



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα
Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η αξιολόγηση των δομών στους δήμους με βάση
το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Περίπτωση Δήμου
Καβάλας**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Θεόδωρος Μελισσόπουλος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ελευθέριος Τοπάλογλου

ΚΟΜΟΤΗΝΗ 2018

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ.....	6
2.1 Γενικά στοιχεία	6
2.2 Διοικητική δομή	7
2.3 Διερεύνηση της ζήτησης	8
2.4 Δείκτες ζήτησης.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΟΥ ΚΑΒΑΛΑΣ 2015 - 2019	11
3.1 Α΄ Φάση Επιχειρησιακού Προγράμματος.....	11
3.2 Στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΣΚΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ - ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	19
4.1 Γενικά	19
4.2 Οι αρμοδιότητες των Δήμων μετά το Ν. 3852/10.....	20
4.3 Κοινωνική πολιτική προσχολική αγωγή, πολιτισμός αθλητισμός παιδεία	21
4.4 Δια Βίου Μάθηση - Επιμόρφωση	22
4.5 Αθλητισμός.....	24
4.6 Πολιτισμός	24
4.7 Προσχολική αγωγή	25
4.8 Κοινωνική πολιτική	29
4.9 Υπηρεσίες στους πολίτες - τοπικές επιχειρήσεις	35
4.9.1 Δημοτολόγιο - Ληξιαρχείο	35
4.9.2 Κ.Ε.Π.....	36
4.9.3 Αδειοδοτήσεις	37
5,1 Αστικό περιβάλλον.....	38
5.1.1 Καθαριότητα	38
5.1.2 Περιβάλλον - πράσινο - πολιτική προστασία.....	38
5.1.3 Ηλεκτροφωτισμός.....	41
6.1 Πολεοδομία - δόμηση.....	41
7.1 Προγραμματισμός.....	42
8.1 Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών	44
9.1 Διοικητικές υπηρεσίες	46
10.1 Οικονομικές υπηρεσίες	47
11.1 Τεχνικές υπηρεσίες.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	52
5.1 Γενικά	52
5.2 Αντιμετώπιση των αναγκών της περιοχής του Δήμου	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΔΗΜΟΥ – ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ.....	56
6.1 Κατανομή αρμοδιοτήτων - λειτουργιών	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	62
7.1 Ο.Ε.Υ. - Ε.Κ.Υ.....	62
7.2 Προσωπικό.....	65
7.2.1 Δήμος Καβάλας	65
7.2.2 Κινητικότητα προσωπικού	69
7.2.3 Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή	70

7.2.4 Δημοτικό Ωδείο	71
7.2.5 ΔΗΠΕΘΕ	71
7.2.6 ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	77
8.1 Δήμος και νομικά πρόσωπα	77
8.2 Αναδιοργάνωση Δήμου	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΟΥ Ο.Ε.Υ.....	85
9.1 Προτεραιότητες – βασικές κατευθύνσεις	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΑΒΑΛΑΣ	88
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης τα τελευταία χρόνια συντελούνται σημαντικές αλλαγές, οι οποίες σχετίζονται τόσο με το νέο ρόλο και τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν οι Δήμοι με την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης», όσο και με τη δημοσιονομική προσαρμογή για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.

Η δυσμενής οικονομική κατάσταση της κεντρικής διοίκησης της χώρας μας έχει ως συνέπεια τον περιορισμό των θεσμοθετημένων πόρων της τοπικής αυτοδιοίκησης με παράλληλη αύξηση των απαιτούμενων διοικητικών διαδικασιών, των πάσης φύσεως οικονομικών και διοικητικών ελέγχων ενώ η εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης» μεταφέρει νέες αρμοδιότητες στους Δήμους με δραστική μείωση των πόρων δημιουργώντας παράλληλα νέες συνθήκες και ανάγκες στην λειτουργία των Δήμων. Οι αδυναμίες, αλλά και οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν από την μέχρι σήμερα εφαρμογή του Προγράμματος, σε συνδυασμό με τις νέες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, λόγω της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, δημιουργούν την ανάγκη προσαρμογής των Δήμων στις νέες συνθήκες, για την εκπλήρωση της αποστολής τους.

Οι παραπάνω μεταβολές εκφράζονται έντονα στην οικονομική λειτουργία όλων των Δήμων της χώρας η οποία αποκτά, λόγω της δημοσιονομικής προσαρμογής, κεντρικό ρόλο στην όλη λειτουργία των φορέων της αυτοδιοίκησης.

Οι έλεγχοι από τη κεντρική διοίκηση και τους θεσμικούς της φορείς (Ελεγκτικό Συνέδριο, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, εποπτεύον Υπουργείο Εσωτερικών) παίρνουν νέα και πολύμορφα χαρακτηριστικά (ένταση των προσυμβατικών ελέγχων και επί των εσόδων από το Ελεγκτικό Συνέδριο, υποβολή στοιχείων στο ΓΛΚ μέσω του ΥΠΕΣ, «παρατηρητήριο» και στοχοθεσία), διαμορφώνοντας ένα ασφυκτικό πλαίσιο στη καθημερινότητα των διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών που εκφράζεται με τη συνεχή αναζήτηση και υποβολή οικονομικών στοιχείων.

Στο ανωτέρω περιγραφόμενο περιβάλλον οι Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης οφείλουν να προσφέρουν συνεχώς βελτιωμένες και αναβαθμισμένες υπηρεσίες στους πολίτες τόσο σε πάγιες υπηρεσίες όσο και σε νέες κοινωνικές ανάγκες που προβάλλουν επιτακτικά στους καιρούς της πρωτόγνωρης οικονομικής κρίσης.

Στο πλαίσιο αυτό ξεκίνησε η αξιολόγηση των δομών και υπηρεσιών των φορέων της αυτοδιοίκησης και με ανακοίνωσή του, το Υπουργείο Εσωτερικών έθεσε ως ημερομηνία ολοκλήρωσης των αξιολογήσεων την 31/10/2013, αναφέροντας ότι όλοι οι Δήμοι θα εντάσσονται στην διαδικασία αξιολόγησης δομών. Η αξιολόγηση των δομών και των υπηρεσιών των Δήμων είναι μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης των οργανισμών που στην συγκεκριμένη συγκυρία θα συμβάλει στην αναδιοργάνωση των υπηρεσιών, στην πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανταπόκριση στις νέες αυξημένες αρμοδιότητες, στην εφαρμογή προγραμμάτων επανεκπαίδευσης. Αυτή η διαδικασία θα συμβάλλει σε μια βιώσιμη και βελτιωμένη τοπική αυτοδιοίκηση και μέσω αυτής μπορούν να αντιμετωπιστούν σενάρια, αυθαίρετων και οριζόντιων περικοπών προσωπικού και συρρίκνωσης των Δήμων.

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη παρουσίαση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και λειτουργίας των δομών (υπηρεσιών και νομικών προσώπων) του Δήμου Καβάλας. Καταγράφεται και αξιολογείται η κάθε δομή, όσον αφορά την κατασκευή - συντήρηση - λειτουργία υποδομών και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις τοπικές επιχειρήσεις. Ακολουθούν προτάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας τους. Παράλληλα, εξετάζονται και αξιολογούνται οι υπηρεσίες που έχουν ως αντικείμενο την υποστήριξη των δομών του Δήμου. Βάσει της αξιολόγησης διαμορφώνεται σχέδιο αναδιοργάνωσης και στελέχωσης του Δήμου και προτείνεται νέο οργανόγραμμα που θα υποστηρίξει το σχέδιο αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

2.1 Γενικά στοιχεία

Ο Δήμος Καβάλας καλύπτει μια περιοχή 350 τ.χ. στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, με πληθυσμό 70.500 κατοίκων, πυκνότητα 200 κάτοικοι/τ.χ. και μέσο όρο ηλικίας τα 43 έτη. Οι περισσότεροι ζουν στην πόλη της Καβάλας (56.000), η οποία συγκεντρώνει τις διοικητικές λειτουργίες που εξυπηρετούν όλους τους κατοίκους της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας¹.

Η οικονομία του Δήμου στηρίζεται κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών (77%), ενώ οι άλλοι δύο τομείς (δευτερογενής 12,5% και πρωτογενής 10,5%) δεν είναι τόσο σημαντικοί. Τουρισμός, γεωργία, αλιεία, λατομεία και δημόσιος τομέας αποτελούν τους κύριους τομείς απασχόλησης των κατοίκων. Η πόλη της Καβάλας μαζί με τη Θάσο αποτελούν την πιο τουριστική περιοχή της περιφέρειας.

Ο Δήμος Καβάλας προέκυψε από τη συνένωση των πρώην Δήμων Καβάλας και Φιλίππων. Αποτελείται από τη Δημοτική Ενότητα Καβάλας και τη Δημοτική Ενότητα Φιλίππων και περιλαμβάνει 26 οικισμούς συνολικά. Η γεωμορφολογία του ποικίλει, με ορεινές, πεδινές και παραθαλάσσιες περιοχές, ποικιλία οικοσυστημάτων και την προστατευόμενη περιοχή «Κόλπος Παληού - Όρμος Ελευθερών» που ανήκει στο δίκτυο NATURA 2000.

Η Καβάλα λειτουργεί ως πύλη των διευρωπαϊκών μεταφορικών δικτύων και ως κέντρο διεθνών εμπορικών αξόνων για τα Βαλκάνια και τη Μεσόγειο. Αποτελεί πύλη διαπεριφερειακής εμβέλειας με τον Διεθνή Αερολιμένα «Μέγας Αλέξανδρος», την Εγνατία Οδό, τον κάθετο άξονα Καβάλας - Δράμας - Εξοχής - Βουλγαρίας και τα δύο λιμάνια επιβατικό και εμπορικό («Φίλιππος Β΄»). Τόσο οι υπάρχουσες όσο και οι σχεδιαζόμενες υποδομές μεταφορών ευνοούν την ανάπτυξη και μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οικονομικά οφέλη στην περιοχή.

Οι υφιστάμενες υποδομές υγείας και πρόνοιας, όπως το Γενικό Νοσοκομείο Καβάλας, το Κέντρο Ψυχικής Υγείας, το δημοτικό Κέντρο Συμβουλευτικής

¹ Το κεφάλαιο αυτό βασίστηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο του Ε.Π. 2015-2019 του Δήμου, που εκπονήθηκε από την Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ψηφιακών Υπηρεσιών.

Υποστήριξης γυναικών θυμάτων βίας, εξυπηρετούν σε σημαντικό βαθμό τις ανάγκες των πολιτών και των επισκεπτών του Δήμου και της ευρύτερης περιοχής.

Οι υποδομές εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης καλύπτουν όλες τις βαθμίδες. Το Τ.Ε.Ι. Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με τέσσερις Σχολές, δύο από τις οποίες στην Καβάλα (Τεχνολογικών Εφαρμογών, Διοίκησης και Οικονομίας) έχει αξιόλογο ερευνητικό έργο και παίζει ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής.

Ο Δήμος Καβάλας αξιοποιεί τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), για να παρέχει υπηρεσίες στους δημότες και τους επισκέπτες. Ενδεικτικά αναφέρονται το εθνικό δίκτυο Σύζευξίς, το δίκτυο οπτικών ινών (MAN), η δημοτική διαδικτυακή πύλη, το σύστημα φωνητικών αιτημάτων, η διαδραστική πλατφόρμα ηλεκτρονικής συμμετοχής και η πλατφόρμα διαχείρισης και παρακολούθησης της κυκλοφορίας.

Η Καβάλα και η περιοχή της διαθέτουν σημαντική ιστορική και πολιτισμική κληρονομιά. Προϊστορικοί οικισμοί, αρχαιολογικοί χώροι όπως ο Αρχαιολογικός Χώρος των Φιλίππων που έχει ενταχθεί στον κατάλογο μνημείων της UNESCO, τμήμα της Αρχαίας Εγνατίας, ιστορικά γεγονότα, όπως η έλευση του Αποστόλου Παύλου, η βάπτιση της πρώτης ευρωπαϊκής χριστιανής, η ίδρυση της πρώτης χριστιανικής εκκλησίας στην Ευρώπη, μουσεία, ιστορικά αρχεία, πολλά μνημεία και ιστορικά κτίρια, παραδοσιακοί οικισμοί, πληθώρα πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων, σύγχρονη πολιτιστική δημιουργία, συνθέτουν την πολιτισμική φυσιογνωμία της.

2.2 Διοικητική δομή

Η διοικητική δομή του Δήμου Καβάλας, όπως προέκυψε μετά την συνένωση των δύο πρώην δήμων Καβάλας και Φιλίππων με το Ν. 3852/10 «Πρόγραμμα Καλλικράτης» και η κατανομή του μόνιμου πληθυσμού ανά διοικητικό επίπεδο, σύμφωνα με την απογραφή του 2011, έχουν ως εξής:

- Δημοτικές Ενότητες (πρώην δήμοι): 2
- Δημοτικές Κοινότητες: 4
- Τοπικές Κοινότητες: 10

➤ Οικισμοί: 26

Η ύπαρξη 14 κοινοτήτων και 26 οικισμών, σημαντικά διαφοροποιημένων ως προς τον πληθυσμό, την ορεινότητα και την αστικότητα, συνεπάγεται **πλήθος τεχνικών υποδομών και διασπορά υπηρεσιών για την άσκηση των αρμοδιοτήτων της πρωτοβάθμιας Τ.Α.** Η μεγάλη διοικητική και οικιστική διασπορά του πληθυσμού αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Δήμου Καβάλας, που καθορίζει τις δημοτικές υποδομές που πρέπει να κατασκευάζει και να συντηρεί και τις ποικίλες δημοτικές υπηρεσίες που πρέπει να παρέχει σε συνεχή βάση. Συνεπώς ο οργανωτική του δομή και ο αριθμός του προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά αυτά.

2.3 Διερεύνηση της ζήτησης

Στον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/06) και στο Ν. 3852/10 «Καλλικράτης», καθώς και σε άλλους νόμους, καθορίζονται οι αρμοδιότητες των δήμων². Η άσκηση τους όμως εξαρτάται αφενός μεν από τα διοικητικά, δημογραφικά, κοινωνικά, οικονομικά, πολεοδομικά κλπ. χαρακτηριστικά κάθε πρωτοβάθμιου ΟΤΑ, αφετέρου δε από το πρόγραμμα κάθε δημοτικής αρχής.

Σε γενικές γραμμές κάθε δήμος κατασκευάζει και συντηρεί υποδομές και δίκτυα, εξασφαλίζει τις υπηρεσίες που συνδέονται με αυτά και παρέχει επίσης υπηρεσίες με ανάλογες υποδομές που αφορούν είτε όλο τον πληθυσμό είτε συγκεκριμένες ομάδες του. Συνεπώς η άσκηση των νομοθετημένων αρμοδιοτήτων υλοποιείται με συγκεκριμένο περιεχόμενο και με τις διαδικασίες που καθορίζει η σχετική νομοθεσία π.χ. προσλήψεις προσωπικού, κατασκευές έργων, εκπόνηση μελετών, αγορές προμηθειών και υπηρεσιών κ.α.

Η άσκηση των αρμοδιοτήτων έχει δύο πλευρές, η μία αφορά την κάλυψη των αναγκών των κατοίκων σε υπηρεσίες και την λειτουργία των πόλεων και των

² Άρθρο 75 του Κ.Δ.Κ.: *Οι δημοτικές αρχές διευθύνουν και ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.*

οικισμών και η άλλη σχετίζεται άμεσα με τα κόστη κατασκευών και παροχών που συνδέονται με τις αρμοδιότητες.

Πρέπει δηλαδή να καλύπτεται η ζήτηση για έργα και υπηρεσίες, αλλά με τους πλέον αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους και διαδικασίες.

Η προσέγγιση της ζήτησης καθορίζεται πρώτον από τεχνικές προδιαγραφές, που προκύπτουν από τη νομοθεσία π.χ. κατασκευή δικτύων ύδρευσης - αποχέτευσης, δρόμων, κτιρίων, εγκαταστάσεων κ.α., από μελέτες και από τις ισχύουσες πολεοδομικές ρυθμίσεις, δεύτερον από ανάλυση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του πληθυσμού, με βάση τις προτεραιότητες των δημοτικών αρχών και τρίτον από δεσμευτικές νομοθετικές και διοικητικές ρυθμίσεις π.χ. υπηρεσίες δημοτικής κατάστασης, συλλογή απορριμμάτων, δίκτυα, σχολικά κτίρια κ.α.

Η κάλυψη της ζήτησης εξαρτάται επίσης από τις **δυνατότητες χρηματοδότησης** των έργων και των παρεχομένων υπηρεσιών, δηλαδή από την **οικονομική κατάσταση** κάθε δήμου και από τις προσπάθειες που καταβάλει για να βρει τους απαραίτητους πόρους (τέλη, κρατικές επιχορηγήσεις, ευρωπαϊκά προγράμματα). Επιπλέον τόσο οι κατασκευές όσο και οι παροχές υπηρεσιών πρέπει να υλοποιούνται με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος, που εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται.

2.4 Δείκτες ζήτησης

Οι κάτοικοι και οι τοπικές επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις / ανάγκες από τον δήμο, που συνδέονται είτε με τη λειτουργία της πόλης / οικισμού (απορρίμματα, ύδρευση, αποχέτευση, οδικό δίκτυο, διαχείριση κυκλοφορίας, πολιτική προστασία, Κ.Ε.Π. κ.α.) και τους αφορούν όλους, είτε έχουν σχέση με τις επαγγελματικές τους ιδιότητες ή τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (αδειοδοτήσεις, έλεγχοι, έκδοση πιστοποιητικών, διαχείριση κοινόχρηστων χώρων, έργα - υπηρεσίες που τους αφορούν κ.α.).

Οι απαιτήσεις / ανάγκες αυτές έχουν σχέση πρώτον με τον βαθμό κάλυψής τους (αν παρέχεται η συγκεκριμένη υπηρεσία ή όχι), δεύτερον με την ποιότητα κάλυψης

(χρόνος και τρόποι εξυπηρέτησης) και τρίτον με το κόστος παροχής (δημοτικά τέλη) και με τις δυνατότητες χρηματοδότησης.

Για κάθε αρμοδιότητα είναι δυνατό να υπολογιστούν δείκτες που αφορούν το μέγεθος, την συχνότητα παροχής, τον βαθμό ικανοποίησης των κατοίκων και των τοπικών επιχειρήσεων π.χ. συχνότητα συλλογής απορριμμάτων, συχνότητα οδοκαθαρισμού, αριθμός κατοικιών, νοικοκυριών και επιχειρήσεων, μήκος οδικού δικτύου, προγράμματα ανακύκλωσης, ύπαρξη ΧΥΤΑ, ύψος ανταποδοτικών τελών σε σχέση με το κόστος.

Στα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι υπηρεσίες του Δήμου Καβάλας, έγινε προσπάθεια να υπολογιστούν ορισμένοι δείκτες και να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των κατοίκων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΟΥ ΚΑΒΑΛΑΣ

2015 - 2019

3.1 Α΄ Φάση Επιχειρησιακού Προγράμματος

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης, όπως έχουν εγκριθεί από την Δημοτική Αρχή. Η επιλογή τους βασίζεται στην ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής του Δήμου και του ίδιου ως οργανισμού. Η άσκηση αρμοδιοτήτων από πλευράς Δήμου και η προσφορά των σχετικών υπηρεσιών αποτελούν τα εργαλεία μέσω των οποίων θα υλοποιηθούν αυτές οι στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης³. Οι προτάσεις αναδιοργάνωσης και στελέχωσης που θα ακολουθήσουν, οφείλουν να είναι συμβατές με τις τελευταίες.

3.2 Στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης του Δήμου Καβάλας για την περίοδο 2015-2019, εξειδικεύονται σε **6 βασικές θεματικές**, **4 χωρικές**, **3 οριζόντιες** και **4 εσωτερικές** κατευθύνσεις:

Οι 6 βασικές θεματικές κατευθύνσεις ανάπτυξης

1. Η **αναδιαμόρφωση του αγροδιατροφικού προϊόντος** της περιοχής που διατρέχει και τους 3 τομείς της παραγωγής. Από την επιλογή των κατάλληλων ειδών προς καλλιέργεια / εκτροφή, τις πιστοποιημένες διαδικασίες μεταποίησής τους και την τελική τους προώθηση στις κατάλληλες αγορές - στόχους. Εμπεριέχεται και η διαμόρφωση ταυτότητας τοπικού προϊόντος.

2. Η **διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος** της περιοχής με έμφαση στον πολιτιστικό, θρησκευτικό και συνεδριακό τουρισμό, καθώς και στον τουρισμό κρουαζιέρας, υπαίθρου και Σαββατοκύριακου (city breaks). Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στη διασύνδεση του πολιτιστικού αποθέματος με την τουριστική του αξιοποίηση και στο σημαντικό ρόλο που μπορούν να αναλάβουν πάνω σ' αυτό

³ Βλέπε αντίστοιχη ενότητα Επιχειρησιακού Προγράμματος 2015 -2019, Α΄ φάση (Στρατηγικό Σχέδιο, Νοέμβριος 2015), από την οποία έχουν ληφθεί με τροποποιήσεις τα σχετικά αποσπάσματα.

οι **δημιουργικές βιομηχανίες** (creative industries). Επίσης προκύπτει άμεση ανάγκη εξεύρεσης- χώρων για ανέγερση τουριστικών καταλυμάτων. Τέλος κρίνεται απαραίτητη η εκπόνηση μιας σύγχρονης στρατηγικής προώθησης της πόλης - δήμου - περιοχής (city marketing) και η δημιουργία ταυτότητας πόλης - προορισμού (city branding - destination branding).

Συγκριτικό πλεονέκτημα σ' αυτές τις μορφές τουρισμού έχει η περιοχή στον **πολιτιστικό τουρισμό** (χερσόνησος Παναγίας και Φίλιπποι, υψηλής ποιότητας εκδηλώσεις (Φεστιβάλ Φιλίππων, Παπαϊωάννου) κτλ) και στο **θρησκευτικό τουρισμό** (Απόστολος Παύλος). Για τον πολιτιστικό τουρισμό, η επένδυση στις **δημιουργικές βιομηχανίες** (καλές τέχνες, χειροτεχνίες, γραφικές τέχνες, κτλ) είναι καθόλα συμβατή με το μοντέλο ανάπτυξης της περιοχής και μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στη δημιουργία ταυτότητας για την πόλη. Για τον θρησκευτικό, είναι σημαντικό να επιδιωχθεί η συνέργεια με το επικείμενο έργο της δημιουργίας της θεματικής διαδρομής «**Στα βήματα του Αποστόλου Παύλου**» που αφορά, μεταξύ άλλων, στη δημιουργία δύο σταθμών επισκεπτών στον Δήμο Καβάλας. Οι τομείς του τουρισμού **υπαίθρου** και τουρισμού **ευεξίας** θεωρούνται αναδυόμενοι τομείς ανάπτυξης, καθώς υπάρχει η βάση για τους δυνητικούς επισκέπτες, αλλά απαιτούνται σημαντικές συμπληρωματικές επενδύσεις (κυρίως καταλύματα και δραστηριότητες). Τέλος, διαφαίνεται να υπάρχει ένα ολοένα αυξανόμενο ρεύμα **επισκεπτών Σαββατοκύριακου**, κυρίως από την Τουρκία και τη Βουλγαρία, ενώ και η αγορά της Ρωσίας μπορεί μέσω της περαιτέρω ανάπτυξης του αεροδρομίου «Μέγας Αλέξανδρος» να καταστεί αξιοποιήσιμη.

Συνολικά οι κατευθύνσεις διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος αφορούν: **i)** πολιτιστικό τουρισμό, **ii)** θρησκευτικό τουρισμό, **iii)** τουρισμό κρουαζιέρας, **iv)** συνεδριακό τουρισμό, **v)** τουρισμό υπαίθρου, **vi)** τουρισμό Σαββατοκύριακου και **vii)** τουρισμό ευεξίας. Από τους παραπάνω εναλλακτικούς τομείς, οι τρεις πρώτοι (**πολιτιστικός, θρησκευτικός, κρουαζιέρας**) οφείλουν να προσεχθούν ιδιαίτερα σε συνδυασμό με τον τουρισμό **αναψυχής** και την εκπόνηση ενός **σχεδίου city marketing / city branding**, να αποτελέσουν τα στρατηγικά σημεία ενασχόλησης για τον τουρισμό στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο.

3. Η **παροχή υπηρεσιών φροντίδας και υποστήριξης ηλικιωμένων** μέσα από την αναβάθμιση υφιστάμενων δομών, τη δημιουργία νέων συμπληρωματικών, τη διασύνδεσή τους με τουριστικές υπηρεσίες και την ολοκληρωμένη μεταξύ τους δικτύωση με σκοπό τη δημιουργία ενός πακέτου προϊόντων για την τρίτη ηλικία

Με επίκεντρο το Πηλοθεραπευτήριο Κρηνίδων και σε σύνδεση με τις υπόλοιπες υποδομές ευεξίας της περιοχής (Λουτρά Ελευθερών, ιδιωτικές μονάδες) που υπάρχουν αλλά και μπορούν να κατασκευαστούν (π.χ. επανάχρηση των 2 παλαιών νοσοκομειακών κτιρίων), η περιοχή μπορεί να δημιουργήσει ένα δελεαστικό πακέτο για τους καταναλωτές υπηρεσιών τουρισμού ευεξίας. Ο τομέας θεωρείται από τους ραγδαία αναπτυσσόμενους σε όλο το δυτικό κόσμο. Παράλληλα, **η διαφαινόμενη χρηματοδότηση του έργου επέκτασης και εκσυγχρονισμού του Πηλοθεραπευτηρίου Κρηνίδων** από την Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση της Πολιτιστικής Εγνατίας Οδού, δημιουργεί ένα εδραιωμένο συγκριτικό πλεονέκτημα για την περιοχή που οφείλει να το αξιοποιήσει.

4. Η σύσταση, κατασκευή και λειτουργία σύγχρονου **Διαμετακομιστικού Κέντρου**, αξιοποιώντας τις υπάρχουσες, υπό κατασκευή ή μελέτη και προτεινόμενες μεταφορικές υποδομές. Η εκτενής διαβούλευση για το Χωροταξικό Πλαίσιο της Περιφέρειας ανέδειξε πως οι υπάρχουσες υποδομές και ο μελλοντικός σχεδιασμός μπορούν να καταστήσουν την Καβάλα, με επίκεντρο το λιμάνι «Φίλιππος Β», βασικό κόμβο του Διευρωπαϊκού Δικτύου Μεταφορών. Η σύνδεση Τοξότες - Καρβάλη, η υλοποίηση του οδικού άξονα Ε61 και η μελέτη της σιδηροδρομικής Εγνατίας αποτελούν το τρίπτυχο της προώθησης αυτού του αναπτυξιακού στόχου.

5. Η **επένδυση στην έρευνα, τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία (ΕΤΑΚ) ως πεδίο μόχλευσης της επιχειρηματικότητας**. Η κατεύθυνση αυτή προϋποθέτει και στοχεύει στην αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και της διαθέσιμης τεχνογνωσίας της περιοχής προτείνοντας παράλληλα ένα γόνιμο χώρο - πλατφόρμα συνεργασίας ανάμεσα στα ακαδημαϊκά-ερευνητικά ιδρύματα της περιοχής.

Η τεχνολογική ανάπτυξη είναι σήμερα ότι υπήρξε η βιομηχανική επανάσταση τον προηγούμενο αιώνα. Πληροφοριακά συστήματα, επικοινωνία, ενέργεια, ηλεκτρονικά, κτλ αποτελούν τομείς της λεγόμενης «μεγάλης ανάπτυξης». Στην

περιοχή, λόγω ύπαρξης του ΤΕΙ ΑΜΘ και του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου, υπάρχει το ανθρώπινο κεφάλαιο να υποστηρίξει μια τέτοια επένδυση.

6. Η επένδυση στον αναδυόμενο τομέα των **ιχθυοκαλλιεργειών - οστρακοκαλλιεργειών**, αξιοποιώντας τις υπάρχουσες υποδομές, επενδύοντας σε νέες και επωφελούμενοι του μοναδικού εξειδικευμένου ερευνητικού ιδρύματος στη χώρα, του Ινστιτούτου Αλιευτικής Έρευνας στην Πέραμο.

Οι 4 χωρικές κατευθύνσεις ανάπτυξης

1. **Ολοκληρωμένη διαχείριση - αξιοποίηση της Παλιάς Πόλης** της Καβάλας. Η περιοχή της Παναγίας είναι η πιο πλούσια πολιτιστικά, η πλέον επισκέψιμη τουριστικά και ταυτόχρονα ο λιγότερο αξιοποιημένος πόρος της περιοχής. Εκκρεμεί εδώ και δεκαετίες ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης που θα αναδείξει: τον οικιστικό της πλούτο, το ζήτημα της προσβασιμότητας και της σύνδεσής της με την υπόλοιπη πόλη, τη διαχείριση των ιστορικών και πολιτιστικών της δομών, την τουριστική της αξιοποίηση. Όσο δεν μπαίνει σε προτεραιότητα η εκπόνηση μιας τέτοιας μελέτης, η Καβάλα θα συνεχίσει να αφήνει αναξιοποίητο ένα σημαντικό κεφάλαιο.

2. Ανάπλαση του **θαλάσσιου μετώπου** και σύνδεσή του με το εμπορικό κέντρο. Είναι τεκμηριωμένο πως πόλεις με προσβάσιμο και λειτουργικό παραλιακό μέτωπο, έκαναν άλματα ανάπτυξης όταν κατόρθωσαν να το ενσωματώσουν στην υπόλοιπη πόλη. Αυτό για την Καβάλα βρίσκεται, εν μέρει, ήδη σε διαδικασία υλοποίησης με τα έργα του ΟΛΚ, στο πλαίσιο της ανάπλασης της νοτιοανατολικής πλευράς του επιβατικού λιμένα (κατασκευή μικρού εμπορικού κέντρου, terminal κρουαζιέρας) και των έργων ηλεκτροφωτισμού που προγραμματίζονται στη νέα προγραμματική περίοδο. Τα υπόλοιπα ζητήματα του θαλάσσιου μετώπου από τα ανατολικά προς τα δυτικά έχουν να κάνουν με την ανάπλαση της παραλίας από το Camping Ειρήνη (Νεκροταφεία) έως και τα σφαγεία (μαζί με την αξιοποίηση του στρατοπέδου), την αξιοποίηση του Καρνάγιου, την ανάδειξη της περιοχής του Φαλήρου, τη μετακίνηση της Ιχθυόσκαλας και την αναβάθμιση της Καλαμίτσας.

3. Ανάπτυξη του **Αρχαιολογικού Πάρκου των Φιλίππων** και δικτύωσή του με τα υπόλοιπα πολιτιστικά, αρχαιολογικά και θρησκευτικά μνημεία και διαδρομές της

περιοχής (προϊστορικός οικισμός της Ορθόπετρας, Βραχογραφίες, λατομεία της Σκαπτής Ύλης, Βαπτιστήριο της Λυδίας, χώρος της μάχης των Φιλίππων, διαδρομή της αρχαίας Εγνατίας Οδού και διαδρομή του Αποστόλου Παύλου).

4. Ολοκληρωμένη διαχείριση - αξιοποίηση των Καπναποθηκών. Απαιτείται σχέδιο δομικών παρεμβάσεων και μεθόδων διαχείρισης των Καπναποθηκών με σκοπό την ένταξή τους στις αστικές λειτουργίες (μεμονωμένα κτίρια στον ιστό της πόλης), ή σχέδιο ανάπλασης της περιοχής με στόχευση τόσο στον κοινόχρηστο χώρο όσο και σε ορισμένα κτίρια.

Οι 3 οριζόντιες κατευθύνσεις ανάπτυξης / ταυτότητες πόλης

1. Ευφυής πόλη - Intelligent city

Το συγκεκριμένο μοντέλο ανάπτυξης περιγράφει μια πόλη που αξιοποιεί τις σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές, ενσωματώνοντας τις στις λειτουργίες και δραστηριότητές της. Παραδείγματα τέτοιων εφαρμογών είναι η Ηλεκτρονική Πλατφόρμα Διαβούλευσης του Kavala Urban Center, το Σύστημα Ευφυών Μεταφορών, το Παρατηρητήριο Ολοκληρωμένης Διαχείρισης της Παράκτιας Ζώνης, κτλ. Τα καινοτόμα αυτά συστήματα που εφαρμόζονται σε διαφορετικούς τομείς, έχουν ως κοινό τους στοιχείο το γεγονός, ότι μπορούν να διαχειρίζονται και να επεξεργάζονται πληροφοριακά δεδομένα με τέτοιο τρόπο ώστε να ενημερώνουν καλύτερα τους πολίτες για ζητήματα που τους απασχολούν, να ικανοποιούν τυχόν ανάγκες τους και τελικά να βελτιώνουν το επίπεδο ζωής τους. Η ευφυής πόλη προχωρά πέρα από τη χρήση των έξυπνων συσκευών επικοινωνίας (smartphones, tablets, κτλ), των αισθητήρων πληροφορίας και των λογισμικών επεξεργασίας τους και ρίχνει το βάρος στην αξιοποίηση της συλλογικής ευφυΐας του τόπου, αναγνωρίζοντας πως τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα χωρίς την παρουσία ενός καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, δεν μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο όφελος.

2. Η Δημιουργική πόλη – Creative city

Η κεντρική ιδέα βασίζεται στην παραδοχή πως το στρατηγικό πλεονέκτημα των σύγχρονων πόλεων δεν είναι οι φυσικοί τους πόροι ή το οικονομικό τους απόθεμα, αλλά το ανθρώπινο κεφάλαιο τους και πιο συγκεκριμένα η δημιουργικότητα του,

στους τομείς της αρχιτεκτονικής, των τεχνών, του σχεδίου, των τεχνουργημάτων, της μουσικής, του θεάματος, της συγγραφής, των εκδόσεων, των μουσείων, των γκαλερί, των βιβλιοθηκών, του δημιουργικού λογισμικού και εφαρμογών, κτλ.

3. Η Βιώσιμη πόλη (δήμος) – Sustainable city (municipality)

Η τρεις προτεραιότητες της Βιώσιμης πόλης είναι το **φυσικό περιβάλλον**, η **οικονομική ανάπτυξη** και η **κοινωνική μέριμνα**. Βασικά χαρακτηριστικά της αποτελούν η τοπική παραγωγή τροφίμων, η ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης ενέργειας και η παραγωγή της από ανανεώσιμες πηγές, η ορθολογική διαχείριση του νερού και των αποβλήτων, η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων για την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών, η αποδοτική οικονομική διαχείριση, κτλ. Το μοντέλο της Βιώσιμης πόλης προτάσσει τον **ορθολογισμό στη διαχείριση του συνόλου των πόρων της ανθρώπινης δραστηριότητας**.

Οι 4 εσωτερικές κατευθύνσεις ανάπτυξης του Δήμου ως οργανισμού)

1. Προώθηση της διαφάνειας (ανοιχτά δεδομένα), της δημόσιας διαβούλευσης και της ανοιχτής διακυβέρνησης – Open gov

Η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες σχεδιασμού των δημόσιων πολιτικών και στη λήψη των αποφάσεων και επιδιώκει τον μετασχηματισμό της δημοκρατικής διακυβέρνησης σε ανοιχτή διακυβέρνηση. Τα περισσότερα χρηματοδοτικά εργαλεία της νέας προγραμματικής περιόδου (Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις, τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων, κ.α.) απαιτούν τεκμήρια ουσιαστικής διαβούλευσης για τις υποβαλλόμενες προς χρηματοδότηση προτάσεις. Η ανοιχτή διακυβέρνηση συγκροτεί το πλαίσιο για την αξιοποίηση της συλλογικής ευφυΐας ενός τόπου, που αποτελεί τον ακρογωνιαίο πόρο για την ανάπτυξή του. Αξίζει εδώ να αναφερθεί η ύπαρξη της νεοσυσταθείσας άτυπης δομής δημόσιας διαβούλευσης, το **Kavala Urban Center** που αποτελεί μεταξύ άλλων, ένα σύγχρονο εγχείρημα προώθησης της ανοιχτής διακυβέρνησης, μέσα από τη λειτουργία του ως **Κέντρου Διαβούλευσης**.

2. Βελτίωση και επέκταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δήμου, αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) – E-gov

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά στη χρήση των Τ.Π.Ε. στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και των δημοκρατικών διαδικασιών και την ενδυνάμωση της υποστήριξης των δημόσιων πολιτικών. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003) Παραδείγματα εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δήμο Καβάλας αποτελούν το σύστημα της ηλεκτρονικής υποβολής αιτημάτων προς το Δήμο, η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, η ολοκληρωμένη πλατφόρμα διαχείρισης και παρακολούθησης της κυκλοφορίας των οχημάτων, η ηλεκτρονική πλατφόρμα διαβούλευσης, το παρατηρητήριο παράκτιας ζώνης, κ.α. Ο Δήμος οφείλει να βελτιώσει όλες τις υπάρχουσες εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, να επεκτείνει την εφαρμογή τους σε όλους τους δυνητικούς χρήστες, να φροντίσει για την σε βάθος κατανόηση της λειτουργίας τους από πλευράς χρηστών, να τις κάνει απλές και λειτουργικές, διασφαλίζοντας με κάθε τρόπο την ασφάλεια και εγκυρότητα των δεδομένων. Τελικός στόχος, η βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών μέσω της εξοικονόμησης χρόνου και πόρων.

3. Αξιοποίηση της ανεκμετάλλευτης δημοτικής, δημόσιας & ιδιωτικής περιουσίας

Η ανεκμετάλλευτη δημοτική, δημόσια και ιδιωτική περιουσία αποτελεί έναν κρίσιμο πόρο ανάπτυξης για κάθε τοπική κοινωνία. Όταν οι πόροι αυτοί δεν συμμετέχουν στην τοπική παραγωγική διαδικασία, αυτό αποτελεί δείκτη χαμηλής ανάπτυξης για την περιοχή. Τις περισσότερες δε φορές, η μη εκμετάλλευση των πόρων αυτών σημαίνει και την υποβάθμισή τους λόγω αχρησίας, φθορών, κτλ. Στην Καβάλα υπάρχει σημαντικός αριθμός ακινήτων που βρίσκεται σε αχρησία για μεγάλο χρονικό διάστημα και ενώ έχει κατά καιρούς εκφραστεί η πρόθεση για την αξιοποίησή τους, δεν υπάρχει ένας μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Ακίνητα που εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή είναι: Τα κτίρια του παλαιού νοσοκομείου σε Περιγιάλι και Σανατόριο, το στρατόπεδο Ασημακοπούλου, τα Σφαγεία, το κτίριο του Ε.Ο.Κ., η έκταση στο Εσκή Καπού, ο Διόνυσος, το παλιό Πρωτοδικείο, το Τελωνείο, το ανοιχτό κολυμβητήριο, οι 49 εναπομείνασες Καπναποθήκες, η περιοχή του Καρνάγιου, το κτίριο του ΤΕΑΥΚΕ, κ.α.

4. Ενίσχυση της εξωστρέφειας του Δήμου και των συνεργασιών του

Σημαντική αξία για τους δήμους βρίσκεται και στην ανάπτυξη της εξωστρέφειάς τους, κυρίως μέσω της ενδυνάμωσης των συνεργασιών τους με τους υπόλοιπους φορείς της τετραπλής έλικας (Τοπική Αυτοδιοίκηση, Ακαδημαϊκός / Ερευνητικός τομέας, Επιχειρηματικός τομέας, Κοινωνία των Πολιτών). Στην περίπτωση του Δήμου Καβάλας αυτό σημαίνει ενίσχυση της συνεργασίας του με τα 2 ακαδημαϊκά ιδρύματα της περιοχής (ΤΕΙ ΑΜΘ και Δημοκρίτειο) αλλά και με άλλα 4 που βρίσκονται στην ΠΑΜΘ (ΙΝΑΛΕ, Ερευνητικό Κέντρο Αθηνά, ΙΓΜΕ, Ερευνητικό Κέντρο Μοχάμετ Άλι) καθώς και με τους επιχειρηματικούς φορείς της περιοχής (Επιμελητήρια, Σύνδεσμος Βιομηχάνων, Σύνδεσμος Ξενοδόχων, ΟΕΒΕ, κτλ) και τους τοπικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η οργανωμένη συνεργασία ανάμεσα στους φορείς αυτούς αναμένεται να απελευθερώσει δυνάμεις και προστιθέμενη αξία, καθοριστική για την τροφοδότηση της ανάπτυξης στην περιοχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΣΚΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ - ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4.1 Γενικά

Η άσκηση αρμοδιοτήτων του Δήμου Καβάλας αφορά στην κατασκευή, λειτουργία, συντήρηση των υποδομών όλων των οικισμών, καθώς και στην παροχή υπηρεσιών προ τους κατοίκους και τις τοπικές επιχειρήσεις, με βάση την σχετική νομοθεσία. Συνεπώς ο Δήμος προσφέρει τις σχετικές υπηρεσίες, με κριτήριο τις ανάγκες και τα προβλήματα των οικισμών, καθώς και τις προτιμήσεις, των κατοίκων και των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπ όψιν τόσο την υφιστάμενη κατάσταση όσο και τις προτεραιότητες - επιλογές της Δημοτικής Αρχής.

Με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια⁴, τις σχετικές επεξεργασίες και την επικοινωνία με τις υπηρεσίες του δήμου και των νομικών του προσώπων, προέκυψε η αξιολόγηση των δομών, που περιγράφεται στη συνέχεια.

Οι αρμοδιότητες, ως λειτουργίες, ομαδοποιήθηκαν σε τρεις (3) βασικούς τομείς με κριτήριο τόσο την συνάφεια στην άσκηση τους όσο και τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων υπηρεσιών: α) κοινωνική πολιτική, προσχολική αγωγή, παιδεία, πολιτισμός και αθλητισμός, β) υπηρεσίες προς τους κατοίκους και τις επιχειρήσεις και γ). υποδομές, μεταφορές, περιβάλλον και πολεοδομία.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία και συμπεράσματα της αξιολόγησης. Εξετάζεται ο βαθμός κάλυψης των αναγκών των ωφελουμένων, τα προβλήματα που παρουσιάζονται, η ποιότητα του παρεχόμενου έργου και ερευνάται η πιθανή επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ Δήμου και Νομικών του Προσώπων ή μεταξύ των υπηρεσιών του ίδιου του Δήμου.

⁴ Τα ερωτηματολόγια έχουν ενταχθεί αυτούσια στο παράρτημα

4.2 Οι αρμοδιότητες των Δήμων μετά το Ν. 3852/10

Στον Κώδικα Δήμων (Ν.3463/06) οι αρμοδιότητες ταξινομούνται ανά τομέα. Η ταξινόμηση αυτή διατηρήθηκε με το Ν. 3852/10 και οι μεταφερθείσες αρμοδιότητες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης εντάχθηκαν στους ήδη υπάρχοντες τομείς.

Είναι σαφές ότι οι αρμοδιότητες της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης αυξήθηκαν, τόσο ποσοτικά (από 87 σε 267) όσο και ποιοτικά, αφού πλέον:

1. Έχουν διευρυνθεί σημαντικά οι αρμοδιότητες που αφορούν τους κατοίκους και τη ζωή στις πόλεις π.χ. περιβάλλον, πολεοδομία, παιδεία, κοινωνική προστασία και αλληλεγγύη, αρμοδιότητες κρατικού χαρακτήρα.
2. Πολλές τοπικές επαγγελματικές δραστηριότητες αδειοδοτούνται και ελέγχονται από τους Δήμους.
3. Ο πρωτογενής τομέας (αγροτική ανάπτυξη, κτηνοτροφία και αλιεία) αποτελεί πλέον ένα νέο και σημαντικό πεδίο άσκησης αρμοδιοτήτων.

Με κριτήριο το **χρονοδιάγραμμα μεταφοράς**, οι αρμοδιότητες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- 88 αρμοδιότητες μεταφέρθηκαν σε όλους τους Δήμους την 01/01/2011
- 7 αρμοδιότητες μεταφέρθηκαν σε όλους τους Δήμους την 01/07/2011
- 85 αρμοδιότητες επρόκειτο να μεταφερθούν σε όλους τους Δήμους την 01/01/13 (Η μεταφορά τους αναβλήθηκε μέχρι την έναρξη του 2019)⁵

Η άσκηση των αρμοδιοτήτων που μεταφέρθηκαν, ρυθμίζεται από τις διατάξεις των άρθρων 94 και 205 του Ν. 3852/10. Συγκεκριμένα: «2) Αν σε δήμους του ίδιου

⁵ Ν. 4508/17, ΦΕΚ 200 Α', Άρθρο 44 «Ρύθμιση θεμάτων διοικητικής υποστήριξης ΟΤΑ»: Στην παρ. 2 του άρθρου 1 της κυρωθείσας με το άρθρο 1 του ν. 4147/13 (Α'98) Π.Ν.Π. (31.12.12), η οποία αντικαταστάθηκε με το άρθρο 31 παρ. 2 του ν. 4257/14 (Α'93) και τροποποιήθηκε με το άρθρο 77 του ν. 4445/16 (Α'236), το πρώτο και το δεύτερο εδάφιο αντικαθίστανται ως εξής:

«2. Χρόνος έναρξης άσκησης από τους δήμους των αρμοδιοτήτων που μεταβιβάστηκαν σε αυτούς, στο πλαίσιο των οριζόμενων στην περίπτωση α' της παρ. 1 του άρθρου 95 του ν. 3852/10 (Α'87), για τις οποίες παρέχεται κατά τη δημοσίευση του παρόντος διοικητική υποστήριξη, ορίζεται η 1.1.2019. Μέχρι τότε συνεχίζουν να έχουν εφαρμογή οι ρυθμίσεις των παραγράφων 2, 3 και 4 του άρθρου 95 του ν. 3852/10, κατά παρέκκλιση της προβλεπόμενης, στις εν λόγω παραγράφους, σχετικής προθεσμίας.

νομού, δεν υφίστανται υπηρεσίες, με επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής και προσωπικού, προς άσκηση των πρόσθετων αρμοδιοτήτων που απονέμονται σε αυτούς με το άρθρο 94, περιλαμβανομένων και των τεχνικών υπηρεσιών, για τις σχετικές αρμοδιότητες παρέχεται, υποχρεωτικώς, διοικητική υποστήριξη από το δήμο της έδρας του νομού ή από άλλο εγγύτερο δήμο....., 3) Ο δήμος της έδρας του νομού παρέχει, επίσης, διοικητική υποστήριξη για την έκδοση οικοδομικών αδειών....., 4) Η διοικητική υποστήριξη για την άσκηση των αρμοδιοτήτων των προηγούμενων παραγράφων από το δήμο της έδρας του νομού παρέχεται μέχρι Μέχρι την ίδια ημερομηνία οι λοιποί δήμοι του ίδιου νομού υποχρεούνται να έχουν οργανώσει αντίστοιχες υπηρεσιακές μονάδες».

Ο Δήμος Καβάλας παρέχει διοικητική υποστήριξη σε θέματα πολεοδομίας και κοινωνικών επιδομάτων σε όλους τους δήμους του νομού.

4.3 Κοινωνική πολιτική, προσχολική αγωγή, πολιτισμός, αθλητισμός, παιδεία

Γενική περιγραφή

Ο τομέας αυτός απευθύνεται σε ειδικές και συγκεκριμένες **πληθυσμιακές ομάδες** με βάση δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά (κοινωνική πολιτική, προσχολική αγωγή, παιδεία), ή ατομικές / συλλογικές επιλογές και προτιμήσεις (πολιτισμός, αθλητισμός). Η άσκηση των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων εξαρτάται άμεσα από **κεντρικές πολιτικές** που προσδιορίζουν το εύρος και τις δυνατότητες παρέμβασης, καθώς και από **εθνικές και ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις** π.χ. ΕΣΠΑ. Η άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων όπως πολιτισμός, αθλητισμός, προσχολική αγωγή συνδέεται άμεσα με ανάλογες **υποδομές**, όσον αφορά όχι μόνο τον αριθμό αλλά και τις κατηγορίες ή τα ειδικά τους χαρακτηριστικά. Οι άμεσες και οι έμμεσες επιπτώσεις στην **αγορά εργασίας και στην οικονομική ανάπτυξη** είναι πολύ σημαντικές. Η άσκηση των αρμοδιοτήτων του τομέα είναι έντασης εργασίας, συμβάλει αποφασιστικά στην αντιμετώπιση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού, ενώ επηρεάζονται θετικά πολλές οικονομικές δραστηριότητες και επαγγελματικές ομάδες.

Οι δήμοι, κυρίως οι μεγάλοι σε πληθυσμό, έχουν πλέον τη δυνατότητα να συγκροτήσουν **ολοκληρωμένες τοπικές πολιτικές** στους τομείς αυτούς, να εφαρμόσουν διαδικασίες σχεδιασμού, απολογισμού, αξιολόγησης, καθώς και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Απαραίτητες προϋποθέσεις η **στελέχωση** τους με εξειδικευμένο προσωπικό και η υιοθέτηση κατάλληλων **οργανωτικών σχημάτων και διαδικασιών**.

Οργανωτικές επιλογές

Με βάση τις ρυθμίσεις του Ν. 3852/10, ο Δήμος Καβάλας κατέληξε σε συγκεκριμένες επιλογές όσον αφορά την άσκηση αρμοδιοτήτων από τον ίδιο ή τα θυγατρικά νομικά του πρόσωπα.

Ορισμένες επιλογές επιβάλλονται διοικητικά π.χ. αρμοδιότητες Παιδείας που ασκούνται από τον Δήμο και τις δύο (2) σχολικές επιτροπές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αυτόνομη λειτουργία του ΔΗΠΕΘΕ. Οι υπόλοιπες υιοθετήθηκαν από την Δημοτική Αρχή το 2011-12, αφού προηγήθηκαν συγχωνεύσεις και καταργήσεις των νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου των δήμων που συνενώθηκαν. Σε μία πρώτη φάση αποφεύχθηκε ο κατακερματισμός αρμοδιοτήτων και οι αποσπασματικές δραστηριότητες και επιτεύχθηκαν οικονομίες κλίμακας. Αλλά οι περικοπές των κρατικών επιχορηγήσεων, η απαγόρευση των προσλήψεων, οι δυσμενείς επιπτώσεις της κοινωνικοοικονομικής κρίσης στον πληθυσμό και τα διοικητικά / γραφειοκρατικά προβλήματα που συνόδευαν τις μεταφορές αρμοδιοτήτων είτε επέτειναν τις υπάρχουσες ελλείψεις και αδυναμίες είτε δημιούργησαν νέες.

4.4 Δια Βίου Μάθηση - Επιμόρφωση

Η δια Βίου Μάθηση περιλαμβάνει όλες τις οργανωμένες μαθησιακές δραστηριότητες που απευθύνονται σε ενήλικες και στοχεύουν στον εμπλουτισμό των γνώσεων, στην ανάπτυξη - βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και της ιδιότητας του ενεργού πολίτη και στην άμβλυση των μορφωτικών και κοινωνικών ανισοτήτων.

Ο Δήμος λειτούργησε Κέντρο δια Βίου Μάθησης την περίοδο 2007 - 13. Το 2014 υλοποιήθηκαν 20 προγράμματα και το 2015 άλλα 20. Έχει υποβάλει επίσης πρόταση για την λειτουργία Κέντρου δια Βίου Μάθησης την περίοδο 2017 - 20. Οι δραστηριότητες αυτές εξαρτώνται άμεσα από την Γ.Γ.Δ.Β.Μ. και το ΙΝΕΔΙΒΙΜ, (χρηματοδότηση μέσω ΕΣΠΑ, διαδικασίες υλοποίησης).

Οργανωμένες εκπαιδευτικές - επιμορφωτικές δραστηριότητες αναπτύσσουν επίσης και άλλα νομικά πρόσωπα και υπηρεσίες του Δήμου, ήτοι το Δημοτικό Ωδείο, το Δημοτικό Περιφερειακό Θέατρο, η Δημωφέλεια και η Δημοτική Βιβλιοθήκη η οποία ουσιαστικά λειτουργεί ως το Πνευματικό Κέντρο του Δήμου.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Προτείνεται η εκπόνηση **τοπικού προγράμματος δια βίου μάθησης**⁶, που θα περιλαμβάνει δράσεις επιμόρφωσης ενηλίκων, προώθησης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, καθώς και σύνδεσης των σχολείων με την κοινωνία. Στη συνέχεια συστήνεται **επιτροπή δημοτικού συμβουλίου και ομάδα εργασίας** για θέματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης με αντικείμενο τον συντονισμό των δράσεων του Δήμου και των νομικών προσώπων, τη διερεύνηση των αναγκών και προτιμήσεων των κατοίκων για να καλυφθούν νέα πεδία π.χ. πληροφορική, επιχειρηματικότητα, τοπικός πολιτισμός κ.α. και την σύνταξη ενιαίου ετήσιου απολογισμού εκπαίδευσης - επιμόρφωσης, στον οποίο θα παρουσιάζονται και θα αξιολογούνται, ποσοτικά και ποιοτικά, οι παρεμβάσεις του δήμου και των νομικών του προσώπων και η Αναβάθμιση των **διαδικασιών προγραμματισμού** σε θέματα σχολικών υποδομών (κατασκευές, αναβαθμίσεις, συντηρήσεις, επισκευές), **διασύνδεση κοινωνικών υπηρεσιών** με τα σχολεία.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

⁶ Στο άρθρο 8 του Ν. 3879/2010 (ΦΕΚ Α' 163) περί "Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις" αναφέρεται ότι ο Δήμος έχει την υποχρέωση να κατάρτιζει, στο πλαίσιο του Τοπικού Αναπτυξιακού του Προγράμματος, το Τοπικό Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης, με βάση το Εθνικό Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης και το αντίστοιχο Περιφερειακό Π.Δ.Β.Μ., να το εφαρμόζει και να διαχειρίζεται την εφαρμογή των πολιτικών και των κανόνων που αφορούν τη γενική εκπαίδευση ενηλίκων στην περιφέρειά του.

Προτείνεται η επανεξέταση της επιλογής για ένα τμήμα Παιδείας, δια Βίου Μάθησης και Βιβλιοθηκών με γραφεία Παιδείας, Δια βίου μάθησης, Βιβλιοθηκών (πλήρης λειτουργία), Νέας γενιάς (ανενεργό), και Απασχόλησης.

4.5 Αθλητισμός

Ο Δήμος έχει αναλάβει τις σχέσεις με τα αθλητικά σωματεία (παραχωρήσεις) και τα έργα στους αθλητικούς χώρους. Η Δημωφέλεια έχει αναλάβει την οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων τοπικού, περιφερειακού και εθνικού χαρακτήρα (23 εκδηλώσεις) και την υλοποίηση αθλητικών προγραμμάτων για τον πληθυσμό ή για ειδικές ομάδες (6.000 άτομα).

Το κόστος επισκευών - συντηρήσεων και κυρίως αναβαθμίσεων των αθλητικών χώρων είναι μεγάλο και θα πρέπει να αξιοποιηθούν όλες οι δυνατές πηγές χρηματοδότησης (Γ.Γ.Α., ΕΣΠΑ). Η αδειοδότηση τους αποτελεί προτεραιότητα που δυσχεραίνεται από την έλλειψη οικοδομικών αδειών, μελετών πυρασφάλειας κ.α.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Αναβάθμιση διαδικασιών σχεδιασμού, απολογισμού, αξιολόγησης των δράσεων
2. Συντονισμός δράσης με αθλητικά σωματεία με στόχο την ανάπτυξη αθλημάτων.
3. Ενίσχυση δράσεων προβολής της πόλης ως αθλητικού προορισμού.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Διοικητική αυτονόμηση ή οργανωτική αναβάθμιση του Τμήματος Αθλητισμού.
2. Ενίσχυση διοικητικών ικανοτήτων και αύξηση πόρων της Δημωφέλειας.
3. Εκπόνηση - έγκριση νέου κανονισμού χρήσης αθλητικών χώρων.

4.6 Πολιτισμός

Οι πολιτιστικές δραστηριότητες του Δήμου είναι πολλές και καλύπτουν αφενός μεν ένα ευρύ φάσμα των ενδιαφερόντων και προτιμήσεων των κατοίκων, αφετέρου δε μέσω της οργάνωσης σημαντικών πολιτιστικών γεγονότων (Φεστιβάλ Φιλίππων, Φεστιβάλ Παπαϊωάννου, Cosmopolis κ.α.) συμβάλουν στην προβολή της περιοχής ως πολιτιστικού τουρισμού.

Τα προβλήματα που εντοπίζονται αφορούν στην **έλλειψη ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης των πολιτιστικών πόρων της περιοχής** και στην **μερική ανάδειξη της πολιτιστικής της ταυτότητας**.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα αφορά στην αξιοποίηση και ανάδειξη του **πολιτιστικού κτιριακού αποθέματος** καθώς όλα τα νομικά πρόσωπα τεκμηριώνουν ότι τα κτίρια που χρησιμοποιούν είναι ανεπαρκή είτε χρήζουν σημαντικών αναβαθμίσεων.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Εκπόνηση σχεδίου πολιτιστικής ανάπτυξης, μελέτη ανακατανομής πολιτιστικών χώρων μεταξύ των νομικών προσώπων, καθώς και διερεύνηση μεταφοράς ορισμένων κτιρίων - δράσεων στην Δημοτική Βιβλιοθήκη, αναβάθμιση διαδικασιών σχεδιασμού, απολογισμού, αξιολόγησης των δράσεων και ολοκλήρωση κανονισμών λειτουργίας πολιτιστικών χώρων.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στο πλαίσιο της Εκτελεστικής Επιτροπής να δημιουργηθεί ομάδα σχεδιασμού - συντονισμού των πολιτιστικών δράσεων και να γίνει ενίσχυση στελεχιακού δυναμικού νομικών προσώπων (ΔΗΠΕΘΕ, Ωδείο Δημωφέλεια).

4.7 Προσχολική αγωγή

Η προσχολική αγωγή έχει ανατεθεί ως αρμοδιότητα στο Ν.Π.Δ.Δ. «Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή». Λειτουργούν 10 βρεφονηπιακοί σταθμοί και το σχολικό έτος 2016 - 2017 φιλοξενήθηκαν 750 παιδιά.

Η αξιοποίηση της Δράσης «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής», επιτρέπει στο 64,1% των παιδιών να φιλοξενοούνται δωρεάν, κάτι που ενισχύει την διαπίστωση ότι πολλές οικογένειες στον Δήμο έχουν πληγεί βαριά από την κοινωνικοοικονομική κρίση.

Σε επίπεδο αδυναμιών καταγράφεται η έλλειψη ψυχολογικής και κοινωνικής υποστήριξης σε παιδιά / γονείς, η μη συμμετοχή του προσωπικού σε επιμορφωτικά προγράμματα και η έλλειψη δικτυακών εφαρμογών για την εγγραφή των παιδιών και την διαχείριση των σταθμών.

A) Νέο θεσμικό πλαίσιο για την προσχολική αγωγή

Μέσα στο 2017 δημοσιεύτηκαν τρεις κανονιστικές πράξεις για τους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς, που εκκρεμούσαν εδώ και πολλά χρόνια. Το θεσμικό πλαίσιο για την προσχολική αγωγή άλλαξε σε μεγάλο βαθμό και η προσαρμογή των Δήμων στις νέες διατάξεις και προδιαγραφές αποτελεί προτεραιότητα, αλλά και διοικητική υποχρέωση, για τα επόμενα χρόνια.

Με βάση το Π.Δ. 99/17, οι παιδικοί σταθμοί του Δήμου πρέπει να αδειοδοτηθούν με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, αλλιώς θα υποχρεωθούν να κλείσουν. Η Υ.Α. επιβάλλει νέο διαιτολόγιο για βρέφη / νήπια, αυστηρούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων και διαδικασίες ιατρικού ελέγχου του προσωπικού. Τέλος ο νέος πρότυπος κανονισμός λειτουργίας επιβάλλει υποχρεωτικές αλλαγές στις εγγραφές παιδιών, στους δικαιούχους γονείς, στα τροφεία, στην ημερήσια απασχόληση των παιδιών, στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του προσωπικού και στην διαχείριση των σταθμών. Ο Δήμος και το ΝΠΔΔ οφείλουν:

- Να **αναβαθμίσουν τα κτίρια των σταθμών και τον εξοπλισμό** τους, ώστε να είναι συμβατά με τις υποχρεώσεις και προδιαγραφές του Π.Δ. 99 και της Υ.Α. Στο πλαίσιο αυτό, είναι επιβεβλημένη η στενή εργασία με την **Τεχνική Υπηρεσία**.
- Να εγκρίνουν **νέο κανονισμό λειτουργίας**, στο πλαίσιο του πρότυπου, με βάση τα παιδαγωγικά πρότυπα που θέλουν να εφαρμόσουν.
- Να **συνεργάζονται με τις αρμόδιες υπηρεσίες των Περιφερειών** που αναλαμβάνουν ή διευρύνουν τις εποπτικές και ελεγκτικές τους αρμοδιότητες (επόπτες δημόσιας υγείας, κοινωνικοί σύμβουλοι).

B) Εκτίμηση αναγκών

Ο πληθυσμός των παιδιών ηλικίας 0-4 ετών στον Δήμο, με βάση την απογραφή του 2011 φθάνει τα 3.228 άτομα. Σε αυτές τις ηλικίες, ο πληθυσμός ισοκατανέμεται ανά έτος (*βραχυπρόθεσμα η γονιμότητα των γυναικών, το μέσο μέγεθος οικογένειας και η παιδική θνησιμότητα παραμένουν σταθερά*). Συνεπώς ανά έτος αντιστοιχούν 807

παιδιά. Σε αυτά προστίθεται το 50% περίπου των παιδιών ηλικίας 4 - 5 ετών, που δεν εγγράφονται στα νηπιαγωγεία, λόγω έλλειψης θέσεων ή οικογενειακών επιλογών (424 παιδιά). Επίσης πρέπει να αφαιρεθούν τα βρέφη κάτω του ενός έτους (γονική άδεια, φροντίδα από την οικογένεια). Τελικό σύνολο 2.825 παιδιά ($807 \times 3 + 404$). **Στην Καβάλα υπάρχει κατά προσέγγιση ένας πληθυσμός 2.800 παιδιών, στα οποία πρέπει να προσφέρονται υπηρεσίες προσχολικής αγωγής.**

Στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς φιλοξενούνται 750 παιδιά και οι ιδιωτικοί σταθμοί καλύπτουν περίπου άλλα 350. Είναι σαφές ότι στην Καβάλα υπάρχει μεγάλο έλλειμμα σε βρεφικούς και νηπιακούς σταθμούς (**πληθυσμός 2.800 παιδιών έναντι 1.100 προσφερομένων θέσεων, αναλογία 42%**). Το έλλειμμα αυτό τεκμηριώνεται από τα στοιχεία της ΕΕΤΑΑ⁷, με βάση τα οποία ο Δήμος Καβάλας είναι μεταξύ των δήμων όπου καταγράφηκε σημαντική απόκλιση μεταξύ ζητούμενων και διαθέσιμων θέσεων για βρέφη και νήπια.

Αν και οι αιτήσεις γονέων στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς ικανοποιούνται κατά 90% - 95%, είναι γεγονός ότι ένα μεγάλο τμήμα του παιδικού πληθυσμού παραμένει ακάλυπτο. Η **ενεργός ζήτηση** καλύπτεται μέσω των εγγραφών σε παιδικούς σταθμούς (δημοτικούς / ιδιωτικούς), αλλά υπάρχει μία σημαντική **αφανής ζήτηση** που δεν εκδηλώνεται και καλύπτεται από τις ίδιες τις οικογένειες είτε από την αγορά (baby - sitting).

Σε κάθε τμήμα παιδικού σταθμού, φιλοξενούνται 25 νήπια και σε κάθε τμήμα βρεφικού 12 βρέφη, με καθορισμένες αναλογίες παιδαγωγικού προσωπικού. Σε ένα μέσο κτίριο, είναι δυνατό να λειτουργούν 3 τμήματα για νήπια (75 παιδιά) ή ένα τμήμα για βρέφη και δύο τμήματα για νήπια (62 παιδιά). Με τις επιτρεπόμενες υπερβάσεις αριθμού παιδιών, τα τρία τμήματα νηπίων φθάνουν τα 83 παιδιά και τα τμήματα για βρέφη / νήπια τα 68.

Αν τεθεί ως στόχος από τη δημοτική αρχή, η αύξηση των φιλοξενούμενων παιδιών κατά 50% (375 παιδιά), τότε απαιτούνται τουλάχιστον τρεις (3) νέοι παιδικοί σταθμοί για νήπια ($3 \times 83 = 249$) και δύο (2) νέοι σταθμοί για βρέφη / νήπια ($2 \times 68 = 136$), **συνολικά πέντε (5) νέοι σταθμοί για 385 παιδιά. Ο στόχος αυτός είναι**

⁷ Επιστολή της Αναπληρώτριας Υπουργού κας Θεανώ Φωτίου με Α.Π. 337, 21/12/17.

δυνατό να επιτευχθεί μέσα σε τρία χρόνια, δηλαδή άνοιγμα ενός - δύο νέων σταθμών το χρόνο.

Γ) Δυνατότητες χρηματοδότησης

Στο Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018 - 21 (Ν. 4472, ΦΕΚ 74 Α', 19/05/17) προβλέπεται ότι θα αυξηθεί ο αριθμός παιδιών προσχολικής ηλικίας (0-4 χρόνων), των οποίων οι γονείς μπορούν να είναι δικαιούχοι voucher για παιδικούς σταθμούς. Σήμερα το μέτρο αφορά 90.000 παιδιά, το 2019 οι θέσεις θα αυξηθούν σε 120.000 και το 2020 σε 135.000. Για την κάλυψη των αιτήσεων ιδρύονται 1.800 νέα τμήματα σταθμών με 45.000 επιπλέον θέσεις παιδιών (365 νέα τμήματα το 2018, 1.000 το 2019 και 435 το 2020, δυναμικότητας 25 παιδιά / τμήμα).

Όταν ανακοινωθούν τα κριτήρια επιδότησης των νέων παιδικών σταθμών, ο Δήμος αφού προετοιμαστεί, θα υποβάλει τις προτάσεις του. Συνεπώς ο στόχος ενός ή δύο παιδικών σταθμών το χρόνο είναι εφικτός.

Επιπλέον θα δοθούν 95 εκατ. € για την προσαρμογή των παιδικών σταθμών των δήμων στις διατάξεις του Π.Δ. 99/17. Εκτιμάται ότι 1.688 σταθμοί θα χρειαστούν παρεμβάσεις ώστε να είναι συμβατοί με τις νέες προδιαγραφές με μέσο κόστος επιδότησης 57.000 €. Το σχετικό ποσό έχει ήδη ενταχθεί στο Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων στην ΣΑΕ 055 αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και αναμένεται η σχετική εγκύκλιος που θα εξειδικεύει τις διαδικασίες χρηματοδότησης.

Δημιουργικές δραστηριότητες παιδιών

Το ΝΠΔΔ «**Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη-Προσχολική Αγωγή Καβάλας**» υλοποιεί κάθε καλοκαίρι δίμηνο πρόγραμμα ημερήσιας απασχόλησης παιδιών εργαζόμενων γονέων, ηλικίας 6 έως 10 ετών. Το πρόγραμμα διεξάγεται σε δημοτικό σχολείο και το κόστος συμμετοχής ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Για τις ανάγκες του προγράμματος απασχολούνται δάσκαλοι, καθηγητές αγγλικής γλώσσας, μουσικής, εικαστικών, φυσικής αγωγής, ενώ παράλληλα οργανώνονται εκδρομές εκπαιδευτικού χαρακτήρα.

Δημιουργικές δραστηριότητες οργανώνονται επίσης από την **Δημοτική Βιβλιοθήκη**, και την **Δημωφέλεια** στο πλαίσιο των ετήσιων δραστηριοτήτων τους.

Στη **Δημωφέλεια** λειτουργεί επίσης Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης για παιδιά με ειδικές ανάγκες, στο οποίο φιλοξενούνται 25 παιδιά / έφηβοι και απασχολούνται 8 άτομα. Είναι ενταγμένο στη Δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής», οπότε επιδοτείται το λειτουργικό του κόστος.

Ο Δήμος δεν διαθέτει Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης για παιδιά, αν και θα μπορούσαν να ενταχθούν και αυτά στην Δράση της Εναρμόνισης και να επιχορηγούνται σε ετήσια βάση. Σκοπός των Κ.Δ.Α.Π., είναι η δημιουργική απασχόληση των παιδιών, 5 έως 12 ετών, για ορισμένο χρονικό διάστημα της ημέρας εκτός σχολικού ωραρίου, η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους με ατομικές / ομαδικές δραστηριότητες, καθώς και η εξυπηρέτηση των γονέων.

Με την Υ.Α. Δ22 /οικ.40324/1605 (ΦΕΚ 2991/Β/19-09-2016), δόθηκε η δυνατότητα να λειτουργούν Κ.Δ.Α.Π. σε σχολικά κτίρια, συνεπώς το κόστος κατασκευής ή ενοικίασης κατάλληλου κτιρίου δεν υφίσταται πλέον.

Δεδομένου ότι ο παιδικός πληθυσμός στον Δήμο προσεγγίζει τα 5.000 άτομα, **προτείνεται να εξεταστεί η δημιουργία 2 - 3 Κ.Δ.Α.Π. σε σχολεία**, το λειτουργικό κόστος των οποίων θα επιδοτείται από την Δράση της Εναρμόνισης.

4.8 Κοινωνική πολιτική

Ο Δήμος χορηγεί **προνοιακά επιδόματα** για λογαριασμό όλων των δήμων του νομού, ασκεί αρμοδιότητες αδειοδοτήσεων, ελέγχου και εποπτείας νομικών προσώπων με κοινωνικούς σκοπούς, διενεργεί κοινωνικές έρευνες, υλοποιεί εισαγγελικές παραγγελίες και εκδίδει αποφάσεις οικονομικών ενισχύσεων. Έχει αναλάβει την υλοποίηση του **Κοινωνικού Εισοδήματος Αλληλεγγύης** (χορήγηση, έλεγχοι), έχει συστήσει **Κέντρο Κοινότητας**, κοινωνικό παντοπωλείο και **Κέντρο συμβουλευτικής υποστήριξης Γυναικών** θυμάτων βίας.

Στο πλαίσιο του Ταμείου Ευρωπαϊκής Βοήθειας για τους Απόρους (ΤΕΒΑ), ο Δήμος ανέλαβε συντονιστής - εταίρος της Κοινωνικής Σύμπραξης «ΣΥΝ-ΠΡΑΤΤΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ» στην Π.Ε. Καβάλας / Θάσου, εταίροι της οποίας είναι Δήμοι, δημοτικά

Ν.Π.Δ.Δ., Περιφέρεια, Μητροπόλεις, ιδιωτικά σωματεία, Επιμελητήριο κ.α. Η Σύμπραξη διανέμει τρόφιμα και άλλα είδη νοικοκυριού στους δικαιούχους του Κ.Ε.Α., παρέχει συνοδευτικές υπηρεσίες (κοινωνικές, εκπαιδευτικές, ψυχαγωγικές, αθλητικές κ.α.) στις οικογένειες και κυρίως στα παιδιά.

Συνεπώς ασκείται το σύνολο σχεδόν των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων στον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και στο Ν. 3852/10 «Καλλικράτης». Αρμοδιότητες που έχουν σχέση με την δημόσια υγιεινή δεν ασκούνται λόγω έλλειψης προσωπικού. Στο **Ν.Π.Δ.Δ.** «Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή» έχουν ανατεθεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες που αφορούν την **τρίτη ηλικία** (ΚΑΠΗ, Βοήθεια στο Σπίτι) και τη λειτουργία **Δημοτικών Ιατρείων**.

A) Τρίτη ηλικία

Τα **Κέντρα Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων** παρέχουν κοινωνικές και ιατρικές υπηρεσίες στα άτομα της 3ης ηλικίας, ώστε αυτά να παραμένουν ενεργά σε οικογενειακό και τοπικό επίπεδο. Το πρόγραμμα «**Βοήθεια στο Σπίτι**» έχει στόχο την παροχή οργανωμένης και συστηματικής φροντίδας στους ηλικιωμένους και στα άτομα με αναπηρίες για να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής τους, να υποβοηθηθεί η αυτόνομη και αξιοπρεπής διαβίωση τους και να υποστηριχτεί το οικογενειακό τους περιβάλλον. Παρέχονται υπηρεσίες συμβουλευτικής - ψυχοσυναισθηματικής στήριξης, νοσηλευτικής, φροντίδας του νοικοκυριού, με επισκέψεις στα σπίτια των εξυπηρετούμενων και επιδιώκεται στενή συνεργασία με μονάδες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και άλλες κοινωνικές υπηρεσίες.

Ο Δήμος λειτουργεί 7 ΚΑΠΗ με 1.990 ενεργούς συμμετέχοντες και 17 άτομα προσωπικό. Παράλληλα υπάρχουν 6 δομές (Β.σ.Σ.) που καλύπτουν όλη την περιοχή, με 487 περίπου ωφελούμενους και 20 άτομα προσωπικό. Επίσης λειτουργούν 3 Δημοτικά Ιατρεία με 220 ωφελούμενους και 14 άτομα προσωπικό (ιατρούς ειδικοτήτων). Οι παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν ως εξής:

Στα ΚΑΠΗ προγράμματα δημιουργικής απασχόλησης - ψυχαγωγίας παρακολουθούν 760 άτομα (38% των εγγεγραμμένων), στις δράσεις υγείας συμμετέχουν 420 άτομα

(21% των εγγεγραμμένων), ενώ αξιοποιούνται οι δυνατότητες συνταγογραφήσεων στα δημοτικά ιατρεία, τα περισσότερα των οποίων συστεγάζονται με τα ΚΑΠΗ.

Σε ότι αφορά το Β.σ.Σ. καταγράφεται σημαντική ζήτηση για υπηρεσίες νοσηλευτικής φροντίδας (55% των συνολικών παρεχόμενων υπηρεσιών), ακολουθούν οικιακές υπηρεσίες (ατομική υγιεινή και οικογενειακή βοήθεια, 33%), ενώ παρέχεται κοινωνική στήριξη σε όλους σχεδόν τους ωφελούμενους (άτομα και οικογένειες).

Στα ΚΑΠΗ εγγράφονται άτομα άνω των 60 ετών, που αποτελούν το 27,2% του συνολικού πληθυσμού (19.209 άτομα, απογραφή 2011). Από αυτά συμμετέχουν 1.990, το 10,4%. Η αναλογία αυτή δεν είναι υψηλή και θα μπορούσε να προσεγγίζει το 15% - 20%.

Τέλος θα πρέπει να ληφθεί υπ όψιν ότι έχει ξεκινήσει η προεργασία για το **Ολοκληρωμένο Σύστημα Φροντίδας Ηλικιωμένων** που θα συντονίσει διοικητικά τις τρεις υπάρχουσες δομές φροντίδας, ΚΑΠΗ, Β.σ.Σ., ΚΗΦΗ, μέσω ενός κοινού πληροφοριακού συστήματος. το οποίο θα κατευθύνει τους εξυπηρετούμενους προς τις αντίστοιχες δομές, ανάλογα με τις ανάγκες τους.

B) Προσφορά υπηρεσιών

Ο δήμος Καβάλας με τις αρμοδιότητες που ασκεί και τις υπηρεσίες που προσφέρει στον τομέα της κοινωνικής πολιτικής καλύπτει τις ανάγκες συγκεκριμένων κοινωνικών και ηλικιακών ομάδων:

1. Οικογένειες και άτομα που ζουν σε συνθήκες **κοινωνικού αποκλεισμού** και **φτώχειας**: ΚΕΑ/ΤΕΒΑ (1.100), κοινωνικό παντοπωλείο (350), φαρμακευτική περίθαλψη (360), προνοιακά επιδόματα (2.390), οικονομικές ενισχύσεις (390).
2. Άτομα **τρίτης ηλικίας** και άτομα **με ειδικές ανάγκες**,: ΚΑΠΗ (1.990), Β.σ.Σ. (487).
3. **Γυναίκες** θύματα βίας, **οικογένειες** με προβλήματα (εισαγγελικές παραγγελίες)
4. **Δημοτικά ιατρεία** που απευθύνονται κυρίως στις προηγούμενες ομάδες, αλλά και στον ευρύτερο πληθυσμό.
5. Κοινωνική πολιτική ασκείται επίσης μέσω των **παιδικών σταθμών**, ειδικά με τα voucher που επιδοτούν οικογένειες χαμηλών εισοδημάτων και του **Κ.Δ.Α.Π. μεα**.

Για να μετρηθούν οι επιπτώσεις των υπηρεσιών αυτών θα πρέπει να συνυπολογιστούν οι δράσεις της Μητρόπολης (συσσίτια, γηροκομείο, παιδικός σταθμός, οικονομικά βοηθήματα, υποτροφίες κ.α.), του περιφερειακού **Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας** (παράρτημα Προστασίας Παιδιού Καβάλας, σχέδιο «Δικαίωμα στη στέγη και την εργασία»), επιστημονικών συλλόγων, φιλανθρωπικών οργανώσεων (2 γηροκομεία), κ.λπ.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στο ΚΕΘΕΑ ΚΙΒΩΤΟΣ που δημιουργήθηκε το 2002 στην Περιφέρεια και προσφέρει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο υπηρεσιών απεξάρτησης σε ενήλικες χρήστες νόμιμων και παράνομων ουσιών και τις οικογένειές τους.

Στην Καβάλα λειτουργεί **Συμβουλευτικό Κέντρο** που παρέχει υπηρεσίες συμβουλευτικής, κινητοποίησης και προετοιμασίας για ένταξη στη **Θεραπευτική Κοινότητα ΚΙΒΩΤΟΣ** και στεγάζεται σε κτίριο παραχωρημένο από τον Δήμο, ενώ υπάρχει δυνατότητα φιλοξενίας σε ξενώνα. Η θεραπευτική πορεία ολοκληρώνεται με τη συμμετοχή στις δράσεις του **Κέντρου Κοινωνικής Επανάταξης**. Λειτουργεί βραδινή θεραπευτική κοινότητα, με ωράριο και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες χρηστών που είναι φοιτητές ή εργάζονται. Υποστήριξη και θεραπεία προσφέρονται και σε άτομα εξαρτημένα από το αλκοόλ.

Ο συντονισμός των δράσεων αυτών, η αποφυγή επικαλύψεων, ο εντοπισμός κενών σε θέματα κοινωνικής προστασίας, η αξιοποίηση εθνικών και περιφερειακών πολιτικών καταπολέμησης της φτώχειας και η καλύτερη πληροφόρηση, εκτιμάται ότι θα ενισχυθούν σημαντικά με την πλήρη λειτουργία του Κέντρου Κοινότητας.

Ο Δήμος, εκτός από **φορέας παροχής κοινωνικών υπηρεσιών**, μπορεί να αναλάβει τον ρόλο του **συντονιστή και εμπυχωτή** κοινωνικών δράσεων που υλοποιούνται από διάφορους τοπικούς φορείς, να προσφέρει υλικοτεχνική υποστήριξη και τεχνογνωσία για την αξιοποίηση εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Γ) Νέες αρμοδιότητες Κοινωνικής Υπηρεσίας

Με βάση το Ν. 4445/16, «Εθνικός μηχανισμός συντονισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης των πολιτικών κοινωνικής ένταξης και κοινωνικής συνοχής», καθορίστηκαν, σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, οι αρμοδιότητες των

φορέων που συμμετέχουν στον σχεδιασμό και υλοποίηση κοινωνικών πολιτικών.
Για τις κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων προβλέπονται τα εξής:

Άρθρο 15: Κοινωνική υπηρεσία του Δήμου

Η κοινωνική υπηρεσία κάθε Δήμου:

Α) συλλέγει και επεξεργάζεται στοιχεία και πληροφορίες, που σχετίζονται με τις πτυχές του κοινωνικού αποκλεισμού και της υλικής αποστέρησης σε επίπεδο Δήμου (όπως εισόδημα, φτώχεια, απασχόληση, ανεργία, εκπαίδευση, κατάρτιση, στέγαση, υγεία, κοινωνική φροντίδα, τοπικό περιβάλλον),

Β) υποστηρίζει το έργο των χαρτογραφήσεων, ερευνών και μελετών του Τμήματος Τεκμηρίωσης και Πληροφοριακών Συστημάτων της Διεύθυνσης Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Συνοχής του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Κ.Α.,

Γ) διαβουλεύεται με την τοπική κοινωνία και εισηγείται προς το Δημοτικό Συμβούλιο και τα αρμόδια όργανα της Περιφέρειας τη χάραξη πολιτικών και τη λήψη μέτρων για την κοινωνική ένταξη,

Δ) λειτουργεί ως σημείο αναφοράς των φορέων υλοποίησης έργων για την κοινωνική ένταξη, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στα όρια της διοικητικής αρμοδιότητας του Δήμου και στο πλαίσιο αυτό συντάσσει χάρτη χωρικών παρεμβάσεων, τον οποίο υποβάλλει στον Εθνικό Μηχανισμό,

Ε) μεριμνά για την εφαρμογή των οριζόντιων πολιτικών,

Στ) προωθεί τη δικτύωση των φορέων υλοποίησης παρεμβάσεων και των κοινωνικών υπηρεσιών, που δρουν σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, για την υλοποίηση ολιστικών παρεμβάσεων,

Ζ) υποβάλλει στοιχεία, δεδομένα και πληροφορίες, που άπτονται του κοινωνικού αποκλεισμού των ατόμων, του είδους της προνοιακής στήριξης και των κοινωνικών παροχών των ωφελούμενων, προς τη Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας της οικείας Περιφέρειας και στις αρμόδιες κεντρικές υπηρεσίες του Εθνικού Μηχανισμού.

Άρθρο 16: Κέντρα Κοινότητας

1. Τα Κέντρα Κοινότητας, όπως καθορίζονται στις διατάξεις του άρθρου 4 του ν. 4368/16 (Α' 21) και στην Δ23/ΟΙΚ.14435-1135/2016 Κ.Υ.Α. (Β' 854), αποτελούν δομές συμπληρωματικές των κοινωνικών υπηρεσιών των αντίστοιχων ΟΤΑ Α' βαθμού και εποπτεύονται από αυτές.

2. Σκοπός της λειτουργίας των Κέντρων Κοινότητας είναι η περαιτέρω υποστήριξη των Δήμων στην εφαρμογή πολιτικών κοινωνικής προστασίας και καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού και η ανάπτυξη ενός τοπικού σημείου αναφοράς για την υποδοχή, εξυπηρέτηση και διασύνδεση των πολιτών με κοινωνικά προγράμματα και υπηρεσίες προνοιακού χαρακτήρα, που υλοποιούνται σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο.

3. Ως χώρος πρώτης υποδοχής, τα Κέντρα Κοινότητας συμβάλλουν στο έργο των κοινωνικών υπηρεσιών των Δήμων με:

α) την υποδοχή, καταγραφή και εξυπηρέτηση των ωφελούμενων, μέσω πληροφοριακού συστήματος, το οποίο εξασφαλίζει τη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και δεδομένων,

β) τη σύσταση και διαχείριση αρχείου και ατομικών φακέλων των ωφελούμενων,

γ) τη διαβίβαση των στοιχείων στις αρμόδιες για θέματα κοινωνικής προστασίας υπηρεσίες των Δήμων και την απευθείας και άμεση ενημέρωση του Εθνικού Μηχανισμού.

Είναι σαφές ότι οι κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων, πέρα από τα διοικητικά τους καθήκοντα, ασκούν πλέον λειτουργίες σχεδιασμού, τεκμηρίωσης, παρακολούθησης και απολογισμού, όλων των κοινωνικών πολιτικών, εθνικών και περιφερειακών, που εφαρμόζονται στην περιοχή τους.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. **Βελτίωση του συντονισμού** μεταξύ των δημοτικών κοινωνικών υπηρεσιών και δομών με τις υπηρεσίες και δομές άλλων τοπικών φορέων.
2. **Εντοπισμός επικαλύψεων και κενών** στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών π.χ. υποστήριξη σε οικογένειες με μικρά παιδιά, δημιουργία νέων δομών κοινωνικής και ψυχολογικής υποστήριξης για τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.
3. Εκπόνηση **τοπικού σχεδίου για την κοινωνική ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας** με στόχο την αναβάθμιση των κοινωνικών υπηρεσιών.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Ενίσχυση του **προγραμματικού και συντονιστικού ρόλου** της κεντρικής κοινωνικής υπηρεσίας. Διερεύνηση δυνατοτήτων αποκέντρωσης δράσεων και υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο.
2. Κάλυψη ελλείψεων σε **ειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό**.

3. **Ανακατανομή αρμοδιοτήτων** μεταξύ Δήμου και νομικών προσώπων π.χ. το Κ.Δ.Α.Π. με να ενταχθεί στο ΝΠΔΔ.

