

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

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Αξιολόγηση της εφαρμογής των Επιχειρησιακών**  
**προγραμμάτων των ΟΤΑ, με παράδειγμα τον Δήμο**  
**Επιδαύρου.**

**Ολυμπία Δάφνη**

**Επιβλέπον καθηγητής : Δημήτριος Γεωργακέλλος**

**Κόρινθος, Σεπτέμβρης 2022**

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

**Master Program in**  
**«Evaluation of the Operational Programmes of the local**  
**authorities with the example of the municipality of**  
**Epidaurus»**

**Olympia Dafni**

**Supervising professor: Dimitrios Georgakellos**

**Corinth, September 2022**

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Με την παρούσα δήλωση:

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

Η δηλούσα

Δάφνη Ολυμπία

.....  
(Υπογραφή)

*Η εργασία αυτή αφιερώνεται στον σύζυγο και στήριγμά μου, Γιάννη,  
στα παιδιά μου, Παναγιώτα, Δημήτρα και Χάρις.*

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου, Δημήτριο Γεωργακέλλο, για την πολύτιμη βοήθεια που μου πρόσφερε και την μεγάλη κατανόηση που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής, της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

## **Αξιολόγηση της εφαρμογής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ, με παράδειγμα τον Δήμο Επιδάουρου.**

Σημαντικοί όροι: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Αξιολόγηση, Στρατηγικό Σχέδιο, Όραμα, Αποστολή, Swat analysis

### **Περίληψη**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη διαδικασία και τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την επίτευξη της Αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α Α' Βαθμού και χρησιμοποιεί το Δήμο Επιδαύρου ως παράδειγμα μελέτης περίπτωσης. Η ανά χείρας διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, το πρώτο από τα οποία υιοθετεί μια πιο θεωρητική προσέγγιση στο θέμα της αξιολόγησης των Ο.Τ.Α Α' Βαθμού. Παρέχει επίσης ορισμένες γενικές πληροφορίες σχετικά με τις αξιολογήσεις γενικά, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής τους. Ειδικότερα, αναφέρονται το θεσμικό πλαίσιο, οι εκπαιδευτικές διαδικασίες, οι Δείκτες Αξιολόγησης, ο σκοπός και η φιλοσοφία των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Το δεύτερο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξετάζει τον Δήμο Επιδαύρου. Αυτό επιτυγχάνεται με την παράθεση διαφόρων γενικών εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών για τον Δήμο. Επιπλέον, εντοπίζει τα πιο πιεστικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η περιοχή και πραγματοποιεί ανάλυση SWOT σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του συγκεκριμένου Δήμου. Συμπερασματικά, εξετάζεται η έρευνα που έγινε για να διαπιστωθεί κατά πόσο επιτυγχάνεται ή όχι η Αξιολόγηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του Δήμου και δημιουργούνται κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση και την ακριβέστερη λειτουργία του προγράμματος.

# **Evaluation of the Operational Programmes of the local authorities with the example of the municipality of Epidaurus**

Keywords: Business Plan, Evaluation, Strategic Plan, Vision, Mission, Swat analysis

## **Abstract**

This thesis deals with the process and the way in which the Evaluation of the Operational Programs of the 1st Grade Municipalities is achieved and brings the Municipality of Epidaurus as an example of study. The work consists of two sections, the first section theoretically approaches the subject of the Evaluation of first-level local authorities and mentions general information about the Evaluation and how it is conducted. Specifically, reference is made to the institutional framework, the training steps, the Evaluation Indicators, and the purpose and philosophy of the Business Programs. The second section studies the Municipality of Epidaurus, citing various general external and internal information about the Municipality, the critical issues of the region are identified and a swat analysis is made on how the specific Municipality operates. Finally, the research carried out to show whether the Evaluation of the Municipality's Operational Programs is being achieved is mentioned and some proposals are formulated for its better and more correct operation.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Εισαγωγή.....

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΟΤΑ

1.1.Ορισμός Επιχειρησιακού Προγράμματος.....	1
1.2.Κύρια χαρακτηριστικά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ, Ά Βαθμού.....	2
1.3.Το Θεσμικό πλαίσιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	4
1.4.Δομή και σκοπός των Τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	5
1.5.Φιλοσοφία και Αρχές εκπόνησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	7

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

2.1.Περιεχόμενα και διαδικασία κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	8
2.2. Συνοπτικά τα βήματα κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	10
2.3.Αναλυτική περιγραφή βημάτων κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	11
2.4. Εμπλεκόμενοι φορείς και όργανα.....	21
2.5.Ανάθεση σε Εξωτερικούς Συμβούλους.....	21

### Β ΜΕΡΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

3.1.Ιστορικά, Δημογραφικά και Γεωγραφικά χαρακτηριστικά.....	23
3.2.Τοπική οικονομία.....	25
3.3.Διατύπωση των Κρίσιμων Ζητημάτων Ανάπτυξης.....	27

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

4.1.Δομή Δήμου Επιδαύρου.....	27
4.2.Στόχοι-Αξονες-Μέτρα-Δράσεις Δήμου Επιδαύρου.....	28
4.3.Διατύπωση Στρατηγικής.....	34
4.3.1.Καθορισμός Γενικών Στρατηγικών Στόχων.....	35
4.4.Swat analysis.....	35
4.5.Διεξαγωγή έρευνας.....	42

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	43
-------------------------------	----



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ελληνική .....	45
Ξένη.....	47
Ιστοσελίδες.....	47
Πηγές.....	56

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΟΤΑ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τα τελευταία χρόνια, ενώ η κρίση είναι κυρίαρχη, ο ρόλος που διαδραματίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση πρώτου βαθμού για τις κοινότητες που υπηρετεί έχει γίνει ακόμα πιο κρίσιμος. Ως αποτέλεσμα των αυξανόμενων απαιτήσεων που θέτουν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση οι ψηφοφόροι της, υπάρχει μια τρέχουσα τάση προς την επέκταση των υφιστάμενων προγραμμάτων και την εισαγωγή ολοκαίνουργιων προγραμμάτων. Ως άμεση συνέπεια αυτού, το έργο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης γίνεται όλο και πιο δύσκολο. Η δημιουργία του Επιχειρησιακού Προγράμματος έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός μόνιμου και δυναμικού εργαλείου διαχείρισης. Για την επίτευξη αυτού του στόχου έχουν εντοπιστεί δύο αλληλεξαρτώμενα στοιχεία: σε ένα γενικότερο πλαίσιο, το μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό σχέδιο, τόσο για τον Δήμο όσο και για την ευρύτερη περιοχή, καθώς και για τον χάρτη έργων και δράσεων. Με άλλα λόγια, η διαδικασία διαμόρφωσης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι ο μηχανισμός με τον οποίο κάθε δήμος επιλέγει το μοντέλο ανάπτυξης που θα ακολουθήσει για την επόμενη τετραετία, καθώς και τον τρόπο και τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει τον στόχο που έχει θέσει για τον εαυτό του.

#### **1.1.Ορισμός Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι ένα έγγραφο που έχει εγκριθεί από το Δημοτικό Συμβούλιο. Αποτελείται από τις συγκεκριμένες δράσεις που πρόκειται να υλοποιηθούν από δήμους, νομικά πρόσωπα ή άλλους φορείς που συνεργάζονται με τον δήμο. Τόσο το Στρατηγικό Σχέδιο όσο και το Επιχειρησιακό Σχέδιο των Δήμων περιλαμβάνονται ως συνιστώσες του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Μια άλλη άποψη αναφέρει ότι ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό του αριθμού των δραστηριοτήτων που πρέπει να αναληφθούν, ποιες θα πρέπει να είναι αυτές οι

ενέργειες και το χρονικό διάστημα στο οποίο πρέπει να ολοκληρωθούν. Επιπλέον, προσδιορίζει τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των μετρήσιμων, βραχυπρόθεσμων στόχων και χρησιμεύει ως εργαλείο για την επίτευξη αποτελεσματικής διοίκησης. Συμπερασματικά, υπάρχει άμεση σύνδεση με τον Προϋπολογισμό, γεγονός που καθιστά τα στοιχεία του προγραμματισμού μετρήσιμα μεταφράζοντάς τα σε αξίες.

Ο μακροπρόθεσμος και ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός (που κυμαίνονται από έξι μήνες έως ένα έτος) είναι και οι δύο βιώσιμες επιλογές (από 3 έως 5 έτη). Στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν είναι το άτομο που παράγει το αποτέλεσμα, αλλά παρέχει την απαιτούμενη βοήθεια και πληροφορίες που χρειάζονται οι πόλεις. Αυτός ο σχεδιασμός θα μπορούσε να είναι είτε μια διαδικασία είτε μια σειρά ενεργειών που περιγράφουν τους στόχους της εταιρείας και κάνουν προβλέψεις για το πώς θα αλλάξουν οι μεταβλητές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο μέλλον. Περιγράφει τα βήματα που πρέπει να γίνουν, τις δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεστούν και τους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων εντός του δεδομένου πλαισίου (Σαουνάκης, 2015).

## **1.2. Κύρια χαρακτηριστικά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α , Α' Βαθμού**

Στον οδηγό που έχει δημοσιεύσει για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (2011), η ΕΕΤΑΑ αναφέρει ότι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αποτελεί το κύριο εργαλείο για την υλοποίηση του αναπτυξιακού ρόλου των τοπικών αρχών. Παράλληλα, χαρακτηρίζεται ως το σημαντικότερο εργαλείο για τον σχεδιασμό των δράσεων τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου. Τα κύρια χαρακτηριστικά του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι τα εξής:

Καταρχάς, πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για τη βελτίωση της διοικητικής αρμοδιότητας των τοπικών αρχών καθώς και για την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Αυτό δείχνει ότι είναι ένα πρόγραμμα που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη υποδομών και στην επένδυση τοπικά στην κοινότητα. Δίνει έμφαση στη βελτίωση των σημερινών λειτουργιών των δημοτικών υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων, η οποία ελέγχεται από τον Δήμο και αποτελεί διεπιστημονικό πρόγραμμα, με ευρύ φάσμα θεματικών θεμάτων. Δίνει έμφαση στην ενίσχυση των υφιστάμενων

λειτουργιών των δημοτικών υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων. Περαιτέρω, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις υποχρεώσεις του Δήμου καθώς και τη δυνατότητα για όλες τις πτυχές των τοπικών υποθέσεων.

Για περίοδο τεσσάρων ετών, θα χρησιμεύσει ως σχέδιο δράσης της Τοπικής Αρχής και των Νομικών της Προσώπων για την εκτέλεση των αντίστοιχων αποστολών τους. Η βούληση, το όραμα και ο αναπτυξιακός σχεδιασμός της περιφέρειας και της χώρας αποτελούν τους βασικούς άξονες των προσπαθειών του Δήμου. Εξίσου σημαντικός είναι και ο τρόπος με τον οποίο το όραμα που διαθέτει κάθε Δημοτική Αρχή αποτυπώνεται στη στρατηγική και αξιολογείται σε τετραετές σχέδιο δράσης των ΟΤΑ και των Νομικών της Προσώπων, καθώς και, ειδικότερα, σε ετήσιο σχέδιο δράσης κάθε υπηρεσίας που παρέχει ο Δήμος και τα Νομικά του Πρόσωπα.

Σε ό,τι αφορά την καθημερινή διαχείριση και διοίκηση του Δήμου, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι ένα εργαλείο που είναι απολύτως απαραίτητο. Το πρώτο βήμα για τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των δράσεων που αναλαμβάνει ο Δήμος είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού. Είναι τα αιρετά όργανα και οι επικεφαλής των αρμόδιων Υπηρεσιών Προγραμματισμού και Ανάπτυξης πρωταρχικός στόχος απασχόλησης να ασχολούνται εκτενώς με αυτή τη διαδικασία σε καθημερινή βάση, και το κάνουν πολλές φορές καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.

Η εκτέλεση αυτού πραγματοποιείται από την Τοπική Αρχή και τα Νομικά της Πρόσωπα σύμφωνα με το ετήσιο σχέδιο δράσης που έχουν δημιουργήσει. Πρωταρχικός σκοπός της κατάρτισης του ετήσιου σχεδίου δράσης είναι ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο το γενικό τετραετές επιχειρησιακό πρόγραμμα θα εξελιχθεί σε ετήσιο πρόγραμμα υπηρεσιών. Ένας πρόσθετος στόχος του ετήσιου προγραμματισμού είναι να καθοριστεί ο τρόπος κατανομής των δράσεων του τετραετούς προγράμματος στις υπηρεσίες που είναι υπεύθυνες για τη μερική υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος. Κατανέμεται μεταξύ του Προϋπολογισμού, του Σχεδίου Προμηθειών και του Τεχνικού Προγράμματος αντίστοιχα. Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι οι δραστηριότητες διεξάγονται υπό την προϋπόθεση ότι ενσωματώνονται στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης και ότι οι δαπάνες τους μπορούν να καλυφθούν από τον προϋπολογισμό.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα θα αναπτύξει ένα σύνολο ποσοτικοποιήσιμων στόχων και θα χρησιμοποιήσει ένα σύστημα δεικτών επιδόσεων για την αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης αυτών των στόχων. Η παρακολούθηση των τιμών που αντιπροσωπεύουν οι δείκτες απαιτεί τη χρήση δεδομένων που είναι ήδη αποθηκευμένα

στις βάσεις δεδομένων των ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιεί κάθε δήμος. Αυτές οι βάσεις δεδομένων περιέχουν πληροφορίες για θέματα όπως έσοδα και δαπάνες, πόρους, εκροές και αποτελέσματα για τους αποδέκτες.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης δεν είναι το μόνο κριτήριο που χρησιμοποιείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον σχεδιασμό, καθώς εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των κατοίκων καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό των δήμων, όπως ορίζεται από τις διαδικασίες συμμετοχής. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης δεν είναι το μόνο κριτήριο που χρησιμοποιείται από τους Δήμους.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα περιγράφεται ως η θεμελιώδης δομή που χρησιμεύει ως βάση για την καθοδήγηση, τον συντονισμό και τον καθορισμό όλων των διοικητικών και υπηρεσιακών οντοτήτων. Χρησιμεύει ως οδηγός για όλο το προσωπικό και τους βοηθά στην επίτευξη των στόχων τους.

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα για το οποίο συνεργάζονται όλες οι διαφορετικές οργανωτικές δομές του Δήμου και κάθε επόμενο επίπεδο της ιεραρχικής δομής δεσμεύεται για την υλοποίηση του προγράμματος εντός του τμήματος για το οποίο είναι υπεύθυνος.

### **1.3.Το Θεσμικό πλαίσιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Σύμφωνα με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), καθιερώθηκε η υποχρέωση κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α α' βαθμού.

Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 266 Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτη) επιβεβαιώνεται η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α α' βαθμού.

