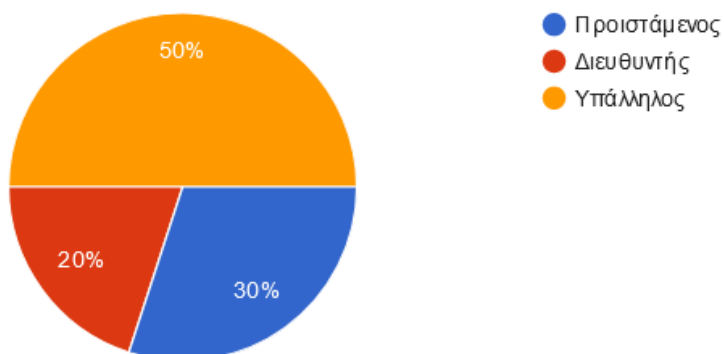
Όλοι οι συμμετέχοντες συγκεντρώνουν πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας

Διάγραμμα 6.4.

Υπηρεσιακή κατάσταση

10 απαντήσεις

 Αντιγραφή



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

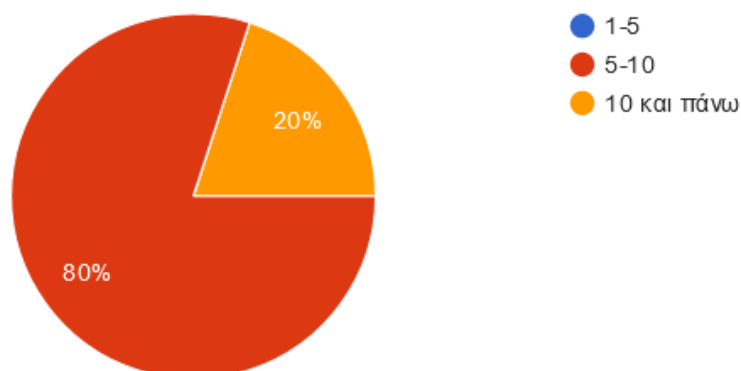
Σκόπιμα, το ερευνητικό δείγμα επιλέχθηκε να αποτελείται από διαφορετικής υπηρεσιακής κατάστασης υπαλλήλους του Δ. Σκύδρας. Έτσι και από το κυκλικό διάγραμμα παραπάνω φαίνεται ότι συμμετείχαν πέντε Υπάλληλοι Γραφείου (50%), τρεις Προϊστάμενοι Τμημάτων (30%) και δύο Δ/ντες του Δήμου (20%).

Διάγραμμα 6.5.

Χρόνος υπηρετήσης στην παρούσα θέση

10 απαντήσεις

 Αντιγραφή



Πηγή: Ερωτηματολόγιο


Σύμφωνα με το γράφημα οι συμμετέχοντες υπηρετούν στην συγκεκριμένη θέση πάνω 5 έτη και συγκεκριμένα οι οχτώ υπηρετούν από 5 έως 10 έτη (80%), ενώ οι δύο υπηρετούν για περισσότερα από 10 έτη (20%).

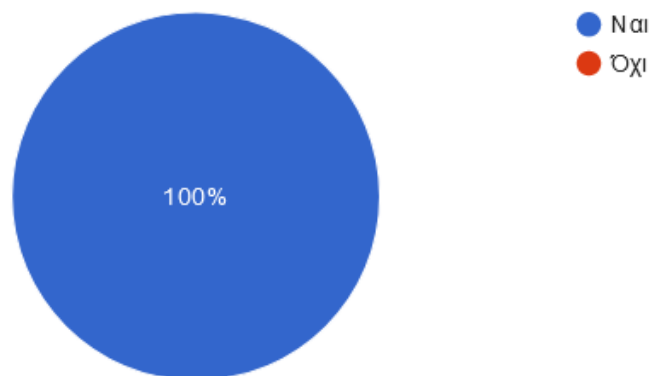
1^η Κατηγορία: Εισαγωγικά ερωτήματα.

1. Σας είναι γνωστό ότι συντάσσεται Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός στους ΟΤΑ α' βαθμού;

Διάγραμμα 6.6.

Σας είναι γνωστό ότι συντάσσεται Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός στους ΟΤΑ α' βαθμού;
10 απαντήσεις

 Αντιγραφή



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στο ερώτημα αν γνωρίζουν την έννοια του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού απάντησαν όλοι θετικά.

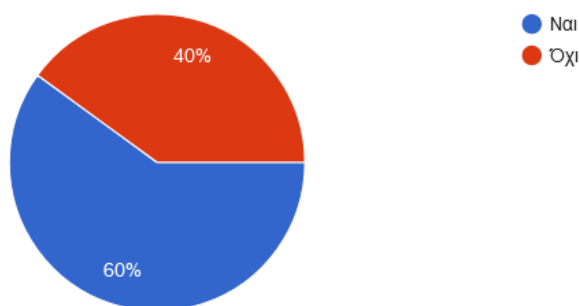
2. Ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας 2014-2019;

Διάγραμμα 6.7.



Ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας 2014-2019;

10 απαντήσεις



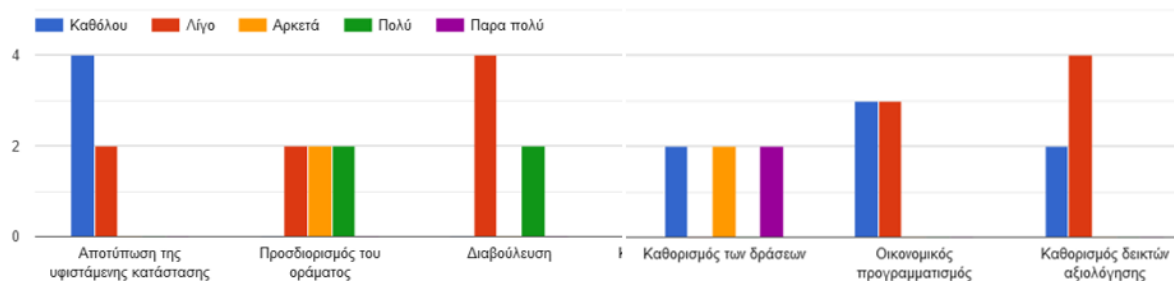
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Όσον αφορά όμως την συμμετοχή τους στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Ε. Π. μόνο οι έξι (60%) απάντησαν θετικά. Οι άλλοι τέσσερις (40%) δεν συμμετείχαν.

3. Εάν ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας σε ποιο στάδιο ήταν η συμβολή σας;

Διάγραμμα 6.8.