4.9 Υπηρεσίες στους πολίτες - τοπικές επιχειρήσεις

4.9.1 Δημοτολόγιο - Ληξιαρχείο

Παρατηρείται ότι οι εργασίες που αφορούν το δημοτολόγιο - μητρώα αρρένων είναι διπλάσιες από αυτές που αφορούν το ληξιαρχείο. Τα **πιστοποιητικά γέννησης και οικογενειακής κατάστασης** φθάνουν τα 26.000 και αποτελούν το 73,2% των εργασιών του δημοτολογίου και το 49% των συνολικών εργασιών της υπηρεσίας.

Στην κεντρική διαδικτυακή πύλη των Κ.Ε.Π. αναφέρεται ότι πέντε (5) πιστοποιητικά αποτελούν τις υπηρεσίες με την μεγαλύτερη ζήτηση σε πανελλαδικό επίπεδο: πιστοποιητικό οικογενειακής κατάστασης, πιστοποιητικό γέννησης, ληξιαρχική πράξη γέννησης, χρόνος ασφάλισης στο ΙΚΑ και πιστοποιητικό εντοπιότητας. Τα τέσσερα από αυτά χορηγούνται από τους δήμους.

Ο δήμος είναι ενταγμένος στο ΟΠΣΕΔ (ολοκληρωμένο σύστημα εθνικού δημοτολογίου) και στο ΠΣΛΗΠ (πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ληξιαρχικών πράξεων) και στο ΠΣΔΙΔΗΛ (πληροφοριακό σύστημα διασύνδεσης δημοτολογίων - ληξιαρχείων). Στις αρχές του 2018 ολοκληρώθηκε η μετάπτωση των συστημάτων αυτών στο Μητρώο Πολιτών.

Το **Μητρώο Πολιτών** αποτελεί μία κεντρική βάση δεδομένων με το σύνολο των πράξεων που έχουν συνταχθεί στα ληξιαρχεία της χώρας (Εθνικό Ληξιαρχείο) και των δημοτολογικών εγγραφών (Εθνικό Δημοτολόγιο). Η βάση αυτή τηρείται στο ΥΠ.ΕΣ. και μέσω μιας ενιαίας διαδικτυακής εφαρμογής, διαπιστευμένοι χρήστες των Δήμων (υπάλληλοι ληξιαρχείου και δημοτολογίου), θα έχουν τη δυνατότητα να εισέρχονται στο σύστημα, προκειμένου να καταχωρούν ληξιαρχικές πράξεις και δημοτολογικές εγγραφές, να αναζητούν και εκτυπώνουν οποιοδήποτε είδος ληξιαρχικής πράξης, πιστοποιητικά και βεβαιώσεις δημοτολογίου. Διαπιστευμένοι φορείς της δημόσιας διοίκησης θα έχουν επίσης τη δυνατότητα να αντλούν αυτοματοποιημένα στοιχεία ληξιαρχικών πράξεων και στοιχεία αστικής και

δημοτικής κατάστασης των ελλήνων πολιτών, καθώς και των αλλοδαπών για τους οποίους υφίστανται ληξιαρχικά γεγονότα στην Ελλάδα.

Είναι σαφές ότι η **οργάνωση** και **λειτουργία** των αντίστοιχων δημοτικών υπηρεσιών (**τμήματα δημοτικής κατάστασης**) θα αλλάξουν ριζικά, θα μειωθεί ο φόρτος εργασίας, θα εξυπηρετούνται καλύτερα οι πολίτες και θα επιταχυνθούν οι υπόλοιπες εργασίες. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να επανεξεταστεί η οργανωτική δομή και η στελέχωση της αντίστοιχης υπηρεσίας.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Πλήρης λειτουργία του **Μητρώου Πολιτών**.
2. Συνεργασία με υπηρεσία προγραμματισμού για να αξιοποιηθούν στατιστικά στοιχεία του δημοτολογίου - ληξιαρχείου στον **σχεδιασμό δημοτικών πολιτικών**

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Αλλαγές στην **οργανωτική δομή** της Διεύθυνσης.
2. Αλλαγές στην **στέγαση** της υπηρεσίας για να λειτουργήσει καλύτερα και για να ανταποκριθεί στις ανάγκες του Μητρώου Πολιτών.

4.9.2 Κ.Ε.Π.

Στον Δήμο λειτουργούν 3 Κ.Ε.Π., 2 στην Δ.Ε. Καβάλας και 1 στην Δ.Ε. Φιλίππων. Τα **δύο πρώτα εξυπηρετούν το 83,4% του πληθυσμού**, δύο αστικές δημοτικές κοινότητες και μία αγροτική τοπική, καθώς και τις λειτουργίες της πόλης ως υπερτοπικού - περιφερειακού κέντρου. Το **τρίτο εξυπηρετεί το 16,6% του πληθυσμού**, μία αστική δημοτική κοινότητα και 10 αγροτικές τοπικές.

Οι εργασίες των Κ.Ε.Π., πάσης φύσεως σε ετήσια βάση προσεγγίζουν τις 240.000, ενώ καθημερινές τυποποιημένες εργασίες υπερβαίνουν τις 300. Αν προσθέσουμε τον αριθμό των κατοίκων και των επιχειρήσεων⁸, έχουμε ένα **πολύ γενικό στατιστικό μέγεθος της ζήτησης υπηρεσιών** από τα Κ.Ε.Π. Το σύνολο αυτό προσεγγίζει τις 75.000 άτομα / επιχειρήσεις και αν διαιρεθεί με το 240.000, προκύπτει πολύ χοντρικά, ότι αντιστοιχούν 3,2 εργασίες στον καθένα ανά έτος.

⁸ Πηγή Ε.Π. Δήμου Καβάλας 2015 -2019

Φυσικά αυτό το μέγεθος είναι πολύ γενικό (ένας πολίτης ή μία επιχείρηση μπορεί να κάνει χρήση των υπηρεσιών του Κ.Ε.Π. αρκετές φορές το χρόνο ή και καμιά), αλλά δίνει μία τάξη μεγέθους της ζήτησης.

4.9.3 Αδειοδοτήσεις

Οι αδειοδοτήσεις επιχειρήσεων και επαγγελματιών αποτελούν μία βασική αρμοδιότητα των Δήμων που διευρύνθηκε σημαντικά με το Ν. 3852/10 «Καλλικράτης». Οι μεταφορές αρμοδιοτήτων όμως δεν υποστηρίχθηκαν από τα αρμόδια Υπουργεία, το θεσμικό πλαίσιο δεν προσαρμόστηκε στις διαδικασίες του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και το προσωπικό των δήμων, δεν εκπαιδεύτηκε στα νέα αντικείμενα. Επιπλέον η οικονομική κρίση κατέστησε πολλές αδειοδοτήσεις ανενεργές, καθώς δεν άνοιγαν νέες επιχειρήσεις και πολλές έκλειναν.

Τα τελευταία χρόνια η νομοθεσία άλλαξε σημαντικά, π.χ. με το Ν. 4442/16 οι επιχειρηματίες γνωστοποιούν μέσω διαδικτυακής εφαρμογής ότι πληρούνται οι νόμιμες προϋποθέσεις λειτουργίας και έχουν ληφθεί όλες οι απαραίτητες εγκρίσεις και δικαιολογητικά (notifybusiness.gov.gr), με το Ν. 4497/17 επιβλήθηκαν νέες διαδικασίες άσκησης υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων κ.α.⁹

Με βάση στοιχεία, καταγράφονται 323 πράξεις που αφορούν κάθε είδους αδειοδοτήσεις. Από αυτές το **77,4% αφορά καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος** (Κ.Υ.Ε.) και το **22,6% λαϊκές αγορές**. Συνεπώς η πρώτη κατηγορία συγκεντρώνει την πλειοψηφία των εργασιών της υπηρεσίας.

Από τα 872 καταστήματα που λειτουργούν στον Δήμο και υπάγονται στην αρμοδιότητα του, το **93% αφορά Κ.Υ.Ε.** (κυρίως στην εστίαση) και τα υπόλοιπα αφορούν λιανικό εμπόριο και υπηρεσίες στους καταναλωτές. Η πολιτική που

⁹ Η Γ.Γ.Π.Σ. του ΥΠ.ΟΙΚ., σε συνεργασία με την ΚΕΔΕ, την ΑΑΔΕ και το ΥΠ.ΕΣ., επεκτείνει τη δυνατότητα χρήσης ηλεκτρονικών παραβόλων σε όλους τους Δήμους της Χώρας. Οι πολίτες, μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας “e-παράβολο”, μπορούν ήδη να εκδίδουν τα παράβολα για την άδεια πολιτικού γάμου και την αναγγελία άσκησης επαγγέλματος. Μέσα στο 2018, θα έχουν τη δυνατότητα να εκδίδουν ηλεκτρονικά το σύνολο των παραβόλων των Δήμων. Η ηλεκτρονική έκδοση των παραβόλων των Δήμων υποστηρίζεται από το Κέντρο Διαλειτουργικότητας του ΥΠ.ΟΙΚ. και τον κόμβο υπηρεσιών της ΚΕΔΕ, (G-cloud της Γ.Γ.Π.Σ.).

ακολουθείται, επηρεάζει το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και τελικά τη φυσιογνωμία της περιοχής ως τουριστικού προορισμού και εμπορικού κέντρου.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ: Συγκρότηση **ενιαίας πολιτικής** προς τις επιχειρήσεις από όλες τις δημοτικές υπηρεσίες, με βάση κατευθύνσεις της Δημοτικής Αρχής.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Διερεύνηση της δυνατότητας να συγκροτηθεί **ενιαία υπηρεσία αδειοδοτήσεων**.
2. Αλλαγές στην **στέγαση** της υπηρεσίας για να λειτουργήσει καλύτερα και για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων.

5.1 Αστικό περιβάλλον

5.1.1 Καθαριότητα

Η καθαριότητα στην πλήρη της ανάπτυξη, δηλαδή αποκομιδή απορριμμάτων, πάσης φύσης (οικιακά, ογκώδη, βιομηχανικά κ.α.), καθαρισμός οδών και κοινόχρηστων χώρων, ανακύκλωση, υγειονομική ταφή, καθώς και αγορά, συντήρηση του αντίστοιχου εξοπλισμού, αποτελεί **μία υπηρεσία που ασκείται ικανοποιητικά** από τον Δήμο Καβάλας (βλέπε *σχετική ανάλυση και τεκμηρίωση στο Ε.Π. 2015 - 19*). Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, αφορούν πρώτον την διοίκηση - διαχείριση - χρηματοδότηση της και δεύτερον την ριζική αναμόρφωση του υπάρχοντος συστήματος μέσα από την αλλαγή της στάσης και των πρακτικών της τοπικής κοινωνίας σε ότι αφορά την παραγωγή αποβλήτων.

Το πρώτο ζήτημα σχετίζεται με την **επάρκεια του προσωπικού** (περιορισμός προσλήψεων), τις δυνατότητες **αντικατάστασης** του υπάρχοντος **εξοπλισμού** (απορριμματοφόρα, κάδοι, κ.α.), καθώς και την ύπαρξη κατάλληλου χώρου (**ανεπαρκές αμαξοστάσιο**). Είναι σαφές ότι οι οικονομικές δυνατότητες του δήμου είναι περιορισμένες και θα πρέπει να εκπονηθεί ένα πρόγραμμα σταδιακής αντικατάστασης. Επιπλέον θα πρέπει να υιοθετηθούν νέοι **τρόποι αποκομιδής**, π.χ. βυθιζόμενοι κάδοι σε κεντρικά σημεία, μείωση των μικρών κάδων, εκπόνηση κυκλοφοριακής μελέτης καθαριότητας, χρήση νέων τεχνολογιών (GPS - GIS).

Το δεύτερο ζήτημα αφορά την μείωση του όγκου και του είδους των αποβλήτων, μέσω της **ανακύκλωσης**. Ο Δήμος έχει κάνει ήδη σημαντικές προσπάθειες (970 κάδοι ανακύκλωσης, 70 κώδωνες γυαλιού, 5 ειδικά απορριμματοφόρα) και το κυριότερο έχει ήδη εκπονήσει **Τοπικό Σχέδιο Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Αποβλήτων**. Το Σχέδιο περιέχει ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης (παραγωγή απορριμμάτων, μεγέθη ανακύκλωσης ανά κατηγορία, προσωπικό, εξοπλισμός / οχήματα κ.α.). Θέτει επίσης συγκεκριμένους στόχους ανακύκλωσης (είδη, ποσοστά), δημιουργίας πράσινων σημείων, συστημάτων διαλογής στην πηγή κ.α.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Εφαρμογή **Τοπικού Σχεδίου** Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Αποβλήτων.
2. Εκπόνηση **νέου Κανονισμού Καθαριότητας** για την προώθηση της ανακύκλωσης και την υλοποίηση του Τοπικού Σχεδίου. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η αναμόρφωση των **ανταποδοτικών τελών** καθαριότητας και φωτισμού.
3. **Δράσεις ενημέρωσης** πολιτών, επαγγελματιών, επιχειρήσεων για: ανακύκλωση, διαλογή στην πηγή, κομποστοποίηση, πρόληψη παραγωγής απορριμμάτων και διαχείριση ειδικών αποβλήτων.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. **Αναβάθμιση** της υπηρεσίας σε θέματα μελετών, σχεδιασμού και προσωπικού.
2. Αξιοποίηση **πηγών χρηματοδότησης** (εγκαταστάσεις, εξοπλισμοί κ.α.).

5.1.2 Περιβάλλον - πράσινο - πολιτική προστασία

Οι τρεις οριζόντιες κατευθύνσεις ανάπτυξης, Ευφυής - Δημιουργική - Βιώσιμη Πόλη, που συγκροτούν τη νέα ταυτότητα της πόλης, προϋποθέτουν ένα **αναβαθμισμένο φυσικό περιβάλλον στον αστικό και περιαστικό χώρο**. Η ποιότητα ζωής των κατοίκων και των επισκεπτών και η ελκυστικότητα της πόλης επηρεάζονται θετικά από χώρους πρασίνου, καλά συντηρημένους, ασφαλείς και επισκέψιμους.

Έχουν καταγραφεί οι χώροι πρασίνου και οι σχετικές εργασίες (συντήρηση, κηποτεχνίες), δεν είναι όμως σαφές αν περιλαμβάνονται οι αντίστοιχοι χώροι των κοινοτήτων που και αυτοί θέλουν φροντίδα (**συνολική ζήτηση**).

Ο Δήμος διαθέτει κανονισμό, την «**Χάρτα Πρασίνου**», όταν πολλοί άλλοι δήμοι αδιαφορούν για το θέμα αυτό ή ενσωματώνουν ορισμένες διατάξεις στους κανονισμούς καθαριότητας.

Στην Χάρτα Πρασίνου έχουν ενσωματωθεί **στόχοι** για την αύξηση του πρασίνου, οργάνωση εκδηλώσεων και δράσεων ευαισθητοποίησης του κοινού, αειφόρου διαχείρισης του νερού, καθώς και εκπόνηση **σχεδίων δράσης** για συγκεκριμένους τομείς. Προβλέπεται επίσης η υποβολή **εκθέσεων και απολογισμών** για την κατάσταση και αναβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Έλεγχος της τήρησης των διατάξεων της Χάρτας Πρασίνου.
2. Εκπόνηση ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης για την υλοποίηση των στόχων, καθώς και ενεργοποίηση των προβλεπόμενων διαδικασιών προγραμματισμού και απολογισμού.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Αναβάθμιση της υπηρεσίας (εξοπλισμός, μέσα, ανθρώπινο δυναμικό).
2. Αλλαγές στην στέγαση της υπηρεσίας για να λειτουργήσει καλύτερα και πιο αποδοτικά.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ

Ο σχεδιασμός των δράσεων πολιτικής προστασίας κάθε είδους και οι παρεμβάσεις που σχετίζονται κυρίως με την **πρόληψη των πυρκαγιών** αποτελούν τις βασικές εργασίες της υπηρεσίας. Η συνεργασία με κρατικούς φορείς, Περιφέρεια και με εθελοντικές οργανώσεις αποτελεί προϋπόθεση για αποτελεσματικές παρεμβάσεις πρόληψης και καταστολής. Δεν αναφέρονται δράσεις αντισεισμικής προστασίας.

Οι επιπτώσεις της **κλιματικής αλλαγής** απαιτούν αυξημένους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, καθώς και ενίσχυση των διαδικασιών σχεδιασμού και υλοποίησης στον τομέα της πολιτικής προστασίας.

5.1.3 Ηλεκτροφωτισμός

Η έκταση του Δήμου και η διασπορά των οικισμών καθορίζουν τις ανάγκες ηλεκτροφωτισμού του οδικού δικτύου και των κοινόχρηστων χώρων, καθώς και το κόστος επεκτάσεων, συντηρήσεων και λειτουργίας (17.000 φωτιστικές στήλες).

Η υπηρεσία διαθέτει σύστημα GPS και εφαρμογή παρακολούθησης των εργασιών, αλλά το βασικό πρόβλημα αφορά το κόστος ηλεκτροφωτισμού. Προτείνεται η αξιοποίηση του προγράμματος **ενεργειακής αναβάθμισης του οδοφωτισμού** του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων.

6.1 Πολεοδομία - δόμηση

Δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της παροχής υπηρεσιών στους τομείς της πολεοδομίας και δόμησης:

1. Ο Δήμος Καβάλας παρέχει **διοικητική υποστήριξη** σε όλους τους δήμους του νομού στον τομέα των **πολεοδομικών αρμοδιοτήτων**. Δεν έχει υπογραφεί ακόμα σύμβαση διαδημοτικής συνεργασίας με κανένα, ώστε να αναλάβει την άσκηση τους. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται αυξημένες εργασίες και διοικητικό φόρτο για την υπηρεσία.
2. Παρά την οικονομική κρίση, η οικοδομική δραστηριότητα δεν είναι αμελητέα. Αυτό οφείλεται στην **αυξανόμενη τουριστική κίνηση**, που δημιουργεί **ανάγκες στέγασης, εστίασης, αναψυχής** για τους επισκέπτες της πόλης και συμβάλει ουσιαστικά στην **απόκτηση κατοικίας από αλλοδαπούς** που επιθυμούν την μόνιμη παραθεριστική διαμονή τους στην Καβάλα (πολλές αγοροπωλησίες ακινήτων, νέες οικοδομές).

Έχουν καταγραφεί ενδεικτικά οι εργασίες της υπηρεσίας δόμησης ανά οργανική μονάδα. Αν και οι εργασίες που έχουν σχέση με οικοδομικές άδειες και έλεγχο κατασκευών είναι σημαντικές, οι εργασίες που αφορούν τον πολεοδομικό σχεδιασμό είναι επίσης αυξημένες. Ενώ το Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο της πόλης είναι πρόσφατο (2013), εκκρεμούν η πολεοδομική μελέτη αναθεώρησης και η επικαιροποίησή του, η καταχώρηση της πράξης εφαρμογής του σχεδίου πόλης

Περιγιαλίου, η αναθεώρηση του σχεδίου πόλης Παλιού, η εκπόνηση Γ.Π.Σ. για την Δ.Ε. Φιλίππων, η ανάπλαση του αστικού παραλιακού μετώπου κ.α.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Από **01/01/19** οι τρεις δήμοι του νομού αναλαμβάνουν την άσκηση των πολεοδομικών αρμοδιοτήτων που μεταφέρθηκαν με το Ν. 3852/10. Εξετάζεται η υπογραφή σύμβασης διαδημοτικής συνεργασίας.
2. Με το Ν. 4495/17 προβλέπεται **ηλεκτρονική διαδικασία** υποβολής, ελέγχου και έκδοσης των πράξεων εκτέλεσης **οικοδομικών εργασιών**. Προβλέπεται επίσης η ηλεκτρονική τήρηση **ταυτότητας κτιρίων και πολεοδομικής ταυτότητας δήμων**. Συνεπώς επιβάλλεται η εγκατάσταση νέου εξοπλισμού.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Αλλαγές στην οργανωτική δομή με την **έκδοση Π.Δ. για την οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση των υπηρεσιών δόμησης** των δήμων.
2. **Στελέχωση** της υπηρεσίας.

7.1 Προγραμματισμός

Η υπηρεσία Προγραμματισμού είναι αρμόδια για την υποστήριξη των οργάνων διοίκησης, των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων του Δήμου κατά τις διαδικασίες σύνταξης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Ετησίων Προγραμμάτων Δράσης. Μεριμνά για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των υπηρεσιών του Δήμου κατά την επίτευξη των περιοδικών στόχων του και το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της εφαρμογής των εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων, με βάση το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα:

- **Στρατηγικός σχεδιασμός:** Εκπόνησε το **Στρατηγικό Σχέδιο 2015 - 19** του Δήμου (Α΄ και Β΄ φάση του Επιχειρησιακού Προγράμματος), καθώς και την **Στρατηγική Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης «Καβάλα 2023: Δημιουργική πόλη - τουριστικός προορισμός αριστείας»** που εντάχθηκε στο Π.Ε.Π. Α.Μ.Θ. με προϋπολογισμό 8.600.000 €.

- **Μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός:** Υποβάλλει με άλλες υπηρεσίες του Δήμου και με τοπικούς / περιφερειακούς / εθνικούς / ευρωπαϊκούς φορείς, προτάσεις για ένταξη στα **Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ**, κυρίως στο Π.Ε.Π. Α.Μ.Θ. και σε άλλα ανταγωνιστικά προγράμματα της Ε.Ε. Συνεργάζεται με τις υπηρεσίες κατά την υλοποίησή τους και παρακολουθεί την εφαρμογή τους.
- **Προγραμματικές συνεργασίες:** Προετοιμάζει και παρακολουθεί την υλοποίηση **προγραμματικών συμβάσεων** με άλλους τοπικούς / περιφερειακούς / εθνικούς φορείς.
- **Οργάνωση:** Αξιολογεί την οργάνωση και τις λειτουργίες του Δήμου και των νομικών του προσώπων, εφαρμόζει πολιτικές που προωθούνται από την κεντρική διοίκηση, προτείνει διαδικασίες συντονισμού και ανασχεδιασμού.

Είναι σαφές ότι η υπηρεσία προγραμματισμού ασκεί όλες τις αρμοδιότητες που αφορούν στον **σχεδιασμό της τοπικής ανάπτυξης**, με την εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων και σχεδίων αστικής ανάπτυξης. Ο Δήμος έχει στην διάθεσή του τα προγραμματικά εργαλεία που του επιτρέπουν να υλοποιήσει σε μεσοπρόθεσμη βάση τα έργα και τις παρεμβάσεις που θεωρεί ότι έχουν προτεραιότητα.

Παράλληλα αξιοποιούνται όλες οι **δυνατότητες χρηματοδότησης** με την υποβολή προτάσεων, που κατά κανόνα εγκρίνονται, τόσο στα Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ, όσο και στα ανταγωνιστικά προγράμματα της Ε.Ε. Στην κατεύθυνση αυτή είναι αναπτυγμένη, η **προγραμματική συνεργασία** με την Περιφέρεια, τα ΑΕΙ, ΤΕΙ της περιοχής και άλλους αυτοδιοικητικούς φορείς. Σε ότι αφορά τα **δημοτικά νομικά πρόσωπα**, όλα συμμετέχουν στις διαδικασίες προγραμματισμού και υλοποιούν δράσεις που έχουν σχέση με τις αρμοδιότητες τους, ενώ η Δημωφέλεια είναι επιπλέον δραστήρια στα ευρωπαϊκά προγράμματα.

Η εκπόνηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων που έχουν ως αντικείμενο την ανάπτυξη της πόλης και της περιοχής του Δήμου, αποτελεί τα πρώτο και βασικό βήμα προγραμματισμού. Με βάση τις προτεραιότητες και κατευθύνσεις της κεντρικής διοίκησης, προκύπτουν ανάγκες εκπόνησης **θεματικών / τομεακών προγραμμάτων**, με τα οποία θα χρηματοδοτηθούν συγκεκριμένες δημοτικές δράσεις. Ήδη έχει εκπονηθεί **Τοπικό Σχέδιο Αποκεντρωμένης Διαχείρισης**

Αποβλήτων που επιβάλλεται από τον εθνικό και περιφερειακό σχεδιασμό διαχείρισης αποβλήτων. Η εθνική πολιτική δια βίου μάθησης επιβάλλει με βάση τη νομοθεσία και με τις διαδικασίες χρηματοδότησης την εκπόνηση **τοπικού προγράμματος δια βίου μάθησης**. Επίσης οι νέες εθνικές κοινωνικές πολιτικές που αναθέτουν σημαντικές αρμοδιότητες στους δήμους ή αλλάζουν σημαντικά τους όρους άσκησης τους (κέντρα κοινότητας, κοινωνικό εισόδημα αλληλεγγύης, ΤΕΒΑ, παιδικοί σταθμοί) επιβάλουν την εκπόνηση ενός **τοπικού σχεδίου για την κοινωνική ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας**.

Αδυναμίες καταγράφονται στην υιοθέτηση συστημάτων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών, στην εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων (στοχοθεσία), στον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών με την έλλειψη κανονισμών διαχείρισης και λειτουργίας πολλών υπηρεσιών. Οι νόμοι 4369/16 (Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων) και 4440/16 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τ.Α.» επιβάλλουν νέα συστήματα οργάνωσης, λειτουργίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των δήμων.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. **Βελτίωση του συντονισμού** μεταξύ της υπηρεσίας προγραμματισμού με τις υπόλοιπες δημοτικές υπηρεσίες και κυρίως με τα δημοτικά νομικά πρόσωπα.
2. **Υιοθέτηση διαδικασιών προγραμματισμού** στις δράσεις όλων των δημοτικών υπηρεσιών και των νομικών προσώπων. Υποστήριξη συγκεκριμένων υπηρεσιών για την εκπόνηση **σχεδίων δράσης**.
3. Άσκηση αρμοδιοτήτων οργάνωσης, ανασχεδιασμού διαδικασιών, διοίκησης μέσω στόχων.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Ενίσχυση του **προγραμματικού ρόλου** της υπηρεσίας.
2. Κάλυψη ελλείψεων σε **ειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό**.

8.1 Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών

Έχουν καταγραφεί οι περισσότερες εφαρμογές πληροφορικής που χρησιμοποιούν οι δημοτικές υπηρεσίες για να διεκπεραιώσουν τις εργασίες τους, να υποβάλουν στοιχεία στην κεντρική διοίκηση (ο όγκος και ρυθμός των οποίων αυξάνεται συνεχώς) και να εξυπηρετήσουν τους πολίτες και τις τοπικές επιχειρήσεις.

Ο Δήμος Καβάλας έχει αξιοποιήσει σε ικανοποιητικό βαθμό τόσο τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, όσο και ποικίλες εφαρμογές. Από την άποψη αυτή βρίσκεται μπροστά από πολλούς δήμους, του ιδίου επιπέδου, αλλά θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειες του, εφόσον η «**Ευφυής πόλη**» αποτελεί στρατηγική κατεύθυνση ανάπτυξης.

Παρατηρείται ότι οι περισσότερες υπηρεσίες χρησιμοποιούν εφαρμογές που αφορούν τις αρμοδιότητες τους είτε εφαρμογές της Κεντρικής Διοίκησης: διοικητικές, οικονομικές, τεχνικές, ηλεκτροφωτισμός, υπηρεσία δόμησης, κοινωνική υπηρεσία, Κ.Ε.Π., νομικά πρόσωπα. Καταγράφονται κενά κυρίως στην καθαριότητα, και στο πράσινο. Όπως επισημαίνεται και στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, δεν αξιοποιούνται όλες οι δυνατότητες των παραπάνω εφαρμογών, κυρίως σε ότι αφορά την δευτερογενή επεξεργασία των στοιχείων και την συστηματική πληροφόρηση των αιρετών οργάνων, αλλά και των πολιτών.

Κενά καταγράφονται στην χρήση συστημάτων ποιότητας που είτε αφορούν την συμμετοχή του Δήμου σε προγράμματα ΕΣΠΑ π.χ. διαχειριστική επάρκεια, ISO, ΕΛΟΤ κ.α. είτε την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών π.χ. «Διοίκηση μέσω στόχων», η οποία είναι πλέον υποχρεωτική με το Ν. 4369/16, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης κ.α.

Επίσης δεν χρησιμοποιούνται εφαρμογές που αφορούν την λειτουργία και τις εργασίες ορισμένων υπηρεσιών και νομικών προσώπων αλλά και υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης π.χ. διαχείριση κοινωνικών υπηρεσιών, παιδικών σταθμών, ΚΑΠΗ, αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Η ηλεκτρονική εγγραφή των παιδιών στους παιδικούς σταθμούς, σε αθλητικές και πολιτιστικές δράσεις κ.α. θα απαλλάξει τις υπηρεσίες από φόρτο εργασίας και θα τους επιτρέψει να επικεντρωθούν σε πιο ουσιαστικά αντικείμενα.

Η άμεση υιοθέτηση της **ψηφιακής υπογραφής** και κυρίως η ενσωμάτωση μιας **πλατφόρμας διαχείρισης εγγράφων** και ροής εργασιών θα επιτρέψουν την επιτάχυνση όλων των διοικητικών διαδικασιών μέσα στον δήμο.¹⁰

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Εκπόνηση **σχεδίου δράσης** για την μετατροπή της Καβάλας σε «Ευφυή πόλη».
2. **Ενιαίος σχεδιασμός – παρακολούθηση** της χρήσης και εισαγωγής εφαρμογών **στον δήμο και τα νομικά πρόσωπα** από την αρμόδια υπηρεσία.
3. **Εκπαίδευση προσωπικού** με στόχο την επέκταση και βελτιστοποίηση της χρήσης των εφαρμογών.
4. **Εισαγωγή συστημάτων ποιότητας** στο δήμο και τα νομικά πρόσωπα: προτεραιότητες, ενιαία εφαρμογή, αξιολόγηση.
5. Διεύρυνση υπηρεσιών **ηλεκτρονικής διακυβέρνησης**, συντονισμός ανά επίπεδο, επιλογή προτεραιοτήτων.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Διάκριση των **δύο βασικών λειτουργιών** της υπηρεσίας πληροφορικής: τεχνική υποστήριξη υπηρεσιών και σχεδιασμός - υλοποίηση εφαρμογών πληροφορικής.
2. Κάλυψη ελλείψεων σε **ειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό**.
3. **Αξιοποίηση** Ε.Π. ΕΣΠΑ

9.1 Διοικητικές υπηρεσίες

Η υποστήριξη που παρέχουν οι διοικητικές υπηρεσίες αφορούν λειτουργίες διοικητικής μέριμνας, υποστήριξης αιρετών οργάνων, ανθρώπινου δυναμικού, μισθοδοσίας κ.λπ. Οι λειτουργίες της δημοτικής κατάστασης και των αδειοδοτήσεων, αφορούν παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, και παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

¹⁰ Το αργότερο έως 31/12/2018, τα υπουργεία, οι λοιποί φορείς του δημοσίου όπως οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, θα πρέπει να διακινούν τα έγγραφα τους ηλεκτρονικά με χρήση προηγμένων ψηφιακών υπογραφών, όπως προβλέπει η **εγκύκλιος 1388, 05/02/18** του υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης.

Η υπηρεσία χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, δέχεται αιτήσεις και διάφορα έγγραφα, τα διεκπεραιώνει και στέλνει τις απαντήσεις. Ορισμένες εργασίες όπως η διαχείριση του πρωτοκόλλου των υπηρεσιών και των αιρετών οργάνων με πάνω από 52.600 ενέργειες (εισαγωγή, εξαγωγή, διανομή), η κάθε είδους υποστήριξη των αιρετών οργάνων (15.281 ενέργειες: πρακτικά, αποφάσεις, ημερήσιες διατάξεις, αναρτήσεις κ.α.), η διαχείριση του προσωπικού, εφόσον εφαρμοστούν η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων και η ψηφιακή υπογραφή, θα απλοποιηθούν, θα επιταχυνθούν και θα μειωθεί το κόστος διεκπεραίωσης τους.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Σχεδιασμός - εφαρμογή **πλατφόρμας διαχείρισης εγγράφων**.
2. Υιοθέτηση **ψηφιακής υπογραφής**.
3. **Εκπαίδευση προσωπικού** για την υλοποίηση των παραπάνω
4. Αλλαγές στην **ροή εργασιών** που αφορούν τη **διακίνηση πληροφοριών** (εισερχόμενα, εξερχόμενα, εσωτερική διακίνηση κ.λπ.).

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Η διοικητική διαχείριση του προσωπικού να παραμείνει στην Διοικητική Υπηρεσία, αλλά ο **προγραμματισμός (άτομα, ειδικότητες) και η επιμόρφωση του προσωπικού** προτείνεται να υπαχθούν στην Υπηρεσία Προγραμματισμού.
2. Δημιουργία ενιαίας **υπηρεσίας υποδοχής** (Front - Desk) με στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών.
3. Αλλαγές στην **στέγαση** της υπηρεσίας για να λειτουργήσει καλύτερα.

10.1 Οικονομικές υπηρεσίες

Η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών είναι αρμόδια για την καταγραφή των οικονομικών πράξεων, τη διαχείριση των εσόδων και δαπανών και την διασφάλιση και αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας. Είναι αρμόδια επίσης για την υλοποίηση των διαδικασιών που αφορούν τις προμήθειες υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών. Η δομή της Διεύθυνσης έχει ως εξής:

1. **Τμήμα Εσόδων και Περιουσίας** με δύο γραφεία (εσόδων και δημοτικής περιουσίας), που απασχολεί 4 άτομα (ένα για την περιουσία).
2. **Τμήμα Λογιστηρίου και Αποθηκών** με τέσσερα γραφεία (προϋπολογισμού, τήρησης λογιστικών συστημάτων, εκκαθάρισης δαπανών και αποθηκών) που απασχολεί 4 άτομα (δύο στην αποθήκη και ένα στο διπλογραφικό).
3. **Τμήμα Ταμείου** με τρία γραφεία (ελέγχου εσόδων, ελέγχου εξόδων και επεξεργασίας στατιστικών στοιχείων) που απασχολεί 7 άτομα.
4. **Τμήμα Προμηθειών** που απασχολεί 7 άτομα.

Ανά αρμοδιότητα - λειτουργία η κατάσταση έχει ως εξής:

- **Διαχείριση περιουσίας:** τηρείται μητρώο παγίων και έργων, παρακολουθούνται οι μισθώσεις ακινήτων, ενώ στοιχεία τηρούνται επίσης από την τεχνική και νομική υπηρεσία. Ουσιαστικά δεν υπάρχει ενιαίο μηχανογραφημένο αρχείο για κάθε ακίνητο, ενώ τα νομικά πρόσωπα ακολουθούν τις δικές τους διαδικασίες.
- **Προμήθειες:** οι σχετικές διαδικασίες υλοποιούνται σωστά, ενώ πρέπει να βελτιωθεί ο ετήσιος προγραμματισμός τους (συντονισμός όλων των υπηρεσιών) και η σύνδεση προμηθειών - αποθήκης (παραγγελία - προμήθεια - παραλαβή).
- **Μισθοδοσία:** οι σχετικές καταστάσεις εκδίδονται από την διοικητική υπηρεσία και οι πληρωμές γίνονται από την οικονομική. Προκύπτουν προβλήματα με διασταυρώσεις και επαληθεύσεις στοιχείων π.χ. ασφαλιστικές κρατήσεις και θα πρέπει να εξεταστεί η λύση της μεταφοράς της μισθοδοσίας στην οικονομική υπηρεσία.
- **Προϋπολογισμός:** οι σχετικές διαδικασίες ακολουθούνται ορθά, αλλά θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην τήρηση των αντίστοιχων χρονοδιαγραμμάτων (εγκρίσεις, υποβολή στοιχείων). Ενδεικτικά καταγράφονται πάνω από 30 αναμορφώσεις του προϋπολογισμού σε ετήσια βάση.
- **Δαπάνες - Διπλογραφικό Λογιστικό Σύστημα:** οι σχετικές διαδικασίες ακολουθούνται ορθά (εκκαθάριση, ενταλματοποίηση), τηρείται η γενική αλλά και η αναλυτική λογιστική και εκδίδονται οικονομικές καταστάσεις.

- **Έσοδα (βεβαίωση, προσφυγές, διαγραφές, παραγραφές, είσπραξη, οφειλέτες):** οι σχετικές διαδικασίες ακολουθούνται κανονικά, ορισμένα έσοδα όμως δεν βεβαιώνονται όπως τέλος διαφήμισης λόγω έλλειψης ψηφισμένου κανονισμού από το Δημοτικό Συμβούλιο. Επίσης απαιτείται περισσότερη ακρίβεια στις παραγραφές εσόδων. Τα διοικητικά και αναγκαστικά μέτρα είσπραξης τηρούνται σε μεγάλο βαθμό. Προτείνεται η αξιοποίηση φορητών POS για επί τόπου εισπράξεις.
- **Δαπάνες (πληρωμές, κρατήσεις, συμψηφισμοί, εκχωρήσεις):** οι σχετικές διαδικασίες ακολουθούνται κανονικά.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Συντονισμός στις διαδικασίες της μισθοδοσίας
2. Ψήφιση κανονισμού τελών διαφήμισης από το Δημοτικό Συμβούλιο, περιοδική αξιολόγηση υπάρχοντων αποφάσεων επιβολής τελών
3. Καλύτερος προγραμματισμός των προμηθειών
4. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών με στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Στον νέο Ο.Ε.Υ. να αποσαφηνιστούν οι υπηρεσίες και οι διαδικασίες τήρησης στοιχείων και παρακολούθησης της ακίνητης περιουσίας του Δήμου. Οι συναρμόδιες υπηρεσίες καταγράφουν / παρακολουθούν τα στοιχεία που τις αφορούν, αλλά τηρείται ενιαία βάση δεδομένων στην Διεύθυνση.
2. Στο νέο Ο.Ε.Υ. να καθοριστεί ότι η Διεύθυνση παρακολουθεί και υποστηρίζει τις οικονομικές υπηρεσίες των νομικών προσώπων.

11.1 Τεχνικές υπηρεσίες

Οι τεχνικές υπηρεσίες δεν είναι αμιγώς υποστηρικτικές, αφού:

1. Εκπονούν μελέτες, κατασκευάζουν έργα, διεξάγουν διαγωνισμούς και συντηρούν το οδικό δίκτυο και τους κοινόχρηστους χώρους του Δήμου.

2. Εκδίδουν κανονιστικές αποφάσεις και αδειοδοτούν εγκαταστάσεις και επαγγέλματα στους τομείς των συγκοινωνιών, μεταφορών κ.α.

Ταυτόχρονα μελετούν, κατασκευάζουν και συντηρούν δημοτικά κτίρια και εγκαταστάσεις και έχουν την ευθύνη συντήρησης των οχημάτων, μηχανημάτων και εξοπλισμού που χρησιμοποιούν οι δημοτικές υπηρεσίες.

Η **πρώτη ομάδα** λειτουργιών (παροχή υπηρεσιών, έργα κ.α.) αφορά τις ανάγκες νέων τεχνικών υποδομών, συντήρησης των υφισταμένων και λήψη μέτρων για την εύρυθμη λειτουργία της πόλης και των άλλων οικισμών (κανονιστικές αποφάσεις, αδειοδοτήσεις κ.α.). Συνεπώς **προσφέρονται υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.**

Η **δεύτερη ομάδα υποστηρίζει την λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου** σε θέματα στέγασης, ακίνητης περιουσίας, εξοπλισμού και τεχνικών μέσων που χρησιμοποιούν οι υπηρεσίες.

Η **τεχνική υπηρεσία καλύπτει ικανοποιητικά και τις δύο λειτουργίες** με τα προβλήματα χρηματοδότησης και προσωπικού να αποτελούν τους κύριους περιοριστικούς παράγοντες. Τα μεγάλα έργα που προγραμματίζει ο Δήμος (οδικά, αναπλάσεις, δημοτικά ακίνητα, χώροι στάθμευσης, παραλιακό μέτωπο κ.α.) θα χρηματοδοτηθούν κυρίως μέσω των Ε.Π. του ΕΣΠΑ και απαιτείται στενή συνεργασία και ιεράρχηση προτεραιοτήτων με την υπηρεσία προγραμματισμού.

Έχουν καταγραφεί οι εργασίες και έχει γίνει προσπάθεια να ταξινομηθούν σε λειτουργίες παροχής υπηρεσιών - έργων και υποστηρικτικές (πρώτη και δεύτερη ομάδα). Παρατηρείται ότι οι **επισκευές - συντηρήσεις** είτε των τεχνικών υποδομών, είτε των δημοτικών εγκαταστάσεων, κτιρίων και εξοπλισμού απορροφούν τους **μεγαλύτερους προϋπολογισμούς.**

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

1. Βελτίωση της κατάρτισης του **τεχνικού προγράμματος** (καθορισμός προτεραιοτήτων με βάση το επιχειρησιακό πρόγραμμα, ένταξη έργων με βάση το ετήσιο πρόγραμμα δράσης).

2. Συνεργασία με **συμβούλια δημοτικών ενοτήτων, δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων** για ένταξη έργων, συντηρήσεις υποδομών κ.α.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Διερεύνηση της δημιουργίας **μονάδας άμεσης αποκατάστασης ζημιών** (οδοποιία, κοινόχρηστοι χώροι, κτιριακή υποδομή κ.α.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

5.1 Γενικά

Η διοικητική επιστήμη και η θεωρία των οργανώσεων ορίζουν ως σκοπό της αξιολόγησης **την βελτίωση της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού (Δήμου) σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει**, δηλαδή, να γίνει πιο αποτελεσματικός, πιο οικονομικός και πιο αποδοτικός. Η αξιολόγηση δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Συνιστά ένα ουσιαστικό τμήμα των δημοτικών πολιτικών, αφού έχουν προηγηθεί ο σχεδιασμός και η εφαρμογή τους.

Ο σκοπός της αξιολόγησης επιτυγχάνεται με την **παράλληλη αξιολόγηση των λειτουργιών** (αξιολογείται, δηλαδή, το τι κάνουν), των **δομών εφαρμογής** (ποιο διοικητικό επίπεδο είναι αρμόδιο να το κάνει), του **ανθρώπινου δυναμικού** (ποιοι έχουν την ευθύνη να το κάνουν) και του **προϋπολογισμού** (τι αποδίδουν οι πόροι που δίνονται για την υλοποίηση των δημοτικών πολιτικών).

Συνεπώς η αξιολόγηση των **λειτουργιών και των οργανωτικών δομών** προηγείται τις αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού για να είναι ουσιαστική. Στην περίπτωση των δήμων, οι ασαφείς, συγκεχυμένες, γραφειοκρατικές και με συγκεντρωτική λογική αρμοδιότητες και το χαμηλό επίπεδο μηχανοργάνωσης αποτελούν εμπόδια για την αξιολόγηση των λειτουργιών. Η κατάσταση αυτή συμβάλει στην επικάλυψη αρμοδιοτήτων των οργανωτικών δομών, η οποία με την σειρά της επιτείνει τις δυσκολίες της αξιολόγησης.

Τα προβλήματα αυτά είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν πρώτον με τον **σχεδιασμό των δράσεων των δημοτικών πολιτικών**, (επιχειρησιακό πρόγραμμα, προγράμματα τοπικών πολιτικών), καθώς και με την **αξιολόγηση της εφαρμογής** τους και δεύτερον με την εκπόνηση **σχεδίων δράσης** των δημοτικών υπηρεσιών και των νομικών προσώπων, με ξεκάθαρους στόχους και κατανομές καθηκόντων στις επιμέρους οργανωτικές μονάδες.

5.2 Αντιμετώπιση των αναγκών της περιοχής του Δήμου

Ο Δήμος Καβάλας **καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες της περιοχής**, παρέχοντας υπηρεσίες και κατασκευάζοντας - συντηρώντας υποδομές. Η **συνολική εικόνα της άσκησης των αρμοδιοτήτων είναι θετική** και επηρεάζεται κυρίως από τις επιπτώσεις της κοινωνικοοικονομικής κρίσης (ανεργές αρμοδιότητες <-> δυσμενείς κοινωνικές επιπτώσεις).

Οι κυριότεροι **εξωγενείς περιοριστικοί παράγοντες** αφορούν τον δραστικό περιορισμό των κρατικών επιχορηγήσεων, την περιορισμένη φοροδοτική ικανότητα των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων λόγω της κρίσης (ίδια δημοτικά έσοδα) και την ουσιαστική εξάλειψη των δανειοδοτήσεων, εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις.

Με την αξιοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κυρίως **των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ**, ο Δήμος αντιμετωπίζει την έλλειψη πόρων με αρκετή επιτυχία, κυρίως στον τομέα των υποδομών και λιγότερο στις υπηρεσίες, αφού οι προτεραιότητες του ΕΣΠΑ είναι δεδομένες.

Στην κατεύθυνση αυτή, συμβάλει το **υψηλό επίπεδο μεσοπρόθεσμού προγραμματισμού**, με την εκπόνηση του Ε.Π. 2015 - 19, της στρατηγικής Β.Α.Α. 2014 - 20, του τοπικού σχεδίου αποκεντρωμένης διαχείρισης αποβλήτων, καθώς και των διαδικασιών σχεδιασμού μόνιμων πολιτιστικών και αθλητικών δράσεων.

Ο δεύτερος περιοριστικός παράγων αφορά την **αδυναμία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού** του Δήμου. Η ουσιαστική απαγόρευση των προσλήψεων, η περιορισμένη αντικατάσταση τους από έκτακτο προσωπικό, ουσιαστικά δεν επιτρέπει στον Δήμο να καλύπτει τις ελλείψεις που προκύπτουν από τις φυσιολογικές και μερικές φορές βεβιασμένες συνταξιοδοτήσεις, να στελεχώνει υπηρεσίες που καλύπτουν νέες ανάγκες των κατοίκων και των επιχειρήσεων, να προσλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό για εργασίες που συνδέονται με νέα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας και με εφαρμογές τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Αυτοί οι δύο βασικοί περιοριστικοί παράγοντες - μειώσεις εσόδων, αδυναμία προσλήψεων - είναι δυνατό να αντισταθμιστούν με την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών, την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τους, την

χρήση νέων τεχνολογιών που αυξάνουν την παραγωγικότητα του προσωπικού και την σχεδιασμένη επιμόρφωση του.

Βαθμός ικανοποίησης από τους αποδέκτες των υπηρεσιών

Στον Δήμο εφαρμόζονται απλές διαδικασίες με τις οποίες υπολογίζεται, κυρίως κατά προσέγγιση, ο βαθμός ικανοποίησης των κατοίκων και των επιχειρήσεων από την άσκηση των αρμοδιοτήτων π.χ. χρόνοι εξυπηρέτησης αιτημάτων, έκδοσης πιστοποιητικών / αδειών, ικανοποίηση από πολιτιστικές εκδηλώσεις. Είναι γεγονός ότι **συγκεντρώνονται πολλά μετρήσιμα στοιχεία, αλλά δεν αξιοποιούνται** και δεν υπάρχει σαφής γνώση και ακριβείς πληροφορίες τόσο για το έργο των υπηρεσιών π.χ. διοικητικές υπηρεσίες, πολεοδομία κ.α., όσο και για τις απόψεις των πολιτών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Η εφαρμογή **συστημάτων στοχοθεσίας** ανά Διεύθυνση κρίνεται επιβεβλημένη. Υπάρχουν δείκτες που καταγράφουν τις εργασίες των υπηρεσιών και αξιολογούν τα αποτελέσματά τους. Στο πλαίσιο αυτό σε **επιλεγμένες υπηρεσίες** θα μπορούσαν να εφαρμοστούν **διαδικασίες καταγραφής των απόψεων** των κατοίκων / επιχειρήσεων για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Προγραμματισμός λειτουργιών

Ενώ στο επίπεδο του συνολικού προγραμματισμού των λειτουργιών του Δήμου, η εικόνα είναι θετική (βλέπε προηγούμενη παράγραφο για τον μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό), καταγράφοντας **κενά σε επιμέρους λειτουργίες** που συνδέονται και με το **επίπεδο συντονισμού μεταξύ των δημοτικών υπηρεσιών και των νομικών προσώπων.**

Στην κατεύθυνση αυτή προτείνονται:

- ✓ Αναβάθμιση διαδικασιών σχεδιασμού - απολογισμού και συντονισμού των υπηρεσιών και νομικών προσώπων στους τομείς του **αθλητισμού, πολιτισμού και κοινωνικών υπηρεσιών.**
- ✓ Εφαρμογή του **τοπικού σχεδίου αποκεντρωμένης διαχείρισης αποβλήτων.**

- ✓ Εκπόνηση προγράμματος δια βίου μάθησης και τοπικού σχεδίου για την κοινωνική ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας.
- ✓ Εκπόνηση σχεδίου δράσης για την μετατροπή της Καβάλας σε «Ευφυή πόλη»
- ✓ Εκπόνηση σχεδίου πολιτιστικής ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο αυτό η υπηρεσία προγραμματισμού θα πρέπει να υποστηρίξει τις υπόλοιπες υπηρεσίες και νομικά πρόσωπα, για να αναβαθμίσουν τις διαδικασίες σχεδιασμού που εφαρμόζουν, να βελτιώσουν τον μεταξύ τους συντονισμό και να καλυφθούν κενά που παρατηρούνται κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων π.χ. παροχή κοινωνικών υπηρεσιών σε οικογένειες.

Κανονιστικές αποφάσεις

Στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας καθορίζονται οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών, η οργανωτική δομή σε ιεραρχικά επίπεδα (διευθύνσεις, τμήματα) και οι θέσεις του προσωπικού κατά κατηγορίες και κλάδους.

Με την ψήφιση κανονιστικών αποφάσεων από το Δημοτικό Συμβούλιο καθορίζεται ο τρόπος άσκησης των αρμοδιοτήτων και οι διαδικασίες υλοποίησης, με βάση τη νομοθεσία και τις πολιτικές που υιοθετούν τα αιρετά όργανα. Οι αποφάσεις αυτές παίρνουν τη μορφή των **κανονισμών λειτουργίας / άσκησης τοπικών πολιτικών**. **Πολύ απλά στον Ο.Ε.Υ. καθορίζεται ποιος κάνει τι σε ένα Δήμο και με τους κανονισμούς πως γίνεται κάτι.**

Στον Δήμος Καβάλας έχουν εκδοθεί αρκετοί κανονισμοί, ορισμένοι χρειάζονται αναθεώρηση γιατί έχουν μεσολαβήσει αλλαγές από την ψήφισή τους είτε έχει αλλάξει το πλαίσιο που καθορίζει την άσκηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων. Η συνολική εικόνα και οι προτάσεις των υπηρεσιών έχουν ως εξής:

Υπηρεσία	Κανονισμός	Προτάσεις
Καθαριότητα	<input checked="" type="checkbox"/>	Αναθεώρηση για την εφαρμογή του τοπικού σχεδίου αποκεντρωμένης διαχείρισης αποβλήτων
Πράσινο	<input checked="" type="checkbox"/>	Πιθανές αλλαγές λόγω αναπλάσεων για την αναβάθμιση

		του φυσικού και αρχιτεκτονικού περιβάλλοντος
Ηλεκτροφωτισμός	ΟΧΙ	Ενσωμάτωση διατάξεων στον κανονισμό καθαριότητας
Κοιμητήρια	<input checked="" type="checkbox"/>	Παλιός από το 1973, αναθεώρηση
Δημοτικό ωδείο	<input checked="" type="checkbox"/>	Κανονισμός σπουδών
	ΟΧΙ	Δεν υπάρχει κανονισμός μουσικών δραστηριοτήτων
ΔΗΠΕΘΕ ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ		<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχουν ορισμένοι κανονισμοί λειτουργίας πολιτιστικών χώρων (Πυθαγόρας, Μουσείο Καπνού), αλλά όχι όλων. Να διερευνηθεί η δυνατότητα ενιαίου κανονισμού χρήσης. Εκπόνηση κανονισμών λειτουργίας επαναλαμβανόμενων πολιτιστικών δράσεων (υπάρχουν κατά περίπτωση ως αποφάσεις οργάνων)
ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ	<input checked="" type="checkbox"/>	Κανονισμός λειτουργίας Δημοτικής Αγοράς
ΚΑΠΗ	<input checked="" type="checkbox"/>	Κανονισμός λειτουργίας
Δημοτική Βιβλιοθήκη	<input checked="" type="checkbox"/>	Κανονισμός εσωτερικής λειτουργίας (2017)
Κοινωνική πολιτική	<input checked="" type="checkbox"/>	Υπάρχουν κανονισμοί λειτουργίας συγκεκριμένων δομών / δράσεων
Αθλητισμός		<ul style="list-style-type: none"> Ετοιμάζεται κανονισμός χρήσης αθλητικών χώρων. Εκπόνηση κανονισμών λειτουργίας επαναλαμβανόμενων αθλητικών δράσεων (υπάρχουν κατά περίπτωση ως αποφάσεις οργάνων)
Προσχολική αγωγή		Εκπόνηση νέου κανονισμού λειτουργίας

Σε ορισμένες περιπτώσεις δεν απαιτούνται κανονισμοί γιατί το θεσμικό πλαίσιο καθορίζει με ακρίβεια την άσκηση αρμοδιοτήτων π.χ. διαδικασίες προμηθειών, τεχνικών έργων κ.α. Σε άλλες είναι δυνατό να μην χρειάζεται απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου, αλλά απόφαση Δημάρχου για την τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών π.χ. σε ορισμένους δήμους με απόφαση Δημάρχου υπάρχει κανονισμός για τη λειτουργία των δικτύων και την επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΔΗΜΟΥ – ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

6.1 Κατανομή αρμοδιοτήτων - λειτουργιών

Με βάση τις ρυθμίσεις του Ν. 3852/10, ο Δήμος Καβάλας κατέληξε σε συγκεκριμένες επιλογές, όσον αφορά την άσκηση αρμοδιοτήτων από τον ίδιο ή τα θυγατρικά νομικά του πρόσωπα.

Ορισμένες επιλογές επιβλήθηκαν διοικητικά π.χ. οι αρμοδιότητες Παιδείας ασκούνται από τον Δήμο και δύο (2) ενιαίες σχολικές επιτροπές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η αυτόνομη λειτουργία του ΔΗΠΕΘΕ. Οι υπόλοιπες υιοθετήθηκαν από την Δημοτική Αρχή το 2011-12, αφού προηγήθηκαν συγχωνεύσεις, καταργήσεις και μετατροπές των νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου των δήμων που συνενώθηκαν (Καβάλας και Φιλίππων).

Σε μία πρώτη φάση αποφεύχθηκαν οι αποσπασματικές δραστηριότητες και επιτεύχθηκαν οικονομίες κλίμακας. Αλλά η απαγόρευση των προσλήψεων, οι περικοπές των κρατικών επιχορηγήσεων, οι δυσμενείς επιπτώσεις της κοινωνικοοικονομικής κρίσης στον πληθυσμό και τα διοικητικά / γραφειοκρατικά προβλήματα που συνόδευαν τις μεταφορές αρμοδιοτήτων είτε επέτειναν τις υπάρχουσες ελλείψεις και αδυναμίες είτε δημιούργησαν νέες.

Στη συνέχεια ο Δήμος και τα νομικά πρόσωπα προχώρησαν, στην εκπόνηση Ο.Ε.Υ. και κανονισμών λειτουργίας / χρήσης / διαχείρισης, διαδικασία που δεν έχει ολοκληρωθεί (βλέπε προηγούμενο κεφάλαιο). Ορισμένα νομικά πρόσωπα δεν στελεχώθηκαν με επαρκές προσωπικό, άλλα δεν ενεργοποίησαν όλες τις οργανικές τους μονάδες ή και δεν ανέπτυξαν πλήρως τις υπηρεσίες τους. Ακόμα και ο Δήμος εμφανίζει ελλείψεις στην στελέχωση ορισμένων υπηρεσιών.

Συνεπώς θα πρέπει **να επανεξεταστούν οι αρχικές επιλογές και η αναδιοργάνωση του Δήμου να κινηθεί σε δύο άξονες:**

1. Αξιολόγηση της κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ Δήμου - νομικών προσώπων
2. Αξιολόγηση της οργανωτικής δομής του Δήμου και των νομικών προσώπων.

Συνοπτικά η κατάσταση έχει ως εξής:

Προσχολική αγωγή	Κοινωνική πολιτική	Παιδεία, δια Βίου Μάθηση	Πολιτισμός	Αθλητισμός	Τοπική Ανάπτυξη Τουρισμός	Ακίνητη περιουσία
ΔΗΜΟΣ						
Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή		Σχολικές Επιτροπές				
			Δημοτικό Ωδείο			
			ΔΗΠΕΘΕ			
ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ						

Στον επόμενο πίνακα καταγράφονται οι συστατικές πράξεις, οι Ο.Ε.Υ. και οι βασικοί κανονισμοί του Δήμου και των νομικών προσώπων.

Είναι γεγονός ότι όλα τα νομικά πρόσωπα έχουν αξιόλογο έργο και ασκούν ικανοποιητικά τις αρμοδιότητες που τους έχει αναθέσει ο Δήμος με τις συστατικές τους πράξεις. Με κριτήρια την συγκέντρωση των ομοειδών αρμοδιοτήτων, τον καλύτερο συντονισμό και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας προτείνονται:

- Το **Δημοτικό Ωδείο** (ΝΠΔΔ) και το **ΔΗΠΕΘΕ** (κοινοφελής επιχείρηση) έχουν καθιερωθεί ως φορείς που παρέχουν υψηλής ποιότητας καλλιτεχνικό, πολιτιστικό και εκπαιδευτικό έργο, με ελάχιστο προσωπικό και περιορισμένα οικονομικά μέσα, ενώ αυτοχρηματοδοτούνται σε ικανοποιητικό βαθμό (δίδακτρα, εισιτήρια). Στο πλαίσιο της **Δημιουργικής πόλης**¹¹ (Creative city) θα μπορούσαν να διευρύνουν τις δραστηριότητες τους (μουσικές σχολές και εκδηλώσεις, παραστάσεις, σεμινάρια κ.α.). Εκτιμάται ότι θα χρειαστούν προσαρμογές στον Ο.Ε.Υ. και στον Εσωτερικό Κανονισμό Υπηρεσιών.
- Η **Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή** (ΝΠΔΔ) στους τομείς της προσχολικής αγωγής, της τρίτης ηλικίας και της κοινωνικής πολιτικής προσφέρει ένα σημαντικό έργο, αλλά αντιμετωπίζει αλλαγές και προκλήσεις από

¹¹ Μία από τις 3 οριζόντιες κατευθύνσεις ανάπτυξης / ταυτότητες πόλης (Ε.Π. 2015-19)

τις εθνικές πολιτικές και θα πρέπει να διευρύνει τις δραστηριότητες της. Το θεσμικό πλαίσιο για την προσχολική αγωγή έχει αλλάξει και θα πρέπει να υλοποιηθούν οι απαραίτητες προσαρμογές (νέοι κανονισμοί, αδειοδότηση, αύξηση των σταθμών, νέες υπηρεσίες στους γονείς κ.α.). Σε ότι αφορά την τρίτη ηλικία (ΚΑΠΗ, Β.σ.Σ.) θα πρέπει να διευρυνθεί η συνεργασία με τις κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου, να αναβαθμιστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και να γίνουν οι σχετικές αλλαγές όταν ξεκινήσει το Ολοκληρωμένο Σύστημα Φροντίδας Ηλικιωμένων. Εκτιμάται ότι θα χρειαστεί τροποποίηση του Ο.Ε.Υ.

- Η **ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ** λειτουργεί ως ένα πολυεργαλείο στην υπηρεσία του Δήμου και ασκεί πολλές δραστηριότητες στους τομείς του πολιτισμού, αθλητισμού, της ακίνητης περιουσίας, της δια βίου μάθησης κ.α. Προτείνεται ορισμένες δράσεις και δομές να ενταχθούν σε άλλα νομικά πρόσωπα ή στον δήμο, ώστε να περιοριστεί η πολυδιάσπαση αντικειμένων και να επικεντρωθεί σε ορισμένους τομείς. Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσε το Κ.Δ.Α.Π.-μεα να ενταχθεί στην Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή, η σχολή χορού στο Δημοτικό Ωδείο με διεύρυνση του σκοπού του και ορισμένες δομές / δράσεις με έντονο εκπαιδευτικό χαρακτήρα να αναληφθούν από την δημοτική βιβλιοθήκη π.χ. Μουσείο Καπνού. Θα μπορούσε να αναλάβει επίσης την διαχείριση και άλλων δημοτικών ακινήτων που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες της π.χ. καταστήματα, κολυμβητήριο, πάρκινγκ κ.α. Στο πλαίσιο αυτό θα χρειαστεί τροποποίηση του εσωτερικού κανονισμού υπηρεσιών.

Δήμος	Δημοτική Κοινωνική Αλλη- λεγγύη - Προσχολική Αγωγή	Δημοτικό Ωδείο	ΔΗΠΕΘΕ	ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ
Νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (άρθρο 10 Ν. 3584/07 και άρθρο 97 Ν. 3852/10)			Κοινοφελείς επιχειρήσεις ΟΤΑ, άρθρο 257 Κ.Δ.Κ., Ν. 3463/06	
Κανονιστικές αποφάσεις: σύσταση, Ο.Ε.Υ., κανονισμοί				
N. 3852/10, πα. 2, περ. 21	Σύσταση ΦΕΚ 495 Β', 31/03/11	Ίδρυση Β.Δ. ΦΕΚ 105 Α 19/4/38, ΦΕΚ 1765 Β, 5/8/11	Σύσταση ΦΕΚ 774 Β', 31/12/92	Σύσταση ΦΕΚ 657 Β', 20/4/11
Ο.Ε.Υ. ΦΕΚ 772 Β', 15/3/12 ΦΕΚ 3066 Β', 3/12/13 ΦΕΚ 2725 Β', 16/12/15 Α.Δ.Σ. 90/16, Α.Δ.Σ. 467/2017	Ο.Ε.Υ. ΦΕΚ 1608 Β', 10/05/12	Ο.Ε.Υ. ΦΕΚ 1956 Β, 30/12/05, ΦΕΚ 617 Β, 3/4/09	ΦΕΚ 3261 Β', 6-12-12 (μετατροπή)	
	Πρότυπος κανονισμός ΒΝΠΣ (2002), Κανονισμός λειτουργίας ΚΑΠΗ (2016)	Κανονισμός διοίκησης – διαχείρισης (1979) Κανονισμός σπουδών (2009))	Κανονισμοί Εσωτερικών Υπηρεσιών, Προσωπικού, Οικονομικής Διαχείρισης	Κανονισμοί Εσωτερικών Υπηρεσιών, Προσωπικού, Οικονομικής Διαχείρισης
Οργανωτική Δομή				
Δήμαρχος, 6 γραφεία, αυτοτελές τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής με 12 τμήματα βρεφικά / νηπιακά	Αυτοτελές Γραφείο Γραμματείας & Οικονομικής Διαχείρισης	Γραφείο Γραμματείας Διοίκησης, Προέδρου Δ.Σ., Νομικός Σύμβουλος	Γραμματεία Διοίκησης, Γραφείο τύπου & δημοσίων σχέσεων, Νομικός Σύμβουλος
Γενικός Γραμματέας Γενικός Διευθυντής	Διεύθυνση ΚΑΠΗ, 5 τμήματα με 10 γραφεία, 1 τμήμα 3 ^η ηλικίας με 2 γραφεία (Β.σ.Σ.)	Διεύθυνση Μουσικής Εκπαίδευσης, 3 σχολές, 12 τμήματα	Καλλιτεχνικός Διευθυντής, γραφείο δημοσίων σχέσεων	Γενικός Διευθυντής, Συμβούλιο Προγραμματισμού
Διεύθυνση Προγραμματισμού Ανάπτυξης & Ψηφιακών Υπηρε- σιών, 4 τμήματα, 10 γραφεία	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Κοινωνικής Παρέμβασης, Αλληλεγγύης με	Διεύθυνση Φιλαρμονικής, 2 τμήματα	Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών, 2 γραφεία	Διεύθυνση Διοικητικής - Οικονομικής Υποστήριξης, 3 τμήματα, 11 γραφεία

Δήμος	Δημοτική Κοινωνική Αλλη- λεγγύη - Προσχολική Αγωγή	Δημοτικό Ωδείο	ΔΗΠΕΘΕ	ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ
Διεύθυνση Δόμησης & Πολεο- δομικού Σχεδιασμού, 4 τμήματα	<i>Τμήμα Προσωπικού (συν 1 γραφείο), Τμήμα Διοικητικού (συν ένα γραφείο), Τμήμα Υγείας και Συμβουλευτικής Αγωγής, Τμήμα Κοινωνικών Δράσεων και Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Κοινωνικών Προγραμμάτων</i>		<i>Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών, 2 γραφεία</i>	Διεύθυνση Αθλητισμού & Παιδείας, 4 τμήματα, 10 γραφεία
Διεύθυνση Ποιότητας Ζωής, 3 τμήματα, 11 γραφεία			<i>Τμήμα Θεάτρου & Πολιτισμού</i>	Διεύθυνση Πολιτισμού, 5 τμήματα, 18 γραφεία
Διεύθυνση Κοινωνικής Προστα- σίας, Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλη- τισμού, 5 τμήματα, 14 γραφεία			Διεύθυνση Πολιτιστικού Τουρισμού & Επικοινωνίας, 4 τμήματα, 15 γραφεία	
* Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρε- σιών, 4 τμήματα, 11 γραφεία * Διεύθυνση Κ.Ε.Π., 2 τμήματα			<i>Αυτοτελές Τμήμα Οικονομικό - Ταμειακό</i>	Διεύθυνση Ανάπτυξης & Περιβάλλοντος, 3 τμήματα, 12 γραφεία
* Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, 4 τμήματα, 9 γραφεία * Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, 6 τμήματα, 22 γραφεία * Αποκεντρωμένες υπηρεσίες, ένα τμήμα, 5 γραφεία			Διεύθυνση Δημοτικής Αγοράς & Λοιπών Δραστηριοτήτων, 3 τμήματα, 11 γραφεία	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 *O.E.Y. - E.K.Y.*

Οι προτάσεις που ακολουθούν, βασίζονται στις αναλύσεις προηγούμενων κεφαλαίων (ζήτηση και προσφορά υπηρεσιών, άσκηση αρμοδιοτήτων) και αποτελούν προτάσεις προς την διοίκηση και τα στελέχη του Δήμου. Ορισμένες είναι δυνατό να εφαρμοστούν άμεσα, ενώ άλλες απαιτούν είτε περαιτέρω μελέτη είτε μια σειρά διοικητικών διαδικασιών και πολιτικών αποφάσεων. Οι προτάσεις αφορούν τόσο τον Δήμο, όσο και τα νομικά του πρόσωπα και θα πρέπει να συμβαδίζουν και να προωθούν τις στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης, που έχουν διατυπωθεί στο Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης 2015 2019.

- **Δήμος**

Η αντιστοίχιση τομέων αρμοδιοτήτων και Διευθύνσεων (κάθετων, οριζόντιων και επιτελικών) είναι σωστή, όλες σχεδόν οι υπηρεσίες όμως αναφέρουν προβλήματα υποστελέχωσης, ορισμένα από τα οποία θα μπορούσαν να λυθούν **είτε με εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και αυτοματισμού διαδικασιών**, είτε με **αναδιοργάνωση υπηρεσιών**.

Παρατηρούνται **επικαλύψεις αρμοδιοτήτων** και **πολλά γραφεία**, τα οποία δεν υφίστανται πλέον ως διοικητικές, αλλά μόνο ως λειτουργικές μονάδες. Με την αναφορά σε γραφεία και την λεπτομερή καταγραφή του αντικειμένου τους, επιδιώκεται η σαφής κατανομή καθηκόντων στο προσωπικό. Η κατάτμηση όμως ομοειδών αντικειμένων με βάση τα οποία συστήνονται τα τμήματα, δημιουργεί στην πράξη προβλήματα στη λειτουργία τους και στην αξιοποίηση του προσωπικού.

Η οργάνωση και λειτουργία ορισμένων υπηρεσιών (Διευθύνσεων) θα επηρεαστούν από **θεσμικές αλλαγές** που έχουν ήδη ξεκινήσει ή είναι σε φάση προετοιμασίας π.χ. κοινωνική υπηρεσία, τεχνικές υπηρεσίες, υπηρεσία δόμησης, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια. Συνεπώς είναι πρόωρες οι οποιεσδήποτε προτάσεις.

Πρόταση - 1: Να συσταθεί **αυτοτελές τμήμα** με όλα τα γραφεία που υπάγονται στην Δήμαρχο, ώστε να υπάρχει ενιαία διοίκηση των υπηρεσιών που λειτουργούν υποστηρικτικά και επιτελικά προς αυτήν.

Πρόταση - 2: Να δημιουργηθεί **Διεύθυνση Παιδείας και δια Βίου Μάθησης** στην οποία να ενταχθούν το γραφείο παιδείας, το γραφείο δια βίου μάθησης και το γραφείο βιβλιοθηκών. Προτείνεται επίσης να μεταφερθούν από την ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ το Δημοτικό Μουσείο Καβάλας και το Μουσείο Καπνού. Με την πρόταση αυτή υπάγονται σε ενιαία υπηρεσία όλες οι αρμοδιότητες παιδείας και η **δημοτική βιβλιοθήκη** λειτουργεί μαζί με τα μουσεία ως κόμβος δια βίου μάθησης. Η νέα Διεύθυνση θα έχει δύο τμήματα, το Τμήμα Παιδείας με την εποπτεία των δύο σχολικών επιτροπών και το Τμήμα δια βίου μάθησης με τα υπόλοιπα αντικείμενα.

Πρόταση - 3: Να συγκεντρωθούν σε **ενιαία υπηρεσία** όλες οι **αρμοδιότητες αδειοδοτήσεων** (Τμήμα Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων και Τμήμα Πρωτογενούς Παραγωγής).

Πρόταση - 4: Λειτουργικές διασυνδέσεις

Να διασφαλιστεί μέσω των Ο.Ε.Υ. και των Ε.Κ.Υ. ο συντονιστικός ρόλος της Διεύθυνσης Παιδείας για όλες τις δράσεις δια Βίου Μάθησης, της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας για τις δράσεις κοινωνικής πολιτικής και της Διεύθυνσης Προγραμματισμού για τις λειτουργίες προγραμματισμού και ψηφιακών υπηρεσιών. Ο συντονισμός αυτός επιβάλλεται για λόγους αποτελεσματικότητας, αλλά και υποστήριξης των νομικών προσώπων στα θέματα αυτά.

Πρόταση - 5: Δημοτική αποκέντρωση

Οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες αφορούν τον πρώην δήμο Φιλίππων και είναι εγκατεστημένες στην Δ.Κ. Κρηνίδων (έδρα), (10 άτομα), στην Δ.Κ. Ζυγού (1 άτομο και 1 αποσπασμένο από Δημηφέλεια) και στην Δ.Κ. Αμυγδαλεώνα (1 άτομο). Επίσης 1 άτομο υπηρετεί στην Δ.Κ. Νέας Καρβάλης και την Τ.Κ. Χαλκερού του πρώην δήμου Καβάλας. Αποτελούνται από ένα τμήμα ΚΕΠ και 5 γραφεία (διοικητικών, οικονομικών θεμάτων, αγροτικής, ζωικής παραγωγής και δημοτικής αστυνομίας). Για μια πλήρη εικόνα θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν οι παιδικοί σταθμοί (από ένας στη Νέα Καρβάλη, Κρηνίδες, Ζυγό), τα ΚΑΠΗ (Κρηνίδων, Νέας Καρβάλης, Χαλκερού), οι μονάδες Β.σ.Σ., αθλητικές και πολιτιστικές εγκαταστάσεις.

Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απλοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες, και εξοικονομούν προσωπικό, αλλά στα χωριά οι ηλικιωμένοι κυρίως δεν έχουν

δυνατότητα να τις χρησιμοποιούν. Να εξεταστεί η δυνατότητα δημιουργίας **κινητών μονάδων** που θα επισκέπτονται τις κοινότητες σε τακτά χρονικά διαστήματα.

- **Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή (ΝΠΔΔ)**

Έχουν συσταθεί δύο Διευθύνσεις (Προσχολικής Αγωγής και ΚΑΠΗ) οι οποίες έχουν αναλάβει την υλοποίηση των κάθετων λειτουργιών (αρμοδιότητες που έχει αναθέσει ο Δήμος στο Ν.Π.Δ.Δ.). Ταυτόχρονα έχει συσταθεί και μία Διεύθυνση (Ανθρώπινου Δυναμικού, Κοινωνικής Παρέμβασης - Αλληλεγγύης) με συγκεχυμένες λειτουργίες (κάθετες, υποστηρικτικές και επιτελικές - προγραμματισμού), με μη ενεργοποιημένα τμήματα και ένα αυτοτελές τμήμα οικονομικό - ταμειακό.

Προτείνεται η δημιουργία Διεύθυνσης Διοικητικού - Οικονομικού και αυτοτελούς Τμήματος Προγραμματισμού (οι αρμοδιότητες προγραμματισμού έχουν διασπαστεί σε δύο διαφορετικά τμήματα και γραφεία). Επίσης προτείνεται η ένταξη του ΚΔΑΠ-αμεα από την Δημωφέλεια στο Ν.Π.Δ.Δ.

- **Δημοτικό Ωδείο (ΝΠΔΔ)**

Ο Ο.Ε.Υ. ισχύει από το 2005 και δεν έχει ενσωματώσει τις θεσμικές αλλαγές που έχουν μεσολαβήσει. Το ίδιο ισχύει για τον κανονισμό διοίκησης - διαχείρισης (1979), ο οποίος δεν χρειάζεται πλέον, αφού έχει αντικατασταθεί από διατάξεις του Ν. 3463/06, του Ν. 3852/10, κ.α. Το οργανόγραμμα που πρακτικά εφαρμόζεται και ο κανονισμός σπουδών (2009), διαφοροποιούνται από τον ισχύοντα Ο.Ε.Υ.

Η συσχέτιση διοικητικών βαθμίδων με μουσικές σπουδές, δημιουργεί προβλήματα στην κατάταξη του προσωπικού και ειδικά των προϊσταμένων. Να διερευνηθεί αν είναι δυνατή και λειτουργική η αντιστοίχιση Σχολών με τμήματα π.χ. η Σχολή Ανωτέρων Θεωρητικών Μαθημάτων και Συνθέσεων συγκροτείται ως τμήμα και ο επικεφαλής της θεωρείται τμηματάρχης. Προτείνεται ενιαία διεύθυνση Μουσικής Εκπαίδευσης, στην οποία ενσωματώνεται η Φιλαρμονική. Να εξεταστεί η μεταφορά της Σχολής Χορού από την Δημωφέλεια στο Δημοτικό Ωδείο (απαιτείται τροποποίηση της συστατικής πράξης και του Ο.Ε.Υ.).

- **ΔΗΠΕΘΕ (κοινωφελής επιχείρηση)**

Το ΔΗΠΕΘΕ συστάθηκε το 1992 και το 2012 μετατράπηκε σε δημοτική κοινωφελή επιχείρηση. Διαθέτει από το 2013 Εσωτερικό Κανονισμό Υπηρεσιών (Ε.Κ.Υ.), κανονισμούς Οικονομικής Διαχείρισης και Προσωπικού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3463/06 (Κ.Δ.Κ.). Η τυπική οργανωτική δομή περιλαμβάνει ένα Τμήμα Θεάτρου και Πολιτισμού (κάθετη λειτουργία), δύο τμήματα διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών και δύο γραφεία (υποστηρικτικές υπηρεσίες). Ο Γενικός / Καλλιτεχνικός Διευθυντής, εκτός από διοίκηση, έχει και προγραμματικό ρόλο.

7.2 Προσωπικό

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών του προσωπικού θα γίνει στον Δήμο και στα νομικά πρόσωπα ξεχωριστά και στο τέλος θα ακολουθήσει συνθετική διάγνωση των βασικών προβλημάτων και προοπτικών.

7.2.1.Δήμος Καβάλας

Στους επόμενους πίνακες παρατίθενται στοιχεία για το προσωπικό του Δήμου, με βάση την υπηρεσία απασχόλησης, την ιεραρχική δομή, την σχέση εργασίας, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης.

ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Άτομα
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ - ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	1
ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΑΡΧΟΥ	1
ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	2
ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ / ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	4
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	21
Σύνολο (8,1%)	29
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
Υπάλληλοι Διεύθυνσης	2
1. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	4
2. ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	1
3. ΤΜΗΜΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1
4. ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ	4
Σύνολο Διεύθυνσης (3,7%)	13
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1

1. ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	8
1α. Καθαρίστριες σχολικών μονάδων	19
1β. Σχολικοί Φύλακες	9
2. ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	9
3. ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	11
4. ΤΜΗΜΑ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	6
ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΡΒΑΛΗΣ - ΧΑΛΚΕΡΟΥ	1
Σύνολο Διεύθυνσης (18,0%)	64
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
1. ΤΜΗΜΑ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	6
2. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΩΝ	6
3. ΤΜΗΜΑ ΤΑΜΕΙΟΥ	10
4. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	7
Σύνολο Διεύθυνσης (8,4%)	30
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
1. ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΩΝ	13
2. ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΟΔΩΝ, ΚΤΙΡΙΩΝ, ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ	16
3. ΤΜΗΜΑ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ	2
4. ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΑΔΕΙΩΝ	2
5. ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΦΩΤΙΣΜΟΥ	5
6. ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	5
Σύνολο Διεύθυνσης (12,4%)	44
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ	1
1. ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	1
2. ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΠΡΑΣΙΝΟΥ	13
3. ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	70
Σύνολο Διεύθυνσης (23,9%)	85
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Κ.Ε.Π.	1
1. ΤΜΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	12
2. ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	9
Σύνολο Διεύθυνσης (6,2%)	22
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΟΜΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	1
1. ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΔΟΜΗΣΗΣ	3
2. ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	4

3. ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	3
4. ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	5
Σύνολο Διεύθυνσης (4,5%)	16
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	1
1. ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	6
2. ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	2
3. ΤΜΗΜΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ	11
4. ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	0
5. ΤΜΗΜΑ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	9
Σύνολο Διεύθυνσης (8,1%)	29
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΚΡΗΝΙΔΩΝ	9
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΖΥΓΟΥ	1
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΑΜΥΓΔΑΛΕΩΝΑ	1
Σύνολο Δ.Ε. Φιλίππων (3,1%)	11
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΩΔΕΙΟ	3
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ – ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΑΓΩΓΗ	1
ΔΗΠΕΘΕ	2
ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ	7
Σύνολο αποσπασμένων (3,7%)	13
Σύνολο	356

Σημείωση: Στον τίτλο κάθε υπηρεσίας καταγράφεται ο Διευθυντής, στα τμήματα περιλαμβάνονται οι τμηματάρχες.

Παρατηρήσεις:

1. Τρεις Διευθύνσεις απασχολούν πάνω από το 50% του τακτικού προσωπικού (μόνιμοι και ΙΔΑΧ) (Ποιότητας Ζωής, Διοικητικές, Τεχνικές Υπηρεσίες). Οι μεγάλοι αριθμοί εργατών (ΥΕ) και τεχνιτών (ΔΕ) στις υπηρεσίες αυτές, αιτιολογούν τα μεγάλα ποσοστά συμμετοχής τους.
2. Τρεις υπηρεσίες (Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών και Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού & Αθλητισμού και αυτές που υπάγονται στην Δήμαρχο) καταγράφουν ποσοστά της τάξης του 8%.
3. Οι υπόλοιπες Διευθύνσεις, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες και οι αποσπασμένοι στα νομικά πρόσωπα, καταγράφουν μικρότερα ποσοστά, από 6% έως 3%.

4. Ένα τμήμα δεν έχει προσωπικό (*Τμήμα Δημόσιας Υγιεινής*), άλλα τρία διαθέτουν μόνο τμηματάρχη (*Τμήμα Αποδοτικότητας, Ποιότητας και Οργάνωσης, Τμήμα Πρωτογενούς Παραγωγής, Τμήμα Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας*) και άλλα τρία επίσης απασχολούν δύο άτομα - τμηματάρχη συν ένα - (*Τμήμα Συγκοινωνιών και Κυκλοφορίας, Τμήμα Μηχανολογικών Εγκαταστάσεων και Επαγγελματικών Αδειών, Τμήμα Κοινωνικών Υπηρεσιών*).
5. Τα μεγαλύτερα προβλήματα **υποστελέχωσης** εμφανίζονται στις Διευθύνσεις Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ψηφιακών Υπηρεσιών και Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού & Αθλητισμού.
6. Στο Τμήμα Διοίκησης της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών υπάγονται 28 άτομα (*καθαρίστριες σχολείων και σχολικοί φύλακες*). Προτείνεται η ένταξη τους στο Τμήμα Παιδείας, δια Βίου Μάθησης και Βιβλιοθηκών.

Αναλύοντας την διοικητική - ιεραρχική δομή ενός φορέα και καταγράφοντας το προσωπικό του, είναι δυνατό να υπολογιστεί η αναλογία προϊσταμένων προς υφιστάμενους. Η σχέση αυτή ονομάζεται **εύρος ελέγχου** και αποτελεί δείκτη αφενός μεν του αριθμού του προσωπικού που αντιστοιχεί σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, αφετέρου δε του κατακερματισμού των οργανικών μονάδων.

- Σε ότι αφορά το **εύρος ελέγχου στις Διευθύνσεις** (*Διευθυντής προς σύνολο προσωπικού*), οι υπάρχουσες διαφορές αφενός μεν αιτιολογούνται από το αντικείμενο τους (*βλέπε πρώτη παρατήρηση για τις πολυπληθείς Διευθύνσεις*), αφετέρου δε πρέπει να ληφθεί υπόψιν η κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Δήμου και νομικών προσώπων, ιδίως στον χώρο του πολιτισμού - εκπαίδευσης. Επίσης η υποστελέχωση δύο Διευθύνσεων (*παρατήρηση 5*) εκτιμάται ότι οφείλεται στην αργή απόκριση του Δήμου στην μεταφορά νέων αρμοδιοτήτων (*κοινωνική πολιτική*) ή στην άσκηση νέων πολιτικών (*προγραμματισμός*).
- Σε ότι αφορά το **εύρος ελέγχου στα Τμήματα** (*παρατήρηση 4*), καταγράφονται 14 με κάτω από 5 εργαζόμενους, του τμηματάρχη περιλαμβανομένου, από τα 33 συνολικά. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κατά την τροποποίηση του Ο.Ε.Υ., προτείνεται η επανεξέταση του αριθμού των τμημάτων στην κατεύθυνση

μεγαλύτερων μονάδων. Ειδικά για τις ανενεργές ή υποστελεχωμένες υπηρεσίες προτείνεται να συγχωνευτούν με άλλες ή να διευρυνθεί το αντικείμενο τους.

Σχέση εργασίας, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης

1. Το 85,1% του τακτικού προσωπικού είναι μόνιμοι, ενώ το 13,2% είναι ΙΔΑΧ.
2. Το 54,2% του προσωπικού είναι άντρες και το 45,8% γυναίκες.
3. Το 38,8% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 38,7% είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΕ, ΤΕ) και οι υπόλοιποι 22,5% έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση (ΥΕ).

7.2.2 Κινητικότητα προσωπικού

- Τρία άτομα είναι αποσπασμένα σε άλλους φορείς (γραφεία βουλευτών 2, δήμος Αμαρουσίου 1).
- Ολοκληρώνεται η μετάταξη ενός ατόμου από άλλο Δήμο.
- Ο δήμος έχει υποβάλει 4 αιτήματα για μετατάξεις προσωπικού στις ακόλουθες ειδικότητες: ΔΕ29 οδηγών αυτοκινήτων, ΠΕ1 οικονομικού - λογιστικού, ΔΕ υδραυλικών, ΤΕ δημόσιας υγιεινής.
- Δεν υπάρχουν εκκρεμείς προσλήψεις με προσωρινούς ή οριστικούς πίνακες ΑΣΕΠ. Συνεπώς αυτή η δυνατότητα είναι ανενεργή.
- Έξι άτομα είναι σε άδεια άνευ αποδοχών, 4 από αυτά είναι μηχανικοί ΠΕ και 2 έχουν τεθεί σε αργία.
- Το 2015 - 2016 συνταξιοδοτήθηκαν 14 άτομα, κυρίως μηχανικοί, τεχνίτες και καθαρίστριες σχολείων.
- Το 2017 - 2018 αναμένεται να συνταξιοδοτηθούν 12 άτομα, κυρίως τεχνίτες, εργάτες καθαριότητας και καθαρίστριες σχολείων.

Το ισοζύγιο των αριθμών αυτών είναι υπερβολικά αρνητικό. Μέσα σε τέσσερα χρόνια αποχώρησαν ή απουσιάζουν για διάφορους λόγους 37 άτομα, ενώ πρόκειται να προστεθεί μόνο 1. Ο Δήμος αντιμετωπίζει μία σταθερή μείωση του τακτικού του

προσωπικού και μάλιστα σε βασικές ειδικότητες, ενώ οι προοπτικές προσλήψεων είναι μηδαμινές.

7.2.3 Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή

Στο νομικό πρόσωπο τέλη του 2017 απασχολούνταν 160 άτομα. Από αυτά:

- Στους **παιδικούς σταθμούς** εργάζονταν 122 (76,25%), στο **Β.σ.Σ.** 18 (11,25%) και στα **ΚΑΠΗ** 20 (12,5%).
- Με βάση το **φύλο**, γυναίκες είναι 153 (95,6%) και οι άντρες 7 (4,4%).
- Με βάση την **σχέση εργασίας**, μόνιμοι είναι 58 (36%), ΙΔΑΧ 10 (6%), ΙΔΟΧ 89 (56%) και με σύμβαση παροχής υπηρεσιών 3 (2%).
- Με βάση το **επίπεδο εκπαίδευσης**, ΠΕ είναι 18 (11%), ΤΕ 58 (36%), ΔΕ 46 (29%) και ΥΕ 38 (24%).
- Με βάση την **ηλικία**, τα περισσότερα άτομα είναι μεταξύ 41 - 50 ετών, ακολουθούν οι ομάδες 51 - 68 (25,6%), 31 - 40 (21,9%) και 24 - 30 ετών (6,9%).
- Με βάση την **ειδικότητα**, το παιδαγωγικό προσωπικό των παιδικών σταθμών (νηπιαγωγοί, βρεφονηπιοκόμοι, βοηθοί βρεφοκόμοι) φθάνει το 52,5%, το λοιπό προσωπικό (μάγειροι, καθαρίστριες κ.α.) το 20,6% και το διοικητικό προσωπικό το 3,1%. Όσον αφορά τα ΚΑΠΗ και τα Β.σ.Σ., οι κοινωνικές ειδικότητες αποτελούν το 5,7%, οι νοσηλευτές και βοηθοί το 8,2%, λοιπά επαγγέλματα υγείας το 1,9% και οι οικογενειακοί βοηθοί το 8,1%
- Με βάση τον **Ο.Ε.Υ.** του 2012, προβλέπονται 87 θέσεις μόνιμου προσωπικού και ΙΔΑΧ (υφιστάμενες, προσωποπαγείς) και 270 νέες θέσεις, καθώς και 80 θέσεις έκτακτου προσωπικού. Αυτή την περίοδο το τακτικό προσωπικό φθάνει τα 68 άτομα (78% των υπηρετούντων το 2012) και το έκτακτο τα 92 (115% των προβλεπομένων το 2012). Είναι σαφές ότι οι παραδοχές του Ο.Ε.Υ. έχουν ανατραπεί και οι ελλείψεις σε προσωπικό είναι μεγάλες.¹²

Παρατηρήσεις:

¹² Ένα άτομο είναι αποσπασμένο από τον Δήμο, δηλαδή σύνολο προσωπικού 161 άτομα

1. Πάνω από τα 3/4 του προσωπικού εργάζεται στους παιδικούς σταθμούς.
2. Το έκτακτο προσωπικό προσεγγίζει τα 3/5 και το τακτικό τα 2/5. Η λειτουργία του νομικού προσώπου στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους πρώτους.
3. Οι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν το 47%, πολύ ικανοποιητική αναλογία.
4. Το ένα τέταρτο του προσωπικού είναι άνω των 51 ετών, μεταξύ 41 – 50 ετών το 45%, ελάχιστοι είναι κάτω των τριάντα. Τα επόμενα χρόνια οι αποχωρήσεις του τακτικού προσωπικού, που εντάσσεται κυρίως στις μεγάλες σε ηλικία ομάδες, θα δημιουργήσουν προβλήματα αντικατάστασης.
5. Οι ειδικότητες ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στις δραστηριότητες του νομικού προσώπου.

7.2.4 Δημοτικό Ωδείο

Το προσωπικό του Δημοτικού Ωδείου αποτελείται από 38 καθηγητές μουσικής με σχέση εργασίας ΙΔΟΧ (με τον καλλιτεχνικό διευθυντή), 7 μόνιμους μουσικούς της φιλαρμονικής και 3 διοικητικούς. Η μουσική εκπαίδευση που αποτελεί το κύριο αντικείμενο του Ωδείου απασχολεί τα περισσότερα άτομα, χωρίς κανένα μόνιμο, ενώ οι διοικητικές - οικονομικές λειτουργίες διεκπεραιώνονται από αποσπασμένο προσωπικό του Δήμου.

Οι διαφορές με τις προβλεπόμενες θέσεις στον Ο.Ε.Υ. σε όλες τις οργανικές μονάδες είναι εμφανείς, κυρίως στον αριθμό και την σχέση εργασίας των καθηγητών μουσικής. Είναι σαφές ότι ο Ο.Ε.Υ. δεν έχει σχέση με την πραγματική λειτουργία του Ωδείου, όπως και στα άλλα νομικά πρόσωπα.

7.2.5 ΔΗΠΕΘΕ

Το **τακτικό προσωπικό** του ΔΗΠΕΘΕ είναι 5 άτομα, δύο από τα οποία είναι αποσπασμένα από τον Δήμο. Από αυτά, δύο είναι ΔΕ με ειδικότητα τεχνιτών, δύο ασκούν διοικητικά - οικονομικά καθήκοντα (ΠΕ / ΤΕ) και μία είναι νοσηλεύτρια. Τρεις είναι γυναίκες και δύο άνδρες, όλοι/ες μεταξύ 40 - 50 ετών.

Το υπόλοιπο προσωπικό είναι έκτακτο (30 ηθοποιοί, 60 καλλιτεχνικές ειδικότητες, 6 τεχνικοί υποστήριξης), ο αριθμός του οποίου εξαρτάται από τον αριθμό και το είδος των εκδηλώσεων. Ο καλλιτεχνικός διευθυντής προσλαμβάνεται με τριετή σύμβαση (θεσμικό πλαίσιο ΔΗΠΕΘΕ).

Παρατηρήσεις: Το ερώτημα που προκύπτει, αφορά το τακτικό προσωπικό που υποστηρίζει την λειτουργία του ΔΗΠΕΘΕ. Ο αριθμός του είναι μικρός και πιθανό να αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη και άλλων δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με το αντικείμενο του. Η σύγκριση μεταξύ του προσωπικού που υπηρετεί και του προβλεπόμενου στον Ε.Κ.Υ., ενισχύει την επισήμανση αυτή.

Προβλέπονται 29 μόνιμες θέσεις εργασίας και είναι καλυμμένες μόνο οι 6, περιλαμβανομένου του Καλλιτεχνικού Διευθυντή (ιδιαίτερο καθεστώς). Στα τμήματα / γραφεία υποστήριξης (διοικητικό, οικονομικό, γραμματεία, δημόσιες σχέσεις) προβλέπονται 11 θέσεις και απασχολούνται μόνο 3. Στο τμήμα θεάτρου προβλέπονται 7 θέσεις και απασχολούνται μόνο 2, εξαιρουμένων των ηθοποιών. Είναι σαφές ότι οι διαφορές αυτές επηρεάζουν τις δραστηριότητες του ΔΗΠΕΘΕ, ακόμα και αν θεωρηθεί ο Ε.Κ.Υ. ως υπερβολικά «αισιόδοξος».

7.2.6 ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ

Η κατανομή του προσωπικού ανά Διεύθυνση έχει άμεση σχέση με τις δραστηριότητες τους. Στα αθλητικά προγράμματα, στη διοικητική - οικονομική υποστήριξη, στη λειτουργία των πολιτιστικών κέντρων - μουσείων με τη σχολή χορού, στο πηλοθεραπευτήριο και στο κάστρο, στη διαχείριση ακινήτων και στο ΚΔΑΠ - μεα, απασχολείται η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζόμενων (97%). Η Δημωφέλεια λειτουργεί ως εργαλείο υλοποίησης δραστηριοτήτων του Δήμου στους τομείς του πολιτισμού, αθλητισμού, τουρισμού και διαχείρισης ακινήτων.

- Το 40% του προσωπικού απασχολείται με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ και το 59% ΙΔΟΧ. 7 άτομα είναι αποσπασμένα από τον Δήμο (1 μόνιμος και 6 ΙΔΑΧ). Η επιχείρηση στηρίζει την λειτουργία της σε μεγάλο βαθμό σε έκτακτο προσωπικό.
- Ως Αμεα απασχολούνται 26 άτομα, το 25% του συνόλου, τα περισσότερα σε διοικητικές - οικονομικές εργασίες.

- Το 46% του προσωπικού είναι **άντρες** και το 54% **γυναίκες**.
- Το 42% είναι ΠΕ, το 13% ΤΕ, το 23% ΔΕ και το 22% ΥΕ. Οι αναλογίες αυτές προκύπτουν από τις διαφοροποιημένες δραστηριότητες της επιχείρησης (επιστημονικές, διοικητικές, διαχειριστικές, υποστηρικτικές). Το 55% των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τεκμηριώνει την λειτουργία της Δημωφέλειας ως εργαλείου του Δήμου σε δραστηριότητες που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό.

Παρατηρήσεις:

Στον Ε.Κ.Υ. προβλέπονταν 231 θέσεις εργασίας και είναι καλυμμένες οι 104 (45%). Οι διαφορές ανά Διεύθυνση έχουν ως εξής: Δ/νση Διοικητικής - Οικονομικής Υποστήριξης κάλυψη 82,8%, Δ/νση Αθλητισμού και Παιδείας 75,5%, Δ/νση Δημοτικής Αγοράς & λοιπών δραστηριοτήτων 50%, Δ/νση Πολιτισμού 31,5%, Δ/νση Πολιτιστικού Τουρισμού & Επικοινωνίας 28,6%, Γραφείο Προέδρου - Γενική Διεύθυνση κάλυψη 25%, Δ/νση Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος 4,2%. Οι δύο πρώτες Διευθύνσεις είναι καλυμμένες σε ικανοποιητικό βαθμό, αλλά οι υπόλοιπες τρεις που αφορούν σημαντικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Δημοτική αγορά, Πολιτισμού, Πολιτιστικού Τουρισμού) είναι υποστελεχωμένες, ενώ οι επιτελικές λειτουργίες ουσιαστικά υπολειπονται.

Οι αναλογίες αυτές αποτελούν επίσης ένδειξη μη επιβεβαίωσης των παραδοχών με βάση τις οποίες δημιουργήθηκε η Δημωφέλεια. Αισιόδοξες εκτιμήσεις, λανθασμένες προβλέψεις, μη ανταπόκριση του κοινού, επιπτώσεις της κρίσης, περιορισμοί προσλήψεων αιτιολογούν τις σημαντικές αυτές διαφορές. Προτείνεται η τροποποίηση του Ε.Κ.Υ.

Συνθετική διάγνωση

Φορέας	Σχέση εργασίας	Άτομα
Δήμος	Μόνιμοι - ΙΔΑΧ	331
	ΙΔΟΧ	60
	Σύνολο	391
Δημοτική Κοινωνική	Μόνιμοι - ΙΔΑΧ	69

Αλληλεγγύη - Προσχολική Αγωγή	ΙΔΟΧ - ΣΠΥ	92
	Σύνολο	161
Δημοτικό Ωδείο	Μόνιμοι - ΙΔΑΧ	10
	ΙΔΟΧ	38
	Σύνολο	48
ΔΗΠΕΘΕ	ΙΔΑΧ	5
	ΙΔΟΧ	96
	Σύνολο	101
ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ	Μόνιμοι - ΙΔΑΧ	43
	ΙΔΟΧ	61
	Σύνολο	104
Αργία, άδειες άνευ αποδοχών, αποσπάσεις	Μόνιμοι - ΙΔΑΧ	12
ΣΥΝΟΛΟ		817

Σημείωση: οι αποσπασμένοι καταγράφονται στους φορείς στους οποίους απασχολούνται

Από τον πίνακα εξάγονται δύο κατηγορίες προσωπικού, με βάση τη κάλυψη πάγιων / διαρκών ή έκτακτων αναγκών του Δήμου, που προκύπτουν βέβαια από τις λειτουργίες που ασκούν οι υπηρεσίες και τα νομικά του πρόσωπα:

1. Η πρώτη κατηγορία αφορά το τακτικό προσωπικό του Δήμου και των 4 νομικών προσώπων που φθάνει τα **470 άτομα**.
2. Η δεύτερη κατηγορία αφορά το έκτακτο προσωπικό (ΙΔΟΧ) που φθάνει τα **347 άτομα**. Ένα μεγάλο τμήμα του απασχολείται με 11μηνες ή 8μηνες συμβάσεις που ανανεώνονται κάθε χρόνο.

Συνεπώς ο Δήμος Καβάλας με το υπάρχον επίπεδο άσκησης αρμοδιοτήτων και τις οργανωτικές επιλογές που έχει υιοθετήσει, απασχολεί 470 άτομα (57,5%) για τις πάγιες λειτουργίες του, ενώ για να καλύψει άλλες πάγιες λειτουργίες ή έκτακτες ανάγκες ή νέες δραστηριότητες χρειάζεται άλλα 347 (42,5%).

Ο συνολικός αριθμός του προσωπικού ανταποκρίνεται στις τωρινές ανάγκες και τις δραστηριότητες του Δήμου. Απαιτείται αναβάθμιση των δεξιοτήτων, ανακατανομή σε υπηρεσίες και ιεράρχηση των ελλείψεων συγκεκριμένων ειδικοτήτων.

Επάρκεια του προσωπικού

Η ανάλυση του προσωπικού πρέπει να λάβει υπ' όψιν τις πολύ περιορισμένες προσλήψεις, τις ανάγκες σε ειδικευμένο προσωπικό, την διοικητική υποστήριξη που παρέχει ο Δήμος στους άλλους δήμους του νομού και τις νέες δράσεις κοινωνικής πολιτικής. Συνεπώς προκύπτουν δύο σενάρια:

1. Το «αισιόδοξο» με βάση το οποίο ο αριθμός του προσωπικού επαρκεί για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του Δήμου και την υποστήριξη της λειτουργίας του. Επέρχονται λογικές αποχωρήσεις και τυχόν ελλείψεις σε ειδικότητες καλύπτονται κυρίως από τις προσλήψεις εκτάκτων και από λίγες προσλήψεις τακτικού προσωπικού. Στο τέλος του 2019 εκτιμάται ότι ο Δήμος και τα νομικά πρόσωπα, θα απασχολούν γύρω στα 830 άτομα τακτικό και έκτακτο προσωπικό.
2. Το «απαισιόδοξο» ξεκινά και αυτό από την αριθμητική επάρκεια του προσωπικού, αλλά μέσω των συνταξιοδοτήσεων, κινητικότητας, ανυπαρξίας προσλήψεων, καταλήγει σε οριακά μεγέθη - γύρω στα 780 άτομα - και σε μεγάλες ελλείψεις συγκεκριμένων ειδικοτήτων. Οι υπηρεσίες της καθαριότητας, της παιδείας, του πολιτισμού, η πολεοδομία κ.α. δεν θα μπορούν να εξασφαλίσουν ένα αποδεκτό επίπεδο υπηρεσιών, ενώ οι κοινωνικές υπηρεσίες και η προσχολική αγωγή θα εξαρτώνται απόλυτα από τα προγράμματα του ΕΣΠΑ.

Το μεν πρώτο σενάριο καταλήγει σε λογικές συντήρησης της υπάρχουσας κατάστασης με ορισμένες οργανωτικές ρυθμίσεις, ενώ το δεύτερο σε ριζικές επιλογές αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών και αναδιάταξης του προσωπικού. Είναι σαφές ότι και στα δύο σενάρια οι υπηρεσίες που θα επηρεαστούν περισσότερο αφορούν τους τομείς Περιβάλλοντος, Πολεοδομίας, Υποδομών, καθώς και Κοινωνικής Πολιτικής, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Ο πρώτος θα αντιμετωπίζει συνεχή προβλήματα για την κάλυψη των αναγκών της καθαριότητας / ανακύκλωσης, την υλοποίηση σημαντικών παρεμβάσεων που χρηματοδοτούνται

από το ΕΣΠΑ, και ο δεύτερος δεν θα μπορεί να καλύψει τις αυξημένες και διαφοροποιημένες ανάγκες σε κοινωνικές υπηρεσίες και παιδικούς σταθμούς.

Οι κυριότερες ανάγκες στελέχωσης προκύπτουν από ελλείψεις συγκεκριμένων ειδικοτήτων, από πιθανές αποχωρήσεις (συνταξιοδοτήσεις - κινητικότητα) και από τις προτεραιότητες της Δημοτικής Αρχής για νέες ή διευρυμένες υπηρεσίες. Δεν μεταφράζονται αυτόματα σε νέες προσλήψεις, δεδομένου ότι μπορούν να καλυφθούν από ανακατανομή του προσωπικού και από την αναδιοργάνωση των δομών, ενώ άλλες από ειδικές χρηματοδοτήσεις του ΕΣΠΑ και από τις εγκρίσεις για προσωπικό ΙΔΟΧ.

Σε κάθε περίπτωση όμως, ο Δήμος δεν μπορεί να λειτουργήσει ως παθητικός αποδέκτης εξωτερικών καταναγκασμών, αλλά μέσω της αναδιοργάνωσης των δομών και λειτουργιών του, να περιορίσει αυτές τις δυσμενείς εξελίξεις και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του ΕΣΠΑ 2014 - 2020.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

8.1 Δήμος και νομικά πρόσωπα

Με βάση τις προτάσεις αναδιοργάνωσης που αναφέρονται στο κεφάλαιο «Οργανωτική δομή Δήμου και Νομικών Προσώπων», επιχειρείται η συνθετική τους παρουσίαση με εναλλακτικά σενάρια, τα οποία θα συζητήσει / αποδεχθεί / τροποποιήσει η Δημοτική Αρχή.

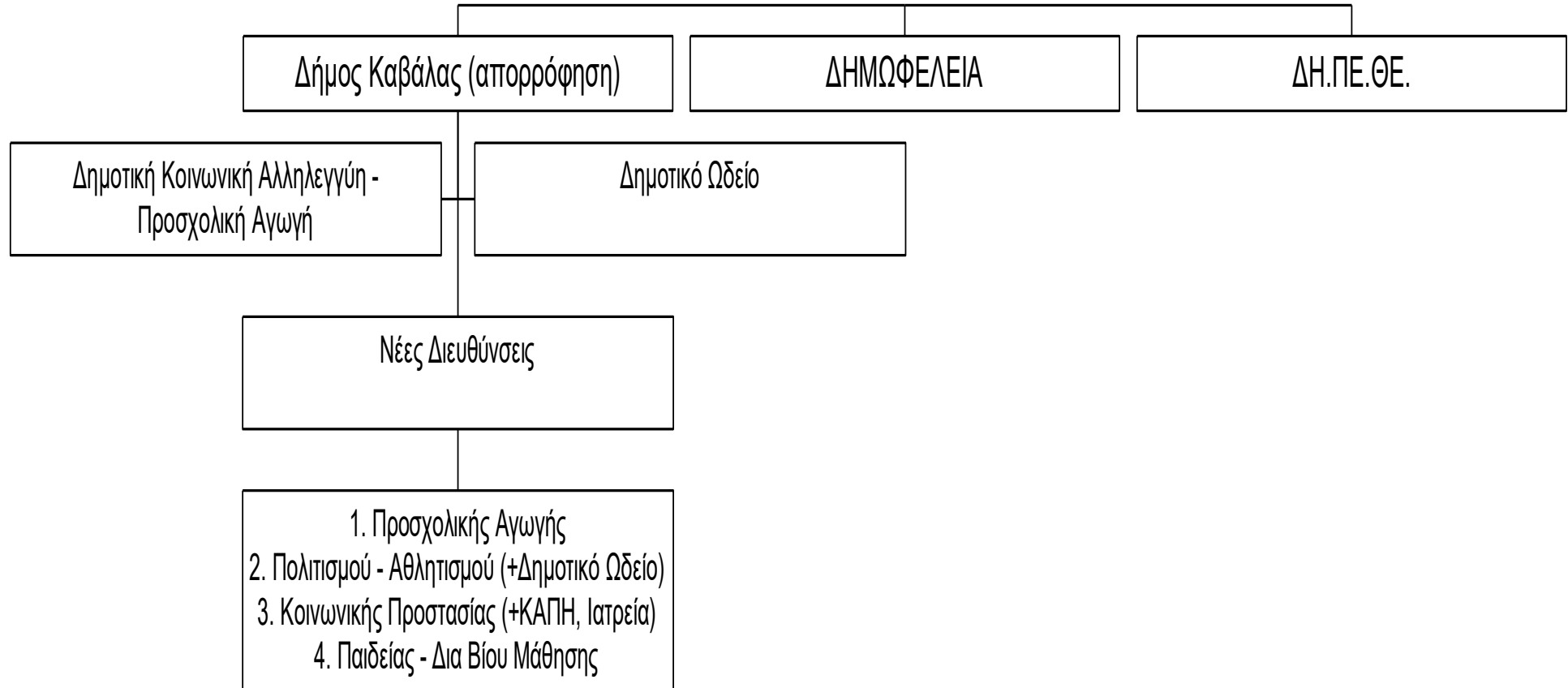
Η πρώτη ομάδα σεναρίων αφορά την κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Δήμου και νομικών προσώπων. Με βάση τις θεσμικές αλλαγές, σε θέματα προσωπικού, οικονομικής διαχείρισης, προμηθειών κ.α., που έχουν μεσολαβήσει τα τελευταία χρόνια η διοικητική και οικονομική αυτονομία των νομικών προσώπων, δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, έχει περιοριστεί σημαντικά και ακολουθούν πλέον όλες σχεδόν τις διαδικασίες και τη νομοθεσία που ισχύουν για τους δήμους.

Συνεπώς η λογική της λειτουργικής – θεσμικής αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων μέσω της σύστασης νομικών προσώπων, με συγκριτικό πλεονέκτημα την επιχειρησιακή τους αυτονομία και την εξειδίκευση, σε μεγάλο βαθμό δεν ισχύει πια. Επιπλέον οι περικοπές των κρατικών επιχορηγήσεων, οι περιορισμοί στις προσλήψεις, η ανάγκη τήρησης ενιαίων διαδικασιών προγραμματισμού και η συστηματική αξιοποίηση των προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, επιβάλλουν οικονομίες κλίμακας, πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά των στελεχών και σφιχτή οικονομική διαχείριση. Η επιλογή του Καλλικράτη για μεγάλα και οργανωμένα νομικά πρόσωπα ανατράπηκε σε μεγάλο βαθμό με τις ελλείψεις προσωπικού, τις αδυναμίες στην μηχανοργάνωση και στην υιοθέτηση εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τις δυσκολίες τήρησης των οικονομικών διαδικασιών που επιβλήθηκαν κ.α. Στο πλαίσιο μιας συνολικής αναδιοργάνωσης δομών και λειτουργιών στον Δήμο, είναι λογικό να επανεξεταστούν οι επιλογές του 2011.

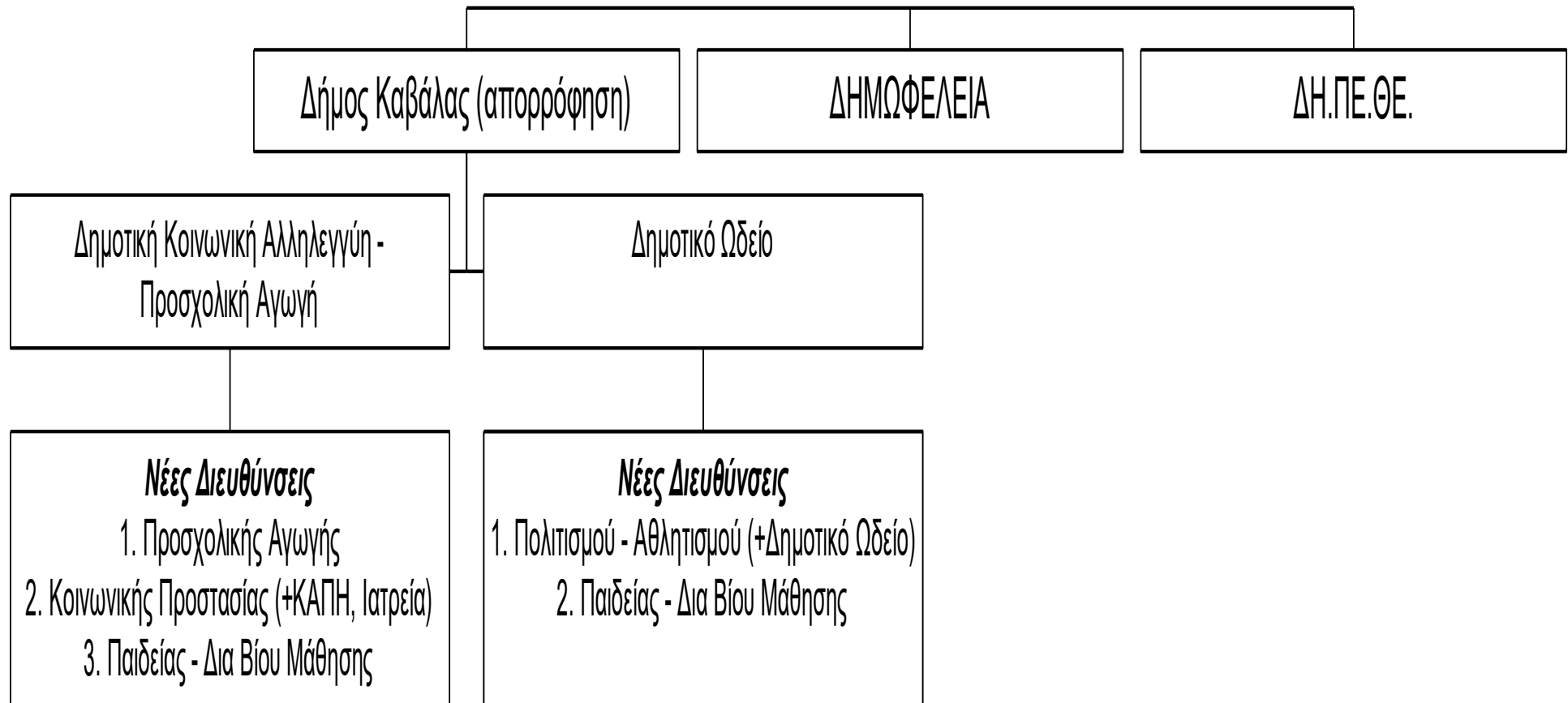
Ακολουθούν τρία εναλλακτικά σενάρια αναδιοργάνωσης:

1. Στο πρώτο και πλέον ριζοσπαστικό **απορροφώνται τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου από τον Δήμο**. Στο νέο Ο.Ε.Υ. αυξάνονται οι διευθύνσεις με λειτουργικά κριτήρια και το προσωπικό των ΝΠΔΔ εντάσσεται στον Δήμο, ο οποίος αναλαμβάνει όλες τις υποχρεώσεις τους (καθολικός διάδοχος).
2. Στο δεύτερο σενάριο **απορροφάται ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου από τον Δήμο και το άλλο παραμένει ανεξάρτητο**. Με αυτή την λύση ένα σύνολο αρμοδιοτήτων επανέρχεται στον Δήμο, ενώ αυξάνονται οι δυνατότητες οργανωτικής και οικονομικής αναβάθμισης του ΝΠΔΔ που παραμένει ανεξάρτητο. Στο νέο Ο.Ε.Υ. αυξάνονται οι διευθύνσεις με λειτουργικά κριτήρια και το προσωπικό του ΝΠΔΔ εντάσσεται στον Δήμο, ο οποίος αναλαμβάνει όλες τις υποχρεώσεις του (καθολικός διάδοχος).
3. Στο τρίτο σενάριο, ο αριθμός των νομικών προσώπων παραμένει ως έχει, αλλά επέρχονται σημαντικές ανακατανομές δραστηριοτήτων μεταξύ του Δήμου και των νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΔΔ – ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ – ΔΗΠΕΘΕ).

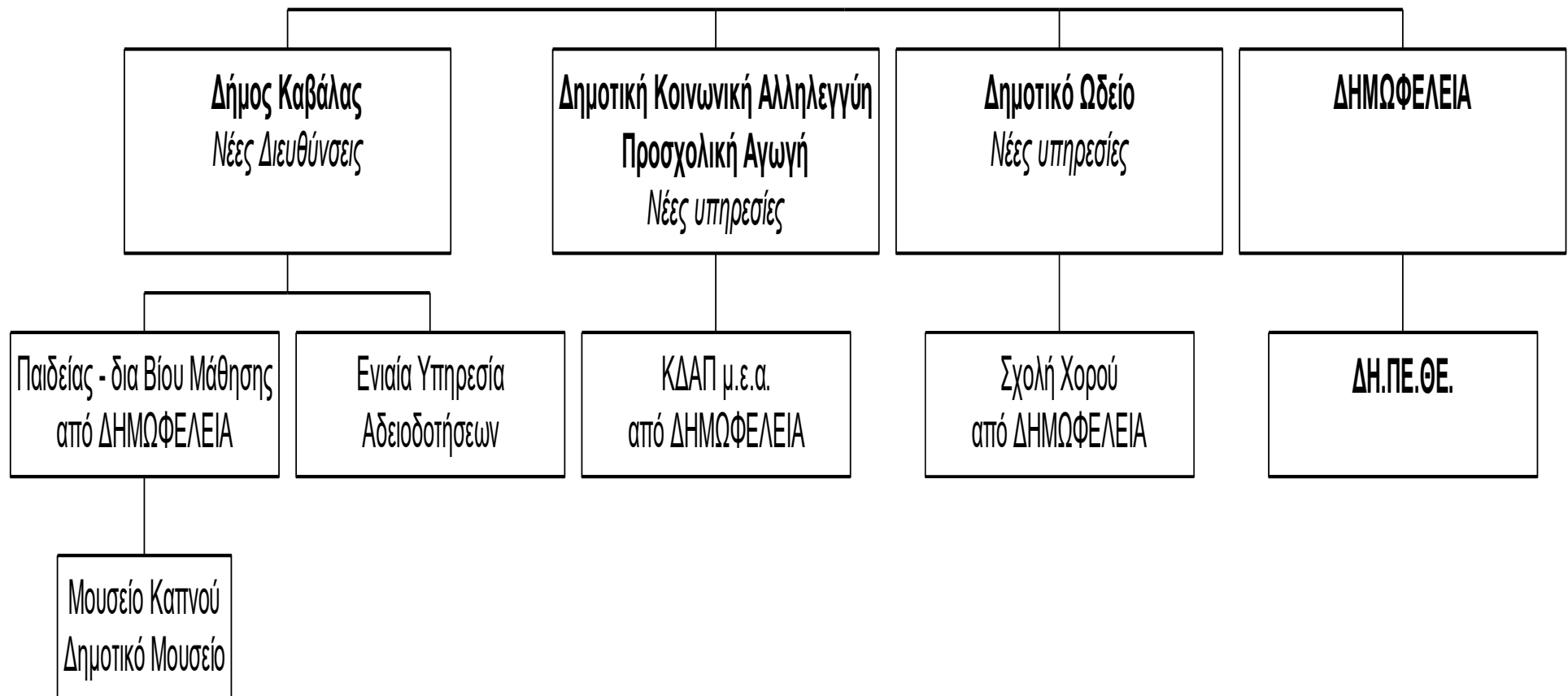
Α' σενάριο ριζικής αναδιοργάνωσης



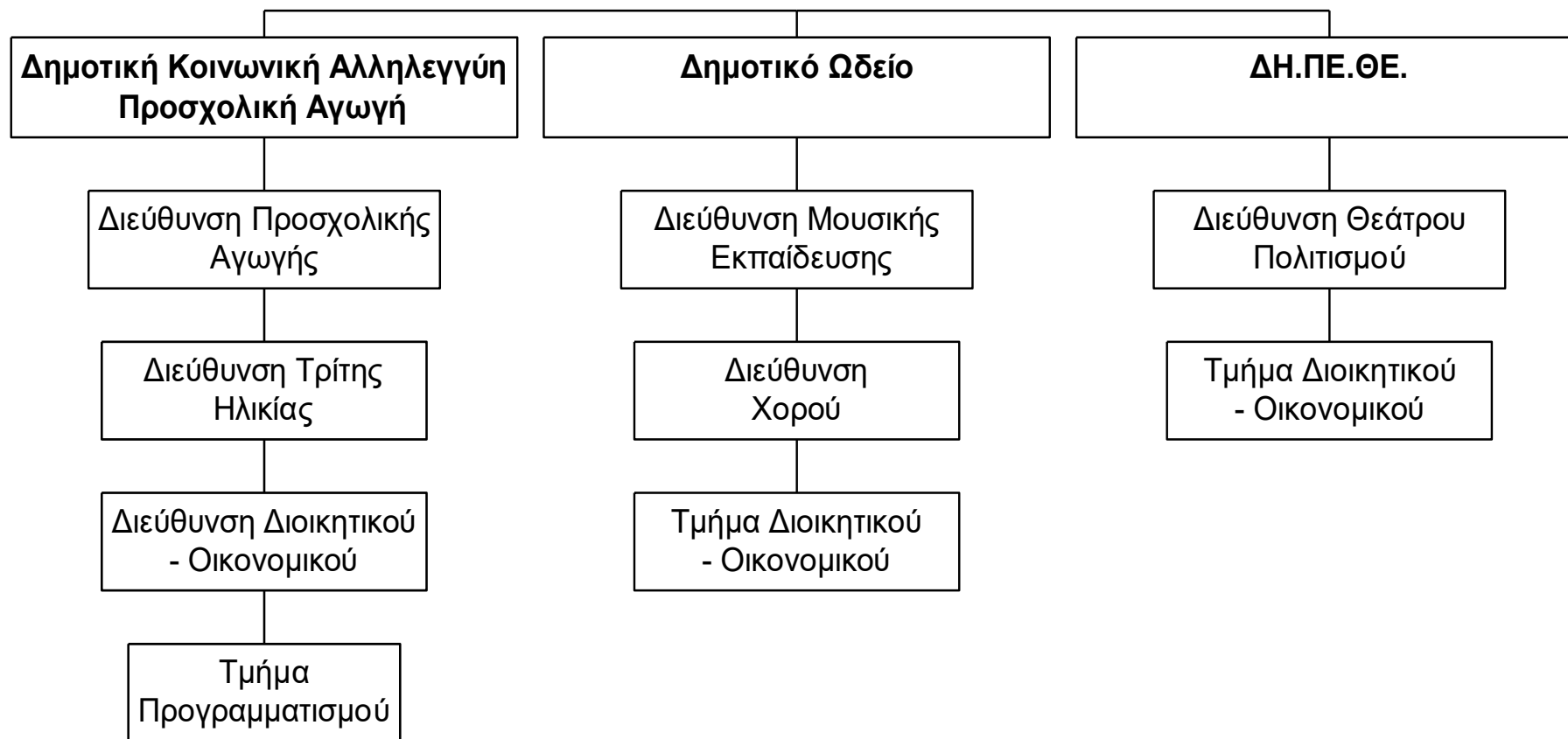
Β' σενάριο ριζικής αναδιοργάνωσης



Γ' σενάριο Αναδιοργάνωσης (ανακατανομή δραστηριοτήτων)



Γ΄σενάριο Αναδιοργάνωσης (Νομικά πρόσωπα)



Σε ότι αφορά την ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ, εφόσον υιοθετηθούν οι προτάσεις μεταφοράς δραστηριοτήτων, προτείνεται η εκπόνηση νέου Ε.Κ.Υ. με συγχωνεύσεις Διευθύνσεων, αλλά και σύσταση νέων.

8.2 Αναδιοργάνωση Δήμου

Με βάση τις προτάσεις αναδιοργάνωσης που αναφέρονται στο κεφάλαιο «Οργανωτική δομή Δήμου και Νομικών Προσώπων», επιχειρείται η συνθετική τους παρουσίαση με βάση το τρίτο σενάριο (τα νομικά πρόσωπα παραμένουν ως έχουν, αλλά επέρχονται σημαντικές ανακατανομές δραστηριοτήτων μεταξύ Δήμου, Δημοτικής Κοινωνικής Αλληλεγγύης - Προσχολικής Αγωγής, Δημοτικού Ωδείου, ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑΣ ΔΗΠΕΘΕ). Οι ανακατανομές αυτές στο σύνολό τους ή μερικά θα εγκριθούν από την Δημοτική Αρχή, συνεπώς οι προτάσεις αναδιοργάνωσης δεν έχουν την μορφή τελικής πρότασης.

Αναδιοργάνωση Κάθετων Υπηρεσιών

1. **Δημιουργία Διεύθυνσης Παιδείας και δια Βίου Μάθησης** στην οποία εντάσσονται τα γραφεία παιδείας, δια βίου μάθησης και βιβλιοθηκών. Προτείνεται επίσης να μεταφερθούν από την ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ το Δημοτικό Μουσείο Καβάλας και ίσως το Μουσείο Καπνού, ανάλογα με την κατεύθυνση που θα πάρει. Εφόσον δημιουργηθεί η νέα Διεύθυνση θα έχει δύο ή τρία τμήματα, το **Τμήμα Παιδείας** με την εποπτεία των δύο σχολικών επιτροπών και **το/τα Τμήμα/τα Δια Βίου Μάθησης** με τα υπόλοιπα αντικείμενα. Στην περίπτωση αυτή προτείνεται να ενταχθούν στο Τμήμα Παιδείας οι καθαρίστριες σχολικών μονάδων και οι σχολικοί φύλακες.
2. Δημιουργία **Διεύθυνσης Αδειοδοτήσεων**, στην οποία εντάσσονται τα τμήματα Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων (από Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών) και Πρωτογενούς Παραγωγής (από Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ψηφιακών Υπηρεσιών). **Εναλλακτικά** ένταξη του Τμήματος Πρωτογενούς Παραγωγής στο τμήμα Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων.

3. Δημιουργία **Αυτοτελούς Τμήματος Υποστήριξης Δημάρχου** στο οποίο υπάγονται η Γενική Γραμματεία, το ιδιαίτερο γραφείο δημάρχου, το γραφείο επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, το γραφείο διοικητικής βοήθειας, το γραφείο Συμπαραστάτη του Δημότη, το γραφείο νομικής υποστήριξης και το γραφείο ειδικών συμβούλων.
4. Προτείνεται η ενεργοποίηση της θέσης του **Γενικού Διευθυντή**, ιδιαίτερα αν επιλεγεί μία από τις λύσεις ριζικής αναδιοργάνωσης (ένταξη ΝΠΔΔ στον Δήμο).
5. Στη **Διεύθυνση Ποιότητας Ζωής**, εφόσον προχωρήσει η **ανακύκλωση**, να εξεταστεί η δημιουργία **ιδιαίτερου Τμήματος**, που θα αναλάβει την διαχείριση όλων των σχετικών δράσεων.
6. Η **Διεύθυνση Κ.Ε.Π.** παραμένει ως έχει.
7. Η **Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού** μετασχηματίζεται σε Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής. Οι αρμοδιότητες παιδείας εντάσσονται στη νέα Διεύθυνση Παιδείας και δια Βίου Μάθησης. Αν ο Δήμος διατηρήσει επιτελικό ρόλο στην άσκηση των πολιτιστικών αρμοδιοτήτων, το Τμήμα Πολιτισμού και Αθλητισμού διασπάται και ο πολιτισμός προτείνεται να ενταχθεί στην Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ψηφιακών Υπηρεσιών, ενώ ο Αθλητισμός προτείνεται να ενταχθεί στην Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
8. Η **Διεύθυνση Δόμησης και Πολεοδομικού Σχεδιασμού**, παραμένει προσωρινά ως έχει, αναμένοντας το Π.Δ. για την οργάνωση, λειτουργία και στελέχωση των υπηρεσιών δόμησης των δήμων.

Αναδιοργάνωση Οριζόντιων Υπηρεσιών

1. Η **Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών** παραμένει ως έχει (πιθανές ανακατανομές αρμοδιοτήτων μεταξύ των τεσσάρων τμημάτων).
2. Προτείνεται η **μείωση του αριθμού των Τμημάτων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών**, σύμφωνα με την πρόταση της υπηρεσίας και του Αρμόδιου Αντιδημάρχου.
3. Η **Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών**, εφόσον υιοθετηθούν οι προηγούμενες προτάσεις, μετασχηματίζεται και αναλαμβάνει περισσότερες διοικητικές αρμοδιότητες (εποπτεία αποκεντρωμένων υπηρεσιών) και αναβαθμίζει τις λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου και των νομικών προσώπων.
4. Η **Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ψηφιακών Υπηρεσιών** ενισχύει τον προγραμματικό της ρόλο (ένταξη τμήματος Πολιτισμού) και της αφαιρούνται διοικητικές αρμοδιότητες (τμήμα Πρωτογενούς Παραγωγής).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΟΥ Ο.Ε.Υ

Η μετάβαση στο νέο Ο.Ε.Υ., πέρα από τις υποχρεωτικές διοικητικές ενέργειες π.χ. αποφάσεις Δημοτικού Συμβουλίου, γνώμη Υπηρεσιακού Συμβουλίου, έγκριση Αποκεντρωμένης Διοίκησης, ορισμός προϊσταμένων, κατάταξη και κατανομή προσωπικού κ.α. αποτελεί μία κλασική περίπτωση διοίκησης - διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής στην οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία. Η σύσταση νέων Διευθύνσεων, η αναδιάρθρωση τμημάτων, η τοποθέτηση του προσωπικού, οι μεταφορές αντικειμένων μεταξύ των υπηρεσιών αποτελούν μερικά από τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Είναι ευκαιρία επίσης να εκπονηθούν κανονισμοί λειτουργίας ορισμένων υπηρεσιών, ώστε να αποσαφηνιστούν οι σχετικές διαδικασίες. **Προτείνεται η σύσταση ομάδας διοίκησης έργου που θα αναλάβει να διαχειριστεί την μετάβαση στο νέο Ο.Ε.Υ.**

9.1 Προτεραιότητες – βασικές κατευθύνσεις

Προγραμματικές – συντονιστικές λειτουργίες

- ✓ Να διασφαλιστεί ο συντονισμός των δημοτικών πολιτικών μέσω των Ο.Ε.Υ. και των Ε.Κ.Υ. για λόγους αποτελεσματικότητας, αλλά και υποστήριξης των νομικών προσώπων, ιδιαίτερα στους τομείς του **αθλητισμού, πολιτισμού και κοινωνικών υπηρεσιών.**
- ✓ Εφαρμογή **τοπικού σχεδίου αποκεντρωμένης διαχείρισης αποβλήτων.**
- ✓ Εκπόνηση **προγράμματος δια βίου μάθησης.**
- ✓ Εκπόνηση **τοπικού σχεδίου για την κοινωνική ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας.**
- ✓ Εκπόνηση **σχεδίου δράσης για την μετατροπή της Καβάλας σε «Ευφυή πόλη».**

- ✓ Εκπόνηση **σχεδίου πολιτιστικής ανάπτυξης.**
- ✓ Η Διεύθυνση Παιδείας συντονίζει τις δράσεις **δια Βίου Μάθησης,**
- ✓ Η Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας συντονίζει τις δράσεις **κοινωνικής πολιτικής.**
- ✓ Η Διεύθυνση Προγραμματισμού τις **λειτουργίες προγραμματισμού και ψηφιακών υπηρεσιών.**

Κανονιστικές αποφάσεις

- **Αποφάσεις Δημάρχου** για την τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών
- **Κανονισμός Καθαριότητας:** αναθεώρηση για την εφαρμογή του τοπικού σχεδίου αποκεντρωμένης διαχείρισης αποβλήτων, ενσωμάτωση διατάξεων για τον ηλεκτροφωτισμό.
- **Κανονισμός Πρασίνου:** Αλλαγές λόγω αναπλάσεων για την αναβάθμιση του φυσικού και αρχιτεκτονικού περιβάλλοντος.
- **Νέος Κανονισμός Κοιμητηρίων**
- **Δημοτικό ωδείο:** Κανονισμοί σπουδών και μουσικών εκδηλώσεων
- **ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ:** Να διερευνηθεί η δυνατότητα ενιαίου κανονισμού χρήσης πολιτιστικών χώρων
- **Κανονισμοί λειτουργίας βασικών πολιτιστικών - αθλητικών δράσεων** (υπάρχουν κατά περίπτωση ως αποφάσεις οργάνων)
- **Αθλητισμός:** κανονισμός χρήσης αθλητικών χώρων (υπό εκπόνηση)
- **Προσχολική αγωγή:** νέος κανονισμός λειτουργίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΑΒΑΛΑΣ

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης του Δήμου Καβάλας για την περίοδο 2015-2019, εξειδικεύονται σε **θεματικές, χωρικές, οριζόντιες** και **εσωτερικές** κατευθύνσεις. Η αναδιοργάνωση των δομών και λειτουργιών του Δήμου οφείλει να εξυπηρετεί αυτές τις στρατηγικές κατευθύνσεις με δύο τρόπους:

1. Ο **σχεδιασμός** τους να αποτελεί σταθερό αντικείμενο των προγραμματικών λειτουργιών των δημοτικών υπηρεσιών και των νομικών προσώπων.
2. Η **υλοποίησή** τους να ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών / νομικών προσώπων μέσω των ετησίων προγραμμάτων δράσης.

Συνεπώς οι προτάσεις **αναδιοργάνωσης** θα πρέπει να διευκολύνουν τον σχεδιασμό και την υλοποίησή τους. Δεν μπορούν όμως να υποκαταστήσουν τόσο τις πολιτικές προώθησης τους από τα αιρετά όργανα του Δήμου, όσο και την εφαρμογή τους από τις υπηρεσίες / νομικά πρόσωπα.

Θεματικές κατευθύνσεις ανάπτυξης	Προτάσεις αναδιοργάνωσης
1. Αναδιαμόρφωση αγροδιατροφικού τομέα	<ul style="list-style-type: none"> • Ενιαία υπηρεσία αδειοδοτήσεων
2. Αναδιαμόρφωση τουριστικού προϊόντος: πολιτιστικός, θρησκευτικός, κρουαζιέρας, αγρο-οικο-γαστρο τουρισμός, σαββατοκύριακου, ήλιος - θάλασσα	<ul style="list-style-type: none"> • Αναβάθμιση τουριστικών υπηρεσιών Δημωφέλειας • Συντονισμός δημοτικών πολιτικών στον αθλητισμό, πολιτισμό • Κανονισμοί λειτουργίας βασικών πολιτιστικών - αθλητικών δράσεων
3. Υπηρεσίες φροντίδας για την τρίτη ηλικία και χρόνια ασθενείς: τουρισμός ευεξίας, 3ης ηλικίας, ιατρικός	<ul style="list-style-type: none"> • Αναβάθμιση κοινωνικών υπηρεσιών • Αναβάθμιση τουριστικών υπηρεσιών Δημωφέλειας
4. Διαμετακομιστικό Κέντρο & Εμπόριο	<ul style="list-style-type: none"> • Τοπικό σχέδιο αποκεντρωμένης διαχείρισης αποβλήτων • Ενιαία υπηρεσία αδειοδοτήσεων
5. Ιχθυο - οστρακοκαλλιέργειες	<ul style="list-style-type: none"> • Ενιαία υπηρεσία αδειοδοτήσεων

6. ΕΤΑΚ – Επιχειρηματικότητα	
Οι ανακατανομές αρμοδιοτήτων μεταξύ δημοτικών υπηρεσιών και νομικών προσώπων (βλέπε σενάρια αναδιοργάνωσης) υποστηρίζουν συνολικά τις θεματικές κατευθύνσεις ανάπτυξης	

Χωρικές κατευθύνσεις ανάπτυξης	Προτάσεις αναδιοργάνωσης
1. Ενσωμάτωση Παλιάς πόλης στο σύγχρονο αστικό ιστό	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδιοργάνωση Τεχνικών Υπηρεσιών • Νέοι κανονισμοί καθαριότητας και πρασίνου
2. Σύνδεση κέντρου της πόλης με θαλάσσιο μέτωπο	
3. Αρχαιολογικό Πάρκο Φιλίππων με δίκτυο πολιτιστικών, αρχαιολογικών και θρησκευτικών δομών & διαδρομών	<ul style="list-style-type: none"> • Αναβάθμιση υπηρεσιών Δημωφέλειας, ΔΗΠΕΘΕ, νέα Διεύθυνση δια Βίου Μάθησης
4. Σχέδιο δομικών παρεμβάσεων και μεθόδων διαχείρισης των Καπναποθηκών / ανασυγκρότηση περιοχής	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδιοργάνωση Τεχνικών Υπηρεσιών • Συντονισμός οικονομικής υπηρεσίας και προγραμματισμού
Οι ανακατανομές αρμοδιοτήτων μεταξύ δημοτικών υπηρεσιών και νομικών προσώπων (βλέπε σενάρια αναδιοργάνωσης), η αναδιοργάνωση της τεχνικής υπηρεσίας και η αναβάθμιση των υπηρεσιών προγραμματισμού και καθαριότητας υποστηρίζουν συνολικά τις χωρικές κατευθύνσεις ανάπτυξης. Επίσης η υλοποίηση εγκεκριμένων προτάσεων (μελέτες - έργα) από το Π.Ε.Π. Α.Μ.Θ. στους παραπάνω τομείς	

Οριζόντιες κατευθύνσεις ανάπτυξης	Προτάσεις αναδιοργάνωσης
1. Ευφυής πόλη	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπόνηση σχεδίου δράσης
2. Δημιουργική πόλη	<ul style="list-style-type: none"> • Αναβάθμιση υπηρεσιών Δημοτικού Ωδείου Δημωφέλειας, ΔΗΠΕΘΕ και δια Βίου Μάθησης
3. Βιώσιμη πόλη	<ul style="list-style-type: none"> • Αναβάθμιση κοινωνικών υπηρεσιών, δια βίου μάθησης, προσχολικής αγωγής, πολιτισμού, αθλητισμού
Η υπηρεσία προγραμματισμού πρέπει να εξειδικεύσει ανά υπηρεσία και νομικό πρόσωπο τις οριζόντιες κατευθύνσεις ανάπτυξης, που θα ενταχθούν στα ετήσια προγράμματα δράσης τους. Συντονισμός αιρετών οργάνων και Δ.Σ. νομικών προσώπων	

Κατευθύνσεις ανάπτυξης του Δήμου	Προτάσεις αναδιοργάνωσης
1. Προώθηση διαφάνειας (ανοιχτά δεδομένα), δημόσιας διαβούλευσης και ανοιχτής διακυβέρνησης (Open-gov)	Η ενίσχυση των διαδικασιών σχεδιασμού, συντονισμού, απολογισμού συνεπάγονται αυξημένη διαφάνεια και διαβούλευση
2. Βελτίωση και επέκταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δήμου & αξιοποίηση των ΤΠΕ (E-gov)	<ul style="list-style-type: none"> • Υιοθέτηση ψηφιακής υπογραφής και πλατφόρμας διαχείρισης εγγράφων και ροής εργασιών • Υλοποίηση επιλεγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών
3. Αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός οικονομικής υπηρεσίας και προγραμματισμού • Υλοποίηση εγκεκριμένων προτάσεων (μελέτες - έργα) από το Π.Ε.Π. Α.Μ.Θ.
4. Ενίσχυση της εξωστρέφειας του Δήμου και των συνεργασιών του	<ul style="list-style-type: none"> • Αναβάθμιση υπηρεσιών Δημωφέλειας και υπηρεσίας προγραμματισμού
<p>Οι ανακατανομές αρμοδιοτήτων μεταξύ δημοτικών υπηρεσιών και νομικών προσώπων (βλέπε σενάρια αναδιοργάνωσης), η αναδιοργάνωση της τεχνικής υπηρεσίας και η αναβάθμιση των οικονομικών υπηρεσιών και προγραμματισμού υποστηρίζουν συνολικά τις κατευθύνσεις ανάπτυξης του Δήμου.</p>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αξιολόγηση - αναδιοργάνωση των δομών, που πραγματεύτηκε η παρούσα εργασία, εντάσσεται στη διαδικασία εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και αποτελεί μνημονιακή υποχρέωση καθώς αναφέρεται στο Μνημόνιο Συνεννόησης που υπογράφηκε τον Μάιο του 2010 ανάμεσα στην ελληνική κυβέρνηση και την Τρόικα και ορίζει, μεταξύ άλλων δράσεων, ότι η ελληνική κυβέρνηση θα πρέπει να *«μεταρρυθμίσει και να εκσυγχρονίσει τη δημόσια διοίκησή της»*, πράγμα που προϋποθέτει μια λειτουργική αξιολόγηση της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

Το εγχείρημα αυτό αποτελεί τμήμα του *δεύτερου κύματος μεταρρυθμίσεων* που αφορά την περίοδο 2004-2015 και σχετίζεται με τον εκσυγχρονισμό της διοικητικής μηχανής που περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων πολιτικής σε συγκεκριμένους τομείς, όπως είναι: ο σχεδιασμός, προγραμματισμός, παρακολούθηση υλοποίησης και αξιολόγηση, ο συντονισμός, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δομές και μέθοδοι εργασίας, απλοποίηση νομικών και διοικητικών διαδικασιών, ηλεκτρονική διακυβέρνηση και εξορθολογισμός και μείωση των δημοσίων δαπανών.

Η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση, που παρουσιάζει τόσο «παλιά», όσο και «νέα» χαρακτηριστικά, έχει επαναληφθεί, έστω και σαν διακηρυχθείς στόχος – εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης, βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων στον πολίτη υπηρεσιών - χωρίς όμως να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, εξαιτίας των διαχρονικών παθογενειών και στρεβλώσεων της δημόσιας διοίκησης.

Εγχειρίδια και Οδηγοί αναφέρονταν κατά καιρούς στη διοικητική αυτή μεταρρύθμιση αλλά είναι η πρώτη φορά που οι προτάσεις υιοθετούνται από τους φορείς που ανέλαβαν το σχεδιασμό και την υλοποίηση του μεταρρυθμιστικού αυτού εγχειρήματος, αποτελώντας μια απτή πραγματικότητα στα προτεινόμενα οργανογράμματα ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των δομών που πραγματοποιήθηκε με συγκεκριμένη μεθοδολογία αφού προηγήθηκε καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης. Όμως, το όλο αυτό εγχείρημα είναι μια μνημονιακή υποχρέωση της χώρας μας και αποτέλεσμα εξωγενών πιέσεων σε συσχετισμό με την οικονομική στήριξη και δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας και στοχεύοντας κατά κύριο λόγο στον περιορισμό των δημοσίων δαπανών.

Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα, φέρεται ότι μπορεί να λειτουργήσει ως μια ευκαιρία για την επαναθεμελίωση του κράτους και μέσω των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων ως μοχλός ανάπτυξης της χώρας που πρέπει βέβαια να αποδείξει ότι έχει τη βούληση και τον τρόπο για να εφαρμόσει άμεσα τις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις αλλά και να βάλει βάσεις για εφαρμογή μακροχρόνιων μεταρρυθμίσεων.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, ο Δήμος Καβάλας, έχοντας την ωριμότητα να ανταποκριθεί στη σημερινή πραγματικότητα και προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες διαμορφούμενες συνθήκες, πρέπει να αναδιοργανωθεί με ορίζοντα τουλάχιστον τετραετίας, να λύσει τα προβλήματα συναρμοδιοτήτων, επικαλύψεων καθώς και άλλα χρόνια προβλήματα, να προετοιμαστούν διοικητικές οργανικές δομές για την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης και να αποκτήσει ο Δήμος πιο ευέλικτη και πιο αποτελεσματική δομή.

Η καταγραφή αυτή της υπάρχουσας κατάστασης πρέπει να γίνει εφελκυστικό για αναζήτηση καλύτερων λύσεων που θα αφορούν την ενσωμάτωση των αρμοδιοτήτων που μεταφέρθηκαν από τον Καλλικράτη και να επιλυθούν χρόνια προβλήματα που αφορούν κατακερματισμό διαφόρων υπηρεσιών και υποστελέχωση κρίσιμων για την λειτουργία του Δήμου υπηρεσιών.

Υπάρχει πλήρης κατακερματισμός δράσεων και αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα να είναι αδύνατος ο συντονισμός και η παρακολούθησή των. Η οικονομική κρίση δημιούργησε την ανάγκη ύπαρξης νέων δομών και νέων υπηρεσιών προς τους πολίτες, κυρίως όσον αφορά τις υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας.

Τέλος, καθίσταται αναγκαίο να γνωρίζουν οι ιθύνοντες, πως η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι μια στατική διαδικασία αλλά αντιθέτως πρέπει να συνεχιστεί και να παρακολουθείται.

Βιβλιογραφία

1. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Καβάλας 2015 -2019, Α΄ φάση (Στρατηγικό Σχέδιο, Νοέμβριος 2015) και Β΄ φάση (Επιχειρησιακό Σχέδιο, Σεπτέμβριος 2016), Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ψηφιακών Υπηρεσιών.
2. Στρατηγική Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης Δήμου Καβάλας 2014-2020: «Καβάλα 2023: Δημιουργική πόλη - τουριστικός προορισμός αριστείας», Σεπτέμβριος 2016.
3. Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης 2014 - 2020.
4. Κανονισμός καθαριότητας και προστασίας του περιβάλλοντος Δήμου Καβάλας, Κανονισμός λειτουργίας δικτύων ύδρευσης Δ.Ε.Υ.Α.Κ., 2014
5. Κανονισμός Λειτουργίας Χ.Υ.Τ.Α. Καβάλας, Σεπτέμβριος 2015
6. Χάρτα Πρασίνου του Δήμου Καβάλας, 2013