



ΔΗΜΟΣ ΚΙΛΚΙΣ

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2015 - 2019



*Το μέλλον ανήκει σ' αυτούς  
που το σχεδιάζουν...*

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

**Η στρατηγική του δήμου Κιλκίς για να αναδειχθεί  
σε περιφερειακό πόλο αξιόβιωτα  
ολοκληρωμένης ανάπτυξης.**

Κιλκίς, 2015

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

- 1: Περιεχόμενο και μεθοδολογία εκπόνησης Στρατηγικού Σχεδίου**
- 2. Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης**
- 3. Αξιολόγηση εξωτερικού περιβάλλοντος**
- 4. Αξιολόγηση εσωτερικού περιβάλλοντος**
- 5. Οικονομικά δεδομένα**
- 6. Δημόσια διαβούλευση - Η γνώμη σου μετράει**
- 7. Εν δυνάμει τομεακές πολιτικές του δήμου Κιλκίς**
- 8. Στρατηγική και πρότυπα ανάπτυξης**
- 9. Στρατηγική και όραμα του δήμου Κιλκίς**
- 10. Άξονες - Μέτρα - Στόχοι Στρατηγικής**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Περιεχόμενο και μεθοδολογία εκπόνησης Στρατηγικού Σχεδίου**

### **1. Ο αναπτυξιακός ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Εν έτει 2015, σήμερα παρά ποτέ, είναι αποδεκτό από όλους ότι, παρά τα πολλά προβλήματα, η Τοπική Αυτοδιοίκηση, ως ο εγγύτερα στον πολίτη θεσμός της Ελληνικής Πολιτείας, έχει έναν τριπλά σημαντικό ρόλο, πολιτικό, διοικητικό αλλά και αναπτυξιακό.

Ο πολιτικός ρόλος της βασίζεται στην πολιτική νομιμοποίηση που της δίνει η εκλογή των οργάνων της από τους πολίτες σε ένα τόπο, τη γεωγραφική περιφέρεια του Δήμου, με άμεση και καθολική ψηφοφορία. Για το λόγο αυτό έχει το δικαίωμα να σχεδιάζει και να εφαρμόζει τοπικές δημόσιες πολιτικές, πάντοτε βέβαια στο πλαίσιο του συντάγματος και των νόμων.

Ο διοικητικός ρόλος της συνίσταται στο γεγονός ότι, μετέχοντας στο ενιαίο διοικητικό σύστημα της χώρας, ασκεί τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, τηρεί τα στοιχεία που αφορούν τη δημοτική κατάσταση των πολιτών και παρέχει διοικητικές υπηρεσίες στους πολίτες (πληροφόρηση, βεβαιώσεις κ.λπ.).

Ο αναπτυξιακός ρόλος της, που στην εποχή μας έχει ολοένα και μεγαλύτερη αξία και σημαντικότητα, προσδιορίζεται από τις αρμοδιότητες που της δίνει ο νόμος σε θέματα οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης, δηλαδή από τον ρόλο της στην τοπική ανάπτυξη.

Το γράμμα του νόμου, ή αλλιώς, σύμφωνα με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3643/2006) και φυσικά τον πρόσφατο σχετικά νόμο 3852/2010 («Καλλικράτη»), οι Δήμοι, ως Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού, έχουν αναπτυξιακές αρμοδιότητες στους ακόλουθους τομείς :

1. Στον τομέα της Ανάπτυξης, όπως είναι η προστασία και αξιοποίηση των τοπικών φυσικών πόρων, η προστασία και ανάπτυξη της φυτικής και της ζωικής παραγωγής, η κατασκευή και συντήρηση των δικτύων και των έργων τεχνικής υποδομής για τη στήριξη της τοπικής οικονομίας, η χορήγηση αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας ορισμένων κατηγοριών επιχειρήσεων,
2. Στον τομέα της Πολεοδομίας και του Περιβάλλοντος, όπως είναι η προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και του δομημένου περιβάλλοντος, η διαχείριση των υδάτινων πόρων, η εφαρμογή τοπικών πολεοδομικών σχεδίων, η έκδοση και ο έλεγχος εφαρμογής των οικοδομικών αδειών, η ανάπλαση υποβαθμισμένων περιοχών, η διαχείριση των στερεών αποβλήτων,
3. Στον τομέα της Ποιότητας Ζωής και της Εύρυθμης λειτουργίας των Πόλεων, όπως είναι η εξασφάλιση και διαρκής βελτίωση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών στις πόλεις και τα χωριά, με την κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση των συστημάτων ύδρευσης και ηλεκτροφωτισμού των κοινοχρήστων χώρων και με τη δημιουργία χώρων πρασίνου και χώρων αναψυχής, ο καθορισμός και η εκμετάλλευση υπόγειων και υπέργειων χώρων στάθμευσης, η ρύθμιση της κυκλοφορίας, η δημοτική συγκοινωνία, η αδειοδότηση των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος,
4. Στον τομέα της Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης, όπως είναι η ίδρυση και λειτουργία παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών, κέντρων ανοιχτής περίθαλψης ηλικιωμένων και δημοτικών κέντρων υγείας, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή προγραμμάτων για τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, η εφαρμογή προγραμμάτων δημόσιας υγιεινής, η καταβολή επιδομάτων σε ορισμένες κατηγορίες ατόμων με αναπηρία, η έκδοση τοπικών υγειονομικών διατάξεων,
5. Στον τομέα της παιδείας, του πολιτισμού και του αθλητισμού, όπως είναι η κατασκευή και συντήρηση των σχολείων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η ίδρυση

και λειτουργία βιβλιοθηκών, η εφαρμογή προγραμμάτων διά βίου μάθησης, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων, η κατασκευή και η διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή προγραμμάτων μαζικού αθλητισμού.

## **2. Το προγραμματικό πλαίσιο τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης**

Η διαδικασία της συγκρότησης προγραμματικού πλαισίου ανάπτυξης για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, συνολικά, αποτελεί ένα πεδίο αγώνα για την διαμόρφωση κατάλληλου διεκδικητικού πλαισίου, αφού ούτε η σχεδιαστική αυτοδυναμία ούτε η διαχειριστική αυτονομία –ακόμη ή πλήρως- αποδίδεται, θεσμικά, οικονομικά και λειτουργικά, στις τοπικές κοινωνίες ώστε να υλοποιείται η «εκ των κάτω προς τα άνω- bottom up προσέγγιση», ως προϋπόθεση εφαρμογής της αρχής της εταιρικής σχέσης που αποτελεί βασικό κανόνα της κοινοτικής περιφερειακής πολιτικής.

Η αναβάθμιση του τοπικού κράτους και των τοπικών πολιτικών αποτελεί το πλαίσιο ανάδειξης ενός νέου και δυναμικού μοντέλου περιφερειακής πολιτικής που χαρακτηρίζεται από τη δραστική ρήξη με τις παραδοσιακές πολιτικές ανακατανομής των πόρων μέσω ενός κεντρικού (εθνικού) μηχανισμού και διάφορες πρακτικές (π.χ. πελατειακής) διαμεσολάβησης

Κάτω από τις παραπάνω συνθήκες το πλαίσιο της σχεδιαστικής πρωτοβουλίας που καλείται να αναπτύξει ο Δήμος Κιλκίς, αναδεχόμενος το συντεταγμένο προς αυτόν δικαίωμα και ευθύνη ρόλου έναντι της πολιτείας και των πολιτών (βλ. σχετ. Σύνταγμα της Ελλάδος 1975/1986 και ν. 1622/86), διαμορφώνεται ως ακολούθως:

- Η νέα θεσμική συγκρότηση των βαθμών αυτοδιοίκησης με την ενεργοποίηση του δεύτερου βαθμού περιφερειακής αυτοδιοίκησης και τη συγκρότηση των Καλλικρατικών Δήμων, αποτελεί το νέο πλαίσιο περιορισμών και των δυνατοτήτων του προγραμματισμού και της προώθησης της τοπικής ανάπτυξης.
- Το νέο αναπτυξιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία της αρχής της ανταποδοτικότητας της δημόσιας προσπάθειας και δίνει προτεραιότητα στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τοπικών οικονομιών.
- Η διαδικασία της τοπικής ανάπτυξης ως μέθοδος για την προώθηση της περιφερειακής πολιτικής επιβάλλεται σταδιακά ως η εναλλακτική πρόταση, αφ' ενός, απέναντι στη συνεχή υποχώρηση του παραδοσιακού κοινωνικού κράτους και αφ' ετέρου στην επιτακτική ανάγκη για ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στις αναπτυξιακές επιλογές τόσο του οικονομικού και όσο και του χωρικού συστήματος.