Εάν ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας σε ποιο στάδιο ήταν η συμβολή σας;



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Αναλύοντας το παραπάνω γράφημα διαφαίνεται ότι από τους έξι που συμμετείχαν οι τέσσερις δεν ασχολήθηκαν καθόλου με την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, ενώ οι δύο ασχολήθηκαν ελάχιστα. Όσον αφορά τον προσδιορισμό του οράματος, τα πράγματα φαίνονται μοιρασμένα. Κυρίως ασχολήθηκαν οι δύο, ενώ από τους άλλους τέσσερις οι δύο ασχολήθηκαν λίγο και οι άλλοι δύο αρκετά. Σχετικά με την διαβούλευση και πάλι μόνο οι δύο συνέβαλλαν, ενώ οι άλλοι τέσσερις συμμετείχαν ελάχιστα. Στο στάδιο του καθορισμού των δράσεων του Ε.Σ. παρατηρείται η συμμετοχή των τεσσάρων μόνο στελεχών και πάλι όχι ισάξια, ενώ οι δύο δε συμμετείχαν καθόλου. Στο στάδιο του οικονομικού προγραμματισμού οι τρεις δεν ασχολήθηκαν καθόλου, ενώ οι άλλοι τρεις λίγο. Τέλος, στο στάδιο του καθορισμού των στόχων αξιολόγησης οι δύο δεν ασχολήθηκαν καθόλου και οι άλλοι τέσσερις ελάχιστα.

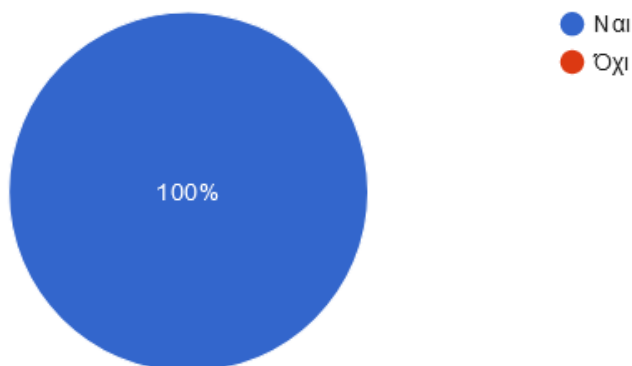
4. Ο Δήμος Σκύδρας έχει καταρτίσει Ετήσια Προγράμματα Δράσης για τη τετραετία 2014-2019;

Διάγραμμα 6.9.

Ο Δήμος Σκύδρας έχει καταρτίσει Ετήσια Προγράμματα Δράσης για τη τετραετία 2014-2019;

 Αντιγραφή

10 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στο ερώτημα για το αν ο Δ. Σκύδρας έχει καταρτίσει Ετήσια Προγράμματα Δράσης το 2014-2019 απάντησαν όλοι καταφατικά (100%).

2^η Κατηγορία: Σκοπιμότητα εκπόνησης Ε.Σ.

1. Πόσο σημαντική θεωρείτε την κατάρτιση ενός Επιχειρησιακού Σχεδιασμού για το Δήμο σας;

Διάγραμμα 6.10.

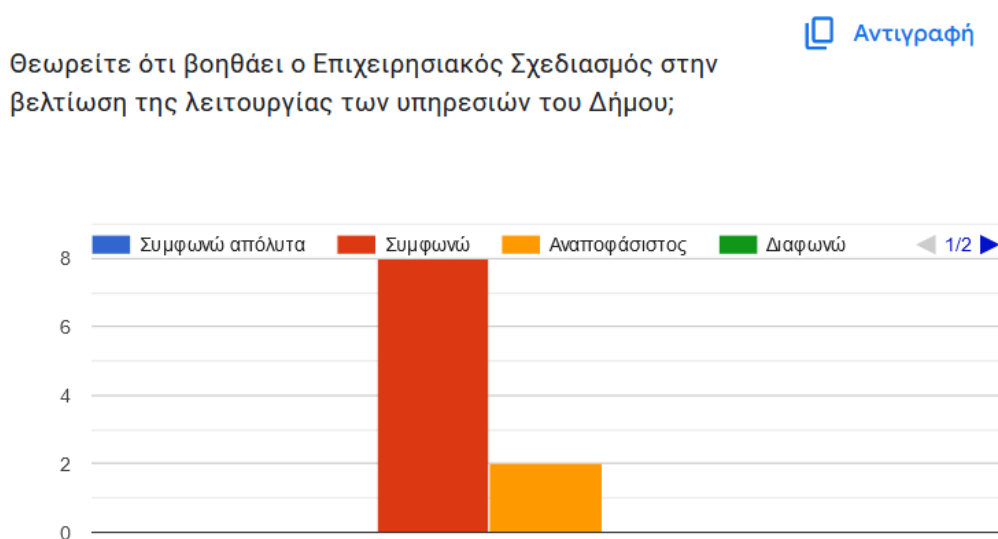


Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Όσον αφορά την ερώτηση για την αξία του Ε.Σ. στον Δήμο Σκύδρας οι έξι απάντησαν ότι είναι σημαντική, ενώ οι τέσσερις μέτρια.

2. Θεωρείτε ότι βοηθάει ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στην βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου;

Διάγραμμα 6.11.



Ερωτηματολόγιο

Πηγή:

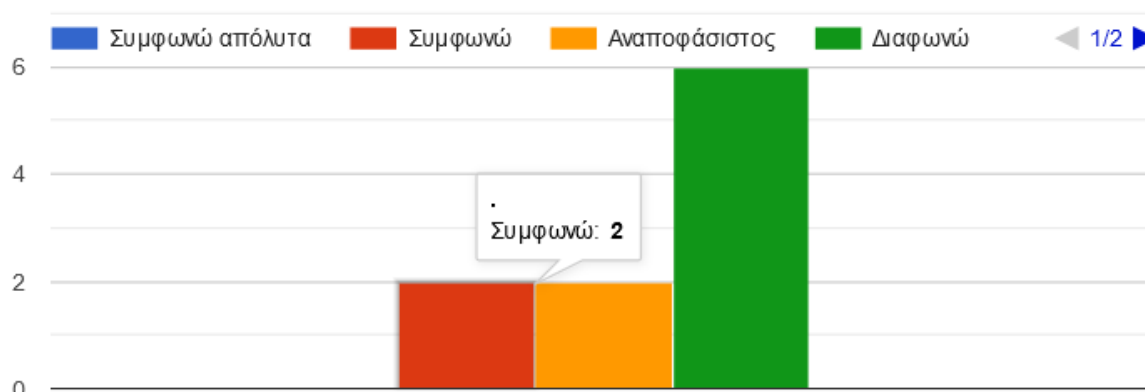
Στην συγκεκριμένη ερώτηση του ερωτηματολογίου οι οχτώ συμφώνησαν στην άποψη ότι ο Ε.Σ. βελτιώνει την λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου, ενώ οι δύο παρουσιάζονται αναποφάσιστοι.

3. Πιστεύετε ότι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός έχει βοηθήσει στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η Δημοτική Αρχή για αυτήν την περίοδο;

Διάγραμμα 6.12.



