



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σύγχρονη Διοίκηση και Στρατηγικός σχεδιασμός στους Δήμους

της Αναστασίας Ευαγγέλου

Επιβλέπων: Κυπριωτέλης Ευστράτιος, Λέκτορας

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2024

**Modern Administration
and
Strategic Planning in Municipalities**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα,

Τρίτη 22 Οκτωβρίου 2024

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Όνομα: Ευστράτιος Επίθετο: Κυπριωτέλης

Τίτλος: Λέκτορας, βαθμίδα: Λέκτορας

2. Μέλος επιτροπής

Όνομα: Γεώργιος Επίθετο: Κόλιας,

τίτλος: Επίκουρος Καθηγητής, βαθμίδα: Επίκουρος

3. Μέλος επιτροπής

Όνομα: Ειρήνη, Επίθετο: Τριάρχη,

τίτλος: Λέκτορας , βαθμίδα: Λέκτορας

© Ευαγγέλου Αναστασία 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Allrightsreserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ευαγγέλου Αναστασία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου Εργασίας, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ευστράτιο Κυπριωτέλη, για την υποστήριξη στην Διπλωματική Εργασία.

Τόσο ο κ.Κυπριωτέλης όσο και η κ. Αικατερίνη Γαλανού και ο κ.Γεωργόπουλος Αντώνιος, διδάσκοντες στο μάθημα «Στρατηγική Επιχειρήσεων & Οργανισμών» , με ενέπνευσαν να επιλέξω το θέμα της διπλωματικής μου εργασίας.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω, το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών» (Master of science in business administration), για την ευκαιρία που είχα σε γνώσεις και εμπειρίες στα πλαίσια των σπουδών μου.

Τέλος, εκφράζω το θαυμασμό μου και την ευγνωμοσύνη μου στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων και στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής που υλοποιούν το προαναφερόμενο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών δίνοντας ανεκτίμητη ευκαιρία σε πλήθος Πτυχιούχων για την επιμόρφωση τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εξετάζει την σημασία της σύγχρονης διοίκησης και την διάρθρωση του στρατηγικού σχεδιασμού στους Δήμους της Ελληνικής επικράτειας. Δεδομένου ότι το διοικητικό σύστημα των ελληνικών Δήμων, είναι αλληλένδετο λειτουργικά με το πολιτικό και λαμβάνοντας υπόψη την έλλειψη συντονισμού της δημόσιας διοίκησης, καθώς και την απουσία εμπιστοσύνης των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση, λόγω των «πελατειακών» σχέσεων, τα πιο συνήθη προβλήματα που εντοπίζονται να προκαλούν την στασιμότητα στον εκσυγχρονισμό των Δήμων είναι κυρίως συστημικά. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση άρθρων βιβλίων και άλλων σχετικών ηλεκτρονικών πηγών του διαδικτύου επιχειρήθηκε η ανάδειξη του βαθμού σύνδεσης της σύγχρονης διοίκησης και του στρατηγικού σχεδιασμού αυτής, με την αποτελεσματική υλοποίηση προγραμμάτων που υποστηρίζονται από Ευρωπαϊκά κυρίως κονδύλια καθώς και η συνδρομή της τεχνολογίας στη δημιουργία «έξυπνων πόλεων», με απότοκο πολλαπλά κοινωνικά οφέλη με κυριότερο όλων την αποκέντρωση για την στήριξη μικρών πόλεων και της υπαίθρου. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας εργασίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός χρειάζεται να έχει έναν ολοκληρωμένο χαρακτήρα και να εντάσσεται σε ένα πλήρες επιχειρησιακό πλάνο το οποίο θα αποδώσει μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση του εκάστοτε Δήμου, υιοθετώντας σύγχρονες μεθόδους για κάθε διοικητική δράση. Αυτό όπως διαπιστώνεται, μπορεί να καταστεί δυνατό, μόνο εφόσον ο κάθε Δήμος εφαρμόσει τον στρατηγικό σχεδιασμό του, εκμεταλλευόμενος τους αδαπάνητους χρηματοδοτικούς πόρους, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός οφείλει να διαρθρώνεται ανεξάρτητα από τον βαθμό ωριμότητας σε ζητήματα σύγχρονης διοίκησης. Τέλος διαπιστώθηκε ο καίριος ρόλος των δημοτών και της στροφής στην καινοτομία, σε όλα τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης που εξετάστηκαν τα οποία θα πρέπει να

ενσωματώνουν καινα αξιοποιούν καλές πρακτικές, προκειμένου να αντιμετωπιστούν κίνδυνοι που ελλοχεύουν, όπως η κυβερνοασφάλεια. Έννοιες όπως η σύγχρονη διοίκηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η ευφυής διακυβέρνηση, διερευνώνται μέσα από την εκτενή αξιολόγηση του σχεδίου για του Δήμους που βρίσκονται στην φάση υλοποίησης, και καταδεικνύουν πως ιδίως για την Ελλάδα, υπάρχουν ενθαρρυντικές υφιστάμενες δράσεις που έχουν ήδη υλοποιηθεί, ωστόσο θα είχε ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον να μελετηθούν περαιτέρω στο μέλλον.

Λέξεις-κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Σύγχρονη Διοίκηση, Στρατηγική Δήμων, Ψηφιακός μετασχηματισμός Δήμων, Διπλωματία πόλεων, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Καινοτομία Δήμων, Τεχνολογία Έξυπνης πόλης

ABSTRACT

This Thesis examines the importance of modern administration and the structure of strategic planning in the Municipalities of the Greek territory. Given that the administrative system of the Greek Municipalities is functionally interconnected with the political one and taking into account the lack of coordination of the public administration, as well as the lack of trust of the citizens towards the public administration, due to "customer" relations, the most common problems identified to cause stagnation in the modernization of Municipalities are mainly systemic. Through the literature review of articles, books and other relevant electronic sources on the internet, an attempt was made to highlight the degree of connection of modern administration and its strategic planning, with the effective implementation of programs supported by European funds, as well as the assistance of technology in the creation of "smart of cities", yielding multiple social benefits with the most important of all being, the decentralization to support small towns and the countryside. According to the findings of this work, strategic planning needs to have an integrated character and be part of a complete business plan which will give long-term sustainability and efficiency to the administration of each Municipality, by adopting modern methods for every administrative action. This, as found, can only be possible if each Municipality implements its strategic planning, exploiting the indisposed financial resources, in the best possible way, as strategic planning can be structured regardless of the degree of maturity in matters of modern administration. Finally, the key role of citizens and the shift to innovation was established, in all the modern management models examined, which should incorporate and exploit good practices, in order to deal with

lurking risks, such as cyber security. Concepts such as modern administration, strategic planning, digital transformation, intelligent governance, are explored through the extensive evaluation of the plan for the Municipalities that are in the implementation phase, and demonstrate that especially for Greece, there are encouraging existing actions that have already implemented, however it would be of particular research interest to study them further in the future.

Keywords: Public Administration, Modern Administration, Municipal Strategy, Digital Transformation of Municipalities, City Diplomacy, Strategic Planning, Municipal Innovation, Smart City Technology

***«Ο πολίτης ουδενί των άλλων ορίζεται
μᾶλλον ἢ τῷ μετέχειν κρίσεως και αρχῆς»***

(Το κύριο γνώρισμα του πολίτη είναι η
συμμετοχή στην απονομή δικαιοσύνης
και στην άσκηση εξουσίας)

Αριστοτέλης, 384-322 π.Χ.
Αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vii
ABSTRACT	ix
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	xii
ΑΦΙΕΡΩΣΗ	xvi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	xvii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Δομή της εργασίας	2
Κεφάλαιο 1: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και η Δομή της	4
1.1 Η έννοια της δημόσιας διοίκησης	4
1.2 Η Δημόσια διοίκηση και η αρχή της διάκριση των εξουσιών.....	5
1.3 Η Δημόσια διοίκηση υπό την λειτουργική της έννοια	6
1.4 Δημόσια υπηρεσία.....	9
1.5 Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση	11
Κεφάλαιο 2: Εισαγωγή στη Σύγχρονη Διοίκηση και τον Στρατηγικό Σχεδιασμό Δήμων.....	15
2.1 Η ιστορική εξέλιξη της διοίκησης και του στρατηγικού σχεδιασμού	15
2.2 Νέα δημόσια διοίκηση	16
2.3 Ιστορική εξέλιξη της νέας δημόσιας διοίκησης	19
Κεφάλαιο 3: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	21
3.1 Περιφέρειες και δήμοι.....	21
3.2 Οι δήμοι	22
3.3 Διαφοροποίηση	25
Κεφάλαιο 4: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Σύγχρονη Διοίκηση.....	28

4.1 Στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους	28
4.2 Το σύγχρονο μοντέλο οικονομικής διοίκησης των δήμων.....	32
4.3 Η σύγχρονη διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δήμων σήμερα	34
Κεφάλαιο 5: Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Περίοδο της Πανδημίας και Μετέπειτα.....	36
5.1 Οι αλλαγές στην δημόσια διοίκηση στην περίοδο της πανδημίας.....	36
5.2 Η δημόσια διοίκηση στην χώρα μας προ πανδημίας	39
5.3 Οι επιπτώσεις της πανδημίας	40
Κεφάλαιο 6: Ο Ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης , η Στρατηγική της και η Δράση της Ε.Ε.Τ.Α.Α ως Εργαλείο στην Στρατηγική των Δήμων.....	43
6.1 Εισαγωγικά.....	43
6.2 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης	44
6.3 Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης	47
6.4 Η δράση της Ε.Ε.Τ.Α.Α ως εργαλείο στην στρατηγική των δήμων	49
Κεφάλαιο 7: Ευρωπαϊκά Προγράμματα και Χρηματοδοτικά Εργαλεία	51
7.1 Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)	51
7.2 ΕΣΠΑ και τοπική αυτοδιοίκηση	52
7.3 Δυνατότητες χρηματοδότησης για δημόσιους οργανισμούς.....	54
Κεφάλαιο 8: Ανάπτυξη στρατηγικής Δήμων	57
8.1 Η σημασία της ανάπτυξης στρατηγικής δήμων	57
8.2 Δημοσιονομική βιωσιμότητα	58
8.3 Στρατηγικές για τις υποδομές για την ανάπτυξη των δήμων	59
8.4 Η σύγχρονη διοίκηση σε ευρωπαϊκές πόλεις.....	61
8.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός στους δήμους	62
8.6 Έξυπνες πόλεις.....	64
Κεφάλαιο 9: Νομοθετικό Πλαίσιο για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στην Ελλάδα	67
9.1 Ανάλυση του ρόλου της κυβέρνησης και των δήμων	67

9.2 Ειδικές νομοθετικές ρυθμίσεις και προγράμματα.....	68
9.3 Βιώσιμη ανάπτυξη	69
Κεφάλαιο 10: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.....	71
10.1 Συνολικό επιχειρησιακό σχέδιο	71
10.2 Θεσμικό πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδίου.....	72
10.3 Τα χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού σχεδίου	73
10.4 Δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του επιχειρησιακού σχεδίου.....	75
Κεφάλαιο 11: Τεχνολογία και Έξυπνη Πόλη	77
11.1 Η επίδραση της τεχνολογίας στην αποκέντρωση ως στρατηγική.....	77
11.2 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην αναβάθμιση των διοικητικών δομών των δήμων.....	79
11.3 Τεχνολογία και τοπική ανάπτυξη	80
11.4 Μελλοντικές εξελίξεις της τεχνολογίας και η αποκέντρωση.....	82
11.5 Περιφερειακό σχέδιο ανάπτυξης και δημογραφικές ανισότητες	82
Κεφάλαιο 12: Προκλήσεις στη Σύγχρονη Διοίκηση και το Στρατηγικό Σχεδιασμό	85
12.1 Διοικητικές και κοινωνικές προκλήσεις στους δήμους.....	85
12.2 Εμπόδια στον στρατηγικό σχεδιασμό των δήμων	87
Κεφάλαιο 13: Καινοτόμες Δράσεις και Προοπτικές	90
13.1 Ευκαιρίες για καινοτομίες στη διοίκηση και στρατηγικό σχεδιασμό των δήμων.....	90
13.2 Εμπλεκόμενοι φορείς στις διαδικασίες καινοτομίας και συνεργασίας για τους δήμους.....	92
Προτάσεις Οργάνωσης και Δράσεις- Μελλοντικές Κατευθύνσεις.....	95
Συμπεράσματα	97
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	99
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	103

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

*στον Δήμαρχο ηγέτη,
Βασίλειο Βέργο (1949-2013).*

*Δήμος Φιλιπριάδας
(1991-1994 και 1999-2002)*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ICT.....	Information Communication Technology
PPPs.....	Public-Private Partnerships
SWOT.....	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
ΑΕΙ.....	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
AMIF.....	Asylum, Migration and Integration Fund
ΑΠΕ.....	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
ΔΕΚΟ	Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας
Ε.Π.....	Επιχειρησιακών Προγραμμάτων
ΕΓΤΑΑ.....	Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης
ΕΕ.....	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΣΥΠ.....	Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας
ΕΕΤΑΑ.....	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΕΚΤ.....	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΣΔΔΑ.....	Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΠΑ.....	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΤΘΑΤ.....	Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας
ΕΤΠΑ.....	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΜΜΕ.....	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
ΝΠΔΔ.....	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ.....	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΚΑ.....	Οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης
ΟΟΣΑ.....	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ.....	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΣΒΑ.....	Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης
ΣΔΙΤ.....	Συνύπαρξη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα
ΣτΕ.....	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΤΑ.....	Ταμείο Συνοχής

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι σε ένα ανεπτυγμένο ευρωπαϊκό δημοκρατικό κράτος, η διοίκηση των δήμων πρέπει να είναι αποτελεσματική και να υιοθετεί νέες πρακτικές και στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτή η προσέγγιση αποσκοπεί στο να φέρει τους δήμους της χώρας στο ίδιο επίπεδο με αυτούς της υπόλοιπης Ευρώπης. Η νέα πραγματικότητα απαιτεί εκσυγχρονισμό της διοίκησης, με ουσιαστική ενσωμάτωση σύγχρονων μεθόδων παροχής υπηρεσιών σε δημότες και επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση της διαφάνειας, τη διευκόλυνση της συμμετοχής των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την προώθηση της καινοτομίας σε κάθε τομέα δημοσίων υπηρεσιών.

Παρότι παρατηρούνται κάποια πρώτα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής στη χώρα μας, δεν είναι καθολικά και ισομερώς κατανεμημένα σε όλους τους δήμους. Όπως θα δούμε σε κάποια παραδείγματα στην συνέχεια, υπάρχουν κάποιοι «έξυπνοι δήμοι» ευρωπαϊκού επιπέδου, που όμως αποτελούν μειοψηφία. Συχνά λείπει ένας ολιστικός σχεδιασμός από τη δημόσια διοίκηση, μιας και τα ευρωπαϊκά χρηματοδοτούμενα προγράμματα δεν αξιοποιούνται επαρκώς από όλους τους δήμους, με κάποιους να μην τα παρακολουθούν καν. Αυτό υποδεικνύει την ανάγκη για καλύτερη ενημέρωση και εκπαίδευση των δημοτικών αρχών σχετικά με τις διαθέσιμες ευκαιρίες και τα εργαλεία χρηματοδότησης, καθώς και την ανάγκη για ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων.

Συνολικά, η σύγχρονη διοίκηση των δήμων πρέπει να εστιάζει στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, τόσο των εθνικών όσο και των ευρωπαϊκών, με απώτερο σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των τοπικών προκλήσεων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα εργαλείο για την επίτευξη αυτών των στόχων, καθοδηγώντας τις ενέργειες του δήμου σύμφωνα με μια συνεκτική στρατηγική κατεύθυνση. Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει την ανάλυση του τοπικού περιβάλλοντος, την εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων, την ταυτοποίηση των δυνατοτήτων και προκλήσεων, τον καθορισμό και την ιεράρχηση των στόχων, καθώς και την ανάπτυξη μέτρων αξιολόγησης και παρακολούθησης της προόδου του σχεδιασμού (Σάνδρα Κοέν, 2023).

Βασικές συνιστώσες στον εκσυγχρονισμό της διοίκησης περιλαμβάνουν τη διαφάνεια, τη συμμετοχή των πολιτών και την καινοτομία. Οι δήμοι πρέπει να ενισχύσουν ενεργά τη διαφάνεια, να προωθήσουν την συμμετοχή των δημοτών στην διαδικασία λήψης

αποφάσεων και να ενθαρρύνουν την καινοτομία και τις μεταρρυθμίσεις σε κάθε τομέα παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο, η σύγχρονη διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλουν στη δημιουργία βιώσιμων και κοινωνικά αναβαθμισμένων πόλεων. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας με άλλους δήμους, καθώς και με εθνικούς και διεθνείς φορείς, προκειμένου να μοιραστούν βέλτιστες πρακτικές και να ενισχύσουν την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών (Osborne & Brown, 2011).

Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει την εξέλιξη της διοίκησης και του στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους της Ελλάδας, αναλύοντας τις δομές της δημόσιας διοίκησης, την ιστορική της πορεία, καθώς και τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τοπικοί οργανισμοί αυτοδιοίκησης.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση που στηρίζεται σε επιστημονικά περιοδικά, άρθρα, συγγράμματα, στην στοχευμένη αναζήτηση στο διαδίκτυο, σε αναφορές σε διάφορες πηγές, όπου αναφέρονται ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού, σύγχρονης διοίκησης, πρακτικών και πολιτικών που υιοθετούνται σε άλλες χώρες, καινοτομίες στην διοίκηση των Δήμων, σε μελέτες και προγράμματα που οδηγούν σε εκσυγχρονισμό και στον σπουδαίο ρόλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Χρησιμοποιήθηκε υλικό από σχετικές μελέτες, αλλά και ιστοσελίδες που αφορούν Δήμους και Πόλεις παγκοσμίως, που έχουν δημοσιευθεί στην αγγλική γλώσσα, ώστε η προσέγγιση του θέματος να είναι όσο το δυνατόν πιο επικαιροποιημένη.

Η εργασία δομείται σε δεκατρία κύρια κεφάλαια. Αρχικά, θα παρουσιαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο θα περιλαμβάνει θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της διοίκησης και συγκεκριμένα της δημόσιας διοίκησης μέσα από τις βασικές αρχές και λειτουργίες που διέπονται. Συμπληρωματικά θα αναφερθούμε στην έννοια της διακυβέρνησης ως την διαδικασία άσκησης πολιτικής εξουσίας και διοίκησης καθώς και στον ρόλο της Δημόσιας υπηρεσίας ως βασικό στοιχείο της Δημοκρατικής λειτουργίας. Στα επόμενα κεφάλαια εξετάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Αρχικά το πρώτο ερώτημα που επιχειρεί να διερευνηθεί είναι με ποιον τρόπο και κατά πόσο οι οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ειδικότερα οι Δήμοι υλοποιώντας αποτελεσματικά τα προγράμματα έργων και δράσεων της ΕΕ, αξιοποιώντας χρηματοδοτήσεις των Ευρωπαϊκών ταμείων

καταφέρνουν να εφαρμόσουν την στρατηγική τους. Καθώς επίσης με τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες ανάπτυξης στην τοπική κοινωνία λειτουργώντας σε περιβάλλον σύγχρονης διοίκησης.

Σε επόμενα κεφάλαια διερευνάται το ερώτημα, κατά πόσο συμβάλει η δημιουργία της «έξυπνης πόλης» μέσα από την πρόοδο της τεχνολογίας και την δράση ψηφιακού μετασχηματισμού, στην έννοια της αποκέντρωσης ως προς την διάσταση της αποκεντρωμένης εξουσίας αλλά και ως προς την διάσταση της εξάλειψης των δημογραφικών ανισοτήτων ενισχύοντας τον πληθυσμό της περιφέρειας και την τοπική ανάπτυξη σε επίπεδο οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό. Αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα επιχειρείται να απαντηθούν μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, παρέχοντας μια σαφή κατεύθυνση για την μελλοντική διάρθρωση της στρατηγικής των Δήμων.

Η εργασία ολοκληρώνεται με ανάλυση και συζήτηση των αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης μέσα από την σύνδεση τους με τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης και την επίδραση του βαθμού ενσωμάτωσής τους στα βήματα που κάνουν οι σύγχρονοι δήμοι να εκσυγχρονιστούν.

Τέλος, συνοψίζονται τα συμπεράσματα των βασικών ευρημάτων της εργασίας σε σχέση με τα βήματα εκσυγχρονισμού της διοίκησης των Δήμων παρουσιάζονται οι βασικές προτάσεις για τους δήμους του αύριο και μελλοντικές προοπτικές χρήσιμες για τον δημόσιο διάλογο σχετικά με την στρατηγική διοίκηση των δήμων στην Ελληνική επικράτεια.

Κεφάλαιο 1: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και η Δομή της

Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης και της διακυβέρνησης σε μια χώρα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την οικονομική της απόδοση και την ευημερία των πολιτών. Μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Είναι ουσιαστικό οι δημόσιες αρχές να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σε νέες και μεταβαλλόμενες συνθήκες¹.

1.1 Η έννοια της δημόσιας διοίκησης

Ο όρος «διοίκηση» έχει πολλές σημασίες σύμφωνα με την Καθηγήτρια Δημοσίου Δικαίου Ευγενία Πρεβεδούρου. Αναφέρεται τόσο σε μια δραστηριότητα με στόχο την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού, όσο και στην οργάνωση ή δομή που αναλαμβάνει αυτή τη δραστηριότητα. Στο πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ ιδιωτών, η διοίκηση αφορά ενέργειες που περιλαμβάνουν νομικές πράξεις και υλικές διαδικασίες για τη διευθέτηση υποθέσεων εξυπηρέτησης ιδιωτικών συμφερόντων. Παραδείγματα αυτής της διοίκησης περιλαμβάνουν την διαχείριση ξένων υποθέσεων (άρθρα 730-740 ΑΚ), τη διοίκηση εταιριών, συμπεριλαμβανομένων εταιρικών υποθέσεων και την εκπροσώπηση εταιριών (άρθρο 747 ΑΚ, άρθρο 77 παρ. 1 του Ν. 4548/2018), τη διοίκηση κοινού πράγματος από συνιδιοκτήτες (άρθρο 788 ΑΚ), καθώς και τη διοίκηση των περιουσιακών στοιχείων ενός παιδιού από τους γονείς του ή από έναν επίτροπο σε περίπτωση ανηλικού (άρθρα 1521 και 1616 ΑΚ αντίστοιχα). Σπανιότερα, στον ιδιωτικό τομέα, ο όρος διοίκηση αποκτά και μια οργανική έννοια, περιλαμβάνοντας τα όργανα διοίκησης ενός Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου².

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής μας ενδιαφέρει η Διοίκηση που αφορά την οργάνωση και λειτουργία του κράτους, όπως καθορίζεται από το Ελληνικό Σύνταγμα, ο όρος «Διοίκηση» αναφέρεται τόσο στη δραστηριότητα που εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον (δηλαδή το κοινό καλό, όπως η διαχείριση τοπικών υποθέσεων κατά το άρθρο 102 παρ. 1 του Συντάγματος) όσο και στους φορείς που ασκούν αυτή τη δραστηριότητα (όπως η οργάνωση της διοίκησης κατά το αποκεντρωτικό σύστημα, στον οποίο εντάσσονται και οι Δήμοι ή η κανονιστική διοίκηση, σύμφωνα με το άρθρο 101 παρ. 1 και 4 του Συντάγματος). Βλέπουμε μια διττή έννοια της καθώς στην μία περίπτωση η

¹ Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση: [Πατήστε εδώ](#)

² Η έννοια της δημόσιας διοίκησης: [Πατήστε εδώ](#)

διοίκηση κατανοείται με λειτουργική έννοια, ενώ στην άλλη με οργανική έννοια. Για μια συστηματική ανάλυση της διοίκησης ως αντικειμένου του διοικητικού δικαίου, πρώτα αναλύεται η εισαγωγή της στο σύστημα κρατικών λειτουργιών όπως αυτό απεικονίζεται στο Σύνταγμα, στη συνέχεια η διοίκηση προσεγγίζεται από λειτουργική άποψη ως δραστηριότητα, ενώ τέλος εξετάζεται και οργανικά, δηλαδή μέσω των φορέων που ασκούν αυτή τη δραστηριότητα³.

1.2 Η Δημόσια διοίκηση και η αρχή της διάκριση των εξουσιών

Σύμφωνα με τον Ευάγγελο Βενιζέλο (2021, σελ. 315), η οργάνωση του κράτους βασίζεται στην αρχή της διάκρισης των εξουσιών, όπως ορίζεται από το Σύνταγμα (άρθρο 26), η οποία αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες του πολιτεύματος. Η διάκριση αυτή, σε ουσιαστική της εκδοχή, αφορά το αντικείμενο καθεμιάς από τις τρεις κύριες εξουσίες που δεν είναι άλλες από τη νομοθετική, την εκτελεστική και τη δικαστική.

Η αρχή της διάκρισης στην οργανική της έννοια, αναφέρεται στην ύπαρξη διαφορετικών κρατικών οργάνων, που είναι υπεύθυνα για την άσκηση των προαναφερόμενων λειτουργιών. Αυτή η διάκριση οργάνων βασίζεται στο άρθρο 26, του συντάγματος, το οποίο καθορίζει τα κρατικά όργανα που ασκούν τις τρεις λειτουργίες, χωρίς όμως να προσδιορίζει το περιεχόμενό τους, το οποίο προκύπτει από τη συστηματική ερμηνεία όλων των διατάξεων του οργανωτικού μέρους του Συντάγματος. Το άρθρο 26 ακόμη καθορίζει μια ιεραρχία μεταξύ των λειτουργιών, με τη νομοθετική λειτουργία να έχει προβάδισμα λόγω του αιρετού και αντιπροσωπευτικού χαρακτήρα των ασκούντων της. Η δεύτερη (εκτελεστική) είναι νομικά υποταγμένη στη πρώτη (νομοθετική), καθώς υπάρχει για την υλοποίησή της εντός του νόμου και σύμφωνα με το νόμο.

Κατά το άρθρο 26 του Συντάγματος δεν προβλέπει μια ξεχωριστή διοικητική λειτουργία, επομένως η διοίκηση δεν αποτελεί πλήρως αυτόνομη και διακριτή κρατική λειτουργία. Η έλλειψη αυτή αντισταθμίζεται από την αναφορά ορισμένων διοικητικών αρμοδιοτήτων στις συνταγματικές διατάξεις. Στο πλαίσιο της εκτελεστικής λειτουργίας, διακρίνεται η κυβερνητική λειτουργία, που αφορά τον καθορισμό και την κατεύθυνση της γενικής πολιτικής της χώρας (άρθρο 82 παρ. 1 του Συντάγματος) και η διοικητική λειτουργία, που σχετίζεται με τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων. Αυτές οι δύο

³Η έννοια της δημόσιας διοίκησης: [Πατήστε εδώ](#)

εκφάνσεις της εκτελεστικής λειτουργίας είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αν και οι σημαντικές πολιτικές αποφάσεις λαμβάνονται από την κυβέρνηση και την κυβερνητική πλειοψηφία στη Βουλή, η διοίκηση επηρεάζει συχνά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και την εκτέλεσή τους, προσαρμόζοντάς τις στις συγκεκριμένες συνθήκες. Η διοικητική λειτουργία είναι εργαλείο που διασφαλίζει την καθημερινή εφαρμογή των κυβερνητικών αποφάσεων εντός των ορίων του νόμου και των οδηγιών της κυβέρνησης. Οι φορείς της διοικητικής λειτουργίας συνδέονται θεσμικά με τα όργανα της εκτελεστικής εξουσίας, όπως η κυβέρνηση, και λειτουργούν είτε υπό ιεραρχική εξάρτηση είτε υπό εποπτεία (άρθρα 16 και 102 του Συντάγματος)⁴.

Ο διαχωρισμός μεταξύ Κυβέρνησης και Διοίκησης, που επιδιώκεται κυρίως από την επιστήμη της διοίκησης για την αποφυγή της διαπλοκής μεταξύ πολιτικής εξουσίας και δημόσιων υπαλλήλων, επιχειρείται νομικά από τον Ν. 4622/2019 για το επιτελικό κράτος. Σύμφωνα με τον νόμο, υπό την οργανική της έννοια η Διοίκηση αποτελεί τον βραχίονα εφαρμογής του κυβερνητικού έργου⁵. Ο νόμος αυτός επιχειρεί να διαχωρίσει σαφώς τη Διοίκηση σε επίπεδο δομών, αποστολής και γενικών αρχών λειτουργίας, προκειμένου να αποσαφηνιστούν τα όρια μεταξύ πολιτικού και διοικητικού επιπέδου.

1.3Η Δημόσια διοίκηση υπό την λειτουργική της έννοια

Η δημόσια διοίκηση είναι η δραστηριότητα του κράτους που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων του εντός του νομικού πλαισίου, εξαιρουμένων των νομοθετικών και δικαστικών λειτουργιών. Ο αρνητικός ορισμός της διοίκησης βασίζεται στην αρχή της διάκρισης των εξουσιών και την καθορίζει σε σχέση με τις άλλες κρατικές δραστηριότητες. Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι ότι αποτελεί δραστηριότητα που αφορά την κοινωνική συμβίωση, εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, το οποίο είναι πολυδιάστατο και μεταβαλλόμενο, και καθορίζεται από το Σύνταγμα και τη Νομοθεσία. Η διοίκηση είναι ενεργή, εφαρμόζοντας συγκεκριμένα τις γενικές και αφηρημένες αποφάσεις του νομοθέτη, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, σύμφωνα πάντα με τον νόμο και τις κυβερνητικές κατευθυντήριες γραμμές⁶.

⁴Η έννοια της δημόσιας διοίκησης: [Πατήστε εδώ](#)

⁵Η έννοια της δημόσιας διοίκησης: [Πατήστε εδώ](#)

⁶Η έννοια της δημόσιας διοίκησης: [Πατήστε εδώ](#)

Η διοίκηση που ενσωματώνει τα παραπάνω χαρακτηριστικά ονομάζεται κυριαρχική διοίκηση και αποτελεί τυπική έκφραση της κρατικής εξουσίας. Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο, η διοίκηση διακρίνεται σε περιοριστική, παροχική και ρυθμιστική. Αυτές οι διακρίσεις συνήθως δεν εμφανίζονται μεμονωμένες στην πράξη, καθώς πολλές διοικητικές δραστηριότητες συνδυάζουν δύο ή και περισσότερους από αυτούς τους τύπους διοίκησης⁷.

Η περιοριστική διοίκηση, που συνδέεται με την αστυνομική εξουσία του κράτους, αποσκοπεί κυρίως στην τήρηση της τάξης και την επιβολή των νόμων. Η αστυνομία δεν είναι αποκλειστικός φορέας της περιοριστικής διοίκησης, αλλά αυτή εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα της κρατικής οργάνωσης. Οι περιοριστικές διοικητικές ενέργειες πρέπει να βασίζονται στον νόμο και να σέβονται την αρχή της αναλογικότητας⁸.

Η παροχική διοίκηση, αντίθετα, επικεντρώνεται στην παροχή ζωτικών αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες, όπως υγεία, εκπαίδευση και κοινωνικές υπηρεσίες. Η κρατική οργάνωση έχει μετατοπιστεί από τον περιοριστικό ρόλο της στη διανομή και παροχή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις αρχές της κοινωνικής δικαιοσύνης και αλληλεγγύης⁹.

Η ρυθμιστική διοίκηση, ως πιο σύγχρονη μορφή διοικητικής δραστηριότητας, στοχεύει στη ρύθμιση και τον έλεγχο συγκεκριμένων κλάδων της οικονομίας, όπως ενέργεια, τηλεπικοινωνίες, και οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Αυτή η μορφή διοίκησης ασκείται κυρίως από ανεξάρτητες διοικητικές αρχές που εξουσιοδοτούνται από το Σύνταγμα ή τον Νόμο να ρυθμίζουν τις αγορές, να χορηγούν άδειες λειτουργίας και να επιβάλλουν κυρώσεις για μη συμμόρφωση¹⁰.

Σκοπός της παροχικής διοίκησης δεν είναι μόνο η παροχή αγαθών και υπηρεσιών, κάτι που θα μπορούσε να γίνει και από ιδιώτες, αλλά να εξασφαλίσει ότι αυτά τα ζωτικής σημασίας αγαθά και υπηρεσίες θα παρέχονται υπό όρους που είναι προσιτοί. Οι όροι αυτοί συχνά δεν διασφαλίζονται από τον ελεύθερο ανταγωνισμό ή την αγορά. Για παράδειγμα, το ΣτΕ έχει αποφανθεί ότι το σύστημα αδειών για την παροχή ακτοπλοϊκών μεταφορών

⁷Η έννοια της δημόσιας διοίκησης και οι διακρίσεις της: [Πατήστε εδώ](#)

⁸Η έννοια της δημόσιας διοίκησης και η αρχή της αναλογικότητας: [Πατήστε εδώ](#)

⁹Η έννοια της δημόσιας διοίκησης και οι αρχές της κοινωνικής δικαιοσύνης και αλληλεγγύης: [Πατήστε εδώ](#)

¹⁰Η έννοια της ρυθμιστικής διοίκησης: [Πατήστε εδώ](#)

είναι αποδεκτό μόνο όταν αποδεικνύεται ότι υπάρχει πραγματική ανάγκη για τη διασφάλιση της δημόσιας υπηρεσίας λόγω ανεπάρκειας των υπηρεσιών που παρέχονται σε καθεστώς ανταγωνισμού.

Η παροχική διοίκηση χρησιμοποιεί τόσο μέσα του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού δικαίου, σε αντίθεση με την περιοριστική διοίκηση που βασίζεται αποκλειστικά σε θεσμούς και κανόνες του δημοσίου δικαίου. Ένα παράδειγμα είναι οι σιδηροδρομικές μεταφορές που αρχικά ανήκαν σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και στη συνέχεια μετατράπηκαν σε ΝΠΙΔ. Ανάλογα με τη νομική μορφή του φορέα, οι πράξεις του μπορεί να είναι είτε ιδιωτικού δικαίου είτε διοικητικές. Όμως, η εποπτεία από τα κρατικά όργανα πάνω σε αυτούς τους φορείς ασκείται μέσω διοικητικών πράξεων.

Η ρυθμιστική διοίκηση είναι η πιο σύγχρονη μορφή διοικητικής δράσης, η οποία δεν ασκεί ρόλο αστυνόμου ή δωρητή αλλά λειτουργεί με ένα προγραμματικό και κατευθυντήριο χαρακτήρα. Ρυθμίζει την οικονομία σε τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες και η ενέργεια, καθορίζοντας τους όρους λειτουργίας της αγοράς, παρέχοντας άδειες και επιβάλλοντας κυρώσεις σε περίπτωση μη συμμόρφωσης. Αυτή η μορφή διοίκησης δεν προσφέρει άμεσα υπηρεσίες αλλά αναθέτει τη σχετική δραστηριότητα σε ιδιώτες, ενώ ρυθμίζει τους όρους λειτουργίας τους.

Η συναλλακτική διοίκηση αφορά τη δραστηριότητα του κράτους στο πλαίσιο της ιδιωτικής οικονομίας, χρησιμοποιώντας μορφές και μέσα του ιδιωτικού δικαίου, όπως η σύναψη ιδιωτικών συμβάσεων ή η εκμετάλλευση δημόσιας περιουσίας. Αυτή η δραστηριότητα υπόκειται στον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης και οι φορείς της λειτουργούν όπως οι ιδιώτες. Εδώ, το κράτος δεν ρυθμίζει την οικονομία αλλά συμμετέχει σε αυτή ως ίσος παίκτης. Στη γερμανική θεωρία, αυτή η δραστηριότητα περιγράφεται ως η λειτουργία του κράτους ως «*Fiskus*», δηλαδή ως διαχειριστή της ιδιωτικής του περιουσίας.

Αν και η συναλλακτική διοίκηση αποτελεί δημόσια διοίκηση, επειδή υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, υπόκειται στις θεμελιώδεις δεσμεύσεις του δημοσίου δικαίου, όπως η προστασία των ατομικών δικαιωμάτων. Το Σύνταγμα διασφαλίζει την προστασία των δικαιωμάτων αυτών ακόμη και στις σχέσεις μεταξύ ιδιωτών, όταν αυτό είναι απαραίτητο, για να διασφαλιστεί η προστασία των ατομικοκοινωνικών δικαιωμάτων από κάθε μορφή εξουσίας.

Η διοίκηση υπό την οργανική της έννοια περιλαμβάνει τους φορείς που ασκούν τις παραπάνω δραστηριότητες. Η Δημόσια Διοίκηση, υπό στενή έννοια, αφορά φορείς με προνόμια δημόσιας εξουσίας, όπως τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, που διέπονται από το διοικητικό δίκαιο. Η παροχική διοίκηση μπορεί να ασκείται και από ΝΠΙΔ που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, χωρίς να ασκούν δημόσια εξουσία. Οι ενώσεις προσώπων ή συγκεντρώσεις περιουσιών που αποτελούν τα νομικά πρόσωπα έχουν ανεξαρτησία και μονιμότητα έναντι των φυσικών προσώπων.

Τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου είναι νομικές οντότητες που δημιουργούνται από ιδιώτες για ιδιωτικούς σκοπούς και διέπονται από το ιδιωτικό δίκαιο. Αυτά περιλαμβάνουν τα σωματεία, τα ιδρύματα, τις Δημοτικές επιχειρήσεις και τις εμπορικές εταιρίες. Η αρχή του κλειστού αριθμού περιορίζει τους τύπους νομικών προσώπων που μπορούν να δημιουργηθούν. Τα ΝΠΙΔ έχουν δική τους ξεχωριστή νομική προσωπικότητα και οι πράξεις των οργάνων τους θεωρούνται πράξεις του ίδιου του νομικού προσώπου.

Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου είναι ενώσεις προσώπων ή σύνολα περιουσίας που εξυπηρετούν σκοπούς δημοσίου συμφέροντος και έχουν την εξουσία μονομερούς επιβολής υποχρεώσεων. Τα ΝΠΙΔ ιδρύονται από το κράτος για την επίτευξη δημοσίων σκοπών και είναι φορείς δημόσιας εξουσίας. Το σημαντικότερο ΝΠΙΔ είναι το ίδιο το κράτος, ενώ άλλα σημαντικά ΝΠΙΔ περιλαμβάνουν τους ΟΤΑ, τα ΑΕΙ και τους ΟΚΑ.

Το Διοικητικό όργανο είναι μια οργανωτική μονάδα της δημόσιας διοίκησης με συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου που εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον μπορεί να ασκεί δραστηριότητες που απαιτούν δημόσια εξουσία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το ΝΠΙΔ λειτουργεί ως ΝΠΙΔ και ασκεί δημόσια εξουσία.

1.4 Δημόσια υπηρεσία

Εάν μελετήσουμε τον όρο δημόσια υπηρεσία από μια νομική οπτική, παρατηρούμε ότι αποτελεί ένα θεμελιώδες στοιχείο της κοινωνικής και οικονομικής δομής κάθε χώρας, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στην προώθηση του δημόσιου

συμφέροντος και στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών. Ο όρος «δημόσια υπηρεσία» μπορεί να αναλυθεί σε δύο κύριες έννοιες: την οργανική και τη λειτουργική. Κατά την οργανική έννοια του όρου, η δημόσια υπηρεσία αναφέρεται στην οργανωτική δομή που αποτελείται από διάφορα κρατικά όργανα και δημόσιους φορείς. Αυτές οι δομές είναι σχεδιασμένες να υπηρετούν συγκεκριμένους δημόσιους σκοπούς, όπως η διασφάλιση της δημόσιας τάξης, η παροχή εκπαίδευσης, υγειονομικής περίθαλψης, και άλλων κοινωνικών υπηρεσιών. Οι οργανωτικοί σχηματισμοί αυτοί περιλαμβάνουν υπουργεία, δημόσιες αρχές, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλους δημόσιους φορείς, οι οποίοι λειτουργούν βάσει νόμων και κανονισμών που ορίζουν τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους. Μέσα από αυτή τη δομή, το κράτος διαχειρίζεται και ελέγχει την υλοποίηση πολιτικών που προωθούν το κοινό καλό. Στη συνέχεια της παρούσας διπλωματικής θα χρησιμοποιήσουμε τον όρο δημόσιος οργανισμός ή δημόσιος φορέας για αυτή την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας.

Η λειτουργική έννοια της δημόσιας υπηρεσίας επικεντρώνεται στις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι δημόσιοι φορείς για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών της κοινωνίας. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν την παροχή υγειονομικής περίθαλψης, την εκπαίδευση, τις συγκοινωνίες, την παροχή ενέργειας και ύδρευσης, και άλλες βασικές υπηρεσίες που εξασφαλίζουν την ποιότητα ζωής των πολιτών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δημόσιες υπηρεσίες δεν περιορίζονται απαραίτητα σε δημόσιους φορείς, αλλά μπορεί να παρέχονται και από ιδιωτικές επιχειρήσεις, εφόσον αυτές εξυπηρετούν το κοινό καλό και λειτουργούν υπό κρατικό έλεγχο και ρύθμιση. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο¹¹,

«μια δημόσια υπηρεσία είναι μια οικονομική δραστηριότητα γενικού ενδιαφέροντος η οποία ορίζεται, δημιουργείται και ελέγχεται από τις δημόσιες αρχές και υπόκειται σε κάποιο νομικό καθεστώς ανεξάρτητα από το εάν τη φέρει εις πέρας ένας δημόσιος ή ένας ιδιωτικός φορέας».

Συνεπώς, δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να παρέχουν και επιχειρήσεις, εάν φυσικά οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν ζωτικές ανάγκες του πληθυσμού. Με αυτό το σκεπτικό, δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν οι εταιρείες ύδρευσης, ενέργειας, επικοινωνιών, εάν η υπηρεσίες που παρέχουν εξυπηρετούν βασικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου.

¹¹Την σχετική πηγή στο Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο θα την βρείτε [πατώντας εδώ](#)

Η δημόσια υπηρεσία είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας και της οικονομικής σταθερότητας. Μέσω της παροχής υπηρεσιών που καλύπτουν ζωτικές ανάγκες, η δημόσια υπηρεσία συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή και στην προστασία των πιο ευπαθών ομάδων του πληθυσμού. Οι υπηρεσίες αυτές βοηθούν στην επίτευξη στόχων όπως η μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων, η ενίσχυση της κοινωνικής δικαιοσύνης, και η προώθηση της ισότητας ευκαιριών.

Επιπλέον, η δημόσια υπηρεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη, δημιουργώντας το απαραίτητο πλαίσιο για την ομαλή λειτουργία των αγορών και την προσέλκυση επενδύσεων. Μέσω της διασφάλισης της παροχής βασικών υπηρεσιών, το κράτος μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα και να στηρίξει τη βιώσιμη ανάπτυξη, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η δημόσια υπηρεσία δεν είναι απλώς ένα εργαλείο παροχής αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και ένα βασικό στοιχείο της δημοκρατικής λειτουργίας. Οι δημόσιοι φορείς και οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τη λειτουργία του κράτους και την υλοποίηση των πολιτικών αποφάσεων που λαμβάνονται από τις εκλεγμένες κυβερνήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, η δημόσια υπηρεσία λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ της κυβέρνησης και των πολιτών, διασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές αποφάσεις μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δράσεις και αποτελέσματα που ωφελούν την κοινωνία στο σύνολό της.

Συνολικά, η δημόσια υπηρεσία αποτελεί τον πυρήνα της κρατικής λειτουργίας και της κοινωνικής ευημερίας, συνδυάζοντας την οργανωτική και λειτουργική της διάσταση για την επίτευξη των στόχων του δημοσίου συμφέροντος. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται ότι οι ανάγκες της κοινωνίας καλύπτονται με αποτελεσματικότητα, διαφάνεια και δικαιοσύνη, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και τη συνοχή του κοινωνικού συνόλου.

1.5 Δημόσιαδιοίκηση και διακυβέρνηση

Για να επιτευχθούν οι στόχοι του κράτους, θεσμοθετείται ένα σύνολο από δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι αποτελούν τη δημόσια διοίκηση. Η δημόσια διοίκηση διαιρείται σε κεντρική δημόσια διοίκηση (π.χ. υπουργεία) και τοπική αυτοδιοίκηση (π.χ.

περιφέρειες και δήμοι), με βασικές λειτουργίες τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών και προγραμμάτων εντός της περιοχής ευθύνης τους, είτε αυτή είναι γεωγραφική είτε θεματική (π.χ. παιδεία, υγεία). Αυτά μπορεί να αναφέρονται στη δημιουργία νόμων ή κανόνων, στην παροχή υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις, ή στη δημιουργία και λειτουργία υποδομών (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Σήμερα, οι έννοιες του κράτους και της δημόσιας διοίκησης μας φαίνονται προφανείς και οικείες. Επιπλέον ο όρος γραφειοκρατία (bureaucracy) μας είναι οικείος, ωστόσο συνήθως συνοδεύεται από αρνητικούς συνειρμούς. Έχει εδώ ενδιαφέρον να κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή για να κατανοήσουμε πώς βρεθήκαμε στην τρέχουσα κατάσταση. Στην Ευρώπη, η διοίκηση υπηρετούσε τον βασιλιά και ήταν κομμάτι της βασιλικής αυλής. Μια σειρά από χαρακτηριστικά της σύγχρονης γραφειοκρατίας (όπως η τακτική μισθοδοσία) έχουν τις ρίζες τους στην προσπάθεια να ξεπεραστεί η αντίληψη ότι ο δημόσιος υπάλληλος προσφέρει προσωπικές υπηρεσίες στον βασιλιά.

Η ανάδειξη του σύγχρονου κράτους έφερε την ανάγκη μιας καλύτερης οργάνωσης του δημόσιου τομέα, η οποία θα είναι ορθολογική, δίκαιη και δεν θα βασίζεται στις σχέσεις με το εκάστοτε κόμμα εξουσίας. Ωστόσο, αρχικά το δημόσιο στελεχωνόταν από προσωπικού χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, ελλιπή στις απαραίτητες δεξιότητες, χωρίς σαφείς αρμοδιότητες και με βάση πολιτικά κριτήρια. Υπήρξε πράγματι το φαινόμενο οι δημόσιοι υπάλληλοι να αλλάζουν με την έλευση στην εξουσία ενός νέου κόμματος.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, προτάθηκε από τον κοινωνιολόγο Max Weber (1864-1920) η γραφειοκρατία ως δομημένη ιεραρχία της δημόσιας διοίκησης, η οποία προσφέρει έναν εναλλακτικό, πιο δίκαιο τρόπο οργάνωσης. Η γραφειοκρατία προτείνει μια πειθαρχημένη ιεραρχική δομή με απρόσωπη εξουσία, καταμερισμό εργασιών, προσλήψεις βάσει προσόντων, εξασφαλισμένη εργασία και ανέλιξη βάσει αρχαιότητας και αξίας. Ήταν συνεπώς ένα σημαντικό βήμα προόδου σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση, το οποίο εκείνη την εποχή προκαλούσε θαυμασμό αλλά και φόβο.

Ωστόσο, η υπέρμετρη διόγκωση του δημόσιου τομέα οδήγησε σε έλλειψη ευελιξίας, ανικανότητα παρακολούθησης των εξελίξεων, προσωπικό χωρίς ενδιαφέρον και δαιδαλώδεις διαδικασίες (Ρωσσίδης, 2014). Ως αποτέλεσμα, από τη δεκαετία του 1970

έχουμε μια μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση προς το δημόσιο μανάτζμεντ (publicmanagement) ως ένα νέο σύστημα διοίκησης που βασίζεται στην αποτελεσματική διαχείριση υλικών και άυλων πόρων με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Στην επόμενη δεκαετία, αυτό μετεξελίχθηκε στο νέο δημόσιο μανάτζμεντ (newpublicmanagement), το οποίο εμπνέεται από τον ιδιωτικό τομέα εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τη διαχείριση ολικής ποιότητας και τη διοίκηση μέσω στόχων.

Η δημόσια διακυβέρνηση ακολουθεί ως εξέλιξη του νέου δημόσιου μανάτζμεντ κατά βάση στην Ευρώπη, όπου (αντίθετα με τις ΗΠΑ) η έμφαση στις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα συμπληρώνεται με έννοιες όπως η κοινωνία των πολιτών και η κοινωνική δικαιοσύνη (Ρωσσίδης, 2014). Πηγή έμπνευσης του νέου δημόσιου μανάτζμεντ αποτελεί η ρήση του προέδρου των ΗΠΑ Ronald Reagan:

«Η κυβέρνηση δεν είναι η λύση. Η κυβέρνηση είναι το πρόβλημα».

Ο όρος διακυβέρνηση (governance) χρησιμοποιήθηκε αρκετά τις δεκαετίες 1980 και 1990, καθώς τότε λάμβαναν χώρα σημαντικές αλλαγές στον δημόσιο τομέα. Θα ανοίξουμε μια παρένθεση σε αυτό το σημείο για να αναλύσουμε τον όρο διακυβέρνηση. Η διακυβέρνηση είναι η διαδικασία άσκησης πολιτικής εξουσίας και διοίκησης μιας χώρας, μιας κοινότητας ή ενός οργανισμού¹². Συγκεκριμένα, μέσω της διακυβέρνησης, οι πολιτικοί φορείς ή οι ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την κοινωνία, την οικονομία και άλλους τομείς του δημόσιου βίου. Η διακυβέρνηση περιλαμβάνει τόσο τη διαδικασία της λήψης αυτών των αποφάσεων όσο και την υλοποίησή τους μέσα από διάφορες δομές εξουσίας και μηχανισμούς. Στη δημοκρατία, ο λαός με την ψήφο του επιλέγει το κόμμα ή τους ηγέτες που θα αναλάβουν τη διακυβέρνηση της χώρας, καθορίζοντας έτσι την πολιτική κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί.

Συνεχίζοντας την ανάλυση μας για το δημόσιο μανάτζμεντ, από τη δεκαετία του 1980 υπάρχει μια μετατόπιση από το ιεραρχικό μοντέλο προς το μοντέλο δικτύου και το μοντέλο αγοράς, καθώς ο δημόσιος τομέας πιεζόταν να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες με

¹²Για την έννοια της διακυβέρνησης: [Πατήστε εδώ](#)

λιγότερους πόρους. Στα πλαίσια αυτής της συγκυρίας αναπτύχθηκε και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Σχετικές μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες αποτελούν η διασυνδεδεμένη δημόσια διοίκηση (joined-up government), η οποία ξεκίνησε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1997, καθώς και η συναφής ολιστική προσέγγιση του συνόλου του δημοσίου (whole-of-government), οι οποίες προσπαθούν να επιλύσουν το παλαιό πρόβλημα του συντονισμού και της ολοκλήρωσης στον δημόσιο τομέα (Christensen & Lægreid, 2007).

Βασικό στόχο όλων των παραπάνω πρωτοβουλιών αποτελεί η διοικητική μεταρρύθμιση, δηλαδή η διαρκής αναζήτηση οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών για τη βελτίωση και την αναβάθμιση της διοικητικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, ώστε να καταστεί ικανή να ανταποκριθεί στις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται. Όλα αυτά οδήγησαν στην ανάγκη συνεχούς διοικητικής μεταρρύθμισης, μέρος της οποίας αποτελεί και η «*Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*» (Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024).

Η δημόσια διοίκηση ενός ευρωπαϊκού κράτους πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι αποτελεσματική, να υποστηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό, και να εφαρμόζει και να ελέγχει την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, ασκώντας τον επιτελικό της ρόλο.

Κεφάλαιο 2:Εισαγωγή στη Σύγχρονη Διοίκηση και τον Στρατηγικό Σχεδιασμό Δήμων

Η σύγχρονη διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία για την αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Η δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη φύση των σύγχρονων πόλεων απαιτεί από τις δημοτικές αρχές να υιοθετούν σύγχρονες πρακτικές και στρατηγικές που θα επιτρέψουν την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την αξιοποίηση των ευκαιριών.

2.1 Η ιστορική εξέλιξη της διοίκησης και του στρατηγικού σχεδιασμού

Η ιστορική εξέλιξη της διοίκησης και του στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους έχει διαμορφωθεί από διάφορους παράγοντες, όπως οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές, αλλά και οι ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων. Στην αρχή, οι δήμοι λειτουργούσαν με μια απλή διοικητική δομή που επικεντρωνόταν κυρίως στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων χωρίς να υπάρχει μια συστηματική προσέγγιση για τον στρατηγικό σχεδιασμό (Lalenis, 2002). Οι αποφάσεις λαμβάνονταν κυρίως από τον δήμαρχο και το δημοτικό συμβούλιο, με λίγη έως καθόλου συμμετοχή της τοπικής κοινότητας και χωρίς μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Με την ανάπτυξη της βιομηχανικής επανάστασης και την αύξηση του αστικού πληθυσμού, οι ανάγκες των πόλεων αυξήθηκαν σημαντικά, απαιτώντας πιο εξελιγμένες μορφές διοίκησης και σχεδιασμού. Κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, οι δήμοι άρχισαν να υιοθετούν πιο δομημένες διοικητικές πρακτικές και να αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια για την αντιμετώπιση των κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων. Η δεκαετία του 1980 σηματοδότησε μια σημαντική στροφή προς τη νέα δημόσια διοίκηση, που έδινε έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την αναδιάρθρωση των τοπικών αρχών (Osborne & Gaebler, 1993). Αυτή η προσέγγιση επηρέασε σημαντικά και τους δήμους, οι οποίοι άρχισαν να εισάγουν εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, όπως η ανάλυση SWOT και τον προγραμματισμό βάσει στόχων, για να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών και τη διαχείριση των πόρων τους (Vytas & Eleftheriadis, 2019).

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, η παγκοσμιοποίηση και η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσαν νέες απαιτήσεις στους δήμους, οι οποίες οδήγησαν στην περαιτέρω εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης και του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης συνδυαστικά με τις αυξημένες απαιτήσεις για διαφάνεια και λογοδοσία ώθησαν τους δήμους στο να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού, με έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη και τη συμμετοχική διοίκηση(Σωτηρόπουλος, 2007).Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την ολοένα και μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση των δήμων, γεγονός που επιτρέπει τον αποτελεσματικότερο στρατηγικό σχεδιασμό και την καλύτερη επικοινωνία με τους πολίτες. Η στρατηγική διοίκηση στους δήμους επικεντρώνεται πλέον στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την προώθηση της βιωσιμότητας και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής¹³.

2.2 Νέαδημόσια διοίκηση

Οι αλλαγές που συντελούνται στις σχέσεις μεταξύ κρατών, στους όρους διαβίωσης, στην τεχνολογική εξέλιξη, στις σχέσεις μεταξύ κράτους -πολίτη, φέρνουν μεταρρυθμίσεις στην κρατική μηχανή, οδηγούν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η νέα Δημόσια Διοίκηση κάνει την εμφάνιση της δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, λειτουργώντας συμπληρωματικά με τις παραδοσιακές αρχές νομιμότητας.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση οφείλει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών με ποιοτική εξυπηρέτηση και λογική διαχείριση πόρων. Αυτό απαιτεί ορθή οικονομική διαχείριση και αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας από διάφορες επιστημονικές περιοχές, συμπεριλαμβανομένης και της Εφοδιαστικής.

Η Δημόσια Διοίκηση εξελίχθηκε από τον παραδοσιακό όρο «*PublicAdministration*», που βασιζόταν κυρίως σε κανονιστικά και κοινωνικά κριτήρια, προς τη "μεταρρυθμιστική σχολή" και τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, η οποία ενσωματώνει το κριτήριο της αποτελεσματικότητας. Αυτός ο συνδυασμός οδήγησε σε πιο ορθολογική διαχείριση των δημοσίων πόρων, με σημαντική μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και συγκράτηση του δημόσιου χρέους. Η απελευθέρωση πόρων συνέβαλε στην υγιή χρηματοδότηση επενδύσεων και στην οικονομική ανάπτυξη. Επιπλέον, στην τρέχουσα μη

¹³Για περισσότερες πληροφορίες [πατήστε εδώ](#)

αναστρέψιμη κατάσταση, η Νέα Δημόσια Διοίκηση φαίνεται να πλησιάζει τα όριά της και απαιτείται περαιτέρω δραστικός εμπλουτισμός της μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης και της εφαρμογής της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση προσπαθεί να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες του χώρου της, ταυτόχρονα, χρησιμοποιώντας ευφύως τους διαθέσιμους πόρους. Η ιδέα είναι να μειωθεί η σπατάλη και να χρησιμοποιούνται πλήρως οι γνώσεις και οι τεχνολογίες από αρκετούς κλάδους της επιστήμης. Η Εφοδιαστική είναι μια επιστήμη που χρησιμεύει σχετικά σε αυτόν τον τομέα, προσφέροντας μεθόδους και προϊόντα για τη διαχείριση των πόρων. Η μεταβίβαση από την παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση είναι μια αναγέννηση της πολιτικής. Προκειμένου να υπάρξει μια πιο αποδοτική χρήση των δημοσίων κονδυλίων, ελαχιστοποίηση του δημόσιου χρέους και των δημοσιονομικών ελλειμμάτων.

Οπότε, νεότεροι πόροι χρησιμοποιούνται για να χρηματοδοτηθούν οι επενδύσεις και να προωθηθεί η μακροοικονομική ανάπτυξη. Ωστόσο, η Νέα Δημόσια Διοίκηση φτάνει σύντομα στα όριά της και είναι προφανές ότι απαιτείται μια επιπλέον αναβάθμιση και εμπλουτισμός της. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ενός ολιστικού μοντέλου, στο οποίο η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να καταστεί πιο συντονισμένη και ολοκληρωμένη στην πραγμάτωση των πόρων και των διαδικασιών. Η εφαρμογή αυτών των αρχών μπορεί να βελτιώσει την οικονομία, καθώς και τη δημιουργία μιας βιώσιμης και ευημερούσας κοινωνίας.

Σύμφωνα με τον Gruening, (2001), η Νέα Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα στοιχεία που αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία και διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι κρίσιμα για την αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών. Παρακάτω αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά που προτείνει ο Gruening(2001).

Οι περικοπές του προϋπολογισμού αποτελούν θεμελιώδες στοιχείο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να μειωθούν οι δημόσιες δαπάνες και να διασφαλιστεί οικονομική βιωσιμότητα. Οι νομιμοποιημένοι περιορισμοί δημοσίων δαπανών επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, αποφεύγοντας τις περιττές δαπάνες και σπατάλες.

Η εκλογίκευση των νομοθετικών αποφάσεων και η έκδοση των απαραίτητων εγγράφων είναι ζωτικής σημασίας για τη διαφάνεια. Αυτό διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση ρεαλιστικά και καλά τεκμηριωμένα στοιχεία, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και επιταχύνοντας τις διαδικασίες.

Ακόμα, η υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι διοικητικοί φορείς είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων. Αυτό δημιουργεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο η απόδοση μπορεί να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί συνεχώς.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεσματικότητας είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση των επιδόσεων των δημόσιων υπηρεσιών. Μέσω αυτών των ελέγχων, μπορούν να εντοπιστούν αδυναμίες και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα λειτουργίας και της παροχής υπηρεσιών.

Η ενίσχυση του εκδημοκρατισμού και η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι απαραίτητα στοιχεία για μια διαφανή και αντιπροσωπευτική Δημόσια Διοίκηση. Η ενεργή συμμετοχή των πολιτών μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη πολιτικών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινωνίας.

Η βελτίωση της λογιστικής παρακολούθησης επιτρέπει τη σαφή καταγραφή και διαχείριση των δημοσίων πόρων. Αυτό συμβάλλει στη διαφάνεια και στην αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών της Δημόσιας Διοίκησης, εξασφαλίζοντας ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται σωστά και αποδοτικά.

Επιπλέον, η θέσπιση κινήτρων για τη διαχείριση του προσωπικού είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τα κίνητρα μπορούν να περιλαμβάνουν οικονομικές ανταμοιβές, προαγωγές και άλλες μορφές αναγνώρισης για την καλή απόδοση.

Τέλος, η αυξημένη χρήση της πληροφορικής αποτελεί βασικό στοιχείο για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος και να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία τόσο εντός των δημοσίων υπηρεσιών όσο και με τους πολίτες.

2.3 Ιστορική εξέλιξη της νέας δημόσιας διοίκησης

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση αναδύθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 70' και τις αρχές του 80' ως απάντηση στις οικονομικές δυσκολίες της εποχής, όπως ο στασιμοπληθωρισμός, οι κίνδυνοι βαθιάς ύφεσης, τα δημοσιονομικά ελλείμματα και η υψηλή φορολογία. Ξεκίνησε από τη Βρετανία και τις ΗΠΑ, επεκτάθηκε στη Νέα Ζηλανδία και την Αυστραλία, και σταδιακά υιοθετήθηκε από τις χώρες του ΟΟΣΑ και όχι μόνο. Η ακαδημαϊκή κοινότητα ανέλαβε να ορίσει και να προωθήσει την έννοια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (Dunsire, 1995· Gruening, 2001).

Κατά τη δεκαετία του 1980, η βρετανική θεωρία δημόσιας διοίκησης απέφυγε ολοκληρωμένα θεωρητικά πλαίσια, αναδεικνύοντας νέες τάσεις σε θεωρίες διαδικασιών, δομών και διοικητικού πολιτισμού (Dunsire, 1995). Η θεώρηση της υλοποίησης και η ανάλυση εργαλείων ανέδειξαν τη λογική της πληροφορίας, ενώ η αλληλεξάρτηση και οι θεσμικές αναλύσεις επικεντρώθηκαν στην ιδιωτικοποίηση και τη διακυβέρνηση υπό το πρίσμα του Θατσερισμού σύμφωνα πάντα με τον Dunsire. Η εμπορευματοποίηση της δημόσιας διοίκησης και η πολιτιστική αλλαγή κυριάρχησαν εκείνη την περίοδο.

Μετά την δεκαετία του 80', η εξέλιξη της Νέας Δημόσιας Διοίκησης συνοδεύτηκε από ριζικές μεταρρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένων διαρθρωτικών αλλαγών, ευρύτερων μεταρρυθμίσεων και αλλαγών στις διαδικασίες. Οι διαρθρωτικές αλλαγές συνίστανται στην αναδιάρθρωση ή την ενοποίηση διαφόρων τμημάτων ή ολόκληρων δημόσιων οργανισμών, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Οι ευρύτερες μεταρρυθμίσεις καλύπτουν όλο το φάσμα της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, τους ΟΤΑ, τις Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΚΟ) και τον τρίτο κοινωνικό τομέα, που περιλαμβάνει ιδρύματα, μη κυβερνητικές οργανώσεις, συνεταιρισμούς και φιλανθρωπικές οργανώσεις.

Οι αλλαγές διαδικασιών συμπεριλαμβάνουν την επανασχεδίαση των συστημάτων παροχής κοινωνικών και οικονομικών υπηρεσιών, τη διαχείριση αιτημάτων για άδειες και τη βελτίωση της ποιότητας της παιδείας, της υγείας και της πληροφόρησης που παρέχονται στους πολίτες.

Οι Osborne και Gaebler (1993) χαρακτηρίζουν την Νέα Δημόσια Διοίκηση ως «ιστορική συμβολή» και «επανανακάλυψη του κράτους», αναγνωρίζοντας την ως «επαγγελματική εξουσία» βάσει τεσσάρων βασικών λειτουργιών: την επιστημονική, την επαγγελματική, τη διοικητική και την πολιτική λειτουργία (Osborne & Gaebler, 1993). Κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες έχει τη δική της θεσμική υπόσταση, εσωτερική λογική και κίνητρα δράσης.

Ακόμη, η Νέα Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται συχνά με όρους όπως «εκσυγχρονισμός» και «μετασχηματισμός», οι οποίοι ενσωματώνουν ένα μίγμα πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών (König, 1996). Παράλληλα, η προσθήκη καινοτόμων τεχνικών και στόχων, αν και όχι πάντα με επαρκή σαφήνεια, αποτελεί χαρακτηριστικό της Νέας Δημόσιας Διοίκησης που δεν μπορεί να παραβλεφθεί (Halligan, 1997).

Κεφάλαιο 3: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

3.1 Περιφέρειες και δήμοι

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της δημοκρατίας, καθώς εξασφαλίζει τη συμμετοχή των πολιτών στη διακυβέρνηση και τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Αποτελεί το πρώτο επίπεδο διοικητικής δομής του κράτους και λειτουργεί ανεξάρτητα, εντός των ορίων που θέτει το Σύνταγμα και η νομοθεσία. Στην χώρα μας, η τοπική αυτοδιοίκηση διακρίνεται σε δύο επίπεδα: το επίπεδο της Περιφέρειας και το επίπεδο του Δήμου.

Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι η οργανωμένη μορφή διοικητικής οντότητας που εξασφαλίζει την αυτονομία των τοπικών κοινωνιών στην άσκηση εξουσίας και στη διαχείριση των υποθέσεών τους. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι να φέρει τη διοίκηση κοντά στους πολίτες, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας. Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι υπεύθυνη για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, τη διαχείριση των τοπικών πόρων και την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης (Spiliotopoulos & Makridimitris, 2001).

Η Περιφέρεια είναι το δεύτερο επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και αποτελεί μεγαλύτερη διοικητική μονάδα σε σχέση με τους δήμους. Στην Ελλάδα, υπάρχουν 13 περιφέρειες, καθεμία από τις οποίες διοικείται από τον Περιφερειάρχη και το Περιφερειακό Συμβούλιο. Οι περιφέρειες έχουν ευρείες αρμοδιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαχείριση των ευρωπαϊκών κονδυλίων, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση περιφερειακών έργων υποδομής, τη διαχείριση φυσικών καταστροφών και την προώθηση της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης¹⁴.

Οι περιφέρειες έχουν κεντρικό ρόλο στην υλοποίηση των αναπτυξιακών στρατηγικών της χώρας, καθώς συντονίζουν τις πολιτικές των δήμων και επιβλέπουν την εφαρμογή των κεντρικών πολιτικών σε τοπικό επίπεδο. Επίσης, συμμετέχουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενισχύοντας την περιφερειακή ανάπτυξη και τη συνοχή (Kalogiannidis κ.ά., 2022).

¹⁴Περισσότερα για το έργο και τον ρόλο των Περιφερειών: [Πατήστε εδώ](#)

Ο Δήμος αποτελεί το πρώτο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης και είναι η μικρότερη διοικητική μονάδα που λειτουργεί αυτόνομα. Οι δήμοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των καθημερινών αναγκών των πολιτών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους. Στην Ελλάδα, υπάρχουν 332 Δήμοι σύμφωνα με κατάλογο της ΚΕΔΕ για την τετραετία 2024-2028, οι οποίοι διοικούνται από τον Δήμαρχο και το Δημοτικό Συμβούλιο. Οι αρμοδιότητες των δήμων περιλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών καθαριότητας, την εκπαίδευση, τον πολιτισμό, την κοινωνική πρόνοια, καθώς και την τοπική ανάπτυξη και τον πολεοδομικό σχεδιασμό(Kirlappos, 2021).

Οι δήμοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν και να υλοποιούν τοπικές πολιτικές, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών τους, προωθώντας την τοπική αυτονομία και την αποκέντρωση της εξουσίας. Επίσης, οι δήμοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας, καθώς αποτελούν το βασικό σημείο επαφής των πολιτών με την εξουσία και επιτρέπουν την ενεργή συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Στην επόμενη ενότητα γίνεται μια λεπτομερής ανάλυση για τους Δήμους ώστε στην συνέχεια να δούμε τον ρόλο τους στην Σύγχρονη Διοίκηση.

Αυτό που κρατάμε είναι ότι η τοπική αυτοδιοίκηση, διαμέσου των δήμων και των περιφερειών, αποτελεί τον βασικό πυλώνα της τοπικής διακυβέρνησης και της ανάπτυξης στην Ελλάδα. Οι δήμοι και οι περιφέρειες είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ ενισχύουν τη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό, η τοπική αυτοδιοίκηση προάγει την αποκέντρωση της εξουσίας, ενισχύει την τοπική δημοκρατία και συμβάλλει στη συνολική ανάπτυξη της χώρας.

3.2 Οι δήμοι¹⁵

Οι ΟΤΑ, οι οποίοι περιλαμβάνουν τους δήμους και τις περιφέρειες, είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση των τοπικών ζητημάτων, σύμφωνα με τις επιταγές του Συντάγματος. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, τόσο οι δήμοι όσο και οι περιφέρειες λαμβάνουν υπόψη εξίσου τις εθνικές, τις περιφερειακές και τις ευρωπαϊκές πολιτικές που άπτονται των δραστηριοτήτων τους. Η συνεργασία με άλλες συναφείς αρχές και

¹⁵Το ακόλουθο κείμενο είναι βασισμένο στο άρθρο του Υπουργείου Εσωτερικών «Δομή Και Λειτουργία Της Τοπικής Και Περιφερειακής Δημοκρατίας» Ελλάδα, 2012: [Πατήστε εδώ](#)

οργανισμούς, ο συντονισμός των ενεργειών και η ορθολογική κατανομή των πόρων είναι κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχημένη διοίκηση. Η αποτελεσματικότητα στην οργάνωση των υπηρεσιών, η εξασφάλιση της ποιότητας και η διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελούν επίσης προτεραιότητες, με σκοπό την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Οι δήμοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, με βάση τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας. Αυτές οι αρχές υπογραμμίζουν τη σημασία της λήψης αποφάσεων όσο το δυνατόν πιο κοντά στους πολίτες, διασφαλίζοντας έτσι την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Οι αρμοδιότητες των δήμων αποτυπώνονται σε οκτώ βασικούς τομείς, που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Ο πρώτος βασικός τομέας είναι η Ανάπτυξη, με τους δήμους να έχουν ενεργό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής τους, προωθώντας την επιχειρηματικότητα και ενισχύοντας τις τοπικές επενδύσεις. Τα τελευταία χρόνια προωθείται ο τομέας του Περιβάλλοντος, προωθώντας πράσινες πολιτικές για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο τρίτος τομέας αφορά την Ποιότητα Ζωής και την Ευρυθμία, εξασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία πόλεων και οικισμών, βελτιώνοντας τις καθημερινές συνθήκες ζωής των πολιτών.

Σημαντικός τομέας είναι αυτός της απασχόλησης, καθώς οι Δήμοι στοχεύουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας και την υποστήριξη των ανέργων μέσω προγραμμάτων απασχόλησης και κατάρτισης. Ακόμη υπάρχει ο τομέας της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης. Οι Δήμοι προσφέρουν υπηρεσίες και παρέχουν υποστήριξη στις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, διασφαλίζοντας την κοινωνική συνοχή. Δεν θα μπορούσαν να λείπουν οι τομείς της Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού όπου συμβάλλουν στην προώθηση της εκπαίδευσης, της πολιτιστικής ανάπτυξης και του αθλητισμού στην τοπική κοινωνία, καθώς επίσης και η Πολιτική Προστασία η οποία όπως φάνηκε σε περιόδους κρίσης όπως ο covid και οι φυσικές καταστροφές, είναι αναγκαία. Τέλος, υπάρχει τομέας Αγροτική Ανάπτυξη, Κτηνοτροφία και Αλιεία για να στηρίξουν την ανάπτυξη του πρωτογενούς τομέα, προωθώντας την αγροτική παραγωγή, την κτηνοτροφία και την αλιεία.

Για την υλοποίηση των αρμοδιοτήτων τους, οι δήμοι μπορούν να ιδρύουν νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, αναλόγως τις ανάγκες. Συγκεκριμένα, κάθε δήμος

έχει τη δυνατότητα να διαθέτει δημοτικά ιδρύματα όπως βρεφοκομεία, γηροκομεία, και μουσεία, καθώς και να ιδρύει νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου για την κοινωνική προστασία και την εκπαίδευση ή τον πολιτισμό και το περιβάλλον.

Σε επίπεδο ιδιωτικού δικαίου, οι δήμοι μπορούν να διαθέτουν κοινωφελείς επιχειρήσεις για την οργάνωση και παροχή υπηρεσιών σε τομείς όπως η κοινωνική πρόνοια, η παιδεία, ο πολιτισμός και ο αθλητισμός. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται δημοτικές επιχειρήσεις ύδρευσης και αποχέτευσης, να λειτουργούν ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς σταθμούς, και να αξιοποιούν την ακίνητη περιουσία τους μέσω δημοτικών ανωνύμων εταιρειών ιδιωτικού δικαίου.

Στη χώρα μας υπάρχουν και ειδικές περιπτώσεις Δήμων, σύμφωνα πάντα με το υπουργείο εσωτερικών, οι νησιωτικοί και ορεινοί δήμοι οι οποίοι αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις λόγω των ιδιαίτερων γεωγραφικών και κοινωνικοοικονομικών συνθηκών τους. Γι' αυτό το λόγο, προβλέπεται μια ειδική μεταχείριση για αυτούς, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των κατοίκων τους. Οι δήμοι που βρίσκονται στα νησιά αναλαμβάνουν επιπλέον αρμοδιότητες, οι οποίες συνήθως ανήκουν στις περιφέρειες. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαχείριση των φυσικών πόρων, την ενέργεια, τη βιομηχανία, τον τουρισμό, και τις μεταφορές. Η ανάθεση αυτών των αρμοδιοτήτων στους δήμους εξασφαλίζει ότι οι κάτοικοι των νησιών λαμβάνουν πιο άμεσες και εξειδικευμένες υπηρεσίες κοντά στον τόπο κατοικίας τους. Αυτό είναι κρίσιμο, δεδομένων των συχνά απομακρυσμένων και απομονωμένων τοποθεσιών των νησιωτικών κοινοτήτων, που καθιστούν τη γρήγορη πρόσβαση σε περιφερειακές υπηρεσίες δύσκολη ή αδύνατη.

Επιπλέον, η ευθύνη που φέρουν οι νησιωτικοί δήμοι για τοπικούς πόρους και υποδομές, όπως τα έργα και οι μεταφορές, είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων. Η καλύτερη διαχείριση αυτών των τομέων επιτρέπει στους νησιώτες να αντιμετωπίζουν τα ιδιαίτερα προβλήματα που τους απασχολούν, όπως η επάρκεια σε ενέργεια και νερό, με τρόπο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

Οι ορεινοί δήμοι, παρόμοια με τους νησιωτικούς, αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες, κυρίως λόγω της γεωγραφικής απομόνωσης και των δύσκολων συνθηκών πρόσβασης. Αυτές οι περιοχές συχνά έχουν περιορισμένες δυνατότητες για ανάπτυξη και δυσκολίες στην οργάνωση και προσφορά βασικών υπηρεσιών. Για να αντιμετωπιστούν

αυτά τα προβλήματα, έχει καθιερωθεί ένας ειδικός μηχανισμός διοικητικής υποστήριξης, ο οποίος παρέχεται από γειτονικούς, μη ορεινούς δήμους. Οι αρμοδιότητες των ορεινών δήμων περιλαμβάνουν τη διαχείριση της ενέργειας, των υδάτων, της δασοπονίας, της γεωργίας και της κτηνοτροφίας. Αυτές οι δραστηριότητες είναι κρίσιμες για την επιβίωση και την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών, δεδομένου ότι η γεωργία και η κτηνοτροφία αποτελούν βασικές πηγές εισοδήματος. Η προστασία των φυσικών πόρων και η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης στις ορεινές περιοχές είναι επίσης καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης.

Συνολικά, η εξειδικευμένη αυτή προσέγγιση για τους νησιωτικούς και ορεινούς δήμους της χώρας διασφαλίζει ότι οι ιδιαίτερες ανάγκες αυτών των κοινοτήτων ικανοποιούνται αποτελεσματικά, προσφέροντας τις αναγκαίες υπηρεσίες και υποδομές για την καλύτερη ποιότητα ζωής των κατοίκων τους.

3.3 Διαφοροποίηση

Υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης σε διάφορα πεδία του δημόσιου τομέα, τόσο εντός όσο και μεταξύ χωρών, όπως η κεντρική διοίκηση, το εκπαιδευτικό σύστημα, η υγεία, οι μεταφορές και οι υποδομές(Μαλινδρέτος, 2001). Έχει επισημανθεί η σημασία της αποσαφήνισης των σχέσεων με την πολιτική για την καλύτερη διάκριση μεταξύ των «στόχων» και των «μέσων» της δημόσιας διοίκησης(Μπινιώρης, 2004).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση έχει διπλό χαρακτήρα: αφενός επιδιώκει την ελαχιστοποίηση του ρόλου του κράτους στην κοινωνία και αφετέρου τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών επιδόσεων του δημόσιου τομέα. Ενώ το πρώτο αμφισβητείται σταδιακά περισσότερο, δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι οδηγεί στο δεύτερο.

Ακόμη, έχει επικριθεί για την ανεπαρκή σύνδεσή της με τους «πελάτες-πολίτες» και τους σχετικούς θεσμούς, καθώς προήλθε από τον δημόσιο τομέα με στόχο τη δημιουργία ανταγωνισμού και κινήτρων. Η μετά την Νέα Δημόσια Διοίκηση εποχή αναφέρεται ως η

«Ψηφιακή Εποχή της Διακυβέρνησης», η οποία εστιάζει στη χρήση της πληροφόρησης και της ηλεκτρονικής τεχνολογίας για τη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Η διεθνής τάση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν όλο το εύρος του κράτους, πέρα από την κεντρική διοίκηση, όπως οι ΟΤΑ και οι δημόσιοι οργανισμοί. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις θα πρέπει να εντάσσονται σε μια νέα μικτή οικονομία, που χαρακτηρίζεται από συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ). Οι ΣΔΙΤ περιλαμβάνουν μακροχρόνιες συμβάσεις μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, με σκοπό την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών (Μαλινδρέτος, 2016).



Σχήμα 1: Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Το παραπάνω σχήμα, που παρουσιάζεται από τον Μαλινδρέτος (2015), απεικονίζει τις κύριες αρμοδιότητες και ευθύνες των δημόσιων και ιδιωτικών τομέων στο πλαίσιο των Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Στον αριστερό κύκλο βρίσκεται ο Δημόσιος Τομέας ο οποίος είναι υπεύθυνος για:

- Τον Καθορισμό των προδιαγραφών του έργου, δηλαδή των ορισμάτων απαιτήσεων και των χαρακτηριστικών που πρέπει να πληροί το έργο.
- Διενέργεια διαγωνισμών για την επιλογή του ιδιωτικού φορέα. Πραγματοποιούνται προκηρύξεις και εκτελούνται διαγωνιστικές διαδικασίες για την επιλογή κατάλληλου ιδιωτικού εταίρου.

- Αξιολόγηση προσφορών ιδιωτικού φορέα. Εξετάζει και επιλέγει την πιο συμφέρουσα προσφορά από τους υποψήφιους ιδιώτες.

Στον δεξί κύκλο βρίσκεται ο Ιδιωτικός Τομέας ο οποίος αναλαμβάνει:

- Εκπόνηση των απαραίτητων μελετών, συμπεριλαμβανομένου τόσο τη Δημιουργία τεχνικών όσο και οικονομικών μελετών για την υλοποίηση του έργου.
- Κατασκευή έργου. Ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει και εκτελεί το κατασκευαστικό μέρος του έργου.
- Εξασφάλιση απαιτούμενης χρηματοδότησης. Απαιτείται η εύρεση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση του έργου.
- Συντήρηση, διαχείριση ή/και λειτουργία. Αναλαμβάνει την συντήρηση, διοίκηση και διατήρηση της λειτουργικότητας του έργου μετά την κατασκευή.

Το κέντρο του σχήματος έχουμε την Συνύπαρξη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Εκεί συνυπάρχουν οι αρμοδιότητες και των δύο τομέων. Στην ουσία, το σχήμα υπογραμμίζει τη συνεργασία του Δημόσιου με τον Ιδιωτικό Τομέα, με κάθε πλευρά να αναλαμβάνει συγκεκριμένες ευθύνες για την υλοποίηση ενός έργου, με σκοπό την επίτευξη καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών και αποτελεσματικότερης αξιοποίησης πόρων.

Κεφάλαιο 4: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Σύγχρονη Διοίκηση

4.1 Στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους

Η σύγχρονη διοίκηση έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με κύριους στόχους τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και εργαλείων που προέρχονται κυρίως από την πρόοδο της τεχνολογίας (Σταμέλος κ.ά., 2022). Οι διοικητικές πρακτικές δεν περιορίζονται πλέον σε παραδοσιακές μεθόδους, αλλά ενσωματώνουν προηγμένα εργαλεία, όπως η ψηφιακή διακυβέρνηση, η ανάλυση δεδομένων και οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες, που επιτρέπουν τη λήψη καλύτερων και πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, με τις ρίζες του στη στρατιωτική στρατηγική, εισήχθη στον χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών ως ένα μέσο για την επίτευξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Σύμφωνα με τον διακεκριμένο γλωσσολόγο Μπαμπινιώτη Γ. (1998) ως στρατηγική ορίζεται:

«το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για την διεξαγωγή μιας επιχείρησης».

Εκτός του στρατιωτικού πλαισίου, ο στρατηγικός σχεδιασμός αναδείχθηκε ως δημοφιλής μέθοδος διαχείρισης κατά τη δεκαετία του 1950 (Mintzberg, 1994). Η αποδοχή του αυξήθηκε ραγδαία από τα μέσα του 70' μέχρι τα μέσα του 80' καθώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν αυτό το «νέο εργαλείο διοίκησης» προκειμένου να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά και άρχισαν να αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της διαμόρφωσης της στρατηγικής στην επιτυχία τους (Taylor & Machado, 2006). Ωστόσο ακολούθησε μια κάμψη έως το 1990. Με την ανάπτυξη, όμως, νέων πιο ευέλικτων μορφών στρατηγικού σχεδιασμού επανήλθε στο προσκήνιο ως μια μέθοδος που μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της πορείας των οργανισμών (Hinton, 2012 σ.7).

Αυτές οι νέες προσεγγίσεις έδωσαν τη δυνατότητα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Στον σύγχρονο στρατηγικό σχεδιασμό, η στρατηγική δεν

είναι απλώς ένα σύνολο αποφάσεων, αλλά μια ολιστική προσέγγιση που καθοδηγεί κάθε δραστηριότητα ενός οργανισμού. Κρίνεται αναγκαία ούτως ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός και η αποστολή του οργανισμού ή της επιχείρησης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Kaye, 2015).

Η υλοποίηση του οράματος ενός οργανισμού θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη φιλοδοξία του και να οδηγήσει στην επιτυχία τον οργανισμό με τρόπους που είναι κάθε φορά συγκεκριμένοι και καθορισμένοι εξαρχής. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αυτή πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού και να συνδέεται άμεσα με την επιτυχία της/του, όπως αυτή ορίζεται από τους στόχους και τις επιδιώξεις της/ του. Η επιτυχία εδώ νοείται ως οτιδήποτε μπορεί να έχει νόημα συνολικά για τον οργανισμό, ένα ίδρυμα, έναν θεσμό, ή και για καθένα από τα μέρη του, από την επιβίωση έως την κατάληψη μιας ηγετικής θέσης στην αγορά. Η επιτυχία μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες μορφές, από την οικονομική κερδοφορία μέχρι την κοινωνική επιρροή του οργανισμού (Kohler, 2014).

Ένα κρίσιμο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες ή ακόμα και την ευρύτερη κοινότητα. Η συμμετοχή αυτών των μερών στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής εξασφαλίζει ότι όλοι είναι δεσμευμένοι στην υλοποίηση των στόχων και ότι οι διαδικασίες που υιοθετούνται ανταποκρίνονται πραγματικά στις ανάγκες του οργανισμού και του περιβάλλοντός του (Immordino κ.ά., 2016).

Η στρατηγική σκέψη είναι το θεμέλιο του στρατηγικού σχεδιασμού. Συμπεριλαμβάνει την ανάλυση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Η στρατηγική σκέψη βοηθά στη διαμόρφωση μιας πορείας δράσης που είναι όχι μόνο αποτελεσματική αλλά και ευέλικτη, προσαρμοσμένη στις δυναμικές αλλαγές του περιβάλλοντος (Jalal & Murray, 2019). Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει ότι ο οργανισμός παραμένει ανταγωνιστικός και βιώσιμος μακροπρόθεσμα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να εξηγήσουμε την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος σύμφωνα με τον Crittenden (2000) ορίζεται ως «*η προσπάθεια συστηματοποίησης των διαδικασιών που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει στόχους και σκοπούς*». Εδώ

οφείλουμε να συνυπολογίσουμε την επίδραση των εμπειριών του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και τα τεράστια διακυβεύματα που είχε να αντιμετωπίσει ο κόσμος μετά την ολοκλήρωσή του (Σταμέλος κ.ά., 2022).

Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θέτει τους στόχους του και σχεδιάζει πώς θα τους επιτύχει. Είναι σαν να φτιάχνεις έναν χάρτη που δείχνει πού θέλεις να πας και ποιες διαδρομές θα ακολουθήσεις για να φτάσεις εκεί. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των διαθέσιμων πόρων, την ανάλυση του περιβάλλοντος, και τη λήψη αποφάσεων που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει μακροπρόθεσμα τους στόχους του, λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν.

Προτού εμβαθύνουμε στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι βασικό να ξεκαθαρίσουμε δύο έννοιες, αυτή της Ηγεσίας και αυτή του «*Management*». Η ηγεσία, από την μία, είναι μια διαδικασία επηρεασμού των αποφάσεων και καθοδήγησης των ανθρώπων. Είναι η ικανότητα να καθοδηγείς και να εμπνέεις άλλους ανθρώπους ώστε να συνεργάζονται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Ένας ηγέτης δείχνει τον δρόμο, παίρνει αποφάσεις, και βοηθάει την ομάδα να ξεπεράσει δυσκολίες. Η ηγεσία δεν σημαίνει μόνο να έχεις εξουσία, αλλά κυρίως να μπορείς να επηρεάζεις και να παρακινείς τους άλλους, δείχνοντάς τους πώς μπορούν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.

Το management, από την άλλη, ασχολείται με την εφαρμογή των αποφάσεων και των πολιτικών του ιδρύματος (Σταμέλος κ.ά., 2022). Το management μεταφράζεται στα ελληνικά ως «*διοίκηση*» ή «*επίβλεψη*»¹⁶ και με απλά λόγια, είναι η διαδικασία διαχείρισης και εφαρμογής αποφάσεων και πολιτικών μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Ενώ η ηγεσία εστιάζει στο να επηρεάζει και να καθοδηγεί τους ανθρώπους προς έναν στόχο, το management ασχολείται με την πρακτική πλευρά της λειτουργίας ενός οργανισμού: τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με άλλα λόγια, το management εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται υλοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η ηγεσία και το management συνδέονται στενά με τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς καθορίζουν πώς ένας οργανισμός θέτει και επιτυγχάνει τους μακροπρόθεσμους

¹⁶Σύμφωνα με την μετάφραση του Λεξικού [WordReference](#)

στόχους του. Ξεκινώντας με την σχέση Ηγεσίας και Στρατηγικού Σχεδιασμού, γνωρίζουμε ότι η πρώτη είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού. Οι ηγέτες διαμορφώνουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, εμπνέουν και καθοδηγούν τους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε αυτή την κατεύθυνση και λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις που θα επηρεάσουν το μέλλον του οργανισμού. Μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό, οι ηγέτες καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που θα προκύψουν.

Αντίθετα στην σχέση Management και Στρατηγικού Σχεδιασμού, το management επικεντρώνεται στην υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι διοικούντες οργανώνουν και διαχειρίζονται τους πόρους του οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοδοτικούς πόρους, τεχνολογία κ.λπ.) για να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί από την ηγεσία. Εξασφαλίζουν ότι τα σχέδια εφαρμόζονται σωστά, παρακολουθούν την πρόοδο και προσαρμόζουν τις τακτικές για να παραμένουν ευθυγραμμισμένοι με το συνολικό στρατηγικό όραμα.

Συνοψίζοντας, η ηγεσία θέτει την κατεύθυνση και το όραμα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ το management διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές αυτές υλοποιούνται αποτελεσματικά στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Και τα δύο είναι κρίσιμα για την επιτυχημένη εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ωστόσο οBryson (2018)περιγράφει τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια συνειδητή και οργανωμένη μέθοδο για τη λήψη θεμελιωδών αποφάσεων και την εφαρμογή ενεργειών που διαμορφώνουν και καθορίζουν την ταυτότητα ενός οργανισμού (ή άλλης οντότητας), τις δραστηριότητές του και τους λόγους για τους οποίους υφίσταται (Bryson, 2018, σ. 8).

Αυτή η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός αντιμετωπίζει τρία κύρια ερωτήματα(Alston&Bryson, 2011): α) Ποια είναι η τρέχουσα κατάστασή μας; β) Ποιοι είναι οι στόχοι μας; γ) Ποιες ενέργειες θα μας οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων;

Αντίστοιχα, οι Kaye κ.α. (2015)ορίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια οργανωμένη διαδικασία που βοηθά τον οργανισμό να συμφωνήσει και να δεσμεύσει τα

ενδιαφερόμενα μέρη του στις προτεραιότητες που είναι κρίσιμες για την αποστολή του και που λαμβάνουν υπόψη το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθοδηγεί τον οργανισμό στη συγκέντρωση και τη διανομή των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση αυτών των προτεραιοτήτων (Kaye, 2015σ. 1).

Στο πλαίσιο των δημοτικών αρχών τώρα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στους Δήμους περιλαμβάνει ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών, εστιάζει στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των δημοτικών πόρων με στόχο τη αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την προώθηση της τοποκεντρικής οικονομίας (Kaye, 2015). Η Στρατηγική Διοίκησης για τον εκσυγχρονισμό των Δήμων μπορεί να εφαρμοστεί προωθώντας την Ψηφιακή Μετάβαση, την Συμμετοχική Διακυβέρνηση, την Βιώσιμη Ανάπτυξη, την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης, κοινωνικής ανεκτικότητας, βιώσιμης μετακίνησης, αντιμετώπισης κρίσεων και προγράμματα Οικονομικής Αποτελεσματικότητας.

Με αυτά τα δεδομένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός αναδεικνύεται ως ένα κρίσιμο εργαλείο για τη διαχείριση και την καθοδήγηση των οργανισμών, διασφαλίζοντας ότι αυτοί παραμένουν προσαρμοστικοί και ανταγωνιστικοί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

4.2 Το σύγχρονο μοντέλο οικονομικής διοίκησης των δήμων

Οι δήμοι της Ελλάδας αναδιοργανώθηκαν το 1998 μέσω του «Σχεδίου Καποδίστριας», το οποίο μείωσε τον αριθμό των τοπικών φορέων και δημιούργησε 910 δήμους, από τους αρχικούς 441, και 124 κοινότητες¹⁷. Η αναδιοργάνωση αυτή αποσκοπούσε στο να δώσει στους δήμους έναν πιο ενεργό ρόλο στην τοπική ανάπτυξη, και αυτό απαιτούσε όχι μόνο μια νέα διοικητική δομή αλλά και ένα νέο μοντέλο οικονομικής διαχείρισης. Έτσι, εισήχθη το διπλογραφικό λογιστικό σύστημα για πρώτη φορά στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα. Η εισαγωγή αυτή έγινε αρχικά προαιρετική το 1999, και από το 2000 έγινε υποχρεωτική για δήμους με πληθυσμό πάνω από 5.000 κατοίκους ή με έσοδα άνω των 1,5 εκατ. ευρώ. Ο Δήμος Αμαρουσίου ήταν ο

¹⁷Για αναλυτικά στοιχεία: [Πατήστε εδώ](#)

πρώτος που εφάρμοσε το νέο σύστημα, ακολουθούμενος από άλλους δήμους, όπως ο Δήμος Αθηναίων.

Παρόλο που το διπλογραφικό σύστημα δεν εφαρμόστηκε με ενιαίο τρόπο σε όλους τους δήμους, η αλλαγή αυτή μετέτρεψε ριζικά τη λειτουργία τους. Πριν από την εφαρμογή του συστήματος, οι δήμοι δεν είχαν τη δυνατότητα να παρακολουθούν την οικονομική τους κατάσταση σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που εμποδίζει την αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση των πόρων. Με το Προεδρικό Διάταγμα 315/1999(Σάνδρα Κοέν, 2023),καθιερώθηκε μια ενιαία λογιστική τυποποίηση για όλους τους δήμους, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι δήμοι θα χρησιμοποιούν τους ίδιους λογαριασμούς για τα ίδια οικονομικά γεγονότα.

Το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» το 2010 μείωσε ακόμη περισσότερο τον αριθμό των δήμων σε 332, κάνοντάς τους πιο ισχυρούς, ενώ έκανε υποχρεωτική την εφαρμογή του διπλογραφικού συστήματος σε όλους τους δήμους, παρά τις δυσκολίες που προκάλεσε η οικονομική κρίση. Αυτή η αλλαγή συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στη λειτουργία των δήμων(ΣάνδραΚοέν, 2023)

Σήμερα, το διπλογραφικό σύστημα των δήμων έχει σχεδόν 25 χρόνια ζωής, αλλά δεν έχει εξελιχθεί παράλληλα με τα λογιστικά πρότυπα του ιδιωτικού τομέα, και συχνά παραμένει σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με το απλογραφικό σύστημα. Οι περισσότερες δημοτικές διοικήσεις δεν έχουν εξοικειωθεί πλήρως με το διπλογραφικό σύστημα και δεν το χρησιμοποιούν ως εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων, επικεντρώνοντας κυρίως στη βασική καταγραφή εσόδων και εξόδων.

Σύμφωνα με την Δρ. ΣάνδραΚοέν, οι σύγχρονοι δήμοι που εξελίσσονται σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο έχουν ως στόχο να γίνουν πιο έξυπνοι, βιώσιμοι και ανθεκτικοί μέχρι το 2030 και το 2050. Αναπτύσσουν στρατηγικό σχεδιασμό που υπερβαίνει τη διάρκεια μιας δημοτικής θητείας, με στόχο όχι μόνο την οικονομική ευημερία, αλλά και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων και την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ(ΣάνδραΚοέν, 2023). Για να πετύχουν αυτούς τους στόχους, επενδύουν σε υποδομές και τεχνολογίες που ενισχύουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.

Η εφαρμογή του νέου Λογιστικού Πλαισίου της Γενικής Κυβέρνησης από το 2025 αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για τους ελληνικούς δήμους να βελτιώσουν την οικονομική τους διαχείριση. Αυτή η μεταρρύθμιση θα προσφέρει καλύτερη οικονομική πληροφόρηση, ευθυγραμμισμένη με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα Δημοσίου Τομέα, επιτρέποντας στους δήμους να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τα περιουσιακά τους στοιχεία, να κοστολογούν τις υπηρεσίες τους, και να παρακολουθούν την επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ θα μπορούσαν ακόμη και να έχουν πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικές αγορές για επενδύσεις, όπως τα πράσινα ομόλογα. Η γρήγορη και ουσιαστική εφαρμογή αυτού του πλαισίου μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για τη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων στους δήμους(ΣάνδραΚοέν, 2023).

4.3Η σύγχρονη διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δήμων σήμερα

Η σύγχρονη διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός στους Δήμους έχουν γίνει αναπόσπαστα κομμάτια της αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως μια συστηματική διαδικασία ανάλυσης και ανάπτυξης του οράματος και της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της διοίκησης των Δήμων. Περιλαμβάνει αξιολόγηση του τρέχοντος και του μελλοντικού πολιτικού περιβάλλοντος, ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που επηρεάζουν την λειτουργία των Δήμων(Κτιστάκη Σταυρούλα, 2020).

Στη σημερινή εποχή, οι τεχνολογικές αλλαγές και η εξειδίκευση έχουν δημιουργήσει μια εντελώς νέα πραγματικότητα, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους δήμους με έναν αποτελεσματικό τρόπο, συμβάλλοντας στην ομαλή επικοινωνία με τους δημότες και τις επιχειρήσεις. Οι συνεχείς εξελίξεις στην τεχνολογία και η ταχεία πρόοδος σε τομείς όπως η πληροφορική και οι επικοινωνίες έχουν μεταβάλει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών.Η διαρκώς αυξανόμενη αστικοποίηση που παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες με στοιχεία που προβλέπουν ότι το 2050 το 68% του παγκόσμιου πληθυσμού θα ζει σε αστικές περιοχές ενισχύει τον στρατηγικό ρόλο των πόλεων και των τοπικών αυτοδιοικήσεων γενικότερα(μελέτη ΙΤΑσελ. 1,2). Οι δήμοι, ως θεσμικές μονάδες πρώτης γραμμής για την επίλυση αστικών προβλημάτων, καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες αυτές απαιτήσεις, υιοθετώντας καινοτόμες λύσεις και προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες τους στις σύγχρονες ανάγκες (Παπαδόπουλος, 2020).

Η πανδημία «*COVID-19*» ανέδειξε την ανάγκη για περαιτέρω ψηφιοποίηση και ενίσχυση των ψηφιακών υποδομών στους δήμους, καθώς πολλές υπηρεσίες μεταφέρθηκαν διαδικτυακά για να εξυπηρετήσουν τους πολίτες με ασφάλεια και ταχύτητα. Η στρατηγική των δήμων επικεντρώθηκε στην ψηφιακή μετάβαση, με κύριο στόχο την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και την υποστήριξη της δημόσιας υγείας. Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών για την παροχή δημοτικών υπηρεσιών, όπως η ηλεκτρονική πληρωμή λογαριασμών και η ψηφιακή διαχείριση αιτήσεων, έχει βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα της καθημερινής ζωής των πολιτών(Nam&Pardo, 2011).

Υπό αυτή την έννοια, η διοίκηση στους δήμους πρέπει να εναρμονίζεται με τις κεντρικές πολιτικές της χώρας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το πώς θα αξιοποιούν οι δήμοι πόρους από εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα εξαρτάται από τις δικές τους δυνατότητες ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους λόγω της αυτοδιοίκησης. Για το λόγο αυτό, οι δήμοι πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να ενσωματώνουν χρηματοδοτήσεις από ευρωπαϊκά ταμεία, αλλά πρέπει να αξιοποιούν όλες τις ευκαιρίες που προσφέρονται μέσω διαφόρων προγραμμάτων, όπως το ΕΣΠΑ. Επιπλέον, η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και ψηφιακών υποδομών είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ιδίως τα τελευταία χρόνια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτέλεσε κεντρικό άξονα στρατηγικής πολλών δήμων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και τη διαφάνεια των δημοτικών υπηρεσιών (Σωτηρόπουλος,2021).

Κεφάλαιο 5: Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Περίοδο της Πανδημίας και Μετέπειτα

5.1 Οι αλλαγές στην δημόσια διοίκηση στην περίοδο της πανδημίας

Η πανδημία «COVID-19» έφερε σημαντικές αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση, τόσο κατά τη διάρκεια της κρίσης όσο και στην περίοδο που ακολούθησε. Καθώς οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο αντιμετώπιζαν πρωτόγνωρες προκλήσεις, η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση και προσαρμογή στις νέες συνθήκες έγινε επιτακτική. Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν περιλαμβάνουν τόσο την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όσο και την αναθεώρηση των υφιστάμενων διαδικασιών.

Κατά την περίοδο της πανδημίας, οι κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να μετασχηματίσουν τις δημόσιες υπηρεσίες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κοινωνίας, που βρέθηκε αντιμέτωπη με περιορισμούς μετακινήσεων και την ανάγκη για κοινωνική αποστασιοποίηση. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών αποτέλεσε κεντρικό άξονα αυτών των αλλαγών, με την υιοθέτηση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διαχείριση αιτημάτων, την εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση των πολιτών, και τη διαχείριση δημόσιων πόρων. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα, ο ιστότοπος «gov.gr» έγινε ο βασικός κόμβος για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, επιτρέποντας την έκδοση πιστοποιητικών, τη διαχείριση αιτημάτων προς το δημόσιο, και την παροχή ενημέρωσης σχετικά με την πανδημία¹⁸.

Μετά την πανδημία, πολλές από τις αλλαγές αυτές έγιναν μόνιμες, καθώς αποδείχθηκε ότι οι ψηφιακές λύσεις βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Η κρίση λειτούργησε ως καταλύτης για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν οδήγησαν σε μια νέα προσέγγιση της διοικητικής διαδικασίας, με έμφαση στην ευελιξία, την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.

Παράλληλα, η εμπειρία της πανδημίας ανέδειξε και την ανάγκη για βελτίωση της διαφάνειας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της Δημόσιας

¹⁸ Διαβάστε περισσότερα για τις σχετικές ενέργειες που ελήφθησαν κατά την πανδημία: [Πατήστε εδώ](#)

Διοίκησης, καθώς και με τους πολίτες. Η διαχείριση της υγειονομικής κρίσης έδειξε τη σημασία της δια-λειτουργικότητας των συστημάτων και της ενίσχυσης των μηχανισμών λογοδοσίας και συμμετοχής του κοινού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η πανδημία του 2020 λειτούργησε ως καταλύτης για αλλαγές σε πολλούς τομείς της πολιτικής, συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας διοίκησης. Ο «COVID-19» ανέδειξε την ανάγκη για σημαντικές μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, οδηγώντας σε αναγκαίες προσαρμογές και επιτάχυνση αλλαγών. Η κρίση αυτή λειτούργησε ως καταλύτης για την ψηφιοποίηση και τον εκσυγχρονισμό πολλών δημόσιων υπηρεσιών, λόγω τηλεργασίας, καθώς οι περιορισμοί στις μετακινήσεις και οι ανάγκες για γρήγορη εξυπηρέτηση ανέδειξαν τα κενά και τις ανεπάρκειες του υπάρχοντος συστήματος (Έκθεση Πισσαρίδη, 2020: 52-54¹⁹). Η συνέχιση της πανδημίας για αρκετούς μήνες προκάλεσε και επιτάχυνε περαιτέρω αλλαγές στην λειτουργία και την οργάνωσή της, καθώς και στην πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η Έκθεση Πισσαρίδη (2020) έχει ήδη προτείνει μεταρρυθμίσεις σε τέσσερις βασικούς τομείς: την ενίσχυση και αυτονομία των ανώτατων διοικητικών θέσεων, την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων στην περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση, την απλούστευση της νομοθετικής παραγωγής και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διοίκησης.

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς αλλαγής ήταν η περαιτέρω ψηφιοποίηση των υπηρεσιών που απευθύνονται σε πολίτες και επιχειρήσεις. Πριν από την πανδημία, υπήρχαν ήδη κάποιες ψηφιακές υπηρεσίες, όπως είναι το «Taxis» που εκσυγχρονίζει το φορολογικό σύστημα και ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης «e-efka». Ωστόσο η πανδημία επιτάχυνε την ανάγκη για ευρύτερη εφαρμογή αυτών των τεχνολογιών καθώς κατά την περίοδο της πανδημίας, ο αριθμός των ψηφιακών υπηρεσιών αυξήθηκε ραγδαία, φτάνοντας τις 1.054 έως τα μέσα του Ιανουαρίου του 2021, καλύπτοντας 11 διαφορετικές κατηγορίες υπηρεσιών²⁰.

Παρά τις θετικές εξελίξεις, υπάρχουν ακόμη αρκετά ζητήματα που χρήζουν βελτίωσης, όπως είναι για παράδειγμα, πολλές διοικητικές και φορολογικές διαδικασίες στις οποίες εξακολουθεί να απαιτείται η φυσική παρουσία των πολιτών ή των

¹⁹Για την πρωτότυπη έκθεση [πατήστε εδώ](#)

²⁰Για περισσότερες πληροφορίες για αυτές τις υπηρεσίες: [Πατήστε εδώ](#)

εκπροσώπων επιχειρήσεων, κάτι που οδηγεί σε καθυστερήσεις και ουρές (Εκθεση Πισσαρίδη, 2020). Η επέκταση της ψηφιοποίησης θα μπορούσε να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα, ενώ θα μείωνε και τις ευκαιρίες για αθέμιτες συνεννοήσεις μέσω της απρόσωπης επικοινωνίας.

Επιπλέον, η ανάγκη για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση ανέδειξε τη σημασία της σωστής ένταξης των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) στις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Παρόλο που οι απόφοιτοι της Σχολής αυτής έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανέλιξή τους, λόγω νομοθετικών περιορισμών και άλλων πιέσεων (ν. 4674/2020 και ν. 4690/2020). Οι πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις δεν έχουν καταφέρει να αλλάξουν ουσιαστικά αυτή την κατάσταση, παρόλο που παρέχουν κάποιες βάσεις για την αξιοποίησή τους σε θέσεις ευθύνης (Εκθεση Πισσαρίδη, 2020).

Η πανδημία δημιούργησε επίσης την ευκαιρία για μεγαλύτερη ευελιξία στην καθημερινή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Οι εμπειρίες της πανδημίας έδειξαν ότι η τηλεργασία και η διεύρυνση του ωραρίου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών θα μπορούσαν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, χωρίς να επιβαρυνθεί το συνολικό ωράριο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (Εκθεση Πισσαρίδη, 2020).

Συνολικά, η πανδημία «COVID-19» επέσπευσε αναγκαίες αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση, φέρνοντας στο προσκήνιο την ανάγκη για περαιτέρω ψηφιοποίηση, ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, και ευελιξία στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να διασφαλιστεί ότι η Δημόσια Διοίκηση θα μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας μετά την πανδημία. Τέλος, η πανδημία δίνει την ευκαιρία για μεγαλύτερη ευελιξία στην καθημερινή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της επέκτασης της τηλεργασίας και της διεύρυνσης του ωραρίου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Μέσω αυτών των αλλαγών, θα μπορούσε να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, χωρίς να αυξηθεί το συνολικό ωράριο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων.

5.2 Η δημόσια διοίκηση στην χώρα μας προ πανδημίας

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, πριν από την πανδημία του κορονοϊού, παρουσίαζε τόσο θετικά όσο και αρνητικά χαρακτηριστικά. Από τη μία πλευρά, σημειώθηκαν σημαντικές βελτιώσεις τα τελευταία χρόνια, κυρίως στον τομέα της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων. Αυτές οι βελτιώσεις περιλαμβάνουν την ψηφιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων διοικήσεων, την αύξηση των προσλήψεων μόνιμου προσωπικού, καθώς και τον καλύτερο συντονισμό των υπηρεσιών υπό την ηγεσία (υπουργεία και κυβέρνηση). Επιπλέον, υιοθετήθηκαν πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) σχετικά με την χρήση κονδυλίων και την παρακολούθηση έργων, ενώ έγινε μερική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων προς την τοπική αυτοδιοίκηση.

Ωστόσο, η ελληνική δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα. Μεταξύ αυτών είναι η υπερβολική κομματικοποίηση, οι πελατειακές τάσεις στις προσλήψεις μη μόνιμου προσωπικού και ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι παραδοσιακές μέθοδοι οργάνωσης της εργασίας, η πολυνομία, η κακονομία, το χάσμα μεταξύ θεσπισμένων ρυθμίσεων και εφαρμοζόμενων πρακτικών, καθώς και η κακή χρήση ανθρώπινων πόρων, παραμένουν εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης. Αυτά τα προβλήματα έχουν μελετηθεί εκτενώς στη σχετική βιβλιογραφία (Σπανού, 2018· Σωτηροπουλος, 2007).

Επιπλέον, η χρηματοδότηση των Δήμων ήταν συχνά ανεπαρκής και εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από τις μεταβιβάσεις πόρων από την κεντρική κυβέρνηση. Αυτή η εξάρτηση περιόριζε την αυτονομία των Δήμων και τους καθιστούσε ευάλωτους σε πολιτικές παρεμβάσεις. Η αδυναμία ορθολογικής διαχείρισης των πόρων και η έλλειψη διαφάνειας στις διαδικασίες, συνέβαλαν σε μια γενικότερη αίσθηση αναποτελεσματικότητας στη λειτουργία των ΟΤΑ (Μακρυδημήτρης, & Πραβίτα, 2012).

Η διοίκηση στην Ελλάδα ακολουθεί το ναπολεόντειο σύστημα, ένα γαλλικό σύστημα του 19ου αιώνα, το οποίο χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και έμφαση στην τήρηση της νομιμότητας, αντί για την παραγωγή αποτελεσμάτων. Παρά τις μεταρρυθμίσεις, το σύστημα προσλήψεων παραμένει σε μεγάλο βαθμό πελατειακό, ενώ η διοίκηση εξακολουθεί να λειτουργεί με έναν τυπολατρικό και φορμαλιστικό τρόπο, που συχνά υπονομεύει την αποτελεσματικότητα. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της ελληνικής διοίκησης είναι η συγκέντρωση προσωπικού στο κέντρο, εις βάρος των

περιφερειών και των δήμων. Παράλληλα, παρατηρείται υπερσυγκέντρωση προσωπικού με υψηλά μορφωτικά προσόντα στην κεντρική διοίκηση, ενώ στους ΟΤΑ λείπει προσωπικό με εξειδικευμένες δεξιότητες.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται επίσης από υψηλή πολιτικοποίηση και χαμηλό επαγγελματισμό, σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παρότι οι πρόσφατες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις (ν. 4389/2016, ν. 4622/2019) στοχεύουν στη μείωση της πολιτικής μεροληψίας και στην ενίσχυση του επαγγελματισμού, η εφαρμογή τους έχει καθυστερήσει.

Παράλληλα, η γραφειοκρατία και η πολυνομία αποτελούσαν σοβαρά εμπόδια στην προσπάθεια των Δήμων να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών. Η υιοθέτηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών ήταν περιορισμένη, με αποτέλεσμα πολλές διοικητικές διαδικασίες να εκτελούνται με παρωχημένους τρόπους, καθυστερώντας την εξυπηρέτηση των πολιτών και την υλοποίηση των τοπικών πολιτικών (Τσέκος, 2015).

Τέλος, οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, αν και σταθεροί μετά την οικονομική κρίση, δεν είναι υψηλοί και δεν συνδέονται με την απόδοση των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, που ξεκίνησε το 2017-2018, δεν έχει οδηγήσει σε διαφοροποίηση αμοιβών για τους πιο παραγωγικούς υπαλλήλους. Αυτή η έλλειψη επιβράβευσης για υψηλή παραγωγικότητα αποτελεί έναν ακόμα ανασταλτικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης.

Σε γενικές γραμμές, η λειτουργία των Δήμων πριν από την πανδημία χαρακτηριζόταν από περιορισμένη αποτελεσματικότητα και χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, κυρίως λόγω των δομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζε η δημόσια διοίκηση συνολικά. Η πανδημία ανέδειξε αυτές τις αδυναμίες, αλλά ταυτόχρονα λειτούργησε ως καταλύτης για την επιτάχυνση ορισμένων αναγκαίων μεταρρυθμίσεων, ιδίως στον τομέα της ψηφιοποίησης και της ενίσχυσης των υποδομών.

5.3 Οι επιπτώσεις της πανδημίας

Ορισμένα από τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα στη δημόσια διοίκηση, όπως η εξάρτηση των δημοσίων υπαλλήλων από τους πολιτικούς προϊσταμένους, η άνιση χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής και οι καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, έγιναν πιο εμφανή κατά την πανδημία. Αυτά τα ζητήματα, που δεν αφορούν

μόνο την ελληνική δημόσια διοίκηση αλλά και άλλες χώρες, επιδεινώθηκαν κατά την πανδημία.

Η πανδημία επηρέασε απότομα το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, δημιουργώντας νέες προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση παγκοσμίως. Οι κρατικές αρχές έπρεπε να ανταποκριθούν σε απρόβλεπτες καταστάσεις και να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πολιτών. Όπως σε άλλες κρίσεις, η δημόσια διοίκηση και οι επιχειρήσεις βρέθηκαν σε ένα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον (Van der Wal, 2020), γνωστό ως VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

Από την αρχή της πανδημίας, οι πολιτικοί ηγέτες έπρεπε να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις για την αντιμετώπιση του ιού, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι ανέλαβαν να υλοποιήσουν αυτά τα μέτρα, συχνά παραμένοντας «αφανείς ήρωες». Όπως αναφέρει και οι Kauzya & Niland (2020), οι δημόσιοι υπάλληλοι ήταν καθοριστικοί στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης, είτε εργάζονταν στην πρώτη γραμμή είτε σχεδίαζαν στρατηγικές. Η διαχείριση της πανδημίας δεν ήταν παντού εξίσου εύκολη. Χώρες με ισχυρότερη διοικητική ικανότητα πριν από την πανδημία κατάφεραν να περιορίσουν την εξάπλωση του ιού πιο αποτελεσματικά. Δηλαδή, δημόσιες διοικήσεις που είχαν ήδη εμπειρία από προηγούμενες κρίσεις και είχαν αναπτύξει ευέλικτες δομές και συνεργασίες, ανταποκρίθηκαν καλύτερα στην πανδημία (Christensen & Lægreid, 2007).

Στην Ελλάδα, η κυβέρνηση αντέδρασε γρήγορα στην πανδημία, επιβάλλοντας περιοριστικά μέτρα και προωθώντας την ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση δημοτών και επιχειρήσεων. Η έκδοση Πράξεων Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ) προστάτευσε τους δημόσιους υπαλλήλους και διασφάλισε την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Ένα παράδειγμα είναι η ΠΝΠ της 20ής Μαρτίου 2020 (ΦΕΚ Α68), που προώθησε την ψηφιοποίηση διαφόρων διοικητικών διαδικασιών, επιτρέποντας στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν ηλεκτρονικά πιστοποιητικά και να διεκπεραιώνουν διαδικασίες εξ αποστάσεως (Σωτηρόπουλος, 2021). Παρά το ότι δεν έχουν ψηφιοποιηθεί όλες οι διαδικασίες, η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για τις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση.

Η ξαφνική ψηφιοποίηση ναι μεν ενίσχυσε τη σχέση δήμου-πολίτη, αλλά προκάλεσε και ανησυχίες σχετικά με την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και την παρέμβαση του κράτους στις ατομικές ελευθερίες. Ωστόσο, το οικονομικό και διοικητικό

όφελος από τη μείωση των χαμένων εργατοωρών και του κόστους μετακινήσεων είναι σημαντικό.

Κεφάλαιο 6: Ο Ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης , η Στρατηγική της και η Δράση της Ε.Ε.Τ.Α.Α ως Εργαλείο στην Στρατηγική των Δήμων.

6.1 Εισαγωγικά

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός στους Δήμους παίζει πολύ σημαντικό ρόλο προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ορθής διοίκησης του Δήμου. Ουσιαστικά προσδιορίζει το πλάνο, θέτει μακροχρόνιους στόχους και κατασκευάζει το σχέδιο επίτευξης τους. Ο Δήμος ως οργανισμός αποτελεί ένα μοναδικό σύνολο από ετερογενείς πόρους και ικανότητες που του επιτρέπουν να θέσει τις βάσεις για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Δήμος πρέπει να διοικήσει , να αναπτύξει στρατηγική, να καινοτομήσει, να αναγνωριστεί η θεμελιώδης ικανότητα που θα μας δώσει το συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο θα οδηγήσει στην απόλυτη και διαρκή επιτυχία των στόχων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχει κατευθυντήριες γραμμές όσον αφορά τους τρόπους ανάπτυξης των δήμων με τη χρηματοδότηση οικονομικών προγραμμάτων και τη βελτίωση πολιτικών που προάγουν τη βιωσιμότητα και την καινοτομία. Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσδιορίζει τους τρεις σημαντικότερους στόχους: την κοινωνική συνοχή, την κοινωνική - οικονομική ανάπτυξη και την περιβαλλοντική προστασία. Η πολιτική συνοχής επιτρέπει στην Ευρωπαϊκή Ένωση να χρηματοδοτεί περιφέρειες και δήμους ενισχύοντας τη διαρθρωτική τους ολοκλήρωση, την παροχή καλύτερων δημόσιων υπηρεσιών και την υποστήριξη της τοπικής οικονομίας(Bryson, 2018).

Η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) εργάζεται ως μεσάζοντας μεταξύ των δήμων και των περιφερειών στην Ελλάδα για την αποφυγή της γραφειοκρατίας και της διευκόλυνσης της πρόσβασής τους στα ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία. Το προσωπικό της εταιρείας παρέχει επιστημονική και τεχνική υποστήριξη στους Οργανισμούς Τοπική Αυτοδιοίκησης για την υλοποίηση προγραμμάτων όπως τα προγράμματα ΕΣΠΑ. Η Ε.Ε.Τ.Α.Α. είναι υπεύθυνη για τη χορήγηση των σωστών εγκεκριμένων διαδικασιών για την πρόληψη κατάχρησης. Αυτά τα προγράμματα είναι

κρίσιμα για την ενίσχυση των τοπικών οικονομιών, την υποστήριξη της απασχόλησης και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής²¹.

Από την άλλη, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για τον τέλειο συντονισμό των πόρων.Ειδικότερα, στην περίπτωση των Δήμων, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμπεριλαμβάνει τη διαδικασία του οραματισμού, την ανάλυση του τρόπου δράσης και την ανάπτυξη μιας διαδικασίας που σχεδιάζει τη χρήση τοπικών ποσοστώσεων και τη δημιουργία δεοντολογικού προβλήματος μεταξύ των θεσμικών του δημόσιων αρχών(Bryson, 2018).

Οι δήμοι ως οργανισμοί εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό τους σε κόστος και ικανότητες. Επομένως, η ανάπτυξη στρατηγικών σκοπεύει να αναγνωρίσει τις βασικές ικανότητες του, να τις κατανείμει και να δημιουργήσει δομές για την πολυεπίπεδη ανάπτυξή του.Η ανάπτυξη στρατηγικής περιλαμβάνει την αναγνώριση των θεμελιωδών ικανοτήτων του δήμου, όπως η ικανότητα διαχείρισης των φυσικών πόρων, η πρόσβαση σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και η δυνατότητα παροχής καινοτόμων υπηρεσιών. Η καινοτομία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των δήμων, καθώς επιτρέπει την προσαρμογή στις νέες συνθήκες και την αντιμετώπιση των τοπικών προκλήσεων με δημιουργικό τρόπο (Osborne & Brown, 2011).

Η αναγνώριση και ανάπτυξη των θεμελιωδών ικανοτήτων του δήμου αποτελεί βασικό βήμα για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτό το πλεονέκτημα μπορεί να εκφραστεί μέσω της βελτίωσης των δημοτικών υπηρεσιών, της ενίσχυσης της οικονομικής ανάπτυξης ή της προώθησης της κοινωνικής συνοχής. Οι δήμοι που επενδύουν σε τεχνολογικές υποδομές, εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό τους και καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν διαρκή επιτυχία και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών τους (Perry & Wise, 1990).

6.2 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση έχει οδηγήσει σε αύξηση των δράσεων και της πολιτικής δραστηριότητας στο υπο-εθνικό επίπεδο. Επομένως, ενώ αφήνουν σταδιακά τον έλεγχο των εθνικών κυβερνήσεων σε σημαντικούς τομείς, δημιουργούνται ταυτόχρονα

²¹Ε.Ε.Τ.Α.Α.:ΕΣΠΑ 2021-2027 και Τοπική Αυτοδιοίκηση: [Πατήστε εδώ](#)

νέες δυνατότητες για περιφερειακή δράση και διακρατική συνεργασία. Παρόλα αυτά, οι εν λόγω διοικητικές οντότητες της ΕΕ—πόλεις και περιφέρειες δηλαδή—δεν επηρεάζονται εξίσου από αυτές τις εξελίξεις. Υπάρχουν καθοριστικές διαφορές στην οργάνωση, το ποσοστό των οικονομικών πόρων, την πολιτική αυτονομία και την επίπτωση των υποεθνικών σε όλη την Ευρώπη. Αν και υπάρχουν σαφώς σημαντικές ποικιλίες, είναι μια κοινή τάση προς την αλλαγή(Hooghe& Marks, 1996).

Οι τοπικές διοικήσεις στην Ευρώπη έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τις ανησυχίες τους μέσω ευρωπαϊκών θεσμών, αλλά αυτό δεν είναι πάντα η πιο αποτελεσματική στρατηγική. Η επιρροή τους στις ευρωπαϊκές αποφάσεις μπορεί να είναι μεγαλύτερη εάν χρησιμοποιούν άλλα ευρωπαϊκά όργανα, όπως το Συμβούλιο Υπουργών ή το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, αν και αυτό εξαρτάται από συγκεκριμένες συνθήκες. Οι περιφερειακές κυβερνήσεις έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν πίεση στις αντίστοιχες εθνικές τους κυβερνήσεις για θέματα πολιτικής και να συμμετάσχουν σε θεσμοθετημένα ευρωπαϊκά όργανα όπως το Συμβούλιο Υπουργών. Σύμφωνα με το Άρθρο 146 της Συνθήκης του Μάαστριχτ, οι περιφέρειες μπορούν να εκπροσωπούνται από περιφερειακούς υπουργούς με πλήρη δικαιώματα στο Συμβούλιο Υπουργών.

Αυτό το κανάλι είναι πολύ επιλεκτικό, καθώς μόνο ορισμένες περιφέρειες, όπως τα γερμανικά Länder, έχουν αυτή τη δυνατότητα. Άλλες περιφέρειες στην Ευρώπη, όπως στην Ισπανία, ζητούν παρόμοιες ρυθμίσεις. Επιπλέον, οι τοπικές αρχές σε άλλες χώρες μέλη, όπως η Ισπανία, διεκδικούν εκπροσώπηση σε όλα τα όργανα της ΕΕ και ενσωμάτωση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για περιφερειακές αρμοδιότητες. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει και τη δημιουργία διμερών επιτροπών που ενημερώνουν τα κρατικά όργανα για τις θέσεις των περιφερειών σε θέματα της ΕΕ. Οι τυπικές διαδικασίες δεν είναι οι μόνες διαθέσιμες για τις περιφερειακές αρχές στην ευρωπαϊκή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έχουν αναπτύξει πρακτικές για να ενσωματώσουν τη γεωγραφική ποικιλομορφία μέσω της αντιπροσωπείας στις Βρυξέλλες, καθώς και μέσω των διορισμών σε εξειδικευμένες ομάδες εργασίας. Για παράδειγμα, η πολιτική αλιείας της ΕΕ μπορεί να παρακολουθείται από δημόσιους υπαλλήλους από τη Σκωτία και την Ουαλία, που εργάζονται τελικά υπό τις κατευθύνσεις των αντίστοιχων εθνικών τους κυβερνήσεων.

Παρομοίως, το γαλλικό σύστημα της συγκέντρωσης καθηκόντων μπορεί να δώσει σημαντική δυνατότητα επιρροής στους περιφερειακούς πολιτικούς, όχι απαραίτητα στις περιφερειακές διοικήσεις, στην διαμόρφωση της γαλλικής θέσης(Hooghe& Marks, 1996).

Ένα από τα βασικά άρθρα που εξετάζει τον ρόλο των τοπικών αρχών, όπως οι δήμοι, στη λήψη αποφάσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) είναι οι Bomberg και Peterson (1998).

Συγκεκριμένα, συγκρίνει τους ευρωπαϊκούς στόχους και τις στρατηγικές των βρετανικών τοπικών αρχών με αυτές των γερμανικών αντίστοιχων. Το κύριο επιχείρημα είναι ότι οι δήμοι, παρόλο που ξεκινούν από πολύ διαφορετικές θέσεις, αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις και προβλήματα. Η επιρροή τους στο ευρωπαϊκό επίπεδο εξαρτάται κυρίως από την αποτελεσματική οικοδόμηση συνασπισμών, τόσο με άλλους ομοϊδεάτες φορείς όσο και με τις κεντρικές κυβερνήσεις. Το άρθρο επισημαίνει την τεράστια ποικιλία στις σχέσεις μεταξύ κεντρικών κυβερνήσεων και αποκεντρωμένης διοίκησης εντός της Ένωσης και ενθαρρύνει τον σκεπτικισμό σχετικά με τη δυνατότητα δημιουργίας μιας «Ευρώπης των Περιφερειών». Συγκεκριμένα μας δίνει τρία βασικά συμπεράσματα.

Οι συνταγματικές εξουσίες και τα επίσημα κανάλια επιρροής είναι κρίσιμα, αλλά όχι αποκλειστικά καθοριστικά για την επιρροή των δήμων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η σχετική επιρροή τους από διαφορετικά κράτη-μέλη καθορίζεται κυρίως από τη συνολική διαμόρφωση των εδαφικών σχέσεων στις χώρες τους (Bomberg & Peterson, 1998). Οι δήμοι πρέπει να οικοδομούν συνασπισμούς για να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων της ΕΕ. Η επίσημη θεσμική εκπροσώπηση, τόσο μέσω ευρωπαϊκών όσο και εθνικών θεσμών, παρέχει τις πιο εμφανείς μεθόδους δραστηριότητας των δήμων στις Βρυξέλλες και το Στρασβούργο. Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν τα συμφέροντα τους λαμβάνονται σε πολιτικά δίκτυα όπου δεν υπάρχει επίσημη εκπροσώπηση (Bomberg & Peterson, 1998).

Τέλος, ασκούν σημαντική και επίσημη επιρροή στα τελικά ή «μετα-αποφασιστικά» στάδια της πολιτικής διαδικασίας της ΕΕ, αλλά η ανεπίσημη επιρροή τους στα αρχικά στάδια γίνεται όλο και πιο εμφανής. Η συμμετοχή τους δεν πρέπει να μεταφράζεται σε επιρροή όταν οι δήμοι διαθέτουν ισχυρές νομικές-συνταγματικές εξουσίες στη χώρα τους και αξιοποιούν τα επίσημα θεσμικά κανάλια που διαθέτουν τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ωστόσο, πρέπει επίσης να επιδιώξουν πρόσβαση σε ανεπίσημα δίκτυα πολιτικής σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, αν θέλουν να επηρεάσουν το περιεχόμενο των πολιτικών της Ένωσης που επηρεάζουν τα συμφέροντά τους (Bomberg & Peterson, 1998).

6.3 Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνωρίζει τη σημαντικότητα των δήμων, της τοπικής αυτοδιοίκησης και των λοιπών τοπικών αρχών στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων της. Στους στόχους της ΕΕ όπως έχουμε αναφέρει συμπεριλαμβάνεται η βιώσιμη ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή και η περιφερειακής ισότητας. Η στρατηγική της για τους δήμους αποτελεί ένα πολυσύνθετο πλαίσιο που επικεντρώνεται στην ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης, προωθώντας τη βιώσιμη ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και την ψηφιακή μετάβαση στις τοπικές κοινωνίες. Έτσι, οι δήμοι, ως οι πιο άμεσοι θεσμοί εκπροσώπησης των πολιτών, διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην υλοποίηση πολιτικών που επηρεάζουν σε καθημερινή βάση αλλά και την συνολική ποιότητα ζωής των δημοτών. Η στρατηγική της ΕΕ αποσκοπεί στην ενίσχυση των δήμων μέσω της χρηματοδότησης, της τεχνικής υποστήριξης και της προώθησης πολιτικών αποκέντρωσης και διακρατικής συνεργασίας, προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις του σύγχρονου κόσμου.

Αρχικά, η ΕΕ στηρίζει τους δήμους μέσω των Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων, τα οποία αποτελούν το κύριο εργαλείο χρηματοδότησης για την ανάπτυξη τοπικών υποδομών, την κοινωνική συνοχή και την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας²². Τα ταμεία αυτά είναι σχεδιασμένα προκειμένου να εξαλείψουν τις ανισότητες μεταξύ των περιφερειών της Ευρώπης και να προωθήσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, προωθούν επενδύσεις σε τομείς όπως οι μεταφορές, η ενέργεια, η ψηφιακή τεχνολογία και η εκπαίδευση, παρέχοντας τα μέσα στους δήμους για να αναπτύξουν τις τοπικές τους κοινότητες.

Η στρατηγική της ΕΕ δίνει έμφαση στην αποκέντρωση και την ενίσχυση της τοπικής αυτονομίας, αναγνωρίζοντας ότι οι τοπικές αρχές είναι καλύτερα τοποθετημένες για να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών τους (European Commission, 2016)²³. Η αποκέντρωση των εξουσιών από τα κεντρικά στα τοπικά επίπεδα διοίκησης επιτρέπει στους δήμους να λαμβάνουν αποφάσεις πιο γρήγορα και να προσαρμόζουν τις πολιτικές τους στις ειδικές ανάγκες των τοπικών κοινωνιών.

²² Για περισσότερα [πατήστε εδώ](#)

²³ Ακολουθείστετο: «*Supporting decentralisation, local governance and local development through a territorial approach*» [Πατήστε εδώ](#)

Η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί επίσης έναν βασικό πυλώνα της στρατηγικής της ΕΕ για τους δήμους. Μέσω της πρωτοβουλίας «*DigitalEurope*», η ΕΕ επιδιώκει να ενισχύσει την ψηφιακή υποδομή των δήμων, παρέχοντας χρηματοδοτικά εργαλεία και τεχνική υποστήριξη για την ανάπτυξη έξυπνων πόλεων και την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών (Lazarova κ.ά., 2022). Η στρατηγική αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της ψηφιακής ενσωμάτωσης και της διασφάλισης της προσβασιμότητας στις νέες τεχνολογίες για όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από την κοινωνική τους θέση. Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν στους δήμους τη δυνατότητα να γίνουν πιο διαφανείς, αποτελεσματικοί και προσβάσιμοι στους πολίτες.

Με την «*Πράσινη συμφωνία*»²⁴, η ΕΕ προωθεί βιώσιμη ανάπτυξη των δήμων με την μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, την χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την αύξηση του βιοτικού επιπέδου κυρίως στα αστικά κέντρα. Οι πόλεις ενθαρρύνονται να εισάγουν πρακτικές που είναι βιώσιμες σε όλα τα επίπεδα – από τις μεταφορές έως την ενέργεια ή την άνευ προηγουμένου διαχείριση των στερεών αποβλήτων. Η ΕΕ παρέχει κονδύλια και τεχνολογική υποδομή στην ανάπτυξη των έργων που ενθαρρύνουν τη μετάβαση προς κλιματικά ουδέτερη οικονομία.

Η ΕΕ προωθεί την ανάπτυξη διακρατικών συνεργασιών μεταξύ των δήμων, έτσι ώστε να είναι δυνατή η ανταλλαγή εμπειριών και η εκπόνηση κοινών στόχων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Με τη βοήθεια προγραμμάτων όπως τα «*URBACT*» και «*INTERREG*», οι δήμοι μπορούν να συνεργαστούν με άλλες τοπικές αρχές σε ολόκληρη την Ευρώπη και να ανταλλάξουν εμπειρίες και να βρουν κοινές λύσεις στο κοινό πρόβλημα. Αυτοί οι διακυβερνητικοί δεσμοί ενισχύουν την ευρωπαϊκή ενότητα και δημιουργούν προϋποθέσεις για οικονομίες κλίμακας.

Επιπλέον, καθοριστικής σημασίας είναι η συμμετοχική διακυβέρνηση και συνεργασία με την κοινωνία των πολιτών για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της εμπιστοσύνης των πολιτών στα κράτη μέλη, την ΕΕ και τα εθνικά κράτη μέλη. Συνεπώς, εξακολουθεί να ισχύει ότι από τους δήμους απαιτείται να αναπτύξουν πολιτικές που προάγουν τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ εξακολουθούν να δαπανούνται πόροι για τα μέτρα που θα προστατεύσουν την άμεση ευημερία.

²⁴Για την Πράσινη συμφωνία θα βρείτε περισσότερα [εδώ](#)

Συλλήβδην, η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τους δήμους επικεντρώνεται στη δημιουργία ισχυρών, βιώσιμων και καινοτόμων τοπικών κοινοτήτων, ικανών να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής. Μέσω της χρηματοδότησης, της υποστήριξης της τοπικής αυτονομίας, της προώθησης του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ενίσχυσης της βιώσιμης ανάπτυξης, η ΕΕ στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής για τους πολίτες σε όλη την Ευρώπη. Η διακρατική συνεργασία και η συμμετοχική διακυβέρνηση αποτελούν επίσης κεντρικούς πυλώνες αυτής της στρατηγικής, διασφαλίζοντας ότι οι δήμοι παραμένουν κινητήριες δυνάμεις για την επίτευξη μιας ενωμένης και ανθεκτικής Ευρώπης.

6.4 Η δράση της Ε.Ε.Τ.Α.Α ως εργαλείο στην στρατηγική των δήμων

Η Ε.Ε.Τ.Α.Α. είναι ανώνυμη εταιρία που δημιουργήθηκε το 1985. Η εταιρία διευθύνεται από ένα εκλεγμένο Διοικητικό Συμβούλιο αποτελούμενο από έντεκα μέλη και περιλαμβάνει ως μετόχους διάφορους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το Ελληνικό Δημόσιο, καθώς και οργανισμούς από τον κοινωνικό τομέα.

Η Ε.Ε.Τ.Α.Α. έχει ως αποστολή να παρέχει επιστημονική και τεχνική βοήθεια στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και στους σχετικούς φορείς τους, καθώς και σε δημόσιους και κοινωνικούς οργανισμούς σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ανάπτυξης. Επιπρόσθετα, για την επίτευξη των στόχων της, συμμετέχει σε πολλά δίκτυα και συνεργασίες. Λειτουργεί ως ο θεσμοθετημένος τεχνικός και επιστημονικός σύμβουλος για την Τοπική Αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού, καθώς και για φορείς της Κεντρικής Διοίκησης σε θέματα που αφορούν την Τοπική Αυτοδιοίκηση και την Τοπική Ανάπτυξη. Στην τριακονταετή πορεία της, η Εταιρεία έχει συνεργαστεί με τα συλλογικά όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σχεδόν με όλους τους Ο.Τ.Α., με το Υπουργείο Εσωτερικών, καθώς και με φορείς σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Οι κύριες δραστηριότητες της Ε.Ε.Τ.Α.Α. περιλαμβάνουν την παροχή υποστήριξης προς τους Ο.Τ.Α. και τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και επιχειρήσεις, καθώς και σε Ενώσεις Δήμων, σε ζητήματα οργάνωσης και λειτουργίας. Επιπλέον, υποστηρίζει τους Ο.Τ.Α. στη δημιουργία επιχειρήσεων και στη συνεργασία με δημόσιους, κοινωνικούς και ιδιωτικούς φορείς. Η

Ε.Ε.Τ.Α.Α. εκπονεί μελέτες, διεξάγει έρευνες και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την υλοποίηση έργων από την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Παρέχει επίσης εκπαίδευση, κατάρτιση και ενημέρωση στο προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τέλος, διαχειρίζεται και υλοποιεί σύνθετα έργα και προγράμματα σε διάφορους τομείς όπως οι θεσμοί και η οργάνωση των Ο.Τ.Α., η οικονομική διοίκηση και διαχείριση, η τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, το περιβάλλον και η ποιότητα ζωής, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, η κοινωνική πολιτική, καθώς και η απασχόληση και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Η δραστηριότητα της Ε.Ε.Τ.Α.Α. συγκεντρώνεται στην υλοποίηση διάφορων έργων για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης ή για κοινοτικά προγράμματα. Η εταιρεία παρέχει εκτεταμένη υποστήριξη και αποτελεί την κυριότερη κινητήρια δύναμη μιας αναδυόμενης δημόσιας διοίκησης. Για το λόγο αυτό συγκεκριμένα η εταιρεία αναλαμβάνει την εκτέλεση έργων οριζόντιας στήριξης για το Υπουργείο Εσωτερικών και τους συλλογικούς φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως π.χ. η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.) και η Ένωση Περιφερειών Ελλάδας (Ε.ΠΕ.). Βοηθά επίσης τους φορείς της κεντρικής διοίκησης να ενισχυθούν σε θέματα που άπτονται της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τα τελεσίδικα έργα της Ε.Ε.Τ.Α.Α. τροφοδοτούνται από το ευρύτερο πρόγραμμα που συνεχώς παρέχεται από Τομεακά και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα. Αυτά τα έργα έχουν ένα θεμέλιο που φτάνει από την κορυφή μέχρι τα νύχια της καμηλοπάρδαλης τάξης και είναι σχεδιασμένα για να συμπληρώσουν την κοινωνική και τεχνών υποδομή της εκάστοτε περιοχής της χώρας. Επιπλέον, η εταιρεία αναλαμβάνει προγράμματα πιλοτικού χαρακτήρα που πραγματοποιούνται στα πλαίσια Ευρωπαϊκών Πρωτοβουλιών και Προγραμμάτων και τα οποία χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση για νέες προσεγγίσεις και καινοτόμες λύσεις στον τομέα υγείας.

Το προσωπικό της Ε.Ε.Τ.Α.Α. περιλαμβάνει εξειδικευμένους επιστήμονες με εύρος εμπειριών στα ζητήματα της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και της αυτοδιοίκησης. Αυτοί οι ερευνητές καλύπτουν μια πληθώρα θεμάτων, από κοινωνικό πολιτικό χώρο ως και δημογραφικός, πολιτισμικός, περιβαλλοντικός, πληροφορικός τομέας και τεχνολογιών, κοινωνική και ανθρωπολογική εργασία και διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων.

Κεφάλαιο 7: Ευρωπαϊκά Προγράμματα και Χρηματοδοτικά Εργαλεία

7.1 Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)

Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) είναι από τα βασικά χρηματοδοτικά εργαλεία της πολιτικής συνοχής της ΕΕ. Από την ίδρυσή του το 1975, το ΕΤΠΑ έχει ως στόχο τη μείωση των ανισοτήτων στην ανάπτυξη μεταξύ των διαφόρων περιοχών της Ευρώπης και την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου, ιδιαίτερα στις περιοχές που αντιμετωπίζουν σοβαρά και διαρκή φυσικά ή δημογραφικά μειονεκτήματα. Αυτές περιλαμβάνουν περιοχές με αραιοκατοικημένους πληθυσμούς, νησιωτικές, διασυνοριακές και ορεινές περιοχές, όπου οι δήμοι αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις στην ανάπτυξη²⁵.

Το ΕΤΠΑ επικεντρώνεται σε δύο βασικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η επένδυση στην Ανάπτυξη και την Απασχόληση. Στόχος είναι η τόνωση της τοπικής αγοράς εργασίας και της περιφερειακής οικονομίας. Οι δήμοι μπορούν να αξιοποιήσουν το ΕΤΠΑ για τη χρηματοδότηση έργων που προωθούν την ανάπτυξη υποδομών, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας σε τοπικό επίπεδο. Αυτό περιλαμβάνει έργα που ενισχύουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, βελτιώνουν την ενεργειακή αποδοτικότητα και προωθούν την καινοτομία στις τοπικές κοινωνίες.

Ο δεύτερος είναι η Ευρωπαϊκή Εδαφική Συνεργασία. Το ΕΤΠΑ υποστηρίζει τη διασυνοριακή, διεθνική και διαπεριφερειακή συνεργασία εντός της ΕΕ. Οι δήμοι μπορούν να συμμετέχουν σε προγράμματα που προάγουν τη συνεργασία με άλλες περιφέρειες και δήμους, ανταλλάσσοντας βέλτιστες πρακτικές και υλοποιώντας κοινά έργα σε τομείς όπως η περιβαλλοντική προστασία, η ψηφιακή μετάβαση και η κοινωνική ένταξη.

Οι πόροι του ΕΤΠΑ κατανέμονται σε διαφορετικές κατηγορίες περιφερειών, ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξής τους. Η κατανομή των πόρων του ΕΤΠΑ στους δήμους και η στρατηγική χρήση τους καθορίζονται από τις Συμφωνίες Εταιρικής Σχέσης, οι οποίες αποτελούν συμφωνίες ανάμεσα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κράτη μέλη. Σε αυτές

²⁵Θεματολογικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο: [Πατήστε εδώ](#)

τις συμφωνίες συμμετέχουν και οι περιφερειακοί και κοινωνικοί εταίροι, διασφαλίζοντας ότι οι τις τοπικές ανάγκες μέσω των προγραμμάτων.

Το γενικό πλαίσιο για τη λειτουργία του ΕΤΠΑ καθορίζεται από τον Κανονισμό Κοινών Διατάξεων, ο οποίος ρυθμίζει επίσης άλλα ευρωπαϊκά ταμεία, προσδιορίζοντας τους στόχους και το πεδίο εφαρμογής που μπορεί να λάβουν οι δήμοι. Με την κατάλληλη στρατηγική και προετοιμασία, οι δήμοι μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τα κονδύλια του ΕΤΠΑ, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των πολιτών τους και ενισχύοντας την τοπική ανάπτυξη και απασχόληση.

7.2 ΕΣΠΑ και τοπική αυτοδιοίκηση

Το τρέχον έτος, σημαντικοί πόροι διατίθενται στην εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με σκοπό την ενίσχυση της ανάπτυξης, την οικονομική ανάκαμψη και την ανθεκτικότητα στην Ευρώπη. Ένα μεγάλο μέρος αυτών των πόρων προέρχεται από το νέο «Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης 2021-2027», το οποίο ενέκρινε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Ιούλιο του 2021. Το ΕΣΠΑ αυτό περιλαμβάνει οκτώ Τομεακά και δεκατρία Περιφερειακά Προγράμματα, τα οποία είναι προσανατολισμένα σε συγκεκριμένους τομείς ανάπτυξης και υποδομής.

Οι κατευθυντήριες γραμμές των πολιτικών του συγκεκριμένου προγράμματος ακολουθούν τη γενική στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία εστιάζει στην πράσινη ανάπτυξη, την ψηφιακή μετάβαση, τη δημιουργία κοινωνικά βιώσιμων υποδομών και την υποστήριξη των αναγκών των πολιτών. Αυτές οι πολιτικές είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας, περιφέρειας και τοπικής κοινότητας, επιτρέποντας την εξειδίκευσή τους ώστε να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικότερα στις τοπικές ανάγκες και προκλήσεις.

Οι χρηματοδοτικές δυνατότητες που προσφέρονται από το πρόγραμμα αποτελούν αδιαμφισβήτητα ευκαιρία για την Τοπική Αυτοδιοίκηση να συμβάλει ουσιαστικότερα στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. Μέσω της βελτίωσης των υποδομών, της δημιουργίας ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της προώθησης της καινοτομίας, οι δήμοι μπορούν να ενισχύσουν την οικονομική τους κατάσταση και το βιοτικό επίπεδο των πολιτών τους.

Ωστόσο, ένα βασικό πρόβλημα που καλούνται αντιμετωπίζουν πολλοί δήμοι, ιδίως οι μικροί, ορεινοί και νησιωτικοί δήμοι, είναι η δυσκολία στην έγκαιρη και αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις των προγραμμάτων χρηματοδότησης. Αυτές οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν τη σύνταξη μελετών, την προετοιμασία φακέλων υποβολής προτάσεων, καθώς και την υλοποίηση και επίβλεψη των έργων. Κατά συνέπεια, υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη αυτών των δήμων ώστε να μπορέσουν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρει το ΕΣΠΑ.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών, η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για την έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση και υποστήριξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ένα από τα μέτρα που έχει ληφθεί είναι η σύσταση τεχνικών υπηρεσιών για την υποστήριξη μικρών νησιωτικών δήμων, καθώς και η δημιουργία του «Ηλεκτρονικού Οδηγού Χρηματοδοτήσεων» στην ιστοσελίδα της Ε.Ε.Τ.Α.Α., ο οποίος περιέχει ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με τις διαθέσιμες χρηματοδοτικές πηγές και τα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιήσουν οι δήμοι.

Η χρηματοδότηση που δίνει ένα πρόγραμμα ΕΣΠΑ προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα για την ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο. Η ΕΕ με την πολιτική συνοχής, στο πλαίσιο της οποίας λειτουργεί το ΕΣΠΑ, στοχεύει στην προσαρμογή των παρεμβάσεων σε ανάγκες τόσο σε περιφερειακό όσο και σε τοπικό επίπεδο, κατευθύνοντας χρηματοδοτικούς πόρους εκεί που απαραίτητοι και υποστηρίζοντας αναπτυξιακές στρατηγικές που διαχειρίζονται οι τοπικές αρχές.

Επομένως, οι βασικοί στόχοι της ΕΕ είναι ότι οι επενδύσεις και οι ενέργειες της θα λαμβάνουν χώρα με τον πιο αποτελεσματικό, αποδοτικό και υπεύθυνο τρόπο. Ειδικότερα, αυτοί οι στόχοι είναι: η μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης των δικαιούχων και των φορέων διαχείρισης, η αύξηση της ευελιξίας για την προσαρμογή των στόχων και των πόρων των προγραμμάτων σε πολύ γρήγορες αλλαγές στις συνθήκες και η βελτίωση της προσέγγισης των προγραμμάτων στις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Επίσης, η ΕΕ επιπλέον δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη της κοινωνικής δικαιοσύνης.

Η νέα πολιτική συνοχής της ΕΕ για την περίοδο 2021-2027 επικεντρώνεται σε πέντε κύριους στόχους²⁶. Ο πρώτος στόχος είναι η οικοδόμηση μιας «εξυπνότερης Ευρώπης» με έμφαση στην καινοτομία, την ψηφιοποίηση, τον οικονομικό μετασχηματισμό και τη στήριξη των ΜΜΕ. Ο δεύτερος στόχος είναι μια «πιο πράσινη Ευρώπη», με στόχο τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, την ενίσχυση της ενεργειακής μετάβασης και της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Ο τρίτος στόχος είναι μια «πιο συνδεδεμένη Ευρώπη», με έμφαση στην ανάπτυξη στρατηγικών δικτύων μεταφορών και ψηφιακών υποδομών. Ο τέταρτος στόχος, «μια πιο κοινωνική Ευρώπη», προωθεί την εφαρμογή του ευρωπαϊκού πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων και ευνοεί την ισότιμη πρόσβαση στην απασχόληση, την εκπαίδευση, την κοινωνική ένταξη και την υγειονομική περίθαλψη. Τέλος, ο στόχος «Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες» αποσκοπεί στην ενίσχυση των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης και της βιώσιμης αστικής ανάπτυξης.

Η εφαρμογή αυτών των στόχων απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των δήμων, οι οποίοι πρέπει να διαμορφώσουν στρατηγικές για την εκμετάλλευση των διαθέσιμων χρηματοδοτικών πόρων και να αναπτύξουν κατάλληλα έργα που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών. Αυτό καθιστά την υποστήριξη από φορείς όπως η Ε.Ε.Τ.Α.Α. κρίσιμη, καθώς παρέχει την απαραίτητη τεχνική και συμβουλευτική υποστήριξη για την αποτελεσματική υλοποίηση των έργων.

Με τη νέα πολιτική συνοχής, η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει να δημιουργήσει ένα πιο ισορροπημένο και συνεκτικό αναπτυξιακό περιβάλλον, ενδυναμώνοντας τους τοπικούς φορείς και ενισχύοντας την οικονομική και κοινωνική σύγκλιση σε ολόκληρη την Ευρώπη.

7.3 Δυνατότητες χρηματοδότησης για δημόσιους οργανισμούς

Η χρηματοδότηση των δημόσιων οργανισμών, και ιδιαίτερα των δήμων, είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής ανάπτυξης. Οι δήμοι έχουν πρόσβαση σε πληθώρα προγραμμάτων χρηματοδότησης που προσφέρονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, και έχουν ως σκοπό τη βελτίωση των υποδομών, την προώθηση της καινοτομίας και τη στήριξη κοινωνικών πρωτοβουλιών.

²⁶Ε.Ε.Τ.Α.Α.:ΕΣΠΑ 2021-2027 και Τοπική Αυτοδιοίκηση: [Πατήστε εδώ](#)

Η πολιτική συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί τον κύριο μηχανισμό στήριξης για τις περιφέρειες που έχουν ανάγκη χρηματοδότησης. Μέσω αυτής της πολιτικής, οι δήμοι μπορούν να επωφεληθούν από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία, τα οποία περιλαμβάνουν²⁷:

- Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το οποίο παρέχει χρηματοδότηση για την ανάπτυξη υποδομών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των περιφερειών.
- Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), που υποστηρίζει την εργασία, την κοινωνική ένταξη και την εκπαίδευση.
- Το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ). Αυτό το ταμείο απευθύνεται στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες, ενισχύοντας μεγάλα έργα υποδομής.
- Το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ), που χρηματοδοτεί έργα που αποσκοπούν στη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης σε αγροτικές περιοχές.
- Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (ΕΤΘΑ), που παρέχει χρηματοδότηση για δραστηριότητες που σχετίζονται με τη θάλασσα, την αλιεία και την υδατοκαλλιέργεια.
- Το ταμείο Ασύλου Μετανάστευσης και ένταξης (AMIF)(2021-2027) που παρέχει χρηματοδοτικά μέσα που υποστηρίζουν την ένταξη των μεταναστών.

Οι δήμοι όταν επιθυμούν να αναπτύξουν μεγάλα έργα υποδομής μπορούν να επωφεληθούν από την Κοινή Βοήθεια για την Υποστήριξη Έργων στις Ευρωπαϊκές Περιφέρειες, μια εταιρική σχέση που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (JASPERS). Το JASPERS παρέχει στρατηγικές, σχέδια, ανάπτυξη ικανοτήτων και τεχνική βοήθεια στις δημόσιες διοικήσεις για την προετοιμασία έργων που θα μπορούσαν να συγχρηματοδοτηθούν από κονδύλια της ΕΕ, εξασφαλίζοντας υψηλή ποιότητα και απορρόφηση των ευρωπαϊκών κονδυλίων.

Ακόμη, οι δήμοι έχουν επίσης πρόσβαση σε συμβουλευτικές υπηρεσίες μέσω της πλατφόρμας «*fi-compass*». Αυτή η πλατφόρμα, από την ευρωπαϊκή επιτροπή και την

²⁷Επίσημος ιστότοπος της ΕΕ- Δυνατότητες χρηματοδότησης για δημόσιους οργανισμούς: [πατήστε εδώ](#)

ευρωπαϊκή τράπεζα επενδύσεων, προσφέρει καθοδήγηση για τη χρήση χρηματοοικονομικών μέσων, βοηθώντας τους δήμους να αξιοποιήσουν τα διαθέσιμα ευρωπαϊκά ταμεία.

Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν και άλλες ευκαιρίες χρηματοδότησης για τους δήμους, όπως:

- Ο Μηχανισμός Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και το πρόγραμμα «*Η ΕΕ για την Υγεία*» (EU4Health). Το πρόγραμμα EU4Health, παρέχει πρόσθετη χρηματοδότηση για την ενίσχυση της υγείας και της ανθεκτικότητας των περιφερειών.
- Η Πρωτοβουλία για την Απασχόληση των Νέων, το οποίο υποστηρίζει τους άνεργους νέους σε περιφέρειες με υψηλή ανεργία.
- Το πρόγραμμα «*Ορίζων Ευρώπη*», που προωθεί την καινοτομία και την ανάπτυξη των δημόσιων υπηρεσιών.
- Ο Μηχανισμός «*Συνδέοντας την Ευρώπη*» (ΜΣΕ). Παρέχει χρηματοδότηση για έργα υποδομής σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.
- Το πρόγραμμα LIFE για τη δράση για το κλίμα. Αυτό το πρόγραμμα προσφέρει ευκαιρίες χρηματοδότησης για δράσεις που αφορούν την κλιματική αλλαγή.

Τέλος, υπάρχουν ειδικές δυνατότητες χρηματοδότησης που απευθύνονται αποκλειστικά στις πόλεις, για τις οποίες έχουν οι δήμοι την ευθύνη. Αυτές οι δυνατότητες είναι σχεδιασμένες για να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι αστικές περιοχές, προωθώντας την αειφόρο ανάπτυξη και την καινοτομία. Συνολικά, οι δήμοι έχουν πρόσβαση σε μια ποικιλία προγραμμάτων χρηματοδότησης που μπορούν να ενισχύσουν την τοπική ανάπτυξη, να βελτιώσουν τις δημόσιες υπηρεσίες και να προωθήσουν την κοινωνική συνοχή. Η σωστή αξιοποίηση αυτών των πόρων είναι κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων.

Κεφάλαιο 8: Ανάπτυξη στρατηγικής Δήμων

8.1 Η σημασία της ανάπτυξης στρατηγικής δήμων

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τους Δήμους απαιτεί τη δημιουργία ενός καλά οργανωμένου επιχειρησιακού σχεδίου, το οποίο θα καθοδηγεί τις αποφάσεις και τις δράσεις της εκάστοτε δημοτικής αρχής. Το σχέδιο αυτό πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης, τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των δημοτών και την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων²⁸.

Η πρώτη φάση στην ανάπτυξη του επιχειρησιακού σχεδίου περιλαμβάνει μια λεπτομερή ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης που επικρατεί στο Δήμο. Αυτή η ανάλυση καλύπτει δημογραφικά δεδομένα, οικονομικές δραστηριότητες, περιβαλλοντικούς πόρους και κοινωνικές υπηρεσίες. Μέσα από αυτή την ανάλυση προσδιορίζονται οι ανάγκες και οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Στη συνέχεια, οι στρατηγικοί στόχοι του Δήμου καθορίζονται με βάση τα ευρήματα της ανάλυσης. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας, τη βελτίωση των υποδομών, την προώθηση της κοινωνικής συνοχής και τη βιώσιμη περιβαλλοντική διαχείριση. Οι στόχοι αυτοί προσαρμόζονται στις ειδικές ανάγκες της τοπικής κοινότητας και στηρίζονται σε εθνικά και ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά προγράμματα.

Η υλοποίηση των στόχων γίνεται μέσω της διαμόρφωσης συγκεκριμένων δράσεων και προγραμμάτων, όπως η στήριξη της επιχειρηματικότητας, η αναβάθμιση των υποδομών, και η προώθηση της κοινωνικής ένταξης. Οι δράσεις αυτές χρηματοδοτούνται μέσω εθνικών και ευρωπαϊκών πόρων, με έμφαση σε προγράμματα όπως το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)²⁹.

Ο δημοσιονομικός προγραμματισμός είναι κρίσιμος για την επιτυχή υλοποίηση του σχεδίου. Οι Δήμοι πρέπει να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση από ποικίλες πηγές, όπως τα ευρωπαϊκά ταμεία, συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα και την αξιοποίηση τοπικών πόρων.

²⁸European Commission. (2020). Cohesion policy 2021-2027: [Πατήστε εδώ](#)

²⁹Council of the European Union. (2019). Council Conclusions on Local Development Strategies. [Πατήστε εδώ](#)

Η βιώσιμη διαχείριση των πόρων αυτών είναι καθοριστική για την επιτυχία των έργων³⁰. Η επικοινωνία και η συμμετοχή των πολιτών διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του επιχειρησιακού σχεδίου. Μέσω δημόσιων διαβουλεύσεων και ενημερωτικών εκστρατειών, οι Δήμοι μπορούν να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή και την υποστήριξη της τοπικής κοινότητας, προωθώντας έτσι την αίσθηση του «ανήκειν».

Τέλος, είναι σημαντική η παρακολούθηση της προόδου αλλά και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του σχεδίου. Κρίνονται απαραίτητες για την προσαρμογή των δράσεων και την επίτευξη των στόχων. Τακτικές αξιολογήσεις και διαφάνεια στις διαδικασίες ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και την αποτελεσματικότητα του σχεδίου (Rossignoli κ.ά., 2015).

Συνολικά, η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής με ένα σαφές επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης και την προώθηση της ευημερίας στους Δήμους. Οι Δήμοι, με σωστή ανάλυση, στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση πόρων, μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των κατοίκων τους.

8.2 Δημοσιονομική βιωσιμότητα

Η δημοσιονομική βιωσιμότητα αποτελεί θεμελιώδη στρατηγική για τους Δήμους, με στόχο τη διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας και της ανάπτυξης. Στη βάση αυτής της στρατηγικής είναι οι μακροοικονομικές και δημοσιονομικές προβλέψεις, που αναδεικνύουν τη σημασία της οικονομικής σταθερότητας, της δημοσιονομικής αξιοπιστίας και της συνεχούς βελτίωσης του οικονομικού κλίματος.

Μετά από μια μακρά περίοδο ύφεσης και σοβαρές απώλειες στο ΑΕΠ, η Ελλάδα κατάφερε να ανακάμψει, κλείνοντας τις μακροοικονομικές και δημοσιονομικές ανισορροπίες του παρελθόντος. Το 2009, το δημοσιονομικό έλλειμμα της χώρας ήταν εξαιρετικά υψηλό (-15,1% του ΑΕΠ), όμως μέχρι το 2018 μετατράπηκε σε πλεόνασμα, αποτέλεσμα των βελτιωμένων συνθηκών και των μεταρρυθμίσεων που εφαρμόστηκαν³¹.

³⁰ Council of the European Union. (2019). Council Conclusions on Local Development Strategies. [Πατήστε εδώ](#)

³¹ Ελλάδα: Εθνική Στρατηγική για τη Βιώσιμη και Δίκαιη Ανάπτυξη 2030, Κεφάλαιο 1: [Πατήστε εδώ](#)

Η δημοσιονομική πολιτική που εφαρμόστηκε συνέβαλε στην αποκατάσταση της διεθνούς αξιοπιστίας, στη μείωση του κόστους δανεισμού και στην επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος οικονομικής προσαρμογής. Τα τελευταία χρόνια, η χώρα κατάφερε να καταγράψει σημαντικά πλεονάσματα και να επιστρέψει στις διεθνείς αγορές, ενώ η συνεχής βελτίωση των δημοσιονομικών επιδόσεων αναμένεται να διατηρηθεί μεσοπρόθεσμα.

Παράλληλα, οι μεταρρυθμίσεις που έχουν εφαρμοστεί στον τομέα της δημοσιονομικής διαχείρισης έχουν ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια των δημόσιων οικονομικών. Έχουν εισαχθεί σημαντικά μέτρα όπως το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής, που προσφέρει ένα σαφές πλαίσιο για τον δημοσιονομικό προγραμματισμό, καθώς και η ενίσχυση των δημοσιονομικών θεσμών, όπως το Γραφείο Προϋπολογισμού της Βουλής και το Ελληνικό Δημοσιονομικό Συμβούλιο.

Η διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων έχει επίσης βελτιωθεί, οδηγώντας σε αυξημένη ρευστότητα για τη Γενική Κυβέρνηση και σε καλύτερη διαχείριση των κρατικών πόρων. Σημαντικές μεταρρυθμίσεις, όπως η εφαρμογή νέου Λογιστικού Σχεδίου, βρίσκονται σε εξέλιξη, με στόχο τη βελτίωση της διαφάνειας και της αποδοτικότητας στη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών. Η στρατηγική αυτή, η οποία βασίζεται στη δημοσιονομική βιωσιμότητα, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και την οικονομική ευημερία των Δήμων, καθώς και για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων που θα συμβάλουν στην οικονομική σταθερότητα και την κοινωνική ευημερία της χώρας.

8.3 Στρατηγικές για τις υποδομές για την ανάπτυξη των δήμων³²

Η ανάπτυξη των δήμων αποτελεί ζωτικό κομμάτι της ευρύτερης στρατηγικής για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο των Δήμων της Ελλάδας. Οι τοπικές υποδομές και στρατηγικές παίζουν κεντρικό ρόλο στην ενίσχυση της περιφερειακής ανάπτυξης, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των πολιτών και προωθώντας την οικονομική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο. Μέσω στοχευμένων επενδύσεων σε κρίσιμους τομείς

³²Ελλάδα:ΕθνικήΣτρατηγική για τη Βιώσιμη και ΔίκαιηΑνάπτυξη 2030, Κεφάλαιο3: [Πατήστε Εδώ](#)

όπως οι μεταφορές, η ψηφιακή οικονομία και οι ενεργειακές υποδομές, οι δήμοι μπορούν να γίνουν πιο ανθεκτικοί, βιώσιμοι και ικανοί να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μέλλοντος. Η ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών μέσω της βελτίωσης των υποδομών και της προώθησης συνεργασιών αποτελεί πυλώνα για τη συνολική εθνική ανάπτυξη και τη μείωση των ανισοτήτων μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών.

Αρχής γενομένης από τις υποδομές και τα δίκτυα, έχουμε υποδομές μεταφορών, ενέργειας και ψηφιακή οικονομία. Η κυβέρνηση και η ΕΕ εστιάζουν στην βελτίωση των οδικών δικτύων, ενσωματώνοντάς τα στα διευρωπαϊκά δίκτυα, και την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον μεταφορών. Στόχος είναι η βελτίωση της ασφάλειας, της περιφερειακής κινητικότητας, και η ενίσχυση του τομέα «logistics»³³ ώστε η Ελλάδα να γίνει ηγετικό κέντρο.

Τα τελευταία χρόνια δίνεται έμφαση σε στρατηγικά έργα και μεταρρυθμίσεις στις αγορές ενέργειας με έμφαση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ) και την επέκταση του δικτύου φυσικού αερίου. Αυτά τα έργα αποσκοπούν στη μείωση του ενεργειακού κόστους και την προσέλκυση επενδύσεων

Τέλος, η ψηφιοποίηση θεωρείται κλειδί για την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Οι προτεραιότητες περιλαμβάνουν την πρόσβαση σε ψηφιακές υποδομές, την ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, και την ενίσχυση των ΜΜΕ μέσω ψηφιακών εργαλείων.

Η Ελλάδα αναδεικνύει τον στρατηγικό της ρόλο στην περιοχή των Βαλκανίων και της ανατολικής Μεσογείου, επιδιώκοντας την προώθηση της περιφερειακής συνεργασίας και ανάπτυξης. Η Συμφωνία των Πρεσπών αποτελεί κεντρικό βήμα για την ενίσχυση της περιφερειακής ολοκλήρωσης, με στόχο τη δίκαιη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.

Ακόμη, οι ασκούντες πολιτική προωθούν μεταρρυθμίσεις για τη βελτίωση της διαχείρισης των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων μέσω της Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας (ΕΕΣΥΠ), στοχεύοντας σε διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και αναπτυξιακούς στόχους. Σημαντικό είναι επίσης το έργο της δημιουργίας ψηφιακού μητρώου ακινήτων για τον τομέα των ακινήτων.

³³ Αφορά τον τομέα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

8.4 Η σύγχρονη διοίκηση σε ευρωπαϊκές πόλεις

Η σύγχρονη διοίκηση σε ευρωπαϊκές πόλεις αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία για να αναβαθμίσει τις δημόσιες υπηρεσίες, ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη συμμετοχή των πολιτών και την αποδοτικότητα των δημοτικών λειτουργιών. Παρακάτω παρουσιάζονται εκτενέστερα παραδείγματα από πόλεις που έχουν υιοθετήσει καινοτόμες πρακτικές ψηφιοποίησης και σύγχρονης διοίκησης.

Το Παρίσι έχει αναπτύξει έναν από τους πιο επιτυχημένους συμμετοχικούς προϋπολογισμούς στην Ευρώπη, ο οποίος ξεκίνησε το 2014 και έχει εξελιχθεί σε ένα κρίσιμο εργαλείο συμμετοχικής δημοκρατίας. Κάθε χρόνο, οι πολίτες μπορούν να προτείνουν και να ψηφίζουν έργα που θα χρηματοδοτηθούν από ένα ποσοστό του ετήσιου προϋπολογισμού της πόλης, το οποίο ανέρχεται στο 5% του συνολικού προϋπολογισμού (Sintomer κ.ά., 2016). Αυτή η πρωτοβουλία όχι μόνο ενισχύει τη συμμετοχικότητα, αλλά και προάγει την εμπιστοσύνη των πολιτών στη δημοτική διοίκηση, επιτρέποντας τους να έχουν άμεση επιρροή στις πολιτικές αποφάσεις.

Το Άμστερνταμ είναι πρωτοπόρο στην ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών μέσω της στρατηγικής «*AmsterdamSmartCity*», η οποία ξεκίνησε το 2009. Η πόλη έχει αναπτύξει έργα όπως το σύστημα «*SmartMobility*», το οποίο περιλαμβάνει τη χρήση αισθητήρων για τη βελτίωση της κυκλοφορίας και τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Επίσης, η πλατφόρμα «*CityData*», μέσω της οποίας οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε ανοικτά δεδομένα για να αναπτύξουν εφαρμογές και υπηρεσίες, αποτελεί μια καινοτόμα προσέγγιση στη διαχείριση της πόλης (Manville κ.ά., 2014).

Το Ελσίνκι έχει επενδύσει στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας ψηφιακών υπηρεσιών, γνωστής ως «*HelsinkiServiceMap*», η οποία επιτρέπει στους πολίτες να εντοπίζουν και να χρησιμοποιούν εύκολα υπηρεσίες που προσφέρει ο δήμος. Η πλατφόρμα αυτή συνδέει τα δημόσια δεδομένα με τις ανάγκες των πολιτών, επιτρέποντας τη διαφανή και αποδοτική παροχή υπηρεσιών, όπως οι κοινωνικές παροχές και η διαχείριση προσωπικών δεδομένων (Linders, 2012). Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο διευκολύνει την καθημερινή ζωή των πολιτών αλλά και μειώνει το κόστος της διοίκησης.

Η Βιέννη έχει αναπτύξει το στρατηγικό σχέδιο «*SmartCityVienna*», το οποίο εστιάζει στη βιωσιμότητα, την καινοτομία και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ένα από τα βασικά έργα είναι το «*SmartGrid*», ένα έξυπνο δίκτυο ενέργειας που ενσωματώνει

ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και βελτιστοποιεί την κατανομή της ηλεκτρικής ενέργειας στην πόλη. Επίσης, η Βιέννη έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, τα οποία βοηθούν στη διαχείριση των αστικών υποδομών και των μεταφορών, προωθώντας τη βιώσιμη ανάπτυξη (Anthopoulos κ.α., 2019)

8.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός στους δήμους

Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στους δήμους της χώρας μας αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα προς τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Στην παρούσα διπλωματική έχει γίνει πολλές φορές αναφορά στην ψηφιοποίηση αλλά σε αυτή την υποενότητα θα την αναλύσουμε πιο εκτενώς. Ακόμη περισσότερο μετά την πανδημία του COVID-19, η ανάγκη για ψηφιοποίηση έγινε ακόμα πιο έντονη, καθώς οι περιορισμοί και οι νέες συνθήκες που επιβλήθηκαν ανέδειξαν την ανάγκη για πιο σύγχρονες και εύκολα προσβάσιμες υπηρεσίες.

Η «ψηφιοποίηση» είναι η διαδικασία κατά την οποία μετατρέπονται αναλογικά δεδομένα, όπως έγγραφα, κείμενα, εικόνες, αντικείμενα ή σήματα, σε ψηφιακή μορφή. Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα αυτά εισάγονται στον υπολογιστή, αποθηκεύονται ψηφιακά και μπορούν να επεξεργαστούν από τον χρήστη μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων. Για παράδειγμα, ένα έντυπο έγγραφο μπορεί να σαρωθεί και να μετατραπεί σε ψηφιακό αρχείο PDF, το οποίο μπορεί στη συνέχεια να επεξεργαστεί, να αποσταλεί ή να αποθηκευτεί ηλεκτρονικά.

Η «ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα» αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία οι δημόσιες υπηρεσίες και οι διοικητικές διαδικασίες μετατρέπονται από αναλογικές σε ψηφιακές μορφές. Αυτό επιτρέπει τη διαχείριση και επεξεργασία των πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων, διευκολύνοντας την πρόσβαση και την αλληλεπίδραση των πολιτών με το δημόσιο. Παραδείγματα ψηφιοποίησης στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική υποβολή φορολογικών δηλώσεων, την έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών και την ηλεκτρονική διαχείριση δημοσίων υπηρεσιών. Ουσιαστικά στοχεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθιστώντας τις διαδικασίες πιο γρήγορες, οικονομικές και φιλικές προς τον χρήστη.

Η ψηφιοποίηση στους δήμους ξεκίνησε με την εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιών που διευκολύνουν την αλληλεπίδραση των πολιτών με τις δημοτικές αρχές. Η εισαγωγή ψηφιακών πλατφορμών για την υποβολή αιτήσεων, την έκδοση πιστοποιητικών, και την πληρωμή δημοτικών τελών είναι μερικά παραδείγματα που δείχνουν τη στροφή προς μια πιο ψηφιακή δημόσια διοίκηση. Αυτές οι αλλαγές επιτρέπουν στους πολίτες να ολοκληρώνουν τις διαδικασίες γρήγορα και αποτελεσματικά, χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία στις υπηρεσίες. Επιπροσθέτως, οι δήμοι ενσωματώνουν επίσης καινοτόμες τεχνολογίες, όπως πλατφόρμες διαχείρισης παραπόνων και αιτημάτων, που επιτρέπουν στους πολίτες να αναφέρουν προβλήματα και να παρακολουθούν την πρόοδό τους σε πραγματικό χρόνο. Αυτό ενισχύει τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση (Agostino κ.ά., 2021).

Παρά τις σημαντικές προόδους, οι δήμοι αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην πλήρη υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών, όπως η ανάγκη για επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και η διασφάλιση της κυβερνοασφάλειας. Ωστόσο, οι ευκαιρίες που προσφέρει η ψηφιοποίηση, όπως η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η μείωση του κόστους, είναι τεράστιες και μπορούν να οδηγήσουν σε έναν πιο σύγχρονο και αποδοτικό δημόσιο τομέα. Ουσιαστικά, η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης στους δήμους αποτελεί έναν βασικό πυλώνα για την εξέλιξη της χώρας μας προς ένα πιο καινοτόμο και αποτελεσματικό μέλλον. Οι προσπάθειες που γίνονται πρέπει να ενισχυθούν και να προσαρμοστούν συνεχώς στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες.

Η ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών προσφέρει σημαντικά οφέλη, όπως η μείωση του χρόνου αναμονής και της γραφειοκρατίας, η ενίσχυση της διαφάνειας και η βελτίωση της προσβασιμότητας. Ωστόσο, η μετάβαση αυτή συνοδεύεται και από προκλήσεις, όπως η ανάγκη εκπαίδευσης των υπαλλήλων και η διασφάλιση της ψηφιακής ασφάλειας.

Στους ελληνικούς δήμους, η ψηφιοποίηση έχει προχωρήσει με την εισαγωγή συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που επιτρέπουν στους πολίτες να υποβάλλουν αιτήσεις, να παρακολουθούν την πορεία τους και να λαμβάνουν απαντήσεις ηλεκτρονικά. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών στους δήμους της Ελλάδας έχει φέρει σημαντικές αλλαγές, βελτιώνοντας τόσο την αποδοτικότητα της διοίκησης όσο και την ποιότητα ζωής των

πολιτών. Δύο παραδείγματα που αναδεικνύουν τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης είναι οι πρωτοβουλίες των Δήμων Τρικκαίων και Αθηναίων.

8.6 Έξυπνες πόλεις

Ο Δήμος Τρικκαίων έχει γίνει πρότυπο ψηφιακής καινοτομίας στην Ελλάδα μέσω του προγράμματος «SmartCity». Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει μια σειρά από καινοτόμες δράσεις που αξιοποιούν τις τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών για τη βελτίωση της αστικής ζωής. Ένα από τα πιο εντυπωσιακά στοιχεία του προγράμματος είναι η εγκατάσταση «έξυπνων» φαναριών στους δρόμους της πόλης. Αυτά τα φανάρια είναι εξοπλισμένα με αισθητήρες που παρακολουθούν την κυκλοφορία και προσαρμόζουν τη λειτουργία τους ανάλογα με τον όγκο των οχημάτων. Η χρήση αυτής της τεχνολογίας μειώνει τον χρόνο αναμονής στα φανάρια και συμβάλλει στη μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης. Επιπλέον, ο Δήμος Τρικκαίων έχει αναπτύξει ψηφιακές εφαρμογές που επιτρέπουν στους πολίτες να αναφέρουν προβλήματα όπως βλάβες στον φωτισμό ή κατεστραμμένα οδοστρώματα. Οι αναφορές αυτές καταγράφονται ηλεκτρονικά και παρακολουθείται η πορεία της επίλυσής τους σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, οι πολίτες συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση της πόλης τους, ενώ η δημοτική αρχή μπορεί να ανταποκρίνεται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στα αιτήματα των δημοτών³⁴.

Στην Αθήνα, η ψηφιοποίηση των δημοτικών υπηρεσιών έχει προχωρήσει μέσω της πλατφόρμας «myAthensPass». Αυτή η πλατφόρμα παρέχει στους πολίτες τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τις άδειες στάθμευσης και άλλες δημοτικές υπηρεσίες ηλεκτρονικά. Χάρη στην πλατφόρμα αυτή, οι πολίτες μπορούν να εκδίδουν ή να ανανεώνουν τις άδειες στάθμευσης τους χωρίς να χρειάζεται να επισκέπτονται τα δημοτικά γραφεία, εξοικονομώντας χρόνο και αποφεύγοντας την ταλαιπωρία. Η χρήση της πλατφόρμας «myAthensPass» δεν περιορίζεται μόνο στη στάθμευση. Επεκτείνεται και σε άλλες υπηρεσίες, όπως η δήλωση των δημοτικών τελών και η πληρωμή τους μέσω διαδικτύου. Η δυνατότητα αυτή απλοποιεί τις διαδικασίες για τους πολίτες και παράλληλα μειώνει το διοικητικό φόρτο για τον δήμο, επιτρέποντας στα στελέχη του να επικεντρωθούν σε άλλες κρίσιμες δραστηριότητες³⁵.

³⁴Για περισσότερες πληροφορίες σχετικές με τον Δήμο Τρικκαίων και το «SmartCity»: [Πατήστε εδώ](#)

³⁵Για περισσότερες πληροφορίες σχετικές με την περίπτωση του Δήμου: [Πατήστε εδώ](#)

Η ψηφιοποίηση δεν είναι θέμα μόνο των ελληνικών δήμων καθώς και στους ευρωπαϊκούς δήμους έχει οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αρκετοί δήμοι σε όλη την Ευρώπη έχουν αναπτύξει καινοτόμες λύσεις για την ψηφιοποίηση των λειτουργιών τους, οι οποίες μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα για άλλες περιοχές.

Το πρώτο ευρωπαϊκό παράδειγμα είναι στην Κοπεγχάγη, η οποία έχει αναπτύξει το «*CopenhagenSolutionsLab*», μια πλατφόρμα που στοχεύει στη μετατροπή της πόλης σε μια από τις πιο έξυπνες και βιώσιμες πόλεις παγκοσμίως. Το «*εργαστήριο*» αυτό επικεντρώνεται στην ανάπτυξη λύσεων που βασίζονται στα δεδομένα και την τεχνητή νοημοσύνη για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της πόλης. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη διαχείριση της κυκλοφορίας μέσω της ανάλυσης δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, την εξοικονόμηση ενέργειας στα δημόσια κτίρια και τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα³⁶. Αυτές οι τεχνολογίες έχουν συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της πόλης.

Στην Ισπανία, ο Δήμος Βαρκελώνης έχει αναπτύξει το πρόγραμμα «*BarcelonaDigitalCity*», το οποίο στοχεύει στην προώθηση της ψηφιοποίησης σε όλους τους τομείς της δημοτικής διοίκησης και της αστικής ζωής. Ένα βασικό στοιχείο αυτού του προγράμματος είναι η πλατφόρμα «*DecidimBarcelona*», μια ανοιχτή πλατφόρμα που επιτρέπει στους πολίτες να συμμετέχουν άμεσα στη λήψη αποφάσεων μέσω της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας και της υποβολής προτάσεων. Αυτή η πλατφόρμα ενισχύει τη συμμετοχική δημοκρατία και επιτρέπει στους πολίτες να έχουν άμεση επιρροή στις πολιτικές της πόλης³⁷. Επιπλέον, η Βαρκελώνη έχει επενδύσει στην ανάπτυξη ενός δικτύου «έξυπνων» αισθητήρων σε όλη την πόλη, οι οποίοι παρακολουθούν την ποιότητα του αέρα, τη διαχείριση των απορριμμάτων και τη χρήση του νερού. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για τη βελτιστοποίηση των δημοτικών υπηρεσιών και την ενίσχυση της βιωσιμότητας της πόλης (Bria, 2019).

Η Εσθονία είναι γνωστή για την πρωτοποριακή της προσέγγιση στην ψηφιοποίηση, και ο Δήμος Ταλίν αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης. Το ηλεκτρονικό σύστημα δημόσιας διοίκησης της πόλης επιτρέπει στους πολίτες να έχουν

³⁶Για περισσότερα σχετικά με το «*CopenhagenSolutionsLab*»: [CityofCopenhagen](#)

³⁷Για περισσότερες πληροφορίες σχετικές με την περίπτωση του Δήμου της Βαρκελώνης: [Πατήστε εδώ](#)

πρόσβαση σε μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών από την άνεση του σπιτιού τους. Από την εγγραφή των παιδιών στα σχολεία έως την πληρωμή φόρων και τη λήψη αδειών, οι πολίτες μπορούν να ολοκληρώσουν όλες τις συναλλαγές τους διαδικτυακά, μειώνοντας έτσι το διοικητικό φόρτο και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα της δημοτικής διοίκησης³⁸.

³⁸Για περισσότερες πληροφορίες σχετικές με την περίπτωση της Εσθονίας: [Πατήστε εδώ](#)

Κεφάλαιο 9: Νομοθετικό Πλαίσιο για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στην Ελλάδα

Η νομοθεσία που διέπει τον στρατηγικό σχεδιασμό στους Δήμους της Ελλάδας αποτελεί βασικό εργαλείο για την κατεύθυνση και την πραγματοποίηση των αναπτυξιακών πολιτικών σε Δημοτικό επίπεδο. Το πλαίσιο αυτό έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με σκοπό να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης και να προωθηθεί η ανάπτυξη σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον στρατηγικό σχεδιασμό στους Δήμους της Ελλάδας βασίζεται κυρίως στις μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν με τα προγράμματα «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010) και «Κλεισθένης Ι» (Ν. 4555/2018). Το πρόγραμμα «Καλλικράτης» αποτέλεσε την πρώτη μεγάλη αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, εισάγοντας σημαντικές αλλαγές στη δομή και τις αρμοδιότητες των Δήμων. Ειδικότερα, καθόρισε τη διαδικασία εκπόνησης στρατηγικών σχεδίων με σκοπό την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής αυτονομίας των Δήμων (Νόμος 3852/2010).

Το πρόγραμμα «Κλεισθένης Ι», το οποίο διαδέχθηκε τον «Καλλικράτη», εισήγαγε περαιτέρω αλλαγές, δίνοντας έμφαση στην ενίσχυση της συμμετοχής και της δημοκρατικότητας στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, ο «Κλεισθένης» επανακαθόρισε τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτώντας από τους Δήμους να εκπονούν και να επικαιροποιούν συστηματικά τα επιχειρησιακά τους σχέδια, τα οποία πρέπει να συνάδουν με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης και με τις ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές (Νόμος 4555/2018).

9.1 Ανάλυση του ρόλου της κυβέρνησης και των δήμων

Η Κυβέρνηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό των Δήμων μέσω της νομοθεσίας και των κανονιστικών πλαισίων που θεσπίζει. Επιπλέον, η Κυβέρνηση κατευθύνει την χρηματοδότηση και την παροχή πόρων προς τους Δήμους, καθορίζοντας τις προτεραιότητες και τους γενικούς στόχους σε εθνικό επίπεδο. Η σχέση μεταξύ Κυβέρνησης και Δήμων είναι αμφίδρομη, με τους Δήμους να έχουν την ευθύνη να υλοποιούν τις κεντρικές πολιτικές σε τοπικό επίπεδο, αλλά και να προσαρμόζουν τα στρατηγικά τους σχέδια στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

Οι Δήμοι, από την άλλη πλευρά, έχουν την ευθύνη να εκπονούν και να εφαρμόζουν τα στρατηγικά και επιχειρησιακά τους σχέδια, τα οποία πρέπει να είναι συνεπή με τις εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές. Ο ρόλος τους περιλαμβάνει την ανάλυση των τοπικών αναγκών, την αξιολόγηση των δυνατοτήτων τους και τη διαμόρφωση στρατηγικών που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των τοπικών κοινωνιών(Λαδιάς, 2014).

9.2 Ειδικές νομοθετικές ρυθμίσεις και προγράμματα.

Το πρόγραμμα «*Καλλικράτης*» (Ν. 3852/2010) ήταν ένα από τα πρώτα μεγάλα βήματα για την αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Εισήγαγε ένα νέο διοικητικό χάρτη, συγχωνεύοντας Δήμους και Κοινότητες, και προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη και συντονισμένη προσέγγιση στον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι Δήμοι κλήθηκαν να καταρτίσουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια, τα οποία θα ενσωμάτωναν οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους (Νόμος 3852/2010).

Ο «*Κλεισθένης Ι*» (Ν. 4555/2018) αποτέλεσε την επόμενη φάση αυτής της διαδικασίας, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της δημοκρατικότητας και της διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων. Ο νόμος αυτός επανακαθόρισε τον τρόπο εκπόνησης των στρατηγικών σχεδίων των Δήμων, απαιτώντας την τακτική αναθεώρηση και την ευθυγράμμισή τους με τις ευρύτερες εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές (Νόμος 4555/2018). Επίσης, έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στη συμμετοχική διαδικασία, ενισχύοντας τη διαβούλευση με τους πολίτες και άλλους φορείς της τοπικής κοινωνίας(Μπέσιλα-Βήκα, 2019).

Η νομοθεσία που διέπει τον στρατηγικό σχεδιασμό των Δήμων στην Ελλάδα αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης και την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο. Μέσα από τις σημαντικές μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν με τα προγράμματα «*Καλλικράτης*» και «*Κλεισθένης Ι*», η τοπική αυτοδιοίκηση απέκτησε αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες, καθώς και τη δυνατότητα να σχεδιάζει μακροπρόθεσμα με γνώμονα τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών. Παράλληλα, η Κεντρική Κυβέρνηση διατηρεί έναν κεντρικό ρόλο στην κατεύθυνση και την υποστήριξη αυτών των προσπάθειών, διασφαλίζοντας τη συνοχή και τη σύγκλιση των

τοπικών στρατηγικών με τις ευρύτερες εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. Ωστόσο, παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί, παραμένουν προκλήσεις που αφορούν τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των σχεδίων, την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών, και την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Συνεπώς, η συνεχιζόμενη βελτίωση του νομοθετικού πλαισίου και η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ της Κεντρικής Κυβέρνησης και των Δήμων είναι κρίσιμη για την προώθηση της βιώσιμης και ισόρροπης ανάπτυξης σε όλη τη χώρα.

9.3 Βιώσιμη ανάπτυξη³⁹

Η μετάβαση σε ένα μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης είναι απαιτητική και πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία απαιτεί σημαντικούς μετασχηματισμούς στην δημόσια διοίκηση και όχι μόνο.. Η κυβέρνηση στοχεύει στην ενίσχυση της οικονομίας μέσα από μια σειρά οριζόντιων πολιτικών και στενευμένων παρεμβάσεων σε συγκεκριμένους κλάδους. Σύμφωνα με τις αρχές των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) αλλά και τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η στρατηγική επικεντρώνεται στη δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας, καθώς και στη βελτίωση της παραγωγικότητας της οικονομίας.

Η στρατηγική περιλαμβάνει 10 τομείς παρέμβασης για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στη μικρομεσαία επιχειρηματικότητα και στις εξαγωγικές δυνατότητες της χώρας. Στόχος είναι η ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας και η δημιουργία ενός φιλικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα προσελκύσει ξένες επενδύσεις. Ειδικότερα, δίδεται έμφαση στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και των διαδικασιών δικαιοσύνης, καθώς και στην απλοποίηση των διαδικασιών σύστασης επιχειρήσεων και αδειοδότησης.

Πρώτων, τη δημιουργία νέων και καλύτερων θέσεων εργασίας. Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές της αγοράς, οδηγώντας σε αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας και φτώχειας. Οι υπάρχουσες πολιτικές έχουν φτάσει στα όριά τους, και η προτεραιότητα είναι η δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων, η καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας και η

³⁹Ελλάδα: Εθνική Στρατηγική για τη Βιώσιμη και Δίκαιη Ανάπτυξη 2030, Κεφάλαιο 2 Βιώσιμη Ανάπτυξη: [Πατήστε εδώ](#)

προώθηση ενός αποτελεσματικού κοινωνικού διαλόγου. Η αναβάθμιση των εργασιακών συνθηκών περιλαμβάνει και τη μελέτη για την αύξηση του κατώτατου μισθού, ενώ παράλληλα θα ενισχυθούν οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης για την αποτελεσματική επανένταξη των ανέργων στην αγορά εργασίας.

Δεύτερον, την αύξηση της παραγωγικότητας και του ανταγωνισμού. Η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί κλειδί για την τόνωση της ελληνικής οικονομίας και τη μετάβαση σε δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη στήριξη βασικών τομέων όπως ο αγροδιατροφικός τομέας, η ναυτιλία και ο τουρισμός. Η στρατηγική για τον αγροδιατροφικό τομέα στοχεύει στην αειφόρο παραγωγή υγιεινών και ασφαλών τροφίμων, την αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης και τη μείωση των ανισοτήτων. Παράλληλα, η πολιτική στον τομέα της ναυτιλίας επικεντρώνεται στην εκμετάλλευση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων της χώρας για την ενίσχυση της οικονομίας και της απασχόλησης.

Ακόμη, η ελληνική κυβέρνηση έχει εντοπίσει τους βασικούς τομείς που χρειάζονται ανάπτυξη, όπως η ενέργεια, τα αγροδιατροφικά προϊόντα, η ναυτιλία και ο τουρισμός. Οι στόχοι περιλαμβάνουν την αύξηση της εξωστρέφειας, την τεχνολογική αναβάθμιση των επιχειρήσεων και την ενσωμάτωση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

Κεφάλαιο 10: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

10.1 Συνολικό επιχειρησιακό σχέδιο

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ενός δήμου αποτελεί βασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, με κύριο στόχο την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης, τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους δημότες και την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας του δήμου. Μέσω του επιχειρησιακού σχεδίου, επιδιώκεται η θεμελίωση μόνιμων διαδικασιών για τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των δράσεων του δήμου, διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης (EuropeanCommission, 2020)⁴⁰.

Το επιχειρησιακό σχέδιο συνιστά έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό που περιλαμβάνει όλα τα έργα και τις δράσεις που υλοποιεί ο δήμος, καθώς και οι νομικές του οντότητες, όπως οι Δημόσιες Επιχειρήσεις, τα Κοινοφελή Ιδρύματα και οι Δομές Δημοσίου Δικαίου (EuropeanUnion, 2021). Αυτό το σχέδιο δεν περιορίζεται μόνο στην καταγραφή των υφιστάμενων πρωτοβουλιών, αλλά θέτει τις βάσεις για τη στρατηγική ανάπτυξη της εκάστοτε περιοχής, αποτυπώνοντας το όραμα και τις προτεραιότητες του δήμου. Παράλληλα, συμβάλλει στην αναβάθμιση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας του δήμου, προωθώντας τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και την ευθυγράμμιση των δημοτικών υπηρεσιών με τις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών⁴¹.

Κατά τη διαμόρφωση του επιχειρησιακού σχεδίου, λαμβάνονται υπόψη οι κατευθύνσεις του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε διάφορα επίπεδα, όπως το ευρωπαϊκό, το εθνικό, το περιφερειακό και το τοπικό. Ειδικότερα, το πρόγραμμα ευθυγραμμίζεται με τις εθνικές και περιφερειακές πολιτικές σε θεματικούς τομείς όπως η κοινωνική ένταξη, η καταπολέμηση της φτώχειας και η διαχείριση απορριμμάτων (EuropeanCommission, 2020)⁴². Παράλληλα, το επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποιεί τις χρηματοδοτικές ευκαιρίες που παρέχονται από εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, που αναφέραμε σε προηγούμενη ενότητα, διασφαλίζοντας έτσι την οικονομική βιωσιμότητα και την αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδιαζόμενων δράσεων. Τα ετήσια προγράμματα δράσης εξειδικεύουν το επιχειρησιακό σχέδιο για κάθε έτος, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές προτεραιότητες στις

⁴⁰ Δείτε το «Supporting decentralization, local governance and local development through a territorial approach»: [Πατώντας εδώ](#)

⁴¹ Για περισσότερα μπορείτε να ακολουθήσετε το παρόν σύνδεσμο: [Πατήστε εδώ](#)

⁴² Δείτε το «Supporting decentralization, local governance and local development through a territorial approach»: [Πατήστε εδώ](#)

τρέχουσες ανάγκες και τις διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης⁴³. Με αυτόν τον τρόπο, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα λειτουργεί ως ένας δυναμικός μηχανισμός, που προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στις απαιτήσεις της εποχής, ενώ παράλληλα διατηρεί τη μακροπρόθεσμη στρατηγική του δήμου.

10.2 Θεσμικό πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδίου⁴⁴

Η Στρατηγική Διοίκηση, στην οποία περιλαμβάνεται και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, έχει καταστεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα για περισσότερα από δέκα χρόνια. Η εφαρμογή της γίνεται κυρίως μέσω καταρχήν της θεσμοθέτησης των Πολυετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Ετήσιων Προγραμμάτων Δράσης. Αυτά τα δύο από κοινού καθοδηγούν τις ενέργειες των ΟΤΑ και προάγουν τη συστηματική και στοχευμένη ανάπτυξη.

Η υποχρέωση για την κατάρτιση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ θεσπίστηκε για πρώτη φορά με τα άρθρα 203 - 207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006). Το βασικό θεσμικό πλαίσιο για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα περιλαμβάνει μια σειρά από νομοθετήματα, υπουργικές αποφάσεις και προεδρικά διατάγματα, τα οποία διασφαλίζουν την τυποποίηση και τη διαδικαστική αυστηρότητα στην κατάρτιση και την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων. Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο αυτό αποτελείται από τον Ν. 3463/2006, ο οποίος κύρωσε τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, και το γνωστό ως «Πρόγραμμα Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010), που έθεσε τις βάσεις για τη νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης. Επιπλέον, οι Υπουργικές Αποφάσεις Υ.Α. 18183/2007 και Υ.Α. 41179/2014 ορίζουν το περιεχόμενο, τη δομή και τον τρόπο υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ Α' βαθμού. Το Προεδρικό Διάταγμα Π.Δ. 185/2007 καθορίζει τα όργανα και τις διαδικασίες κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων, το οποίο τροποποιήθηκε αργότερα με το Π.Δ. 89/2011.

⁴³ Δείτε περισσότερα σχετικά με τα προγράμματα και τις πηγές χρηματοδότησης [εδώ](#)

⁴⁴ Ενδιαφέρουσες σχετικές πληροφορίες θα βρείτε [εδώ](#)

Μία από τις σημαντικές αλλαγές που εισήχθησαν με το Ν. 3852/2010 και τροποποιήθηκε από το Ν. 4555/2018, ήταν η μείωση της διάρκειας των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από πέντε σε τέσσερα έτη. Αυτή η αλλαγή αποσκοπεί στην καλύτερη ευθυγράμμιση των προγραμμάτων με τον εκλογικό κύκλο των τοπικών αρχών, επιτρέποντας έτσι μια πιο συνεκτική στρατηγική προσέγγιση.

Επιπλέον, με το Άρθρο 176Α του Ν. 4555/2018, δίνεται η δυνατότητα στους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού να αναθέτουν την εκπόνηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων σε εξωτερικούς συμβούλους. Αυτή η διάταξη αναγνωρίζει τη σημασία της εξειδικευμένης γνώσης και υποστήριξης στην κατάρτιση αποτελεσματικών και πλήρως τεκμηριωμένων στρατηγικών σχεδίων. Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί Δήμοι, όπως ο Δήμος Χανίων, έχουν αξιοποιήσει τη δυνατότητα αυτή και έχουν προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους για τη συμβουλευτική και επιστημονική υποστήριξη κατά την εκπόνηση των επιχειρησιακών τους προγραμμάτων, εξασφαλίζοντας έτσι την άρτια και ολοκληρωμένη κατάρτισή τους.

10.3 Τα χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού σχεδίου⁴⁵

Ένα επιχειρησιακό σχέδιο λειτουργεί ως ένα κρίσιμο εργαλείο για την υλοποίηση των αναπτυξιακών στόχων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ωστόσο ένα πρόγραμμα δεν περιορίζεται μόνο σε αναπτυξιακές υποδομές και τοπικές επενδύσεις, αλλά επεκτείνεται και στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου. Συχνά καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεματικών αντικειμένων που συνδέονται με την καθημερινή λειτουργία του Δήμου, συμπεριλαμβανομένων αρμοδιοτήτων των δημοτικών υπηρεσιών και υποθέσεων που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία της δημοτικής αρχής.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό του επιχειρησιακού σχεδίου είναι ότι αποτελεί ένα τετραετές σχέδιο δράσης, το οποίο αντικατοπτρίζει το όραμα και τις προτεραιότητες της Δημοτικής Αρχής. Ο λόγος της τετραετίας, και πενταετίας πλέον, είναι η διάρκεια της εκάστοτε δημοτικής αρχής έως ότου αυτό αλλάξει λόγο εκλογών. Το όραμα αυτό αποτυπώνεται σε στρατηγικές που καθορίζουν τις δράσεις του Δήμου, οι οποίες εξειδικεύονται περαιτέρω στα ετήσια προγράμματα δράσης των υπηρεσιών και των

⁴⁵Για περισσότερες λεπτομέρειες [Πατήστε εδώ](#)

Νομικών Προσώπων του Δήμου. Αυτή η προσέγγιση εξασφαλίζει ότι οι δράσεις του Δήμου είναι ευθυγραμμισμένες με τον περιφερειακό και εθνικό αναπτυξιακό σχεδιασμό .

Το επιχειρησιακό σχέδιο δεν είναι απλώς ένα θεωρητικό εργαλείο, αλλά ένα οργανικό μέρος του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης σε καθημερινή βάση. Η σύνταξή του αποτελεί την αρχική φάση μιας συνεχούς διαδικασίας προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων του Δήμου. Αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοτικών δράσεων, ενώ παράλληλα αποτελεί αντικείμενο συνεχούς ενασχόλησης από τα αιρετά όργανα, τα υπηρεσιακά στελέχη και την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.

Η υλοποίηση του σχεδίου πραγματοποιείται μέσω των ετήσιων προγραμμάτων δράσης. Αυτά τα προγράμματα εξειδικεύουν τις δράσεις του τετραετούς σχεδίου και κατανέμουν τις αρμοδιότητες στις διάφορες υπηρεσίες του Δήμου. Ο ετήσιος προγραμματισμός διασφαλίζει ότι οι δράσεις είναι κατανεμημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του συνολικού επιχειρησιακού προγράμματος .

Η διαδικασία σύνταξης του σχεδίου είναι συμμετοχική, εμπλέκοντας όλους τους σχετικούς φορείς. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχουν τα αιρετά όργανα, τα υπηρεσιακά στελέχη, τοπικοί φορείς και ομάδες δημοτών, καθώς και φορείς του διοικητικού συστήματος, όπως η Περιφέρεια. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση διασφαλίζει ότι το πρόγραμμα αντανακλά τις ανάγκες και τις προσδοκίες των κατοίκων, συμβάλλοντας έτσι στην καλύτερη επίτευξη των στόχων του.

Τέλος, το επιχειρησιακό σχέδιο χρησιμοποιεί δείκτες επίδοσης προκειμένου να παρακολουθήσει την επίτευξη των στόχων του. Αυτοί οι δείκτες επιτρέπουν την αξιολόγηση της προόδου των δράσεων και βοηθούν στον προγραμματισμό, οι οποίες δεν βασίζονται μόνο στην παράθεση της τρέχουσας κατάστασης, αλλά και στις ανάγκες των κατοίκων και του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. έτσι το Επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί ένα συλλογικό προϊόν όλων των δομών του Δήμου, το οποίο οδηγεί στην ανάληψη δεσμεύσεων και στον συντονισμό των ενεργειών για την υλοποίηση των στόχων του.

10.4 Δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του επιχειρησιακού σχεδίου

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο των Δήμων, το οποίο αποτελεί κρίσιμο μέρος της στρατηγικής διοίκησης, ξεκινά με την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου που λειτουργεί ως το θεμέλιο για το συνολικό επιχειρησιακό πρόγραμμα. Αφού εγκριθεί το κείμενο στρατηγικού σχεδιασμού, οι υπηρεσίες του Δήμου και των νομικών προσώπων αναλαμβάνουν να προτείνουν τους στόχους και τις δράσεις για την επόμενη χρονική περίοδο. Αυτό γίνεται μέσω γραπτών εισηγήσεων, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τους άξονες και τα μέτρα που έχουν καθοριστεί στο στρατηγικό σχέδιο. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπηρεσίες του Δήμου διασφαλίζουν ότι οι στόχοι που προτείνουν ανταποκρίνονται στις γενικές κατευθύνσεις της στρατηγικής του Δήμου .

Μόλις οι υπηρεσίες υποβάλουν τις εισηγήσεις τους, το διοικητικό συμβούλιο κάθε Νομικού Προσώπου του Δήμου έχει την ευθύνη να λάβει αποφάσεις σχετικά με τους συγκεκριμένους άξονες, τα μέτρα και τις δράσεις που αφορούν το Νομικό Πρόσωπο. Αυτό πρέπει να γίνει εντός μιας εβδομάδας από την υποβολή των εισηγήσεων. Οι αποφάσεις αυτές είναι κρίσιμες, καθώς καθορίζουν και τον άξονα βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας των Νομικών Προσώπων, διασφαλίζοντας έτσι ότι κάθε επιμέρους οργανισμός του Δήμου ευθυγραμμίζεται με τη γενική στρατηγική κατεύθυνση .

Η αρμόδια υπηρεσία προγραμματισμού του Δήμου παίζει επίσης έναν κεντρικό ρόλο στην επεξεργασία των προτάσεων και των αποφάσεων που έχουν ληφθεί από τις διάφορες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα. Αυτή η υπηρεσία συγκεντρώνει τις πληροφορίες από όλες τις πηγές, όπως οι αποφάσεις των Κοινοφελών Επιχειρήσεων, των Ιδρυμάτων του Δήμου, αλλά και τις αναφορές από τα κοινοτικά όργανα, και στη συνέχεια συντάσσει το συνολικό σχέδιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος και των Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης. Το σχέδιο αυτό υποβάλλεται στην αρμόδια Επιτροπή για περαιτέρω επεξεργασία και έγκριση.

Η αρμόδια Επιτροπή έχει την αρμοδιότητα να εισηγηθεί το τελικό σχέδιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος και των σχετικών Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης στο Δημοτικό Συμβούλιο. Η εισήγηση συνοδεύεται από τις αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των Νομικών Προσώπων, εξασφαλίζοντας έτσι μια ολιστική

προσέγγιση στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των στρατηγικών του Δήμου. Επιπλέον, εάν υπάρχουν εναλλακτικές προτάσεις επιχειρησιακού προγράμματος, αυτές μπορούν να κατατεθούν από τους επικεφαλής των παρατάξεων, μαζί με τις εισηγήσεις των αρμοδίων υπηρεσιών, για να εξεταστούν από το Δημοτικό Συμβούλιο.

Τελικά, το εγκεκριμένο σχέδιο στρατηγικών επιλογών, καθώς και το εγκεκριμένο σχέδιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος και των Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης, συνιστούν το τελικό εγκεκριμένο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου. Αυτό το πρόγραμμα αναρτάται δημόσια στην ιστοσελίδα του Δήμου για όλη τη διάρκεια της αυτοδιοικητικής περιόδου, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και την ενημέρωση του κοινού. Επίσης, γνωστοποιείται στο Υπουργείο Εσωτερικών και δημοσιοποιείται με κάθε άλλο διαθέσιμο μέσο, επιτυγχάνοντας έτσι την ευρεία διάχυση των στρατηγικών στόχων, της προόδου και της ευημερίας του Δήμου.

Κεφάλαιο 11: Τεχνολογία και Έξυπνη Πόλη

11.1 Η επίδραση της τεχνολογίας στην αποκέντρωση ως στρατηγική

Η αποκέντρωση αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες διαδικασίες για την ενίσχυση της δημοκρατίας, τη βελτίωση της διοίκησης και την προώθηση της ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο. Η τεχνολογία διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων, καθιστώντας τις διαδικασίες πιο αποδοτικές, διαφανείς και προσβάσιμες. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή της στις διαδικασίες διοίκησης έχει συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση της αποκέντρωσης, προσφέροντας νέα εργαλεία και μεθόδους που διευκολύνουν την τοπική αυτοδιοίκηση και ενισχύουν τη συμμετοχή των πολιτών.

Η τεχνολογία έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι κυβερνήσεις και οι τοπικές διοικήσεις, με την πληροφορική και τις επικοινωνίες να παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτών των εξελίξεων. Η αποκέντρωση, ως στρατηγική μεταφοράς εξουσιών από τις κεντρικές στις τοπικές αρχές, έχει επηρεαστεί βαθιά από την πρόοδο των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT). Η τεχνολογία έχει καταστήσει δυνατή τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, της διαφάνειας και της συμμετοχικότητας στη διακυβέρνηση, επιτρέποντας στις τοπικές αρχές να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τους πόρους και τις ευθύνες τους (Gigler, 2009).

Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT) έχουν ενισχύσει σημαντικά την ικανότητα των τοπικών κυβερνήσεων να παρέχουν υπηρεσίες και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών τους. Μέσω των τεχνολογιών αυτών, οι δήμοι μπορούν να αυτοματοποιήσουν διαδικασίες, να βελτιώσουν τη ροή της πληροφορίας και να ενισχύσουν τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων (Janssen κ.ά., 2017). Για παράδειγμα, η χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης εγγράφων διευκολύνει την ταχύτερη επεξεργασία αιτημάτων και τη βελτίωση της διαφάνειας, καθώς οι πολίτες μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο των υποθέσεών τους μέσω ψηφιακών πλατφορμών (Bertot κ.ά., 2010).

Η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικών μέσων ενισχύει τη διαδραστικότητα μεταξύ πολιτών και διοίκησης, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και επιταχύνοντας την ανταλλαγή πληροφοριών (Nam & Pardo, 2011). Επιπλέον, οι τεχνολογίες

επικοινωνιών επιτρέπουν στις τοπικές αρχές να ανταποκρίνονται σε πραγματικό χρόνο στις ανάγκες και τα προβλήματα που προκύπτουν, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα της διοίκησης(Margetts, 2008).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που ενισχύουν την αποκέντρωση, προσφέροντας στις τοπικές διοικήσεις τα εργαλεία για την καλύτερη διαχείριση των πόρων τους και την εξυπηρέτηση των πολιτών(United Nations, 2020). Η e-Government επιτρέπει τη μετάβαση από τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης σε ψηφιακές πλατφόρμες που διευκολύνουν την παροχή υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις με ταχύτερο, πιο αποδοτικό και πιο διαφανή τρόπο(Gil-García, 2007).

Η αποκέντρωση ενισχύεται περαιτέρω μέσω της δυνατότητας που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση για την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων. Τοπικές αρχές μπορούν να χρησιμοποιούν εργαλεία e-Government για την εφαρμογή πολιτικών που είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες της τοπικής τους κοινωνίας, χωρίς να εξαρτώνται αποκλειστικά από τις κεντρικές κυβερνήσεις(Dunleavy, 2006). Επιπλέον, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι τοπικές διοικήσεις μπορούν να αναπτύξουν δίκτυα συνεργασίας με άλλους δήμους ή περιφέρειες, ανταλλάσσοντας τεχνογνωσία και βέλτιστες πρακτικές. (Wu, 2014).

Η τεχνολογία έχει επίσης ενισχύσει τη δυνατότητα των πολιτών να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο. Μέσω ψηφιακών πλατφορμών, όπως οι ιστοσελίδες συμμετοχικού προϋπολογισμού ή τα ηλεκτρονικά φόρουμ διαβούλευσης, οι πολίτες έχουν πλέον τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση των πολιτικών που επηρεάζουν την καθημερινότητά τους. Η συμμετοχική δημοκρατία, ενισχυόμενη από την τεχνολογία, επιτρέπει τη συλλογή απόψεων και προτάσεων από ένα ευρύτερο φάσμα πολιτών, προωθώντας έτσι τη λήψη πιο αντιπροσωπευτικών και δίκαιων αποφάσεων (Sobkowicz κ.ά., 2012).

Η τεχνολογία παρέχει επίσης τα μέσα για την άμεση και διαφανή ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τις αποφάσεις και τις δράσεις των τοπικών αρχών. Οι δήμοι μπορούν να δημοσιεύουν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο μέσω των ιστοσελίδων τους ή των κοινωνικών δικτύων, διευκολύνοντας την πρόσβαση των πολιτών σε σημαντικές πληροφορίες και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη τους προς τη διοίκηση. (Nam, 2012).

Ουσιαστικά, η τεχνολογία έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της αποκέντρωσης, καθιστώντας τη διακυβέρνηση και τη διοίκηση πιο αποτελεσματική, διαφανή και συμμετοχική. Με τη συνεχή εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, οι τοπικές διοικήσεις θα είναι σε θέση να ενισχύουν περαιτέρω τη σχέση τους με τους πολίτες, ενώ παράλληλα θα βελτιώνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων (Distel & Lindgren, 2023).

11.2 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην αναβάθμιση των διοικητικών δομών των δήμων

Η τεχνολογία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αναβάθμιση των διοικητικών δομών των δήμων, προσφέροντας νέα εργαλεία και μεθοδολογίες που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Με την εφαρμογή ψηφιακών λύσεων, οι δήμοι μπορούν να αυτοματοποιήσουν διαδικασίες, να βελτιώσουν την επικοινωνία και να ενισχύσουν τη διαφάνεια. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης εγγράφων και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government) επιτρέπει στους δήμους να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τις υπηρεσίες που παρέχουν στους πολίτες, μειώνοντας ταυτόχρονα τη γραφειοκρατία (Nusir κ.ά., 2021).

Επιπλέον, η ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες του δήμου, καθιστώντας τις πιο προσιτές και διαφανείς. Η χρήση πλατφορμών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επιτρέπει στους πολίτες να υποβάλουν αιτήσεις, να πληρώνουν φόρους και να επικοινωνούν με τις τοπικές αρχές, μειώνοντας έτσι τον χρόνο και το κόστος εξυπηρέτησης (Heeks, 2005).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους ενισχύεται σημαντικά μέσω της χρήσης τεχνολογιών που επιτρέπουν τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Η ανάλυση δεδομένων (data analytics) παρέχει στους δήμους τη δυνατότητα να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών, να προβλέψουν μελλοντικές τάσεις και να λάβουν αποφάσεις βάσει πραγματικών δεδομένων. Για παράδειγμα, τα δεδομένα που προέρχονται από αισθητήρες και άλλες πηγές πληροφοριών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της κυκλοφορίας, της κατανάλωσης ενέργειας ή της χρήσης των δημόσιων υπηρεσιών, επιτρέποντας έτσι πιο αποδοτική διαχείριση των πόρων (Heeks, 2005).

Η χρήση τεχνολογιών υποστήριξης αποφάσεων (DecisionSupportSystems, DSS) διευκολύνει επίσης τους δήμους στην ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Μέσω αυτών των συστημάτων, οι τοπικές αρχές μπορούν να προσομοιώνουν διάφορα σενάρια και να αξιολογούν τις επιπτώσεις των αποφάσεών τους πριν προχωρήσουν στην εφαρμογή τους. Αυτό βοηθά στη μείωση των κινδύνων και στην εξασφάλιση ότι οι στρατηγικές που υιοθετούνται θα είναι αποτελεσματικές και ευθυγραμμισμένες με τους στόχους του δήμου(Gil-García, 2007).

Η υιοθέτηση τέτοιων τεχνολογιών στους δήμους αποδεικνύει ότι η τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της διοίκησης και την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδιασμού σε τοπικό επίπεδο. Μέσω της αποτελεσματικής χρήσης της τεχνολογίας, οι δήμοι μπορούν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα, να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να αυξήσουν τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

11.3 Τεχνολογία και τοπική ανάπτυξη

Η τεχνολογία έχει αναδειχθεί ως καταλύτης για την ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης, προσφέροντας νέες ευκαιρίες για τη βελτίωση της οικονομίας, της επιχειρηματικότητας και της ποιότητας ζωής στις τοπικές κοινωνίες. Η ένταξη ψηφιακών τεχνολογιών στις τοπικές δομές μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες των τοπικών οικονομιών.

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην τοπική ανάπτυξη έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει σημαντικά την τοπική οικονομία. Οι ψηφιακές πλατφόρμες και οι τεχνολογίες πληροφορικής επιτρέπουν την πιο αποδοτική διαχείριση των πόρων και των υπηρεσιών, την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τοπικών επιχειρήσεων και την πρόσβαση σε νέες αγορές. Οι έξυπνες πόλεις (smartcities) αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα της επίδρασης της τεχνολογίας στην τοπική οικονομία, καθώς συνδυάζουν τεχνολογίες αιχμής με βιώσιμες πρακτικές, βελτιώνοντας την καθημερινότητα των πολιτών και την επιχειρηματική δραστηριότητα(Nam, 2012).

Η ψηφιακή τεχνολογία προσφέρει νέα εργαλεία και δυνατότητες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) σε αποκεντρωμένες περιοχές, επιτρέποντάς τους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της απομόνωσης και της περιορισμένης πρόσβασης σε

αγορές και πόρους. Οι ψηφιακές πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα εργαλεία ψηφιακού μάρκετινγκ δίνουν στις ΜΜΕ τη δυνατότητα να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε ευρύτερο κοινό, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς(Axelsson κ.ά., 2013).

Επιπλέον, η τεχνολογία υποστηρίζει τη δικτύωση και τη συνεργασία μεταξύ των ΜΜΕ, επιτρέποντας τη δημιουργία συνεργατικών οικοσυστημάτων που ενισχύουν την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, οι ψηφιακές πλατφόρμες συνεργασίας επιτρέπουν στα ΜΜΕ να μοιράζονται πόρους, γνώσεις και εμπειρίες, ενισχύοντας τη συλλογική τους δύναμη και προάγοντας την ανάπτυξη σε αποκεντρωμένες περιοχές(Heeks, 2005).

Τα ψηφιακά εργαλεία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης. Μέσω της χρήσης των bigdata και των αναλυτικών εργαλείων, οι τοπικές αρχές μπορούν να αναπτύξουν στοχευμένες στρατηγικές ανάπτυξης, βασισμένες σε ακριβείς πληροφορίες και προβλέψεις. Τα συστήματα διαχείρισης της ενέργειας, οι πλατφόρμες αστικής κινητικότητας και οι εφαρμογές παρακολούθησης της περιβαλλοντικής ποιότητας είναι μερικά παραδείγματα ψηφιακών εργαλείων που συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων(Gil-García, 2007).

Παράλληλα, η ψηφιακή τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στους τοπικούς φορείς να παρακολουθούν και να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των αναπτυξιακών τους πολιτικών σε πραγματικό χρόνο, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων και την προσαρμογή των στρατηγικών τους ανάλογα με τις εξελίξεις(Dunleavy, 2006) Μέσω αυτών των διαδικασιών, οι τοπικές αρχές μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι αναπτυξιακές τους προσπάθειες είναι συνεπείς με τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας.

Η τοπική ανάπτυξη είναι ένας σημαντικός μοχλός για την ενίσχυση των μικρότερων πόλεων, τόσο οικονομικά όσο και πληθυσμιακά, συμβάλλοντας παράλληλα στη διαδικασία της πληθυσμιακής αποκέντρωσης. Αυτή η στρατηγική αναδεικνύει την ανάγκη για μια καλά δομημένη προσέγγιση που στοχεύει στην ισόρροπη ανάπτυξη των ελληνικών περιφερειών και την προσέλκυση νέων κατοίκων και επενδύσεων, ειδικά από τις πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές όπως η Αττική. Ένα επιτυχές εθνικό σχέδιο περιφερειακής ανάπτυξης θα πρέπει να αξιολογείται βάσει συγκεκριμένων δεικτών, όπως

η αύξηση του τοπικού ΑΕΠ, η μείωση της ανεργίας, η βελτίωση των υποδομών, καθώς και η αύξηση του πληθυσμού σε απομακρυσμένες ή υποανάπτυκτες περιοχές. Η επιβράβευση ενός επιτυχούς σχεδίου μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ενίσχυση της χρηματοδότησης για τα επιτυχημένα προγράμματα, τη διάθεση επιπλέον πόρων για την επέκτασή τους και τη διαμόρφωση καλών πρακτικών που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και από άλλες περιοχές⁴⁶.

11.4 Μελλοντικές εξελίξεις της τεχνολογίας και η αποκέντρωση

Στο μέλλον, η εξέλιξη της τεχνολογίας αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω την αποκέντρωση. Τεχνολογίες όπως το blockchain θα μπορούσαν να προσφέρουν ακόμη μεγαλύτερη διαφάνεια και ασφάλεια στη διαχείριση των τοπικών πόρων, ενώ η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων παρέχοντας ακριβέστερες προβλέψεις και αναλύσεις δεδομένων. Αυτές οι τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο των τοπικών κυβερνήσεων και να ενισχύσουν περαιτέρω τη διαδικασία της αποκέντρωσης (Dunleavy, 2006).

Η τεχνολογία δεν είναι απλώς ένα εργαλείο που διευκολύνει την αποκέντρωση, αλλά και μια καταλυτική δύναμη που αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι τοπικές διοικήσεις λειτουργούν και αλληλοεπιδρούν με τους πολίτες τους. Με τη συνεχή εξέλιξη των ψηφιακών εργαλείων και υποδομών, η αποκέντρωση αναμένεται να γίνει πιο βαθιά και αποτελεσματική, ενισχύοντας την αυτονομία και την ικανότητα των τοπικών αρχών να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών τους.

11.5 Περιφερειακό σχέδιο ανάπτυξης και δημογραφικές ανισότητες

Έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε το ερώτημα⁴⁷ ευρωβουλευτή για το πώς επιτυγχάνεται ένα περιφερειακό σχέδιο ανάπτυξης και ποια είναι τα εργαλεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι Δήμοι ώστε να αποτελέσει ο προορισμός τους αποτελεσματικά ελκυστικός για προσέλκυση επενδύσεων, νέων κατοίκων και εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας τις δημογραφικές ανισότητες και επιτυγχάνοντας την αποκέντρωση. Δεδομένων στατιστικών στοιχείων που μαρτυρούν ότι ο μισός πληθυσμός της Ελλάδας κατοικεί στο 4,3% της επικρατείας, γεγονός ιδιαίτερα προβληματικό για την

⁴⁶ Δείτε και διαβάστε περισσότερα [εδώ](#)

⁴⁷ Για το ερώτημα ανακατευθυνθείτε στον σχετικό ιστότοπο: [Πατήστε εδώ](#)

ποιότητα ζωής, λόγω και των κλιματικών συνθηκών και της έλλειψης σχεδιασμού του αστικού ιστού.

Η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού περιφερειακής ανάπτυξης τις προηγούμενες δεκαετίες, σε συνδυασμό με την ανάγκη για «κοινωνική άνοδο» οδήγησαν στην αστικοποίηση. Τα μεγάλα ποσοστά άνισης κατανομής του πληθυσμού δεν επιτρέπουν την προοπτική ανάπτυξης στον επαρχιακό αστικό ιστό. Από την άλλη πλευρά η καθημερινότητα υπεράριθμων κατοίκων στην πρωτεύουσα δεν αφήνει πολλά περιθώρια για ασφάλεια και ποιότητα στην καθημερινή διαβίωση στην οικογενειακή ζωή.

Οι απαντήσεις στους παραπάνω προβληματισμούς δίνονται μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό βιώσιμης περιφερειακής ανάπτυξης που θα εφαρμόσουν οι Δήμοι εκμεταλλευόμενοι τα χρηματοδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα.

Η ευρωπαϊκή επιτροπή από τον Ιούνιο του 2021 υλοποιεί την δράση «η συμφωνία εταιρικής σχέσης» ένα στρατηγικό μέσο που αφορά στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαρθρωτικών ταμείων στην Ελλάδα. Περιλαμβάνει μια ολιστική προσέγγιση για στην αντιμετώπιση των δημογραφικών προβλημάτων των περιφερειών. Αποτελεί επενδυτική στρατηγική στηρίζοντας την ενίσχυση επαγγελματικής απασχόλησης, την ισότητα των γυναικών στην εργασία, την βελτίωση πρόσβασης σε δομές υγείας και παιδικής φροντίδας.

Οι πόροι που προορίζονται για την περίοδο 2021-2027, για τα προαναφερόμενα περιφερειακά προγράμματα είναι 8,1 δισ. ευρώ.Επίσης συγκεκριμένα για την Ελλάδα από τα κονδύλια του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης περίπου τα 10,6 δισ. ευρώ επενδύονται σε περιφέρειες χαμηλής ανάπτυξης και τα κονδύλια του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης ,περίπου 1,6 δισ. ευρώ θα δαπανηθούν εκτός νομού Αττικής.

Πρόκειται για επένδυση που ενισχύει την προσβασιμότητα, την ψηφιακή συνδεσιμότητα και την κάλυψη δικτύων των ορεινών περιοχών και των απομακρυσμένων νησιών, των υγειονομικών και κοινωνικών υπηρεσιών, των δικτύων κοινής ωφέλειας (ύδρευσης,αποχέτευσης) συμβάλλοντας στην ελκυστικότητα των περιφερειών εκτός νομού Αττικής.

Επιπλέον σε ανακοίνωσης της η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενεργοποίησε έναν μηχανισμό ενίσχυσης ταλέντων, με ονομασία «Αξιοποίηση ταλέντων στις περιφέρειες της Ευρώπης» που αφορά στην στήριξη των περιφερειών της ΕΕ που έχουν πληγεί από την

διαρκώς αυξανόμενη μείωση του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας, την κατάρτιση, τη διατήρηση υπαρχόντων και την προσέλκυση νέων ατόμων, την ενίσχυση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται ώστε να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της δημογραφικής μετάβασης.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή του δείκτη περιφερειακής ανταγωνιστικότητας της ΕΕ αποδίδει για τις περιφέρειες, μετρήσεις, της ανταγωνιστικότητας καθώς και της ικανότητάς τους να παρέχουν ένα ελκυστικό περιβάλλον στις επιχειρήσεις και στους κατοίκους, προσφέροντας ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στους φορείς λήψης αποφάσεων. Συμπερασματικά, ο σχεδιασμός εθνικής στρατηγικής βιώσιμης περιφερειακής ανάπτυξης μπορεί να φέρει την πληθυσμιακή αποκέντρωση και να αντιμετωπίσει τις δημογραφικές ανισότητες.

Κεφάλαιο 12: Προκλήσεις στη Σύγχρονη Διοίκηση και το Στρατηγικό Σχεδιασμό

12.1 Διοικητικές και κοινωνικές προκλήσεις στους δήμους

Οι σύγχρονοι δήμοι αντιμετωπίζουν πολλές διοικητικές και κοινωνικές προκλήσεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ικανότητά τους να λειτουργούν αποτελεσματικά και να προγραμματίζουν στρατηγικά. Αυτές οι προκλήσεις αναδύονται τόσο από τις εσωτερικές οργανωτικές δομές και διαδικασίες, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν την κοινωνία και το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο οι δήμοι καλούνται να λειτουργήσουν.

Ένα από τα πιο πιεστικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δήμοι είναι η έλλειψη επαρκών πόρων και χρηματοδότησης. Η οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα την τελευταία δεκαετία μείωσε σημαντικά τις διαθέσιμες χρηματοδοτήσεις για την τοπική αυτοδιοίκηση, αναγκάζοντας τους δήμους να λειτουργούν με περιορισμένους πόρους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δυσκολία στην κάλυψη βασικών αναγκών, όπως η συντήρηση των υποδομών, η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών και η υλοποίηση αναπτυξιακών έργων. Η έλλειψη πόρων επιδεινώνεται περαιτέρω από την ανάγκη των δήμων να συμμορφώνονται με τις αυστηρές δημοσιονομικές πολιτικές και περιορισμούς που επιβάλλει το κράτος.

Η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών αποτελούν άλλον έναν σημαντικό διοικητικό περιορισμό. Οι δήμοι συχνά λειτουργούν σε ένα πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από αυστηρές και περίπλοκες νομικές απαιτήσεις, κάτι που επιβραδύνει τη λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση έργων (Haveri, 2006). Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, που περιλαμβάνουν πολλαπλά επίπεδα έγκρισης και έλεγχο, καθιστούν δύσκολη την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των δήμων στις σύγχρονες προκλήσεις. Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και τμημάτων ενός δήμου συχνά οδηγεί σε καθυστερήσεις και αναποτελεσματικότητα.

Η έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια άλλη σημαντική πρόκληση για τους δήμους. Παρά το γεγονός ότι οι ανάγκες για στρατηγικό σχεδιασμό και αποτελεσματική διοίκηση αυξάνονται, πολλοί δήμοι δεν διαθέτουν το απαραίτητο προσωπικό με τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις για να ανταποκριθούν στις

απαιτήσεις αυτές (Kuhlmann & Bouckaert, 2016). Η υποστελέχωση και η έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα και μειωμένη απόδοση της διοίκησης. Επιπλέον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συχνά δεν είναι ευέλικτη, με αποτέλεσμα να μην μπορούν οι δήμοι να προσαρμόσουν το εργατικό τους δυναμικό στις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Οι δημογραφικές αλλαγές αποτελούν μια μεγάλη κοινωνική πρόκληση για τους δήμους. Η γήρανση του πληθυσμού σε πολλές περιοχές της Ελλάδας αυξάνει την ανάγκη για παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας, ενώ η αστικοποίηση και η μετανάστευση οδηγούν σε αυξημένη ζήτηση για υποδομές και δημόσιες υπηρεσίες στις αστικές περιοχές (Kontis κ.ά., 2017). Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν πιέσεις στους δήμους για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα εξασφαλίσουν την κοινωνική συνοχή και την ισότιμη πρόσβαση στις υπηρεσίες.

Η ενσωμάτωση των μεταναστών και των προσφύγων στην τοπική κοινωνία είναι μια άλλη σημαντική πρόκληση. Οι δήμοι καλούνται να διαχειριστούν τις διαφορετικές πολιτιστικές, θρησκευτικές και κοινωνικές ανάγκες των νέων κατοίκων τους, ενώ παράλληλα πρέπει να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο κοινωνικών εντάσεων και αποκλεισμών. Η ανάγκη για πολιτικές ένταξης και προγράμματα κοινωνικής ενσωμάτωσης είναι πλέον επιτακτική.

Η κλιματική αλλαγή και οι περιβαλλοντικές προκλήσεις επηρεάζουν άμεσα τις πόλεις και τους δήμους, δημιουργώντας νέες απαιτήσεις για στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση. Οι δήμοι καλούνται να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν πολιτικές και έργα που θα μειώσουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, όπως είναι η διαχείριση των υδάτινων πόρων, η αντιμετώπιση των ακραίων καιρικών φαινομένων και η προστασία του περιβάλλοντος (Bulkeley, 2013). Επιπλέον, η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη οδηγεί σε νέες προκλήσεις, καθώς οι δήμοι πρέπει να ισορροπήσουν την οικονομική ανάπτυξη με την προστασία του περιβάλλοντος.

Η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων και η διαφάνεια της διοίκησης είναι κρίσιμα ζητήματα που απασχολούν τη σύγχρονη διοίκηση των δήμων. Οι πολίτες απαιτούν μεγαλύτερη συμμετοχή και λογοδοσία από τις τοπικές αρχές, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη μηχανισμών διαβούλευσης και συμμετοχικής διοίκησης. Ωστόσο, η ενεργοποίηση των πολιτών και η διατήρηση της εμπιστοσύνης τους προς τις

τοπικές αρχές αποτελεί μια συνεχή πρόκληση. Οι δήμοι πρέπει να βρουν τρόπους για να ενισχύσουν τη διαφάνεια και να προωθήσουν την ενεργή συμμετοχή των πολιτών, ενισχύοντας έτσι τη δημοκρατικότητα και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

Συνοψίζοντας, οι διοικητικές και κοινωνικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι δήμοι είναι πολλαπλές και απαιτούν την υιοθέτηση στρατηγικών που θα επιτρέψουν την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών και την προσαρμογή στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

12.2 Εμπόδια στον στρατηγικό σχεδιασμό των δήμων

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για τη διαχείριση των τοπικών ζητημάτων και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των κοινοτήτων. Ωστόσο, η εφαρμογή του αντιμετωπίζει πολυάριθμα εμπόδια και προβλήματα, τα οποία συχνά υπονομεύουν την αποτελεσματικότητά του. Αυτά τα εμπόδια μπορούν να χωριστούν σε διάφορες κατηγορίες, όπως η έλλειψη πόρων, οι οργανωτικές αδυναμίες, η πολιτική αστάθεια και η αντίσταση στην αλλαγή.

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η έλλειψη επαρκών οικονομικών πόρων. Οι περιορισμένοι προϋπολογισμοί των δήμων, ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση που έπληξε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, καθιστούν δύσκολη την υλοποίηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών πλάνων (Kuhlmann & Bouckaert, 2016). Οι δήμοι συχνά αναγκάζονται να επικεντρώνονται στην κάλυψη άμεσων αναγκών και στη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια για στρατηγικό σχεδιασμό και επενδύσεις σε μελλοντικά έργα.

Ακόμη, η ανεπάρκεια ανθρώπινων πόρων και η έλλειψη εξειδίκευσης αποτελούν επίσης σημαντικά προβλήματα. Οι δήμοι συχνά δεν διαθέτουν το απαραίτητο εξειδικευμένο προσωπικό που απαιτείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων (Bryson, 2018). Η υποστελέχωση, η έλλειψη συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και η περιορισμένη εμπειρία σε στρατηγικά θέματα καθιστούν δύσκολη την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών πλάνων που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις.

Η πολιτική αστάθεια και οι συχνές αλλαγές στην τοπική ηγεσία είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που εμποδίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι αλλαγές στη δημοτική ηγεσία κάθε τέσσερα χρόνια λόγω εκλογών, είτε συχνότερα λόγω άλλων παραγόντων, συχνά οδηγούν σε αναθεωρήσεις ή ακυρώσεις στρατηγικών πλάνων που είχαν ήδη δρομολογηθεί. Αυτή η αστάθεια δημιουργεί ασυνέχεια στη λήψη αποφάσεων και μπορεί να οδηγήσει σε αποδιοργάνωση και καθυστερήσεις στην υλοποίηση έργων. Επιπλέον, η πολιτικοποίηση της διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικές αποφάσεις που βασίζονται σε κομματικές ή προσωπικές φιλοδοξίες, παρά σε μακροπρόθεσμες ανάγκες και στόχους της κοινότητας.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα κοινό πρόβλημα σε κάθε οργανισμό, και οι δήμοι δεν αποτελούν εξαίρεση. Η εφαρμογή νέων στρατηγικών πλάνων και πολιτικών συχνά συναντά αντίσταση τόσο από τους εργαζόμενους εντός του δήμου όσο και από την τοπική κοινότητα. Αυτή η αντίσταση μπορεί να προκύψει από τον φόβο για το άγνωστο, την αβεβαιότητα για τις επιπτώσεις των αλλαγών, το πολιτικό κόστος ή την προτίμηση για τη διατήρηση των υφιστάμενων καταστάσεων (Kotter, 2007). Το αποτέλεσμα είναι συχνά η επιβράδυνση της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων ή ακόμα και η αποτυχία τους.

Η ανεπάρκεια σαφών και αξιόπιστων δεδομένων αποτελεί άλλο ένα σοβαρό εμπόδιο στον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι δήμοι συχνά δεν διαθέτουν τα απαραίτητα εργαλεία και συστήματα για τη συλλογή, την ανάλυση και τη διαχείριση δεδομένων που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Mintzberg, 1994). Χωρίς ακριβή και ενημερωμένα δεδομένα, οι αποφάσεις που λαμβάνονται μπορεί να είναι λανθασμένες ή να μην ανταποκρίνονται πλήρως στις πραγματικές ανάγκες και προκλήσεις της τοπικής κοινότητας. Αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών πλάνων και μπορεί να οδηγήσει σε σπατάλη πόρων.

Η συμμετοχή των δημοτών είναι ζωτικής σημασίας για τον στρατηγικό σχεδιασμό, ωστόσο, σε πολλούς δήμους αυτή παραμένει περιορισμένη. Η έλλειψη μηχανισμών για τη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων ή η αδιαφορία από την πλευρά των δημοτών μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικά σχέδια που δεν αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες και προτεραιότητες της κοινότητας (Fung, 2015). Η αποτυχία να εμπλακούν οι πολίτες στη διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη αποδοχής και υποστήριξης των σχεδίων από την κοινότητα, κάτι που μπορεί να υπονομεύσει την εφαρμογή τους.

Τέλος, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι συχνά εμπόδια στον στρατηγικό σχεδιασμό στους δήμους. Οι δήμοι λειτουργούν σε ένα περιβάλλον με αυστηρούς κανονισμούς και πολυπλοκότητα στις διαδικασίες, κάτι που μπορεί να καθυστερήσει την υλοποίηση στρατηγικών πλάνων. Η ανάγκη για πολλαπλές εγκρίσεις, ο ελλιπής συντονισμός μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και η πολυπλοκότητα της νομοθεσίας καθιστούν δύσκολη την ευελιξία και την προσαρμογή στις αναδυόμενες ανάγκες και προκλήσεις.

Συνολικά, τα εμπόδια και τα προβλήματα στον στρατηγικό σχεδιασμό στους δήμους είναι πολυάριθμα και πολυσύνθετα. Για να είναι αποτελεσματικός ο στρατηγικός σχεδιασμός, απαιτείται μια προσέγγιση που θα λαμβάνει υπόψη και θα αντιμετωπίζει αυτά τα εμπόδια, διασφαλίζοντας την κατάλληλη διαχείριση των πόρων, τη συμμετοχή των δημοτών και τη συνεχή προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Κεφάλαιο 13: Καινοτόμες Δράσεις και Προοπτικές

Οι καινοτόμες δράσεις στους δήμους είναι κρίσιμες για την ενίσχυση της βιωσιμότητας, της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής σε τοπικό επίπεδο. Μέσα από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών, οι δήμοι μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών τους, να μειώσουν τα κόστη και να προάγουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία προς τους πολίτες. Για παράδειγμα, η χρήση «έξυπνων» υποδομών σε πόλεις, όπως τα Τρίκαλα που αναφέραμε και προηγουμένως, έχει δείξει πως η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει την καθημερινή ζωή των δημοτών μέσω της καλύτερης διαχείρισης της κυκλοφορίας και της βελτίωσης της ποιότητας του αέρα (DimosTriikkaion⁴⁸).

Παράλληλα, οι καινοτόμες δράσεις ενισχύουν τη συμμετοχή των δημοτών στη λήψη αποφάσεων, καθώς υπάρχουν ψηφιακές πλατφόρμες που επιτρέπουν την άμεση επικοινωνία με τις τοπικές αρχές και την υποβολή προτάσεων και παραπόνων σε πραγματικό χρόνο. Οι προοπτικές που δημιουργούνται μέσα από αυτές τις καινοτομίες περιλαμβάνουν την προετοιμασία των δήμων για τις μελλοντικές προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή και η αύξηση του πληθυσμού στις αστικές περιοχές, καθιστώντας τους δήμους πιο ανθεκτικούς και προσαρμοστικούς στις νέες συνθήκες. Η καινοτομία δεν είναι μόνο μια τεχνολογική αναβάθμιση αλλά και μια στρατηγική προσέγγιση που επιδιώκει τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας (Nam & Pardo, 2011).

13.1 Ευκαιρίες για καινοτομίες στη διοίκηση και στρατηγικό σχεδιασμό των δήμων

Παρά τις προκλήσεις, υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για καινοτομία και βελτίωση στη σύγχρονη διοίκηση και στρατηγικό σχεδιασμό των δήμων. Η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί έναν από τους κύριους μοχλούς καινοτομίας, καθώς επιτρέπει την αυτοματοποίηση διαδικασιών, την ενίσχυση της διαφάνειας και την καλύτερη επικοινωνία με τους πολίτες. Η χρήση των μεγάλων δεδομένων (bigdata) και των εργαλείων ανάλυσης δεδομένων προσφέρει νέες δυνατότητες για τη λήψη πιο ενημερωμένων και ακριβών αποφάσεων (Σωτηρόπουλος, 2021).

⁴⁸Στον Ιστότοπο του Δήμου Τρικκαίων θα βρείτε περισσότερες πληροφορίες: [Πατήστε εδώ](#)

Επιπλέον, οι σύγχρονες προσεγγίσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπως η συμμετοχική διοίκηση και η συνεργατική στρατηγική, δίνουν τη δυνατότητα στους δήμους να ενσωματώσουν τις απόψεις και τις ανάγκες των δημοτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ansell & Gash, 2008). Η ενίσχυση των δημοσίων-ιδιωτικών συνεργασιών - PPPs παρέχει επίσης νέες ευκαιρίες για τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση στρατηγικών έργων που οι δήμοι δεν θα μπορούσαν να αναλάβουν μόνοι τους (Greve & Hodge, 2015).

Η Ευρωπαϊκή εβδομάδα των δήμων και των περιφερειών (#EURegionsWeek) αποτελεί ετήσια εκδήλωση με θέμα την περιφερειακή πολιτική. Κατά τη διάρκεια της δήμοι και περιφέρειες συμμετέχουν και εκθέτοντας τις δράσεις τους στην επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης, στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην εφαρμογή πολιτικής συνοχής της ΕΕ και στην ανάδειξη της σημασίας του τοπικού και του περιφερειακού επιπέδου για την εύρυθμη διακυβέρνηση της ΕΕ. Διεξήχθη για πρώτη φορά το έτος 2003 και έχει εξελιχθεί σε μοναδικό διάυλο επικοινωνίας και δικτύωσης, στον οποίο συμμετέχουν δήμοι και περιφέρειες από ολόκληρη την Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών τους εκπροσώπων, αξιωματούχων, ειδημόνων και πανεπιστημιακών.

Η «Ευρωπαϊκή εβδομάδα των δήμων και των περιφερειών» έχει συμβάλει σημαντικά στην καλύτερη προβολή του τρόπου με τον οποίο οι δήμοι και οι περιφέρειες αξιοποιούν τα κονδύλια της ΕΕ για να βελτιώσουν την καθημερινή ζωή των πολιτών τους. Η 22η διοργάνωση της European Week of Regions and Cities 2024, πραγματοποιείται τις επόμενες μέρες του Οκτωβρίου με σύνθημα: «Ενδυναμώνοντας τις Κοινότητες», με τις παρακάτω θεματικές ενότητες «Ανταγωνιστικότητα και Σύγκλιση: Δύο όψεις του ίδιου νομίσματος», «Περιφέρειες που ενισχύουν την Ευρωπαϊκή Δημοκρατία», «Εξυπη και Βιώσιμη Ανάπτυξη για τις Περιφέρειες» και «Οι Περιφέρειες έχουν Ταλέντο»⁴⁹.

Επίσης άλλη μια δράση της ΕΕ, που συμπληρώνει την προαναφερόμενη, αφορά στο έργο «Οικοδομώντας την Ευρώπη μαζί με τους εκπροσώπους της τοπικής αυτοδιοίκησης», Building Europe with Local Councillors (BELC⁵⁰) και δημιουργεί ένα ευρωπαϊκό δίκτυο αιρετών εκπροσώπων της τοπικής αυτοδιοίκησης που δίνει τη δυνατότητα συνεργασίας και διάδοσης πληροφορίας σε θέματα σχετιζόμενα με την ΕΕ, τα οποία αφορούν τους

⁴⁹Για περισσότερες σχετικές πληροφορίες με το πρόγραμμα: «Οι Περιφέρειες έχουν Ταλέντο». [Πατήστε εδώ](#)

⁵⁰Για περισσότερες σχετικές πληροφορίες με το πρόγραμμα «Building Europe with Local Councillors»: [Πατήστε εδώ](#)

πολίτες των εκλογικών τους περιφερειών, σε τοπικό επίπεδο, ενισχύοντας την δραστηριοποίηση στην προαγωγή διαλόγου για την ΕΕ, αποσκοπώντας στη δημιουργία πλαισίου μιας πρωτοφανούς συμμαχίας ανάμεσα στο ευρωπαϊκό και το τοπικό επίπεδο διακυβέρνησης.

Ο Δήμαρχος Αθηναίων, Δημήτρης Αβραμόπουλος συγκεντρώνει τους δημάρχους του κόσμου στην Αθήνα τις 6 Δεκ 2002, θεμελιώνοντας τη Διπλωματία των Πόλεων, ένα θεσμό που στοχεύει στη συνεργασία μεταξύ των πόλεων όλου του κόσμου και στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εθνών και πολιτισμών παγκοσμίως. Η Διπλωματία των Πόλεων σαν νέος θεσμός αφομοιώθηκε αμέσως από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών και αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές πρωτοβουλίες διεθνώς επειδή ενισχύει την σχέση αλληλεγγύης μεταξύ όλων των πόλεων στον πλανήτη. Από τον Σεπτέμβριο του 2002, έχει υπογραφεί από Δημάρχους από όλο τον κόσμο, η Συμφωνία των Αθηνών για την Διπλωματία των Πόλεων.

Η Επιτροπή των Περιφερειών (235/2008) και το Συμβούλιο της Ευρώπης (251/2008) ανέδειξαν τον σημαντικό ρόλο της διπλωματίας των πόλεων ως ένα εργαλείο των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης για να προωθούν σε παγκόσμιο επίπεδο θέματα όπως την πρόληψη συρράξεων, την επίλυση των συγκρούσεων και την ανοικοδόμησης ή ανασυγκρότηση μετά από συγκρούσεις, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας σταθερότητας στο περιβάλλον όπου οι πολίτες θα μπορούν να συνυπάρχουν ειρηνικά σε κλίμα δημοκρατίας, προόδου και ευημερίας (Μελέτη ΙΤΑ -ΚΕΔΕ, Αθήνα 2022 σελ.2-4)

Συνολικά, οι δήμοι που είναι ανοιχτοί στην καινοτομία και στις νέες προσεγγίσεις μπορούν να αξιοποιήσουν αυτές τις ευκαιρίες για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ανθεκτικότητα τους, ανταποκρινόμενοι καλύτερα στις σύγχρονες προκλήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης.

13.2 Εμπλεκόμενοι φορείς στις διαδικασίες καινοτομίας και συνεργασίας για τους δήμους

Η καινοτομία στους δήμους είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη και την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αυτό όμως απαιτεί συνεργασία μεταξύ διάφορων φορέων που εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες. Οι φορείς είναι ποικίλοι και διαδραματίζουν διαφορετικούς, αλλά εξίσου σημαντικούς ρόλους, όπως παρουσιάζεται στην περίπτωση των οκτώ φινλανδικών δήμων που εξετάστηκαν από τους (Kurkela κ.ά.,

2019). Όπως αναλύουμε στην συνέχεια οι φορείς δεν αναμένεται να διαφέρουν και στην ελληνική πραγματικότητα.

Οι κύριοι παράγοντες λοιπόν σύμφωνα με τους Kurkela κ.ά. (2019), περιλαμβάνουν τους διοργανωτές (promoters), τους συντονιστές (coordinators) και τους αρχηγούς (leaders) των διαδικασιών. Αυτοί είναι οι βασικοί φορείς που ωθούν τις διαδικασίες καινοτομίας, διαθέτοντας ισχυρή επιθυμία να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες και να λειτουργήσουν ως ενεργοί αναπτυξιακοί παράγοντες. Ο ρόλος τους μπορεί να περιλαμβάνει την πειθώ άλλων φορέων, όπως οι πολιτικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, σχετικά με τη σημασία της ανάπτυξης, την ενημέρωση άλλων φορέων και την αλληλεπίδραση εντός της οργάνωσης ανάμεσα σε διαφορετικές μονάδες και σε διάφορα δίκτυα.

Οι managers διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της διαδικασίας. Ο ρόλος τους ως κύριοι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνει: (1) την υποστήριξη της διαδικασίας καινοτομίας και τη δημιουργία του πλαισίου για αυτή, μέσω πειραματισμού και ανάπτυξης (π.χ., σε στρατηγικές), (2) την ανάληψη της ηγεσίας και του σχεδιασμού των αναπτυξιακών και πειραματικών δραστηριοτήτων, και (3) τη δημιουργία και διατήρηση μιας θετικής κουλτούρας εντός της οργάνωσης που προωθεί την καινοτομία, τον πειραματισμό και την ανάπτυξη.

Οι υποστηρικτές εντός της οργάνωσης του Δήμου περιλαμβάνουν το προσωπικό, που έχει διττό ρόλο. Από τη μία πλευρά, ο ρόλος τους είναι σημαντικός για την εφαρμογή των καινοτομιών, ενώ από την άλλη, ο ρόλος τους ως αναπτυξιακοί φορείς δεν φαίνεται να αξιοποιείται πλήρως. Επιπλέον, οι φορείς από άλλες οργανωτικές μονάδες παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες και προκλήσεις για τις δραστηριότητες καινοτομίας μέσω της ενδο-οργανωτικής αλληλεπίδρασης και της εσωτερικής σύγκρισης επιδόσεων.

Οι τοπικοί πολιτικοί άρχοντες έχουν επίσης ενεργό ρόλο σε ορισμένες περιπτώσεις, συμμετέχοντας σε διάφορες ομάδες καθοδήγησης και λαμβάνοντας τις τελικές αποφάσεις σε μεγάλης κλίμακας αναπτυξιακά έργα.

Αναφορικά με τους υποστηρικτές εντός του Δήμου έχουμε τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι πολίτες θεωρούνται σε γενικές γραμμές σημαντικοί φορείς στις διαδικασίες καινοτομίας. Ωστόσο, ο ρόλος τους φαίνεται να είναι περισσότερο ως στόχος αυτών των καινοτομιών και νέων ιδεών, παρά ως συνεργάτες σε αυτές τις διαδικασίες. Σε

ορισμένες περιπτώσεις, η συμμετοχή των δημοτών (π.χ., συν-παραγωγή και συν-δημιουργία) θεωρείται η επόμενη σημαντική πρόκληση για αυτές τις διαδικασίες. Οι τοπικές επιχειρήσεις και οι τρίτοι φορείς προσπαθούν σε ορισμένες περιπτώσεις να εμπλακούν στις διαδικασίες ανάπτυξης και καινοτομίας. Ωστόσο, συνολικά, ο ρόλος τους δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ισχυρός σε αυτούς τους τομείς.

Επίσης υπάρχουν και υποστηρικτές και εκτός των Δήμων, όπως τα «επαγγελματικά» δίκτυα των δήμων, το κράτος (π.χ., υπουργεία, τοπικές αρχές) και άλλοι δήμοι που έχουν σημαντική συνεισφορά, ιδιαίτερα κατά την έναρξη της διαδικασίας καινοτομίας. Ο ρόλος των δικτύων και των άλλων δήμων φαίνεται να είναι ιδιαίτερα πολύτιμος: πολλές ιδέες δεν είναι εντελώς νέες και η σύγκριση με άλλους δήμους είναι συχνή και θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη και σημαντική. Τα δίκτυα είναι ζωτικής σημασίας για τη διάδοση της γνώσης και των πληροφοριών και είναι ιδιαίτερα χρήσιμα όταν δημιουργούνται και συνδυάζονται ιδέες.

Συνολικά, όλοι αυτοί οι φορείς συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν με διαφορετικούς τρόπους για να προωθήσουν την καινοτομία και τη συνεργασία στους δήμους, διασφαλίζοντας ότι οι διαδικασίες αυτές είναι αποτελεσματικές και ανταποκρίνονται στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

Προτάσεις Οργάνωσης και Δράσεις-Μελλοντικές Κατευθύνσεις

Βασιζόμενοι στα παραπάνω κι επειδή θεωρείται ότι στους Δήμους, είναι εξαιρετικά δύσκολο και ειδικά στους μικρότερους Δήμους έως και ανέφικτο να παρακολουθήσουν το πλήθος των προγραμμάτων που προσφέρονται για υλοποίηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση προτείνεται δημιουργία Κέντρου Παρακολούθησης Χρηματοδοτήσεων, όπου θα παρακολουθεί και θα αναρτά σε ειδικό ιστότοπο, τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα έργων και δράσεων . Σε αυτή την εφαρμογή θα μπορούν να αναζητήσουν εξειδικευμένα χρηματοδότηση για τις ανάγκες τους.

Οι ανάγκες αυτές θα μπορούν και να αναφέρονται σε ειδική τοποθεσία, ώστε να ενεργοποιείται αυτόματη ειδοποίηση με πρόσκληση για την συγκεκριμένη δράση ή έργο. Το Διεθνές περιβάλλον δείχνει την τάση οι Παγκόσμιες Στρατηγικές να γίνονται Τοπικές, επομένως οι Δημοτικές Αρχές θα πρέπει να ενισχύσουν την συμμετοχή της γνώμης των πολιτών στη διοίκηση, την πολιτική συναίνεση και γενική αποδοχή των στόχων, την ένταξη του Δήμου σε θεματικά δίκτυα Διεθνών Οργανισμών και προετοιμασία σε θέματα Διεθνούς διπλωματίας των πόλεων (Μελέτη ΙΤΑ -ΚΕΔΕ, Αθήνα 2022 σελ.91-92).

Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να επικεντρωθούν σε περαιτέρω μελέτη των επιπτώσεων των τεχνολογιών των έξυπνων πόλεων στην τοπική αυτοδιοίκηση και την αποκέντρωση. Επιπλέον, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων και η ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων που θα υποστηρίξουν τους δήμους στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Τέλος, η ανάλυση των περιπτώσεων επιτυχούς εφαρμογής ευρωπαϊκών προγραμμάτων και τεχνολογιών έξυπνων πόλεων μπορεί να προσφέρει χρήσιμα διδάγματα για την τοπική αυτοδιοίκηση.

Η σύγχρονη διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους αποτελούν βασικούς πυλώνες για την αποτελεσματική διακυβέρνηση και την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Η εξέλιξη και ο εκσυγχρονισμός είναι πολύ σημαντικοί για το μέλλον των Ελληνικών Δήμων. Οι προοπτικές σε αυτούς τους τομείς είναι πολυδιάστατες, συνδυάζοντας την ανάγκη για τεχνολογική καινοτομία με την δύναμη της συμμετοχής των δημοτών καθώς και της διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων. Στην εποχή της ψηφιακής

μετάβασης, οι δήμοι καλούνται να ενσωματώσουν σύγχρονες πρακτικές διοίκησης και να αναπτύξουν στρατηγικά σχέδια που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των δημοτών τους και στις μελλοντικές προκλήσεις.

Η σύγχρονη διοίκηση στους δήμους βασίζεται στην αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ψηφιοποίηση διαδικασιών, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, επιτρέπει την ταχύτερη και πιο διαφανή εξυπηρέτηση των δημοτών, ενώ μειώνει το λειτουργικό κόστος των δήμων. Ένα παράδειγμα αυτής της εξέλιξης είναι η πλατφόρμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δήμου Τρικκαίων, στην οποία αναφερθήκαμε εκτενών σε προηγούμενη ενότητα, η οποία επιτρέπει στους πολίτες να υποβάλλουν αιτήματα και να λαμβάνουν πληροφορίες ηλεκτρονικά, μειώνοντας την ανάγκη για φυσική παρουσία στα δημοτικά καταστήματα. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των αρχών της «έξυπνης πόλης»(smartcity) στη δημοτική διοίκηση ενισχύει την ανθεκτικότητα των πόλεων απέναντι στις περιβαλλοντικές και κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις. Οι «έξυπνες» υποδομές, όπως τα δίκτυα αισθητήρων για τη διαχείριση της κυκλοφορίας και της ενέργειας, συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων(Nam&Pardo, 2011).

Αυτά τα προγράμματα αποτελούν μόνο μερικά παραδείγματα των πολλών που είναι διαθέσιμα για τη χρηματοδότηση και την υποστήριξη των δημόσιων αρχών στην ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων και έργων που εξυπηρετούν τα συμφέροντα και τις ανάγκες των πόλεων και των κοινοτήτων τους.

Συμπεράσματα

Η στρατηγική ανάπτυξης των δήμων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη συνολική πρόοδο των τοπικών κοινωνιών και στην ενίσχυση της αυτοδιοίκησης. Μέσω της εφαρμογής ολοκληρωμένων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Ε.Π.), οι δήμοι έχουν τη δυνατότητα να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν έργα και δράσεις που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των περιοχών τους. Αυτά τα προγράμματα επιτρέπουν την κατεύθυνση πόρων και την εφαρμογή πολιτικών που βελτιώνουν τις υπηρεσίες προς τους πολίτες και αναβαθμίζουν τη διοικητική ικανότητα των δήμων.

Ο σύγχρονος στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους ενσωματώνει αρχές που προέρχονται από την ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη, κοινωνική συνοχή και περιβαλλοντική αειφορία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όταν συνδυάζεται με σύγχρονες διοικητικές πρακτικές, προσφέρει στους δήμους τα απαραίτητα εργαλεία για την καλύτερη διαχείριση των πόρων τους και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων της εποχής. Η σύγχρονη διοίκηση στους δήμους απαιτεί διαρκή προσαρμοστικότητα και καινοτομία, με στόχο τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και την ενίσχυση της απόδοσης των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες.

Η στρατηγική αυτή βασίζεται σε μια πολυδιάστατη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις κατευθύνσεις τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Ενσωματώνει τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της περιβαλλοντικής αειφορίας, ενώ παράλληλα προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε δήμου. Η σύνδεση με τις ευρωπαϊκές και εθνικές στρατηγικές μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων επιτρέπει στους δήμους να αξιοποιήσουν τις χρηματοδοτικές ευκαιρίες που προσφέρονται από διάφορα προγράμματα, εξασφαλίζοντας την οικονομική βιωσιμότητα των δράσεων τους.

Η στρατηγική ανάπτυξης των δήμων αποσκοπεί στη δημιουργία ενός συνεκτικού και λειτουργικού δικτύου τοπικής αυτοδιοίκησης, το οποίο είναι ικανό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής μόνιμων διαδικασιών προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης που επιτρέπουν στους δήμους να βελτιώνουν συνεχώς τις δράσεις τους και να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες και συνθήκες. Η χρήση Ετήσιων Προγραμμάτων Δράσης ως εξειδίκευση του Ε.Π. παρέχει

την απαιτούμενη ευελιξία και προσαρμοστικότητα για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής, οι δήμοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά σε ευρωπαϊκά προγράμματα και δίκτυα συνεργασίας, τα οποία ενισχύουν τη διακρατική συνεργασία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών. Αυτές οι πρωτοβουλίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τοπικών οικονομιών και στην προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της ισότητας σε τοπικό επίπεδο.

Τέλος, η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης των δήμων απαιτεί συνεργασία και συντονισμό μεταξύ των τοπικών, περιφερειακών, εθνικών και ευρωπαϊκών φορέων. Η αξιοποίηση των διαθέσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων και η εφαρμογή πολιτικών που εναρμονίζονται με τις τοπικές ανάγκες είναι κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων αυτών. Μέσω αυτής της στρατηγικής προσέγγισης, οι δήμοι μπορούν να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση της τοπικής ανάπτυξης, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και στη διασφάλιση μιας βιώσιμης και δίκαιης κοινωνίας. Η σύγχρονη διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός αναδεικνύονται ως βασικοί πυλώνες για την επίτευξη αυτών των στόχων, προσφέροντας στους δήμους τα μέσα για την αποτελεσματική διαχείριση των προκλήσεων και την προώθηση της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2021). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72.
- Alston, F., & Bryson, J. (2011). *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Anthopoulos, L., Janssen, M., & Weerakkody, V. (2019). A Unified Smart City Model (USCM) for smart city conceptualization and benchmarking. *Smart cities and smart spaces: Concepts, methodologies, tools, and applications*, 247-264.
- Axelsson, K., Melin, U., & Lindgren, I. (2013). Public e-services for agency efficiency and citizen benefit—Findings from a stakeholder centered analysis. *Government information quarterly*, 30(1), 10-22.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government information quarterly*, 27(3), 264-271.
- Bomberg, E., & Peterson, J. (1998). European Union decision making: the role of sub- national authorities. *Political Studies*, 46(2), 219-235.
- Bria, F. (2019). Building digital cities from the ground up based around data sovereignty and participatory democracy: The case of Barcelona. *Barcelona Centre for International Affairs*.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bulkeley, H. (2013). *Cities and climate change*. Routledge.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole- of- government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066.
- Crittenden, W. F. (2000). Business Success: A Way of Thinking About Strategy, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 446.
- Distel, B., & Lindgren, I. (2023). A matter of perspective: Conceptualizing the role of citizens in E-government based on value positions. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101837.
- Dunleavy, P. (2006). *Digital Era Governance—IT Corporations, the State and e-Government*. Oxford University Press.
- Dunsire, A. (1995). Administrative theory in the 1980s: a viewpoint. *Public administration*, 73(1), 17-40.

- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public administration review*, 75(4), 513-522.
- Gigler, B. S. (2009, April). Decentralization, clientelism and Popular Participation^# x2014; Is there a role for ICTs to improve local governance?. In *2009 International Conference on Information and Communication Technologies and Development (ICTD)* (pp. 267-279). IEEE.
- Gil-García, J. R. (2007). Exploring e-government benefits and success factors. In *Encyclopedia of digital government* (pp. 803-811). IGI Global.
- Greve, C., & Hodge, G. (2015). The Logic of Public-Private Partnerships: The Enduring Interdependency of Politics and Markets.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
- Halligan, J. (1997). *New public sector models: Reform in Australia and New Zealand* (pp. 17-46). Europäisches Zentrum für Staatswissenschaften und Staatspraxis.
- Haveri, A. (2006). Complexity in local government change: Limits to rational reforming. *Public Management Review*, 8(1), 31-46.
- Heeks, R. (2005). Implementing and managing eGovernment: an international text.
- Hinton, K. E. (2012). A practical guide to strategic planning in higher education (τ. 7). Society for College and University Planning Ann Arbor, MI.
- Hooghe, L., & Marks, G. (1996). "Europe with the regions": channels of regional representation in the European Union. *Publius: The Journal of Federalism*, 26(1), 73-92.
- Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the impact of strategic planning in higher education. *Educational Planning*, 23(1), 35-47.
- Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, 2(2).
- Janssen, M., Konopnicki, D., Snowdon, J. L., & Ojo, A. (2017). Driving public sector innovation using big and open linked data (BOLD). *Information systems frontiers*, 19, 189-195.
- Kalogiannidis, S., Loizou, E., Kalfas, D., & Chatzitheodoridis, F. (2022). Local and regional management approaches for the redesign of local development: A case study of Greece. *Administrative Sciences*, 12(2), 69.
- Kalogirou, V. (2020). Research in interoperability frameworks and egovernment policies for public sector: the case of Greece.
- Kauzya, J. M., & Niland, E. (2020). The role of public service and public servants during the COVID-19 pandemic.
- Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. Wiley.

- Kirlappos, A. (2021). Limits of Europeanisation at the municipal level: evidence from the Republic of Cyprus. *Local Government Studies*, 47(4), 637-656.
- Kohler, J. (2014). Capacity for change—Strategic plan and action plan. *Leadership and Governance in Higher Education*, 3, 53–76.
- König, K. (1996). Policy planning and management dialogue with countries in transition. *Public Administration and Development*, 16(5), 417-429.
- Kontis, V., Bennett, J. E., Mathers, C. D., Li, G., Foreman, K., & Ezzati, M. (2017). Future life expectancy in 35 industrialised countries: projections with a Bayesian model ensemble. *The Lancet*, 389(10076), 1323-1335.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.
- Kuhlmann, S., & Bouckaert, G. (2016). *Local public sector reforms in times of crisis*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Kurkela, K., Virtanen, P., Tuurnas, S., & Stenvall, J. (2019). The actors involved in innovation processes and collaboration—A case study of eight Finnish municipalities. *Lex localis*, 17(2), 247-266.
- Lalenis, K. (2002). The evolution of local administration in Greece. *The theory and practice of institutional transplantation*, 71-86.
- Lazarova, E., Veselinova, N., Gospodinov, Y., & Stoyanova, M. (2022). Digital Europe—Current State Of The Electronic Administrative Services In The Municipalities In Bulgaria. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 265-275.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government information quarterly*, 29(4), 446-454.
- Manville, C., Cochrane, G., Cave, J., Millard, J., Pederson, J. K., Thaarup, R. K., ... & Kotterink, B. (2014). Mapping smart cities in the EU.
- Margetts, H. (2008). Public management change and e-government: the emergence of digital-era governance. In *Routledge handbook of internet politics* (pp. 114-127). Routledge.
- McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2021). EU cohesion policy: the past, the present and the future. In *EU Cohesion Policy and Spatial Governance* (pp. 17-25). Edward Elgar Publishing.
- Mergel, I., Rethemeyer, R. K., & Isett, K. (2016). Big data in public affairs. *Public Administration Review*, 76(6), 928-937.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Nam, T. (2012). Freedom of information legislation and its impact on press freedom: A cross-national study. *Government Information Quarterly*, 29(4), 521-531.
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011, June). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In *Proceedings of the 12th annual international digital government research conference: digital government innovation in challenging times* (pp. 282-291).

- Nusir, M., Tariq, U., & Ahanger, T. A. (2021). Engaging diverse stakeholders in interdisciplinary co-design project for better service design. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 23(4), 1-29.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public productivity & management Review*, 349-356.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. *Public administration*, 89(4), 1335-1350.
- Papaioannou, A. (2015). Greek cities in crisis: Context, evidence, response. In *Cities in Crisis* (pp. 202-219). Routledge.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Rossignoli, S., Coticchia, F., & Mezzasalma, A. (2015). Ένας κριτικός φίλος: Συστήματα παρακολούθησης και αξιολόγησης, αναπτυξιακή συνεργασία και τοπική αυτοδιοίκηση. Η περίπτωση της Τοσκάνης. *Αξιολόγηση και προγραμματισμός*, 50, 63-76.
- Sintomer, Y., Röcke, A., & Herzberg, C. (2016). *Participatory budgeting in Europe: Democracy and public governance*. Routledge.
- Sobkowicz, P., Kaschesky, M., & Bouchard, G. (2012). Opinion mining in social media: Modeling, simulating, and forecasting political opinions in the web. *Government information quarterly*, 29(4), 470-479.
- Spiliotopoulos, E., & Makridimitris, A. (2001). *Public Administration in Greece*. Sakkoulas, Athens.
- Taylor, J., & Machado, M. D. L. (2006). Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 137-160.
- United Nations. (2020). E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>
- Van der Wal, Z. (2020). Being a public manager in times of crisis: The art of managing stakeholders, political masters, and collaborative networks. *Public Administration Review*, 80(5), 759-764.
- Vytas, V., & Eleftheriadis, I. (2019, Νοέμβριος). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Νέα Δημόσια Διοίκηση. Το Παράδειγμα του Μοντέλου P.A.R.M. (Performance And Risk Measurement Model). Ανάπτυξη και Εφαρμογή ενός Συνεκτικού Πλαισίου Διαχείρισης στους Δημόσιους Οργανισμούς.
- Wu, Y. (2014). Protecting personal data in E-government: A cross-country study. *Government Information Quarterly*, 31(1), 150-159

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Βενιζέλος, Ε. (2008). Μαθήματα συνταγματικού δικαίου. *Παρατηρητή, Θεσσαλονίκη*.

ΔΙΚΤΥΑ ΔΗΜΩΝ. (2022). Στο Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ι.Τ.Α). Ι.Τ.Α-ΚΕΔΕ., Διαθέσιμο online: https://www.ita.org.gr/el/images/meletes_ita/%CE%94%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%B1_%CE%94%CE%AE%CE%BC%CF%89%CE%BD_%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B5%CE%AF%CF%82%CE%A3%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%A0%CF%8C%CE%BB%CE%B5%CF%89%CE%BD_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%B5%CF%81%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CE%BD.pdf, Προσπελάστηκε τον Οκτώβριο 4, 2023.

Κτιστάκη, Σ. (2014). Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση. *Αθήνα: Παπαζήσης*.

Λαδιάς, Χ. (2014). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. PublishersPapazisis.

Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2012). Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης. *Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη*.

Μαλινδρέτος, Γ. (2016). Εφοδιαστική αλυσίδα, logistics και εξυπηρέτηση πελατών..

Μαλινδρέτος, Γ., & Αλυσίδα, Ε. (2015). Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών. *Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Σύνδεσμος Ελλήνων*.

Μαλινδρέτος, Π. (2001). Επενδυτική επανάσταση. *Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα..*

Μπαμπινιώτης, Γ. Δ. (2002). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας με σχόλια για τη σωστή χρήση των λέξεων: ερμηνευτικό, ετυμολογικό, ορθογραφικό, συνωνύμων, αντιθέτων, κυρίων ονομάτων, επιστημονικών όρων, ακρωνυμίων*. Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπέσιλα-Βήκα. Ε. (2019). Τοπική αυτοδιοίκηση (4η, 1–1). *Σάκκουλα*.

Μπινιώρης, Σ. (2004). Logistics. *Αθήνα: Εκδόσεις ΠΧ Πασχαλίδη*.

Ρωσσίδης, Ι. (2014). Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. *Αθήνα: Σταμούλης*.

Σάνδρα Κοέν. (2023, Σεπτέμβριος 7). Σύγχρονο μοντέλο οικονομικής διοίκησης των δήμων.

Στεφανής, Π. (2023, Οκτώβριος 9). Σύγχρονο μοντέλο οικονομικής διοίκησης των δήμων. *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*. Διαθέσιμο online: <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/the-n-society/1522849/sygchrono-montelo-oikonomikis-dioikisis-ton-dimon/>. Προσπελάστηκε τον Οκτώβριο 4, 2023

Σπανού, Κ. (2018). Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. *Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση*. ΕΛΙΑΜΕΠ. Διαθέσιμο στο: <https://www.>

eliamep. gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sthdimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis. pdf (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020).

Σταμέλος, Γ., Βασιλόπουλος, Α., Καβασακάλης, Α., & Φρούντα, Μ. (2022). Εκπαιδευτικοί θεσμοί και προγράμματα.

Σωτηρόπουλος, Δ. (2021). Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό. *ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ Οργανισμός Έρευνας & Ανάπτυξης*, Ιανουάριος.

Σωτηροπουλος, Δ. Α. (2007). *Κρατος και μεταρρυθμιση στη συγχρονηΕυρωπη: Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία*. Ποταμός..

Ταμπούρης, Ε., &Ταραμπάνης, Κ. (2024). Μοντέλα Ωριμότητας, Έργα και Δείκτες.

Τσέκος, Θ. Ν., & Διοίκησης, Α. Κ. Δ. (2015). Διαρθρωτικές αλλαγές και διοικητική μεταρρύθμιση. *Science*, 348, 363.

[Οπισθόφυλλο. Κενή σελίδα]