Η τοπική αυτοδιοίκηση, επομένως, ως η συντεταγμένη διοικητική μονάδα και εκπροσώπηση, μιας ενιαίας χωρικής και κοινωνικοοικονομικής οντότητας, θα πρέπει να οδηγήσει την τοπική ανάπτυξη μέσω των κατάλληλων πολιτικών και ρυθμίσεων στις νέες απαραίτητες ισορροπίες ανάμεσα στην κοινωνική, την οικονομική και την περιβαλλοντική συνιστώσα.

Οι τάσεις αυτές εκφράζουν μια δυναμική η οποία δεν αφορά μόνο την Ελλάδα αλλά το σύνολο των Ευρωπαϊκών χωρών και περιφερειών πολλές από τις οποίες προηγούνται σημαντικά. Οι διαστάσεις της νέας οργάνωσης προϋποθέτουν αντιστοιχία ανάμεσα στον τρόπο συγκρότησης και λειτουργίας των διαπλεκομένων επιπέδων αυτοδιοίκησης και τα πραγματικά αναπτυξιακά προβλήματα και ανάγκες της συγκεκριμένης αυτοδιοικούμενης ενιαίας διοικητικής περιοχής (Δήμου - Περιφερειακής Ενότητας).

Η σχέση και η ισορροπία μεταξύ κεντρικού και τοπικού μέχρι σήμερα κινείται σε δύο επίπεδα που βρίσκονται στα δύο άκρα των φασμάτων των χωρικών βαθμίδων: το εθνικό επίπεδο του κεντρικού κράτους και το τοπικό επίπεδο της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης.

Θα πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθεί και να ληφθεί υπ' όψη η ανάγκη να αποφευχθεί μια μηχανιστική αναπαραγωγή αφηρημένων διοικητικών μοντέλων ή μια περαιτέρω εξέλιξη της

προϋπάρχουσας διοικητικής συγκρότησης η οποία ακολουθούσε αφενός τη λογική της αποσυγκέντρωσης του κεντρικού κράτους και αφετέρου μια εσωτερική λογική διαίρεσης τμημάτων και διευθύνσεων που συνδεόταν με ατομικές και διοικητικές πρακτικές και όχι με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και των τοπικών παραγωγικών συστημάτων.

Η αυτοδιοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει έναν αξιόπιστο και αποτελεσματικό μηχανισμό διαμεσολάβησης και ρύθμισης των συγκρούσεων και, ταυτόχρονα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες προώθησης των τοπικών συμφερόντων και δυνατοτήτων στα πλαίσια μιας ενιαίας και εφικτής εθνικής πολιτικής περιφερειακής ανάπτυξης.

### **3. Ο προγραμματισμός της τοπικής ανάπτυξης**

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3643/2006) και τον «Καλλικράτη» (Ν. 3852/2010) ο Δήμος εκπονεί το πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του, το οποίο περιλαμβάνει τα έργα και τις δράσεις του, που αφορούν όλους τους τομείς της τοπικής ανάπτυξης. Το Πρόγραμμα αυτό εξειδικεύεται κάθε χρόνο σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης. Σήμερα πλέον, μετά τον «Καλλικράτη» και τα 4 Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (Α', Β', Γ' και Ε.Σ.Π.Α.) και εν όψει του Συμφώνου Εταιρικής Σχέσης (νέο Ε.Σ.Π.Α.) είναι αναγκαία η επικαιροποίηση των διατάξεων του Ν. 1622/1986 που αφορούν τον «δημοκρατικό προγραμματισμό», ώστε το τοπικό αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο πρέπει να εκπονείται στο πλαίσιο των διαδικασιών του μεσοχρόνιου αναπτυξιακού προγραμματισμού σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Δημοτικού Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Η έντονα δυσμενής οικονομικά συγκυρία που βιώνει το ελληνικό κράτος, η κοινωνία και η τοπική αυτοδιοίκηση τα τελευταία χρόνια, αποδυναμώνει, όχι όμως και ακυρώνει, την αξία αυτού του κανονιστικού και χρηματοδοτικού πλαισίου για τον αναπτυξιακό ρόλο της που δίνει σημαντικές αρμοδιότητες στους δήμους για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή έργων και δράσεων τοπικής ανάπτυξης. Ανάλογο πλαίσιο και σημαντικές αρμοδιότητες έχουν και οι αιρετές Περιφέρειες για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή έργων και δράσεων περιφερειακής ανάπτυξης, στις οποίες (Περιφέρειες) ανατίθεται μάλιστα από 1.7.2011 και η διαχείριση των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Π.Ε.Π.).

Με μια σύντομη ιστορική αναδρομή στις τελευταίες δεκαετίες, καταλήγουμε, βέβαια, στο συμπέρασμα ότι ενώ προβλήθηκε πολιτικά σχεδόν από όλες τις κοινοβουλευτικές πολιτικές δυνάμεις στην Ελλάδα ο αναπτυξιακός ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ενώ εκπονήθηκε ένα πλούσιο σχετικό κανονιστικό πλαίσιο και διαμορφώθηκε ένα αντίστοιχο χρηματοδοτικό πλαίσιο, η ουσιαστική συμμετοχή των Δήμων στην αναπτυξιακή διαδικασία ήταν περιορισμένη, με ορισμένες θετικές εξαιρέσεις. Αυτό ίσως οφείλεται:

1. στην έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης για τη συντονισμένη εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών αποκέντρωσης και περιφερειακής ανάπτυξης,
2. στην αναποτελεσματικότητα του πολιτικού και του διοικητικού συστήματος κατά την εφαρμογή του κανονιστικού πλαισίου και στις αδυναμίες του δημόσιου και του δημοτικού μανάτζμεντ,
3. στην απουσία διαχρονικά σταθερής επιτελικής επιστημονικής και τεχνικής υποστήριξης των Δήμων (με «νησίδες» τις Αναπτυξιακές Εταιρείες),
4. στην επίδραση του λαϊκισμού και των πελατειακών σχέσεων στο τοπικό πολιτικό σύστημα και
5. στην αδυναμία των πολιτών και των κοινωνικών οργανώσεων να υπερβούν το πατερναλιστικό σύστημα αξιών και να αποτελέσουν μοχλό κινητοποίησης των δημιουργικών δυνάμεων της τοπικής οικονομίας και κοινωνίας.

Οι θετικές εξαιρέσεις στη δεκαετία του 1980 συνδέονται με αποτελεσματικούς αναπτυξιακούς συνδέσμους, τοπικά αναπτυξιακά προγράμματα που εφαρμόστηκαν, βιώσιμες δημοτικές

επιχειρήσεις, έργα και δράσεις τοπικής ανάπτυξης που συγχρηματοδοτήθηκαν από Κοινωνικά Προγράμματα. Στις δεκαετίες του 1990 και του 2000 συνδέονται με δράσεις κοινωνικής πολιτικής που συγχρηματοδοτήθηκαν από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, έργα αστικής ή αγροτικής ανάπτυξης που συγχρηματοδοτήθηκαν από Κοινωνικά Προγράμματα, δίκτυα διαπεριφερειακής συνεργασίας και δράσεις αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Η σημερινή περίοδος της κρίσης (οικονομικής και όχι μόνον) διαμορφώνει νέες και πολύ δυσκολότερες συνθήκες. Μαζί δε με τα αντικειμενικά οικονομικά προβλήματα, υπάρχει και η έλλειψη αξιοπιστίας του πολιτικού συστήματος που αφορά και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, στο πλαίσιο διαχείρισης της κρίσης (crisis management), καλείται να αναλάβει τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες που θα υπερβαίνουν τα παραδοσιακά πλαίσια και πρότυπα και να επιδιώξει τη δημιουργία μιας ουσιαστικής επικοινωνίας με τους πολίτες και ενός ελάχιστου επιπέδου κοινωνικής εμπιστοσύνης προς τους τοπικούς θεσμούς.

Ο δήμος Κιλκίς καλείται σήμερα, επιτακτικά και αποτελεσματικά, να εκλογικεύσει και να αξιοποιήσει τους διαρκώς μειούμενους και σε κάθε περίπτωση περιορισμένους οικονομικούς πόρους του, να αξιοποιήσει τις ευρύτερες δυνατές οικονομικές και κοινωνικές συνεργασίες, την ευρηματικότητα και δημιουργικότητα των στελεχών του, την οργανωτική και διοικητική ικανότητα του προσωπικού του και τις εθελοντικές οργανώσεις του τόπου, προκειμένου να συμβάλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στον κοινωνικό και τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας σε τοπικό επίπεδο και στη διατήρηση των υπηρεσιών της προς τους πολίτες, γενικότερα δε να συμβάλει στην τοπική οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.

Από την πλευρά της η Πολιτεία οφείλει να υπερβεί τον εφησυχασμό της που εξικνείται σε πολιτικές διακηρύξεις που αποτυπώνονται σε κανονιστικό πλαίσιο και αφήνεται η εφαρμογή του στον «αυτόματο πιλότο» και να στηρίξει μαζί με τα συλλογικά όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης τις τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες των Δήμων, με ένα οριζόντιο Πρόγραμμα Τοπικής Ανάπτυξης που θα κινητοποιεί και θα συντονίζει όλους τους διαθέσιμους δημόσιους πόρους.

Αυτά όμως δεν αρκούν. Το στοίχημα της τοπικής ανάπτυξης θα κερδηθεί εάν οι πολίτες σε κάθε τοπική κοινωνία αναλάβουν πρωτοβουλίες ουσιαστικής συμμετοχής και ενεργοποίησης των τοπικών θεσμών και κινητοποίησης των δημιουργικών δυνάμεων της τοπικής οικονομίας και κοινωνίας. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι η ίδια η κοινωνία των πολιτών δημιουργεί και ενδυναμώνει ένα νέο σύστημα αξιών με το συλλογικό συμφέρον να υποκαθιστά το ατομικό και το συντεχνιακό συμφέρον. Η αλλαγή αυτή αποτελεί ίσως και τη σημαντικότερη πρόκληση προς τις πολιτικές δυνάμεις και την ηγεσία του τόπου.

Για τη δημοτική αρχή του Κιλκίς αποτελεί δέσμευση ότι στέκεται και θα στέκεται πάντοτε δίπλα στο δημότη, ειδικά τον αδύναμο, θα τον εμπυχώσει, θα τον παρακινήσει, θα τον υποκινήσει για ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή στις αποφάσεις και τον έλεγχο αυτών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαδικασία υλοποίησής του αποτέλεσε μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για απόδειξη των υπεσχημένων...

#### 4. Θεσμικό πλαίσιο Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), θεσπίστηκε για πρώτη φορά, η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Ε.Π.) από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. ενώ με το άρθρο 266 Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης) επιβεβαιώνεται η υποχρέωση κατάρτισης Ε. Π. από τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού.

Το Υπουργείο Εσωτερικών (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., όπως με:

1. την Υπουργική Απόφαση 18183, ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007 στην οποία καθορίστηκε η δομή και το περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α.
2. την αρ. 45/58939/25-10-2006 Εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών για το σκοπό, τη διάρθρωση και τους στόχους των Ε.Π.
3. την αρ. 66/50837/14-9-2007 Εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ο.Τ.Α. α' βαθμού
4. το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού» με το οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων.
5. την Υπουργική Απόφαση 5694/3-2-2011 σύμφωνα με την οποία τροποποιείται η ΥΑ 18183/13-4-2007
6. το Προεδρικό Διάταγμα 89/2011 με το οποίο τροποποιήθηκε το Π.Δ.185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού»,
7. την Υπουργική Απόφαση 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ 2970/04.11.2014) «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019».

Όλες οι ανωτέρω θεσμικές ρυθμίσεις αποσκοπούν στην εισαγωγή μόνιμων εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων προγραμματισμού στους Ο.Τ.Α. Στόχος είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της παρακολούθησης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων των Ο.Τ.Α., να αποτελέσει μια σταθερή εσωτερική λειτουργία, στην οποία θα συμμετέχει σε όλες τις φάσεις, με συγκεκριμένο ρόλο, το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Σύμφωνα δε με τα άρθρα 1 και 3 του Π.Δ. 185/2007 (ΦΕΚ Α.221/12-09-2007) όπως τροποποιήθηκαν με τα αντίστοιχα άρθρα του Π.Δ. 89/2011 (ΦΕΚ Α.213/29-09-2011) και την Υπουργική Απόφαση 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ 2970/04.11.2014), η Εκτελεστική Επιτροπή είναι το αρμόδιο δημοτικό όργανο για την κατάρτιση, τον συντονισμό των διαδικασιών κατάρτισης καθώς και για την παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου, το οποίο εισηγείται στο Δημοτικό Συμβούλιο για έγκριση. Ενώ «η αρμόδια, κατά τις οργανικές διατάξεις κάθε Δήμου, Υπηρεσία επί θεμάτων Προγραμματισμού επικουρεί την Εκτελεστική Επιτροπή και το Δημοτικό Συμβούλιο στην άσκηση των πιο πάνω αρμοδιοτήτων τους».

## 5. Σκοπιμότητα εκπόνησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Σήμερα, εν μέσω ακόμη μιας πρωτόγνωρης σε ένταση και διάρκεια οικονομικής αλλά και κοινωνικής κρίσης, τα προβλήματα και οι ανάγκες των δημοτών στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί, αλλά και ο ευρύτερος αναπτυξιακός και κοινωνικός ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο δήμος Κιλκίς, γίνεται ολοένα και πιο πολυσύνθετος αλλά και σημαντικός.

Η αρχή της επικουρικότητας δείχνει να είναι πιο επίκαιρη από ποτέ, δεδομένου ότι πολλά από τα βασικά προβλήματα της καθημερινότητας του δημότη αδυνατούν να επιλυθούν από τα απομακρυσμένα προς αυτόν κέντρα λήψης των αποφάσεων. Η αξία του ρόλου του δήμου, παρ' όλες τις δυσκολίες και τις εγγενείς αδυναμίες που σαν θεσμός καλείται να αντιμετωπίσει, σταδιακά εδραϊώνεται στην συνείδηση του δημότη, θέση που άλλωστε εδώ και πολλά χρόνια κατέχει στις περισσότερες σύγχρονες δημοκρατικές και ευνομούμενες κοινωνίες.

Σήμερα, ο δήμος Κιλκίς, εκτός από όργανο εκτελεστικού χαρακτήρα μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο και σαν όργανο σχεδιασμού και προγραμματισμού, προβάλλοντας τους κατευθυντήριους προγραμματικούς άξονες, όπως αυτοί εκφράζονται μέσα από τις ανάγκες και τα αιτήματα της τοπικής κοινωνίας.

**Σίγουρα η ένδεια οικονομικών πόρων, οι μειωμένες, ελλείψεις και καθυστερημένες χρηματοδοτήσεις της Πολιτείας προς το δήμο, η μειωμένη φοροδοτική ικανότητα των πολιτών, η αβεβαιότητα και οι αναβολές εφαρμογής πολιτικών, συνιστούν εμπόδια και σε κάθε περίπτωση αποθαρρύνουν την ρεαλιστικότητα ή και βιωσιμότητα όχι μόνο του στρατηγικού προγραμματισμού αλλά και του λειτουργικού ακόμη. Κι όμως...**

Η δημιουργία ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος δεν παύει να αποτελεί ουσιαστικό μέσο για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη οργάνωση και διαχείριση των τοπικών αναγκών και προτεραιοτήτων, για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, για την ενδυνάμωση της διαδικασίας του δημοκρατικού προγραμματισμού και της δημοκρατικής συμμετοχής άλλα και για τη βελτίωση μια σειράς άλλων παραμέτρων.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα είναι ένα ολοκληρωμένο αναπτυξιακό πρόγραμμα σε τοπικό επίπεδο το οποίο περιλαμβάνει ένα πλέγμα κάθετων και οριζόντιων δράσεων. Στόχος είναι να αποτελέσει το βασικό «εργαλείο» σχεδιασμού του δήμου προκειμένου να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις που επιτάσσει, τόσο η ευρωπαϊκή διάσταση της αυτοδιοίκησης, όσο και η ανάγκη της αειφόρου ανάπτυξης και ευημερίας του τοπικού πληθυσμού.

Η αναγκαιότητα των επιχειρησιακών προγραμμάτων έγινε έντονη μετά την προβληματική εφαρμογή των Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (Τ.Α.Π.), πολλά από τα οποία δεν κατάφεραν να υλοποιηθούν και παρέμειναν στην φάση της σχεδίασης. Οι κυριότερες αδυναμίες των Τ.Α.Π. μπορούν να αποδοθούν συγκεντρωτικά στους εξής λόγους:

- Εκπόνηση των προγραμμάτων με περιεχόμενο που δεν ανταποκρίνονταν στα πραγματικά τοπικά δεδομένα, με υπερφιλόδοξους και μη μετρήσιμους στόχους και ανεδαφικές προοπτικές.
- Ελλιπής συνεργασία με τους τοπικούς φορείς και κατοίκους οι οποίοι θα έπρεπε φυσιολογικά να έχουν τον «πρώτο λόγο» στις αποφάσεις και την υλοποίηση του προγράμματος.
- Ανεπάρκεια των διαθέσιμων οικονομικών πόρων σε σχέση με αυτούς που απαιτούσε το Τ.Α.Π.
- Έλλειψη αξιολόγησης και συνεχούς αναπροσαρμογής του Τ.Α.Π. μετά την διαδικασία εφαρμογής.
- Ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού (εγγενής αδυναμία των Ο.Τ.Α.), ικανού να υλοποιήσει και να συνεχίσει την αναπτυξιακή δυναμική των αρχών του Τ.Α.Π. στις δράσεις των Ο.Τ.Α.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν και τις σημαντικότερες αδυναμίες που επιχειρεί να καλύψει ο θεσμός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων μέσα από μία ολοκληρωμένη αντίληψη



για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή του στο τοπικό επίπεδο. Στην ουσία δεν πρόκειται για μια ακόμα οικονομοτεχνική μελέτη αλλά για ένα πλήθος ενεργειών και προβλέψεων, προσανατολισμένων στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Στόχος του είναι να διερευνήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, να αναδείξει ενδεχόμενες ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης, όπως επίσης να εντοπίσει και να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους τοπικούς πόρους. Σε αυτό το πλαίσιο, παρά τη μεγάλη σημασία του στοιχείου της τοπικότητας, η περιοχή δεν εξετάζεται ως μια απομονωμένη ανθρωπογεωγραφική ενότητα, αλλά ενταγμένη στο ευρύτερο περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό σύνολο.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η άσκηση της τοπικής αναπτυξιακής δράσης αποκτά μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, ακρίβεια δράσεων, διαφάνεια στην κοινωνία όπως και έναντι των υπολοίπων επιπέδων διοίκησης, αλλά και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των τοπικών αναγκών σε συνάρτηση με τις ευρύτερες εθνικές κατευθύνσεις και στρατηγικές.

Η βασική φιλοσοφία της όλης προσπάθειας είναι προσανατολισμένη στην ενδυνάμωση της ικανότητας δήμου Κιλκίς σε δράσεις προγραμματισμού αλλά και ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού, οριοθετώντας παράλληλα νέα επιχειρησιακά πρότυπα στον χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και αναδεικνύοντας τις ικανότητες και τις δυνατότητες του δήμου στην διαδικασία του σχεδιασμού.

## **6. Σκοπός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του δήμου Κιλκίς 2015 – 2019 είναι το δεύτερο που καταρτίζεται μετά την εφαρμογή του ν. 3852/10 «Καλλικράτης» και συνεπώς η δεύτερη προσπάθεια να παρουσιαστεί το σύνολο της περιοχής των πρώην 7 δήμων ως ένας ενιαίος δήμος ο οποίος, επιπρόσθετα, αναλαμβάνει καινούργιες αρμοδιότητες από την πρώην Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Κιλκίς.

Το Ε.Π. του νέου Δήμου Κιλκίς συνιστά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής και οργανωτικής - λειτουργικής ανάπτυξης για την περίοδο 2015-2019, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, **αποτελεί ένα πλαίσιο στρατηγικών στόχων και προτεραιοτήτων που εξειδικεύονται σε δράσεις με ορίζοντα πενταετίας, για την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης και την αναβάθμιση της οργάνωσης των υπηρεσιών του Δήμου.** Με άλλα λόγια το επιχειρησιακό πρόγραμμα αφορά όχι μόνον στις υποδομές και τις τοπικές επενδύσεις στην περιοχή του Κιλκίς, αλλά και στη βελτίωση της υφιστάμενης οργάνωσης και λειτουργίας του ίδιου του δήμου, ως φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης, στο πλαίσιο του γενικότερου περιβάλλοντος στο οποίο δρα, μεριμνώντας για τη βελτίωση της διαβίωσης των δημοτών και επισκεπτών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Σκοπός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των δήμων, ήτοι και του δήμου Κιλκίς, είναι η προώθηση της δημοτικής και της εσωτερικής ανάπτυξης του δήμου, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο:

### **A) Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα κατά κύριο λόγο θα πρέπει να προσδιορίζει τις νέες δραστηριότητες που θα πρέπει να εκτελέσει ο Δήμος στο πλαίσιο των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων του, με απώτερους σκοπούς :

- α) **την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής και τη διασφάλιση της ποιότητας ζωής**, με παρεμβάσεις στους τομείς (ενδεικτικά) της προστασίας και της αειφόρου διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος, της βελτίωσης

και διαχείρισης του ανθρωπογενούς περιβάλλοντος και των τεχνικών υποδομών και των δικτύων εξυπηρέτησης,

β) **τη βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των κατοίκων** της περιοχής του, με παρεμβάσεις στους τομείς (ενδεικτικά) της Κοινωνικής Πολιτικής και της Κοινωνικής Ενσωμάτωσης, της Υγείας, της Παιδείας / Δια βίου μάθησης/ Πολιτισμού / Αθλητισμού και της Ισότητας των Φύλων και των Ευκαιριών και

γ) **τη βελτίωση της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης**, με παρεμβάσεις στους τομείς (ενδεικτικά) των οικονομικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων και της απασχόλησης.

Τα πενταετή Επιχειρησιακά Προγράμματα συμπεριλαμβάνουν όλες τις δράσεις των Νομικών Προσώπων των Δήμων, εφόσον οι οικείες αποφάσεις των οργάνων διοίκησής τους έχουν εγκριθεί από το δημοτικό συμβούλιο κατά τα προβλεπόμενα στον κανονισμό λειτουργίας τους.

### ***Β) Εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου ως οργανισμού***

Εκτός από τις δράσεις για την προώθηση της Δημοτικής και τοπικής ανάπτυξης το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιλαμβάνει δράσεις για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου ως δημόσιου οργανισμού (ως φορέα παροχής συλλογικών αγαθών και υπηρεσιών αλλά και ως θεσμού διασφάλισης της υλοποίησης πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών), με σκοπούς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της νομιμοποίησης της λειτουργίας της. Ειδικότερα οι σχετικές δράσεις αποσκοπούν:

- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη,
- στη βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας των υπηρεσιών της, της ανάπτυξης του υφιστάμενου προσωπικού, της μηχανοργάνωσης, της προμήθειας εξοπλισμού και της εξασφάλισης γης και κτιριακών εγκαταστάσεων,
- στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του Δήμου, μέσω του μεσοπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού, της παρακολούθησης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ορθολογικότερης οικονομικής διαχείρισης.

### ***Γ) Ανάπτυξη των συνεργασιών του Δήμου***

Ο ρόλος του Δήμου, πλέον των οριοθετημένων από το θεσμικό πλαίσιο αρμοδιοτήτες, είναι να μεριμνά για τη συνολική ευημερία της περιοχής του. Η διοίκηση γίνεται αντιληπτή όχι μόνο ως διοίκηση για τη παροχή ορισμένων πάγιων υπηρεσιών του Δήμου, αλλά ως μέριμνα για το σύνολο των τοπικών υποθέσεων. Σ' αυτή την κατεύθυνση το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου θα πρέπει να επισημαίνει τη συμβολή που μπορούν να έχουν στην ανάπτυξή του Δήμου οι τοπικοί κοινωνικοί και οικονομικοί φορείς (ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύλλογοι και μη κυβερνητικές οργανώσεις), οι γειτονικοί όμοροι Δήμοι και οι λοιποί φορείς του πολιτικο-διοικητικού συστήματος της χώρας (Κεντρικοί φορείς και Περιφέρεια).

Επομένως, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα εκτός από τις υπηρεσίες, τα έργα και τις ρυθμίσεις για τα οποία είναι αρμόδιος ο Δήμος, είναι δυνατό να εντοπίζει δραστηριότητες που ανήκουν στην αρμοδιότητα άλλων φορέων και να προσδιορίζει τις αναγκαίες ενέργειες συνεργασίας και συντονισμού με αυτούς.

Το πρόγραμμα εκτός των άλλων στοχεύει επίσης, στην αναβάθμιση του επιπέδου συνεργασίας του Δήμου με φορείς του ιδιωτικού, δημόσιου και κοινωνικού τομέα, σε τοπικό,

διαπεριφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, για τη συντονισμένη προώθηση της τοπικής ανάπτυξης και την από κοινού παροχή υπηρεσιών ή υλοποίηση δράσεων και συμφωνιών.

## **7. Κύρια χαρακτηριστικά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου αποτελεί εργαλείο για την άσκηση του αναπτυξιακού του ρόλου, με τα εξής χαρακτηριστικά:

**α. Είναι ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας του Ο.Τ.Α.:** Αποτελεί πρόγραμμα αναπτυξιακών υποδομών και τοπικών επενδύσεων, αλλά και πρόγραμμα για τη βελτίωση της υφιστάμενης λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών και των Νομικών προσώπων που εποπτεύονται από το Δήμο. Είναι πρόγραμμα, πολυτομεακού χαρακτήρα, με εύρος θεματικών αντικειμένων αντίστοιχου του φάσματος των θεμάτων που απασχολούν την καθημερινή λειτουργία του Ο.Τ.Α.. Καλύπτει όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων του Δήμου και εν δυνάμει το σύνολο των τοπικών υποθέσεων.

**β. Αποτελεί το πενταετές πρόγραμμα δράσης του Ο.Τ.Α. και των Νομικών Προσώπων του:** Στις προτεραιότητες του προγράμματος αντανakλάται η βούληση και το όραμα της Δημοτικής Αρχής καθώς και οι προτεραιότητες του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Το όραμα της εκάστοτε δημοτικής αρχής αποτυπώνεται στη στρατηγική και αναλύεται σε πενταετές πρόγραμμα δράσης του Ο.Τ.Α. και των Νομικών Προσώπων του και τέλος σε ετήσιο πρόγραμμα δράσης της κάθε υπηρεσίας του δήμου και των Νομικών Προσώπων του.

**γ. Είναι οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης του Δήμου και μέρος του προγραμματικού του κύκλου:** Η σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος είναι η αρχική φάση της διαδικασίας προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της δράσης του Δήμου. Η διαδικασία αυτή αποτελεί το διαρκές αντικείμενο ενασχόλησης των αιρετών οργάνων, των προϊσταμένων και της αρμόδιας Υπηρεσίας Προγραμματισμού και Ανάπτυξης του.

**δ. Υλοποιείται μέσω του ετήσιου προγράμματος δράσης του Ο.Τ.Α. και των Νομικών Προσώπων του:** Σκοπός της σύνταξης του ετήσιου προγράμματος δράσης είναι η εξειδίκευση του συνολικού πενταετούς επιχειρησιακού προγράμματος σε ετήσιο πρόγραμμα των υπηρεσιών. Ο ετήσιος προγραμματισμός στοχεύει στον επιμερισμό των δράσεων του πενταετούς προγράμματος στις υπηρεσίες, οι οποίες υλοποιούν τμήματα του επιχειρησιακού προγράμματος

**ε. Εκπονείται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων :** Κατά τη διαδικασία σύνταξης του συμμετέχουν με σαφώς καθορισμένο τρόπο:

- Αιρετά όργανα (Δημοτικό Συμβούλιο, Επιτροπές, Αντιδήμαρχοι, Δ.Σ. Νομικών Προσώπων, Συμβούλια Τοπικών και Δημοτικών Κοινοτήτων)
- Υπηρεσιακά στελέχη (Προϊστάμενοι υπηρεσιών, Διευθυντές Νομικών Προσώπων, στελέχη της Υπηρεσίας Προγραμματισμού και Ανάπτυξης)
- Τοπικοί φορείς και ομάδες δημοτών με σημαντικό βαθμό συμβολής στην τοπική ανάπτυξη ή/και στη λειτουργία του Ο.Τ.Α.
- Φορείς του διοικητικού συστήματος της χώρας (π.χ. Περιφέρεια)

**στ. Αξιοποιεί δείκτες επίδοσης:** Το επιχειρησιακό πρόγραμμα διατυπώνει μετρήσιμους στόχους, η επίτευξη των οποίων παρακολουθείται μέσω της αξιοποίησης συστήματος δεικτών επίδοσης. Για την παρακολούθηση της εξέλιξης της τιμής των δεικτών αξιοποιούνται τα στοιχεία (εσόδων / δαπανών, πόρων, εκροών, αποτελεσμάτων στους αποδέκτες) που

τηρούνται στις βάσεις δεδομένων του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος του Δήμου.

Η λήψη των αποφάσεων προγραμματισμού δεν στηρίζεται μόνο στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και στις ανάγκες και προσδοκίες των κατοίκων και του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, όπως αυτές διατυπώνονται στις **διαδικασίες συμμετοχής**.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των οργάνων διοίκησης και υπηρεσιών και είναι ευρύτερα γνωστό στους εργαζόμενους του Ο.Τ.Α., προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί προϊόν συλλογικής εργασίας όλων των δομών του Δήμου και οδηγεί στην ανάληψη δεσμεύσεων μεταξύ των διαδοχικών ιεραρχικών επιπέδων, σε ότι αφορά την υλοποίηση του τμήματος εκείνου στο οποίο αυτά εμπλέκονται.

## **8. Φιλοσοφία και αρχές εκπόνησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού, δράσεων τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης του. Για το λόγο αυτό:

- Είναι ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητάς του και προϊόν συλλογικής λειτουργίας των υπηρεσιών του.
- Αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική αντιμετώπισης των τοπικών προβλημάτων η οποία παύει να έχει αποσπασματικό χαρακτήρα διερευνώντας σφαιρικά και με διεπιστημονική προσέγγιση όλες τις προοπτικές ανάπτυξης.
- Είναι οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησής του και μέρος του προγραμματικού του κύκλου.
- Αποτελεί ένα εργαλείο για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κατανομή και αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων, για την ορθολογικότερη οικονομική διαχείριση του Δήμου αλλά και για τη εξεύρεση νέων πόρων.
- Δίνει έμφαση στη διάγνωση, σε σχέση με την αποτύπωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, για την ανάδειξη βασικών αναπτυξιακών προτεραιοτήτων.
- Αποτελεί μέσο Δημοκρατικού Προγραμματισμού, ενεργοποιώντας τους πολίτες σε όλα τα επίπεδα σχεδιασμού του Ε.Π και καταγράφοντας τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες του τοπικού πληθυσμού.
- Δίδει έμφαση στον τεκμηριωμένο προσδιορισμό των ολιγάριθμων κρίσιμων ζητημάτων, στα οποία πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές του ο Δήμος, λαμβάνοντας υπόψη τα τοπικά προβλήματα, τις εθνικές και περιφερειακές αναπτυξιακές προτεραιότητες και τις δυνατότητές του ως οργανισμού.
- Οι άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι προκαθορισμένοι και σε συμφωνία με την οργάνωση των αρμοδιοτήτων σε θεματικές ενότητες - 4 άξονες (N 3852/2010).
- Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί την κεντρική αναφορά ώστε να δίνει εύκολα το υπόβαθρο, σχεδόν αυτοματοποιημένα, για την εκπόνηση επιμέρους σχεδίων δράσης (ανά υπηρεσία υλοποίησης, ανά θεματική, κλπ.).
- Διερευνά πλήθος πηγών χρηματοδότησης, αποτελώντας βάση για το σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων κυρίως αναπτυξιακού χαρακτήρα.

- Συνδέεται με το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, το τεχνικό πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό του δήμου.
- Αξιοποιεί δείκτες επίδοσης και εισάγει τεχνικές ποσοτικοποίησης των στόχων με αποτέλεσμα να αναφέρεται σε μετρήσιμα και ταυτόχρονα ελεγχόμενα στοιχεία.
- Λειτουργεί συνεκτικά και συντονίζει τις επιμέρους δράσεις του δήμου ως οργανισμού αλλά και των επιμέρους Νομικών Προσώπων του.
- Επισπεύδει το σχεδιασμό μελλοντικών δράσεων και –κυρίως- την ωρίμανση και υλοποίηση προγραμματιζόμενων δράσεων.
- Αναβαθμίζει την εικόνα του δήμου προσδίδοντάς του κύρος στη διαχείριση θεμάτων μείζονος σημασίας αλλά βελτιώνοντας το επίπεδο αξιοπιστίας του καθώς και της εμπιστοσύνης των δημοτών.
- Υποστηρίζεται, κατά το δυνατόν, από μηχανογραφική εφαρμογή.

## **9. Βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς σχεδιασμού αλλά και υλοποίησης**

### **9.1. Συνέπεια, δέσμευση και πολιτική βούληση**

Ο αρχικός σχεδιασμός καθώς και η ουσιαστική και αποτελεσματική υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του δήμου Κιλκίς θέτει μια σειρά από κρίσιμα ζητήματα τόσο σε επίπεδο στόχων και περιεχομένου της τοπικής ανάπτυξης όσο και σε επίπεδο μεθόδων και εργαλείων άσκησης πολιτικής. Η ενσωμάτωση των αρχών της αξιοβίωτης, ολοκληρωμένης και βιώσιμης ανάπτυξης στη στρατηγική, τις πολιτικές, στις δραστηριότητες και στην καθημερινή πρακτική του δήμου, θα απαιτήσει σίγουρα μια μακρά περίοδο προσαρμογής των υφιστάμενων πρακτικών και νοοτροπιών σε όλα τα επίπεδα άσκησης πολιτικής αλλά και σε όλα τα επίπεδα της τοπικής κοινωνίας.

***Με δεδομένη την γνωστή αντίσταση στην αλλαγή, οι αλλαγές αυτές δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν εάν δεν υπάρχει συνέπεια λόγων και έργων, ισχυρή, σταθερή και σαφής δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων, ήτοι της εκλεγμένης διοίκησης του δήμου, των εργαζόμενων στον δήμο και τα νομικά πρόσωπα, των κοινωνικών φορέων και οργανώσεων και της τοπικής κοινωνίας στο σύνολό της.***

Βέβαια, σε αυτή τη φάση εισαγωγής των αρχών μιας νέας αντίληψης τοπικής ανάπτυξης στις τοπικές κοινωνίες, το μεγαλύτερο βάρος και ευθύνη αναλογεί στη δημοτική αρχή η οποία θα πρέπει πρώτη από όλους να δεσμευτεί για την προώθηση και χωρίς υπαναχωρήσεις, όλα τα απαραίτητα μέτρα και δράσεις για τον σκοπό αυτό. Παράλληλα, και χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα που διαθέτει, θα πρέπει να φροντίσει έτσι ώστε οι αρχές αυτές να διαχυθούν αποτελεσματικά στην τοπική κοινωνία, εμπνέοντας τον δημότη, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του και εξασφαλίζοντας, στη συνέχεια, την ενεργό συμμετοχή αλλά και τη δέσμευσή του.

### **9.2. Συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας**

Σε συνέχεια της ως άνω προϋπόθεσης, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ποτέ δε θα μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά εάν δεν συμπεριλάβει στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης τους κοινωνικούς εταίρους αλλά και τους ίδιους τους πολίτες που θα συμμετέχουν σύμφωνα αφενός μεν με τις απαιτήσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και αφετέρου σύμφωνα με τις ικανότητες και τις αρμοδιότητες που μπορεί να διαθέτουν αυτόνομα ή στο πλαίσιο της ένταξής τους σε τοπικούς φορείς. Μία επιτυχής εφαρμογή του ενθαρρύνει πολίτες

- μέλη συμβουλίων, φορέων και οργανισμών να αναλάβουν ενεργό ρόλο για τη διάδοση, την εφαρμογή αλλά και την εξέλιξή του.

Ο δήμος Κιλκίς έχει συνειδητοποιήσει και αναγνωρίζει ότι, αναπτύσσοντας σύγχρονους τρόπους προσέγγισης και διαβούλευσης με τους πολίτες, μπορεί να προωθήσει καινοτόμες αποφάσεις με ευρεία κοινωνική συναίνεση διασφαλίζοντας τόσο η ευρεία και ισότιμη συμμετοχή όλων των κοινωνικών εταίρων, όσο και η συστηματική και αξιόπιστη καταγραφή των τοπικών προβλημάτων και προτεραιοτήτων.

### **9.3. Αξιοποίηση του Κοινωνικού Κεφαλαίου**

Τελευταίες έρευνες έχουν αποδείξει ότι την ειδοποιό διαφορά στην αποτελεσματικότητα υλοποίησης στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης συνιστά ο βαθμός αξιοποίησης του τοπικού Κοινωνικού Κεφαλαίου, της συλλογικής δηλαδή προσπάθειας, στην οποία εμπλέκονται όλες οι κοινωνικές δυνάμεις: πολίτες (ανεξαρτήτου επαγγέλματος, κοινωνικής τάξης κ.λπ.), κοινωνικοί φορείς και οργανώσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις, κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες, ο ιδιωτικός τομέας και φυσικά η διοίκηση (κεντρική και τοπική). Για τον σκοπό αυτό είναι σημαντικό να εξασφαλίζονται οι όροι και προϋποθέσεις για τη στενή, συνεχή και αποτελεσματική συνεργασία όλων των τοπικών δυνάμεων για την επίτευξη της επιθυμητής ανάπτυξης. Όπως άλλωστε προαναφέρθηκε, η προώθηση και η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και κινήτρων είναι ευθύνη της δημοτικής αρχής η οποία θα πρέπει να προωθεί και να ενθαρρύνει την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων και μέτρων για τη βιώσιμη ανάπτυξη των οικισμών.

Ειδικότερα ο δήμος Κιλκίς μέσα από τις διεργασίες στρατηγικού σχεδιασμού –και στη συνέχεια υλοποίησης- του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2015 – 2019 επιδιώκει:

- την ίση και χωρίς διακρίσεις πρόσβαση όλων των κοινωνικών ομάδων και ιδιαίτερα των νέων, των γυναικών και αυτών που αντιμετωπίζουν τη φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό, στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης,
- την προώθηση προγραμμάτων επίλυσης συγκρούσεων και ανταγωνιστικών τάσεων για την κατανομή, την πρόσβαση και τη χρήση των αστικών πόρων,
- τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων για την προώθηση προγραμμάτων και μέτρων της δημοτικής αρχής,
- την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την υλοποίηση επενδύσεων που θα συμβάλλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας την παροχή υπηρεσιών, την κατασκευή υποδομών κ.λπ.,
- τη συνεργασία με πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα ώστε να αξιοποιεί την ακαδημαϊκή έρευνα για την υλοποίηση καινοτόμων λύσεων στα προβλήματα της τοπικής κοινωνίας .

### **9.4. Αναβάθμιση και ενδυνάμωση του ρόλου και της λειτουργίας του δήμου**

Η ανάπτυξη και εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης αναπτυξιακής στρατηγικής, προϋποθέτει την ενίσχυση ή και απόκτηση / δόμηση νέων συγκεκριμένων ικανοτήτων καθώς και ανάπτυξη και ενεργοποίηση κατάλληλων μηχανισμών προκειμένου οι υπηρεσίες και το ανθρώπινο δυναμικό του δήμου Κιλκίς να ανταποκριθούν στις ανάγκες σχεδιασμού και, πολύ περισσότερο, στις ανάγκες αποτελεσματικής υλοποίησης της σύνθετης αυτής προσπάθειας.

Οι βασικές δομές και υποδομές που είναι απαραίτητες για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίησή της είναι, σε βασικές γραμμές, οι εξής:

- Επαρκές σε αριθμό και δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις ανθρώπινο δυναμικό του δήμου, ικανό να αντεπεξέλθει στο βάρος, την ευρύτητα και την πολυπλοκότητα των

δημοτικών λειτουργιών – υπηρεσιών, στο πλαίσιο ενός σύγχρονου, δυναμικά ανανεώσιμου οργανισμού εσωτερικών υπηρεσιών.

- Αποτελεσματικοί μηχανισμοί τεκμηρίωσης του σχεδιασμού, της ωρίμανσης, της εξελικτικής πορείας των έργων και των προγραμμάτων. Η τεκμηρίωση αφορά τη συστηματική συλλογή και αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων στοιχείων, την οργάνωσή τους σε βάσεις δεδομένων και την αξιοποίησή τους για τον σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων και την δημιουργία, έλεγχο και αξιολόγηση των κατάλληλων δεικτών.
- Λειτουργικοί και ευέλικτοι μηχανισμοί καταγραφής και παρακολούθησης των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος (φυσικό και δομημένο περιβάλλον, οικονομικά και δημογραφικά μεγέθη κ.λπ.). Η συστηματική καταγραφή, παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον σωστό και αποτελεσματικό σχεδιασμό.
- Ελκυστικοί μηχανισμοί και δομές προώθησης του δημοκρατικού προγραμματισμού και της δημοκρατικής διακυβέρνησης μέσω της συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης, προώθησης συνεργασιών μεταξύ των κοινωνικών εταίρων και των τοπικών φορέων, συνεργασιών δημόσιου-ιδιωτικού τομέα κλπ.
- Δυναμικοί και διαδραστικοί μηχανισμοί πληροφόρησης και εξυπηρέτησης των πολιτών και αμφίδρομης επικοινωνίας σε περιφερειακό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο, με άλλους Ο.Τ.Α., κρατικούς φορείς, διεθνείς οργανισμούς, κ.λπ. Η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών μπορεί να αποτελέσει εξαιρετικά αποτελεσματικό εργαλείο τόσο για την παρουσίαση των δραστηριοτήτων του δήμου και την πληροφόρηση των πολιτών, όσο και για την επικοινωνία και συνεργασία με άλλους φορείς.

## **10. Το περιεχόμενο και η διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος**

Με βάση την Υπουργική Απόφαση 18183 (ΦΕΚ534/Β/13.04.2007) η οποία τροποποιήθηκε με την Υπουργική Απόφαση 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ 2970/04.11.2014) «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014–2019» καθορίστηκε το περιεχόμενο και η δομή των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α., τα οποία περιλαμβάνουν (ενδεικτικά) τις ακόλουθες ενότητες:

**Εισαγωγή:** Παρουσίαση της διαδικασίας και των εμπλεκόμενων στην κατάρτιση του επιχειρησιακού προγράμματος. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο οργανώθηκε η κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.
- Παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο συμμετείχαν οι υπηρεσίες και τα Νομικά πρόσωπα του Δήμου και τα υπόλοιπα όργανα (ενδεικτικά: Εκτελεστική Επιτροπή, Συμβούλια Δημοτικών ή Τοπικών κοινοτήτων κλπ.) στην εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.
- Παρουσίαση των διαδικασιών διαβούλευσης.

### **Ενότητα 1: Στρατηγικός Σχεδιασμός**

#### **Περιγραφή & αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης**

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

### **Καθορισμός της Στρατηγικής του Δήμου**

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

### **Ενότητα 2: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Οικονομικός Προγραμματισμός και Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης**

#### **Κεφάλαιο 2.1: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός - Σχέδια Δράσης (Στόχοι Και Δράσεις)**

#### **Κεφάλαιο 2.2: Πενταετής Προγραμματισμός των Δράσεων**

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

#### **Κεφάλαιο 2.3 Οικονομικός Προγραμματισμός και Χρηματοδοτικοί Πίνακες του Επιχειρησιακού Προγράμματος**

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

### **11. Μεθοδολογική προσέγγιση**

Η γενική μεθοδολογική προσέγγιση εκπόνησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος οργανώνεται στα ακόλουθα 9 βήματα:

<b>ΒΗΜΑΤΑ</b>
<b>ΒΗΜΑ 1:</b> ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
<b>ΒΗΜΑ 2:</b> ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
<b>ΒΗΜΑ 3:</b> ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ -ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
<b>ΒΗΜΑ 4:</b> ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΟΜΟΡΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ
<b>ΒΗΜΑ 5:</b> ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ
<b>ΒΗΜΑ 6:</b> ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
<b>ΒΗΜΑ 7:</b> ΠΕΝΤΑΕΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ Ε.Π.



Ακολουθεί η περίληψη του περιεχόμενου των βημάτων που αναφέρθηκαν.

### **Βήμα 1: Προετοιμασία και οργάνωση**

Σκοπός του βήματος είναι η προετοιμασία και οργάνωση της όλης διαδικασίας κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Το βήμα ολοκληρώνεται με τις εξής ενέργειες:

- Οργάνωση του έργου από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης και την σύσταση Ομάδας Έργου και επιμέρους θεματικών ομάδων εργασίας, μία ανά θεματική ενότητα («Περιβάλλον και ποιότητα ζωής», «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός», «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση» «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας και Οικονομικής Κατάστασης του Δήμου»).
- Διατύπωση των αρχικών κατευθύνσεων της Δημοτικής Αρχής
- Προγραμματισμός του έργου
- Ενημέρωση του προσωπικού των υπηρεσιών και των Ν.Π. του Δήμου για τη διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος

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

Σκοπός του βήματος είναι η αποτύπωση και αξιολόγηση:

- της γενικής εικόνας της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού,
- της περιοχής του Δήμου και των κάθετων υπηρεσιών στο θεματικό τομέα «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής»,
- της περιοχής του Δήμου και των κάθετων υπηρεσιών στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός»,
- της περιοχής του Δήμου και των κάθετων υπηρεσιών στο θεματικό τομέα «Τοπική οικονομία και απασχόληση»,
- του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου και των οριζόντιων υπηρεσιών.

Για το σκοπό αυτό, η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης:

- περιγράφει συνοπτικά τη γενική, μακροσκοπική εικόνα της περιοχής του Δήμου αλλά και το Δήμο ως Οργανισμό,
- σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου και τα Νομικά του Πρόσωπα, όπου απαιτείται, αναφέρει τα γεωγραφικά, πληθυσμιακά, κοινωνικά, οικονομικά, πολεοδομικά, περιβαλλοντικά και αναπτυξιακά χαρακτηριστικά του Δήμου καθώς και των σχέσεων και των αλληλεξαρτήσεων του με την ευρύτερη περιοχή. Σειρά πινάκων διευκολύνουν τη συνοπτική και περιεκτική παρουσίαση των στοιχείων που απαιτούνται,
- σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου και τα Νομικά του Πρόσωπα, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων περιγραφής και αξιολόγησης της κατάστασης από τις υπηρεσίες και τα Ν.Π., προβαίνει σε εντοπισμό προβλημάτων για την τοπική ανάπτυξη σε κάθε θεματικό τομέα («Περιβάλλον και ποιότητα ζωής», «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός», «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση»). Σειρά

πινάκων διευκολύνουν τη συνοπτική και περιεκτική παρουσίαση των στοιχείων που απαιτούνται.

- σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, αποτυπώνει και παρουσιάζει συνοπτικά:
  - ✓ την οργανωτική δομή και τα συστήματα λειτουργίας,
  - ✓ το ανθρώπινο δυναμικό,
  - ✓ τις συνεργασίες,
  - ✓ διαδικασίες, συστήματα και πρότυπα που υποστηρίζουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση,
  - ✓ την κτιριακή υποδομή και τον τεχνικό εξοπλισμό,
  - ✓ οικονομικά στοιχεία και περιουσία.
- σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου και τα Νομικά του Πρόσωπα, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, για τους ανωτέρω αναφερόμενους προβαίνει σε εντοπισμό προβλημάτων για την εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου. Σειρά πινάκων διευκολύνουν τη συνοπτική και περιεκτική παρουσίαση των στοιχείων που απαιτούνται.

Η αξιολόγηση της περιοχής του Δήμου και της οργάνωσης και λειτουργίας του περιλαμβάνει τουλάχιστον:

- Τα κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης (τοπικά και εσωτερικά), τα οποία είναι σκόπιμο να αντιμετωπιστούν από το Δήμο μεσοπρόθεσμα, ιεραρχημένα κατά σειρά προτεραιότητας.
- Τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της περιοχής του Δήμου ως προς τα κρίσιμα ζητήματα, τις ανάγκες των πολιτών καθώς επίσης και την εκτιμώμενη ζήτηση για την παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο Δήμου.
- Τις δυνατότητες και τις υφιστάμενες αδυναμίες των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του, σε σχέση: α) με τις λειτουργίες που επιτελούν, το ανθρώπινο δυναμικό, την υλικοτεχνική τους υποδομή, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, και β) με την οικονομική κατάσταση του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του.
- Τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς από εξωγενείς παράγοντες (όπως θεσμικό πλαίσιο, εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές και χρηματοδοτήσεις).

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

Σκοποί του βήματος είναι:

- η διατύπωση του οράματος,
- η διατύπωση των κατευθυντηρίων πολιτικών επιλογών της Δημοτικής Αρχής για την επόμενη περίοδο,
- η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο Δήμος,
- ο προσδιορισμός των Μέτρων (Αναπτυξιακές Προτεραιότητες) και των Στόχων, σύμφωνα με τις οποίες θα διαρθρωθεί το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές (τομεακές και περιφερειακές) αναπτυξιακές προτεραιότητες.

Η στρατηγική του Δήμου οργανώνεται σε τέσσερις άξονες για κάθε έναν από τους οποίους εξειδικεύονται Μέτρα και Στόχοι:

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

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

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

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

Αναπτυξιακές προτεραιότητες του Δήμου αποτελούν γενικές κατευθύνσεις της Δημοτικής Αρχής που καθοδηγούν και προσανατολίζουν τις ειδικότερες αποφάσεις των υπηρεσιών κατά την επιλογή των δράσεων.

#### **Βήμα 4: Συνεργασία με όμορους Δήμους και την Περιφέρεια**

Σκοπός του βήματος είναι η διασφάλιση του συντονισμού των δράσεων υπερτοπικής ανάπτυξης και η προώθηση τυχόν διαδημοτικών και διαβαθμιδικών συνεργασιών (Περιφέρειας - Δήμου).

Το βήμα, εκτός των άλλων, στοχεύει επίσης στην αναβάθμιση του επιπέδου συνεργασίας του Δήμου με όμορους Δήμους για τη συντονισμένη προώθηση της υπερτοπικής ανάπτυξης και την από κοινού παροχή υπηρεσιών ή την υλοποίηση δράσεων και συμφωνιών.

Επιπρόσθετα, το βήμα στοχεύει στη συνεργασία του Δήμου με την Περιφέρεια, ώστε να συντονιστούν δράσεις που αφορούν στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη.

#### **Βήμα 5: Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και Διαδικασίες Διαβούλευσης**

Το βήμα περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

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

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

Με σκοπό την εφαρμογή της στρατηγικής του Δήμου, στο βήμα αυτό, καταρτίζεται το Επιχειρησιακό Σχέδιο για την επίτευξη κάθε Στόχου του Στρατηγικού Σχεδίου.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιλαμβάνει Άξονες, Μέτρα, Στόχους, όπως έχουν καταρτιστεί στη φάση κατάρτισης του Στρατηγικού Σχεδίου, και δράσεις που εξειδικεύουν τη στρατηγική του Δήμου. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα καταρτίζεται από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης σε συνεργασία με την Υπηρεσία που είναι αρμόδια για το Μέτρο και το Στόχο. Για την επίτευξη των Στόχων του κάθε Μέτρου σχεδιάζεται σειρά Δράσεων.

Για την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου απαιτούνται οι εξής ενέργειες:

1. Εξειδίκευση των Μέτρων και των Στόχων σε Δράσεις
2. Συνοπτική περιγραφή του σχεδίου δράσης για κάθε αρμόδια υπηρεσία

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο αναφέρεται τόσο σε δράσεις τοπικής ανάπτυξης όσο και σε δράσεις εσωτερικής ανάπτυξης.

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

Σκοποί του βήματος είναι:

- Ιεράρχηση & προγραμματισμός των δράσεων: διάρκεια και χρονοδιάγραμμα, αρμόδια υπηρεσία, φορείς υλοποίησης και χωροθέτηση, προτεραιότητα, προσδιορισμός των αναγκαίων ανθρωπίνων και υλικών πόρων για την υλοποίησή τους, εκροές, κλπ.
- Εκτίμηση του προϋπολογισμού των δράσεων
- Εκτίμηση των εσόδων και των πηγών χρηματοδότησης
- Κατανομή των εσόδων στα έτη για την κάλυψη των δαπανών των δράσεων

Ο πενταετής και ο οικονομικός προγραμματισμός πραγματοποιούνται από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, σε συνεργασία με την υπηρεσία που είναι αρμόδια για έκαστο Μέτρο και το Στόχο.

Προκειμένου να αποκτηθεί η συγκεντρωτική εικόνα των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος αλλά και η εικόνα για επιμέρους κατανομές, η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης δημιουργεί συγκεντρωτικούς πίνακες και τους ομαδοποιεί:

- ανάλογα με την υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για την υλοποίησή τους,
- ανάλογα με το είδος τους (λειτουργία, ενέργεια, επένδυση/έργο) (συνεχιζόμενη, νέα),
- ανάλογα με την προτεραιότητα,
- ανάλογα με τη χωροθέτηση (στο σύνολο της επικράτειας του Δήμου, ανά δημοτική/τοπική κοινότητα, διαδημοτική, διαβαθμιδική, κ.λπ.),
- ανάλογα με το έτος,
- ανάλογα με τη πηγή χρηματοδότησης και το έτος.

Μέσω των προηγούμενων ομαδοποιήσεων διενεργούνται ποικίλοι έλεγχοι των δράσεων.

Τέλος συντάσσονται οι Χρηματοδοτικοί Πίνακες του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

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

Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται οι δείκτες με βάση τους οποίους θα πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Οι δείκτες παρακολούθησης κατηγοριοποιούνται σε δείκτες εισροών, εκροών και αποτελέσματος.

### **Βήμα 9: Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος & Τελικές Ενέργειες**

Το βήμα περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

- Έγκριση από το Δ.Σ. του κάθε Νομικού Προσώπου του Δήμου, εντός μιας 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 Ο.Τ.Α.), με υποβολή σχετικής έκθεσης εγκεκριμένης από το Δημοτικό Συμβούλιο.
- Δημοσιοποίηση του προγράμματος από το Δήμο.

## 12. Οργάνωση του έργου (project management)

Η οργάνωση του έργου της εκπόνησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος του δήμου 2015 – 2019 και δει της α΄ φάσης αυτού, ήτοι του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ακολούθησε τα προβλεπόμενα στο εν ισχύ την περίοδο που ξεκίνησε το έργο Προεδρικό Διάταγμα. Έτσι, σύμφωνα με το άρθρο 1 του εν λόγω Προεδρικού Διατάγματος συγκροτήθηκε Διεπιστημονική Ομάδα Έργου (ΔΟΕ) αποτελούμενη από τους:

1. Σπανού Ελευθερία, κλάδου ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού, προϊσταμένη του Αυτοτελούς Τμήματος Προγραμματισμού και Οργάνωσης (υπεύθυνη της ΔΟΕ).
2. Ξάκη Στυλιανή, κλάδου ΠΕ Διοικητικού – Λογιστικού, προϊσταμένη της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας Δήμου Κιλκίς.
3. Αγτζίδου Ελισάβετ, κλάδου ΠΕ Γεωπόνων, Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης Δήμου Κιλκίς.
4. Σαρατσοπούλου Αικατερίνη, κλάδου ΤΕ Πολιτικών Δομικών Έργων, προϊσταμένη του Τμήματος Περιβάλλοντος και Πρασίνου της Διεύθυνσης Καθαριότητας, Ανακύκλωσης, Περιβάλλοντος και Πρασίνου Δήμου Κιλκίς.
5. Κυρτσιδης Δημήτριος, κλάδου ΠΕ Δασολόγων, προϊστάμενος του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών Δήμου Κιλκίς.
6. Θεοδωράκος Χρήστος, κλάδου ΤΕ Τεχνολόγων Μηχανικών, προϊστάμενος του Τμήματος Συντονισμού, Ελέγχου και Διοικητικής Στήριξης της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών Δήμου Κιλκίς.
7. Κωνσταντινίδου Σοφία, κλάδου ΠΕ Οικονομικού-Λογιστικού, υπάλληλος του Τμήματος Λογιστηρίου και Προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Κιλκίς.
8. Παπαδοπούλου Δάφνη, κλάδου ΔΕ Συντηρητών Έργων Τέχνης, υπάλληλος του Τμήματος Απασχόλησης, Τουρισμού και Πολιτισμού της Διεύθυνσης Τοπικής Οικονομικής ανάπτυξης Δήμου Κιλκίς.
9. Αγαθοπούλου Ζωή, κλάδου ΔΕ Διοικητικού, υπάλληλος του Αυτοτελούς Τμήματος Προγραμματισμού και Οργάνωσης Δήμου Κιλκίς.
10. Σατανάκης Απόστολος, Ειδικός Συνεργάτης Δημάρχου Κιλκίς.

Για τη συμβουλευτική υποστήριξη των εργασιών της η διεπιστημονική ομάδα έργου συνεργάστηκε με τα στελέχη της Αναπτυξιακής Κιλκίς Α.Ε. κ.κ. Παναγιώτη Κωνσταντινίδη και Ρένα Διαμαντίδου.

Η Διεπιστημονική Ομάδα Έργου, υπό την εποπτεία του δημάρχου Κιλκίς κ. Δημητρίου Σισμανίδη, συνεργάστηκε άψογα με όλες τις Διευθύνσεις του δήμου αλλά και τα Νομικά Πρόσωπα συγκεντρώνοντας και αξιολογώντας πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του δήμου.