Πιστεύετε ότι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός έχει βοηθήσει στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η Δημοτική Αρχή για αυτήν την περίοδο;




Πηγή: Ερωτηματολόγιο

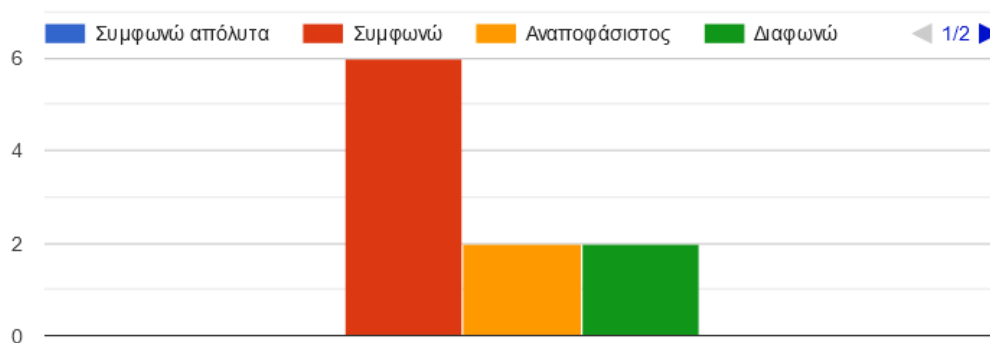
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (6 από τους 10) δηλώνουν ότι διαφωνούν με την άποψη ότι ο Ε.Σ. έχει βοηθήσει στην υλοποίηση των στόχων που έθεσε η Δημοτική Αρχή. Από τους υπόλοιπους, οι δύο δηλώνουν αναποφάσιστοι και οι άλλοι δύο ότι συμφωνούν.

4. Θεωρείτε ότι βοηθά ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας στην προώθηση της τοπικής ανάπτυξης;

Διάγραμμα 6.13.

 Αντιγραφή

Θεωρείτε ότι βοηθά ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας στην προώθηση της τοπικής ανάπτυξης;



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Η εικόνα στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζει τους έξι συμμετέχοντες να συμφωνούν με την άποψη ότι ο Ε.Σ. του Δ. Σκύδρας προωθεί την τοπική ανάπτυξη, τους δύο να είναι αναποφάσιστοι και τους άλλους δύο να διαφωνούν.

3^η Κατηγορία: Σχεδιασμός και κατάρτιση του Ε.Σ.

1. Η συλλογή στοιχείων κατά το στάδιο της κατάρτισης σας δυσκόλεψε;

Διάγραμμα 6.14.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Σχετικά με τον βαθμό δυσκολίας της συλλογής των στοιχείων κατά το στάδιο της κατάρτισης (βάσει γραμμικής κλίμακας 1 καθόλου μέχρι 5 πάρα πολύ) οι δύο τον χαρακτήρισαν με 3 (20%), οι τέσσερις με 4 (40%) και οι άλλοι τέσσερις με 5 (40%).

2. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τον όρο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός;

Διάγραμμα 6.15.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα, που αναλύεται σε μία γραμμική κλίμακα από το 1 (καθόλου) μέχρι το 5 (πάρα πολύ), φαίνεται ότι ο βαθμός εξοικείωσης για τους δύο συμμετέχοντες

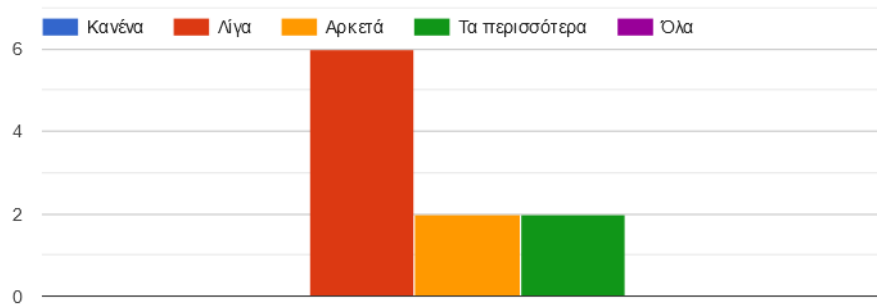
(20%) είναι στο 2, για τους τέσσερις συμμετέχοντες(40%) είναι στο 3 και για τους υπόλοιπους τέσσερις (40%) είναι στο 4.

3. Γνωρίζετε τα στάδια κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος;

Διάγραμμα 6.16.

Γνωρίζετε τα στάδια κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος;

[Αντιγραφή](#)



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

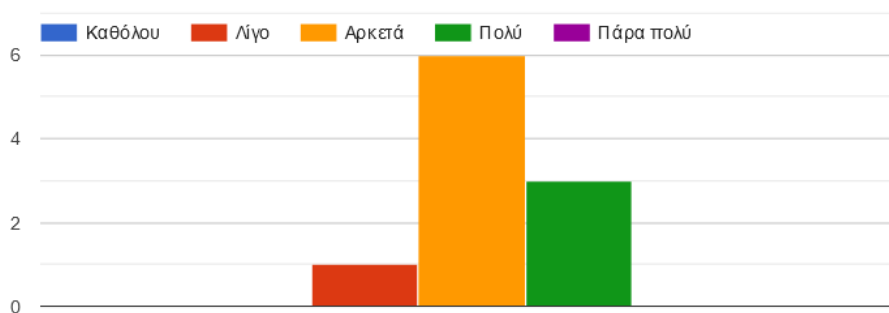
Από τους συμμετέχοντες, σχετικά με τις γνώσεις τους πάνω στα στάδια κατάρτισης ενός Ε.Π., οι έξι δήλωσαν ότι γνωρίζουν λίγα από αυτά, οι δύο αρκετά και μόνο οι δύο δήλωσαν τα περισσότερα από αυτά.

4. Το υποστηρικτικό υλικό της ΕΕΤΑΑ σας έχει βοηθήσει κατά την σύνταξη και εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού;

Διάγραμμα 6.17.

Το υποστηρικτικό υλικό της ΕΕΤΑΑ σας έχει βοηθήσει κατά την σύνταξη και εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού;

[Αντιγραφή](#)



Ερωτηματολόγιο

Πηγή:

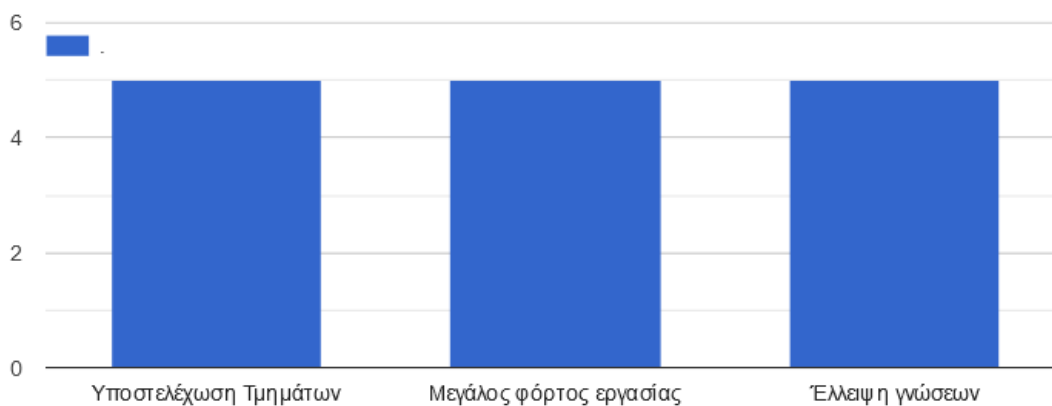
Στο παραπάνω ερώτημα οι περισσότεροι (6) απάντησαν ότι έχουν βοηθηθεί αρκετά, ο ένας λίγο και οι άλλοι τρεις απάντησαν πολύ.

5. Σημειώστε τους λόγους οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά στο να λάβετε μέρος στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Διάγραμμα 6.18.

Σημειώστε τους λόγους οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά στο να λάβετε μέρος στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

 Αντιγραφή



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Αναφορικά με τους λόγους που δρουν ανασταλτικά στη συμμετοχή των ερωτηθέντων στην ομάδα εργασίας για τη σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, οι απαντήσεις ήταν ομόφωνες. Η υποστελέχωση των Τμημάτων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η έλλειψη γνώσεων δεν επιτρέπουν την ενασχόλησή τους και με την κατάρτιση του Ε.Σ.

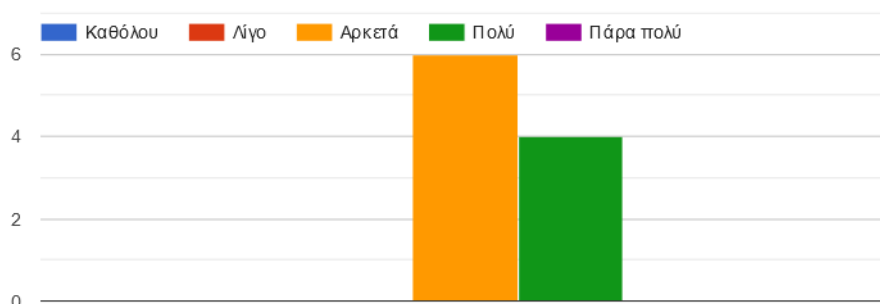
4^η Κατηγορία: Διαβούλευση του Ε.Π.

1. Υλοποιήθηκε το στάδιο της διαβούλευσης κατά την σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;

Διάγραμμα 6.19.

 Αντιγραφή

Υλοποιήθηκε το στάδιο της διαβούλευσης κατά την σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Αναφορικά με το στάδιο της διαβούλευσης οι έξι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι υλοποιήθηκε αρκετά, ενώ οι τέσσερις πολύ.

2. Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην διαδικασία διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;

Διάγραμμα 6.20.

 Αντιγραφή

Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην διαδικασία διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

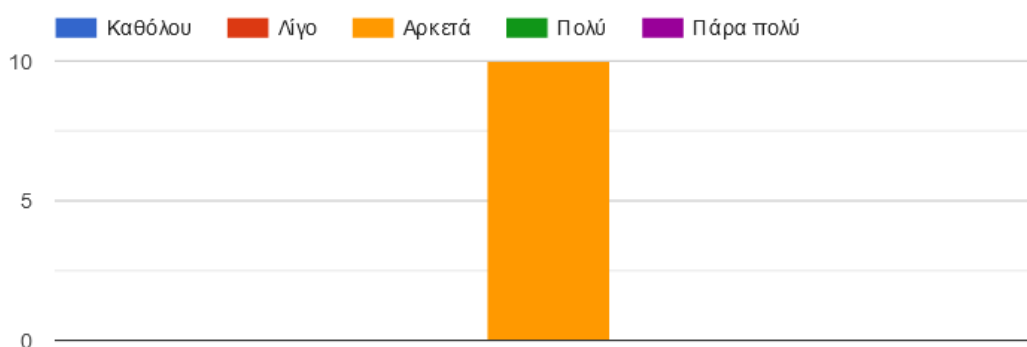
Στο συγκεκριμένο ερώτημα εξετάστηκε ο βαθμός συμμετοχής τους στην διαδικασία της διαβούλευσης του Ε.Π. 2014-2019 στον Δήμο τους. Έτσι στο αντίστοιχο διάγραμμα φαίνεται ότι οι έξι συμμετείχαν λίγο, οι δύο αρκετά και οι άλλοι δύο πολύ.

3. Θεωρείτε ότι η διαδικασία της διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας ήταν ικανοποιητική;

Διάγραμμα 6.21.

Αντιγραφή

Θεωρείτε ότι η διαδικασία της διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας ήταν ικανοποιητική;



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα, όλοι απάντησαν ότι η διαδικασία της διαβούλευσης ήταν αρκετά ικανοποιητική.

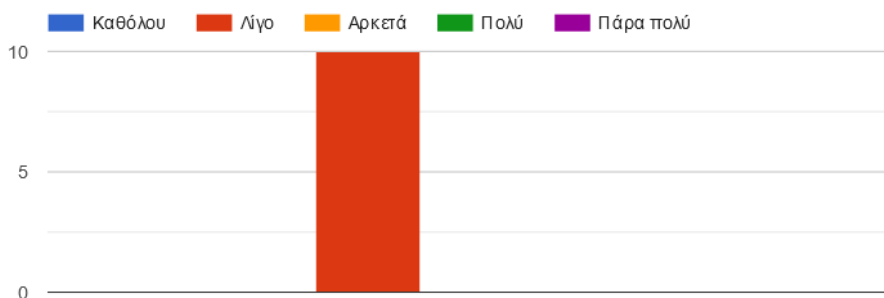
5^η Κατηγορία: Υλοποίηση του Ε.Σ.

1. Βελτίωσε την εργασία σας ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;

Διάγραμμα 6.22.

Βελτίωσε την εργασία σας ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;

 Αντιγραφή



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Σχετικά με το παραπάνω ερώτημα, αν δηλαδή βελτιώθηκε η εργασία των συμμετεχόντων με την ενσωμάτωση του Ε.Σ. 2014-2019 στον Δ. Σκύδρας, και οι δέκα απάντησαν λίγο.

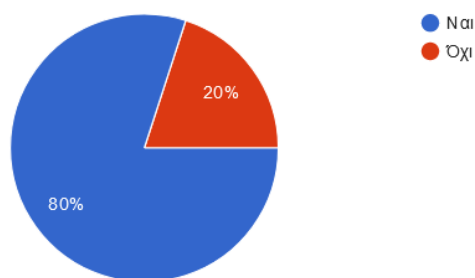
2. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας υλοποιήθηκε;

Διάγραμμα 6.23.

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας υλοποιήθηκε;

 Αντιγραφή

10 απαντήσεις

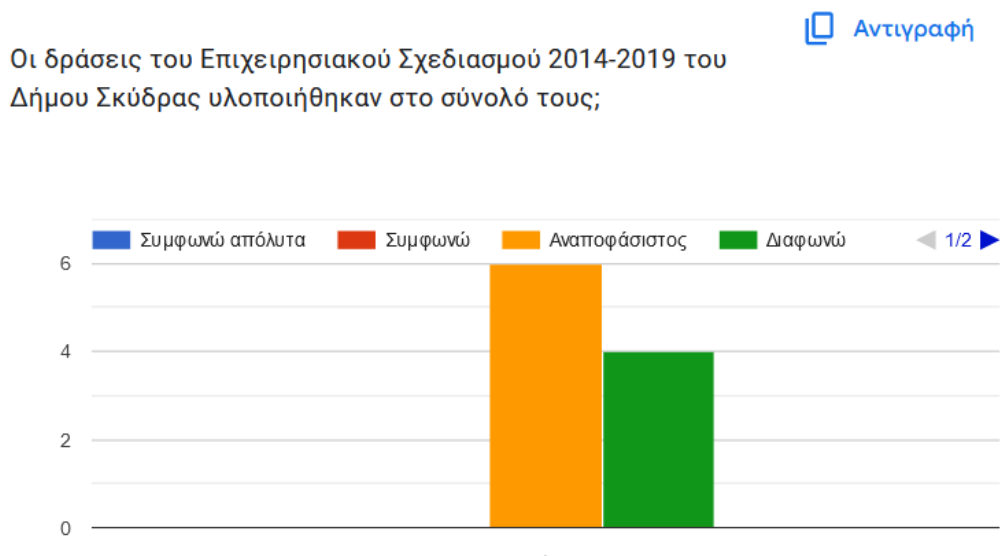


Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Παρατηρώντας το κυκλικό διάγραμμα, διαφαίνεται το αν υλοποιήθηκε ο Ε.Σ. 2014-2019 στον Δ. Σκύδρας, σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων. Έτσι οι οχτώ (80%) απάντησαν καταφατικά, ενώ οι δύο (20%) αρνητικά.

3. Οι δράσεις του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας υλοποιήθηκαν στο σύνολό τους;

Διάγραμμα 6.24.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στο παρόν ερώτημα εξετάζεται η άποψη των υπαλλήλων για το αν είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι δράσεις του Ε.Σ. 2014-2019 του Δήμου. Μέσα από το διάγραμμα παρουσιάζονται οι έξι να είναι αναποφάσιστοι και οι τέσσερις να διαφωνούν.

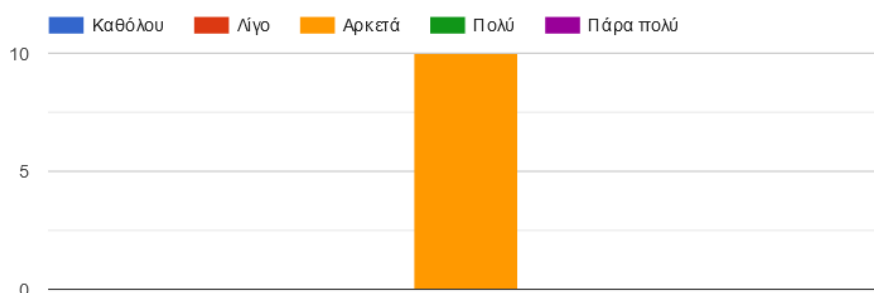
6^η Κατηγορία: Αξιολόγηση του Ε.Σ.

1. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας ήταν πλήρες κατά την άποψή σας.

Διάγραμμα 6.25.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας είναι πλήρες κατά την άποψή σας;

 Αντιγραφή



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζεται η άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την πληρότητα του Ε.Σ. 2014-2019 του Δ. Σκύδρας. Και οι δέκα δήλωσαν ότι είναι αρκετά πλήρες.

2. Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τον ανασχεδιασμό δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019 που παρουσίασαν κώλυμα κατά την υλοποίηση;

Διάγραμμα 6.26.

Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τον ανασχεδιασμό δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019 που παρουσίασαν κώλυμα κατά την υλοποίηση;

 Αντιγραφή

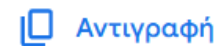


Πηγή: Ερωτηματολόγιο

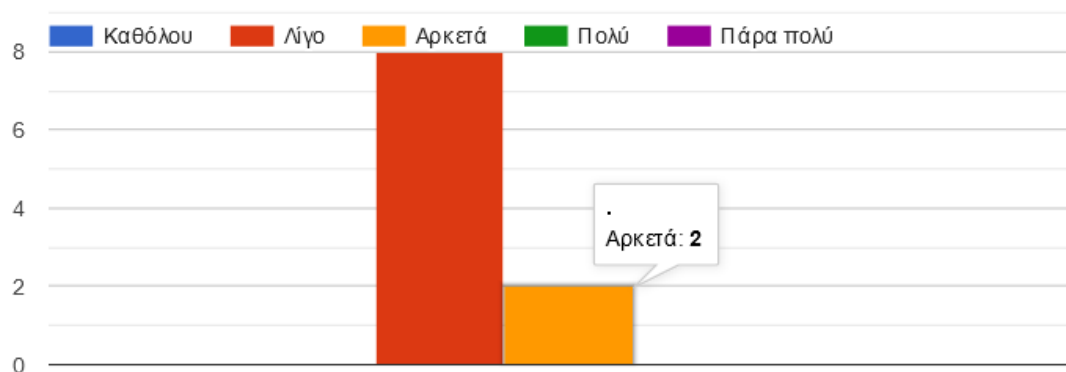
Στο ερώτημα αναφορικά με τον ανασχεδιασμό δράσεων του Ε.Σ. λόγω των δεικτών αξιολόγησης και οι δέκα συμμετέχοντες απάντησαν λίγο.

3. Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τη πορεία υλοποίησης δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019;

Διάγραμμα 6.27.



Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τη πορεία υλοποίησης δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019;



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Τέλος, στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζεται η άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με το αν επηρεάζεται η πορεία των δράσεων του Ε.Σ. από τους δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης. Οι οχτώ απάντησαν ελάχιστα και οι δύο αρκετά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο _ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συμμετέχοντες που επιλέχθηκαν να αποτελέσουν το ερευνητικό δείγμα ήταν στον αριθμό 10, έξι γυναίκες και τέσσερις άντρες. Η ηλικία τους κυμαινόταν από 40 έτη και πάνω ενώ όλοι οι συμμετέχοντες συγκεντρώνουν πάνω από 20 έτη υπηρεσίας.