Το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α) με υπουργικές αποφάσεις και σχετικές εγκύκλιους εξέδωσε οδηγίες για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στους Ο.Τ.Α α' βαθμού. Χαρακτηριστικά εξέδωσε:

1. Σχετική υπουργική απόφαση 18183,ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007 στην οποία καθορίστηκε η δομή και το περιεχόμενο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στους Ο.Τ.Α.
2. Την εγκύκλιο του Υφυπουργού με αρ.45/58939/25-10-2006, καθορίζοντας τον σκοπό, την διάρθρωση και τους στόχους των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.
3. Την εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών με αρ.66/50837/14-9-2007, στην οποία καθορίζονται οι διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α. α' βαθμού.
4. Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 , στο οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων με τίτλο « Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α' βαθμού».
5. Υπουργική Απόφαση 5694/3-2-2011 με την οποία τροποποιείται η ΥΑ18183/13-4-2007
6. Προεδρικό Διάταγμα 89/2011, με το οποίο τροποποιείται το ΠΔ185/2007 « Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α' βαθμού».
7. Το Ν.4555/2018, άρθρο 175- Τετραετή Επιχειρησιακά Προγράμματα –Ετήσια Προγράμματα Δράσης Δήμων.
8. Το Ν.4674/2020-Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

#### **1.4.Δομή και σκοπός των Τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Τα τετραετή Επιχειρησιακά Προγράμματα έχουν ενιαία δομή και καταστατικό που ισχύει για όλες τις διοικητικές και γεωγραφικές υπο-περιοχές του Δήμου και αποτελούνται από τα ακόλουθα τμήματα:

- Οι επιλογές όσον αφορά τη στρατηγική. Ειδικότερα, στο στρατηγικό σχέδιο ενός επιχειρησιακού προγράμματος περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στάδια υλοποίησης, τα οποία είναι τα εξής: α) η περιγραφή της τρέχουσας κατάστασης· β) ανάλυση της

τρέχουσας κατάστασης· και γ) τη διαμόρφωση της στρατηγικής της δημοτικής αρχής, συμπεριλαμβανομένου του οράματος, των αξόνων, των μέτρων και των στόχων της.

- Το Επιχειρησιακό Σχέδιο ενσωματώνει τα επόμενα στάδια υλοποίησης: α) τον καθορισμό των δράσεων, β) τον προγραμματισμό του χρόνου, γ) τον προγραμματισμό των οικονομικών πόρων, δ) τους δείκτες παρακολούθησης· και ε) τους δείκτες αξιολόγησης.

- Τα στάδια εκτέλεσης των δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι τα εξής: α) εξειδίκευση στα ετήσια προγράμματα δράσης· β) παρακολούθηση της εφαρμογής· γ) παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων· και δ) εκθέσεις αξιολόγησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 175 του ν. 3852/2018, το οποίο αποτελεί τροποποίηση του προηγούμενου άρθρου 266 του ν. 3852/2010, «σκοπός των τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ Α' βαθμού είναι η προώθηση της εφαρμογής του θεσμοθετημένου χωροταξικού σχεδιασμού και η παρακολούθηση της εφαρμογής του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε τοπικό επίπεδο, καθώς και η συμβολή στην ανατροφοδότηση και προσαρμογή του σχεδιασμού, στο πλαίσιο των ισχυουσών συνθηκών». Ο σκοπός αυτός δηλώνεται ως εξής: «η προώθηση της εφαρμογής του θεσμοθετημένου χωροταξικού σχεδιασμού και η παρακολούθηση της εφαρμογής

Ακολουθεί κατάλογος των τριών διαφορετικών τύπων στόχων που μπορούν να επιτευχθούν από τα Επιχειρησιακά Προγράμματα.

Αρχικά, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα καθορίζει τις δράσεις που πρέπει να κάνει ο Δήμος για την προώθηση της τοπικής οικονομίας. Οι ενέργειες αυτές πρέπει να γίνονται στο πλαίσιο των καταστατικών καθηκόντων που ανατίθενται στο Δήμο. Με αυτόν τον τρόπο, θα συμβάλει στη διατήρηση και βελτίωση τόσο του φυσικού όσο και του δομημένου περιβάλλοντος, συμβάλλοντας έτσι στη διατήρηση του υψηλότερου δυνατού βιοτικού επιπέδου. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, θα χρειαστεί να παρέμβει σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας και της βέλτιστης διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος, της βέλτιστης διαχείρισης του ανθρωπογενούς περιβάλλοντος και, τέλος, της διαχείρισης των δικτύων τεχνικής υποδομής και υπηρεσιών.

Επιπλέον, θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ενίσχυση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των ανθρώπων που ζουν στην περιοχή μέσω της υλοποίησης παρεμβάσεων που αφορούν την Κοινωνική Πολιτική και την Κοινωνική Ένταξη, την Υγεία, την Εκπαίδευση/Δια Βίου Μάθηση/τον Πολιτισμό/Αθλητισμό και τέλος την Ισότητα και τις Ευκαιρίες των Φύλων.

Είναι σημαντικό να βελτιωθεί η περιφερειακή κατάσταση της απασχόλησης καθώς και η τοπική οικονομία, και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής παρεμβάσεων που επικεντρώνονται στους συγκεκριμένους οικονομικούς τομείς, τις παραγωγικές δραστηριότητες και τις αγορές εργασίας κάθε περιφέρειας.

Στο επίπεδο της εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου ως οργανισμού, πρωταρχικός στόχος των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου. Αυτό θα επιτευχθεί με τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας του Δήμου. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι ο Δήμος είναι δημόσιος οργανισμός γιατί παρέχει ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών στο σύνολο των ψηφοφόρων του. Παράλληλα, ο Δήμος είναι ένας θεσμός που πρέπει να εφαρμόζει πολιτικές σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να γίνει στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών. Οι δράσεις που αναλαμβάνει αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων, καθώς και της παραγωγικής ικανότητας των υπηρεσιών και τέλος της οικονομικής κατάστασης του Δήμου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μακροπρόθεσμου οικονομικού σχεδιασμού και ορθολογικότερης οικονομικής διαχείρισης.

Στόχος των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι η αύξηση του επιπέδου συνεργασίας ταυτόχρονα με την περαιτέρω ανάπτυξη των συνεργασιών του Δήμου. Κορυφαία προτεραιότητα κάθε δήμου θα πρέπει να είναι η διασφάλιση της γενικής ευημερίας των κατοίκων του. Ο Δήμος και οι λοιποί φορείς, είτε είναι τοπικοί κοινωνικοί και οικονομικοί φορείς, είτε γειτονικοί Δήμοι, είτε άλλοι φορείς του πολιτικο-διοικητικού συστήματος γενικότερα, θα πρέπει να συνυπάρχουν αρμονικά και να συνεργάζονται στενά για το γενικότερο καλό της περιοχής. Αυτό θα διασφαλίσει ότι ο Δήμος είναι σε θέση να εκπληρώσει την ευθύνη του για την εξυπηρέτηση των ανθρώπων της περιοχής.



## **1.5.Φιλοσοφία και Αρχές εκπόνησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, το οποίο χρησιμεύει ως θεμελιώδες εργαλείο σχεδιασμού και δράσεων που σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική ανάπτυξη του Δήμου, μπορούν να βρεθούν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Είναι απλό στη χρήση και είναι σύντομο και στο σημείο. Επιπλέον, οι πληροφορίες κωδικοποιούνται προκειμένου να καταστεί απλούστερη η παρακολούθηση και η ενημέρωσή τους.
- Επικεντρώνεται στις λίγες σημαντικότερες ανησυχίες που ο Δήμος οφείλει να δώσει προτεραιότητα στην αντιμετώπισή τους.
- Αποτελεί προϊόν της συλλογικής λειτουργίας των υπηρεσιών που παρέχουν οι δήμοι, καθώς και ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ενίσχυσης της διοικητικής ικανότητας των ΟΤΑ και της συνολικής ανάπτυξης της τοπικής κοινωνίας.
- Σύμφωνα με το Ν. 3852/2010, οι άξονες στρατηγικού σχεδιασμού (4) προκαθορίζονται με τη μορφή θεματικών ενοτήτων.
- Διερευνά πιθανές πηγές χρηματοδότησης για τον τρόπο οργάνωσης και διεξαγωγής δραστηριοτήτων αναπτυξιακού τύπου και παρέχει συστάσεις.
- Χρησιμοποιεί δείκτες απόδοσης.
- Η καθημερινή λειτουργία και η συνολική διοίκηση του Δήμου δεν είναι δυνατή χωρίς αυτό το στοιχείο.
- Διευκολύνεται από ένα πρόγραμμα λογισμικού που εκτελείται σε υπολογιστή.
- Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διάγνωση και σχεδίαση χάρτη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την ανάδειξη δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη. (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

## **2.1.Περιεχόμενο και διαδικασία κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος**

Το άρθρο 203 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (νόμος 3463/2006) περιελάμβανε διάταξη που όριζε για πρώτη φορά ότι οι δήμοι, οι κοινότητες και οι ενώσεις υποχρεούνται να καταρτίζουν επιχειρησιακά προγράμματα στο πλαίσιο των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων τους για την εκτέλεση των αντίστοιχων αποστολών τους. Σκοπός του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι να θέσει σε εφαρμογή τον αναπτυξιακό σχεδιασμό των τοπικών αρχών και παρέχει ένα λογικά συνεκτικό σύνολο αξόνων που σκιαγραφούν προτεραιότητες για δράσεις που σχετίζονται με την τοπική ανάπτυξη.

Οι ακόλουθες ενότητες θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο τελικό σχέδιο του επιχειρησιακού προγράμματος, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕΤΑΑ για την προετοιμασία των επιχειρησιακών προγραμμάτων (2011).

**Η πρώτη ενότητα.** Περιγράφεται η προσέγγιση και γίνεται αναφορά στα μέλη (όπως υπηρεσίες του Δήμου και φορείς που έχουν συσταθεί) που θα είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Πιο συγκεκριμένα, θα περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες: επίδειξη του τρόπου με τον οποίο οργανώθηκε η διαδικασία προετοιμασίας του επιχειρησιακού προγράμματος· συζήτηση των τρόπων με τους οποίους οι υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα του δήμου και άλλοι φορείς (όπως η Εκτελεστική Επιτροπή, τα Συμβούλια Δημοτικών και Τοπικών Κοινοτήτων) συμμετείχαν στη διαδικασία κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων· και τέλος, συζήτηση για τη διαδικασία διαβούλευσης.

Επίσης, περιλαμβάνει τις εξής ενότητες και κεφάλαια :

### **Την Ενότητα 1:Τον στρατηγικό Σχεδιασμό**

#### **Κεφάλαιο 1.1.** Συνοπτική περιγραφή– Αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης

1.1.1.Η γενική εικόνα της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού.

1.1.2. Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής».

1.1.3. Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός».

1.1.4. Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Τοπική οικονομία και απασχόληση».

1.1.5. Το οργανόγραμμα, το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου και οι οριζόντιες υπηρεσίες.

## **Κεφάλαιο 1.2:** Καθορισμός στρατηγικής του Δήμου

1.2.1. Το όραμα και οι αρχές του Δήμου

1.2.2. Τη στρατηγική του Δήμου

1.2.3. Τους Άξονες, τα Μέτρα & οι Στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου

## **Την Ενότητα 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

**Κεφάλαιο 2.1.** Επιχειρησιακός Σχεδιασμός-Σχέδια Δράσης (Στόχοι και δράσεις)

**Κεφάλαιο 2.2.** Τετραετής σχεδιασμός δράσεων

2.2.1. Τετραετής προγραμματισμός και κωδικοποίηση των δράσεων

2.2.2. Εκτίμηση των εσόδων και των πηγών χρηματοδότησης για την υλοποίηση των δράσεων

2.2.3. Κατανομή των εσόδων στα έτη για την κάλυψη των δαπανών των δράσεων

**Κεφάλαιο 2.3.** Οικονομικός Προγραμματισμός και Χρηματοδοτικοί πίνακες του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

**Κεφάλαιο 2.4.** Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

## **2.2. Συνοπτικά τα βήματα κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Τα βήματα για την δημιουργία των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι εννέα (9) και είναι τα ακόλουθα:

Βήμα 1: Προετοιμασία και Οργάνωση

Βήμα 2: Συνοπτική Περιγραφή και Αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης

Βήμα 3: Καθορισμός της στρατηγικής του Δήμου – Στρατηγικού Σχεδίου

Βήμα 4: Συνεργασία με Όμορους Δήμους

Βήμα 5: Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και υλοποίηση των διαδικασιών διαβούλευσης

Βήμα 6: Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου

Βήμα 7: Τετραετής Προγραμματισμός δράσεων και Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Βήμα 8: Προσδιορισμός Δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης

Βήμα 9: Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τελικές ενέργειες

## **2.3. Αναλυτική περιγραφή βημάτων κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

### **Βήμα 1: Προετοιμασία και η Οργάνωση**

Το αρχικό βήμα, που είναι η προετοιμασία και η οργάνωση, έρχεται πρώτο. Θα χρειαστεί να αναλάβουμε κάποια δράση για να προχωρήσουμε στην επόμενη φάση. Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας, πρέπει να ξεκινήσετε οργανώνοντας το έργο. Αυτό είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει. Κατά τη διάρκεια του πρώτου μισού της δημοτικής περιόδου, η Εκτελεστική Επιτροπή είναι υπεύθυνη για τη σύνταξη εισηγήσεων προς το Δημοτικό Συμβούλιο σχετικά με την προετοιμασία του τετραετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου (30 Ιουνίου). Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης καταρτίζει σχέδιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος σε συνεργασία με τα όργανα διοίκησης, τις υπηρεσίες του Δήμου και τα Νομικά Πρόσωπα του Δήμου. Ωστόσο, η Εκτελεστική Επιτροπή

ασκεί συνολική εποπτεία επί του έργου που επιτελεί η Υπηρεσία καθώς και επί της προόδου που σημειώνεται. Υπάρχουν τέσσερις άξονες που περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα που καταρτίζεται για τον προτεινόμενο οργανισμό.

Στη συνέχεια, η Εκτελεστική Επιτροπή πρέπει να κάνει το δεύτερο βήμα, που είναι να σχεδιάσει τις αρχικές οδηγίες για τα θέματα που πρέπει να διερευνηθούν σχετικά με την τοπική και εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου. Αυτό είναι το δεύτερο βήμα που πρέπει να κάνει η Εκτελεστική Επιτροπή. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο να αξιοποιήσει τις προτεραιότητες που αποτυπώνονται στο προεκλογικό πρόγραμμα που έχει δημιουργήσει ο Δήμος. Επιπλέον, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι κατευθυντήριες γραμμές δεν περιλαμβάνουν ολοκληρωμένη μελέτη όλων των προβλημάτων που σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική ανάπτυξη. Συμπερασματικά, η Εκτελεστική Επιτροπή θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτύχει συγκεκριμένες προτεραιότητες που έχει θέσει. Τα όργανα διοίκησης του Δήμου, ενώ ταυτόχρονα και ο ίδιος ο Δήμος, θα πρέπει να καθορίζουν, τεκμηριωμένα, τα βασικά θέματα στα οποία επικεντρώνεται.

Ο σχεδιασμός του έργου αποτελεί το τρίτο βήμα που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Με άλλα λόγια, πρέπει να δημιουργήσουμε το χρονοδιάγραμμα καθώς και τον προϋπολογισμό προτού μπορέσουμε να προχωρήσουμε.

Το τελικό βήμα που πρέπει να γίνει για την επιτυχή υλοποίηση της Προετοιμασίας και Οργάνωσης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι η ενημέρωση του Προσωπικού για τις υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα που προσφέρει ο Δήμος. Αυτό είναι το τελευταίο βήμα που πρέπει να γίνει. Για να μπορέσει το Ανθρώπινο Δυναμικό να συμμετάσχει και να συμβάλει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του σχεδιασμού, πρέπει να του δοθούν όλες οι σχετικές πληροφορίες (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011)

## **Βήμα 2 :Συνοπτική περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης**

Στόχος είναι η απόκτηση και αξιολόγηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας του Δήμου ως περιοχής ευθύνης ενός ολόκληρου οργανισμού. Επιπλέον, η χαρτογράφηση και αξιολόγηση της επικράτειας του Δήμου στις κάθετες υπηρεσίες του καθώς και στις θεματικές περιοχές όπως «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής», «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός», Αθλητισμός και Αθλητισμός» και «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση». Συμπερασματικά, είναι απαραίτητο να διενεργηθεί αξιολόγηση και

να αποτυπωθεί το εσωτερικό περιβάλλον του δήμου καθώς και οι οριζόντιες υπηρεσίες του.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, είναι απαραίτητο η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης να παρέχει μια συνοπτική περίληψη της συνολικής, μακροσκοπικής εικόνας που απεικονίζει την επικράτεια του Δήμου καθώς και τον ίδιο τον Δήμο ως Οργανισμό.

Σε συνεννόηση με τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων, η περιγραφή περιλαμβάνει πτυχές όπως

- 1) η γεωγραφική θέση,
- 2) ο πληθυσμός και τα δημογραφικά στοιχεία,
- 3) η κοινωνική,
- 4) η οικονομική,
- 5) η περιβαλλοντική,
- 6) η αναπτυξιακή και
- 7) τέλος, οι σχέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις του Δήμου με την ευρύτερη περιοχή.

Μέσα από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων που περιγράφουν και αναλύουν την υφιστάμενη κατάσταση από τα Νομικά Πρόσωπα, εντοπίζονται οι δυσκολίες τοπικής ανάπτυξης σε κάθε θεματική περιοχή. Αυτό γίνεται σε συνεννόηση με τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων απαιτείται για να αντικατοπτρίζει και να καλύπτει διεξοδικά τα ακόλουθα θέματα: την οργανωτική δομή, τα λειτουργικά συστήματα και το ανθρώπινο δυναμικό.

- Συνεργασίες

- Οι διαδικασίες, τα δίκτυα υπολογιστών και οι κατευθυντήριες γραμμές που καθιστούν δυνατή την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

- Η υλική υποδομή του κτιρίου και ο τεχνολογικός εξοπλισμός

- Τα στοιχεία που αφορούν τα οικονομικά και τα ακίνητα

Ο Δήμος έχει πρόσβαση στην ΕΛΣΤΑΤ, την Περιφέρεια, τις κεντρικές Αρχές και τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, τα οποία μπορούν να του παρέχουν επιπλέον στοιχεία. Με αυτά τα δεδομένα, είναι δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων καθ' όλη τη διάρκεια των δεκαετιών και με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που βοηθά στην επίδειξη τάσεων όπως οι αλλαγές στην κοινωνική σύνθεση και το μορφωτικό επίπεδο, καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία. Επιπλέον, για να προσδιοριστεί ποιος από τους δύο διακρίνεται, ο Δήμος υποχρεούται να προβεί σε συγκρίσεις των μέσων όρων λίγων θεμελιωδών μεγεθών εντός του Δήμου με αυτούς της Χώρας. Με αυτόν τον τρόπο διενεργείται μια μορφή εσωτερικού ελέγχου και αναδεικνύονται σημαντικά ζητήματα στην εσωτερική λειτουργία του Δήμου ως αποτέλεσμα του ελέγχου.

Κρίσιμα θέματα ανάπτυξης (εσωτερικά και τοπικά), τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν μεσοπρόθεσμα, ιεραρχικά και με σειρά προτεραιότητας. Αυτό το μέρος της αξιολόγησης της περιοχής, της οργάνωσης και της λειτουργίας του Δήμου αποτελείται από:

- ✚ Κρίσιμα αναπτυξιακά θέματα (εσωτερικά και τοπικά).
- ✚ Τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που προκαλούνται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως το θεσμικό πλαίσιο, η χρηματοδότηση και οι εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές.
- ✚ Τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών Του Προσώπων σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- ✚ Τα θετικά και τα αρνητικά της περιοχής του Δήμου όσον αφορά τα πιεστικά ζητήματα και τις ανάγκες των δημοτών.
- ✚ Την κατά προσέγγιση απαίτηση των δημοτών για τις υπηρεσίες που προσφέρει ο Δήμος (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011).

### **Βήμα 3:Καθορισμός του Οράματος και της Στρατηγικής του Δήμου-Κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου**

Τόσο η αποστολή όσο και το όραμα είναι ιδέες που πρέπει να διατυπωθούν από την αρχή, καθώς διαδραματίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία του δήμου. Η Αποστολή εξηγεί τον σκοπό και τη λειτουργία του Δήμου, ο οποίος μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως ο πρωταρχικός στόχος που προσπαθεί να επιτύχει ο Δήμος.

Πλέον συγκεκριμένα, είναι η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων καθώς και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών με στόχο την κάλυψη των απαιτήσεων των πολιτών, των τοπικών φορέων και της μακροπρόθεσμης κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της περιοχής. Η αποστολή είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει ένας οργανισμός και περιγράφει τη στρατηγική πρόθεση της εταιρείας, καθώς και τις απαιτήσεις και τους στόχους για τα επόμενα χρόνια. (Γεωργόπουλος, 2013)

Το όραμα περιγράφει πού θα ήθελε να πάει ο Δήμος στο μέλλον, τόσο ως γεωγραφική οντότητα όσο και ως οργανισμός, κατά την επόμενη μεσοπρόθεσμη περίοδο. Αυτός είναι ο προορισμός που σκοπεύει να αναζητήσει ο Δήμος θέτοντας σε εφαρμογή το σχέδιο που θα επιλέξει. Σύμφωνα με όσα αναφέρονται στο βιβλίο του Νικόλαου Γεωργόπουλου (Strategic Management, 2013), το όραμα είναι μια εικόνα για το σημείο στο οποίο κατευθύνεται ο οργανισμός. όπου βρίσκεται σήμερα μια εταιρεία ή ένας οργανισμός, πού σκοπεύει να πάει και αυτό που ελπίζει να επιτύχει ονομάζεται «όραμά» της. Με άλλα λόγια, παρέχει μια ιδανική περιγραφή ενός οργανισμού και διαμορφώνει το μέλλον που προορίζεται.

Είναι ευθύνη του Τμήματος Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, μαζί με την ομάδα που εργάζεται για το έργο, και σε συνεργασία με την Εκτελεστική Επιτροπή, να πραγματοποιήσει την υλοποίηση αυτού του σταδίου. Στις ακόλουθες παραγράφους, θα συζητήσουμε διάφορες δραστηριότητες που συμβάλλουν στην υλοποίηση αυτού του στόχου και έχουν ως εξής:

Η διαμόρφωση των κατευθυντήριων πολιτικών αποφάσεων που θα εφαρμόσει η δημοτική αρχή για το επόμενο διάστημα. Η φύση αυτών των αρχών μπορεί να είναι είτε ευρεία (για παράδειγμα, το είδος της τεχνικής βοήθειας που αναλαμβάνεται ή ο δήμος που επιδιώκει) είτε λειτουργική (π.χ. ενίσχυση των αποκεντρωμένων υπηρεσιών, πράσινη ανάπτυξη, περιορισμός των προσλήψεων).

Οι θεμελιώδεις πεποιθήσεις που κατευθύνουν τις δράσεις του Δήμου. Η φιλοσοφία, οι αξίες και γενικότερα ο τρόπος προσέγγισης του σκοπού και του οράματος, οι επαφές με τους δημότες, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας των δήμων είναι όλες σημαντικές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η συνάρθρωση του σκοπού του σχεδίου. Όταν μιλάμε για στρατηγική, αυτό που εννοούμε είναι η συντονισμένη προσπάθεια επίτευξης ενός συνόλου στόχων με τελικό



στόχο την υλοποίηση της αποστολής του Δήμου και την υλοποίηση του οράματός του. Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός πολιτικών με στόχο την εσωτερική ανάπτυξη, καθώς και ο εντοπισμός των σημαντικών τοπικών αναπτυξιακών προβληματισμών που θα αντιμετωπίσει ο Δήμος στο μέλλον.

Το σχέδιο καταρτίζεται με τη χρήση των ακόλουθων τεσσάρων αξόνων. για κάθε άξονα, αναφέρονται και ορίζονται οι ακόλουθες μετρήσεις και στόχοι τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης:

#### **Άξονας 1<sup>ος</sup> «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής»**

**Μέτρα:** Φυσικό Περιβάλλον, Οικιστικό περιβάλλον, Δίκτυα και Υποδομές.

- **Άξονας 2<sup>ος</sup> «Κοινωνική πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός»**

**Μέτρα:** Υγεία και Κοινωνική πρόνοια, Κοινωνική Μέριμνα-Κοινωνική ενσωμάτωση, Εκπαίδευση-Δια βίου μάθηση, Πολιτισμός-Αθλητισμός, Ισότητα φύλων και ευκαιριών.

- **Άξονας 3<sup>ος</sup> «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση»**

**Μέτρα:** Οικονομικές υποδομές και Δίκτυα, Οικονομικές Δραστηριότητες Απασχόλησης-Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εθελοντισμός και Ανάπτυξη σχέσεων με ΜΚΟ.

- **Άξονας 4<sup>ος</sup>: «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας και της Οικονομικής Κατάστασης του Δήμου»**

**Μέτρα:** Ολοκληρωμένες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες, Πληροφοριακά Συστήματα και Συστήματα Βελτίωσης της Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Νομικών Προσώπων του Δήμου.

Ο καθορισμός των στόχων απαιτείται όχι μόνο στο επίπεδο ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο, αλλά και στο επίπεδο ανάπτυξης σε εσωτερικό επίπεδο. Στο επίπεδο της τοπικής ανάπτυξης, αν δοθεί προτεραιότητα στα ζητήματα άμεσης σημασίας, η ηγεσία του Δήμου θα επιλέξει κάποιες από αυτές τις ανησυχίες, ώστε να αποτελέσουν στόχους του σχεδίου του Δήμου. Αυτό θα συμβεί μόνο εάν δοθεί προτεραιότητα στα ζητήματα άμεσης προτεραιότητας. Για να εκπληρώσει ο Δήμος τον ρόλο του, τα πιο πιεστικά

προβλήματα που πρέπει να επιλύσει, με τη σειρά της σπουδαιότητάς τους, είναι αυτά που αφορούν τους στόχους της περιφερειακής ανάπτυξης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, ενώ τα προβλήματα που απαιτούν άμεση προσοχή δηλώνονται με αρνητικό τρόπο με τη μορφή δυσκολιών, οι στόχοι δηλώνονται με θετικό τρόπο.

Οι στόχοι της τοπικής ανάπτυξης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: υπηρεσιακοί και διυπηρεσιακοί. Οι υπηρεσιακοί στόχοι αντιστοιχούν στις πρωταρχικές λειτουργίες, ενώ οι διυπηρεσιακοί στόχοι αφορούν ζητήματα που υπερβαίνουν τις αρμοδιότητες των επιμέρους υπηρεσιών του Δήμου και ενδεχομένως υπερβαίνουν ακόμη και τις αρμοδιότητες του Δήμου ως διοικητικής μονάδας στο σύνολό του.

Είναι σημαντικό να συντονιστούν οι δράσεις δύο ή περισσότερων κάθετων υπηρεσιών ή άλλων δομών που βρίσκονται εκτός του Δήμου, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των μυριάδων πτυχών που περιέχουν.

Η ενίσχυση των διοικητικών δυνατοτήτων του Δήμου αποτελεί την εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου στο σύνολό του. Από αυτή την άποψη, ικανοποιούμε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στην αξιολόγηση της λειτουργίας του δήμου. Τα κριτήρια αυτά είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η εγκυρότητα της λειτουργίας του, εφόσον θεωρούμε ότι ο Δήμος είναι ένας οργανισμός που παρέχει δημόσιες υπηρεσίες, ενώ παράλληλα είναι ένας θεσμός που παίζει ρόλο στην πολιτική, την κοινωνία και την οικονομική ανάπτυξη.

Οι εκροές και τα αποτελέσματα μιας δράσης που πραγματοποιείται από τον Δήμο αξιολογούνται για να διαπιστωθεί εάν υπερβαίνουν ή όχι τους αρχικούς στόχους που είχαν αρχικά καθοριστεί. Με άλλα λόγια, αξιολογεί όχι μόνο την ποσότητα και την ποιότητα των αποτελεσμάτων, αλλά και τα οφέλη που προκύπτουν από τις πράξεις του Δήμου.

**Αποδοτικότητα:** Η αποδοτικότητα μετράται με τον προσδιορισμό του κατά πόσον οι ενέργειες που αναλαμβάνονται από τον δήμο παρέχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στο συντομότερο χρονικό διάστημα, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τυχόν σχετικούς περιορισμούς.

Νομιμότητα: Αξιολογούνται με βάση το κατά πόσον οι στόχοι εκτείνονται πέρα από τις πραγματικές απαιτήσεις, αξίες και αποτελέσματα στα οποία συμμετέχουν όλοι οι φορείς τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου. Στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης, η νομιμότητα είναι ένα ουσιαστικό συστατικό που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαφανούς, συμμετοχικής και δίκαιης διακυβέρνησης.

Μόνο όταν οι κατάλληλες υπηρεσίες, υπηρεσίες υποστήριξης και οριζόντιες υπηρεσίες εκτελούν τα καθήκοντά τους με αποτελεσματικό τρόπο μπορεί να επιτευχθεί εσωτερική βελτίωση. Επιπλέον, η ενίσχυση της διοικητικής τους αρμοδιότητας εξαρτάται από τον καλό συντονισμό, τον προσανατολισμό και την ορθολογική εποπτεία των υπηρεσιών από τη διοίκηση όσον αφορά τις κοινές ανησυχίες που συνδέονται με τη λειτουργία του οργανισμού, με σκοπό (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011)

#### **Βήμα 4<sup>ο</sup>: Συνεργασία με όμορους Δήμους και την Περιφέρεια**

Πριν εισηγηθεί το Σχέδιο Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημοτικό Συμβούλιο, η Εκτελεστική Επιτροπή συνεργάζεται με τους όμορους Δήμους για τον προσδιορισμό και τον συντονισμό των δράσεων υπερτοπικής ανάπτυξης και ανάπτυξης διαδημοτικών συνεργασιών. Αυτό γίνεται πριν η Εκτελεστική Επιτροπή κάνει την εισήγησή της στο Δημοτικό Συμβούλιο. Επιπλέον, η Εκτελεστική Επιτροπή συνεργάζεται με την περιφέρεια για δράσεις τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, καθώς και για τη δημιουργία πολύ-επίπεδων συμμαχιών. Η συνεργασία αυτή, η οποία είναι εξίσου ζωτικής σημασίας, πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Εκτελεστική Επιτροπή.

Συμπερασματικά, είναι απαραίτητο να δοθεί μια σύντομη περίληψη των ευρημάτων και των συστάσεων, εκτός από την ενημέρωση των αρμόδιων φορέων και της Δημοτικής Αρχής. Η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης συνεργάζεται στενά με την Εκτελεστική Επιτροπή για την εκπόνηση ενός εγγράφου που περιέχει ευρήματα και συστάσεις. Η περίληψη αυτή οργανώνει τις εισηγήσεις ιεραρχικά και στη συνέχεια κοινοποιείται στις αρμόδιες υπηρεσίες καθώς και στη Δημοτική Αρχή. Η ένταξη των διαδημοτικών δράσεων στο Επιχειρηματικό Σχέδιο αντανακλά τη σημασία των προτάσεων συνεργασίας ως προς τη συμβολή τους στην επιτυχή υλοποίηση των στόχων.

#### **Βήμα 5<sup>ο</sup>: Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και Διαδικασίες Διαβούλευσης.**

Το Στρατηγικό Σχέδιο παρουσιάζεται στην Εκτελεστική Επιτροπή από το τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης. Στη συνέχεια, η Εκτελεστική Επιτροπή εισηγείται στο Δημοτικό Συμβούλιο, το οποίο συζητά και ψηφίζει επί του σχεδίου.

Μετά την ψήφιση του Στρατηγικού Σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο, γίνεται ολοκληρωμένη παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου στη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης για την αναθεώρησή τους.

Το Δημοτικό Συμβούλιο αναμένει από τη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης συμβουλές σχετικά με τα αναπτυξιακά προγράμματα, τα προγράμματα δράσης, το επιχειρησιακό πρόγραμμα και το τεχνικό πρόγραμμα του Δήμου. Διερευνά τα ζητήματα που επικρατούν στην περιοχή καθώς και τις προοπτικές ανάπτυξης που υπάρχουν εντός του δήμου και παρέχει ανάλυση και σύσταση για τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων και ευκαιριών.

Η άμεση παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου στον πληθυσμό απαιτείται να πραγματοποιηθεί μέσω των πολλών καναλιών επικοινωνίας και πρωτοκόλλων που έχει στη διάθεσή του. Ο Δήμος θέτει το Στρατηγικό Σχέδιο στη διάθεση της κοινότητας για τουλάχιστον δύο εβδομάδες μετά τη δημοσίευσή του. Εντός αυτού του χρονικού πλαισίου, οι κάτοικοι και οι κοινοτικές οργανώσεις μπορούν να στείλουν τις προτάσεις τους προφορικά, γραπτά ή με τεχνολογικά μέσα. εν τω μεταξύ, ο Δήμος είναι υποχρεωμένος να δέχεται ερωτήσεις από το κοινό, να απαντά σε αυτές και να παρέχει διευκρινίσεις.

Οι πολίτες είναι σε θέση να συμμετέχουν εύκολα, να εκφράζουν τη γνώμη τους και να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων, επειδή υπάρχουν διάφοροι δίαυλοι μέσω των οποίων μπορεί να δημοσιευτεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Η δημοσίευση μπορεί να γίνει μέσω της ιστοσελίδας του δήμου, η οποία παρέχει συνεχή ενημέρωση, δυνατότητα συνομιλίας και δυνατότητα καταγραφής απόψεων. Επιπλέον, μέσω της διανομής ενημερωτικών φυλλαδίων, της παραγωγής ενημερωτικών φυλλαδίων, της συνεργασίας με τα ΜΜΕ, τα ΚΕΠ και άλλα σημεία πληροφόρησης του Δήμου, της διοργάνωσης εκδηλώσεων και της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Τα ηλεκτρονικά δημοψηφίσματα και η χρήση κινητών τηλεφώνων είναι δύο κοινά παραδείγματα πρακτικών που διευκολύνουν την επικοινωνία. Για το λόγο αυτό, ο Δήμος οφείλει να

δημιουργήσει τις κατάλληλες υποδομές για την απλοποίηση της διαδικασίας επικοινωνίας με το κοινό.

Επιτέλους, τα συμπεράσματα των διαδικασιών διαβούλευσης συγκεντρώνονται σε ένα γραπτό έγγραφο από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης. Αυτό το έγγραφο ενημερώνει την Εκτελεστική Επιτροπή και τις αρμόδιες υπηρεσίες και περιλαμβάνει ομαδοποιημένες συστάσεις που οργανώνονται ανά Άξονα, Μέτρα και Στόχους. (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011)

### **Βήμα 6: Κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου**

Είναι σημαντικό οι υπηρεσίες του Δήμου και τα Νομικά Πρόσωπα να είναι σε θέση να μετατρέψουν τη στρατηγική και τους στόχους του Δήμου σε δράσεις (έργα ή τακτικά επαναλαμβανόμενες εργασίες εξυπηρέτησης) που είναι εφικτό να υλοποιηθούν. Με άλλα λόγια, αν λάβουν υπόψη το κείμενο του εγκεκριμένου στρατηγικού σχεδιασμού, το κείμενο με τα συμπεράσματα από τις διαδικασίες διαβούλευσης, τις προτάσεις των υπηρεσιών και τις εισηγήσεις των δημοτικών ή τοπικών συμβουλίων, τότε θα προτείνουν τις ενέργειες που θα γίνουν για την επίτευξη των στόχων με γραπτή πρόταση.

### **Βήμα 7: Τετραετής Προγραμματισμός των Δράσεων. Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος**

Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας, θα πρέπει να δώσετε προτεραιότητα στις ενέργειές σας και να τις σχεδιάσετε. Ειδικότερα, πρέπει να καθοριστούν το χρονικό διάστημα, το χρονοδιάγραμμα, η αρμόδια αρχή, καθώς και οι φορείς υλοποίησης και χωροθέτησης. Είναι σημαντικό να καθοριστούν οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι που απαιτούνται για την υλοποίησή τους και, τέλος, τα αποτελέσματα του έργου.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη μια εκτίμηση του προϋπολογισμού, καθώς και τα έσοδα και οι πηγές χρημάτων που θα χρειαστούν για τις δράσεις. Πρώτον, καταγράφονται οι διαθέσιμοι πόροι για κάθε πηγή χρηματοδότησης. Στη συνέχεια, με οδηγό την καταγραφή των διαθέσιμων πόρων, αναζητείται επιπλέον και εναλλακτική χρηματοδότηση, ώστε να υλοποιηθούν οι δράσεις. Στη συνέχεια, γίνεται εκτίμηση των συνολικών αναμενόμενων εσόδων για καθένα από τα επόμενα τέσσερα έτη,

καταγράφονται όλες οι λειτουργικές και επενδυτικές δαπάνες των δράσεων και, τέλος, δημιουργούνται οι πίνακες χρηματοδότησης. (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011)

### **Βήμα 8: Προσδιορισμός Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης.**

**Δείκτες εισροών:** Οι δείκτες αυτοί είναι ποσοτικά μέτρα που αξιολογούν την πρόοδο της υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώθηκαν για την υλοποίηση της δράσης σε μια χρονική περίοδο. Με άλλα λόγια, οι δείκτες εισροών είναι ένας τρόπος αξιολόγησης της πορείας της διαδικασίας υλοποίησης μιας δράσης. Οι δαπάνες που συνδέονται με την εκτέλεση μιας δραστηριότητας αποτελούν το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα δείκτη εισροών και πρέπει να υπολογίζονται και να αντικατοπτρίζονται στον οικονομικό προϋπολογισμό στην αρχή κάθε έτους.

**Δείκτης εκροών** Οι δείκτες αυτοί παρακολουθούν πόσο καλά υλοποιούνται οι δράσεις που έχει αναλάβει ο Δήμος. Πρόκειται για ποσοτικούς αριθμούς που μετρούν την πρόοδο της υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τα αποτελέσματα που παράγονται από την εκτέλεση της δράσης σε μια χρονική περίοδο. Αυτό γίνεται κατά τη διάρκεια κάποιου δεδομένου χρονικού διαστήματος. Συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι τα λειτουργικά αποτελέσματα της λειτουργίας του Δήμου, τα οποία απαιτείται να ποσοτικοποιούνται στην αρχή κάθε έτους και να αποτυπώνονται στο ετήσιο σχέδιο δράσης. Ο Δήμος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση αυτού του γεγονότος.

**Δείκτες Αποτελεσματικότητας:** Παρακολουθείται η πρόοδος που σημειώνεται προς την επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος και πραγματοποιείται ανάλυση του βαθμού υλοποίησης των δράσεων. Οι δείκτες αποτελέσματος είναι μια επιλογή ποσοτικών ποσοτήτων ή αναλογιών δύο ποσοτικών ποσοτήτων που μετρούν τα χαρακτηριστικά της τρέχουσας κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αυτές οι αναλογίες μπορούν να υπολογιστούν χρησιμοποιώντας τις επιλεγμένες ποσοτικές τιμές. Παρακολουθούν τις αλλαγές που συμβαίνουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των πρωτοβουλιών.

### **Βήμα 9: Έγκριση του προγράμματος και τελικές ενέργειες.**

Στην τελευταία φάση της διαδικασίας, η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης είναι υπεύθυνη για τη σύνταξη της πλήρους έκδοσης του Σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος και την υποβολή του στην Εκτελεστική Επιτροπή προς έγκριση. Το

Σχέδιο αποστέλλεται στο Δημοτικό Συμβούλιο για περαιτέρω συζήτηση και ψηφοφορία επί της εισήγησης της Εκτελεστικής Επιτροπής. Μετά την έγκριση του προγράμματος, παραδίδεται στην Ανεξάρτητη Αρχή Εποπτείας ΟΤΑ της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (Ανεξάρτητη Αρχή) για τον έλεγχο της νομικής του συμμόρφωσης. Μετά την ολοκλήρωση του απαιτούμενου νομικού ελέγχου για την ορθή εκτέλεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στη συνέχεια δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του Δήμου εκτός από άλλα ενημερωτικά μέσα. (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011)

#### **2.4.Εμπλεκόμενοι φορείς και όργανα**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αποτελεί προϊόν συλλογικής εργασίας όλων των δομών και των ιεραρχικών επιπέδων του Δήμου. Στην διαδικασία σύνταξης του Επιχειρησιακού Προγράμματος συμμετέχουν με συγκεκριμένο τρόπο:

1. Τα αιρετά όργανα (Δημ. Συμβούλιο, Αντιδήμαρχοι, Επιτροπές, ΔΣ Νομικών προσώπων και συμβούλια Τοπικών και Δημοτικών Κοινοτήτων).
2. Υπηρεσιακά στελέχη (Προϊστάμενοι υπηρεσιών, Διευθυντές Νομικών Προσώπων, στελέχη της Υπηρεσίας Προγραμματισμού και Ανάπτυξης).
3. Τοπικοί φορείς και ομάδες δημοτών με σημαντικό βαθμό συμβολής στην τοπική ανάπτυξη και στην λειτουργία των ΟΤΑ.
4. Τέλος, φορείς του διοικητικού συστήματος της χώρας (πχ Περιφέρεια)

#### **2.5.Ανάθεση σε Εξωτερικούς Συμβούλους**

Σύμφωνα με το καθεστώς που ισχύει μετά το Ν.4674/20, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης συμβάλλονται με τους Αναπτυξιακούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης σύμφωνα με τις διατάξεις του αρθ.12 του ν.4412/2016 ή μπορούν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συμβούλους τη συμβουλευτική και επιστημονική υποστήριξη τους για την εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, με την προϋπόθεση πως οι υπηρεσίες αυτές κρίνονται απαραίτητες για την άρτια κατάρτιση του. (αρθ.176<sup>Α</sup> Ν.4555/1, όπως προστέθηκε με άρθ. του Ν.4674/20).

Με το αρθ.7 προτείνονται διατάξεις που βοηθούν στην διευκόλυνση της κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους ΟΤΑ. Με την έκδοση του π.δ. 185/2007(Α' 213) έως και την νεώτερη έκδοση του π.δ. 89/2011(Α' 213), η συγκρότηση της διεπιστημονικής ομάδας έργου που θα ήταν υπεύθυνη για την

κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος θα απαρτιζόταν από τα αιρετά όργανα, τους διοικητικούς υπαλλήλους των ΟΤΑ και των Νομικών Προσώπων τους, ενώ θα μπορούσαν να συμμετέχουν σύμβουλοι και ειδικοί επιστημονικοί συνεργάτες, οι οποίοι θα είχαν γνώσεις σε οικονομικά, τεχνικά, περιβαλλοντικά και αναπτυξιακά θέματα και παράλληλα ήταν δυνατή η προσφυγή σε εξωτερικό σύμβουλο. Ωστόσο, η προσφυγή σε εξωτερικό σύμβουλο ήταν δυνατή μόνο εφόσον οι δημοτικές αρχές είχαν εξαντλήσει όλες τις δυνατότητες τους για την εσωτερική εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Με τη διάταξη του άρθρου 1 παρ. 3 του π.δ. 89/2011 και από 29.9.2011, ημερομηνία έναρξης ισχύος, οι ως άνω διατάξεις της παρ. 4 του άρθρου 1 του π.δ. 185/2007 περί της δυνατότητας ανάθεσης υποστηρικτικών υπηρεσιών σε εξωτερικούς συμβούλους καταργήθηκε . (Ε.Σ. Κλιμ. Πρωλ. Ελ. Δαπ. στο VII Τμ. 180/2013). Η μόνη αρμόδια πλέον για την εξ ολοκλήρου σύνταξη του σχεδίου επιχειρησιακού προγράμματος δράσης είναι η υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για τα θέματα που αφορούν τον προγραμματισμό του δήμου. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα σε πολλούς μικρούς αλλά και μεγαλύτερους δήμους, οι οποίοι δεν διέθεταν ούτε τις κατάλληλες υπηρεσιακές δομές ούτε και το κατάλληλο εξειδικευμένο, επιστημονικό κυρίως προσωπικό, να προκληθεί εμπλοκή στην σύνταξη των Επιχειρησιακών τους Προγραμμάτων.

Το πρόβλημα είναι έντονο ακόμα και σήμερα καθώς η υποστελέχωση των δήμων ύστερα από συνταξιοδοτήσεις έμπειρων στελεχών, οι μελέτες και κυρίως η έλλειψη επιστημονικού ή εξειδικευμένου προσωπικού με γνώσεις κατάρτισης σύγχρονων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, καθιστά τη δημιουργία των νέων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της περιόδου 2019-2023 δύσκολη και αδύνατη. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα αποτελούν κύρια εργαλεία υλοποίησης του έργου των δημοτικών αρχών στην άσκηση πολιτικής, των δράσεων, των έργων, των χρηματοδοτήσεων των Ο.Τ.Α. και των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι υποστελεχωμένοι Δήμοι της χώρας. Προτείνεται, λοιπόν, η δυνατότητα σύμβασης δια οριζόντιας συνεργασίας (άρθρο 12 ν. 4412/2016, Α' 147) με τους Αναπτυξιακούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά και η ανάθεση κατά τις κείμενες διατάξεις του ν. 4412/2016 σε εξωτερικούς συνεργάτες του συμβουλευτικού – υποστηρικτικού έργου των υπαλλήλων του δήμου που αναλαμβάνουν την κατάρτισή του. (Αιτιολογική Έκθεση Ν.4674/20)



## **Β ΜΕΡΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ-ΕΡΕΥΝΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ**

#### **3.1. Ιστορικά, Δημογραφικά και Γεωγραφικά χαρακτηριστικά**

Το Πρόγραμμα Καλλικράτης ήταν υπεύθυνο για τη δημιουργία του Δήμου Επιδαύρου το 2010 και βρίσκεται στην Πελοπόννησο. Σύμφωνα με το σχέδιο Καποδίστριας, ο Δήμος Καποδίστριας δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης δύο προϋπαρχόντων δήμων: του Δήμου Επιδαύρου, που είχε έδρα την Αρχαία Επίδαυρο, και του Δήμου Ασκληπιείου, που είχε πρωτεύουσα το Λυγουριό. Και οι δύο αυτοί δήμοι είχαν ιδρυθεί το 1997 και λειτουργούσαν από το 1999 έως το 2010. Η πρωτεύουσα μεταφέρθηκε επίσημα στο Λυγουριό με τη δημοσίευση του ΦΕΚ 91Α στις 8 Μαΐου 2015. Ο Δήμος έχει συνολικό πληθυσμό 7.089 κατοίκους και καλύπτει έκταση 338,06 τετραγωνικών χιλιομέτρων. (ΕΛΣΤΑΤ, 2021)

Η Επίδαυρος είναι μια περιοχή που κατοικείται εδώ και πολύ καιρό και βρίσκεται στην ανατολική ακτή της Πελοποννήσου. Βρίσκεται στην κοιλάδα που εκτείνεται ανάμεσα στα βουνά Αραχναίο, Κορυφαίο και Τίθιο, τα οποία συνδέονται με τη γέννηση του Ασκληπιού. Η επίδραση της θάλασσας ήταν σημαντική στην ανάπτυξη της πόλης, αν και οι αρχικοί κάτοικοί της ζούσαν έξω από την αρχαία πόλη της Επιδαύρου.

Ο Επίδαυρος ήταν Σπαρτιάτης πολεμιστής που συμμετείχε τόσο στον Μηδικό Πόλεμο όσο και στον Πελοποννησιακό Πόλεμο. Σύμφωνα με ιστορικές μαρτυρίες, πολέμησε και στον Πόλεμο της Επιδαύρου, ο οποίος διεξήχθη μεταξύ των Σπαρτιατών και των Αργείων, οι οποίοι ήταν στο πλευρό των Αθηναίων σε αυτή τη σύγκρουση. Ο Επίδαυρος πέθανε στον Πελοποννησιακό Πόλεμο. Λόγω της ασκληπιείου και του ιερού του Ασκληπιού, που ήταν μια από τις σημαντικότερες τοποθεσίες των προηγούμενων αιώνων, η περιοχή απέκτησε φήμη όχι μόνο εντός της χώρας μας αλλά και εκτός των συνόρων της.

Τόσο η πρώτη μυθική εθνοσυνέλευση, η οποία πραγματοποιήθηκε το 1821 και διακήρυξε την ανεξαρτησία του έθνους, όσο και η δεύτερη μυθική εθνοσυνέλευση, η οποία πραγματοποιήθηκε το 1826, ήταν μυθικές εθνικές συνελεύσεις που έλαβαν χώρα στην Επίδαυρο κατά τη διάρκεια της σύγχρονης ιστορίας. Η Επίδαυρος ήταν ένα μεγάλο σύμβολο ολόκληρης της ελληνικής επανάστασης.

Μεταξύ των ετών 1833 και 1840, η πόλη του Λυγουριού λειτουργεί ως διοικητικό κέντρο του Δήμου Λίσσης, ο οποίος περιλαμβάνει τις γειτονικές κοινότητες Αδάμη και Κορώνης εκτός από τις μονές Καλάμι και Αγίας Μερκούρης. Μεταξύ των ετών 1840 και 1869, η Επαρχία της Λίσσης συγχωνεύτηκε με την Επαρχία Επιδαύρου με το όνομα της τελευταίας και πρωτεύουσα τη Νέα Επίδαυρο.. Το 1875, οι Δήμοι Λίσσας και Επιδαύρου συγχωνεύτηκαν και πάλι σε έναν ενιαίο Δήμο, παρόμοιο με αυτό που συνέβη την περίοδο 1840-1869, αλλά με αναβαθμισμένες υποδομές (δεύτερης κατηγορίας). Το Διάταγμα του 1875 ανατράπηκε το έτος 1878, με αποτέλεσμα οι Δήμοι να μπορέσουν να επανέλθουν στο διοικητικό καθεστώς που κατείχαν προηγουμένως. Το 1893 μετονομάζεται η Επαρχία Λίσσης σε Δήμο Ασκληπιείου, με πρωτεύουσα το Λυγουριό. Το 1908, το Δ. Ασκληπιείο προήχθη στη δεύτερη τάξη και η διοικητική του περιφέρεια επεκτάθηκε στις εξής θέσεις: Λυγουριό, Αδάμι, Άγιος Νικόλαος, Ιερό Ασκληπιού, Καλάμι, Κορώνη, διαλυμένη Μονή Αγίου Μερκουρίου, Κοκκινάδες, Σταματέικα και Χουνταλέικα. Ο Δήμος χωρίστηκε σε δύο ξεχωριστές κοινότητες το 1912, η μία ονομαζόταν Κοινότητα Λυγουριού και η άλλη κοινότητα Αδάμη, ως αποτέλεσμα της ψήφισης νόμου με τίτλο «Περί ιδρύσεως δήμων και κοινοτήτων». Ως νέες πόλεις, τα Ρουσβανέικα, το Χάνι Μερκούρη και ο Άγιος Ανδρέας ενσωματώθηκαν στην Κοινότητα Λυγουριού το έτος 1971. Το 1962, μετά από συμβουλή του Συμβουλίου Τοπωνυμίων, το όνομα της κοινότητας άλλαξε σε Λυγουριό από την προηγούμενη επανάληψη του Λυγουριού. Το 1993, η Κοινότητα Λυγουριού ανυψώθηκε σε Δήμο και στη συνέχεια μετονομάστηκε σε Δήμο Ασκληπιείου. Ο νέος αυτός δήμος περιλαμβάνει τις κοινότητες: Λυγουριό, Άγιος Ανδρέας, Αναστασοπουλέικα, Ασκληπιείο Επιδαύρου, Γιαννουλέικα, Κοκκινάδες, Κορώνη, Ρουσβανέικα, Σπηλιά, Σταματέικα, Χάνι Μερκούρη,

Όσον αφορά τη δημογραφική εξέλιξη του Λυγουριού, πριν από τον 19ο αιώνα, τα στατιστικά στοιχεία που διαθέτουμε δεν είναι σε καμία περίπτωση πλήρη και παρέχουν μόνο ένα πρόχειρο περίγραμμα το πολύ. και μπορούν να ανατραφούν μόνο με ενδεικτική ιδιότητα. Κατά συνέπεια, σε όλο το πρώτο μισό του 16ου αιώνα. Σε σύγκριση με τον αριθμό των οικογενειών που υπήρχαν στο Λυγουριό στα μέσα του 17ου αιώνα, ο οποίος ανερχόταν σε 35, η πόλη έχει σήμερα 50 φορολογούμενες οικογένειες και 7 μεμονωμένα άτομα.

Τα δημογραφικά στοιχεία του Λυγουριού και της περιοχής του που καταγράφηκαν στην ενετική απογραφή του 1704 είναι και πιο ακριβή και πιο λεπτομερή. Η απογραφή

κατέγραψε 121 νοικοκυριά και 381 σπίτια, εκ των οποίων τα 206 έχουν αχυρένιες στέγες.

### **3.2. Τοπική οικονομία**

Η πρωτογενής βιομηχανία είναι ο κύριος μοχλός οικονομικής δραστηριότητας στο Δήμο Επιδαύρου, η οποία αποτελεί πρωταρχικό χαρακτηριστικό των Δήμων του Νομού Αργολίδας. Η δραστηριότητα στον δευτερογενή τομέα είναι επίσης πολύ σημαντική, αλλά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έξαρση της δραστηριότητας στον τριτογενή τομέα, και πιο συγκεκριμένα στον τομέα του τουρισμού. Ο Δήμος Επιδαύρου αποτελεί σημαντικό πόλο έλξης επισκεπτών λόγω των αξιόλογων φυσικών πόρων του καθώς και το Αρχαίο Θέατρο της Επιδαύρου, το οποίο είναι ένας προορισμός περιζήτητος από ανθρώπους από όλο τον κόσμο. Επιπλέον, ο Δήμος Επιδαύρου φιλοξενεί μια σειρά από άλλα μνημεία ιστορικής σημασίας.

Ο πρωτογενής τομέας απασχολεί το 52,11% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού στο Δήμο Επιδαύρου, ενώ ο τριτογενής τομέας απασχολεί το 30,22% και ο δευτερογενής μόλις το 13,96%. Αυτό δείχνει ότι ο πρωτογενής τομέας είναι ο σημαντικότερος συντελεστής της τοπικής οικονομίας.

Η γεωργία είναι η κυρίαρχη δραστηριότητα του πρωτογενούς παραγωγικού τομέα στο Δήμο Επιδαύρου, ακολουθούμενη από την κτηνοτροφία ως τη δεύτερη σημαντικότερη δραστηριότητα στον τομέα αυτό. Το ελαιόλαδο και τα εσπεριδοειδή όπως τα πορτοκάλια, τα μανταρίνια και τα βερίκοκα είναι τα κύρια γεωργικά προϊόντα που παράγονται. Το μεγαλύτερο μέρος της υπόλοιπης γεωργικής έκτασης χρησιμοποιείται για την καλλιέργεια διαφορετικών τύπων καλλιεργειών, τα πιο συνηθισμένα από τα οποία είναι ο καπνός, τα δημητριακά και τα κτηνοτροφικά φυτά.

Υπάρχουν καταστήματα λιανικής και χονδρικής πώλησης, ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες και κέντρα διασκέδασης που εμπίπτουν στην κατηγορία του τριτογενούς τομέα, ο οποίος ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών. Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί βασικό συστατικό της τοπικής οικονομίας, καθώς αποτελεί πρωτογενή πηγή εσόδων για σημαντικό ποσοστό των νοικοκυριών του Δήμου Επιδαύρου.

Όταν πρόκειται για θέματα που αφορούν το εμπόριο, η περιοχή του Λυγουριού φιλοξενεί μεγαλύτερο αριθμό εμπορικών εταιρειών από οποιαδήποτε άλλη. Εκτός από την κάλυψη των καθημερινών απαιτήσεων των ανθρώπων που ζουν στο Δήμο, είναι επίσης ένας επιχειρηματικός κόμβος που εξυπηρετεί μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή.

Αγροτική Τράπεζα, ΕΛΤΑ, ΟΤΕ, ΔΕΗ, Κέντρο Υγείας, ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας (οδοντιατρεία, μικροβιολογικό εργαστήριο, οφθαλμιατρείο, ορθοπαιδικό ιατρείο, φυσικοθεραπευτήριο, παιδιατρική κ.λπ.) και η παροχή υπηρεσιών εξειδικευμένων επιστημόνων είναι μερικές από τις υπηρεσίες που συναντά κανείς στο Λυγουριό, όπου ζει η πλειοψηφία του πληθυσμού της πόλης. Το Λυγουριό είναι το περιφερειακό κέντρο υπηρεσιών (δικηγόροι, μηχανικοί, γεωπόνοι, συμβολαιογράφοι, λογιστές, ασφαλιστές κ.λπ.).

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στον δευτερογενή τομέα υπάρχουν κυρίως για να συμπληρώσουν την πρωτογενή παραγωγή που λαμβάνει χώρα. Πρόκειται για μονάδες επεξεργασίας γεωργικών προϊόντων και περιλαμβάνουν μια ποικιλία μύλων, τυροκομείων, διυλιστηρίων πετρελαίου, εργοστασίου λουκάνικων και άλλων. Αρκετές μαρμάρινες σχισμές βρίσκονται στην περιοχή του Δήμου. Οι σχισμές αυτές αναπτύχθηκαν ως αποτέλεσμα του πλούσιου μαρμάρου της περιοχής και της άσκησης μεταλλευτικής δραστηριότητας, οι οποίες συνέβαλαν σημαντικά στην οικονομική δραστηριότητα της περιοχής μεταξύ των ετών 1975 και 1985. Ωστόσο, αυτή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε πτώση τα τελευταία χρόνια.

Οι εγκαταστάσεις επεξεργασίας βρίσκονται κυρίως στην περιοχή του Λυγουριού. Το μικρό τους μέγεθος και η εξάρτησή τους από τους φυσικούς πόρους της περιοχής είναι δύο από τα πιο χαρακτηριστικά τους.

Στο Δήμο Επιδαύρου, οι επιχειρήσεις είναι ένας ιδιαίτερα ανεπτυγμένος τομέας, με ποικίλες δραστηριότητες που παρέχουν το ολοκληρωμένο φάσμα απαιτήσεων που θέτει ένας σύγχρονος αστικός πυρήνας. Περιλαμβάνει επιχειρήσεις που συνδέονται με αγροτικές και κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις, ανεξάρτητους εργολάβους που δεν διαθέτουν βιτρίνα ή γραφείο και επιχειρήσεις και καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος που βρίσκονται εντός του Δήμου.

Ο τουρισμός είναι το κύριο υποσύνολο της τριτοβάθμιας βιομηχανίας και αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού εισοδήματος που αποκτούν οι κάτοικοι της περιοχής. Η αύξηση της τουριστικής κίνησης στην περιοχή του Δήμου Επιδαύρου συνδέεται με μια μορφή τουρισμού γνωστή ως διερχόμενος τουρισμός. Αυτή η μορφή τουρισμού είναι συνέπεια της επίσκεψης των επισκεπτών στον αρχαιολογικό χώρο του Ασκληπιείου καθώς και στο θέατρο της Αρχαίας Επιδαύρου. Η αφθονία της φυσικής ομορφιάς, της ιστορικής σημασίας και της πολιτιστικής σημασίας στην περιοχή προσελκύει σημαντικό αριθμό τουριστών, ιδιαίτερα κατά τους θερμότερους μήνες του έτους. Λόγω της θέσης του δήμου, οι τουρίστες συχνά συνδυάζουν διαδρομές που τους οδηγούν στη γύρω ύπαιθρο. Οι παράκτιες κοινότητες είναι συνήθως αυτές που επωφελούνται περισσότερο από την ανάπτυξη του τουρισμού.

Η πλειοψηφία των καταλυμάτων του Δήμου είναι ανοιχτά καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και η πλειοψηφία τους εμπίπτει στις κατηγορίες Γ και Δ. Αυτές οι κατηγορίες περιγράφονται λεπτομερώς στον πίνακα που ακολουθεί.

### **3.3. Διατύπωση των Κρίσιμων Ζητημάτων Ανάπτυξης**

Η περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, σε συνδυασμό με την SWOT Ανάλυση, μπορούν να μας οδηγήσουν σε ορισμένα ουσιαστικά συμπεράσματα σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης του Δήμου Επιδαύρου και στην διατύπωση των Κρίσιμων Ζητημάτων Ανάπτυξης, τα οποία και παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ**

### **4.1.Δομή Δήμου Επιδαύρου**

Εκτός από τη Δημοτική Ενότητα Ασκληπιείου και τα χωριά Λυγουριό, Άγιος Δημήτρης, Αδάμι και Αρκαδικό, ο Δήμος Επιδαύρου με το πρόγραμμα Καλλικράτης περιλαμβάνει τη Δημοτική Ενότητα Επιδαύρου και πιο συγκεκριμένα την τοπική Κοινότητα Αρχαίας Επιδαύρου (παλαιότερα γνωστή ως Παλαιά Επίδαυρος), τη Δήμινα, τη Νέα Επίδαυρο και το χωριό Τραχεία.

### **4.2.Στόχοι-Αξονες-Μέτρα-Δράσεις Δήμου Επιδαύρου.**

Οι Γενικοί Στρατηγικοί στόχοι του Δήμου, τόσο οι γενικοί στόχοι τοπικής ανάπτυξης της περιοχής του Δήμου, όσο και οι εσωτερικές στρατηγικές επιλογές και πολιτικές δράσης του Δήμου ως ΟΤΑ και εξειδικεύονται με επιμέρους στόχους.

Οι συναφείς γενικοί στόχοι ομαδοποιούνται σε προτεραιότητες – Μέτρα και τα συναφή Μέτρα ομαδοποιούνται σε ευρύτερες προτεραιότητες – Άξονες.

Στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου καταγράφεται το αναπτυξιακό όραμα, η Αποστολή καθώς και οι Αξίες του Δήμου Επιδαύρου.

Στο Επιχειρησιακό πρόγραμμα του 2011-2014 αναφέρει ο Δήμος πώς: *«Όραμα μας είναι να αποτελέσει ο Δήμος Επιδαύρου ένα σύγχρονο Διοικητικό Κέντρο για την ευρύτερη περιοχή, στηρίζοντας την τοπική οικονομία σε όλους τους τομείς, με ισόρροπη ανάπτυξη σε γεωργία-κτηνοτροφία, μεταποίηση, επιχειρηματικότητα, τουρισμό. Η προστασία και αξιοποίηση του φυσικού τοπίου, η ανάδειξη των οικισμών, η πληθώρα ποιοτικών τοπικών προϊόντων σε συνδυασμό με την τεράστια πολιτιστική κληρονομιά του αρχαιολογικού χώρου της Επιδαύρου αλλά και των λοιπών αρχαιολογικών χώρων και μνημείων, μπορούν να αποτελέσουν κινητήριους άξονες ανάπτυξης και διασύνδεσης μας με τους υπόλοιπους - αρχαιολογικού ενδιαφέροντος - προορισμούς στην Αργολίδα (Ναύπλιο, Τίρυνθα, Μυκήνες, Άργος, Λέρνη, Αρχαία Πρόσφυμα, Δενδρά, Αρχαία Ασίνη, Πυραμίδα του Ελληνικού, Ερμιόνη) αλλά και στην Πελοπόννησο γενικότερα [Μυστράς, Μάνη, Μονεμβασιά, Αρχαία Ιθώμη, Πύλος, Ακροκόρινθος, Τροιζήνα.]»*

Επίσης οι αξίες του Δήμου Επιδαύρου, σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα(2018-2022) είναι:

- Ο Σεβασμός στην ανάπτυξη κάθε μορφής περιβάλλοντος με κανόνες αειφορίας.
- Η ενίσχυση των τοπικών πόρων και δυνατοτήτων
- Η προώθηση μιας συμμετοχικής σχέσης συνεργασίας με τον πολίτη
- Η διαφάνεια και η καλή διαχείριση της περιουσίας του Δήμου
- Η ισόρροπη ανάπτυξη των τοπικών διαμερισμάτων
- Η ισότιμη μεταχείριση όλων των δημοτών χωρίς διακρίσεις

## **ΑΞΟΝΑΣ 1: ΥΠΟΔΟΜΕΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ**

Η αναβάθμιση των βασικών τεχνικών υποδομών και υποδομών μεταφορών καθώς και η εξασφάλιση βασικών ποιοτικών παροχών στους τομείς που επηρεάζουν την καθημερινότητα των πολιτών, συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων του Δήμου, σε συνδυασμό με την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου παροχών στους επισκέπτες.

Διατήρηση - αναβάθμιση αειφορική διαχείριση του αξιόλογου φυσικού περιβάλλοντος που διαθέτει ο Δήμος προκειμένου συμβάλλει α) στην ποιοτική αναβάθμιση διαβίωσης των κατοίκων β) στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας ειδικών μορφών τουρισμού γ) στην προστασία & ενίσχυση αγροτικού εισοδήματος με την προώθηση των τοπικών προϊόντων που ποικίλουν και είναι ποιοτικά άριστα δ) στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

## ***ΑΞΟΝΑΣ 2: ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ – ΜΝΗΜΕΙΑ***

Με τον άξονα αυτόν καθορίζονται δράσεις που:

- Προστατεύουν, αναδεικνύουν και αξιοποιούν τους αρχαιολογικούς και ιστορικούς χώρους
- Συνδέουν το οικιστικό δίκτυο του Δήμου Επιδαύρου με τους αρχαιολογικούς χώρους
- Προωθούν και οργανώνουν τη διαδημοτική συνεργασία για το ανοικτό πάρκο της αρχαιολογικής Αργολίδα

Οι αρχαιολογικοί χώροι που υπάρχουν στα όρια του Δήμου εποπτεύονται από τις υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και προστατεύονται από αυτές. Ο Δήμος Επιδαύρου σε συνεργασία με τους συναρμόδιους φορείς έχει ως στόχο να συμβάλει στην ανάδειξη και αξιοποίηση της τεράστιας πολιτιστικής κληρονομιάς που υφίσταται στα διοικητικά του όρια αλλά πρωτίστως στην προστασία αυτής.

## ***ΑΞΟΝΑΣ 3: ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ***

Η κύρια πηγή εισοδήματος των κατοίκων του Δήμου Επιδαύρου προέρχεται από τον πρωτογενή τομέα. Η ενίσχυση των παραγωγών και η στήριξη νέων επιχειρηματιών,

ενδυναμώνοντας τα εισοδήματά τους, κατά κύριο λόγο συμβάλλουν στην παραμονή των νέων ανθρώπων στον τόπο καταγωγής τους. Η ενημέρωση και συνεχής κατάρτιση του αγροτικού πληθυσμού κρίνεται απαραίτητη.

Ανάπτυξη παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια η δραστηριότητα στον τουριστικό τομέα. Ένας από τους στόχους του άξονα αυτού είναι ο συνδυασμός των δύο τομέων πρωτογενούς-τριτογενούς με σχεδιασμό δράσεων παράλληλης προβολής του τουριστικού και του αγροτικού προϊόντος.

#### ***ΑΞΟΝΑΣ 4: ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ & ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ***

Η εσωτερική ανάπτυξη ενός Δήμου εξασφαλίζεται μέσω της βελτίωσης των χαρακτηριστικών του στις ακόλουθες ενότητες:

- Οργάνωση & διαδικασίες λειτουργίας των υπηρεσιών
- Οργάνωση & διαδικασίες λειτουργίας των Νομικών Προσώπων
- Ανθρώπινο Δυναμικό & Υλικοτεχνική Υποδομή
- Συνεργασίες

Οι γενικοί στόχοι εσωτερικής ανάπτυξης μας δείχνουν τον τρόπο εσωτερικών αλλαγών του Δήμου προκειμένου να πετύχει τους στόχους τοπικής ανάπτυξης».

- Αρχικά σημαντική είναι η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου
- Η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου με την δημιουργία σύγχρονων υλικοτεχνικών υποδομών και παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών, στελέχωση όλων των υπηρεσιών του Καλλικρατικού Δήμου και αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας.
- Βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των Νομικών Προσώπων του Δήμου. Αυτό σημαίνει την επιτακτική στελέχωση των Νομικών Προσώπων για την αποτελεσματικότερη υποστήριξη της κοινωνικής πολιτικής



και της αναπτυξιακής πορείας του Δήμου. Εξυγίανση και στελέχωση των Δημοτικών Επιχειρήσεων

- Τέλος υποστήριξη λοιπών υπηρεσιών με συνεργασία συναρμόδιων φορέων και κατοίκων. Η παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών από τις υπηρεσίες του Δήμου βελτιώνει την ποιότητα ζωής των κατοίκων όσον αφορά στον πολιτισμό, στην εκπαίδευση, στην υγεία, στην πρόνοια.

Ωστόσο, για να υλοποιηθούν όλα αυτά είναι απαραίτητη η επαρκής στελέχωση, η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων στο Δήμο και η εγκατάσταση σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού.

Η βέλτιστη εσωτερική οργάνωση του Δήμου και η στελέχωση των Νομικών του Προσώπων θα βοηθήσει στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων εξασφαλίζοντας αναπτυξιακές δυνατότητες.

Επίσης, η παροχή αναβαθμισμένων και προηγμένων υπηρεσιών από τις υπηρεσίες του Δήμου βελτιώνει την ποιότητα ζωής των κατοίκων όσον αφορά στον πολιτισμό, στην εκπαίδευση, στην υγεία, στην πρόνοια κ.λπ.

Προϋπόθεση αυτών είναι η επαρκής στελέχωση, η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων στο Δήμο, η εγκατάσταση σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού κλπ.

### **ΑΞΟΝΑΣ 1: ΥΠΟΔΟΜΕΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ**

Η αναβάθμιση των βασικών τεχνικών υποδομών και υποδομών μεταφορών καθώς και η εξασφάλιση βασικών ποιοτικών παροχών στους τομείς που επηρεάζουν την καθημερινότητα των πολιτών, συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων του Δήμου, σε συνδυασμό με την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου παροχών στους επισκέπτες.

Διατήρηση - αναβάθμιση αειφορική διαχείριση του αξιόλογου φυσικού περιβάλλοντος που διαθέτει ο Δήμος προκειμένου συμβάλλει α) στην ποιοτική αναβάθμιση διαβίωσης των κατοίκων β) στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας ειδικών μορφών τουρισμού γ) στην προστασία & ενίσχυση αγροτικού εισοδήματος με την προώθηση των τοπικών προϊόντων που ποικίλουν και είναι ποιοτικά άριστα δ) στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

## ***ΑΞΟΝΑΣ 2: ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ – ΜΝΗΜΕΙΑ***

Με τον άξονα αυτόν καθορίζονται δράσεις που:

- Προστατεύουν, αναδεικνύουν και αξιοποιούν τους αρχαιολογικούς και ιστορικούς χώρους
- Συνδέουν το οικιστικό δίκτυο του Δήμου Επιδαύρου με τους αρχαιολογικούς χώρους
- Προωθούν και οργανώνουν τη διαδημοτική συνεργασία για το ανοικτό πάρκο της αρχαιολογικής Αργολίδας

Οι αρχαιολογικοί χώροι που υπάρχουν στα όρια του Δήμου εποπτεύονται από τις υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και προστατεύονται από αυτές. Ο Δήμος Επιδαύρου σε συνεργασία με τους συναρμόδιους φορείς έχει ως στόχο να συμβάλει στην ανάδειξη και αξιοποίηση της τεράστιας πολιτιστικής κληρονομιάς που υφίσταται στα διοικητικά του όρια αλλά πρωτίστως στην προστασία αυτής.

## ***ΑΞΟΝΑΣ 3: ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ***

Ο πρωτογενής τομέας αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος για τους κατοίκους του Δήμου Επιδαύρου. Προκειμένου να παραμείνουν οι νέοι άνθρωποι στον τόπο καταγωγής τους, βασικό ρόλο διαδραματίζει η ενίσχυση των παραγωγών και η στήριξη νέων επιχειρηματιών, μέσω της ενδυνάμωσης των εισοδημάτων τους. Απαραίτητο είναι επίσης να ενημερώνεται και να καταρτίζεται συνεχώς ο αγροτικός πληθυσμός.

Ανάπτυξη παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια η δραστηριότητα στον τουριστικό τομέα. Ένας από τους στόχους του άξονα αυτού είναι ο συνδυασμός των δύο τομέων πρωτογενούς-τριτογενούς με σχεδιασμό δράσεων παράλληλης προβολής του τουριστικού και του αγροτικού προϊόντος.

## ***ΑΞΟΝΑΣ 4: ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ & ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ***

Ο Δήμος εξασφαλίζει την εσωτερική του ανάπτυξη βελτιώνοντας τα χαρακτηριστικά του στις ακόλουθες ενότητες:

- Οργάνωση & διαδικασίες λειτουργίας των υπηρεσιών
- Οργάνωση & διαδικασίες λειτουργίας των Νομικών Προσώπων
- Ανθρώπινο Δυναμικό & Υλικοτεχνική Υποδομή
- Συνεργασίες

Οι γενικοί στόχοι εσωτερικής ανάπτυξης υποδεικνύουν τον τρόπο εσωτερικών αλλαγών του Δήμου προκειμένου να πετύχει τους στόχους τοπικής ανάπτυξης.

- Αρχικά είναι σημαντικό να βελτιωθεί η εσωτερική οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου
- Η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου με την δημιουργία σύγχρονων υλικοτεχνικών υποδομών και παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών, στελέχωση όλων των υπηρεσιών του Καλλικρατικού Δήμου και αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας.
- Βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των Νομικών Προσώπων του Δήμου. Αυτό σημαίνει την επιτακτική στελέχωση των Νομικών Προσώπων για την αποτελεσματικότερη υποστήριξη της κοινωνικής πολιτικής και της αναπτυξιακής πορείας του Δήμου. Εξυγίανση και στελέχωση των Δημοτικών Επιχειρήσεων
- Τέλος, υποστήριξη λοιπών υπηρεσιών με συνεργασία συναρμόδιων φορέων και κατοίκων. Η ποιότητας ζωής των κατοίκων σε σχέση με τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, την υγεία και την πρόνοια βελτιώνεται μέσω της παροχής βελτιωμένων υπηρεσιών του Δήμου.

Ωστόσο, για να υλοποιηθούν όλα αυτά είναι απαραίτητο να εγκατασταθεί σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός και να στελεχωθεί επαρκώς ο Δήμος, ενώ παράλληλα να καταρτίζονται συνεχώς οι εργαζόμενοί του.

Η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, που εξασφαλίζει αναπτυξιακές δυνατότητες, υποστηρίζεται από τη βέλτιστη εσωτερική οργάνωση του Δήμου και τη στελέχωση των Νομικών του Προσώπων.

Επίσης, μέσω της παροχής βελτιωμένων και προηγμένων υπηρεσιών από τις υπηρεσίες του Δήμου βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των κατοίκων σε σχέση με τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, την υγεία, την πρόνοια κ.λπ.

Για να επιτευχθούν αυτά, προαπαιτείται να υπάρχει επαρκής στελέχωση του Δήμου από εργαζομένους, οι οποίοι καταρτίζονται συνεχώς, η εγκατάσταση σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού κλπ.

### **4.3.Διατύπωση Στρατηγικής**

Μέσω της Στρατηγικής, η οποία οφείλει να συμφωνεί με τις Αξίες του Δήμου, παρουσιάζεται το πώς ο Δήμος Επιδάουρου θα οδηγηθεί στην εκπλήρωση της αποστολής του και την επίτευξη του Οράματός του.

Ο Δήμος οδηγείται στο να επιτύχει μια Βιώσιμη Ανάπτυξη, αξιοποιώντας αυτή τη Στρατηγική, της οποίας κύριο στοιχείο αποτελεί το σύνολο των ενεργειών για τη στήριξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της περιοχής (τοπικοί πόροι, το ανθρωπογενές/ φυσικό/δομημένο περιβάλλον) δίνοντας έμφαση στον κεντρικό άξονα που μέρος του είναι ο αρχαιολογικός χώρος της Επιδάουρου.

#### **4.3.1.Καθορισμός Γενικών Στρατηγικών Στόχων**

Προκύπτει η διαμόρφωση των Γενικών Στρατηγικών στόχων του Δήμου, αφενός ως γενικών στόχων τοπικής ανάπτυξης της περιοχής του, και αφετέρου ως εσωτερικών στρατηγικών επιλογών και πολιτικών δράσεων του Δήμου ως ΟΤΑ και η εξειδίκευσή τους με επιμέρους στόχους.

Η Α' Φάση του Επιχειρησιακού Προγράμματος δίνει έμφαση στους τέσσερις παρακάτω Άξονες Ανάπτυξης:

### **4.4. Swat analysis**

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση 18183/02-04-2007, η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης των Δήμων οφείλει να ολοκληρώνεται με ανάλυση η οποία θα περιλαμβάνει:

- i. Τα **μειονεκτήματα** και τα **πλεονεκτήματα** της περιοχής του Ο.Τ.Α. όσον αφορά τα κρίσιμα ζητήματα, τις ανάγκες που έχουν οι πολίτες και

τη ζήτηση που εκτιμάται να υπάρχει για την παροχή δημοτικών ή κοινοτικών υπηρεσιών.

- ii. Τις **δυνατότητες** και τις υπάρχουσες **αδυναμίες** των υπηρεσιών του Ο.Τ.Α. και των Νομικών Προσώπων του, που σχετίζονται με τις λειτουργίες τους, το ανθρώπινο δυναμικό και την υλικοτεχνική υποδομή τους, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως επίσης και σε συνάρτηση με την οικονομική τους κατάσταση.
- iii. Τις **ευκαιρίες** και τους **περιορισμούς** από **εξωγενείς παράγοντες** (πχ. το θεσμικό πλαίσιο, τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές και τις χρηματοδοτήσεις).

Η αξιολόγηση δομείται σε δυο επιμέρους ενότητες, ως εξής:

- **Ανάλυση SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats):**

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση 18183/02-04-2007, η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης των Δήμων πρέπει να ολοκληρωθεί με ανάλυση που θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:

- i. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της περιοχής της τοπικής αυτοδιοίκησης σε κρίσιμα ζητήματα, τις απαιτήσεις των πολιτών και την εκτιμώμενη ζήτηση για την παροχή δημοτικών ή κοινοτικών υπηρεσιών.
- ii. Οι δυνατότητες και οι υφιστάμενες αδυναμίες των παρεχόμενων υπηρεσιών από την Τοπική Αρχή και τα Νομικά της Πρόσωπα, σε σχέση με τη λειτουργία τους, το ανθρώπινο δυναμικό και τις υλικοτεχνικές υποδομές τους, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και σε σχέση με την τρέχουσα οικονομική τους κατάσταση.
- iii. Ευκαιρίες και περιορισμοί που προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. θεσμικό πλαίσιο, εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές και χρηματοδότηση).

Η ανάλυση αναλύεται σε δύο διακριτά μέρη, τα οποία είναι τα εξής:

- Ανάλυση πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών ή ανάλυση SWOT για συντομία:

Είναι το πρωταρχικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διενέργεια αξιολόγησης των πραγματικών απαιτήσεων, η οποία βασίζεται στην εξέταση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου. Κάνοντας μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ο Δήμος είναι σε θέση να αποκτήσει εικόνα για τις ευκαιρίες, τις προκλήσεις, τα δυνατά και αδύνατα σημεία που αντιμετωπίζει τώρα. Οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι αποκαλύπτονται, αντίστοιχα, καθώς εξετάζεται το περιβάλλον του Δήμου από έξω προς τα μέσα.

- Κρίσιμα Θέματα Τοπικής Ανάπτυξης.

Οι ανάγκες που έχει ο Δήμος Επιδαύρου εξάγονται ως αποτέλεσμα της Ανάλυσης SWOT, και στη συνέχεια αξιολογούνται και ομαδοποιούνται εδώ, στο βαθμό που αλληλοσυμπληρώνονται, και τελικά κατηγοριοποιούνται στα Κρίσιμα Ζητήματα Τοπικής Ανάπτυξης. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να κατηγοριοποιηθούν όλες οι ανάγκες. Κατά το επόμενο χρονικό διάστημα, ο στόχος του Δήμου θα επιτευχθεί αποτελεσματικότερα εάν επικεντρωθεί στην επίλυση των ζητημάτων που επικρατούν στην περιοχή του, αξιοποιώντας τις σχετικές δυνατότητες και ευκαιρίες. Τα Κρίσιμα Ζητήματα αποτελούνται από μια επιλεγμένη ομάδα προκλήσεων που είναι σχετικά λίγες σε αριθμό, αλλά είναι υψίστης σημασίας.

Σε αυτό το μέρος της έκθεσης γίνεται ανάλυση, με ιδιαίτερη έμφαση στις Υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα που προσφέρει ο Δήμος Επιδαύρου. Διεξάγουμε μια πιο εμπεριστατωμένη ανάλυση των ευκαιριών και των περιορισμών που παρουσιάζονται από εξωτερικούς παράγοντες σε σχέση με: (α) το ολοκληρωμένο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013· και (β) το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δυτικής Ελλάδας-Πελοποννήσου-Ιονίων Νήσων (ΔΕΠΠΝ), με ιδιαίτερη αναφορά στις προτεραιότητες για την Πελοπόννησο. Και τα δύο αυτά πλαίσια καλύπτουν την περίοδο 2007-2013.

Μερικά από τα δυνατά και αδύνατα σημεία που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου είναι τα εξής:

## Δυνάμεις

## Αδυναμίες

- Χαρακτηριστικό φυσικό περιβάλλον μεσογειακού χαρακτήρα
- Πρόταση θεσμοθέτησης προστατευόμενης περιοχής Natura 2000, στο Αρχαίο Όρος, ένα μέρος από το οποίο βρίσκεται και μέσα στα όρια του Δήμου καθώς και των γειτονικών ΟΤΑ
- Παραγωγή ποσότητας και υψηλής ποιότητας τοπικών αγροτικών, κτηνοτροφικών, μελισσοκομικών προϊόντων. Προστατευόμενη ονομασία Προέλευσης ελαιολάδου.
- Χωροθεσία στα όρια του Δήμου του Αρχαίου Θεάτρου της Επιδαύρου παγκοσμίου εμβέλειας αρχαιολογικός χώρος και πλήθος άλλων αρχαιολογικών χώρων, βυζαντινών και νεώτερων μνημείων
- Γειτνίαση του Δήμου με περιοχές σημαντικής αρχαιολογικής και ιστορικής αξίας – γειτνίαση με τις Μυκήνες, την Τίρυνθα και λοιπούς αρχαιολογικούς χώρους.
- Αδυναμία αποτελεσματικού σχεδιασμού, επέμβασης και εφαρμογής διαχειριστικών μέτρων σε αντικείμενα και σε εκτάσεις στις οποίες η αρμοδιότητα επέμβασης ανήκει σε έτερους του ΟΤΑ φορείς. (π.χ. φυσικό περιβάλλον στους αρχαιολογικούς χώρους: Υπηρεσίες Υπουργείου Πολιτισμού, φυσικό περιβάλλον, βοσκότοποι, δασικές εκτάσεις: Υπηρεσίες Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων – Δ/ση Δασών Νομού Αργολίδος, εκτάσεις NATURA 2000: Υπηρεσίες Υπουργείου ΠΕΧΩΔΕ, απορρίμματα: Υπηρεσίες ΥΠΕΧΩΔΕ, Περιφέρεια Πελοποννήσου.
- Έλλειψη θεσμοθετημένου χώρου διαχείρισης απορριμμάτων στο Νομό και στην Περιφέρεια
- Μη αποκατάσταση χώρων ανεξέλεγκτης διάθεσης απορριμμάτων
- Έλλειψη υποδομών διάθεσης αποβλήτων επιχειρήσεων [ελαιοτριβεία, τυροκομεία κλπ] με

- Γεωγραφική θέση του Δήμου ανατολικά του Νομού Αργολίδος και σε μικρή απόσταση από την Αθήνα με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης στον τομέα του τουρισμού είτε μεμονωμένα είτε και σε συνεργασία με τους Δήμους που βρίσκονται στον Σαρωνικό Κόλπο αφού έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά.
  - Σημαντική αξία της περιοχής, λόγω του κλίματος, το οποίο αποτελεί σπουδαίο χαρακτηριστικό ενός τόπου για την αξιολόγησή του ως τουριστικό προορισμό ετήσιας διάρκειας.
  - Η εκτιμώμενη ολοκλήρωση χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού (ΣΧΟΟΑΠ, πολεοδομικές μελέτες κ.λπ.)
  - Η αναβάθμιση της θέσης συνολικά, της Περιφέρειας ως τουριστικού προορισμού άσκησης εναλλακτικών μορφών τουρισμού, θεματικής προσέγγισης (π.χ. δικτύωση περιοχών NATURA 2000)
  - Υποστήριξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού και δημιουργία προϋποθέσεων για εναλλακτικές μορφές
- αποτελέσμα την περαιτέρω επιβάρυνση του περιβάλλοντος
- Έλλειψη υποδομών στα λιμάνια Αρχαίας και Νέας Επιδαύρου
  - Ελλιπής σχεδιασμός παρεμβάσεων προστασίας και διαχείρισης του περιβάλλοντος
  - Σχεδιασμός και εφαρμογή μέτρων που εξαντλείται κυρίως σε διοικητικά μέτρα, που δεν συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαχείριση και συνεπώς στην προστασία του περιβάλλοντος
  - Απουσία διαχείρισης στην άσκηση της κτηνοτροφικής δραστηριότητας και η υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος
  - Αδυναμία οργανωμένης διαφήμισης και διάθεσης των τοπικών προϊόντων
  - Υποβάθμιση φυσικού περιβάλλοντος
  - Περιβαλλοντική υποβάθμιση φυσικού περιβάλλοντος εξαιτίας αδυναμιών που απορρέουν από την οργάνωση της διαδικασίας επέμβασης και λήψης των



μετακίνησης [ποδηλατόδρομοι κλπ]

απαραίτητων και αναγκαίων διαχειριστικών μέτρων

- Παρεμβάσεις βελτίωσης υποδομών των λιμανιών Αρχαίας και Νέας Επιδαύρου
  - Σχεδιασμός επέκτασης του δικτύου του Αναβάλου σε όλο το Δήμο Επιδαύρου το οποίο θα δώσει λύση στο αρδευτικό πρόβλημα και θα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγής των τοπικών προϊόντων
  - Σχεδιασμός αξιοποίησης του φυσικού περιβάλλοντος για ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας [αιολικά πάρκα, φωτοβολταϊκά κλπ]
  - Οι χρηματοδοτικές δυνατότητες από Προγράμματα ΕΣΠΑ, ΟΠΑΑΧ κλπ
  - Δημιουργία βοτανικού κήπου στον ευρύτερο χώρο του Ιερού του Ασκληπιού
- Πυρκαγιές
- Μόλυνση υδροφόρου ορίζοντα λόγω εκτεταμένης χρήσης φυτοφαρμάκων
- Εδαφικές διαβρώσεις και κίνδυνοι πλημμυρών
- Έλλειψη υποδομών σε χώρους στάθμευσης σε όλους τους οικισμούς

## Οι Ευκαιρίες και οι απειλές από εξωτερικούς παράγοντες.

Οι ευκαιρίες περιορισμοί που επιβάλλονται από το εξωτερικό θεσμικό περιβάλλον και τις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές τάσεις θα λέγαμε πως είναι:

Ευκαιρίες	Απειλές
➤ Ολοκλήρωση του Νέου Χωροταξικού Σχεδιασμού	➤ Γήρανση του τοπικού πληθυσμού
➤ Προγραμματική Περίοδος 2007 – 2013 (Ε.Σ.Π.Α.)	➤ Περιβαλλοντική υποβάθμιση από την έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού, περιβαλλοντικής προστασίας
➤ Εφαρμογή Νέας Αγροτικής Πολιτικής	➤ Περιβαλλοντική υποβάθμιση από την ανεξέλεγκτη ανάπτυξη ιχθυοκαλλιεργειών λόγω μη τήρησης των όρων των αδειών λειτουργίας
➤ Επέκταση αρδευτικού δικτύου Αναβάλου	➤ Περιβαλλοντική υποβάθμιση από την ανεξέλεγκτη διάθεση αποβλήτων ελαιοτριβείων, τυροκομείων και λοιπών μεταποιητικών μονάδων
➤ Ύπαρξη όμορων Δήμων με εξίσου τουριστικό ενδιαφέρον	➤ Ελλιπής διαχείριση υδατικών πόρων
➤ Σημαντική γεωγραφική θέση με εύκολη πρόσβαση στην πρωτεύουσα της Χώρας με οδικώς και από θαλάσσης.	➤ Μη προστασία υδροφόρου ορίζοντα από ανεξέλεγκτη χρήση φυτοφαρμάκων σε ορισμένες περιοχές
➤ Καθορισμός προσαρμοσμένων όρων δόμησης οικισμών Δήμου	
➤ Αναβάθμιση της θέσης της Περιφέρειας ως τουριστικού προορισμού	

- Προτεραιότητες του Εθνικού Προγράμματος Μεταρρύθμισης και Ανάπτυξης και Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007 – 2013 και χρηματοδοτικές δυνατότητες που απορρέουν από αυτό
- Νέο θεσμικό πλαίσιο των ΣΔΙΤ
- Σύνδεση της ιστοσελίδας του Δήμου με τοπικούς, εθνικούς και παγκόσμιους δικτυακούς κόμβους με θέματα μελέτης ιστορίας, ιστορικού τουρισμού και εκπαίδευσης
- Χαρτογράφηση και έκθεση στον παραπάνω ιστότοπο ιστορικών διαδρομών στο φυσικό περιβάλλον όπου διαδραματίστηκαν σημαντικά ιστορικά γεγονότα με στόχο την προσέλκυση ιστορικών μελετητών, απλών περιηγητών και επισκεπτών.
- Η δημιουργία ενιαίου εκθεσιακού και συνεδριακού χώρου.
- με εργαλείο τον σχετικό ιστότοπο, η δημιουργία δικτύων επισκεψιμότητας στα πλαίσια συνεδρίων με θέματα ιστορίας, πολιτισμού, υγείας κλπ σε
- Ανεπάρκεια προετοιμασίας για την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων στα πλαίσια του χωροταξικού σχεδιασμού και της τέταρτης προγραμματικής περιόδου.

*συνεργασία με τοπικά, εθνικά και ξένα Πανεπιστήμια που έχουν έδρες κλασσικών και βυζαντινών σπουδών. Η εμπλοκή της ομογένειας είναι κομβική*

#### **4.5. Έρευνα**

Προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσον αξιολογούνται ή όχι τα Επιχειρησιακά Προγράμματα του Δήμου Επιδάουρου, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων. Στις συνεντεύξεις παρέστησαν ανώτερα στελέχη και άλλα μέλη του μόνιμου προσωπικού του Δήμου.

Μετά από συζήτηση με τον προϊστάμενο του τμήματος οικονομικών, έδωσε απαντήσεις σε μια σειρά ερωτημάτων σχετικά με την αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Όταν ρωτήθηκε αρχικά ποια είναι η διαδικασία κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και ποιοι φορείς συμβάλλουν στη διαδικασία εκπόνησης, ο επιβλέπων απάντησε ότι το στρατηγικό σχέδιο ανατίθεται από τη διοίκηση σε εξωτερικό σύμβουλο και με τη σειρά του ο εξωτερικός σύμβουλος κάνει ένα σχέδιο του στρατηγικού σχεδίου. Αυτό ήταν απάντηση στο ερώτημα ποια είναι η διαδικασία προετοιμασίας των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Η βάση για το νέο Επιχειρησιακό Σχέδιο, το οποίο θα παραχθεί σύντομα, θα είναι το παλιό, μαζί με οποιαδήποτε άλλα νέα στοιχεία που θα πρέπει να ενσωματωθούν. Στη συνέχεια συζητούν το θέμα με τα κοινοτικά συμβούλια, αποφασίζουν ποια έργα πρόκειται να υλοποιηθούν και καλούν όλους τους άλλους κοινωνικούς φορείς να παρουσιάσουν τις απαιτήσεις τους ώστε να ενσωματωθούν στο σχέδιο. Όταν έρθει η ώρα να γίνουν επιλογές, θα πρέπει να προσαχθούν ενώπιον της Εκτελεστικής Επιτροπής του Δήμου καθώς και του Αντιδημάρχου. Επιπλέον, οι επιμέρους δημοτικές υπηρεσίες παρουσιάζουν τις απαιτήσεις τους στην Εκτελεστική Επιτροπή για εξέταση. Το σχέδιο τίθεται σε ψηφοφορία στο Δημοτικό Συμβούλιο μετά από εισήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής, η οποία στη συνέχεια ψηφίζει το σχέδιο.

Το σχέδιο υποβάλλεται για δημόσιο σχολιασμό για περίοδο δύο εβδομάδων, κατά τη διάρκεια των οποίων ζητούνται γραπτές προτάσεις σχετικά με τυχόν τροποποιήσεις. Επιπλέον, κάθε Νομικό Πρόσωπο συνεισφέρει προτάσεις και στο τέλος, το νέο σχέδιο αναπτύσσεται από την Εκτελεστική Επιτροπή του Δημοτικού Συμβουλίου και αναρτάται στην ιστοσελίδα του Δήμου.

Στην ερώτηση ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης για την υλοποίηση των έργων, η απάντηση που δόθηκε ήταν ότι οι πηγές είναι τα ίδια έσοδα του Δήμου, δηλαδή τα έσοδα από πολίτες και επιχειρήσεις, από τα προγράμματα ΕΣΠΑ, το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και το Ταμείο Ανάκαμψης. Στην ερώτηση ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης για την υλοποίηση των έργων, η απάντηση που δόθηκε ήταν ότι οι πηγές είναι τα ίδια έσοδα του Δήμου. Οι προσκλήσεις παρέχουν ένα μέρος για την υποβολή προτάσεων, μετά την οποία δίνεται έγκριση.

Η απάντηση στο ερώτημα εάν τα έργα αξιολογούνται μετά την ολοκλήρωσή τους, το ερώτημα εάν χρησιμοποιούνται οι δείκτες αξιολόγησης και το ερώτημα πόσο σημαντικοί είναι οι δείκτες αξιολόγησης ήταν ότι δεν χρησιμοποιούνται δείκτες αξιολόγησης και, ως εκ τούτου, δεν αξιολογείται ούτε το επιχειρησιακό πρόγραμμα ούτε τα έργα που περιλαμβάνονται σε αυτό.

Όπως ανέφερε ο επόπτης, ο Δήμος Επιδαύρου είναι ένας μικρός δήμος. Ως αποτέλεσμα, η υλοποίηση των έργων σε αυτόν τον δήμο είναι αργή, διότι δεν υπάρχει ούτε η απαραίτητη τεχνική ούτε η τεχνολογική υποδομή, ούτε το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό, ούτε η δυνατότητα παροχής επαρκούς οικονομικής στήριξης.

Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ο προϊστάμενος της Διοίκησης του Δήμου Επιδαύρου δήλωσε ότι τα επίπεδα στελέχωσης του Δήμου είναι ανεπαρκή και ότι δεν υπάρχει το απαιτούμενο εξειδικευμένο προσωπικό. Λόγω του γεγονότος ότι ο δήμος είναι τόσο μικρός, υπάρχουν πολλές ανοιχτές θέσεις και δεν υπάρχουν τμήματα. Ο μέσος όρος ηλικίας των μελών του προσωπικού είναι αρκετά προχωρημένος και επιπλέον δεν υπάρχει αξιολόγηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, διότι τα έργα καθυστερούν πολύ να ολοκληρωθούν, κυρίως ως αποτέλεσμα οικονομικών προκλήσεων. Δεδομένου ότι ο δήμος δεν διαθέτει τμήμα ανάπτυξης και προγραμματισμού, η ευθύνη της

εκπόνησης του σχεδίου για το επιχειρησιακό πρόγραμμα έχει ανατεθεί σε εξωτερικό σύμβουλο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :**

### **Συμπέρασμα-Προτάσεις**

Η Αξιολόγηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι μια σημαντική διαδικασία που πρέπει να ολοκληρωθεί, παρά το γεγονός ότι κάτι τέτοιο μπορεί να είναι δύσκολο. Η ολοκλήρωση αυτής της αξιολόγησης, όμως, δίνει τη δυνατότητα στον Δήμο να κατανοήσει καλύτερα τι έχει και τι δεν έχει καταφέρει τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Ωστόσο, με βάση τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη, είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε ότι η Αξιολόγηση, παρά το γεγονός ότι είναι μια έννοια που υπάρχει, δεν εφαρμόζεται σε ορισμένα σενάρια, όπως αυτό που αφορά τον Δήμο Επιδαύρου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα έργα που παρουσιάζονται δεν μπορούν να ολοκληρωθούν για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών, τεχνικών, τεχνολογικών και ακατάλληλων ειδικευμένων υπαλλήλων. Όλοι οι πολίτες που συμμετέχουν πρέπει να αναπτύξουν μια νοοτροπία που δίνει προτεραιότητα στη συνεργασία προς έναν κοινό στόχο και στην πραγματοποίηση δραστηριοτήτων που είναι καλά συντονισμένες, εάν αυτή η κατάσταση πρόκειται ποτέ να βελτιωθεί. Είμαστε όλοι υπεύθυνοι για τα γεγονότα που έλαβαν χώρα στη χώρα μας και το να δείχνουμε με το δάχτυλο ή να ασκούμε κριτική που είναι άσκοπη δεν θα βοηθήσει κανέναν. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη του πρωτογενούς τομέα, που είναι η μεταποίηση, προκειμένου να συνδεθεί άμεσα με τον δευτερογενή τομέα, που είναι η μεταποίηση και η χειροτεχνία, και στη συνέχεια ο δήμος θα πρέπει να αναλάβει τον τριτογενή τομέα, που είναι το οργανωμένο εμπόριο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Δ. Γεωργακέλλος, *Σημειώσεις Ανάπτυξη και Παρακολούθηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων*
- ΕΕΤΑΑ, (Σεπτέμβριος 2007), *Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ*
- *Περιοδικό Τοπική ανάπτυξη και αυτοδιοίκηση. Ιανουάριος -Μάρτιος 2007*
- Ν.Τάτσος, 1989. *Θέματα Τοπικής και Περιφερειακής ανάπτυξης. Αθήνα: ΕΕΤΑΑ*
- Π. Λιαργκόβας - Γ. Ανδρέου, 2007. *Η νέα πολιτική συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Ελλάδα. Αθήνα: Παπαζήση*
- Παπαδασκαλόπουλος, Χριστοφάκης, 2005. *Ελληνική Περιφερειακή πολιτική : Διαχρονική εξέλιξη ισχύον πλαίσιο και Προοπτικές. Στο: Σ. Θ., επιμ. Οικονομία και Πολιτική στη Σύγχρονη Ελλάδα. Αθήνα: Διόνικος*
- Παπαδασκαλόπουλος, Α., 1990. *Βασικές μέθοδοι περιφερειακής ανάλυσης. Αθήνα: Παπαζήση*
- Παπακωνσταντινίδης, Α., 2002. *Εναισθητοποιημένη τοπική κοινωνία. Αθήνα: Τυποθήτω*
- Παρασκευόπουλος, 1997. *Κοινωνικό Κεφάλαιο και Θεσμικά Δίκτυα Συλλογικής Εκμάθησης: το ουσιαστικό περιεχόμενο της Επικουρικότητας στα Πλαίσια της Ευρωπαϊκής Περιφερειακής Πολιτικής. ΤΟΠΟΣ, Vol.12, pp. 3-29*
- Πετράκος Γ. και Ψυχάρης Γ., (2004),. *Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα. Αθήνα: Κριτική*
- Πετράκος, Ζ. Ζ., 1991. *Ευέλικτος Τοπικός Εκσυγχρονισμός :Μια Ενδογενής Στρατηγική ανάπτυξης. ΤΟΠΟΣ, pp. 175-180*

- *Νόμος 1622/1986: “Τοπική αυτοδιοίκηση – περιφερειακή ανάπτυξη και δημοκρατικός προγραμματισμός”*
- *Νόμος 3230/2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*
- *Νόμος 3463/2006 : “Κύρωση Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων”*
- *Νόμος 3852/2010: “Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης”*
- *Νόμος 4314/2014: “Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την*
- *προγραμματική περίοδο 2014–2020, Β) Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2012/17 του Ευρωπαϊκού*
- *Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 2012 (ΕΕ L 156/16.6.2012) στο ελληνικό*
- *δίκαιο, τροποποίηση του ν. 3419/2005 (Α 297) και άλλες διατάξεις” (ΦΕΚ 265/23-12-2014)*
- *Νόμος 4363/2016: Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση*
- *θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία*
- *και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*
- *Προεδρικό Διάταγμα 89/29.9.2011 και το οποίο τροποποιείται με το ΠΔ185/2007 «Όργανα και διαδικασία*
- *κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των*
- *Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α’ βαθμού»*



- *Υπουργική Απόφαση 18183 (ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007), η οποία τροποποιείται με την Υπουργική Απόφαση*
- *5694/3-2-2011 και στην οποία καθορίζεται η δομή και το περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α*
- *Υπουργική Απόφαση 41179 ( ΦΕΚ 2970, Β, 04/11/2014), στην οποία επανακαθορίζεται το περιεχόμενο, η δομή και ο τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019.*
- *Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2014, Οδηγός για ΕΣΠΑ 2014-2020 και ΤΑ.*
- *Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός Κατάρτισης Ε.Π ΟΤΑ, 2011*
- *Ε.Ε.Τ.Α.Α., Οδηγός Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Επικαιροποίησης και Αναθεώρησης Ε.Π ΟΤΑ α' βαθμού*

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

- *Andrews R., Boyne G.A, Walker R.M., 2004, “Strategy Content And Organizational Performance: An Empirical Analysis”, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>*
- *Bryson J. and Edwards L.H., 2017, Strategic Planning in the Public Sector, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.128 .*
- *Bryson John M., 2004, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*

- *Bryson John M., 2010, The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States, Public Administration Review, USA*

### **Ιστοσελίδες**

- *Ypes.gr: Νόμοι -Προεδρικά Διατάγματα*
- *Εγκύκλιος 45, Αθήνα 25-10-2006, ΥΠΕΣΔΔΑ*
- *Εγκύκλιος 66 Αθήνα 14/9/2007, ΥΠΕΣΔΔΑ*
- *Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων, Νόμος 3463/2006 (ΦΕΚ Α. 114/8/6/2006), Αθήνα 2006, Άρθρα 203-207, , ΕΕΤΑΑ*
- *ΠΔ 185 / 2007, ΦΕΚ/85Α 221-2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού». ΥΠΕΣΔΔΑ*
- *Υπουργική Απόφαση 18183, «Δομή και περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α.», ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007*
- *www.dsanet.gr*
- [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.epidavros.gr](http://www.epidavros.gr)

### **Πηγές**

- <http://journal-archieves34.webs.com/739-744.pdf>
- <http://www.emeraldinsight.com/0954-478X.htm>
- <https://www.clearpointstrategy.com/balanced-scorecard-for-government/> .
- <https://www.espa.gr/el/pages/staticEurope2020.aspx>
- <https://opencourses.auth.gr/courses/OCRS390/>
- [www.citybranding.gr/2015/11/blog-post\\_19.html](http://www.citybranding.gr/2015/11/blog-post_19.html)