

ΠΕ1 – ΕΝΟΤΗΤΑ 1.2

Συμμετοχικές Διαδικασίες και στρατηγικός σχεδιασμός

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

*Νεκταρία Μαραβά, MSc.,
Σύμβουλος Τοπικής Αυτοδιοίκησης*



Στρατηγικός Σχεδιασμός

Όραμα / Αποστολή

Αξίες

Στρατηγικές Προτεραιότητες

Γενικοί/Ειδικοί Στόχοι

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός του Δήμου αφορά το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές προτεραιότητες που έχουν από κοινού αποφασισθεί με την τοπική κοινωνία για μία μεσοπρόθεσμη περίοδο.

Μοντέλο Κατάρτισης Στρατηγικού Σχεδιασμού A B C D E

Που είμαστε

Που θέλουμε να πάμε

Πώς θα πάμε

Πώς τα πάμε

Aνάλυση

Baseline

Components

Down to Specifics

Evaluate

- Περιβάλλον

- Κατάσταση – Παρελθόν, Παρών και Μέλλον

- Όραμα και Αποστολή

μέτρηση της απόδοσης

- Performance Management

- Βασικά Στοιχεία

- Κρίσιμα ζητήματα

- Αξίες / Κατευθυντήριες Γραμμές

- Στόχοι / κύριοι δείκτες απόδοσης

- Review Progress – Balanced Scorecard

- Situational Analysis

- Συσχέτιση με ικανότητες

- Στρατηγικοί Στόχοι

- Σχέδια Δράσης

- Take Corrective Actions

- SWOT – Strength's, Weaknesses, Opportunities, Threats

- Κενά

- Ειδικοί στόχοι

- Έργα

- Feedback upstream – revise plans

Τα ετήσια Επιχειρησιακά Προγράμματα που καταρτίζονται απαντούν στο ερώτημα πώς θα υλοποιήσουμε τους στόχους μας! Πρώτο βήμα σε αυτό η κατάρτιση των σχεδίων Δράσης.

Στρατηγικός στόχος
Αναβάθμιση φυσικού περιβάλλοντος

Επιχειρησιακός στόχος
Ολοκληρωμένη διαχείριση απορριμμάτων

Ενεργειακή αναβάθμιση
κτηρίων

Δράση
Πρώθηση
ανακύκλωσης

Δράση
Δημιουργία μονάδας ανακύκλωσης

Διαδικασία I
Αύξηση ποσοστού διαλογής στην πηγή

Διαδικασία II

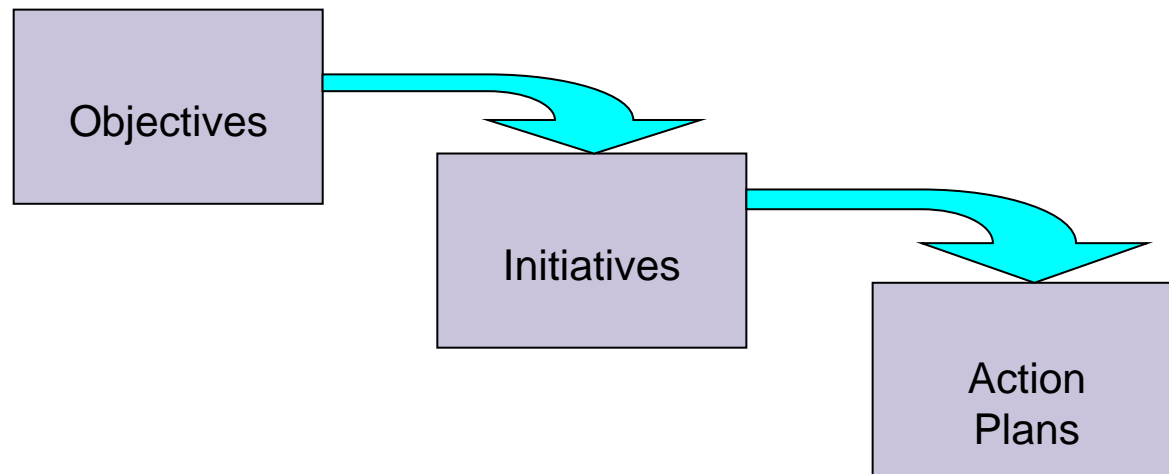
Σχέδιο Δράσεων

Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, Επιμόρφωση Στελεχών σε θέματα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού

Τι είναι τα σχέδια δράσης;

Εξειδικεύουν την υλοποίηση των στόχων συγκεκριμένων μέτρων που έχουν προκύψει από την στρατηγική.

Κάθε δράση θα πρέπει να αναλύεται σε ένα σχέδιο δράσης με στοιχεία που αφορούν τις διαδικασίες, τα οικονομικά μέτρα, την ικανοποίηση των πελατών-κατοίκων -φορέων, την βελτίωση των κρίσιμων ζητημάτων. Περιγράφουν το τι κάνει ποιος, πότε ολοκληρώνεται και τι απαιτείται για την υλοποίηση των δράσεων.



Χαρακτηριστικά των Σχεδίων Δράσης

- Ανάθεση ευθύνης για την υλοποίηση της δράσης /δράσεων.
- Πλήρη περιγραφή των σταδίων υλοποίησης
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- Απαραίτητοι πόροι
- Ποια θα είναι τα μετρήσιμα αποτελέσματα με βάση απτούς δείκτες
- Σύνοψη της σκοπιμότητας της δράσης
- Συνέργειες

Πώς επιλέγουμε τα σχέδια δράσης;

- Για να καταρτιστεί το ετήσιο πρόγραμμα δράσης θα πρέπει να ιεραρχήσουμε τις στρατηγικές προτεραιότητες μας χρονικά!
- Ποια προτεραιότητα προηγείται και στην υλοποίηση ποιανού στόχου συμβάλλει;
- Γιατί να επιλεχθεί;

Λύση: Η σημασία των προτεραιοτήτων (Νόμος Pareto)

Η σημασία των προτεραιοτήτων

Αρχή Pareto

Η Αρχή του Pareto, στο ευρύτερο πλαίσιο της, υποστηρίζει ότι 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από 20% των μέσων ή αιτίων.

Ασφαλώς, η αναλογία 80 προς 20 ισχύει συνήθως κατά προσέγγιση.

Ωστόσο, πάντα καθιστά εμφανή την εξαιρετικά ανισομερή κατανομή αιτίων και αποτελεσμάτων ή μέσων και παραγώγων

Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων

- **A προτεραιότητα:**

Δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν άμεσα/βραχυπρόθεσμα, απαντούν σε άμεσες ανάγκες πολιτών, ανάγκες της περιοχής, ή της ίδιας της Δημοτικής Αρχής και των Νομικών της Προσώπων ως Οργανισμών, και για τις οποίες έχουν διασφαλιστεί οι απαραίτητοι πόροι (χρηματοδότηση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομή, εξοπλισμός, κλπ.)

- **B προτεραιότητα:**

Δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν μεσοπρόθεσμα ή προϋποθέτουν συνέργειες ή απαντούν σε λιγότερο άμεσες ανάγκες πολιτών, ή ανάγκες της περιοχής, ή του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων ως Οργανισμών, ή για τις οποίες δεν έχουν διασφαλιστεί συνολικά οι απαραίτητοι πόροι (χρηματοδότηση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομή, εξοπλισμός, κλπ.)

- **Γ Προτεραιότητα:**

Δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν μακροπρόθεσμα, προϋποθέτουν τη επίτευξη άλλων δράσεων που προηγούνται στην υλοποίηση και για τις οποίες έχουν μερικά διασφαλιστεί οι απαραίτητοι πόροι (χρηματοδότηση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομή, εξοπλισμός, κλπ.)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- **Ενέργεια 1η:** Ομαδοποίηση, έλεγχος και οριστικοποίηση των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος (με την Αρχή του Pareto)
- **Ενέργεια 2η:** Κωδικοποίηση, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και προϋπολογισμός των δράσεων
- **Ενέργεια 3η :** Έλεγχος Σχεδίων Δράσης
- **Ενέργεια 4η :** Οικονομικός Προγραμματισμός και Χρηματοδοτικοί Πίνακες Επιχειρησιακού Προγράμματος
- **Ενέργεια 5η :** Εκτίμηση εσόδων και δαπανών σε ορίζοντα πενταετίας
- **Ενέργεια 6^η :** Κατάρτιση Δεικτών Παρακολούθησης – Αξιολόγησης

Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης-GANTT

- Πρόκειται για ένα οριζόντιο ραβδόγραμμα που απεικονίζει τη σχέση των διαφορετικών εργασιών του έργου, μέσα στον χρόνο.
- Χαρακτηρίζεται από απλότητα στον έλεγχο και ευκολία στη σχεδίαση.
- Αποτελείται από δύο άξονες, έναν οριζόντιο και έναν κάθετο.
- Ο οριζόντιος άξονας έχει τα χρονικά διαστήματα και ορίζει τη χρονική διάρκεια του έργου.
- Ο κάθετος άξονας αντιστοιχεί στις δραστηριότητες που απαρτίζουν το έργο.
- Κάθε δραστηριότητα έχει ένα όνομα και σε καθεμία αντιστοιχεί μια χρονική διάρκεια.

Τι
είναι;

Πηγή: Θ Μητάκος · 2015

Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης-GANTT

	Task Name	Διάρκεια	Εναρξη	Λήξη
1	Μελέτη Σκοπιμότητας	5 ημέρες	Δευτ. 27/1/14	Παρ. 31/1/14
2	Ανάλυση Απαιτήσεων	20 ημέρες	Παρ. 31/1/14	Πέμ. 27/2/14
3	Σχεδίαση Λογισμικού	20 ημέρες	Παρ. 28/2/14	Πέμ. 27/3/14
4	Υλοποίηση	20 ημέρες	Δευτ. 31/3/14	Δευτ. 28/4/14
5	Έλεγχος	20 ημέρες	Δευτ. 31/3/14	Δευτ. 28/4/14
6	Εγκατάσταση	1 ημέρα	Δευτ. 28/4/14	Δευτ. 28/4/14
7	Λειτουργία και Συντήρηση	20 ημέρες	Δευτ. 28/4/14	Παρ. 23/5/14



Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Οικονομικός Προγραμματισμός Δήμου

Εναρμόνιση
προϋπολογισμού και
επιχειρησιακού
σχεδιασμού

Διασφάλιση
διαθεσιμότητας
απαιτούμενων
χρηματοδοτικών
πόρων

Υποστήριξη
οικονομικής
βιωσιμότητας
προτεινόμενων
δράσεων

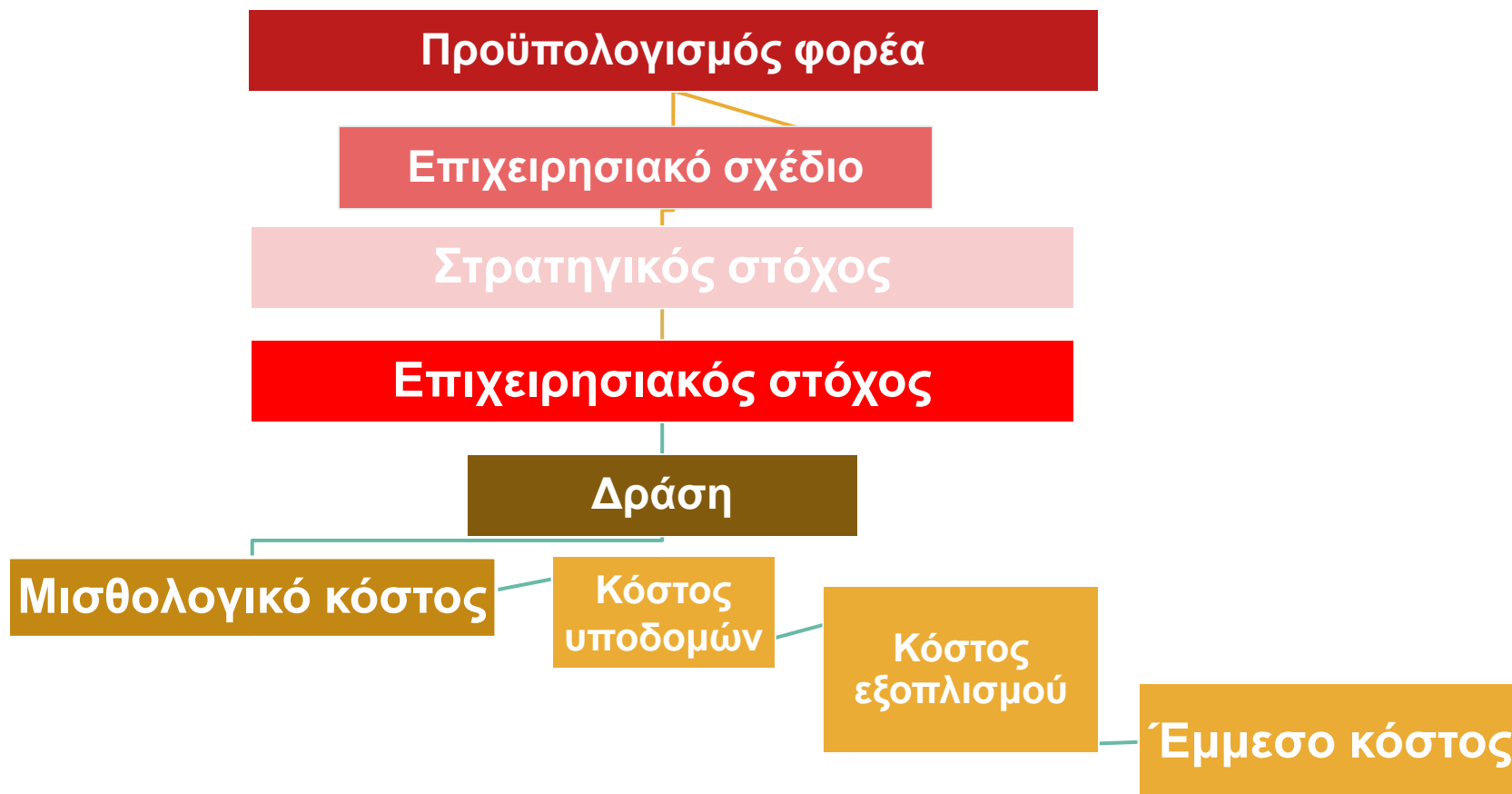
Αποφυγή
επικαλυπτόμενων
χρηματοδοτήσεων

Υπολογισμός
πραγματικού κόστους
παροχής δράσεων
επιχειρησιακού
σχεδίου

Συγκριτική οικονομική
αξιολόγηση επιλεγείσας
μεθόδου παροχής
υπηρεσιών
επιχειρησιακού σχεδίου

Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, Επιμόρφωση Στελεχών σε Θέματα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού

Προϋπολογισμός Δήμου και οικονομική ανάλυση επιχειρησιακού σχεδίου



Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ, Επιμόρφωση Στελεχών σε θέματα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού

- ✓ Γιαουτζή, Μ. και Στρατηγέα, Α. (2011), *Χωροταξικός σχεδιασμός: Θεωρία και πράξη*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- ✓ Διεθνής Ένωση για τη Δημόσια Συμμετοχή – IAP2 - <http://www.iap2.org/>.
- ✓ Μεταξάς, Θ. Και Λαλένης, Κ. (2006), *Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού και ως εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης, Αειχώρος, Τόμος 5, Τεύχος 1, σελ. 4-37.*
- ✓ Στρατηγέα, Α. (2015), *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα, Πρόγραμμα Κάλιππος, Αθήνα, ISBN 978-960-603-241-7, <http://repository.kallipos.gr/handle/11419/5428> (ηλεκτρονικό βιβλίο).*
- ✓ ΕΕΤΑΑ (2011), *Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ Α΄ Βαθμού*
- ✓ Λίτσος Η., 2002, «Επιχειρησιακά προγράμματα και διαδικασίες προγραμματισμού στους ΟΤΑ», *Περιοδικό «Επιθεώρηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», τεύχος 101*

- ✓ Ν. 3852/2010, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, ΦΕΚ 87/τ. Α'/07-06-2010
- ✓ Στρατηγέα, Α., Μαραβά, Ν. και Αλεξόπουλος, Α. (2016α), Οδηγός Καλών Πρακτικών για τον Συμμετοχικό Πολιτιστικό Σχεδιασμό σε Τοπικό Επίπεδο, Έκθεση ΙΙΙ.2, Πρόγραμμα «Είμαστε Όλοι Πολίτες» του Χρηματοδοτικού Μηχανισμού του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) 2009-2014 για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), Πρόσκληση «Προαγωγή των Δημοκρατικών Αξιών, συμπεριλαμβανομένων των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων», 2015-16, DOI: 10.13140/RG.2.1.2908.8884
- ✓ Μαραβά Ν. , Αλεξόπουλος, Αν. & Στρατηγέα, Αν (2016β), Η Συμμετοχική Προσέγγιση στη Διατύπωση Σχεδιαστικών στόχων στο πλαίσιο του πολιτιστικού σχεδιασμού-Η εμπειρία του DemoCU” Κείμενα Περιφερειακής Επιστήμης, Τόμος VII (1), 2016, pp. 111-128.
- ✓ Bridges, F. J., & Roquemore, L. L. (1996). Management for athletic/sport administration: theory and practice (No. Ed. 2). Educational Services for Management, Inc.

Νόμοι, ΠΔ, ΥΑ και Εγκύκλιοι

- Υπουργική Απόφαση 18183, «Δομή και περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α.», ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007
- Υπουργική Απόφαση 5694/3-2-2011 σύμφωνα με την οποία τροποποιείται η ΥΑ 18183/13-4-2007
- ΠΔ 185 / 2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού»
- Εγκύκλιος αρ. 66/50837/14-9-2007 του Υφυπουργού Εσωτερικών, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ α' βαθμού
- Ν.3230 / 2004 : Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ Α' 44/11.02.2004
- ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270 / 1-3-2007 της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής γραμματείας δημόσιας διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης»

- ✓ Ν. 4555/18 «Κλεισθένης Ι», Άρθρο 175: Τετραετή Επιχειρησιακά Προγράμματα -Ετήσια Προγράμματα Δράσης Δήμων (Τροποποίηση άρθρου 266 του ν. 3852/10)
- ✓ Ν.4674/20, «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των ΟΤΑ...», άρθρο 7 (αναθέσεις Ε.Π.)
- ✓ Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΚΔΔΑ (2015), Επιμόρφωση Στελεχών Αυτοδιοίκησης σε θέματα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού
- ✓ Μητάκος, Θ. 2015. Εισαγωγή στα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Μητάκος, Θ. 2015. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 1. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/749>

*ΑΠΟΨΗ Α.Ε.
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ,
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ*

www.apopsi.gr

T:210-4629300