Η άποψή τους είχε βαρύνουσα σημασία, διότι πρόκειται για ανθρώπους σε καίριες διοικητικές θέσεις του Δήμου, σχετικά με την κατάρτιση και την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Από τους συμμετέχοντες οι δύο είναι Διευθυντές και οι τρεις Προϊστάμενοι, που διατελούν καθήκοντα στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης για πάνω από 5 χρόνια, επομένως γνωρίζουν πολύ καλά τα δυνατά και αδύναμα σημεία του Δήμου, ενώ οι άλλοι πέντε είναι υπάλληλοι τμημάτων που συμμετέχουν στην κατάρτιση του Ε.Σ.

Εξετάζοντας τις απαντήσεις, που προέκυψαν από την συμπλήρωση των ερωτηματολόγιων, εξήχθη το συμπέρασμα ότι παρόλο που όλοι γνώριζαν την αξία της σύνταξης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Σκύδρας, οι τέσσερις δεν επέλεξαν να συμμετέχουν στην ομάδα εργασίας που το συντάξε. Επίσης η συμβολή των έξι στελεχών που συμμετείχαν ήταν ελάχιστη.

Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να φαίνονται μη αναμενόμενα εκ πρώτης όψεως για τον εκάστοτε αναγνώστη της διπλωματικής εργασίας, όμως για τον ίδιο τον ερευνητή, ο οποίος είναι υπάλληλος του Δήμου Σκύδρας και έχει άμεση εμπλοκή στη διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Προγράμματος, ήταν απολύτως αναμενόμενα.

Ένας από τους κύριους λόγους που απέτρεψαν τα δέκα στελέχη να συμμετέχουν ενεργά στην κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ήταν η υποστελέχωση των τμημάτων και ο φόρτος εργασίας.

Τα πολυετή οικονομικά προβλήματα και οι αυξημένες απαιτήσεις της καθημερινότητας οδηγούν τους πολίτες να είναι πιο απαιτητικοί απέναντι στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Έτσι η Τοπική Αυτοδιοίκηση προσπαθεί να ανταπεξέλθει χωρίς όμως τους αντίστοιχους πόρους υλικούς και κυρίως ανθρώπινους. Επομένως οι υπάλληλοι είναι επιφορτισμένοι με τις καθημερινές υποχρεώσεις και δεν έχουν δυνάμεις και χρόνο να αφιερώσουν στην κατάρτιση και υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Ένας άλλος λόγος που έπαιξε ανασταλτικό ρόλο στην ενεργή συμμετοχή όλων των στελεχών ήταν η έλλειψη γνώσεων πάνω στην κατάρτιση και υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Ενδεχομένως να γνωρίζουν την έννοια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, όμως στην πραγματικότητα δεν γνωρίζουν τι είναι κατά βάση ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός και ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, η Διοίκηση Μέσω Στόχων και ποια τα οφέλη για τον οργανισμό και τους πολίτες.

Επομένως λόγω της έλλειψης τεχνικών γνώσεων δεν τους ήταν εύκολο να συμβάλλουν σε ικανοποιητικό βαθμό στα στάδια κατάρτισής του.

Μέσα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου προκύπτει ότι συνάντησαν μεγάλη δυσκολία κατά τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, καθώς δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τα στάδιά του αν και ήταν αρκετά βοηθητικό το υποστηρικτικό υλικό της ΕΕΤΑΑ.

Ο βαθμός υλοποίησης του σταδίου της διαβούλευσης σύμφωνα πάντα με τις δηλώσεις των στελεχών και υπαλλήλων του Δήμου Σκύδρας ήταν αρκετά ικανοποιητικός, χωρίς όμως πάλι να συγκεντρώνει μεγάλο ποσοστό της συμμετοχής τους. Αυτό συνέβη εξαιτίας των δυσκολιών που αντιμετώπισαν πάνω σε βασικά θέματα του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού λόγω ελλιπούς γνώσης του αντικειμένου.

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός πρέπει να αξιολογείται βάσει μετρήσιμων δεικτών, έτσι ώστε ο Δήμος να είναι σε θέση να εκτιμήσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να προχωρήσει στον σχεδιασμό νέων δράσεων ή στον ανασχεδιασμό των ήδη υπαρχόντων. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας εμφανίζει προβλήματα ως προς την αξιολόγησή του. Το ποσοστό παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του Δήμου Σκύδρας είναι ελάχιστο. Οι δείκτες του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού υπάρχουν, αλλά παρουσιάζεται ιδιαίτερη δυσκολία στην εφαρμογή αυτής της διαδικασίας. Αιτία αυτής της δυστοκίας είναι η υποστελέχωση των υπηρεσιών. Ο Δήμος Σκύδρας έχει έλλειψη σε προσωπικό και σε αυτό ήρθε να προστεθεί και ένα ποσοστό υπαλλήλων που συνταξιοδοτήθηκε και δεν αντικαταστάθηκε ποτέ. Επίσης, το ήδη υπάρχον προσωπικό είναι ιδιαίτερα επιβαρυνμένο λόγω της καθημερινής πίεσης της δουλειάς. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να υπάρχει αντίκτυπο και στην διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.

Σε σχέση με τα οφέλη που αποφέρει η υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στον Δήμο Σκύδρας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι δεν είναι αρκετά. Βέβαια, επισημαίνεται ότι μέχρι τώρα δεν έχει γίνει στον βαθμό που έπρεπε η αξιολόγηση υλοποίησής του, επομένως δε θα μπορούσαν να δουν και τα οφέλη του. Θεωρούν απλά ότι χρειάζεται να καταναλωθεί πολύς χρόνος και κόπος για μία διαδικασία της οποίας το αποτέλεσμα δεν είναι αρκετό.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός εφαρμόζεται στον Δήμο Σκύδρας, κυρίως λόγω της θεσμικής υποχρέωσης, όμως δεν το έχει εντάξει στην κουλτούρα του ως οργανισμός. Ελάχιστοι γνωρίζουν τι είναι πραγματικά ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός πως συντάσσεται, πως υλοποιείται, πως αξιολογείται και κυρίως ποια είναι τα οφέλη του. Οι υπάλληλοι δεν είναι πεπεισμένοι για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη

λειτουργία του Δήμου με την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και δυστυχώς η έλλειψη αξιολόγησης συντελεί σε αυτό το συμπέρασμα.

Κεφάλαιο 8^ο

Προτάσεις

Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για κάθε οργανισμό αρκεί να σχεδιαστεί, να υλοποιηθεί και να αξιολογηθεί σωστά. Μέσα από την έρευνα στον συγκεκριμένο Δήμο εντοπίστηκαν αντικειμενικές δυσκολίες που αποτρέπουν τη σωστή εφαρμογή και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Δυσκολίες όμως που μπορούν να ξεπεραστούν εάν δοθεί η κατάλληλη προσοχή και από την Δημοτική αρχή. Το κύριο πρόβλημα είναι η υποστελέχωση του Δήμου. Αυτό θα μπορούσε να διορθωθεί με νέες προσλήψεις. Φυσικά αυτό δεν είναι πάντα εύκολο. Ως εναλλακτική πρόταση θα μπορούσε να εξετασθεί η μετακίνηση υπαλλήλων από μη νευραλγικές θέσεις, σε θέσεις που χρήζουν βοήθειας λόγω επιφορτισμένων καθημερινών αναγκών.

Η έλλειψη γνώσεων των υπαλλήλων πάνω στην κατάρτιση, εφαρμογή και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού αποτελεί αντικειμενική δυσκολία που παρουσιάζεται και λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στη συμμετοχή των υπαλλήλων. Η συμμετοχή της πλειοψηφίας των υπαλλήλων του Δήμου σε ετήσια σεμινάρια θα μπορούσε να δώσει λύση. Η συλλογή δεδομένων κατά την κατάρτιση, την εφαρμογή και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού αφορά όλα τα τμήματα του Δήμου, επομένως όλοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν την έννοιά του για να είναι σε θέση να δώσουν τα απαραίτητα στοιχεία που θα τους ζητηθούν. Θα πρέπει να δημιουργούνται ομάδες εργασίας διατμηματικές κυρίως από υπαλλήλους και όχι μόνο από στελέχη της Δημοτικής αρχής.

Το όραμα και η αποστολή του Δήμου Σκύδρας είναι υπόθεση όλων όσων δουλεύουν σε αυτόν. Τα στελέχη του Δήμου θα πρέπει να το επικοινωνούν αυτό σε όλα τα τμήματα και τους υπαλλήλους του Δήμου εάν θέλουν να επιτύχουν τα μέγιστα που μπορεί να αποφέρει ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός. Ο καθορισμός των στόχων του δεν πρέπει να γίνεται μόνο από την Δημοτική Αρχή και τα στελέχη του Δήμου, αλλά και από τους υπαλλήλους διότι τα οφέλη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού αφορούν άμεσα τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας τους. Για να γίνει όμως αυτό αντιληπτό από όλους θα πρέπει να καταρτιστούν σχετικά.

Η αξιολόγηση είναι πολύ βασικό στάδιο του Ε.Σ. διότι ο Δήμος βάσει αυτής θα είναι σε θέση να εκτιμήσει την κατάσταση που βρίσκεται και να ορίσει τα επόμενα βήματα του. Όμως η αξιολόγηση δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί. Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει ελλιπής χρόνος, γνώση, συνεργασία και κουλτούρα σχετικά με τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό. Βέλτιστη λύση θα

αποτελούσε η δημιουργία μίας ομάδας παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού μέσω συγκεκριμένων δεικτών, αρχικά κατά την σύνταξη του Ετησίου Προγράμματος και έπειτα βάσει αυτού να οδηγούνταν στην αξιολόγηση του Τετραετούς Επιχειρησιακού.

Ως κατακλείδα της παρούσης διπλωματικής θα μπορούσε να καταγραφεί ότι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τον Δημόσιο τομέα και τους ΟΤΑ εφόσον δοθεί η απαραίτητη προσοχή ώστε να επιτευχθούν σημαντικά αποτελέσματα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αλλαγή της κουλτούρας των ανθρώπων του Δήμου, ώστε να μην θεωρούν πια αυτή τη διαδικασία υποχρεωτική, αλλά απαραίτητη για την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του Δήμου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΟΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ..

<https://docs.google.com/forms/u/0/d/1oijY9S5QDfeskcXm3-ef6yQ...>

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ..

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των στελεχών του Δ. Σκύδρας σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στον συγκεκριμένο Δήμο. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν κατανέμονται σε 7 κατηγορίες και η απάντηση όλων κρίνεται απαραίτητη ώστε να εξαχθούν τεκμηριωμένα και αξιόπιστα συμπεράσματα. Σας ευχαριστώ πολύ.

1. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άντρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 30-40
 40-50
 50 και πάνω

3. Χρόνια υπηρεσίας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 10-20
 20-30
 30 και πάνω

4. Υπηρεσιακή κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Προιστάμενος
- Διευθυντής
- Υπάλληλος

5. Χρόνος υπηρετήσης στην παρούσα θέση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1-5
- 5-10
- 10 και πάνω

Εισαγωγικά ερωτήματα

6. Σας είναι γνωστό ότι συντάσσεται Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός στους ΟΤΑ α' βαθμού;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

7. Ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας 2014-2019;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

8. Εάν ανήκατε στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Σκύδρας σε ποιο στάδιο ήταν η συμβολή σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Παρα πολύ
Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσδιορισμός του οράματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαβούλευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθορισμός των δράσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οικονομικός προγραμματισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθορισμός δεικτών αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ο Δήμος Σκύδρας έχει καταρτίσει Ετήσια Προγράμματα Δράσης για τη τετραετία 2014-2019;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

Σκοπιμότητα εκπόνησης Επιχειρησιακού Προγράμματος

10. Πόσο σημαντική θεωρείτε την κατάρτιση ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος για το Δήμο σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ελάχιστη	Μέτρια	Σημαντική	Απαραίτητη
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Θεωρείτε ότι βοηθάει ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στην βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Αναποφάσιστος	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Πιστεύετε ότι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός έχει βοηθήσει στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η Δημοτική Αρχή για αυτήν την περίοδο;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Αναποφάσιστος	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Θεωρείτε ότι βοηθά ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός του Δήμου Σκύδρας στην προώθηση της τοπικής ανάπτυξης;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Αναποφάσιστος	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σχεδιασμός και κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος

14. Η συλλογή στοιχείων κατά το στάδιο της κατάρτισης σας δυσκόλεψε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
Καθι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πάρα πολύ				

15. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τον όρο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
Καθι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πάρα πολύ				

16. Γνωρίζετε τα στάδια κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Κανένα	Λίγα	Αρκετά	Τα περισσότερα	Όλα
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Το υποστηρικτικό υλικό της ΕΕΤΑΑ σας έχει βοηθήσει κατά την σύνταξη και εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Σημειώστε τους λόγους οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά στο να λάβετε μέρος στην ομάδα εργασίας για την σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

Υποστελέχωση Τμημάτων	<input type="radio"/>
Μεγάλος φόρτος εργασίας	<input type="radio"/>
Έλλειψη γνώσεων	<input type="radio"/>

Διαβούλευση του Επιχειρησιακού Προγράμματος

19. Υλοποιήθηκε το στάδιο της διαβούλευσης κατά την σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην διαδικασία διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Θεωρείτε ότι η διαδικασία της διαβούλευσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας ήταν ικανοποιητική;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος

22. Βελτίωσε την εργασία σας ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας υλοποιήθηκε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

24. Οι δράσεις του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας υλοποιήθηκαν στο σύνολό τους;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Αναποφάσιτος	Διαφωνώ	Διαφωνώ ριζικά
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος

25. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019 του Δήμου Σκύδρας είναι πλήρες κατά την άποψή σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τον ανασχεδιασμό δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019 που παρουσίασαν κώλυμα κατά την υλοποίηση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για τη πορεία υλοποίησης δράσεων του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 2014-2019;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βιβλιογραφία

Πηγές Διαδικτύου:

- Δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.):
URL <http://www.eetaa.gr>
- Επιχειρησιακά Προγράμματα Δήμων και Περιφερειών – Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
URL <https://www.eetaa.gr/epicheirisiaka-programmata-dimon-kai-perifereion/> - (Πρόσβαση: 11.08.23)
- Οι Ολοκληρωμένες Χωρικές Στρατηγικές (ΟΧΕ, ΒΑΑ, ΤΑΠΤΟΚ) στα Περιφερειακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2021 – 27 (2022) – Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
URL <https://www.eetaa.gr/ekdoseis-eetaa/oi-olokliromenes-chorikes-stratigikes-oche-vaa-taptok-sta-perifereiaka-programmata-tou-espa-2021-27-2022/> - (Πρόσβαση: 11.08.23)
- Ε.Σ.Π.Α. 2021-2027 ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης
URL <https://www.ita.org.gr/el/> - (Πρόσβαση 06.09.23)
- Σχεδιασμός ΕΣΠΑ και Επιχειρησιακών Προγραμμάτων 2021-2027
URL <https://www.espa.gr/el/Pages/Sxediasmos21-27.aspx> - (Πρόσβαση: 06.09.23)
- Πολιτική συνοχής της ΕΕ: Η Επιτροπή εγκρίνει την ελληνική συμφωνία εταιρικής σχέσης ύψους 21 δισ. ευρώ για την περίοδο 2021-2027
URL https://ec.europa.eu/regional_policy/el/newsroom/news/2021/07/29-07-2021-eu-cohesion-policy-commission-adopts-eur21-billion-greek-partnership-agreement-for-2021-2027 - (Πρόσβαση: 10.09.23)
- ΕΣΠΑ 2021-2027
<https://www.espa.gr/el/Pages/espa2021-2027.aspx> - (Πρόσβαση: 10.09.23)
- Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης 2021-2025
URL <http://epa.gov.gr/> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Ελλάδα 2.0 NextGenerationEU
URL <https://greece20.gov.gr/me-mia-matia/> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ) 2023 – 2027
URL <http://www.agrotikianaptixi.gr/el> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Πρόγραμμα «Κεντρική Μακεδονία» 2021-2027
URL <https://www.pepkm.gr/uploads/2023/pepkm/programma-kentriki-makedonia.pdf> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Δικτυακός τόπος νομοθετικής και διοικητικής υποστήριξης Δήμων
URL <http://www.dimosnet.gr> - (Πρόσβαση 14-09-2023)

Πηγές Διαδικτύου:

- Δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.):
URL <http://www.eetaa.gr>
- Επιχειρησιακά Προγράμματα Δήμων και Περιφερειών – Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
URL <https://www.eetaa.gr/epicheirisiaka-programmata-dimon-kai-perifereion/> - (Πρόσβαση: 11.08.23)
- Οι Ολοκληρωμένες Χωρικές Στρατηγικές (ΟΧΕ, ΒΑΑ, ΤΑΠΤΟΚ) στα Περιφερειακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2021 – 27 (2022) – Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
URL <https://www.eetaa.gr/ekdoseis-eetaa/oi-olokliromenes-chorikes-stratigikes-och-e-vaa-taptok-sta-perifereiaka-programmata-tou-esp-a-2021-27-2022/> - (Πρόσβαση: 11.08.23)
- Ε.Σ.Π.Α. 2021-2027 ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης
URL <https://www.ita.org.gr/el/> - (Πρόσβαση 06.09.23)
- Σχεδιασμός ΕΣΠΑ και Επιχειρησιακών Προγραμμάτων 2021-2027
URL <https://www.espa.gr/el/Pages/Sxediasmos21-27.aspx> - (Πρόσβαση: 06.09.23)
- Πολιτική συνοχής της ΕΕ: Η Επιτροπή εγκρίνει την ελληνική συμφωνία εταιρικής σχέσης ύψους 21 δισ. ευρώ για την περίοδο 2021-2027
URL https://ec.europa.eu/regional_policy/el/newsroom/news/2021/07/29-07-2021-eu-cohesion-policy-commission-adopts-eur21-billion-greek-partnership-agreement-for-2021-2027 - (Πρόσβαση: 10.09.23)
- ΕΣΠΑ 2021-2027
<https://www.espa.gr/el/Pages/espa2021-2027.aspx> - (Πρόσβαση: 10.09.23)
- Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης 2021-2025
URL <http://epa.gov.gr/> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Ελλάδα 2.0 NextGenerationEU
URL <https://greece20.gov.gr/me-mia-matia/> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ) 2023 – 2027
URL <http://www.agrotikianaptixi.gr/el/> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Πρόγραμμα «Κεντρική Μακεδονία» 2021-2027
URL <https://www.pepkm.gr/uploads/2023/pepkm/programma-kentriki-makedonia.pdf> - (Πρόσβαση 14-09-2023)
- Δικτυακός τόπος νομοθετικής και διοικητικής υποστήριξης Δήμων
URL <http://www.dimosnet.gr> - (Πρόσβαση 14-09-2023)

Οδηγοί:

- Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ο.Τ.Α. Α΄, 2007, Έκδοση Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.).
- Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ο.Τ.Α. Α΄, 2011, Έκδοση Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.).
- Οδηγός Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Επικαιροποίησης Και Αναθεώρησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων Ο.Τ.Α. Α΄, 2011, Έκδοση Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης Και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.).

Νομοθεσία – Θεσμικό Πλαίσιο

- Απόφαση του Υπ. Εσωτερικών με αρ. 41179/23.10.2014 «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014–2019» (ΦΕΚ 2970/Β΄/4.11.2014)
- ΥΑ αριθμ. 35829 / 2014 Περιεχόμενο, δομή, τρόπος υποβολής, όργανα σύνταξης, ελέγχου και αξιολόγησης, διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) β΄ βαθμού για την περίοδο 2014–2019”.
- Προεδρικό Διάταγμα Υπ΄ Αριθμ. 89 / 2011 “Τροποποίηση του υπ΄ αριθμ. 185/2007 (ΦΕΚ – 221Α΄) Προεδρικού Διατάγματος «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού”