



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**Διοικητική Σύγκλιση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄
Βαθμού στον Ευρωπαϊκό Χώρο, με τη χρήση αρχών της
Στρατηγικής Διοίκησης. Το παράδειγμα της Ιταλίας και
Ελλάδας.**

Σταματία Δεληγιάννη

Σεπτέμβριος 2018



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

**Administrative Convergence of Local Government
Authorities in the European Area using Strategic
Management Principles. The example of Italy and Greece.**

Stamatia Deligianni

September 2018

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

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

Η δηλούσα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Δια-πανεπιστημιακού Δια-τμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης κι αποτέλεσε για εμένα ένα πολύτιμο ταξίδι γνώσης στην Ελληνική και τη διεθνή Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και της συγγραφής της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας είχα την τύχη να γνωρίσω και να συνεργαστώ με μια πλειάδα αξιόλογων ανθρώπων, συναδέλφων και επιστημόνων. Γι' αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους οι οποίοι βοήθησαν με την άμεση ή έμμεση συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Για την καθοδήγηση της, την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, Δρ. Χριστίνα Ευαγγέλου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην οικογένειά μου, στους γονείς μου Ιωάννη και Αναστασία, καθώς και στον αδερφό μου Σωτήρη, που με υπομονή και κουράγιο μου πρόσφεραν την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση.

Τέλος, αναγνωρίζοντας ότι είχα την τύχη να γνωρίσω φιλία, βοήθεια και υπομονή από συμφοιτητές και συνεργάτες μου κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, σε όλους αυτούς θέλω να πω ένα μεγάλο και από βάθους καρδιάς ευχαριστώ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Στρατηγική Διοίκηση διατρέχει κάθε έκφραση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και βάσει των αρχών της έχει διαρθρωθεί και το οικοδόμημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία εξ αρχής είχε να κερδίσει ένα σημαντικό στοίχημα, τον επιτυχή συγκερασμό διαφορετικών εθνών, πολιτισμών και κουλτούρας σε ένα ενιαίο μόρφωμα, με ταυτόχρονη επιβολή μίας πανευρωπαϊκής νόρμας για την εύρυθμη λειτουργία της. Το εγχείρημα αυτό σε πολλούς φάνταζε ακατόρθωτο, καθώς ακόμη και χώρες που κατατάσσονται ιστορικά σε ίδιες «υποομάδες», όπως εν προκειμένω οι χώρες μελέτης, παρουσιάζουν μεταξύ τους σημαντικές διαφορές.

Κύριο ερευνητικό ερώτημα της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας αποτελεί το κατά πόσο έχει επιτευχθεί, με την εφαρμογή των αρχών Στρατηγικής Διοίκησης η επιδιωκόμενη Διοικητική Σύγκλιση στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των Φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού σε δύο χώρες του Νότου, στην Ιταλία και την Ελλάδα. Επιδιώκεται, λοιπόν, μέσω μίας συγκριτικής μελέτης να παρουσιαστεί το τί είναι διοικητική σύγκλιση, καθώς και μια βιβλιογραφική αναφορά στις αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης, έννοιες οι οποίες θα αποτελέσουν το μέτρο σύγκρισης μεταξύ των χωρών μελέτης με τη χρήση δεικτών.

Τέλος, γίνεται προσπάθεια να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα στο κατά πόσο έχει επιτευχθεί τελικά η ομοιόμορφη εφαρμογή αρχών στρατηγικής διοίκησης στις χώρες μελέτης, και παρατίθενται προτάσεις, ώστε ο Ευρωπαϊκός Νότος να μπορέσει να επιτύχει την πολυπόθητη διοικητική σύγκλιση των Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης των κρατών μελών του.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Διοικητική Σύγκλιση, Στρατηγική Διοίκηση, Νέα Δημόσια Διοίκηση, Δημόσια Διακυβέρνηση, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Ελλάδα, Ιταλία, Τοπική Αυτοδιοίκηση

ABSTRACT

Strategic Management runs every aspect of the public and private sector and, based on its principles, has also structured the European Union's structure, which from the outset had to win an important bet, the successful reconciliation of different nations and cultures into a single structure, while enforcing a pan-European norm for its smooth operation. This achievement is rather difficult to be accomplished, as even countries that are historically classified in the same "sub-groups", as the study-countries here, have significant differences between them.

The main research object is whether the implementation of the principles of Strategic Management has achieved the desired Administrative Convergence in the administration and operation of the Local Authorities in Italy and Greece. Therefore, through a comparative study is attempted to present what is administrative convergence and a bibliographical reference to the principles of Strategic Management, concepts that will be the measure of comparison between the study countries with the use of indicators.

Finally, an effort is made to draw useful conclusions as to whether the uniform implementation of strategic management principles in the study countries has finally been achieved and proposals are made to enable the European South to achieve the much-needed administrative convergence of its Local Authorities.

KEY WORDS

Administrative Convergence, Strategic Management, New Public Management, Public Governance, E-Government, Greece, Italy, Local Government.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	5
ABSTRACT.....	6
KEY WORDS.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ.....	11
1.2 Η ΣΥΝΘΗΚΗ ΤΗΣ ΛΙΣΑΒΟΝΑΣ, Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ 2020 ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΑΝ.....	13
1.3.ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	14
1.3.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- NEW PUBLIC MANAGEMENT	14
1.3.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	15
1.3.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	17
1.3.4 ΕΜΠΛΟΚΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΧΩΡΩΝ	22
2.1 ΙΤΑΛΙΑ.....	23
2.1.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- NEW PUBLIC MANAGEMENT ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	24
2.1.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	28
2.1.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	30
2.1.4 ΕΜΠΛΟΚΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	32
2.2 ΕΛΛΑΔΑ	36
2.2.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	37
2.2.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	42
2.2.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	44
2.2.4 ΕΜΠΛΟΚΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	48

2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕΣΩ ΔΕΙΚΤΩΝ.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1 Στάδια e-government.....	18
Εικόνα 1.2 Σκάλα Εμπλοκής Πολιτών.....	20
Εικόνα 2.1 Δήμοι που πραγματοποίησαν τουλάχιστον μια ΣΔΙΤ το χρονικό διάστημα 2002-2016.....	26
Εικόνα 2.2 Αγορά ΣΔΙΤ και Ιταλικοί Δήμοι.....	27
Εικόνα 2.3 Αρχική σελίδα της κυβερνητικής ιστοσελίδας για την διαφάνεια σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο.....	30
Εικόνα 2.4 Αρχική Σελίδα Ιστοσελίδας του Δήμου Μιλάνου.....	32
Εικόνα 2.5. Αρχική Σελίδα της Ιστοσελίδας Maratone Ascolto.....	34
Εικόνα 2.6 ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε.....	41
Εικόνα 2.7 Χρήση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	45
Εικόνα 2.8 Διαχωρισμός Υπηρεσιών «Ερμή».....	46
Εικόνα 2.9 Πρόγραμμα Τηλεϊατρικής.....	47
Εικόνα 2.10 Εφαρμογή E-POLIS KEDA.....	47
Εικόνα 2.11 Οι βασικοί τομείς της διακυβέρνησης με τους αντίστοιχους δείκτες WGI ανά τομέα.....	53

Εικόνα 2.12 World Government Indicators για την Ελλάδα, την Ιταλία και τη Γερμανία, το διάστημα 2010-2016.....	54
Εικόνα 2.13 Κατάταξη χωρών ΕΕ με βάση τον δείκτη DESI.....	56

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Χαρακτηριστικά των δύο χωρών.....	51
Πίνακας 2.2 SWOT Analysis για τους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ιταλία	52
Πίνακας 2.3 SWOT Analysis για τους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.....	52
Πίνακας 3.1 Προτάσεις Βελτίωσης των Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις Αναλύσεις SWOT των χωρών μελέτης.....	58
Πίνακας 3.2 Προτάσεις Βελτίωσης των Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης των δύο χωρών μελέτης σε σχέση με τους Δείκτες Παγκόσμιας Διακυβέρνησης.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Περισσότεροι από 90.000 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης περιλαμβάνονται στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το φάσμα των αρμοδιοτήτων που καλούνται να αναλάβουν εκτείνεται από την κοινωνική πρόνοια, την εκπαίδευση και την υγεία, στην προστασία του περιβάλλοντος, τις δημόσιες αστικές συγκοινωνίες, την αποκομιδή και επεξεργασία των αστικών απορριμμάτων, την συντήρηση των υποδομών και τις πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες (www.epdm.gr).

Βέβαια, πολλές φορές η φιλοσοφία της στρατηγικής διοίκησης δεν ταιριάζει στην κουλτούρα του δημόσιου οργανισμού και θα πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες αναπροσαρμογές. Οι περιορισμοί μπορεί να προέρχονται ακόμη και από την ίδια την νομοθεσία, που διέπει την λειτουργία του δημόσιου φορέα, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν μικρότερη αυτονομία και έλεγχο των πεπραγμένων, ενώ η τυχόν μεταβίβαση αρμοδιοτήτων δεν συνεπάγεται και μεταβίβαση εξουσίας και πόρων. Επιπρόσθετα, είναι δύσκολο να γίνεται σχεδιασμός μακροπρόθεσμων στρατηγικών σε ένα περιβάλλον το οποίο καθημερινά αλλάζει (McBain & Dr. Jonathan Smith, 2010).

Οι Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Ευρώπης παρουσιάζουν, επιπρόσθετα, σημαντικές διαφορές ως προς τα μεγέθη (μικροί, μεγάλοι, μεσαίοι κλπ.) αλλά και τα χαρακτηριστικά τους (αστικοί, αγροτικοί, ορεινοί, νησιωτικοί, μητροπολιτικοί κλπ.). Κοινό γνώμονα λειτουργίας, λοιπόν, των Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ανεξάρτητα από την γεωγραφική και εθνική τους ύπαρξη και τοποθέτηση τους εντός της Ε.Ε., θα πρέπει να αποτελεί και η εφαρμογή ενός μοντέλου ή ενός συνδυασμού μοντέλων και πολιτικών το οποίο θα υπηρετεί έναν βασικό σκοπό: την εξασφάλιση της αξιοπρεπούς διαβίωσης των κατοίκων των τοπικών κοινωνιών. Το μοντέλο αυτό θα πρέπει να στηρίζεται στην εφαρμογή "πανανθρώπινων" αρχών Στρατηγικής Διοίκησης γεγονός το οποίο επιδιώχθηκε να γίνει πράξη με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας (23-24/3/2000) και της Φείρα (19-20/6/2000), όπου και ορίστηκε ένα κοινό πλαίσιο διοικητικού εκσυγχρονισμού και τέθηκαν οι εξής κατευθυντήριες γραμμές: αποκέντρωση, εξισορρόπηση αντικρουόμενων συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών, ανάπτυξη στυλ διοίκησης που χαρακτηρίζεται από σαφήνεια στόχων και πράξεων, διαφάνεια και ισότητα. Βέβαια γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας βαθμός ευελιξίας ως προς τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν για

τη διοικητική σύγκλιση, λόγω πολιτικών και θεσμικών διαφορών των κρατών-μελών (Sotirakou and Zeppou, 2005).

Στο παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, θα αναλυθεί συνοπτικά η έννοια της Διοικητικής Σύγκλισης, θα γίνει αναφορά στην Συνθήκη της Λισαβόνας και βιβλιογραφική ανασκόπηση των κυριότερων αρχών της Στρατηγικής Διοίκησης, για την πληρέστερη κατανόηση της συγκριτικής μελέτης των δύο χωρών, που θα πραγματοποιηθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

1.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

Σύμφωνα με τη Διακήρυξη του Βερολίνου για τη μεταρρύθμιση της Ευρώπης για τον 21ο αιώνα, «υπάρχουν πολλοί στόχοι που δεν μπορούμε να τους επιτύχουμε καθένας μόνος του, παρά μόνο μαζί, γίνεται δε καταμερισμός καθηκόντων μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης, κρατών μελών, περιφερειών και δήμων/ κοινοτήτων(eur-lex.europa.eu/legal-content).

Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, με συντονισμένες δράσεις της Ένωσης, των Κρατών Μελών και των τοπικών και περιφερειακών αρχών είναι η λύση για την επίτευξη της Διοικητικής Σύγκλισης. Τα ίδια τα Κράτη Μέλη για το σκοπό αυτό, παραχωρούν ένα ολόενα αυξανόμενο ποσοστό των αρμοδιοτήτων τους στο περιφερειακό και τοπικό επίπεδο κατά την τελευταία εικοσαετία. Η αποδοτικότητα πρέπει να συνδεθεί με την επικουρικότητα και την αποκέντρωση και να ενισχυθεί με τη συμμετοχή των τοπικών και περιφερειακών φορέων στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναπτυξιακών στρατηγικών (Αναπτυσσόμενες περιφέρειες, αναπτυσσόμενη Ευρώπη - Τέταρτη έκθεση για την οικονομική και κοινωνική συνοχή, 2007).

Τι μπορούμε να χαρακτηρίσουμε, όμως, ως διοικητική σύγκλιση; Η κοινή πορεία προς έναν στόχο αποτελεί επί της ουσίας τη σύγκλιση. Η διαδικασία η οποία επιτρέπει σε εκάστοτε διοικήσεις να ακολουθήσουν στη πορεία του χρόνου μια διαδρομή εξάρτησης προς έναν κοινό στόχο ονομάζεται Διοικητική Σύγκλιση. Ο κοινός αυτός στόχος θα πρέπει διευκολύνει την αποτελεσματικότερη οργάνωση των διοικητικών συστημάτων και κατά συνέπεια τη σύγκλιση τους προς ένα κοινό μοντέλο διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας. Αυτό που παίζει προεξέχοντα ρόλο είναι η εδραίωση μιας νέας διοικητικής κουλτούρας, η οποία θα λειτουργεί ως φορέας της αλλαγής. (Hofstede, 2001).

Οι χώρες στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των διοικητικών μηχανισμών τους, εμφανίζουν εκτεταμένες διαφορές, οι οποίες σχετίζονται με τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτές και την ιδιαίτερη κουλτούρα που αυτές διαθέτουν (Kaboolian, 1998). Η απουσία ομοιοτήτων στο σύστημα διοίκησης, καθιστά προβληματική την προοπτική των κρατών μελών να αναλάβουν κοινές στρατηγικές και λειτουργεί αποτρεπτικά για την ένταξη των συστημάτων διοίκησης τους σε μια κοινή πορεία (Kassim, 2000).

Όσον αφορά στο ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα των ευρωπαϊκών χωρών, οι μεταρρυθμίσεις των τελευταίων δεκαετιών διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα όσον αφορά το εύρος, την ένταση και την επιτυχία τους (Bouckaert *et al.*, 2009).

Από την άλλη πλευρά, οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης τυγχάνουν “πανανθρώπινης” εφαρμογής, καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τους ίδιους κανόνες στην ίδια ενοποιημένη, παγκόσμια αγορά (Dunleavy & Hood, 1994). Έτσι επιχειρήθηκε να γίνουν μεταρρυθμίσεις σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες των κρατών μελών, με βάση τις αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης και με γνώμονα τη σαφή θέση ότι «η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνδέεται άμεσα με τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών», ώστε να γίνει πράξη η βασική επιδίωξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για διατήρηση αξιών, όπως η αποτελεσματικότητά και η παραγωγικότητα του δημοσίου τομέα (OECD, 2000).

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι παρά το γεγονός ότι τα κράτη μέλη αναπτύσσουν προσπάθειες για εναρμόνιση των διοικητικών συστημάτων τους, ωστόσο η διοικητική σύγκλιση βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο. Για να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των διοικήσεων κρατών μελών πρέπει να ενισχυθούν οι προσπάθειες υιοθέτησης τόσο σε τοπικό όσο και σε κεντρικό επίπεδο από τα κράτη μέλη ενός μοντέλου διοίκησης με βάση τις πανανθρώπινα αναγνωρισμένες αρχές στρατηγικής διοίκησης, ενώ δεν πρέπει να παραγνωριστεί ο ρόλος των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα όργανα αυτά μπορούν να λειτουργήσουν και διαμεσολαβητικά με σκοπό την προώθηση της ευρωπαϊκής ταυτότητας, καθώς μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή προς τη διοικητική ολοκλήρωση καθώς λειτουργούν ως ενδιάμεσοι φορείς των εθνικών διοικήσεων και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Egeberg & Trondal, 1999).

1.2 Η ΣΥΝΘΗΚΗ ΤΗΣ ΛΙΣΑΒΟΝΑΣ, Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ 2020 ΚΑΙ ΤΟ EUPAN

Κατά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας (Μάρτιος 2000), θεσπίστηκε η στρατηγική της Λισαβόνας, με σκοπό να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης στον κόσμο, ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Ορίστηκε ένα κοινό πλαίσιο διοικητικού εκσυγχρονισμού και τέθηκαν οι εξής κατευθυντήριες γραμμές: αποκέντρωση, εξισορρόπηση αντικρουόμενων συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών, ανάπτυξη στυλ διοίκησης που χαρακτηρίζεται από σαφήνεια στόχων και πράξεων, διαφάνεια και ισότητα. Βέβαια γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας βαθμός ευελιξίας ως προς τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν για τη διοικητική σύγκλιση, λόγω πολιτικών και θεσμικών διαφορών των κρατών - μελών (Sotirakou and Zeppou, 2005).

Η νέα στρατηγική για την Ευρώπη 2020 οικοδομεί πάνω στα επιτεύγματα της στρατηγικής της Λισαβόνας ως πλαίσιο εταιρικής σχέσης για την ανάπτυξη και τη δημιουργία απασχόλησης και την ανανεώνει ώστε να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Στηρίζεται επίσης στα οφέλη που προέκυψαν από τη συντονισμένη αντίδραση στην κρίση που έλαβε τη μορφή Σχεδίου για την ανάκαμψη της ευρωπαϊκής οικονομίας. Για την υποστήριξη της εφαρμογής της Στρατηγικής της Λισαβόνας και της στρατηγικής για την Ευρώπη 2020 λειτουργεί το «Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης» (European Public Administration Network). Το ευρωπαϊκό κεκτημένο δεν επεκτείνεται στη δομή και λειτουργία των δημόσιων διοικήσεων των χωρών μελών και για τον λόγο αυτό η λειτουργία του δικτύου EUPAN γίνεται σε «άτυπο» επίπεδο (new.eupan.eu).

Πρόκειται ουσιαστικά για μία άτυπη διαδικασία σύγκλισης, η οποία συντελείται μέσω μίας πλατφόρμας ανταλλαγής απόψεων και καλών πρακτικών που στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων των κρατών μελών της ΕΕ. (new.eupan.eu).

1.3.ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στον Ευρωπαϊκό Χώρο, για την επίτευξη της πολυπόθητης Διοικητικής Σύγκλισης και την γεφύρωση του χάσματος που επικρατεί, γίνεται όπως προαναφέραμε μια top - down προσπάθεια επιβολής συγκεκριμένων μοντέλων διοίκησης, τα οποία προϋποθέτουν την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων της στρατηγικής διοίκησης. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μία ενδεικτική προσπάθεια «ψηλάφησης» και αναφοράς των πιο σημαντικών μεθόδων και εργαλείων, για διευκόλυνση της μετέπειτα σύγκρισης των δύο χωρών μελέτης και εξαγωγής κατάλληλων συμπερασμάτων.

1.3.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- NEW PUBLIC MANAGEMENT

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση, ως συνέχεια της Δημόσιας Διοίκησης, επιχειρεί να δώσει έμφαση στη διοίκηση της απόδοσης (ανάπτυξη στοχοθεσίας) και την χρηματοοικονομική πειθαρχία/ευελιξία, με την προώθηση της επαγγελματικής δεοντολογίας στην δημόσια σφαίρα. Οι βασικές αρχές που την διέπουν- ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, οικονομικότητα- θεωρούνται συμπληρωματικές των παραδοσιακών αρχών της νομιμότητας και της ισότητας των ευκαιριών. Στόχος της είναι μία πιο ευέλικτη και αποκεντρωμένη χρηματοοικονομική διοίκηση και η λήψη αποφάσεων μέσω διαφάνειας και διαβούλευσης, ενώ παράλληλα φροντίζει να επενδύει στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Δίνει ακόμη έμφαση στις εκροές και στην αποκέντρωση εξουσίας κι ευθύνης (σε κατώτερα επίπεδα διοίκησης/ΟΤΠΑ), με την δημιουργία νέων μηχανισμών ευθύνης, που πηγαίνουν πέρα από απλούς μηχανισμούς συμμόρφωσης, προς αναζήτηση της καινοτομίας και του αποτελέσματος επί της διαδικασίας. Τέλος, στοχεύει στην χρήση μηχανισμών της αγοράς, όπως: εσωτερική αγορά, χρεώσεις, ανάθεση – εργολαβίες (ευελιξία) και στις Ιδιωτικοποιήσεις (market-oriented public enterprises) (Shabbir Cheema, 2005).

Οι αρχές που απαρτίζουν τη Νέα Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις εξής (Brown *et al.*, 2003):

1. Εφαρμογή επαγγελματικής στρατηγικής διοίκησης
2. Κατασκευή ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης απόδοσης
3. Έμφαση στις εκροές
4. Αποκέντρωση υπηρεσιών μέσω μεταφοράς ικανού βαθμού εξουσίας σε φορείς της περιφέρειας
5. Ενίσχυση Ανταγωνισμού
6. Συντηρητική και πειθαρχημένη διαχείριση των πόρων.

1.3.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Cleveland (1972), «αυτό που θέλουν οι άνθρωποι είναι λιγότερη κυβέρνηση και περισσότερη διακυβέρνηση». Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της Δημόσιας Διακυβέρνησης (Demers, 1999). Η Δημόσια Διακυβέρνηση, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύστημα από αξίες και πολιτικές με τα οποία μία κοινωνία διαχειρίζεται τα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά θέματα της, διαμέσου της αλληλεπίδρασης μεταξύ του κράτους, της κοινωνίας και του ιδιωτικού τομέα, για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Με βάση τον ορισμό της Παγκόσμιας Τράπεζας, ως Διακυβέρνηση νοείται «ένα σύστημα παραγωγής πολιτικής που χαρακτηρίζεται από προβλέψιμες, ανοιχτές και διαφωτιστικές – δηλαδή, διαφανείς - διαδικασίες, από μία γραφειοκρατία εμποτισμένη με επαγγελματικό ήθος, ένα εκτελεστικό τομέα της Κυβέρνησης υπεύθυνο για τις πράξεις του και μία ισχυρή Κοινωνία Πολιτών που συμμετέχει στις δημόσιες υποθέσεις, καθώς και από το ότι όλα αυτά συμβαίνουν με βάση το κράτος δικαίου»(Καρκατσούλης, 2004).

Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη Διακυβέρνηση ως ένα κατάλογο αρχών στον οποίο περιλαμβάνονται, αδιαβάθμητα και ασυστηματοποίητα, αρχές διοίκησης και οργάνωσης, παλαιότερες και νεότερες, ενός σύγχρονου δημοκρατικού κράτους και, ενδεικτικά (Australian National Audit Office, 1999: 15 επ.):

- Συνταγματική νομιμότητα
- Δημοκρατικές εκλογές
- Σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων /Κράτος δικαίου
- Ελεύθερη πολιτική δραστηριότητα
- Προβλεψιμότητα και σταθερότητα
- Ανεκτικότητα - Ισότητα - Δημόσια συμμετοχή - Δημόσιες δαπάνες που ανταποκρίνονται σε δημόσιους σκοπούς - Ανεξαρτησία της Δικαιοσύνης.

Η Δημόσια Διακυβέρνηση προϋποθέτει, λοιπόν, «Ενεργή» εμπλοκή, συμμετοχή, δέσμευση και σύμπραξη (engagement) πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων μερών και στηρίζεται στις αρχές της Διαφάνειας – ενημέρωση (transparency), Λογοδοσίας (accountability), Ισότητας – κοινωνική ενσωμάτωση (ομάδων, φύλου, ηλικία, θρησκεία), Ηθικής και έντιμης συμπεριφοράς και Βιωσιμότητα (Shabbir Cheema, 2005).

Κρίσιμο στοιχείο της Διακυβέρνησης αποτελεί η ισότιμη συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων, και των εν γένει Ενδιαφερομένων Μερών στη λήψη των αποφάσεων. Η Διακυβέρνηση θέτει, επομένως, το ζήτημα της ύπαρξης ενός ισχυρού εθνικού κράτους με αποτελεσματικούς θεσμούς που να διασφαλίζουν τη δημοκρατία, την ισότητα των ευκαιριών και τη διαφάνεια (Καρκατσούλης, 2001).

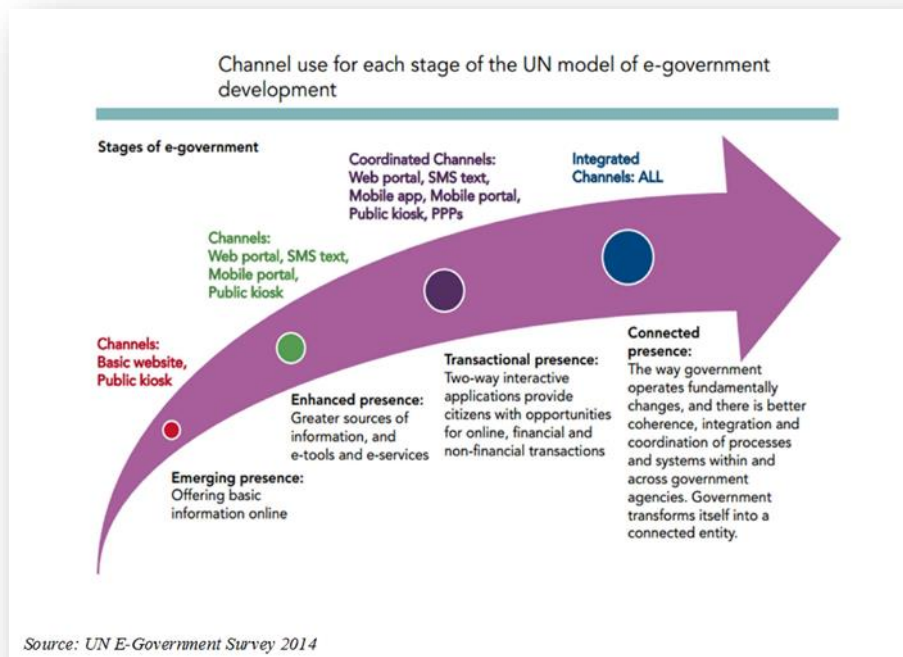
Όσον αφορά την Ισότητα θα πρέπει να επισημανθεί ότι το Συμβούλιο Δήμων και Περιφερειών της Ευρώπης (CEMR) σε συνεργασία με φορείς από διάφορες χώρες (από την Ελλάδα συμμετείχε η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας – ΚΕΔΚΕ) εκπόνησε την Ευρωπαϊκή Χάρτα για την Ισότητα των Φύλων στις Τοπικές Κοινωνίες. Στόχος ήταν να αναλάβουν οι Δήμοι και οι Περιφέρειες την δέσμευση για την ένταξη της διάστασης του φύλου στις πολιτικές τους.

1.3.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Όσον αφορά την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της και μία πλήρης περιγραφή του τι είναι τελικά η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν αποτελεί θεωρητική απαίτηση αλλά εξαρτάται από τις πολλαπλές διαστάσεις της και το εύρος της στοχοθεσίας και των προτεραιοτήτων των κυβερνητικών στρατηγικών (Πομπόρτσης, 2005). Ορισμένοι από τους παγκοσμίως αποδεκτούς ορισμούς της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης την ορίζουν ως:

- Τη χρήση των ΤΠΕ για την πιο αποτελεσματική και αποδοτική παροχή δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, <https://publicadministration.un.org>)
- Τη χρήση των ΤΠΕ και, κυρίως του internet, σαν εργαλείο για την επίτευξη καλύτερης Δημόσιας Διοίκησης (OECD, <http://www.oecd.org>)
- Τη χρήση των συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, από τη κυβέρνηση, τα οποία μετασχηματίζουν τη σχέση με τους πολίτες, τον ιδιωτικό τομέα και τις δημόσιες υπηρεσίες, έτσι ώστε να προωθούν τη συμμετοχή των πολιτών, να βελτιώνουν την παροχή υπηρεσιών, να ενισχύουν την ατομική ευθύνη στο δημόσιο, να αυξάνουν την διαφάνεια ή να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης (World Bank, <https://research-repository.griffith.edu.au>) και τέλος,
- Τη χρήση των ΤΠΕ στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού. Σκοπός είναι η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και των διαδικασιών στήριξης των δημοσίων πολιτικών (<https://eur-lex.europa.eu>).

Εικόνα 1.1 Στάδια e-government



Πηγή: UN e-Government Survey, 2014

Στην προσπάθειά διοικητικής σύγκλισης και εφαρμογής ενός κοινού μοντέλου διακυβέρνησης, τα κράτη μέλη έχουν ξεκινήσει -τα τελευταία 20 χρόνια- ενέργειες για την μεταγωγή των κυβερνητικών δράσεων στο Διαδίκτυο, με στόχο την πλήρη παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών μέσω διαδικτύου. Στις 30 Νοεμβρίου 2000, ορίστηκαν από το Συμβούλιο Εσωτερικής Αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωση 23 δείκτες προόδου, όπου ένας από αυτούς είναι και ο βαθμός για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης. Προκειμένου να καταστήσουν λειτουργικό αυτό τον δείκτη, τα κράτη μέλη συμφώνησαν σε μια κοινή λίστα 20 βασικών δημόσιων υπηρεσιών: 12 για τους πολίτες & 8 για τις επιχειρήσεις, όπου θα αξιολογούνται από την Επιτροπή 2 φορές κάθε χρόνο, μέσα από 4 σταθμισμένα επίπεδα ανάπτυξης (Αποστολάκης *et al.*, 2008) :

- Επίπεδο 1: Ηλεκτρονική δημοσίευση των πληροφοριών, παροχή μέσω web – site του δημόσιου φορέα όλης της απαιτούμενης πληροφόρησης που χρειάζεται ο πολίτης ή η επιχείρηση (π.χ πιστοποιητικά κ.τ.λ.) για την έναρξη της σχετικής διαδικασίας.
- Επίπεδο 2: Μονόδρομη αλληλεπίδραση, παροχή μέσω web – site του δημόσιου φορέα πέραν των παραπάνω, και των αναγκαίων εκτυπώσιμων φορμών – έντυπων αιτήσεων (όχι όμως ηλεκτρονικών φορμών) για την έναρξη της σχετικής διαδικασίας.
- Επίπεδο 3: Αμφίδρομη αλληλεπίδραση, παροχή μέσω web – site του δημόσιου φορέα πέραν των παραπάνω και ηλεκτρονικών φορμών για την έναρξη της σχετικής διαδικασίας, τις οποίες ο πολίτης ή η επιχείρηση μπορεί να συμπληρώσει ηλεκτρονικά και να αποστείλει. Στο επίπεδο αυτό υπάρχει η δυνατότητα ταυτοποίησης ή αυθεντικοποίησης.
- Επίπεδο 4: Πλήρεις ηλεκτρονικές συναλλαγές, παροχή μέσω web – site του δημόσιου φορέα πέραν των παραπάνω, και της δυνατότητας πλήρους ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης της υπηρεσίας π.χ. απάντηση, πληρωμή χωρίς να απαιτείται καμία περαιτέρω διαδικασία κ.α.

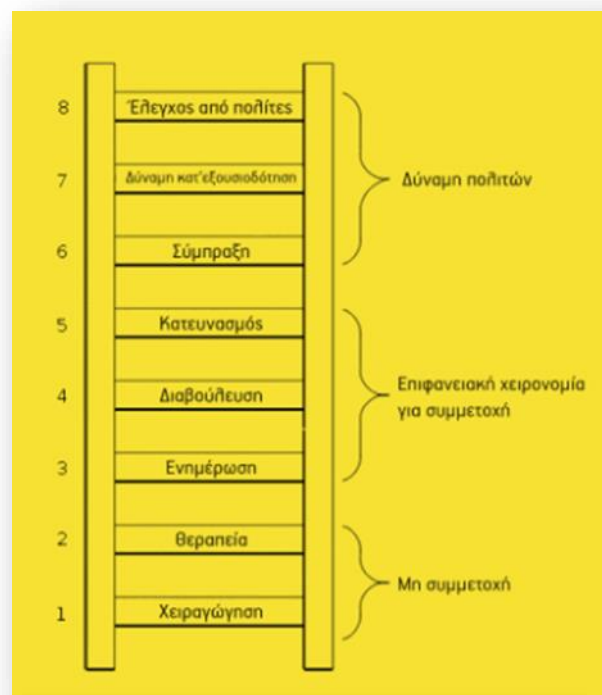
1.3.4 ΕΜΠΛΟΚΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της δημόσιας συμμετοχής υποστηρίζει ότι πρόκειται για πρακτική που στοχεύει στην εμπλοκή των πολιτών κατά τις δράσεις διαμόρφωσης της ατζέντας, της λήψης αποφάσεων και του σχηματισμού των πολιτικών, των οργανισμών και των θεσμών που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη δημόσιων πολιτικών. Ανάλογα με τη ροή της πληροφορίας μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους δημόσιας συμμετοχής: τη δημόσια επικοινωνία, τη δημόσια διαβούλευση και την άμεση δημόσια συμμετοχή (Rowe & Frewer, 2005) :

- Δημόσια επικοινωνία: η ροή της επικοινωνίας είναι από την κυβέρνηση προς τους πολίτες και δεν υπάρχει άμεση συμμετοχή των πολιτών. Η αντίδραση στην πληροφορία δεν είναι το ζητούμενο οπότε και δεν έχουν αναπτυχθεί οι ανάλογοι μηχανισμοί.
- Δημόσια διαβούλευση: η ροή της επικοινωνίας είναι από τους πολίτες προς την κυβέρνηση μέσω της χρήσης μηχανισμών που έχει θέσει σε λειτουργία η ίδια η κυβέρνηση. Η δυνατότητα πραγματικού διαλόγου μεταξύ πολιτών και κυβέρνησης είναι περιορισμένη.

- Άμεση δημόσια συμμετοχή: Η ροή της επικοινωνίας είναι διττή, δηλαδή και από την κυβέρνηση προς τους πολίτες αλλά και από τους πολίτες προς την κυβέρνηση. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει δυνατότητα κάποιας μορφής διαλόγου. Το πιο απλό και σύνηθες είναι η υιοθέτηση μηχανισμών δημόσιας επικοινωνίας από την κυβέρνηση· ακολουθεί η υιοθέτηση μηχανισμών δημόσιας διαβούλευσης και δημόσιας άμεσης συμμετοχής.

Εικόνα 1.2 Σκάλα Εμπλοκής Πολιτών



Πηγή: Συμμετοχικό Εργαστήρι για το Δημόσιο Χώρο, 2017

«Γενικότερα, η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης, που τους αφορούν άμεσα ή έμμεσα, συνιστά στοιχείο εκδημοκρατισμού της ίδιας της διοικητικής διαδικασίας, που δεν εκτυλίσσεται πέρα και πάνω από τον πολίτη, αλλά με αυτόν. Συμβάλλει, επίσης, στον ανορθολογισμό και τη βελτίωση της δικής της ποιότητας και αποτελεσματικότητας, εφόσον καθίσταται με την συμμετοχή των πολιτών δυνατή η καλύτερη

πληροφόρηση με στοιχεία και δεδομένα, άρα και η προσαρμογή της στις τοπικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες και η καλύτερη εξυπηρέτηση του τοπικού δημόσιου συμφέροντος» (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Η εμπλοκή των Ενδιαφερόμενων Μερών (stakeholder engagement) είναι, λοιπόν, η διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός εμπλέκει τα Ενδιαφερόμενα Μέρη για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και εκροών. Αποτελεί επίσης, μηχανισμό λογοδοσίας, καθώς υποχρεώνει έναν οργανισμό να συμπεριλαμβάνει (involve) τα ΕΜ κατά τον εντοπισμό, κατανόηση και ανταπόκριση σε κρίσιμης σημασίας θέματα και ανησυχίες (π.χ. sustainability), να δίνει αναφορά, να εξηγεί και να λογοδοτεί στα ΕΜ για τις αποφάσεις, τις ενέργειες και την απόδοση του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΧΩΡΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο έντονα η προσπάθεια ένταξης των αρχών της Στρατηγικής Διοίκησης και στους Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού. Ο "χώρος", όμως, που δίνεται στο δημόσιο μανάτζμεντ είναι ήδη καθορισμένος από την εκάστοτε νομοθεσία (Stewart, 2004).

Εν προκειμένω, κατανοούμε ότι και όσον αφορά τους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον ευρωπαϊκό χώρο, η ανάπτυξη των αρχών της στρατηγικής διοίκησης σε αυτούς, καθορίζεται εκτός από τις εθνικές επιλογές σε μεγάλο βαθμό και από τις πολιτικές, τους κανονισμούς και τις οδηγίες που εκδίδει η ΕΕ. Η ταχύτητα, όμως, που οι Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενσωματώνουν τις αρχές της στρατηγικής διοίκησης στην εσωτερική τους λειτουργία διαφέρει ανάλογα με την ιστορική πορεία του κράτους- μέλους στο οποίο ανήκουν και τις πολιτικο - διοικητικές τους παραδόσεις, καθώς και το γενικότερο επίπεδο ανάπτυξης τους.

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι υπάρχει μία Ευρώπη «δύο ταχυτήτων», καθώς τα περισσότερα παραδείγματα καλών πρακτικών προέρχονται από την βορειοδυτική Ευρώπη και τις Σκανδιναβικές χώρες, οι οποίες έχουν μία μακρά παράδοση στην εφαρμογή αρχών στρατηγικής διοίκησης στην τοπική αυτοδιοίκηση, ενώ η νοτιοανατολική Ευρώπη- με κάποιες φωτεινές εξαιρέσεις- πρέπει να διανύσει μεγάλη απόσταση εάν επιθυμεί να ελαχιστοποιήσει το χάσμα.

Κύριο ερευνητικό ερώτημα της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας αποτελεί το κατά πόσο έχει επιτευχθεί, με την εφαρμογή των αρχών Στρατηγικής Διοίκησης η επιδιωκόμενη Διοικητική Σύγκλιση στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των Φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού σε δύο χώρες του Νότου, στην Ιταλία και την Ελλάδα.

Στο παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, θα γίνει μία προσπάθεια συγκριτικής μελέτης δύο χωρών που ανήκουν στην ίδια υπο-ομάδα- στον Ευρωπαϊκό Νότο- θα μελετηθεί το κατά πόσο έχουν ενσωματωθεί οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης στους κόλπους των διοικητικών φορέων τους και θα ερευνηθεί συγκριτικά σε ποιο επίπεδο ανήκουν μέσα στον ευρωπαϊκό χώρο, τόσο μεταξύ τους όσο και με μία χώρα πρότυπο του Ευρωπαϊκού Βορρά, τη Γερμανία.

2.1 ΙΤΑΛΙΑ

Με την πτώση του φασιστικού καθεστώτος στην Ιταλία, υιοθετήθηκε δημοκρατικό σύνταγμα, θεμελιώδης αρχή του οποίου ήταν η αρχή της τοπικής αυτονομίας, σύμφωνα με την οποία οι τοπικές κοινότητες μπορούσαν να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν δική τους διοικητική πολιτική, διαφορετική από αυτή της κεντρικής κυβέρνησης. Όμως, παρά την συνταγματική αυτή πρόβλεψη η Ιταλία παρέμενε ένα βαθιά συγκεντρωτικό κράτος και μόνο από την δεκαετία του 1970 και μετά θεσπίστηκαν οι προβλεπόμενοι από το σύνταγμα νόμοι για μεταφορά αρμοδιοτήτων από την κεντρική στην τοπική εξουσία (<http://www.irpa.eu>)

Η εφαρμογή αρχών στρατηγικής διοίκησης στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης του ιταλικού χώρου αρχίζει να γίνεται περισσότερο αντιληπτή το 1990 ως αντίδοτο στον κίνδυνο πτώχευσης του ιταλικού κράτους και των σκανδάλων διαφθοράς και κακοδιαχείρισης (γνωστά ως «mani pulite») και περιλάμβανε αύξηση των επιδόσεων, βελτίωση της λογοδοσίας και προώθηση της αποτελεσματικότητας (Lipri, 2011).

Η Ιταλία θεωρείται ως ενιαία χώρα με περιφερειοποίηση και οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας διαρθρώνονται, σύμφωνα με το σύνταγμα του 2001, σε τρία επίπεδα ως εξής (<http://www.localit.gr>):

- 20 περιφέρειες (από τις οποίες οι πέντε (5) έχουν ειδικό καθεστώς αυτονομίας, που τους επιτρέπει να νομοθετούν αυτόνομα σε κάποια τοπικά θέματα)
- 107 ενδιάμεσες δομές (επαρχίες, δύο αυτόνομες επαρχίες και 10 μητροπολιτικές πόλεις)
- και 7.982 δήμοι. Η κρατική αποκεντρωμένη διοίκηση στην Ιταλία είναι οργανωμένη σε επαρχιακό επίπεδο, μέσω των νομαρχιών (prefettura) με επικεφαλής το νομάρχη (prefetto), ο οποίος κατά κύριο λόγο είναι υπεύθυνος για θέματα αστυνόμευσης και δημόσιας ασφάλειας.

Για την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών οι δήμοι δεν προχώρησαν σε μεταξύ τους συγχωνεύσεις αλλά σε ένα μάλλον ιδιότυπο μοντέλο εδαφικής μεταρρύθμισης, στη διαδημοτική συνεργασία, η οποία μάλιστα χαιρεί συνταγματικής κατοχύρωσης (Wollmann *et al.*, 2010).

2.1.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- NEW PUBLIC MANAGEMENT ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σε αντίθεση με τις χώρες του Βορρά (Σουηδία, Γερμανία), στην ιταλική τοπική αυτοδιοίκηση οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, όπως αυτές παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, εισήχθησαν με μια «top down» καθιέρωση από την κεντρική και περιφερειακή νομοθεσία. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την μη ομοιόμορφη εφαρμογή τους, καθώς μέσα στην ίδια την χώρα η «κουλτούρα» κάθε φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης διέφερε αισθητά και εμφανίζεται το φαινόμενο οι επικεφαλής των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης του ιταλικού νότου να διατηρούν μία μάλλον αρνητική στάση στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, ενώ οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης του Βορρά να αποτελούν θα λέγαμε πρότυπο εφαρμογής των εν λόγω αρχών (Kuhlmann, 2009 & Lippi, 2003).

Όσον αφορά τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας, γενικότερα, θα λέγαμε ότι η Νέα Δημόσια Διοίκηση έχει κάνει την εμφάνισή της ως αποκέντρωση εξουσίας και ευθύνης, όπως και αποκεντρωμένη χρηματοοικονομική διοίκηση. Με το νόμο 142 του 1990 εισήχθησαν οι αρχές της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, του εσωτερικού αυτοελέγχου και της οικονομικής υπευθυνότητας (Κεφάλαιο 14) και εγκαθιδρύθηκε, σύμφωνα με το δεύτερο κεφάλαιο του ως άνω νόμου, το «καθεστώς των τοπικών αυτονομιών», το οποίο συνίσταται στον διαχωρισμό της πολιτικής από την διαχείριση. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, το κεντρικό κράτος μεταστρέφεται από άμεσο διαχειριστή σε ρυθμιστή και εξασφαλίζει τις συνθήκες και τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική, αποδοτική και αυτόνομη λειτουργία της τοπικής διοίκησης. Επιπρόσθετα, με τους νόμους 502/1992, 504/1992 και 517/1993 αναδιαμορφώθηκαν οι τοπικοί χρηματοδοτικοί πόροι και εισήχθη η αρχή της υπευθυνότητας και της αυτοσυγκράτησης των δαπανών εκ μέρους των περιφερειών (<http://www.comune.jesi.an.it>).

Κατά το χρονικό διάστημα 1997-2001, με τις Τρεις Πράξεις του Franco Bassanini (με κυριότερη τον νόμο 59/1997) τέθηκε σε εφαρμογή το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας της ιταλικής τοπικής αυτοδιοίκησης με γνώμονα τις αρχές και την φιλοσοφία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Η πρώτη πράξη ασχολήθηκε κυρίως με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το κράτος σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, η δεύτερη πράξη εγκαινίασε μια διαδικασία

«ομοσπονδίας», η οποία κορυφώθηκε το 2001 με τη συνταγματική αναθεώρηση, και με την οποία μεταβιβάστηκαν διάφορες διοικητικές λειτουργίες στις τοπικές αρχές και, τέλος, η τρίτη πράξη ενίσχυσε τη διάκριση μεταξύ καθηκόντων και ευθυνών των πολιτικών και της διοικητικής ηγεσίας (Carano & Gualmini, 2006). Πιο συγκεκριμένα, οι πράξεις αυτές περιλάμβαναν εισαγωγή νέων διαδικασιών διοίκησης, τεχνικών παρακολούθησης και αξιολόγησης και εφαρμογής συστημάτων ποιότητας. Επίσης δόθηκε έμφαση στον εξορθολογισμό των πόρων, εισήχθη ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, αλλά και οι ΤΠΕ στις λειτουργικές διαδικασίες των οργανισμών κατανομής (Promberger & Niederkofler, 2000).

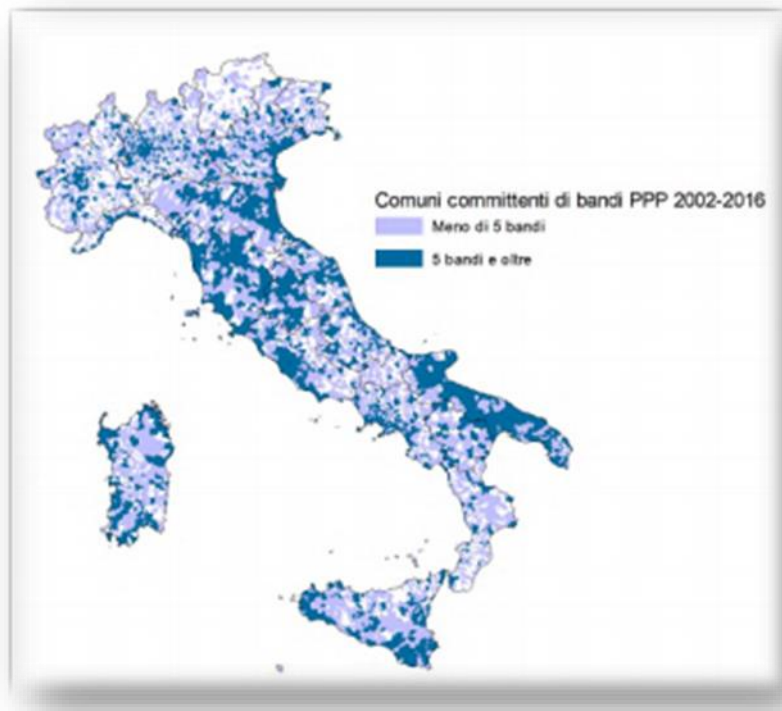
Εν συνεχεία, με το Συνταγματικό νόμο 3/2001 πραγματοποιήθηκε συνταγματική αναθεώρηση του Τίτλου V του ιταλικού Συντάγματος και, με μια περιφερειακή ώθηση, μετατοπίστηκαν σημαντικές λειτουργίες από το κεντρικό κράτος στην τοπική αυτοδιοίκηση. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, λοιπόν, ότι κατά τη δεκαπενταετία 1990-2005 η αποκέντρωση και αναδιανομή αρμοδιοτήτων έλαβε τέτοια έκταση ώστε να μπορεί να μιλήσει κανείς για πλήρη αναδιαμόρφωση της τοπικής αυτοδιοίκησης και οργανωτική αναδιάρθρωση, με ιδιωτικοποιήσεις/αποκρατικοποιήσεις, πολιτική αποκέντρωση και διοικητική μεταρρύθμιση (Carano & Gualmini, 2006).

Απόρροια της χρήσης των αρχών και της φιλοσοφίας της Νέας Δημόσιας Διοίκησης ήταν και οι ιδιωτικοποιήσεις καθώς και η ευρεία χρήση των ΣΔΙΤ. Το επενδυτικό χαρτοφυλάκιο των δήμων ποικίλλει και μπορεί να κατανεμηθεί σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη περίπτωση, πρόκειται για παρεμβάσεις με εγγενή ικανότητα δημιουργίας εισοδήματος, για τα οποία η συμμετοχή ιδιωτών είναι απλούστερη (για παράδειγμα λιμάνια, χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων, δραστηριότητες στον τομέα της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών κλπ.), ενώ στην δεύτερη περίπτωση συναντούμε τις ΣΔΙΤ εκείνες όπου η κερδοφορία δεν εγγυάται την κάλυψη των δαπανών διαχείρισης (η αναφορά αναφέρεται στις εργασίες που αφορούν π.χ. σχολικά κτίρια, υγεία, διαχείριση αποβλήτων κ.λπ.) (Giorgio Carla *et al.*, 2018).

Μάλιστα με το νόμο 144/1999, δημιουργήθηκε μια ειδική δημόσια δομή για τη στήριξη των επενδυτικών σχεδίων στο δημόσιο τομέα, σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο (Unita Tecnica Finanza di Progetto - UTFP). Ένα από τα καθήκοντα προτεραιότητας του UTFP είναι η προώθηση, σε κεντρικές και τοπικές διοικήσεις, της χρήσης ιδιωτικών κεφαλαίων, σύμφωνα με τα συστήματα εταιρικών σχέσεων Δημόσιου ιδιωτικού τομέα (PPP) για τη χρηματοδότηση των υποδομών και για τη μετέπειτα διαχείριση των υπηρεσιών. Από το 2008, το UTFP είναι ο φορέας που είναι υπεύθυνος για τη λήψη της τεκμηρίωσης σχετικά με τις συμβάσεις των ΣΔΙΤ

που συνάπτονται από τις δημόσιες διοικήσεις και εμπίπτουν στις κατηγορίες που ορίζει η Eurostat με στόχο να επιτρέπουν τη σωστή ταξινόμηση στους δημόσιους προϋπολογισμούς των αναθετουσών αρχών (www.programmazioneeconomica.gov.it).

Εικόνα 2.1 Δήμοι που πραγματοποίησαν τουλάχιστον μια ΣΔΙΤ το χρονικό διάστημα 2002-2016



Πηγή: Giorgio Carla *et al.*, 2018

Ενώ μέχρι το 2002 είχαν συναφθεί 300 περίπου ΣΔΙΤ, το 2016 ο αριθμός τους έχει εκτοξευθεί σε 3.000 και έχουν επενδυθεί σε αυτές περί τα 88 δις ευρώ γεγονός που δικαιολογεί την προτίμηση των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης στην συγκεκριμένη πηγή χρηματοδότησης. Κατά τη χρονική περίοδο 2002- 2016 περίπου 80% των συμβάσεων έγιναν μεταξύ δήμων και ιδιωτών, και συνολικά επενδύθηκαν πάνω από 33 δις. ευρώ. Οι ΣΔΙΤ είναι στην πραγματικότητα είναι μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για τους δήμους και αυτό

αποδεικνύεται από το γεγονός ότι ποσοστό 100% των δήμων άνω των 20.000 κατοίκων τουλάχιστον μία φορά κατέληξε στη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 2002-2016, χάρη στη ΣΔΙΤ, οι δήμοι ήταν πράγματι σε θέση να τροφοδοτήσουν κατά μέσο όρο 14,3% των δημόσιων έργων, καλύπτοντας περίπου το ένα τρίτο της αξίας των έργων (Giorgio *et al.*, 2018).

Εικόνα 2.2 Αγορά ΣΔΙΤ και Ιταλικοί Δήμοι

Tabella 3 - Mercato PPP dei comuni: bandi di gara e incidenza sulle opere pubbliche

Anni	Bandi PPP		% bandi PPP su OO.PP.	
	Numero	Importo (Mln €)	Numero	Importo
2002	264	575	1,3%	8,4%
2003	407	1.219	2,1%	14,5%
2004	664	908	3,8%	11,0%
2005	832	1.780	5,0%	19,6%
2006	624	3.553	3,9%	34,8%
2007	761	1.441	5,3%	18,4%
2008	1.024	1.602	7,4%	21,4%
2009	1.558	1.542	14,9%	26,3%
2010	2.478	2.262	23,1%	33,6%
2011	2.307	4.960	24,1%	58,7%
2012	2.562	1.469	26,5%	34,6%
2013	2.338	1.589	28,1%	36,7%
2014	2.293	2.223	22,4%	34,4%
2015	2.621	4.096	22,7%	50,5%
2016	2.483	4.070	24,2%	66,7%
2002-2016	23.216*	33.286*	14,3%**	31,3%**

*Somma. **Media.

Fonte: elaborazione IFEL-Dipartimento Studi Economia Territoriale su dati infopp.it, anni vari

Πηγή: Giorgio *et al.*, 2018

Ενδεικτικά παραδείγματα ΣΔΙΤ μεταξύ Δήμων και Ιδιωτών αποτελούν τα κάτωθι (Giorgio *et al.*, 2018):

- Μιλάνο (2006): παραχώρηση για την κατασκευή και λειτουργία της γραμμής 4 του μετρό,(1.700.000.000 ευρώ)

- Μιλάνο (2015): ανάθεση σε παραχώρηση της υπηρεσίας διανομής φυσικού αερίου στο έδαφος του Μιλάνου 1, (1.369.189.961 ευρώ)
- Roma Capitale (2011): ανάθεση σε παραχώρηση της υπηρεσίας διανομής φυσικού αερίου μεθανίου, (1.245.400.000 ευρώ)
- Verona (2011): σχεδιασμός, κατασκευή και διαχείριση του οδικού δικτύου για την ολοκλήρωση της περιφερειακής οδού προς βορρά, με το σύστημα χρηματοδότησης έργου - Τούνελ Torricelle, (802.080.337 ευρώ)
- Verona (2016): αναθέτοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες διαχείρισης των αστικών αποβλήτων του αστικού δημόσιου περιβάλλοντος, τον καθαρισμό των υπεραστικών δρόμων, και συντήρηση των σιντριβανιών (665.037.000 ευρώ)

2.1.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Δημόσια Διακυβέρνηση θα λέγαμε ότι συμπορεύεται, αλληλοσυμπληρώνει και αποτελεί εξέλιξη της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και ψήγματα της εξέλιξης αυτής εμφανίστηκαν από νωρίς και στην Ιταλία με το νόμο 81/1993, για άμεση εκλογή του Δημάρχου, με σκοπό την εξάλειψή της ισχυρής κομματικοποίησης της τοπικής πολιτικής, των σκανδάλων και της διαφθοράς. Στόχος της μεταρρύθμισης αυτής ήταν η απρόσκοπτη και χωρίς κομματικές παρεμβάσεις λειτουργία των δήμων, με παράλληλη ενίσχυση της διαφάνειας (Baldini & Legnante, 1998).

Αυτός ο νέος ρόλος των δημάρχων οδήγησε προς την κατεύθυνση μεγαλύτερης πολιτικής λογοδοσίας και ενεργοποίησε στοιχεία τα οποία έχουν σχέση με το ότι οι δήμαρχοι απομακρύνονται σημαντικά από την πολιτική των κομμάτων, καθώς επίσης με το ότι και άλλοι πολιτικοί συμμετέχουν όλο και πιο λίγο στην τοπική διακυβέρνηση. Στον αντίποδα, βέβαια, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι αυτός ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός απειλεί να μειώσει την πιθανή θετική επίδραση της μεταρρύθμισης, σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πολιτικών αποφάσεων και τη νομιμοποίηση της τοπικής πολιτικής (Procacci & Rossignolo, 2006).

Εν συνεχεία, με το Διάταγμα Brunetta (νόμος 150/2009), εισήχθη ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης των επιδόσεων (άρθρο 4 επ.), με γενικούς και ειδικούς δείκτες, ανεξάρτητους οργανισμούς αξιολόγησης για κάθε φορέα δημόσιας διοίκησης και κίνητρα παραγωγικότητας, με στόχο την αξιολόγηση και τη μέτρηση των ατομικών και οργανωτικών επιδόσεων στον ιταλικό δημόσιο τομέα και στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης (άρθρο 16). Το Διάταγμα Brunetta, σύμφωνα με το άρθρο 2, όπως τροποποιήθηκε από το υπ' αριθμ. 74/25-06-2017, στοχεύει μεταξύ άλλων στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας εργασίας, τη διαφάνεια των αποτελεσμάτων και των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν και τη νομιμότητα στο δημόσιο τομέα. Οι μετρήσεις αποδόσεων γίνονται σύμφωνα με το υπ' αριθμ. 90/ 24-06-2014 Νομοθετικό Διάταγμα και, μάλιστα, αρνητική αξιολόγηση υπαλλήλου μπορεί να οδηγήσει υπό προϋποθέσεις ακόμη και σε «πειθαρχική απόλυση». Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων και το τριετές προγραμματικό σχέδιο μάλιστα προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφάνεια και η λογοδοσία δημοσιεύεται στον θεσμικό ιστότοπο (<http://www.eticapa.it>).

Όσον αφορά τη διαφάνεια σε ισχύ είναι ο νόμος 33/14-03-2013, ο οποίος τροποποιήθηκε με τον νόμο 97/26-03-2016 και ενδεικτικά προβλέπει και την ύπαρξη κυβερνητικής ιστοσελίδας, της “Soldi Pubblici”, στην οποία μεταξύ άλλων δημόσιων φορέων αναρτώνται τα οικονομικά και των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το άρθρο 9, για τους σκοπούς της πλήρους προσβασιμότητας των δημοσιευμένων πληροφοριών, στην αρχική σελίδα των θεσμικών ιστότοπων κάθε φορέα υπάρχει ένα ειδικό τμήμα με τίτλο «Διαφανής Διοίκηση», το οποίο περιέχει τα δεδομένα, τις πληροφορίες και τα έγγραφα που δημοσιεύονται σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (www.soldipubblici.gov.it, 2018).

Εικόνα 2.3 Αρχική σελίδα της κυβερνητικής ιστοσελίδας για την διαφάνεια σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο



Πηγή: www.soldipubblici.gov.it, 2018

Επιπρόσθετα, με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 9α, οι περιφέρειες, οι αυτόνομες επαρχίες Trento και Bolzano και οι επαρχίες δημοσιεύουν τις εκθέσεις των περιφερειακών και επαρχιακών ομάδων συμβούλων, με αποδείξεις για τους πόρους που μεταβιβάστηκαν ή ανατέθηκαν σε κάθε ομάδα, με ένδειξη του τίτλου μεταβίβασης και της χρήσης των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν. Ανακοινώνονται επίσης τα έγγραφα και οι εκθέσεις των εποπτικών οργάνων. Σε αντίθετη περίπτωση, η μη δημοσίευση των εκθέσεων οδηγεί σε μείωση κατά 50% των πόρων που θα τους διατεθούν κατά τη διάρκεια του έτους.

2.1.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

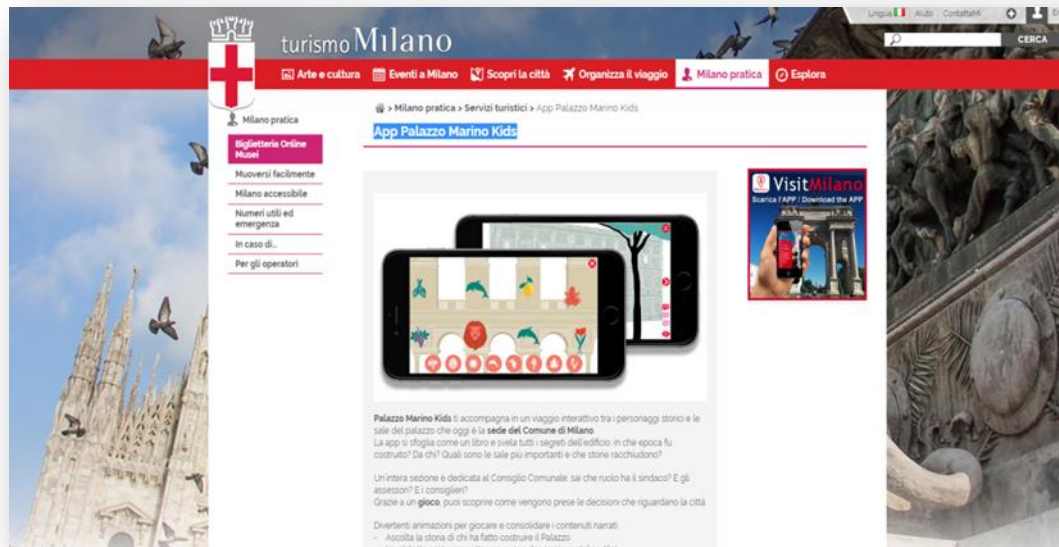
Όσον αφορά την χρήση των Τ.Π.Ε. («T.I.C. -Tecnologie dell' Informazione e' della Comunicazione») στους ιταλικούς ΟΤΑ, παρατηρούμε ότι αυτή κατά τα τελευταία χρόνια έχει διαδοθεί σημαντικά και, μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της

ενίσχυσης σε όλα τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα(Π.Ε.Π) της Ιταλίας αφορά τον άξονα προτεραιότητας Καινοτομία – Οικονομία της Γνώσης. Μάλιστα με το νόμο 82/2005, όπως ισχύει με τις τελευταίες του τροποποιήσεις από το νόμο 217/2017, έχει θεσπιστεί ο «Κώδικας Ψηφιακής Διοίκησης» («Codice dell' Amministrazione Digitale»), όπου στο άρθρο 2 προβλέπει ότι το κράτος, οι περιφέρειες και οι τοπικές αρχές διασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα, διαχείριση, πρόσβαση, μετάδοση, συντήρηση και η χρηστικότητα των πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή και είναι οργανωμένες και ενεργούν για το σκοπό αυτό χρησιμοποιώντας τις Τ.Π.Ε. όσο το δυνατόν καλύτερα και με τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο για την ικανοποίηση των συμφερόντων των πολιτών. Επιπρόσθετα, προβλέπεται η χρήση «ψηφιακής υπογραφής» και «ψηφιακής διεύθυνσης» («domicilio digitale») και οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες διαμέσου αυτής παράγουν τα ίδια νομικά αποτελέσματα με αυτά της κοινοποίησης μέσω συστημένων επιστολών δια του ταχυδρομείου (www.lapadigitale.it)

Επιπρόσθετα, δίνεται στους πολίτες η δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους σε σχέση με την ποιότητα, τη χρηστικότητα, την προσβασιμότητα και την επικαιρότητα, της υπηρεσίας που παρέχεται στο χρήστη και για λόγους διαφάνειας η άποψη των πολιτών δημοσιεύεται στους αντίστοιχους ιστότοπους, συμπεριλαμβανομένων και των στατιστικών χρήσης. Στο άρθρο 9 προβλέπονται ρυθμίσεις που ευνοούν την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής δημοκρατίας με τη χρήση κάθε μορφής νέων τεχνολογιών για να προωθηθεί μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών, συμπεριλαμβανομένων των αλλοδαπών, και να διευκολύνει την άσκηση των πολιτικών δικαιωμάτων σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο.

Η Προεδρία του Συμβουλίου των Υπουργών προωθεί και την ανάπτυξη και δοκιμή ενός συστήματος που διευκολύνει την αναζήτηση εγγράφων που υπόκεινται σε υποχρεώσεις δημοσιότητας και διαφάνειας και επιτρέπει την πρόσβαση σε απευθείας σύνδεση σε όσους το δικαιούνται σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς, ενώ κάθε φορέας δημόσιας διοίκησης είναι υποχρεωμένος να διατηρεί διαδραστική ηλεκτρονική ιστοσελίδα (www.lapadigitale.it.)

Εικόνα 2.4 Αρχική Σελίδα Ιστοσελίδας του Δήμου Μιλάνου



Πηγή: www.comune.milano.it, 2018

Στα πλαίσια του “Codice dell’ Amministrazione Digitale” η πλειονότητα των φορέων της ιταλικής τοπικής αυτοδιοίκησης προχώρησε πέρα από την δημιουργία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας και στην δημιουργία εφαρμογών για κινητά και tablet με πιο διαδραστικό περιεχόμενο. Παράδειγμα καλής πρακτικής είναι το «App Palazzo Marino Kids», όπου μέσω ενός παιχνιδιού τα παιδιά μαθαίνουν για την ιστορία του Δήμου του Μιλάνου και του Παλατιού που στεγάζει το Δημαρχείο και έρχονται σε επαφή με τις έννοιες Δημοτικό Συμβούλιο και Δήμαρχος, μαθαίνοντας το πώς παίρνονται οι αποφάσεις σχετικά με την πόλη του Μιλάνο (www.comune.milano.it).

2.1.4 ΕΜΠΛΟΚΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η top-down εφαρμογή των αρχών της στρατηγικής διοίκησης στους φορείς της ιταλικής τοπικής αυτοδιοίκησης εφαρμόζεται και στο κομμάτι που αφορά την εμπλοκή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων. Με νόμο καθορίζονται οι κύριοι θεσμοί, μέσω των οποίων η συμμετοχή μπορεί να επιτευχθεί, παρέχεται, όμως η δυνατότητα σε τοπικό επίπεδο να γίνονται προσαρμοσμένες ρυθμίσεις και διαφοροποιήσεις. Από τους Ο.Τ.Α ο νόμος απαιτεί τη θέσπιση

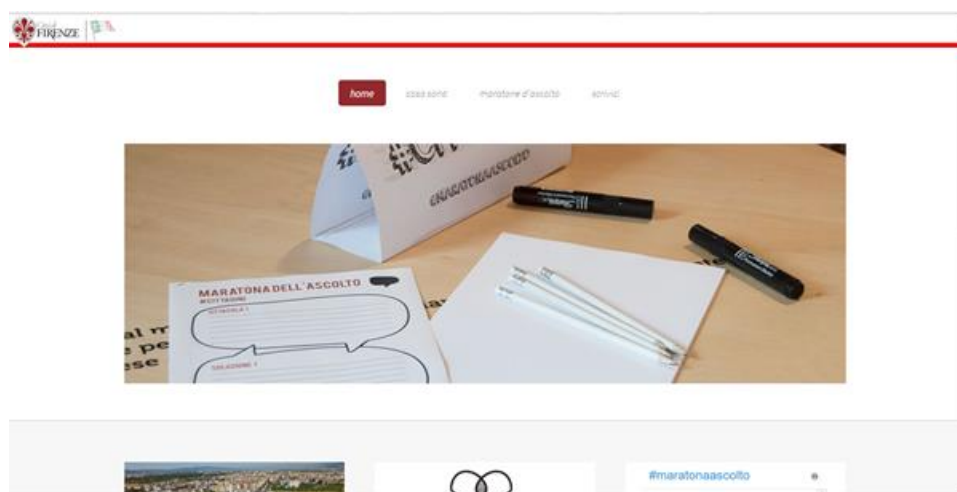
μιας συγκεκριμένης μορφής συμμετοχής, αλλά αφήνει τον τρόπο παρακολούθησης και τους κανόνες εφαρμογής στις τοπικές αρχές. Η τοπική αρχή έχει στη συνέχεια την δυνατότητα της εισαγωγής επιπλέον συμμετοχικών θεσμών από αυτούς που προβλέπει ο νόμος βάσει της νομολογίας (Vesperini, 2008).

Ένας τέτοιος συμμετοχικός θεσμός είναι και τα *Commissioni Consilari*, θεσμός αντίστοιχος θα λέγαμε με τις Επιτροπές Διαβούλευσης που υπάρχουν στην Ελλάδα. Τα *Commissioni Consilari* είναι συμβουλευτικά όργανα μέσω των οποίων υλοποιείται η συμμετοχή στην Ιταλία, τα οποία απασχολούνται με συγκεκριμένους τομείς πολιτικής όπως ο χωρικός σχεδιασμός, το περιβάλλον, την τοπική οικονομία, κοινωνική πολιτική και εκπαίδευση. Στους συμμετοχικούς αυτούς θεσμούς, οι σύμβουλοι των δημοτικών διαμερισμάτων συγκεντρώνουν πληροφορίες, συζητούν με τους πολίτες και ψηφίζονται προτάσεις πολιτικής από αυτούς (www.fileweb.it).

Πέρα από τους συμμετοχικούς θεσμούς, οι Ο.Τ.Α. επίσης πρέπει να δίνουν, εκτός από μεμονωμένους πολίτες και σε οργανώσεις πολιτών και σε φορείς, το δικαίωμα να παρουσιάσουν αιτήματα, αναφορές και προτάσεις σε αυτούς, το δικαίωμα στην πληροφόρηση και την πρόσβαση σε δημόσιες αποφάσεις, το δικαίωμα να συμμετέχουν στα όργανα διαβούλευσης, θεσμοθετημένα από την τοπική αυτοδιοίκηση και το δικαίωμα να υποβάλλουν καταγγελίες μέσω του διαμεσολαβητή του δημότη (Vesperini, 2011).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ως άνω αναφερομένων αποτελεί η πρωτοβουλία «*Maratone Ascolto*» του Δήμου Φλωρεντίας. Πρόκειται για έναν «Μαραθώνιο», ο οποίος οργανώνεται ως θέματα συζητήσεων για ομάδες εργασίας και επικεντρώνεται σε υπο-θέματα ευρύτερου κεντρικού ζητήματος, που τίθενται ως προς το πραγματικό ερώτημα που τίθεται για την πόλη. Οι συμμετέχοντες, μέσω της υποστήριξης των διαμεσολαβητών εμπειρογνομόνων, καλούνται να αναπτύξουν προβληματισμούς, να ανταλλάξουν απόψεις και να συζητήσουν προτάσεις για την ενίσχυση των κοινών θέσεων και για να τονωθεί η συζήτηση για τα διαφορετικά. Ο στόχος κάθε ομάδας είναι να αναλυθούν τα εμπόδια που σχετίζονται με το θέμα της και να προσδιοριστούν από κοινού προτάσεις για τη βελτίωση των δημοτικών πολιτικών. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης κάθε ομάδας ανακοινώνονται σε όλους όσοι είναι παρόντες κατά τη διάρκεια μιας τελικής ολομέλειας. Μετά την εκδήλωση εκπονείται μια γραπτή αναφορά για ό, τι προέκυψε σε κάθε ομάδα, η οποία δημοσιεύεται στον ιστότοπο των μαραθωνίων ακρόασης (maratoneascolto.comune.fi.it).

Εικόνα 2.5. Αρχική Σελίδα της Ιστοσελίδας Maratone Ascolto



Πηγή: maratoneascolto.comune.fi.it, 2018

Προσπάθεια για ενεργή εμπλοκή των πολιτών στην λήψη αποφάσεων έγινε και με ένα από τα Διατάγματα Bassanini, το οποίο προέβλεψε την σύσταση μιας νέας θέσης αυτής του «Γενικού Διευθυντή» (city manager), η οποία προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση της διοικητικής ηγεσίας. Ο «Γενικός Διευθυντής» τίθεται ως επικεφαλής, όσον αφορά τη διοίκηση του δήμου και αποτελεί πολύτιμο συνδετικό κρίκο μεταξύ των αιρετών και των υπηρεσιών του δήμου. Οι προσλήψεις των γενικών διευθυντών γίνονται από τον ιδιωτικό τομέα και με αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνεται αυτός ο θεσμός (Klausen & Magnie, 1998).

Επιπρόσθετα, με το άρθρο 12 του νόμου 150/2000, προβλέπεται ετήσιο «Στρατηγικό Σχέδιο Επικοινωνίας» (“Piano di Comunicazione”) το οποίο είναι στην πραγματικότητα ένα απαραίτητο εργαλείο για την ανάπτυξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ πολιτών και δήμων και έχει ως στόχο το να δοθούν συγκεκριμένες απαντήσεις στα ερωτήματα των πολιτών, να συμβάλει στον ορισμό μιας ακριβούς και αξιόπιστης εικόνας του οργανισμού, βελτιώνοντας τη σχέση με τον οργανισμό τον πολίτη μέσω του URP, του Γραφείου Τύπου και της Υπηρεσίας Συμμετοχής και Διαφάνειας και να προωθηθεί η κουλτούρα της δημιουργικής αντιπαράθεσης με την ανταλλαγή απόψεων εργαζομένων και πολιτών.

Γίνεται αντιληπτό από τα ανωτέρω ότι ο Ιταλός νομοθέτης παρέχει ένα ευρύ πεδίο εμπλοκής των πολιτών στη λήψη αποφάσεων, γεγονός το οποίο καταδεικνύεται και από άρθρο 19Α του ν. 74/2017, με τον οποίο τροποποιήθηκε το Διάταγμα Brunetta και προβλέπει την συμμετοχή των πολιτών μεμονωμένα ή σε συνδεδεμένη μορφή, στη διαδικασία μέτρησης

απόδοσης των φορέων και ακόμη τους δίνεται η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τον εκάστοτε ανεξάρτητο φορέα αξιολόγησης (<http://www.eticapa.it>).

Τέλος, παράδειγμα καλής πρακτικής αποτελεί και ο συμμετοχικός προϋπολογισμός («Bilancio Partecipativo»), ο οποίος, ως πρακτική της συμβουλευτικής δημοκρατίας κατά την οποία μεταβιβάζεται στους πολίτες εξουσία στη λήψη αποφάσεων σε ένα ορισμένο ποσό κρατικού ή δημοτικού προϋπολογισμού, έχει διαδοθεί αποφασιστικά, ιδίως στους δήμους της κεντρικής Ιταλίας, από τα τέλη της δεκαετίας του '90, καθώς σχεδόν 40 δήμοι έχουν καταφύγει τουλάχιστον μία φορά στην πρακτική αυτή. Μάλιστα, η περιφέρεια της Σικελίας με το νόμο αριθ. 5/2014, art. 6 γ. 1, επιβάλλει την υποχρέωση στους δήμους της να δαπανήσουν τουλάχιστον 2% των ποσών που χορηγήθηκαν σε αυτούς (Περιφέρεια Σικελίας) με μορφές συμμετοχικής δημοκρατίας (www.lentepubblica.it).

2.2 ΕΛΛΑΔΑ

Σε αντίθεση με την Ιταλία, το παράδειγμα της οποίας μελετήσαμε ανωτέρω, στην Ελλάδα οι μεταρρυθμίσεις για την αναδιαμόρφωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, με γνώμονα αρχές στρατηγικής διοίκησης, άρχισαν να γίνονται δειλά δειλά με τον “Καποδίστρια” (στόχος ο δραστικός περιορισμός του αριθμού των κοινοτήτων με ταυτόχρονη μερική αύξηση του αριθμού των δήμων) για να λάβουν εκτενή εφαρμογή με τον “Καλλικράτη”, μόλις το έτος 2010. Η ψήφιση του Ν.3852/2010 καθιερώνει την Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης και επιχειρεί μια σημαντική διοικητική μεταρρύθμιση ευρύτερα στο χώρο της Κρατικής διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Βασικός της στόχος ήταν η οργανωτική και επιχειρησιακή ενίσχυση των δήμων, μέσα από τη συνένωση τους, ούτως ώστε η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες στα ζητήματα που αφορούν κυρίως την αντιμετώπιση των καθημερινών ζητημάτων να είναι πιο άμεση και αποτελεσματική (Αιτιολογική Έκθεση “Καλλικράτη”,2010).

Με τον “Καλλικράτη” το σύστημα της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα διαρθρώνεται σε δύο λειτουργικές βαθμίδες:

- σε 325 δήμους και
- σε μόλις δεκατρείς (13) περιφέρειες, οι οποίες ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α’).

Η οικονομική κρίση ανέδειξε χρόνιες παθογένειες και η επιβολή των μνημονίων στην χώρα μας συνοδεύτηκε με την απαιτούμενη διοικητική μεταρρύθμιση στην κεντρική δημόσια διοίκηση και στους ΟΤΑ. Ενδεικτικά αναφέρουμε το ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014–2020, και την Εθνική Στρατηγική για τη Δημόσια Διοίκηση “Δημόσιο 2020”, όραμα της οποίας είναι «Μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η αξιοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου

δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το δημόσιο του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους» (dimosio2020.gov).

2.2.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Όσον αφορά την εφαρμογή αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και στην Ελλάδα γίνεται με μία άνωθεν επιβολή τους από τον Έλληνα νομοθέτη, με στόχο την επίτευξη της διοικητικής σύγκλισης με τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα πρώτα ψήγματα εμφανίζονται με την δημιουργία ελεγκτικών οργάνων, όπως ο θεσμός του Συνηγόρου του Πολίτη, του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και του Σώματος Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης. Το 2006 με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων οι αρμοδιότητες των δήμων επικεντρώνονται κυρίως, για πρώτη φορά στην παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας και παιδικής μέριμνας, στις υπηρεσίες φροντίδας κατ' οίκον για ηλικιωμένους, την εκπαίδευση, την κατάρτιση κ.λπ. ,επεκτείνοντας έτσι την επιχειρηματική - πελατοκεντρική προσέγγιση των δήμων. Οι τοπικές αρχές αναμένεται να ασκήσουν τις αρμοδιότητες τους με: α) Τις βασικές δημοτικές υπηρεσίες που στελεχώνονται με τους μόνιμους υπαλλήλους τους και συμβεβλημένο προσωπικό. β) Την ίδρυση εξειδικευμένων οργανισμών ή / και δημοτικών επιχειρήσεων (νομικές οντότητες δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου) στις οποίες μπορούν να γίνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες (π.χ. γειτονικά κέντρα ηλικιωμένων, δημοτικά κέντρα αθλητισμού κ.λπ.). γ) Τη συνεργασία με άλλες τοπικές αρχές, με κεντρικές κυβερνητικές υπηρεσίες ή άλλα κοινωνικά συλλογικά συστήματα. δ) Την εξωτερική ανάθεση στον ιδιωτικό τομέα (Tsekos & Triantafylloroulou, 2013).

Σε πολλούς δήμους καθιερώθηκε το διπλογραφικό λογιστικό σύστημα και επεκτάθηκε ο προληπτικός έλεγχος δαπανών από το Ελεγκτικό Συνέδριο. Με τον ΚΔΚ συστηματοποιήθηκε η δημοτική νομοθεσία με την αναμόρφωση του καθεστώτος των δημοτικών επιχειρήσεων. Επίσης η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

ως one stop shops είχε ως στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη διεκπεραίωση πολλών διαδικασιών για λογαριασμό πολλών δημόσιων υπηρεσιών (Headway, 2012)

Στην “Αιτιολογική Έκθεση” του “Καλλικράτη” αναφέρεται ότι “οι νέες, λιγότερες και ενισχυμένες δομές, μπορούν να εντάξουν καλύτερα στον τρόπο λειτουργίας τους τις βασικές αρχές της Συνθήκης της Λισσαβόνας, δηλαδή της εγγύτητας, της διαφάνειας σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης (διαδικασία λήψης αποφάσεων, διοικητική και οικονομική διαφάνεια, εκλογικές διαδικασίες, συμμετοχή κοινωνίας των πολιτών, δημόσια ηθική αιρετών και προσωπικού της αυτοδιοίκησης), της εξωστρέφειας, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της συμμετοχικής δημοκρατίας αλλά και της εμβάθυνσης” (Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2010).

Με τον Καλλικράτη παρατηρείται η μεταφορά των αρμοδιοτήτων εκπαίδευσης, πρόνοιας, υγείας, απασχόλησης κα από τις Νομαρχίες στους Δήμους, ενώ στις Περιφέρειες ανατέθηκε η διεκπεραίωση των έργων υποδομής, ώστε να χαρακτηριστεί η εφαρμογή του Προγράμματος Καλλικράτης ως μια ανεπανάληπτη ένδειξη εμπιστοσύνης του κράτους προς τους Έλληνες πολίτες. Σκοπός των μεταρρυθμίσεων ήταν η καταπολέμηση του συγκεντρωτισμού των εξουσιών της κεντρικής διοίκησης, της επικάλυψης αρμοδιοτήτων, του κατακερματισμού των οργανωτικών δυνατοτήτων των ΟΤΑ και της κατασπατάλησης οικονομικών κονδυλίων από τον κρατικό προϋπολογισμό (ΥΠΕΣΑΗΔ, 2010).

Οι μεταρρυθμίσεις εκτός των άλλων καθορίζουν τη σύσταση των Δήμων, όπου λαμβάνονται υπόψη πληθυσμιακές και γεωγραφικές υφιστάμενες συνθήκες, τη συγκρότησή τους σε δημοτικές ενότητες, τοπικές και δημοτικές κοινότητες, τη θέσπιση δημοτικών και τοπικών συμβουλίων, οικονομικής, εκτελεστικής επιτροπής και επιτροπής ποιότητας ζωής, την ανάδειξη της δημοτικής παράταξης που λαμβάνει την πλειοψηφία (50+1) των ψήφων, την επιμήκυνση της θητείας της και τη θεσμοθέτηση του ασυμβίβαστου σε δήμου άνω των 10.000 κατοίκων (Αιτιολογική έκθεση του Ν.3852/2010).

Ενδεικτικά παραδείγματα δομών, που ενσωματώνουν στην λειτουργία τους αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι (ν.3850/2010):

- Η Οικονομική Επιτροπή: Με το νόμο «Καλλικράτη», η Δημαρχιακή Επιτροπή μετονομάζεται σε Οικονομική Επιτροπή, αναβαθμίζεται ως προς τις λειτουργίες οικονομικού ελέγχου, τακτικής παρακολούθησης και υλοποίησης του προϋπολογισμού, με βασική

αποστολή την παρακολούθηση και των έλεγχου των οικονομικών του Δήμου (άρθρο 72 παρ. 1 ν.3850/2010).

- Η Επιτροπή Ποιότητας ζωής: Στους δήμους άνω των 10.000 κατοίκων, συστήνεται Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, η οποία είναι «αποφασιστικό και εισηγητικό όργανο άσκησης αρμοδιοτήτων του Δήμου που σχετίζονται με την ποιότητα ζωής, την χωροταξία, την πολεοδομία και την προστασία του περιβάλλοντος με κεντρικό γνώμονα την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και εν γένει την εξυπηρέτηση των ατόμων με αναπηρίες» (άρθρο73 παρ.1 ν. 3850/2010).
- Η Επιτροπή Διαβούλευσης: θα γίνει εκτενή αναφορά παρακάτω στο κεφάλαιο για την εμπλοκή των πολιτών
- Ο Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχείρησης: Ο συμπαραστάτης δέχεται καταγγελίες άμεσα θιγόμενων πολιτών και επιχειρήσεων για κακοδιοίκηση των υπηρεσιών του δήμου, των νομικών προσώπων και των επιχειρήσεων του και διαμεσολαβεί προκειμένου να επιλυθούν τα σχετικά προβλήματα, ενώ είναι υποχρεωμένος να απαντά εγγράφως και ηλεκτρονικά εντός 20 ημερών (άρθρο 77 παρ.3). Ο συμπαραστάτης μπορεί επίσης να προβαίνει στην διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της δημοτικής διοίκησης και των σχέσεων της με το κοινό, τόσο στο πλαίσιο της ετήσιας έκθεσής του, όσο και επ' ευκαιρία σημαντικών προβλημάτων κακοδιοίκησης που ο ίδιος εντοπίζει. Στην τελευταία αυτή περίπτωση, οι ειδικές προτάσεις του συμπαραστάτη υποβάλλονται στον Δήμαρχο και κοινοποιούνται στο Δημοτικό Συμβούλιο και στον γενικό γραμματέα του Δήμου. Τόσο η ετήσια έκθεση όσο και οι ειδικές προτάσεις του συμπαραστάτη αναρτώνται υποχρεωτικά στην ιστοσελίδα του δήμου με φροντίδα των δημοτικών υπηρεσιών (άρθρο 77 παρ. 5).

Επιπρόσθετα, με τον “Καλλικράτη” προωθήθηκε η οργάνωση του αναπτυξιακού σχεδιασμού των δήμων με την σύνταξη τεχνικών δελτίων, εκπόνηση μελετών επιπτώσεων, πραγματοποίηση αναλύσεων SWOT και αναλύσεων κινδύνου κ.λπ. και η υποχρέωση (άρ. 266-267) να εκπονήσουν Ετήσια Προγράμματα Δράσης, ως εξειδικεύσεων των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού στο πρώτο τρίμηνο κάθε έτους (Headway, 2012).

Πρόσφατα, ψηφίστηκε ο ν.4555/2018 “Κλεισθένης Ι” με τον οποίο ως εκλογικό σύστημα καθιερώνεται η απλή αναλογική, αντιπεριφερειάρχες και αντιδήμαρχοι θα ορίζονται από όλες τις παρατάξεις που θα συναποτελούν τις περιφερειακές και δημοτικές αρχές,

αντίστοιχα, καθιερώνεται ενιαίο ψηφοδέλτιο για τους οικισμούς κάτω τω 500 κατοίκων, ενεργοποιούνται τα τοπικά δημοψηφίσματα, παρέχεται η δυνατότητα στους ΟΤΑ να συστήσουν και να συμμετάσχουν σε εταιρείες κοινής ωφέλειας, και συστήνεται διαρκής επιτροπή σε διυπουργικό επίπεδο με τη συμμετοχή της ΕΝΠΕ και της ΚΕΔΕ, με αντικείμενο την εξέταση των υπό κατάρτιση νομοσχεδίων στο θέμα της επικάλυψης αρμοδιοτήτων (ΦΕΚ Α'133/19.07.2018).

Όσον αφορά την συνεργασία μεταξύ όμορων δήμων είχε ήδη υιοθετηθεί στην Ελλάδα από τον ν. ΔΝΖ'/1912, που όμως δεν απόδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Το Σύνταγμα του 1975, με το άρθρο 102 παράγραφο τρίτα (3)51, «επέτρεπε ρητά την δημιουργία αναγκαστικών πλέον συνδέσμων ΟΤΑ», ο οποίος όμως δεν είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σύμφωνα με το άρθρο 105 του ν.3852/2010, σύνδεσμο μπορούν να συστήσουν με απόφαση των δημοτικών τους συμβουλίων και του περιφερειακού συμβουλίου ένας ή περισσότεροι δήμοι και η περιφέρεια στην οποία έχουν την έδρα τους οι δήμοι αυτοί. Ο σύνδεσμος αυτός ονομάζεται διαβαθμικός. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε και την δημιουργία ορισμένων νέου τύπου «συνεργατικών» σχημάτων (Κοιν.Σ.Επ.) που στόχο έχουν τη μείωση του κόστους λειτουργίας των δήμων και την διάδοση και εμπέδωση της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, σύμφωνα πάντα με τις προϋποθέσεις του νόμου 4430/2016(ΦΕΚ Α' 205/31-10-2016).

Εικόνα 2.6 ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε.

Τομέας:	Περιβάλλον
Αναθέτουσα Αρχή:	ΔΙΑΔΥΜΑ ΑΕ
Έγκριση ΔΕΣΔΙΤ:	02.08.2007
Τρέχουσα Κατάσταση:	Σε λειτουργία
Προϋπολογισμός Έργου:	49 000 000 €
Συγχρηματοδότηση:	JESSICA
Διάρκεια Σύμβασης:	27 έτη
Οριστικός Ανάδοχος :	ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ - ΗΛΕΚΤΩΡ
Ημερομηνία έκδοσης ΑΕΠΟ:	01.12.2014
Ημερομηνία Υπογραφής:	10.06.2015
Προϋπολογισμός Ανάπτυξης Έργου:	49 000 000 €
Ιδία Κεφάλαια:	18 000 000 €
Δανεισμός:	31 000 000 €
Τύπος έργου:	Πληρωμές διαθεσιμότητας
Είδος διαγωνιστικής διαδικασίας:	Κλειστή Διαγωνιστική Διαδικασία
Ημερομηνία Προκήρυξης:	05.01.2011
Διάρκεια Κατασκευής:	2
Διάρκεια λειτουργίας:	25
Χρηματοδότηση Έργου:	EIB – National Bank of Greece (JESSICA)-National Bank of Greece

Πηγή: www.sdit.mnec.gr, 2018

Εκτός των όσων έχουν ήδη αναφερθεί, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης ακολουθώντας τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης προχώρησαν και σε Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα και έχουν γίνει κάποιες αξιόλογες προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ΣΔΙΤ αποτελεί η Ανώνυμη Εταιρία Διαχείρισης Απορριμμάτων Δυτικής Μακεδονίας (ΔΙΑΔΥΜΑ ΑΕ), η οποία έχει ως Κύριο αντικείμενο τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη λειτουργία του ΟΣΔΑ της Δυτικής Μακεδονίας, σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης του 1995. Μέτοχοι της εταιρίας είναι : Οι Δήμοι Γρεβενών, Καστοριάς, Φλώρινας, Κοζάνης & Πτολεμαΐδας και οι Τοπικές Ενώσεις Δήμων & Κοινοτήτων (ΤΕΔΚ) των τεσσάρων Νομών της Δυτικής Μακεδονίας (<http://www.diadyma.gr/>).

2.2.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία των εκθέσεων του γενικού επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης, οι Ο.Τ.Α. αποτελούν έναν «προνομιακό» χώρο εμφάνισης φαινομένων κακοδιοίκησης και μη τήρησης των νόμιμων διαδικασιών, τα οποία οδηγούν νομοτελειακά σε ποικίλα φαινόμενα διαφθοράς (www.gedd.gr). Η Διαφάνεια και λογοδοσία επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό με το πρόγραμμα Δι@ύγεια το οποίο εισάγει την υποχρεωτική ανάρτηση όλων των πράξεων της διοίκησης που μπορούν να δημοσιευθούν, στο διαδίκτυο, προκειμένου να αποκτήσουν εκτελεστότητα (ν.3861/2010).

Με τον ν.3230/2004 «Διοίκηση Μέσω Στόχων και μέτρηση της αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα», ορίζεται, σύμφωνα με το άρθρο 1, η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση αυτών των επιδιώξεων, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο ιεραρχίας. Οι προϊστάμενοι και υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Βέβαια στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι η διοίκηση με στόχους βάσει του νόμου Καλλικράτη και της μετέπειτα νομοθεσίας, εξαιρεί την τοπική κυβέρνηση, για να συμπεριληφθεί αυτή ξανά με τον νόμο 4369/2916.

Ο νόμος 4369/2016 μεταξύ άλλων θεσμοθετεί το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών και αναμορφώνει τα συστήματα αξιολόγησης, στοχοθεσίας και επιλογής προϊσταμένων. Επιπρόσθετα, η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 αναπτύχθηκε σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα δράσεων, ως εξής: α) Διοικητικές Δομές και Εργαλεία, β) Διοικητικές Λειτουργίες και Διαδικασίες, γ) Ανθρώπινο Δυναμικό, δ) Ενίσχυση Διαφάνειας, Λογοδοσίας και Ανοικτής Διακυβέρνησης και με το ν.4354/2015 θεσπίστηκε ένα νέου συστήματος αμοιβών με βάση πέραν της δημοσιονομικής προσαρμογής, την ισότητα, την αξιοκρατία και τη διαφάνεια, αλλά και τη θέσπιση σημαντικών κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα (ν. 4354/2015), η ψήφιση του ν. 4440/2016 για τη δημιουργία ενός Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) για τους δημόσιους υπαλλήλους, υποστηριζόμενου από ψηφιακές εφαρμογές και διαφανείς διαδικασίες (dimosio2020.gov.gr).

Ενδεικτικά παρακάτω θα γίνει μία σύντομη αναφορά στους θεσμούς που θεσπίστηκαν για την εξάλειψη της διαφθοράς και την ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης (νόμος “Καλλικράτης”, όπως αυτός τροποποιήθηκε από το νόμο “Κλεισθένη Ι):

- Αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας, της οποίας προϊστάται ο Ελεγκτής Νομιμότητας. Για την εποπτεία και τον πειθαρχικό έλεγχο ιδρύεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην έδρα κάθε αποκεντρωμένης διοίκησης μία αυτοτελής υπηρεσία εποπτείας Ο.Τ.Α., η οποία αποτελεί αποκεντρωμένη υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.), που υπάγεται απευθείας στον εν λόγω υπουργό και συγκροτείται από νομικούς. Οι αποφάσεις των συλλογικών οργάνων των δήμων και των περιφερειών αποστέλλονται υποχρεωτικά για έλεγχο νομιμότητας στην αυτοτελή υπηρεσία εποπτείας των Ο.Τ.Α. εφόσον, μεταξύ άλλων, αφορούν: α)ρυθμίσεις κανονιστικού περιεχομένου, β)την ανάθεση έργων, υπηρεσιών, μελετών και προμηθειών αν το τίμημα υπερβαίνει το ποσό των 60.000€ χωρίς ΦΠΑ, γ)την αγορά και εκποίηση, λόγω πώλησης ή δωρεάς, κατά κυριότητα ακινήτων δ)την κήρυξη αναγκαστικών απαλλοτριώσεων, κ.ά.. Η υπηρεσία αυτή εκτός από τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των Ο.Τ.Α., είναι αρμόδια και για τον πειθαρχικό έλεγχο των αιρετών, σύμφωνα με το άρθρο 102, παράγραφος 4, του συντάγματος, και μπορεί να εκδίδει οδηγίες αυτεπάγγελτα, με σκοπό τη διασφάλιση της νομιμότητας στη δράση τους (άρθρα 214-237 ν.3850/2010, όπως τροποποιήθηκε από το ν. “Κλεισθένης Γ”).
- Επιτροπή Συντονισμού και Ελέγχου Εποπτείας Ο.Τ.Α. κύρια αποστολή της οποίας είναι ο περιοδικός έλεγχος του επιπέδου συμμόρφωσης των Ο.Τ.Α., η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του μηχανισμού εποπτείας, η αμοιβαία ενημέρωση όλων των διοικητικών και δικαστικών φορέων για τα θέματα αρμοδιότητάς τους που αφορούν την Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς και η εν γένει παρακολούθηση και η μέριμνα για τη διαρκή αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας της κρατικής εποπτείας επί των Ο.Τ.Α.(άρθρο 115 ν4555/2018).
- Συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης, που αναφέραμε παραπάνω, θεσπίζεται ως αντίδοτο στα προβλήματα κακοδιοίκησης στους δήμους, τα παράπονα αρκετών πολιτών για μεροληψία και επιλεκτική πρόσβαση στα κέντρα αποφάσεων των δημοτικών αρχών τη διασφάλιση της αμεροληψίας των δημοτικών αρχών, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθώς και την αποσυμφόρηση του δημάρχου και άλλων

αιρετών οργάνων του δήμου από την ασφυκτική και, αρκετά συχνά, παραλυτική, συσσώρευση αιτημάτων και παραπόνων των πολιτών (“Αιτιολογική Έκθεση Καλλικράτη”, 2010)

2.2.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

«Η ελληνική δημόσια διοίκηση λόγω της αποσπασματικής πολιτικής στο χώρο της ψηφιακής τεχνολογίας δεν μπόρεσε να προσαρμόσει τη λειτουργία της στις προδιαγραφές που επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.» Βέβαια τα τελευταία 20 χρόνια έχουν γίνει σημαντικές επενδύσεις μέσω των συγχρηματοδοτούμενων ευρωπαϊκών προγραμμάτων (Ε.Π. «Κλεισθένης», του Β'Κ.Π.Σ, Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας», του Γ'Κ.Π.Σ, Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» και «Ψηφιακή Σύγκλιση» του Ε.Σ.Π.Α.) για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Οι επενδύσεις αυτές αν κι έχουν οδηγήσει σε σημαντικό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης εντούτοις απαιτείται ακόμη αρκετός δρόμος σε σχέση με τον αντίστοιχο σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

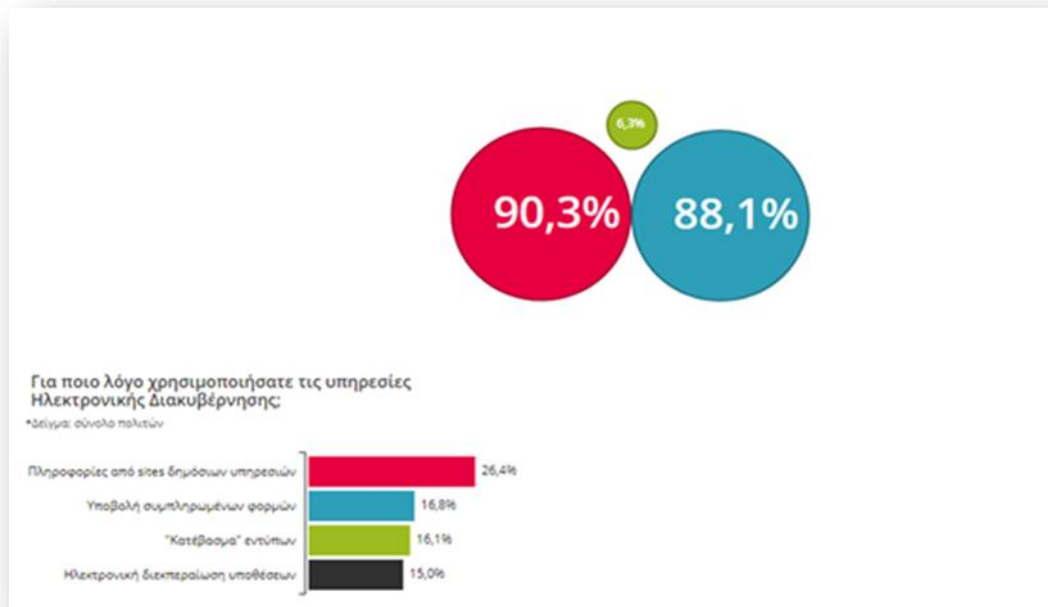
Το Μάρτιο του 2005 συστήνεται το Συμβούλιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με σκοπό τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Θα συντονίζει δράσεις, που περιλαμβάνονται σε διάφορα ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα όπως: ΠΟΛΙΤΕΙΑ-ΘΗΣΕΑΣ-ΣΥΖΕΥΞΙΣ, Κ.τ.Π, ETEN, IST, IDA.

Με το ν.3731/2008 δημιουργείται το «Ελληνικό πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», σύμφωνα με το οποίο οι δημοτικές υπηρεσίες προσφέρουν την δυνατότητα σε πολίτες και επιχειρήσεις να πληρώνουν δημοτικά τέλη και φόρους, να διαχειρίζονται τα δημοτικά τους μητρώα, να εκδίδουν πιστοποιητικά, βεβαιώσεις και άδειες, καθώς και να έχουν πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών σε θέματα περιβάλλοντος, υγείας, πολιτισμού και αθλητισμού.

Όσον αφορά την μηχανοργάνωση των υπηρεσιών των Ο.Τ.Α, αυτή ξεκίνησε με το πρόγραμμα «Ι. Καποδίστριας». Ήταν ένα πρόγραμμα χρηματοδοτούμενο από το Ε.Τ.Π.Α και το Κοινοτικό πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ», το οποίο συνεχίστηκε και συνδέθηκε αργότερα με τις επιμέρους δράσεις των προγραμμάτων ‘Καποδίστριας ΙΙ’, «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» και με το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση», & «Διοικητική Μεταρρύθμιση». Αποσκοπούσε στη διαλειτουργικότητα των Ο.Τ.Α σε ένα ευρύτερο δίκτυο της Δημόσιας Διοίκησης και τον

ποιοτικό προσανατολισμό τους στην βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη. Βασικός στόχος της ήταν η υποστήριξη των τοπικών δημόσιων πολιτικών, από τη διάγνωση των προβλημάτων μέχρι το σχεδιασμό ολοκληρωμένων παρεμβάσεων.

Εικόνα 2.7 Χρήση Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης





Πηγή: icteval.ktpae.gr, 2018

Παράδειγμα καλής πρακτικής είναι η Πύλη «ΕΡΜΗΣ» αποτελεί την Κεντρική Διαδικτυακή Πύλη της δημόσιας διοίκησης, παρέχοντας μεταξύ άλλων στους πολίτες και τις επιχειρήσεις πληροφόρηση, ηλεκτρονικές υπηρεσίες και παροχή πιστοποιητικών τα οποία παραδοσιακά εκδίδονται από τους κατά τόπους Δήμους και ΚΕΠ, ενώ υπάρχει πρόβλεψη και για την δημιουργία ενός πλήρως “Ψηφιακού ΚΕΠ” (www.digitalplan.gov.gr).

Εικόνα 2.8 Διαχωρισμός Υπηρεσιών "Ερμή"

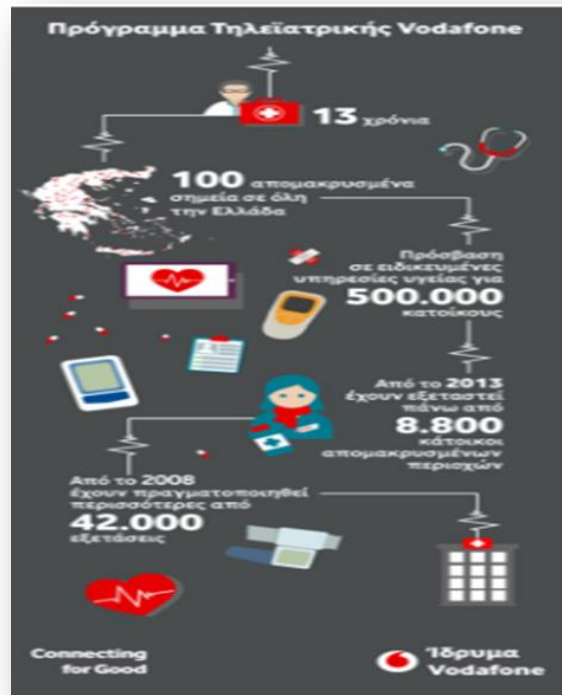
Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΡΜΗ χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Κατηγορία 01 >>	Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες - Όχι άμεση παραλαβή αποτελέσματος Εδώ υποβάλετε ηλεκτρονικές αιτήσεις για υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, παραλαμβάνοντας το αποτέλεσμα (πιστοποιητικό, βεβαίωση, κλπ) είτε από την ηλεκτρονική σας θυρίδα είτε από το ΚΕΠ που δηλώνετε κατά την υποβολή της αίτησης.
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Κατηγορία 02 >>	Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες - Άμεση παραλαβή αποτελέσματος Εδώ υποβάλετε ηλεκτρονικές αιτήσεις για υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, παραλαμβάνοντας άμεσα το αποτέλεσμα (πιστοποιητικό, βεβαίωση, κλπ) στην ηλεκτρονική σας θυρίδα.

Πηγή: www.ermis.gov.gr, 2018

Παράδειγμα καλής πρακτικής είναι και το Πρόγραμμα τηλεϊατρικής της Vodafone στο οποίο συμμετέχει το Διαδημοτικό Δίκτυο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης Ο.Τ.Α. ως πρόγραμμα τηλεϊατρικής απομακρυσμένων περιοχών της χώρας, το οποίο εγκαινιάζει έναν κύκλο ψηφιακών σταδίων για την Τ.Α. που συνεχίζεται με το πρόγραμμα «Ψηφιακός Δήμος» και «Ψηφιακή Αυτοδιοίκηση» (www.vodafone.gr).

Εικόνα 2.9 Πρόγραμμα Τηλεϊατρικής



Πηγή: www.vodafone.gr, 2018

Εικόνα 2.10 Εφαρμογή E-POLIS KEDA



Πηγή: play.google.com, 2018

Τέλος, αρκετοί δήμοι έχουν προχωρήσει στη δημιουργία εφαρμογών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών τους. Ενδεικτικό παράδειγμα καλής πρακτικής με ευρεία χρήση των ΤΠΕ είναι ο Δήμος Αμαρουσίου, όπου με την εφαρμογή “e-Polis KEDA” προβαίνει σε ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τον Πολιτισμό, τον Αθλητισμό και τις Δραστηριότητες του Δήμου Αμαρουσίου και τις αρμόδιες Υπηρεσίες του (play.google.com).

2.2.4 ΕΜΠΛΟΚΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Πρώιμες ανεπιτυχείς προσπάθειες εμπλοκής των πολιτών στη λήψη αποφάσεων εμφανίζονται στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όπου με τον ν.1270/82 θεσπίστηκαν τα Συνοικιακά Συμβούλια ΟΤΑ, ενώ σε δήμους που είχαν λιγότερο από 10,000 κατοίκους ο δήμαρχος είχε την δυνατότητα για κάποια σοβαρά θέματα να συγκαλέσει την τοπική λαϊκή συνέλευση. Υπήρξαν και κάποιες περιπτώσεις που έγιναν άτυπα τοπικά δημοψηφίσματα (ΙΤΑ, 2009).

Με την κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006) αποτυπώθηκε σε θεσμικό επίπεδο, η συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων. Στο έκτο μέρος του γίνεται ρητή αναφορά στην τοπική δημοκρατία με την προώθηση της λαϊκής συμμετοχής στις τοπικές υποθέσεις, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μέσω τοπικών δημοψηφισμάτων, οργανωμένων παρεμβάσεων, αλλά και μέσω της προώθησης δράσεων ενίσχυσης της διαφάνειας. Επίσης ενθαρρύνεται η καθιέρωση Χάρτας με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις δημοτών και κατοίκων, η κατάρτιση οδηγού του δημότη με τις διαδικασίες, τους όρους και τις προϋποθέσεις παροχής δημοτικών και κοινοτικών υπηρεσιών, αξιοποιείται η Κοινωνία της Πληροφορίας, ο θεσμός της Κοινωνικής Εργασίας και οι αρχές του εθελοντισμού. Επιπλέον, προβλέπεται η διαδικασία της διαβούλευσης με την τοπική κοινωνία, όπως είναι η κατάρτιση των επιχειρησιακών προγραμμάτων των δήμων, όπου καθορίζεται η αναπτυξιακή στρατηγική σε επίπεδο τετραετίας (Παπαηλίας, 2015)

Οι ρυθμίσεις που περιέχονται στο νόμο Καλλικράτη, όπως αυτός τροποποιήθηκε από το ν.4555/2018, επεκτείνουν τη συνεργασία των αιρετών αρχών με τους φορείς της κοινωνίας των πολιτών, την εξωστρέφεια και τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων με θεσμούς

όπως η επιτροπή διαβούλευσης. Η ενσωμάτωση των νέων αρχών δημοκρατικής διακυβέρνησης οδηγεί στην αναβαθμισμένη συμμετοχή του πολίτη, στη διαβούλευση πριν τη λήψη των αποφάσεων, στη διαφανή άσκηση της εξουσίας και στην υποχρεωτική λογοδοσία όποιου ασκεί δημόσια εξουσία και επιβάλλει την επαναξιολόγηση των δημοτικών θεσμών διακυβέρνησης, την αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό τους αλλά και την αποκεντρωμένη διάρθρωσή τους, ώστε να επιτρέπουν την αμεσότερη και αποτελεσματικότερη συμμετοχή και εξυπηρέτηση του δημότη. Αυτές οι νέες, λιγότερες αλλά ενισχυμένες δομές, μπορούν να εντάξουν καλύτερα στον τρόπο λειτουργίας τους τις βασικές αρχές της Συνθήκης της Λισσαβόνας (Εισηγητική έκθεση Καλλικράτη, 2010).

Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης (άρθρο 76 ν3852/2010, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 78 του ν.4555/2018): Στους Δήμους με πληθυσμό άνω των πέντε χιλιάδων (5.000) κατοίκων συγκροτείται Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης (άρθρο 76 παρ.1), με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου. Και σε μικρότερους δήμους, τα δημοτικά συμβούλια έχουν την ευχέρεια να συγκροτήσουν, εφόσον λάβουν σχετική απόφαση, αυτό το όργανο. Η διάρκεια της θητείας του θεσμού ακολουθεί τη θητεία των δημοτικών αρχών. Στην Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης προεδρεύει ο Πρόεδρος του Δημοτικού Συμβουλίου. Στις συνεδριάσεις της Επιτροπής καλούνται υποχρεωτικά και συμμετέχουν χωρίς δικαίωμα ψήφου μεταξύ άλλων και ο Δήμαρχος, οι αντιδήμαρχοι, οι πρόεδροι των ΝΠΙ του δήμου κ.ά. (άρθρο 76 παρ.1).

Οι αρμοδιότητες της δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης είναι κυρίως συμβουλευτικές και γνωμοδοτικές και ορίζονται από το άρθρο 76 παρ. 2, όπως αυτό τροποποιήθηκε από το ν. 4555/2018. Οι συνεδριάσεις της είναι δημόσιες, μετά από πρόσκληση του προέδρου της. Η διατύπωση γνώμης από τη δημοτική επιτροπή διαβούλευσης, πάντως, δεν αποκλείει την παράλληλη ηλεκτρονική διαβούλευση με τους πολίτες, μέσω διαδικτύου (άρθρο 76 παρ. 2). Τέλος μπορεί να εισηγείται στο δημοτικό συμβούλιο τη διεξαγωγή τοπικού δημοψηφίσματος (άρθρο 78 παρ2.ε'ν.4555/2018).

Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχείρησης: Ο συμπαραστάτης δέχεται καταγγελίες άμεσα θιγόμενων πολιτών και επιχειρήσεων για κακοδιοίκηση των υπηρεσιών του δήμου, των νομικών προσώπων και των επιχειρήσεων του και διαμεσολαβεί προκειμένου να επιλυθούν τα σχετικά προβλήματα, ενώ είναι υποχρεωμένος να απαντά εγγράφως και ηλεκτρονικά εντός 20 ημερών (άρθρο 77 παρ.3). Ο συμπαραστάτης λειτουργεί στην ουσία ως διαμεσολαβητής, με στόχο την εξεύρεση λύσης. Δεν λειτουργεί ως εκπρόσωπος του Δήμου ή του Δημότη αλλά ως ανεξάρτητη αρχή που προσπαθεί να βρει μια συμβιβαστική λύση κοινά

αποδεκτή από τα αντιμαχόμενα μέρη. Για αυτό και πρέπει να είναι ένα όργανο ανεξάρτητο και ουδέτερο. Ο συμπαραστάτης μπορεί επίσης να προβαίνει στην διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της δημοτικής διοίκησης και των σχέσεων της με το κοινό, τόσο στο πλαίσιο της ετήσιας έκθεσής του, όσο και επ' ευκαιρία σημαντικών προβλημάτων κακοδιοίκησης που ο ίδιος εντοπίζει.. Τόσο η ετήσια έκθεση όσο και οι ειδικές προτάσεις του συμπαραστάτη αναρτώνται υποχρεωτικά στην ιστοσελίδα του δήμου με φροντίδα των δημοτικών υπηρεσιών (ΦΕΚ Α' 133/19.07.2018).

Τοπικά δημοψηφίσματα: Με τον «Κλεισθένη Ι» θεσμοθετείται το δημοτικό και περιφερειακό δημοψήφισμα, ως εξέλιξη του τοπικού δημοψηφίσματος, όπως ορίζεται συναφώς στο άρθρο 216 του Κ.Δ.Κ. Το δημοψήφισμα μπορεί να έχει αποφασιστικό ή συμβουλευτικό χαρακτήρα και μπορεί να προκηρύσσεται για κάθε θέμα, εκτός από ζητήματα σχετικά με την εθνική ασφάλεια, την εξωτερική πολιτική, τη μεταναστευτική πολιτική, την ερμηνεία και εφαρμογή διεθνών συνθηκών, ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα, την ελευθερία της θρησκευτικής συνείδησης και λατρείας ή τη θεσμική οργάνωση όλων των γνωστών θρησκειών. Επίσης δημοψήφισμα δεν προκηρύσσεται για θέματα δημοσιονομικής διαχείρισης του οικείου Ο.Τ.Α., επιβολής τελών, ανακαθορισμού του αριθμού και των ορίων των δήμων, των κοινοτήτων, των περιφερειών και των περιφερειακών ενοτήτων της χώρας(άρθρα 113 επ. Ν. 4555/2018).

2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕΣΩ ΔΕΙΚΤΩΝ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε μία προσπάθεια να παρουσιαστεί εκτενώς το κατά πόσο χρησιμοποιήθηκαν οι αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης Α βαθμού στην Ιταλία και την Ελλάδα, με σκοπό την επίτευξη της πολυπόθητης διοικητικής σύγκλισης. Από την ανάλυση των δύο χωρών που προηγήθηκε εξάγουμε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία αποτυπώνονται στους κάτωθι πίνακες:

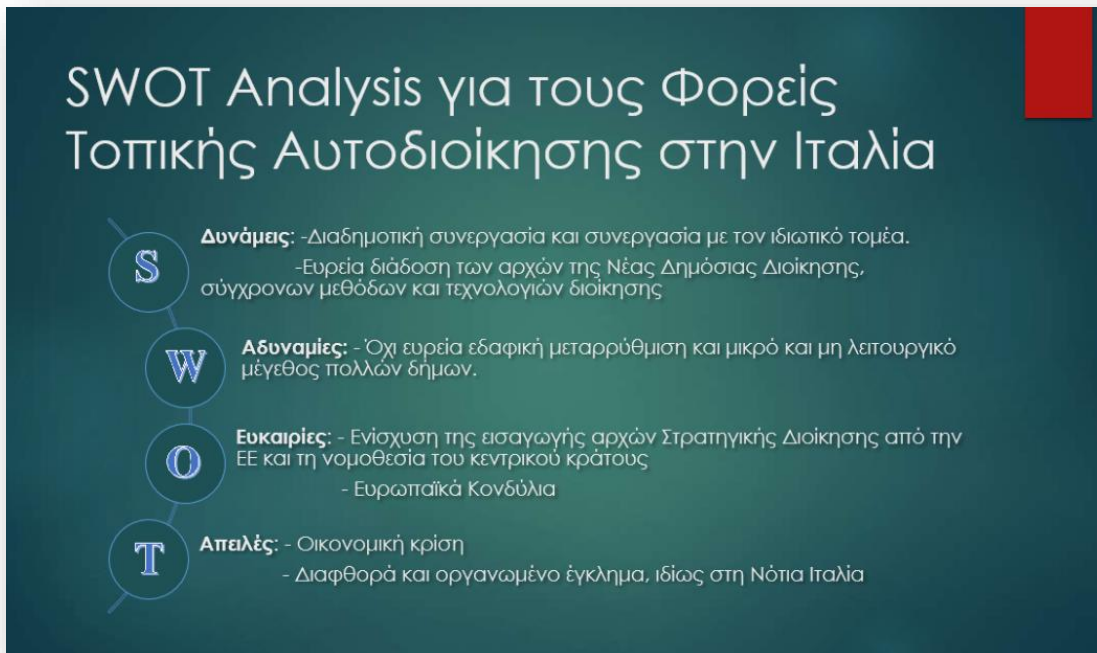
Πίνακας 2.1. Σύγκριση Χαρακτηριστικών Χωρών Μελέτης



Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

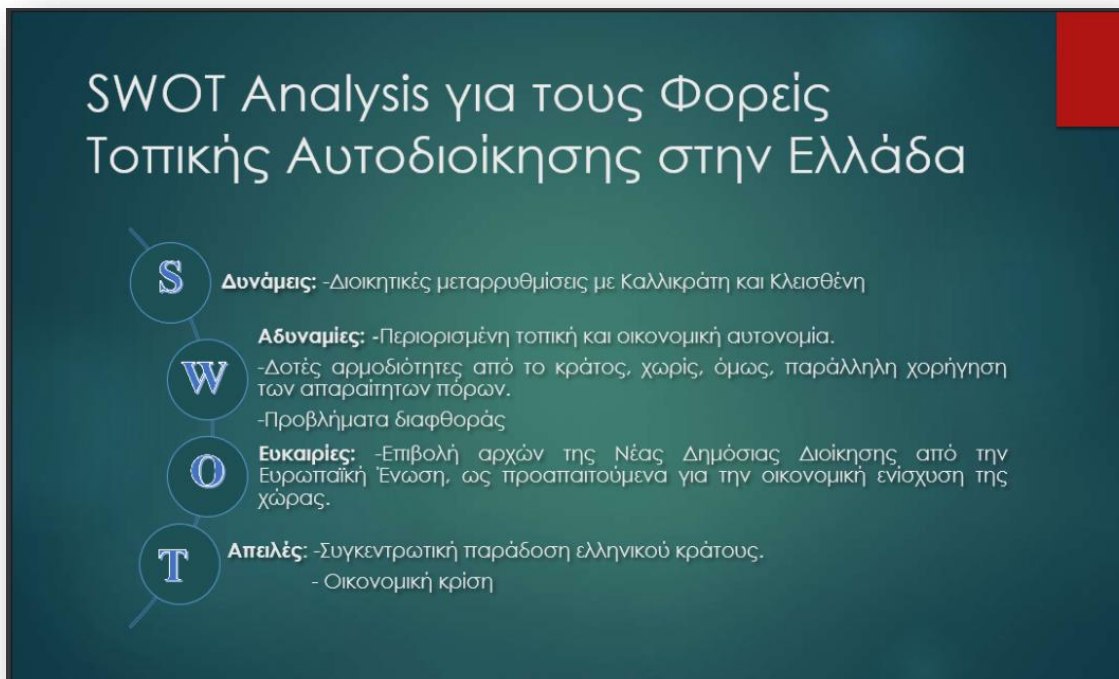
Κατανοούμε ότι οι δύο χώρες μελέτης παρουσιάζουν τόσο δυνάμεις και ευκαιρίες όσο και αδυναμίες και απειλές ως προς την επιτυχή υιοθέτηση αρχών στρατηγικής διοίκησης στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης τους. Για την καλύτερη συστηματοποίηση τους θα προβούμε σε μία SWOT Ανάλυση των δύο χωρών. Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Πίνακας 2.2. SWOT Analysis για τους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ιταλία



Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Πίνακας 2.3. SWOT Analysis για τους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα



Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Στο σημείο αυτό θεωρούμε καλό η σύγκριση των δύο χωρών να επεκταθεί και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, ώστε να παρατηρήσουμε τη θέση λαμβάνουν στο παγκόσμιο και ευρωπαϊκό γίγνεσθαι. Από το 1996 λειτουργεί το πρόγραμμα Worldwide Governance Indicators (WGI), το οποίο υποστηρίζεται από την Παγκόσμια Τράπεζα και είναι ένα ερευνητικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη των διακρατικών δεικτών διακυβέρνησης. Οι δείκτες βασίζονται σε μεταβλητές που προέρχονται από 31 διαφορετικές πηγές δεδομένων, καταγράφοντας τις αντιλήψεις διακυβέρνησης που παράγονται από διάφορα ινστιτούτα έρευνας, ομάδων προβληματισμού, ΜΚΟ, επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα, διεθνών και δημόσιων οργανισμών (Kaufmann *et al.*, 2010).

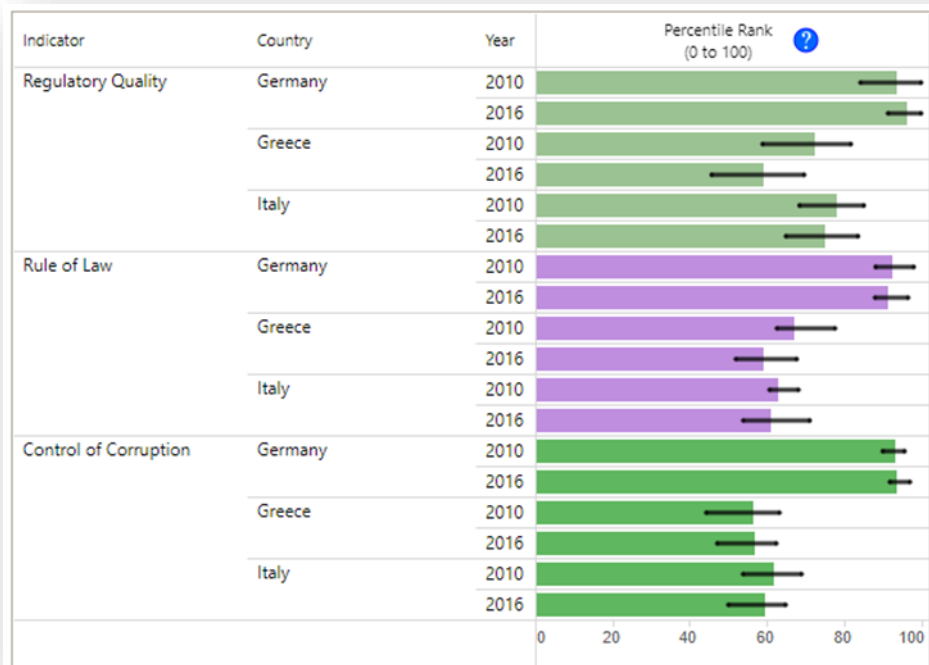
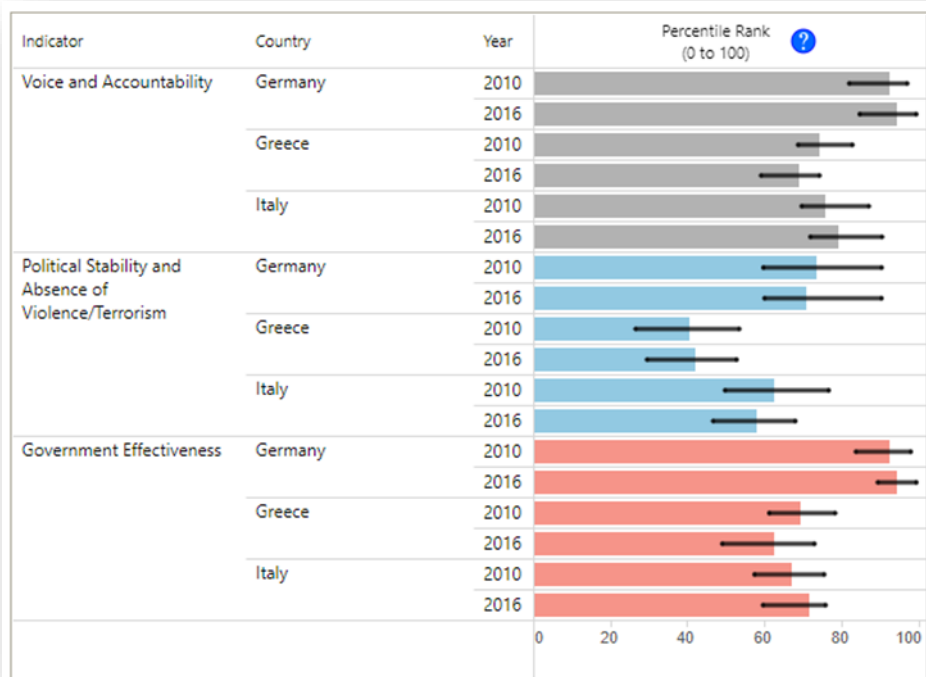
Εικόνα 2.11 Οι βασικοί τομείς της διακυβέρνησης με τους αντίστοιχους δείκτες WGI ανά τομέα

ΤΟΜΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ
Οι διαδικασίες επιλογής, ελέγχου και αντικατάστασης όσων κατέχουν θέσεις εξουσίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Φωνή και Λογοδοσία • Πολιτική Σταθερότητα και Απουσία Βίας/Τρομοκρατίας
Η ικανότητα των κυβερνήσεων να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν ορθές και συνετές πολιτικές	<ul style="list-style-type: none"> • Κυβερνητική Αποτελεσματικότητα • Ποιότητα Ρυθμιστικών Παρεμβάσεων
Ο σεβασμός των θεσμών που διέπουν τις μεταξύ τους οικονομικές και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, τόσο από την πλευρά του κράτους όσο και από την πλευρά των πολιτών	<ul style="list-style-type: none"> • Κράτος Δικαίου • Έλεγχος της Διαφθοράς

Πηγή: Kaufmann *et al.*, 2010

Με την εφαρμογή των Παγκόσμιων Δεικτών Διακυβέρνησης του Ινστιτούτου της Παγκόσμιας Τράπεζας (WGI), είναι δυνατή η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών σχετικά με τις παρεχόμενες από την κεντρική και τοπική αυτοδιοίκηση υπηρεσίες, της Ιταλίας, της Ελλάδας και μίας χώρας «πρότυπο» του Ευρωπαϊκού Βορρά, της Γερμανίας. Η χρονική περίοδος που θα αναλυθεί είναι από το 2010 έως το 2016 (στοιχεία για το 2017 θα είναι διαθέσιμα στον σχετικό ιστότοπο τέλη Σεπτεμβρίου 2018). Επιλέχθηκε το διάστημα αυτό, καθώς ενώ στην Ιταλία οι αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης εφαρμόστηκαν από τη δεκαετία του 1990, στην Ελλάδα έλαβαν εκτεταμένη εφαρμογή μόλις το 2010 με τον «Καλλικράτη».

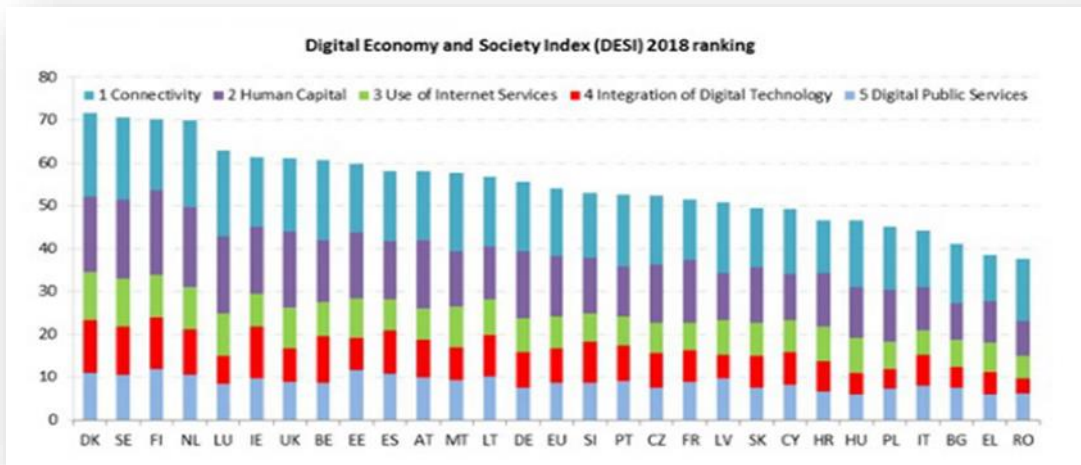
Εικόνα 2.12 World Government Indicators για την Ελλάδα, την Ιταλία και τη Γερμανία, το διάστημα 2010-2016



Πηγή: info.worldbank.org, 2018

Αρχικά, παρατηρούμε ότι με μόνη εξαίρεση το δείκτη «Πολιτική Σταθερότητα και Απουσία Βίας/Τρομοκρατίας, όπου η Ελλάδα βρίσκεται αρκετά πίσω από την Ιταλία, η Ιταλία διατηρεί ένα προβάδισμα περίπου 20 ποσοστιαίων θέσεων από την Ελλάδα ενώ η Γερμανία . Όσον αφορά το δείκτη «Φωνή και Λογοδοσία» , ο οποίος μετρά το βάθος και την ωριμότητα της δημοκρατίας της κάθε χώρας, η Ελλάδα ανάμεσα σε 215 χώρες καταλαμβάνει την 67η ποσοστιαία θέση, η Ιταλία την 44η θέση, ενώ η Γερμανία την 15η θέση. Ο δείκτης «Κυβερνητική Αποτελεσματικότητα», καταγράφει την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και υπηρεσιών τοπικής αυτοδιοίκησης, την ικανότητα των δημοσίων και δημοτικών λειτουργών και υπαλλήλων και το βαθμό της ανεξαρτησίας τους από πολιτικές πιέσεις, την ποιότητα του πολιτικού σχεδιασμού, όπως και την αξιόπιστη εφαρμογή του. Η Ελλάδα από την 66η θέση που κατείχε το 2010 ακολουθεί μία καθοδική πορεία καταλαμβάνοντας την 81η θέση, ενώ η Ιταλία αν και αυτή παρουσιάζει πτωτική τάση, καταλαμβάνει την 61η θέση. Η Γερμανία στον αντίστοιχο δείκτη καταλαμβάνει την 12η θέση. Όσον αφορά το δείκτη «Ποιότητα Ρυθμιστικών Παρεμβάσεων», το χάσμα είναι μεγαλύτερο με την Ελλάδα να βρίσκεται πίσω από την Ιταλία 34 ποσοστιαίες θέσεις ενώ η Γερμανία βρίσκεται εντός των 10 πρώτων χωρών παγκοσμίως, καταλαμβάνοντας την 8η θέση . Οι χαμηλές τιμές και των δύο χωρών του νότου αντικατοπτρίζουν την δυσπιστία των πολιτών ως προς τις μεταρρυθμιστικές ικανότητες των αντίστοιχων εθνικών και τοπικών διοικήσεων. Όσον αφορά το δείκτη «Έλεγχος της Διαφθοράς», οι τιμές είναι απογοητευτικές και για τις δύο χώρες του νότου, καθώς η Ελλάδα λαμβάνει την 98η θέση και η Ιταλία την 87η θέση ενώ η Γερμανία τη 13η θέση (govindicators.org).

Εικόνα 2.13 Κατάταξη χωρών ΕΕ με βάση τον δείκτη DESI



Πηγή: [Digitaleconomy-and-society-index-2018-report](#), 2018

Επιπρόσθετα, αρκετά απογοητευτική είναι η κατάσταση όσον αφορά την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τις δύο χώρες μελέτης, καθώς παρατηρούμε ότι αυτές καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις σύμφωνα με την «Έκθεση ψηφιακής προόδου της Ευρώπης (EDPR) για το 2018. Η έκθεση ψηφιακής προόδου της Ευρώπης (EDPR) παρακολουθεί την πρόοδο που έχουν σημειώσει τα κράτη μέλη ως προς την ψηφιοποίησή τους, συνδυάζοντας ποσοτικά στοιχεία από τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI)1 με ποιοτικές πληροφορίες σχετικά με τις ειδικές ανά χώρα πολιτικές. Η έκθεση διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια: 1 Συνδεσιμότητα: Σταθερά ευρυζωνικά δίκτυα, κινητές ευρυζωνικές επικοινωνίες, ταχύτητες και τιμές ευρυζωνικών συνδέσεων 2 Ανθρώπινο κεφάλαιο: Χρήση του διαδικτύου, βασικές και προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες 3 Χρήση του διαδικτύου: Χρήση από τους πολίτες του περιεχομένου, των επικοινωνιών και των επιγραμμικών συναλλαγών 4 Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας: Ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων και ηλεκτρονικό εμπόριο 5 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες :Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Έκθεση ψηφιακής προόδου της Ευρώπης (EDPR) για το 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι η απάντηση στο κύριο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι ότι η επιδιωκόμενη ομοιομορφία στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των Φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης των διαφόρων κρατών μελών με την εφαρμογή των αρχών Στρατηγικής Διοίκησης δεν έχει επιτευχθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό και υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης προς τη κατεύθυνση αυτή. Η συγκριτική ανάλυση εφαρμογής των αρχών στρατηγικής διοίκησης στις δύο χώρες ανέδειξε τη δυστοκία καθιέρωσης ενός ενιαίου συστήματος στρατηγικής διοίκησης στους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Ευρωπαϊκού Νότου.

Κύρια επιδίωξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η καθιέρωση και επιβολή μίας κοινής κατεύθυνσης και στρατηγικής με σκοπό την αέναη ανάπτυξη της. Στο πλαίσιο αυτό σε όλα τα κράτη μέλη, όπως και στην Ιταλία και την Ελλάδα, γίνονται αξιόλογες προσπάθειες για ενίσχυση της δημοκρατικής νομιμοποίησης και της συμμετοχής των πολιτών, τη προώθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας, καθώς και σημαντικές μεταφορές αρμοδιοτήτων προς τη τοπική αυτοδιοίκηση. Η ταχύτητα, όμως, που οι Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενσωματώνουν τις αρχές της στρατηγικής διοίκησης στην εσωτερική τους λειτουργία διαφέρει ανάλογα με την ιστορική πορεία του κράτους-μέλους στο οποίο ανήκουν και τις πολιτικο-διοικητικές τους παραδόσεις, καθώς και το γενικότερο επίπεδο ανάπτυξης τους.

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι υπάρχει μία Ευρώπη «δύο ταχυτήτων», ακόμη και στον Ευρωπαϊκό Νότο, καθώς η Ελλάδα ασθμαίνει -παρά τις αξιόλογες προσπάθειες που καταβάλλει- να φτάσει την Ιταλία και να επιβεβαιώσει το ρητό «una faccia una razza» .

Βέβαια, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής ενός δημόσιου φορέα είναι μία απαιτητική διαδικασία, όπου κατά την διάρκεια της ένας φορέας τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να αντιμετωπίσει μία πληθώρα προβλημάτων και περιορισμών. Οι περιορισμοί αυτοί πηγάζουν από τον τρόπο που είναι οργανωμένος ο δημόσιος τομέας και από την αποστολή που καλείται αυτός να παίζει στην κοινωνία.

Ενδεικτικές προτάσεις, λοιπόν, για την επίτευξη της διοικητικής σύγκλισης στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των Φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης των χωρών μελέτης και

την ανατροπή των «χαμηλών» τους επιδόσεων στους World Governance Indicators, παρουσιάζονται στους παρακάτω δύο πίνακες:

Προτάσεις Βελτίωσης των Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις Αναλύσεις SWOT των χωρών μελέτης:

- **Δυναμική Στρατηγική (Συνδυασμός Δυνάμεων και Ευκαιριών):** Ενίσχυση από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο Κεντρικών Θεσμών και Φορέων, οι οποίοι συμβάλλουν στην διάδοση, ενθάρρυνση, υποστήριξη και χρηματοδότηση νέων μεθόδων και εργαλείων, καθώς και καλών και καινοτόμων πρακτικών στην τοπική αυτοδιοίκηση, όπως λ.χ. το VISO στη Δανία, το οποίο αποτελεί κεντρικό κρατικό φορέα που ασχολείται με την διάδοση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και χρηματοδότηση καινοτομιών στους δήμους που αφορούν τις κοινωνικές υπηρεσίες, όπως λ.χ. την τηλε-νοσηλευτική.
- **Δυναμική Στρατηγική (Συνδυασμός Δυνάμεων και Ευκαιριών):** Δημιουργία μονάδων συντονισμού στο πλαίσιο της κεντρικής κυβέρνησης για τη βελτίωση της εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου και των στρατηγικών που αναπτύσσει η Ευρωπαϊκή Ένωση από τους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- **Επιφυλακτική Στρατηγική (Συνδυασμός Δυνάμεων και Απειλών):** Υιοθέτηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση ευέλικτων στρατηγικών με δυνατότητες αναπροσαρμογής στις απρόβλεπτες προκλήσεις που έρχονται να αντιμετωπίσουν οι Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως ανθρωπιστική και οικονομική κρίση, μεταναστευτικό κ.ά..
- **Στρατηγική προσεγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (Συνδυασμός Αδυναμιών και Ευκαιριών):** Διεύρυνση του θεσμικού πλουραλισμού στο εσωτερικό των κρατών μελών με τη δημιουργία ενός ευρέως φάσματος οργανωτικών μορφών και μεθόδων δράσης, (ιδιωτικοποιήσεις, ΣΔΙΤ,ΟΧΕ κ.ά.) που προσφέρουν πολλές διαφορετικές επιλογές δράσεις στους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- **Αμυντική Στρατηγική (Προκύπτει από την προσπάθεια αποφυγής των αδυναμιών και απειλών):** Οι Εθνικές στρατηγικές και τα προστάγματά τους να μην ακολουθούνται μόνο τύποις, αλλά ουσιαστικά και οι δοτές αρμοδιότητες από την κεντρική εξουσία να συνοδεύονται και με τους αντίστοιχους υλικούς και άυλους πόρους
- **Στρατηγική προσεγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (Συνδυασμός Αδυναμιών και Ευκαιριών):** Ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» με τη δημιουργία μιας Πλατφόρμας Καινοτομίας για τον Δημόσιο Τομέα για την υποστήριξη της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και τους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Προτάσεις Βελτίωσης των Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης των δύο χωρών μελέτης σε σχέση με τους Δείκτες Παγκόσμιας Διακυβέρνησης:

- Δείκτης "Φωνή και Λογοδοσία":
 - Προώθηση Συμμετοχικής Διακυβέρνησης και Όργάνωση της Κοινωνικής Αποδοχής των επιχειρούμενων μεταρρυθμίσεων.
 - Δημιουργία αυτοτελών διαμσολαβητικών μηχανισμών παροχής υπηρεσιών μεταξύ των πολιτών και των φορέων
 - Έλεύθερη πρόσβαση των πολιτών σε όλα τα στοιχεία δημόσιου χαρακτήρα
- Δείκτης "Πολιτική Σταθερότητα/Απουσία βίας":
 - Αναβάθμιση συνθηκών ασφάλειας έναντι της εγκληματικότητας
 - Έξοδος από την οικονομική κρίση
- Δείκτης "Κυβερνητική Αποτελεσματικότητα":
 - Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση και Δημοκρατικός Προγραμματισμός
 - Σχεδιασμός της δημόσιας πολιτικής με βάση τις πραγματικές ανάγκες της αυτοδιοίκησης
 - Οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Δείκτης "Ποιότητα ρυθμιστικών παρεμβάσεων":
 - Οι νομοθετικές παρεμβάσεις και μεταρρυθμίσεις να μην τηρούνται μόνο τύποις αλλά ουσιαστικά.
 - Δημιουργία Ανεξάρτητης Αρχής, η οποία θα εποπτεύει το κατα πόσο εφαρμόζονται οι αρχές της στρατηγικής Διοίκησης από τους τοπικούς φορείς
 - Ευρεία εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης
- Δείκτης "Κράτος Δικαίου"
 - Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής με την αποφυγή δημιουργίας περιοχών-γκέτο και ισόρροπη κατανομή αστικών λειτουργιών, υπηρεσιών και δομών.
- Δείκτης "Έλεγχος Διαφθοράς":
 - Ενίσχυση των θεσμών ελέγχου και διαφάνειας
 - Αυστηρότερες νομοθετικά προβλεπόμενες ποινές για τους παραβάτες
 - Έλεγχος νομιμότητας και εφαρμογής του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αποστολάκης, Ι. Λούκης, Ε. Χάλαρης, Ι.(2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Καρκατσούλης, Π. (2001), Η Διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις, Επιστήμη και Κοινωνία, τεύχος 7/2001.

Καρκατσούλης, Π. (2004), Το κράτος σε μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.

Πομπόρτσης, Αν. (2005), Εισαγωγή στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Ο μετασχηματισμός των Λειτουργιών και Υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης στην Ψηφιακή Εποχή), Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.

Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2010), Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα, Μ. (2012) Η Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.

Σπανού, Κ. (2001), Ελληνική διοίκηση και ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, Εκδόσεις Παπαζήση, Θεσσαλονίκη.

Παπαηλίας, Θ (2015), Οικονομία και πολιτική. Οι εξελίξεις στην οικονομία μεταπολεμικά, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία

Aichholzer, G. (2002), Benchmarking und Best Practice im Bereich e-Government, Institut für Technikfolgen – Abschätzung, Österreichische Akademie der Wissenschaften, Forum e-Government der Österreichischen Computergesellschaft, Βιέννη.

Brown, K. Waterhouse, J. and Flynn, C. (2003), Change management practices -Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?, International Journal of Public Sector Management, Vol.16, No 3, pp.230-241.

Cheung, A. (1996), Public sector reform and the re-legitimation of public bureaucratic power-The case of Hong Kong, International Journal of Public Sector Management, Vol.9, No 5/6, pp.37-50.

Cleveland, H. (1972), The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Managers, εκδόσεις Harper & Row, New York.

Demers, M. (1999), La Gouvernance de la Gouvernance: Faut-il freiner l' engouement, εκδόσεις Governance: Concepts and Applications. Brussels: HAS.

Shabbir Cheema, G. (2005) From public administration to governance: the paradigm shift in the link between government and citizens, 6th Global Forum on Reinventing Government Towards Participatory and Transparent Governance 24 – 27 May 2005, Seoul, Republic of Korea.

Gruening, G.(1998), Origin and theoretical basis of the New Public Management (NPM), draft for the 1998 IPMN conference in Salem/Oregon.

Hood, C. (1995), The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme, Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, No. 2/3, pp. 93-109, 1995.

Stewart, J. (2004), The meaning of strategy in the public sector, University of Canberra-National Council of the Institute of Public Administration, Australia.

Kufidu, S. Petridou, E. and Mihail, D.(1997) Upgrading managerial work in the Greek civil service, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.10, No 4, pp.244-253.

McBain, L and Smith, J. (2010), *Strategic management in the public sector*, E-Leader Singapore.

Rowe, G. and Frewer, L. (2005), A Typology of Public Engagement Mechanisms, *Science, Technology and Human Values*, 30,2:251-290.

Sotirakou, T. and Zeppou, M.(2005), How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies - A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.18, No 1, pp.54-82.

Kuhlmann, S. and Bouckaert, G. (2016), *Local public sector reforms in times of crisis – national trajectories and international comparisons*, Palgrave Macmillan, London.

Lippi, A. (2011), *Evaluating the ‘Quasi Federalist’ Programme of Decentralisation in Italy since the 1990s: A Side effect Approach*. Local Government Studies, Italy.

Wollmann, H. Balboni, E. Gaudin,, J. and Marcou (2010), The multi-level institutional setting of Germany, Italy, France and of the U.K. in a comparative overview Territorial upscaling of local governments: a variable-oriented approach to explaining variance among Western European countries.

Capano, G. Gualmini, E. (2006), *La pubblica amministrazione in Italia* ,Società Editrice Il Mulino, Bologna.

Giorgio, C. et al, 2018 *I comuni italiani e il Partenariato Pubblico Privato*, Senato della Repubblica, Roma.

Baldini, G. and Legnante G. (1998), *The 1997 Local Elections in Italy: From party Mayors to a Mayors’ Party*, Italian Politics, Westview Press, Oxford.

Procacci, F. and Rossignolo, C. (2006), New urban leaders and community involvement. The Italian case studies” in: H. Heinelt, D. Sweeting and P. Getimis (eds) *Legitimacy and Urban Governance*, Routledge, London.

Klausen, K.K. and Magnier, A. (1998), *The Anonymous Leader. Appointed CEOs in Western Local Government*, Odense University Press, Odense.

Bouckaert, G. Nemeč, J., Nakrošis, V., Hajnal, G. and Tõnnisson, K. (2009) *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*, NISPAcee Press, Bratislava .

OECD (2000), *Government of the Future*, OECD Paris.

Pallot, J. (2001), *A decade in review: New Zealand's experience with resource accounting and budgeting*, *Financial Accountability and Management*, Vol. 17 (No. 4), pp. 383-401.

Hofstede G., (2001) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mc Graw Hill p .127

Kaboolian, L. (1998), *The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Managements Administrative Debate*, *Public Administration Review*, V.58, p.189-193.

Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), *From Old Public Administration to New Public Management*, *Public Money and Management*, 4 (2), pp.15-24

Kettl, D. (1999), *The Future of Public Administration*, *Journal of Public Affairs Education*, *Journal of Policy Analysis and Management*, v.5, p.127-133

Kassim, H. (2000) *Conclusion*, in H. Kassim, B.G. Peters and V. Wright (eds), *The 30.National Co-ordination of EU Policy: The Domestic Level*, Oxford University Press, Oxford.

Egeberg, M. and Trondal, J. (1999) *Differentiated Integration in Europe. The Case of EEA Country, Norway*, *Journal of Common Market Studies*, 37(1): 133-142

Stewart, J.(2004) *The meaning of strategy in the public sector*, University of Canberra-National Council of the Institute of Public Administration, Australia.

Διαδικτυακοί τόποι/ Ιστοσελίδες

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2018), Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=12126 [Πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2018].

Press, (2011), Ευρωπαϊκή Χάρτα για την Ισότητα στις τοπικές κοινωνίες, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <https://www.cityofathens.gr/sites/default/files/xarta-isotitas-web-edition.pdf> [Πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2018].

ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση www.epdm.gr/Uploads/Files/Dimosiotita/BASELINE_STUDY_FINAL_GR.doc [Πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2018].

Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (2010), Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση https://www.espa.gr/elibrary/%CE%95%CE%95_2020.pdf [Πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2018].

Dexia, (2011), EU subnational governments. Key figures, 2010-2011, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση www.dexia.com [Πρόσβαση 12 Σεπτεμβρίου 2018].

Kaufmann, D. (2016), The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση www.govindicators.org [Πρόσβαση 13 Σεπτεμβρίου 2018].

UN E-Government Knowledgebase, (2018) What is e-government? [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/UNeGovDD-Framework> [Πρόσβαση 2 Σεπτεμβρίου 2018].

OECD (2003), The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report The E-Government Imperative, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43496369.pdf> [Πρόσβαση 2 Σεπτεμβρίου 2018].

Alshehri, M. and Drew, S.(2010), «E-Government Fundamentals», [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <https://research->

repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/37709/67525_1.pdf;jsessionid=2CADA
D9DC3AB658D9CEC5B1710214509?sequence=1 [Πρόσβαση 2 Σεπτεμβρίου 2018].

Ευρωπαϊκή Νομοθεσία, (2006) «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση»: η επιγραμμική δημόσια
διοίκηση, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση [https://eur-lex.europa.eu/legal-
content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:l24226b](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:l24226b) [Πρόσβαση 2 Σεπτεμβρίου 2018].

Γκέκαζ, Ρ. (2018), Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ιταλία, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση
<http://www.localit.gr/archives/154010> [Πρόσβαση 14 Σεπτεμβρίου 2018]

Vesperini, G. (2011), Regional and Local government in Italy: an overview. Università
degli studi della Tuscia, Viterbo – Italy, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση
<http://www.irpa.eu/wp-content/uploads/2011/06/vesperinig.pdf> [Πρόσβαση 14
Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (1990), LEGGE 8 giugno 1990, n. 142 Ordinamento delle autonomie
locali, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση [http://www.comune.jesi.an.it/MV/leggi/1142-
90.htm](http://www.comune.jesi.an.it/MV/leggi/1142-90.htm) [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (2010), Il
ruolo dell'Unità Tecnica Finanza di Progetto nello sviluppo dei Partenariati Pubblico
Privati», [online] Διαθέσιμο στη δ/νση
<http://www.programmazioneeconomica.gov.it/tag/utfp/> [Πρόσβαση 1 Σεπτεμβρίου 2018]

15. Press, (2017), Il testo aggiornato del “decreto Brunetta” sulla valutazione, [online]
Διαθέσιμο στη δ/νση [http://www.eticapa.it/eticapa/il-testo-aggiornato-del-decreto-
brunetta-sulla-valutazione/](http://www.eticapa.it/eticapa/il-testo-aggiornato-del-decreto-brunetta-sulla-valutazione/) [Πρόσβαση 1 Σεπτεμβρίου 2018]

GOLD III Report The Governance of Basic Public Services Europe Chapter Second Part
– 31 Country Sheets, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση
https://www.uclg.org/sites/default/files/gold_iii_-_europe_-_country_sheets.pdf
[Πρόσβαση 14 Σεπτεμβρίου 2018]

Soldi Pubblici, (2018) [online] Διαθέσιμο στη δ/νση <http://soldipubblici.gov.it/it/home>
[Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Δήμος Φλωρεντίας (2018), Ci sono, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://maratoneascolto.comune.fi.it/index.html> [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2016), REGOLAMENTO PER IL FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO COMUNALE E DELLE COMMISSIONI CONSILIARI, 2016, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.fileweb.it/pecetto/regolamenti/REGOLAMENTO%20PER%20IL%20FUNZIONAMENTO%20DEL%20CONSIGLIO%20E%20DELLE%20COMMISSIONI%20CONSILIARI.pdf> [Πρόσβαση 1 Σεπτεμβρίου 2018]

20. Press, (2017), Bilancio Partecipativo, l'esempio virtuoso del Comune di Ferla (SR), [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <https://www.lentepubblica.it/contabilita-bilancio-tasse-tributi/bilancio-partecipativo-ferla/> [Πρόσβαση 1 Σεπτεμβρίου 2018]

21. Ιταλική Νομοθεσία, (2017), Codice dell' Amministrazione Digitale, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.lapadigitale.it/wp-content/uploads/ebook-Codice-Amministrazione-Digitale.pdf> [Πρόσβαση 5 Σεπτεμβρίου 2018]

Δήμος Μιλάνου, (2017), App Palazzo Marino Kids, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση https://www.comune.milano.it/wps/portal/poc?uril=wcm%3Apath%3ATUR_IT_ContentLibrary/sitecontent/milanopratica/servizituristici/App_PalazzoMarinoKids [Πρόσβαση 5 Σεπτεμβρίου 2018]

Tsekos, T. and Triantafyllopoulou, A., (2013), PUBLIC SERVICE PROVISION BY THE GREEK LOCAL GOVERNMENT, Paper prepared for the kick-off session of COST WG1, September 10, 2013, Edinburgh, UK/Scotland COST Action Local Public Sector Reforms (LocRef) Working Group I (WGI) "External (Post-) NPM Reforms, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση https://www.researchgate.net/publication/265467160_PUBLIC_SERVICE_PROVISION_BY_THE_GREEK_LOCAL_GOVERNMENT [Πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2018]

24. ΣΔΙΤ (2018), Υλοποίηση υποδομών του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Απορριμμάτων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, 2018, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.sdit.mnec.gr> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

ΔΙΑΔΥΜΑ Α.Ε. (2007), ΔΙΑΔΥΜΑ ΑΕ, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.diadyma.gr/> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, (2016), Έκθεση Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση https://www.gedd.gr/article_data/Linked_files/199/GEDD-EE-2016.pdf [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

UN E-Government Knowledgebase (2018), E-government Survey 2018, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

Δημόσιο 2020 (2018), Εθνική Στρατηγική 2017-2019, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση http://dimosio2020.gov.gr/?page_id=1597 [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

29. Διαδικτυακή πύλη ΕΡΜΗΣ, (2018) [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

Ευρωπαϊκή Ένωση (2007), Αναπτυσσόμενες περιφέρειες, αναπτυσσόμενη Ευρώπη - Τέταρτη έκθεση για την οικονομική και κοινωνική συνοχή, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr_el.pdf. [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

31. Kaufman, D. , Kraay, A., and Mastruzzi M. (2010), The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues 2010, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

32. Ευρωπαϊκή Ένωση, (2018), Έκθεση ψηφιακής προόδου της Ευρώπης (EDPR) για το 2018, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-2018-report> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ι.Τ.Α.) (2008), Το σύστημα διακυβέρνησης των νέων πρωτοβάθμιων ΟΤΑ, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση

www.ita.org.gr/el/oldsite/Contents9050.html?lang=gr&CatId=310&View=8 [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

34. Ευρωπαϊκή Ένωση (2007), Μεταρρύθμιση της Ευρώπης για τον 21ο αιώνα [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A52007DC0412> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

35. Συμμετοχικό Εργαστήρι για το Δημόσιο Χώρο (2017), Συμμετοχικός Σχεδιασμός, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση colabpublicspaces.wordpress.com/συμμετοχικος-σχεδιασμος/ [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

36. UN E-Government Knowledgebase (2014), UN E-Government Survey 2014, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

N.2539/1997 (Φ.Ε.Κ. 244/04-12-1997) Συγκρότηση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης (Καποδίστριας), [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

N.3463/2006, (Φ.Ε.Κ. 114/A/8-6-2006), Κύρωση του κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

N.3852/2010, (Φ.Ε.Κ. 87/A/7-6-2010) Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση

N.4555/2018 ΦΕΚ Α'133/19.07.2018, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

Σύνταγμα της Ελλάδος του 1975, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]
<http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

N. 4430/2016 ΦΕΚ Α'205/31.10.2016., [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]
<http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.mindigital.gr/index.php/%CE%BA%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82/220-digital-strategy-2016-2021> [Πρόσβαση 18 Σεπτεμβρίου 2018]

Australian National Audit Office (1999), Annual report εκδ., Corporate Governance in Commonwealth Authorities and Companies, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση www.anao.gov.au.

Ιταλική Νομοθεσία (1992), LEGGE 30 dicembre 1992, n. 502 Riordino della disciplina in materia sanitaria, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1992-12-30&atto.codiceRedazionale=092G0549&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D502%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1992%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (1992), LEGGE 30 dicembre 1992, n. 504 Riordino della finanza degli enti territoriali, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1992-12-30&atto.codiceRedazionale=092G0551&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D504%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1992%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (1993), LEGGE 7 dicembre 1993, n. 517 Modificazioni al decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, recante riordino della disciplina in materia sanitaria, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1993-12-15&atto.codiceRedazionale=093G0599&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26>

formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D517%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1993%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (1997), LEGGE 15 marzo 1997, n. 59 Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa. (GU n.63 del 17-3-1997 - Suppl. Ordinario n. 56, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1997-03-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1997-03-17&atto.codiceRedazionale=097G0099&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D59%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1997%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1)

[17&atto.codiceRedazionale=097G0099&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D59%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1997%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1997-03-17&atto.codiceRedazionale=097G0099&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D59%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1997%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1) [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2001), LEGGE COSTITUZIONALE 18 ottobre 2001, n. 3 Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione. (GU n.248 del 24-10-2001) , [online] Διαθέσιμο στη δ/νση <http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2001-10-24&atto.codiceRedazionale=001G0430> [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

50. Ιταλική Νομοθεσία (1999), 17 maggio 1999, n. 144 Misure in materia di investimenti, delega al Governo per il riordino degli incentivi all'occupazione e della normativa che disciplina l'INAIL, nonche' disposizioni per il riordino degli enti previdenziali.(GU n.118 del 22-5-1999 - Suppl. Ordinario n. 99) , [online] Διαθέσιμο στη δ/νση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1999-05-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1999-05-22&atto.codiceRedazionale=099G0220&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D144%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1999%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1)

[22&atto.codiceRedazionale=099G0220&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D144%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1999%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1999-05-22&atto.codiceRedazionale=099G0220&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D144%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1999%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1) [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (1993), LEGGE 25 marzo 1993, n. 81 Elezione diretta del sindaco, del presidente della provincia, del consiglio comunale e del consiglio provinciale. (GU n.72 del 27-3-1993 - Suppl. Ordinario n. 32) , [online] Διαθέσιμο στη δ/νση

http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1993-03-27&atto.codiceRedazionale=093G0149&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D81%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D1993%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2000), LEGGE 7 giugno 2000, n. 150 Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni. (GU n.136 del 13-6-2000), [online] Διαθέσιμο στη δ/ση http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2000-06-13&atto.codiceRedazionale=000G0183&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D150%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2000%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2014), LEGGE 29 gennaio 2014, n. 5 Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 novembre 2013, n. 133, recante disposizioni urgenti concernenti l'IMU, l'alienazione di immobili pubblici e la Banca d'Italia. (14G00012)(GU n.23 del 29-1-2014 - Suppl. Ordinario n. 9), [online] Διαθέσιμο στη δ/ση http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2014-01-29&atto.codiceRedazionale=14G00012&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D5%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2014%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2009), DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150 Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. (09G0164) (GU n.254 del 31-10-2009 - Suppl. Ordinario n. 197) [online] Διαθέσιμο στη δ/ση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2009-10-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2009-10-27)

31&atto.codiceRedazionale=009G0164&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D150%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2009%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2017), DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2017, n. 74 Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124. (17G00088) (GU n.130 del 7-6-2017) [online] Διαθέσιμο στη δ/νση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2017-06-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2017-06-07&atto.codiceRedazionale=17G00088&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D74%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2017%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1)

[07&atto.codiceRedazionale=17G00088&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D74%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2017%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2017-06-07&atto.codiceRedazionale=17G00088&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D74%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2017%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1) [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2014), DECRETO-LEGGE 24 giugno 2014, n. 90 Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari. (14G00103) (GU n.144 del 24-6-2014) [online] Διαθέσιμο στη δ/νση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2014-06-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2014-06-24&atto.codiceRedazionale=14G00103&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D90%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2014%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1)

[24&atto.codiceRedazionale=14G00103&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D90%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2014%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2014-06-24&atto.codiceRedazionale=14G00103&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D90%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2014%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1) [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2013), DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni. (13G00076) (GU n.80 del 5-4-2013) [online] Διαθέσιμο στη δ/νση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-05&atto.codiceRedazionale=13G00076&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3)

[05&atto.codiceRedazionale=13G00076&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-05&atto.codiceRedazionale=13G00076&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3)

D33%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2013%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2016), DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2016, n. 97 Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. (16G00108) (GU n.132 del 8-6-2016). (13G00076) (GU n.80 del 5-4-2013) [online] Διαθέσιμο στη δ/ση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-06-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-06-08&atto.codiceRedazionale=16G00108&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D97%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2016%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1)

08&atto.codiceRedazionale=16G00108&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D97%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2016%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]

Ιταλική Νομοθεσία (2018), DECRETO LEGISLATIVO 13 dicembre 2017, n. 217 Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 179, concernente modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. (18G00003) (GU n.9 del 12-1-2018) [online] Διαθέσιμο στη δ/ση [http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-06-08&atto.codiceRedazionale=16G00108&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D97%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2016%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1)

08&atto.codiceRedazionale=16G00108&queryString=%3FmeseProvvedimento%3D%26formType%3Dricerca_semplice%26numeroArticolo%3D%26numeroProvvedimento%3D97%26testo%3D%26annoProvvedimento%3D2016%26giornoProvvedimento%3D¤tPage=1 [Πρόσβαση 3 Σεπτεμβρίου 2018]