

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου  
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

**Πανεπιστήμιο Πειραιά  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης  
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών**

**Διδρυματικό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών  
Σπουδών (ΔΔΠΜΣ)  
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Χρηστή διακυβέρνηση στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού**

**ΣΑΛΑΓΑ ΙΩΑΝΝΑ**

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2021

**University of Peloponnese  
Department of Political Studies and International  
Relations**

**University of Piraeus  
Department of Business Administration**

**Democritus University of Thrace  
Department of Economics**

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

**Good democratic governance at local authorities**

**Salaga Ioanna**

Corinth, September 2021

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σαλάγα Ιωάννα του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου ΑΜ 3033202005132 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση», δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι:

1. 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 της συγγραφέως και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το ΔΔΠΜΣ δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

ΣΑΛΑΓΑ ΙΩΑΝΝΑ

## **Αφιέρωση**

...τίποτα στη ζωή δεν χαρίζεται σε κανέναν, όλα απαιτούν προσπάθεια, κόπο και ιδρώτα.....

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ το Διδακτικό Προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» για τις πολύτιμες γνώσεις που αποκόμισα από αυτούς αξιοποιώντας τις ανιαρές μέρες της καραντίνας, τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αλλά κυρίως τον επιβλέποντα μου για την τιμή που μου έκαναν να συμμετέχουν στην εξεταστική επιτροπή.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τους ανθρώπους που με βοήθησαν στη σύνταξη της παρούσας με τις καίριες παρατηρήσεις και συμβουλές τους.

Επίσης θα ήταν παράβλεψή μου να μην αναφερθώ στο σύζυγό μου και στην κόρη μου, που με στήριξαν με το δικό τους τρόπο ο καθένας .

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να αναλύσει την αποτελεσματική εφαρμογή από τους ΟΤΑ Α΄ βαθμού της χρηστής διακυβέρνησης, μέσα από μια ιστορική αναφορά μετάβασης των όρων διοίκησης από την κυβέρνηση, στη διακυβέρνηση και διαχρονικά στη χρηστή διακυβέρνηση.

Το Συμβούλιο της Ευρώπης διαθέτει στους ΟΤΑ ένα εκτεταμένο πακέτο προτύπων, εργαλείων και μέσων για να εφαρμόζουν τη χρηστή διακυβέρνηση και 12 αρχές καλής διακυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο που καλύπτουν θέματα όπως αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, ηθική συμπεριφορά, διαφάνεια, κράτος δικαίου, χρηστή δημοσιονομική διαχείριση και λογοδοσία.

Μέσα από την ανάλυση των 12 ευρωπαϊκών αρχών χρηστής δημοκρατικής διακυβέρνησης και την εφαρμογή του ευρωπαϊκού προγράμματος σήματος αριστείας (ELoGE) που απονέμεται στους δήμους που είναι πιο κοντά στην τήρηση όλων (ή των περισσότερων) αρχών, γίνεται συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των αποτελεσμάτων των περιόδων του προγράμματος, από την οποία προκύπτει ότι οι ΟΤΑ σε γενικές γραμμές τηρούν τις αρχές, χωρίς να υπάρχει επαρκής εξωστρέφεια στον πολίτη. Επιπλέον παρέχονται προτάσεις και σχολιασμοί για τη ανάπτυξη της τήρησης των 12 αρχών για τη βελτίωση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Χρηστή διακυβέρνηση, ΟΤΑ Α΄ βαθμού, Ευρωπαϊκές αρχές χρηστής διακυβέρνησης, Σήμα αριστείας(ELoGE)

## **Abstract**

This thesis attempts to analyze the effective practice of good governance by local authorities, through a historical report where administration goes over from government to governance and finally to good governance.

The Council of Europe provides local authorities with a unique set of standards, toolkits and practices to support them on good governance. It also gives them 12 principles of good governance that cover issues such as ethical conduct, rule of law, efficiency and effectiveness, transparency, sound financial management and accountability.

Then this analyses the 12 European principles of good democratic governance, the competition of the European Label of Excellence (ELoGE) programme ,that awarded to municipalities which have achieved all (or most) of the principles and the benchmarking of the results of the program periods, which show that local authorities generally attend effectively the principles, without sufficient extroversion to the citizen. Finally, the essay reaches up suggestions and comments which improve the efficiency and effectiveness of the governance of local authorities.

**KEY WORDS:** Good democratic governance, Local authorities, European principles of good governance, Label of Excellence (ELoGE)

## Συντομογραφίες

**Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού** Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού  
**ELoGE** European Label of Governance Excellence  
**OHE** Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών  
**UNESCAP** United Nations of Economic and Social Commission for Asia and Pacific  
**ΕΕ** Ευρωπαϊκή Ένωση  
**MME** Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης  
**CDDG** European Committee on Democracy and Governance  
**CETS** European Committee for Surface Treatment  
**CM/Rec** Committee of Ministers/Recommendation  
**TNA** Training Needs Analysis  
**HRM** Human Resources Management  
**LAP** Leadership Academy Programme  
**URSO** Useful Relevant Sustainable and Owned  
**TRA** Teleworking in Public Administration  
**THE** Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών  
**PMP** Performance Management Programme  
**SMP** Strategic Municipal Planning  
**SWOT** Strength Weakness Opportunities Treats  
**BPP** Best Practice in Local Government Programme  
**STARS** Successful Transparent Adequate Replicable Sustainable  
**LGA** Local Government Associations  
**PEB** Public Ethics Benchmarking  
**ReBuS** Resilience Building Strategies  
**LFB** Local Finance Benchmark  
**IMC** Inter Municipal Cooperation  
**TAT** Territorial Amalgamation Tool  
**CBC** Cross Border Cooperation  
**C2C** City to City Cooperation  
**EDEN** E-Database Empowering Networks  
**ΦΕΚ** Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως  
**Ν** Νόμος  
**ΠΔ** Προεδρικό Διάταγμα  
**ΔΣ** Δημοτικό Συμβούλιο  
**ΓΓΠΣΔΔ** Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης  
**ΕΣΗΔΗΣ** Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων  
**ΚΗΜΔΗΣ** Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων  
**ΕΑΔ** Εθνική Αρχή Διαφάνειας  
**ΜΕΕ** Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου  
**ΙΤΑ** Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης  
**ΕΕΤΑΑ** Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης  
**ΠΙΑ** Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης  
**ΚΕΔΕ** Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας  
**ΜΟ** Μέσος Όρος  
**ΠΕΔ** Περιφερειακή Ένωση Δήμων



## **Περιεχόμενα**

Περίληψη .....	1
Abstract .....	2
Συνοπτομογραφίες .....	3
Εισαγωγή.....	5

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου .....</b>	<b>6</b>
1.1 Εισαγωγή .....	6
1.2 Έννοια «χρηστής διακυβέρνησης» .....	8

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μέσα-εργαλεία χρηστής διακυβέρνησης Ευρωπαϊκής Ένωσης .....</b>	<b>12</b>
2.1 Εισαγωγή .....	12
2.2 Πρότυπα Χρηστής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης.....	12
2.3 Εργαλεία Χρηστής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης .....	15
2.4 Αρχές Χρηστής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης .....	22

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:Σύστημα χρηστής διακυβέρνησης στους ελληνικούς ΟΤΑ.....</b>	<b>28</b>
3.1 Εισαγωγή .....	28
3.2 Κανονιστικό, θεσμικό πλαίσιο χρηστής διακυβέρνησης στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού .....	30

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:Ευρωπαϊκό σήμα αριστείας χρηστής διακυβέρνησης ELoGE στην Ελλάδα.....</b>	<b>36</b>
4.1 Εισαγωγή .....	36
4.2 Εφαρμογή Α΄ κύκλου προγράμματος.....	37
4.3 Εφαρμογή Β΄ κύκλου προγράμματος .....	42
4.4 Συγκριτικά αποτελέσματα Α΄ και Β΄ κύκλου.....	47
4.5 Συμπεράσματα-προτάσεις .....	49

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>52</b>
---------------------------	-----------

## Εισαγωγή

Ο όρος «**χρηστή διακυβέρνηση**» στη σύγχρονη, απαιτητική και δύσκολη εποχή που διανύουμε, μετά τη διεθνή οικονομική κρίση, χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση από πολιτικούς, δημοσιογράφους, οικονομικούς αναλυτές και μελετητές. Οι οικονομικές αλλά και οι κοινωνικές συνθήκες επέβαλαν η δημόσια διοίκηση και η διαχείριση οικονομικών πόρων να ασκείται με κριτήρια καλής διακυβέρνησης αποτελεσματικά και αποδοτικά, θέτοντας ως επίκεντρο τον πολίτη.

Η χρηστή διακυβέρνηση κρίνεται απολύτως αναγκαία στη δημόσια ζωή, αλλά πρωτίστως επιβάλλεται σε τοπικό επίπεδο, λόγω της εγγύτητας της τοπικής κοινωνίας με τον πολίτη.

**Σκοπός της παρούσας εργασίας** είναι η ανάλυση της αποτελεσματικής εφαρμογής από τους ελληνικούς ΟΤΑ Α΄ βαθμού της χρηστής διακυβέρνησης, σύμφωνα με τις 12 ευρωπαϊκές αρχές χρηστής δημοκρατικής διακυβέρνησης και σε εφαρμογή του ευρωπαϊκού σήματος αριστείας χρηστής διακυβέρνησης (ELoGE) του Συμβουλίου της Ευρώπης.

Η εργασία επιλέχθηκε για να διερευνήσει εάν εφαρμόζεται η χρηστή διακυβέρνηση, με επίκεντρο τις 12 αρχές στην ελληνική πραγματικότητα που μέχρι σήμερα δεν έχει εξετασθεί, δεδομένου ότι πρόγραμμα ELoGE εφαρμόστηκε στην Ελλάδα τα τελευταία τέσσερα χρόνια .

Η έρευνα καταδεικνύει εμφανώς ότι οι δήμοι σε γενικές γραμμές ακολουθούν τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, χωρίς να υπάρχει επαρκής εξωστρέφεια προς τον πολίτη.

Για την ανάπτυξη του περιεχομένου της διπλωματικής εργασίας θα χρησιμοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση και προσέγγιση του θέματος, αναλυτική παρουσίαση των εργαλείων ανάπτυξης ικανοτήτων, των προτύπων και των αρχών του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου. Στη συνέχεια θα αναπτυχθεί μια συγκριτική αξιολόγηση των προγραμμάτων ELoGE που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα κατά τις περιόδους 2017-2018 και 2020-2021, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα αξιοποίησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει **τέσσερα(4) κεφάλαια** και συγκεκριμένα στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου με

ιστορική προσέγγιση της μετάβασης των όρων διοίκησης από την κυβέρνηση στη χρηστή διακυβέρνηση.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα μέσα-εργαλεία που κατέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση προς υποβοήθηση των κεντρικών ή τοπικών διοικήσεων να ασκούν χρηστή δημοκρατική διακυβέρνηση και αναλυτικά τα **πρότυπα** χρηστής διακυβέρνησης (συμβάσεις, συστάσεις και κατευθυντήριες γραμμές), τα **εργαλεία** χρηστής δημοκρατικής διακυβέρνησης(που αφορούν δημοκρατική συμμετοχή, καλή διακυβέρνηση, ανθρώπινο δυναμικό και ηγεσία , τηλεργασία στη δημόσια διοίκηση, θεσμική ικανότητα και ποιότητα δημόσιων υπηρεσιών, τοπική οικονομία και εδαφική και διασυνοριακή συνεργασία), οι **12 αρχές** χρηστής δημοκρατικής διακυβέρνησης .

Το **τρίτο κεφάλαιο** πραγματεύεται το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο που διέπει το σύστημα χρηστής διακυβέρνησης των ελληνικών ΟΤΑ.

Στο **τέταρτο** και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική αναφορά εφαρμογής του ευρωπαϊκού σήματος αριστείας χρηστής διακυβέρνησης (ELoGE) στην Ελλάδα κατά τις περιόδους 2017-2018 και 2020-2021, εξάγονται συγκριτικά αποτελέσματα και παρουσιάζονται συμπεράσματα, σχολιασμοί ,προτάσεις και ερωτήματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου**

### **1.1 Εισαγωγή**

Στην αρχαία ελληνική γραμματεία ο όρος «**κυβέρνηση**» σημαίνει «πλοήγηση του πλοίου» που σαφώς παραπέμπει σε μια σειρά κανόνων και ενεργειών που πρέπει να τηρηθούν προκειμένου να διασφαλιστεί ασφαλής πλους.

Κατά την εξέλιξη της ιστορίας όταν αναφερόμαστε στον όρο «κυβέρνηση» εννοούμε τη διοίκηση που βασίζεται στο κλασικό γραφειοκρατικό μοντέλο με ισχυρή ιεραρχική κεντρική διοίκηση που διέπεται από κανόνες δικαίου και στηρίζεται σε ελεγκτικούς μηχανισμούς. Η κυβέρνηση είναι το αποφασίζον-ισχυρότερο πολιτικό όργανο στην έννομη τάξη που κατευθύνει τη γενική πολιτική μιας χώρας και διοικεί με βάση την ιεραρχική δομή.

Το προαναφερόμενο μοντέλο διοίκησης παρουσίασε δυσλειτουργίες και αγκυλώσεις σε συνάρτηση με τις ολοένα παρουσιαζόμενες οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες και στην έννοια της «κυβέρνησης» αντιτάχθηκε η έννοια της «διακυβέρνησης» ως ένα σύγχρονο, ευέλικτο και πιο αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης.

Ο όρος «**διακυβέρνηση**» έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως και είναι αρκετά δημοφιλής τόσο στους πολιτικούς όσο και στους οικονομικούς επιστήμονες όμως παρά όλα αυτά δεν έχει προσδιοριστεί επαρκώς μέχρι σήμερα. Η δυστοκία αυτή αποτυπώνεται με προφανή τρόπο στη δυσκολία αποτύπωσης στην ελληνική γλώσσα των όρων «Governance» και «Government».

Τον όρο «**διακυβέρνηση**» χρησιμοποίησε πρώτος ο Cleveland (1972) αναφέροντας ότι είναι «αυτό που θέλουν οι άνθρωποι είναι λιγότερη κυβέρνηση και περισσότερη διακυβέρνηση».

Ο όρος «**Διακυβέρνηση**» επανεμφανίζεται ,το έτος 1989, στη μελέτη βοήθειας της ανάπτυξης στις χώρες του Τρίτου Κόσμου, από τη Παγκόσμια Τράπεζα, με εντελώς διαφορετικό περιεχόμενο, όπου οριζόταν ως «η άσκηση της πολιτικής εξουσίας με σκοπό τη διοίκηση των υποθέσεων ενός έθνους».

Στις σύγχρονες κοινωνικές επιστήμες η διακυβέρνηση εμφανίζεται ως λιτό κράτος , ως εταιρική διακυβέρνηση, ως νέο δημόσιο μανάτζμεντ, ως χρηστή διακυβέρνηση, ως κοινωνικοκυβερνητικά συστήματα και ως αυτοοργάνωση των δικτύων (Rhodes, 1996).

Ο Roderick Rhodes(2000) έθεσε τα βασικά χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης ως εξής:

- Το δημόσιο νέο μανάτζμεντ
- Η «χρηστή διακυβέρνηση» είναι διαφάνεια, αποδοτικότητα, ισοτιμία, αξιοκρατία,
- Η διατμηματική και διεθνής αλληλεξάρτηση
- Η αύξηση της έννοιας των μη κυβερνητικών ειδών διακυβέρνησης
- Στη νέα πολιτική οικονομία το κράτος έχει κυρίαρχο ρόλο
- Η ύπαρξη δικτύων πολιτικής

Ο όρος «διακυβέρνηση» κατά τις διακηρύξεις του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) είναι η διαδικασία λήψης και υλοποίησης αποφάσεων από θεσμούς , επιχειρήσεις και ομάδες πολιτών δηλαδή αναφέρεται περισσότερο στη διαδικασία της διοίκησης παρά στους θεσμούς με την οποία αυτή ασκείται.

Σύμφωνα δε με την UNESCAP 2006 (United Nations of Economic and Social Commission for Asia and Pacific) η διακυβέρνηση διακρίνεται σε εταιρική, διεθνή, εθνική και τοπική.

Παράλληλα με την έννοια της Διακυβέρνησης εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1990 από την Παγκόσμια Τράπεζα η ορολογία «εταιρική διακυβέρνηση» (Corporate Governance) και αφορούσε τις σχέσεις της διοίκησης και των εμπλεκόμενων εταίρων των επιχειρήσεων. Την εξέλιξη αυτή έφερε στο προσκήνιο μια σειρά χρεοκοπημένων εταιρειών των οποίων οι εταίροι είτε δεν είχαν αντιληφθεί επακριβώς τον επαπειλούμενο κίνδυνο, είτε τα μέλη της εταιρείας δεν γνώριζαν τις διαστάσεις του προβλήματος ή ο κίνδυνος ήταν γνωστός μόνο σε ένα μικρό αριθμό εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου. Οι χρεοκοπίες στον ιδιωτικό τομέα επέφεραν τροποποιήσεις στη νομοθεσία της ΕΕ, σύμφωνα με την οποία όλες οι οικονομικές δημόσιες μονάδες (όπως εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο) οφείλουν στην ετήσια έκθεση και στις οικονομικές καταστάσεις να τηρούν τον κώδικα διακυβέρνησης.

Το 2008 η Παγκόσμια Τράπεζα ορίζει εκ νέου ότι η «διακυβέρνηση» προσδιορίζεται από τους θεσμούς εξουσίας των χωρών και περιλαμβάνει α) τη διαδικασία εκλογής, εποπτείας και αντικατάστασης των κυβερνήσεων β) τις αποτελεσματικές πολιτικές των κυβερνήσεων και γ) τη διασύνδεση των πολιτών και του κράτους με τους υπόλοιπους θεσμούς.

## **1.2 Έννοια «χρηστής διακυβέρνησης»**

Ο όρος «χρηστή διακυβέρνηση» κάνει την εμφάνιση του τη δεκαετία του 1990 κυρίως στις πηγές των χρηματοοικονομικών οργανισμών και παρουσιάζεται ως μια λίστα αδιαβάθμητων και ανοργάνωτων αρχών διοίκησης ενός δημοκρατικού κράτους(ενδεικτικά αναφέρονται η νομιμότητα του συντάγματος, οι εκλογές, σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην ελεύθερη πολιτική βούληση, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία κ.α.).

Οι διάφοροι χρηματοδοτικοί μηχανισμοί απαιτούσαν από τις κυβερνήσεις που ελάμβαναν αναπτυξιακή βοήθεια να τηρούν «χρηστή διακυβέρνηση» ήτοι να εφαρμόζουν τις ορθές διαδικασίες διοίκησης και αποτελεσματικής διαχείρισης της βοήθειας (Doombos,2006).

Οι χώρες ανάλογα με τη διοικητική κουλτούρα τους επικεντρώθηκαν σε κάποια συγκεκριμένη αρχή για παράδειγμα στις αγγλοσαξονικές χώρες δόθηκε έμφαση στη δημοσιονομική διαχείριση, λογοδοσία και έλεγχο του δημοσίου τομέα (Australian National Audit Office, 1999), ενώ στη Γερμανία η στόχευση ήταν η ενίσχυση βελτίωση της ποιότητας ζωής, μέσω δεικτών μέτρησης της ποιότητας των κρατικών δραστηριοτήτων.

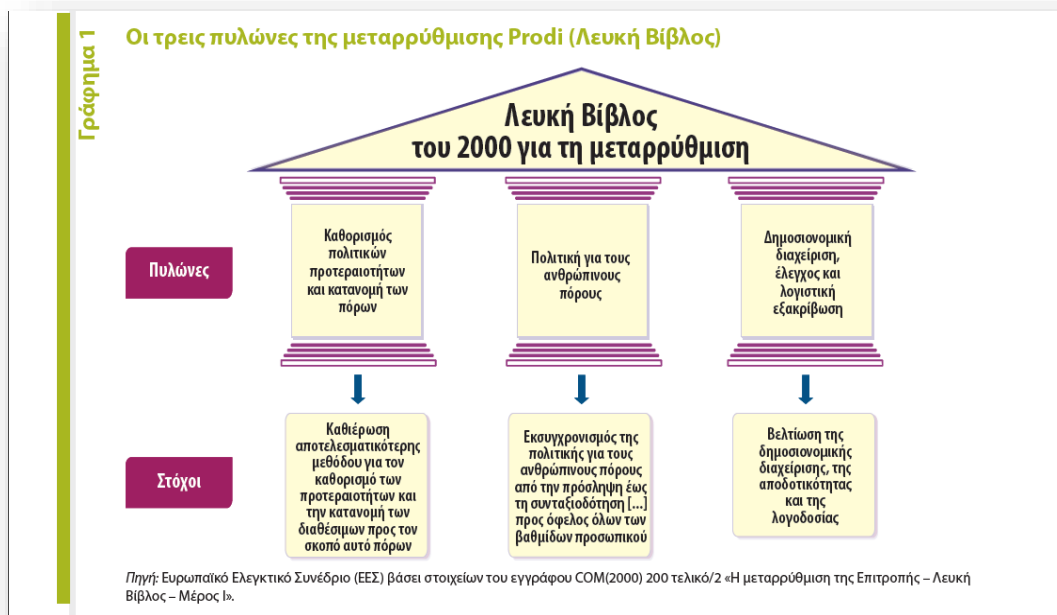
Ο όρος «χρηστή διακυβέρνηση» έγινε ταχύτατα μέρος της καθημερινότητας και χρησιμοποιείται ευρύτατα από πολιτικούς, μελετητές, διεθνείς και εθνικούς οργανισμούς αλλά και πρωταρχικό θέμα συζήτησης στα ΜΜΕ αφού υπάρχουν θέματα εφαρμογής των αρχών .Επειδή δε αφορά διαχείριση οικονομικών πόρων και δημόσια διοίκηση κρίθηκε ότι η διακυβέρνηση πρέπει να ασκείται με συγκεκριμένο τρόπο, αποτελεσματικά και αποδοτικά βάζοντας πάντα στο επίκεντρο τον πολίτη.

Με διάφορες μελέτες κρίθηκε ότι θα έπρεπε να θεσπιστούν υπερεθνικά κριτήρια καλής διακυβέρνησης του δημοσίου τομέα ,τα οποία επέβαλαν οι κοινωνικές και οικονομικές πολιτικές.

Οι ανησυχίες των κρατών σχετικά με τη διακυβέρνηση επεκτάθηκαν και κορυφώθηκαν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 1999 με την παραίτηση της Επιτροπής Santer. Μετά την παραίτηση το Κοινοβούλιο διόρισε επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων, με σκοπό να αναλυθούν οι λόγοι παραίτησης και να διατυπωθούν οδηγίες , η οποία δεν μπόρεσε να βρει κανένα υπεύθυνο ανάληψης της ευθύνης .

Η Ευρωπαϊκή αυτή Επιτροπή εξέδωσε το 2001 τη Λευκή Βίβλο (μια ολοκληρωμένη δέσμη μεταρρυθμίσεων με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της διακυβέρνησης των ευρωπαϊκών κρατών-μελών) που βασιζόταν στους ακόλουθους τρεις πυλώνες-μεταρρυθμίσεις σχετικά με :

- τον προσδιορισμό πολιτικών προτεραιοτήτων κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού
- σύγχρονη πολιτική διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και
- βελτιώσεις στην δημοσιονομική διαχείριση και το λογιστικό έλεγχο



Μια αλλαγή νοοτροπίας για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, σύμφωνα με την Επιτροπή, πρέπει να βασίζεται σε πέντε (5) αρχές αναλογικότητας και επικουρικότητας:

- την ανοικτότητα-διαφάνεια των πράξεων (openness)
- τη συμμετοχή στις πολιτικές από τη λήψη μέχρι την ολοκλήρωσή τους (participation)
- την υπευθυνότητα των Ευρωπαϊκών θεσμών και κυβερνήσεων (accountability)
- την αποτελεσματικότητα των πολιτικών (effectiveness)
- τη συνοχή πολιτικών και δράσεων (coherence).

Συνοψίζοντας κατά τη Λευκή Βίβλο η «χρηστή διακυβέρνηση» αφορά στη δημιουργία σχέσεων ,στην επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω κατάλληλων εργαλείων, στη βέλτιστη και τεκμηριωμένη λήξη αποφάσεων, στην αποδοτική χρήση πόρων, βασιζόμενη στον αυστηρό έλεγχο με σκοπό την καταπολέμηση της διαφθοράς

Η παραίτηση της Επιτροπής, η έκθεση της Επιτροπής ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων και η Λευκή Βίβλος επηρεάζουν σοβαρά μέχρι και σήμερα τη λήψη αποφάσεων στην ΕΕ.

Η βελτίωση της χρηστής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα των κρατών μελών της ΕΕ δεν αφορούσε μόνο την ανάπτυξη σχέσεων αλλά κυρίως την επίτευξη αποτελεσμάτων. Στη σύγχρονη εποχή ασκούνταν έντονες πιέσεις στα δημόσια οικονομικά σε όλα τα επίπεδα, αφού οι φορολογούμενοι επιζητούσαν επίμονα τη βέλτιστη αξιοποίηση των χρημάτων τους, και ο δημόσιος τομέας θεωρούνταν υπόλογος για τη χρηστή και αποδοτική διαχείριση τους. Ο δημόσιος τομέας πρέπει να αποδεικνύει ότι οι πόροι δαπανώνται κατά τρόπο αποδοτικό και ότι οι εκροές και τα επακόλουθα είναι αποτελεσματικά. Υπό αυτές τις συνθήκες, η εφαρμογή υπερσύγχρονων πλαισίων και προτύπων στον δημόσιο τομέα είναι υψίστης σημασίας.

Μετά την εμφάνιση της έννοιας «**χρηστή διακυβέρνηση**» η χρήση της γίνεται όλο και συχνότερη στη διεθνή βιβλιογραφία ενώ η «**κακή διακυβέρνηση**» θεωρείται πια ως μια από τις κεντρικές αιτίες κακοδιαχείρισης .

Η χρηστή διακυβέρνηση γίνεται ολοένα και πιο απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης, όμως όπως είναι προφανές σε τοπικό επίπεδο είναι επιβεβλημένη λόγω της εγγύτητας της τοπικής κοινωνίας με τον πολίτη.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προκειμένου τα κράτη-μέλη της να αντιμετωπίσουν τις στρεβλές πρακτικές διοίκησης του παρελθόντος, μέσω του Συμβουλίου της Ευρώπης σύστησε το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης, το έτος 2006, που έχει στόχο την ανάπτυξη εργαλείων υποβοήθησης των τοπικών αρχών αλλά και των κεντρικών διοικήσεων για να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης βοηθά τις ευρωπαϊκές χώρες να παρέχουν καλή διακυβέρνηση σε όλα τα επίπεδα και προωθεί ευρωπαϊκά πρότυπα και βέλτιστες πρακτικές. Επενδύει στην έρευνα και στην εμπειρογνωμοσύνη, συνεργάζεται με εθνικούς και διεθνείς φορείς, και προσφέρει προγράμματα τα οποία προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες και στις ανάγκες των χωρών. Προσφέρει προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων, πολιτικές και νομικές συμβουλές σε τοπικές, περιφερειακές και εθνικές αρχές, προκειμένου να μεταρρυθμίσει τη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση. Συνδέεται άμεσα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τη Δημοκρατία και τη Διακυβέρνηση (CDDG) και επομένως έχει άμεση πρόσβαση σε δεξαμενές γνώσεων από τα υψηλόβαθμα κυβερνητικά στελέχη των 47 κρατών μελών.



Η παγκόσμια ιστορική ανάδρομη των βασικών εννοιών διακυβέρνησης οδηγεί συμπερασματικά ότι οι εναλλασσόμενες συνθήκες επιβάλλουν νέες μορφές διοίκησης, που πρέπει διαρκώς να ανανεώνονται .

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μέσα-εργαλεία χρηστής διακυβέρνησης Ευρωπαϊκής Ένωσης**

### **2.1 Εισαγωγή**

Η Ε.Ε. καταβάλει συνειδητές και φιλόνομες προσπάθειες για να ενισχύσει τις επιδόσεις των κρατών μελών της, στη «**χρηστή διακυβέρνηση**». Η ταχύτητα των τρεχουσών κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών μεταρρυθμίσεων απαιτούν προσπάθειες καθοδήγησης και τεχνικής βοήθειας είτε μέσω χρηματοδότησης είτε μέσω παροχής ενός σημαντικού συνόλου σύγχρονων εργαλείων διοικητικής πρακτικής και συγκεκριμένα η Ε.Ε. προσφέρει ένα σπουδαίο αριθμό **ευρωπαϊκών προτύπων, 12 Αρχές της Χρηστής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης και 18 εργαλεία ανάπτυξης ικανοτήτων** που επιτρέπουν την αξιολόγηση και ενίσχυση των ικανοτήτων των τοπικών αρχών των 47 κρατών μελών της.

### **2.2 Πρότυπα Χρηστής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης**

Τα **ευρωπαϊκά πρότυπα** για τη χρηστή δημοκρατική διακυβέρνηση, αφορούν **συμβάσεις, συστάσεις** (για πολιτική συμμετοχή, θεσμική ικανότητα ,τοπική χρηματοδότηση και εδαφική και διασυνοριακή συνεργασία) και **κατευθυντήριες γραμμές** και επιγραμματικά:

#### **Συμβάσεις**

CETS 106 - Ευρωπαϊκή σύμβαση για τη διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ εδαφικών κοινοτήτων ή αρχών

CETS 122 - Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτοδιοίκησης

CETS 144 - Σύμβαση για τη συμμετοχή μεταναστών στη δημόσια τοπική ζωή

CETS 159 - Πρόσθετο πρωτόκολλο της ευρωπαϊκής σύμβασης περί διασυνοριακής συνεργασίας μεταξύ εδαφικών κοινοτήτων ή αρχών

CETS 169 - Πρωτόκολλο αριθ. 2 της ευρωπαϊκής σύμβασης περί διασυνοριακής, διαπεριφερειακής συνεργασίας μεταξύ εδαφικών κοινοτήτων ή αρχών

CETS 206 - Πρωτόκολλο αριθ. 3 της ευρωπαϊκής σύμβασης περί διασυνοριακής συνεργασίας μεταξύ εδαφικών κοινοτήτων ή αρχών σχετικά με τις ευρωπεριφερειακές ομάδες συνεργασίας

CETS 207 - Πρόσθετο πρωτόκολλο στον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Διοίκησης για τη συμμετοχή στις τοπικές υποθέσεις

### **Συστάσεις**

#### **Πολιτική Συμμετοχή**

CM / Rec (2018) 4 - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τη συμμετοχή των πολιτών στα τοπικά ζητήματα (21 Μαρτίου 2018)

CM / Rec (2009) 2E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών σχετικά με την αξιολόγηση, τον έλεγχο και την πολιτική παρακολούθηση της συμμετοχής σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (11 Μαρτίου 2009)

CM / Rec (2004) 13E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τη συμμετοχή των νέων στην τοπική και περιφερειακή ζωή (17 Νοεμβρίου 2004)

#### **Θεσμική ικανότητα**

CM / Rec (2019) 3E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για την εποπτεία των δραστηριοτήτων των τοπικών αρχών (4 Απριλίου 2019)

CM / Rec (2007) 12E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών σχετικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (10 Οκτωβρίου 2007)

CM / Rec (2007) 4E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για περιφερειακές και τοπικές υπηρεσίες (31 Ιανουαρίου 2007)

CM / Rec (2004) 12E Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τις διαδικασίες μεταρρύθμισης των συνόρων ή / και των δομών των τοπικών και περιφερειακών αρχών (20 Οκτωβρίου 2004)

CM / Rec (1998) 12E Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για την εποπτεία της δράσης των τοπικών αρχών (18 Σεπτεμβρίου 1998)

### **Τοπική χρηματοδότηση**

CM / Rec (2011) 11E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τη χρηματοδότηση από τις ανώτατες αρχές των νέων αρμοδιοτήτων των τοπικών αρχών (12 Οκτωβρίου 2011)

CM / Rec (2005) 1E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τους οικονομικούς πόρους των τοπικών και περιφερειακών αρχών (19 Ιανουαρίου 2005)

CM / Rec (2004) 1E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τη δημοσιονομική και οικονομική διαχείριση σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (08 Ιανουαρίου 2004)

CM / Rec (2000) 14E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για την τοπική φορολογία, τα οικονομικά προβλήματα και τις επιχορηγήσεις στις τοπικές αρχές (06 Σεπτεμβρίου 2000)

### **Εδαφική και διασυνοριακή συνεργασία**

CM / Rec (2007) 5E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τη σύναψη συμφωνιών διασυνοριακής συνεργασίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (31 Ιανουαρίου 2007)

CM / Rec (2005) 2E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών για τις ορθές πρακτικές μείωσης των προσκομμάτων στη διασυνοριακή και διαπεριφερειακή συνεργασία (19 Ιανουαρίου 2005)

CM / Rec (2003) 2E - Σύσταση της Επιτροπής Υπουργών σχετικά με τις υπηρεσίες γειτονίας σε μειονεκτούσες αστικές περιοχές (13 Φεβρουαρίου 2003)

### **Κατευθυντήριες γραμμές**

CM (2020) 27 Κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης για τη δημόσια ηθική (Εγκρίθηκε από την Επιτροπή Υπουργών στις 11 Μαρτίου 2020, κατά τη 1370η σύνοδο των Αντιπροσώπων των Υπουργών)

CM (2017) 83-final / Κατευθυντήριες γραμμές για τη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη πολιτικών αποφάσεων (Εγκρίθηκε από την Επιτροπή Υπουργών στις 27 Σεπτεμβρίου 2017 κατά τη 1295η σύνοδο των Αντιπροσώπων των Υπουργών)

## 2.3 Εργαλεία Χρηστής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης

Στις προτεραιότητες του Κέντρου Εμπειρογνωμοσύνης συμπεριλαμβάνεται η δημιουργία και προώθηση νέων καινοτόμων εργαλείων ανάπτυξης ικανοτήτων από βέλτιστες ευρωπαϊκές πρακτικές για τη μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα οποία αναθεωρούνται και ενημερώνονται τακτικά.

Τα προαναφερόμενα εργαλεία αφορούν τους εξής τομείς:

### ► Δημοκρατική συμμετοχή

#### **CLEAR – Συμμετοχή πολιτών**

Το εργαλείο CLEAR σχεδιάστηκε για να ενισχύει τις τοπικές αρχές μέσω της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης για την ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών απαντήσεων για τον τρόπο βελτίωσης της συμμετοχής των πολιτών σε τοπικό επίπεδο.

Η συμμετοχή των πολιτών θα γίνει πιο αποδοτική όταν οι πολίτες:

**C**an do – έχουν τους πόρους και τις δεξιότητες και τις γνώσεις για να συμμετάσχουν

**L**ike to – έχουν έχει μια αίσθηση θέλησης που ενισχύει τη συμμετοχή

**E**nabled to –είναι ενεργοποιημένοι για να τους παρασχεθεί η ευκαιρία συμμετοχής

**A**sked to –κινητοποιούνται από επίσημα όργανα ή εθελοντικές ομάδες

**R**esponded to –βλέπουν με αποδείξεις ότι έχουν ληφθεί υπόψη οι απόψεις τους.

#### **Συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων**

Το εργαλείο **Civil Participation in Decision-Making** παρέχει στις τοπικές αρχές και στους επαγγελματίες ένα πλαίσιο για σχεδιασμό και εφαρμογή στρατηγικών για την ενεργή συμμετοχή των πολιτών κατά τη λήψη αποφάσεων. Η διαφάνεια, η διαθεσιμότητα πληροφοριών και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης πρέπει να διασφαλιστούν για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς , η συμμετοχή δεν πρέπει είναι τυπική και να περιορίζεται. Ο τρόπος εφαρμογής και η μέθοδος συμμετοχής πρέπει να είναι ανάλογα με τη συγκεκριμένη απόφαση .

## ► Καλή διακυβέρνηση

### **ELoGE - Ευρωπαϊκή Ετικέτα Αριστείας Διακυβέρνησης**

Η σύγκριση των 12 αρχών της καινοτομίας και της καλής δημοκρατικής διακυβέρνησης επιτρέπει τον εντοπισμό των δήμων που είναι πιο κοντά στην τήρηση όλων (ή των περισσότερων) αρχών και, ως εκ τούτου, είναι επιλέξιμες για τη λήψη του ELoGE –Ευρωπαϊκού Σήματος της Κυβερνητικής Αριστείας(ένα κρυστάλλινο δωδεκάεδρο χαραγμένο με τις 12 αρχές).

Οι αιτήσεις με τα στοιχεία συλλέγονται και αξιολογούνται μέσω έκθεσης όπου προσδιορίζονται οι δήμοι που βρίσκονται πλησίον στην ανταπόκριση των 12 αρχών και προσδιορίζεται η τελετή βράβευσης στην οποία συζητούνται τα αποτελέσματα, οι βέλτιστες πρακτικές και τα σχέδια βελτίωσης.

### **E-TOOL για την καλή διακυβέρνηση σε τοπικό επίπεδο**

Το ηλεκτρονικό αυτό εργαλείο έχει σχεδιαστεί για να παρακινήσει και να προωθήσει τους ενδιαφερόμενους τοπικούς φορείς να κατανοήσουν τις 12 αρχές και να τους βοηθήσει να τις εφαρμόσουν για να κυβερνούν ορθά .

## ► Ανθρώπινο δυναμικό και ηγεσία

### **Ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και εθνική στρατηγική - TRAINING NEEDS ANALYSIS and NATIONAL TRAINING STRATEGIES (TNA)**

Το εργαλείο TNA προσδιορίζει την ανάλυση αναγκών κατάρτισης και την δημιουργία εθνικής στρατηγικής σε τοπικό επίπεδο περί ανάπτυξης ικανοτήτων. Οι δράσεις που απαιτούνται για την ανάπτυξη ικανοτήτων είναι στενά συνδεδεμένες με τους λόγους, τα αίτια που οδηγούν στην μη ικανοποιητική απόδοση στις προσφερόμενες υπηρεσίες των ΟΤΑ. Για την ύπαρξη αποτελέσματος, απαιτείται να προηγηθεί ενδελεχής ανάλυση του τοπικού περιβάλλοντος για να εντοπιστεί οτιδήποτε εμποδίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού ώστε στη συνέχεια να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Μετά προσδιορίζονται οι προτάσεις κατάρτισης για τον τρόπο και το βαθμό εκπαίδευσης προκειμένου να βελτιωθεί το θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο των δεξιοτήτων του προσωπικού.

## **Διαχείριση ανθρώπινων πόρων - Human Resources Management (HRM)**

Το εργαλείο HRM είναι ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης ικανοτήτων και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Περιλαμβάνει συμβουλές σχετικά με τις περιγραφές θέσεων εργασίας, τις προσλήψεις, τις αξιολογήσεις και τη διαχείριση επιδόσεων.

Αυτή η εργαλειοθήκη έχει σχεδιαστεί κυρίως για επαγγελματική χρήση από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και εκλεγμένα μέλη των τοπικών αρχών που ενδιαφέρονται για τη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης και τη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπων πόρων.

Το εργαλείο αυτό παρέχει μελέτες περιπτώσεων και ορθές πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν και αναπτύχθηκαν από άλλες ευρωπαϊκές τοπικές αρχές π.χ. Αλβανία, Γαλλία, Γερμανία, Βρετανία.

## **Πρόγραμμα Ακαδημίας Ηγεσίας - Leadership Academy Programme (LAP)**

Το εργαλείο LAP είναι ένα διαδραστικό πρόγραμμα κατάρτισης που στόχο έχει να αναπτύξει και να βελτιώσει την ηγεσία(Δήμαρχος και ανώτεροι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι) των οργανισμών.

Το πρόγραμμα εφαρμόζει συνεργατικές μεθοδολογίες και υλοποιείται σε μια περίοδο έξι μηνών, σε τρεις διαφορετικές συνεδρίες που διαρκούν περισσότερο από τρεις ημέρες, σε ομάδες έως 25 συμμετεχόντων. Μεταξύ των σταδίων, οι συμμετέχοντες πραγματοποιούν συμφωνημένες αναθέσεις ηγεσίας εντός των δικών τους οργανισμών, τις οποίες παρουσιάζουν στην επόμενη συνεδρία. Ο τελικός στόχος του LAP είναι να εξοπλίσει τους συμμετέχοντες με γνώσεις χρηστής διακυβέρνησης για να παρέχουν υψηλής απόδοσης ηγεσίες.

Από το 2007 οργανώθηκαν 50 ακαδημίες με περισσότερα από 15 κράτη-μέλη και εκπαιδεύτηκαν περισσότεροι από 1000 συμμετέχοντες.

## **Εργαλειοθήκη για παρακολούθηση και αξιολόγηση προγραμμάτων κατάρτισης για την επαγγελματική ανάπτυξη της τοπικής αυτοδιοίκησης-Useful Relevant Sustainable and Owned(URSO)**

Το εργαλείο αυτό συμβάλλει στην ενίσχυση της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ με την παροχή εργαλείων στο

πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης χρήσιμων και βιώσιμων προγραμμάτων κατάρτισης που παρέχονται σε δημόσιους υπαλλήλους ,μέσα από σύνολα δεικτών.

#### ► **Τηλεργασία στη Δημόσια Διοίκηση-Teleworking in Public Administration (TRA)**

Η εργαλειοθήκη μπορεί να υποστηρίξει ανώτερα διευθυντικά στελέχη, διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη της τηλεργασίας λόγω των συνθηκών COVID 19.

Το εργαλείο διερεύνησε και κατηθύνει τις δημόσιες αρχές με πρακτικές χρήσης τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) όπως smartphones, tablets, φορητούς και επιτραπέζιους υπολογιστές, για εργασίες εκτός των χώρων εργασίας. Οι συγκεκριμένες ρυθμίσεις εργασίας δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκτελέσουν την εργασία τους εύελκτα με χρονοδιάγραμμα και τροποποιημένο ωράριο εργασίας.

#### ► **Θεσμική Ικανότητα και Ποιότητα Δημόσιων Υπηρεσιών**

##### **Πρόγραμμα Διαχείρισης Επιδόσεων-Performance Management Programme (PMP)**

Το εργαλείο διαχείρισης επιδόσεων παρέχει καθοδηγήσεις στη διαχείριση της απόδοσης, των κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την ενίσχυση της καλής διακυβέρνησης. Η διαχείριση επιδόσεων, επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των προτύπων δημόσιας διοίκησης και τη μέτρηση της απόδοσης με διάφορους δείκτες. Μετά παρέχονται οδηγίες και έντυπα για τον τρόπο αντιμετώπισης και αξιολόγησης των κινδύνων και τέλος εξετάζεται ο εσωτερικός έλεγχος που είναι ανεξάρτητος, αντικειμενικός και συμβουλευτικός με σκοπό την αναβάθμιση των λειτουργιών ενός οργανισμού.

##### **Στρατηγικός σχεδιασμός των δήμων-Strategic Municipal Planning (SMP)**

Η εργαλειοθήκη αυτή καθοδηγεί τους δήμους στην προετοιμασία των στρατηγικών τους με βάση τη συμμετοχή των πολιτών. Αρχικά καθορίζονται οι βασικές πληροφορίες για την διεξοδική και αποτελεσματική προετοιμασία που είναι πολύ σημαντική για την επιτυχημένη έκβαση του στρατηγικού σχεδιασμού. Στη συνέχεια αναλύεται το προφίλ της τοπικής αρχής ,σχετικά με τα βασικά οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά του Δήμου, για να προσδιοριστεί η σημερινή

θέση του και να χρησιμοποιηθεί αργότερα για την ενημέρωση της SWOT ανάλυσης (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) με απώτερο σκοπό να εξεταστεί η κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί στο μέλλον. Στην επόμενη φάση δίνεται η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους φορείς του Δήμου να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση του οράματος, δηλαδή να απαντήσουν την ερώτηση «πού πηγαίνουμε» διότι είναι σημαντική για την επιτυχία της στρατηγικής. Ως επόμενο βήμα θεωρείται η δήλωση οράματος «που θέλουμε να πάμε» σε 5 ή 10 χρόνια ανάλογα με τη χρονική κλίμακα του στρατηγικού σχεδίου, όπου θα περιγράφεται η ρεαλιστικότητα του οράματος. Μετά ακολουθεί η ανάπτυξη του σχεδίου δράσης όπου προσδιορίζονται οι βασικοί στόχοι, οι εμπλεκόμενοι και τα βήματα δράσης για την υλοποίηση του οράματος.

### **Βέλτιστες πρακτικές στο πρόγραμμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης-Best Practice in Local Government Programme(BPP)**

Η εργαλειοθήκη BPP παρέχει στους δήμους και στις ηγεσίες τους βέλτιστες πρακτικές και καθοδήγηση μέσα από την εμπειρία άλλων να αναπτυχθούν με προγραμματισμένο και αποτελεσματικό τρόπο, να εισάγουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους. Οι βέλτιστες πρακτικές πρέπει να υπακούουν στην επίτευξη τους, το ακρόνυμο των STARS (Successful-Επιτυχής, Transparent-Διαφανής, Adequate-Επαρκής, Replicable- Αναπαραγωγίμο, Sustainable-Βιώσιμος)

### **Ενίσχυση της ικανότητας των ενώσεων Τοπικής Αυτοδιοίκησης-Strengthening Capacity of Local Government Associations (LGA)**

Η εργαλειοθήκη LGA προσφέρει τα μέσα για την ανάλυση και τη μετατροπή της απόδοσης των ενώσεων τοπικής αυτοδιοίκησης προκειμένου οι δήμοι να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Οι δήμοι ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν για βοήθεια άλλους εταίρους ή άλλους δήμους για να εκπροσωπήσουν ικανοποιητικά τα τοπικά συμφέροντα.

### **Συγκριτική αξιολόγηση δημόσιας δεοντολογίας-Public Ethics Benchmarking (PEB)**

Αυτή η εργαλειοθήκη βοηθά τις δημόσιες αρχές να υπολογίσουν τους κινδύνους διαφθοράς, να βελτιώσουν τα πρότυπα και τις αρχές της ηθικής. Η δημόσια δεοντολογία περιλαμβάνει στρατηγικές, κανονισμούς, νομοθεσία, κώδικες



συμπεριφοράς που αφορούν όλους τους οργανισμούς κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή κατά την άσκηση του δημοσίου καθήκοντος τόσο για τους εκλεγμένους όσο και για τους διορισμένους δημοσίους υπαλλήλους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ενεργούν σύμφωνα με τις αρχές της δημόσιας ηθικής που περιλαμβάνουν νομιμότητα, ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, ευθύνη, διαφάνεια, τιμιότητα, σεβασμό κ.α.

### **Στρατηγικές δημιουργίας ανθεκτικότητας-Resilience Building Strategies(ReBuS)**

Η κατασκευή της ανθεκτικότητας επιβάλλει την ανάπτυξη στρατηγικών με μακροπρόθεσμο όραμα για την τοπική κοινωνία. Οι στρατηγικές αυτές επικεντρώνονται στην αντοχή, στην ανάκαμψη από κρίσεις αλλά επίσης επιδιώκουν την ενίσχυση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση της καλής δημοκρατικής διακυβέρνησης. Η ReBuS είναι εργαλείο δημιουργίας ικανοτήτων που να αντέχουν στο χρόνο, είναι πολιτικές λύσεις που εξετάζουν τις δυνατότητες των συστημάτων να αντιμετωπίζουν ή να ελαχιστοποιούν τις επιπτώσεις από έκτακτες ανάγκες.

#### **► Τοπική Οικονομία**

##### **Τοπική οικονομία ως σημείο αναφοράς–Local Finance Benchmark (LFB)**

Η εργαλειοθήκη βοηθά τις τοπικές αρχές στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων με στόχο την ορθή χρήση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων τους.

Το εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης τοπικής χρηματοδότησης (LFB) προσφέρει μια πρακτική εφαρμογή δύο συστάσεων σχετικά με τη δημοσιονομική διαχείριση και με τους οικονομικούς πόρους σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο .

#### **► Εδαφική και διασυνοριακή συνεργασία**

##### **Διαδημοτική συνεργασία–Inter-municipal Cooperation(IMC)**

Το εργαλείο IMC βοηθά τους δήμους να ενώσουν τις δυνάμεις τους με άλλους, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους, μέσω διαμοιρασμού εμπειρογνωμοσύνης παροχής υπηρεσιών (διαχείριση αποβλήτων, παροχή νερού, μεταφορές και οικονομική ανάπτυξη).

Οι συνεργαζόμενοι συμφωνούν να συνεργαστούν πιθανόν με κάποιο κόστος για να παράγουν νέα οφέλη. Το κόστος αυτό απαιτεί οικονομικές συνεισφορές (προσωπικό, γη, μηχανήματα, κτίρια κ.λπ.). Τα κέρδη για τους δήμους συνήθως δεν μεταφράζονται σε έσοδα αλλά σε ικανότητα παροχής υπηρεσιών που δεν μπορούσαν να παρασχεθούν πριν, εξοικονόμηση κόστους παροχής υπηρεσιών, βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

### **Εργαλείο χωρικής συνένωσης-Territorial Amalgamation Tool(TAT)**

Το εργαλείο TAT επιδιώκει την παροχή υποστήριξης στους φορείς που δέχονται τη συνένωση ως λύση στα προβλήματα που οφείλονται στις εδαφικές ιδιαιτερότητες των κρατών –μελών.

Στην αρχή προτείνεται ένας διάλογος με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μεταξύ των ενδιαφερομένων για την ιδιαίτερη αυτή εδαφική μεταρρύθμιση. Μετά ακολουθούν βήματα πραγματοποίησης, αφού ληφθούν υπόψη παραδείγματα και διδάγματα άλλων κρατών. Η εφαρμογή της μεταρρύθμισης συνοδεύεται από την εκ των υστέρων αξιολόγηση της και από βοηθητικά υπομνήματα για τους μεταρρυθμιστές.

### **Διασυνοριακή συνεργασία–Cross-Border Cooperation(CBC)**

Η παρούσα εργαλειοθήκη έχει σχεδιαστεί να συνδράμει τις τοπικές αρχές που βρίσκονται παράλληλα στα διεθνή σύνορα να αντιμετωπίσουν από κοινού τα προβλήματα που απορρέουν από την παρουσία των συνόρων και να δημιουργήσουν αρμονικές σχέσεις γειτνίασης. Μέσω της διασυνοριακής συνεργασίας, οι παραμεθόριες περιοχές μπορούν να προωθήσουν την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της περιοχής, να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας για να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες ,να διευρύνουν τις πολιτιστικές προοπτικές και να εφαρμόσουν καινοτόμες πολιτικές για τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών. Το CBC προωθεί την εικόνα του μέλλοντος για μια «Ευρώπη χωρίς σύνορα».

### **Συνεργασία από πόλη σε πόλη–City to City Cooperation(C2C)**

Η εργαλειοθήκη για συνεργασία από πόλη σε πόλη είναι μια πρόταση πρακτικών λύσεων ως πρόσθετη συμβολή στη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αφορά συνεργασία δήμων διαφορετικών χωρών, οι οποίες δεν έχουν τα ίδια σύνορα. Στόχος της είναι να βοηθήσει τις τοπικές αρχές των κρατών –μελών να βελτιώσουν τη

θεσμική τους ικανότητα και την παροχή υπηρεσιών κατά την άσκηση δημόσιας εξουσίας.

### **Ηγεσία για διασυνοριακή συνεργασία–Leadership for Cross-Border Cooperation (LAP for CBC)**

Το εκπαιδευτικό αυτό υλικό έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει τη διοικητική ικανότητα των δημάρχων και των ανώτερων υπαλλήλων που συμμετέχουν στη διασυνοριακή συνεργασία. Η εργαλειοθήκη παρέχει γνώσεις, μελέτες περιπτώσεων και ασκήσεις, δηλαδή ασχολείται με διαχείριση θεωρητικών εννοιών σε συνδυασμό με ανάπτυξη πρακτικών τμημάτων. Επιτρέπει στους ασκούμενους να αποκωδικοποιούν τα υπάρχοντα μέσα και ταυτόχρονα τους ενθαρρύνει να αυξήσουν τις ηγετικές τους δεξιότητες, προκειμένου να επιτύχουν αποτελεσματικές και βιώσιμες διαδικασίες.

### **Διαδικτυακό εργαλείο διασυνοριακής συνεργασίας- E-database empowering networks (EDEN)**

Το EDEN είναι μια διαδικτυακή βάση δεδομένων που περιέχει τις βέλτιστες πρακτικές της CBC για τη διασυνοριακή συνεργασία που έχουν συλλεχθεί από περισσότερες από 20 ευρωπαϊκές χώρες. Ο ιστότοπος είναι ένα εργαλείο εμπειριών της θεσμικής συνεργασίας, της εκπαίδευσης και κατάρτισης, της κινητικότητας, της αγοράς εργασίας, της υγείας, της διαχείρισης κρίσεων, της πρόληψης εγκλήματος, του περιβάλλοντος.

## **2.4 Αρχές Χρηστής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης**

Οι 12 Αρχές εντάσσονται στη στρατηγική, για την καινοτομία και την καλή διακυβέρνηση σε τοπικό επίπεδο, που εγκρίθηκε με απόφαση της Επιτροπής Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης, το 2008. Καλύπτουν θέματα όπως ηθική συμπεριφορά, κράτος δικαίου, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, διαφάνεια, χρηστή δημοσιονομική διαχείριση και λογοδοσία.

## Αρχή 1

### Εκπροσώπηση, συμμετοχή και δίκαιη διεξαγωγή εκλογών



- ✓ Οι τοπικές εκλογές διεξάγονται ελεύθερα, δίκαια και χωρίς νοθεία, με βάση τις διεθνείς αρχές και τους εθνικούς νόμους.
- ✓ Οι πολίτες σε τοπικό επίπεδο βρίσκονται στο επίκεντρο της δημόσιας δραστηριότητας και εμπλέκονται με σαφώς καθορισμένους τρόπους στη δημόσια ζωή .
- ✓ Όλοι ανεξαρτήτως φύλου δύναται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, είτε άμεσα είτε μέσω νόμιμων φορέων εκπροσώπησης των συμφερόντων τους. Αυτή η γενικευμένη συμμετοχή βασίζεται στις ελευθερίες της έκφρασης, της συνάθροισης και του συνεταιρισμού.
- ✓ Όλες οι φωνές, συμπεριλαμβανομένων των μη προνομιούχων λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη οικονομικών ή μη αποφάσεων.
- ✓ Πρέπει πάντα να υπάρχει μια ειλικρινής διαμεσολάβηση μεταξύ νόμιμων συμφερόντων και συναίνεσης για το συμφέρον της τοπικής κοινωνίας.
- ✓ Οι αποφάσεις λαμβάνονται σύμφωνα με την πλειοψηφία , ενώ γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα και τα συμφέροντα της μειοψηφίας.

## Αρχή 2

### Ανταπόκριση



- ✓ Οι στόχοι, οι κανόνες και οι διαδικασίες εναρμονίζονται στις νόμιμες απαιτήσεις των πολιτών.
- ✓ Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται και τα αιτήματα-παράπονα απαντώνται εντός εύλογων χρονικών ορίων.

### Αρχή 3

#### Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα



- ✓ Τα αποτελέσματα πληρούν τους προσυμφωνημένους στόχους.
- ✓ Καλύτερη δυνατή χρήση στους διαθέσιμους πόρους.
- ✓ Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης καθιστούν δυνατή την αξιολόγηση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- ✓ Ανά τακτά χρονικά διαστήματα διενεργούνται έλεγχοι αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης.

### Αρχή 4

#### Ανοικτότητα και διαφάνεια



- ✓ Κατά τη λήψη και εκτέλεση αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη οι κανόνες και οι κανονισμοί.
- ✓ Υπάρχει πρόσβαση του κοινού σε όλες τις διαθέσιμες (όχι εμπιστευτικές) πληροφορίες, σύμφωνα με το νόμο (όπως τα προσωπικά δεδομένα ή η εξασφάλιση της διαφάνειας των διαδικασιών προμηθειών).
- ✓ Διατίθενται στο κοινό πληροφορίες για πολιτικές αποφάσεις και τα αποτελέσματα τους προκειμένου αυτό να μπορεί να παρακολουθεί αποτελεσματικά και να συμβάλλει στο έργο της τοπικής αρχής.

## Αρχή 5

### Κανόνας δικαίου



- ✓ Οι τοπικές αρχές τηρούν το νόμο και τις δικαστικές αποφάσεις.
- ✓ Οι νόμοι καθορίζουν τις διαδικασίες θέσπισης και εφαρμογής κανόνων και κανονισμών.

## Αρχή 6

### Ηθική συμπεριφορά



- ✓ Το δημόσιο αγαθό τίθεται πριν από ατομικά συμφέροντα.
- ✓ Ύπαρξη αποτελεσματικών μέτρων για να προλαμβάνεται και να καταστέλλεται η διαφθορά.

✓ Οι συγκρούσεις συμφερόντων δηλώνονται έγκαιρα και οι εμπλεκόμενοι οφείλουν να απέχουν από τη συμμετοχή σε σχετικές αποφάσεις.

## Αρχή 7

### Δεξιότητα και ικανότητα



- ✓ Οι επαγγελματικές δεξιότητες αυτών που παρέχουν διακυβέρνηση διατηρούνται και ενισχύονται συνεχώς προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση και τον αντίκτυπό τους.
- ✓ Οι δημόσιοι υπάλληλοι ωθούνται να αυξάνουν την απόδοσή τους.

- ✓ Επινοούνται και χρησιμοποιούνται πρακτικές μέθοδοι και διαδικασίες για να μετατρέψουν τις δεξιότητες σε ικανότητες και να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα.

## Αρχή 8

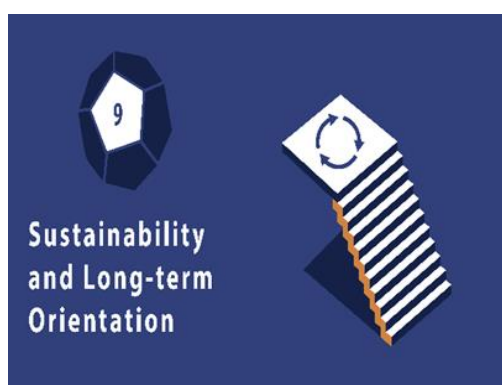
### Καινοτομία και δεκτικότητα στις αλλαγές



- ✓ Αναζήτηση και αξιοποίηση νέων και αποτελεσματικών λύσεων στα προβλήματα και σύγχρονων μεθόδων παροχής υπηρεσιών.
- ✓ Ύπαρξη ετοιμότητας για πιλοτικά και πειραματικά νέα προγράμματα με στόχο τη μάθηση από την εμπειρία άλλων.
- ✓ Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για την αλλαγή με σκοπό την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

## Αρχή 9

### Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός



- ✓ Οι παρούσες πολιτικές αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τις ανάγκες της επόμενης γενιάς.
- ✓ Η βιωσιμότητα της κοινότητας είναι διαρκής.
- ✓ Οι αποφάσεις εσωτερικεύσουν το κόστος ώστε και να μην μεταφερθεί ως πρόβλημα είτε περιβαλλοντικό, δομικό, χρηματοοικονομικό ή κοινωνικό στις μελλοντικές γενιές.
- ✓ Ύπαρξη μιας ευρείας και μακροπρόθεσμης προοπτικής για το μέλλον της τοπικής κοινότητας μαζί με την ικανότητα αντίληψης των απαιτούμενων για αυτή την προοπτική.

- ✓ Ύπαρξη κατανόησης της ιστορικής, πολιτιστικής και κοινωνικής πολυπλοκότητας στην οποία βασίζεται αυτή η προοπτική

## Αρχή 10

### Χρηστή οικονομική διαχείριση



- ✓ Οι χρεώσεις δεν υπερβαίνουν τα κόστη και δεν μειώνουν σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση, κυρίως σε σημαντικές παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες.
- ✓ Τήρηση συνέσεως στη χρηματοοικονομική διαχείριση, η οποία περιλαμβάνει τη σύναψη συμβάσεων, τη λήψη δανείων, την εκτίμηση των πόρων, των εσόδων και των αποθεματικών και τη χρήση έκτακτων εσόδων.
- ✓ Εκπόνηση πολυετών σχεδίων προϋπολογισμών, με διαβούλευση με το κοινό.
- ✓ Οι κίνδυνοι υπολογίζονται και διαχειρίζονται σωστά, συμπεριλαμβανομένης της δημοσίευσης ενοποιημένων ισολογισμών και στην περίπτωση εταιρικών σχέσεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, με ρεαλιστική κατανομή των κινδύνων.
- ✓ Η τοπική αρχή συμμετέχει σε διαδημοτικές ρυθμίσεις για τη δίκαιη κατανομή βαρών, οφελών και τη μείωση κινδύνων (συστήματα εξισορρόπησης, διαδημοτική συνεργασία, αμοιβαία κατανομή των κινδύνων).

## Αρχή 11

### Ανθρώπινα δικαιώματα, πολιτιστική διαφορετικότητα και κοινωνική συνοχή



- ✓ Τα ανθρώπινα δικαιώματα προστατεύονται και καταπολεμούνται οι όποιες διακρίσεις σε τοπικό επίπεδο.
- ✓ Η πολιτισμική διαφορετικότητα διασφαλίζεται όταν όλοι έχουν μερίδιο και δεν αισθάνονται αποκλεισμένοι στην τοπική

κοινωνία.



- ✓ Προκρίνεται από τις τοπικές αρχές η κοινωνική συνοχή και η ένταξη μειονεκτουσών περιοχών.
- ✓ Διατηρείται η πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες, ιδίως για τα τμήματα του πληθυσμού που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

## Αρχή 12

### Λογοδοσία



- ✓ Όλοι οι υπεύθυνοι λήψης συλλογικών ή ατομικών αποφάσεων, αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις τους.
- ✓ Για όλες τις αποφάσεις προβλέπονται αναφορές, εξηγήσεις και μπορούν να επιβληθούν κυρώσεις.
- ✓ Υπάρχουν αποτελεσματικά διορθωτικά μέσα κατά της κακής διοίκησης και ενάντια σε ενέργειες τοπικών αρχών που παραβιάζουν τα πολιτικά δικαιώματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σύστημα χρηστής διακυβέρνησης στους ελληνικούς ΟΤΑ

### 3.1 Εισαγωγή

Στη νεότερη Ελλάδα με το νόμο 3Α/10-1-1834 ΦΕΚ «Περί συστάσεως των Δήμων» η Ελλάδα διαιρέθηκε σε Δήμους, οι οποίοι διοικούν ανεξαρτήτως τις υποθέσεις τους και διαχειρίζονται τη δημοτική περιουσία, υπό την επιτήρηση της κυβερνήσεως.

Με το άρθρο 101 της αναθεωρημένης (2019) μορφής του Συντάγματος της Ελλάδας ορίζεται ότι το κράτος διοικείται με βάση το αποκεντρωτικό σύστημα, όπου τα περιφερειακά όργανα έχουν αποφασιστικές αρμοδιότητες για τα ζητήματα της περιφέρειάς τους ενώ οι κρατικές αρχές δίνουν τις γενικές κατευθύνσεις και έχουν το γενικό συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών αρχών, όπως ο νόμος ορίζει.

Με το άρθρο 102 καθορίζεται ότι οι τοπικές υποθέσεις διοικούνται από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, όπου συντρέχει το τεκμήριο αρμοδιότητας διοίκησης των τοπικών υποθέσεων. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια.

Η εφαρμογή των προγραμμάτων «Καποδίστριας» (Ν.2539/1997), «Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων (Ν.3463/2006), «Καλλικράτης» (Ν.3852/2010) και «Κλεισθένης» (Ν.4555/2018) οριοθέτησε μια ιστορική γραμμή για την διοικητική οργάνωση των δήμων της χώρας αλλάζοντας ριζικά το μέγεθος, τις δομές, τις αρμοδιότητες και τις λειτουργίες τους.

Οι 325 δήμοι σήμερα είναι αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και συγκροτούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης ως έκφραση λαϊκής κυριαρχίας συνιστώντας ένα θεσμό θεμέλιο του δημόσιου βίου.

Οι τοπικές υποθέσεις ρυθμίζονται και διευθύνονται από τις δημοτικές αρχές, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας, της εγγύτητας και της σχετικής νομοθεσίας με στόχο την ανάπτυξη, την προστασία και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της τοπικής κοινωνίας και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. (άρθρο 75 Ν. 3463/2006, όπως ισχύει σήμερα).

Οι αρμοδιότητες των Δήμων και Κοινοτήτων, περίπου 265 στο σύνολο, αφορούν, κυρίως, τους τομείς:

**α) Ανάπτυξης**

**β) Περιβάλλοντος**

**γ) Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των Πόλεων και των Οικισμών,**

**δ) Απασχόλησης,**

**ε) Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης,**

**στ) Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού,**

**ζ) Πολιτικής Προστασίας**

**η) Αγροτικής Ανάπτυξης-Κτηνοτροφίας-Αλιείας**

αλλά και αρμοδιότητες του κράτους που έχουν αποκεντρωθεί με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών.

### **3.2 Κανονιστικό, θεσμικό πλαίσιο χρηστής διακυβέρνησης στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού**

Ο βαθμός ανταπόκρισης του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει τους ΟΤΑ ανταποκρίνεται επαρκώς ώστε να εφαρμόζονται αποτελεσματικά οι 12 αρχές της χρηστής διακυβέρνησης του Συμβουλίου της Ευρώπης.

#### **Στο πλαίσιο της 1<sup>ης</sup> αρχής- Δίκαιη διεξαγωγή εκλογών, εκπροσώπηση και συμμετοχή**

Οι δήμοι διενεργούν νόμιμες εκλογές με βάση τα άρθρα 9-56 του Ν 3852/2010, όπως αυτά ισχύουν με τις τροποποιήσεις τους, το Ν. 3463/2006, σε συνδυασμό με το Π.Δ. 26/2012, τις αποφάσεις και τα σχετικά έγγραφα του Υπουργείου Εσωτερικών.

Σύμφωνα δε με τα άρθρα 70, 70<sup>Α</sup>,76,77 και 78 του Ν 3852/2010 οι δήμοι, με αποφάσεις των Δημοτικών τους Συμβουλίων, συγκροτούν ή δύναται να συγκροτούν:

- Επιτροπές επεξεργασίας και εισήγησης θεμάτων της αρμοδιότητάς τους, στις οποίες συμμετέχουν σύμβουλοι, υπάλληλοι, ιδιώτες εμπειρογνώμονες και εκπρόσωποι κοινωνικών φορέων της τοπικής κοινωνίας.
- Δημοτική Επιτροπή Ισότητας που υποστηρίζει την ισότητα των φύλων κατά την άσκηση πολιτικής, προτείνει και παίρνει μέρος στην εκτέλεση σχεδίων δράσης τοπικού χαρακτήρα, σχετικά με την ισότητα των δύο φύλων.
- Δημοτικές επιτροπές διαβούλευσης ,οι οποίες πριν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων διατυπώνουν τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους πχ για αναπτυξιακά προγράμματα, για αποφάσεις κανονιστικού χαρακτήρα, για το τεχνικό πρόγραμμα, για τον προϋπολογισμό.
- Συμβούλιο ένταξης μεταναστών, το οποίο έχει το ρόλο του συμβουλευτικού οργάνου για την τοπική ομαλή ένταξη των προσφύγων και των μεταναστών, μέσα από τη διερεύνηση προβλημάτων και τη διοργάνωση εκδηλώσεων ευαισθητοποίησης, αντίστοιχα.

- ο Συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης ,κατόπιν προκηρύξεως, ο οποίος παραλαμβάνει επώνυμες καταγγελίες φυσικών ή νομικών προσώπων που θίγονται από την κακοδιοίκηση των τοπικών υπηρεσιών, όπου διαμεσολαβεί προκειμένου να βρεθούν λύσεις στα συγκεκριμένα προβλήματα.

### **Στο πλαίσιο της 2<sup>ης</sup> αρχής- Ανταπόκριση**

Οι δημοτικοί σύμβουλοι ,ο δήμαρχος, οι αντιδήμαρχοι εκτελούν τα καθήκοντα τους, συμμετέχουν στις επιτροπές που έχουν οριστεί με στόχο πάντα να εξυπηρετούν το γενικό συμφέρον των δημοτών, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 58-59,61-63,66 και 68-69 του Ν. 3852/2010. Στα αιτήματα και στις καταγγελίες των δημοτών υπάρχει ανταπόκριση εντός εύλογου χρονικού διαστήματος με βάση τις διατάξεις του Ν. 2690/99 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) και του άρθρου 215 του Ν. 3463/2006(Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων).

### **Στο πλαίσιο της 3<sup>ης</sup> αρχής-Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα**

Η οικονομική επιτροπή των δήμων συντάσσει και εισηγείται το σχέδιο του προϋπολογισμού και ελέγχει ανά τρίμηνο την πρόοδο υλοποίησης με έκθεση προς το δημοτικό συμβούλιο, στην οποία παρουσιάζονται τα γενικά έσοδα και έξοδα του Δήμου, εγκρίνει τον απολογισμό του Δήμου, τον ισολογισμό, τα ετήσια προγράμματα δράσης, εισηγείται στο ΔΣ το σχέδιο πολυετούς αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του δήμου και ενημερώνει για την ετήσια πρόοδο υλοποίησης του, υποβάλλει στο δημοτικό συμβούλιο, ανά εξάμηνο, έκθεση πεπραγμένων, κατά τις διατάξεις του άρθρου 72 του Ν, 3582/2010. Με τις διατάξεις του άρθρου 266 του ίδιου νόμου οι δήμοι για το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό τους εκπονούν Επιχειρησιακό Πρόγραμμα τετραετούς διάρκειας, το οποίο κατ' έτος ειδικεύεται σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης. Ο προϋπολογισμός κάθε έτους και το αντίστοιχο τεχνικό πρόγραμμα, πρέπει να συμβαδίζουν με τις κατευθύνσεις και την πορεία του αντίστοιχου Προγράμματος Δράσης, καθώς και με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Οι δήμοι επίσης υποβάλλουν ηλεκτρονικά κάθε μήνα τη Σύνοψη του Μητρώου Δεσμεύσεων, τις σχετικές Εκθέσεις Ληξιπροθέσμων Υποχρεώσεων, καθώς και τα στοιχεία πληρωμών του Κύριου Δείκτη Επιδόσεων, στην ειδική εφαρμογή της ΓΓΠΣΔΔ, κατά τις διατάξεις του άρθρου 8 του Π.Δ.80/2016. Κάθε χρόνο πραγματοποιείται απολογισμός για τα πεπραγμένα της δημοτικής αρχής, που αφορούν στην οικονομική κατάσταση, στη διοίκηση του Δήμου και στην πιστή εφαρμογή του προγράμματος δράσης (άρθρο 217 Ν.3463/06).

#### **Στο πλαίσιο της 4<sup>ης</sup> αρχής- Ανοικτότητα και διαφάνεια**

Μετά την ολοκλήρωση της έκδοσης αποφάσεων και πράξεων των δήμων αυτές καταχωρούνται ηλεκτρονικά στην ιστοσελίδα του δήμου , στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ , η οποία είναι ηλεκτρονική εφαρμογή του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με βάση το Ν.3861/2010 ή στο Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.) ή στο Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης, όπου αυτό απαιτείται , σύμφωνα με το Ν.4412/2016. Στις περιπτώσεις δε που προβλέπεται διαδικασία προσφυγής κατά των αποφάσεων (άρθρα 148, 149 Ν. 3463/06 και 224, 225,227,238 Ν.3852/10) αυτό αναγράφεται ρητώς στις πράξεις των συλλογικών και μονομελών οργάνων.

#### **Στο πλαίσιο της 5ης αρχής- Κανόνας δικαίου**

Οι αρμοδιότητες των δημοτικών αρχών ασκούνται, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις των νόμων και των κανονιστικών αποφάσεων (άρθρο 76 του Ν. 3463/2006). Επιπλέον οι αρχές έχουν υποχρέωση να συμμορφώνονται στις δικαστικές αποφάσεις, με βάση το άρθρο 95 του Συντάγματος σε συνδυασμό με το Ν. 3068/2002.

#### **Στο πλαίσιο της 6<sup>ης</sup> αρχής-Ηθική συμπεριφορά**

Όπως επιτάσσει το άρθρο 61 Ν. 3852/10 οι δήμαρχοι, οι αντιδήμαρχοι, οι δημοτικοί σύμβουλοι και τα ορισμένα αιρετά μέλη των θεσμοθετημένων επιτροπών των δήμων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους πρέπει α) να ασκούν τα καθήκοντα τους με ευσυνειδησία με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος β) να εξασφαλίζουν τα ατομικά δικαιώματα και να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους δίχως διακρίσεις σε πρόσωπα και σε βάρος του κοινού συμφέροντος γ) να γνωστοποιούν προσωπικά συμφέροντα σχετικά με τις υποθέσεις του δήμου δ) να προωθούν μέτρα που προάγουν τη διαφάνεια και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Επίσης σε κάθε δήμο, σύμφωνα με το άρθρου 21 παρ. 3 του Ν. 3731/2008, με ευθύνη των δημοτικών συμβούλων συντάσσονται κώδικες δεοντολογίας για τους αιρετούς εντός εξαμήνου από τη δημοσίευση της απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, οι οποίοι διανέμονται στους δημοτικούς συμβούλους και στο κοινό με κάθε πρόσφορο μέσο.

Κατά το άρθρο 14 παρ. 3 του Ν. 3852/10 δεν δύναται να εκλεγούν δημοτικοί σύμβουλοι όσοι έχουν εκπέσει από οποιοδήποτε αιρετό αξίωμά τους, ύστερα από αμετάκλητη καταδικαστική απόφαση ή ύστερα από πειθαρχικό παράπτωμα. Σε περίπτωση δε όπου τα ιδιωτικά συμφέροντα του δημάρχου ή συγγενή του έως το δεύτερο βαθμό εξ αίματος ή εξ αγχιστείας συγκρούονται με τα συμφέροντα του δήμου, ο δήμαρχος υποχρεούται να απέχει και τα αντίστοιχα καθήκοντα ασκεί αντιδήμαρχος ή σύμβουλος του επιτυχόντος συνδυασμού που ορίζεται από το δημοτικό συμβούλιο. Η μη τήρηση της υποχρέωσης αυτής συνιστά σοβαρή πειθαρχική παράβαση καθήκοντος.(άρθρο 58 παρ. 3 Ν. 3852/10).

### **Στο πλαίσιο της 7<sup>ης</sup> αρχής-Δεξιότητας και ικανότητας**

Η υπηρεσιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων των δήμων υλοποιείται με τη συμμετοχή τους σε υποχρεωτικά προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, σεμινάρια, προγράμματα μετεκπαίδευσης και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Ο δήμος είναι υποχρεωμένος να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων του σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η κατηγορία, ο κλάδος, η ειδικότητα και ο βαθμός τους. Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο απαραίτητων , πρόσθετων γνώσεων για την εύρυθμη και ποιοτική άσκηση των καθηκόντων του. (άρθρο 54 του Ν 3584/2007). Για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων κατ' έτος διενεργείται αξιολόγηση που αποβλέπει στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και συνολικά της απόδοσης του έργου της υπηρεσίας.(άρθρο 14 παρ. 3 Ν 4369/2016). Επιπλέον από τη διοίκηση γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους ετησίως οι στρατηγικοί στόχοι της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της δράσης και της πληρέστερης εκπλήρωσης της αποστολής του φορέα, με σκοπό την ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.(άρθρο 22 Ν. 4369/2016).

### **Στο πλαίσιο της 8<sup>ης</sup> αρχής- Καινοτομία και δεκτικότητα στις αλλαγές**

Η διαδικασία για απλούστευση διαδικασιών και ψηφιακών υπηρεσιών τόσο για το ευρύτερο δημόσιο όσο και για τους δήμους είναι συνεχής και συστηματική αλλά και επιβεβλημένη λόγω εκτάκτων συνθηκών με διαρκή αναθεώρηση των νόμων και των κανονιστικών ρυθμίσεων με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Χαρακτηριστικές

νομοθετικές διατάξεις απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών και ψηφιοποίησης είναι διαχρονικά οι Ν. 2539/1997, 3230/2004, 3844/2010, 4727/2020.

### **Στο πλαίσιο της 9<sup>ης</sup> αρχής-Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός**

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο συντάσσουν τους προϋπολογισμούς ,εντάσσοντας τους στο συνολικό πλαίσιο επίτευξης του μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού στόχου. Το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ παρέχει γνώμη προκειμένου οι οικονομικοί προϋπολογισμοί να είναι ρεαλιστικοί και σύμφωνοι με τις γενικές αρχές διαχείρισης των οικονομικών .(άρθρο 64 Ν. 4270/2014)

Επιπλέον για το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό τους οι δήμοι συντάσσουν Τετραετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, που αναλύεται σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης. Ο προϋπολογισμός κάθε έτους, και το τεχνικό πρόγραμμα, πρέπει να συμβαδίζουν με το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης, αλλά και με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα περιέχει άξονες προτεραιότητας δράσεων τοπικής ανάπτυξης και αποβλέπει στην υλοποίηση αναπτυξιακού σχεδιασμού.(άρθρα 203 Ν. 3463/2006 και 266 Ν.3852/2010).

Για τη χρηματοδότηση επενδύσεων οι δήμοι μπορούν υπό προϋποθέσεις να συνάπτουν δάνεια με δημόσια ή ιδιωτικά πιστωτικά ιδρύματα (άρθρο 264 Ν. 3852/2010) αλλά και να εκδίδουν ομολογιακά δάνεια, για την εξυπηρέτηση των αρμοδιοτήτων τους ύστερα από έγκριση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. (άρθρο 176 Ν. 3463/2006).

### **Στο πλαίσιο της 10<sup>ης</sup> αρχής- Χρηστή οικονομική διαχείριση**

Σύμφωνα με το άρθρο 215 του Ν. 3852/2010 όπως τροποποιήθηκε, με το άρθρο 109 του Ν. 4555/2018 η κρατική εποπτεία των ΟΤΑ ασκείται από την αρμόδια Αυτοτελή Υπηρεσία Εποπτείας ΟΤΑ της οικείας Αποκεντρωμένης Διοίκησης και συνίσταται σε α)έλεγχο νομιμότητας των αποφάσεων των συλλογικών οργάνων και β) πειθαρχικό έλεγχο αιρετών

Σύμφωνα δε με το άρθρο 98 του Συντάγματος, το Ελεγκτικό Συνέδριο ασκεί στους δημόσιους φορείς προληπτικό, προσυμβατικό και κατασταλατικό έλεγχο.

Ο κατασταλατικός έλεγχος είναι τακτικός, ετήσιος και δειγματοληπτικός, και διενεργείται ύστερα από κάθε οικονομική χρήση και αφορά έλεγχο νομιμότητας και

κανονικότητας της οικονομικής διαχείρισης (άρθρο 276 παρ.1 του Ν.3852/2010 και άρθρο 51 του Ν.4129/2013).

Με το άρθρο 82 του Ν. 4622/2019 συστάθηκε η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, (Ε.Α.Δ.), με σκοπό να ενισχύσει τη διαφάνεια, την ακεραιότητα και τη λογοδοσία στη δράση των κυβερνητικών οργάνων και να προλαμβάνει, να αποτρέπει και να αντιμετωπίζει φαινόμενα και πράξεις διαφθοράς και απάτης στη δράση των φορέων και των οργανισμών.

Με το άρθρο 4 του Ν. 4111/2013, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 197 του Ν. 4555/2018 συστάθηκε το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α με σκοπό οι ΟΤΑ να καταρτίζουν ρεαλιστικούς και ισοσκελισμένους προϋπολογισμούς αλλά και για την παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης αυτών σε τριμηνιαία βάση, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τα προβλήματα της υπερχρέωσης των Ο.Τ.Α.

Τέλος η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ) σύμφωνα με τα άρθρα 4 & 12 του Ν. 3492/2006 είναι η ανεξάρτητη ελεγκτική – συμβουλευτική υπηρεσία, που υπό την γενική καθοδήγηση και εποπτεία του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους παρέχει διαβεβαίωση για την επάρκεια των συστημάτων οικονομικής διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα. Οι εκθέσεις ελέγχου των ΜΜΕ κοινοποιούνται αμελλητί στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

### **Στο πλαίσιο της 11<sup>ης</sup> αρχής-Ανθρώπινα δικαιώματα, πολιτιστική διαφορετικότητα και κοινωνική συνοχή**

Στις αρμοδιότητες των δήμων σύμφωνα με το άρθρο 75 του Ν. 3463/2006 συγκαταλέγεται ο τομέας της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης και συγκεκριμένα εφαρμόζονται προγράμματα ένταξης αθίγγανων, ομογενών παλιννοστούντων, μεταναστών και προσφύγων στην κοινωνικοοικονομική τοπική ζωή. Η οργάνωση προγραμμάτων προώθησης της ισότητας των φύλων, υποστήριξης ευπαθών κοινωνικών ομάδων, συμβουλευτικής στήριξης των θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας και στήριξης αστέγων και οικονομικά αδύνατων δημοτών.

### **Στο πλαίσιο της 12<sup>ης</sup> αρχής- Λογοδοσία**

Σύμφωνα με τα άρθρα 141 έως 147 του Ν 3463/06 οι αρμόδιοι λήψης αποφάσεων των δήμων, μονομελή και συλλογικά όργανα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, αναλαμβάνουν την ευθύνη των αποφάσεών τους και τους επιβάλλονται κατά



περίπτωση πειθαρχικές κυρώσεις. Στα άρθρα 225,227,228,229 και 230 του Ν 3852/2010 αναφέρεται ρητά η διαδικασία ελέγχου των αποφάσεων των συλλογικών οργάνων αλλά και η διαδικασία προσφυγών επί αυτών

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:Ευρωπαϊκό σήμα αριστείας χρηστής διακυβέρνησης ELoGE στην Ελλάδα**

### **4.1 Εισαγωγή**

Το Ευρωπαϊκό Σήμα Αριστείας στην χρηστή Διακυβέρνηση (ELoGE) έκανε την εμφάνιση του, το έτος 2007. Είναι ένα πρόγραμμα που έχει ως σκοπό τη βελτίωση και την εναρμόνιση της τοπικής διακυβέρνησης στις 47 χώρες – μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης. Ειδικότερα το Ευρωπαϊκό Σήμα Αριστείας Διακυβέρνησης (ELoGE) απονέμεται σε δήμους που έχουν επιτύχει υψηλό επίπεδο χρηστής διακυβέρνησης και ισχύει για ένα έτος ,συγκρινόμενο με το δείκτη αναφοράς του Συμβουλίου της Ευρώπης. Το βραβείο είναι ένα κρυστάλλινο δωδεκάεδρο χαραγμένο με τις 12 αρχές της καλής δημοκρατικής διακυβέρνησης.

Η δραστηριότητα ELoGE εφαρμόστηκε στην Ελλάδα από το έτος 2017, με αίτηση του Υπουργείου Εσωτερικών , στο πλαίσιο του κοινού προγράμματος του Συμβουλίου της Ευρώπης και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με θέμα «Θεσμική ενίσχυση και τεχνική βοήθεια για την Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα».

Η υλοποίηση πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του Κέντρου Εμπειρογνωμοσύνης για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Συμβουλίου της Ευρώπης, με την υποστήριξη του Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ) ,το οποίο πληροί τα κριτήρια διαπίστευσης, και έχει την ευθύνη εφαρμογής του ELoGE στους ελληνικούς δήμους.

Το ΙΤΑ έως μια δεδομένη προθεσμία μεταφράζει το δείκτη αναφοράς, πραγματοποιεί τις αναγκαίες προσαρμογές, εντοπίζει τους δήμους που επιθυμούν να εφαρμόσουν το ELoGE και τους βοηθά να αναλάβουν τα διάφορα βήματα του ELoGE.

Αυτά τα βήματα περιλαμβάνουν: μια αυτοαξιολόγηση προσδιορισμού του επιπέδου ωριμότητάς τους για κάθε αρχή, συνοδευόμενη από αποδεικτικά στοιχεία , μια έρευνα πολιτών και ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στο προσωπικό των

τοπικών αρχών με στόχο την εκτίμηση της θέσης των δήμων όσον αφορά τη συμμόρφωση με τις 12 αρχές.

Το σήμα απονέμεται στους δήμους που λαμβάνουν συνολική βαθμολογία ανώτερη μίας καθορισμένης βάσης ενώ ο προσδιορισμός της σειράς κατάταξης γίνεται από εκπροσώπους του Κέντρου Εμπειρογνωμοσύνης της Ευρώπης ,του Υπουργείου Εσωτερικών, του ΙΤΑ, της ΕΕΤΑΑ, του ΙΠΑ, της ΚΕΔΕ, προκειμένου να μοιραστεί η κυριότητα των αποτελεσμάτων και η μεταφορά τεχνογνωσίας.

Το ΕLoGE είναι ένα εργαλείο για τους δήμους να κατανοήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες και να δραστηριοποιηθούν ώστε να ενισχύσουν τα τρωτά τους σημεία μέσω των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στο διαγωνισμό και να βελτιώσουν την καλή διακυβέρνηση τους μέσα από στοχευμένες δραστηριότητες ανταλλαγής συνεργασιών.

## 4.2 Εφαρμογή Α΄ κύκλου προγράμματος

Ο Α΄ Κύκλος του ελληνικού Προγράμματος Ευρωπαϊκό Σήμα Αριστείας στη Χρηστή Διακυβέρνηση – ΕLoGE για τους δήμους υλοποιήθηκε το Μάιο του 2017 μέχρι το Μάρτιο του 2018. Σύμφωνα με την τελική αναφορά του Συμβουλίου της Ευρώπης από τους 45 δήμους που εκδήλωσαν ενδιαφέρον , υπέβαλαν φάκελο συμμετοχής οι παρακάτω 23 ελληνικοί δήμοι (με αλφαβητική σειρά):

A/A	ΔΗΜΟΣ	A/A	ΔΗΜΟΣ
1.	Αγίας Λάρισας	13.	Καλλιθέα
2.	Άγιοι Ανάργυροι –Καματερό	14.	Κηφισιά
3.	Άγιος Δημήτριος	15.	Λάρισα
4.	Αγρίνιο	16.	Μήλος

<b>5.</b>	<b>Αμαρούσιο</b>	<b>17.</b>	<b>Μύκονος</b>
<b>6.</b>	<b>Αιγάλεω</b>	<b>18.</b>	<b>Παλαιό Φάληρο</b>
<b>7.</b>	<b>Γαλάτσι</b>	<b>19.</b>	<b>Παπάγος- Χολαργός</b>
<b>8.</b>	<b>Ελασσόνα</b>	<b>20.</b>	<b>Πύλος- Νέστορος</b>
<b>9.</b>	<b>Ζωγράφου</b>	<b>21.</b>	<b>Τρίπολη</b>
<b>10.</b>	<b>Ηγουμενίτσα</b>	<b>22.</b>	<b>Φυλή</b>
<b>11.</b>	<b>Θέρμη</b>	<b>23.</b>	<b>Χαλκίδα</b>
<b>12.</b>	<b>Θεσσαλονίκη</b>		

Από τους υποβαλλόμενους φακέλους προκύπτει ότι συγκεντρώθηκαν περισσότερα από 2500 ερωτηματολόγια προσωπικού και πολιτών (και συγκεκριμένα 900 από προσωπικό και 1600 από πολίτες). Το 40% περίπου ήταν από άνδρες και το 60% από γυναίκες.

Μετά την εξέταση της αυτοαξιολόγησης, των αποδεικτικών στοιχείων και των ερευνών τόσο των πολιτών όσο και των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης, και οι εκπρόσωποι συμφώνησαν το Σήμα να απονεμηθεί στους δήμους που θα συγκεντρώσουν βαθμολογία άνω του 3,00. Ποσοστιαία στο τελικό αποτέλεσμα η αυτοαξιολόγηση έλαβε στάθμιση 60% ενώ οι δύο έρευνες το υπόλοιπο 40%. Ο πίνακας κατάταξης μετά τη βαθμολόγηση διαμορφώθηκε ως εξής:

A/A	ΔΗΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	A/A	ΔΗΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1.	Αιγάλεω	3,71	13.	Άγιοι Ανάργυροι – Καματερό	3,02
2.	Μήλος	3,66	14.	Αγιάς Λάρισας	3,02
3.	Αμαρούσιο	3,59	15.	Ηγουμενίτσα	3,02
4.	Φυλή	3,56	16.	Γαλάτσι	2,99
5.	Παπάγος- Χολαργός	3,41	17.	Ζωγράφου	2,97
6.	Άγιος Δημήτριος	3,39	18.	Ελασσόνα	2,93
7.	Παλαιό Φάληρο	3,11	19.	Τρίπολη	2,79
8.	Αργίτιο	3,06	20.	Θέρμη	2,77
9.	Θεσσαλονίκη	3,05	21.	Χαλκίδα	2,48
10.	Πύλος- Νέστορος	3,04	22.	Μύκονος	2,46
11.	Καλλιθέα	3,02	23.	Κηφισιά	2,20
12.	Λάρισα	3,02			

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαφορές στις συνολικές βαθμολογίες είναι μικρές και όλοι οι δήμοι συνέλεξαν βαθμολογία υψηλότερη από 2,00. Από τους 23 συμμετέχοντες το βραβείο έλαβε η πλειοψηφία ήτοι 15 δήμοι.

Από την επεξεργασία των στοιχείων σύμφωνα με την αναφορά του Συμβουλίου της Ευρώπης αναδύονται συγκεκριμένα γενικά συμπεράσματα π.χ. σε όλους τους δήμους τις υψηλότερες βαθμολογίες τις έλαβαν οι αρχές **5-Κανόνας δικαίου** και **10-Χρηστή οικονομική διαχείριση** και επομένως θεωρούνται ισχυρές για την ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση. Για την αρχή **2- Ανταπόκριση** παρατηρήθηκαν σημαντικές αποκλίσεις τιμών μεταξύ των συμμετεχόντων δήμων, που δείχνει μια ασαφή εικόνα. Οι αρχές **7- Δεξιότητα και ικανότητα** και **9-Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός** έλαβαν τις χαμηλότερες τιμές που υποδηλώνουν αδύναμη θέση για την πλειοψηφία των δήμων που συμμετείχαν. Ενώ για την αρχή **3- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα** οι τιμές που εδόθησαν είναι απογοητευτικά χαμηλές.

Ένα άλλο συμπέρασμα από τον πίνακα βαθμολόγησης είναι ότι στους περισσότερους δήμους (με λίγες μόνο εξαιρέσεις), η αυτοαξιολόγηση του Δημάρχου είχε υψηλότερες βαθμολογίες σε σύγκριση με αυτές του προσωπικού και σίγουρα υψηλότερες βαθμολογίες από τις απαντήσεις των πολιτών.

Τα συμπεράσματα αναλυτικά ανά αρχή έχουν ως εξής:

Η **1η αρχή-Δίκαιη διεξαγωγή εκλογών, εκπροσώπηση και συμμετοχή** μας δείχνει ότι οι πολίτες των συμμετεχόντων δήμων και ειδικά οι γυναίκες πιστεύουν ότι έχουν ευκαιρίες να παρέμβουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Θεωρούν ότι η τοπική δημόσια εκπροσώπηση είναι καλά οργανωμένη και υπάρχουν πρωτοβουλίες προς αυτή την κατεύθυνση. Αντίθετα το προσωπικό ορισμένων δήμων βλέπει αδυναμία αποτελεσματικής εκπροσώπησης των κοινωνικών ομάδων (π.χ. μη ενεργοποίηση της επιτροπής ένταξης μεταναστών).

Όσον αφορά στη **2η αρχή-Ανταπόκριση** τα στατιστικά δεδομένα έδειξαν ότι σε όλους σχεδόν τους δήμους υπάρχουν παράπονα κυρίως για την ηλεκτρονική ανταπόκριση τους και για μη εκπαιδευμένο προσωπικό στις υπηρεσίες front desk.

Για την **3η αρχή-Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα** από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν από πολίτες και εργαζόμενους φαίνεται να είναι εξίσου ικανοποιημένοι κυρίως με τις πολιτιστικές υπηρεσίες που προσφέρονται από τις δημοτικές αρχές. Όσον αφορά τη δημοσιονομική διαχείριση και τη χρήση των διαθέσιμων πόρων, οι πολίτες σε υψηλό ποσοστό είτε δεν είχαν άποψη είτε δεν ήθελαν να απαντήσουν.

Μέτρια ικανοποίηση παρουσιάζεται από τους πολίτες για την **4η αρχή-Ανοικτότητα και διαφάνεια** σχετικά με τις πληροφορίες που λαμβάνουν για τις τοπικές υποθέσεις. Ειδικότερα υπάρχει μια δυσχέρεια επαφής μεταξύ κοινού και εργαζομένων που οδηγεί σε δυσκολία ενημέρωσης για θέματα τοπικής πολιτικής ατζέντας.

Στην **5η αρχή-Κανόνας δικαίου** παρατηρείται ότι οι Δήμοι συμμορφώνονται ικανοποιητικά αλλά όχι συστηματικά με τους νόμους και τις κανονιστικές διατάξεις προκειμένου να διασφαλιστεί η δικαιοσύνη και η αμεροληψία.

Η **αρχή 6-Ηθική συμπεριφορά** έλαβε χαμηλή βαθμολογία, δεδομένου ότι οι πολίτες θεωρούν ότι στους ΟΤΑ υπάρχουν αζεπέραστες συγκρούσεις συμφερόντων. Επιπλέον οι δημοτικοί υπάλληλοι και το κοινό συμφωνούν στην έλλειψη μέτρων ελέγχου της διαφοράς.

Στην **7η αρχή-Δεξιότητα και ικανότητα** παρατηρούνται σημαντικές διαφορές μεταξύ των ελεγχόμενων στοιχείων παρόλο που όλοι οι δήμοι ακολουθούν ένα συγκεκριμένο σχέδιο κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους για να διασφαλίσουν υψηλά πρότυπα υπηρεσιών.

Η **8<sup>η</sup> αρχή-Καινοτομία και δεκτικότητα στις αλλαγές** ήταν μεταξύ των αρχών με τις υψηλότερες βαθμολογίες, η οποία δείχνει μια στροφή στην ψηφιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών που όπως φαίνεται εντοπίζεται στην εφαρμογή καλών πρακτικών που υιοθετούνται από τη συμμετοχή των ελληνικών δήμων σε ευρωπαϊκά προγράμματα.

Η **9<sup>η</sup> αρχή-Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός** έλαβε τις χαμηλότερες βαθμολογίες. Οι δήμοι δεν φαίνεται να έχουν στρατηγικό σχεδιασμό στον οποίο να διασφαλίζονται τα συμφέροντα των μελλοντικών γενεών. Παρόλο που υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης στη συμμετοχή των πολιτών για την εκπόνηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων μόνο λίγοι είναι οι δήμοι που εμπλέκουν τους πολίτες σε διαδικασίες εξεύρεσης λύσεων σε τοπικούς μακροπρόθεσμους ή βραχυπρόθεσμους στόχους. Όσον αφορά την προστασία και τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος, οι δήμοι μοιάζει να σέβονται μόνο τη βασική υποχρεωτική νομοθεσία.

Τα στοιχεία της **10<sup>ης</sup> αρχής-Χρηστή οικονομική διαχείριση** αποκαλύπτουν ότι οι πολίτες εισπράττουν αποσπασματικές πληροφορίες για τον τρόπο είσπραξης και κατανομής των τοπικών φόρων. Αντίθετα οι υπάλληλοι επισημαίνουν τη διεξαγωγή

μελετών προσδιορισμού κόστους, τη διαβούλευση με πολίτες και φορείς για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και τις αποτελεσματικές συνεργασίες με ιδιωτικές εταιρείες

Σχετικά με την **11<sup>η</sup> αρχή-Ανθρώπινα δικαιώματα, πολιτιστική διαφορετικότητα και κοινωνική συνοχή** από την έρευνα πολιτών και υπαλλήλων εκφράζεται χαμηλή ικανοποίηση για τη συμμετοχή των γυναικών στις διαδικασίες λήψης και εφαρμογής αποφάσεων και για τη συμμόρφωση στην αρχή της αμεροληψίας, ιδιαίτερα σε ζητήματα που αφορούν εθνικές, πολιτικές ή θρησκευτικές μειονότητες.

Τέλος όσον αφορά στη **12η αρχή-Λογοδοσία** φαίνεται να υπάρχει σοβαρή ανάγκη για εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου αντιμετώπισης της κακής διαχείρισης ,αφού από την έρευνα των εργαζομένων προέκυψε έλλειψη παροχής ικανοποιητικών εξηγήσεων για τη λήψη αποφάσεων από τους αιρετούς στους πολίτες.

### **4.3 Εφαρμογή Β΄ κύκλου προγράμματος**

Το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης μετά τα σημαντικά αποτελέσματα του Α΄ κύκλου, ενθάρρυνε το Ινστιτούτο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να εκτελέσει μια δεύτερη έκδοση του προγράμματος, η οποία πραγματικά, άρχισε τον Οκτώβριου του 2020 και ολοκληρώθηκε τον Ιούνιο του 2021. Με βάση τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στην τελετή απονομής βραβείων την 23 Ιουνίου 2021 ,δεδομένου ότι δεν έχει ακόμη εκδοθεί επίσημη αναφορά, από τους 325 δήμους της χώρας 69 υπέβαλλαν αίτηση συμμετοχής και 25 κατέθεσαν πλήρη φάκελο και συγκεκριμένα:

A/A	ΔΗΜΟΣ	A/A	ΔΗΜΟΣ
1.	Αγιάς Λάρισας	13.	Καλλιθέα
2.	Άγιος Δημήτριος	14.	Λάρισα
3.	Αγρίνιο	15.	Μέγαρα

<b>4.</b>	<b>Αλεξανδρούπολη</b>	<b>16.</b>	<b>Μύκονος</b>
<b>5.</b>	<b>Άλιμος</b>	<b>17.</b>	<b>Παλαιό Φάληρο</b>
<b>6.</b>	<b>Αμφιλοχία</b>	<b>18.</b>	<b>Παπάγος- Χολαργός</b>
<b>7.</b>	<b>Αρχανών Αστερουσίων Κρήτης</b>	<b>19.</b>	<b>Πηνειός</b>
<b>8.</b>	<b>Βάρη Βούλα Βουλιγαμένη</b>	<b>20.</b>	<b>Σέρρες</b>
<b>9.</b>	<b>Βόλος</b>	<b>21.</b>	<b>Σητεία</b>
<b>10.</b>	<b>Δομοκός</b>	<b>22.</b>	<b>Τεμπών</b>
<b>11.</b>	<b>Λωδώνη</b>	<b>23.</b>	<b>Τρίκαλα</b>
<b>12.</b>	<b>Ηγουμενίτσα</b>	<b>24.</b>	<b>Χάλκη</b>
		<b>25.</b>	<b>Ωραιόκαστρο</b>

Λόγω των συνθηκών της πανδημίας covid 19 η ενημέρωση των δημάρχων αλλά και η συμμετοχή πολιτών και εργαζομένων υπήρξε δυσχερής ,όμως μέσω ειδικών ηλεκτρονικών πλατφορμών που δημιουργήθηκαν από το ΙΤΑ, συγκεντρώθηκαν 1900 συμμετοχές ήτοι 850 ερωτηματολόγια εργαζομένων και 1050 από δημότες.

Κατά την εξέταση της αυτοαξιολόγησης των δημάρχων διαπιστώθηκε από το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης και την επιτροπή ότι δεν χρειάστηκαν έντυπα αποδεικτικά στοιχεία για την ενίσχυση της βαθμολόγησης τους, διότι αντικαταστάθηκαν από τεχνολογικές και ψηφιακές αποδείξεις. Ο πίνακας κατάταξης μετά τη βαθμολόγηση διαμορφώθηκε ως εξής:



A/A	ΔΗΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ	A/A	ΔΗΜΟΣ	ΒΑΘΜΟΣ
1.	Λωδώνη	3,77	13.	Σέρρες	3,32
2.	Καλλιθέας	3,67	14.	Τρίκαλα	3,25
3.	Αλεξανδρούπολη	3,58	15.	Αμφιλοχία	3,18
4.	Πηνειός	3,56	16.	Παλαιό Φάληρο	3,15
5.	Βάρη Βούλα Βουλιαγμένη	3,52	17.	Ηγουμενίτσα	3,12
6.	Αγιάς	3,47	18.	Αρχανών Αστερουσίων	3,08
7.	Μύκονος	3,43	19.	Τεμπών	3,05
8.	Λάρισα	3,40	20.	Αγ. Δημήτριος	3,02
9.	Άλιμος	3,39	21.	Χάλκη	3,02
10.	Παπάγου-Χολαργός	3,38	22.	Βόλος	3,01
11.	Δομοκός	3,36	23.	Αγρίνιο	3,00
12.	Μέγαρα	3,33	24.	Ωραιόκαστρο	2,93
			25.	Σητεία	2,91

Από την κατάταξη προκύπτει ότι από τους 25 συμμετέχοντες, οι 23 έχουν ΜΟ βαθμολογίας πάνω από 3 και παίρνουν βραβείο, άρα το ποσοστό των διαγωνισθέντων δήμων που τηρούν τις 12 αρχές καλής διακυβέρνησης είναι θεαματικά υψηλό.

Από την επεξεργασία των στοιχείων ,όπως αναφέρθηκε στην τελετή απονομής, αναδεικνύονται ορισμένα γενικά συμπεράσματα ότι σε όλους τους δήμους τις υψηλότερες βαθμολογίες τις έλαβαν οι αρχές **1-Δίκαιη διεξαγωγή εκλογών, εκπροσώπηση και συμμετοχή** και **5-Κανόνας δικαίου**, ενώ αντίθετα οι αρχές **7-Δεξιότητα και ικανότητα** και **8-Καινοτομία και δεκτικότητα στις αλλαγές**, συγκέντρωσαν τις χαμηλότερες βαθμολογίες. Επιπλέον στους περισσότερους δήμους, η αυτοαξιολόγηση του Δημάρχου είχε υψηλότερους βαθμούς σε σύγκριση με αυτούς των εργαζομένων και οπωσδήποτε υψηλότερους βαθμούς από τις απαντήσεις των πολιτών.

Τα ενδεδειγμένα συμπεράσματα ανά αρχή έχουν ως εξής:

Για την **αρχή 1-Δίκαιη διεξαγωγή εκλογών, εκπροσώπηση και συμμετοχή**, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι δήμοι έχουν μια πολύ καλά οργανωμένη διαδικασία συμμετοχής των πολιτών στη λήψη αποφάσεων, ενώ πολλοί από αυτούς λαμβάνουν ολοένα περισσότερες πρωτοβουλίες προς την κατεύθυνση αυτή. Αντίθετα οι δημότες από την πλευρά τους θεωρούν ότι υπάρχει αδυναμία εκπροσώπησης για ορισμένες κοινωνικές ομάδες, όπως μετανάστες και γυναίκες.

Όσον αφορά στην **αρχή 2-Ανταπόκριση**, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε όλους τους δήμους υπάρχει διαδικασία παραλαβής παραπόνων, κατά κύριο λόγο ηλεκτρονική, αλλά και προώθησης ενεργειών για την καταγραφή τους. Από την άλλη μεριά φαίνεται ότι υπάρχει έλλειψη από εκπαιδευμένο προσωπικό, για υπηρεσίες front desk, το οποίο δηλώνει απροθυμία επιμόρφωσης.

Στην **αρχή 3-Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα** οι δημότες και κάτοικοι είναι σε γενικές γραμμές ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες των δημοτικών αρχών, δεχόμενοι πρωτίστως ότι οι δήμοι προσφέρουν σοβαρό έργο στον τομέα του πολιτισμού. Για τη δημοσιονομική διαχείριση υπάρχει μια ασάφεια ενημέρωσης των πολιτών είτε ηθελημένη είτε αθέλητη ως προς τη διαχείριση των οικονομικών πόρων.

Σχετικά με την **αρχή 4-Ανοικτότητα και διαφάνεια** οι πολίτες φαίνεται να έχουν μέτρια ικανοποίηση σε θέματα ενημέρωσης για τοπικές υποθέσεις. Οι υπάλληλοι δε

θεωρούν ότι η έλλειψη ενημέρωσης οφείλεται στη μη συνάντηση των πολιτών με τους εργαζόμενους και στην ελλιπή αποστολή πληροφοριών.

Στο πλαίσιο της **αρχής 5-Κανόνας δικαίου** παρατηρείται ότι οι δήμοι κάνουν φιλότιμες προσπάθειες τήρησης των νόμων και των κανονισμών προκειμένου να διασφαλιστεί η δικαιοσύνη. Οι δήμοι διαρκώς δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά κυρίως με τα οικονομικά ζητήματά τους με αποτέλεσμα οι πολίτες μέσω της ενημέρωσης να συμμετέχουν έμμεσα στα δημόσια τοπικά ζητήματα και προβλήματα.

Για την **αρχή 6-Ηθική συμπεριφορά** η γνώμη των πολιτών και των υπάλληλων είναι ότι οι δημοτικές αρχές δεν παίρνουν τα καταλληλότερα μέτρα για τον έλεγχο της διαφθοράς. Ειδικά οι πολίτες υποψιάζονται την ύπαρξη ατομικών συμφερόντων η οποία εμποδίζει την ίση μεταχείριση.

Όσον αφορά στην **αρχή 7-Δεξιότητα και ικανότητα** από τα αποτελέσματα προκύπτουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων αυτοαξιολόγησης των δήμων, των πολιτών και των εργαζομένων. Οι πολίτες και οι υπάλληλοι δεν δείχνουν ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα της εξέλιξης των δεξιοτήτων παρόλο που οι δήμοι εφαρμόζουν συγκεκριμένο μοντέλο εκπαίδευσης.

Η **αρχή 8-Καινοτομία και δεκτικότητα στις αλλαγές** φαίνεται να έχει εισχωρήσει στις άμεσες προτεραιότητες των δήμων αφού υπάρχει η αντίληψη ότι μέσω της ψηφιοποίησης θα παραχθούν καλύτερες υπηρεσίες προς τους δημότες και θα εξοικονομηθεί χρόνος και ενέργεια. Επίσης η συμμετοχή των δήμων σε ευρωπαϊκά προγράμματα τους ωθεί στον εντοπισμό και κατ' επέκταση εφαρμογή καλών πρακτικών. Όμως παρά την ανωτέρω εξέλιξη μέρος των εργαζομένων αλλά και των πολιτών (μεγάλες ηλικίες) δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία για να ακολουθήσουν τις αλλαγές που τρέχουν.

Ο βαθμός της **αρχής 9-Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός** είναι σχετικά χαμηλός διότι οι περισσότεροι δήμοι δεν ακολουθούν συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό, στον οποίο να εμπλέκονται οι γνώμες και οι παρατηρήσεις των πολιτών. Επιπρόσθετα στον τομέα της βιωσιμότητας του περιβάλλοντος οι δήμοι πράττουν αποκλειστικά τα νόμιμα, παρόλο που το τελευταίο διάστημα εμφανίζονται ολοένα και περισσότεροι δήμοι που εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης απορριμμάτων, προστασίας του περιβάλλοντος και των υδάτινων πόρων.

Για την **αρχή 10-Χρηστή οικονομική διαχείριση** τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι δημότες ενημερώνονται αποσπασματικά και με αδιαφανή τρόπο, ενώ οι υπάλληλοι θεωρούν ότι διενεργείται διαβούλευση κατά την προετοιμασία του προϋπολογισμού και για την ορθότερη δημοσιονομική διαχείριση διενεργούνται μελέτες σκοπιμότητας δαπανών.

Η **αρχή 11-Ανθρώπινα δικαιώματα, πολιτιστική διαφορετικότητα και κοινωνική συνοχή** δεν φαίνεται να τηρείται αφού οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι δεν εφαρμόζονται οι κανόνες αμεροληψίας σε υποθέσεις εθνικών/πολιτικών και θρησκευτικών μειονοτήτων. Ενώ χαμηλή είναι και η ικανοποίηση πολιτών και εργαζομένων σε θέματα συμμετοχής των γυναικών στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον κυρίως ο ανδρικός πληθυσμός δεν θεωρεί τις γυναίκες ικανές να αναλάβουν αιρετά αξιώματα.

Εν κατακλείδι όσον αφορά στην **αρχή 12-Λογοδοσία** φαίνεται να παρατηρείται ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο αφού εντοπίζονται φαινόμενα κακής διοίκησης. Από την έρευνα των εργαζομένων προέκυψε αδιαφάνεια αφού οι αιρετοί εκπρόσωποι δεν εξηγούν με αποτελεσματικό τρόπο τις αποφάσεις που λαμβάνουν και δεν δημοσιοποιούν τα οικονομικά αποτελέσματα του δήμου.

#### **4.4 Συγκριτικά αποτελέσματα Α΄ και Β΄ κύκλου**

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να αξιολογηθεί η αποτελεσματική εφαρμογή των 12 ευρωπαϊκών αρχών χρηστής διακυβέρνησης από τους ΟΤΑ Α΄ βαθμού.

Συγκρίνοντας τους δύο κύκλους του «διαγωνισμού» βλέπουμε ότι υπάρχει εξέλιξη της βαθμολογίας προς τ' πάνω και από 2,20 η μικρότερη βαθμολογία το 2017-2018 σκαρφάλωσε στο 2,91 που πλησιάζει το άριστα κατά την περίοδο 2020-2021. Στον Α΄ κύκλο είχαν βαθμό κάτω από 3,00 με μικροαποκλίσεις 8 δήμοι ενώ στο Β΄ κύκλο η ψαλίδα έκλεισε και υπήρξαν μόνο 2 δήμοι που δεν ξεπέρασαν το όριο των 3,00 βαθμών. Από τους συμμετέχοντες δήμους 9 έλαβαν μέρος και τις δύο περιόδους και συγκεντρωτικά οι αξιολογήσεις τους έχουν ως εξής:

ΔΗΜΟΣ	ΘΕΣΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ 2017-2018	ΒΑΘΜΟΣ	ΘΕΣΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ 2020-2021	ΒΑΘΜΟΣ
Αγιάς	14 <sup>η</sup>	3,02	6 <sup>η</sup>	3,47
Άγιος Δημήτριος	6 <sup>η</sup>	3,39	20 <sup>η</sup>	3,02
Αγρίνιο	8 <sup>η</sup>	3,06	23 <sup>η</sup>	3,00
Ηγουμενίτσα	15 <sup>η</sup>	3,02	17 <sup>η</sup>	3,12
Καλλιθέα	11 <sup>η</sup>	3,02	2 <sup>η</sup>	3,67
Λάρισα	12 <sup>η</sup>	3,02	8 <sup>η</sup>	3,40
Μύκονος	22 <sup>η</sup>	2,46	7 <sup>η</sup>	3,43
Παλαιό Φάληρο	7 <sup>η</sup>	3,11	16 <sup>η</sup>	3,15
Παπάγος- Χολαργός	5 <sup>η</sup>	3,41	10 <sup>η</sup>	3,38

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι οι 5 από τους 9 δήμους είχαν αύξηση στη γενική τους βαθμολογία ενώ 4 είχαν ανοδική πορεία στη θέση κατάταξης.

Από την ανάλυση των μεμονωμένων αρχών των δύο κύκλων ,προκύπτει ότι:

**Αρχή 1**-Στην οργάνωση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά υπάρχει θετική αυξητική τάση όσον αφορά στην έρευνα των υπαλλήλων, σε αντίθεση με των πολιτών που είναι αρνητική.

**Αρχή 2**-Αυξητική τάση στη λήψη και καταγραφή παραπόνων και στασιμότητα στο μη εκπαιδευμένο προσωπικό front desk.

**Αρχή 3**-Σταθερότητα στο σοβαρό έργο που παρέχουν οι δήμοι στα πολιτιστικά τοπικά δρώμενα και συνεχή ασάφεια στα οικονομικά.

**Αρχή 4**-Η ικανοποίηση παραμένει μέτρια και σταθερή.

**Αρχή 5**-Εξέλιξη ως προς τις φιλότιμες προσπάθειες των δήμων να ενημερώνουν καλύτερα τους πολίτες.

**Αρχή 6**-Οι αρνητικές γνώμες παραμένουν στα ίδια επίπεδα.

**Αρχή 7**-Η ικανοποίηση των πολιτών και των εργαζομένων δεν είναι αρκετή όσον αφορά στην εξέλιξη της ανάπτυξης δεξιοτήτων.

**Αρχή 8**-Οι βαθμολογίες συγκριτικά μειώνονται παρά τις μεγάλες αλλαγές που συντελέστηκαν εξαιτίας του covid. Αυτό πιθανόν να σημαίνει ότι πολίτες και εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες για την ψηφιακή μεταρρύθμιση των κρατικών υπηρεσιών.

**Αρχή 9**-Από τις αρχές με τη χαμηλότερη βαθμολογία αφού οι τοπικές αρχές είτε δεν έχουν καθόλου στρατηγικό σχεδιασμό είτε η κατάρτιση του δεν είναι συμμετοχική από την πλευρά των πολιτών. Όμως φαίνεται μια σταδιακή θετική εξέλιξη στη διαχείριση της βιωσιμότητας του περιβάλλοντος.

**Αρχή 10**-Υπάρχει σταθερότητα χαμηλών τιμών πολιτών και εργαζομένων σε αντίθεση με τους αιρετούς που δίνουν υψηλότερη βαθμολογία.

**Αρχή 11**-Δεν υπάρχει σοβαρή απόκλιση στις συγκρινόμενες αρχές.

**Αρχή 12**-Χαμηλές τιμές λόγω ύπαρξης φαινομένων κακοδιαχείρισης.

#### **4.5 Συμπεράσματα-προτάσεις**

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η ανάλυση της αποτελεσματικής εφαρμογής από τους ΟΤΑ Α΄ της χρηστής διακυβέρνησης, σύμφωνα με τις 12 αρχές και σε εφαρμογή του ευρωπαϊκού σήματος αριστείας χρηστής διακυβέρνησης του Συμβουλίου της Ευρώπης .

Προτού επιχειρηθεί η εξαγωγή κάποιων βασικών συμπερασμάτων θα πρέπει να τεθεί ένα πρωταρχικό ερώτημα σχετικά με εάν τα αποτελέσματα του προγράμματος

αριστείας μπορούν να γενικευτούν αφού αναφέρονται σε ένα πολύ μικρό ποσοστό δήμων της χώρας. Θεωρητικά όχι αλλά επειδή στο δείγμα υπάρχουν ποικίλες συμμετοχές από αστικούς, ηπειρωτικούς, ορεινούς, νησιωτικούς, μεγάλους ή μικρούς δήμους τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν θα μπορούσαν δυνητικά να αφορούν τους ΟΤΑ εν γένει.

Επομένως από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν προέκυψε ότι:

- Το ευρωπαϊκό συμβούλιο διαθέτει μια σειρά εργαλείων ανάπτυξης ικανοτήτων , προτύπων και συμβουλών για τις τοπικές αρχές, τα οποία πρέπει να γνωστοποιηθούν τόσο στους αιρετούς άρχοντες όσο και στα στελέχη των δήμων για να επιτευχθεί η καλή διακυβέρνηση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η γνωστοποίηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών, της ΚΕΔΕ, ΠΕΔ, ΕΕΤΑΑ και άλλων φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης ώστε να μοιραστεί και να μεταφερθεί η αξιολογή αυτή τεχνογνωσία των εργαλείων.
- Το ELoGE είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τους δήμους να κατανοήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να ενεργοποιηθούν ώστε να ισχυροποιήσουν τις αδυναμίες τους μέσω των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες και να βελτιώσουν την καλή διακυβέρνηση τους μέσα από στοχευμένες δραστηριότητες ανταλλαγής εμπειριών ,σε συνέδρια ,συναντήσεις και σεμινάρια.
- Το εθνικό τοπικό θεσμικό πλαίσιο που κατευθύνει τους δήμους να εφαρμόζουν πολιτικές χρηστής διακυβέρνησης είναι συγκεκριμένο ,παρόλη την πολυνομία και κακονομία που γενικά επικρατεί στη δημόσια πολιτική ζωή της Ελλάδας, επομένως δεν χωρούν αστοχίες και παρερμηνείες.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι οι δήμοι σε γενικές γραμμές τηρούν τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης αλλά δεν έχουν ως κέντρο των ενεργειών τους τον πολίτη, με αποτέλεσμα μην υπάρχει εξωστρέφεια κατά τη λήψη των αποφάσεων, γι' αυτό θα πρέπει να αναπτύξουν ισχυρές ηγεσίες , να επενδύουν σε μακροπρόθεσμους στρατηγικούς σχεδιασμούς και να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων, που μόνο αυτοί μπορούν να επιτύχουν αφού το 60% των συναλλαγών των πολιτών διενεργούνται στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Στη σύγχρονη, μεταβατική και απαιτητική εποχή που βρισκόμαστε, οι απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών ολοένα αυξάνονται ενώ οι τοπικές αρχές καλούνται να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες και αρμοδιότητές τους με συνεχώς λιγότερους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους . Το πλαίσιο των 12 αρχών και τα πρότυπα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου προσφέρονται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διακυβέρνησης των δήμων.

Πέρασε η εποχή που χρησιμοποιούνταν ως δείκτες αξιολόγησης των δήμων η χιλιομετρική απόσταση της ασφάλτου, ο αριθμός των πλατειών και των σιντριβανιών, σήμερα οι συνθήκες απαιτούν μακροπρόθεσμες στρατηγικές, διαφάνεια, καινοτομία και δικαιοσύνη.

Το πρόγραμμα ELoGE πρέπει να εφαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με τη συμμετοχή του συνόλου των δήμων της χώρας, γιατί για να υπάρξει βελτίωση-πρόοδος στις παρεχόμενες υπηρεσίες και χρηστή διακυβέρνηση πρέπει πρώτα να υπάρξει μέτρηση, να υπάρξει στόχος, να υπάρξει ανταλλαγή εμπειριών, διάδοση και ανάλυση των αποτελεσμάτων του εν λόγω διαγωνισμού.

Οι τοπικές αρχές σήμερα επιβάλλεται να γίνουν ανταγωνιστικές μέσω της πιστής εφαρμογής και προσήλωσης στις 12 αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, γιατί σύμφωνα με την γνωστή «ψηφοφορία με τα πόδια» του Tiebout, οι πολίτες μπορούν να μετακινούνται από έναν δήμο σε άλλο με στόχο τον εντοπισμό της περιοχής εκείνης που προσφέρει τον βέλτιστο, για κάθε πολίτη ξεχωριστά, συνδυασμό κόστους και οφέλους.

Η τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να αναδειχθεί σε αρωγό εκσυγχρονισμού της χρηστής δημόσιας διοίκησης η οποία πρέπει να είναι ευρεία ,ευέλικτη και αξιοκρατική , με βάση πάντα τις απαιτήσεις των πολιτών.

Ένα βασικό θέμα που θα έθετε ο μέσος εργαζόμενος της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και ο δήμαρχος μιας μικρής τοπικής αρχής θα ήταν πώς και με ποιους ανθρωπίνους και οικονομικούς ή επιχειρησιακούς όρους θα μπορούσε να υλοποιηθεί η αξιόπιστη εφαρμογή της χρηστής διακυβέρνησης. Επειδή σε όλα τα ζητούμενα υπάρχουν κατάλληλες λύσεις μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ασχοληθεί με την ανάλυση αυτή.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

**Ακριβοπούλου Χ., Ανθόπουλος Χ.** (2015), *Εισαγωγή στο Διοικητικό δίκαιο*, Εκδόσεις Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αθήνα.

**Καρβούνης Α.**, (επιμέλεια και μετάφραση)(2019), *Η ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Μια εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*, Εκδόσεις Υπουργείο Εσωτερικών, Αθήνα, Β' Αναθεωρημένη και Εμπλουτισμένη Έκδοση.

**Καρκατσούλης Π.**, (2014), *Η Διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις*, <http://topotami.gr/diakivernisi-os-periechomeno-ke-diadikasia-lipsis-apofasis-gia-dimosies-ipothesis/>.

**Καρκατσούλης Π.**, (2020), *Δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση Χρηστή διακυβέρνηση, ανάπτυξη, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη*, Εκδόσεις Φιλελεύθερος Τύπος Α.Ε., Αθήνα.

**Λαδής Σ., Νταλάκου Β.**, (2008), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική* (Τόμος Α), Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

**Σωτηρόπουλος Δ., Χριστόπουλος Α.** (2017), *Πολυνομία, Κακονομία και*

*Γραφειοκρατία στην Ελλάδα. Ανάλυση Αποτυχιών του Παρελθόντος*

*και Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων*, Εκδόσεις διαΝΕΟσις-Οργανισμός Έρευνας & Ανάλυσης, Αθήνα.

**Τζέμος Β.**, (2013), *Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο-Διαγράμματα*, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.

**Ειδική έκθεση, Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου** (2016), *Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή: συμβαδίζει με τις βέλτιστες πρακτικές;*, Εκδόσεις Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο.

**Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση** (2018), Εκδόσεις ΟΟΣΑ, Αθήνα.

1<sup>ο</sup> πανελλήνιο Συνέδριο 2018 Τομέα Διοικητικής Επιστήμης Παντείου Πανεπιστημίου (2019), *Δημόσια Διακυβέρνηση-Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

## Ξενόγλωσση

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

**Doombos, M.**, (2006), “*Good Governance’: The Metamorphoses of a Policy Metaphor*”, *Global Forces and State Restructuring*

**Rhodes, R.**, (1996), *The New Governance: Governing without Government*, *Political Studies*, Volume 44, I

**Rhodes, R.**, (2000), *Governance and Public Administration*. In J. Pierre (ed.), *Debating Governance*, Oxford University Press

**Tiebout A.**/tax-competition model (2000) *Journal of Public Economics*

Vol. 77, Issue 2 , Elsevier Science S.A.

## Διαδικτυακοί Τύποι/Ιστοσελίδες

**Australian National Audit Office (ANAO).** Διαθέσιμο στη δ/νση: <https://www.anao.gov.au/>(πρόσβαση 28 Ιουλίου 2021)

**Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης.** Διαθέσιμο στη δ/νση: <http://www.eetaa.gr/>(πρόσβαση 11 Αυγούστου 2021)

**Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης.** Διαθέσιμο στη δ/νση: <http://www.ita.gr/>(πρόσβαση 11 Αυγούστου 2021)

**Ιστότοπος Ευρωπαϊκής Ένωσης.** Διαθέσιμο στη δ/νση : [https://europa.eu/european-union/index\\_el](https://europa.eu/european-union/index_el) (πρόσβαση 28 Ιουλίου 2021)

**Ιστότοπος Συμβουλίου της Ευρώπης.** Διαθέσιμο στις δ/νσεις: <https://www.coe.int/en/web/portal/home>

<https://www.coe.int/en/web/good-governance>



**N. 3068/2002** (ΦΕΚ 274/Α'/14-11-2002) Συμμόρφωση της διοίκησης προς τις δικαστικές αποφάσεις, προαγωγή των δικαστών των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων στο βαθμό του Συμβουλίου Επικρατείας και άλλες διατάξεις.

**N. 3230/2004** (ΦΕΚ 44/Α'/11-2-2004) Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

**N. 3463/2006** (ΦΕΚ 114/Α'/8-6-2006) Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων.

**N. 3492/2006** (ΦΕΚ 210/Α'/5.10.2006 Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις.

**N. 3584/2007** (ΦΕΚ 143/Α'/28-6-2007) Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

**N. 3731/2008** (ΦΕΚ 263/Α'/23-12-2008) Αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών.

**N. 3852/2010** (ΦΕΚ 87/Α'/7-6-2010) Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης.

**N. 3844/2010** (ΦΕΚ 63/Α'/3-5-2010) Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις.

**N. 3861/2010** (ΦΕΚ 112/Α'/13.07.2010) Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.

**Π.Δ. 26/2012** (ΦΕΚ -57/Α'/15-3-2012) Κωδικοποίηση σ' ενιαίο κείμενο των διατάξεων της νομοθεσίας για την εκλογή βουλευτών.

**N. 4111/2013** (ΦΕΚ 18/Α'/25-1-2013) Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, τροποποιήσεις του ν. 4093/2012, κύρωση της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Έγκριση των Σχεδίων των Συμβάσεων Τροποποίησης της Κύριας Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας, του Ελληνικού Ταμείου

Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Τ.Χ.Σ.) και της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), με τίτλο «Κύρια Σύμβαση Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης», της Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ε.Τ.Χ.Σ., της Ελληνικής Δημοκρατίας και της ΤτΕ, με τίτλο «Σύμβαση Διευκόλυνσης Διαχείρισης Υποχρεώσεων ΣΙΤ» και της Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ε.Τ.Χ.Σ., της Ελληνικής Δημοκρατίας και της ΤτΕ, με τίτλο «Διευκόλυνση αποπληρωμής Τόκων Ομολόγων», παροχή εξουσιοδοτήσεων για την υπογραφή των Συμβάσεων» και άλλες επείγουσες διατάξεις.

**Ν. 4129/2013** (ΦΕΚ 52/Α'/28-2-2013) Κύρωση του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο.

**Ν. 4270/2014** (ΦΕΚ 143/Α'/28-6-2014) Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.

**Π.Δ. 80/2016** (ΦΕΚ 145/Α'/5.8.2016) Ανάληψη υποχρεώσεων από τους διατάκτες.

**Ν. 4369/2016** (ΦΕΚ 33/Α'/27-2-2016) Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.

**Ν. 4412/2016** (ΦΕΚ 147/Α'/08.08.2016) Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ ΕΕ και 2014/25/ΕΕ).

**Ν. 4555/2018** (ΦΕΚ 9133/Α'/19-7-2018) Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α Πρόγραμμα Κλεισθένης.

**Ν. 4622/2019** (ΦΕΚ 133/Α'/7-8-2019) Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

**Ν. 4727/2020** (ΦΕΚ 184/Α'/23-9-2020) Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις.