



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

***ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
ΑΧΑΡΝΩΝ.***

ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΡΙΑΝΤΗΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Πειραιάς, 2017



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»

Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
ΑΧΑΡΝΩΝ.

ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΡΙΑΝΤΗΣ, ΑΜ: 02912

ΕΠΙΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Πανάγου Βασίλειος
Καθηγητής Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ., Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Πειραιάς, 2017



**M.Sc. IN
«PUBLIC ECONOMICS
AND POLICY»**

**PIRAEUS UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
DEPARTMENT OF
ACCOUNTING & FINANCE**



M.Sc. in Public Economics and Policy

***BUSINESS PLANNING AT THE ORGANIZATIONS OF LOCAL
GOVERNANCE. THE CASE OF MUNICIPALITY OF ACHARNES.***

IOANNIS TRIANTIS RN: 02912

SUPERVISOR: Panagou Vassilios
Professor in the Piraeus University of Applied Sciences,
Department of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance
of the Piraeus University of Applied Sciences (T.E.I. of Piraeus)
in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2017

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στους κ.κ.:

- Πανάγου Βασίλειο, Καθηγητή Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ., του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής και επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας,
- Νάνου Μαριάννα, Προϊσταμένης Διεύθυνσης Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής του Δήμου Αχαρνών,
- Αγγελή Φίλιππο, Προϊστάμενο Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανθρώπινου Δυναμικού και
- Λέκκα Ειρήνη, Προϊσταμένη Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών του Δήμου Αχαρνών,

για την παροχή υποστηρικτικού υλικού καθώς και για τις χρήσιμες συμβουλές τους κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επιχειρησιακός προγραμματισμός στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η περίπτωση του Δήμου Αχαρνών

Περίληψη

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της τοπικής ανάπτυξης και του τοπικού προγραμματισμού, έχει καλλιεργηθεί αρκετά στην Ελλάδα. Ένα βασικό αναπτυξιακό εργαλείο είναι τα επιχειρησιακά προγράμματα που χρησιμοποιούνται επίσης κι από τους δήμους. Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει την έννοια του σχεδιασμού σε τοπικό επίπεδο καθώς και τη διαδικασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού στη χώρα. Καταγράφονται σημαντικές πληροφορίες που αφορούν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Αχαρνών, ενώ πραγματοποιείται μία έρευνα, η οποία εξετάζει σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή των εργαζομένων στους Δήμους στις διαδικασίες του τοπικού προγραμματισμού και την άποψή τους για τις διαδικασίες εφαρμογής.

Σημαντικοί Όροι: Προγραμματισμός, Δήμος, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Προϋπολογισμός

Business planning at the organizations of Local governance. The case of Municipality of Acharnes

Abstract

During the last decades, the concept of local development and local programming, has grown considerably in Greece. A key development tool is the business plan also used by the municipalities. This thesis presents the planning concept in a local level and also the process of business planning in the country. Important information is recorded relating to the external and internal environment of the municipality of Acharnes, while a survey takes place that examines key issues related to the participation of municipalities' employees in the local planning processes and their opinion on the implementation of the procedures.

Keywords: Programming, Municipality, Business Plan, Budget

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	XX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	XXI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	XXIII
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	XXV
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	1
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης	1
1.3. Σχεδιασμός ή Προγραμματισμός;	4
1.3.1. Η λειτουργία του σχεδιασμού	4
1.3.2. Η λειτουργία του προγραμματισμού	6
1.3.3. Οι διακρίσεις του προγραμματισμού και των προγραμμάτων	9
1.4. Στρατηγική και προγραμματισμός	11
1.5. Η στρατηγική διοίκηση (στρατηγικό μάνατζμεντ)	14
1.5 Ανακεφαλαίωση	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α.	17
2.1 Εισαγωγή	17
2.2. Η τοπική- ενδογενής ανάπτυξη	17
2.3. Περιφερειακή πολιτική, προγραμματισμός και ανάπτυξη	18
2.4. Ο Τοπικός Προγραμματισμός	19
2.5. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης στον αναπτυξιακό προγραμματισμό	21
2.6. Ο Τοπικός Προγραμματισμός στην Ελλάδα	23
2.6.1. Τα Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα	24
2.6.2. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.) των Ο.Τ.Α.	27
2.7. Ανακεφαλαίωση	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	29
ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α' ΒΑΘΜΟΥ	29
3.1. Εισαγωγικά	29

3.2. Θεσμικό πλαίσιο Ε.Π.	29
3.3. Σκοπός των Ε.Π.	32
3.4. Κύρια χαρακτηριστικά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	33
3.5. Το περιεχόμενο ενός Ε.Π. Ο.Τ.Α.....	33
3.6. Διαδικασία κατάρτισης του Ε.Π.	38
3.6.1. Προετοιμασία και οργάνωση.....	38
3.6.2. Συνοπτική περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης.....	38
3.6.3. Καθορισμός του Οράματος και της Στρατηγικής του Δήμου – Κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου.....	40
3.6.4. Συνεργασία με όμορους Δήμους.	41
3.6.5. Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και υλοποίηση των διαδικασιών διαβούλευσης	41
3.6.6. Κατάρτιση Ε.Π.	41
3.6.7. Πενταετής Προγραμματισμός δράσεων και οικονομικός προγραμματισμός	42
3.6.8. Προσδιορισμός Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης,	42
3.6.9. Έγκριση του Ε.Π. και τελικές ενέργειες.....	43
3.7. Διαδικασία κατάρτισης του Ε.Π.Δ. και του Προϋπολογισμού.....	45
3.8. Επιχειρησιακός προγραμματισμός στους Ο.Τ.Α. της Αττικής.....	47
3.9. Ανακεφαλαίωση.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	55
ΔΗΜΟΣ ΑΧΑΡΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	55
4.1. Εισαγωγή	55
4.2. Ο Δήμος Αχαρνών	55
4.3. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	57
4.3.1. Δημογραφικά στοιχεία	57
4.3.2. Εκπαίδευση	62
4.3.3. Απασχόληση.....	65
4.4. Το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Αχαρνών	72
4.4.1. Η οργανωτική δομή.....	72
4.4.2. Το ανθρώπινο δυναμικό	73
4.4.3. Νομικά Πρόσωπα του Δήμου Αχαρνών.....	78

4.4.3.1 Δημοτική Φροντίδα Αχαρνών (ΔΗ.Φ.Α.)	78
4.4.3.2 Κέντρο Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες Δήμου Αχαρνών (ΑΡΩΓΗ).....	79
4.4.3.3 Πνευματικό Κέντρο Θρακομακεδόνων.....	79
4.4.3.4 Σχολικές Επιτροπές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.	79
4.4.4. Οι επιχειρήσεις του Δήμου.....	80
4.4.4.1 Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Αχαρνών (ΔΗ.Κ.Ε.Α).....	80
4.4.4.2 Επενδυτική Αχαρνών.....	80
4.4.5. Οικονομικά στοιχεία περιόδου 2010-2011	81
4.4.6. Εξωτερικός δανεισμός.....	84
4.4.7. Καταγραφή δημοτικής περιουσίας.....	84
4.4.8. Κληροδοτήματα.....	85
4.5. Η προγραμματική περίοδος 2011-2014.....	86
4.5.1. Αποστολή, όραμα και στρατηγικοί στόχοι.....	86
4.5.2. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής»	86
4.5.2.1. Περιβάλλον.....	86
4.5.2.2. Οδικό δίκτυο – δίκτυο συγκοινωνιών	86
4.5.2.3. Ύδρευση – Άρδευση	87
4.5.2.4. Αποχέτευση	88
4.5.2.5. Κρίσιμα ζητήματα	88
4.5.3. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Πολιτισμός και Παιδεία».....	89
4.5.3.1. Κοινωνική πολιτική.....	89
4.5.3.2. Παιδεία	90
4.5.3.3. Πολιτισμός.....	90
4.5.3.4. Αθλητικές υποδομές.....	92
4.5.3.5. Σύλλογοι και λοιποί φορείς	92
4.5.3.6. Κρίσιμα Ζητήματα	94
4.5.4. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Τοπική οικονομία και απασχόληση»	95
4.5.4.1. Κρίσιμα ζητήματα.....	95
4.5.5. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης του Δήμου»	96
4.5.6. Αριθμός δράσεων του Ε.Π.....	96

4.5.7. Οι προτεραιότητες των δράσεων	99
4.5.8. Δείκτες και αξιολόγηση του Ε.Π.	101
4.5.9. Οικονομικά στοιχεία του Ε.Π.	103
4.6. Η νέα προγραμματική περίοδος 2015-2019	113
4.7 Ανακεφαλαίωση.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	117
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	117
5.1. Εισαγωγή	117
5.2 Εισαγωγικά – Μεθοδολογία	117
5.3. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος	118
5.3.1. Συμμετοχή κατά φύλο	118
5.3.2. Συμμετοχή κατά ηλικιακή ομάδα.....	119
5.3.3. Κατανομή συμμετεχόντων κατά επίπεδο εκπαίδευσης.....	121
5.3.4. Έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο	122
5.3.5. Άσκηση καθηκόντων θέσης ευθύνης.....	123
5.4. Συμμετοχή στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου	126
5.4.1. Αριθμός συμμετεχόντων στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου	126
5.4.2. Τρόπος συμμετοχής στις διαδικασίες κατάρτισης	127
5.4.3. Παρακολούθηση Ε.Π. Δήμου	127
5.4.4. Εφικτότητα υλοποίησης του Ε.Π. του Δήμου για την περίοδο 2011-2014	130
5.5. Γενικά περί επιχειρησιακού σχεδιασμού στους Ο.Τ.Α. ά βαθμού	132
5.5.1. Ο χαρακτήρας του επιχειρησιακού σχεδιασμού	132
5.5.2. Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης	133
5.5.3. Η επιμόρφωση ως εργαλείο	134
5.5.4. Η «δύναμη» της διαβούλευσης	134
5.6 Ανακεφαλαίωση.....	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	137
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	137
6.1. Εισαγωγή	137

6.2 Συμπεράσματα	137
6.2.1. Συμπεράσματα έρευνας.....	137
6.2.2. Συμπεράσματα για το Δήμο Αχαρνών	141
6.2.3. Συμπεράσματα για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό στο Δήμο.....	143
6.2.4. Συμπεράσματα για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό στους Ο.Τ.Α.....	144
6.3. Προτάσεις	145
6.4 Ανακεφαλαίωση.....	147
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	149
Ελληνική βιβλιογραφία.....	149
Ξένη βιβλιογραφία.....	152
Διαδικτυακές πηγές.....	153
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	155
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας	157
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ο.Ε.Υ. Δήμου Αχαρνών	161
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Δείκτες παρακολούθησης του Ε.Π.	163
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: S.W.O.T. αναλύσεις ανά θεματικό τομέα	170

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα	Τίτλος	Σελ.
1.1	Σχηματική παράσταση του συστήματος παραγωγής	2
1.2	Δραστηριότητες - λειτουργίες της επιχείρησης	3
1.3	Τα βασικά στάδια του προγραμματισμού	8
1.4	Διακρίσεις προγραμμάτων με βάση τη διάρκεια	10
1.5	Επίπεδα και στάδια στρατηγικού μανάτζμεντ	15
2.1	Βασικές αρχές τοπικού προγραμματισμού	22
2.2	Μεθοδολογία κατάρτισης Τ.Α.Π.	25
3.1	Οι τέσσερις άξονες ενός Ε.Π.	36
3.2	Βήματα στην πρώτη Ενότητα ενός Ε.Π.	36
3.3	Κατάρτιση του Ε.Π. Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού	37
3.4	Αλληλουχία των βημάτων για το σχεδιασμό, την εκπόνηση και την ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου	45
4.1	Ο Δήμος Αχαρνών και οι όμοροι Δήμοι	56

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Α/Α	Τίτλος πίνακα	Σελ.
1.1	Οι διαστάσεις του επιχειρηματικού σχεδιασμού	6
1.2	Διαφορές στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού	10
1.3	Η εξέλιξη της στρατηγικής διοίκησης	13
3.1	Στόχοι και σκοποί των Ε.Π.	32
3.2	Ενδεικτικές Υπηρεσίες Ο.Τ.Α. ανά Θεματικό Τομέα	39
3.3	Ο.Τ.Α. ανά Περιφερειακή Ενότητα της Αττικής	48
3.4	Δήμοι της Περ. Αττικής με πληθυσμό μικρότερο των 10.000 κατοίκων	49
3.5	Αριθμός Ο.Τ.Α. ανά Π.Ε. που υπέβαλλαν Ε.Π. στις δύο διαχειριστικές περιόδους	51
4.1	Ποσοτώσεις ανά επίπεδο εκπαίδευσης στους Δήμους της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής	64
4.2	Μεταβολή Ο.Ε.Π. και Μη Ο.Ε.Π. κατά τα έτη 2001-2011	66
4.3	Αριθμός ανέργων ανά Δήμο της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής	70
4.4	Αριθμός απασχολούμενων ανά κλάδο απασχόλησης (2011)	71
4.5	Μεταβολή οργανικών μονάδων Δήμου (2004-2013)	73
4.6	Βαθμολογική κατάταξη και σχέση εργασίας των υπαλλήλων του Δήμου	76
4.7	Προσωπικό (Ν) ανά Διεύθυνση και κλάδο	77
4.8	Τελικά Βεβαιωθέντα και Εισπραχθέντα Έσοδα Δήμου (2011)	81
4.9	Τελικά Βεβαιωθέντα και Εισπραχθέντα Έσοδα Δήμου (2010-2011)	82
4.10	Τελικά ενταλθέντα και πληρωθέντα Έξοδα Δήμου (2011)	83
4.11	Τελικά Προϋπολογισθέντα και Πληρωθέντα Έξοδα Δήμου (2010-2011)	83
4.12	Συγκριτικός Πίνακας Εσόδων - Εξόδων Δήμου (2010-2011)	83
4.13	Κατάσταση δανειοδότησης Δήμου Αχαρνών	84
4.14	Ακίνητα κληροδοτήματος «Ροδιάς Στριφτού»	85
4.15	Αριθμός δράσεων ανά Διεύθυνση	98
4.16	Κατηγορίες δράσεων ανά Άξονα	99
4.17	Καταμέτρηση δράσεων ανά προτεραιότητα και άξονα	100
4.18	Προϋπολογισθέντα ποσά ανά προτεραιότητα δράσεων	100
4.19	Αριθμός δεικτών παρακολούθησης Ε.Π. ανά Διεύθυνση (2011-2014)	103

4.20	Προϋπολογισμός ανά Άξονα του Ε.Π.	104
4.21	Προϋπολογισμός δράσεων ανά Άξονα και προτεραιότητα	105
4.22	Ποσά και ποσοστά προϋπολογισμού ανά Τοπικό Διαμέρισμα	105
4.23	Κατανομή προϋπολογισμού με βάση το είδος δράσης	107
4.24	Ποσοστιαία κατανομή προϋπολογισμού με βάση το είδος δράσης	107
4.25	Προϋπολογισμός ανά Ενέργεια - Επένδυση/Εργο - Λειτουργία και ανά Άξονα	109
4.26	Ποσοστό προϋπολογισμού ανά Ενέργεια-Επένδυση/Εργο-Λειτουργία και ανά Άξονα	109
4.27	Κατανομή προϋπολογισμού ανά Άξονα και Διεύθυνση	111
4.28	Ποσοστιαία (%) κατανομή προϋπολογισμού ανά Άξονα και Διεύθυνση	112
5.1	Κατά φύλο συμμετοχή	118
5.2	Ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων	119
5.3	Συμμετοχή κατά φύλο και ηλικιακή ομάδα	120
5.4	Συμμετοχή κατά επίπεδο εκπαίδευσης	121
5.5	Αριθμός συμμετεχόντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο	122
5.6	Κατοχή θέσης ευθύνης	123
5.7	Επίπεδο άσκησης καθηκόντων θέσης ευθύνης	124
5.8	Χρόνος κατοχής θέσης ευθύνης	125
5.9	Έτη προϋπηρεσίας με κριτήριο διάκρισης της κατοχή θέσης ευθύνης	126
5.10	Συμμετοχή στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου	126
5.11	Γνώση μέτρων και δράσεων	128
5.12	Ικανοποίηση από αριθμό προτεινόμενων δράσεων	129
5.13	Γνώση ολοκλήρωσης ή μη των δράσεων	130
5.14	Εφικτότητα και ρεαλιστικότητα δράσεων του Ε.Π. 2011-2014	131
5.15	Υποχρέωση κατάρτισης Ε.Π.	132
5.16	Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης	133
5.17	Γνώμη για τη θετική επιρροή της διαβούλευσης	135

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

A/A	Τίτλος γραφήματος	Σελ.
3.1	Πληθυσμός ανά Π.Ε. της Περιφέρειας Αττικής (2011)	47
3.2	Αριθμός Δήμων της Π. Αττικής που υπέβαλλαν Ε.Π. κατά τα έτη 2011-2014 και 2015-2019	50
3.3	Ποσοστό (%) Ο.Τ.Α. ανά Π.Ε. που υπέβαλλαν Ε.Π. στις δύο διαχειριστικές περιόδους	52
4.1	Μόνιμος πληθυσμός Δήμων Ανατολικής Αττικής	58
4.2	Σύνθεση πληθυσμού Δήμου Αχαρνών κατά υπηκοότητα	59
4.3	Μόνιμος πληθυσμός Δήμου Αχαρνών (2001, 2011)	59
4.4	Σύνθεση πληθυσμού κατά φύλο	60
4.5	Αριθμητική κατανομή πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα	61
4.6	Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα	61
4.7	Ποσοστιαία σύνθεση πληθυσμού κατά οικογενειακή κατάσταση	62
4.8	Ποσοτικά δεδομένα ανά επίπεδο εκπαίδευσης (2011)	63
4.9	Ποσοστιαία σύσταση Ο.Ε.Π και μη Ο.Ε.Π.	65
4.10	Αριθμός απασχολούμενων και ανέργων στο Δήμο Αχαρνών (2011)	66
4.11	Απασχολούμενοι και άνεργοι κατά φύλο	67
4.12	Κατά φύλο ποσόστωση «νέων» ανέργων και παλαιών απασχολούμενων	68
4.13	Ποσοστά ανεργίας ανά Δήμο της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής	69
4.14	Κατά φύλο σύσταση ανθρώπινου δυναμικού Δήμου (2016)	73
4.15	Αριθμός υπαλλήλων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο	74
4.16	Αριθμός υπαλλήλων ανά καθεστώς εργασιακής σχέσης	75
4.17	Βαθμολογική κατάταξη και σχέση εργασίας των υπαλλήλων του Δήμου	76
4.18	Ποσόστωση προσωπικού (%) ανά Διεύθυνση και κλάδο	78
4.19	Αριθμός δράσεων ως ποσόστωση ανά Άξονα του Ε.Π. (2011-2014)	97
4.20	Κατανομή δεικτών παρακολούθησης ανά Άξονα του Ε.Π.	101
4.21	Ποσόστωση δεικτών κατά είδος	102
4.22	Προϋπολογισμός (%) ανά Άξονα του Ε.Π.	104

4.23	Ποσά προϋπολογισμού ανά Τοπικό Διαμέρισμα και Άξονα	106
4.24	Κατανομή προϋπολογισμού με βάση το είδος δράσης	108
4.25	Κατά Άξονα ποσόστωση προϋπολογισμού με κριτήριο το είδος της δράσης	110
5.1	Κατά φύλο συμμετοχή	119
5.2	Ποσοστιαία σύνθεση ηλικιακών ομάδων	120
5.3	Αριθμός συμμετεχόντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης	121
5.4	Συμμετέχοντες με βάση τα έτη εμπειρίας (ποσοστά %)	122
5.5	Κατοχή θέσης ευθύνης (N)	123
5.6	Επίπεδο άσκησης καθηκόντων θέσης ευθύνης	124
5.7	Αριθμητική κατανομή με βάση το χρόνο κατοχής θέσης ευθύνης	125
5.8	Συμμετοχή στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου (%)	127
5.9	Γνώση μέτρων και δράσεων (%)	128
5.10	Ικανοποίηση από αριθμό προτεινόμενων δράσεων (%)	129
5.11	Γνώση ολοκλήρωσης ή μη των δράσεων (%)	130
5.12	Εφικτότητα και ρεαλιστικότητα δράσεων του Ε.Π. 2011-2014	131
5.13	Υποχρέωση κατάρτισης Ε.Π. (%)	133
5.14	Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης (%)	134
5.15	Γνώμη για τη θετική επιρροή της διαβούλευσης (%)	135

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Γ.Π.Σ.:	Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο
Δ.Σ.	Δημοτικό Συμβούλιο
Ε.Ε.Τ.Α.Α.:	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Π.:	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Μη Ο.Ε.Π.:	Μη Οικονομικά Ενεργός Πληθυσμός
Ο.Ε.Π.:	Οικονομικά Ενεργός Πληθυσμός
Ο.Τ.Α.:	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Ε.:	Περιφερειακή Ενότητα
Τ.Α.Π.:	Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα
Υ.Α.:	Υπουργική Απόφαση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

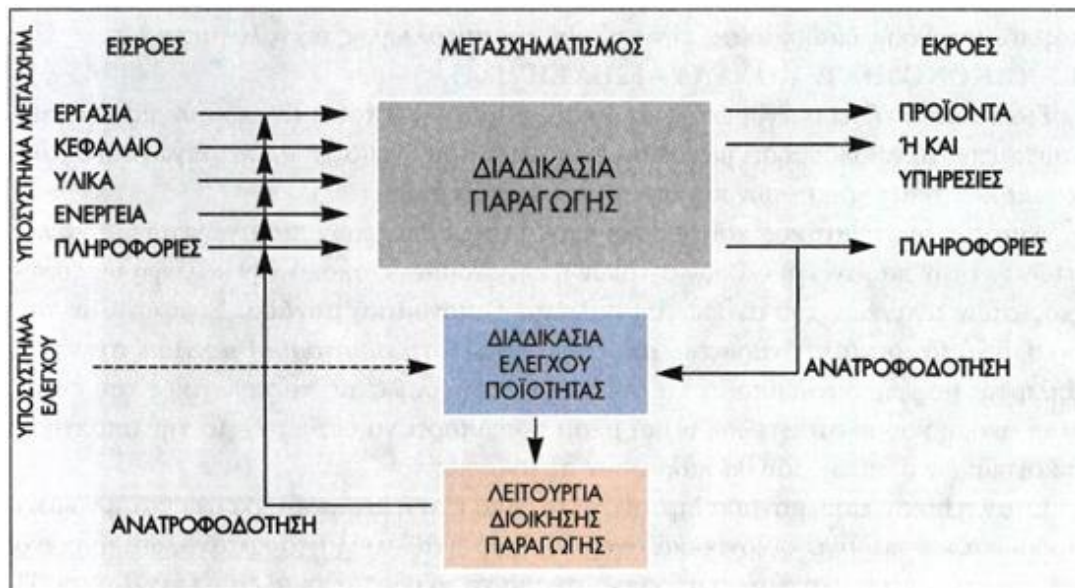
1.1. Εισαγωγή

Στο Κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται μία σύντομη εισαγωγή στις βασικές αρχές και τις λειτουργίες της Διοίκησης. Επίσης γίνεται αποσαφήνιση στις βασικές έννοιες του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, όπως αυτός αποτυπώνεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Αναλύεται η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και της στρατηγικής διοίκησης και αποτιμάται η σημασία τους και η ζωτικής του θέση στην οργανοδιοικητική επιστήμη.

1.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης

Ο όρος Διοίκηση συντίθεται ετυμολογικά από την πρόθεση «δια» και το ουσιαστικό «οίκηση» και σημαίνει την φροντίδα για τον οίκο. Η λειτουργία της Διοίκησης αναλαμβάνει την όλη διακυβέρνηση του οίκου είτε αναφέρεται στη Δημόσια Διοίκηση είτε στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η θεωρία της Οργανοδιοικητικής επιστήμης στηρίζεται στα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν διεξαχθεί στο αντικείμενο της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Οι λειτουργίες της διοίκησης και της οργάνωσης περιλαμβάνονται σ' ένα σύστημα παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Ένα τέτοιο απλό σύστημα παρουσιάζεται στο σχήμα 1.1 όπου φαίνεται η σύνδεση του συστήματος με το περιβάλλον του καθώς και οι επιρροές και τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η επεξεργασία των εισροών για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.



Πηγή: Αναδημοσίευση από <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C124/54/414,1538/>

Σχήμα 1.1

Σχηματική παράσταση του συστήματος παραγωγής

Οι εισροές και εκροές της επιχείρησης δραστηριοποιούν την ίδια την επιχείρηση και όλο το παραγωγικό κύκλωμα. Οι δραστηριότητες – λειτουργίες που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν σε:

1. *διαχειριστικές λειτουργίες* οι οποίες περιλαμβάνουν λειτουργίες που έχουν σχέση με τη διαχείριση των πόρων, όπως η διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων, προσωπικού, υλικών, εγκαταστάσεων, πληροφοριών κλπ,
2. *επιχειρησιακές λειτουργίες* οι οποίες αφορούν τις φάσεις του παραγωγικού κυκλώματος, όπως προμήθεια α' υλών, ανάπτυξη προϊόντος, διάθεση προϊόντος κλπ και
3. *διοικητικές λειτουργίες* οι οποίες καθορίζουν την συμπεριφορά της επιχείρησης και εφαρμόζουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Κατά τη διοίκηση παραγωγής, όλες οι παραπάνω λειτουργίες χαρακτηρίζονται ως «επιχειρησιακές δραστηριότητες» και αφορούν όλες εκείνες τις δραστηριότητες «που διενεργεί ένας οργανισμός στους πελάτες ή καταναλωτές οι οποίοι αποτελούν τον βασικό λόγο ύπαρξής του» (Johnson & Williams, 2005)



Σχήμα 1.2

Δραστηριότητες - λειτουργίες της επιχείρησης

Βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Η σημαντικότερη από αυτές είναι ο σχεδιασμός, ο οποίος αναλύεται στις επόμενες ενότητες του Κεφαλαίου.

Η οργάνωση αφορά στη διαμόρφωση της δομής ενός οργανισμού, τον καθορισμό του αντικειμένου ανά θέση εργασίας και τον τρόπο συντονισμού. Δημιουργούνται τμήματα, καθορίζονται οι δομές εξουσίας καθώς και οι αρμοδιότητες των μελών (Χαραλαμπίδης, 2014).

Η στελέχωση αφορά βασικά στην εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, που θα συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Περιλαμβάνει επιμέρους δράσεις όπως η ανεύρεση, η στρατολόγηση του προσωπικού, η ένταξή του στον οργανισμό, η κινητροποίηση και η αξιολόγηση της απόδοσή τους (Κανελλόπουλος, 2003).

Η διεύθυνση ως λειτουργία, αφορά στο στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό. Εδώ αναδεικνύεται και η έννοια της ηγεσίας, η οποία αποτελεί σημείο αναφοράς σε ποικίλη βιβλιογραφία. Στη λειτουργία αυτή εντάσσεται η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης ή η κατάρτιση ενός προγράμματος επισκόπησης των επιδόσεων του προσωπικού και του οργανισμού (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997).

Ο έλεγχος είναι η «διαδικασία διαπίστωσης και διασφάλισης ότι οι πραγματικές δραστηριότητες ανταποκρίνονται στις σχεδιασθείσες... η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και τη διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών» (Σαρμανιώτης, 2005)

1.3. Σχεδιασμός ή Προγραμματισμός;

Αρχικά, θα πρέπει να γίνει αποσαφήνιση δύο βασικών εννοιών, οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις, ωστόσο, αντιμετωπίζονται ως ταυτόσημες. Τις έννοιες του «σχεδιασμού» και του «προγραμματισμού».

1.3.1. Η λειτουργία του σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός (planning) αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη λειτουργία της διοίκησης και αποτελείται από πολλαπλά σχέδια δράσης (plans), σε αντίθεση με τον προγραμματισμό (programming) που αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα (program) με τη χρήση συγκεκριμένων μέσων και προκαθορισμένου στόχους. Ουσιαστικά, ο όρος «προγραμματισμός» αποτελεί τμήμα του «σχεδιασμού» (Μηλιώτη, 2010). Κατά άλλους, ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο (Δελής, 1983).

Ο σχεδιασμός είναι μια λειτουργία ελέγχου που έχει σαν σκοπό να προσδιορίζει τους γενικούς κατευθυντήριους άξονες των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και να συγκεντρώνει τη δύναμη του οργανισμού μέσα από συντονισμένες ενέργειες και λειτουργίες.

Σχεδιασμός είναι:

- η διαδικασία επιλογής και καθορισμού συγκεκριμένων στόχων και προσδιορισμού συγκεκριμένης πορείας δράσης για να επιτευχθούν οι στόχοι (Burke & Bittel, 1981).
- Ένα θεσμοθετημένο σύνολο διαδικασιών που αποβλέπει στη σύλληψη ενός επιθυμητού μέλλοντος και των μέσων πραγματώσεως του, στη σύλληψη και πραγμάτωση μιας επιθυμητής κατάστασης του συστήματος (Δελής, 1983).
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων εκ των προτέρων... Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης, των βασικών αποτελεσμάτων και τον

καθορισμό των σκοπών, την ανάπτυξη πολιτικών, προγραμμάτων και διαδικασιών για την επίτευξή τους (Kast & Rosenzweig, 1985).

- η διαδικασία ανάπτυξης των στόχων της επιχείρησης και επιλογής μίας μελλοντικής πορείας δράσεις για να πραγματοποιηθούν αυτοί (Welsch, Hilton, & Gordon, 1988).

Ο σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος στον επιχειρησιακό κόσμο καθώς:

- ✓ αποτελεί σημείο αναφοράς και βοηθά στη χάραξη της κατεύθυνσης των οργανισμών,
- ✓ υποβοηθά σημαντικά τη διαδικασία τμηματοποίησης μίας επιχείρησης,
- ✓ εισάγει τις απαιτούμενες επιστημονικές μεθόδους που αφορούν στη μακροχρόνια έρευνα που πρέπει να αναπτύσσει εσωτερικά μία επιχείρηση,
- ✓ αποτελεί στοιχείο αλληλεπίδρασης και διαπραγμάτευσης με πολλά στελέχη και προσωπικό όλων των διοικητικών βαθμίδων ενώ παράλληλα είναι και ένας μηχανισμός εκπαίδευσης (Μηλιώτη, 2010).

Η λειτουργία του σχεδιασμού ακολουθεί τα εξής βήματα :

1. Προσδιορισμός της πορείας δράσης της επιχείρησης ή του οργανισμού κάνοντας επιλογή και καθορίζοντας τους στόχους και σκοπούς
2. Προσπάθεια για έλεγχο του μέλλοντος μέσα από την παραγωγή σκέψης και υποθέσεων ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην πρόβλεψη και να κινηθεί ανάλογα στις μεταβολές του μικροοικονομικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος
3. Εντοπισμός και ανάλυση των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην επιθυμητή λύση
4. Λήψη αποφάσεων. Πρόκειται για μια διαδικασία που οδηγεί στην επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.
5. Μεθόδευση των λειτουργιών της επιχείρησης ώστε να μετατραπεί ο σχεδιασμός σε δράση (πράξη).
6. Αξιολόγηση του σχεδιασμού και τακτικός ανασχεδιασμός στις περιπτώσεις που είναι χρήσιμος και αναγκαίος.

Η έκταση εφαρμογής του σχεδιασμού στις διάφορες οικονομικές μονάδες, αποτελεί το κριτήριο κατάταξης στις ακόλουθες μορφές:

- Σχεδιασμός οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate planning), όπου και καθορίζονται οι κύριοι σκοποί και οι βασικές στρατηγικές για το σύνολο ενός οργανισμού ή ενός ομίλου επιχειρήσεων.
- Σχεδιασμός επιχειρήσεων, στον οποίο καθορίζεται πως μπορεί να ενισχυθεί η ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης στην αγορά.

- Σχεδιασμός λειτουργιών (functional planning), που αφορά στο σχεδιασμό των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, προσδιορίζονται επακριβώς οι στρατηγικές για όλα τα τμήματα του οργανισμού και ουσιαστικά τα λειτουργικά σχέδια που καταρτίζονται είναι αλληλεξαρτώμενα από το σχέδιο του οργανισμού.
- Ειδικός σχεδιασμός (ad hoc planning) που περιλαμβάνει σχεδιασμό για επενδύσεις, νέα προϊόντα ή σχέδια ανάπτυξης της αγοράς (Μηλιώτη, 2010).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, στις αρχές της δεκαετίας του '70 αντικατέστησε το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό κι ουσιαστικά αποτέλεσε μία νέα θεώρηση όλων εκείνων των παραγόντων, που αθροιστικά, συμβάλλουν στην επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Γεωργόπουλος, 2010).

Τα επίπεδα του σχεδιασμού σε σχέση με τα διοικητικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη χάραξη του, με τον χρονικό ορίζοντα, τις διαστάσεις του σχεδιασμού καθώς και την αντίστοιχη ονομασία του, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 1.1

Οι διαστάσεις του επιχειρηματικού σχεδιασμού

Επίπεδο σχεδιασμού	Βασικοί υπεύθυνοι	Χρονικός ορίζοντας	Όρια	Όνομα σχεδιασμού
Σχεδιασμός οργανισμού	Ανώτατα διοικητικά στελέχη	Πέρα από τους προϋπολογισμούς (5-25 χρόνια)	Στόχοι, στρατηγικές, δομή, πολιτικές	Στρατηγικός
Σχεδιασμός επιχείρησης	Διευθυντές κέντρων κέρδους	Λειτουργιών, κύκλος προϋπολογισμού (2-5 χρόνια)	Στόχοι, στρατηγική δομή	Στρατηγικός λειτουργικός σχεδιασμός
Λειτουργικός σχεδιασμός	Διευθυντές λειτουργιών	Απαιτήσεις προϋπολογισμού, σχέδια (μέχρι 1 έτος)	Στόχοι, στρατηγικές	Λειτουργικός

Πηγή: Αναδημοσίευση από (Μηλιώτη, 2010)

1.3.2. Η λειτουργία του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη από τις πέντε βασικές αρχές του σύγχρονου management, ακολουθούμενη από την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον

έλεγχο. Η σημασία του για την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη των κοινωνικών οργανώσεων είναι βαρυσήμαντη (Μπουραντάς & Αλεξανδρή, 2003).

Με τον όρο «προγραμματισμό» νοείται «ο συστηματικός ή επιστημονικός προκαθορισμός δραστηριοτήτων και μεγεθών» (Σταθόπουλος, 1984), με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των επιχειρηματικών σκοπών. Ουσιαστικά αποτελεί το μέσο ένωσης μεταξύ δύο σημείων, αυτού που βρισκόμαστε στο παρόν και του επιθυμητού (Koontz & O'Donnell, 1983).

Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεί τμήμα της στρατηγικής που αναπτύσσουν οι οργανισμοί, και ουσιαστικά περιλαμβάνει την εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του (Παπαδάκης Β. , 1999). Συνεπώς τα προγράμματα που καταρτίζονται αποτελούν τους προϋπολογισμούς, τα βασικά μέσα επικοινωνίας και παράλληλα είναι και μηχανισμοί ελέγχου (Μηλιώτη, 1995).

«Συνίσταται στην συστηματική απογραφή των υφισταμένων και στην επινοήση νέων μέσων δράσης και στην επιλογή του βέλτιστου συνδυασμού τους, δηλ. του συνδυασμού που συνεπάγεται την ικανοποίηση των αντικειμενικών σκοπών και στόχων με την ελάχιστη θυσία» (Δελής , 1983).

Ουσιαστικά είναι μία «διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή της μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών» (Τζωτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Είναι δηλαδή μία διαδικασία «πρόβλεψης», καθώς στηρίζεται στο «δυνατόν γενέσθαι» (δηλαδή τις δυνατότητες επίτευξης κάποιου στόχου) και στο «δέον γενέσθαι» (δηλαδή στοιχεία από παρελθοντική δράση) (Χολέβας, 1995), με πολύπλευρη σημαντικότητα για όσους εμπλέκονται ενεργά στην παραγωγική διαδικασία.

Οι λόγοι που επιβάλλουν τον προγραμματισμό μπορούν να συνοψισθούν τις ακόλουθους:

1. Η ανεπάρκεια των φυσικών και οικονομικών μέσων.
2. Ο προγραμματισμός μετριάζει την αβεβαιότητα.
3. Συντελεί στη μείωση του κόστους και
4. διευκολύνει τον έλεγχο τις επιχειρηματικής δράσης (Φλώρος, 1993).

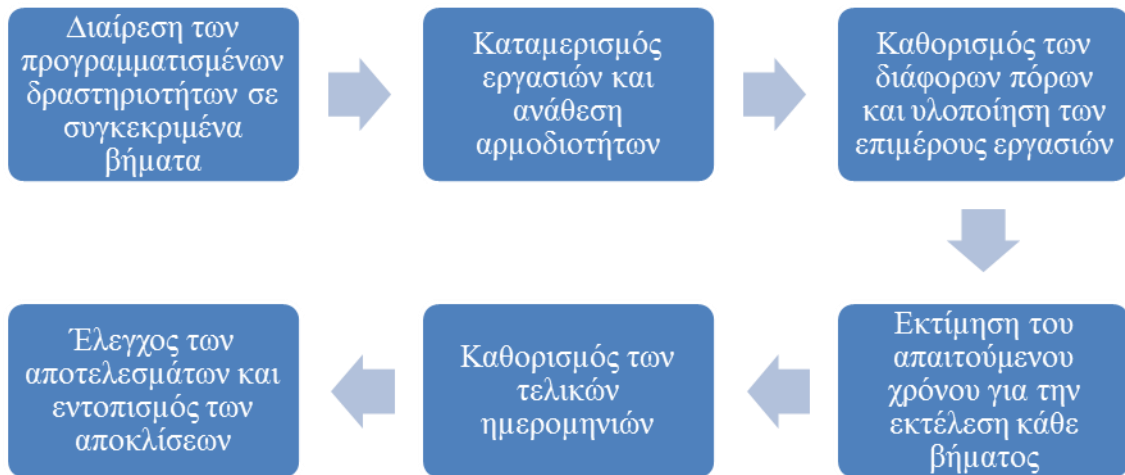
Τα βασικά οφέλη τις διαδικασίας προγραμματισμού, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

1. Βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των οργανωτικών μονάδων.
2. Προσανατολισμός στο μέλλον και την εξέλιξη.
3. Ενεργή συμμετοχή στην πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων.
4. Δημιουργία αποτελεσματικότερου συστήματος ελέγχου (Ζαβλανός, 1998).

Οι προϋποθέσεις εφαρμογής του προγραμματισμού, είναι οι ακόλουθες:

1. Η σταθερότητα.
2. Ο κλάδος θα πρέπει να είναι ώριμος, δηλαδή οι πωλήσεις να χαρακτηρίζονται από στασιμότητα, ο ρυθμός ανάπτυξης να είναι αργός και να υπάρχει προτυποποίηση τις αγορές.
3. Το μέγεθος των επενδύσεων να είναι μεγάλο, γεγονός που θα απαιτεί μεγαλύτερο έλεγχο των πόρων και κατ' επέκταση θα επιβάλει την ανάγκη για εντονότερο προγραμματισμό.
4. Το μεγάλο μέγεθος τις επιχείρησης.
5. Η προϋπάρχουσα μελέτη του οργανισμού που θα προσδιορίσει τις στόχους του και έτσι θα καθορίσει και τη δομή του.
6. Ο συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού.
7. Η ύπαρξη εξωτερικού ελέγχου (Μηλιώτη, 2010).

Τα βασικά βήματα τις διαδικασίας του προγραμματισμού –από οργανωτική άποψη- παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα:



Πηγή: Προσαρμογή από (Ζιγκιρίδης, 2008)

Σχήμα 1.3

Τα βασικά στάδια του προγραμματισμού

Για τους στόχους που τίθενται, θα πρέπει να πληρούν το ακρωνύμιο S.M.A.R.T., το οποίο προσεγγίζεται ως ακολούθως:

- **Specific (Συγκεκριμένοι):** Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ποσοτικά και ποιοτικά προσδιορισμένοι, χωρίς να παραλείπεται ο χρόνος επίτευξης ή το καταληκτικό διάστημα.
- **Measurable (Μετρήσιμοι):** Προκειμένου να μπορεί να εκτελεστεί η λειτουργία του ελέγχου, οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικά προσδιορισμένοι και να απεικονίζουν αριθμητικά την αποστολή ενός οργανισμού.
- **Achievable (Επιτεύξιμοι):** Συνυπολογίζοντας την πραγματική δυναμική ενός οργανισμού, οι στόχοι θα πρέπει να μην είναι φιλόδοξοι.
- **Realistic (Ρεαλιστικοί):** Οι στόχοι πρέπει να είναι συμβατοί με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον ενός οργανισμού, για το λόγο αυτό απαιτείται και μελέτη του μικρο και μακρο-περιβάλλοντος του.
- **Time specific (Χρονικά προσδιορισμένοι):** Με δεδομένο ότι ο χρονικός παράγοντας είναι καθοριστικός για την επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος, θα πρέπει να προσδιορίζεται ένα πλαίσιο δράσης για την επίτευξη των στόχων (Κέφης, 2009).

1.3.3. Οι διακρίσεις του προγραμματισμού και των προγραμμάτων

Οι δύο βασικές διακρίσεις του προγραμματισμού, οι οποίες και είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, είναι:

1. Ο **στρατηγικός**, δηλαδή η διατύπωση αποστολής, οράματος, μακροπρόθεσμων στόχων, μεθοδολογίας δράσης και πόρων. Ουσιαστικά περιλαμβάνει αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα του οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον του (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002). Βασικό αποτέλεσμα, η δημιουργία μοναδικού, συγκριτικού πλεονεκτήματος (Matt, 2008) που είναι μοναδικό για τον φορέα.
2. Ο **λειτουργικός ή επιχειρησιακός**, κατά τον οποίο προσδιορίζονται οι απαιτούμενες ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των επιμέρους στόχων. Βασικό εργαλείο είναι ο προϋπολογισμός (Steiner, 1969).

Συγκρίνοντας τις δύο μορφές, θα μπορούσαν οι διαφορές τους να συνοψιστούν στον παρακάτω πίνακα.

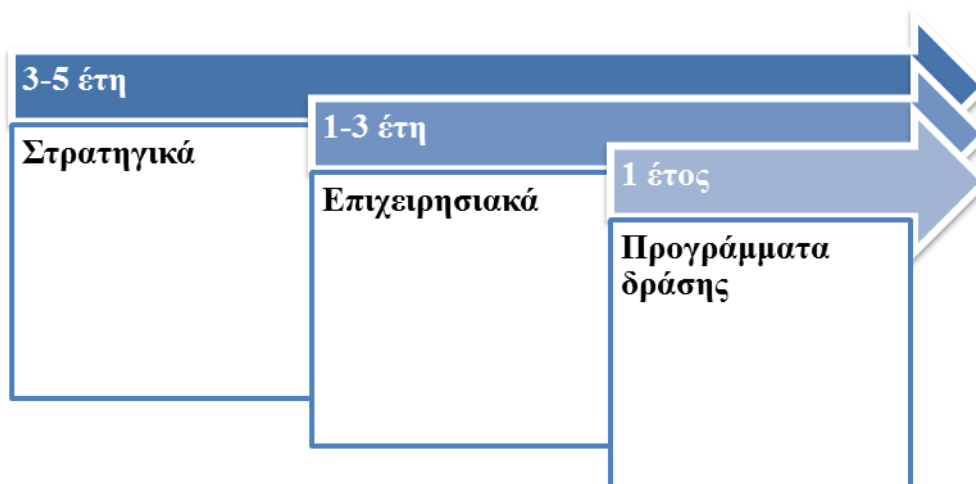
Πίνακας 1.2

Διαφορές στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού

	Στρατηγικός προγραμματισμός	Λειτουργικός προγραμματισμός
Χρονική διάρκεια	3-5 έτη	<1 έτος
Βασική ερώτηση	Τι είμαστε και που θέλουμε να πάμε	Τι πρέπει να κάνει κάθε μονάδα για επίτευξη στόχων
Πολυπλοκότητα	Πολλαπλές μεταβλητές του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού)	Συγκεκριμένες μεταβλητές που σχετίζονται αποκλειστικά με τις οργανικές μονάδες
Βαθμός δόμησης	Εξαρτάται από τον οργανισμό	Δομημένος εξαιτίας συγκεκριμένων στόχων
Αποτέλεσμα	Γενική πρόταση που εκφράζεται συνήθως από την αποστολή και το όραμα	Ειδικές προτάσεις που εκφράζονται από εργαλεία όπως ο προϋπολογισμός

Πηγή: Προσαρμογή από (Ζαβλανός, 1998)

Σε ευθυγράμμιση με τα παραπάνω, με κριτήριο διάκρισης το χρόνο εφαρμογής, τα προγράμματα διακρίνονται σε στρατηγικά (με διάρκεια 3-5 έτη), επιχειρησιακά (1-3 έτη) και προγράμματα δράσης (ετήσια), όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα. Ουσιαστικά τα προγράμματα δράσης αποτελούν τους διαμορφωμένους δείκτες επίδοσης.



Σχήμα 1.4

Διακρίσεις προγραμμάτων με βάση τη διάρκεια

Ένα ακόμη βασικό κριτήριο που χρησιμοποιείται για τη διάκριση των προγραμμάτων είναι αυτό της ελαστικότητας, βάσει του οποίου διακρίνονται σε ελαστικά (προσαρμοζόμενα) και μη ελαστικά (μη προσαρμοζόμενα).

Τα προγράμματα είναι ουσιαστικά το μέσο «αντιπροσώπευσης» των στρατηγικών που χαράσσονται και αποτελούν για την επιχείρηση τόσο μέσα ελέγχου όσο και μέσα επικοινωνίας, καθώς είναι ποσοτικοποιημένα.

1.4. Στρατηγική και προγραμματισμός

Η στρατηγική είναι μία διαδικασία κατάρτισης ενός σχεδίου δράσης που μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή ξεκινά από τη θέση που βρίσκεται ο οργανισμός σε παροντική φάση (Henderson, 1989).

Σύμφωνα με άλλον ορισμό, η στρατηγική αφορά στον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, την αποδοχή ενός συγκεκριμένου τρόπου δράσης για την επίτευξή τους και των επιμερισμό των απαιτούμενων μέσων (Chandler A. D., 1994).

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1994) η στρατηγική αφορά σε:

1. μελλοντικό σκεπτικισμό,
2. έλεγχο του μέλλοντος,
3. λήψη αποφάσεων,
4. μία τυποποιημένη διαδικασία που παράγει αποτελέσματα στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος αποφάσεων.

Συνεπώς η στρατηγική είναι μία μορφή καθοδήγησης, που περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία βασικά στοιχεία:

1. καθορισμός στόχων μακροχρόνιου χαρακτήρα, με απλό και αποδεκτό τρόπο
2. μελέτη και κατανόηση των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος
3. ορθή αξιολόγηση των ενδο-επιχειρησιακών πόρων (Grant R. M., 2013)

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι «το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών, και διαδικασιών. Παρόλο που η υλοποίηση εξετάζεται συνήθως μετά τη

διαμόρφωση της στρατηγικής, αυτή αποτελεί ένα βασικό τμήμα του στρατηγικού μάνατζμεντ» (Hunger & Wheelen, 2004).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές φορές τα ποσοτικά δεδομένα τα οποία χρησιμοποιούνται για την χάραξη της στρατηγικής ενός οργανισμού, καταγράφουν κάποια ευάλωτα σημεία:

1. Είναι συνήθως περιορισμένης ευρύτητας και στερούνται την ποικιλία με αποτέλεσμα πολλές φορές να μην μπορούν να συμπεριλάβουν μη οικονομικά και μη ποσοτικά χαρακτηριστικά.
2. Σε πολλές περιπτώσεις τα δεδομένα είναι συνοπτικά με αποτέλεσμα να παρέχεται ελλιπής πληροφόρηση.
3. Μέρος των ποσοτικών δεδομένων καθυστερούν να παρουσιαστούν με αποτέλεσμα να καταγράφεται καθυστέρηση και στη χάραξη της στρατηγική.
4. Τέλος, ένα μεγάλο μέρος των ποσοτικών δεδομένων είναι αναξιόπιστα (Μιντζμπεργκ, Αλστραντ, & Λαμπελ, 2004).

Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεί βασικό τμήμα της στρατηγικής διοίκησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Παπαδάκης Β. , 1999), η οποία με τη σειρά της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις περιβαλλοντικές αλλαγές και την οργανωσιακή κουλτούρα που πρέπει να διαμορφώσουν οι φορείς που την εφαρμόζουν (Andrews, 1987). Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι, η αποτυχία πολλών οργανισμών αιτιολογείται συνήθως από την έλλειψη προγραμματισμού και την έλλειψη διοικητικής ικανότητας, δηλαδή την αδυναμία εκτέλεσης οποιουδήποτε σχεδίου δράσης (Taylor, 2005).

Πίνακας 1.3

Η εξέλιξη της στρατηγικής διοίκησης

Οικονομικός προγραμματισμός (1950)
<ul style="list-style-type: none">• Κατάρτιση βάσει λειτουργιών• Κεφαλαιακός προϋπολογισμός
Επιχειρησιακός σχεδιασμός (1960-1970)
<ul style="list-style-type: none">• Εταιρικά σχέδια βασισμένα σε μεσοπρόθεσμες οικονομικές προβλέψεις
Ανάδειξη της στρατηγικής διοίκησης (1980)
<ul style="list-style-type: none">• Ανάλυση του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης
Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (1990)
<ul style="list-style-type: none">• Έμφαση στους πόρους και τις δυνατότητες• Μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων• Επαναπροσδιορισμός, εξωτερική ανάθεση, μείωση του κόστους
Προσαρμογή στις αλλαγές (2000-2014)
<ul style="list-style-type: none">• Αξιοποίηση των Τ.Π.Ε.• Στρατηγική καινοτομία• Στρατηγικές συμμαχίες• Κοινωνική & περιβαλλοντική υπευθυνότητα

Πηγή: Προσαρμογή από (Grant & Jordan, 2015)

Τα θετικά αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού, θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- Παρέχει ένα ρεαλιστικό πλαίσιο εφαρμογής που στηρίζεται στη λογική της συνεχούς βελτίωσης.
- Αποτελεί σημαντικό εργαλείο διεύθυνσης καθώς καθορίζει τον τρόπο εκτέλεσης μίας εργασίας αποτελεσματικά και στο πλαίσιο των οικονομικών περιορισμών.
- Προσαρμόζεται εύκολα στο ευμετάβλητο περιβάλλον.
- Ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών καθώς εστιάζει στις προτεραιότητές τους.
- Περιορίζει τα εμπόδια επικοινωνίας καθώς είναι ένα συμμετοχικό εργαλείο που στηρίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία.

- Στοχοθετεί και παραμετροποιεί σύμφωνα με την οργανωτική δομή του οργανισμού που τον εφαρμόζει.
- Χαρακτηρίζεται από προσαρμοστικότητα (DiNapoli, 2012).

1.5. Η στρατηγική διοίκηση (στρατηγικό μάνατζμεντ)

Η στρατηγική διοίκηση, υποδηλώνει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και την ανάπτυξη συστήματος σκέψεων και διαδικασιών, για τη διαμόρφωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση δραστηριοτήτων, οι οποίες θεωρούνται αναγκαίες προκειμένου να καταστούν επιτεύξιμοι οι στόχοι που θέτει η διοίκηση ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης.

Κατά τους Rowe, Mason και Dickel (1985) το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία διαδικασία, αλλά θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την ικανότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να προσμετρήσει τις συνιστώσες τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος και να διαθέσει τους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει:

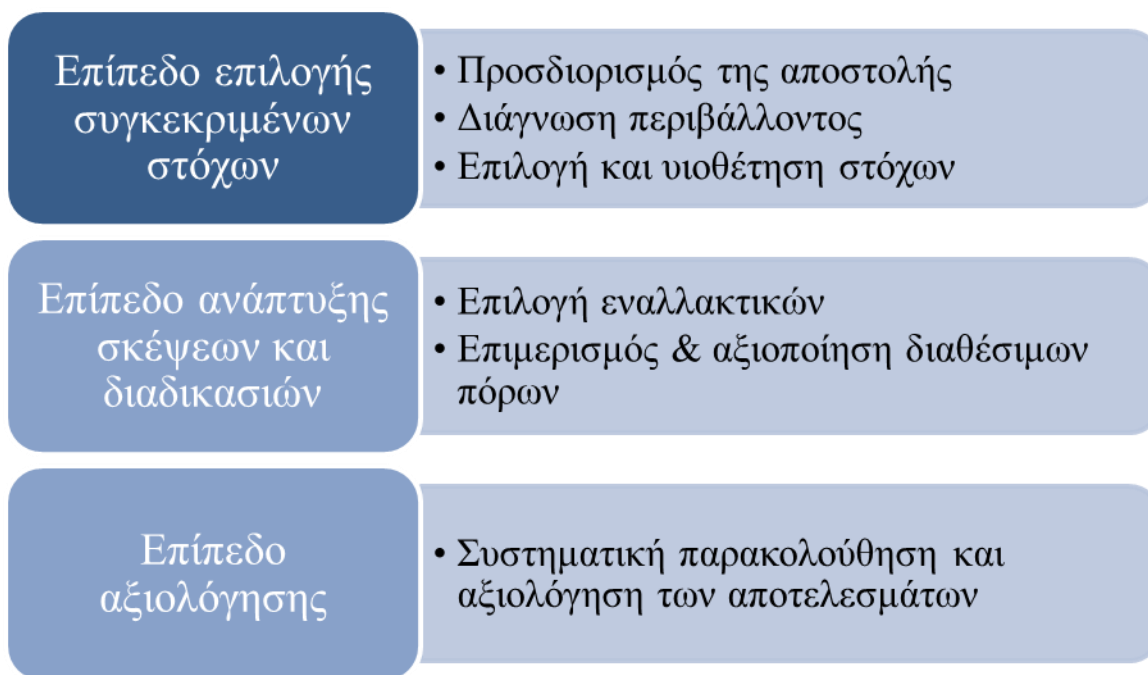
- Την κατανόηση της στρατηγικής θέσης του οργανισμού,
- Την κατανόηση των μελλοντικών στρατηγικών επιλογών και
- Τη μετατροπή της στρατηγικής σε δράση (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Η άσκηση του στρατηγικού μάνατζμεντ, καλύπτει τρία βασικά επίπεδα εξέλιξης:

1. Το επίπεδο επιλογής συγκεκριμένων στόχων, που ουσιαστικά αποτελούν την αιτία υιοθέτησης ενός στρατηγικού σχεδίου. Οι στόχοι αυτοί, προσδιορίζονται αφού έχουν ολοκληρωθεί οι τρεις βασικές προϋποθέσεις:
 - a. Αναγνώριση του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο θα υπάρξει δραστηριοποίηση.
 - b. Προσδιορισμός της αποστολής του οργανισμού ή της επιχείρησης.
 - c. Γνώση των δυνατοτήτων και των απαιτούμενων πόρων από άποψη ποιότητας, ποσότητας και χρόνου.
2. Το επίπεδο ανάπτυξης σκέψεων και διαδικασιών, από όπου και θα ανακύψει το σχέδιο δράσης και ο τρόπος εφαρμογής του.
3. Το επίπεδο αξιολόγησης του συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου και της διαδικασίας ανατροφοδότησης.

Έτσι, το στρατηγικό μάνατζμεντ, μπορεί να αναλυθεί στα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός της αποστολής του οργανισμού.
2. Διάγνωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, από την οποία θα προκύψουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του οργανισμού καθώς και οι τυχόν κίνδυνοι και οι προφανείς ευκαιρίες.
3. Επιλογή και υιοθέτηση στόχων προς τους οποίους θα αποβλέπει το σχέδιο δράσης.
4. Επιλογή των δυνατών εναλλακτικών οδών ενέργειας, δηλαδή κατάρτιση των μέτρων πολιτικής του οργανισμού ή της επιχείρησης.
5. Επιμερισμός και αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων.
6. Συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Σαρσέντης, 2004).



Σχήμα 1.5

Επίπεδα και στάδια στρατηγικού μάνατζμεντ

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικό μάνατζμεντ, έχουν περισσότερες επιτυχίες από ότι στην αντίθετη περίπτωση, καθώς η στρατηγική διοίκηση:

- είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των πιο σημαντικών αποφάσεων, οι οποίες ελαχιστοποιούν πιθανούς κινδύνους,
- βοηθά τα διοικητικά στελέχη να βελτιώσουν τις ικανότητες λήψης αποφάσεων, καθώς εστιάζει στα βασικά προβλήματα ενός οργανισμού και
- βελτιώνει τέλος την επικοινωνία, την κατανομή των πόρων και τον βραχυχρόνιο προγραμματισμό (Γεωργόπουλος, 2010)

1.5 Ανακεφαλαίωση

Ο σχεδιασμός σε έναν οργανισμό, αποκαλύπτεται ότι είναι η «αρχή των πάντων». Χωρίς ορθολογικό σχεδιασμό και διοίκηση, οποιαδήποτε στρατηγική που θα χαραχθεί, δεν θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Οι οργανισμοί, μέσα από τις βασικές τους λειτουργίες, δίνουν «σάρκα και οστά» στις επιθυμητές αποδόσεις και με ορθολογική στοχοθεσία προσπαθούν να επιφέρουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν. Χωρίς βασικούς κανόνες διοίκησης και σαφή ανάλυση των λειτουργιών, συνήθως η αποτυχία είναι μονόδρομος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α.

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν Κεφάλαιο, πραγματοποιείται μία απολύτως βασική προσέγγιση σε έννοιες όπως η «τοπική ανάπτυξη» και ο «τοπικός προγραμματισμός». Ουσιαστικά αποτελεί έναν «προπομπό» της ανάλυσης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α., ώστε να γίνει αντιληπτός ο σκοπός κατάρτισής τους. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά για τα Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα (Τ.Α.Π.) που είχαν εκπονηθεί από τους Ο.Τ.Α. και μία μικρή εισαγωγή στα Ε.Π. των Ο.Τ.Α..

2.2. Η τοπική- ενδογενής ανάπτυξη

Με δεδομένο ότι πολλά προβλήματα όπως η ανεργία, οι εισοδηματικές ανισότητες κλπ, που διακρίνονται από τον χωρικό χαρακτήρα, δημιουργούν εντάσεις οικονομικού και πολιτικού περιεχομένου, επέβαλαν ουσιαστικά την ενσωμάτωση του χώρου, ως μεταβλητή, στην οικονομική θεωρία και την άσκηση οικονομικής πολιτικής. Κατά της δεκαετία του '70, οι χωρικές θεωρίες χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι κρίσεις που αντιμετώπιζαν οι ανεπτυγμένες οικονομίες. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση, που απομειώνει τη βαρύτητα των τοπικών οικονομιών, απέδωσε νέα σημασία στις χωρικές θεωρίες (Κόνσολας, 1997), με αποτέλεσμα οι πολιτικές του προτύπου της «εκ των άνω» ανάπτυξης να στραφούν στο πρότυπο της ενδογενούς ανάπτυξης, η οποία αφορά:

1. στη δυναμική μετασχηματισμού του τοπικού κοινωνικού και οικονομικού συστήματος,
2. στην ικανότητα αντίδρασης σε εξωτερικές προκλήσεις,
3. στην προώθηση της κοινωνικής πληροφόρησης και
4. ικανότητα εισαγωγής ειδικών μορφών κοινωνικής ρύθμισης σε τοπικό επίπεδο που ευνοούν τα προαναφερθέντα σημεία (Garofoli, 1992).

Η τοπική ανάπτυξη αναφέρεται στην πλήρη αξιοποίηση των τοπικών παραγωγικών συντελεστών από τις τοπικές αρχές και τις οικονομικές μονάδες. Η συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα αποτελεί «κλειδί» της επίτευξής της, καθώς, η

συνεργασία αυτή, μπορεί να οδηγήσει σε νέες θέσεις εργασίας και την παρακίνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μία σαφώς ορισμένη οικονομική ζώνη.

Η «εκ των κάτω» ανάπτυξη πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- Δημιουργία θέσεων εργασίας για την αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών.
- Ανάπτυξη δραστηριοτήτων στον τομέα των υπηρεσιών.
- Δημιουργία σύγχρονων υποδομών και μεταφορικών δικτύων καθώς και ενίσχυση των τοπικών εξυπηρετήσεων.
- Διαμόρφωση ενός βασικού πλαισίου ανάπτυξης των βασικών θεσμών (θεσμικής αποκέντρωση).
- Δημιουργία παραγωγικών μονάδων μικρής κλίμακας σε αποκεντρωμένους τόπους (παραγωγικής αποκέντρωση) και ενδυνάμωση τοπικού ελέγχου.
- Αξιοποίηση τοπικών φυσικών πόρων (Ορφανού, 2010).

Η ολοκληρωμένη ανάπτυξη είναι συνεπώς μια διαδικασία με την οποία επιδιώκεται ταυτόχρονα αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών μίας περιφέρειας με ισόρροπη ανάπτυξη και αποφυγή συγκεντρώσεων (Χριστοφάκης Μ. , 2001). Κατά καιρούς καταγράφονται Δήμοι ξένων χωρών, για τους οποίους υποστηρίζεται ότι η ανάπτυξη θα πρέπει να είναι βιώσιμη και ισορροπημένη (Kavaliauskas, 2010).

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η τοπική ενδογενής ανάπτυξη συμβαδίζει απόλυτα με το πρότυπο της ολοκληρωμένης περιφερειακής ανάπτυξης και αποτελεί συστατικό στοιχείο της επιτυχούς εφαρμογής του. Πρόκειται για μια διαδικασία που αναφέρεται σε επίπεδο χαμηλότερο από το κρατικό και το περιφερειακό. Η τοπική εξουσία και οι κάτοικοι της περιοχής απορρίπτουν την στάση της αναμονής και αναλαμβάνουν δράση. Για την προσέγγιση του στόχου αυτού είναι αναγκαία η χάραξη της πολιτικής τοπικής ανάπτυξης, κύριο εργαλείο της οποίας αποτελεί ο περιφερειακός προγραμματισμός.

2.3. Περιφερειακή πολιτική, προγραμματισμός και ανάπτυξη

Ως περιφερειακή πολιτική ορίζεται *«ένα σύστημα σκοπών, μέσων και φορέων που συνδυάζονται σ' ένα πρόγραμμα για να επιτύχουν την ισόρροπη μεταβολή της διαπεριφερειακής διάρθρωσης της οικονομίας»* (Κόνσολας, 1997).

Στο πλαίσιο αυτής, ο δημόσιος προγραμματισμός προσδιορίζεται ως μια συνεκτική ομάδα διαδικασιών με τις οποίες οι φορείς του δημοσίου, προσπαθούν να κατευθύνουν ομάδες μέσων και δράσεων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, ο οποίος έχει προσδιοριστεί εκ των προτέρων (Παπαδασκαλόπουλος & Χριστοφάκης, 2002).

Βασικό συστατικό στοιχείο του περιφερειακού προγραμματισμού είναι ο προσδιορισμός της γεωγραφικής οντότητας την οποία αφορούν τα επικείμενα μέτρα και δράσεις. Έτσι, διακρίνονται σε πολικές (μάκρο-επίπεδο) και ομοιογενείς (μίκρο-επίπεδο), όπου η ομοιογένεια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη ενιαίων πολιτικών που οδηγεί σε τις τοπικές αρχές και κοινωνίες στην κατάρτιση κι εφαρμογή τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων (Παπαδασκαλόπουλος Α. Δ., 1995). Έχει καταγραφεί δε η άποψη ότι, είναι προτιμότερο αντί να γίνεται χρήση διαφορετικών μεταβλητών για κάθε περιφέρεια, να χρησιμοποιούνται ελάχιστα απλά και κατατοπιστικά κριτήρια τα οποία θα αντιπροσωπεύουν μία κοινή κατάσταση ευημερίας και ανάπτυξης σε κάθε μία από αυτές (Nossohi & Zeinal-Hamadani, 2011)

Οι μικροπεριφέρειες προγραμματισμού, συγκροτούνται από τοπικές ομοιογενείς ζώνες μικρής γεωγραφικής κλίμακας, με ενότητα δικαιοδοσίας στον αναπτυξιακό σχεδιασμό και στην άσκηση του προγραμματισμού σε τοπικό επίπεδο, για τη διαμόρφωση και εφαρμογή ενιαίων προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης με ολοκληρωμένες και συνεκτικές δράσεις (Χριστοφάκης Μ. , 2001), όπως είναι ένας δήμος ή μία ομάδα δήμων. Συνεπώς, θα πρέπει να εξετάζονται τα χαρακτηριστικά αυτών των χωρικών μονάδων και παράλληλα, θα πρέπει τα αναπτυξιακά τους όρια να ταυτίζονται με τα διοικητικά, καθώς η θεσμική αποκέντρωση, η συμβολή της τοπικής αυτοδιοίκησης και των τοπικών φορέων στην ενεργοποίηση της διαδικασίας τοπικής ανάπτυξης κρίνεται πρωταρχικής σημασίας (Αθανασόπουλος, 1992).

2.4. Ο Τοπικός Προγραμματισμός

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, ο αναπτυξιακός στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί σημαντική διαδικασία προγραμματισμού τόσο σε εθνικό όσο σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Η διαμόρφωση της αναπτυξιακής στρατηγικής, παλαιότερα, ταυτιζόταν με τον «εκ των άνω» προγραμματισμό (Χριστοφάκης Μ. , 2001). Ως εναλλακτικός τρόπος άσκησης περιφερειακής πολιτικής, εμφανίζεται στις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα, η τοπική ανάπτυξη (Χριστοφάκης Μ. , 2001). Σε μία προσπάθεια

αντιμετώπισης του περιφερειακού προβλήματος, προωθείται η «εκ των κάτω» προσέγγιση της περιφερειακής αναπτυξιακής πολιτικής (Παπαδασκαλόπουλος & Χριστοφάκης, 2003).

Η ανάπτυξη «εκ των άνω» χαρακτηρίζεται από αποφάσεις που λαμβάνονται από ανώτατα, κυρίως εθνικά, όργανα διοίκησης (Evangelinides – Arachovitou, 1990). Αντίθετα, το πρότυπο της «εκ των κάτω» ανάπτυξης (development from below) είναι αυτό που προωθεί την αποκέντρωση και εντείνει τις δράσεις της τοπικής κοινωνίας για συμμετοχή στον αναπτυξιακό προγραμματισμό (Παπαδασκαλόπουλος & Χριστοφάκης, 2003). Οι αναπτυξιακές διαδικασίες, δηλαδή, είναι αποτέλεσμα συλλογικών δράσεων των εμπλεκόμενων φορέων και των κατοίκων μίας περιοχής. Η τοπική ανάπτυξη είναι στην ουσία κάθε δραστηριότητα που συμβάλει στην αναπτυξιακή πολιτική μίας περιοχής με πρωτοβουλίες που παίρνονται από τους τοπικούς παράγοντες (Coffey & Polèse, 1985).

Αναλυτικότερα, η τοπική ανάπτυξη αποτελεί μία μορφή περιφερειακής πολιτικής με έμφαση στην αναπτυξιακή διαδικασία που αποτελεί προϊόν συλλογικής δράσης τοπικών επιχειρήσεων, τοπικών οργανισμών και τοπικών φορέων (Χριστοφάκης Μ. , 2001). Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται προκειμένου οι αποφάσεις που παίρνονται μετά τη διαβούλευση των εμπλεκόμενων φορέων να μην επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες. Αυτό δεν σημαίνει, όμως, ότι στον τοπικό προγραμματισμό δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εθνικές και κοινοτικές αρχές και επιδιώξεις. Συμπερασματικά, αντικείμενο του τοπικού προγραμματισμού είναι η οικονομική ανάπτυξη της περιοχής που οδηγεί σε βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης του τοπικού πληθυσμού (Coffey & Polèse, 1985), ενώ οι όποιες τοπικές αναπτυξιακές παρεμβάσεις υλοποιούνται, στοχεύουν στην ικανοποίηση των ακόλουθων αναγκών (Henriques, 1990):

1. Την ανάγκη πρόωξης τοπικών σχεδίων ανάπτυξης που να στοχεύουν σε εθελοντική και γεμάτη προθυμία κοινοτική δράση.
2. Την ανάγκη να ενισχυθούν οι συλλογικές τοπικές δομές και αρχές και
3. την ανάγκη να ενισχυθεί η κοινοτική αλληλεγγύη, ώστε να αυξηθεί η συμμετοχή των πολιτών στα κοινά.

2.5. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης στον αναπτυξιακό προγραμματισμό

Σήμερα, ο ρόλος των Ο.Τ.Α. στον αναπτυξιακό σχεδιασμό ενισχύεται, καθώς:

- ✓ Η Κεντρικά δημόσια διοίκηση, εφαρμόζοντας την αρχή της επικουρικότητας, προγραμματίζει την ανάπτυξη των επιτελικών λειτουργιών του και την αποκέντρωση των δημόσιων πολιτικών.
- ✓ Οι ευρωπαϊκές τάσεις ενίσχυσης της περιφέρειας, ενδυναμώνουν τον ρόλο των περιφερειακών και τοπικών αρχών στον σχεδιασμό και την υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων και πολιτικών.
- ✓ Σημαντικός στόχος του αναπτυξιακού σχεδιασμού είναι να μην μεταβληθεί η ταυτότητα των τοπικών κοινωνιών και να υπάρχει γνώση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων της, κάτω από το πρίσμα της βιωσιμότητας της έναντι των διεθνών εξελίξεων (Παπακωνσταντινίδης, 2002).

Στην περίπτωση της τοπικής ανάπτυξης, ο προγραμματισμός *«ασχολείται βασικά με την ορθολογική ανάπτυξη του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, ώστε μέσω της πρόσφορης ανάπτυξης των αναγκαίων κοινωνικών λειτουργιών, να καταστεί αυτό περισσότερο ωφέλιμο και αποδοτικό για τους ανθρώπους που κατοικούν μέσα σε ευρύτερες περιοχές, οι οποίες εκτείνονται πέρα από τα καθιερωμένα όρια μιας συγκεκριμένης κοινότητας»* (Φαναριώτης, 1999).

Βασικό συστατικό επιτυχίας του τοπικού προγραμματισμού είναι η καλλιέργεια κι ενδυνάμωση τοπικών δυνάμεων, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από:

- Το σχεδιασμό προγραμμάτων και δράσεων που στοχεύουν στην τοπική ανάπτυξη.
- Την εφαρμογή των προγραμμάτων από τους κατάλληλους δημόσιους φορείς και υπηρεσίες.
- Την διάρθρωση εσωτερικών ροών πληροφόρησης ανάμεσα σε όλες τις τοπικές ομάδες συμφερόντων.
- Την οργάνωση της τοπικής αγοράς και την δημιουργία ευκαιριών εμπορίου (Quevit, 1991).

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1999), οι βασικές αρχές του τοπικού προγραμματισμού είναι πέντε, όπως αυτές αποτυπώνονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Πηγή: Επεξεργασία από Φαναριώτη (1999)

Σχήμα 2.1

Βασικές αρχές τοπικού προγραμματισμού

Πιο συγκεκριμένα:

- Η αρχή του στρατηγικού προγραμματισμού αφορά την ισότιμη συμμετοχή όλων των επιπέδων διοίκησης (κεντρική, περιφερειακή, τοπικής) στις διαδικασίες προγραμματισμού.
- Η αρχή της ανάπτυξης εκ των κάτω (development from below) αναφέρεται στις τοπικές κοινωνίες και διοικήσεις, οι οποίες ακριβώς επειδή επηρεάζονται από την ανάπτυξη, θα πρέπει να μπορούν να την καθορίζουν με ουσιαστικό τρόπο.
- Η αρχή της αυτοδύναμης ανάπτυξης αφορά τον τρόπο χρηματοδότησης των προγραμμάτων από τοπικούς πόρους αρχικά και κατόπιν από κεντρικούς.
- Η αρχή της επικουρικότητας αναφέρεται στην κάλυψη των προγραμμάτων από φορείς της περιφερειακής ή κεντρικής διοίκησης στην περίπτωση που οι Ο.Τ.Α. αδυνατούν να τα υλοποιήσουν και τέλος
- η αρχή της εναρμόνισης των τοπικών και των περιφερειακών προγραμμάτων ανάπτυξης, καθώς η διαδικασία είναι ενιαία και εξειδικεύεται κατά επίπεδα.

Σε τοπικό επίπεδο, ο αναπτυξιακός προγραμματισμός δεν είναι εφικτός δίχως την ενεργοποίηση του ιδιωτικού τομέα, της αυτοδιοίκησης, των τοπικών αναπτυξιακών και

κοινωνικών φορέων, καθώς και την στενή συνεργασία μεταξύ τους (Χριστοφάκης Μ. , 2004).

Τέλος, μία ολοκληρωμένη κι αποτελεσματική στρατηγική τοπικής ανάπτυξης, θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες κατευθύνσεις. Πιο συγκεκριμένα:

1. Πολυπληθική διάρθρωση και διασπορά του δικτύου υπηρεσιών και υποστηρικτικών δομών, που συντελεί στην συγκράτηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.
2. Βελτίωση του συστήματος μεταφορών, προκειμένου να εξαλείφονται φαινόμενα γεωγραφικής, οικονομικής και κοινωνικής απομόνωσης.
3. Πληροφόρηση, ενημέρωση και κατάρτιση στελεχών, προκειμένου να καταστούν πιο αποτελεσματικοί.
4. Εφαρμογή δράσεων και καθιέρωση ειδικών κινήτρων για την προώθηση επιχειρηματικής δραστηριότητας της Τ.Α., την ενθάρρυνση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και την ενίσχυση των δικτύων συνεργασίας (Παπαδασκαλόπουλος Α. Δ., 1995).

2.6. Ο Τοπικός Προγραμματισμός στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η αποκέντρωση και ο τοπικός προγραμματισμός, στηρίχθηκε σε δύο βασικές κατευθύνσεις:

- Η πρώτη αφορά στον προγραμματισμό από το κατώτερο δυνατό επίπεδο διοίκησης, μέσω της ενίσχυσης των συμμετοχικών διαδικασιών (Δημοκρατικός Προγραμματισμός) (Πλασκοβίτης, 1994).
- Η δεύτερη κατεύθυνση στηρίχθηκε στην αποκέντρωση και την ενίσχυση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα, με σαφή κι αντιληπτή διάκριση από την Κεντρική Διοίκηση. Η διάκριση αυτή και οι σχέσεις πρέπει να υπόκεινται σε συνεχείς αναθεωρήσεις, ώστε να συμβαδίζουν με τις τρέχουσες εξελίξεις (Τάτσος, 1999)

Η διαδικασία του τοπικού προγραμματισμού στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά, ως απόρροια των διεθνών τάσεων. Η εφαρμογή μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού με τη χρήση στοχοθεσίας έχει διευρυνθεί σημαντικά και στους ΟΤΑ, εισάγονται σταδιακά:

- Διαδικασίες εντοπισμού αναγκών, τόσο μελλοντικών όσο και παροντικών.

- Διαδικασίες καθορισμού λειτουργικών στόχων.
- Διαδικασίες δημιουργίας και αξιολόγησης εναλλακτικών σχεδίων δράσης.
- Σύνδεση των διαδικασιών προγραμματισμού και προϋπολογισμού.
- Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της δράσης των υπηρεσιών και της συνολικής πολιτικής του Δήμου (Δαλιέτου, Καλλιαντάσης, & Κοττάκη, 2009).

2.6.1. Τα Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα

Τα Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα (Τ.Α.Π.) εμφανίζονται στην Ελλάδα προς το τέλος της δεκαετίας του '80, στο πλαίσιο μίας γενικότερης μεταρρύθμισης που ενίσχυε τους Ο.Τ.Α. μέσω της δημοκρατικής συμμετοχής και της αποκέντρωσης. Ο θεσμός τους εισήχθη με το Ν. 1622/1986 και ουσιαστικά τα Τ.Α.Π. ήταν μία προέκταση των κατευθύνσεων που προσέφεραν τα Νομαρχιακά Αναπτυξιακά Προγράμματα (Νικολόπουλος, Σαββαΐδου, & Σαπουνάκης, 2008). Ο Ν. 1622/86 αποτέλεσε το εφαλτήριο για τον προγραμματισμό από τους Ο.Τ.Α..

Πρόκειται για ολοκληρωμένες αναπτυξιακές μελέτες τοπικού χαρακτήρα που παρείχαν τεχνικές, κοινωνικές και πολιτικές διαδικασίες που στόχευαν σε μία βελτιωμένη και αναθεωρημένη ποιότητα ζωής των τοπικών κοινωνιών, μέσα από τη συνολική αναβάθμιση των δήμων (Πανάς, 1995).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των Τ.Α.Π. μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

1. Στήριξη στην τοπική πραγματικότητα. Δηλαδή εφαρμογή αναπτυξιακού μοντέλου στηριζόμενου στις πραγματικές ανάγκες μίας περιοχής και όχι απλά εφαρμοζόμενα μέτρα.
2. Καθορισμός ολοκληρωμένης και μακροπρόθεσμης αναπτυξιακής πολιτικής σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο και όχι εφαρμογή τμηματικής και ασύνδετης πολιτικής.
3. Έμφαση στην οριζόντια πληροφόρηση που δημιουργούσε και συνθήκες για νέες μορφές κοινωνικής αλληλεγγύης (Κυριακού, 1989).

Σύμφωνα με το άρθρο 70 του Ν. 1622/1986, τα όργανα προγραμματισμού ήταν:

- i. Οι φορείς της κεντρικής διοίκησης που είχαν αυτή την αρμοδιότητα,
- ii. τα περιφερειακά συμβούλια,
- iii. τα νομαρχιακά συμβούλια,
- iv. τα δημοτικά συμβούλια καθώς και

ν. τα διοικητικά συμβούλια των αναπτυξιακών συνδέσμων.

Στο επόμενο άρθρο (71) του ίδιου νόμου, αναφέρεται η διάκριση των Τ.Α.Π. με το κριτήριο του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται:

«1. Τα αναπτυξιακά προγράμματα διακρίνονται σε μεσοχρόνια και ετήσια.

2. Μεσοχρόνια αναπτυξιακά προγράμματα είναι: τα προγράμματα ανάπτυξης που έχουν χρονική διάρκεια μεγαλύτερη από ένα έτος.

3. Τα αναπτυξιακά προγράμματα αφορούν: α) τον εθνικό χώρο, β) τις περιφέρειες, γ) τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και δ) τους δήμους γεωγραφικές ενότητες του άρθρου 183 του Δ.Κ.Κ. και ονομάζονται αντίστοιχα: εθνικό αναπτυξιακό πρόγραμμα, περιφερειακά αναπτυξιακά προγράμματα, νομαρχιακά αναπτυξιακά προγράμματα.

4. Προγράμματα που δεν υπάρχουν στις διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων, ονομάζονται ειδικά αναπτυξιακά προγράμματα».

Στο άρθρο 72 αποτυπώνεται η διαδικασία κατάρτισης των μεσοχρόνιων αναπτυξιακών προγραμμάτων και στο επόμενο άρθρο η διαδικασία κατάρτισης των ετήσιων αναπτυξιακών προγραμμάτων. Γενικά, η μεθοδολογία κατάρτισης των Τ.Α.Π. μπορεί να συνοψισθεί στο σχήμα που ακολουθεί.



Πηγή: Επεξεργασία από (Πανάς, 1995).

Σχήμα 2.2

Μεθοδολογία κατάρτισης Τ.Α.Π.

[25]

Τέλος, στο άρθρο 74, προβλεπόταν η χρηματοδότηση των ετήσιων αναπτυξιακών προγραμμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

«1. Κάθε ετήσιο αναπτυξιακό πρόγραμμα συνοδεύεται από το αντίστοιχο χρηματοδοτικό πρόγραμμα που εξασφαλίζει την πραγματοποίησή του.

2. Οι πόροι των χρηματοδοτικών προγραμμάτων προέρχονται από : α) πιστώσεις του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, β) πιστώσεις φορέων του δημόσιου τομέα, γ) ίδιους πόρους των φορέων αυτοδιοίκησης.

3. Με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων κατανέμεται για τη χρηματοδότηση έργων: α) εθνικής σημασίας, β) περιφερειακής σημασίας, γ) νομαρχιακής σημασίας και δ) τοπικής σημασίας, με βάση τα εξειδικευμένα μεσοχρόνια αναπτυξιακά προγράμματα των αντίστοιχων επιπέδων...»

Τα Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα υστερούσαν όμως σε συγκεκριμένους τομείς. Πιο περιεκτικά,

- την ανάληψη του σχεδιασμού των προγραμμάτων αναλάμβαναν εξωτερικά γραφεία που δεν γνώριζαν τις πραγματικές ανάγκες του τοπικού πληθυσμού.
- Δεν υπήρχε συνεργασία ανάμεσα στα γραφεία αυτά, την τοπική αυτοδιοίκηση και τους κατοίκους της περιοχής και απουσίαζε κατ' επέκταση η τοπική πρωτοβουλία. Επίσης,
- η υλοποίηση των προγραμμάτων από τις αρμόδιες υπηρεσίες δεν ήταν αποτελεσματική και ακόμα υπήρχε ανεπάρκεια οικονομικών πόρων (Νικολόπουλος, Σαββαΐδου και Σαπουνάκης, 2008).

Ο νόμος παρέμενε μερικώς ανενεργός, καθώς για αρκετό καιρό δεν είχαν εκδοθεί βασικά Π.Δ. που θα καθόριζαν το περιεχόμενο των μεσοχρόνιων και των ετήσιων αναπτυξιακών προγραμμάτων, τον τρόπο ενημέρωσης των οργάνων προγραμματισμού και τη διαδικασία υποβολής προτάσεων και προγραμμάτων για έγκριση (Πανάς, 1995). Ωστόσο, υπήρξαν αρκετοί φορείς που πρωτοστάτησαν και προχώρησαν στην κατάρτιση Τ.Α.Π., όπως η Κοινότητα Εύδηλου Ικαρίας, η Επαρχία Σητείας, ο Δήμος Περάματος, ο Αναπτυξιακός Σύνδεσμος Ακρωτηρίου Χανίων, η Μεσσηνιακή Μάνη (Μαϊστρος, 2000).

Μετά την προβληματική λειτουργία των τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων, αυτά αντικαταστάθηκαν και την θέση τους πήραν τα Επιχειρησιακά Προγράμματα Δήμων τετραετούς (συνήθως) διάρκειας. Αυτά εισάγονται μέσω του Ν. 3463/2006 που

αποτελούν πλέον μία ολοκληρωμένη στρατηγική αντιμετώπιση των τοπικών προβλημάτων κάθε Δήμου (Νικολόπουλος, Σαββαΐδου και Σαπουνάκης, 2008).

2.6.2. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.) των Ο.Τ.Α.

Σκοπός των Ε.Π. των Ο.Τ.Α. είναι η προώθηση της δημοτικής και της εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε τοπικό και εθνικό επίπεδο και τις νέες αρμοδιότητες που ορίζει το Πρόγραμμα «Καλλικράτης».

Η υποχρέωση κατάρτισης Ε.Π. από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. εισήχθη για πρώτη φορά, με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006 – ΦΕΚ 114/Α΄/08-06-2006).

Πιο συγκεκριμένα, στα άρθρα 203 – 207 αναφέρεται ότι:

- Τα Ε.Π. αποτελούν ένα μέσο εκπλήρωσης των σκοπών και της αποστολής των Ο.Τ.Α. και είναι ένα συνεκτικό σύνολο αξόνων προτεραιότητας για δράσεις τοπικής ανάπτυξης και αποσκοπεί στην υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού (άρθρο 203).
- Υπόχρεοι εκπόνησης είναι:
 - Οι Δήμοι με πληθυσμό άνω των δέκα χιλιάδων (10.000) κατοίκων και Δήμοι πρωτευουσών νομών.
 - Οι Δήμοι που προέρχονται από εθελούσια συνένωση σύμφωνα με το άρθρο 3 του παρόντος.
 - Οι Δήμοι, οι Κοινότητες και οι Σύνδεσμοι που καλύπτουν τις προϋποθέσεις, οι οποίες καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και μετά από γνώμη της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας καθώς και άλλοι Ο.Τ.Α. για τους οποίους ακολουθούνται οι διατάξεις του νόμου (άρθρο 204).
- Η εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος πραγματοποιείται μέσα στο πρώτο εξάμηνο της δημοτικής περιόδου και μπορεί να αναθεωρείται κάθε διετία (άρθρο 205).
- Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι προτεραιότητες της τοπικής ανάπτυξης, καθώς και η οργάνωση των υπηρεσιών

των Ο.Τ.Α. και των επιχειρήσεών τους. Η πρόβλεψη χρηματοδότησης όλων των δράσεων που περιλαμβάνονται στο Ε.Π. αναφέρεται σε υφιστάμενες πηγές χρηματοδότησης. Το Ε.Π., μετά τον έλεγχο νομιμότητας για την τήρηση της διαδικασίας κατάρτισής του από την Περιφέρεια, εξειδικεύεται σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ.) των Ο.Τ.Α. και διακεκριμένα Ε.Π.Δ. των νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου των Ο.Τ.Α. (άρθρο 206).

Μέρος του Ε.Π.Δ. είναι το ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα και δράσεις υλοποιούνται μόνον εφόσον περιλαμβάνονται στο Ε.Π.Δ. και καλύπτονται από τον προϋπολογισμό.

- Τέλος, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών καθορίζονται η διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Ε.Π., καθώς και τα όργανα σύνταξης, ελέγχου και αξιολόγησής τους.

2.7. Ανακεφαλαίωση

Είναι φανερό από όσα παρατίθενται στο Κεφάλαιο 2 ότι, η ανάπτυξη έχει πλέον επαναπροσδιοριστεί, τόσο σαν έννοια όσο και σαν διαδικασία. Ο τόπος και οι τοπικές κοινωνίες μετατρέπονται σε πυρήνες ανάπτυξης, με πλήρη αξιοποίηση όλων των πλουτοπαραγωγικών πηγών τους, ενώ οι Ο.Τ.Α. γίνονται ουραγοί αυτής της προσπάθειας ανάπτυξης «από κάτω» με όσα μέσα μπορούν να κατέχουν από την Κεντρική Διοίκηση και με παράλληλη πλήρη αξιοποίηση των πόρων τους.

Βασικό εργαλείο τοπικής ανάπτυξης που χρησιμοποιήθηκε από τους Ο.Τ.Α. της χώρας και «πρόδρομοι» τοπικού προγραμματισμού, ήταν τα Τ.Α.Π., τα οποία ωστόσο δεν ικανοποίησαν το σκοπό τους. Πλέον, περισσότερα από δέκα χρόνια, το βασικό εργαλείο που διαθέτουν οι πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. της χώρας είναι τα Ε.Π..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α' ΒΑΘΜΟΥ

3.1. Εισαγωγικά

Ο θεσμός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων έχει ήδη καταγράψει αρκετά χρόνια από την πρώτη εφαρμογή του (2006), στους Δήμους με πληθυσμό άνω των 10.000 κατοίκων. Το παρόν Κεφάλαιο, αποτελεί μία σύνοψη του αναλυτικού οδηγού κατάρτισης Ε.Π. για τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. που έχει εκδώσει η Ε.Ε.Τ.Α.Α.. Παρέχεται ομαδοποιημένη πληροφόρηση κυρίως για τα βήματα και τις διαδικασίες κατάρτισης, ενώ παρέχει στατιστικά στοιχεία για τους υπόχρεους Ο.Τ.Α της Περιφέρειας Αττικής.

3.2. Θεσμικό πλαίσιο Ε.Π.

Όπως προαναφέρθηκε, με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006 – ΦΕΚ 114/Α'/08-06-2006) θεσπίστηκε για πρώτη φορά, η υποχρέωση κατάρτισης Ε.Π. από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α..

Με το άρθρο 265 του Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα «Καλλικράτης» - ΦΕΚ 87/Α'/07-06-2010) επιβεβαιώνεται η υποχρέωση κατάρτισης Ε. Π. από τους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού. Συγκεκριμένα αναφέρεται:

1. *«Για το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των δήμων εκπονείται το Πενταετές Τεχνικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Τ.Ε.Π.) το οποίο εξειδικεύεται κατ' έτος σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ.) και ετήσιο Προϋπολογισμό. Το Τεχνικό Πρόγραμμα καταρτίζεται και υποβάλλεται μαζί με το Ε.Π.Δ., αποτελεί μέρος του και επισυνάπτεται ως παράρτημα σε αυτό.*
2. *Σε ειδικό παράρτημα του προϋπολογισμού αναφέρονται οι δράσεις που αφορούν στις τοπικές και δημοτικές κοινότητες, συμπεριλαμβανομένων των έργων και των υπηρεσιών τους.*
3. *Η Εκτελεστική Επιτροπή συγκεντρώνει και αξιολογεί τις προτάσεις των υπηρεσιών του δήμου για το Ε.Π.Δ. και τον προϋπολογισμό και εισηγείται το προσχέδιο του Ε.Π.Δ. και του προϋπολογισμού στην οικονομική επιτροπή, προκειμένου η*

τελευταία να προβεί στην κατάρτιση αυτών και την υποβολή τους στο δημοτικό συμβούλιο.

4. Έως τις 30 Σεπτεμβρίου κάθε έτους ολοκληρώνονται οι διαδικασίες για τη σύνταξη προσχεδίου του Ε.Π.Δ. και του προϋπολογισμού, καθώς και οι διαδικασίες διαβούλευσης.
7. Ο προϋπολογισμός, το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, ... υποβάλλονται στον Ελεγκτή Νομιμότητας για έλεγχο.»

Το Υπουργείο Εσωτερικών (πρώην ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.), με σχετικές υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους που εξέδωσε, έδωσε κατευθύνσεις στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού για την κατάρτιση των Ε.Π..

Απώτερος στόχος της σχετικής νομοθεσίας είναι η δημιουργία μίας σταθερής εσωτερικής λειτουργίας (προγραμματισμός, μέτρηση, αξιολόγηση δράσεων), στην οποία θα συμμετέχει ενεργά το ανθρώπινο δυναμικό.

Τα νομοθετήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Η υπ' αρ 45/58939/25-10-2006 Εγκύκλιος του Υφυπουργού Εσωτερικών για το σκοπό, τη διάρθρωση και τους στόχους των Ε.Π..
- Η υπ. αρ. 18183 Υ.Α. (ΦΕΚ 534/Β'/13-4-2007), με θέμα «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού».
- Η διόρθωση σφάλματος στην υπ' αριθμ. 18183/02-04-2007 απόφαση του Υφυπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 759/Β/14-05-2007.
- Η υπ' αριθμ 45038/08-08-2007 Υ.Α. (ΦΕΚ 1613/Β'/17-08-2007) με θέμα: «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. 18183/2.4.2007 Υπουργικής Απόφασης «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού», [Φ.Ε.Κ. 534Β/13.4.2007 και Φ.Ε.Κ. 759Β/14.5.2007 (διόρθωση σφάλματος)]».
- Η υπ' αρ. 66/50837/14-9-2007 Εγκύκλιος του Υφυπουργού Εσωτερικών, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης των Ε.Π. των ΟΤΑ Α΄ βαθμού.
- Το Π.Δ. 185/2007 (ΦΕΚ 221/Α'/12-09-2007) «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α΄ βαθμού», με το οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των Ε.Π..

- Η υπ' αριθμ. 71841/21-12-2007 Υ.Α (ΦΕΚ 19/Β'/14-01-2008) με θέμα «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. 18183/2.4.2007 υπουργικής απόφασης «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού», [ΦΕΚ 534Β/13.4.2007 και ΦΕΚ 759Β/14.5.2007 (διόρθωση σφάλματος)], όπως αυτή τροποποιήθηκε με την υπ' αριθμ. 45038/8.8.2007 υπουργική απόφαση (ΦΕΚ 1613Β'/17.8.2007).
- Η υπ' αριθμ. 16422/17-04-2008 Υ.Α. (ΦΕΚ 699/Β'/21-04-2008) με θέμα «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. 18183/2.4.2007 Υπουργικής Απόφασης «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού», [ΦΕΚ 534Β/13.4.2007 και ΦΕΚ 759Β/14.5.2007 (διόρθωση σφάλματος)], όπως αυτή τροποποιήθηκε με τις υπ' αριθμ. 45038/8.8.2007 και 71841/21.12.2007 Υπουργικές Αποφάσεις (ΦΕΚ 1613Β'/17.8.2007 και ΦΕΚ 19Β'/14.1.2008 αντίστοιχα)».
- Η υπ. αρ. 5694/2011 Υ.Α. (ΦΕΚ 382/Β'/11-03-2011), με θέμα «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. 18183/2-4-2007 (ΦΕΚ 534 Β'/ 13.4.2007) Υπουργικής Απόφασης με τίτλο «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού».
- Η Εγκύκλιος υπ' αριθμ. 8/2008 του ΥΠ.ΕΣ. με αρ. πρωτ. 8910/12-02-2008.
- Η Εγκύκλιος υπ' αριθμ. 23/2009 του ΥΠ.ΕΣ. με αρ. πρωτ. 26103/30-04-2009 με θέμα: «Παράταση της προθεσμίας για την ολοκλήρωση της κατάρτισης και υποβολής του ετήσιου προγράμματος δράσης 2009».
- Η με αρ. πρωτ. 60256/30-09-2009 με θέμα: «Συμπληρωματικές οδηγίες και διευκρινήσεις για την κατάρτιση του Ετησίου Προγράμματος Δράσης 2010»
- Το Π.Δ. 89/2011 (ΦΕΚ 213/Α'/29-09-2011), με το οποίο τροποποιείται το Π.Δ. 185/2007 και καταργείται η διεπιστημονική ομάδα έργου και τις αρμοδιότητες της πλέον ασκεί η αρμόδια υπηρεσία επί θεμάτων προγραμματισμού.
- Η με αρ. πρωτ. 1536/13-01-2012 (ΑΔΑ: ΒΟΝ2Ν-ΑΡΨ) εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ. με θέμα «Παράταση εκπόνησης επιχειρησιακών προγραμμάτων (Ε.Π.) Ο.Τ.Α. α' & β' βαθμού» σε εφαρμογή της Π.Ν.Π. που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 268/Α'/31-12-2011.

- Η υπ. αρ. 41179/2014 Υ.Α. (ΦΕΚ 2970/Β΄/4-11-2014), σύμφωνα με την οποία καθορίστηκε το περιεχόμενο, η δομή και ο τρόπος υποβολής των Ε.Π. των ΟΤΑ Α΄ βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019.

3.3. Σκοπός των Ε.Π.

Σκοπός των Ε.Π. «είναι η προώθηση της Δημοτικής και της εσωτερικής ανάπτυξης του Δήμου, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε τοπικό και εθνικό επίπεδο και τις νέες αρμοδιότητες που ορίζει το Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΤΕΚ, 2011).

Οι βασικοί στόχοι και σκοποί των Ε.Π. αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί. Βασικός στόχος εκτός των άλλων, είναι η αναβάθμιση του επιπέδου συνεργασίας των Ο.Τ.Α με άλλους φορείς, προκειμένου να καταβληθεί προσπάθεια για «συντονισμένη προώθηση της τοπικής ανάπτυξης και την από κοινού παροχή υπηρεσιών ή υλοποίηση δράσεων και συμφωνιών».

Πίνακας 3.1
Στόχοι και σκοποί των Ε.Π.

Στόχος	Σκοπός
<i>Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Προστασία & αναβάθμιση φυσικού & δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής & διασφάλιση της ποιότητας ζωής • Βελτίωση της κοινωνικής & οικονομικής ευημερίας • Βελτίωση της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης
<i>Εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου ως οργανισμού</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της αποτελεσματικότητας & της αποδοτικότητας • Καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη • Βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας των υπηρεσιών, • Ανάπτυξη του υφιστάμενου προσωπικού • Βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του Δήμου
<i>Ανάπτυξη συνεργασιών του Δήμου</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Τοπικοί κοινωνικοί και οικονομικοί φορείς • Όμοιοι Δήμοι • Λοιποί κεντρικοί και περιφερειακοί φορείς του πολιτικο-διοικητικού συστήματος της χώρας

Πηγή: Προσαρμογή από (ΤΕΚ, 2011)

3.4. Κόρια χαρακτηριστικά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Τα Ε.Π. των Ο.Τ.Α. αποτελούν ένα εργαλείο άσκησης του αναπτυξιακού τους ρόλου, με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι ολοκληρωμένα προγράμματα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας τους.
- Αποτελούν το πρόγραμμα δράσης των Ο.Τ.Α. και των Νομικών τους Προσώπων.
- Είναι οργανικά στοιχεία της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης των Δήμων και μέρος του προγραμματικού τους κύκλου.
- Υλοποιούνται μέσω των ετήσιων προγραμμάτων δράσης (Ε.Π.Δ.) των Ο.Τ.Α. και των Νομικών τους Προσώπων.
- Εκπονούνται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.
- Αξιολογούν δείκτες επίδοσης (TEC, 2011).

Κατά τη διαδικασία κατάρτισης των Ε.Π. των Ο.Τ.Α., η ανάλυση του περιβάλλοντος ενός δήμου δεν είναι το ζωτικό στοιχείο στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης. Οι πραγματικές ανάγκες και οι προσδοκίες των δημοτών καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον φορέα αποτελούν βασικές συνιστώσες και για το λόγο αυτό έχουν προβλεφθεί συμμετοχικές διαδικασίες.

Ένα Ε.Π. είναι προϊόν συλλογικής εργασίας όλων των δομών ενός Ο.Τ.Α., που κατευθύνει τον οργανισμό και αποτελεί ουσιαστικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντονίζονται όλες οι ενέργειες των εμπλεκόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα γνωστοποιείται στους εργαζόμενους του Ο.Τ.Α. ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του.

3.5. Το περιεχόμενο ενός Ε.Π. Ο.Τ.Α.

Η δομή ενός Ε.Π. περιλαμβάνει ταυτόχρονα διττή προσέγγιση, ποιοτική και ποσοτική. Η ποιοτική προσέγγιση θα αποσαφηνίσει επακριβώς το σκοπό, την αποστολή και το χαρακτήρα ενός οργανισμού, στο πλαίσιο του περιβάλλοντος στο οποίο αυτός δραστηριοποιείται, με χρήση μεθόδων ανάλυσης ισχυρών και ασθενών χαρακτηριστικών του οργανισμού. Η ποσοτική προσέγγιση, εξασφαλίζει την ανάλυση όλων των αριθμητικών δεδομένων και δεικτών, που αποτυπώνονται με τρόπο τέτοιο,

ώστε η εκάστοτε διοίκηση να μπορεί να λάβει αποφάσεις τεχνοκρατικού χαρακτήρα (Taylor, 2005).

Κάθε Δήμος εκπονεί Πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, το οποίο εξειδικεύεται κατ' έτος σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ.) και ετήσιο Προϋπολογισμό. Το Τεχνικό Πρόγραμμα καταρτίζεται και υποβάλλεται μαζί με το Ε.Π.Δ., αποτελεί μέρος του και επισυνάπτεται ως παράρτημα σε αυτό. Έως τις 30 Σεπτεμβρίου κάθε έτους, ολοκληρώνονται οι διαδικασίες για τη σύνταξη προσχεδίου του Ε.Π.Δ. και του προϋπολογισμού καθώς και οι διαδικασίες διαβούλευσης.

Το τελικό κείμενο του Ε.Π. ενός Ο.Τ.Α. προτείνεται να έχει συγκεκριμένη δομή, αποτελούμενη από ένα εισαγωγικό κεφάλαιο, και δύο ενότητες, αυτή του στρατηγικού σχεδιασμού και αυτή του επιχειρησιακού και οικονομικού προγραμματισμού, της κατάρτισης δεικτών και της αξιολόγησης του προγράμματος.

Πιο συγκεκριμένα, το Εισαγωγικό Κεφάλαιο αποτελεί μία αποτύπωση των διαδικασιών που εφαρμόστηκαν και μία καταγραφή των εμπλεκόμενων φορέων στην κατάρτιση του Ε.Π.. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται και οι διαδικασίες διαβούλευσης.

Στην Ενότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού, περιγράφεται και αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση του Ο.Τ.Α. και συγκεκριμένα αναφέρονται τα εξής χαρακτηριστικά:

- γεωγραφικά,
- πληθυσμιακά - δημογραφικά,
- κοινωνικά,
- οικονομικά,
- πολεοδομικά,
- περιβαλλοντικά,
- αναπτυξιακά και
- βασικά οργανωτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά της περιοχής του Ο.Τ.Α..

Επιπλέον εξετάζονται οι σχέσεις με τους όμορους δήμους ενώ γίνεται αναφορά στα κρίσιμα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από τον Δήμο, οι ανάγκες των πολιτών που πρέπει να καλυφθούν από τις υπηρεσίες του δήμου καθώς και τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, οι προοπτικές και οι απειλές για τον Ο.Τ.Α., συνήθως με τη χρήση της μήτρας Δ.Α.Ε.Α – S.W.O.T. analysis.

Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μία μέθοδος προσδιορισμού της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του (Prowle, 2009). Αποτελεί ένα

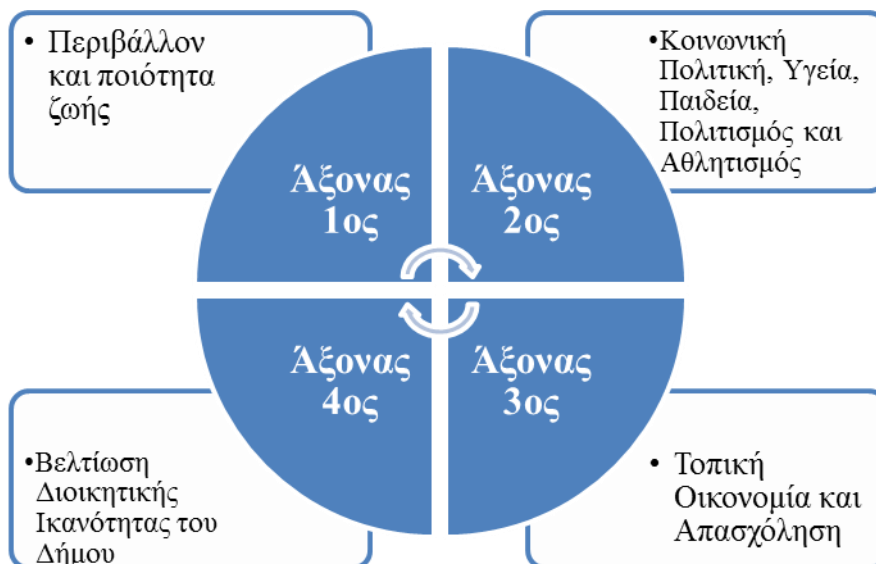
κράμα ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος (πόροι, οργάνωση, δημογραφικά στοιχεία, πολιτισμικά στοιχεία, συνεργασίες /κοινές δράσεις) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (τάσεις της αγοράς, κοινωνικές τάσεις, θεσμικό περιβάλλον, κρίση οικονομική ή άλλη, τεχνολογικές εξελίξεις) ενός οργανισμού (Μαραβά, 2013). Και ορθώς λαμβάνεται υπόψη και το εξωτερικό περιβάλλον (μακροπεριβάλλον) γιατί οι οργανισμοί που δεν το συνυπολογίζουν συνήθως οδηγούνται σε αποτυχία (Αγαπητός , 2004).

Σημειώνεται ότι, η ανάλυση SWOT έχει αποδειχθεί ευρέως χρησιμοποιούμενη από φορείς και οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και αποτελεί πλέον την πιο ανθεκτική τεχνική ανάλυσης στο χρόνο. Όμως, η ίδια η ανάλυση δεν είναι πανάκεια κι έχει δεχθεί πολλαπλές επικρίσεις, όπως:

- Δημιουργία μακροσκελών καταλόγων.
- Δεν κάνει χρήση συντελεστών στάθμισης, ώστε να αποτυπώνονται οι προτεραιότητες.
- Ένας κι αυτός παράγοντας μπορεί να ενταχθεί σε δύο κατηγορίες από τις συνολικά τέσσερις της μήτρας.
- Δεν υπάρχει υποχρέωση για επιβεβαίωση απόψεων με βάση στοιχεία ή ανάλυση (Hunger & Wheelen, 2004).

Εξετάζεται δηλαδή το περιβάλλον του Δήμου (εξωτερικό και εσωτερικό) και προσεγγίζεται με ομαδοποίηση των κάθετων υπηρεσιών στο πλαίσιο των τεσσάρων αξόνων:

- Περιβάλλον και ποιότητα ζωής.
- Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός, που αφορά μαζί με τον Άξονα 1, την παροχή παγίων υπηρεσιών προς τους δημότες, στο πλαίσιο των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Τοπική οικονομία και απασχόληση, που αφορά δράσεις για την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης, είτε με αποφάσεις και μέσα του Δήμου, είτε με την παρέμβαση και συνεργασία με άλλους φορείς, και
- Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου που αφορά δράσεις για την βελτίωση της εσωτερικής κατάστασης του Δήμου.

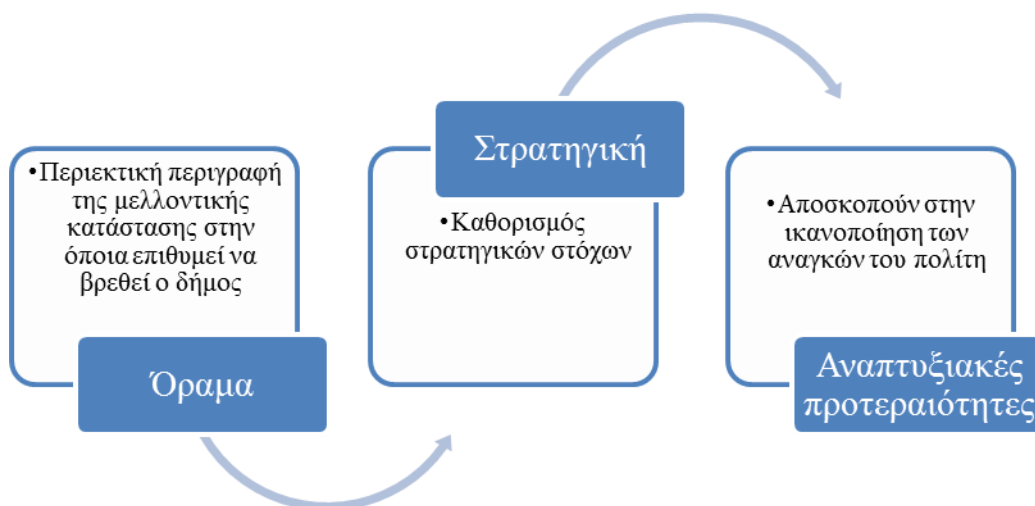


Σχήμα 3.1

Οι τέσσερις άξονες ενός Ε.Π.

Επίσης καθορίζεται η στρατηγική του Δήμου, που περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό του οράματος και καταγραφή των αρχών του Δήμου.
- Προσδιορισμό της στρατηγικής του οργανισμού.
- Καθορισμό των Αξόνων, των Μέτρων και των στόχων του Στρατηγικού Σχεδίου.



Σχήμα 3.2

Βήματα στην πρώτη Ενότητα ενός Ε.Π.

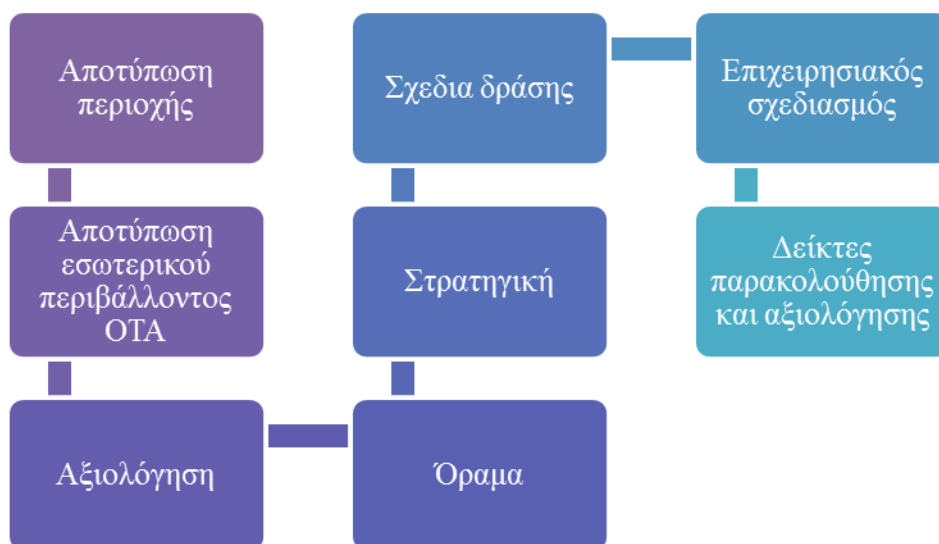
Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτελείται από άξονες, μέτρα και δράσεις και τον προγραμματισμό των δράσεων. Αρχικά, κάθε άξονας εξειδικεύεται σε μέτρα, τα οποία αντιστοιχούν σε κάποιους ειδικούς στόχους. Οι δράσεις είναι κατηγορίες έργων ή μεγάλα έργα ή κάποιες λειτουργίες του δήμου. Ως υπεύθυνοι για την υλοποίηση των δράσεων μπορεί να είναι οι υπηρεσίες του Ο.Τ.Α, τα Νομικά Πρόσωπα ή φορείς που έχουν οριστεί από την τοπική αυτοδιοίκηση για τη υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και έργων.

Ο οικονομικός προγραμματισμός του Ε.Π συνίσταται σε:

1. εκτίμηση των εσόδων του Ο.Τ.Α,
2. υπολογισμό των δαπανών για το σύνολο των δράσεων του προγράμματος και
3. δημιουργία χρηματοδοτικών πινάκων.

Δηλαδή, πραγματοποιείται μία εκτίμηση τόσο για τα έσοδα όσο και την πηγές χρηματοδότησης από τις οποίες θα αντληθούν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την ολοκλήρωση των δράσεων, ενώ γίνεται και μία κατανομή των εσόδων ανά έτος προκειμένου να είναι εμφανές πως θα καλυφθούν οι δαπάνες υλοποίησης των δράσεων.

Τέλος, καταρτίζονται οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του Ε.Π., ώστε να καταστεί εφικτή η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της υλοποίησης του προγράμματος.



Πηγή: Προσαρμογή από (TEC, 2011)

Σχήμα 3.3
Κατάρτιση του Ε.Π. Ο.Τ.Α. Α' βαθμού

3.6. Διαδικασία κατάρτισης του Ε.Π.

Σύμφωνα με τον Οδηγό Εκπόνησης Ε.Π. των Ο.Τ.Α. που εκπόνησε η Ε.Ε.Τ.Α.Α, προτείνονται συνολικά εννέα (9) βήματα κατάρτισης. Πιο συγκεκριμένα:

3.6.1. Προετοιμασία και οργάνωση

Σκοπός του πρώτου βήματος είναι η προετοιμασία της όλης διαδικασίας και περιλαμβάνει:

- i. την ενεργοποίηση της αρμόδιας Υπηρεσίας Προγραμματισμού,
- ii. τη δυναμική σύσταση ομάδας έργου,
- iii. τη διατύπωση των αρχικών κατευθύνσεων και
- iv. την ενημέρωση όλου του προσωπικού για τη διαδικασία που θα επακολουθήσει.

3.6.2. Συνοπτική περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης

Στο βήμα αυτό υλοποιείται η ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος σε τέσσερις άξονες, όπως αυτοί παρουσιάζονται στην προηγούμενη παράγραφο.

Για την υλοποίηση του βήματος απαιτείται να γίνει η διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και υποστηρικτικές ή οριζόντιες. «Οι κύριες είναι οι λειτουργίες μέσω των οποίων ασκούνται οι αρμοδιότητες του Δήμου σε ένα θεματικό τομέα ανάπτυξης (δηλ. δραστηριότητες αναπτυξιακές, πολιτιστικές, αθλητισμού, προστασίας περιβάλλοντος, κλπ.). Υποστηρικτικές ή οριζόντιες λειτουργίες είναι οι λειτουργίες των οποίων ο ρόλος συνίσταται στην παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στις υπηρεσίες και τα όργανα διοίκησης του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του (όπως διοίκηση προσωπικού, οικονομική διαχείριση, προμήθειες, διοικητική υποστήριξη, νομική υποστήριξη, υποστήριξη του προγραμματισμού, σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγική λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων, κλπ.).

Οι κύριες ομαδοποιούνται στους ακόλουθους τρεις θεματικούς τομείς :

- Περιβάλλον & ποιότητα ζωής
- Κοινωνική πολιτική, υγεία, παιδεία, πολιτισμός & αθλητισμός
- Τοπική οικονομία & απασχόληση

Οι υπηρεσίες του Δήμου που είναι αρμόδιες για κύριες λειτουργίες είναι οι υπηρεσίες που συμμετέχουν στην αποτύπωση και αξιολόγηση της περιοχής του Δήμου αλλά και στην αποτύπωση και αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας τους.

Οι υπηρεσίες του Δήμου που είναι αρμόδιες για υποστηρικτικές ή οριζόντιες λειτουργίες είναι οι υπηρεσίες που συμμετέχουν στην αποτύπωση και αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας τους αλλά και του Δήμου ως οργανισμού συνολικά» (TEC, 2011).

Στον επόμενο πίνακα φαίνονται ενδεικτικά οι υπηρεσίες του Δήμου που ασκούν τις αρμοδιότητες που προαναφέρονται.

Πίνακας 3.2

Ενδεικτικές Υπηρεσίες Ο.Τ.Α. ανά Θεματικό Τομέα

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ			ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
Περιβάλλον & Ποιότητα Ζωής	Κοινωνική πολιτική, παιδεία, πολιτισμός & αθλητισμός	Τοπική οικονομία & απασχόληση	
<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνική Υπηρεσία • Υπηρεσία Περιβάλλοντος • Υπηρεσία Πολεοδομίας • Υπηρεσία Καθαριότητας • Υπηρεσία Ανακύκλωσης • Υπηρεσία Συντήρησης Πρασίνου • Υπηρεσία Ύδρευσης - Αποχέτευσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπηρεσία Κοινωνικής Πολιτικής, Παιδείας & Πολιτισμού • Ν.Π.Δ.Δ • Ν.Π.Ι.Δ. • Τεχνική Υπηρεσία 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπηρεσία Αγροτικής Παραγωγής • Υπηρεσία Αλιείας • Υπηρεσία Απασχόλησης • Υπηρεσία Τουρισμού • Υπηρεσία Αδειοδοτήσεων & Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων • Τεχνική Υπηρεσία 	<ul style="list-style-type: none"> • ΚΕΠ • Δημοτική Αστυνομία • Διοικητική Υπηρεσία • Οικονομική Υπηρεσία • Νομική Υπηρεσία • Υπηρεσία Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών • Υπηρεσίες Προγραμματισμού & Ανάπτυξης • Υπηρεσία Διοικητικής Βοήθειας • Υπηρεσία Διαφάνειας
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΟΥΝ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ			ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΟΥΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ή ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Πηγή: Αναδημοσίευση από (TEC, 2011)

3.6.3. Καθορισμός του Οράματος και της Στρατηγικής του Δήμου – Κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου.

Στο βήμα αυτό, διατυπώνεται το όραμα, η στρατηγική και οι πολιτικές του Δήμου και προσδιορίζονται τα Μέτρα (Αναπτυξιακές Προτεραιότητες) και οι Στόχοι, σύμφωνα με τους οποίους θα διαρθρωθεί το Ε.Π..

Η αποστολή του Δήμου αφορά στη συνοπτική διατύπωση του σκοπού και του ρόλου (αντικειμένου δραστηριοποίησης) του. Το όραμα αποτελεί συνοπτική διατύπωση της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης του Δήμου ως γεωγραφικής μονάδας και ως οργανισμού, για την επόμενη μεσο-μακροπρόθεσμη περίοδο, την οποία θα επιδιώξει με την εφαρμογή της στρατηγικής που θα επιλέξει και με την ευρύτερη δυνατή κοινωνική συναίνεση.

Οι ενέργειες αυτού του βήματος εκτελούνται από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης σε συνεργασία με την Εκτελεστική Επιτροπή.

«Η στρατηγική του Δήμου αποτελεί συνεκτικό σύνολο στόχων και πολιτικών, που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματός του.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής σημαίνει :

- 1. τον προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων τοπικής ανάπτυξης που θα αντιμετωπίσει ο Δήμος και*
- 2. τη διαμόρφωση των κατάλληλων εσωτερικών στρατηγικών επιλογών που θα διασφαλίσουν την επιτυχή προσέγγιση των ως άνω γενικών στόχων τοπικής ανάπτυξης.*

Η διατύπωση της στρατηγικής του Δήμου γίνεται μέσω του καθορισμού Αξόνων, Μέτρων και Στόχων, με αντικείμενο:

- 1) την προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης της περιοχής.*
- 2) την ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών του Δήμου*
- 3) την αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητάς του (με τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και των οργάνων του, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής του)*
- 4) τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης» (TEC, 2011).*

3.6.4. Συνεργασία με όμορους Δήμους.

Κατά το τέταρτο βήμα καταβάλλεται προσπάθεια συντονισμού των δράσεων υπερτοπικής σημασίας και προωθούνται τόσο διαδημοτικές όσο και διαβαθμιδικές συνεργασίες και περιλαμβάνει τριών ειδών ενέργειες:

1. Συνεργασία με όμορους Δήμους για δράσεις υπερτοπικής ανάπτυξης και την ανάπτυξη διαδημοτικών συνεργασιών
2. Συνεργασία με την Περιφέρεια για δράσεις τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και την ανάπτυξη διαβαθμιδικών συνεργασιών και
3. Σύνοψη των συμπερασμάτων και προτάσεων και ενημέρωση των αρμόδιων υπηρεσιών και της Δημοτικής Αρχής

3.6.5. Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και υλοποίηση των διαδικασιών διαβούλευσης

Το πέμπτο βήμα αφορά στη δημοσιοποίηση του Ε.Π. και στη συνεχή επικοινωνία με τους πολίτες του Δήμου, που είναι βασικά συστατικά στοιχεία της διαδικασίας προγραμματισμού, και περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- i. Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο μετά από εισήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής
- ii. Παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου στη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης
- iii. Παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου μέσω των διαθέσιμων συστημάτων και διαδικασιών επικοινωνίας
- iv. Διοργάνωση δημόσιων εκδηλώσεων-Διαβούλευση
- v. Σύνοψη των συμπερασμάτων των διαδικασιών διαβούλευσης και ενημέρωση της Εκτελεστικής Επιτροπής και των αρμόδιων υπηρεσιών
- vi. Εφόσον κρίνεται απαραίτητο από την Εκτελεστική Επιτροπή, με βάση τα

3.6.6. Κατάρτιση Ε.Π..

Στο βήμα αυτό αναπτύσσεται συνεργασία ανάμεσα στην Υπηρεσία Προγραμματισμού και στις Υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για τα Μέτρα και τους Στόχους. Στο βήμα αυτό εξειδικεύονται και οι Στόχοι σε Δράσεις.

Το βήμα ολοκληρώνεται με τέσσερις ομάδες ενεργειών ως ακολούθως:

1. Κατάρτιση των υπηρεσιακών σχεδίων δράσης για τους στόχους τοπικής ανάπτυξης.
2. Κατάρτιση των δια-υπηρεσιακών σχεδίων δράσης (ολοκληρωμένες παρεμβάσεις τοπικής ανάπτυξης).
3. Κατάρτιση των σχεδίων δράσης για τους στόχους εσωτερικής ανάπτυξης.
4. Προσδιορισμός των δράσεων διαδημοτικής και υπερτοπικής σημασίας.

3.6.7. Πενταετής Προγραμματισμός δράσεων και οικονομικός προγραμματισμός

Στο βήμα αυτό, η Υπηρεσία Προγραμματισμού σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες που είναι αρμόδιες, καθορίζουν τα Μέτρα και τους Στόχους. Πρόκειται για τον βασικό κορμό των ενεργειών, καθώς:

- i. Ιεραρχούνται και προγραμματίζονται οι δράσεις.
- ii. Πραγματοποιείται μία εκτίμηση του προϋπολογισμού των δράσεων, συνοδευόμενη από μία ανάλογη εκτίμηση των εσόδων και των πηγών χρηματοδότησης, τα οποία κατανέμονται στα έτη της προγραμματικής περιόδου.

Σημειώνεται ότι για τη διάκριση των δράσεων χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα κριτήρια ομαδοποίησης, όπως:

- Αρμόδια Υπηρεσία Υλοποίησης
- Είδος Δράσης (Λειτουργία, Επένδυση/Έργο, Ενέργεια ή Νέα, Συνεχιζόμενη)
- Ο βαθμός προτεραιότητας (Α', Β', Γ')
- Το έτος υλοποίησης
- Η πηγή χρηματοδότησης.

3.6.8. Προσδιορισμός Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης,

Στο προτελευταίο αυτό βήμα καταρτίζονται από την αρμόδια Υπηρεσία Προγραμματισμού και εγκρίνονται από την Εκτελεστική Επιτροπή, οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας του Ε.Π., οι οποίοι διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: εισροών, εκροών και αποτελέσματος.

Οι δείκτες εισροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της

δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα, με πλέον συνήθη δείκτη εισροών τις δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, οι οποίες στην αρχή κάθε έτους πρέπει να προϋπολογίζονται και να αποτυπώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό του Ο.Τ.Α..

Οι δείκτες Εκροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα. Ουσιαστικά πρόκειται για τα επιχειρησιακά αποτελέσματα της λειτουργίας του Δήμου, τα οποία στην αρχή κάθε έτους πρέπει να καθορίζονται ποσοτικά και να αποτυπώνονται στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης του Δήμου (επιχειρησιακοί στόχοι).

Τέλος, οι δείκτες αποτελέσματος, με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. Χρησιμεύουν για την ποσοτικοποίηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος προκειμένου να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους

Στους δείκτες αυτούς περιλαμβάνονται οι δείκτες που προβλέπονται:

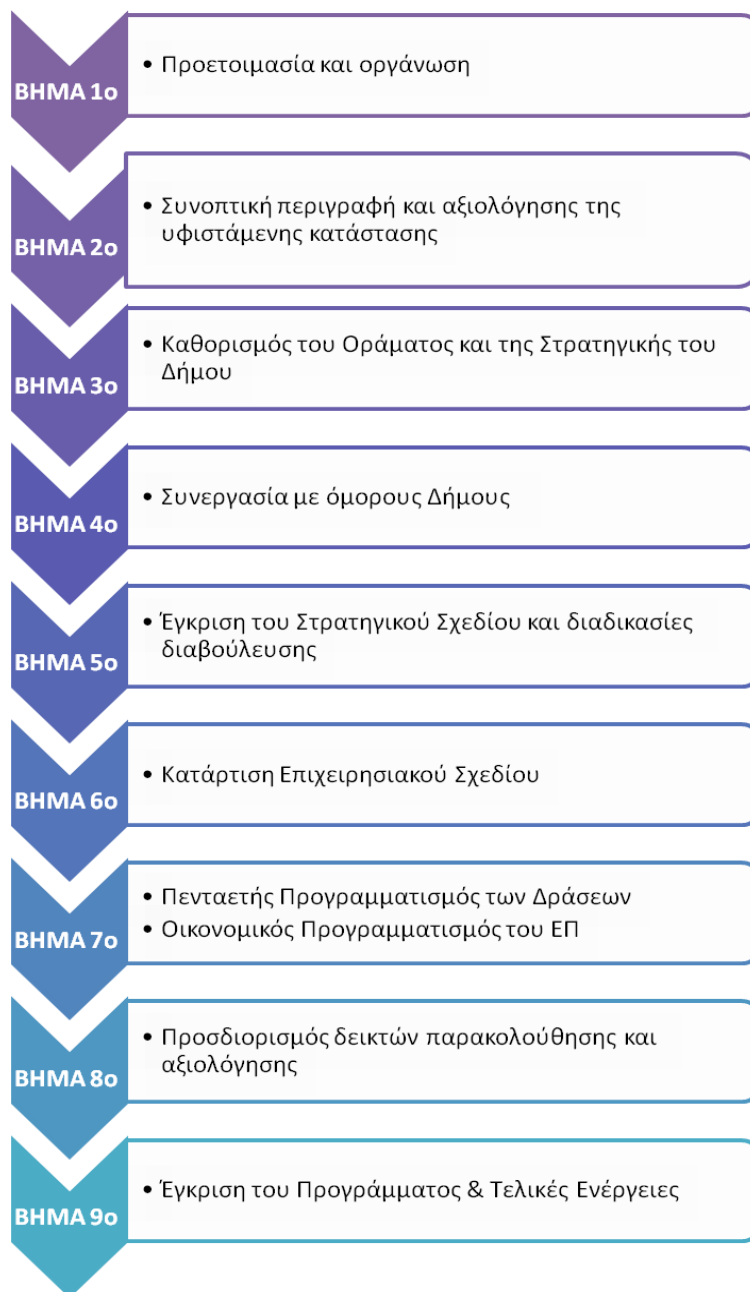
1. Στην υπ' αριθμ. 74712/29-12-2010 Υ.Α. (ΦΕΚ 2043/Β/30-12-2010) *«Καθορισμός του τύπου, του περιεχομένου των στοιχείων, του χρόνου και του τρόπου ενημέρωσης της βάσης δεδομένων «Οικονομικά στοιχεία δήμων», των αριθμοδεικτών αξιολόγησης καθώς και κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας»* και
2. στην υπ' αριθμ. 32754/2011 Υ.Α. (ΦΕΚ 1783/Β'/8-8-2011) *«Καθορισμός του τύπου, του περιεχομένου των στοιχείων, του χρόνου και του τρόπου ενημέρωσης της βάσης δεδομένων «Ενιαίο μητρώο εργαζομένων στους δήμους και στις περιφέρειες», των αριθμοδεικτών αξιολόγησης καθώς και κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας».*

3.6.9. Έγκριση του Ε.Π. και τελικές ενέργειες

Το τελευταίο βήμα κατάρτισης ενός Ε.Π. περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- *«έγκριση από το ΔΣ του κάθε Νομικού Προσώπου του Δήμου, εντός μιας (1) εβδομάδας από την εισήγηση των υπηρεσιών του, των στόχων και των δράσεων του Επιχειρησιακού που το αφορούν.*
- *ολοκλήρωση του σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης*
- *υποβολή του σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος από την Εκτελεστική Επιτροπή στο Δημοτικό Συμβούλιο, επισυνάπτοντας τις σχετικές αποφάσεις των Νομικών Προσώπων του Δήμου για δράσεις/ σχέδια δράσης που τα αφορούν.*
- *έγκριση του σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο*
- *έλεγχο για τη νομιμότητα της διαδικασίας κατάρτισης του προγράμματος από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση (Αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας ΟΤΑ), με υποβολή σχετικής έκθεσης εγκεκριμένης από το Δημοτικό Συμβούλιο*
- *δημοσιοποίηση του προγράμματος από το Δήμο» (ΤΕC, 2011).*

Τα βήματα κατάρτισης ενός Ε.Π. συνοπτικά αποτυπώνονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Πηγή: Αναδημοσίευση από (TEC, 2011)

Σχήμα 3.4

Αλληλουχία των βημάτων για το σχεδιασμό, την εκπόνηση και την ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου

3.7. Διαδικασία κατάρτισης του Ε.Π.Δ. και του Προϋπολογισμού

Σύμφωνα με την Εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ. υπ' αριθμ. 60256/30-09-2009 με θέμα: «Συμπληρωματικές οδηγίες και διευκρινήσεις για την κατάρτιση του Ετησίου

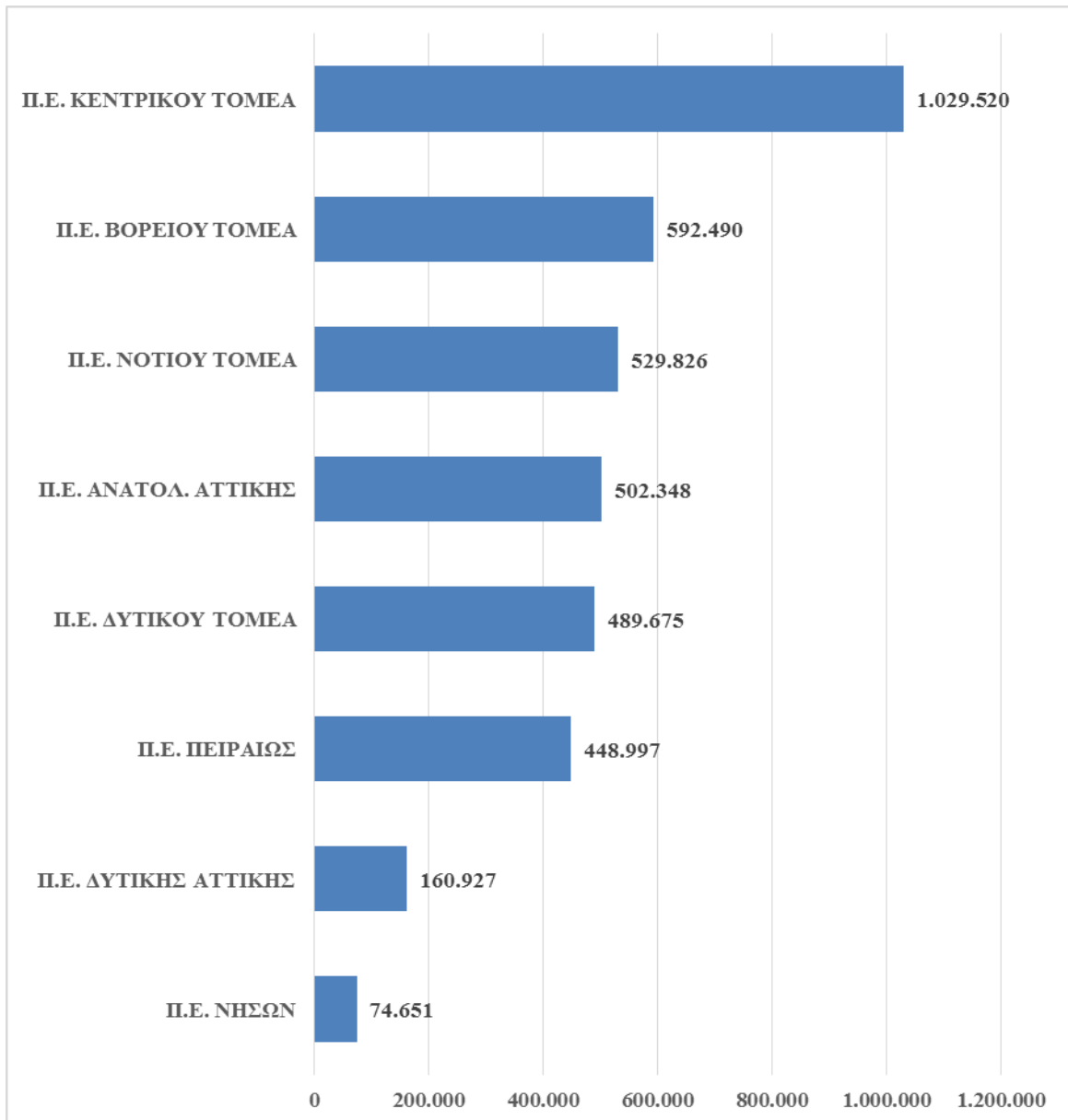
Προγράμματος Δράσης 2010», αρμόδιες υπηρεσίες είναι οι Υπηρεσίες Προγραμματισμού και Οικονομικών, οι οποίες συνεργάζονται με τις υπόλοιπες υπηρεσίες ενός Ο.Τ.Α. ως ακολούθως:

1. Η οικονομική υπηρεσία διενεργεί εκτίμηση των εσόδων για το επόμενο έτος από τις διάφορες πηγές χρηματοδότησης (έσοδα προηγούμενου έτους + προβλέψεις εσόδων του επόμενου έτους + εκτίμηση απόδοσης του προγράμματος ενεργειών για τη βελτίωση των εσόδων του Δήμου) και σε συνεργασία με την Υπηρεσία Προγραμματισμού και τη Διοίκηση καθορίζουν το οικονομικό πλαίσιο για κάθε Δ/νση ή για κάθε μεγάλη κατηγορία δαπανών του Δήμου.
2. Η Οικονομική Υπηρεσία κοινοποιεί σε κάθε Δ/νση το έντυπο με τον προϋπολογισμό της προηγούμενης χρονιάς και τις ενημερώνει για τα οικονομικά περιθώρια μέσα στα οποία πρέπει να καταρτίσουν το πρόγραμμα δράσης τους και τον προϋπολογισμό τους.
3. Με βάση το οικονομικό πλαίσιο οι Δ/νσεις καταρτίζουν τον ετήσιο προγραμματισμό τους, σε ότι αφορά λειτουργίες, ενέργειες και επενδύσεις και τον αποστέλλουν στην Υπηρεσία Προγραμματισμού. Παράλληλα καταρτίζουν σχέδιο του νέου προϋπολογισμού δαπανών της Δ/νσης, προτείνοντας τα ποσά που απαιτείται να προβλεφθούν στους αντίστοιχους κωδικούς του προϋπολογισμού και το αποστέλλουν στην Οικονομική υπηρεσία.
4. Η Υπηρεσία Προγραμματισμού συγκροτεί σε ενιαίο έγγραφο το σχέδιο του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης, ελέγχοντας τη σχέση του με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, ενώ η Οικονομική Υπηρεσία προχωρεί στην ολοκλήρωση του σχεδίου του οικονομικού προϋπολογισμού. Τα δύο σχέδια αποστέλλονται στη Διοίκηση του Δήμου.
5. Η Διοίκηση του Δήμου συνεργάζεται με την Υπηρεσία Προγραμματισμού και με την Οικονομική Υπηρεσία, με σκοπό να ιεραρχηθούν οι προτάσεις των δημοτικών υπηρεσιών, με βάση τις προτεραιότητες της δημοτικής αρχής και να ληφθούν οι οριστικές αποφάσεις για τις δραστηριότητες και τον προϋπολογισμό της επόμενης χρονιάς.
6. Τα αναθεωρημένα σχέδια του Ε.Π.Δ και του προϋπολογισμού προωθούνται στη Εκτελεστική Επιτροπή και στη συνέχεια στο Δημοτικό Συμβούλιο.

3.8. Επιχειρησιακός προγραμματισμός στους Ο.Τ.Α. της Αττικής

Στον ιστότοπο του ΥΠ.ΕΣ. φιλοξενείται ειδική σελίδα ενημέρωσης για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό τόσο σε επίπεδο Ο.Τ.Α. Α' βαθμού όσο και σε επίπεδο Περιφερειών.

Στην Περιφέρεια Αττικής εντάσσονται συνολικά οκτώ (8) Περιφερειακές Ενότητες (Π.Ε.) ο πληθυσμός των οποίων αποτυπώνεται στο γράφημα που ακολουθεί.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011

Γράφημα 3.1
Πληθυσμός ανά Π.Ε. της Περιφέρειας Αττικής (2011)

Ο αριθμός των Δήμων που ανήκουν σε κάθε Π.Ε. της Περιφέρειας Αττικής, καταγράφεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 3.3

Ο.Τ.Α. ανά Περιφερειακή Ενότητα της Περιφέρειας Αττικής

Περιφερειακή Ενότητα	Αριθμός Ο.Τ.Α.	Δήμοι
Ανατολικής Αττικής	13	Αχαρνών, Βάρης - Βούλας – Βουλιαγμένης, Διονύσου, Κρωπίας, Λαυρεωτικής, Μαραθώνος, Μαρκοπούλου Μεσογαίας, Παιανίας, Παλλήνης, Ραφήνας – Πικερμίου, Σαρωνικού, Σπάτων – Αρτέμιδος, Ωρωπού
Βορείου Τομέα	12	Αγίας Παρασκευής, Αμαρουσίου Βριλησσιών, Ηρακλείου, Κηφισιάς, Λυκόβρυσης – Πεύκης, Μεταμορφώσεως, Νέας Ιωνίας, Παπάγου – Χολαργού, Πεντέλης, Φιλοθέης – Ψυχικού, Χαλανδρίου
Δυτικής Αττικής	5	Ασπροπύργου, Ελευσίνας, Μάνδρας – Ειδυλλίας, Μεγαρέων, Φυλής
Δυτικού Τομέα	7	Αγίας Βαρβάρας, Αγίων Αναργύρων – Καματερού, Αιγάλεω, Ιλίου, Περιστερίου, Πετρούπολης, Χαϊδαρίου
Κεντρικού Τομέα	8	Αθηναίων, Βύρωνος, Γαλατσίου, Δάφνης-Υμηττού, Ζωγράφου, Ηλιουπόλεως, Καισαριανής, Νέας Φιλαδέλφειας-Νέας Χαλκηδόνας
Νήσων	8	Αγκιστριού, Αίγινας, Κυθήρων, Πόρου, Σαλαμίνας, Σπετσών, Τροιζηνίας – Μεθάνων, Ύδρας
Νοτίου Τομέα	8	Αγίου Δημητρίου, Αλίμου, Γλυφάδας, Ελληνικού – Αργυρούπολης, Καλλιθέας, Μοσχάτου – Ταύρου, Νέας Σμύρνης, Παλαιού Φαλήρου
Πειραιώς	5	Κερατσινίου – Δραπετσώνας, Κορυδαλλού, Νίκαιας - Αγίου Ιωάννου, Ρέντη, Πειραιώς, Περάματος

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων από www.ypes.gr

Από τους συνολικά 66 Δήμους της Περιφέρειας Αττικής, οι δήμοι που δεν πληρούσαν το πληθυσμιακό κριτήριο των 10.000 κατοίκων και συνεπώς δεν ήταν υπόχρεοι για την εκπόνηση Ε.Π., κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής των Ε.Π., ανήκουν όλοι στην Π.Ε. Νήσων και ουσιαστικά πρόκειται για μικρές νησιωτικές μονάδες. Οι Δήμοι αυτοί, ουσιαστικά οι έξι (6) από τους οκτώ (8) της Π.Ε. Νήσων, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 3.4

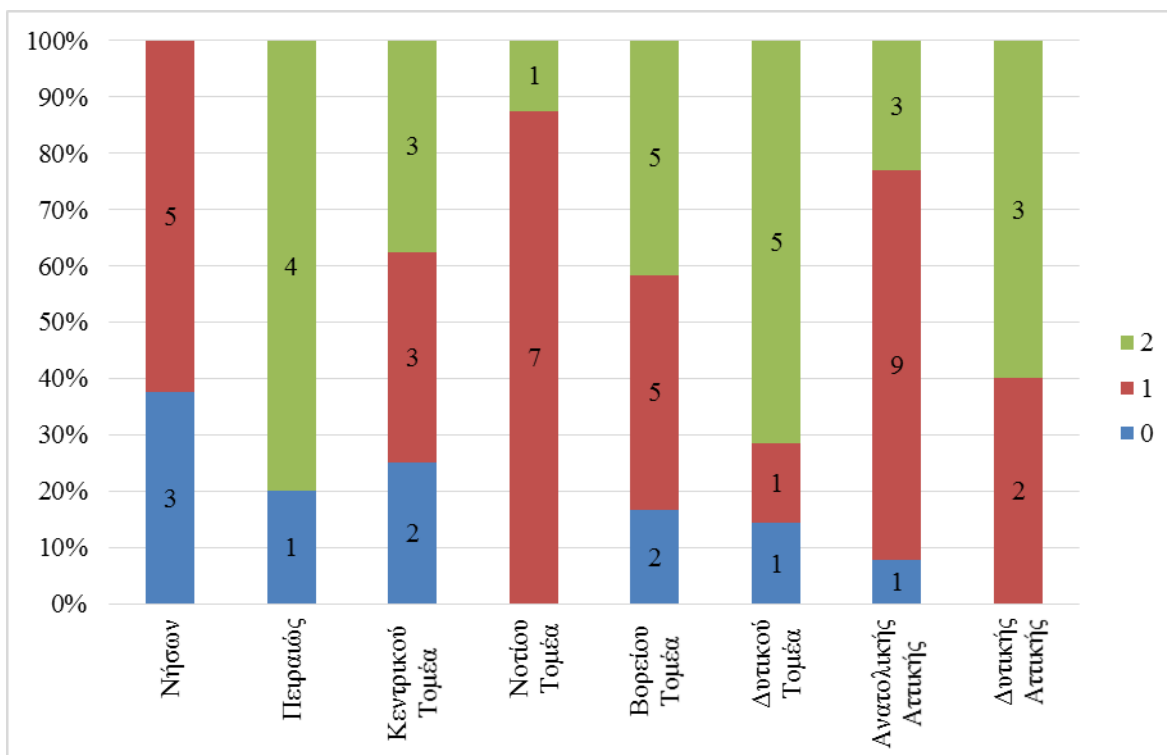
Δήμοι της Περ. Αττικής με πληθυσμό μικρότερο των 10.000 κατοίκων

Δήμος	Μόνιμος Πληθυσμός
<i>Υδρας</i>	1,966
<i>Αγκιστρίου</i>	1,142
<i>Κοθήρων</i>	4,041
<i>Πόρου</i>	3,993
<i>Σπετσών</i>	4,027
<i>Τροιζηνίας</i>	7,143

Πηγή: Στοιχεία απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Από τους συνολικά εξήντα (60) υπόχρεους υποβολής Ε.Π. δήμους της Περιφέρειας, μέχρι σήμερα, έχουν υποβάλει και για τις δύο διαχειριστικές περιόδους πρόγραμμα οι είκοσι-τέσσερις (24) δήμοι, αριθμός που αντιστοιχεί σε ποσοστό 40%.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προβάλλονται στην ιστοσελίδα του ΥΠ.ΕΣ., στο σχετικό εδάφιο για τα Ε.Π., υπάρχουν δήμοι σε αρκετές Π.Ε. οι οποίοι δεν έχουν υποβάλει καθόλου Ε.Π. (στοιχείο 0) για την τρέχουσα και την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο (2011-2014) ή έχουν υποβάλει σε μία από τις δύο (στοιχείο 1). Τα αριθμητικά αυτά δεδομένα συνοπτικά, αποδίδονται στο ακόλουθο γράφημα.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ιστοσελίδας ΥΠ.ΕΣ.

Γράφημα 3.2

Αριθμός Δήμων της Π. Αττικής που υπέβαλλαν Ε.Π. κατά τα έτη 2011-2014 και 2015-2019

Πιο συγκεκριμένα, οι Δήμοι που δεν υπέβαλλαν Ε.Π. κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο (2011-2014) και μέχρι σήμερα (2015-2019) στην τρέχουσα περίοδο, είναι οι ακόλουθοι:

- Στην Π.Ε. Κεντρικού Τομέα Αθηνών, οι Δήμοι Δάφνης-Υμηττού και Καισαριανής.
- Στην Π.Ε. Βορείου Τομέα Αθηνών, οι Δήμοι Μεταμορφώσεως και Φιλοθέης – Ψυχικού.
- Στην Π.Ε. Δυτικού Τομέα Αθηνών, ο Δήμος Αγίας Βαρβάρας.
- Στην Π.Ε. Ανατολικής Αττικής, ο Δήμος Μαρκόπουλου-Μεσογαίας.
- Στην Π.Ε. Πειραιώς, ο Δήμος Περάματος και
- Στην Π.Ε. Νήσων οι Δήμοι Σπετσών, Τροιζηνίας – Μεθάνων και Ύδρας, οι οποίοι ωστόσο Δήμοι ανήκουν στους μη υπόχρεους.

Στον παρακάτω πίνακα, αποτυπώνεται ο συνολικός αριθμός των Ο.Τ.Α. ανά Π.Ε. που υπέβαλλαν Ε.Π. ανά διαχειριστική περίοδο.

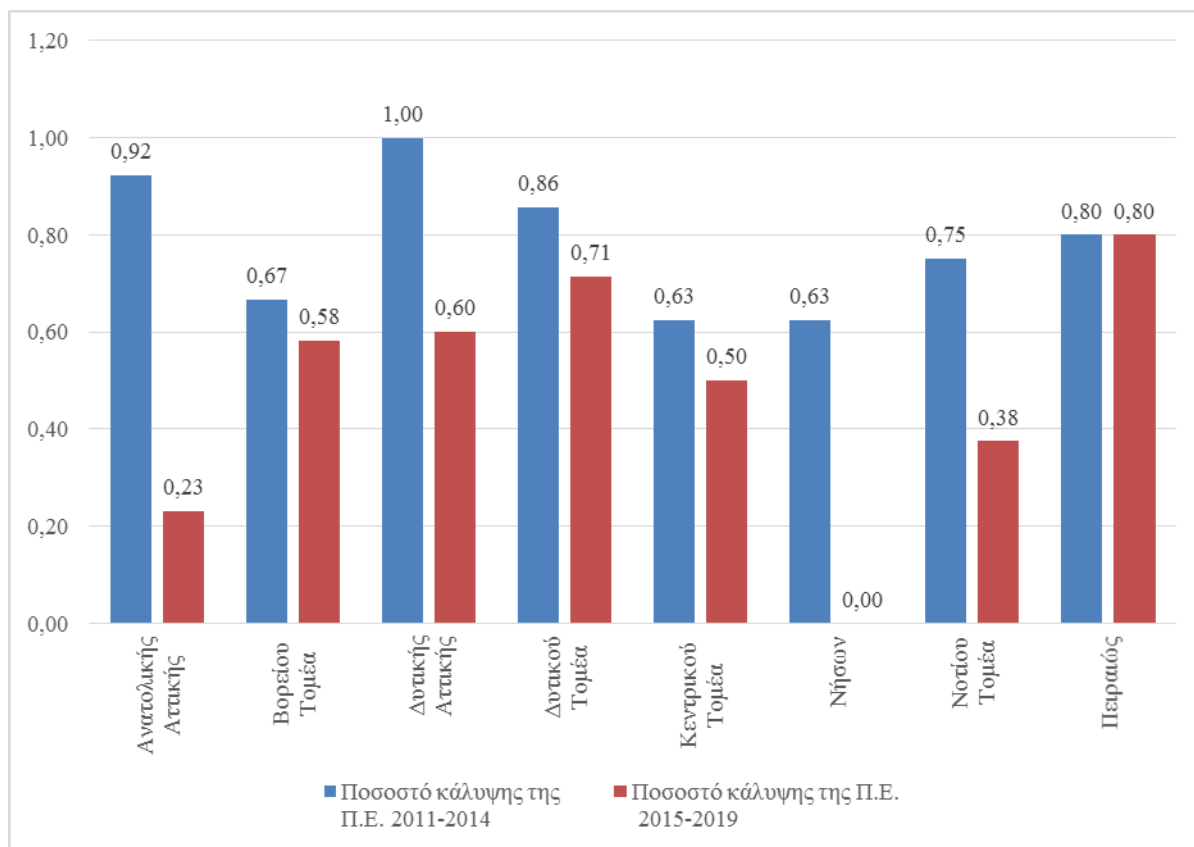
Πίνακας 3.5

Αριθμός Ο.Τ.Α. ανά Π.Ε. που υπέβαλλαν Ε.Π. στις δύο διαχειριστικές περιόδους

Περιφερειακή Ενότητα	Αριθμός Ο.Τ.Α.	2011-2014	2015-2019
Ανατολικής Αττικής	13	12	3
Βορείου Τομέα	12	8	7
Δυτικής Αττικής	5	5	3
Δυτικού Τομέα	7	6	5
Κεντρικού Τομέα	8	5	4
Νήσων	8	5	0
Νοτίου Τομέα	8	6	3
Πειραιώς	5	4	4
Γενικό Άθροισμα	66	51	29

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ιστοσελίδας ΥΠ.ΕΣ.

Όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί, την τρέχουσα διετία ο θεσμός των Ε.Π. «ατόνησε» σημαντικά στην Π.Ε. Ανατολικής Αττικής. Μία άλλη σημαντική παρατήρηση είναι η καθολική συμμετοχή των δήμων της Π.Ε. Δυτικής Αττικής κατά την προηγούμενη περίοδο καθώς και η ταυτάριθμη συμμετοχή των δήμων της Π.Ε. Πειραιώς και στις δύο διαχειριστικές περιόδους. Τέλος, υψηλή συμμετοχή καταγράφουν και οι Δήμοι της Π.Ε. Δυτικού Τομέα Αθηνών.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ιστοσελίδας ΥΠ.ΕΣ.

Γράφημα 3.3

Ποσοστό (%) Ο.Τ.Α. ανά Π.Ε. που υπέβαλλαν Ε.Π. στις δύο διαχειριστικές περιόδους

3.9. Ανακεφαλαίωση

Ο θεσμός των Ε.Π. των Ο.Τ.Α. α' βαθμού, διανύει ήδη την τρίτη περίοδο εφαρμογής.

Αρχικός στόχος κατά την πρώτη περίοδο ήταν η εκπόνησή τους από δήμους άνω των 10.000 κατοίκων, με τη σύγκρότηση διεπιστημονικών ομάδων και όπου κρινόταν αναγκαίο με τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών.

Κατά τη δεύτερη περίοδο θεσμοθετήθηκε η επόνησή τους για το σύνολο των δήμων της χώρας, με την πρόβλεψη σύστασης υπηρεσιών προγραμματισμού στους δήμους, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν τον σχεδιασμό, στηριζόμενοι στις δικές τους δυνάμεις και στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

Βασικό ζητούμενο για τους Ο.Τ.Α. της χώρας κατά την τρίτη (τρέχουσα) περίοδο, είναι η ανάδειξη και η ενίσχυση της επιχειρησιακής τους ικανότητας.

Η δομή τους στηρίζεται στη λογική των επιχειρησιακών προγραμμάτων, όπως αυτά αναπτύσσονται και υλοποιούνται από τους φορείς του ιδιωτικού τομέα. Βασικό συστατικό διαφοροποίησης είναι οι διαδικασίες διαβούλευσης και η δυνατότητα που έχουν όλοι οι τοπικοί φορείς να συμμετάσχουν στον σχεδιασμό τους, προκειμένου να υπάρξει διάχυση του οφέλους σε ολόκληρη την τοπική κοινωνία. Η ενεργοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού των Ο.Τ.Α. παράλληλα, αποτελεί ικανή και αναγκαία συνθήκη επιτυχίας, ενώ το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο κρίνεται επαρκές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΗΜΟΣ ΑΧΑΡΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν Κεφάλαιο πραγματοποιείται μία παρουσίαση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Αχαρνών, προκειμένου να γίνουν αντιληπτά κάποια βασικά χαρακτηριστικά και ορισμένες ιδιαιτερότητες τόσο της γεωγραφικής ενότητας όσο και του Δήμου ως οργανισμός. Επίσης, παρατίθενται στοιχεία για το Ε.Π. της περιόδου 2011-2014.

4.2. Ο Δήμος Αχαρνών

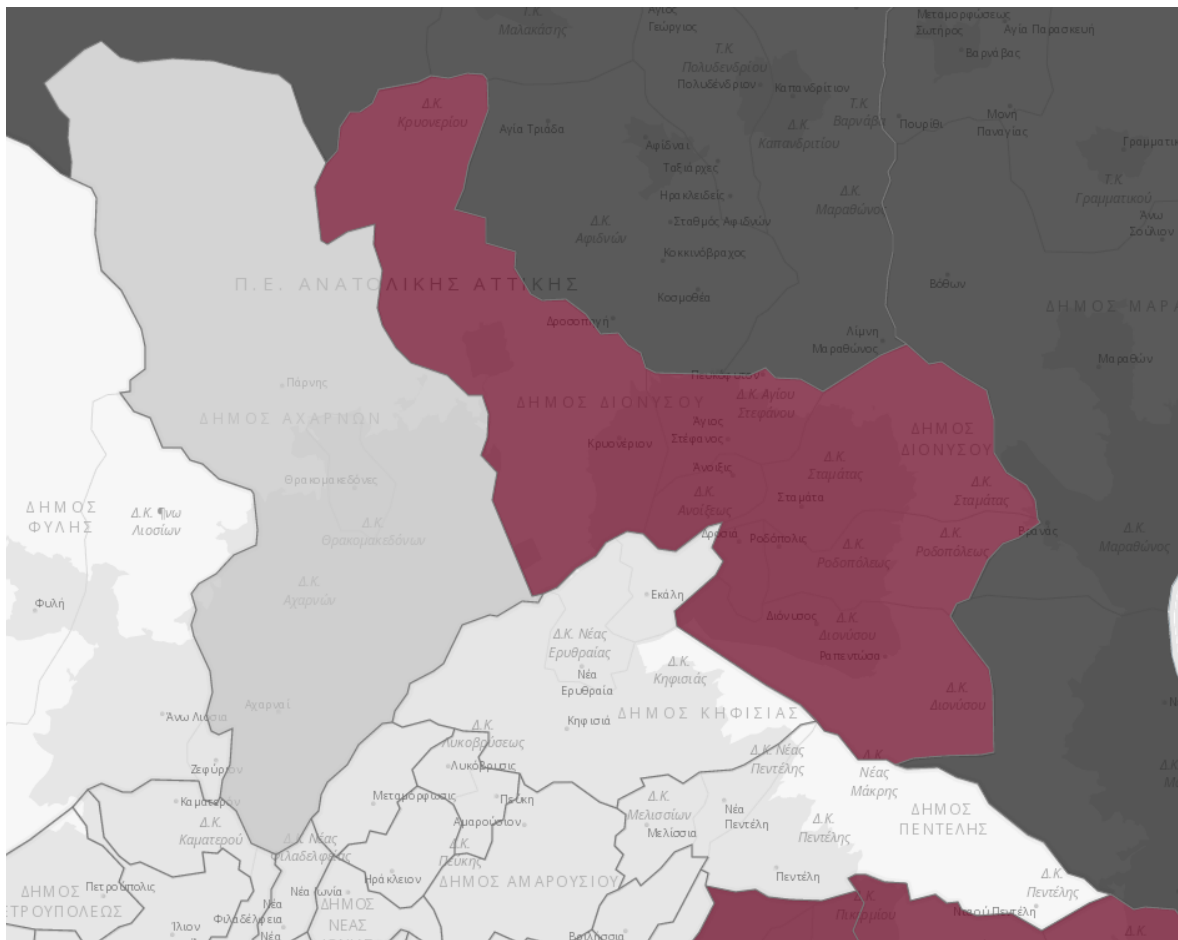
Σύμφωνα με το πρόγραμμα «Καλλικράτης», ο Δήμος Αχαρνών ενώθηκε με την πρώην Κοινότητα Θρακομακεδόνων για τη δημιουργία του σημερινού Δήμου Αχαρνών με έδρα τις Αχαρνές.

Η έκταση του νέου Δήμου είναι 146.406 στρέμματα από τα οποία τα 40.000 είναι οικιστικά. Περιλαμβάνει τις Αχαρνές, στις οποίες πλέον περιλαμβάνεται και το Ολυμπιακό Χωριό, μια πόλη 10.000 κατοίκων, τους Θρακομακεδόνες και ένα μεγάλο τμήμα του ορεινού όγκου της Πάρνηθας.

Ο Δήμος Αχαρνών βρίσκεται στο βόρειο τμήμα του Λεκανοπεδίου της Αττικής. Το βόρειο τμήμα της διοικητικής περιφέρειας του Δήμου καταλαμβάνεται από τον ορεινό όγκο της Πάρνηθας και το νότιο τμήμα από τον οικιστικό ιστό της πόλης.

Οι όμοροι Δήμοι του Δήμου Αχαρνών είναι:

- Ανατολικά οι Δήμοι Κηφισιάς, Διονύσου και Μεταμόρφωσης,
- Νότια οι Δήμοι Αγίων Αναργύρων – Καματερού και Φιλαδέλφειας-Χαλκηδόνος,
- Δυτικά ο Δήμος Φυλής και
- Βόρεια ο Δήμος Ωρωπού, όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί.



Πηγή: Προσαρμογή από <http://panoramaps.statistics.gr/>

Σχήμα 4.1

Ο Δήμος Αχαρνών και οι όμοροι Δήμοι

Στην περιοχή του Δήμου βρίσκονται χωροθετημένες δεκάδες χρήσεις υπερτοπικής σημασίας (αεροδρόμιο Τατοΐου, στρατόπεδα, σταθμός και γραμμές υψηλής τάσης ΔΕΗ, Σιδηροδρομικό Κέντρο Αχαρνών, ΕΥΔΑΠ, Κεντρική Ανθαγορά Ελλάδας, Σχολές Αστυνομίας, ΒΙΟΠΑ, ΒΙΠΑ, βασικό εθνικό οδικό δίκτυο, αποθήκες ΟΤΕ κλπ.). Οι χρήσεις αυτές σε συνδυασμό με την εκτεταμένη κατάτμηση της γης, την αυθαίρετη δόμηση και τις ολέθριες συνέπειες από το σεισμό της 7/9/1999 έχουν δημιουργήσει μια εκρηκτική πραγματικότητα.

Σύμφωνα με το Ρυθμιστικό Σχέδιο της Αθήνας ο Δήμος Αχαρνών ανήκει στο Πολεοδομικό συγκρότημα της Αθήνας και εντάσσεται στη χωροταξική υποενοότητα του Λεκανοπεδίου, με χαρακτηριστικά Δήμου υπερτοπικής σημασίας. Προσδιορίζεται δε ως

ένα από τα τέσσερα δορυφορικά κέντρα του Λεκανοπεδίου, μαζί με το Χαϊδάρι, το Ελληνικό και το Μαρούσι.

Η κοινότητα Θρακομακεδόνων βρίσκεται στις νότιες προσβάσεις της Πάρνηθας σε υψόμετρο 360μ. (κεντρική πλατεία) βορειοανατολικά του Δήμου Αχαρνών, του οποίου ήταν οικισμός μέχρι το 1979 οπότε και αναγνωρίστηκε ως ανεξάρτητη κοινότητα.

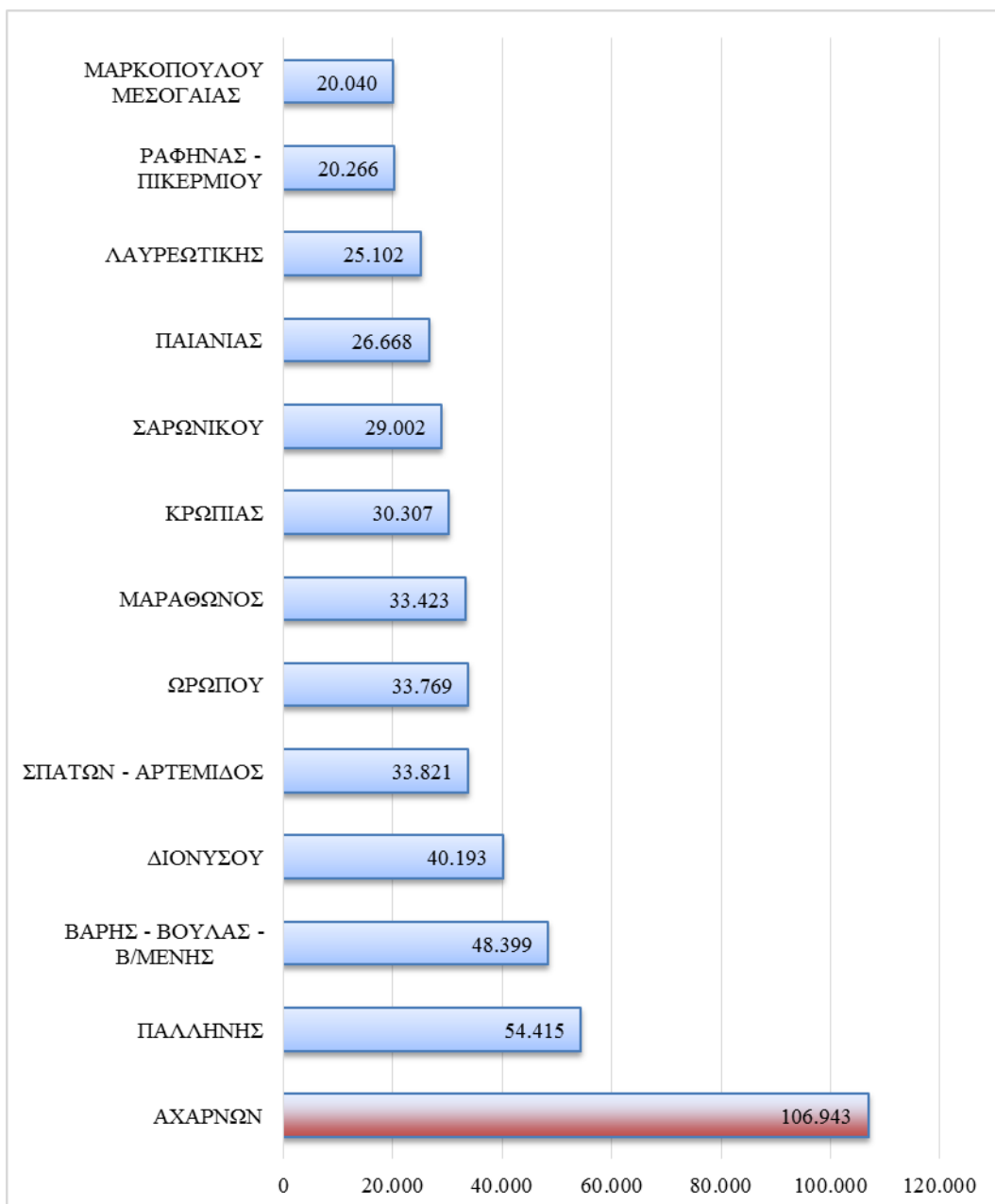
Έχει έκταση 3.636 στρέμματα. Έχει καθαρά οικιστικό χαρακτήρα με κυκλικό ρυμοτομικό σχέδιο και φαρδιούς συνοικιακούς δρόμους.

Περιβάλλεται από τους καταπράσινους ορεινούς όγκους της Πάρνηθας και διαθέτει τρεις βασικές εισόδους στην πόλη. Η πρόσβαση στην περιοχή είναι εφικτή από το Μενίδι, από την Βαρυμπόμπη στα ανατολικά και τέλος από τον καινούργιο δρόμο του Ολυμπιακού Χωριού που οδηγεί κατευθείαν στην εθνική οδό (έξοδος Θρακομακεδόνες).

4.3. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

4.3.1. Δημογραφικά στοιχεία

Ο Δήμος Αχαρνών, σύμφωνα με την απογραφή του 2011, είναι **ο πολυπληθέστερος Δήμος της Περιφερειακής Ενότητας Ανατολικής Αττικής**, με το μόνιμο πληθυσμό να αγγίζει τους 106.943 κατοίκους, όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.

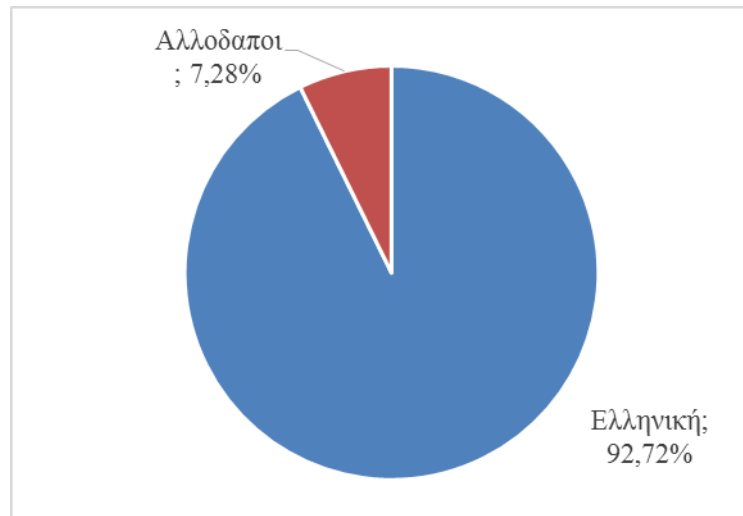


Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.1

Μόνιμος πληθυσμός Δήμων Ανατολικής Αττικής

Ο πραγματικός πληθυσμός ανέρχεται στους 105.401 κατοίκους. Από αυτούς ο μόνιμος πληθυσμός ανέρχεται στους 74.884 κατοίκους και ο αριθμός των κατοικιών αγγίζει τις 42.594. Από τον πραγματικό πληθυσμό, οι 99.154 (ποσοστό 92,72%) κάτοικοι είναι ελληνικής καταγωγής ενώ οι 7.789 (ποσοστό 7,28%) είναι αλλοδαποί.

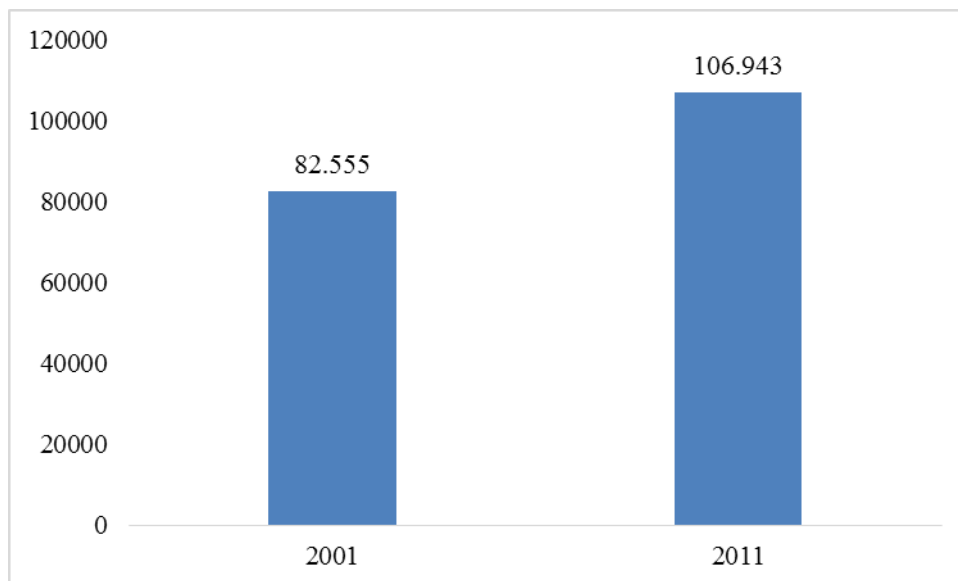


Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.2

Σύνθεση πληθυσμού Δήμου Αχαρνών κατά υπηκοότητα

Κατά τη δεκαετία 2001-2011, *ο μόνιμος πληθυσμός κατέγραψε σημαντική αύξηση*. Συγκεκριμένα το 2001, ο μόνιμος πληθυσμός του Δήμου ήταν 82.555 κάτοικοι (συμπεριλαμβανομένης και της πρώην Κοινότητας Θρακομακεδόνων). Η αύξηση μεταξύ των ετών αναφοράς είναι της τάξεως του 22,8%.

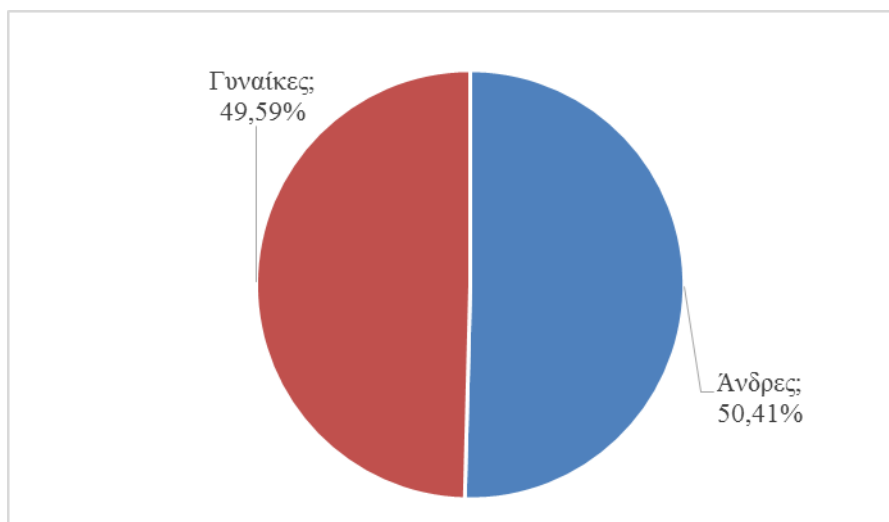


Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.3

Μόνιμος πληθυσμός Δήμου Αχαρνών (2001, 2011)

Εξετάζοντας την κατά φύλο σύσταση του πληθυσμού, όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω γράφημα, στο δήμο *υπερτερούν –με πολύ μικρή διαφορά- οι άντρες* με 50,4% (53.905 άτομα) έναντι των γυναικών οι οποίες κατέχουν το 49,6% (53.038 άτομα).



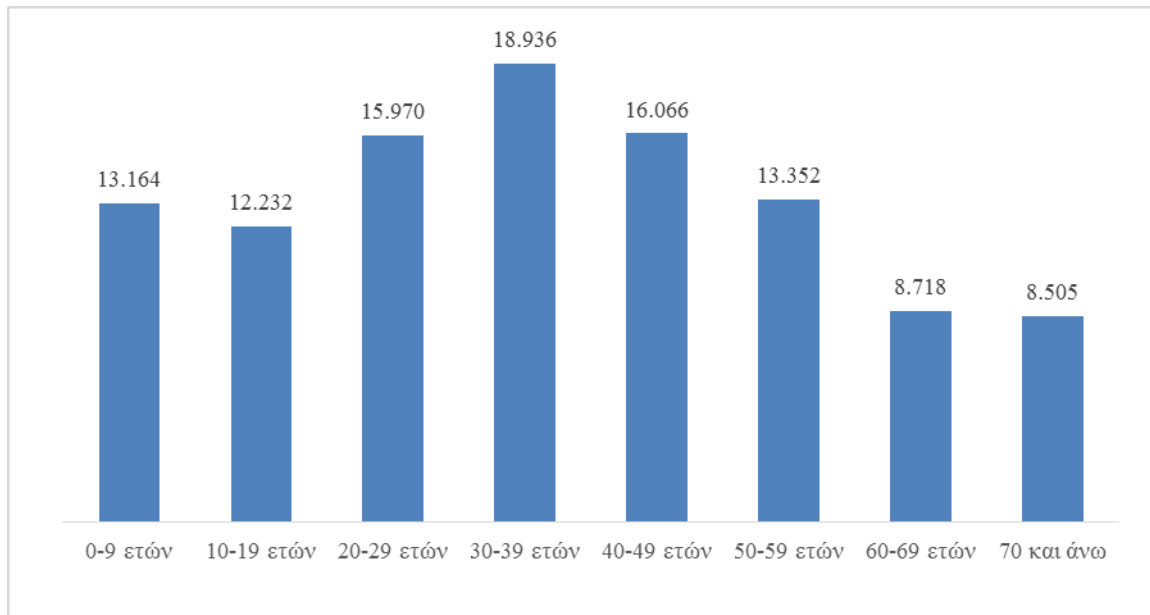
Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.4

Σύνθεση πληθυσμού κατά φύλο

Η πλειονότητα των κατοίκων του δήμου με ποσοστό 56,4% είναι σε ηλικίες μέχρι 39 ετών ενώ σε ηλικίες πάνω από 60 ετών είναι μόλις το 16,2%. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μέση ηλικία είναι στα 36,8 έτη.

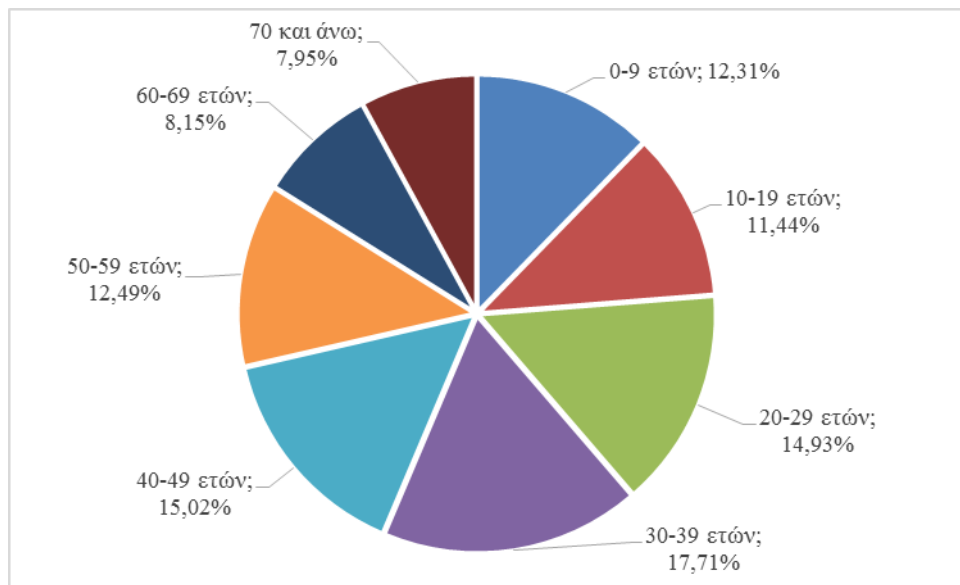
Πρώτη είναι η ηλικιακή ομάδα των ατόμων 30-39, δεύτερη η ομάδα των ηλικιών 40-49 ετών και τρίτη η ομάδα των ατόμων ηλικίας 20-29 ετών. Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι ο *δήμος Αχαρνές κατοικείται κυρίως από νέους ανθρώπους*. Σημαντικό είναι ότι οι ηλικίες έως 9 ετών καταλαμβάνουν μόλις το 12,3% που σηματοδοτεί ότι μάλλον θα ισχύει για πολύ καιρό το «νεαρό» του δήμου.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.5

Αριθμητική κατανομή πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα

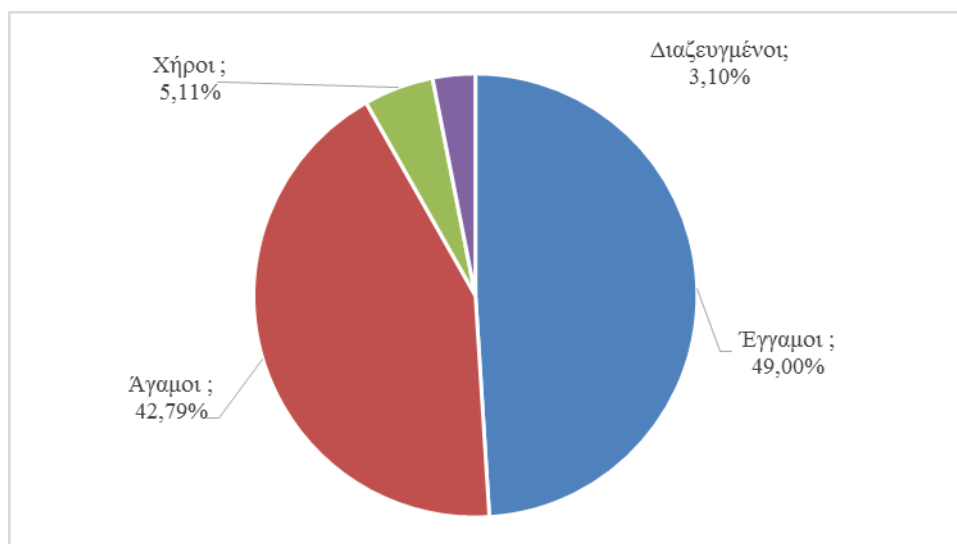


Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.6

Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα

Όσον αφορά την ανάλυση της οικογενειακής κατάστασης του Δήμου, **το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού είναι έγγαμοι** με 49% (52.402 άτομα) οι οποίοι είτε είναι παντρεμένοι, είτε έχουν σύμφωνο συμβίωσης είτε είναι σε διάσταση. Ακολουθούν οι άγαμοι με ποσοστό 42,8% (45.761 άτομα), οι χήροι το 5,1% (5.460 άτομα) ενώ οι διαζευγμένοι κατέχουν το 3,1% (3.320 άτομα).



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

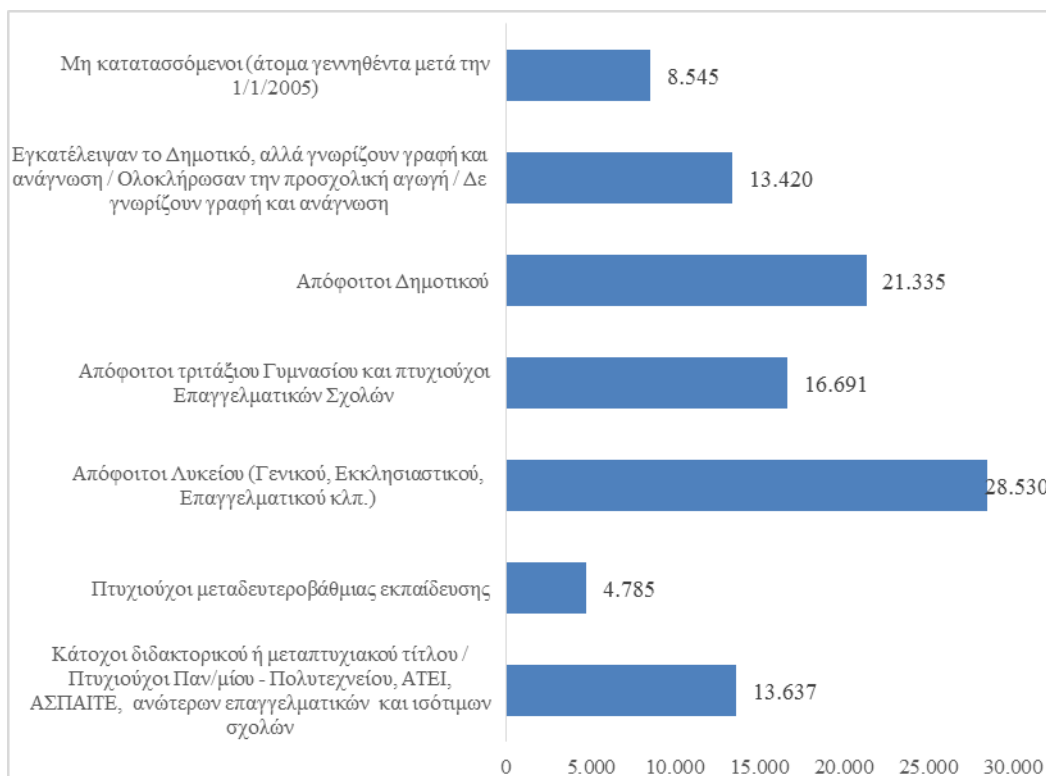
Γράφημα 4.7

Ποσοστιαία σύνθεση πληθυσμού κατά οικογενειακή κατάσταση

Σχετικά με τα νοικοκυριά ο συνολικός αριθμός των νοικοκυριών ανέρχεται στα 34.349 εκ των οποίων το 85% (29.233) των κατοικιών αποτελείται από πυρηνικές οικογένειες. Το μέσο μέγεθος των νοικοκυριών είναι 3,03.

4.3.2. Εκπαίδευση

Όσον αφορά την εκπαίδευση του πληθυσμού, **η πλειονότητα εμφανίζεται να έχει αποφοιτήσει από δομές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης** (28.530 άτομα) με δεύτερη την ομάδα των αποφοίτων δημοτικού (21.335 άτομα). Τα αριθμητικά δεδομένα ανά επίπεδο εκπαίδευσης κατά το έτος απογραφής 2011, απεικονίζονται σχηματικά στο γράφημα που ακολουθεί.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.8

Ποσοτικά δεδομένα ανά επίπεδο εκπαίδευσης (2011)

Συγκρίνοντας τα δεδομένα ανά Δήμο της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής, προκύπτουν ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα:

- Ο Δήμος Αχαρνών, *κατέχει την πρώτη θέση (ως ποσοστιαία σύνθεση στον πληθυσμό του) των αποφοίτων τόσο των αποφοίτων Λυκείου (26,68%) όσο και των απόφοιτων τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχων Επαγγελματικών Σχολών (15,61%).*
- Επίσης, ο Δήμος Αχαρνών κατέχει το χαμηλότερο ποσοστό στους Πτυχιούχους μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (4,47%).
- Σε επίπεδο κάτοχων διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου/Πτυχιούχων Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών, ο Δήμος Αχαρνών κατέχει την προτελευταία θέση στην Περιφέρεια με ποσοστιαία αναλογία του πληθυσμού του 12,75%.

Στον πίνακα που ακολουθεί, αποτυπώνονται οι σχετικές ποσοστώσεις ανά Δήμο της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής, όπου ως βάση υπολογισμού χρησιμοποιείται ο πληθυσμός κάθε

Δήμου. Σημειώνεται ότι, με πράσινο χρώμα επισημαίνονται οι ανώτερες τιμές ανά κατηγορία και με πορτοκαλί οι χαμηλότερες.

Πίνακας 4.1

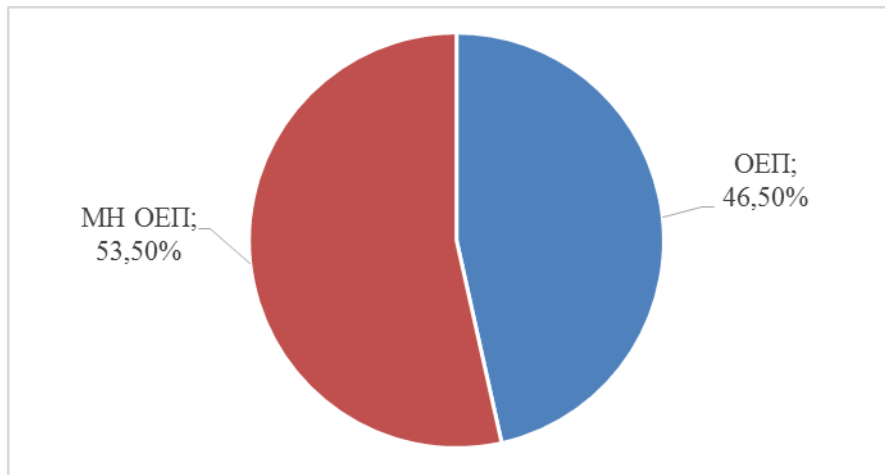
Ποσοτώσεις ανά επίπεδο εκπαίδευσης στους Δήμους της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής

Δήμος μόνιμης διαμονής	Σύνολο	Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλυσιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	Απόφοιτοι Δημοτικού	Εγκατελέσθην το Δημοτικό, αλλά γωρίζουν γραφή και ανάγνωση / Ολοκλήρωσαν την προσχολική αγωγή / Δε γωρίζουν γραφή και ανάγνωση	Μη κατατασσόμενοι (άτομα γεννηθέντα μετά την 1/1/2005)
Αχαρνών	106,943	12.75%	4.47%	26.68%	15.61%	19.95%	12.55%	7.99%
Βάρης - Βούλας - Βουλιαγμένης	48,399	34.07%	7.30%	25.54%	9.00%	9.69%	7.68%	6.70%
Διονύσου	40,193	33.91%	7.28%	22.81%	9.15%	10.35%	8.78%	7.72%
Κρωπίας	30,307	15.28%	6.15%	23.43%	15.08%	21.13%	11.28%	7.64%
Λαυρεωτικής	25,102	12.53%	4.88%	22.67%	14.52%	26.74%	12.72%	5.94%
Μαραθώνος	33,423	17.76%	5.27%	22.51%	12.84%	24.10%	11.52%	6.00%
Μαρκόπουλου Μεσόγαιάς	20,040	19.28%	6.81%	24.71%	13.78%	17.63%	9.51%	8.28%
Παιανίας	26,668	22.17%	6.84%	24.01%	12.31%	16.87%	9.89%	7.91%
Παλλήνης	54,415	26.30%	7.46%	23.42%	10.61%	13.64%	9.64%	8.92%
Ραφήνας - Πικερμίου	20,266	30.89%	6.77%	24.77%	8.98%	12.02%	8.96%	7.62%
Σαρωνικού	29,002	20.67%	5.64%	25.57%	13.35%	17.86%	9.98%	6.94%
Σπάτων - Αρτέμιδος	33,821	14.15%	5.66%	25.58%	15.01%	20.84%	11.32%	7.44%
Ωρωπού	33,769	15.40%	5.23%	25.62%	13.93%	22.14%	11.63%	6.04%

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

4.3.3. Απασχόληση

Αναφορικά με την απασχόληση του πληθυσμού η πρώτη παρατήρηση που μπορεί να καταγραφεί είναι πως *ο οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός (Μη Ο.Ε.Π.) υπερτερεί του οικονομικά ενεργού πληθυσμού (Ο.Ε.Π.)*. Πιο συγκεκριμένα, 49.730 άτομα συγκροτούν τον Ο.Ε.Π. και 57.213 άτομα συγκροτούν τον μη Ο.Ε.Π.. Αυτά τα αριθμητικά δεδομένα, παρουσιάζονται ως ποσοστά στο γράφημα που ακολουθεί.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.9

Ποσοστιαία σύσταση Ο.Ε.Π και μη Ο.Ε.Π.

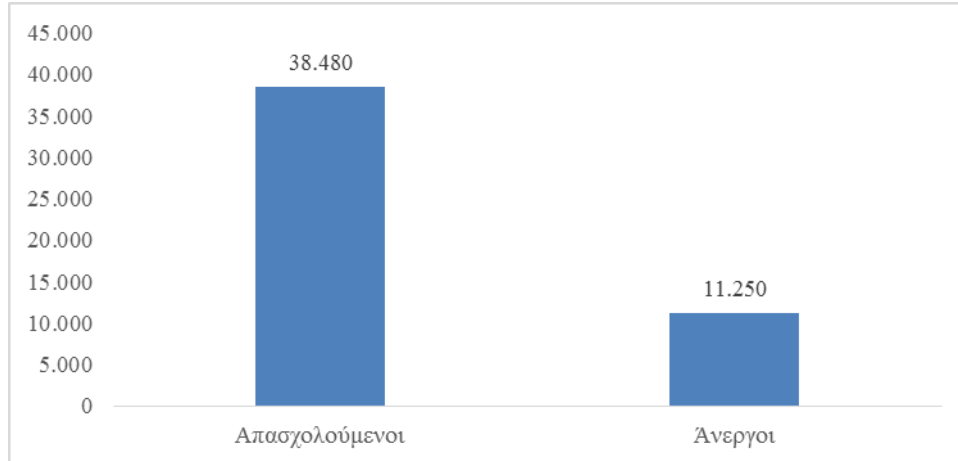
Συγκρίνοντας τον Ο.Ε.Π. και μη Ο.Ε.Π. του Δήμου κατά τα έτη 2001 και 2011, μπορεί κανείς εύκολα να παρατηρήσει ότι *ο αντρικός πληθυσμός παρουσιάζει σχεδόν καθολική μεταβολή (99,74% αύξηση) του Μη Ο.Ε.Π.* τους και οι γυναίκες καταγράφουν σημαντική αύξηση (59,16%) του Ο.Ε.Π. τους, όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4.2
Μεταβολή Ο.Ε.Π. και Μη Ο.Ε.Π. κατά τα έτη 2001-2011

	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Ο.Ε.Π. 2001	23.819	12.677
Ο.Ε.Π. 2011	29.553	20.177
Μη Ο.Ε.Π. 2001	12.192	22.303
Μη Ο.Ε.Π. 2011	24.352	32.861
Αριθμητική μεταβολή Ο.Ε.Π. 2001-2011	5.734	7.500
Αριθμητική μεταβολή Μη Ο.Ε.Π.	12.160	10.558
Ποσοστιαία μεταβολή Ο.Ε.Π 2001-2011	24,07%	59,16%
Ποσοστιαία μεταβολή Μη Ο.Ε.Π. 2001-2011	99,74%	47,34%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Οι απασχολούμενοι στο Δήμο καλύπτουν ποσοστό της τάξεως του 35,98% του συνολικού πληθυσμού, ενώ η ανεργία ανέρχεται σε ποσοστό 10,52%.

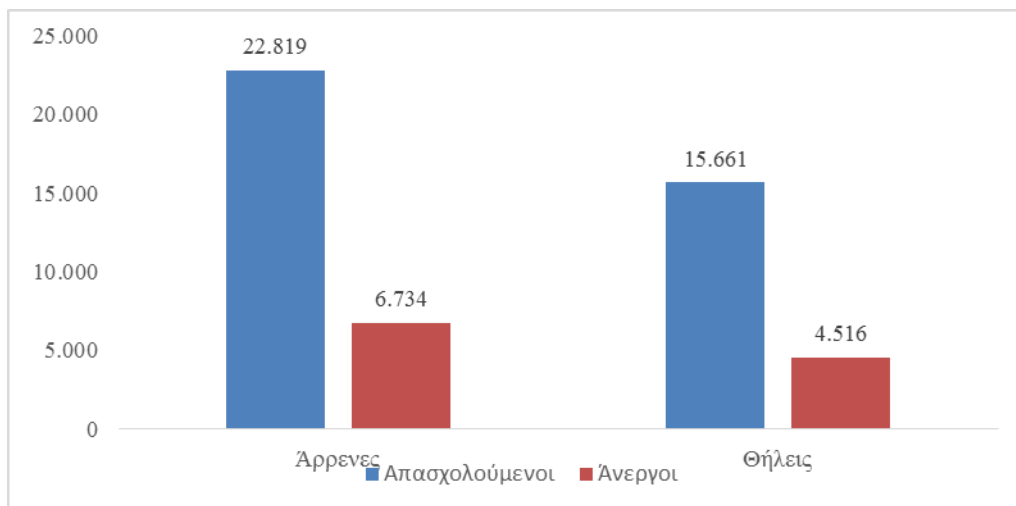


Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.10
Αριθμός απασχολούμενων και ανέργων στο Δήμο Αχαρνών (2011)

Εξετάζοντας τον Ο.Ε.Π. του Δήμου, παρατηρεί κανείς ότι *και τα δύο φύλα συμμετέχουν σχεδόν ισόποσα στα ποσοστά των απασχολούμενων και των ανέργων*. Πιο συγκεκριμένα, οι απασχολούμενοι άντρες συνιστούν το 59,30% του συνόλου των

απασχολούμενων και οι γυναίκες το υπόλοιπο ποσοστό της τάξεως του 40,70%. Αντίστοιχα, οι άνεργοι άντρες συγκροτούν ποσοστό της τάξεως του 59,86% και το υπόλοιπο ποσοστό του 40,14% του άνεργου πληθυσμού καλύπτεται από τις γυναίκες.

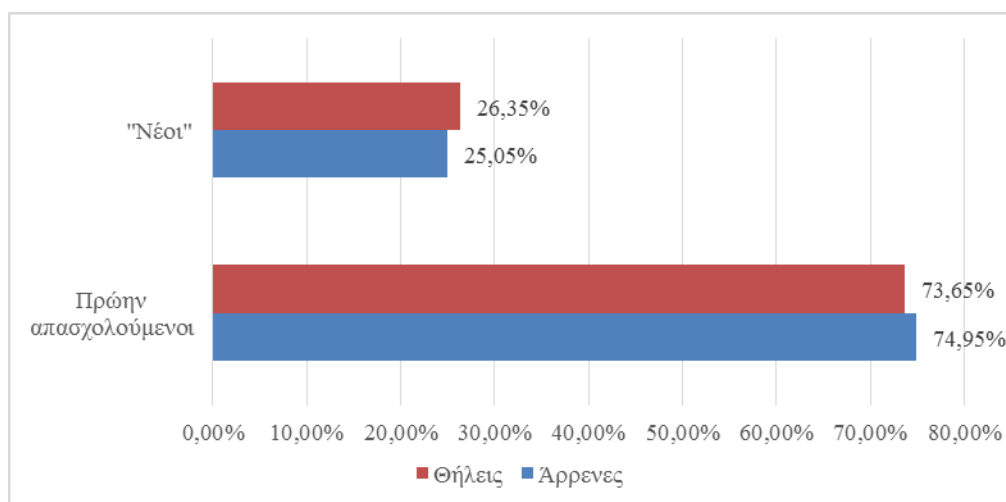


Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.11

Απασχολούμενοι και άνεργοι κατά φύλο

Εξετάζοντας τη σύσταση κατά φύλο των ανέργων, παρατηρείται ότι οι άντρες πρώην απασχολούμενοι (5.047 άτομα) συγκροτούν μεγαλύτερη ποσόστωση επί του πληθυσμού τους από την αντίστοιχη ποσόστωση των γυναικών (3.326 άτομα) επί της ομάδας των ανέργων γυναικών, όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

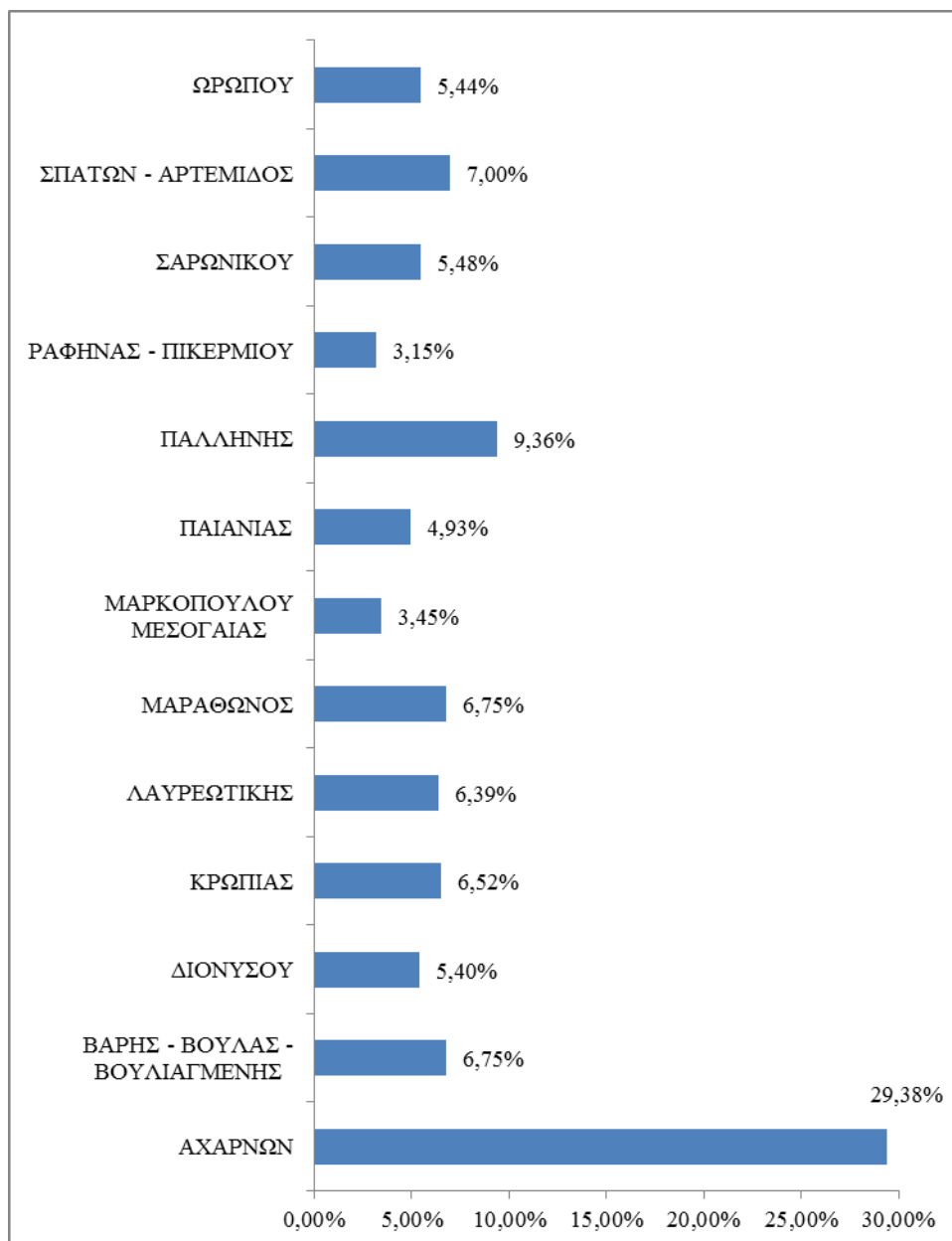
Γράφημα 4.12

Κατά φύλο ποσοστωση «νέων» άνεργων και παλαιών απασχολούμενων

Συγκρίνοντας τον άνεργο πληθυσμό των Δήμων της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής κατά το έτος 2011, είναι εμφανές ότι ο Δήμος Αχαρνών καταγράφεται στην πρώτη θέση, καθώς **οι άνεργοι του Δήμου αγγίζουν ποσοστό 29,38% του συνολικά άνεργου πληθυσμού της Π.Ε..**

Από το σύνολο των ανέργων του Δήμου:

- Ποσοστό 43,49% αντιστοιχεί σε Πτυχιούχους μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.) και απόφοιτους Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.).
- Ποσοστό 22,22% αντιστοιχεί σε απόφοιτους τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχους Επαγγελματικών Σχολών.
- Ποσοστό 21,28% σε πληθυσμό που α) Αποφοίτησε από το Δημοτικό β) εγκατέλειψε το Δημοτικό αλλά γνωρίζει γραφή και ανάγνωση, γ) ολοκλήρωσε την προσχολική αγωγή, δ) δεν γνωρίζει γραφή και ανάγνωση ε) γεννήθηκε μετά την 1/1/2005 και τέλος
- Ποσοστό 13,10% αντιστοιχεί σε κατόχους διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου ή Πτυχιούχους Πανεπιστημίου, Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ ή άλλων ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Γράφημα 4.13

Ποσοστά ανεργίας ανά Δήμο της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής

Πίνακας 4.3

Αριθμός ανέργων ανά Δήμο της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής

Περιγραφή τόπου μόνιμης διαμονής	Σύνολο	Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.) / Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	Άλλη περίπτωση
ΑΧΑΡΝΩΝ	11.250	1.474	4.893	2.500	2.383
ΒΑΡΗΣ - ΒΟΥΛΑΣ - ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ	2.584	1.035	1.182	216	151
ΔΙΟΝΥΣΟΥ	2.068	791	910	224	143
ΚΡΩΠΙΑΣ	2.498	408	1.075	492	523
ΛΑΥΡΕΩΤΙΚΗΣ	2.445	353	960	400	732
ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ	2.585	471	967	399	748
ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΜΕΣΟΓΑΙΑΣ	1.320	282	633	242	163
ΠΑΙΑΝΙΑΣ	1.889	478	862	297	252
ΠΑΛΛΗΝΗΣ	3.585	960	1.701	529	395
ΡΑΦΗΝΑΣ - ΠΙΚΕΡΜΙΟΥ	1.208	383	595	121	109
ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ	2.098	462	948	383	305
ΣΠΑΤΩΝ - ΑΡΤΕΜΙΔΟΣ	2.679	445	1.245	559	430
ΩΡΩΠΟΥ	2.083	354	909	389	431
Π.Ε. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	38.292	7.896	16.880	6.751	6.765

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

Συμφώνα με τα διαθέσιμα στοιχεία (2011), στην τομεακή διάρθρωση της απασχόλησης, μόλις το 1,4% απασχολούνται στον πρωτογενή τομέα και μόλις το 8,58% στον δευτερογενή τομέα της παραγωγής. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το 73,6% των απασχολούμενων εργάζονται στον τριτογενή τομέα σε αντίθεση με τα παλαιότερα χρόνια όπου η οικονομία στηριζόταν κυρίως στον πρωτογενή τομέα και κυρίως στη γεωργία.

Πίνακας 4.4

Αριθμός απασχολούμενων ανά κλάδο απασχόλησης (2011)

Κλάδος απασχόλησης	Απασχολούμενοι	Ποσοστό (%)
Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	534	1,39%
Κατασκευές	3.303	8,58%
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο - επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	8.622	22,41%
Μεταφορά και αποθήκευση	2.702	7,02%
Δραστηριότητες υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης	2.171	5,64%
Διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	1.723	4,48%
Δημοσιά διοίκηση και άμυνα - υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση	3.588	9,32%
Εκπαίδευση	1.806	4,69%
Δραστηριότητες σχετικές με την ανθρώπινη υγεία και την κοινωνική μέριμνα	2.189	5,69%
Λοιποί κλάδοι	11.842	30,77%
Σύνολο	38.480	100,00%

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011)

4.4. Το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Αχαρνών

4.4.1. Η οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή του Δήμου Αχαρνών είναι σύμφωνη με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) που ισχύει. Από το 2004, ο Ο.Ε.Υ. του Δήμου έχει υποστεί αρκετές μεταβολές. Συγκεκριμένα:

- Φ.Ε.Κ. 532/Β'/29-03-2004
- Φ.Ε.Κ. 1881/Β'/30-12-2005
- Φ.Ε.Κ. 1196/Β'/18-06-2009
- Φ.Ε.Κ. 1485/Β'/19-06-2013, ο οποίος και ισχύει μέχρι σήμερα.

Σύμφωνα με τον υφιστάμενο Ο.Ε.Υ., το οργανόγραμμα του οποίου παρατίθεται στο Παράρτημα του παρόντος, ο Δήμος διοικητικά συγκροτείται από:

- Μία Γενική Διεύθυνση
- 11 Διευθύνσεις, όπως ακολούθως:
 - Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής (Δ1)
 - Δημοτικής Αστυνομίας (Δ2), η οποία πλέον δεν υφίσταται
 - Διοικητικών Υπηρεσιών & Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ3)
 - Κ.Ε.Π. (Δ4)
 - Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ5)
 - Πολεοδομίας & Πολεοδομικών Εφαρμογών (Δ6)
 - Τεχνικών Υπηρεσιών (Δ7)
 - Περιβάλλοντος & Πρασίνου (Δ8)
 - Κοινωνικής Πολιτικής (Δ9)
 - Καθαριότητας & Ανακύκλωσης (Δ10)
 - Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς (Δ11)
 - Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης (Δ12)
- 48 Τμήματα και
- 4 Αυτοτελή Τμήματα και 5 Γραφεία, τα οποία υπάγονται στον Δήμαρχο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Ο.Ε.Υ. του 2004, ο Δήμος παρουσίαζε σαφώς μικρότερη οργανωτική δομή, καθώς διέθετε τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

- 9 Διευθύνσεις
- 26 Τμήματα και
- 7 Γραφεία τα οποία υπάγονταν στον Δήμαρχο.

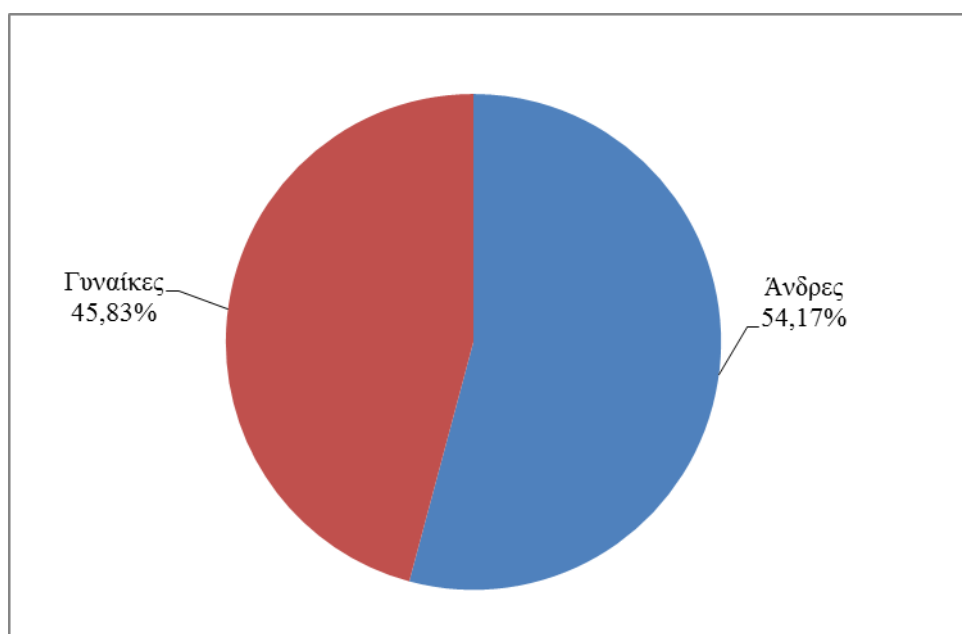
Πίνακας 4.5
Μεταβολή οργανικών μονάδων Δήμου (2004-2013)

Επίπεδο ευθύνης	Έτη		Αριθμητική μεταβολή (N)	Ποσοστιαία μεταβολή (%)
	2004	2013		
Διεύθυνση	9	12	4	33,33%
Τμήμα	26	48	22	84,62%
Σύνολο	35	61	26	74,29%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων

4.4.2. Το ανθρώπινο δυναμικό

Σύμφωνα με τα στοιχεία που διατέθηκαν από τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανθρώπινου Δυναμικού, τον Μάιο του 2016, στο Δήμο απασχολούνταν συνολικά 611 άτομα, από τους οποίους, η πλειονότητα (331 άτομα) ήταν άνδρες και οι υπόλοιποι (280) ήταν γυναίκες.

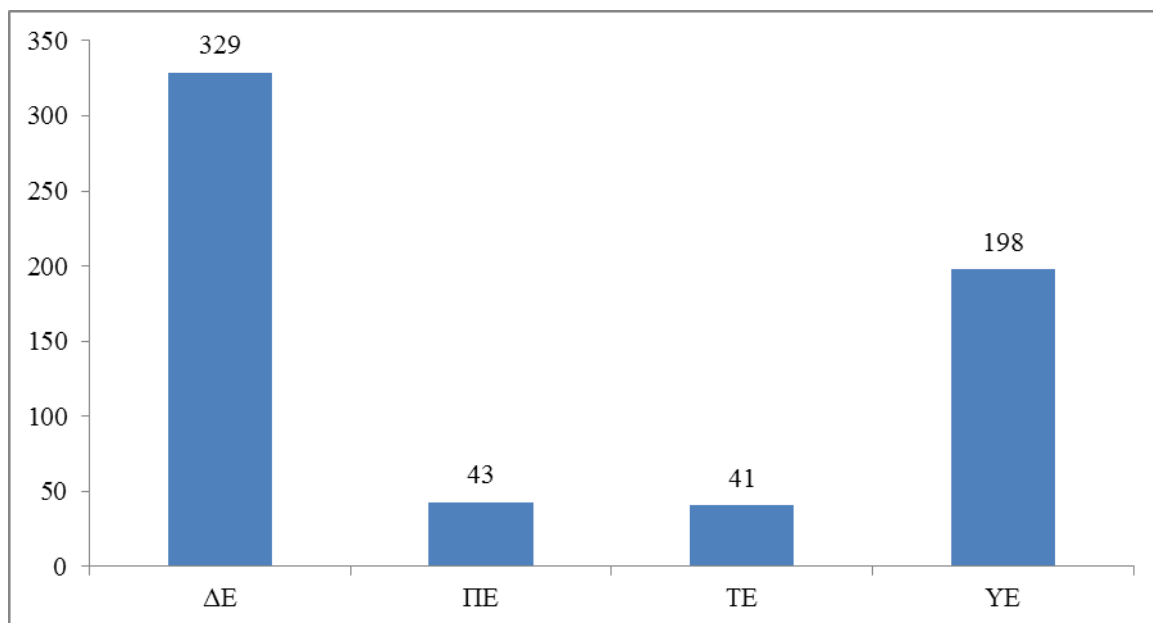


Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων (Δ3)

Γράφημα 4.14

Κατά φύλο σύσταση ανθρώπινου δυναμικού Δήμου (2016)

Με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζόμενων, πολυπληθέστερη ομάδα καταγράφηκαν οι απόφοιτοι Δημοτικού (53,58%) και δεύτερη η ομάδα των αποφοίτων υποχρεωτικής εκπαίδευσης (32,41%). Οι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. είναι στην τρίτη θέση (7,04%) και στην τελευταία οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι.. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα σχετικά αριθμητικά δεδομένα.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων (Δ3)

Γράφημα 4.15

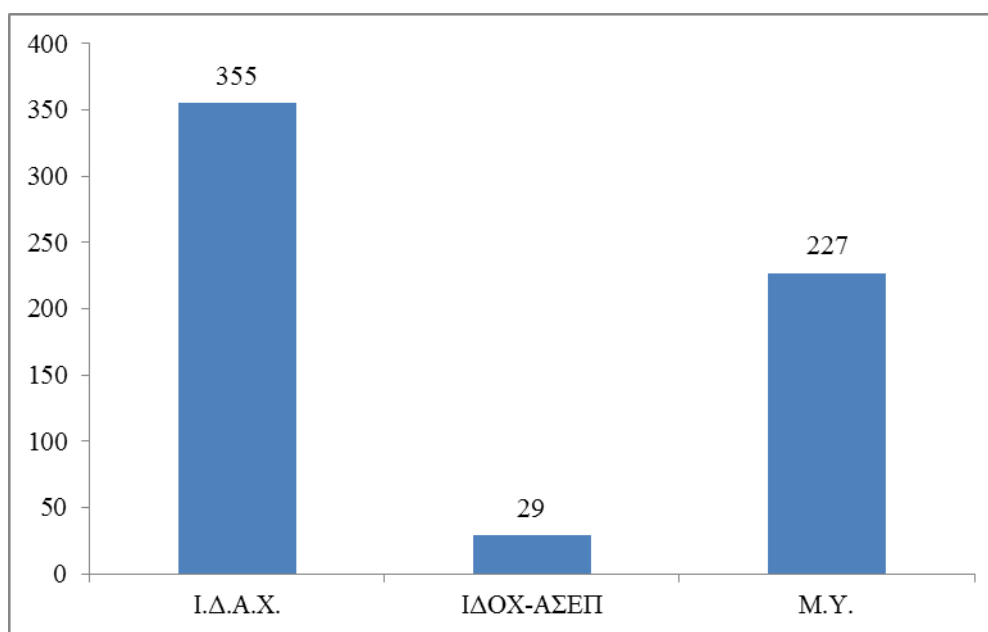
Αριθμός υπαλλήλων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο

Το 2011, ο Δήμος απασχολούσε 732 εργαζόμενους, εκ των οποίων 319 ήταν Δημοσίου Δικαίου, 377 Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου και 36 Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου. Πλέον (2016) ο αριθμός αυτός έχει συρρικνωθεί σημαντικά, καθώς καταγράφονται συνολικά 611 εργαζόμενοι, μείωση που αντιστοιχεί σε ποσοστό της τάξεως του 17,5%.

Παρατηρώντας την εργασιακή σχέση των υπαλλήλων, είναι εμφανές ότι η μεγαλύτερη ομάδα απαρτίζεται από τους υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) με ποσοστό 58,10%. Ακολουθεί η ομάδα των μόνιμων υπαλλήλων με ποσοστό 37,15% και τελευταία είναι η ομάδα των συμβασιούχων ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (Ι.Δ.Ο.Χ.) με ποσοστό 4,75%.

Σημειώνεται ότι οι Ι.Δ.Ο.Χ. είναι υπάλληλοι επιτυχόντες σε διαγωνισμό του 2008, οι οποίοι έχουν προσληφθεί με μία σύμβαση ορισμένου χρόνου, από τον Ιανουάριο του 2010 και μέχρι σήμερα παραμένουν συμβασιούχοι και δεν έχουν μονιμοποιηθεί. Το φαινόμενο αυτό είναι απόρροια της οικονομικής κρίσης και του περιορισμού που επήλθε στις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα.

Στο γράφημα που παρατίθεται αμέσως μετά, παρουσιάζεται ο αριθμός των υπαλλήλων του Δήμου ανά εργασιακό καθεστώς.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων (Δ3)

Γράφημα 4.16

Αριθμός υπαλλήλων ανά καθεστώς εργασιακής σχέσης

Προσεγγίζοντας το προσωπικό του Δήμου από τη χρονική σκοπιά (εμπειρία) γίνεται αντιληπτό ότι η συντριπτική πλειονότητα έχει καταταχθεί (παλιό βαθμολόγιο – πριν την εφαρμογή του Ν. 4024/2011) στους βαθμούς Δ και Ε, βαθμοί που αντιστοιχούν σε μία περίοδο υπηρεσίας μεταξύ 3-10 ετών. Συνεπώς το προσωπικό του Δήμου, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι είναι εξειδικευμένο και σίγουρα δύναται να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού. Οι σχετικές ποσοτώσεις αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα (ο άγνωστος βαθμός αντιστοιχεί στους υπαλλήλους Ι.Δ.Ο.Χ. – Α.Σ.Ε.Π, οι οποίοι δεν κατατάσσονται).

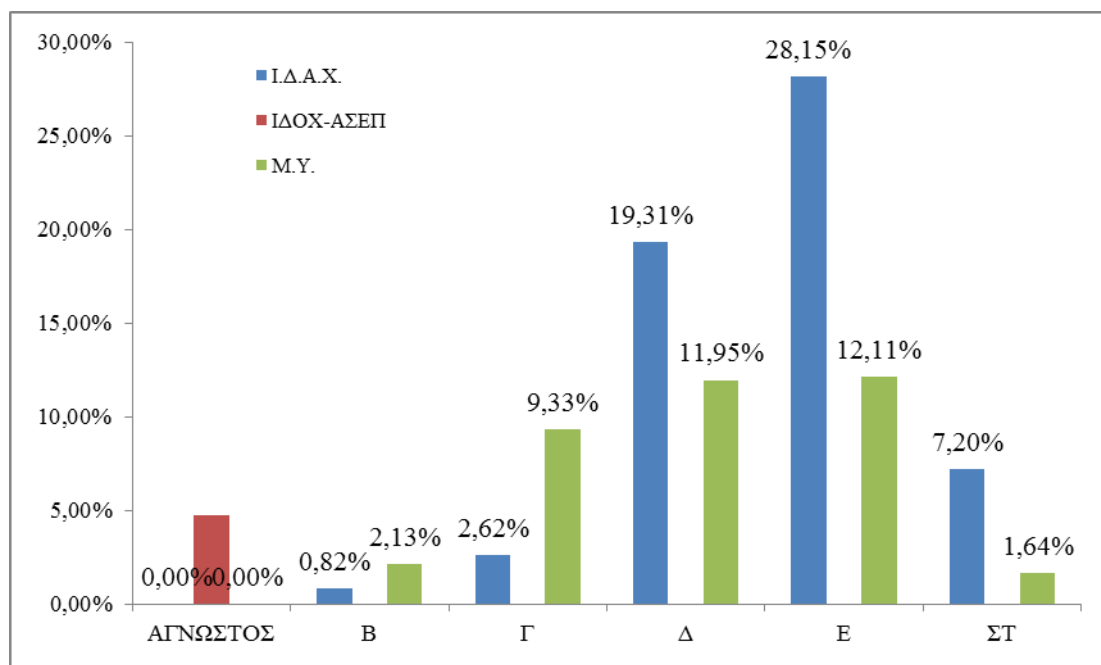
Πίνακας 4.6

Βαθμολογική κατάταξη και σχέση εργασίας των υπαλλήλων του Δήμου

Βαθμός	Ι.Δ.Α.Χ.	ΙΔΟΧ-ΑΣΕΠ	Μ.Υ.	Γενικό Άθροισμα
Άγνωστος	0,00%	4,75%	0,00%	4,75%
Β	0,82%	0,00%	2,13%	2,95%
Γ	2,62%	0,00%	9,33%	11,95%
Δ	19,31%	0,00%	11,95%	31,26%
Ε	28,15%	0,00%	12,11%	40,26%
ΣΤ	7,20%	0,00%	1,64%	8,84%
Γενικό Άθροισμα	58,10%	4,75%	37,15%	100,00%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων (Δ3)

Αποτυπώνοντας σχηματικά αυτά τα αριθμητικά δεδομένα, είναι εμφανές πως η συντριπτική πλειονότητα κατατάχθηκε με το Ν. 4024/2011 στους βαθμούς Δ και Ε, όπως φαίνεται και παρακάτω.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων (Δ3)

Γράφημα 4.17

Βαθμολογική κατάταξη και σχέση εργασίας των υπαλλήλων του Δήμου

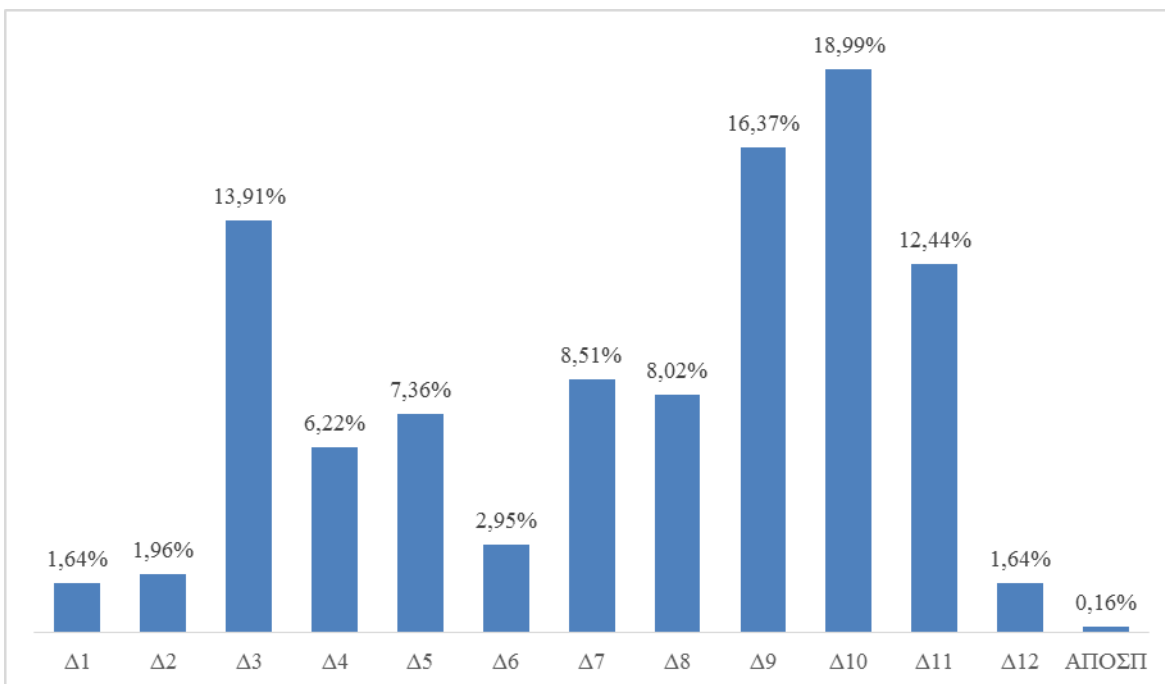
Η Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης διαθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων (116 άτομα), ακολουθούμενη από τη Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής (100 άτομα) και τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανθρώπινου Δυναμικού (85 άτομα). Αξιοσημείωτο είναι πως η Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, μαζί με τη Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης διαθέτουν το μικρότερο αριθμό εργαζομένων (10 άτομα έκαστη). Τέλος, μόλις ένας υπάλληλος του Δήμου είναι αποσπασμένος σε άλλες υπηρεσίες. Τα αριθμητικά δεδομένα ανά Υπηρεσία και κατηγορία υπαλλήλων παρουσιάζονται στον πίνακα που παρατίθεται αμέσως μετά, ενώ οι σχετικές ποσοστάσεις παρατίθενται στο παρακάτω γράφημα.

Πίνακας 4.7

Προσωπικό (N) ανά Διεύθυνση και κλάδο

Κωδ. Δ/σης	Διεύθυνση	ΠΕ	ΤΕ	ΛΕ	ΥΕ	Γενικό Άθροισμα
Δ1	Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής	4	4	2	-	10
Δ2	Δημοτικής Αστυνομίας	2	2	8	-	12
Δ3	Διοικητικών Υπηρεσιών & Ανθρώπινου Δυναμικού	3	4	49	29	85
Δ4	Κ.Ε.Π.	2	2	29	5	38
Δ5	Οικονομικών Υπηρεσιών	7	8	28	2	45
Δ6	Πολεοδομίας & Πολεοδομικών Εφαρμογών	2	8	7	1	18
Δ7	Τεχνικών Υπηρεσιών	6	4	35	6	51
Δ8	Περιβάλλοντος & Πρασίνου	1	4	17	27	49
Δ9	Κοινωνικής Πολιτικής	1	-	15	84	100
Δ10	Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	3	4	90	19	116
Δ11	Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	9	1	41	25	76
Δ12	Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	2	-	8	-	10
	Αποσπασμένοι	1	-	-	-	1
	Γενικό Άθροισμα	42	41	329	198	611

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων (Δ3)



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων (Δ3)

Γράφημα 4.18

Ποσόστωση προσωπικού (%) ανά Διεύθυνση και κλάδο

4.4.3. Νομικά Πρόσωπα του Δήμου Αχαρνών

Στο Δήμο Αχαρνών, λειτουργούν τα εξής Νομικά Πρόσωπα:

1. Δημοτική Φροντίδα Αχαρνών (ΔΗ.Φ.Α.),
2. Κέντρο Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες Δήμου Αχαρνών (ΑΡΩΓΗ),
3. Πνευματικό Κέντρο Θρακομακεδόνων,
4. Σχολική Επιτροπή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δήμου Αχαρνών,
5. Σχολική Επιτροπή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δήμου Αχαρνών.

4.4.3.1 Δημοτική Φροντίδα Αχαρνών (ΔΗ.Φ.Α.)

Με την υπ' αριθμ. 89/2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου Αχαρνών, που δημοσιεύτηκε στο υπ' αριθμ. 1722/Β/2011 ΦΕΚ, συγχωνεύθηκαν τα Νομικά Πρόσωπα:

- I.Κέντρα Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων Δήμου Αχαρνών (Κ.Α.Π.Η.),
- II.Δημοτικοί Παιδικοί – Βρεφονηπιακοί Σταθμοί Δήμου Αχαρνών,

III.Αθλητικός Οργανισμός Δήμου Αχαρνών (Α.Ο.Δ.Α.) και
IV.Αθλητικό Κέντρο Κοινότητας Θρακομακεδόνων,
σε ένα Νομικό Πρόσωπο με την ονομασία «Δημοτική Φροντίδα Αχαρνών» (ΔΗ.Φ.Α.).

4.4.3.2 Κέντρο Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες Δήμου Αχαρνών (ΑΡΩΓΗ)

Το 2003, συστάθηκε στο Δήμο (ΦΕΚ 25/Α/06-02-2003) Δημοτικό Ίδρυμα με το όνομα «Κέντρο Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες Δήμου Αχαρνών», για παιδιά ηλικίας μέχρι 18 ετών με την συμμετοχή του Σωματίου Κοινωνικής Μέριμνας «ΑΡΩΓΗ», με σκοπό τη μέριμνα των ανάπηρων παιδιών.

4.4.3.3 Πνευματικό Κέντρο Θρακομακεδόνων

Το Πνευματικό Κέντρο Θρακομακεδόνων είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και ιδρύθηκε το 1986 (ΦΕΚ 730/Β'/29-10-1986) ως Ν.Π.Δ.Δ. της τότε Κοινότητας Θρακομακεδόνων. Το καταστατικό του τροποποιήθηκε το 2007 (ΦΕΚ 1936/Β'/28-09-2007) οπότε και μετονομάστηκε σε «Πνευματικό Κέντρο Θρακομακεδόνων» του Δήμου Θρακομακεδόνων και κατόπιν, βάσει της υπ' αριθμ. 50/22-02-2011 απόφασης του Δημοτικού Συμβουλίου Αχαρνών (ΦΕΚ 1765/Β'/05-08-2011), διατηρήθηκε ως αυτοτελές Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου του Δήμου Αχαρνών.

Σκοπός του Πνευματικού Κέντρου Θρακομακεδόνων είναι η πνευματική εξύψωση και ψυχαγωγία των κατοίκων, καθώς και η προβολή, μελέτη και εκτέλεση παντός προγράμματος που μπορεί να συμβάλλει στην εκπολιτιστική ανάπτυξη των κατοίκων.

4.4.3.4 Σχολικές Επιτροπές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Με το ΦΕΚ 1416/Β'/16-06-2011, συγχωνεύτηκαν όλες οι Σχολικές Επιτροπές της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου, σε δύο νομικά πρόσωπα, σκοπός των οποίων είναι η διαχείριση των πιστώσεων που διατίθενται για την κάλυψη των δαπανών λειτουργίας των αντίστοιχων σχολείων, η αμοιβή καθαριστριών, η εκτέλεση έργων για την επισκευή και συντήρηση των αντίστοιχων σχολείων και του κάθε είδους εξοπλισμού τους κλπ., καθώς και η λήψη κάθε άλλου μέτρου που κρίνεται αναγκαίο για τη

στήριξη της διοικητικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων, ή των αρμοδιοτήτων που τους δίνονται κάθε φορά από διάταξη νόμου.

4.4.4. Οι επιχειρήσεις του Δήμου

Στο Δήμο Αχαρνών λειτουργούν δύο Δημοτικές Επιχειρήσεις:

1. Η Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Αχαρνών (ΔΗ.Κ.Ε.Α) και
2. η Επενδυτική Αχαρνών

4.4.4.1 Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Αχαρνών (ΔΗ.Κ.Ε.Α)

Η Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Αχαρνών (ΔΗ.Κ.Ε.Α.) αποτελεί τροποποίηση της πρώην Δημοτικής Κοινωφελούς Επιχείρησης Θρακομακεδόνων (ΔΗ.Κ.Ε.Θ.), σύμφωνα με την υπ' αρ. 24947/21793 απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής (ΦΕΚ 1859/Β'/22-08-2011).

Σκοπός της Δημοτικής Κοινωφελούς Επιχείρησης είναι η οργάνωση λειτουργιών ή δραστηριοτήτων και η παροχή υπηρεσιών που αφορούν:

- την κοινωνική προστασία και αλληλεγγύη,
- την παιδεία και τον πολιτισμό,
- τον αθλητισμό,
- το περιβάλλον, (εξαιρείται η παροχή υπηρεσιών για την καθαριότητα των κοινοχρήστων χώρων, την αποκομιδή απορριμμάτων, τη δημιουργία και συντήρηση του πρασίνου, καθώς και για τη λειτουργία κοιμητηρίων και κέντρων αποτέφρωσης νεκρών).
- την οργάνωση δημοτικής συγκοινωνίας και
- την εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων έρευνας και τεχνολογίας για την ανάπτυξη της περιοχής.

4.4.4.2 Επενδυτική Αχαρνών

Η «Επενδυτική Αχαρνών» είναι μονοπρόσωπη μετοχική εταιρεία του Δήμου, η οποία συστάθηκε το 2010 (ΦΕΚ 5143/ΑΕ-ΕΠΕ/17-06-2016). Σύμφωνα με το καταστατικό,

σκοπός της Επενδυτικής Αχαρνών είναι η αξιοποίηση και η πάσης φύσεως και μορφής εκμετάλλευση των παρακάτω ακινήτων του Δήμου:

- Κτίριο Ανθοπωλείου
- Κτίριο Κυλικείου Νεκροταφείου
- Χώρο Κυλικείου του Δημαρχείου
- Κτίριο Μαρμαρογλυφείου
- Πλατεία Βαρυμπόμπης και Πλατεία Ακρίτες του Πόντου (Νεάπολη)
- Τους χώρους για τη λειτουργία των Λαϊκών Αγορών
- Τους χώρους για τη διοργάνωση του πανηγυριού για τον εορτασμό της Ζωοδόχου Πηγής.
- Κάθε ακίνητο και κοινόχρηστο χώρο για το οποίο θα ήθελε να αποφασίζει μελλοντικά το Δ.Σ. του Δήμου, και θα αποδέχεται τούτο η εν λόγω Α.Ε. δια του Δ.Σ. της, χωρίς να απαιτείται τροποποίηση του καταστατικού της.

Έτσι, με μεταγενέστερες αποφάσεις περιήλθαν στην Επενδυτική Αχαρνών πρόσθετες αρμοδιότητες που αφορούν την αξιοποίηση και την εκμετάλλευση επιπλέον κοινόχρηστων χώρων που απορρέουν από την άσκηση υπαίθριου εμπορίου, υπαίθριας διαφήμισης, περιπτέρων κοκ.

4.4.5. Οικονομικά στοιχεία περιόδου 2010-2011

Σε ότι αφορά το σκέλος των εσόδων, παρατηρείται μια οριακά μικρή απόκλιση των εισπραχθέντων εσόδων σε σχέση με τα τελικά βεβαιωθέντα, και για τα δυο έτη της ανάλυσης, αλλά γενικότερα, σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί, φαίνεται ότι ο Δήμος είναι αποτελεσματικός στους εισπρακτικούς του μηχανισμούς.

Πίνακας 4.8

Τελικά Βεβαιωθέντα και Εισπραχθέντα Έσοδα Δήμου (2011)

	Τελικά βεβαιωθέντα έσοδα 2011	Εισπραχθέντα έσοδα 2011	Απόκλιση
Τακτικά έσοδα	26,803 εκ. €	27,272 εκ. €	+1,75%
Έκτακτα και λοιπά έσοδα	1,921 εκ. €	1,838 εκ. €	-4,3%
Χρηματικό υπόλοιπο	10,345 εκ. €	10,345 εκ. €	0%

Πηγή: Αναδημοσίευση από Ε.Π. 2011-2014

Τα εισπραχθέντα τακτικά έσοδα παρουσίασαν μια σημαντική μείωση την διετία 2010-2011 της τάξεως του 22,4%, καθώς και τα εισπραχθέντα έκτακτα έσοδα παρουσιάζουν για την ίδια διετία, μία πολύ σημαντική μείωση της τάξεως του 56,6%.

Πίνακας 4.9

Τελικά Βεβαιωθέντα και Εισπραχθέντα Έσοδα Δήμου (2010-2011)

Τακτικά έσοδα	2010	2011
Τελικά βεβαιωθέντα	35.762.792,26	26.803.258,19
Εισπραχθέντα	35.162.787,46	27.272.874,18
Έκτακτα και λοιπά έσοδα	2010	2011
Τελικά βεβαιωθέντα	4.576.116,09	1.921.738,10
Εισπραχθέντα	4.238.382,06	1.838.184,12

Πηγή: Αναδημοσίευση από Ε.Π. 2011-2014

Σύμφωνα με τον απολογιστικό πίνακα εσόδων του 2011, του Δήμου Αχαρνών, στον τομέα των εσόδων, ότι υπάρχει μια μεγάλη απόκλιση μεταξύ των προϋπολογισθέντων μεγεθών και των εισπραχθέντων. Αναφορικά, παρατηρείται ότι τα εισπραχθέντα ποσά για το 2011 στα τακτικά έσοδα είναι περίπου στο 50% των προϋπολογισθέντων τακτικών εσόδων, ενώ στα έκτακτα έσοδα η απόκλιση είναι ακόμα μεγαλύτερη, αφού τα εισπραχθέντα ποσά αντιστοιχούν στο 3,3% των προϋπολογισθέντων έκτακτων εσόδων.

Τα σημαντικότερα τακτικά έσοδα για τον Δήμο, για το 2011, είναι από:

- Επιχορηγήσεις για λειτουργικές δαπάνες (11,5 εκ).
- Ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα (7,9 εκ)
- από λοιπά τέλη, δικαιώματα και παροχή υπηρεσιών (3,3 εκ).

Σε ότι αφορά το σκέλος των εξόδων:

- Όσον αφορά το 2010, τα πληρωθέντα έξοδα αποτελούν το 30% των διαμορφωμένων.
- Παρατηρείται μείωση των εξόδων (πληρωθέντα) του Δήμου της τάξεως του 54,2%, από το 2010 στο 2011.
- Αντιστοίχως, τα Προϋπ/σθέντα με αναμ. έξοδα παρουσιάζουν μείωση της τάξεως του 22,8% κατά την διάρκεια της διετίας.

Πίνακας 4.10

Τελικά ενταλθέντα και πληρωθέντα Έξοδα Δήμου (2011)

Έξοδα 2011	
Ενταλθέντα προς πληρωμή	37,632 εκ ευρώ
Πληρωθέντα	29,817 εκ ευρώ
Αδιάθετες πιστώσεις	132,568 εκ ευρώ

Πηγή: Αναδημοσίευση από Ε.Π. 2011-2014

Πίνακας 4.11

Τελικά Προϋπολογισθέντα και Πληρωθέντα Έξοδα Δήμου (2010-2011)

Έξοδα	2010	2011
Προϋπ/σθέντα με αναμ.	220.624.172,21	170.201.250,35
Πληρωθέντα	65.126.255,90	29.817.781,36

Πηγή: Αναδημοσίευση από Ε.Π. 2011-2014

Σύμφωνα με τον Απολογιστικό Πίνακα Δαπανών του 2011, παρατηρούμε ότι τα συνολικά πληρωθέντα έξοδα, για τον Δήμο Αχαρνών, κυμαίνονται στα 22 εκ. περίπου, από όπου οι σημαντικότερες δαπάνες αφορούν:

- τις Γενικές Υπηρεσίες (6,2 εκ),
- τις Υπηρεσίες Καθαριότητας και Ηλεκτροφωτισμού (4,8 εκ),
- τις Οικονομικές και Διοικητικές Υπηρεσίες (4,4),
- την Υπηρεσία Τεχνικών Έργων (2,8 εκ) και
- τις Υπηρεσίες Πολιτισμού, Αθλητισμού και Κοινωνικής Πολιτικής (1,8 εκ).

Πίνακας 4.12

Συγκριτικός Πίνακας Εσόδων - Εξόδων Δήμου (2010-2011)

	2010	2011
Εισπραχθέντα έσοδα (Τακτικά - Έκτακτα έσοδα & Χρηματικό υπόλοιπο)	74.112.112,55	44.620.482,58
Πληρωθέντα Έξοδα	65.126.255,90	29.817.781,36

Πηγή: Αναδημοσίευση από Ε.Π. 2011-2014

4.4.6. Εξωτερικός δανεισμός

Ο Δήμος Αχαρνών έχει συνάψει 7 δάνεια, με 4 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εσωτερικού και εξωτερικού, συνολικού ύψους 72.043.149,57€ ενώ σήμερα το ύψος των οφειλόμενων τοκοχρεωλυσιών ανέρχεται στο ποσό των 41.574.468,11€.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατάσταση δανειοδότησης του Δήμου Αχαρνών.

Πίνακας 4.13

Κατάσταση δανειοδότησης Δήμου Αχαρνών

Α/Α	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΕΠΙΤΟΚΙΟ	ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΑ ΤΟΚΟΧΡ.ΕΩΣ ΤΗ ΛΗΞΗ
1	DEXIA CREDIT LOCAL	20.000.000	1,242	7.675.000,00
2	KA FINANZ AG	12.000.000	1,242	4.775.000,00
3		3.000.000	1,237	1.395.000,00
4	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	10.000.000	5,859 (6,10)	6.214.607,74
5	ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑ-ΤΑΘΗΚΩΝ & ΔΑΝΕΙΩΝ	8.548.595,48	7,02	6.239.806,08
6		17.304.153,63	5,90	14.190.761,74
7		1.190.400,46	5,90	1.084.292,55
ΣΥΝΟΛΟ ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΩΝ ΤΟΚΟΧΡΕΩΛΥΣΙΩΝ:		41.574.468,11		

Πηγή: Παροχή στοιχείων από Δ1

4.4.7. Καταγραφή δημοτικής περιουσίας

Ο Δήμος Αχαρνών διαθέτει μία σημαντική ακίνητη περιουσία που αφορά σε ακίνητα:

- σε 320 Ο.Τ. περίπου πλήρους κυριότητας.
- σε 328 Ο.Τ. περίπου με μερική κυριότητα και με ποσοστό που κυμαίνεται ανάλογα με το πλήθος των επιμέρους οικοπέδων (αποζημίωση ή τακτοποίησή τους) και

- σε 275 Ο.Τ. περίπου με καμία εξέλιξη, με εκκρεμή την αποζημίωση απαλλοτριωμένων οικοπέδων ή την τακτοποίησή τους,

Τέλος, ο Δήμος διαθέτει ακίνητα και εκτός σχεδίου, περιφερειακά του πολεοδομικού ιστού της πόλης.

4.4.8. Κληροδοτήματα

Το βασικό κληροδοτήμα του Δήμου είναι της Ροδιάς Στριφτού, η οποία, σύμφωνα με τη διαθήκη της, παραχώρησε στο Δήμο Αχαρνών την κυριότητα αρκετών κτιρίων σε κεντρικά σημεία της Αθήνας, διάφορα τιμαλή και λοιπά αντικείμενα αξίας, ενώ παράλληλα, εκχώρησε τραπεζικό λογαριασμό μεγάλου κεφαλαίου, από τον οποίο εκχωρούνται υποτροφίες σε φοιτητές που προέρχονται από τις Αχαρνές.

Επίσης, προ διετίας, υπήρξε και δεύτερο κληροδοτήμα, αυτό της αδελφής της Ροδιάς Στριφτού. Όμως μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει αποδοχή της κληρονομιάς.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται στοιχεία των κληροδοτημάτων πλήρους κυριότητας του Δήμου Αχαρνών (ακίνητα) όπως δηλώθηκαν από τις υπηρεσίες κατά την καταγραφή των κεφαλαίων αυτοτελούς διαχείρισης.

Πίνακας 4.14

Ακίνητα κληροδοτήματος «Ροδιάς Στριφτού»

A/A	ΔΗΜΟΣ	ΕΙΔΟΣ	ΧΩΡΟΙ	ΕΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ
1	Π. Φάληρο	Διαμέρισμα	71,5	1967
2	Σαρωνίδα	Διαμέρισμα	35,22	1970
3	Αθήνα	Διαμέρισμα	77,00	1957
4	Κολωνάκι	Διαμέρισμα	94,5	1960
5	Λ. Μεσογείων	Κατάστημα	126,00	1978
6		Συγκρότημα Γραφείων	68,00	1978
7		Συγκρότημα Γραφείων	99,31	1978

Πηγή: Παροχή στοιχείων από Δ5

4.5. Η προγραμματική περίοδος 2011-2014

4.5.1. Αποστολή, όραμα και στρατηγικοί στόχοι

Η αποστολή του Δήμου Αχαρνών, όπως αυτή διατυπώθηκε στο Ε.Π. της περιόδου 2011-2014, ήταν η *«βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών με παράλληλη προστασία και βιώσιμη διαχείριση του αστικού και φυσικού περιβάλλοντος»*.

Το όραμα που καθορίστηκε ήταν *«Μια πόλη σύγχρονη, λειτουργική, και δημιουργική, με δράσεις που θα στηρίζουν τον δημότη. Ενίσχυση της κοινωνικής πρόνοιας και αλληλεγγύης, στήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της τοπικής ανάπτυξης, ανάπτυξη δράσεων προστασίας του περιβάλλοντος, ενίσχυση των υποδομών παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού, με στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών και της μετατροπής του Δήμου Αχαρνών σε Δήμο Πρότυπο»*.

Για την ίδια περίοδο, οι στρατηγικοί στόχοι του Δήμου Αχαρνών αφορούσαν:

- i. στην προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης της περιοχής.
- ii. στην προστασία περιβάλλοντος και την βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών και των επισκεπτών.
- iii. στην ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών του Δήμου
- iv. στην αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητάς του (με τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και των οργάνων του, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής του) και την βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

4.5.2. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής»

4.5.2.1. Περιβάλλον

Ο Δήμος Αχαρνών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό αλλά και προικισμένο Δήμο λόγω της Πάρνηθας. Η σημασία είναι καθολική για το σύνολο της βιωσιμότητας της πρωτεύουσας.

4.5.2.2. Οδικό δίκτυο – δίκτυο συγκοινωνιών

Η οδική πρόσβαση στην περιοχή των Αχαρνών είναι ιδιαίτερα εύκολη, καθώς η πόλη βρίσκεται ανάμεσα σε τρεις (3) μεγάλους οδικούς άξονες:

- την Αττική Οδό,
- την Εθνική Οδό Αθηνών – Λαμίας και

-την Λεωφόρο Κύμης που συνδέει την Εθνική Οδό με το Ολυμπιακό χωριό και τους Θρακομακεδόνες.

Το μεγάλο ζήτημα σε ότι αφορά το οδικό δίκτυο της πόλης είναι η συνέχιση των ρυμοτομήσεων με την διένεξη των δρόμων σε διάφορες περιοχές. Το ζήτημα αυτό σχετίζεται και είναι άμεσα εξαρτώμενο από τις απαλλοτριώσεις, καθώς η ολοκλήρωση τους απαιτεί τη διάθεση μεγάλων χρηματικών ποσών.

Το μήκος του Επαρχιακού Οδικού Δικτύου που διέρχεται από το Δήμο Αχαρνών ανέρχεται σε 100.000μ. Το μήκος της Αττικής Οδού ανέρχεται σε 2.050μ και το Αστικό Δίκτυο ανέρχεται σε 430.000μ.

Όσον αφορά την ποιότητα του οδικού δικτύου εντός της έκτασης του Γ.Π.Σ.:

- το ασφαλτοστρωμένο δίκτυο ανέρχεται σε 350.000μ (250.000μ εντός Σχεδίου και Ολυμπιακού Χωριού και 100.000μ εκτός Σχεδίου). Σε ό,τι αφορά την κατάστασή του, το 30% θεωρείται ως κακή, το 40% μέτρια και το 30% καλή.
- Το τσιμεντοστρωμένο δίκτυο ανέρχεται σε 1.500μ.. Η κατάσταση του δικτύου αυτού σε όλη της το μήκος κρίνεται κακή.
- Το πλακοστρωμένο δίκτυο ανέρχεται σε 700μ, η κατάσταση του οποίου, κατά 10% κρίνεται κακή, επίσης κατά 10% ως μέτρια και κατά 80% ως καλή.

Ο Δήμος Αχαρνών συνδέεται με το κέντρο της Αθήνας με τις λεωφορειακές γραμμές του ΟΑΣΑ, με πυκνά καθημερινά δρομολόγια, ενώ η ενεργοποίηση του Σιδηροδρομικού Κέντρου Αχαρνών (Σ.Κ.Α.) καθώς και του νέου σταθμού «Κάτω Αχαρνές» που εξυπηρετούν την γραμμή του προαστιακού σιδηροδρόμου, μαζί με τις στάσεις «Αχαρνές», «Δεκέλεια» και «Αφίδνες» έχουν αλλάξει σημαντικά τα συγκοινωνιακά δεδομένα της περιοχής.

Βασικό ωστόσο πρόβλημα της πόλης είναι η έλλειψη χώρων στάθμευσης.

4.5.2.3. Υδρευση – Άρδευση

Σε ό,τι αφορά το δίκτυο ύδρευσης που υπάρχει στο Δήμο Αχαρνών, παρατηρείται μια ιδιομορφία έναντι άλλων Δήμων της Αττικής. Το δίκτυο ύδρευσης της ΕΥΔΑΠ στο Δήμο δεν καλύπτει όλες της περιοχές. Το κενό που υπάρχει καλύπτεται από δύο ιδιωτικά δίκτυα, ενώ λόγω της παλαιότητας των ιδιωτικών δικτύων, η ΕΥΔΑΠ αρνείται να τα εντάξει στο δικό της δίκτυο.

Όσον αφορά τις υποδομές ύδρευσης στην περιοχή των Θρακομακεδόνων, η υδροδότηση της πόλης τελούσε υπό την ευθύνη του Δήμου και οι ανάγκες των κατοίκων

καλύπτονταν με επάρκεια. Απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις όμως τόσο για την επέκταση του υπάρχοντος δικτύου όσο και για την αντικατάσταση των σωληνώσεων.

4.5.2.4. Αποχέτευση

Σε πολλές περιοχές του Δήμου δεν υπάρχει δίκτυο ακαθάρτων και ομβρίων, ενώ σε ότι αφορά τις υποδομές αποχέτευσης στην περιοχή των Θρακομακεδόνων, έχει κατασκευαστεί κεντρικό δίκτυο αποχέτευσης και όμβριων στις κυριότερες εσωτερικές οδούς, αλλά ακόμη δεν έχουν ολοκληρωθεί οι συνδέσεις με τα κτίρια.

4.5.2.5. Κρίσιμα ζητήματα

Τα κρίσιμα ζητήματα τοπικής ανάπτυξης τα οποία καταγράφηκαν κατά την προηγούμενη προγραμματική περίοδο και κλήθηκε να διαχειριστεί ο Δήμος είναι:

- Η αντιμετώπιση των φαινομένων αυθαίρετης και άναρχης δόμησης.
- Η δημιουργία ενός ασφαλέστερου οδικού δικτύου με την κατασκευή χώρων στάθμευσης και πεζοδρομήσεις.
- Η ανάδειξη παραμελημένων περιοχών, η διαφύλαξη της μοναδικότητας των Θρακομακεδόνων και της Βαρυπόμπης και η ανάδειξη και αξιοποίηση των εγκαταστάσεων του Ολυμπιακού Χωριού.
- Η αντιμετώπιση προβλημάτων ηχορύπανσης και ατμοσφαιρικής ρύπανσης.
- Η εκτέλεση έργων αντιπλημμυρικής προστασίας.
- Η βελτίωση των υπηρεσιών και υποδομών καθαριότητας και η ολοκληρωμένη διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων.
- Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου δικτύου ύδρευσης και αποχέτευσης.
- Ανάληψη δράσεων ανακύκλωσης
- Ευαισθητοποίηση των δημοτών σε θέματα ανακύκλωσης και γενικότερα προστασίας του περιβάλλοντος
- Δημιουργία χώρων πρασίνου και η παράλληλη προστασία του υπάρχοντος φυσικού περιβάλλοντος
- Προστασία της Πάρνηθας και γενικότερα όλων των ευαίσθητα περιβαλλοντικών περιοχών καθώς και η αξιοποίηση της και η ανάδειξη του φυσικού της πλούτου

4.5.3. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Πολιτισμός και Παιδεία»

Ο Δήμος έχει αναπτύξει σημαντικές υποδομές στους τομείς της κοινωνικής πολιτικής, της υγείας, του πολιτισμού και του αθλητισμού. Στο πλαίσιο λειτουργίας των Νομικών του Προσώπων αλλά και των δύο αρμόδιων Διευθύνσεων, Κοινωνικής Πολιτικής και Παιδείας Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέας Γενιάς, ο Δήμος παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες προς τους δημότες με σκοπό την ενίσχυση του ανθρώπινου και κοινωνικού προφίλ του Δήμου αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών.

4.5.3.1. Κοινωνική πολιτική

Στο πλαίσιο της δράσης «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής» της Ε.Ε.Τ.Α.Α., στο Δήμο Αχαρνών λειτουργούν:

- Τέσσερα (4) Κέντρα Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων (Κ.Α.Π.Η.)
- Ένα (1) Κέντρο Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων (Κ.Η.Φ.Η.).
- Ένα (1) Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών (Κ.Δ.Α.Π).
- Έξι (6) Μονάδες Κοινωνικής Μέριμνας που προσφέρουν φροντίδα σε ηλικιωμένους και άτομα με αναπηρίες.
- Το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» που είναι πρόγραμμα κοινωνικής προστασίας και έχει ως στόχο την παροχή οργανωμένης φροντίδας σε ηλικιωμένους και άτομα με αναπηρίες.

Επίσης λειτουργούν:

- Τράπεζα Αίματος που λειτουργεί από το 1997 και απαριθμεί περισσότερα από 200 μέλη, ως επί το πλείστον εργαζομένους και πολίτες των Αχαρνών. Σε συνεργασία με το Κέντρο Αιμοδοσίας του Νοσοκομείου «Αμαλία Φλέμινγκ» υλοποιεί δύο αιμοληψίες το χρόνο, κάθε άνοιξη και φθινόπωρο και οι μονάδες αίματος που συγκεντρώνονται, προσφέρονται σε ανθρώπους που το έχουν ανάγκη.
- Τοπικό Συμβούλιο Πρόληψης της Παραβατικότητας, που έχει ως στόχο την χάραξη πολιτικών ενάντια στην παραβατικότητα με απώτερο στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών μέσω του εντοπισμού και της καταπολέμησης συμπεριφορών που οδηγούν σε ενίσχυση της παραβατικότητας.

- Γραφείο Προώθησης στην Απασχόληση, με σκοπό την άρση του επαγγελματικού αποκλεισμού και η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών πρόσβασης για όλους στην αγορά εργασίας.
- Γραφείο Παροχής Κοινωνικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών, με στόχο την κοινωνική ενσωμάτωση ατόμων που πλήττονται από τον κοινωνικό αποκλεισμό που απευθύνεται σε όλες τις ευπαθείς κοινωνικά ομάδες.

4.5.3.2. Παιδεία

Οι δομές της παιδείας στο Δήμο Αχαρνών, περιλαμβάνουν:

- Έξι (6) τμήματα Παιδικών Σταθμών που παρέχουν υπηρεσίες φύλαξης σε παιδιά προσχολικής ηλικίας 2,5-5 ετών.
- Δύο (2) παιδικοί σταθμοί, στο πλαίσιο της δράσης «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής» της Ε.Ε.Τ.Α.Α..
- Τριάντα-οκτώ (38) νηπιαγωγεία, εκ των οποίων το ένα είναι για παιδιά με ειδικές ανάγκες.
- Τριάντα-τέσσερα (34) δημοτικά σχολεία, εκ των οποίων το ένα είναι για παιδιά με ειδικές ανάγκες.
- Δεκαπέντε (15) Γυμνάσια.
- Ένα (1) Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.).
- Εννέα (9) Ενιαία Λύκεια.
- Επτά (7) Ε.Π.Α.Λ και Τ.Ε.Ε..
- Δύο (2) Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.).
- Ένα (1) δημόσιο Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Δ.Ι.Ε.Κ.).

4.5.3.3. Πολιτισμός

Η μεγάλη ιστορική σημασία που χρήζει η περιοχή φαίνεται όχι μόνο από τα αρχαιολογικά ευρήματα αλλά και από την πληθώρα των αρχαιολογικών χώρων τα οποία υπάρχουν στην περιοχή. Πιο αναλυτικά υπάρχουν :

- Αρχαίο θέατρο Αχαρνές του οποίου η ύπαρξη είχε επιβεβαιωθεί μέσα από την ανεύρεση επιγραφών τον 19ο αιώνα στις οποίες αναφερόταν η λειτουργία του θεάτρου. Χρονολογείται ότι χτίστηκε τον 4ο αιώνα π.Χ.
- Θολωτός τάφος στις Αχαρνές ο οποίος είναι και ο πιο καλοδιατηρημένος θολωτός τάφος της Αττικής.
- Αρχαιολογικό Μουσείο το οποίο χτίστηκε το 2006.
- Τύμβος του Σοφοκλή ο οποίος βρίσκεται βόρεια των Αχαρνών και πιο συγκεκριμένα πάνω στην πλατεία της Βαρυμπόμπης.
- Λαογραφικό Μουσείο το οποίο ξεκίνησε να οργανώνεται το 1977 από τον Ελληνικό Ορειβατικό Σύλλογο Αχαρνών. Το 1982 πέρασε η λειτουργία στα χέρια της Ιστορικής εταιρείας Αχαρνών
- Ρωμαϊκή Αγροικία Αυλίζα
- Εκκλησίες Ιστορικής Αξίας

Οι λοιπές πολιτιστικές μονάδες που λειτουργούν, περιλαμβάνουν:

- Το τμήμα της Θεατρικής Αγωγής που δημιουργήθηκε το 1994.
- Το Εικαστικό Εργαστήρι “Χρήστος Τσεβάς” που ιδρύθηκε το 1993 από το γνωστό λαϊκό ζωγράφο Χρήστο Τσεβά και περιλαμβάνει τμήματα Ζωγραφικής και Αγιογραφίας.
- Τμήμα Κεραμικής που λειτουργεί εδώ και δέκα χρόνια.
- Τμήμα Ξυλογλυπτικής & Κεραμικής που λειτουργεί από το 2005.
- Τμήμα μπαλέτου που δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1980 με τη λειτουργία παιδικών και εφηβικών τμημάτων
- Τμήμα παραδοσιακών χορών που λειτουργεί από το 1981.
- Τμήμα μοντέρνων χορών.
- Δημοτικό Ωδείο το οποίο ιδρύθηκε το 1982.
- Δημοτική Βιβλιοθήκη, η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1999 ως βιβλιοθήκη του Πολιτιστικού Κέντρου του Κόκκινου Μύλου. Με τη σύσταση του αρχαιολογικού τμήματος εντάχθηκε σε αυτό σαν αναπόσπαστο μέρος της.
- Θέατρο Αμεα Αχαρνών (ΘΕ.ΑΜ.Α.), οι κύριες δράσεις του οποίου είναι:
- θεατρικού τμήματος είναι:

- α) η υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος με τίτλο «Αριστοφάνης, Το έργο του κωμικού ποιητή και οι Αχαρνές» (δικαίωμα συμμετοχής έχουν και τα άτομα με μαθησιακές δυσκολίες),
- β) η δημιουργία του θεατρικού εργαστηρίου για Αμεα και
- γ) η συνεργασία με την εκπαιδευτική κοινότητα του δήμου για την από κοινού υλοποίηση πολιτιστικών εκδηλώσεων παιδαγωγικού κυρίως χαρακτήρα.

4.5.3.4. Αθλητικές υποδομές

Αρκετά σημαντική είναι και η δραστηριοποίηση του δήμου στον αθλητισμό διαθέτοντας κάποια γήπεδα:

- Δημοτικό Κλειστό Γυμναστήριο «Χολίδη» με γήπεδο αθλοπαιδιών.
- Δημοτικό Γυμναστήριο Δήμου Αχαρνών «Αχαρναϊκός» με γήπεδο ποδοσφαίρου 6.000 θέσεων και κλειστό μπάσκετ.
- Δημοτικό Γήπεδο Ποδοσφαίρου Κάτω Αχαρνών.
- Κλειστό Γυμναστήριο Κοκ. Μύλου. Διαθέτει γήπεδο ποδοσφαίρου και μπάσκετ.
- 1ο Κλειστό Δημοτικό Γυμναστήριο, χωρητικότητας 500 ατόμων.
- Δημοτικό Γήπεδο Ποδοσφαίρου – Περιοχή Αγ. Άννας, χωρητικότητας 500 ατόμων.
- Γήπεδα Ποδοσφαίρου – Περιοχή Λεκάνες με δύο γήπεδα ποδοσφαίρου .
- Σκοπευτήριο Αχαρνών του Κυνηγετικού Συλλόγου Αχαρνών.

Ο Δήμος Αχαρνών διαθέτει 56 παιδικές χαρές, σε διάφορα σημεία του Δήμου, τις οποίες την περίοδο αυτή ανακατασκευάζει και αναβαθμίζει προκειμένου να πιστοποιηθούν κατάλληλα ώστε να εξασφαλίζεται η ασφαλής ψυχαγωγία για τους μικρούς δημότες του.

4.5.3.5. Σύλλογοι και λοιποί φορείς

Στο δήμο λειτουργούν και κάποιοι σύλλογοι οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τον κοινωνικό βίο της περιοχής και είναι χωρισμένοι ανάλογα με το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Πιο συγκεκριμένα, στον αθλητισμό υπάρχουν οι εξής σύλλογοι:

- Α.Σ.Ο.Α. Ηρακλής Αχαρνών
- Α.Ε. Αχιλλεύς (μπάσκετ)
- Π.Α.Ε. Αχαρναϊκός
- Α.Ο. Αετός Μενιδίου
- «Αλέξανδρος Αχαρνών» (πυγμαχία)
- Α.Σ. Κεραυνός Αχαρνών
- «Ο Παρνης» (σκοποβολή)
- Σύνδεσμος Παλαιμάχων Ποδοσφαιριστών Αχιλλέα
- Α.Ο. «ΚΒΟΝ» (καράτε)
- Α.Π.Ο. Παρνηθαϊκός
- Α.Ε. Μενιδίου
- Α.Ο. Δόξα Ποντίων
- Α.Ο. Σπάρτακος
- Α.Σ. «Ελπίδα» Ε.Ο.Σ. Αχαρνών
- Α.Σ. Ποντίων «Ο Ευκλείδης»
- Ο.Α. Αχιλλέας
- Α.Ο. «Υγεία»
- Α.Ο. «Η Αρχαία Ολυμπία»
- Α.Σ. «Τιτάνες»
- Α.Σ. Μιθριδάτης
- Α.Π.Σ. Δόξα ΑΓ. Άννας
- Αχαρναϊκή Αναγέννηση Αυλίζας
- Π.Α.Ο. Προφήτης Ηλίας
- Α.Σ. «Δίας Αχαρνών»
- Α.Ο. Νικολακάκης
- Α.Σ. ΓΥΜΝ. «Ολυμπιακή Φλόγα»
- Α.Σ. Κατοίκων Ολυμπιακού Χωριού

Στον πολιτιστικό τομέα υπάρχουν οι εξής σύλλογοι και φορείς:

- Ιστορική και Λαογραφική Εταιρεία Αχαρνών (ΙΛΕΑ) ο οποίος ιδρύθηκε από μέλη του ΕΟΣ Αχαρνών και στεγάζεται στο δημαρχείο
- Πολιτισμικός Σύλλογος «Αχαρνείς»
- Σύλλογος Θεσσαλών

- Λαογραφικός Χορευτικός Σύλλογος «Κόκκινος Μύλος»
- Φιλοτεχνική Λέσχη
- Λύκειο Ελληνίδων
- Ένωση Ηπειρωτών
- Σύλλογος Πελοποννησίων «Θ. Κολοκοτρώνης»
- Έυξεινος Λέσχη Ποντίων «Ο Ευκλείδης»
- Σύλλογος Κρητών «Η Κρήτη»
- «Καλλιτεχνικό Καφενείο των Αχαρνών»
- Αχαρνών Φιλική – Συνένωση των Απανταχού της Γης Αχαρνών

Στον εκπαιδευτικό τομέα δραστηριοποιείται ο Σύλλογος Δασκάλων – Νηπιαγωγών Ανατολικής Αττικής «Ο Σωκράτης», και στους υπόλοιπους τομείς κατατάσσονται:

- Αγροτικός Συνεταιρισμός Αχαρνών
- Κυνηγετικός Σύλλογος
- Ένωση Γυναικών Ελλάδας – Παράρτημα Αχαρνών
- Σωματείο Πωλητών Λαϊκών Αγορών
- Σύλλογος Κοινωνικής Μέριμνας «Η Ελπίδα»
- 1^ο Σύστημα Προσκόπων Αχαρνών
- Σώμα Ελληνίδων Οδηγών
- Σύλλογος Τριτέκνων.

4.5.3.6. Κρίσιμα Ζητήματα

Τα κρίσιμα ζητήματα τα οποία καταγράφηκαν κατά την προηγούμενη προγραμματική περίοδο και κλήθηκε να διαχειριστεί ο Δήμος είναι:

- Η ενίσχυση κοινωνικών υποδομών του Δήμου και του κοινωνικού προφίλ του Δήμου
- Η υποστήριξη ευπαθών ομάδων και κυρίως των ηλικιωμένων, ανέργων κλπ
- Η αξιοποίηση εγκαταστάσεων Ολυμπιακού Χωριού
- Η ανάδειξη και προστασία του πολιτιστικού πλούτου της περιοχής
- Η δημιουργία Κέντρου κινηματογράφου – θεάτρου και η θεσμοθέτηση άλλων πολιτιστικών δραστηριοτήτων

- Η ανάπτυξη δράσεων ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και εθελοντισμού, κυρίως των νέων
- Η ενίσχυση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης

4.5.4. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Τοπική οικονομία και απασχόληση»

Όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στην παράγραφο 4.3.3. του παρόντος, τα βασικά χαρακτηριστικά αναφορικά με την απασχόληση στον Δήμο, είναι:

- Η υπεροχή του Μη Ο.Ε.Π. έναντι του Ο.Ε.Π.
- Η υπερβολική αύξηση του Μη Ο.Ε.Π. των γυναικών στη δεκαετία 2001-2011.
- Οι απασχολούμενοι στο Δήμο καλύπτουν ποσοστό της τάξεως του 35,98% του συνολικού πληθυσμού, ενώ η ανεργία ανέρχεται σε ποσοστό 10,52%.
- Οι νέοι άνεργοι αγγίζουν περίπου το 1/3 του συνολικού πληθυσμού των ανέργων.
- Οι άνεργοι του δήμου, συγκροτούν περίπου το 1/3 του συνολικά ανέργου πληθυσμού της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Μητρώου Επιχειρήσεων (Τμήμα Μητρώων και Ταξινομήσεων) στο Δήμο Αχαρνών, το 2005, λειτουργούσαν 6.651 επιχειρήσεις. Από αυτές 1.456 είναι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου (πλην εμπορίου οχημάτων), 966 ανήκουν στον κατασκευαστικό κλάδο, 886 είναι επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου (πλην εμπορίου οχημάτων) και 367 είναι υπηρεσίες εστίασης. Σημαντικός επίσης είναι ο αριθμός των μεταποιητικών επιχειρήσεων, όπου συνολικά κυμαίνονται στις 1.100 επιχειρήσεις (κωδ. 10 έως κωδ. 32).

4.5.4.1. Κρίσιμα ζητήματα

Τα βασικά ζητήματα του τομέα, τα οποία καταγράφονται στο Ε.Π. της περιόδου είναι:

- Η αναγκαιότητά ενίσχυσης της τοπικής αγοράς και της οικονομίας.
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.
- Η ανάγκη για εκπόνηση δράσεων τόσο προβολής των τοπικών επιχειρήσεων όσο και ενημέρωσης για την πληροφόρηση των δημοτών σχετικά με τα οφέλη από την στήριξη των τοπικών επιχειρήσεων.
- Η επιτακτική ανάγκη αύξησης της απασχόλησης.
- Η υποστήριξη κυρίως των νέων και των γυναικών σε θέματα απασχόλησης.

- Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της περιοχής.
- Η προώθηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της περιοχής.

4.5.5. Περιγραφή και αποτύπωση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης του Δήμου»

Στην Ενότητα 4.4. του παρόντος, γίνεται αναλυτική παρουσίαση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Αχαρνών.

Τα κρίσιμα ζητήματα τα οποία καταγράφονται και χρήζουν αντιμετώπισης είναι:

- Η εξυγίανση των οικονομικών του Δήμου και ο περιορισμός των δαπανών, ώστε ο Δήμος να καταστεί οικονομικά βιώσιμος.
- Η αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του.
- Η αξιοποίηση καινοτόμων χρηματοδοτικών προγραμμάτων (εθνικών ή/και ευρωπαϊκών).
- Η υποστήριξη των διαδικασιών διαβούλευσης και η ενεργή συμμετοχή των πολιτών και λοιπών κοινωνικών φορέων.

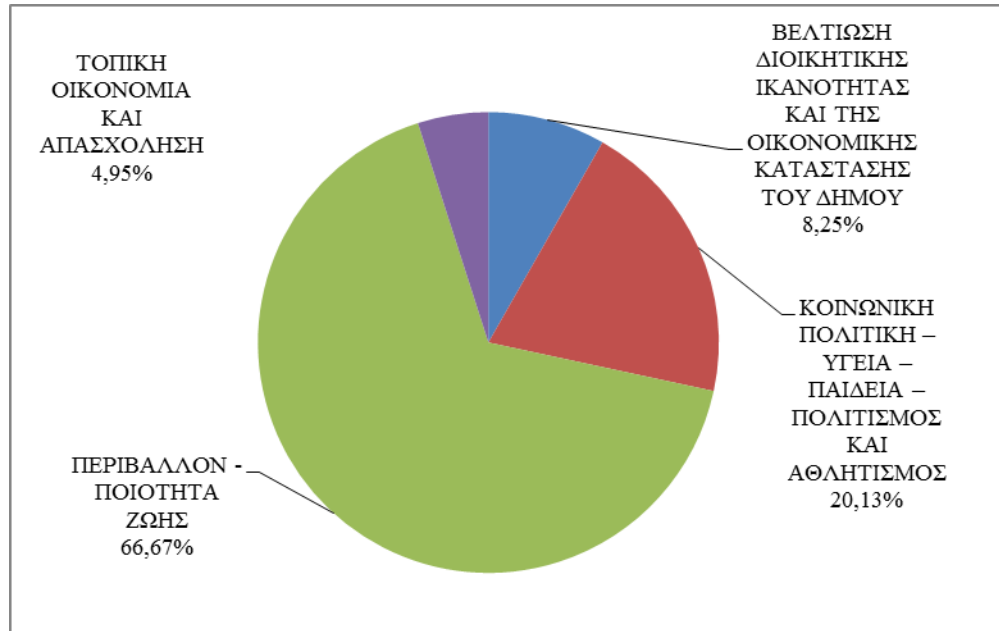
Στο Παράρτημα του παρόντος παρατίθενται οι αναλύσεις S.W.O.T. για κάθε θεματικό τομέα, όπως αυτές αποτυπώθηκαν στο Ε.Π. 2011-2014.

4.5.6. Αριθμός δράσεων του Ε.Π.

Στο Ε.Π. του Δήμου για την περίοδο 2011-2014 συμπεριελήφθησαν συνολικά 303 δράσεις, εκ των οποίων:

- Διακόσιες δύο (202) δράσεις αφορούσαν στον Άξονα «Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής»,
- Εξήντα-μία (61) δράσεις αφορούσαν στον Άξονα «Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός και Αθλητισμός»,
- Δεκαπέντε (15) δράσεις αφορούσαν στην «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση» και
- Είκοσι-πέντε (25) δράσεις αφορούσαν στη «Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης του Δήμου».

Ο αριθμός των δράσεων ως ποσοστ看ση του συνολικού αριθμού τους, αποτυπώνεται στο γράφημα που παρατίθεται παρακάτω.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Γράφημα 4.19

Αριθμός δράσεων ως ποσοστ看ση ανά Άξονα του Ε.Π. (2011-2014)

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών είναι αυτή που φέρει το κύριο βάρος υλοποίησης του Ε.Π. του Δήμου, καθώς οι δράσεις για τις οποίες ήταν αρμόδια υπηρεσία ήταν περίπου οι μισές αριθμητικά του συνόλου των δράσεων, ακολουθούμενη από τη Δ/ση Πολεοδομίας & Πολεοδομικών Εφαρμογών και την Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς, όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4.15

Αριθμός δράσεων ανά Διεύθυνση

Αρμόδια Υπηρεσία	Άθροισμα	Ποσοστό επί του συνόλου των δράσεων
Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	140	46,20%
Δ/νση Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών	31	10,23%
Δ/νση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	30	9,90%
Δ/νση Κοινωνικής Πολιτικής	28	9,24%
Δ/νση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	26	8,58%
Δ/νση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	15	4,95%
Δ/νση Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού	12	3,96%
Δ/νση Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής	8	2,64%
Δ/νση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	7	2,31%
Δ/νση Δημοτικής Αστυνομίας	3	0,99%
Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών	3	0,99%
Γενικό Άθροισμα	303	100,00%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Από το σύνολο των δράσεων που καταγράφονται στο Ε.Π. του Δήμου, η συντριπτική πλειονότητα αφορά σε νέα έργα (214 στο σύνολο), ενώ τα υπόλοιπα 89 είναι συνεχιζόμενα από την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το σύνολο των συνεχιζόμενων, τα 49 έργα-δράσεις αφορούν σε φράσεις για τις οποίες το φυσικό αντικείμενο είχε ολοκληρωθεί ενώ δεν είχε ολοκληρωθεί το οικονομικό αντικείμενο.

Πίνακας 4.16

Κατηγορίες δράσεων ανά Άξονα

ΑΞΟΝΑΣ	Νέα	Συνεχιζόμενη	Συνεχιζόμενη*	Γενικό Άθροισμα
<i>Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής</i>	133	34	35	202
<i>Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός και Αθλητισμός</i>	45	5	11	61
<i>Τοπική Οικονομία και Απασχόληση</i>	15	-	-	15
<i>Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης του Δήμου</i>	21	1	3	25
Γενικό Άθροισμα	214	40	49	303

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

4.5.7. Οι προτεραιότητες των δράσεων

Εξετάζοντας τις προτεραιότητες των δράσεων, μπορούν να καταμετρηθούν στο σύνολο των 303 δράσεων που περιλαμβάνονται στο Ε.Π.:

- 151 δράσεις με προτεραιότητα Α'
- 92 δράσεις με προτεραιότητα Β' και
- 60 δράσεις με προτεραιότητα Γ'.

Στον παρακάτω πίνακα, παρατίθενται ανά άξονα και προτεραιότητα, ο αριθμός των δράσεων.

Πίνακας 4.17**Καταμέτρηση δράσεων ανά προτεραιότητα και άξονα**

Άξονας	Προτεραιότητα (Α ή Β ή Γ)			Γενικό Άθροισμα
	Α	Β	Γ	
<i>Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής</i>	93	56	53	202
<i>Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός και Αθλητισμός</i>	35	22	4	61
<i>Τοπική Οικονομία και Απασχόληση</i>	4	8	3	15
<i>Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης του Δήμου</i>	19	6	-	25
Γενικό Άθροισμα	151	92	60	303

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Οι δράσεις Α' προτεραιότητας συνιστούν ποσοστό 54,05% του συνολικού προϋπολογισμού του Ε.Π.. Αντίστοιχα, το υπόλοιπο ποσοστό κατανέμεται ανάμεσα στις δράσεις Β' προτεραιότητας (30,32%) και Γ' προτεραιότητας (15,63%). Τα ανάλογα προϋπολογισθέντα ποσά, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4.18**Προϋπολογισθέντα ποσά ανά προτεραιότητα δράσεων**

Προτεραιότητα	Άθροισμα
Α	50.856.246,83
Β	28.524.182,90
Γ	14.711.150,00
Γενικό Άθροισμα	94.091.579,73

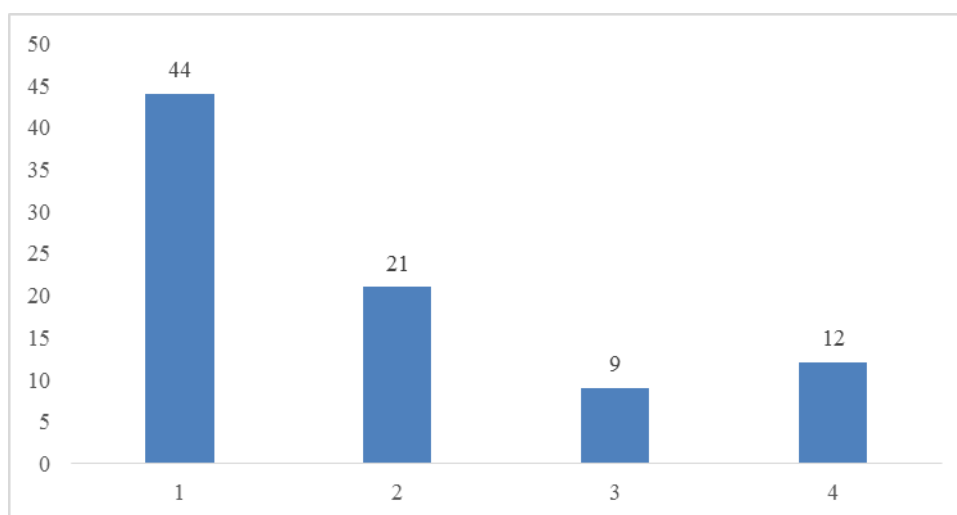
Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

4.5.8. Δείκτες και αξιολόγηση του Ε.Π.

Για την αξιολόγηση του Ε.Π. του Δήμου για την περίοδο 2011-2014, καταρτίστηκαν συνολικά ογδόντα-έξι (86) δείκτες, οι οποίοι αναλυτικά, αποτυπώνονται στο παράρτημα του παρόντος.

Από τους 86 δείκτες:

- οι σαράντα-τέσσερις (44) αφορούν στον Άξονα 1,
- οι είκοσι-δύο (22) στον Άξονα 2,
- οι εννέα (9) στον Άξονα 3 και
- οι υπόλοιποι δώδεκα (12) στον Άξονα 4, όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.

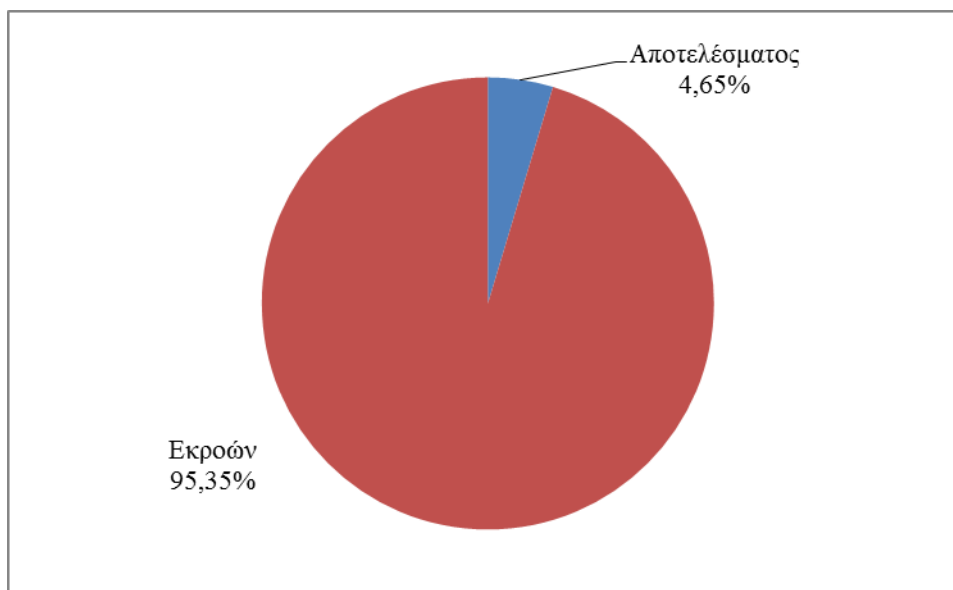


Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Γράφημα 4.20

Κατανομή δεικτών παρακολούθησης ανά Άξονα του Ε.Π.

Από το σύνολο των δεικτών που καταρτίστηκαν οι τέσσερις (4) είναι δείκτες αποτελέσματος και οι υπόλοιποι ογδόντα δύο (82) είναι δείκτες εκροών.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Γράφημα 4.21
Ποσόστωση δεικτών κατά είδος

Από το σύνολο των Υπηρεσιών του Δήμου, η πλέον επιφορτισμένη με την παρακολούθηση δεικτών ήταν η Τεχνική Υπηρεσία, δεδομένου και του μεγάλου όγκου των δράσεων για τις οποίες ήταν υπεύθυνη, ακολουθούμενη από τη Δ/νση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς και τη Δ/νση Περιβάλλοντος & Πρασίνου. Στον πίνακα που παρατίθεται αμέσως, αποτυπώνεται ο αριθμός των δεικτών ανά οργανική μονάδα του Δήμου (σε επίπεδο Διεύθυνσης).

Πίνακας 4.19

Αριθμός δεικτών παρακολούθησης Ε.Π. ανά Διεύθυνση (2011-2014)

ΑΡΜΟΔΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Άθροισμα
Δ/νση Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού	5
Δ/νση Δημοτικής Αστυνομίας	3
Δ/νση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	5
Δ/νση Κοινωνικής Πολιτικής	8
Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών	3
Δ/νση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	10
Δ/νση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	10
Δ/νση Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών	5
Δ/νση Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής	3
Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	25
Δ/νση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	9
Γενικό Άθροισμα	86

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

4.5.9. Οικονομικά στοιχεία του Ε.Π.

Ο συνολικός προϋπολογισμός του Ε.Π. του Δήμου για την περίοδο 2011-2014 ανέρχεται στο ποσό των **94.091.579,73 €**.

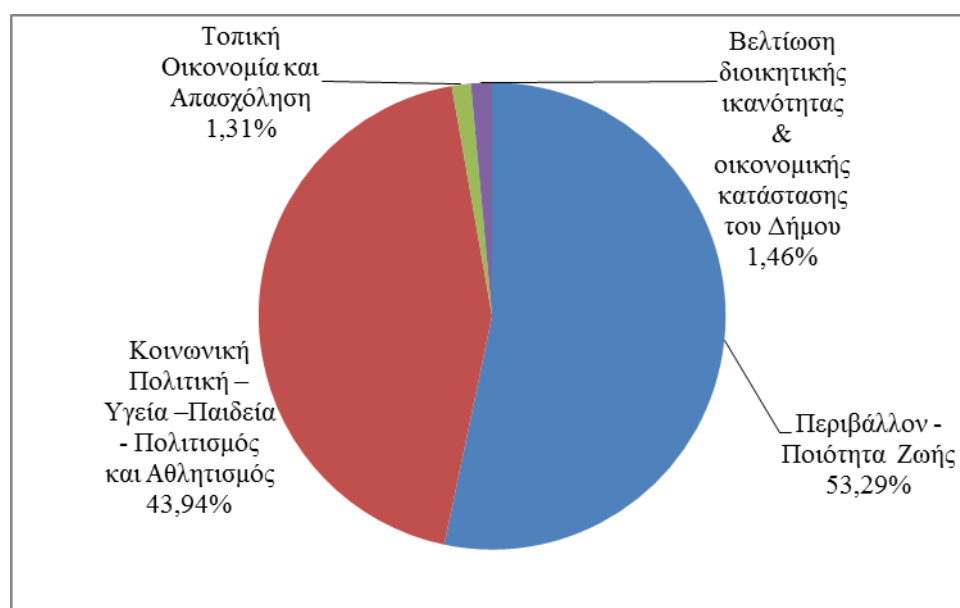
Τη «μερίδα του λέοντος» του συνολικού προϋπολογισμού, απορροφά ο Άξονας 1 (53,29%), ακολουθούμενος από τον Άξονα 2 με ποσοστό 43,94%, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.20

Προϋπολογισμός ανά Άξονα του Ε.Π.

Κωδικός Άξονα	Άξονας	Σύνολο περιόδου
1	Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής	50.139.132,37
2	Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός και Αθλητισμός	41.347.657,36
3	Τοπική Οικονομία και Απασχόληση	1.234.790,00
4	Βελτίωση διοικητικής ικανότητας & οικονομικής κατάστασης του Δήμου	1.370.000,00
Γενικό άθροισμα		94.091.579,73

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Γράφημα 4.22

Προϋπολογισμός (%) ανά Άξονα του Ε.Π.

Όπως είναι φυσικό, οι δράσεις Α' προτεραιότητας, απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού. Τα σχετικά αριθμητικά δεδομένα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4.21

Προϋπολογισμός δράσεων ανά Άξονα και προτεραιότητα

Κωδικός Άξονα	Άξονας	Προτεραιότητα (Α ή Β ή Γ)	Σύνολο περιόδου
1	<i>Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής</i>	A	26.265.569,47 €
		B	15.782.412,90 €
		Γ	8.091.150,00 €
2	<i>Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός και Αθλητισμός</i>	A	24.410.677,36 €
		B	11.336.980,00 €
		Γ	5.600.000,00 €
3	<i>Τοπική Οικονομία και Απασχόληση</i>	A	20.000,00 €
		B	194.790,00 €
		Γ	1.020.000,00 €
4	<i>Βελτίωση διοικητικής ικανότητας & οικονομικής κατάστασης του Δήμου</i>	A	160.000,00 €
		B	1.210.000,00 €
Γενικό άθροισμα			94.091.579,73 €

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

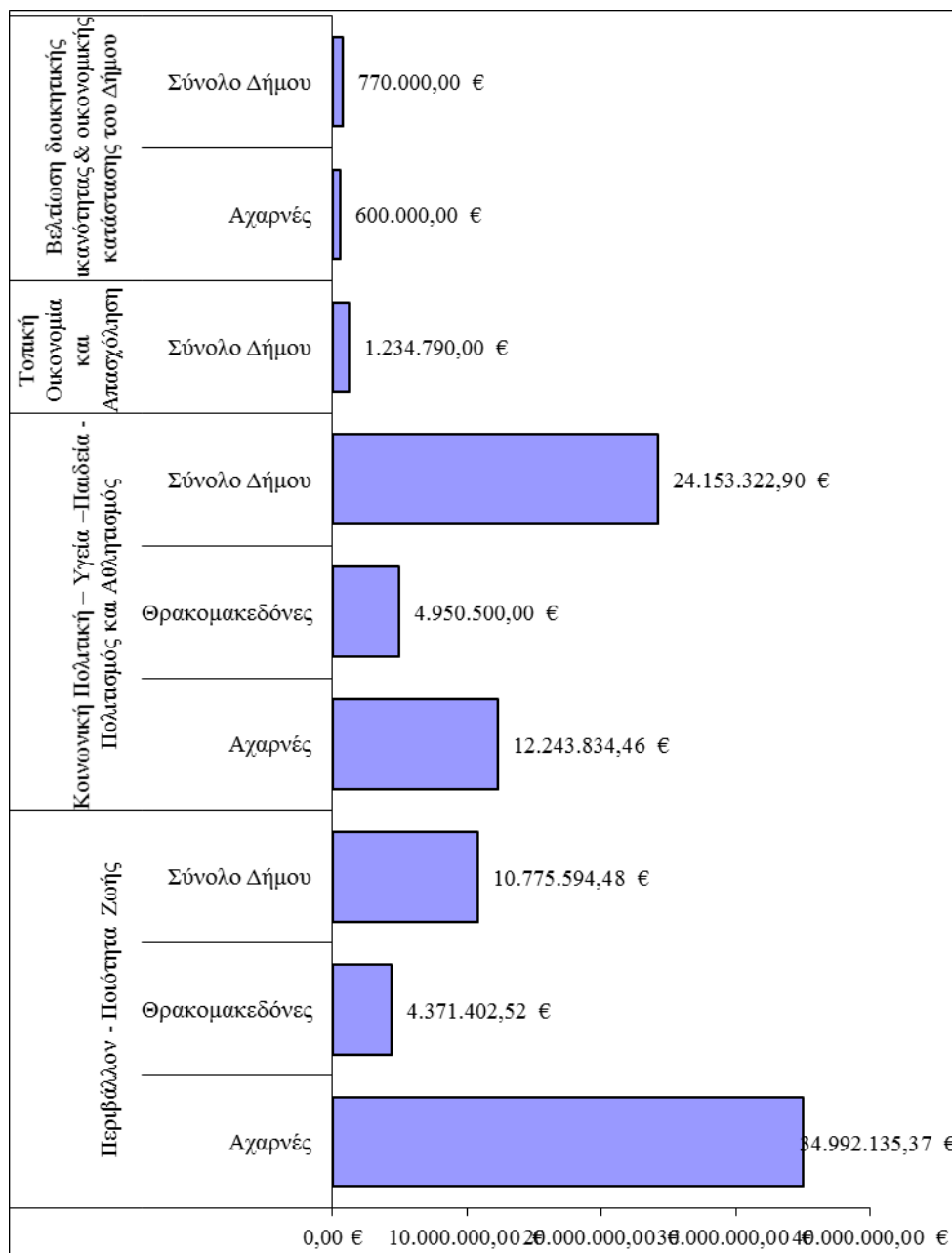
Οι δράσεις που αφορούν στο σύνολο του Δήμου, απορροφούν ποσό που αντιστοιχεί σε 39,25% του συνολικού πληθυσμού. Η Δημοτική Εν ότητα Αχαρνών απορροφά ποσοστό 50,84% και οι Θρακομακεδόνες ποσοστό 9,91% του συνολικού προϋπολογισμού, όπως φαίνεται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.22

Ποσά και ποσοστά προϋπολογισμού ανά Τοπικό Διαμέρισμα

Τοπικό Διαμέρισμα	Άθροισμα	Ποσοστό
Αχαρνές	47.835.969,83	50,84%
Θρακομακεδόνες	9.321.902,52	9,91%
Σύνολο Δήμου	36.933.707,38	39,25%
Γενικό Άθροισμα	94.091.579,73	100,00%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)



Πηγή: Προσαρμογή από Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Γράφημα 4.23

Ποσά προϋπολογισμού ανά Τοπικό Διαμέρισμα και Άξονα

Εξετάζοντας τη χρηματοδότηση των δράσεων με κριτήριο αν είναι νέα, συνεχιζόμενη ή συνεχιζόμενη*, παρατηρεί κανείς ότι οι νέες δράσεις των Αξόνων 1 και 2 υπερκαλύπτουν το μισό του μεγέθους της συνολικής χρηματοδότησης, ενώ υπάρχουν και δράσεις που δεν έχουν ακόμα αποπληρωθεί. Στους επόμενους δύο πίνακες φαίνονται τα σχετικά χρηματικά ποσά που απαιτούνται και οι αντίστοιχες ποσοστώσεις, ενώ ακολουθεί σχετικό γράφημα.

Πίνακας 4.23**Κατανομή προϋπολογισμού με βάση το είδος δράσης**

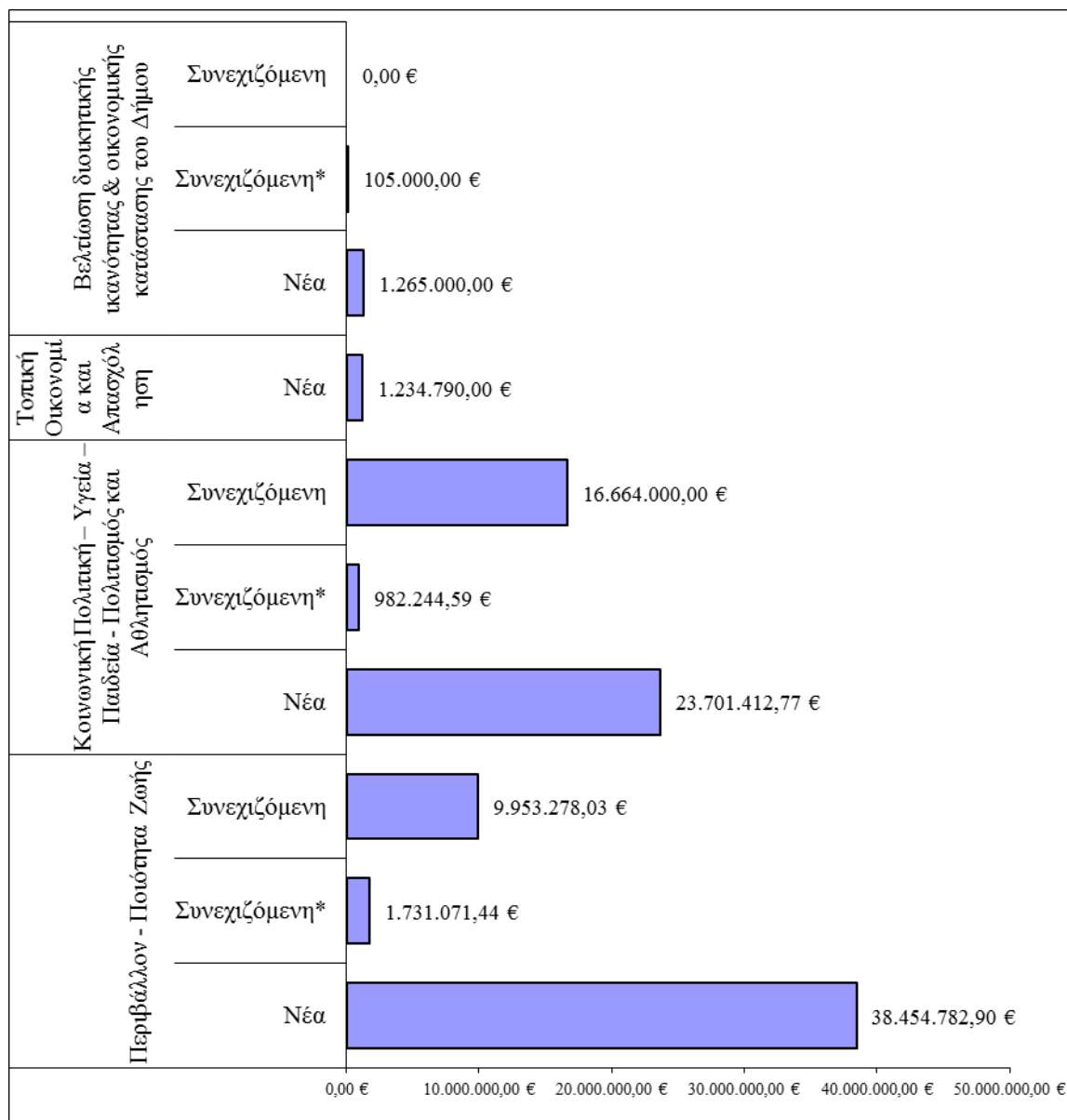
ΑΞΟΝΑΣ	Νέα	Συνεχιζόμενη	Συνεχιζόμενη*	Γενικό Άθροισμα
<i>Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής</i>	38.454.782,90	9.953.278,03	1.731.071,44	50.139.132,37
<i>Κοινωνική Πολιτική – Υγεία– Παιδεία- Πολιτισμός & Αθλητισμός</i>	23.701.412,77	16.664.000,00	982.244,59	41.347.657,36
<i>Τοπική Οικονομία και Απασχόληση</i>	1.234.790,00	0,00	0,00	1.234.790,00
<i>Βελτίωση διοικητικής ικανότητας & οικονομικής κατάστασης του Δήμου</i>	1.265.000,00	0,00	105.000,00	1.370.000,00
Γενικό Άθροισμα	64.655.985,67	26.617.278,03	2.818.316,03	94.091.579,73

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Πίνακας 4.24**Ποσοστιαία κατανομή προϋπολογισμού με βάση το είδος δράσης**

ΑΞΟΝΑΣ	Νέα	Συνεχιζόμενη	Συνεχιζόμενη*	Γενικό Άθροισμα
<i>Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής</i>	40,87%	10,58%	1,84%	53,29%
<i>Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός & Αθλητισμός</i>	25,19%	17,71%	1,04%	43,94%
<i>Τοπική Οικονομία και Απασχόληση</i>	1,31%	-	-	1,31%
<i>Βελτίωση διοικητικής ικανότητας & οικονομικής κατάστασης του Δήμου</i>	1,34%	-	0,11%	1.370.000,00
Γενικό Άθροισμα	68,71%	28,29%	2,99%	99,99%

ΠΗΓΗ: Ίδια επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)



Πηγή: Προσαρμογή από Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Γράφημα 4.24

Κατανομή προϋπολογισμού με βάση το είδος δράσης

Εξετάζοντας το είδος δράσεων, αν πρόκειται για ενέργεια, λειτουργία ή επένδυση/έργο, παρατηρεί κανείς ότι ο Άξονας 1 σχεδόν καθολικά αποτελείται από δράσεις που χαρακτηρίζονται ως επενδύσεις, ο Άξονας 2 από δράσεις που χαρακτηρίζονται επενδύσεις σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% της χρηματοδότησης του Άξονα. Επίσης η συντριπτική πλειονότητα των δράσεων του Άξονα 3 περιλαμβάνουν ομοίως δράσεις που χαρακτηρίζονται ως επένδυση, όπως και ο Άξονας 4 στο σύνολό του. Τα σχετικά

αριθμητικά δεδομένα αποτυπώνονται στους δύο πίνακες που ακολουθούν, ενώ στο επόμενο γράφημα αποτυπώνεται ανά Άξονα η σχετική ποσόστωση.

Πίνακας 4.25

Προϋπολογισμός ανά Ενέργεια-Επένδυση/Εργο-Λειτουργία και ανά Άξονα

ΑΞΟΝΑΣ	Ενέργεια	Επένδυση/έργο	Λειτουργία	Γενικό Αθροισμα
Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής	655.000,00	49.008.519,47	475.612,90	50.139.132,37
Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός & Αθλητισμός	1.432.949,43	22.231.027,93	17.683.680,00	41.347.657,36
Τοπική Οικονομία & Απασχόληση	164.790,00	1.050.000,00	20.000,00	1.234.790,00
Βελτίωση διοικητικής ικανότητας & οικονομικής κατάστασης του Δήμου	3.000,00	1.365.000,00	2.000,00	1.370.000,00
Γενικό Αθροισμα	2.255.739,43	73.654.547,40	18.181.292,90	94.091.579,73

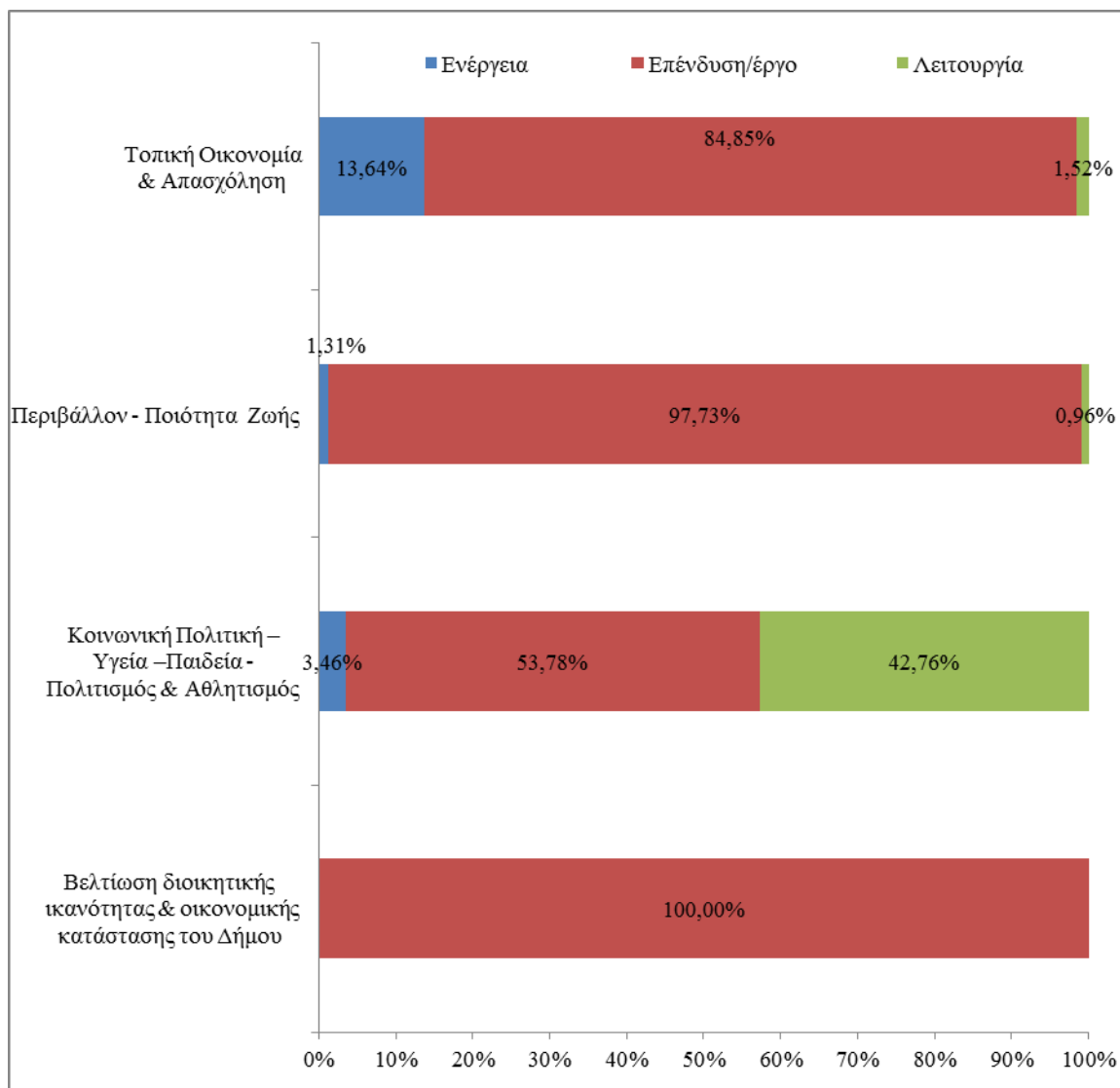
Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Πίνακας 4.26

Ποσοστό προϋπολογισμού ανά Ενέργεια-Επένδυση/Εργο-Λειτουργία και ανά Άξονα

ΑΞΟΝΑΣ	Ενέργεια	Επένδυση/έργο	Λειτουργία	Γενικό Αθροισμα
Βελτίωση διοικητικής ικανότητας & οικονομικής κατάστασης του Δήμου	0,00%	1,45%	0,00%	1,46%
Κοινωνική Πολιτική – Υγεία – Παιδεία - Πολιτισμός & Αθλητισμός	1,52%	23,63%	18,79%	43,94%
Περιβάλλον - Ποιότητα Ζωής	0,70%	52,09%	0,51%	53,29%
Τοπική Οικονομία & Απασχόληση	0,18%	1,12%	0,02%	1,31%
Γενικό Αθροισμα	2,40%	78,28%	19,32%	100,00%

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Γράφημα 4.25

Κατά Άξονα ποσόστωση προϋπολογισμού με κριτήριο το είδος της δράσης

Τέλος, στους πίνακες που ακολουθούν, αποτυπώνονται αριθμητικά και ποσοστιαία αντίστοιχα, το κόστος των δράσεων ανά Άξονα του Ε.Π. και ανά αρμόδια Υπηρεσία του Δήμου.

Πίνακας 4.27

Κατανομή προϋπολογισμού ανά Άξονα και Διεύθυνση

Αρμόδια Διεύθυνση	1	2	3	4	Γενικό Άθροισμα
<i>Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού</i>	-	-	-	1.222.000,00	1.222.000,00
<i>Δημοτικής Αστυνομίας</i>	-	11.000,00	-	-	11.000,00
<i>Καθαριότητας & Ανακύκλωσης</i>	2.175.000,00	-	-	-	2.175.000,00
<i>Κοινωνικής Πολιτικής</i>	-	23.498.347,77	-	-	23.498.347,77
<i>Οικονομικών Υπηρεσιών</i>	-	-	-	50.000,00	50.000,00
<i>Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς</i>	-	17.838.309,59	-	-	17.838.309,59
<i>Περιβάλλοντος & Πρασίνου</i>	6.417.340,00	-	-	-	6.417.340,00
<i>Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών</i>	3.364.734,45	-	-	-	3.364.734,45
<i>Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής</i>	-	-	-	98.000,00	98.000,00
<i>Τεχνικών Υπηρεσιών</i>	38.182.057,92	-	-	-	38.182.057,92
<i>Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης</i>	-	-	1.234.790,00	-	1.234.790,00
Γενικό Άθροισμα	50.139.132,37	41.347.657,36	1.234.790,00	1.370.000,00	94.091.579,73

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

Πίνακας 4.28

Ποσοστιαία (%) κατανομή προϋπολογισμού ανά Άξονα και Διεύθυνση

Αρμόδια Διεύθυνση	1	2	3	4	Γενικό Άθροισμα
<i>Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού</i>	-	-	-	1,30%	1,30%
<i>Δημοτικής Αστυνομίας</i>	-	0,01%	-	-	0,01%
<i>Καθαριότητας & Ανακύκλωσης</i>	2,31%	-	-	-	2,31%
<i>Κοινωνικής Πολιτικής</i>	-	24,97%	-	-	24,97%
<i>Οικονομικών Υπηρεσιών</i>	-	-	-	0,05%	0,05%
<i>Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς</i>	-	18,96%	-	-	18,96%
<i>Περιβάλλοντος & Πρασίνου</i>	6,82%	-	-	-	6,82%
<i>Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών</i>	3,58%	-	-	-	3,58%
<i>Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής</i>	-	-	-	0,10%	0,10%
<i>Τεχνικών Υπηρεσιών</i>	40,58%	-	-	-	40,58%
<i>Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης</i>	-	-	1,31%	-	1,31%
Γενικό Άθροισμα	53,29%	43,94%	1,31%	1,46%	100,00%

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων Ε.Π. Δήμου Αχαρνών (2011-2014)

4.6. Η νέα προγραμματική περίοδος 2015-2019

Η παρούσα Δημοτική Αρχή προέκυψε μετά τις εκλογές της 19/05/2014 και ανέλαβε τα καθήκοντά της, την 1^η Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους.

Μολονότι με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» πρόθεση της Κεντρικής Διοίκησης ήταν να αποσυνδέσει τους Ο.Τ.Α. από τους εξωτερικούς συμβούλους ανάπτυξης, οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις εφάρμοζαν με τη μέθοδο του «copy paste», σχεδιασμό και αναπτυξιακά προγράμματα σε δήμους με διαφορετικό περιβάλλον, διαφορετικές υποδομές και προφανώς και διαφορετικό αναπτυξιακό ορίζοντα. Στο Δήμο Αχαρνών συνέβη το εξής παράδοξο:

Η καθ' ύλην αρμόδια Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, παραδόξως αποστελεχώθηκε για σημαντικό χρονικό διάστημα, από τον Οκτώβριο του 2014 μέχρι τον Ιούνιο του 2015. Πιο συγκεκριμένα, την περίοδο αυτή, η Διεύθυνση λειτουργούσε κατά βάση με την Προϊσταμένη της, ενώ παράλληλα:

- το Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης, Αποτελεσματικότητας, Ποιότητας και Οργάνωσης και το Τμήμα Εξεύρεσης και Διαχείρισης Εθνικών και Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων - Διεθνών Σχέσεων, δεν διέθεταν καν Προϊστάμενο.
- Το Τμήμα Ανάπτυξης, Αξιοποίησης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και το Τμήμα Εποπτείας Νομικών Προσώπων, διέθεταν μόνο τους Προϊσταμένους τους και τέλος,
- το Τμήμα Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών, διέθετε τον Προϊστάμενο και τρεις υπαλλήλους.

Εύλογο είναι πως, τα δύο πρώτα Τμήματα, τα οποία είναι και τα καθ' ύλην αρμόδια για την εκπόνηση του Ε.Π. (ιδίως το Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης, Αποτελεσματικότητας, Ποιότητας και Οργάνωσης), αφού δεν λειτουργούσαν ουσιαστικά, δεν θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν και οι ανάγκες του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Σύμφωνα με σχετική πληροφόρηση που παρασχέθηκε από τη Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, από την έναρξη της νέας δημοτικής περιόδου (Σεπτέμβριος 2014), έγιναν συνολικά τρεις προσπάθειες επικοινωνίας και συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες, από τη Δημοτική Αρχή, για την εκπόνηση του Ε.Π. του Δήμου για τη νέα προγραμματική περίοδο (2015-2019). Ωστόσο οι όποιες προσπάθειες απόβηκαν άκαρπες.

Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης και σε συνδυασμό με την οικονομική δυστοκία στην οποία έχει περιέλθει τα τελευταία χρόνια ο Δήμος, ήταν, τον Αύγουστο του 2016, να ενταχθεί σε **πρόγραμμα εξυγίανσης**.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Πρακτικό της 97^{ης} Συνεδρίασης της 28^{ης} Ιουλίου 2016 του Παρατηρητηρίου της Οικονομικής Αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α., ο Δήμος Αχαρνών υπάχθηκε σε Πρόγραμμα Εξυγίανσης.

Στους λόγους υπαγωγής αναφέρονται:

1. Η αδυναμία του Δήμου να επιχορηγηθεί από χρηματοπιστωτικό ίδρυμα προς ισοσκέλιση του προϋπολογισμού του.
2. Η αδυναμία αναχρηματοδότησης για τα ήδη ληφθέντα από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων δάνειά του χωρίς προηγουμένως να έχει επικυρωμένο προϋπολογισμό.
3. Η αδυναμία εκτέλεσης οποιασδήποτε άλλης δαπάνης πλην της μισθοδοσίας, των αντίστοιχων ασφαλιστικών εισφορών, των προνοιακών επιδομάτων και των επιδομάτων ένδειας.
4. Η αδυναμία επιχορήγησης από το Πρόγραμμα Εκκαθάρισης Ληξιπρόθεσμων Υποχρεώσεων καθώς δεν διαθέτει επικυρωμένο προϋπολογισμό.
5. Η αδυναμία κατάρτισης προϋπολογισμού για ποσό ίσο με 19.885.490,04€

Έτσι, ο Δήμος, μέχρι σήμερα δεν έχει καταρτίσει προϋπολογισμό και οι όποιες δαπάνες ικανοποιούνται αφορούν στη μισθοδοσία του προσωπικού του. Κατ' επέκταση και **το Ε.Π. για τη νέα περίοδο δεν έχει καταρτιστεί**.

4.7 Ανακεφαλαίωση

Ο Δήμος Αχαρνών, ως εδαφική και διοικητική ενότητα, έχει πολλαπλά στοιχεία από τα οποία, με ορθολογική κατανομή πόρων και αξιοκρατική διοίκηση, θα μπορούσε να πετύχει τοπική ανάπτυξη με μακροχρόνια διάρκεια και πολλαπλασιαστικά, θετικά αποτελέσματα για τον πληθυσμό του.

Σχολιάζοντας συνοπτικά το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου, μπορεί κανείς να σταθεί σε δυο βασικά στοιχεία:

1. Σημαντική αύξηση του μόνιμου πληθυσμού.
2. Αύξηση των ανέργων και ιδίως των γυναικών.

Εξετάζοντας το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου, σημεία αναφοράς είναι:

1. Η υπερμεγέθυνση του Ο.Ε.Υ. του Δήμου.
2. Η παράλληλη άσκηση αρμοδιοτήτων με τα νομικά του πρόσωπα.
3. Η οικονομική δυστοκία του Δήμου.

Το Ε.Π. του Δήμου, για την περίοδο 2011-2014, ακολουθώντας τις επιταγές του αρμόδιου Υπουργείου καθώς και τις οδηγίες της Ε.Ε.Τ.Α.Α., εκπονήθηκε με το νόμιμο τρόπο. Βασικό μειονέκτημα κατά τη διαδικασία εφαρμογής του είναι η έλλειψη συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης, μολονότι αναπτύχθηκε –όπως προβλέπεται- σύστημα μέτρησης κι ανάπτυξης δεικτών.

Τέλος, για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο (2015-2019) ο Δήμος περιήλθε σε άσχημη οικονομική κατάσταση, καθώς εντάχθηκε σε πρόγραμμα εξυγίανσης του Παρατηρητηρίου της Οικονομικής Αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α., ενώ δεν έχει καν εκπονήσει Ε.Π..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν Κεφάλαιο, καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας που υλοποιήθηκε για την ικανοποίηση των σκοπών της παρούσας εργασίας. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Κατόπιν, αποτυπώνονται οι απαντήσεις που σχετίζονται με τα θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου για την περίοδο 2011-2014. Και τέλος, παρουσιάζεται η ενότητα των ερωτήσεων που σχετίζονται με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό γενικότερα.

5.2 Εισαγωγικά – Μεθοδολογία

Τα πρωτογενή στοιχεία συγκεντρώθηκαν με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε άτομα που είχαν άμεση σχέση με την κατάρτιση του Ε.Π. είτε λόγω κατοχής θέσης ευθύνης είτε λόγω αρμοδιοτήτων που προκύπτουν από την τοποθέτησή τους.

Διανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο σε 100 άτομα με ποσοστό αποδοχής 66%. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες και συνολικά 18 ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα αφορούσε στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση) και παρείχε πληροφόρηση για το αν οι συμμετέχοντες κατείχαν ή όχι θέση ευθύνης. Στη δεύτερη ενότητα που αποτελούνταν από έξι (6) ερωτήσεις κλειστού τύπου, αναζητήθηκε πληροφόρηση για τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. καθώς και ο βαθμός ενημέρωσης που έχουν για τις δράσεις που αφορούσαν στις υπηρεσίες τους. Τέλος, στην τρίτη ενότητα που αποτελούνταν από πέντε (5) ερωτήσεις, ζητήθηκε η γνώμη των συμμετεχόντων για τις διαδικασίες του επιχειρησιακού προγραμματισμού γενικά και υπήρχε και μία ανοικτή ερώτηση προκειμένου να καταγράψουν ότι εκείνοι επιθυμούν.

Επίσης πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις και ανοιχτές συζητήσεις με πρόσωπα - κλειδιά του Δήμου Αχαρνών, τα οποία επιλέχθηκαν για την εξειδίκευση τους στον τομέα εργασία τους. Συγκεκριμένα με τον Διευθυντή Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανθρώπινου Δυναμικού κ. Αγγελή και την Διευθύντρια Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής κ. Νάνου.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 01/06/2016 έως 20/06/2016. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε όλους τους κατέχοντες θέση ευθύνης στο Δήμο Αχαρνών, συνολικά πενήντα (50) άτομα. Επίσης διανεμήθηκε σε ακόμη πενήντα (50) υπαλλήλους των διοικητικών και τεχνικών υπηρεσιών του Δήμου και συγκεκριμένα σε υπαλλήλους:

- Της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Της Διεύθυνσης Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής.
- Της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών
- Της Υπηρεσίας Δόμησης
- Της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών

5.3. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

5.3.1. Συμμετοχή κατά φύλο

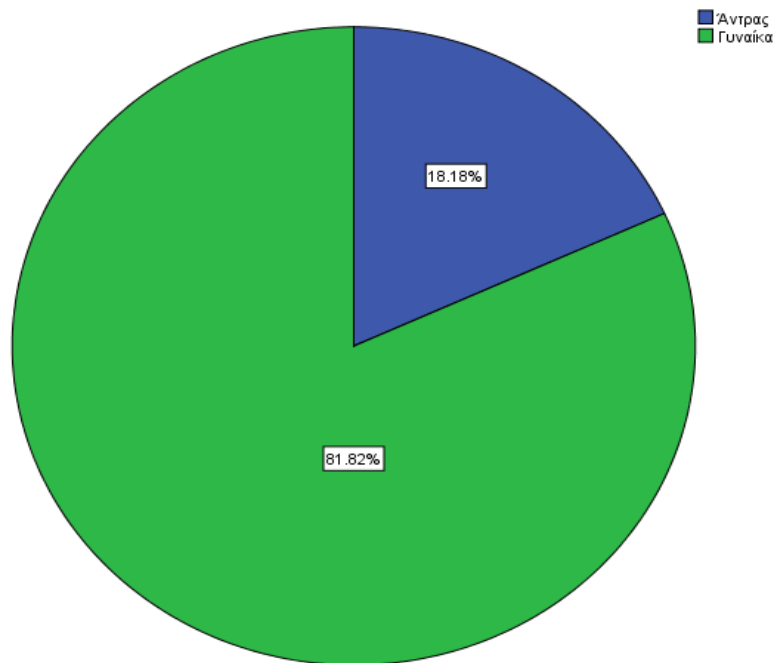
Από τους συμμετέχοντες η ομάδα που αποτελούσε και κατά φύλο την πλειονότητα ήταν οι γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν πενήντα-τέσσερις (54) γυναίκες και δώδεκα (12) άντρες στην έρευνα.

Πίνακας 5.1

Κατά φύλο συμμετοχή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	12	18.2	18.2	18.2
	Γυναίκα	54	81.8	81.8	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.1
Κατά φύλο συμμετοχή

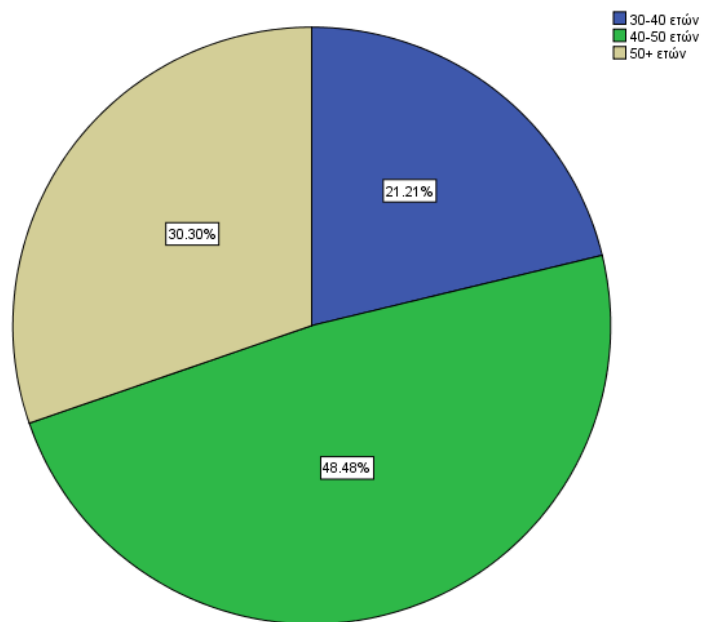
5.3.2. Συμμετοχή κατά ηλικιακή ομάδα

Σε ότι αφορά τις ηλικίες των συμμετεχόντων, η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των μέσων ηλικιών (40-50 ετών) με τριάντα-δύο (32) άτομα, ακολουθούμενη από τις ομάδες των 50 και πλέον ετών (20 άτομα) και αυτή των ατόμων ηλικίας 30-40 ετών (14 άτομα).

Πίνακας 5.2
Ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30-40 ετών	14	21.2	21.2	21.2
40-50 ετών	32	48.5	48.5	69.7
50+ ετών	20	30.3	30.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.2

Ποσοστιαία σύνθεση ηλικιακών ομάδων

Η σύνθεση του δείγματος κατά φύλο και ηλικιακή ομάδα, αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.3

Συμμετοχή κατά φύλο και ηλικιακή ομάδα

	2. Ηλικία:			Total
	30-40 ετών	40-50 ετών	50+ ετών	
1.Φύλο: Άντρας	2	8	2	12
Γυναίκα	12	24	18	54
Total	14	32	20	66

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

5.3.3. Κατανομή συμμετεχόντων κατά επίπεδο εκπαίδευσης

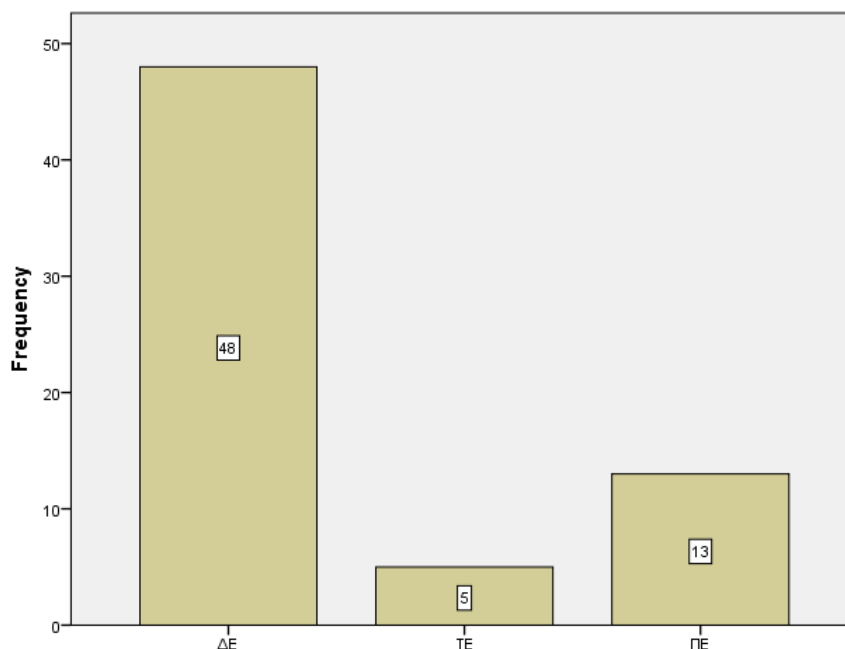
Στο δείγμα, η ομάδα της εκπαιδευτικής κατηγορίας ΔΕ εμφανίζεται κυρίαρχη με ποσοστό 72,7% (48 άτομα), ακολουθούμενη από την ομάδα των αποφοίτων Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με ποσοστό 19,7% (13 άτομα) και τελευταία την ομάδα των αποφοίτων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης με ποσοστό 7,6% (5 άτομα).

Πίνακας 5.4

Συμμετοχή κατά επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΕ	48	72.7	72.7	72.7
ΤΕ	5	7.6	7.6	80.3
ΠΕ	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.3

Αριθμός συμμετεχόντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης

5.3.4. Έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο

Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί (4.4), η πλειονότητα των συμμετεχόντων έχει πολυετή εμπειρία στο Δήμο. Συγκεκριμένα:

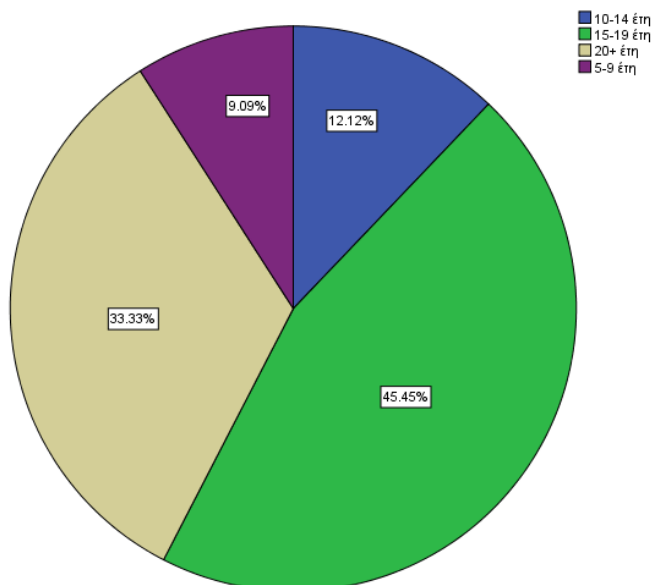
- Τριάντα (30) άτομα φαίνονται να εργάζονται 15-19 έτη.
- Είκοσι-δύο (22) άτομα εργάζονται περισσότερα από 20 έτη.
- Οκτώ (8) άτομα εργάζονται 10-14 έτη και
- έξι (6) άτομα δηλώνουν ότι εργάζονται 5-9 έτη.

Τα παραπάνω δεδομένα αποτυπώνονται σχηματικά σε ποσοστιαία έκφραση στο Γράφημα 4.4.

Πίνακας 5.5
Αριθμός συμμετεχόντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10-14 έτη	8	12.1	12.1	12.1
15-19 έτη	30	45.5	45.5	57.6
20+ έτη	22	33.3	33.3	90.9
5-9 έτη	6	9.1	9.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.4

Συμμετέχοντες με βάση τα έτη εμπειρίας (ποσοστά %)

[122]

5.3.5. Άσκηση καθηκόντων θέσης ευθύνης

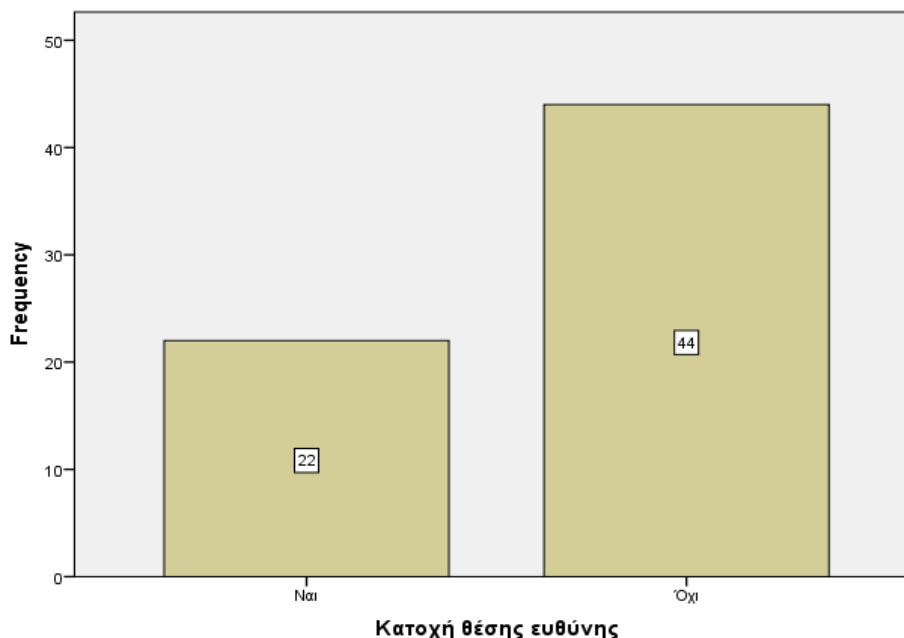
Ένα βασικό στοιχείο που καθόριζε σε σημαντικό βαθμό και τις υπόλοιπες ερωτήσεις, ήταν η άσκηση καθηκόντων σε θέση ευθύνης, δεδομένης της βαρύτητας που ενέχει ο ρόλος τους στις διαδικασίες κατάρτισης ενός Ε.Π.

Η πλειονότητα του δείγματος (66,7%) φαίνεται να μην κατέχει θέση ευθύνης, σε αντίθεση με το υπόλοιπο ποσοστό (33,3%) που δηλώνει ότι κατέχει θέση ευθύνης κατά την περίοδο υλοποίησης της έρευνας, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.6
Κατοχή θέσης ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	22	33.3	33.3	33.3
	Όχι	44	66.7	66.7	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.5
Κατοχή θέσης ευθύνης (N)

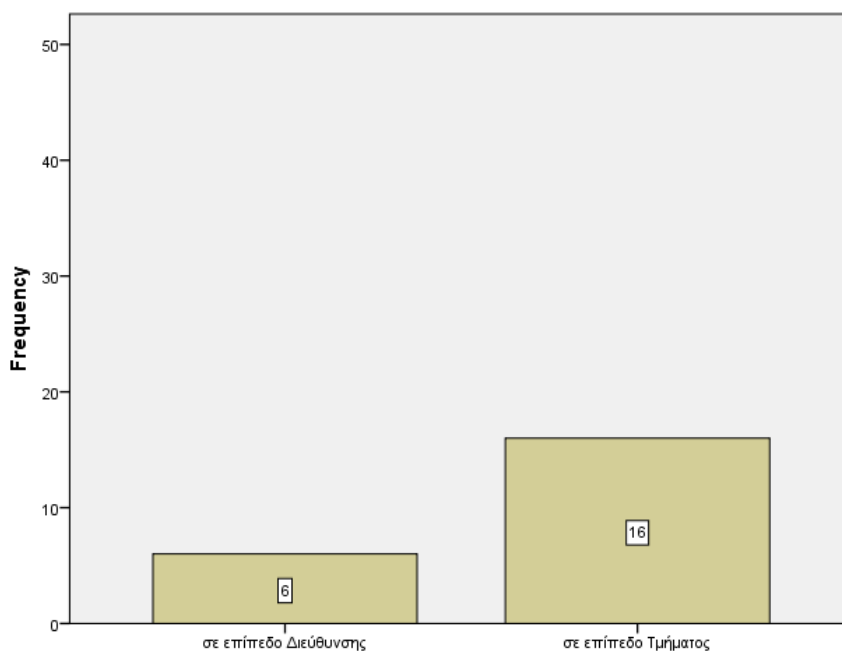
Από τους ασκούντες καθήκοντα θέσης ευθύνης, η πλειονότητα (72,7%) ασκεί καθήκοντα σε επίπεδο Τμήματος και το υπόλοιπο ποσοστό (27,3%) ασκεί καθήκοντα σε οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης.

Πίνακας 5.7

Επίπεδο άσκησης καθηκόντων θέσης ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	σε επίπεδο Διεύθυνσης	6	9.1	27.3	27.3
	σε επίπεδο Τμήματος	16	24.2	72.7	100.0
	Total	22	33.3	100.0	
Missing	System	44	66.7		
	Total	66	100.0		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.6

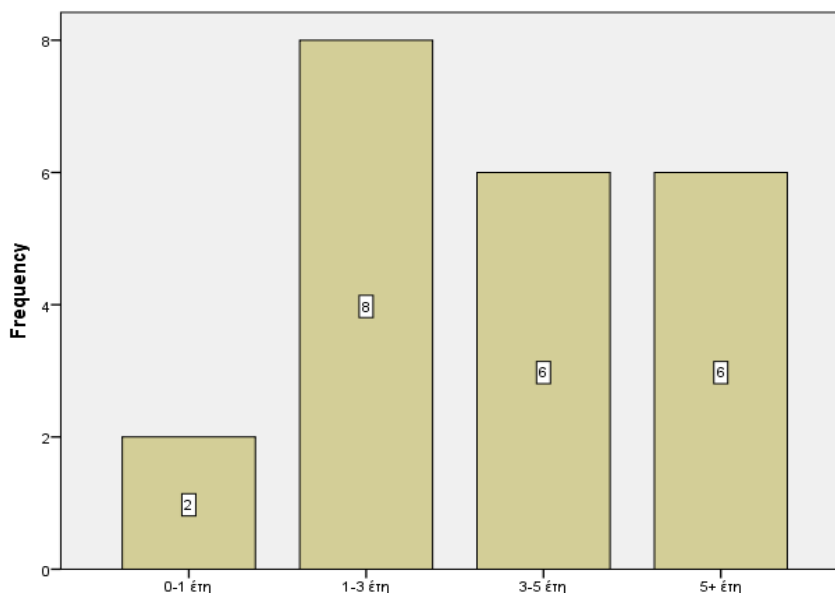
Επίπεδο άσκησης καθηκόντων θέσης ευθύνης

Ο χρόνος κατοχής θέσης ευθύνης είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό των προϊσταμένων. Η πλειονότητα (36,4%) κατέχει θέση ευθύνης 1-3 έτη. Ακολουθούν ισότιμα οι ομάδες των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δήμου που ασκούν καθήκοντα 3-5 έτη (27,3%) και περισσότερα των πέντε ετών (27,3%) και τελευταία είναι η ομάδα των Προϊσταμένων που ασκεί καθήκοντα περίπου ένα έτος (9,1%).

Πίνακας 5.8
Χρόνος κατοχής θέσης ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-1 έτη	2	3.0	9.1	9.1
	1-3 έτη	8	12.1	36.4	45.5
	3-5 έτη	6	9.1	27.3	72.7
	5+ έτη	6	9.1	27.3	100.0
	Total	22	33.3	100.0	
Missing	System	44	66.7		
Total		66	100.0		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.7
Αριθμητική κατανομή με βάση το χρόνο κατοχής θέσης ευθύνης

Από τους υπαλλήλους που ασκούν χρέη σε θέση ευθύνης, οι περισσότεροι έχουν πολυετή εμπειρία στο Δήμο και στα δημοτικά θέματα, καθώς:

- Μόλις τέσσερα άτομα εμφανίζονται να έχουν εμπειρία 5-9 ετών.
- Οκτώ (8) άτομα δηλώνουν πως έχουν εμπειρία 15-19 ετών και
- δέκα (10) άτομα δηλώνουν πως έχουν εμπειρία 20 και πλέον ετών, όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.9

Έτη προϋπηρεσίας με κριτήριο διάκρισης της κατοχή θέσης ευθύνης

		ΕΤΗ				Total
		5-9 έτη	10-14 έτη	15-19 έτη	20+ έτη	
ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ	Ναι	4	0	8	10	22
	Όχι	2	8	22	12	44
Total		6	8	30	22	66

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

5.4. Συμμετοχή στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου

5.4.1. Αριθμός συμμετεχόντων στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου

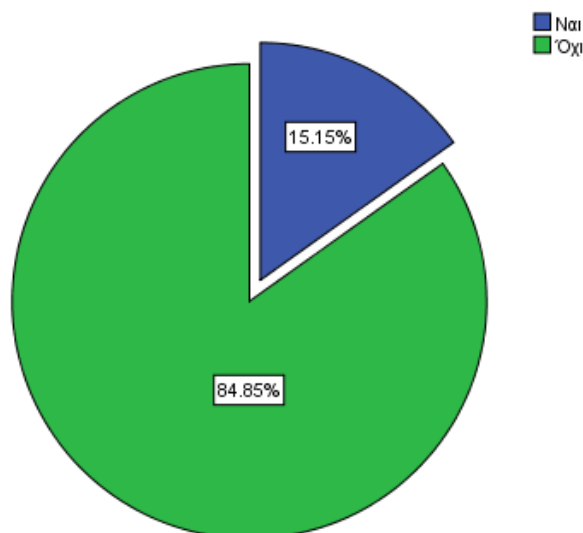
Το ποσοστό των ερωτηθέντων που συμμετείχε στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου, καταγράφεται αρκετά χαμηλό. Συγκεκριμένα, Από το δείγμα, συνολικά, μόλις δέκα (10) άτομα δήλωσαν πως συμμετείχαν στις διαδικασίες κατάρτισης, ενώ τα υπόλοιπα πενήντα-έξι (56) άτομα δήλωσαν ότι δεν συμμετείχαν.

Πίνακας 5.10

Συμμετοχή στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	10	15.2	15.2	15.2
	Όχι	56	84.8	84.8	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.8

Συμμετοχή στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου (%)

5.4.2. Τρόπος συμμετοχής στις διαδικασίες κατάρτισης

Ο τρόπος συμμετοχής στις διαδικασίες κατάρτισης, διαφοροποιείται αρκετά, καθώς από τα δέκα (10) άτομα που δήλωσαν πως συμμετείχαν ενεργά στις διαδικασίες:

- οι τέσσερις (4) δήλωσαν ότι συμμετείχαν στην ομάδα έργου
- οι τέσσερις (4) δήλωσαν ότι υπέβαλαν προτάσεις και
- οι λοιποί δύο (2), αφενός ότι συμμετείχαν στην ομάδα έργου και αφετέρου ότι υπέβαλαν προτάσεις.

5.4.3. Παρακολούθηση Ε.Π. Δήμου

Ένα από τα δύσκολα σημεία σε ένα Ε.Π. είναι η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγησή του. Σε σχετική ερώτηση που υποβλήθηκε στο δείγμα, σχετικά με την ολοκλήρωση των δράσεων ή το βαθμό ικανοποίησης των δράσεων που υλοποιούνται από την οργανική μονάδα στην οποία υπηρετούν, τα αποτελέσματα δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά.

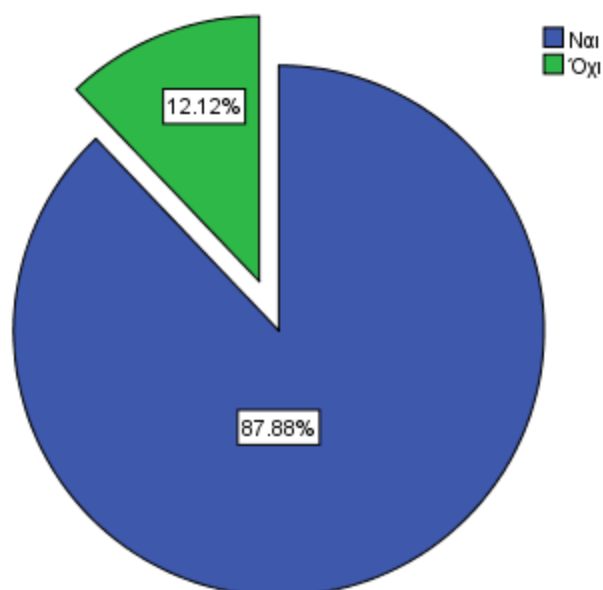
Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα του δείγματος (58 άτομα) δήλωσαν ότι γνωρίζουν τα μέτρα και τις δράσεις που αφορούν στην οργανική μονάδα στην οποία απασχολούνται, ενώ μόλις 12 άτομα δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν.

Πίνακας 5.11

Γνώση μέτρων και δράσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	58	87.9	87.9	87.9
	Όχι	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.9

Γνώση μέτρων και δράσεων (%)

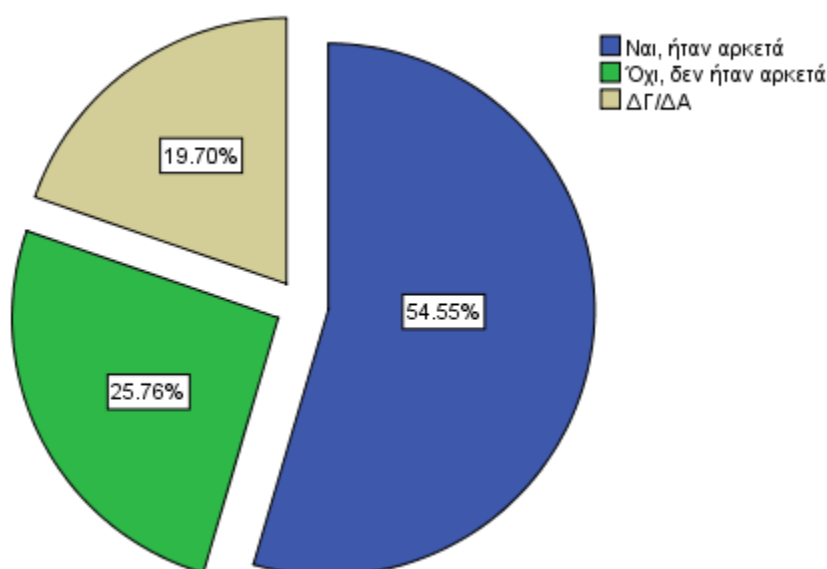
Σε επόμενη ερώτηση που αφορά σε ποσοτική εκτίμηση του αριθμού των δράσεων που προτάθηκαν σε σχέση με την Υπηρεσία στην οποία υπηρετούν, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι ξεπερνούν ελαφρώς το ήμισυ του δείγματος (36 άτομα), ανικανοποίητοι δήλωσαν 17 συμμετέχοντες, ενώ ένας αριθμός της τάξεως των 13 ατόμων, δηλαδή το 1/5 του δείγματος, δεν απάντησε.

Πίνακας 5.12

Ικανοποίηση από αριθμό προτεινόμενων δράσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι, ήταν αρκετά	36	54.5	54.5	54.5
Όχι, δεν ήταν αρκετά	17	25.8	25.8	80.3
ΔΓ/ΔΑ	13	19.7	19.7	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.10

Ικανοποίηση από αριθμό προτεινόμενων δράσεων (%)

Συμπληρωματικά λειτούργησε η επόμενη ερώτηση, στην οποία οι ερωτηθέντες έπρεπε να απαντήσουν σχετικά με το αν γνωρίζουν ποιες δράσεις ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι δράσεις που αφορούσαν στην οργανική μονάδα στην οποία ανήκουν.

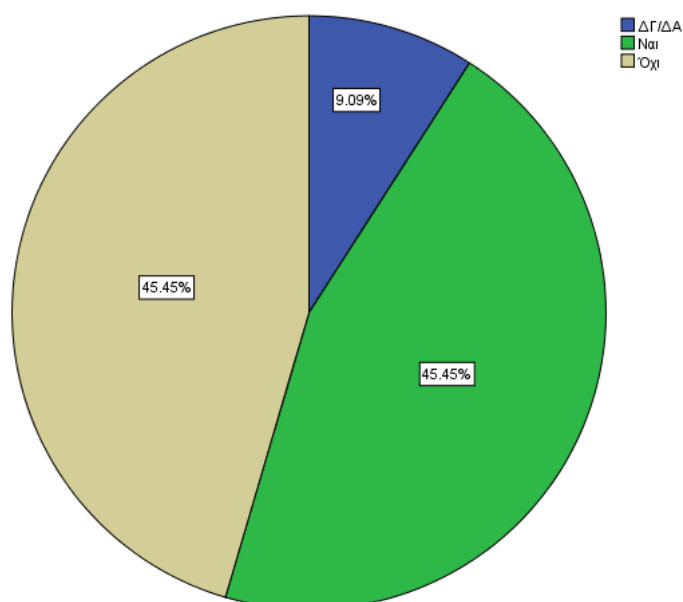
Πιο συγκεκριμένα, ισόποσα (από τριάντα άτομα κάθε απάντηση) δήλωσαν ότι γνωρίζουν καθώς και ότι δεν γνωρίζουν την εξέλιξη των δράσεων που αφορούν στην οργανική μονάδα όπου και υπηρετούν. Επιπρόσθετα, τα υπόλοιπα έξι (6) άτομα του δείγματος, δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν ή δεν απαντούν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 5.13

Γνώση ολοκλήρωσης ή μη των δράσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΓ/ΔΑ	6	9.1	9.1	9.1
	Ναι	30	45.5	45.5	54.5
	Όχι	30	45.5	45.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.11

Γνώση ολοκλήρωσης ή μη των δράσεων (%)

5.4.4. Εφικτότητα υλοποίησης του Ε.Π. του Δήμου για την περίοδο 2011-2014

Μία άλλη βασική ερώτηση για το Ε.Π. του Δήμου Αχαρνών για την περίοδο 2011-2014, είναι η εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα για την ρεαλιστικότητα και την εφικτότητα των δράσεων που περιείχε ως προς την υλοποίησή τους. Τα αποτελέσματα ωστόσο δεν είναι και ιδιαίτερα ενθαρρυντικά.

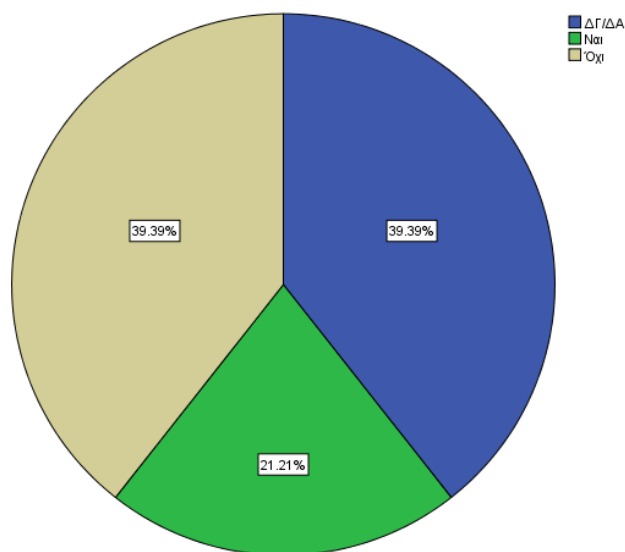
Πιο συγκεκριμένα, η αρνητική και η ουδέτερη απάντηση κατέχουν ισόποσα τα μεγαλύτερα ποσοστά. Συγκεκριμένα είκοσι-έξι (26) άτομα καταγράφουν αρνητική εκτίμηση για την εφικτότητα και την ρεαλιστικότητα των δράσεων του Ε.Π. του Δήμου για την περίοδο 2011-2014 και άλλα τόσα άτομα (26) δεν εκφράζουν άποψη. Τέλος, μόλις το 1/5 περίπου του δείγματος (14 άτομα) εκφράζουν θετική άποψη.

Πίνακας 5.14

Εφικτότητα και ρεαλιστικότητα δράσεων του Ε.Π. 2011-2014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΓ/ΔΑ	26	39.4	39.4	39.4
	Ναι	14	21.2	21.2	60.6
	Όχι	26	39.4	39.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.12

Εφικτότητα και ρεαλιστικότητα δράσεων του Ε.Π. 2011-2014

5.5. Γενικά περί επιχειρησιακού σχεδιασμού στους Ο.Τ.Α. ά βαθμού

Στο παρόν τμήμα του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε η γνώμη των συμμετεχόντων για θέματα που σχετίζονται με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό γενικότερα.

5.5.1. Ο χαρακτήρας του επιχειρησιακού σχεδιασμού

Στη συγκεκριμένη ερώτηση ζητήθηκε η γνώμη των συμμετεχόντων σχετικά με τον υποχρεωτικό και δεσμευτικό χαρακτήρα που θα πρέπει να έχουν τα Ε.Π. των Ο.Τ.Α. Α' βαθμού.

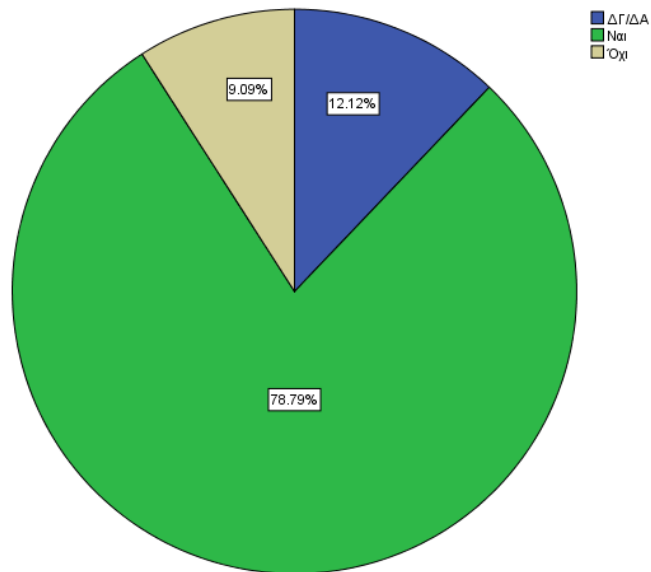
Η συντριπτική πλειονότητα (52 άτομα) θεωρούν ότι η κατάρτιση Ε.Π. θα πρέπει να είναι υποχρεωτική και δεσμευτική για τους Ο.Τ.Α.. Στον αντίποδα, μόλις έξι (6) άτομα έχουν αντίθετη άποψη, ενώ οκτώ (8) άτομα δεν εξέφρασαν άποψη.

Πίνακας 5.15

Υποχρέωση κατάρτισης Ε.Π.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΓ/ΔΑ	8	12.1	12.1	12.1
	Ναι	52	78.8	78.8	90.9
	Όχι	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.13

Υποχρέωση κατάρτισης Ε.Π. (%)

5.5.2. Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό στοιχείο της έρευνας είναι η άποψη των ερωτηθέντων για την συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης.

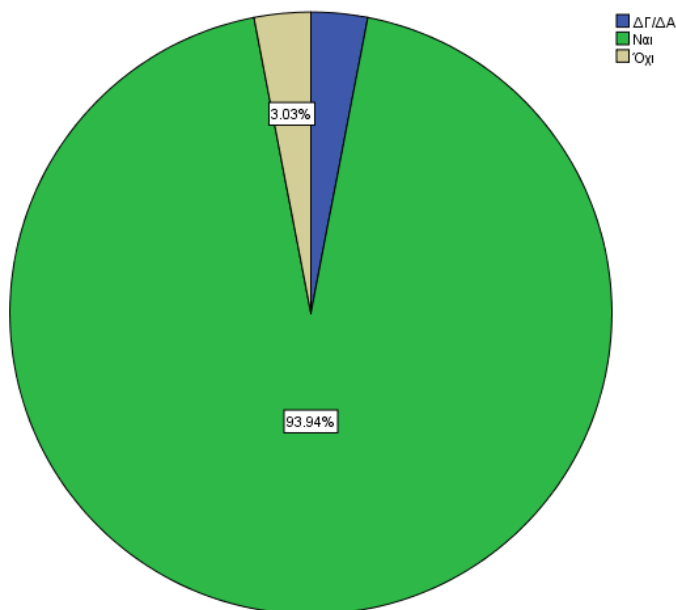
Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα (62 άτομα) υποστηρίζουν ότι ο ρόλος των υπαλλήλων θα έπρεπε να είναι πιο ενεργός. Αντίθετα, μόλις δύο (2) άτομα δεν συμφωνούν με αυτή την άποψη, ενώ δύο (2) επίσης άτομα δεν πήραν θέση.

Πίνακας 5.16

Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΓ/ΔΑ	2	3.0	3.0	3.0
Ναι	62	93.9	93.9	97.0
Όχι	2	3.0	3.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.14

Συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης (%)

5.5.3. Η επιμόρφωση ως εργαλείο

Ίσως η πιο χαρακτηριστική ερώτηση της έρευνας είναι αυτή που σχετίζεται με πιθανή ανάγκη επιμόρφωσης των υπαλλήλων στο αντικείμενο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, ώστε να καταστεί πιο αποδοτικό και πιο δυναμικό.

Καθολικά το δείγμα με ποσοστό 100% καθιστά αναγκαία την επιμόρφωση των υπαλλήλων.

5.5.4. Η «δύναμη» της διαβούλευσης

Ένα σημαντικό ερωτηματικό στις διαδικασίες του δημοκρατικού προγραμματισμού, είναι κατά πόσο οι διαδικασίες της διαβούλευσης με τοπικούς φορείς έχουν αποτέλεσμα θετικό. Με την παρούσα ερώτηση αναζητείται η γνώμη του δείγματος σχετικά με το θέμα.

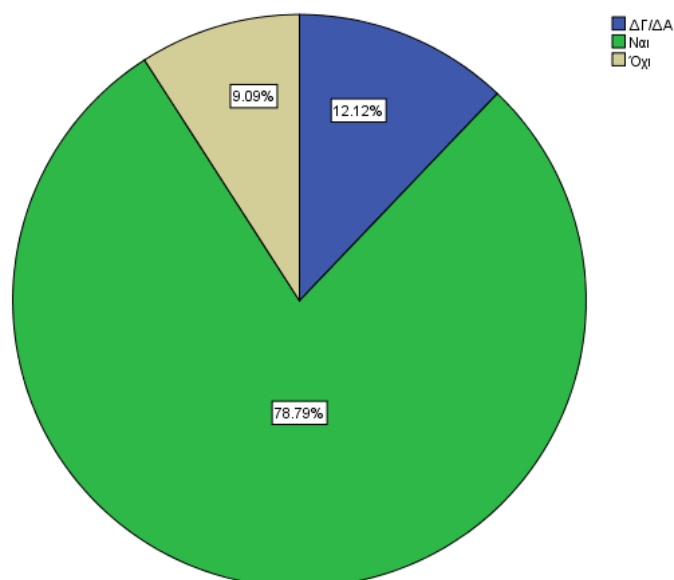
Χαρακτηριστική είναι και η θέση της πλειονότητας, καθώς υποστηρίζει σε ποσοστό 78,7% ότι οι διαδικασίες διαβούλευσης επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στο σχεδιασμό των δράσεων. Υπάρχει κι ένα μικρό τμήμα του δείγματος που δεν αποδέχεται τη θετική επιρροή της διαβούλευσης (9,1%) ενώ ένα ακόμη μικρό τμήμα (12,1%) δεν έχει ούτε θετική ούτε αρνητική άποψη, όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.17

Γνώμη για τη θετική επιρροή της διαβούλευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΓ/ΔΑ	8	12.1	12.1	12.1
	Ναι	52	78.8	78.8	90.9
	Όχι	6	9.1	9.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου



Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ερωτηματολογίου

Γράφημα 5.15

Γνώμη για τη θετική επιρροή της διαβούλευσης (%)

Τέλος, σε ανοικτή ερώτηση αναφορικά με προτάσεις ή οτιδήποτε άλλο θα μπορούσε να θεωρηθεί χρήσιμο καταγράφηκαν τρεις παρατηρήσεις.

Η πρώτη αφορούσε σε πρόταση συμμετοχής των εργαζόμενων σε περισσότερα σεμινάρια κατάρτισης, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους επαρκώς.

Η δεύτερη πρότεινε την ανάγκη επίδειξης προτεραιότητας σε έργα υποδομής και την ανάπτυξη συστήματος ελέγχου στις αποζημιώσεις των απαλλοτριωθέντων ή άλλων ιδιοκτησιών.

Και η τελευταία πρόταση έδινε έμφαση στην ανάγκη ρεαλιστικού προγραμματισμού, στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και στον συντονισμό των υπηρεσιών.

5.6 Ανακεφαλαίωση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έχει πολυετή εμπειρία στο Δήμο, γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, καθώς είναι γνώστες της κατάστασης που επικρατεί στη εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου. Ωστόσο, το αντιφατικό γεγονός είναι πως μία μειονότητά εξ αυτών (ποσοστό μόλις 15,2%) συμμετείχε στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. για την περίοδο 2011-2014.

Ένα επίσης χαρακτηριστικό στοιχείο είναι το γεγονός πως, ένα ποσοστό που αντιστοιχεί περίπου στο μισό του δείγματος, δεν γνώριζε ποιες δράσεις στις οποίες είχε εμπλοκή ή ήταν αρμόδια η Υπηρεσία στην οποία υπηρετούν, είχαν ολοκληρωθεί ή όχι.

Η ρεαλιστικότητα των δράσεων καθώς και η εφικτότητα της υλοποίησής τους είναι δύο ακόμη χαρακτηριστικά των Ε.Π.. Στη συγκεκριμένη έρευνα, αποδείχθηκε ότι οι υπάλληλοι τα αμφισβητούν αυτά, καθώς μόλις το 1/5 περίπου του δείγματος (14 άτομα) εκφράζουν θετική άποψη για το Ε.Π. του Δήμου κατά την υπό εξέταση περίοδο. Το υπόλοιπο δείγμα, χωρίζεται ισόποσα σε αρνητική στάση και σε μη καταγραφή απάντησης.

Η υποχρέωση εκπόνησης Ε.Π., ο ενεργός ρόλος των υπαλλήλων, η ανάγκη επιμόρφωσή τους και η ενίσχυση των διαδικασιών διαβούλευσης, είναι βασικά θέματα του επιχειρησιακού σχεδιασμού για τους υπαλλήλους του Δήμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. Εισαγωγή

Στο Κεφάλαιο αυτό, παρατίθενται συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα που διεξήχθη και αφορούν στον ίδιο τον Δήμο καθώς και στον επιχειρησιακό προγραμματισμό τόσο στο Δήμο όσο και γενικότερα. Παράλληλα υποβάλλονται προτάσεις αναβάθμισης του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού, τόσο στο επίπεδο του Δήμου Αχαρνών όσο και σε γενικότερο επίπεδο.

6.2 Συμπεράσματα

6.2.1. Συμπεράσματα έρευνας

Η έρευνα που εκπονήθηκε, για την ικανοποίηση του σκοπού της παρούσης διπλωματικής εργασίας, προσπάθησε να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Πόσο ενεργή ήταν η συμμετοχή των διοικητικών υπαλλήλων και μη, στην σύνταξη σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού και σχεδίου επιχειρησιακού προγράμματος;
2. Κατά πόσο θεωρείται αναγκαία η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγράμματος από με το προσωπικό;
3. Ποια είναι η άποψη του προσωπικού για την αποτελεσματικότητα του επιχειρησιακού προγράμματος;
4. Ποιες παρεμβάσεις κατά τη γνώμη τους θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις διαδικασίες;

Στην έρευνα συμμετείχαν κατά πλειονότητα οι γυναίκες (ποσοστό 81,8%), γεγονός που αιτιολογείται από τη φύση των Υπηρεσιών του Δήμου στις οποίες διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι Υπηρεσίες του Δήμου που στεγάζονται στο κεντρικό κτίριο (κατά κόσμον οι «διοικητικές υπηρεσίες») συγκροτούνται στην πλειονότητά τους από γυναικείο πληθυσμό. Ο ανδρικός πληθυσμός στο Δήμο υπερτερεί σημαντικά στις Δ/σεις Περιβάλλοντος και Πρασίνου και Καθαριότητας και Ανακύκλωσης.

Η μέση ηλικιακή ομάδα των υπαλλήλων του Δήμου είναι αυτή των ατόμων 40-50 ετών, που όπως φαίνεται και από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, υπερτερεί των υπόλοιπων ηλικιακών ομάδων.

Στην έρευνα συμμετείχαν κατά κύριο λόγο υπάλληλοι εκπαιδευτικής κατηγορίας ΔΕ (48 άτομα), ακολουθούμενοι από υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ (13 άτομα) και τέλος πέντε (5) άτομα κατηγορίας ΤΕ. Αυτή η ηλικιακή διαστρωμάτωση του δείγματος, ισχυροποιείται και από την παράγραφο 4.4.2 της παρούσης εργασίας, όπου αποτυπώνεται με σαφήνεια η υπεροχή των υπαλλήλων κατηγορίας ΔΕ (329 άτομα), που ακολουθούνται από τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΥΕ (198 άτομα), ΠΕ (43 άτομα) και ΤΕ (41).

Βασικό χαρακτηριστικό του δείγματος, σε συνδυασμό με τις δοθείσες απαντήσεις είναι τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο, όπου η συντριπτική μειονότητα δηλώνει μόλις 5-9 έτη, ενώ όλοι οι υπόλοιποι συμμετέχοντες κατατάσσονται σε ομάδες που ξεπερνούν τη δεκαετή παραμονή κι εμπειρία στο Δήμο. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι αυτοί έχουν απόλυτη επίγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου, αλλά και του εξωτερικού μιας και καθημερινά έρχονται σε επικοινωνία με τους δημότες.

Ακριβώς το 1/3 των συμμετεχόντων στην έρευνα κατείχε θέση ευθύνης κατά την περίοδο υποβολής των ερωτηματολογίων, εκ των οποίων (18 άτομα στα 22 συνολικά), ασκούσε καθήκοντα προϊσταμένου περισσότερο από 15 χρόνια, γεγονός που υποδηλώνει με σαφή τρόπο κι ενισχύει τα προλεγόμενα. Ότι, αφενός διαθέτουν επαρκή εμπειρία κι αφετέρου είναι σε θέση να υποβάλλουν προτάσεις είτε για τη βελτίωση των Υπηρεσιών τους είτε για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του δήμου στους τομείς δράσεων για τους οποίους είναι υπεύθυνοι.

Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο που πρέπει να διερευνηθεί, είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. Πιο συγκεκριμένα, ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες δήλωσαν μόλις δέκα (10) άτομα, το σύνολο των οποίων προέρχεται αποκλειστικά από τους κατέχοντες θέση ευθύνης.

Στο σημείο αυτό γεννάται ένα διττό ερώτημα που αφορά τόσο στην καθολική συμμετοχή των Υπηρεσιών όσο και στις διαδικασίες εσωτερικής πληροφόρησης κι επικοινωνίας. Αφενός, γιατί όλοι οι υπόλοιποι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων δήλωσαν ότι δεν συμμετείχαν ενεργά κι αφετέρου γιατί δεν συμμετείχε κανένας απλός υπάλληλος;

Αν μάλιστα σταθεί κανείς στο γεγονός ότι από τους δέκα (10) συνολικά συμμετέχοντες στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π. του Δήμου Αχαρνών:

- τέσσερις (4) δήλωσαν ότι συμμετείχαν στην ομάδα έργου,
- τέσσερις (4) δήλωσαν ότι υπέβαλαν προτάσεις και

- δύο (2) αφενός ότι συμμετείχαν στην ομάδα έργου και αφετέρου ότι υπέβαλαν προτάσεις, τότε, το προ δεδηλωμένο ερώτημα αποκτά ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα.

Δεδομένης της κατάστασης που έχει δημιουργηθεί στο Δήμο Αχαρνών πλέον και συγκεκριμένα:

1. Του γεγονότος ότι δεν έχουν υποβληθεί δείκτες παρακολούθησης κι αξιολόγησης του Ε.Π..
2. Δεν υπάρχει εικόνα για τον αριθμό των δράσεων που ολοκληρώθηκαν, που εκκρεμούν (ως φυσικό ή ως οικονομικό αντικείμενο) ή που δεν ξεκίνησαν ποτέ.
3. Συντάχθηκε ένα Ε.Π.Δ. μόνο για το έτος 2013.
4. Δεν υποβλήθηκε Ε.Π του Δήμου για την τρέχουσα περίοδο και
5. Ο Δήμος Αχαρνών εντάχθηκε σε πρόγραμμα εξυγίανσης,

αντιλαμβάνεται κανείς, ότι το Ε.Π. της προηγούμενης περιόδου, σχεδιάστηκε από ιδιαίτερα μικρό κύκλο συμμετεχόντων, χωρίς τη λήψη μέτρων και δράσεων εσωτερικής ενημέρωσης, με αποτέλεσμα, η έννοια της «συμμετοχικής διαδικασίας» (τουλάχιστον εσωτερικά) να καταστρατηγείται. Ο σχεδιασμός πιθανόν να παρέμεινε σε κεντρικό επίπεδο κι αυτό ενισχύεται κι από την ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορά στην εφικτότητα των δράσεων.

Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα βασικό σημείο αναφοράς ενός Ε.Π. είναι η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγησή του. Σε σχετική ερώτηση που υποβλήθηκε στο δείγμα, σχετικά με την ολοκλήρωση των δράσεων ή το βαθμό ικανοποίησης των δράσεων που υλοποιούνται από την οργανική μονάδα στην οποία υπηρετούν, τα αποτελέσματα δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά.

Μολονότι η πλειονότητα του δείγματος (58 άτομα) δήλωσε ότι γνωρίζει τα μέτρα και τις δράσεις που αφορούν στην οργανική μονάδα στην οποία απασχολούνται:

- οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι από τον αριθμό των δράσεων (που αφορούν στην Υπηρεσία τους) ξεπερνούν ελαφρώς το ήμισυ του δείγματος (36 άτομα),
- ανικανοποίητοι δήλωσαν 17 συμμετέχοντες,
- ενώ ένας αριθμός της τάξεως των 13 ατόμων, δηλαδή το 1/5 του δείγματος, δεν απάντησε.

Συμπληρωματικά λειτούργησε ερώτηση, αναφορικά με τον αριθμό των δράσεων που ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι δράσεις που αφορούσαν στην οργανική μονάδα στην οποία ανήκουν. Στην ερώτηση αυτή:

- τριάντα (30) άτομα δήλωσαν ότι γνωρίζουν
- τριάντα (30) άτομα δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν και
- τα υπόλοιπα έξι (6) άτομα του δείγματος, δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν ή δεν απαντούν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Ένα ακόμη στοιχείο εκτίμησης των εργαζομένων, αφορά στην άποψη σχετικά με την εφικτότητα και τη ρεαλιστικότητα των δράσεων που περιλήφθηκαν στο Ε.Π. του Δήμου για την υπό εξέταση περίοδο. Μόλις το 1/5 περίπου του δείγματος (14 άτομα) εκφράζει θετική άποψη για τη ρεαλιστικότητα και την εφικτότητα των δράσεων του Ε.Π. του Δήμου. Το υπόλοιπο δείγμα (42 άτομα) χωρίζεται ισόποσα σε αρνητική στάση και σε μη καταγραφή απάντησης

Κατόπιν των ανωτέρω και σε συνδυασμό με την πολυετή εμπειρία τους, εύλογα γεννάται το συμπέρασμα πως δεν υπήρξε ενεργή συμμετοχή τους στις διαδικασίες κατάρτισης του Ε.Π.. Παράλληλα, δημιουργείται το ερώτημα της αιτιολόγησης, δηλαδή, γιατί συνέβη αυτό;

Το ερώτημα αυτό επιδέχεται δύο απαντήσεις.

Η πρώτη αφορά στο σχεδιασμό και στον τρόπο υλοποίησής του, που είναι καθαρά πολιτική απόφαση. Δηλαδή κατά πόσο η δημοτική αρχή επιθυμούσε την εμπλοκή όλων – τουλάχιστον- των προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δήμου, σε αντίθεση με τις αρχές του επιχειρησιακού προγραμματισμού που υπαγορεύουν καθολική συμμετοχή του οργανισμού.

Η δεύτερη απάντηση, αφορά στην ενεργή συμμετοχή των ερωτηθέντων. Δηλαδή αν και κατά πόσο ζητήθηκε από τη Διοίκηση η ενεργοποίησή τους κι εκείνοι ανταποκρίθηκαν θετικά.

Βέβαια, η απάντηση αυτή αντικρούεται άμεσα από την στάση που τηρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα σε επόμενη ερώτηση, αναφορικά με τον υποχρεωτικό χαρακτήρα εκπόνησης Ε.Π. από τους Ο.Τ.Α., όπως η συντριπτική πλειονότητα (78,8%) δήλωσαν θετικοί στον υποχρεωτικό χαρακτήρα.

Την πρώτη απάντηση και την απόδοση βαρύτητας στην πολιτική αρχή του Δήμου, κατά την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο, δίνει και η αμέσως επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου, αναφορικά με την συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες κατάρτισης. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα (62 άτομα) υποστηρίζει ότι ο ρόλος των υπαλλήλων θα έπρεπε να είναι πιο ενεργός σε αντίθεση με μόλις δύο (2) άτομα που δεν συμφωνούν με αυτή την άποψη κι άλλα δύο (2) άτομα που δεν απάντησαν.

Η αποδοτικότητα και η δυναμική ενός Ε.Π. εξαρτάται από την κατάρτιση των υπαλλήλων, καθώς όπως αποδεικνύεται κι από τη σχετική ερώτηση, καθολικά το δείγμα (100%) απάντησε πως απαιτείται επιμόρφωση. Αν η απάντηση αυτή συνδυαστεί και με τα αριθμητικά δεδομένα ανά εκπαιδευτική κατηγορία που απαρτίζουν το δυναμικό του Δήμου, κατανοεί κανείς την αναγκαιότητα η οποία καθίσταται και επιβεβλημένη. Χωρίς κατάλληλη επιμόρφωση, έννοιες όπως, στρατηγική, όραμα, αποστολή, στοχοθεσία και μέτρηση, δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές, πόσο μάλλον υλοποιήσιμες.

Τέλος, η έννοια και η χρησιμότητα της διαβούλευσης, που περιλαμβάνει με τη σειρά της, τις έννοιες της επικοινωνίας, της διαφάνειας και της ενεργοποίησης, τυγχάνει θετικής εκτίμησης από τους ερωτώμενους, καθώς ποσοστό 78,8% δήλωσε ότι οι διαδικασίες διαβούλευσης επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στο σχεδιασμό των δράσεων.

6.2.2. Συμπεράσματα για το Δήμο Αχαρνών

Ο Δήμος Αχαρνών, ο πολυπληθέστερος της Π.Ε. Ανατολικής Αττικής, συνιστά μία ιδιαίτερη περίπτωση ως διοικητική ενότητα. Αποτελεί ένα ψηφιδωτό πολιτισμών με διαφορετικές κουλτούρες, καθώς ο γηγενής πληθυσμός αποτελείται από τους ντόπιους (αρβανίτικα φύλα), τους παλινοστούντες ομογενείς και τους ρομά, ενώ στο σύνολο του ο πληθυσμός συμπληρώνεται από τους αλλοδαπούς, που συγκροτούν ποσοστό 7,28% του συνολικού πληθυσμού.

Βασικά προβλήματα, που έχουν τη μορφή είτε δυσχερειών είτε πρόκλησης για την ανάπτυξη του Δήμου Αχαρνών, μπορούν να συνοψισθούν στα παρακάτω:

- Τα προβλήματα από πλημμύρες σε συγκεκριμένες περιοχές του Δήμου. Ιδιαίτερα μετά την πυρκαγιά που εκδηλώθηκε πριν μερικά χρόνια στην Πάρνηθα, τα φαινόμενα πλέον είναι οξυμένα, ενώ έχουν σημειωθεί και θάνατοι στο Δήμο, σε κεντρικούς μάλιστα δρόμους.
- Η εγκληματικότητα που -σε ορισμένες περιοχές του Δήμου- καταγράφει αυξητικές τάσεις και η ενδυνάμωση του αισθήματος σιγουριάς και ασφάλειας σε όλες τις γειτονίες του Δήμου.
- Ο έλεγχος της αυθαίρετης δόμησης και άλλων αντίστοιχων φαινομένων (όπως οι παράνομοι καταυλισμοί, παράνομες χωματερές, κλπ.)
- Η αξιοποίηση και η ανάπτυξη συγκεκριμένων περιοχών του Δήμου, που παραμένουν αναξιοποίητες.

- Η ανάγκη ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας και των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην περιοχή.
- Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Η αξιοποίηση της πρόσβασης στον εθνικό δρυμό της Πάρνηθας με σεβασμό στο περιβάλλον, και η ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος της πόλης.
- Η αξιοποίηση και ανάπτυξη του Ολυμπιακού χωριού.

Αξιολογώντας το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου, ως δυνατά σημεία θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- Η θέση του δήμου στην ένωση της πόλης των Αθηνών με το βουνό της Πάρνηθας.
- Το διευρυμένο δίκτυο συγκοινωνίας.
- Οι πλούσιοι φυσικοί πόροι και το ελκυστικό φυσικό περιβάλλον.
- Η πλούσια ιστορική παράδοση
- Τα σημαντικά αξιοθέατα και οι αρχαιολογικοί χώροι που βρίσκονται στην εδαφική περιφέρεια του Δήμου καθώς και η πλούσια ιστορική παράδοση.
- επικράτεια του Δήμου
- Η ύπαρξη:
 - ο επαρκών σχολείων και αθλητικών εγκαταστάσεων.
 - ο πολλών βιομηχανιών, που υπό προϋποθέσεις μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του Δήμου.
 - ο του Ολυμπιακού Χωριού.

Στα αδύνατα σημεία, μπορούν να καταγραφούν:

- Η αύξηση της αυθαίρετης δόμησης.
- Τα προβλήματα του οδικού δικτύου που συνοδεύονται από την έλλειψη χώρων στάθμευσης.
- Η παλαιότητα του δικτύου άρδευσης και η έλλειψη δικτύων αποχέτευσης.
- Η ύπαρξη διάσπαρτων παράνομων χωματερών.
- Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που καταγράφονται

Στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου, βασικά προβλήματα που μπορούν να αναφερθούν είναι:

- Η δυσχερής οικονομική θέση στην οποία έχει περιέλθει ο Δήμος.
- Η μη αξιοποίηση των κληροδοτημάτων και της ακίνητης περιουσίας του Δήμου.
- Ο υπερμεγέθης Ο.Ε.Υ. και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων με τα νομικά του πρόσωπα.

- Η υπερπληθώρα υπαλλήλων υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς δεν είναι καταρτισμένο προσωπικό.

6.2.3. Συμπεράσματα για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό στο Δήμο

Όπως προκύπτει από την έρευνα και σε συνδυασμό με τις πρόσφατες οικονομικές εξελίξεις στο Δήμο Αχαρνών, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός για την περίοδο 2011-2014 φαίνεται ότι απέτυχε. Παρουσιάζει έναν ευκαιριακό κι αποσπασματικό χαρακτήρα, που επιβεβαιώνεται:

1. Από τα αποτελέσματα της έρευνας.
2. Από το γεγονός ότι υποβλήθηκε μόνο ένα Ε.Π.Δ. (κατά το έτος 2013).
3. Από το γεγονός ότι δεν υπάρχει μέτρηση δεικτών κι αξιολόγηση του προγράμματος, μολονότι αυτοί (οι δείκτες) προσδιορίστηκαν όπως προβλέπεται κι από την κείμενη νομοθεσία.

Στις πιθανές αιτίες αποτυχίας του επιχειρησιακού προγραμματισμού στο Δήμο Αχαρνών, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν:

1. η πρόχειρη αντιμετώπισή του επιχειρησιακού σχεδιασμού γενικότερα, ως ένα υποχρεωτικό στάδιο παραγωγής έργου, από την προηγούμενη δημοτική αρχή. Ο σχεδιασμός, «η αρχή των πάντων», είναι αρμοδιότητα κι ευθύνη, και βαρύνει αποκλειστικά την ανώτερη διοίκηση οποιουδήποτε οργανισμού.
2. Η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας και διαβούλευσης μεταξύ των επιπέδων διοίκησης του Δήμου, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ενεργή εμπλοκή μεγάλου τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού που θα μπορούσε να συνεισφέρει, ή αυτή να καταγράφεται ως περιορισμένη.
3. Η αδυναμία παρακολούθησης και πιθανότατα και η αδυναμία υλοποίησης των δράσεων στοχευμένα και χρονοπρογραμματισμένα, καθόσον ο σχεδιασμός τους κρίνεται ανεπαρκής ή μη ορθολογικά καταρτισμένος.
4. Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, με αποτέλεσμα η οργάνωση και η αποδοτικότητα των Υπηρεσιών του Δήμου να κρίνεται ανεπαρκής.
5. Η πρόβλεψη χρηματοδότησης πολλών δράσεων από το Ε.Σ.Π.Α., χωρίς να έχει προηγηθεί κάποια έρευνα για τις επόμενες χρηματοδοτούμενες δράσεις, με αποτέλεσμα την αβεβαιότητα απορρόφησης των απαιτούμενων έργων.

6. Οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ του Δήμου και των νομικών του προσώπων, που σαν αποτέλεσμα έχει τη σύγχυση και τον κακό συντονισμό των δράσεων.

Κατά την τρέχουσα διαχειριστική περίοδο, ο Δήμος Αχαρνών περιήλθε σε δυσμενέστερη μοίρα, αφού, αφενός δεν εκπόνησε Ε.Π. κι αφετέρου εντάχθηκε σε πρόγραμμα εξυγίανσης, μη γνωρίζοντας επακριβώς τις συνέπειες που θα επιφέρει το γεγονός αυτό για τη διοικητική του οντότητα.

Η οικονομική δυστοκία είναι αποτέλεσμα κακοδιαχείρισης των προηγούμενων διοικήσεων (αιρετών) του Δήμου. Όμως, η μη εκπόνηση του Ε.Π. για την περίοδο 2015-2019, είναι αποκλειστική ευθύνη της υφιστάμενης δημοτικής αρχής.

Ο Δήμος όφειλε να επιταχύνει την διαδικασία καθορισμού και υλοποίησης του Ε.Π. και για έναν επιπλέον λόγο. Το γεγονός πως, στη νέα διαχειριστική περίοδο, όλα τα προγράμματα και τα χρηματοδοτικά εργαλεία που προβλέπονται για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, είναι άκρως ανταγωνιστικά. Συνεπώς, θα μπορούσε με έγκαιρη ολοκλήρωση των διαδικασιών, να αποκτήσει ο Δήμος σαφές πλεονέκτημα χρόνου.

6.2.4. Συμπεράσματα για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό στους Ο.Τ.Α.

Μολονότι, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης για τους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού, ο ρόλος τους –πολλές φορές- υποβαθμίζεται από τους ίδιους τους υπόχρεους εκπόνησης. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης, όπως φαίνεται και στο Κεφάλαιο 3 της παρούσης εργασίας, είναι, σε αρκετές περιπτώσεις να εμφανίζεται το φαινόμενο της μη υποβολής Ε.Π..

Ακόμα και στον ετήσιο προγραμματισμό των Ο.Τ.Α., κατά καιρούς –σύμφωνα και με σχετική εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ. (υπ' αριθμ. 60256/30-09-2009)- παρατηρήθηκαν παρερμηνείες ή λανθάνουσες αποτυπώσεις. Ο ρόλος του Ε.Π.Δ. συνίσταται στο να εξειδικεύσει το Ε.Π σε ετήσια βάση, να περιγράψει συνοπτικά τις λειτουργίες του Δήμου, να καταγράψει τις αναγκαίες ενέργειες βελτίωσης του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας καθώς και τις αναγκαίες επενδύσεις για την τοπική και εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου. Ωστόσο, υπήρξαν περιπτώσεις δήμων όπου:

- γινόταν αυτούσια επανάληψη τμημάτων του Ε.Π. στο Ε.Π.Δ..
- παρουσιάζοταν αντιγραφή των αρμοδιοτήτων του Ο.Ε.Υ. για την αποτύπωση των λειτουργιών του Ε.Π.Δ.,

- γινόταν αντιγραφή των εγγραφών του προϋπολογισμού για την καταγραφή των αντίστοιχων ενεργειών, με αποτέλεσμα η βασική αρχή ότι το Ε.Π.Δ. δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με τον προϋπολογισμό ή με τον Ο.Ε.Υ. ή με το Ε.Π. του Δήμου, σε πολλές περιπτώσεις να μην ισχύσει ή
- ορισμένες φορές, η υποβολή του Ε.Π.Δ. ήταν μια βιαστική – επιφανειακή αντιμετώπιση, με αποτέλεσμα το τρέξιμο της τελευταίας στιγμής για να καλυφθούν «κουτάκια» και «στήλες».

6.3. Προτάσεις

Προκειμένου ένας Δήμος να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός, θα πρέπει να εξασφαλίζει:

- Την επίτευξη των στόχων του.
- Την ποιότητα των παραγόμενων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών και την ανταπόκρισή τους προς τις ανάγκες των πολιτών, των επιχειρήσεων και των τοπικών φορέων.
- Την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την συνεχή εκπαίδευση του.
- Την εξασφάλιση χρηματοοικονομικών εισροών και την καλύτερη δυνατή απόδοση των πόρων.

Επίσης, ένα Ε.Π, για να είναι ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και αξιόπιστο, θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές παραμέτρους, που είναι οι εξής:

1. Τις πολιτικές και τις αναπτυξιακές προτεραιότητες της Δημοτικής Αρχής, οι οποίες θα εναρμονίζονται με τις προεκλογικές δεσμεύσεις και την πραγματική υφιστάμενη κατάσταση που βρίσκεται ο εκάστοτε Δήμος.
2. Τις διαπιστώσεις και εκτιμήσεις των υπηρεσιών του Δήμου για τα δυνατά και αδύνατα σημεία αλλά και τους κινδύνους και περιορισμούς που χαρακτηρίζουν το Δήμο, ως διοικητικό οργανισμό και χωρική ενότητα
3. Τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που παρέχει το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου, καθώς και το πλαίσιο της νέας προγραμματικής περιόδου 2014-2020.
4. Την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων για βιώσιμη τοπική ανάπτυξη με τρόπο καινοτόμο και με αξιοποίηση των τοπικών πόρων.
5. Τον ρεαλισμό ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό του σχεδιασμού όσον αφορά στον τεχνικό, οικονομικό και χρονικό προγραμματισμό των δράσεων και παρεμβάσεων.

6. Τις κατανομές των χρηματικών ποσών των προτεινόμενων δράσεων του πενταετή οικονομικού προγραμματισμού μέσω των οποίων θα πρέπει να αναδεικνύονται κατ' έτος οι αναπτυξιακές προτεραιότητες του Δήμου

Δεδομένου ότι έχει ήδη διανυθεί μία διετία από τη νέα προγραμματική περίοδο, ο Δήμος Αχαρνών, προκειμένου να κατορθώσει να βελτιώσει την δυσχερή κατάσταση που έχει δημιουργηθεί, θα πρέπει να προβεί στη λήψη μέτρων και την ανάληψη πρωτοβουλιών πολλαπλών κατευθύνσεων, όπως:

1. Αναβάθμιση του ρόλου της Διεύθυνσης Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής, προκειμένου να ικανοποιήσει τους σκοπούς σύστασής της, σύμφωνα και με τις διαταγές του προγράμματος «Καλλικράτης». Παράλληλα, θα πρέπει να αναζητηθούν εξειδικευμένα στελέχη από το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου, προκειμένου να στελεχωθεί επαρκώς –ποσοτικά και ποιοτικά- η Διεύθυνση.
2. Αναζήτηση και εξεύρεση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, που ευνοούν συνθήκες μακροχρόνιας βιωσιμότητας στο Δήμο.
3. Αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας, προκειμένου να δημιουργηθούν κεφαλαιακές εισροές που θα αποσυμφορήσουν το βεβαρυμένο οικονομικό κλίμα και θα συνεισφέρουν σε μία συνολική προσπάθεια επίτευξης τοπικής ανάπτυξης
4. Απλοποίηση των εσωτερικών διεργασιών που προκαλούν χρονικές καθυστερήσεις και δημιουργούν αμφίβολο ποιοτικό αποτέλεσμα για τον πολίτη. Παράλληλα, να συρρικνωθεί ο Ο.Ε.Υ. ώστε να είναι ευέλικτος και να μην υπάρχουν επικαλύψεις με τα νομικά πρόσωπα του Δήμου. Σημειώνεται πως ένα επιπλέον όφελος από πιθανή συρρίκνωση του Ο.Ε.Υ. είναι και το οικονομικό, αφού θα μειωθούν οι θέσεις ευθύνης και συνεπώς και τα σχετικά επιδόματα.
5. Πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κι ορθολογική κατανομή στις οργανικές μονάδες του Δήμου με κριτήριο τα προσόντα τους συνδυαστικά με τις ανάγκες των υπηρεσιών.
6. Επίδειξη μέριμνας για επιμόρφωση των υπαλλήλων σε γνωστικά αντικείμενα, όπως ο επιχειρησιακός προγραμματισμός, που αποτελούν κομβικά σημεία ανάπτυξης ενός δήμου. Τα προγράμματα κατάρτισης θα μπορούσαν, σε συνεννόηση με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), να δημιουργηθούν στοχευμένα, σύμφωνα με τις ανάγκες του Δήμου και τις επιταγές της νομοθεσίας.

Σε γενικό επίπεδο, θα πρέπει να μεριμνήσει το ΥΠ.ΕΣ. ώστε ο επιχειρησιακός προγραμματισμός να αποκτήσει πραγματικά υποχρεωτικό χαρακτήρα αφενός κι αφετέρου διαχρονική παρακολούθηση. Ένας τρόπος είναι να συνδέεται άμεσα με την περαιτέρω χρηματοδότηση των Ο.Τ.Α.. Ένας άλλο τρόπος είναι να συνδεθεί το Ε.Π. με το νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, που σχετίζεται με το σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα.

Λοιπές προτάσεις που θα μπορούσαν να αναβαθμίσουν το θεσμό του επιχειρησιακού προγραμματισμού γενικότερα είναι:

- Ο σχεδιασμός ενός επικαιροποιημένου προγράμματος επιμόρφωσης των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α., προκειμένου να κατανοήσουν τις νέες ανάγκες προγραμματισμού και στοχοθεσίας και να δύνανται να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις σύγχρονες απαιτήσεις του νέου δημόσιου μάνατζμεντ.
- Η υποχρεωτική επιμόρφωση και των αιρετών οι οποίοι προφανώς δεν έχουν κατανοήσει την αξία του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Σημειώνεται ότι, ο ρόλος της ανώτερης διοίκησης επισημαίνεται και αποτελεί την ικανή και αναγκαία συνθήκη επιτυχίας και σε άλλα εργαλεία της διοίκησης που εφαρμόζονται πλέον από τη δημόσια διοίκηση, όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας κλπ.
- Καθορισμός ενιαίου πλαισίου μέτρησης με την ανάπτυξη ενός συστήματος δεικτών για όλους τους Ο.Τ.Α., ώστε να επιτρέπεται και η διαδημοτική σύγκριση.
- Ενίσχυση των διαδικασιών διαβούλευσης, καθώς συνιστά μέσο ανανέωσης της εμπιστοσύνης στην εκάστοτε δημοτική αρχή και ταυτόχρονα, δημιουργεί το αίσθημα της συνυπευθυνότητας σε όλη την τοπική κοινωνία.

6.4 Ανακεφαλαίωση

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας των Ο.Τ.Α.

Ο Δήμος Αχαρνών, για την περίοδο 2011-2014, αποδείχθηκε πως αντιμετώπισε τον επιχειρησιακό προγραμματισμό με πρόχειρο κι αποσπασματικό τρόπο, χάνοντας έτσι την ευκαιρία για την βελτίωση των υποδομών και την εισαγωγή βάσεων ανάπτυξης για όλο το

Δήμο. Επιπρόσθετα, διαχειριστικές αδυναμίες και της νέας δημοτικής αρχής, συνοδευόμενες από οικονομική δυστοκία και καταληκτικά, ένταξη σε πρόγραμμα εξυγίανσης, επιδείνωσαν ακόμα περισσότερο την κατάσταση και καλλιέργησαν έντονη αβεβαιότητα για το μέλλον του Δήμου.

Ο Δήμος, ως διοικητική οντότητα, οφείλει να δώσει έμφαση σε δύο άξονες. Ο πρώτος αφορά στην είσπραξη βεβαιωμένων οφειλών και να δημιουργήσει ροές χρήματος προς αυτόν, με παράλληλη αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας.

Ο δεύτερος άξονας αφορά στην ενίσχυση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, προκειμένου αυτό (το δυναμικό) να καταστεί αποτελεσματικό και να προσδώσει τη μέγιστη αξία στη σχέση και τις συναλλαγές με τους πολίτες.

Η ορθολογική διαχείριση των οικονομικών του Δήμου, η αξιοποίηση του προσωπικού, η εφαρμογή κανόνων και προτύπων, η διοικητική ανασυγκρότηση και η διαβούλευση ως μέσο ενεργοποίησης των δημοτών, μπορούν να αποτελέσουν τα «όπλα» του Δήμου στο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2004). Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Johnson, B., & Williams, K. (2005). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ (1η εκδ.). Αθήνα: Κριτική.
- Koontz, H., & O'Donell, C. (1983). Οργάνωση και Διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Αθήνα: Παπαζήση.
- Quevit, M. (1991). Le pari de l' industrialization rurale. Στο A. V. Barquero, Τοπική Ανάπτυξη. Μια στρατηγική για τη δημιουργία απασχόλησης (σσ. 63-88). Athens: Παπαζήση.
- Taylor, J. W. (2005). Επιχειρησιακός Προγραμματισμός (Business Plan). Αθήνα: Κριτήριο.
- TEC, Σ. (2011). Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων. Αθήνα: ΥΠ.ΕΣ. - Ε.Ε.Τ.Α.Α.
- Αγαπητός, Γ. (2004). Νέα Μακροοικονομική και Ορθολογικές Επιχειρηματικές Αποφάσεις. Αθήνα: Σταμούλη.
- Αθανασόπουλος, Κ. (1992). Θεσμικό πλαίσιο περιφερειακής ανάπτυξης (Τόμ. Α). Αθήνα.
- Βαλίδη, Β., & Γκέκα, Μ. (2016). Η εξέλιξη των δήμων Πεντέλης και Καλλιθέας τα τελευταία χρόνια. Πτυχιακή εργασία. Αθήνα: ΤΕΙ Πειραιά.
- Γεωργόπουλος, Β. (2010). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένος Γ.
- Δαλιέτου, Μ., Καλλιαντάσης, Γ., & Κοττάκη, Σ. (2009). Υποστηρικτικό εργαστήριο για τα οικονομικά των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αθήνα: Ε.Σ.Τ.Α.
- Δελής, Κ. (1983). Προγραμματισμός Επιχειρήσεως. Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Σάκκουλα.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ (1η εκδ.). Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Ζευγαρίδης, Σ., & Σταματιάδης, Γ. (1997). Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού. Αθήνα: Interbooks.
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. (Γ. Λελεδάκης, Επιμ.) Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2003). Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα.
- Κέφης, Β. Ν. (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan. Αθήνα: Κριτική.

- Κόνσολας, Ν. (1997). Σύγχρονη Περιφερειακή Οικονομική Πολιτική. Αθήνα: Παπαζήση.
- Κυριακού, Γ. (1989). Η Επεξεργασία Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων στη Γαλλία. Στο Ν. Τάτσος, Θέματα Τοπικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης (σσ. 73-132). Αθήνα: Ε.Ε.Τ.Α.Α.
- Λειβαδάρας, Ν. (2015). Αναπτυξιακός Προγραμματισμός. Η περίπτωση του Δήμου Σύρου-Ερμούπολης. . Θεσσαλονίκη: Διπλωματική Εργασία. Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης. Πολυτεχνική Σχολή. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Μαϊστρος, Π. Γ. (2000). Οι αναπτυξιακοί θεσμοί της αυτοδιοίκησης. Αθήνα: "Νέα Σύνορα" - Α.Α. Λιβάνη.
- Μαραβά, Ν. (2013). ESPON 2013. Ανάκτηση 04 13, 2016, από Η αξιοποίηση του μεθοδολογικού εργαλείου της SWOT Analysis: www.espon2013.panteion.gr/files/SWOT%20ANALYSIS_2012.pptx
- Μηλιώτη, Ε. (1995). Προγραμματισμός Δράσεων Επιχειρήσεων (1η εκδ.). Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μηλιώτη, Ε. (2010). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Μία προσέγγιση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διοίκηση. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μιντζμπεργκ, Χ., Αλστραντ, Μ., & Λαμπελ, Τ. (2004). Το σαφάρι της στρατηγικής.Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων. (Σ. Σαβουλίδου, Μεταφρ.) Αθήνα: Καστανιώτη.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., & Αλεξανδρή, Ν. (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Νικολόπουλος, Κ., Σαββαΐδου, Κ., & Σαπουνάκης, Α. (2008). Οικονομική διοίκηση και διαχείριση των Ο.Τ.Α.: Πόροι, έσοδα, δαπάνες, δημοσιονομικός έλεγχος. Αθήνα: Ε.Σ.Τ.Α.
- Ορφανού, Π. (2010). Ανάλυση και αξιολόγηση επιχειρησιακού προγράμματος ΟΤΑ: Η περίπτωση του Δήμου Περάματος. Αθήνα: Ε.Σ.Τ.Α.
- Πανάς, Ε. (1995). Τοπικά Αναπτυξιακά Προγράμματα - Εισαγωγή στη Μεθοδολογία. Αθήνα: Guttenberg.
- Παπαδάκης, Β. (1999). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Αθήνα: Μπένος.
- Παπαδάκης, Β. (1999). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (3η εκδ.). Αθήνα: Ε. Μπένου.

- Παπαδασκαλόπουλος, Α. Δ. (1995). Πρότυπα και Πολιτικές Περιφερειακής Ανάπτυξης. Παπαζήση: Αθήνα.
- Παπαδασκαλόπουλος, Α., & Χριστοφάκης, Μ. (2002). Περιφερειακός Προγραμματισμός. Αθήνα: Παπαζήση.
- Παπαδασκαλόπουλος, Α., & Χριστοφάκης, Μ. (2003, Ιούνιος-Ιούλιος-Αύγουστος). Το πλαίσιο και η εφαρμογή του Περιφερειακού Προγραμματισμού στην Ελλάδα. Αγορά Χωρίς Σύννορα, Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διεθνούς Οικονομίας και Πολιτικής, 9(1), σσ. 49-71.
- Παπακωνσταντινίδης, Λ. (2002). Ευαισθητοποιημένη Τοπική Κοινωνία. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πλασκοβίτης, Η. (1994). Η μεταρρύθμιση των Διαρθρωτικών Πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Β. Γκιούρδας .
- Σαρσέντης, Β. (2004). Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Αθήνα: Μπένου Σωτ. Γεωργία.
- Σταθόπουλος, Α. (1984). Πρόβλεψις-Προγραμματισμός-έλεγχος εις την οικονομικήν και διοικητικήν των επιχειρήσεων. Αθήνα: Σμπίλιας.
- Τάτσος, Ν. (1999). Δημοσιονομική Αποκέντρωση: Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Τζωτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2007). Οργάνωση και Διοίκηση. Το management της νέας εποχής (4η εκδ.). Αθήνα: Rosilli.
- Φαναριώτης, Π. (1999). Δημόσια Διοίκηση. Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση. Αθήνα: Σταμούλης.
- Φλώρος, Χ. Γ. (1993). Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων (modern business management). Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χαραλαμπίδης, Ι. (2014, 03). Οι λειτουργίες της διοίκησης. (Ι. Χαραλαμπίδης, Επιμ.) Ανάκτηση 03 22, 2016, από Πανεπιστήμιο Αιγαίου: http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metartyxiako/715630245.pdf
- Χολέβας, Ι. (1995). Οργάνωση και Διοίκηση (Management) (1η εκδ.). Αθήνα: Interbooks.
- Χριστοφάκης, Μ. (2001). Τοπική ανάπτυξη και περιφερειακή πολιτική. Αθήνα: Παπαζήση.
- Χριστοφάκης, Μ. (2004). Τοπική Ανάπτυξη και Αναπτυξιακή Στρατηγική για τα Τοπικά Κέντρα Ανάπτυξης. ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος (22-23), σσ. 121-133.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3d ed. εκδ.). Irwin Homewood.
- Burke , R. S., & Bittel, L. R. (1981). *Introduction to Management Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: The MIT Press.
- Chandler, A. D. (1994, Nov.-Dec.). *Scale and Scope: The dynamics of Industrial Cambridge. Challenge*, 33(6), σσ. 61-64.
- Coffey, W., & Polèse, M. (1985). *Local development: Conceptual bases and policy implications*. *Regional Studies*, 19(2), σσ. 85-93.
- DiNapoli, T. (2012). *Local Government Management Guide. Strategic Planning*. N.Y.: Office of the New York State Comptroller. Division of Local Government and School Accountability.
- Evangelinides – Arachovitou, M. (1990). *Some theoretical aspects concerning local development policies in Greece*. Στο *Local development*. Athens: Regional Development Institute.
- Garofoli, G. (1992). *Endogenous Development and Southern Europe*. Newcastle: Athenaum Press Ltd.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis* (8η εκδ.). West Sussex: Wiley & Sons.
- Grant, R., & Jordan, J. (2015). *Foundations of Strategy* (2η εκδ.). UK: Wiley. Ανάκτηση από <http://www.foundationsofstrategy.com/>.
- Henderson, B. (1989, Nov-Dec). *Theory of Strategy*. *Harvard Business Review*, σσ. 139-143.
- Henriques, J. (1990). *Theories and policies of local development*. Στο N. Konsolas, *Local development* (σσ. 109-112). Athens: Regional Development Institute.
- Johnson, J., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy* (7th εκδ.). Prentice Hall.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: a systems and contingency approach*. McGraw-Hill College.
- Kavaliauskas, P. (2010). *Sustainable and balanced development of Lithuanian Curonian spit and Neringa municipality: Planning and political aspects*. *Ukio Technologinis ir Ekonominis Vystymas*, 16(1), σσ. 58-74.

- Marr, B. (2008). Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers. *Strategic Direction*, 24(1).
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Nosoohi, I., & Zeinal-Hamadani, A. (2011, Feb). Urban Planning With The Aid of Factors Analysis Approach: Tha Case of Isfahan Municipality. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 6(1), σσ. 56-69.
- Prowle, M. (2009). *The Changing Public Sector: A Practical Management Guide*. Gower Publishing Ltd.
- Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1985). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Addison-Wesley.
- Steiner, G. (1969). *Top Management Planning*. New York: MacMillan.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (1988). *Budgeting. Profit Planning and Control (5η εκδ.)*. London: Prentice Hall.

Διαδικτυακές πηγές

www.eetaa.gr

www.statistics.gr

www.ypes.gr

www.dimosnet.gr

www.et.gr

<http://ebooks.edu.gr>

<http://www.espon2013.panteion.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί ερευνητικό υλικό για την σύνταξη και υποβολής διπλωματικής εργασίας με θέμα τον επιχειρησιακό σχεδιασμό στο Δήμο Αχαρνών, στο πλαίσιο ολοκλήρωσης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Α.Τ.Ε.Ι. Πειραιά.

Αποτελείται από τρία (3) τμήματα. Το πρώτο αφορά σε δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, το δεύτερο σε στοιχεία που αφορούν το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Αχαρνών για την περίοδο 2011-2014 και στο τελευταίο μέρος αναζητούνται απόψεις για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό γενικά.

Όλες οι απαντήσεις είναι απόλυτα εμπιστευτικές και η χρήση τους είναι αποκλειστικά και μόνο για την ικανοποίηση του ανωτέρω σκοπού.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- 1. Φύλο:** 1. Άντρας 2. Γυναίκα
- 2. Ηλικία:** 1. 20-30 2. 30-40 3. 40-50
4. 50+
- 3. Επίπεδο εκπαίδευσης:** 1. Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
2. Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
3. Κάτοχος μεταπτυχιακού
4. Κάτοχος διδακτορικού
5. Άλλο
- 4. Έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο:**
1. 0-4 2. 5-9 3. 10-14 4. 15-19
5. 20+
- 5. Κατέχετε θέση ευθύνης (αυτή την περίοδο);**
1. Ναι 2. Όχι
- 5.1. Αν ναι,**
1. σε επίπεδο Διεύθυνσης 2. σε επίπεδο Τμήματος
2. πόσο καιρό; 1. 0-1 έτη 2. 1-3 έτη
3. 3-5 έτη 4. 5+ έτη

Β. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ Ε.Π. ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΧΑΡΝΩΝ

6. Συμμετείχατε ενεργά στην κατάρτιση του Ε.Π. του Δήμου για την περίοδο 2011-2014;

1.Ναι

2.Όχι

6.1. Αν ναι, πώς συμμετείχατε:

1. Συμμετοχή στην ομάδα έργου

2. Υποβολή προτάσεων στην οργανική μονάδα που ανήκετε/προΐσταστε

3. Άλλο.

Προσδιορίστε.....

....

7. Γνωρίζετε τα μέτρα και τις δράσεις που αφορούν την οργανική μονάδα στην οποία απασχολείστε/προΐσταστε;

1.Ναι

2.Όχι

7.1. Αν ναι, θεωρείτε πως ήταν ικανοποιητικός ο αριθμός δράσεων που συμπεριελήφθησαν;

1.Ναι, ήταν αρκετά

2.Όχι, δεν ήταν αρκετά

3.

ΔΓ/ΔΑ

8. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι δράσεις που αφορούν στην οργανική μονάδα στην οποία ανήκετε/προΐσταστε;

1.Ναι

2.Όχι

3. ΔΓ/ΔΑ

9. Πιστεύετε ότι το Ε.Π. του Δήμου της προηγούμενης διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

1.Ναι

2.Όχι

3. ΔΓ/ΔΑ

Γ. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

10. Θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι υποχρεωτικός και δεσμευτικός ο επιχειρησιακός σχεδιασμός για τους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού;

1.Ναι

2.Όχι

3. ΔΓ/ΔΑ

11. Πιστεύετε ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων θα έπρεπε να είναι πιο ενεργή;

1.Ναι

2.Όχι

3. ΔΓ/ΔΑ

12. Θεωρείτε ότι για την ενεργοποίηση του προσωπικού των Ο.Τ.Α. θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για σχετική επιμόρφωση των υπαλλήλων;

1.Ναι

2.Όχι

3. ΔΓ/ΔΑ

13. Θεωρείτε πως η διαβούλευση του Ε.Π. με τους φορείς του Δήμου (οργανώσεις, συλλόγους κλπ), επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο σχεδιασμό των δράσεων;

1.Ναι

2.Όχι

3. ΔΓ/ΔΑ

14. Παρακαλώ αναφέρετε οτιδήποτε άλλο σχετικό θεωρείτε χρήσιμο.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Δείκτες παρακολούθησης του Ε.Π.

ΑΞΟΝΑΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΜΕΤΡΟΥ	ΜΕΤΡΟ	ΑΡΜΟΔΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΙΚΤΗ	Σύνολο
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών	Αρ. πράξεων αναλογισμού & τακτοποίησης	Εκροών	20
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών	Αρ. τοπογραφικών εργασιών	Εκροών	2
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών	Αύξηση πολεοδομημένης περιοχής	Αποτελέσματος	35,86%
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	7
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Δημοτικών κτιρίων που δημιουργούνται	Εκροών	1
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Νέων θέσεων στάθμευσης	Εκροών	160
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Νέων Λεωφορικών γραμμών Δημοτικής Συγκοινωνίας	Εκροών	5
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. οδικών κόμβων που δημιουργούνται	Εκροών	7
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Παιδικών Χαρών που αναβαθμίζονται	Εκροών	13
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Παιδικών Χαρών που διαμορφώνονται/κατασκευάζονται	Εκροών	11
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Πάρκων που δημιουργούνται	Εκροών	3
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. πλατειών που διαμορφώνονται	Εκροών	3
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Συνδέσεων με δίκτυο αποχέτευσης	Εκροών	2165
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. φρεατίων επίσκεψης που διευθετούνται	Εκροών	150

1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. φωτιστικών σωμάτων που εγκαταθίστανται/συντηρούνται	Εκροών	500
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. φωτιστικών σωμάτων που εγκαταστάθηκαν, συντηρήθηκαν	Εκροών	50
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	14
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Μέτρα δρόμων που κατασκευάζονται	Εκροών	2400
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Μέτρα μήκους δρόμου που συντηρούνται/ανακατασκευάζονται/επισκευάζονται	Εκροών	14640
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Μέτρα Πεζοδρόμων που δημιουργούνται/επεκτείνονται/συντηρούνται	Εκροών	5000
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Μήκος δικτύου αποχέτευσης που ανακατασκευάζεται	Εκροών	1000
1	01.01	Βελτίωση αστικών και βασικών υποδομών	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Μήκος νέου δικτύου αποχέτευσης	Εκροών	38390
1	01.02	Καθαριότητα	Δ/ση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	Αρ. προστίμων που επιβάλλονται για παραβάσεις κανονισμού καθαριότητας/έτος	Εκροών	300
1	01.02	Καθαριότητα	Δ/ση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	Αρ. υπαλλήλων που εκπαιδεύονται στον τομέα της Καθαριότητας	Εκροών	20
1	01.02	Καθαριότητα	Δ/ση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	Αρ. υπόγειων κάδων που τοποθετούνται	Εκροών	100
1	01.02	Καθαριότητα	Δ/ση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	1
1	01.02	Καθαριότητα	Δ/ση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	1
1	01.03	Ανάδειξη παραμελημένων γειτονιών Δήμου	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	8
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Αρ. Κάδων Ανακύκλωσης που τοποθετούνται/έτος	Εκροών	50
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Αριθμός ρεμάτων που αξιοποιούνται	Εκροών	2

1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Εκδηλώσεις Ενημέρωσης σε Θέματα Περιβάλλοντος/Έτος	Εκροών	7
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Έκταση γης που ενισχύθηκε το αστικό πράσινο (στρεμ.)	Εκροών	20
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Έρευνες/Πραγμάγματα που διενεργούνται	Εκροών	2
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	1
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. αντιπλημμυρικών έργων τοπικού χαρακτήρα	Εκροών	4
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αρ. Πάρκων που δημιουργούνται	Εκροών	1
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Αριθμός ρεμάτων που αξιοποιούνται	Εκροών	1
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Δεξαμενή ανάσχεσης ομβρίων	Εκροών	2
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Έρευνες/Πραγμάγματα που διενεργούνται	Εκροών	1
1	01.04	Περιβαλλοντική προστασία	Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	9
1	01.05	Ενέργεια	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Αρ. κτιρίων που υλοποιούνται παρεμβάσεις ειδικού σκοπού	Εκροών	2
1	01.05	Ενέργεια	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Αρ. Πάρκων που δημιουργούνται	Εκροών	1
1	01.05	Ενέργεια	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Αρ. Σχολείων όπου βελτιώνεται η ενεργειακή απόδοση/σύνολο σχολείων	Αποτελέσματος	4,99%
1	01.05	Ενέργεια	Δ/ση Περιβάλλοντος & Πρασίνου	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	6
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Αρ. εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων	Εκροών	2
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Αρ. κοινωνικών δομών	Εκροών	10
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Αρ. κτιρίων που επισκευάζονται/συντηρούνται/αναβαθμίζονται	Εκροών	1
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Αρ. κτιρίων που υλοποιούνται παρεμβάσεις ειδικού σκοπού	Εκροών	4

2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Αρ. ωφελουμένων από δομή/πρόγραμμα	Εκροών	360
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Αύξηση αριθμού παιδιών που εξυπηρετούνται από παιδικούς σταθμούς	Αποτελέσματος	45,00%
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	1
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Δημοτικής Αστυνομίας	Αρ. παράνομων οικισμών που απομακρύνονται/έτος	Εκροών	1
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Δημοτικής Αστυνομίας	Αρ. παράνομων συνδέσεων που εντοπίζονται και καταργούνται/έτος	Εκροών	100
2	02.01	Κοινωνική Πολιτική	Δ/ση Δημοτικής Αστυνομίας	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	1
2	02.02	Υγεία για τον δημότη	Δ/ση Κοινωνικής Πολιτικής	Αρ. κοινωνικών δομών	Εκροών	4
2	02.03	Παιδεία	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων	Εκροών	2
2	02.03	Παιδεία	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. σχολικών κτιρίων που κατασκευάζονται	Εκροών	4
2	02.03	Παιδεία	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	1
2	02.04	Πολιτισμός	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. Πολιτιστικών εγκαταστάσεων και υποδομών που αναβαθμίζονται, επεκτείνονται, συντηρούνται	Εκροών	1
2	02.04	Πολιτισμός	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. Πολιτιστικών εγκαταστάσεων και υποδομών που δημιουργούνται	Εκροών	2
2	02.04	Πολιτισμός	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. πολιτιστικών εκδηλώσεων/έτος	Εκροών	15
2	02.05	Αθλητισμός	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. Αθλητικών Εγκαταστάσεων που αναβαθμίζονται, επεκτείνονται, συντηρούνται	Εκροών	4

2	02.05	Αθλητισμός	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. Αθλητικών Εγκαταστάσεων που δημιουργούνται	Εκροών	0
2	02.05	Αθλητισμός	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. αθλητικών εκδηλώσεων/έτος	Εκροών	6
2	02.05	Αθλητισμός	Δ/ση Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νέας Γενιάς	Αρ. Πάρκων που δημιουργούνται	Εκροών	1
3	03.01	Ενίσχυση επιχειρηματικότη ας στο Δήμο	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Αρ. δομών προώθησης της τοπικής επιχειρηματικότητας	Εκροών	2
3	03.01	Ενίσχυση επιχειρηματικότη ας στο Δήμο	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Αρ. Νέων θέσεων στάθμευσης	Εκροών	100
3	03.01	Ενίσχυση επιχειρηματικότη ας στο Δήμο	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Αρ. Πάρκων που δημιουργούνται	Εκροών	1
3	03.01	Ενίσχυση επιχειρηματικότη ας στο Δήμο	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	5
3	03.01	Ενίσχυση επιχειρηματικότη ας στο Δήμο	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Μέτρα Πεζοδρόμων που δημιουργούνται/επεκτε ίνονται/συντηρούνται	Εκροών	1600
3	03.02	Ενημέρωση και προβολή τοπικών επιχειρήσεων με στόχο την τόνωση της τοπικής αγοράς	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Αρ. εκπαιδευτικών/επιμορφ ωτικών προγραμμάτων	Εκροών	1
3	03.02	Ενημέρωση και προβολή τοπικών επιχειρήσεων με στόχο την τόνωση της τοπικής αγοράς	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Αρ. εμπορικών καταστημάτων που προβάλλονται από ηλεκτρονικούς πίνακες	Εκροών	100
3	03.02	Ενημέρωση και προβολή τοπικών επιχειρήσεων με στόχο την τόνωση της τοπικής αγοράς	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Αρ. εμπορικών καταστημάτων που προβάλλονται από κεντρικό ιστοχώρο	Εκροών	100
3	03.02	Ενημέρωση και προβολή τοπικών επιχειρήσεων με στόχο την τόνωση της τοπικής αγοράς	Δ/ση Τοπικής Οικ/κης Ανάπτυξης	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	1

4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού	Αρ. Δημοτικών κτιρίων που δημιουργούνται	Εκροών	1
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού	Αρ. κτιρίων που επισκευάζονται/συντηρούνται/αναβαθμίζονται	Εκροών	2
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού	Αρ. υπαλλήλων που εκπαιδεύονται/έτος	Εκροών	60
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	3
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Δ/κων Υπηρεσιών & Ανθρ. Δυναμικού	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	2
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται (έτος βάσης 2011)	Εκροών	1
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών	Μείωση λειτουργικών δαπανών	Αποτελέσματος	5,00%
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών	Μελέτες που ολοκληρώνονται και παραλαμβάνονται	Εκροών	1
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του κατάστασης	Δ/νση Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής	Αρ. γεωπληροφοριών μέσω GIS	Εκροών	20
4	04.01	Βελτίωση Διοικητικής ικανότητας Δήμου και της οικονομικής του	Δ/νση Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής	Αρ. Τυποποιημένων Αιτήσεων στο Portal	Εκροών	30

		κατάστασης				
4	04.02	Αποτελεσματική λειτουργία Νομικών Προσώπων Δήμου	Δ/ση Προγραμματισμού, Οργ/σης & Πληροφορικής	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	2
4	04.03	Διαδημοτική Συνεργασία	Δ/ση Πολεοδομίας & Πολεοδ. Εφαρμογών	Έρευνες/Πραγράμματα που διενεργούνται	Εκροών	2

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: S.W.O.T. αναλύσεις ανά θεματικό τομέα

Αξιολόγηση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής»

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ		
ΤΟΜΕΑΣ	Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα	Ανάγκες / Ευκαιρίες
Υποδομές	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	<ul style="list-style-type: none"> - Σημαντική θέση του Δήμου Αχαρνών στο λεκανοπέδιο της Αττικής - Επαρκές δίκτυο συγκοινωνίας - Εύκολη οδική πρόσβαση (ελκυστική περιοχή για μετεγκατάσταση κατοίκων και επιχειρήσεων) - Γειτνίαση με την Πάρνηθα – Τελεφερίκ – Προαστιακός – Πρόσβαση στην Πόλη από Αττική Οδό 	<ul style="list-style-type: none"> - Εφαρμογή πολεοδομικών και χωροταξικών εφαρμογών - Ένταξη όλων των περιοχών στο ΓΠΣ - Πεζοδρομήσεις - Δημιουργία χώρων στάθμευσης - Συνολική αντιμετώπιση του οδικού δικτύου σε συνδυασμό με τις κυκλοφοριακές, οικιστικές, κοινωνικές και άλλες ανάγκες των οικισμών - Αξιοποίηση παραμελημένων περιοχών - Αυστηρή τήρηση των πολεοδομικών όρων και οικοδομικού κανονισμού (Θρακομακεδόνες)
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Αυθαίρετη και άναρχη δόμηση - Προβλήματα οδικού δικτύου - Καθυστερήση στις μελέτες εφαρμογής για τις υπό ένταξη περιοχές του Δήμου στο ΓΠΣ - Κυκλοφοριακή συμφόρηση - Ηχορύπανση - Έλλειψη χώρων στάθμευσης - Ελλιπής πεζοδρόμηση - Ύπαρξη παραμελημένων και αναξιοποίητων περιοχών (Κόκκινος Μύλος, Χαραυγή, κλπ) 	<ul style="list-style-type: none"> - Χωρική και πολεοδομική οργάνωση και ανάπτυξη - Ανάπτυξη και αξιοποίηση νέων περιοχών - Εκμετάλλευση πηγών χρηματοδότησης - Δημιουργία μιας πόλης πιο ανθρώπινης και φιλικής - Βελτίωση ποιότητα ζωής δημοτών και επισκεπτών

	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> - Ελκυστικό φυσικό περιβάλλον και υψηλής ποιότητας φυσικοί πόροι (Πάρνηθα), - Λειτουργία φορέα διαχείρισης Πάρνηθας ως μοχλού ήπιας ανάπτυξης 	<ul style="list-style-type: none"> - Πλήρης αποτύπωση και καταγραφή υδρευτικού δικτύου Δήμου - Ανάγκη ολοκληρωμένου δικτύου ύδρευσης - Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Αποβλήτων - Ολοκλήρωση δικτύου αποχέτευσης - Ανάπτυξη προγραμμάτων ανακύκλωσης - Βελτίωση των υπηρεσιών και υποδομών καθαριότητας - Αντιπλημμυρική προστασία - Καθορισμός και διευθέτηση ρεμάτων - Ρυμοτομήσεις - Περιορισμός ηχορύπανσης - Περιορισμός ρύπανσης (βιομηχανικά απόβλητα) - Προστασία, στήριξη και ανάπτυξη του φυσικών πλούτων της περιοχής (Πάρνηθα) - Προστασία φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος Δήμου
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Ελλιπές και πεπαλαιωμένο δίκτυο ύδρευσης - Ο Δήμος δεν γνωρίζει τα ακριβή στοιχεία του δικτύου ύδρευσης της ΕΥΔΑΠ - Σε πολλές περιοχές του Δήμου δεν υπάρχει δίκτυο ακαθάρτων και ομβρίων (έλλειψη δικτύου αποχέτευσης) - Υπάρχουν διάσπαρτες παράνομες χωματερές - Ελλιπής διαχείριση των αστικών και των άλλων απορριμμάτων (ανακυκλώσιμων και μη) - Λίγοι χώροι πράσινου - Μη αξιοποίηση του περιστατικού πρασίνου - Παράνομες βιομηχανικές-βιοτεχνικές 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Στερεών και Υγρών Αποβλήτων - Ευαισθητοποίηση δημοτών για το περιβάλλον μέσω κατάλληλων πρωτοβουλιών και προγραμμάτων - Ο προσδιορισμός (πολεοδότηση) συγκεκριμένων περιοχών και η παροχή κάθε δυνατής εξυπηρέτησης, για την εγκατάσταση οικονομικών μονάδων που προκαλούν οχλήσεις θα δημιουργήσει σοβαρά οφέλη τόσο στο φυσικό περιβάλλον του Δήμου όσο και στην τοπική οικονομία, καθώς θα συμβάλει στην προσέλκυση νέων επενδυτών, στην αύξηση των θέσεων εργασίας, στη μείωση της ανεργίας, στη

<p>μονάδες τόσο μέσα στην πόλη όσο και κυρίως εκατέρωθεν του Κηφισού που δημιουργούν σοβαρές πιέσεις στο φυσικό περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> - Πρόβλημα καταστροφικών πλημμυρών (ειδικά μετά την πυρκαγιά στην Πάρνηθα) - Τον περιορισμό του πλάτους των κοιτών σημαντικών ρεμάτων του υδρογραφικού δικτύου ή και σε πολλές περιπτώσεις της επίχωσης των - Ελλιπής περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση δημοτών και κοινωνικών φορέων του Δήμου 	<p>βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων, αλλά και στην αύξηση των εσόδων του Δήμου.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ανάδειξη και αξιοποίηση του Ολυμπιακού Χωριού - Αναβάθμιση ποιότητας περιβάλλοντος - Βελτίωση ποιότητας ζωής δημοτών και επισκεπτών - Περιβαλλοντική προστασία και οικολογική ισορροπία
---	--

Αξιολόγηση της περιοχής του Δήμου στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Πολιτισμός και Παιδεία»

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ		
ΤΟΜΕΑΣ	Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα	Ανάγκες & Ευκαιρίες
Κοινωνική Πολιτική	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	<ul style="list-style-type: none"> - Επαρκείς κοινωνικές υποδομές (πχ Βοήθεια στο Σπίτι και Κέντρου Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών με ειδικές ανάγκες) - Παροχή καλής ποιότητας υπηρεσιών κοινωνικής πολιτικής - Η πολυμορφία του πληθυσμού του Δήμου Αχαρνών αποτελούν ένα πολιτιστικό μωσαϊκό το οποίο μπορεί να αποτελέσει ένα πολιτιστικό, κοινωνικό και οικονομικό μοχλό ανάπτυξης του Δήμου. 	<ul style="list-style-type: none"> - Κοινωνική πρόληψη και μείωση της εγκληματικότητας - Ενίσχυση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών - Ενίσχυση κοινωνικών υποδομών (πχ βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών) - Ενίσχυση των λιγότερο ευνοούμενων κοινωνικών ομάδων - Αντιμετώπιση διακρίσεων - Διαφύλαξη και ενίσχυση της κοινωνικής αλληλεγγυής - Αντιμετώπιση προβλημάτων κοινωνικού αποκλεισμού και ανεργίας - Απομάκρυνση του αυθαίρετου οικισμού των POM (με άμεση λειτουργία προγραμμάτων κοινωνικής ένταξης) και ανάδειξη της περιοχής ως πάρκου αναψυχής - Ανάπτυξη δράσεων ενίσχυσης κοινωνικής πολιτικής Δήμου
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Εμφάνιση φαινομένων παραβατικότητας και εγκληματικότητας - Παράνομοι οικισμοί ή καταυλισμοί - Υψηλό ποσοστό ανεργίας - Ελλιπής επιστημονική στελέχωση 	<ul style="list-style-type: none"> - Βελτίωση ποιότητας ζωής των δημοτών - Επίλυση προβλημάτων παραβατικότητας και εγκληματικότητας - Προστασία της ποικιλόμορφης πολιτιστικής κουλτούρας του Δήμου - Υποστήριξη ευπαθών ομάδων - Ενίσχυση κοινωνικού προσώπου του Δήμου - Αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων
Υγεία	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες

		<ul style="list-style-type: none"> - Μεταφορά του ΙΚΑ πιο κεντροβαρικά ή μεταφορά της λειτουργίας του στο Ολυμπιακό Χωριό ή συνδεσή του με διάφορα σημεία της πόλης με συχνή τοπική συγκοινωνία - Υλοποίηση ειδικών προγραμμάτων υγείας και πρόνοιας. - Διασφάλιση πρωτοβάθμιας φροντίδας και περίθαλψης - Εφαρμογή προγράμματος προληπτικής ιατρικής
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Δεν υπάρχει δημόσιο νοσοκομείο στην περιοχή, αλλά ούτε και δημοτικά ιατρεία για την εξυπηρέτηση των πολιτών - Το υποκατάστημα του ΙΚΑ βρίσκεται μακριά από το κέντρο της πόλης 	<ul style="list-style-type: none"> - Αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας προς όφελος δημιουργίας επιπρόσθετων κοινωνικών υποδομών και εκσυγχρονισμού αυτών - Βελτίωση ποιότητας ζωής κυρίως των ευπαθών ομάδων - Δημιουργία σύγχρονου δικτύου παροχής ολοκληρωμένων ιατρικών υπηρεσιών - Ενδυνάμωση του κοινωνικού προφίλ του Δήμου
	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
Πολιτισμός	<ul style="list-style-type: none"> - Σημαντική και πλούσια πολιτιστική και ιστορική παράδοση - Σημαντικοί πολιτιστικοί πόροι - Αρχαιολογικοί χώροι - Σημαντικά αξιοθέατα - Πάρνηθα και Τατόι - Εκπαιδευτικά προγράμματα 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάδειξη και αξιοποίηση του πολιτιστικού πλούτου της περιοχής (πχ Αρχαίο Θέατρο) - Αξιοποίηση δημοτικής περιουσίας - Προστασία ιστορικού και αρχαιολογικού πλούτου περιοχής - Διοργάνωση σημαντικών πολιτιστικών εκδηλώσεων και εκθέσεων με σκοπό την προώθηση του πολιτιστικού πλούτου της περιοχής, να γίνει γνωστή ευρέως - Ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας - Στήριξη πολιτιστικών συλλόγων - Κοινωνική και όχι οικονομική προσέγγιση όσον αφορά τον πολιτισμό, τις δράσεις και τα τμήματα του δήμου.

	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Ελλιπής αξιοποίηση κατάλληλων Προγραμμάτων Πολιτισμού (Ευρωπαϊκή Ένωση) - Ελλιπής αξιοποίηση και ανάδειξη του πολιτιστικού πλούτου της περιοχής - Έλλειψη κατάλληλων χώρων που μπορούν να αναδειχθούν σε «στέκια», με καλλιτεχνικό υπόβαθρο όπως πλέον γίνεται σε πολλές πόλεις 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη και ενίσχυση πολιτιστικών δράσεων - Αξιοποίηση δημοτικής περιουσίας με στόχο την ενσυνάμωση των πολιτιστικών υποδομών - Προβολή πολιτιστικών εκδηλώσεων του Δήμου και γενικότερα προβολή του Δήμου - Ενδυνάμωση του τουρισμού της περιοχής - Ανάδειξη σημαντικών μνημείων και πολιτιστικών πόρων της περιοχής - Η ιστορία του Δήμου σε συνάφεια με τους αρχαιολογικούς χώρους και τα αρχαία ευρήματα μπορούν με κατάλληλες δράσεις και συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων τοπικών και κεντρικών φορέων να αναδείξουν Διεθνώς το Δήμο. - Κατασκευή ενός κέντρου κινηματογράφου και θεάτρου που θα καλύπτουν ένα μέρος των πολιτιστικών αναγκών όχι μόνο των Αχαρνών αλλά και των γειτονικών Δήμων, μέσω ιδιωτικής πρωτοβουλίας - Προώθηση του πολιτισμού με δημιουργία ποδηλατοδρόμων - Δημιουργία πολυχώρου με καλλιτεχνικό προσανατολισμό που θα μπορεί να φιλοξενεί δράσεις, παραστάσεις, συναυλίες δεδομένου της κρίσης που οδηγεί πολλούς νέους και μη να μην απομακρύνονται από την πόλη μας και να αναζητούν πράγματα εντός. - Μείωση διδάκτρων ώστε να είναι προσπτά τα τμήματα του δήμου σε όλους τους δημότες - Αξιοποίηση εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων που αφορούν θέματα πολιτισμού
	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
Παιδεία	- Ύπαρξη επαρκών υποδομών παιδείας	- Δια βίου εκπαίδευση με προγράμματα απόκτησης δεξιοτήτων και

		<p>επιχειρηματικότητας</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αξιοποίηση δημοτικής περιουσίας για εκπαιδευτικές δράσεις - Ανάπτυξη προγραμμάτων πολιτιστικής και περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των νέων - Ανάπτυξη προγραμμάτων εθελοντισμού - Ανάπτυξη προγραμμάτων αντιμετώπισης φαινομένων σχολικής βίας
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Ύπαρξη φαινομένων παραβατικότητας - Ελλιπή προγράμματα ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και συμμετοχής των νέων σε θέματα περιβάλλοντος και πολιτισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> - Δραστηριοποίηση του Δήμου στο χώρο της παροχής προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. - Ενίσχυση του αισθήματος συμμετοχής και εθελοντισμού των νέων. - Ενίσχυση του ρόλου των σχολείων - Πάταξη της εγκληματικότητας και της σχολικής βίας
	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	<ul style="list-style-type: none"> - Επαρκείς αθλητικές υποδομές - Δραστήριοι αθλητικοί σύλλογοι - Πλούσιες αθλητικές εκδηλώσεις και προγράμματα αθλητισμού 	<ul style="list-style-type: none"> - Επισκευές και συντήρηση υφιστάμενων αθλητικών υποδομών - Δημιουργία σύγχρονων αθλητικών εγκαταστάσεων - Προβολή των αθλητικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
Αθλητισμός	<ul style="list-style-type: none"> - Οι αθλητικές εγκαταστάσεις παρουσιάζουν προβλήματα και απαιτούνται έργα αναβάθμισης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού 	<ul style="list-style-type: none"> - Η αξιοποίηση των αθλητικών εγκαταστάσεων του Ολυμπιακού Χωριού θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του αθλητισμού της πόλης και στην καταπολέμηση φαινομένων κοινωνικής παθογένειας - Ενίσχυση του αθλητικού πνεύματος των κατοίκων της περιοχής και κυρίως των νέων - Ο αθλητισμός να γίνει μέρος της καθημερινότητας όλων των δημοτών, και

**Αξιολόγηση της περιοχής του Δήμου και ιεράρχηση των κρίσιμων ζητημάτων
τοπικής ανάπτυξης**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ		
ΤΟΜΕΑΣ	Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα	Ανάγκες & Ευκαιρίες
Τοπική οικονομία – τοπική αγορά	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	<ul style="list-style-type: none"> - Έντονη μεταποιητική δραστηριότητα (βιοτεχνίες και βιομηχανίες) - Ύπαρξη πολλών μαγαζιών κυρίως στο κέντρο της πόλης - Αξιόλογη αγορά με ποιοτικά προϊόντα σε καλές τιμές - Ύπαρξη σημαντικών περιβαλλοντικών και πολιτιστικών πόρων που αποτελούν ή μπορούν να αποτελέσουν μοχλό ανάπτυξης της περιοχής 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενίσχυση του λιανικού εμπορίου - Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών ενίσχυσης και προστασίας της τοπικής οικονομίας - Δημιουργία πεζοδρομιών κατά μήκος εμπορικών δρόμων - Υλοποίηση αναγκαίων κυκλοφοριακών υποδομών για την στήριξη της τοπικής αγοράς - Κατασκευή χώρων στάθμευσης - Καμπάνια στήριξης της τοπικής εμπορικής δραστηριότητας μετά από διαβούλευση με τους εκπροσώπους της τοπικής αγοράς - Αξιοποίηση και προώθηση των τοπικών προϊόντων - Ενίσχυση των τοπικών επιχειρήσεων (πχ ανταποδοτικότητα δημοτικών τελών) για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας τους - Υλοποίηση δράσεων προβολής και ενημέρωσης για την στήριξη των τοπικών επιχειρήσεων - Αναβάθμιση και εξυγίανση των υποδομών στις υφιστάμενες βιομηχανικές περιοχές με παράλληλη αποτροπή εγκαταστάσης βιομηχανιών – βιοτεχνιών σε άλλα σημεία της πόλης
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Συρρίκνωση τοπικής επιχειρηματικότητας και εμπορικής δραστηριότητας 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενίσχυση της τοπικής αγοράς και οικονομίας - Υποστήριξη των φορέων τοπικής

	<ul style="list-style-type: none"> - Κρίση λιανικού εμπορίου - Κυκλοφοριακά προβλήματα και προβλήματα στάθμευσης, εξασθενίζουν την τοπική αγορά - προβλήματα αντιμετωπίζουν και οι χώροι εστίασης (κυρίως οι ταβέρνες στην Πάρνηθα), λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης και της μείωσης των εξόδων των πολιτών σε διασκέδαση - Έλλειψη δράσεων ενίσχυσης, προβολής και ενημέρωσης της τοπικής οικονομίας 	<ul style="list-style-type: none"> οικονομίας μέσα από προγράμματα και δράσεις του Δήμου - Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσω δράσεων (πχ Κέντρο Επιχειρηματικότητας, θυρίδες επιχειρηματικότητας) - Αξιοποίηση επιχορηγούμενων προγραμμάτων - Ανταποδοτικότητα δημοτικών τελών για δράσεις ενίσχυσης της τοπικής αγοράς και της επιχειρηματικότητας
	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
Απασχόληση	<ul style="list-style-type: none"> - Το μεγαλύτερο ποσοστό του οικονομικά ενεργού πληθυσμού απασχολείται στο εμπόριο και την μεταποιητική δραστηριότητας τα οποία αποτελούν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της περιοχής 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενίσχυση των επαγγελματιών με προγράμματα δια βίου μάθησης. - Εφαρμογή δράσεων στήριξης των νέων και των γυναικών - Δημιουργία κινήτρων σε επιχειρήσεις για να προσλαμβάνουν ανέργους - Ενίσχυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με ευκαιρίες απασχόλησης και την επιχειρηματικότητα
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Υπάρχει ανεργία κυρίως σε νέους και γυναίκες - Μη εξειδικευμένο δυναμικό 	<ul style="list-style-type: none"> - Αύξηση της απασχόλησης - Ενίσχυση κυρίως των παραγωγικών πληθυσμών του Δήμου - Στροφή της απασχόλησης στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της περιοχής - Βελτίωση του επιπέδου ζωής των δημοτών

**Αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας του Δήμου και ιεράρχηση των κρίσιμων
ζητημάτων εσωτερικής ανάπτυξης**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ		
ΤΟΜΕΑΣ	Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα	Ανάγκες & Ευκαιρίες
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	<ul style="list-style-type: none"> - Αναπτυξιακό προφίλ Δήμου - ΟΕΥ σύμφωνα με τα νέα πρότυπα του προγράμματος ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ - Δράσεις διαδημοτικής και υπερτοπικής εμβέλειας (Φορέας Διαχείρισης Εθνικού Δρυμού Πάρνηθας) 	<ul style="list-style-type: none"> - Βελτίωση οργανωτικής λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου - Έμφαση σε θέματα περιβάλλοντος, πολιτισμού και στήριξης της επιχειρηματικότητας - Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση - Συνεργασία με την Κοινωνία των Πολιτών και το Ιδιωτικό Τομέα - Υλοποίηση Προγραμμάτων και πρωτοβουλιών - Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλους τους τομείς - Αποτελεσματικός συντονισμός και συνεργασία με άλλα επίπεδα διακυβέρνησης (περιφερειακό, εθνικό, διαδημοτικό) - Βελτίωση των δυνατοτήτων άντλησης πόρων και επιχορηγήσεων - Άμεση και γρήγορη ανταπόκριση των Δημοτικών Υπηρεσιών στα αιτήματα των πολιτών
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Περιοσμένες δυνατότητες λειτουργίας και διαχείρισης έργων 	<ul style="list-style-type: none"> - Βελτίωση διοικητικής ικανότητας και λειτουργίας του Δήμου - Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοτικών υπηρεσιών - Προώθηση ανθρωποκεντρικής πολιτικής - Οικονομικά βιώσιμος Δήμος - Αξιοποίηση χρηματοδοτικών προγραμμάτων και μέσων (εθνικών ή/και ευρωπαϊκών)

		<ul style="list-style-type: none"> - Ουσιαστική εξυπηρέτηση του πολίτη - Εφαρμογές διευκόλυνσης διαδικασιών διαβούλευσης - Ενεργή συμμετοχή των πολιτών και λοιπών κοινωνικών φορέων - Νέο διοικητικό πλαίσιο – νέες διευρυμένες αρμοδιότητες Δήμων
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	-	<ul style="list-style-type: none"> - Πρόγραμμα αναδιάρθρωσης προσωπικού - Επιμόρφωση και κατάρτιση προσωπικού - Στελέχωση με εξειδικευμένο και επιστημονικό προσωπικό
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Έλλειψη επιστημονικού / εξειδικευμένου προσωπικού (κυρίως με κοινωνικούς επιστημόνες) - Ελλιπής κατάρτιση προσωπικού - Περιορισμένες επενδύσεις στην κατάρτιση του προσωπικού - Μεγάλο ποσοστό του προσωπικού βρίσκεται κοντά στο όριο συνταξιοδότησης - Προβλήματα συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των υπηρεσιών (καθυστερήσεις, γραφειοκρατία) 	<ul style="list-style-type: none"> - Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες - Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, ώστε να αντιμετωπιστούν επιτυχώς οι νέες ανάγκες που δημιουργούνται υπο το νέο διοικητικό πλαίσιο - Επιμόρφωση προσωπικού και σαφή ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει απόλυτα τις υποχρεώσεις του
ΚΤΙΡΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ/ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	- Σημαντική δημοτική περιουσία	<ul style="list-style-type: none"> - Αγορά νέου τεχνολογικού και Η/Μ εξοπλισμού (Η/Υ, εκτυπωτές, οχήματα, κλπ) και νέου εξοπλισμού πληροφορικής και εξοπλισμού γραφείου (λογισμικό για την υπηρεσία χορήγησης επιδομάτων, φωτοαντιγραφικό, φαξ, τηλέφωνα κλπ) - Καλύτερη οργάνωση των χώρων του Δημαρχείου και εύρεση νέων χώρων για την κάλυψη πρόσθετων αναγκών (πχ γραφείο ανέργων) - Χρήση νέων τεχνολογιών (ΤΠΕ, διαδίκτυο κλπ)
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες

	<ul style="list-style-type: none"> - Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που διαθέτει ο Δήμος είναι ελλιπής και χρειάζεται αντικατάσταση του πεπαλαιωμένου-κατεστραμμένου και αύξηση του εξοπλισμού. - Η κακή εργονομία των χώρων που Δημαρχείου δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην εξυπηρέτηση των πολιτών Υπάλληλοι από διαφορετικές Διευθύνσεις εργάζονται στο ίδιο γραφείο - Η διασπορά των Γραφείων Διοίκησης των Νομικών Προσώπων του Δήμου δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στον συντονισμό των υπηρεσιών τους. - Παρουσιάζεται συχνά πρόβλημα με αναλώσιμα υλικά για τη συντήρηση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού, με αποτέλεσμα την αδυναμία εξυπηρέτησης των ωφελούμενων. - Προβλήματα μηχανοργάνωσης. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων - Συγκέντρωση όλων των Διοικήσεων των ΝΠ σε ένα ενιαίο κτίριο - Αξιοποίηση χρηματοδοτικών προγραμμάτων και μέσων (εθνικών ή/και ευρωπαϊκών) - Νέα μέθοδος προμηθειών με καλύτερο προγραμματισμό και ευελιξία - Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών - Αξιοποίηση δημοτικής περιουσίας
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ	Πλεονεκτήματα	Ανάγκες
	<ul style="list-style-type: none"> - Ύπαρξη σημαντικής και αξιόλογης δημοτικής ακίνητης περιουσίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης και αξιοποίησης της δημοτικής ακίνητης περιουσίας - Εξυγίανση των οικονομικών του Δήμου - Εξορθολογισμός δαπανών και αποδοτική διαχείριση πόρων και αγαθών - Αναλυτική καταγραφή και ανάλυση των δαπανών και πόρων του Δήμου - Επενδύσεις σε πιο παραγωγικούς τομείς - Μείωση εξωτερικών εργολαβιών σε υπηρεσίες και εργασίες (αναδιάρθρωση προσωπικού) - Αξιοποίηση καινοτόμων χρηματοδοτικών προγραμμάτων (εθνικών ή/και ευρωπαϊκών)
	Μειονεκτήματα	Ευκαιρίες
	<ul style="list-style-type: none"> - Έλλειψη αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας του Δήμου - Κακή οικονομική κατάσταση του Δήμου 	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία υποδομών ανάπτυξης με σύγχρονες μεθόδους χρηματοδότησης (πχ ΣΔΙΤ) - Αξιοποίηση καινοτόμων χρηματοδοτικών προγραμμάτων (εθνικών ή/και ευρωπαϊκών)
	<ul style="list-style-type: none"> (υψηλό χρέος) - Έλλειψη προγράμματος αποτύπωσης και διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του Δήμου 	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία κεφαλαίων από την σωστή χρήση των περιουσιακών του στοιχείων - Σωστή οικονομική διαχείριση του Δήμου με σκοπό να γίνει πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός