



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»

***«Καλές πρακτικές και πρότυπες διαδικασίες
διοίκησης στους δήμους της χώρας»***

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Γρηγοράκος Παναγιώτης

Επιβλέπων καθηγητής: Παπαθεοδώρου Θεόδωρος

Μέλη εξεταστικής επιτροπής: Σπυριδάκης Μ., Δρ. Κυριακάκης Ι.

Αθήνα Σεπτέμβριος 2022

Περίληψη:

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ Βαθμού (Δήμοι) αποτελούν το πρωτοβάθμιο διοικητικό πεδίο άσκησης πολιτικής στη διάρθρωση του Ελληνικού κράτους. Στην ουσία αποτελούν την αμεσότερη μορφή εξουσίας ανάμεσα στο κράτος και τον πολίτη. Επίσης, αποτελούν σημαντική βαθμίδα στην Δημοκρατική Διάθρωση των θεσμών της χώρας με κύριο μέλημά τους την παροχή υπηρεσιών προς τους δημότες κατοίκους και επισκέπτες τους.

Στο πλαίσιο της άσκησης αυτών των αρμοδιοτήτων οι Δήμοι εφαρμόζουν καλές πρακτικές και υιοθετούν πρότυπες διαδικασίες διοίκησης προκειμένου να μπορέσουν να ασκήσουν όσο πιο εύρυθμα και αποτελεσματικά μπορούν τις υπηρεσίες τους προς τους πολίτες.

Οι καλές πρακτικές δεν περιορίζονται σε έναν μόνο τομέα αλλά μέσα από πρότυπες διαδικασίες διοίκησης επεκτείνονται σε όλους τους τομείς των επιχειρησιακών προγραμμάτων των δήμων αναπτύσσοντας σε πεδία όπως η άσκηση της κοινωνικής πολιτικής, το περιβάλλον και οι δράσεις κυκλικής οικονομίας, ο πολιτισμός, ο αθλητισμός και η παιδεία, το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού κ.ά.

Στο πόνημα που ακολουθεί θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί η διεθνής και Ελληνική βιβλιογραφία πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Επίσης, θα αναφερθούν συγκεκριμένα παραδείγματα καλών πρακτικών που στηρίζονται σε σύγχρονες πρακτικές διοίκησης και θα συνδεθούν με την ανωτέρω βιβλιογραφία.

Λέξεις κλειδιά: Καλές πρακτικές, Πρότυπες Διαδικασίες Διοίκησης, Δημόσια Διοίκηση, Δήμοι, Επιχειρησιακά Προγράμματα ΟΤΑ.

Abstract:

First Level Local Government (Municipalities) constitutes the first tier of policy-making administration in the structure of the Greek state. Essentially, they appear to be the most direct form of power between the state and the citizen. They are also essential in the democratic structure of the country's institutions, having as their primary concern the provision of services to their citizens and visitors.

Within the framework of exercising their competencies, the Municipalities implement good practices and establish standard administrative procedures to provide their services to the citizens as smoothly and efficiently as possible.

Good practices are not confined to one area alone but extend to all areas of the municipalities' operational programmes through standard administrative procedures. In this way, they develop in fields such as the exercise of social policy, the environment and circular economy actions, culture, sports and education, the internal environment of the organization etc.

This study will attempt to analyze the international and Greek literature regarding this topic. In this context, certain cases of good practices based on modern management practices will be presented and linked to the aforesaid literature.

Key words: Good practices, Standard Administrative Procedures, Public Administration, Municipalities, Municipalities' operational programmes.

Θεωρώ μέγιστη υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παπαθεοδώρου Θεόδωρο για την πολύτιμη καθοδήγησή του, το αμέριστο ενδιαφέρον του και τις πολύτιμες συμβουλές του. Αν κάποιοι πιστεύουν πως οι εκπρόσωποι της Πανεπιστημιακής Κοινότητας έχουν συμβιβαστεί με τη στασιμότητα της σημερινής κοινωνίας και έχουν χάσει την όρεξη για μεταλαμπαδεύση γνώσεων, στόχων και οράματος καλό είναι να τον γνωρίσουν.

Πρώτα θα διαψευσθούν και έπειτα σίγουρα θα αλλάξουν γνώμη.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους πρώην και νυν Δημάρχους των Δήμων που ανέπτυξαν τις καλές πρακτικές που αναλύονται στο παρόν πόνημα. Μέσα από μια χαλαρή κουβέντα, έστω και από το τηλέφωνο στις περισσότερες των περιπτώσεων, με βοήθησαν να καταλάβω τον τρόπο σκέψης των αποφάσεών τους. Τους ευχαριστώ για τον χρόνο που μου διέθεσαν.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω οικεία μου πρόσωπα, την οικογένεια μου, την γυναίκα μου Αναστασία και τα δύο παιδιά μας τον Αντώνη και τον Αλέξανδρο-Πέτρο για την υπομονή τους και τις αντοχές που επέδειξαν στα άγχη, τις αγωνίες και τις ανησυχίες μου.

Τους ευχαριστώ θερμά για τον ρόλο που έπαιξαν....

Όλους μαζί και τον καθένα ξεχωριστά.

Πίνακας Περιεχομένων

ΜΕΡΟΣ Ι: Εισαγωγή και Θεωρητική Ανάλυση	7
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7
1.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι της διατριβής	7
1.2. Σημασία και προστιθέμενη αξία της έρευνας	8
1.3 Δομή της εργασίας.....	9
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση	10
2.1. Εισαγωγή.....	10
2.2 Η Τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα (σύντομο ιστορικό, Αρμοδιότητες)	10
2.3 Νόμος 3852/2010 «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ». Η σύνθεση του νέου χάρτη της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	14
2.4 Ορισμός των καλών πρακτικών	16
2.5 Τρόποι και κριτήρια αξιολόγησης καλών πρακτικών σε επίπεδο ΟΤΑ	20
2.6 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός και καλές πρακτικές σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	23
2.7 Καλές πρακτικές στους δήμους μέσα από την ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας.....	27
ΜΕΡΟΣ ΙΙ: Μεθοδολογία & Έρευνα	43
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία	43
3.1 Εισαγωγή.....	43
3.2 Τύπος και μεθοδολογία της έρευνας	43
3.3 Ερευνητική προσέγγιση	44
3.4 Αξιολόγηση δεδομένων	46
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων	46
4.1 Εισαγωγή.....	46
4.2 Δήμος Δράμας: Τοπικό Σύμφωνο Κοινωνικής Αλληλεγγύης.....	47
4.3 Δήμος Κομοτηνής: Πρότυπη Εξυπηρέτηση Πολιτών μέσω της Γραμμής Δημότη... ..	48
4.4 Δήμος Γλυφάδας: Εφαρμογή E-Asti του Δήμου Γλυφάδας.....	49
4.5 Δήμος Ξάνθης: Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες προς τους πολίτες μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου.....	50
4.6 Δήμος Θεσσαλονίκης: Βελτιστοποίηση Λειτουργίας Υπηρεσίας Κοιμητηρίων	51
4.7 Δήμος Βόλβης: Δημοτικός Ανταποκριτής, παροχή βοήθειας προς τους πολίτες ΑΜΕΑ.....	52
4.8 Δήμος Σουλίου: Εγκατάσταση Wi-Fi για τη διευκόλυνση της Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης	53
4.9 Δήμος Καβάλας& Δήμος Καλλιθέας: Πύλη Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας	55
4.10 ΔήμοςΧανίων: Οργανωμένη Εκπαίδευση Υπαλλήλων Δήμου	56

4.11 Δήμος Παλλήνης: Πληροφοριακό Σύστημα Ελέγχου & Ανάλυσης Οικονομικών Στοιχείων.....	57
4.12 Δήμος Βέροιας: Οργάνωση & Λειτουργία Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων.....	58
4.13 Δήμος Αμαρουσίου: Δημιουργία Κέντρου Πρόληψης Υγείας (ΚΕΠ Υγείας).....	59
4.14 Δήμος Χερσονήσου: Χάρτα Εθελοντισμού.....	60
4.15 Δήμος Γρεβενών: Πρότυπος τρόπος διαχείρισης βιολογικών προϊόντων.....	61
4.16 Δήμος Αστυπάλαιας: Το πρώτο έξυπνο και πράσινο νησί της Μεσογείου.....	62
4.17 Δήμος Χαλανδρίου: Δια ζώσης εξυπηρέτησή στη νοηματική στα ΚΕΠ.....	63
4.18 Δήμος Χαϊδαρίου: Δημοτικά Πλυντήρια.....	64
4.19 Δήμος Αμαρουσίου: Λειτουργία Γραφείου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	65
4.20 Δήμος Νέας Σμύρνης: Δημιουργία Ψηφιακού Μουσείου.....	66
4.21 Σύνοψη Ανάλυσης.....	67
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: Συμπεράσματα.....	71
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	71
5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	71
5.2 Ερευνητικοί περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76

ΜΕΡΟΣ Ι: Εισαγωγή και Θεωρητική Ανάλυση

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι της διατριβής

Ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) είναι ένα ζήτημα καθοριστικής σημασίας που επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών. Αυτό αποτυπώνεται και στον ορισμό της. Για παράδειγμα, ο Schachter (1994) αναφέρει ότι η ΔΔ είναι η διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών με στόχο την κάλυψη αναγκών των πολιτών. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Starling (2005) προσθέτει ότι η ΔΔ εμπερικλείει όλη την εκτελεστική λειτουργία της κυβέρνησης ενός κράτους. Ειδικότερα, αναλαμβάνει την εκτέλεση των αποφάσεων άσκησης δημοσίων πολιτικών που λαμβάνονται από αιρετά όργανα αλλά και ορισμένες εργασίες προετοιμασίας των πολιτικών αυτών. Ένας από τους βασικότερους πυλώνες της ΔΔ είναι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), δηλαδή οι Περιφέρειες και οι Δήμοι.

Από την άλλη πλευρά, μιας από τις σχετικά πρόσφατες εξελίξεις, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο στον χώρο της διοίκησης, ήταν η εμφάνιση του όρου των βέλτιστων (ή καλών) πρακτικών. Οι καλές πρακτικές ορίζονται ως πρακτικές που αφορούν μια δοκιμασμένη διαδικασία ή δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες (Νάκου & Νιφιλοκίδης, 2016).

Συνθέτοντας τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τις καλές πρακτικές και τις πρότυπες διαδικασίες διοίκησης στους δήμους της Ελλάδας. Σε σχέση με αυτό το σκοπό, η μελέτη έχει τους εξής στόχους:

- Να αναλύσει θεωρητικά την έννοια των καλών πρακτικών και να εξετάσει μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας την εφαρμογή τους από τους ΟΤΑ σε διεθνές επίπεδο.
- Να εξετάσει το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών από τους δήμους της χώρας.
- Να παρουσιάσει συγκεκριμένες καλές πρακτικές που εφαρμόστηκαν σε ορισμένους δήμους της χώρας αναδεικνύοντας την αναγκαιότητά τους αλλά και την ωφελιμότητά τους προς τους πολίτες.

Για την προσέγγιση των ερευνητικών στόχων χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά δευτερογενή δεδομένα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στην Ελλάδα έχουν εφαρμοστεί μια σειρά από βέλτιστες πρακτικές από τους εγχώριους δήμους. Οι πρακτικές αυτές αφορούσαν πρότυπες διοικητικές διαδικασίες σε διαφορετικούς τομείς της τοπικής αυτοδιοίκησης όπως: η Υγεία, η Διαχείριση Ενέργειας, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, η Κυκλική Οικονομία, η Κοινωνική Οικονομία η Εξυπηρέτηση των πολιτών στη νοηματική γλώσσα, η Υποστήριξη στην καλλιέργεια βιολογικών προϊόντων, η δημιουργία και η διαχείριση Πολιτιστικών Χώρων κτλ.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται ο πολυδιάστατος και καθοριστικός ρόλος που παίζουν οι Δήμοι για τις τοπικές κοινωνίες, δεδομένου ότι προσεγγίζουν με πιο άμεσο τρόπο μια σειρά από ζωτικές ανάγκες των πολιτών. Ένα άλλο σημείο άξιο αναφοράς είναι ότι η εξέλιξη και ευρεία χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών επέτρεψε την εφαρμογή των περισσότερων βέλτιστων πρακτικών, δείχνοντας έτσι ότι στο μέλλον υπάρχει σημαντικό περιθώριο περαιτέρω ανάπτυξής τους. Παράλληλα διαπιστώθηκε πως απαιτείται η εντατικότερη χρήση τους από την πλειοψηφία των δήμων της χώρας, αλλά και η συνεργασία μεταξύ των δήμων για την διάδοση των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης που ορισμένοι υιοθετούν και για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας.

1.2. Σημασία και προστιθέμενη αξία της έρευνας

Τα αποτελέσματα της εργασίας αναμένεται να βοηθήσουν τα στελέχη (αιρετά και μη) των Δήμων της Ελλάδας να αποκτήσουν μια πληρέστερη εικόνα και μια βαθύτερη κατανόηση της σημαντικότητας των βέλτιστων πρακτικών στο πλαίσιο λειτουργίας των ΟΤΑ, με στόχο να αυξήσουν τον βαθμό εφαρμογής τους, κάτι το οποίο θα οδηγήσει στην καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των πολιτών. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητα του ρόλου των Δήμων στη στήριξη των τοπικών κοινωνικών, κάτι το οποίο ήταν ιδιαίτερα έντονο κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας, τα αποτελέσματα της εργασίας αποκτούν αυξανόμενο ενδιαφέρον. Τέλος, σε θεωρητικό επίπεδο, η εργασία θα συμβάλει στην ενίσχυση της περιορισμένης υπάρχουσας βιβλιογραφίας που είναι σχετική με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών από τους Δήμους στην Ελλάδα. Η ενασχόλησή του ερευνητή με την Ελληνική πραγματικότητα είναι αυτή που δίνει τον βαθμό διαφοροποίησης στην παρούσα μελέτη.

Στην παρατηρούμενη προσπάθεια κάποιων φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης να καταγράψουν καλές πρακτικές των Δήμων της χώρας, η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί ξεπερνώντας την απλή παράθεση παραδειγμάτων να συνδέσει τις καλές πρακτικές που απορρέουν από την υιοθέτηση πρότυπων διαδικασιών διοίκησης με την διεθνή και εγχώρια επιστημονική βιβλιογραφία. Με τον τρόπο αυτό ευελπιστεί να δείξει την αναγκαιότητα των σύγχρονων διοικητικών διαδικασιών και την αποτελεσματικότητα των βέλτιστων πρακτικών και την σύνδεσή τους με την επιστημονική κοινότητα, ώστε να πείσει για το κύρος τους, την αξιολόγηση της χρησιμότητάς τους και την αποδοχή τους από το ευρύ κοινό.

1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία δομείται ως εξής:

Στο Μέρος I *Εισαγωγή και Θεωρητική Ανάλυση* περιλαμβάνονται δύο κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή: στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι του πονήματος. Παράλληλα, αναλύεται η σημασία και η προστιθέμενη αξία της έρευνας. Τέλος, παρουσιάζεται η δομή της εργασίας.

Κεφάλαιο 2- Βιβλιογραφική επισκόπηση: στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ευρύτερη θεωρητική ανάλυση του θέματος, αποσαφηνίζονται οι όροι που είναι σχετικοί με το θέμα και παρατίθενται αναλυτικά αποτελέσματα από προηγούμενες βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόστηκαν σε διεθνές επίπεδο από ΟΤΑ και αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Η επισκόπηση στηρίχτηκε κατά κύριο λόγο σε άρθρα δημοσιευμένα σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά.

Στο Μέρος II *Μεθοδολογία και Έρευνα* περιλαμβάνονται δύο κεφάλαια:

Κεφάλαιο 3 – Ερευνητική μεθοδολογία: στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο τύπος της έρευνας, η ερευνητική προσέγγιση, η σημαντικότητα και τα πλεονεκτήματα της χρήσης δευτερογενών δεδομένων και ο τύπος των πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα ανάλυση

Κεφάλαιο 4 – Ανάλυση αποτελεσμάτων: στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο 16 βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόστηκαν από δήμους της χώρας.

Στο Μέρος ΙΙΙ περιλαμβάνεται ένα κεφάλαιο:

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα: στο πέμπτο κεφάλαιο σκιαγραφούνται τα συμπεράσματα της μελέτης και παρουσιάζονται οι ερευνητικοί της περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει 7 ενότητες στις οποίες περιγράφονται: η έννοια και λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, ο νόμος ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ Ν.3852/2010, ο ορισμός των καλών πρακτικών, οι τρόποι και τα κριτήρια αξιολόγησης καλών πρακτικών σε επίπεδο ΟΤΑ, ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι καλές πρακτικές σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και τέλος οι καλές πρακτικές που εφαρμόστηκαν στους δήμους σε διεθνή βάση μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

2.2 Η Τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα (σύντομο ιστορικό, Αρμοδιότητες)

Η έννοια της τοπικής αυτοδιοίκησης αναφέρεται στον τρόπο και στις πρακτικές διοίκησης οριοθετημένων γεωγραφικών περιοχών εντός μιας χώρας. Στην Ελλάδα οι βασικές χωρικές διαβαθμίσεις με βάση τις οποίες λειτουργεί η έννοια της αυτοδιοίκησης είναι οι δήμοι και οι περιφέρειες, οι οποίες υποδιαιρούνται στις δημοτικές ενότητες, τις κοινότητες και τις περιφερειακές ενότητες αντίστοιχα (πίνακας 2.1).

Πίνακας 2.1: Ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση

Βαθμίδα	Φορέας ΟΤΑ	Υποδιαιρέσεις
Α΄	Δήμος	Δημοτική Ενότητα Κοινότητα
Β΄	Περιφέρεια	Περιφερειακή Ενότητα

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων Υπουργείου Εσωτερικών (2022)

Οι βασικές αρμοδιότητες των ΟΤΑ, όπου είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, καθορίζονται από το Σύνταγμα, και ειδικότερα από το άρθρο 102, δεδομένου ότι αυτοί αποτελούν βασική διάσταση του εγχώριου συστήματος δημόσιας διοίκησης. Ειδικότερα, το άρθρο 102 ορίζει τα πέντε εξής βασικά σημεία που καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας των ΟΤΑ:

1. Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων.
2. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, όπως νόμος ορίζει.
3. Με νόμο μπορεί να προβλέπονται για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αναγκαστικοί ή εκούσιοι σύνδεσμοι οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που διοικούνται από αιρετά όργανα.
4. Το Κράτος ασκεί στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους.
5. Το Κράτος λαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη διαχείριση των πόρων αυτών.

(Πηγή: Σύνταγμα της Ελλάδας, <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-106/>)

Τα παραπάνω αναδεικνύουν τη σημαντικότητα των ΟΤΑ στο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Κομνηνός - Χλέπας, 2021). Για αυτό το λόγο, ο τελευταίος ανέπτυξε τρία πιθανά σενάρια για τους ΟΤΑ στην Ελλάδα τα οποία λαμβάνουν υπόψη και τα προβλήματα που δημιούργησε η πρόσφατη πανδημία του COVID 19 στη διοικητική τους λειτουργία. Τα τρία αυτά σενάρια διακρίνονται σε σενάριο

χαμηλών προσδοκιών, μετριοπαθές και φιλόδοξο αντίστοιχα. Τα σενάρια διαφοροποιούνται ως προς την παραδοχή, την υπόθεση και το περιεχόμενο (πίνακας 2.2). Ειδικότερα, αυτό των χαμηλών προσδοκιών υπογραμμίζει τις παθογένειες και τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης, ενώ αντίθετα στο φιλόδοξο θέτει τις προϋποθέσεις για την επίτευξη ενός «άλματός βελτίωσης». Στη μέση αυτών των δύο σεναρίων βρίσκεται το μετριοπαθές σενάριο.

Πίνακας 2.2: Τα Τρία Σενάρια Για Το Μέλλον των ΟΤΑ : Χαμηλών Προσδοκιών – Μετριοπαθές – Φιλόδοξο

	Χαμηλών προσδοκιών
Παραδοχή	-Το Ελληνικό περιβάλλον δημόσιας διοίκησης δεν επιτρέπει τις ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις
Υπόθεση	-Ουσιαστική διατήρηση του υφιστάμενου τρόπου διοίκησης
Περιεχόμενο	-Επαναφορά του παλαιού εκλογικού συστήματος -Περιορισμένη χρήση της τεχνολογίας που έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την καθυστερημένη βελτίωση στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών -Η αξιολόγηση των υπάλληλων γίνεται συμβολικά -Πολλαπλοί έλεγχοι μειωμένης αποτελεσματικότητας -Οι πρόσθετες κοινωνικές υπηρεσίες των ΟΤΑ βασίζονται στις χρηματοδοτήσεις από την ΕΕ -Οι βασικές πηγές (ίσως και οι αποκλειστικές) χρηματοδότησης είναι οι κρατικές επιχορηγήσεις
	Μετριοπαθές
Παραδοχή	-Αργή και καθυστερημένη προσαρμογή στις σύγχρονες ανάγκες της εποχής και στις νέες διοικητικές προκλήσεις
Υπόθεση	-Μερική προσέγγιση και επίλυση των προβλημάτων των πολιτών, κυρίως λόγω των πιέσεων από τους οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
Περιεχόμενο	-Στο σύστημα διακυβέρνησης πραγματοποιούνται μικρές διορθωτικές αλλαγές

	<ul style="list-style-type: none"> -Έμφαση στην καλύτερη στελέχωση των φορών ΟΤΑ και αυξημένη χρήση των νέων τεχνολογικών εφαρμογών. -Διεύρυνση των κοινωνικών υπηρεσιών και ενεργότερος ρόλος σε ζητήματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και τη δημόσια υγεία των τοπικών κοινωνιών -Τα έσοδα από τον ΕΝΦΙΑ μεταφέρονται στους ΟΤΑ με διαφανείς διαδικασίες -Αρτιότερο και αξιόπιστο σύστημα ελέγχων
	Φιλόδοξο σενάριο
Παραδοχή	-Η Ελληνική Δημόσια διοίκηση θα επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και θα ευθυγραμμιστεί με τις αντίστοιχες των ανεπτυγμένων οικονομιών της Ένωσης.
Υπόθεση	-Τολμηρές προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση προβλημάτων που βασίζονται στη μείωση του φαινομένου του διοικητικού συγκεντρωτισμού, που χαρακτηρίζει όλη τη δημόσια διοίκηση
Περιεχόμενο	<ul style="list-style-type: none"> -Συνολικός εξ ορθολογισμός του συστήματος διοίκησης βασισμένος σε καλές πρακτικές και τη διεθνή εμπειρία -Ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοκρατία -Ευρύτερες συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα -Ιδιαίτερα ενεργός ρόλος και αρμοδιότητες σε ζητήματα εκπαίδευσης και υγείας -Απλοποίηση των ελέγχων και μεγαλύτερη διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης. -Τα συστήματα οικονομικής διαχείρισης αναμορφώνονται ριζικά

Πηγή: Κομνηνός-Χλέπας (2021)

Εν κατακλείδι, τα σενάρια που παραθέτει ο Κομνηνός-Χλέπας (2021) αναδεικνύουν τον ρόλο αλλά και τα προβλήματα των εγχώριων ΟΤΑ καθώς και υπογραμμίζουν την ανάγκη να εφαρμοστούν καλές πρακτικές με στόχο να προσεγγιστεί, όσο αυτό είναι

εφικτό, το φιλόδοξο σενάριο το οποίο προσεγγίζει αποτελεσματικότερα τις ανάγκες των πολιτών.

2.3 Νόμος 3852/2010 «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ». Η σύνθεση του νέου χάρτη της τοπικής αυτοδιοίκησης

Με τον Νόμο 3852/2010, ο οποίος ονομάστηκε ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ η ελληνική κυβέρνηση σχεδίασε εκ νέου τη διοικητική διαίρεση της Ελλάδας καθορίζοντας τα νέα όρια των αυτοδιοικήτων μονάδων, κυρίως των δήμων, τον τρόπο εκλογής των οργάνων τους και επανακαθόρισε τις αρμοδιότητές τους. Το σχέδιο του Προγράμματος ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ γίνεται καλύτερα κατανοητό κοιτώντας στον πίνακα 2.3, ο οποίος συνοψίζει τις βασικές του διατάξεις.

Πίνακας 2.3 : Βασικές παράμετροι του Προγράμματος Καλλικράτη

Χωρική και διοικητική διάσταση	Πρόγραμμα Καλλικράτης
Δήμοι	-Οι 910 Δήμοι μειώνονται σε 325 μέσω συνενώσεων και συγχωνεύσεων. -Οι Δήμοι ανέλαβαν δραστηριότητες που με το παλιό καθεστώς (ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ) ανήκαν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις -Βασική υποδιαίρεση των Δήμων ήταν οι Δημοτικές Ενότητες
Νομοί/Περιφερειακές Ενότητες	-Δημιουργούνται 74 περιφερειακές ενότητες που αντιστοιχούν κατά κύριο λόγο στους παλιούς Νομούς.
Περιφέρειες	-13 Περιφέρειες στα ίδια γεωγραφικά όρια με τον Πρόγραμμα Καποδίστριας. Οι Περιφέρειες αποτελούν δευτεροβάθμια όργανα και ο περιφερειάρχης και του συμβούλιο είναι αιρετοί. -Οι Περιφέρειες αποκτούν αρμοδιότητες που ανήκαν πριν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις

Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	-Δημιουργούνται 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις. -Ο Γενικός Γραμματέας της κάθε αποκεντρωμένης διοίκησης ορίζεται από τη Κυβέρνηση
Δημοτικές επιχειρήσεις	-Ο αριθμός τους μειώνεται από 6.000 στις 1.500, είτε μέσω καταργήσεων είτε μέσω συνενώσεων
Χρηματοδότηση	Εκτός από τον κρατικό προϋπολογισμό, τους πόρους των ίδιων των ΟΤΑ τα προγράμματα της ΕΕ, κτλ., προστίθενται έσοδα από τη δημόσια φορολογία
Εκλογικό σύστημα	-Εκλογές διεξάγονται κάθε 5 χρόνια (Ιούνιο σε συνδυασμό με τις Ευρωεκλογές) -Για να ανακηρυχθεί νικητής απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία. Αν δεν επιτύχει πραγματοποιείται δεύτερος γύρος εκλογών

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία από δεδομένα του Υπουργείου Εσωτερικών (2022)

Οι αλλαγές που έφερε ο νόμος ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ ήταν σημαντικές. Πρώτον, αυξήθηκε ο βαθμός συγκέντρωσης του αυτοδιοικητικού συστήματος (Ladner et al. 2018), χωρίς όμως να προβλεφθούν αφενός η παραχώρηση ανάλογων πόρων για την οικονομική λειτουργία των δήμων και αφετέρου η ενίσχυση των δήμων με το ανάλογο προσωπικό για την άσκηση των νέων αρμοδιοτήτων. Δεύτερον, δεν προβλέφθηκε η μετάβαση από την Κεντρική Κυβέρνηση προς τους ΟΤΑ της δυνατότητας της λήψης των αποφάσεων για θέματα τοπικού ενδιαφέροντος με αποτέλεσμα αυτά να καθορίζονται από ένα γενικότερο συγκεντρωτικό πλαίσιο. Αυτό υπογραμμίζεται και από τον Ladner et al.(2018) και τον Κομνηνό-Χλέπα (2021), σύμφωνα με τους οποίους, ακόμα και με τον Νόμο ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ, η ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση απέχει από τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν τη νομοθεσία, τη φορολογία, τον χωροταξικό και πολεοδομικό σχεδιασμό, κτλ., η οποία γίνεται αποκλειστικά από τα όργανα της κεντρικής εξουσίας. Ενδεικτικά, ο Κομνηνός-Χλέπας (2021) αναφέρει ότι οι ΟΤΑ στην Ελλάδα συνεισφέρουν μόνο κατά 15% στη δημόσια απασχόληση, τη στιγμή που στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) το αντίστοιχο ποσοστό είναι 45%. Αυτό μάλιστα το υψηλό ποσοστό δείχνει και την αντίληψη σχετικά με τον ενεργό ρόλο που έχουν οι ΟΤΑ στα Ευρωπαϊκά κράτη.

Ο Κομνηνός-Χλέπας (2021) κλείνει αναφέροντας ότι οι πολιτικές λιτότητας που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο των μνημονίων έκαναν ακόμα πιο έντονο το πρόβλημα του συγκεντρωτισμού στη δημόσια διοίκηση. Ως αποτέλεσμα της αναποτελεσματικότητας των παραπάνω παρατηρούνται τα εξής προβλήματα στην παρούσα εφαρμογή του προγράμματος του Νόμου ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ:

α) Σοβαρές διοικητικές δυσλειτουργίες ως προς τη νομιμότητα και τη διαφάνεια κατά την άσκηση των νέων αρμοδιοτήτων παρά τους πολλαπλούς ελέγχους και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.

β) Δημοσιονομικός συγκεντρωτισμός κι εξάρτηση από τις κρατικές επιχορηγήσεις.

γ) Περιορισμένο και προβληματικό λειτουργικό πεδίο και

δ) Δυσλειτουργίες του συστήματος τοπικής/περιφερειακής Διακυβέρνησης

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων και με δεδομένο ότι η Κεντρική Διοίκηση δεν μπορεί να προσφέρει λύσεις μέσα από την κεντρική νομοθεσία σε τοπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κάθε Δήμος στην χωρική του ενότητα, ορισμένοι δημοτικοί οργανισμοί προχώρησαν στην εφαρμογή καλών πρακτικών εφαρμόζοντας πρότυπες διαδικασίες διοίκησης.

Στην ελληνική νομοθεσία οι καλές πρακτικές προβλέπονται για τους δημόσιους οργανισμούς από την υιοθέτηση του νόμου περί του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Με τις κατευθυντήριες γραμμές του προσπαθεί να εισάγει στις δημόσιες υπηρεσίες μια σειρά από τομεακές δράσεις πολιτικών με στόχο την εκπόνηση, υιοθέτηση και εφαρμογή καλών πρακτικών από Οργανισμούς με διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το μέγεθός τους, τη διοικητική τους διάρθρωση, την υπηρεσιακή σύνθεσή τους και την οργάνωση των υποδομών τους (ΚΠΑ, 2013).

2.4 Ορισμός των καλών πρακτικών

Στη βιβλιογραφία, ο όρος των καλών πρακτικών είναι ευρέως διαδεδομένος και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι ο ορισμός τους παρατίθεται σε ένα μεγάλο αριθμό μελετών που προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους. Οι καλές πρακτικές ορίζονται ως πρακτικές που αφορούν μια δοκιμασμένη διαδικασία ή δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες (Νάκου & Νιφιλοκίδης, 2016).

Επίσης ως καλές πρακτικές καταγράφονται οι καινοτόμες διοικητικές διαδικασίες που βοηθούν έναν οργανισμό να ασκήσει τις αρμοδιότητες που του αναλογούν και καινοτομικές χαρακτηρίζονται οι αναπτυξιακές, οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες ενός Οργανισμού που στοχεύουν στην εισαγωγή καινοτομιών, είτε σε προϊόντα είτε σε επιχειρησιακές διαδικασίες (Schumpeter, J., 1934).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, *«η καινοτομία στον δημόσιο τομέα ορίζεται ως μια νέα ή σημαντικά τροποποιημένη διαδικασία ή προσέγγιση που είναι καινοφανής, έχει εφαρμοστεί υπό κάποια μορφή και έχει ως στόχο την επίτευξη αξιοσημείωτου δημόσιου οφέλους επιτυγχάνοντας αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση των χρηστών»*, θεωρείται που αντανακλά πλήρως στην εφαρμογή της υπό εξέταση υπηρεσίας.

Το «Εγχειρίδιο του Όσλο για τη μέτρηση της καινοτομίας» ορίζει την καινοτομία ως «την εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (υπηρεσίας ή αγαθού), ή διαδικασίας ή μία νέα οργανωτική μέθοδος στις επιχειρηματικές πρακτικές» (Oslo Manual, 2005) και συμπληρώνει η ανάπτυξη καλών πρακτικών συνδέεται και με την ικανότητα των Οργανισμών να αξιοποιούν ποικίλες πηγές πληροφόρησης από το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον και ροές γνώσης από ίδιους ή εξωγενείς πόρους και με τη δυνατότητά τους να συνεργάζονται με τρίτους φορείς, ερευνητικά ιδρύματα και επιχειρήσεις, για την υλοποίηση των καινοτομικών τους δραστηριοτήτων (<https://innovation.gov.gr/innovation-characteristics.gr>).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η πιο γνωστή ταξινόμηση μιας καινοτόμου πρακτικής είναι αυτή των δέκα (10) κύριων δραστηριοτήτων (λειτουργιών) του Edquist (2005), κατά την οποία αναπτύσσονται τέσσερις ομάδες που προσδιορίζουν τις διεργασίες ανάπτυξης καινοτομιών. Η πρώτη ομάδα δραστηριοτήτων-λειτουργιών περιλαμβάνει τις εισροές γνώσης (supply push) στο σύστημα. Η δεύτερη ομάδα αντανακλά στον ειδικό ρόλο της ζήτησης (demand pull), ιδιαίτερα από την πλευρά του δημόσιου τομέα, και περιλαμβάνει τη δημιουργία αγορών νέων προϊόντων (αγαθών/υπηρεσιών). Στην τρίτη ομάδα λειτουργιών εντάσσονται η δημιουργία και αλλαγή των συστατικών του συστήματος καινοτομίας, με την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων (entrepreneur ship), δηλαδή τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μονάδων εντός της επιχείρησης (business unit development). Η τέταρτη ομάδα δραστηριοτήτων περιλαμβάνει την παροχή υποστηρικτικών

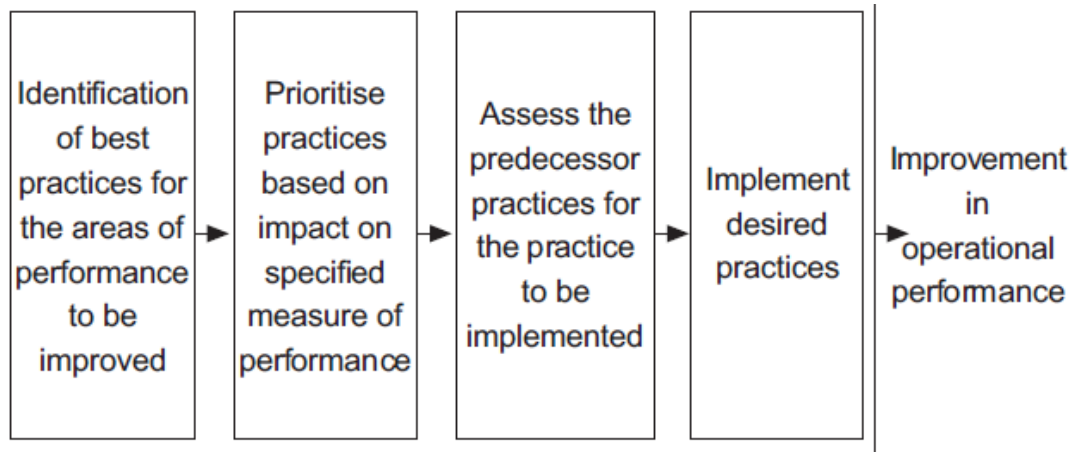
υπηρεσιών μέσω διαφόρων μηχανισμών στις επιχειρήσεις που καινοτομούν (Καλογήρου Γ. 2021).

Παράλληλα, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017), υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά που καθιστούν μια πρακτική ως καλή, και συγκεκριμένα:

1. Η καινοτομία, εφόσον προτείνεται νέα δημιουργική λύση, που όμως ταυτόχρονα συνάδει και με ρεαλιστική πολιτική εφαρμογής.
2. Η αποτελεσματικότητα που κρίνει τον βαθμό υλοποίησης μιας πρακτικής.
3. Το κριτήριο της βιωσιμότητάς που δείχνει την αντοχή μιας πρακτικής στον χρόνο.
4. Η δυνατότητα εύκολης αναπαραγωγής της πρακτικής, που πραγματοποιείται κυρίως κάτω από παρόμοιες συνθήκες.
5. Η δυνατότητα μεταφοράς που αφορά την ευκολία εφαρμογής της πρακτικής σε διαφορετικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017).

Από τα παραπάνω φαίνεται η σημαντικότητα των καλών πρακτικών καθώς και τα πολλαπλά πλεονεκτήματά τους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Davies & Kochhar (2000) παραθέτουν ένα μοντέλο σχετικά με την επιλογή των καλύτερων πρακτικών και τη συμβολή τους στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων και των οικονομικών οργανισμών. Όπως φαίνεται παρακάτω, το υπόδειγμα περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια, ήτοι: εντοπισμός και αναγνώριση των βέλτιστων πρακτικών που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης, ιεράρχηση των πρακτικών ανάλογα με τη σημαντικότητά τους στο να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, αξιολόγηση της επιτυχίας των προηγούμενων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και επιλογή των κατάλληλων πρακτικών, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση και τον χαρακτήρα του εκάστοτε οργανισμού.

Εν συντομία, στο μοντέλο των Davies & Kochhar (2000) δύο είναι τα κύρια σημεία. Πρώτον, η στενή σχέση ανάμεσα στις καλές πρακτικές και την εταιρική απόδοση και δεύτερον, η ανάγκη αξιολόγησης των καλών πρακτικών, η οποία αναλύεται στην αμέσως επόμενη ενότητα.



Διάγραμμα 2.1: Ο κρίσιμος ρόλος της επιλογής των καλών πρακτικών που οδηγούν σε βελτίωση της εταιρικής απόδοσης. (Πηγή: Davies&Kochhar, 2000)

Σε κλίμα συμφωνίας, οι Esteves et al. (2012) αναφέρουν ότι οι καλές πρακτικές έχουν τα εξής χαρακτηριστικά και οφέλη για τους οργανισμούς ΟΤΑ, τα οποία αντανακλούν και τη συνολική τους φιλοσοφία:

- Προσφέρουν μεγαλύτερη βεβαιότητα για επενδύσεις έργων και αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας του εκάστοτε έργου.
- Αποφυγή και μείωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών κινδύνων και συγκρούσεων που αντιμετωπίζουν οι κοινότητες και ο επιχειρηματικός κόσμος.
- Μείωση του κόστους αναπόφευκτων δαπανών στις αξιολογήσεις σκοπιμότητας και στον σχεδιασμό έργων.
- Βελτιωμένη ποιότητα ζωής για όλα τα μέλη της κοινότητας.
- Δημιουργία θετικής κληρονομιάς πέρα από τη ζωή του έργου.
- Αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτιωμένης κοινωνικής απόδοσης και της οργανωτικής φήμης.

Ένα εντελώς ξεχωριστό αλλά πολύ σχετικό κεφάλαιο με αυτό των καλών πρακτικών είναι η υιοθέτηση από τους Δήμους του όρου αλλά και των δράσεων που τον συνοδεύουν της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), ή Corporate Social Responsibility όπως συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία, αναφερόμαστε στην τεχνική που δραστηριοποιεί, με θετικό τρόπο την

κοινωνία και τους οργανισμούς με στόχο την ευρύτερη κοινωνική ευημερία (Mulins, 2005).

Επίσης ως ΕΚΕ ορίζεται συνήθως η αφοσίωση που ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση υιοθετεί προκειμένου να επιτύχει τη βελτίωση της ευημερίας της τοπικής κοινωνίας μέσα από καινοτόμες καλές πρακτικές με τη διάθεση των ανάλογων πόρων (Kotter D., et al 2009).

Σύμφωνα με τον Θανόπουλο (2009) η ΕΚΕ περιλαμβάνει τρεις βασικές έννοιες, την Ηθική, την Δεοντολογία και τον Κώδικα Δεοντολογίας ενώ η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003) ορίζει ως ΕΚΕ την πρακτική που υιοθετούν οι φορείς εθελοντικά ώστε να ενσωματώνουν στην λειτουργία τους, τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες των ενδιαφερομένων μερών μέσα από σύγχρονες διοικητικές διαδικασίες.

Μια πιο εμπειριστατωμένη προσέγγιση, καθορίζει την ΕΚΕ ως τη συνολική σχέση που αναπτύσσει ο οργανισμός με τους Κοινωνικούς Εταίρους μέσα από συμμετοχική διαβούλευση για την ανάπτυξη καλών διοικητικών πρακτικών με στόχο την εξυπηρέτηση και των δύο συναλλασόμενων.

Κατακλείδα αυτής της ενότητας θα αποτελέσει η διαδικασία εκπόνησης, ανάληψης και εφαρμογής μιας καλής πρακτικής που σύμφωνα με την Λάλλη Στέλλα καλ. (2013) εμπεριέχεται σε πέντε άξονες και συγκεκριμένα στους εξής:

- α) Καθορισμός Ατζέντας
- β) Διατύπωση Πολιτικής
- γ) Λήψη Απόφασης
- δ) Εφαρμογή και
- ε) Αξιολόγηση Δράσης.

2.5 Τρόποι και κριτήρια αξιολόγησης καλών πρακτικών σε επίπεδο ΟΤΑ

Στη χώρα μας μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει μια πλήρη και σε βάθος καταγραφή και ανάλυση των καλών πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί από τους δήμους σε τοπικό επίπεδο. Μεμονωμένες καταγραφές παρουσιάζονται στα sites τόσο της ΚΕΔΕ όσο

και της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ». Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα καμία έρευνα να μην έχει εμβαθύνει στην αξιολόγησή τους καθώς και στα συμπεράσματα σχετικά με την αποδοχή τους από το ευρύ κοινό των πολιτών στους οποίους απευθύνεται.

Στο ίδιο μήκος κύματος, στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία γίνονται αναφορές για την ανάγκη αξιολόγησης των καλών πρακτικών για τους ΟΤΑ και τους φορείς τους, με στόχο τη συστηματική και συνεχή βελτίωση των επιδόσεών τους. Για παράδειγμα, οι Torres et al. (2011) αναφέρουν ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται τα εξής κριτήρια:

- 1) απόδοση και παραγωγικότητα υπάλληλων κατά την εφαρμογή των καλών πρακτικών,
- 2) διοικητική αποτελεσματικότητα και σύγχρονες διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων,
- 3) ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και την τοπική κοινωνία,
- 4) ανάπτυξη σχέσεων με τους πολίτες,
- 5) μείωση του κόστους των λειτουργιών και
- 6) βελτίωση των σχέσεων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δηλαδή, ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους.

Τα κριτήρια λοιπόν που προτείνουν οι Torres et al. (2011), αντανακλούν σχεδόν όλα τα επίπεδα λειτουργίας των ΟΤΑ καθώς και τον σημαντικό ρόλο που παίζει η εφαρμογή των καλών πρακτικών τόσο για την αρτιότερη διαχείριση του προσωπικού των οργανισμών (εσωτερική λειτουργία) όσο και για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες (εξωτερική λειτουργία).

Για τους Kim & Lee (2012), βασικός παράγοντας της αξιολόγησης των καλών πρακτικών των ΟΤΑ είναι η συμμετοχή των πολιτών στις αποφάσεις και τις δράσεις των Δήμων και των Περιφερειών αντίστοιχα. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει σημαντικά η τεχνολογία, καθιστώντας συμμετόχα τα μέλη της κοινότητας στον τρόπο διοίκησης των τοπικών αρχών. Απαραίτητη προϋπόθεση των παραπάνω είναι η διαφάνεια που φέρνει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης ανάμεσα σε πολίτες και οργανισμούς. Συμπερασματικά, οι Kim & Lee (2012) θέτουν ως βασική αρχή αξιολόγησης τον μεγαλύτερο εκδημοκρατισμό στη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς τοπικής

αυτοδιοίκησης, ο οποίος προέρχεται μέσα από την ενίσχυση της διαβούλευσης και της συμμετοχικής διαδικασίας.

Τέλος, οι Acco Tives Leã & Canedo (2018) πιστεύουν ότι οι βέλτιστες πρακτικές σε επίπεδο τοπικής διακυβέρνησης πρέπει να αξιολογούνται με βάση τέσσερα (4) κριτήρια, και συγκεκριμένα:

1. Βαθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών και επίπεδο καινοτομίας στη διοικητική διαδικασία που ακολουθεί την εκπόνηση μιας καλής πρακτικής. Έχει ιδιαίτερη σημασία να χρησιμοποιούνται οι ψηφιακές τεχνολογίες προς όφελος όλων των συμμετεχόντων κάνοντας εύκολη την προσβασιμότητα των πολιτών με ασφάλεια και με γνώμονα την προστασία των προσωπικών δεδομένων τους.
2. Βαθμός διευκόλυνσης των πολιτών (ιδίως των κοινωνικά ευπαθών ομάδων) και των τελικών χρηστών των υπηρεσιών στην απολαβή τους με δυνατότητα κατάθεσης των προσωπικών τους απόψεων για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες.
3. Παραμετροποίηση και προσαρμογή των υπηρεσιών που παρέχονται από τους ΟΤΑ με βάση τις τοπικές, πληθυσμιακές, κοινωνικές, προσωπικές και ατομικές ανάγκες των πολιτών (customization).
4. Συστηματική επικοινωνία με την τοπική κοινότητα για συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και την υιοθέτηση από πλευράς πολιτών των νέων καινοτομιών στη διοικητική διαδικασία που προτείνει η κάθε Τοπική Αρχή (Kim & Lee, 2012).

Εν κατακλείδι, τα κριτήρια αξιολόγησης που προτείνουν οι ερευνητές στη βιβλιογραφία παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με την σκοπιά από την οποία προσεγγίζουν το θέμα όλοι οι stakeholders (Δημοτικές Αρχές, υπάλληλοι ΟΤΑ, κοινωνία των πολιτών κτλ.). Σε κάθε περίπτωση έχει ιδιαίτερη σημασία να ακολουθείται η διαδικασία της αξιολόγησης των βέλτιστων πρακτικών με στόχο τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας και της οργανωτικής απόδοσης των υπηρεσιακών δομών ενός Δήμου και των υπηρεσιών που παρέχει προς τους πολίτες.

2.6 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός και καλές πρακτικές σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο της διοίκησης των ΟΤΑ είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, ο οποίος αποτελεί μέρος του Επιχειρησιακού Προγράμματος ενός Δήμου. Ως όρος, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός προέρχεται από τη βιβλιογραφία των στρατιωτικών επιστημών, αλλά έχει υιοθετηθεί και προσαρμοστεί στις ανάγκες των διοικητικών επιστημών (Μεταξάς και Λαλένης, 2006).

Οι Kotler και Keller (2006) δίνουν έναν από τους πιο ολοκληρωμένους ορισμούς σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό, σύμφωνα με τον οποίο:

«ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας βιώσιμης εναρμόνισης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους, τις δεξιότητες, και τους πόρους ενός οργανισμού με τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς».

Η ανάλυση του όρου είναι απαραίτητη διότι μέσα από αυτήν γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα ύπαρξής του ως αυστηρή προϋπόθεση ανάπτυξης καλών πρακτικών και βέλτιστων διοικητικών διαδικασιών από ένα Δήμο ή κάποιον εποπτευόμενο φορέα του. Και αυτό διότι κάθε διοικητική διαδικασία μέσα από την οποία μπορεί να παραχθεί κάθε υπηρεσία ή έργο από έναν ΟΤΑ πρέπει να συμπεριλαμβάνεται έστω και ως απλή αναφορά στο Επιχειρησιακό του Πρόγραμμα και στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του (ΕΕΤΑΑ Α.Ε , 2011).

Η φιλοσοφία και η έννοια του Στρατηγικού σχεδιασμού βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και αξίες, όπως αυτές που αποτυπώνονται από τους Mc Donald (1992) και Johnson et al. (2008):

- Μακροχρόνια προοπτική, σε αντίθεση με τα καθημερινά θέματα διαχείρισης.
- Καθορισμός του εύρους των δραστηριοτήτων του οργανισμού από την άποψη του τι θα κάνει και τι δεν θα κάνει..
- Εναρμόνιση των δραστηριοτήτων του οργανισμού με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, ώστε να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές.

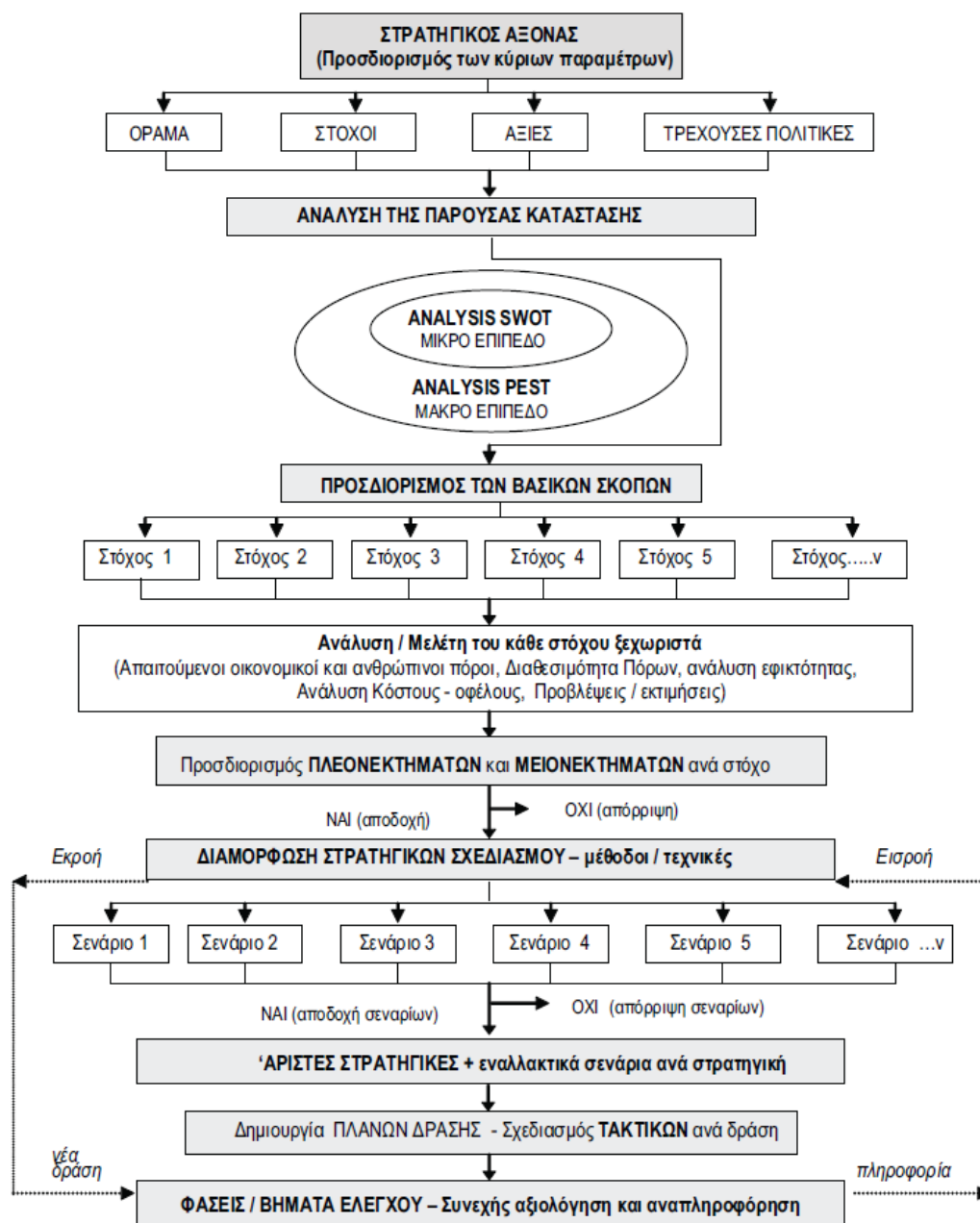
-
- Αξιοποίηση όλων των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δυνατότητες, τεχνολογία, τεχνογνωσία κτλ.) και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού.
 - Εναρμόνιση των αποφάσεων με τις αξίες, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού.

Το διάγραμμα 2.2 δείχνει αναλυτικά τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Όπως φαίνεται παρακάτω, στο αρχικό στάδιο ορίζονται οι στρατηγικοί άξονες και προσδιορίζονται οι κύριες παράμετροι που θα ορίσουν όλη την πορεία της διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, προσδιορίζονται το όραμα, οι στόχοι, οι αξίες και οι τρέχουσες πολιτικές που έχουν εφαρμοστεί ως τώρα από τον οργανισμό. Αμέσως μετά τον προσδιορισμό των στόχων ακολουθεί η ανάλυση του υφιστάμενου επιχειρηματικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή λαμβάνει χώρα σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει την επεξεργασία των τρεχουσών πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών και νομικών δεδομένων, τα οποία συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται στην αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του εκάστοτε οργανισμού. Ως αποτέλεσμα αυτών των δύο επιπέδων ανάλυσης είναι η δημιουργία της μήτρας SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και PEST (Political, Economical, Social & Technological aspects).

Μετά από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης προσδιορίζονται με ακρίβεια οι βασικοί σκοποί που θέλει να πετύχει ο οργανισμός με το στρατηγικό σχεδιασμό. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2, η ομάδα ανάλυσης και εκτέλεσης του στρατηγικού σχεδιασμού καλείται αμέσως μετά να προσδιορίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για κάθε στόχο ξεχωριστά λαμβάνοντας υπόψη το κόστος και την ωφέλεια της κάθε πολιτικής. Στη συνέχεια, διαμορφώνονται σενάρια και τεχνικές για κάθε στόχο οι οποίες αξιολογούνται, παρέχοντας πολύ χρήσιμο υλικό για ανατροφοδότηση με στόχο να εντοπιστούν οι αδυναμίες κατά τη διάρκεια της υλοποίησης και να εφαρμοστούν εκ νέου επιτυχημένες στρατηγικές.

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι αυστηρή και επιστημονικά τεκμηριωμένη και πάνω σε αυτήν μπορεί να στηριχτεί η εκπόνηση βέλτιστων

πρακτικών καθορίζοντας έναν μπούσουλα εφαρμογής των διοικητικών διαδικασιών που αυτές θα στηριχτούν κατά την υλοποίησή τους.



Διάγραμμα 2.2: Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, (Πηγή: Metaxas, 2002; 2006)

Σε αυτό το πλαίσιο στον πίνακα 2.4 παρατίθενται στρατηγικές που έχουν εφαρμοστεί στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού από ΟΤΑ, οι οποίες αναφέρονται στη βιβλιογραφία.

Πίνακας 2.4: Βέλτιστες πρακτικές σε επίπεδο ΟΤΑ στο πλαίσιο εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Βέλτιστες πρακτικές:	Πηγές:
- Συνεργασία σε θεσμικό επίπεδο, κυρίως μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων.	Percoco (2016); Cavenago and Trivellato (2010)
- Συνεργασία μεταξύ γειτονικών πόλων (αντί για ανταγωνισμό)	Meijers, Hoekstra and Aguado (2008); Lee et al. (2016); Xu (2008)
- Βελτίωση των υποδομών που ενώνουν τις γειτονικές πόλεις.	Meijers, Hoekstra and Aguado (2008)
- Δημιουργία χώρων πρασίνου και πράσινων δικτύων εντός των πόλεων / βελτίωση της ποιότητας του φυσικού περιβάλλοντος.	Meijers, Hoekstra and Aguado (2008); Kim (2014); Searle (2013); Lee et al. (2016); Young (2011)
- Δημιουργία περισσότερων δημόσιων χώρων που επιτρέπουν τις κοινωνικές δραστηριότητες.	Meijers, Hoekstra and Aguado (2008); Searle (2013); Lee et al. (2016); Kim (2014); Xu (2008)
- Δημιουργία ενός ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος που επιτρέπει την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας.	Tsenkova (2007)
- Διατήρηση και ενίσχυση της «ζωντανιάς» του κέντρου της πόλης και αναγέννηση δευτερευόντων κέντρων.	Tsenkova (2007); Searle (2013)
- Λελογισμένη χρήση των περιβαλλοντικών πόρων λαμβάνοντας υπόψη τις επόμενες γενιές – έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη	Tsenkova (2007); Xu (2008)

- Ευκολότερη πρόσβαση σε ανοιχτούς χώρους και σε ποδηλατοδρόμους.	Lee et al. (2016)
- Προώθηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς της πόλης	Lee et al. (2016)
- Συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στη διαδικασία του ΣΣ.	Cavenago and Trivellato (2010)
- Προσδιορισμός ζωνών για διαφορετικές χωρικές πολιτικές	Xu (2008)
- Συμμετοχή της τοπικής ακαδημαϊκής κοινότητας και των πανεπιστημίων στον ΣΣ	Cavenago and Trivellato (2010)

Πηγή: Gavriilidis & Metaxas (2017)

2.7 Καλές πρακτικές στους δήμους μέσα από την ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται μια σειρά από καλές πρακτικές που εφαρμόστηκαν σε επίπεδο ΟΤΑ σε όλο τον κόσμο και οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα. Ο πίνακας 2.6, στο τέλος της ενότητας, συνοψίζει τις πιο σημαντικές από αυτές, ταξινομημένες ανά πεδίο και τοποθεσία που εφαρμόστηκαν. Δυο σημεία είναι άξια αναφοράς.

Πρώτον, η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών από τους ΟΤΑ αφορούσε διαφορετικούς τομείς όπως: διαχείριση ενέργειας, προγράμματα ψυχικής υγείας, δημόσιος φωτισμός, διαχείριση αποβλήτων, κτλ. υποδεικνύοντας έτσι αφενός τον πολυδιάστατο χαρακτήρα και ρόλο των ΟΤΑ αλλά και τη σημασία εφαρμογής καλών πρακτικών σε διάφορους τομείς διοίκησης. Δεύτερον, τα παραδείγματα προέρχονται από διαφορετικές χώρες, υπογραμμίζοντας ξανά την ευρεία αποδοχή και τη μεθοδολογική αξία της χρήσης της τεχνικής των βέλτιστων πρακτικών, όπως αυτές ενσωματώνονται μέσα στις εκάστοτε κρατικές νομοθεσίες.

Όπως φαίνεται λοιπόν παρακάτω, ο Väänänen (2017) παραθέτει πρακτικές σχετικά με την αξιολόγηση προμηθευτών των ΟΤΑ. Η έρευνά του βασίστηκε σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης στη Φιλανδία. Από την ανάλυσή τους αναδεικνύεται η

σημασία πρακτικών όπως: η δημιουργία ενός πλαισίου αξιολόγησης των προμηθευτών, η χρήση συγκεκριμένου τρόπου μέτρησης των αποτελεσμάτων των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών των προμηθευτών, η χρήση τεχνικών συγκριτικής αξιολόγησης, η δημιουργία εργαλείων σχετικά με τη λήψη αποφάσεων επιλογής προμηθευτών, η χρήση σύνθετων τεχνικών ανάλυσης δεδομένων και η εστίαση στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας των δημοτικών οργανισμών.

Παράλληλα, οι Iqbal et al. (2020) ασχολήθηκαν με τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ΟΤΑ για τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων. Η ανάλυση των τελευταίων βασίστηκε στην εξέταση παραδειγμάτων από 36 διαφορετικές χώρες. Τέσσερις καλές πρακτικές εντοπίστηκαν που χρησιμοποιούνται ευρέως, ήτοι: υγειονομική ταφή, ανακύκλωση, θερμική επεξεργασία αποβλήτων και βιολογική επεξεργασία αποβλήτων. Οι ΟΤΑ, σε αυτή την περίπτωση μελέτης έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτές τις πρακτικές για να βελτιώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα.

Επίσης, οι Sabharwal et al. (2019) αναφέρουν επιτυχημένες στρατηγικές για την αξιολόγηση της απόδοσης των ΟΤΑ και για τον σχεδιασμό προγράμματος επενδύσεων. Η έρευνά τους βασίστηκε στις ΗΠΑ. Τέσσερις πρακτικές αναφέρθηκαν ως σημαντικές:

- 1) έμφαση στις στοχευμένες επενδύσεις,
- 2) συνεχή και συστηματική παρακολούθηση της απόδοσης των επενδύσεων,
- 3) μείωση του λειτουργικού κόστους και
- 4) βελτίωση της παραγωγικότητας.

Οι Hettiarachch et al. (2018) επίσης επικεντρώθηκαν στις καλές πρακτικές που αφορούσαν τη διαχείριση των αποβλήτων. Πέντε βέλτιστες μεθοδολογίες αναδείχτηκαν από την έρευνα τους που ήταν οι εξής:

- 1) βελτίωση της γραφειοκρατικής διακυβέρνησης με καλύτερες στρατηγικές χρέωσης,
- 2) αύξηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση των αποβλήτων,

3) συμμετοχή της κοινότητας στα προγράμματα διαχείρισης του περιβάλλοντος μέσω της εκπαίδευσης,

4) κίνητρα στους πολίτες για να διαχειριστούν τα απόβλητά τους με καλύτερο τρόπο για το περιβάλλον και

5) σύσταση δημόσιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών στερεών αποβλήτων που έχει διοικητική και οικονομική αυτονομία και δυνατότητα τιμολόγησης υπηρεσιών.

Και ο Alsabbagh (2019) ασχολήθηκε με τις πρακτικές διαχείρισης στερεών αποβλήτων σε επίπεδο ΟΤΑ. Ο τελευταίος, εστίασε περισσότερο σε σύγχρονες τεχνοκρατικές πρακτικές που ήταν σχετικές με: 1) τη χρησιμοποίηση δεδομένων και δεικτών που σχετίζονται με τα απόβλητα, 2) θεσμοθέτηση στόχων για την ανακύκλωση των απορριμμάτων και εξασφάλιση τη συνεργασίας με τους ενδιαφερόμενους, 3) διασφάλιση συνέπειας στις πολιτικές που σχετίζονται με τα απόβλητα μεταξύ διαφορετικών εμπλεκομένων, 4) ενθάρρυνση για τη μείωση, την επαναχρησιμοποίηση και την ανακύκλωση των απορριμμάτων πριν από την απόρριψή τους, η οποία συμβάλλει στον μετριασμό των προβλημάτων της κλιματικής αλλαγής και 5) συμμετοχική προσέγγιση της διαχείρισης απορριμμάτων.

Ακόμα, οι Salvia et al. (2019) εξέτασαν τις καλές πρακτικές στον τομέα της ενεργειακής απόδοσης σε θέματα που σχετίζονται με τον δημόσιο φωτισμό. Η έρευνά τους βασίστηκε σε Δήμους της Βραζιλίας, οι οποίοι μέσα από την πρακτική τους εμπειρία κατέληξαν στις εξής επιτυχημένες στρατηγικές: πρόστιμα ή κίνητρα για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, κατάρτιση τοπικών σχεδίων κατανάλωσης ενέργειας, αλλαγές στα τιμολόγια και τους περιορισμούς κατανάλωσης, ηλιακή και αιολική ενέργεια για την τροφοδοσία των πόλων φωτισμού, διασφαλίζοντας έτσι μεγαλύτερη ενεργειακή ασφάλεια και αυτάρκεια σε περιόδους κρίσης και τέλος τηλεδιαχείριση, ώστε να έχουν οι διαχειριστές έλεγχο, παρακολούθηση και απομακρυσμένη λειτουργία του δημόσιου φωτισμού μέσω ενός απλού και λειτουργικού συστήματος.

Και οι Horpe et al (2015) εξέτασαν την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών από την πλευρά των ΟΤΑ στη διαχείριση ενέργειας. Οι τελευταίοι, μετά από την εξέταση των παραδειγμάτων των δήμων στην Γερμανία και την Ολλανδία, ανέδειξαν τη σημαντικότητα μιας σειράς πρακτικών. Πρώτον, πρέπει να ενισχυθεί η αύξηση της συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας στα προγράμματα διαχείρισης ενέργειας. Κανένα

πρόβλημα δεν μπορεί να προσεγγιστεί αποτελεσματικά σε τοπικό επίπεδο χωρίς την ενεργή συμμετοχή της κοινότητας. Δεύτερον, οι δημόσιες αρχές πρέπει να ακολουθούν συντεταγμένες στρατηγικές. Ενδεικτικά, οι Horpe et al (2015) αναφέρουν ότι στη διοικητική διαδικασία πρέπει να χρησιμοποιείται μια κρυφή ατζέντα μέχρι να γίνουν συμφωνίες με τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Μόνο όταν οι πρώτες ενέργειες αποδειχθούν επιτυχείς πρέπει να ανακοινώνονται δημοσίως οι φιλόδοξοι στόχοι των στρατηγικών σχεδίων. Τρίτον, οι εκπρόσωποι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης καλούνται να προβάλλουν τις τοπικές επιτυχημένες δράσεις, προσελκύνοντας έτσι την προσοχή των μέσων ενημέρωσης και χρησιμοποιώντας εθνικά και περιφερειακά δίκτυα για την προσέλκυση πόρων. Τέταρτον, η τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να υποστηρίζει πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης της κοινότητας σχετικά με θέματα χρήσης και διαχείρισης της ενέργειας μέσα από διοικητικές δράσεις που στόχο έχουν την προσέγγιση και την πλήρη ενημέρωση του κοινού. Πέμπτον, ο σχεδιασμός προγραμμάτων επιδοτήσεων για τη στροφή προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας από την πλευρά του κράτους κρίνεται αναγκαίος και επιτακτικός.

Ειδικότερα, η τοπική αυτοδιοίκηση καλείται να υποστηρίξει τοπικά εγχειρήματα που εστιάζουν στη χρήση τεχνολογίας ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Ορισμένα πειράματα έχουν σχεδιαστεί για να αμφισβητήσουν τους καθιερωμένους κανόνες και καθεστώτα στον χώρο της ενέργειας. Ως εκ τούτου, καθιερώνονται δημιουργικές λύσεις και «πυρήνες καινοτομίας». Επίσης, μπορούν να αξιοποιηθούν μεσάζοντες και κοινωνικοί επιχειρηματίες με στόχο τη διαχείριση διαδικασιών και δικτύων ενέργειας σε τοπικό επίπεδο. Τέλος, ανάπτυξη τεχνογνωσίας και δημιουργία μαθησιακών κοινοτήτων. Ειδικότερα, οι τοπικές κυβερνήσεις πρέπει να υποστηρίξουν τη διαχείριση των ενεργειακών επιχειρήσεων κοινής ωφελείας από τους πολίτες, εμπλέκοντας πολλαπλές ομάδες πολιτών σε δραστηριότητες και εκστρατείες ευαισθητοποίησης (παράδειγμα του Saerbeck) και προσαρμόζοντας τον ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης ώστε να γίνει πιο υποστηρικτικός στις πρωτοβουλίες πολιτών (παράδειγμα του Lochem).

Επίσης, οι Boherom, Caelian & Valencia (2022) εξέτασαν τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόστηκαν σε επίπεδο ΟΤΑ σχετικά με τη βελτίωση της ψυχικής υγείας των πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές παραθέτουν μια σειρά από βέλτιστες

πρακτικές που οδήγησαν σε πρότυπες διοικητικές διαδικασίες στηριζόμενες πάνω σε τέσσερις άξονες και συγκεκριμένα στις:

- 1) Πρόληψη, Ενημέρωση και Εκπαίδευση,
- 2) Θεραπεία και Ανάρρωση,
- 3) Δημιουργία θεσμικών δικτύων και
- 4) Ενσωμάτωση της ψυχικής υγείας σε πολιτικές και προγράμματα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, οι Augsberger, Collins & Gecker (2017) διερεύνησαν τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν με στόχο την αύξηση της συμμετοχής της νεολαίας στα κοινά. Η έρευνά τους βασίστηκε σε ΟΤΑ στις ΗΠΑ και ανέδειξε τη σημασία πέντε επιτυχημένων στρατηγικών, ήτοι:

- 1) δημιουργία και ανάπτυξη του συμβουλίου νεολαίας που δρα σε τοπικό επίπεδο,
- 2) εξασφάλιση υποστήριξης από τους εκλεγμένους τοπικούς αξιωματούχους,
- 3) εξασφάλιση της ποικιλομορφίας των μελών του συμβουλίου νεολαίας,
- 4) παροχή ευκαιριών επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των νέων και
- 5) αναγνώριση και αντιμετώπιση στάσεων και συμπεριφορών που στρέφονται κατά των νέων.

Οι Heather Wyatt- Nicholetal (2018) ασχολήθηκαν με την εξέταση των βέλτιστων πρακτικών μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών αποκαλύπτει κοινά στοιχεία απαραίτητα για επιτυχημένες πρωτοβουλίες διαφορετικότητας. Στο συμπέρασμά τους κατέληξαν να θεωρούν τις στρατηγικές διαχείρισης της διαφορετικότητας ως απαραίτητες για την αποτελεσματική απόδοση των οργανισμών. Αυτό προκύπτει από τη δυνατότητα και την ανάγκη πρόσβασης διαφόρων κοινωνικών ομάδων σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος που τους απασχολούν και για τα οποία έχουν άποψη που πρέπει να καταθέσουν. Στην ποικιλομορφία μεταξύ των πολιτών και των εργαζομένων που μπορεί να συναντήσει κάποιος σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης η απάντηση των ερευνητών για την άσκηση χρηστής διοίκησης είναι η εφαρμογή μιας καλής πρακτικής που προϋποθέτει τη σύνθεση και τη συνέργεια.

Οι Beshi T.D. et al. (2020) αναφέρθηκαν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά καινοτόμων διοικητικών πρακτικών που σχετίζονται με το νέο κίνημα μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης/ επανεφεύρεσης της κυβέρνησης επηρεάζουν τους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης τόσο ως προς την υιοθέτηση όσο και ως προς την εφαρμογή τους. Η μελέτη χρησιμοποιεί τρία κοινά αναφερόμενα χαρακτηριστικά της καινοτομίας —κόστος, πολυπλοκότητα και σχετικό πλεονέκτημα— και εισάγει ένα νέο χαρακτηριστικό: την ιδεολογική ευθυγράμμιση.

Οι επιπτώσεις των ευρημάτων αποτελούν αφορμή για συζήτηση αναφορικά με τη διαδικασία υιοθέτησης της καινοτομίας από τις τοπικές διοικήσεις και τον ρόλο που αυτές αναλαμβάνουν ως προς τη διαδικασία εφαρμογής τους.

Ο Julian Gould-Williams (2007) ασχολήθηκε με μια μελέτη που διεξήχθη σε εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου, στην οποία αξιολογήθηκαν οι επιπτώσεις των κοινωνικών και αρνητικών ανταλλαγών στις στάσεις και συμπεριφορές που σχετίζονται με πρότυπες διαδικασίες διοίκησης μέσα από την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων πάνω στην εργασία που ασκούν.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι, σύμφωνα με τη θεωρία των καλών πρακτικών και των αλλαγών που αυτές επιφέρουν, υπήρξαν θετικές αντιδράσεις που οδήγησαν σε βελτιωμένη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και αρνητικές που οδήγησαν σε αυξημένο άγχος που σχετίζεται με την εργασία, μειωμένα κίνητρα και μεγαλύτερη τάση για παραίτηση. Ωστόσο, οι αρνητικές επιπτώσεις δεν κατέληξαν σε μειωμένη διακριτική συμπεριφορά. Η εφαρμογή των καλών πρακτικών οι οποίες συνοδεύτηκαν από διοικητικές διαδικασίες δίκαιων ανταμοιβών και οργανωτικού ηθικού είχαν σταθερές επιπτώσεις στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Έτσι, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων και η εμπιστοσύνη στους διευθυντές είχαν σημαντικές επιπτώσεις στα κίνητρα των εργαζομένων και στην απόδοσή τους.

Μία σημαντική αλλά ταυτόχρονα απαισιόδοξη προοπτική για τη συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών της καινοτομίας και της υιοθέτησης της καινοτομίας σε επίπεδο διοικητικής οργάνωσης εκφράζουν οι Fariborz D., et al (2009) αναλύοντας πως αυτή είναι πολύ σπάνια. Στην ανάλυση του ερευνητικού τους ερωτήματος αναπτύσσουν άμεσες και μετριοπαθείς υποθέσεις για τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της καινοτομίας, των χαρακτηριστικών των διαχειριστών και της

υιοθέτησης της καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τις περισσότερες φορές η καινοτομία δεν διαχέεται σε όλον τον οργανισμό αλλά παρέχεται λόγω της αποφασιστικότητας ορισμένων ατόμων (συνήθως της διοίκησης) ενώ ο υπόλοιπος οργανισμός παραμένει αμετάβλητος και σταθερός στα υφιστάμενα δεδομένα αρνούμενος να ακολουθήσει τις όποιες διοικητικές διαδικασίες αλλαγής και εξέλιξης.

Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά στις θεωρητικές παρατηρήσεις του Nagorny- Koring (2019), σύμφωνα με τις οποίες τα παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών χρησιμοποιούνται κυρίως (όχι όπως προβλέπεται στη θεωρία) για αναπαραγωγή ή προσαρμογή, αλλά για συγκεκριμένες λειτουργίες διακυβέρνησης που πείθουν άλλους φορείς να αναλάβουν δράση (λειτουργία εξουσιοδότησης), για άσκηση πίεσης (λειτουργία καθορισμού ατζέντας) και για την εφαρμογή στρατηγικών place-marketing. Ο συγγραφέας συμπληρώνει ότι οι επιτυχημένες πολιτικές δεν συνδυάζονται αποτελεσματικά σε ένα συνεκτικό σύνολο δράσεων. Ούτε οι διαφορές και οι αντιφάσεις τους ακολουθούν τη λογική εξέλιξη μιας διαλεκτικής διαδικασίας, αλλά τα πρακτικά στοιχεία του πραγματικού κόσμου είναι μάλλον πιο ακατάστατα και απρόβλεπτα και δεν μπορούν να ενταχθούν στο στενό μεθοδολογικό πλαίσιο των βέλτιστων πρακτικών. Για αυτό το λόγο, φαίνεται τελικά ότι οι βέλτιστες πρακτικές παρέχουν στους δήμους διεθνή προβολή και μια «πράσινη» εικόνα, παρέχοντας έτσι πρόσβαση σε νέα κανάλια χρηματοδοτήσεων και, ως εκ τούτου, διευκολύνουν το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις. Αυτή η αναντιστοιχία, κλείνει ο Nagorny-Koring δεν μπορεί να γίνει κατανοητή ως απλή αποτυχία μιας τεχνικής διακυβέρνησης, αλλά μάλλον ως αποτέλεσμα της εγγενώς φορτισμένης σε συγκρούσεις διαδικασίας άσκησης εξουσίας.

Πριν κλείσει αυτή η ενότητα, ο πίνακας 2.6 συνοψίζει τα βασικά ευρήματα των μελετών που αναφέρθηκαν σε αυτή την ενότητα:

Πίνακας 2.6: Σύνοψη ευρημάτων επισκόπησης

Ερευνητής	Τοποθεσία	Ερευνητικό πεδίο	Βασικά Ευρήματα/Καλή πρακτική
Väänänen, (2017)	ΟΤΑ στη Φιλανδία	Αξιολόγηση προμηθευτών	-Πλαίσιο για την αξιολόγηση των

		(+)	<p>προμηθευτών</p> <ul style="list-style-type: none"> -Συγκεκριμένος τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων -Συγκριτική αξιολόγηση -Δημιουργία εργαλείων σχετικά με τη λήψη αποφάσεων επιλογής προμηθευτών. -Καλύτερη επικοινωνία με τους προμηθευτές -Δημιουργία ενός δομημένου περιβάλλοντος επίλυσης προβλημάτων -Σύνθετη ανάλυση δεδομένων -Συνεχή βελτίωση της λειτουργίας των ΟΤΑ
Iqbal,Liu& Chen (2020)	ΟΤΑ από 36 χώρες	<p>Διαχείριση στερεών αποβλήτων (+)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Υγειονομική ταφή -Ανακύκλωση -Θερμική επεξεργασία -Βιολογική επεξεργασία
Sabharwaletal. (2019)	ΗΠΑ	<p>Αξιολόγηση απόδοσης των ΟΤΑ και σχεδιασμός</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Στοχευμένες επενδύσεις -Παρακολούθηση της απόδοσης

		προγράμματος επενδύσεων (+)	-Μείωση κόστους -Βελτίωση της παραγωγικότητας
Hettiarachchetal. (2018)	ΟΤΑ σε Λατινική Αμερική καιΚαραϊβική	Διαχείριση στερεών αποβλήτων (+)	-Βελτίωση της γραφειοκρατικής διακυβέρνησης με καλύτερες στρατηγικές χρέωσης - Αύξηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση των αποβλήτων -Συμμετοχή της κοινότητας στα προγράμματα διαχείρισης του περιβάλλοντος μεσώ της εκπαίδευσης -Κίνητρα στους πολίτες για να διαχειριστούν τα απόβλητά τους με καλύτερο τρόπο για το περιβάλλον. -Σύσταση δημόσιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών στερεών αποβλήτων που έχει διοικητική και οικονομική αυτονομία και

			δυνατότητα τιμολόγησης
Alsabbagh, M. (2019)	Μπαχρέν	Διαχείριση στερεών αποβλήτων (+)	-Χρησιμοποίηση δεδομένων και δεικτών που σχετίζονται με τα απόβλητα -Θεσμοθέτηση στόχων για την ανακύκλωση των απορριμμάτων και εξασφάλιση τη συνεργασίας με τους ενδιαφερόμενους. - Διασφάλιση συνέπειας στις πολιτικές που σχετίζονται με τα απόβλητα μεταξύ διαφορετικών εμπλεκόμενων -Στήριξη της μείωσης, επαναχρησιμοποίησης και ανακύκλωσης των απορριμμάτων πριν από την απόρριψή τους, η οποία συμβάλλει στον μετριασμό των προβλημάτων της κλιματικής αλλαγής -Συμμετοχική προσέγγιση της

			διαχείρισης απορριμμάτων
Salvia et al (2019)	Βραζιλία	Ενεργειακή Απόδοση στον Δημόσιο Φωτισμό (+)	-Πρόστιμα ή κίνητρα για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας -Κατάρτιση εθνικών σχεδίων κατανάλωσης ενέργειας -Αλλαγές στα τιμολόγια και τους περιορισμούς κατανάλωσης -Ηλιακή και αιολική ενέργεια για την τροφοδοσία των πόλων φωτισμού, διασφαλίζοντας μεγαλύτερη ενεργειακή ασφάλεια και αυτάρκεια σε περιόδους κρίσης -Τηλεδιαχείριση ώστε να έχουν οι διαχειριστές έλεγχο, παρακολούθηση και απομακρυσμένη λειτουργία του δημόσιου φωτισμού μέσω ενός απλού και λειτουργικού συστήματος

Hoppeet al (2015)	ΟΤΑ στη Γερμανία και την Ολλανδία	Διαχείριση ενέργειας (+)	<p>-Συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στα προγράμματα διαχείρισής ενέργειας</p> <p>-Ενιαία και σαφής στρατηγική από την πλευρά των δημόσιων αρχών</p> <p>-Προσέλκυση οικονομικών πόρων μέσα από την προβολή επιτυχημένων δράσεων των ΟΤΑ</p> <p>-Πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης της κοινότητας σχετικά με θέματα χρήσης και διαχείρισης της ενέργειας</p> <p>-Επιδότησεις σε τοπικό επίπεδο για τη στροφή προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.</p> <p>-Αξιοποίηση κοινωνικών επιχειρήσεων για τη διαχείριση των δικτύων ενέργειας σε τοπικό επίπεδο.</p> <p>-Ανάπτυξης τεχνογνωσίας και</p>
-------------------	-----------------------------------	--------------------------	---

			δημιουργία μαθησιακών κοινοτήτων
Boherom,Caelian& Valencia (2022)	ΟΤΑ στις Φιλιππίνες	Στρατηγικές ψυχικής υγείας(+)	-Πρόληψη, Ενημέρωση και Εκπαίδευση -Θεραπεία και Ανάρρωση -Δημιουργία θεσμικών δικτύων -Ενσωμάτωση της ψυχικής υγείας σε πολιτικές και προγράμματα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
Augsberger,Collins&Gecker (2017)	ΟΤΑ στις ΗΠΑ	Αύξηση της συμμετοχής της νεολαίας στα κοινά (+)	-Δημιουργία και ανάπτυξη του συμβουλίου νεολαίας που δρα σε τοπικό επίπεδο -Εξασφάλιση υποστήριξης από τους εκλεγμένους τοπικούς αξιωματούχους -Εξασφάλιση της ποικιλομορφίας των μελών του συμβουλίου νεολαίας. -Παροχή ευκαιριών επαγγελματικής και

			προσωπικής ανάπτυξης των νέων -Αναγνώριση και αντιμετώπιση στάσεων και συμπεριφορών που στρέφονται κατά των νέων
Nagorny-Koring (2019)	ΟΤΑ και δήμοι στη Γερμανία	Θεωρητική ανάλυση (-)	-Τα παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών χρησιμοποιούνται κυρίως για την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών διακυβέρνησης που πείθουν άλλους φορείς να αναλάβουν δράση (λειτουργία εξουσιοδότησης), για άσκηση πίεσης (λειτουργία καθορισμού ατζέντας) και για την εφαρμογή στρατηγικών place-marketing. -Οι βέλτιστες πρακτικές παρέχουν στους δήμους διεθνή προβολή και μια «πράσινη» εικόνα,

			παρέχοντας έτσι πρόσβαση σε νέα κανάλια χρηματοδοτήσεων και, ως εκ τούτου, διευκολύνουν το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις των ΟΤΑ
Heather Wyatt-Nichol, Kwame Badu Antwi Boasiako	Δημόσιος Τομέας	Διαχείριση Διαφορετικότητας	Συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με την ανάπτυξη και εφαρμογή καλών πρακτικών
Beshi T.D., Kaur R. (2020)	Δημόσιος Τομέας	Σχέσεις κράτους – τοπικών αρχών	Χαρακτηριστικά καινοτομίας: Κόστος, πολυπλοκότητα, σχετικό πλεονέκτημα, ιδεολογική ευθυγράμμιση
Julian Gould-Williams (2007)	Ηνωμένο Βασίλειο	Εργαζόμενοι Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Θετικές και αρνητικές συμπεριφορές που επιφέρουν οι αλλαγές των καλών πρακτικών.
Fariborz Damanpour, Marguerite Schneider (2009)	Germany	Καινοτομία και Οργανισμοί Καινοτομία και διαχειριστές της	Συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών της καινοτομίας και της υιοθέτησης της καινοτομίας από τους

			διαχειριστές της σε επίπεδο διοικητικής οργάνωσης
--	--	--	---

Συμπερασματικά, η ανάλυση της βιβλιογραφίας δείχνει την ευρεία εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών σε επίπεδο ΟΤΑ και τον σημαντικό ρόλο που παίζουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοτικών και περιφερειακών αρχών που έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των μελών της κοινότητας. Σχεδόν ομόφωνα όλοι οι ερευνητές υπογράμμισαν τον θετικό αντίκτυπο που είχε η εφαρμογή καλών πρακτικών, αναδεικνύοντας τες ως ένα ισχυρό διοικητικό εργαλείο. Μόνο ο Nagorny- Koring (2019) εξέφρασε διαφωνίες σχετικά με τον ρόλο των βέλτιστων πρακτικών, του οποίου η ανάλυση ήταν θεωρητική και δεν στηρίζεται σε εμπειρικά δεδομένα.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόστηκαν από τους ΟΤΑ σε διεθνή βάση καθώς και τη συνολικά θετική τους επίδραση, στα επόμενα κεφάλαια εξετάζεται η αποτελεσματικότητα των βέλτιστων πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί από τους Δήμους στην Ελλάδα.

ΜΕΡΟΣ II: Μεθοδολογία & Έρευνα

Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει τέσσερις ενότητες που περιγράφουν τον τύπο της έρευνας, τη σημασία της χρήσης δευτερογενών δεδομένων και τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την αξιολόγησή τους πριν ενταχθούν στη φάση της ανάλυσης.

3.2 Τύπος και μεθοδολογία της έρευνας

Η επιστημονική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό να δώσει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους (Φίλιας, 1998). Η έρευνα στο συγκεκριμένο πόνημα στηρίζεται πάνω σε τρία βασικά ερωτήματα: το «τι» (αντικείμενο της έρευνας), το «γιατί» (σκοπιμότητα διεξαγωγής έρευνας), και το «πώς» (μεθοδολογία έρευνας) (Μακράκης, 1997). Προσπαθεί στο πλαίσιο αυτό να αναπαραστήσει μια κοινωνική πραγματικότητα μέσω της εφαρμογής συστηματικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων (Κυριαζή, 1999).

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι βασικοί τύποι έρευνας στις οικονομικές και διοικητικές επιστήμες, σύμφωνα με τους Malhthora & Bricks, (2006) και Wrennetal. (2007). Όπως φαίνεται παρακάτω, οι τελευταίοι διακρίνουν επτά είδη έρευνας. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική έρευνα που σκοπός της είναι ο προσδιορισμός και η εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Ειδικότερα, σε αυτό τον τύπο της έρευνας, οι ερευνητές προσπαθούν να περιγράψουν με ακρίβεια συγκεκριμένες καταστάσεις.

Πίνακας 3.1: Είδη έρευνας

ΕΙΔΟΣ	ΣΚΟΠΟΣ
1. Πειραματική (Experimental research)	Ο σκοπός της είναι η εύρεση αιτιωδών σχέσεων μεταξύ φαινομένων. Σε αυτό τον τύπο έρευνας δίνεται μεγάλη σημασία στον έλεγχο.
2. Περιγραφική	Σκοπός της είναι ο προσδιορισμός και η εκτίμηση των

(Descriptive Research)	χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Οι ερευνητές προσπαθούν να περιγράψουν με ακρίβεια συγκεκριμένες καταστάσεις.
3. Ιστορική (Historical Research)	Ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία διερεύνησης καταστάσεων του παρελθόντος.
4. Έρευνα δράσης (Action Research)	Είναι η εξεύρεση λύσεων πάνω σε πρακτικά, κοινωνικά και εκπαιδευτικά προβλήματα.
5. Μελέτη Περίπτωσης (Case study Research)	Η βαθιά εξερεύνηση και η συστηματική ανάλυση μιας συγκεκριμένης περίπτωσης.
6. Εθνογραφική έρευνα (Ethnographic Research)	Η εξέταση των σχέσεων και των κοινωνικών δομών μιας συγκεκριμένης μονάδας.
7. Αιτιολογική έρευνα (Casual Research)	Καθορίζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Πηγές: Malhotra & Bricks, 2006; Wrenn et al. (2007)

3.3 Ερευνητική προσέγγιση

Οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις της ερευνητικής διαδικασίας προσλαμβάνουν ποσοτικό ή ποιοτικό χαρακτήρα ανάλογα με το είδος των ερευνητικών δεδομένων (Βάμβουκας, 1988).

Η προσέγγιση των ερευνητικών στόχων, που παρουσιάστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, έγινε με τη χρήση αποκλειστικά δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα στη βιβλιογραφία ορίζονται ως τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί για άλλους σκοπούς και οι ερευνητές τα βρίσκουν έτοιμα (Saunders et al., 2016). Οι Malhotra & Bricks (2003; 2006) παραθέτουν έναν αναλυτικό πίνακα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των δευτερογενών δεδομένων.

Πίνακας 3.2: Χαρακτηριστικά δευτερογενών δεδομένων

Χαρακτηριστικά	Δευτερογενή δεδομένα
Δομή	Ακριβής σχεδιασμός έρευνας με συγκεκριμένες προδιαγραφές
Διαθεσιμότητα	Η ενημέρωση των δεδομένων γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και γι' αυτό τον λόγο είναι έγκυρα.
Πηγές	Παράγονται και διατίθενται από οργανισμούς με ερευνητική ικανότητα (ΟΟΣΑ, ΕΛΣΤΑΤ, Ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία, ΠΟΥ, κτλ.)
Μορφή	Ποσοτικά και Ποιοτικά
Αξιοπιστία	Υψηλός βαθμός αξιοπιστίας λόγω της προέλευσης των οργανισμών που τα παρέχουν.
Αναφορές	Είναι σαφώς προσδιορισμένο του τι μετράνε
Ανάλυση	Ποσοτική και Ποιοτική. Στις πιο πολλές περιπτώσεις ποσοτική, ειδικώς στο πλαίσιο των οικονομικών και διοικητικών επιστημών.

Πηγή: Malhotra and Bricks, 2006

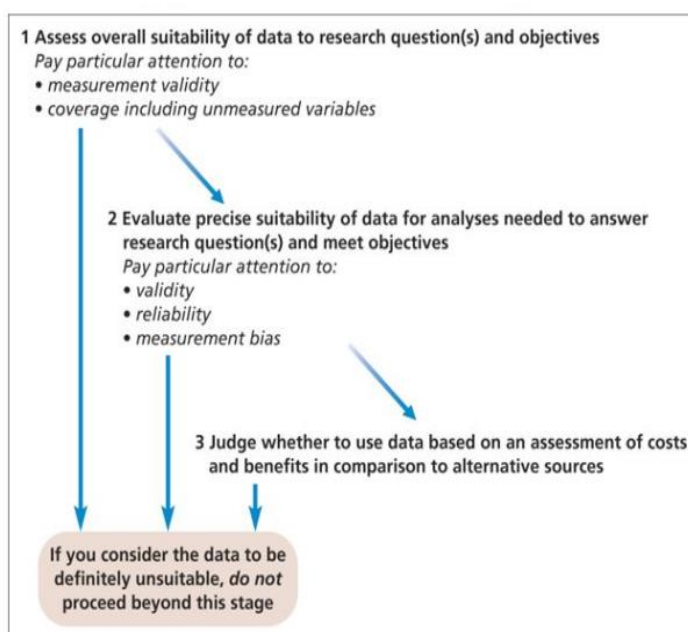
Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τύπου έρευνας είναι ότι έχουν υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμογής στα εκάστοτε ερευνητικά προβλήματα (Saunders et al., 2014). Παράλληλα μπορούν να συλλεχθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς την απαίτηση μεγάλων οικονομικών πόρων (Robson, 2007). Τα συλλεχθέντα δεδομένα δεν επιδέχονται διάψευσης, αφού στηρίζονται σε αποφάσεις δημοτικών οργανισμών, οι οποίες έχουν ελεγχθεί από ανώτερο όργανο (Περιφερειακές Διοικήσεις) για τη νομιμότητά τους και διατηρούν το κύρος τους, αφού είναι σε ισχύ από τότε που δημιουργήθηκαν.

Πιο συγκεκριμένα, συγκεντρώθηκαν στοιχεία και πληροφορίες για 20 βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόστηκαν μέσα από την υιοθέτηση πρότυπων διαδικασιών διοίκησης από Ελληνικούς Δήμους. Για την κάθε πρακτική καταγράφηκε: η ομάδα στόχος, ο φορέας υλοποίησης και διαχείρισης, ο τομέας υλοποίησης, το κόστος, κτλ. Οι βασικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ιστοσελίδες των δήμων καθώς και ιστοσελίδες που εμπεριείχαν βέλτιστες πρακτικές εφαρμοσμένες από τους Δημοτικούς Οργανισμούς της χώρας όπως: <http://www.otapractices.gr/>, <http://kleisthenis.org/>, <https://www.eetaa.gr/>.

Επιπρόσθετα, χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από την ΕΛΣΤΑΤ, την Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΕ), ακαδημαϊκά βιβλία και άρθρα.

3.4 Αξιολόγηση δεδομένων

Για την αξιολόγηση των δευτερογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο που προτείνουν οι Saunders et al. (2009). Ειδικότερα, το μοντέλο τους εμπεριέχει τρία βασικά στάδια που είναι: η συλλογή και καταγραφή των δεδομένων, ο έλεγχος και η συνάφεια τους με το ερευνητικό πρόβλημα και η τελική αξιολόγηση και χρήση τους (διάγραμμα 3.1).



Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο αξιολόγησης καταλληλότητας δευτερογενών πηγών, Πηγή: Saunders et al, 2009

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, στο μέρος αυτό της εργασίας παρουσιάζονται και αναλύονται 20 βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόστηκαν από Δήμους στην Ελλάδα. Στο τέλος του κεφαλαίου εμπεριέχεται πίνακας που συνοψίζει τα ευρήματα της ανάλυσης.

Στις περιπτώσεις μελέτης που ακολουθούν συνυπήρξαν στις καλές πρακτικές που εφαρμόστηκαν η Καινοτομία προϊόντος, η Καινοτομία επιχειρησιακών διαδικασιών και η Οργανωτική καινοτομία, αφού εγκαινιάστηκε για κάθε Δήμο μία νέα υπηρεσία που περιλαμβάνει σημαντικές βελτιώσεις στις διοικητικές διαδικασίες, τις τεχνικές προδιαγραφές των υπηρεσιών και τον φιλικό σχεδιασμό προς τον πολίτη (Παπαδάκης Β.Μ., 2007), αποτελώντας ταυτόχρονα νέα επιχειρησιακή διαδικασία, για μία ή περισσότερες επιχειρησιακές λειτουργίες του Οργανισμού, που διαφέρει σημαντικά από τις προηγούμενες μέχρι τώρα διοικητικές διαδικασίες του (ΕΚΤ, 2020).

Επίσης πρόκειται για καλές πρακτικές που αντανakλούν σε μια νέα οργανωτική μέθοδος και διαδικασία στις επιχειρησιακές πρακτικές του κάθε Δήμου, με στόχευση στην οργάνωση νέων υπηρεσιών για υφιστάμενους ή νέους stakeholders (Καραγιάννης Η.Γ., κ.αλ, 2010).

4.2 Δήμος Δράμας: Τοπικό Σύμφωνο Κοινωνικής Αλληλεγγύης

Το Σύμφωνο Κοινωνικής Αλληλεγγύης του Δήμου Δράμας είναι ένα πρόγραμμα που αφορά κυρίως παιδιά και πολίτες που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Φορέας υλοποίησης είναι ο δήμος Δράμας και για τη διαχείριση του έργου απαιτείται η σύμπραξη και συνεργασία περισσότερων από 35 τοπικών φορέων. Βασικός στόχος του προγράμματος είναι η παροχή πρωτοβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης για τα παιδιά και τις οικογένειές τους. Εκτός όμως από την παροχή υπηρεσιών υγείας, το πρόγραμμα αποσκοπεί στη χαρτογράφηση συνολικά των υγειονομικών αναγκών των μελών του δήμου και ειδικώς όσον αφορά αυτούς που ανήκουν σε ομάδες κοινωνικά περιθωριοποιημένες.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να αναδείξει τον ρόλο που μπορούν να παίξουν οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης στη βελτίωση της υγείας των πολιτών. Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα συνεργασίας που μπορεί να αναπτύξουν τοπικοί φορείς προκειμένου να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο και αντανakλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Υγεία, Πρόνοια και Κοινωνική Αλληλεγγύη.

Η περίπτωση του Δήμου Δράμας έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία των δήμων για την τόνωση της ψυχικής υγείας των μελών της κοινότητας (Boheron et al, 2022).

4.3 Δήμος Κομοτηνής: Πρότυπη Εξυπηρέτηση Πολιτών μέσω της Γραμμής Δημότη

Το πρόγραμμα πρότυπης τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πολιτών του δήμου Κομοτηνής έχει ως βασικό στόχο τη δημιουργία συγκεκριμένης τηλεφωνικής γραμμής η οποία θα ανταποκρίνεται σε όλα τα προβλήματα και τις ανάγκες των πολιτών που μπορούν να βρουν λύση μέσα από τις υπηρεσίες του Δήμου στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του.

Διαχειριστής του προγράμματος είναι ο ίδιος ο Δήμος. Ο τηλεφωνικός αριθμός μέσω του οποίου παρέχεται αυτή η δυνατότητα και υπηρεσία είναι ο 15424 και η χρέωση είναι αστική. Η γραμμή λαμβάνει τηλεφωνήματα καθημερινά από Δευτέρα έως Παρασκευή και από τους πρώτους μήνες λειτουργίας της κατέγραψε περισσότερα από 3.000 αιτήματα πολιτών, από τα οποία ικανοποιήθηκαν περίπου τα 2.300, επιτυγχάνοντας έτσι ποσοστό ανταπόκρισης της τάξεως του 70%. Παράλληλα, με την τηλεφωνική γραμμή υποστήριξης των πολιτών μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου υπήρχε η δυνατότητα καταβολής του αιτήματος και διαδικτυακά, στοιχείο που δείχνει έτσι την πολύ-επίπεδη επιτυχία του συγκεκριμένου προγράμματος αφού η ανταπόκριση του κοινού υπήρξε άμεση και τεράστια.

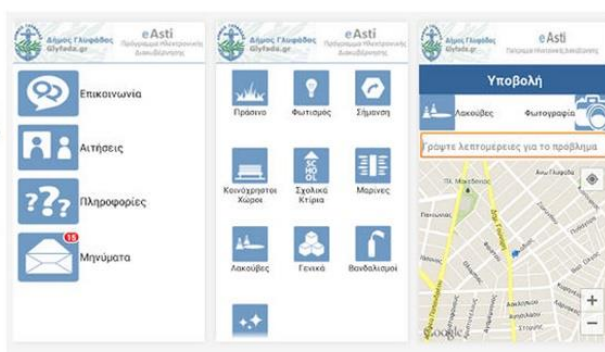
Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής, ο Δήμος μπόρεσε να μειώσει κόστη, να εξοικονομήσει χρόνο ανταπόκρισης στις παρεμβάσεις του, να εφαρμόσει καινοτόμα μορφή διοικητικής διαδικασίας και να προσεγγίσει ομάδες πολιτών που δεν έχουν ευκολία πρόσβασης στις δημοτικές υπηρεσίες. Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και αντανάκλα στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Καινοτόμες Ψηφιακές Διοικητικές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου.

Η περίπτωση του Δήμου Κομοτηνής έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της συμμετοχής των πολιτών στη λήψη των αποφάσεων και στη βοήθεια παροχής ενημέρωσης και ανάπτυξης κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίας συνέργειας (Kim & Lee, 2012).

4.4 Δήμος Γλυφάδας: Εφαρμογή E-Asti του Δήμου Γλυφάδας

Η καινοτόμα εφαρμογή E-ASTI του δήμου Γλυφάδας είχε ως σκοπό οι πολίτες μέσα από τα κινητά τους να μπορούν να ενημερώσουν το δήμο για προβλήματα που προκύπτουν σχετικά με θέματα που αφορούν το φωτισμό, τη σήμανση, τα σχολικά κτίρια, τις μαρίνες και το οδικό δίκτυο του δήμου. Μέσα από το κινητό του μπορεί ο χρήστης να ενημερώσει απευθείας το δήμο δείχνοντας έτσι πως η τεχνολογία μπορεί να κάνει συμμετοχο τον πολίτη στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ζωής της κοινότητας. Το διάγραμμα 4.1 δείχνει μία εικόνα του ψηφιακού περιβάλλοντος της συγκεκριμένης εφαρμογής, όπου στο αριστερό μέρος ο χρήστης μπορεί να διαλέξει το είδος της βλάβης το οποίο θα αναφέρει, ενώ στο δεξί μέρος της οθόνης βρίσκεται ο χάρτης με στόχο να εντοπιστεί το σημείο στο οποίο παρουσιάστηκε το αναφερόμενο πρόβλημα.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να προσελκύσει ένα target group πολιτών του, ιδίως νέων σε ηλικία ανθρώπων, οι οποίοι δεν έχουν ιδιαίτερη συμμετοχή στα κοινά και να τους κάνει συμμετόχους στην προσπάθειά του για άμεση ενημέρωση στα προβλήματα της καθημερινής λειτουργίας της πόλης, ώστε εν συνεχεία να επιτύχει την έγκαιρη επέμβαση και επίλυσή τους. Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Καινοτόμες Ψηφιακές Διοικητικές Λειτουργίες Δημιουργίας Ψηφιακού Δήμου.



Διάγραμμα 4.1: Ψηφιακό περιβάλλον της εφαρμογής E-ASTI του Δήμου Γλυφάδας

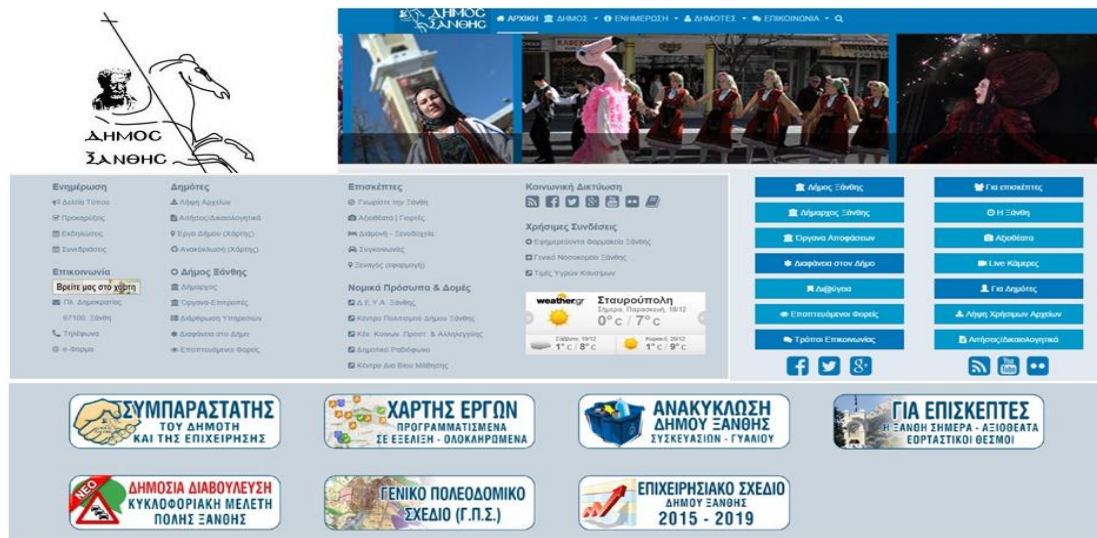
Η περίπτωση του Δήμου Γλυφάδας έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της χρήσης νέων τεχνολογιών σε επίπεδο καινοτομίας, παραμετροποίησης και προσαρμογής των υπηρεσιών με στόχο τη διευκόλυνση των πολιτών και των τελικών χρηστών στις υπηρεσίες που προσφέρει ο Δήμος (Acco Tives Lea & Canedo, 2018).

4.5 Δήμος Ξάνθης: Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες προς τους πολίτες μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου

Ο Δήμος Ξάνθης, στο ίδιο μήκος κύματος με τους προαναφερθέντες Δήμους εφάρμοσε βέλτιστες πρακτικές στο κομμάτι των ψηφιακών υπηρεσιών δημιουργώντας έτσι μία δυναμική διαδραστική ιστοσελίδα η οποία εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών της τοπικής κοινωνίας. Ομάδα στόχος του έργου ήταν όλοι οι δημότες, οι κάτοικοι και οι επισκέπτες του δήμου, ενώ η αρχή υλοποίησης ήταν ο ίδιος δήμος Ξάνθης και φορέας διαχείρισης το τμήμα πληροφορικής του δήμου. Η εφαρμογή αυτής της παροχής στηρίχθηκε σε πρότυπη διοικητική διαδικασία η οποία περιλάμβανε την πιστή εφαρμογή των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την προστασία των προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να πετύχει οικονομίες κλίμακας αφού μέσα από την ιστοσελίδα του κατάφερε να καταγράψει τις ανάγκες των πολιτών σε σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς πολύπλοκη και δαπανηρή διαδικασία αναπτύσσοντας σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αρχής και αρχόμενων.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Καινοτόμες Ψηφιακές Διοικητικές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου



Διάγραμμα 4.2: Ψηφιακό περιβάλλον των ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες του Δήμου Ξάνθης

Η περίπτωση του Δήμου Ξάνθης έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της χρήσης νέων τεχνολογιών και την ανάγκη συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας στον στρατηγικό σχεδιασμό (McDonald, 1992).

4.6 Δήμος Θερμαϊκού: Βελτιστοποίηση Λειτουργίας Υπηρεσίας Κοιμητηρίων

Με το συγκεκριμένο πρόγραμμα ο Δήμος Θερμαϊκού εφάρμοσε πολιτικές για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας των κοιμητηρίων. Οι πρακτικές αυτές αφορούσαν κατά κύριο λόγο τα εξής:

- Τον τρόπο, τη διαδικασία και τους Υπεύθυνους Ενημέρωσης της Υπηρεσίας Κοιμητηρίων για κηδείες που γίνονται εντός της εβδομάδας ή το Σαββατοκύριακο.
- Τη διαδικασία ενημέρωσης του Γραφείου Εσόδων προκειμένου να επιβληθεί το αντίστοιχο τέλος ταφής στον υπεύθυνο υπόχρεο (πλησιέστερο Συγγενή).
- Τη διαδικασία εβδομαδιαίου ελέγχου από το Γραφείο Εσόδων των ενταφιασμών αλλά και των εκταφιασμών, προκειμένου να ελέγχεται η ορθή βεβαίωση των αντίστοιχων τελών.
- Τη διαφάνεια στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών ταφής προς όλους τους αιτούμενους μέσα από διαδικασίες ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου στο οποίο είχε

πρόσβαση για έλεγχο κάθε ενδιαφερόμενος ώστε να παρακολουθεί τη σειρά προτεραιότητας.

Η αποτελεσματικότητα του προγράμματος απεικονίζεται στα στοιχεία που δίνει ο ίδιος ο Δήμος, σύμφωνα με τα οποία:

- Για την περίοδο 1/9/14 έως 31/1/2015 επιτεύχθηκε αύξηση εσόδων της τάξεως του 46,8 % από τα κοιμητήρια σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.
- Για το διάστημα Σεπτεμβρίου-Δεκεμβρίου 2014 εισπράχθηκαν 3.029,35 € από τέλη ανακομιδής, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό, αν ληφθεί υπόψη ότι την προηγούμενη χρονιά τα αντίστοιχα έσοδα ήταν μηδενικά

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να επιτύχει σημαντική μείωση της καχυποψίας των παρεχόμενων υπηρεσιών του, του κόστους της διαδικασίας, να κάνει πιο προσιτές τις υπηρεσίες του προς τους δημότες κατοχυρώνοντας το κύρος του προς αυτούς.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Πρότυπες διαδικασίες & πιστοποίηση υπηρεσιών του Δήμου.

Η περίπτωση του Δήμου Θερμαϊκού έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία των καλών πρακτικών που βασίζονται στην ηθική, στη δεοντολογία και των Κώδικα Δεοντολογίας που πρέπει να αναπτύξουν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους (Θανόπουλος, 2009).

4.7 Δήμος Βόλβης: Δημοτικός Ανταποκριτής, παροχή βοήθειας προς τους πολίτες ΑΜΕΑ

Στόχος του προγράμματος είναι η παροχή βοήθειας προς τους πολίτες ΑΜΕΑ. Σε αυτό το πλαίσιο ορίστηκε ειδικός υπάλληλος με στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών που αντιμετωπίζουν προβλήματα αναπηρίας. Ο υπάλληλος αυτός ονομάζεται δημοτικός ανταποκριτής και ο ρόλος του δεν περιορίζεται στην διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών αλλά αντίθετα έχει ενεργό ρόλο στη

συνολική εξυπηρέτηση των δημοτών με ειδικές ανάγκες. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης απόφασης δημιουργήθηκε μια διοικητική διαδικασία η οποία εξυπηρετεί πάνω από εκατό πενήντα πολίτες οι οποίοι διαβιούν σε πάνω από 38 οικισμούς του Δήμου. Η συγκεκριμένη δράση αναδεικνύει τον ανθρωποκεντρικό ρόλο που μπορούν να παίξουν οι δήμοι στη συνολικότερη βελτίωση της λειτουργίας της κοινωνίας, προστατεύοντας και υποστηρίζοντας τα δικαιώματα των πολιτών που ανήκουν σε πιο ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

Ο θεσμός του Δημοτικού Ανταποκριτή του Δήμου Βόλβης επιλέχθηκε ανάμεσα στις 120 πιο καινοτόμες δημοτικές υπηρεσίες στην Ευρώπη σε διαγωνισμό που οργάνωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2013.

Τέλος για να γίνει αντιληπτή η καινοτομία της δράσης και το πόσο αναγκαία ήταν η υλοποίησή της αρκεί το γεγονός πως το Ελληνικό κράτος, με τον νόμο 3852/10 «ΚΑΛΙΚΡΑΤΗΣ», την υιοθέτησε παρέχοντας την δυνατότητα στους Δήμους να εντάξουν τον Δημοτικό Ανταποκριτή στο Οργανόγραμμά τους και έκτοτε αποτελεί θεσμοθετημένη αρμοδιότητα των Πρωτοβάθμιων Ελληνικών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να βρεθεί κοντά σε ομάδες πολιτών που τον είχαν ανάγκη, να τις εξυπηρετήσει, να σταθεί αρωγός τους και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες να αποτελέσει πρόδρομο για μια υπηρεσία που τελικά καθιερώθηκε σε όλους τους δήμους ως αρμοδιότητα.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και αντανakλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Πρότυπες διαδικασίες & πιστοποίηση υπηρεσιών του Δήμου.

Η περίπτωση του Δήμου Βόλβης έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία των καλών πρακτικών που βασίζονται στις διοικητικές διαδικασίες που αναπτύσσει ένας Οργανισμός με στόχο την ευημερία και την εξυπηρέτηση της τοπικής κοινωνίας (Kotter D., et al., 2009).

4.8 Δήμος Σουλίου: Εγκατάσταση Wi-Fi για τη διευκόλυνση της Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης

Ο Δήμος Σουλίου εφάρμοσε βέλτιστες πρακτικές με σκοπό την εγκατάσταση WI-FI και με στόχο να διευκολυνθούν οι διαδικασίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης στην εν λόγω περιοχή. Το ασύρματο internet εκτός της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης παρέχεται δωρεάν και στους πολίτες και επισκέπτες της περιοχής αναβαθμίζοντας έτσι συνολικά το ψηφιακό περιβάλλον του Δήμου. Το ψηφιακό περιβάλλον της συγκεκριμένης πρακτικής φαίνεται στο διάγραμμα 4.4

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να επιτύχει οικονομίες κλίμακας αφού με κόστος τριάντα χιλιάδων περίπου ευρώ μπόρεσε να προσφέρει ανεκτίμητες υπηρεσίες προς ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (μεγάλοι σε ηλικία, κάτοικοι με κινητικά προβλήματα, πολίτες χωρίς μέσσω μεταφοράς) αλλά και να εξοικονομήσει ανθρωποώρες που απαιτούνταν για τις επί τόπου επισκέψεις των ιατρών.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Δράσεις Κοινωνικής Μέριμνας και Αλληλεγγύης.



Διάγραμμα 4.4: Ψηφιακό περιβάλλον, εγκατάσταση WI-FI με στόχο να διευκολυνθούν οι διαδικασίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης, Δήμος Σουλίου

Η περίπτωση του Δήμου Σουλίου έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της χρήσης νέων τεχνολογιών σε επίπεδο

καινοτομίας, παραμετροποίησης και προσαρμογής των υπηρεσιών με στόχο τη διευκόλυνση των πολιτών και των τελικών χρηστών στις υπηρεσίες που προσφέρει ο Δήμος (Acco Tives Lea & Canedo, 2018).

4.9 Δήμος Καβάλας& Δήμος Καλλιθέας: Πύλη Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας

Τόσο ο δήμος Καλλιθέας όσο και ο Δήμος Καβάλας εφάρμοσα μία καινοτόμα πρακτική στο πλαίσιο πάντα του ψηφιακού και ηλεκτρονικού εκσυγχρονισμού των δήμων και των ΟΤΑ γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα, αναπτύχθηκε πλατφόρμα η οποία επέτρεπε στις μαθητικές κοινότητες να διεξάγουν ηλεκτρονικές ψηφοφορίες για να εκλέξουν τα μαθητικά συμβούλια ή και για να αποφασίζουν σε θέματα τα οποία αφορούν τη σχολική κοινότητα και την εκπαιδευτική διαδικασία. Η εφαρμογή αρχικά έτρεξε από το δήμο Καλλιθέας αλλά στη συνέχεια εφαρμόστηκε και από το δήμο Καβάλας, υποδεικνύοντας έτσι ότι η συνεργασία μεταξύ των δήμων μπορεί επίσης να επιφέρει πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα. Στόχος της εφαρμογής είναι να μεταδώσει στους μαθητές μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών τις αρχές της δημοκρατίας και της αξίας της συμμετοχής στα κοινά. Μελλοντικοί στόχοι των δήμων είναι να επεκταθεί το θέμα των ηλεκτρονικών ψηφοφοριών και σε άλλα ζητήματα που απασχολούν τους πολίτες, αυξάνοντας έτσι την ενεργή συμμετοχή της κοινότητας στην επίλυση προβλημάτων που την απασχολούν. Το εγχείρημα κάνει κατανοητό το ότι οι νέες τεχνολογίες μέσα από διαδικασίες εφαρμογής πρότυπων διοικητικών διαδικασιών μπορούν να αναβαθμίσουν τη λειτουργία της δημοκρατίας και σε αυτή τη διαδικασία ο ρόλος των δήμων που δρουν σε τοπικό επίπεδο είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής οι Δήμοι μπόρεσαν να αυξήσουν τη συμμετοχική Δημοκρατία κάνοντας τους πολίτες κοινωνούς των πολιτικών τους προτάσεων. Ταυτόχρονα μέσα από τις διαδικασίες διαβούλευσης κατόρθωσαν να αφουγκραστούν τα θέλω και τις ανάγκες των πολιτών και να υιοθετήσουν πρακτικές προς όφελος των δημοτών τους.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Δράσεις Συμμετοχικών Διαδικασιών.

Η περίπτωση των Δήμων Καβάλας και Καλλιθέας έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της αύξησης της συμμετοχής των πολιτών, ιδίως της νεολαίας, στα κοινά μέσω της διαβούλευσης, της συνέργειας και της ανατροφοδότησης ιδεών και απόψεων (Augsberger, Collins & Gecker, 2017).

4.10 Δήμος Χανίων: Οργανωμένη Εκπαίδευση Υπαλλήλων Δήμου

Και εδώ πρόκειται για μία πρωτότυπη και καινοτόμα πρακτική που εφαρμόστηκε από το δήμο Χανίων και αφορούσε την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού του δήμου. Πιο συγκεκριμένα, ορίστηκε ειδική επιτροπή Εκπαίδευσης από ειδικούς συμβούλους οι οποίοι μετά από ενδελεχή έρευνα της αγοράς πρότειναν συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία θα μπορούσαν να συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών του δήμου. Τέλος υπήρξε πιστοποίηση των εκπαιδευόμενων στα αντικείμενα συμμετοχής τους. Ως πρακτική αναδεικνύει τη σημασία της εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ιδιωτικής οικονομίας στη δημόσια διοίκηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η καλή αυτή πρακτική στηρίχθηκε στην εφαρμογή της ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α./Φ.1/15582 «Ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών» ΦΕΚ Β/1909/30-08-2011, και υπήρξε η πρώτη σχετική πρωτοβουλία σε δημόσιο οργανισμό της Ελλάδας.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να εκμεταλλευτεί την κείμενη νομοθεσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό του, ώστε να το εξειδικεύσει για να μπορεί να προσφέρει παροχές προς τους ωφελούμενους των υπηρεσιών του.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα που παρείχε η ανεκμετάλλευτη ως τότε Ελληνική Νομοθεσία και αντανάκλα στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Ενίσχυση και Πιστοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου.

Η περίπτωση του Δήμου Χανίων έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της εκπαίδευσης των υπαλλήλων ενός Οργανισμού ώστε να είναι δεκτικοί στην αλλαγή και την υιοθέτηση νέων διοικητικών πρακτικών (Julian Gould-Williams, 2007).

4.11 Δήμος Παλλήνης: Πληροφοριακό Σύστημα Ελέγχου & Ανάλυσης Οικονομικών Στοιχείων

Η συγκεκριμένη πρακτική αφορά την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ελέγχου και ανάλυσης Οικονομικών στοιχείων το οποίο απευθύνεται στα ανώτερα στελέχη του δήμου. Το συγκεκριμένο λογισμικό βοηθάει την ανώτερη διοίκηση να λάβει τεκμηριωμένες οικονομικές αποφάσεις και να ασκήσει αυστηρό οικονομικό έλεγχο σε όλες τις διαδικασίες και τις συναλλαγές του Οργανισμού. Επίσης, το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα βοηθάει στην εκπόνηση αναφορών και Οικονομικών εκθέσεων, έτσι ώστε να υπάρχουν τεκμηριωμένα στοιχεία για κάθε οικονομική απόφαση που θα πρέπει να λαμβάνει η εκάστοτε Δημοτική Αρχή. Με άλλα λόγια, πρόκειται για ένα εκσυγχρονισμένο Οικονομικό Παρατηρητήριο το οποίο ενισχύει σημαντικά τον βαθμό διαφάνειας στους δήμους και τις περιφέρειες.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος μπόρεσε να επιτύχει οικονομίες κλίμακας αφού με κόστος δεκαπέντε χιλιάδων περίπου ευρώ εξασφάλισε τον πλήρη έλεγχο των οικονομικών του διαδικασιών με αποτέλεσμα να ελέγξει πλήρως τα οικονομικά του, να αποφύγει τον κίνδυνο διαφυγόντων κερδών και να ενισχύσει την οικονομική του βιωσιμότητα.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα συνεργασίας του Δήμου με τον ιδιωτικό τομέα, που διέθετε την απαιτούμενη γνώση και εξειδίκευση και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Πρότυπες διαδικασίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου.

Η περίπτωση του Δήμου Παλλήνης έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της ανάπτυξης καλών πρακτικών και βέλτιστων διαδικασιών διοίκησης για την προσέλκυση οικονομικών πόρων με στόχο τη βιωσιμότητα ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Horpe et al, 2015).

4.12 Δήμος Βέροιας: Οργάνωση & Λειτουργία Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων

Ο δήμος Βέροιας ανέπτυξε ένα γεωγραφικό πληροφοριακό σύστημα όπου είχε σαν στόχο να ομογενοποιήσει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τη χρήση γης με σκοπό όλες οι υπηρεσίες του δήμου να επικοινωνούν μεταξύ τους μέσα από μία κοινή ψηφιακή πλατφόρμα.

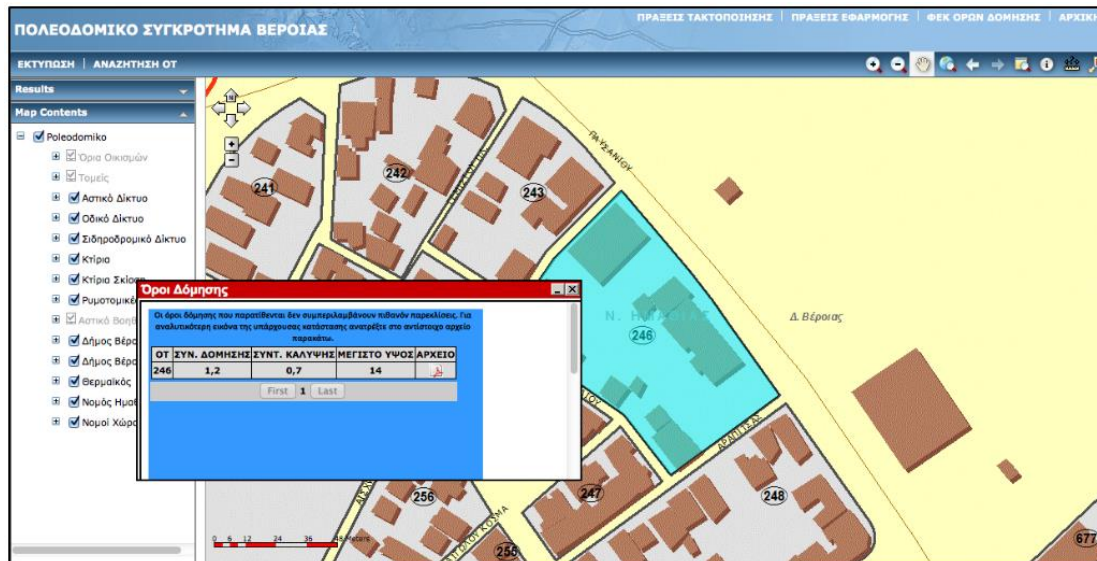
Για τους σκοπούς αυτούς δημιουργήθηκε εφαρμογή που αποτύπωσε ψηφιακά όλους τους οικισμούς του δήμου Βέροιας. Ειδικότερα, μέσα από αυτό το σύστημα μπορεί ο χρήστης να έχει πρόσβαση σε όλα τα ΦΕΚ που χαρακτηρίζουν την πολεοδομική πραγματικότητα του Δήμου καθώς και σε περίπου 1.600 πράξεις τακτοποίησης, 50 πράξεις εφαρμογής, τα ΦΕΚ ρυμοτομίας, όρων δόμησης, επεκτάσεων κ.λπ. που ψηφιοποιήθηκαν και ενσωματώθηκαν στο σύστημα.

Το έργο στηρίχθηκε στην συνεργασία του Δήμου Βέροιας με το ΑΠΘ και συγκεκριμένα με το τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να διευρύνει τις εξωστρεφείς δράσεις του, να αρχειοθετήσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα τα πολεοδομικά του στοιχεία και να παρέχει άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών που αφορούσαν τα συγκεκριμένα δεδομένα. Με τον τρόπο αυτό πέτυχε ελάφρυνση των υπηρεσιών του ως προς την επισκεψιμότητα του κοινού, εξοικονόμηση εργατωρών στο προσωπικό του και αύξηση της ικανοποίησης των ωφελούμενων των συγκεκριμένων υπηρεσιών του.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα συνεργασίας του Δήμου με την Πανεπιστημιακή κοινότητα, η οποία διέθετε το κύρος, την επιστημοσύνη, την απαιτούμενη γνώση και εξειδίκευση και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Πρότυπες διαδικασίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου.

Το ψηφιακό περιβάλλον της συγκεκριμένης εφαρμογής απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.5



Διάγραμμα 4.5: Ψηφιακό περιβάλλον της εφαρμογής GIS του Δήμου Βέροιας

Η περίπτωση του Δήμου Βέροιας έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία του σχεδιασμού επενδυτικών προγραμμάτων των ΟΤΑ στοχευμένα στη δυνατότητα που τους παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία (Sabharwal et al, 2019).

4.13 Δήμος Αμαρουσίου: Δημιουργία Κέντρου Πρόληψης Υγείας (ΚΕΠ Υγείας)

Πρόκειται για πρωτοβουλία που ανέλαβε ο Δήμος Αμαρουσίου και αφορά τη δημιουργία κέντρου προληπτικής ιατρικής σε επίπεδο αυτοδιοίκησης. Το ΚΕΠ Υγείας είναι στελεχωμένο με καταρτισμένο προσωπικό ικανό να ενημερώσει το κοινό για την αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας καθώς και την πρόσβαση σε δομές που παρέχουν ιατρικές υπηρεσίες. Ακόμα, το ΚΕΠ αναλαμβάνει δράσεις πρόληψης καθώς και παρακολούθησης της Υγείας των μελών της κοινότητας με στόχο την ελαχιστοποίηση των κινδύνων από ασθένειες και ιώσεις. Τέλος το ΚΕΠ παρέχει και τη δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα προ-συμπτωματικού ελέγχου.

Φορέας υλοποίησης είναι ο ίδιος ο Δήμος και το Πρόγραμμα εντάχθηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013» το οποίο χρηματοδοτείται από Εθνικούς Πόρους και το ΕΣΠΑ.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να διευρύνει τις εξωστρεφείς δράσεις του, να παρέχει υπηρεσίες πρωτοβάθμιας υγείας και κοινωνικής υποστήριξης στην τοπική του κοινωνία.

Για να αντιληφθεί κανείς τη σπουδαιότητα αυτής της καλής πρακτικής αρκεί να παρατηρήσει ότι σήμερα λειτουργούν 125 ΚΕΠ Υγείας τα οποία αποτελούν μέλη του Εθνικού Διαδημοτικού Δικτύου Υγιών Πόλεων – Προαγωγής Υγείας (ΕΔΔΥΠΠΥ), το οποίο συστήθηκε μετά από αυτή την πρωτοβουλία του Δήμου Αμαρουσίου.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα συνεργασίας του Δήμου με το Υπουργείο Υγείας και την Πανεπιστημιακή Κοινότητα, η οποία διέθετε το κύρος, την επιστημοσύνη, την απαιτούμενη γνώση και εξειδίκευση και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Τοπική Υγεία και Πρόνοια.

Η περίπτωση του Δήμου Αμαρουσίου έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία συνεργασίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης με την Πανεπιστημιακή Κοινότητα και εθνικούς φορείς (Cavenago and Trivellato, 2010).

4.14 Δήμος Χερσονήσου: Χάρτα Εθελοντισμού

Η Χάρτα Εθελοντισμού είναι μια πρακτική που αφορά την καθοδήγηση και την ενημέρωση των πολιτών του Δήμου Χερσονήσου σχετικά με τον εθελοντισμό. Σκοπός της πρωτοβουλίας είναι να συνδέσει τη σημασία του εθελοντισμού με την τοπική ανάπτυξη, ενισχύοντας έτσι τη συμμετοχή των δημοτών στα κοινά. Εκτός από τα παραπάνω, η Χάρτα επικεντρώνεται σε δύο άλλους άξονες: α) τη σύσφιξη σχέσεων και συνεργασιών του Δήμου με την Ευρωπαϊκή Εθελοντική Υπηρεσία και β) την κατάρτιση του Μητρώου Εθελοντών.

Φορέας υλοποίησης της δράσης είναι ο ίδιος ο Δήμος Χερσονήσου σε συνεργασία με την τότε Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς αλλά και με ΜΚΟ που αναπτύσσονται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η Χάρτα Εθελοντισμού απευθύνεται σε εθελοντές από την τοπική κοινωνία, από χώρες της ΕΕ, από τρίτες χώρες και στηρίζεται στις αρχές του Ευρωπαϊκού Προγράμματος Εθελοντισμού.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να διευρύνει τις εξωστρεφείς δράσεις του, να οριοθετήσει τη συμμετοχή των πολιτών-εθελοντών στις υπηρεσιακές δομές του, να μειώσει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό του, να ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ Οργανισμού και πολιτών και να αυξήσει τις δυνατότητες συνέργειας και συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας.

Για να αντιληφθεί κανείς τη σπουδαιότητα αυτής της καλής πρακτικής αρκεί να παρατηρήσει ότι σήμερα ο εθελοντισμός στους ΟΤΑ έχει αρχίσει με αργά αλλά σταθερά βήματα να εντάσσεται στις λειτουργίες του παρόλο το θεσμικό κενό που υπάρχει, το οποίο οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης προσπαθούν να ξεπεράσουν υιοθετώντας την Χάρτα Εθελοντισμού του Δήμου Χερσονήσου.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στην δυνατότητα συνεργασίας του Δήμου με τους πολίτες που ζουν και δραστηριοποιούνται στην περιοχή του και αντανakλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη.

Η περίπτωση του Δήμου Χερσονήσου έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της εθελοντικής προσφοράς και η ενσωμάτωσή της στη λειτουργία των Οργανισμών για την παροχή βοήθειας στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές κυρίως ανησυχίες των ενδιαφερομένων μελών (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003).

4.15 Δήμος Γρεβενών: Πρότυπος τρόπος διαχείρισης βιολογικών προϊόντων

Βέλτιστη πρακτική που εφαρμόστηκε από τον Δήμο Γρεβενών με στόχο την υποστήριξη των επαγγελματιών που δραστηριοποιούνται στους τομείς της γεωργίας και της κτηνοτροφίας σχετικά με την παραγωγή βιολογικών προϊόντων. Η υποστήριξη αφορά τόσο την ενημέρωση όσο και την μεταφορά τεχνογνωσίας αλλά και την προώθηση των προϊόντων τους χωρίς μεσάζοντες.

Φορέας υλοποίησης της δράσης ήταν η Αναπτυξιακή Επιχείρηση Γρεβενών σε συνεργασία με άλλες κοινωφελείς και αναπτυξιακές επιχειρήσεις.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να υποστηρίξει τους τοπικούς παραγωγούς του προσφέροντας τεχνογνωσία και εξειδίκευση και ευνοϊκό επιχειρησιακό περιβάλλον με στόχο την ανάπτυξη και διασφάλιση της τοπικής οικονομίας.

Για να αντιληφθεί κανείς τη σπουδαιότητα αυτής της καλής πρακτικής αρκεί να παρατηρήσει ότι σήμερα σε όλους σχεδόν τους δήμους της χώρας έχει γίνει θεσμός η διάθεση προϊόντων χωρίς μεσάζοντες.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα συνεργασίας του Δήμου με τις παραγωγικές τάξεις στην περιοχή του, στην ενίσχυση των τοπικών επιχειρηματιών και στην προώθηση των τοπικών προϊόντων και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ποιότητα Ζωής.

Η περίπτωση του Δήμου Γρεβενών έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της δημιουργίας ενός ευνοϊκού επιχειρησιακού κλίματος που επιτρέπει την ανάπτυξη της Τοπικής Οικονομίας (Tsenkova, 2007).

4.16 Δήμος Αστυπάλαιας: Το πρώτο έξυπνο και πράσινο νησί της Μεσογείου

Η συγκεκριμένη πράσινη πρακτική αφορά τη συνολική στροφή του νησιού προς την ενεργειακή αυτονομία μέσω των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και της χρήσης νέων τεχνολογιών. Το έργο αφορά τη σύμπραξη διαφορετικών φορέων όπως: ο Δήμος Αστυπάλαιας, ο όμιλος Volkswagen και η Ελληνική κυβέρνηση. Η πρωτοβουλία βασίζεται σε τρεις άξονες:

- Την σταδιακή αντικατάσταση των συμβατικών οχημάτων από ηλεκτροκίνητα αυτοκίνητα.
- Την εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών συγκοινωνίας και μετακίνησης, όπως τα διαμοιραζόμενα μέσα μεταφοράς.

-
- Την έμφαση στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας για την αντικατάσταση των παλιών μονάδων παραγωγής ενέργειας.

Φορέας υλοποίησης της δράσης είναι ο ίδιος ο Δήμος Αστυπάλαιας και ωφελούμενοι είναι όλοι οι δημότες και οι επισκέπτες του νησιού.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να υιοθετήσει πράσινες δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας, να καταστεί πρόδρομος ανάλογων πρωτοβουλιών, να καθιερώσει brandname παγκοσμίως και να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για όλους τους δήμους της χώρας και όχι μόνο.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα που του δίνει η κατάρτιση εθνικών σχεδίων κατανάλωσης ενέργειας διασφαλίζοντας μεγαλύτερη ενεργειακή ασφάλεια και αυτάρκεια και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ποιότητα Ζωής.

Η περίπτωση του Δήμου Αστυπάλαιας έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της αξιοποίησης των σύγχρονων μορφών ενέργειας προκειμένου να διασφαλιστεί η ενεργειακή αναβάθμιση, ασφάλεια και αυτάρκεια μιας τοπικής κοινωνίας σε περιόδους κρίσης (Salvia et al, 2019).

4.17 Δήμος Χαλανδρίου: Δια ζώσης εξυπηρέτησή στη νοηματική στα ΚΕΠ

Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών στα ΚΕΠ του δήμου Χαλανδρίου στη Νοηματική. Με αυτή τη δράση ο Δήμος συμβάλλει στην εφαρμογή προγραμμάτων συμπερίληψης. Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, τέσσερις υπάλληλοι του Δήμου παρακολούθησαν μαθήματα και έλαβαν διπλώματα νοηματικής γλώσσας.

Φορέας υλοποίησης της δράσης είναι το Κεντρικό ΚΑΠΗ του Δήμου και ωφελούμενοι ομάδα πολιτών με προβλήματα ακοής.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να εξυπηρετήσει συγκεκριμένη ομάδα πολιτών του χωρίς αύξηση της οικονομικής δαπάνης και ταυτόχρονα να αναπτύξει συγκεκριμένη δεξιότητα στο υπαλληλικό του προσωπικό.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα του Δήμου να εκπαιδεύσει το προσωπικό του σε σύγχρονες μορφές δεξιοτήτων και ικανοτήτων προς εξυπηρέτηση των αναγκών της τοπικής κοινωνίας και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Εκπαίδευση Προσωπικού και Κοινωνική Προσφορά.

Η περίπτωση του Δήμου Χαλανδρίου έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της διαφορετικότητας και της αποτελεσματικής απόδοσης των υπηρεσιών (Heather Wyatt- Nichol et al, 2018).

4.18 Δήμος Χαϊδαρίου: Δημοτικά Πλυντήρια

Με την καλή αυτή πρακτική ο Δήμος Χαϊδαρίου κατόρθωσε να ενσωματώσει στις υπηρεσίες του μια διοικητική διαδικασία, η οποία είχε αναφορά στην παροχή βοήθειας στους ηλικιωμένους και άπορους δημότες του. Αναλαμβάνοντας το κόστος αγοράς τεσσάρων πλυντηρίων, τα οποία εγκατέστησε στο Κεντρικό του ΚΑΠΗ αναλάμβανε την εξυπηρέτηση του πλυσίματος των ρούχων για όσους κατοίκους τους είχαν αυτή την ανάγκη. Παράλληλα, η επιστροφή των πλυμένων ενδυμάτων γίνονταν σε χάρτινες οικολογικές σακούλες με το σήμα του Δήμου και το λογότυπο ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ. Κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του το Πρόγραμμα εξυπηρέτησε πάνω από 70 ωφελούμενους.

Φορέας υλοποίησης της δράσης ήταν το Κεντρικό ΚΑΠΗ του Δήμου και ωφελούμενοι ομάδα άπορων, μοναχικών και με προβλήματα κινητικότητας πολιτών.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να εξυπηρετήσει συγκεκριμένη ομάδα πολιτών του, χωρίς ιδιαίτερη οικονομική δαπάνη και ταυτόχρονα να αναπτύξει σημαντική πρωτοβουλία κοινωνικής αλληλεγγύης και συνοχής στην πόλη.

Για να αντιληφθεί κανείς τη σπουδαιότητα αυτής της καλής πρακτικής αρκεί να αναλογιστεί ότι η δράση εντάχθηκε ως δραστηριότητα στο Κεντρικό Κρατικό Πρόγραμμα, το οποίο σήμερα αποτελεί αρμοδιότητα των δήμων «Βοήθεια στο Σπίτι».

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα του Δήμου να παρέχει στήριξη στις ευπαθείς κοινωνικές του ομάδες και να αναπτύξει πολιτική κοινωνικής συνοχής και αλληλεγγύης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Δράσεις Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Συνοχής.

Η περίπτωση του Δήμου Χαϊδαρίου έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία παρέμβασης του κράτους στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και αλληλεγγύης μέσα από την υιοθέτηση σύγχρονων μορφών διοίκησης και καλών πρακτικών (Beshi, T.D., etal, 2020).

4.19 Δήμος Αμαρουσίου: Λειτουργία Γραφείου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Με την υιοθέτηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος Αμαρουσίου υπήρξε ο πρώτος Δήμος της χώρας που ενέταξε στις δομές του υπηρεσία που να ασκεί αρμοδιότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Με τον τρόπο αυτό, μπόρεσε να καθιερώσει brandname στο συγκεκριμένο αντικείμενο, να ενισχύσει το κοινωνικό του προφίλ και να εντάξει τη διαχείριση των καθημερινών προβλημάτων των δημοτών του σε μια γενικευμένη πολιτική εταιρικής ευθύνης. Ταυτόχρονα, ανέδειξε την ηθική του υπόσταση δημιουργώντας στους πολίτες του αίσθημα σεβασμού, εμπιστοσύνης και ασφάλειας. Μέσα από τις δράσεις της ΕΚΕ πέτυχε τη σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού φορέα στην ανάληψη κοινών πρωτοβουλιών. Ταυτόχρονα, εξασφάλισε κεφάλαια μέσα από την ευαισθητοποίηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων με την προσφορά χορηγιών ξεπερνώντας γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του δημοσίου.

Φορέας υλοποίησης της δράσης ήταν ο ίδιος ο Δήμος και ωφελούμενοι οι δημότες, οι κάτοικοι, οι επισκέπτες και οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτόν.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να αναπτύξει την ηθική του υπόσταση ως οργανισμός, τη συνεργασία με τους επαγγελματίες της περιοχής και την παροχή χορηγιών προς τους πολίτες.

Για να αντιληφθεί κανείς τη σπουδαιότητα αυτής της καλής πρακτικής αρκεί να αναλογιστεί ότι σήμερα σχεδόν όλοι οι Δήμοι της χώρας έχουν στο οργανόγραμμά τους Δομή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα του Δήμου να τροποποιεί το Οργανόγραμμά του, να εντάσσει σε αυτό σύγχρονες δομές διοικητικής διάρθρωσης, να αναπτύσσει πρότυπες διοικητικές διαδικασίες προς όφελος των πολιτών και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Εσωτερικό Περιβάλλον και Κοινωνική Αλληλεγγύη.

Η περίπτωση του Δήμου Αμαρουσίου έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της ΕΚΕ στους οργανισμούς των δημόσιων υπηρεσιών και στην ανάληψη διοικητικής τεχνικής που δραστηριοποιεί με θετικό τρόπο όλους τους stakeholders της κοινωνίας (Mullins, 2005).

4.20 Δήμος Νέας Σμύρνης: Δημιουργία Ψηφιακού Μουσείου

Με την καλή αυτή πρακτική ο Δήμος Νέας Σμύρνης δημιούργησε μία γέφυρα μεταξύ της Σμύρνης και της σημερινής Νέας Σμύρνης. Ως ιστορικός δήμος, ο οποίος δημιουργήθηκε από τους πρόσφυγες της Μ. Ασίας ανέπτυξε την πολιτιστική αυτή δράση δημιουργώντας ένα Μουσείο με ψηφιοποιημένο υλικό και διαδραστικούς πίνακες μέσα από τους οποίους ο επισκέπτης μπορεί να ενημερωθεί, να εμβαθύνει σε γεγονότα και να καταθέσει την προσωπική οπτική του ματιά στα γεγονότα που συνδέουν τις δύο πόλεις κατά το διάβα του χρόνου.

Στους δύο ορόφους του σύγχρονου αυτού μουσείου ο επισκέπτης μέσα από ιστορικά ψηφιακά μονοπάτια μπορεί να κατανοήσει την κουλτούρα των δύο πόλεων, το όραμα της σύγχρονης Ν. Σμύρνης και τις επιρροές που αυτή κουβαλάει από τη Σμύρνη της Μ. Ασίας.

Φορέας υλοποίησης της δράσης είναι ο Πολιτιστικός και Αθλητικός Οργανισμός Νέας Σμύρνης και ωφελούμενοι οι πολίτες, οι επισκέπτες, η εκπαιδευτική κοινότητα της πόλης και όχι μόνο.

Με την άσκηση αυτής της καλής πρακτικής ο Δήμος πέτυχε να αναπτύξει την πολιτιστική του ταυτότητα, να ισχυροποιήσει το πολιτιστικό του αποτύπωμα και να αποτελέσει παράδειγμα στη δημιουργία θεματικών μουσείων ανά την ελληνική επικράτεια.

Για να αντιληφθεί κανείς τη σπουδαιότητα αυτής της καλής πρακτικής αρκεί να αναλογιστεί ότι τα εγκαίνια του ψηφιακού Μουσείου Ν. Σμύρνης έγιναν από τον Πρόεδρο της Ελληνικής Δημοκρατίας το 2016.

Η πρότυπη αυτή διοικητική διαδικασία στηρίχθηκε στη δυνατότητα του Δήμου να αναπτύσσει δράσεις πολιτισμού ενισχύοντας το πολιτιστικό και ιστορικό του υπόβαθρο και αντανακλά στον τομέα του Επιχειρησιακού του Προγράμματος: Πολιτισμός, Αθλητισμός, Παιδεία.

Η περίπτωση του Δήμου Ν. Σμύρνης έχει αναφορές και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στην οποία αναδείχθηκε η σημασία της προώθησης και προβολής της πολιτιστικής κληρονομιάς μιας πόλης (Lee et al, 2016).

4.21 Σύνοψη Ανάλυσης

Ακολουθεί πίνακας στον οποίο γίνεται προσπάθεια να συνοψιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της κάθε καλής πρακτικής με στόχο τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Πίνακας 4.1: Σύνοψη των βασικών χαρακτηριστικών των βέλτιστων πρακτικών

Δήμος Υλοποίησης	Βέλτιστη πρακτική	Ομάδα στόχος	Τομέας Υλοποίησης
Δήμος Δράμας	Σύμφωνο Κοινωνικής Αλληλεγγύης	Πολίτες και ιδιαίτερα ευάλωτες κοινωνικές ομάδες	Τοπική Υγεία & Πρόνοια
Δήμος Κομοτηνής	Γραμμή Δημότη	Δημότες - Πολίτες	Καινοτόμες Ψηφιακές

			Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου
Δήμος Γλυφάδας	E-ASTI	Δημότες, Κάτοικοι	Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου
Δήμος Ξάνθης	Ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες	Δημότες, Κάτοικοι, Επισκέπτες	Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου
Δήμος Θερμαϊκού	Βελτιστοποίηση της λειτουργίας των κοιμητηρίων		Πρότυπες διαδικασίες & πιστοποίηση στο εσωτερικό περιβάλλον
Δήμος Βόλβης	Δημοτικός Ανταποκριτής παροχή βοήθειας προς τους πολίτες ΑΜΕΑ	Δημότες, Κάτοικοι	Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου
Δήμος Σουλίου	Εγκατάσταση WI-FI με στόχο να διευκολυνθούν οι διαδικασίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης	Δημότες, Κάτοικοι	Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου

Δήμοι Καλλιθέας και Καβάλας	Πύλη Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας	Μαθητές Δημότες Κάτοικοι	- Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου
Δήμος Χανίων	Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού του δήμου	Υπάλληλοι του Δήμου	Πρότυπες Διαδικασίες και Πιστοποίηση εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου
Δήμος Παλλήνης	Πληροφοριακό σύστημα ελέγχου & ανάλυσης οικονομικών στοιχείων	Αιρετοί, Γενικοί Γραμματείς	Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου
Δήμος Βέροιας	Οργάνωση & λειτουργία γεωγραφικών πληροφοριακών συστημάτων	Δημότες, Κάτοικοι & Επαγγελματίες	Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου
Δήμος Αμαρουσίου	Δημιουργία κέντρου πρόληψης υγείας (ΚΕΠ Υγείας)	Τοπική Κοινωνία, Ανασφάλιστοι	Τοπική Υγεία και Πρόνοια
Δήμος Χερσονήσου	Χάρτα εθελοντισμού	Τοπική Κοινωνία, Εθελοντές	Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη
Δήμος	Πρότυπος τρόπος διαχειριστής	Δημότες,	Βιώσιμη

Γρεβενών	βιολογικών προϊόντων	Κάτοικοι	Ανάπτυξη & Ποιότητα Ζωής
Δήμος Αστυπάλαιας	Έξυπνο και πράσινο νησί	Δημότες Κάτοικοι, Επισκέπτες	Βιώσιμη Ανάπτυξη και Ποιότητα Ζωής
Δήμος Χαλανδρίου	Δια ζώσης εξυπηρέτηση στη νοηματική στα ΚΕΠ	Δημότες , Κάτοικοι με ειδικές ανάγκες	Βιώσιμη Ανάπτυξη και Ποιότητα Ζωής
Δήμος Χαϊδαρίου	Δημοτικά Πλυντήρια	Ευάλωτες κοινωνικές ομάδες	Δράσεις Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Συνοχής
Δήμος Αμαρουσίου	Λειτουργία Γραφείου ΕΚΕ	Πολίτες - Επιχειρήσεις	Εσωτερικό Περιβάλλον και Κοινωνική Αλληλεγγύη
Δήμος Ν. Σμόρνης	Δημιουργία Ψηφιακού Μουσείου	Πολίτες, Σχολική Κοινότητα κ.λπ.	Πολιτισμός, Αθλητισμός, Παιδεία

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: Συμπεράσματα

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει τις καλές πρακτικές και τις πρότυπες διαδικασίες διοίκησης στους δήμους της Ελλάδας. Σε σχέση με αυτό το σκοπό, η μελέτη είχε τους εξής στόχους:

- Να αναλύσει θεωρητικά την έννοια των καλών πρακτικών και να εξετάσει μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας την εφαρμογή τους από τους ΟΤΑ σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Να εξετάσει το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών από τους δήμους της χώρας.
- Να αναφερθεί σε συγκεκριμένα ενδεικτικά και όχι περιοριστικά παραδείγματα που αντανακλούν στην υιοθέτηση βέλτιστων διοικητικών διαδικασιών.
- Να συνδέσει αυτές τις καλές πρακτικές με την επιστημονική βιβλιογραφία αναδεικνύοντας τη συσχέτισή τους άσχετα αν αυτές όταν πραγματοποιήθηκαν στηρίχτηκαν σε αυτήν ή όχι.

Οι καλές πρακτικές είναι στρατηγικές που αφορούν μια δοκιμασμένη διαδικασία ή δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες (Νάκου & Νιφιλοκίδης, 2016). Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017) οι καλές πρακτικές πρέπει να τηρούν πέντε κριτήρια, ήτοι: καινοτομία, αποτελεσματικότητα, ευκολία αναπαραγωγής, βιωσιμότητα και δυνατότητα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας ανέδειξε την ευρεία εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών σε επίπεδο ΟΤΑ σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, τον σημαντικό ρόλο που παίζουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοτικών αρχών που έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη προσέγγιση των αναγκών των μελών της κοινότητας (ενδεικτικά αναφέρονται : Väänänen, 2017; Iqbal, Liu & Chen, 2020; Sabharwal et al. 2019; Hettiarachch et al., 2018; Alsabbagh, 2019; Salvia et al, 2019; Hoppe et al., 2015; Boherom, Caelian & Valencia, 2022; Augsberger, Collins & Gecker, 2017). Σχεδόν ομόφωνα όλοι οι ερευνητές υπογράμμισαν τον θετικό αντίκτυπο που είχε η

εφαρμογή καλών πρακτικών, αναδεικνύοντας τες ως ένα ισχυρό διοικητικό εργαλείο. Ένα άλλο σημείο ενδιαφέροντος είναι ότι οι βέλτιστες πρακτικές εφαρμόστηκαν επιτυχώς σε διαφορετικά πεδία της τοπικής αυτοδιοίκησης όπως: διαχείριση ενέργειας, προγράμματα ψυχικής υγείας, δημόσιος φωτισμός, διαχείριση αποβλήτων, ενημέρωση και συμμετοχή των πολιτών, εμπύχωση του ανθρώπινου δυναμικού, διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας, ισχυροποίηση της κοινωνικής αλληλεγγύης, ενίσχυση της δημόσιας διαβούλευσης και της συμμετοχικής δημοκρατίας κτλ. υποδεικνύοντας έτσι αφενός τον πολυδιάστατο χαρακτήρα και ρόλο των ΟΤΑ αλλά και τη σημασία εφαρμογής των καλών πρακτικών. Ακόμα, τα παραδείγματα προέρχονται από διαφορετικές χώρες, υπογραμμίζοντας ξανά την ευρεία αποδοχή και τη μεθοδολογική αξία της χρήσης της τεχνικής των βέλτιστων διοικητικών διαδικασιών που υπηρετούν την υλοποίηση των καλών πρακτικών.

Συνδέοντας τη θεωρία με την πράξη, στην Ελλάδα εξετάστηκαν, αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν μια σειρά από βέλτιστες πρακτικές που στηρίχθηκαν σε πρότυπες διοικητικές διαδικασίες από συγκεκριμένους εγχώριους δήμους. Οι πρακτικές αυτές αφορούσαν διαφορετικούς τομείς της Τοπική Αυτοδιοίκησης, όπως: Υγεία, Διαχείριση ενέργειας, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Εξυπηρέτηση των πολιτών στη νοηματική γλώσσα, Υποστήριξη των ανθρώπων με ειδικές ανάγκες, Βελτιστοποίηση της λειτουργίας των κοιμητηρίων, Ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των επαγγελματικών ικανοτήτων του προσωπικού των δήμων, Εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων ελέγχου & ανάλυσης οικονομικών στοιχείων, Χρήση και λειτουργία γεωγραφικών πληροφοριακών συστημάτων, Ενίσχυση του καθεστώτος του Εθελοντισμού, Υποστήριξη στη καλλιέργεια βιολογικών προϊόντων, Ενίσχυση Δομών Κοινωνικής Βοήθειας και Ανάπτυξη δράσεων Πολιτισμού με τη Δημιουργία Θεματικών Μουσείων.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται ο πολυδιάστατος και καθοριστικός ρόλος που παίζουν οι Δήμοι για τις τοπικές κοινωνίες, δεδομένου ότι προσεγγίζουν με πιο άμεσο τρόπο μια σειρά από ζωτικές ανάγκες των πολιτών, προσπαθώντας πάντα για την εξυπηρέτησή τους.

Σημαντικό στοιχείο το οποίο καταγράφηκε από την παρούσα έρευνα είναι πως καλές πρακτικές δεν μπόρεσαν να αναδείξουν όλοι οι Δήμοι της χώρας παρά μόνο εκείνοι που πρωτοτύπησαν εφαρμόζοντας την καινοτομία, τη Διοίκηση μέσω στόχων και τη

Διοίκηση της Αλλαγής στα υπηρεσιακά τους δρώμενα. Αυτοί οι οργανισμοί μέσα από ανάλογες διαδικασίες μπόρεσαν να υιοθετήσουν μια νέα εργασιακή κουλτούρα εύκολης προσαρμογής σε νέα δεδομένα καταργώντας στερεότυπα και αγκυλώσεις που ενισχύουν την γραφειοκρατία και αποτελούν τροχοπέδη στην εξέλιξη του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.

Ένα άλλο σημείο άξιο αναφοράς είναι ότι η εξέλιξη και ευρεία χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών επέτρεψε την εφαρμογή των περισσότερων βέλτιστων πρακτικών, δείχνοντας έτσι ότι στο μέλλον υπάρχει σημαντικό περιθώριο περαιτέρω ανάπτυξης τους. Ασφαλώς όμως για την υιοθέτησή τους χρειάζονται τολμηρές σκέψεις και ισχυρές προσωπικότητες που πολλές φορές πρέπει αναπτύσσοντας νέες διοικητικές διαδικασίες να συγκρουστούν και να αντιπαρέλθουν δεδομένα και προκαταλήψεις τα οποία πηγάζουν από το παρελθόν και εξακολουθούν να υφίστανται ως σήμερα.

Για να κατανοήσει κανείς τη διαδικασία επινόησης, υιοθέτησης και εφαρμογής των καλών πρακτικών που αναλύθηκαν, θα πρέπει να συλλάβει την έννοια της επιτακτικότητας της καινοτομίας, ως βασικό και κατευθυντήριο στοιχείο (Καλογήρου Γ., 2021) της σχεδιαζόμενης Δημοτικής Πολιτικής.

Άλλωστε, σε συμφωνία με τα όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία, οι βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόστηκαν από τους συγκεκριμένους δήμους στην Ελλάδα προσφέρουν σημαντικές διευκολύνσεις στους πολίτες και αναβαθμίζουν σημαντικά την ποιότητα της ζωής στην κοινότητα. Το όφελός τους συνολικά φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού συμβάλλει στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών, στην εύρυθμη εξυπηρέτηση των πολιτών και στην αμεσότητα που αυτοί αισθάνονται στις διαδικασίες που διαμορφώνουν τη σχέση άρχοντες και αρχόμενοι.

Για τον λόγο αυτό, ως ανάγκη των καιρών, απαιτείται η εντατικότερη χρήση τους από την πλειοψηφία των δήμων της χώρας, αλλά και η συνεργασία μεταξύ των δήμων για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Για την ώρα, η συνεργασία αυτή όσον αφορά την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων και την ανταλλαγή βοήθειας στη διαμόρφωση και άσκηση διοικητικών διαδικασιών φαίνεται ότι είναι περιορισμένη, δεδομένου ότι από την έρευνα εντοπίστηκε να εφαρμόζεται μόνο σε μια περίπτωση (Δήμοι Καλλιθέας και Καβάλας).

Συμπερασματικά, η χρήση των βέλτιστων πρακτικών από τους Δήμους στην Ελλάδα φαίνεται ότι είναι σχετικά περιορισμένη. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητά τους, που υπογραμμίστηκε τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, απαιτείται η συστηματικότερη και εντατικότερη εφαρμογή του εργαλείου των βέλτιστων πρακτικών από το σύνολο των Δήμων της χώρας με στόχο την αναβάθμιση της λειτουργίας τους αλλά και της διευκόλυνσης της ζωής των πολιτών/δημοτών. Η μεταφορά επιτυχημένων πρακτικών από τον ένα δήμο στον άλλο είναι ένα πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση.

Σε αυτό το επίπεδο κινείται η ΚΕΔΕ και η Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Ελλάδος «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ», φορείς που προσπαθούν να συγκεντρώσουν όσο το δυνατό περισσότερες καλές πρακτικές Δήμων, ώστε να τις επικοινωνήσουν και να τις μεταλαμπαδεύσουν σε όσο το δυνατόν περισσότερους Οργανισμούς με απώτερο στόχο την υιοθέτηση και εφαρμογή τους.

5.2 Ερευνητικοί περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι ερευνητικοί περιορισμοί της εργασίας αφορούν τα εξής:

α) η χρήση αποκλειστικά δευτερογενών δεδομένων περιορίζει το μέγεθος της ανάλυσης (Robson, 2007),

β) οι βέλτιστες πρακτικές των δήμων πιθανώς να επηρεάζονται από χαρακτηριστικά και παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία και

γ) τα δευτερογενή δεδομένα αντιμετωπίζουν αδυναμίες που είναι σχετικές με τη συνάφεια των δεδομένων καθώς και με την εγκυρότητά τους (Malhotra & Bricks, 2006) καθώς αναφέρονται στον χρόνο εκπόνησης και υιοθέτησης των καλών πρακτικών και όχι στη συνολική τους διάρκεια, αν δηλαδή κάποιες από αυτές άντεξαν στον χρόνο και αν ισχύουν έως σήμερα.

Σε σχέση λοιπόν με τους περιορισμούς, οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Μελλοντικές μελέτες μπορούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των βέλτιστων πρακτικών των δήμων σύμφωνα με τη γνώμη των

ενδιαφερομένων μερών (Δημοτικές Αρχές, υπάλληλοι ,δημότες, κάτοικοι, επισκέπτες, προμηθευτές, μέλη οργανώσεων φορέων της κοινωνίας των πολιτών, πολιτιστικών, αθλητικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών σωματείων κ.λπ.). Αυτό μπορεί να γίνει, διανέμοντας ερωτηματολόγια σε αυτούς (πρωτογενή δεδομένα).

- Άλλες έρευνες μπορούν χρησιμοποιήσουν την προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης, εστιάζοντας στις καλές πρακτικές που εφαρμόστηκαν από συγκεκριμένους δήμους.
- Μέλλοντικές έρευνες μπορούν και να διεξάγουν προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη ΟΤΑ με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση των διαστάσεων που επηρεάζουν την εφαρμογή των καλών πρακτικών, το αν και κατά πόσο αυτές έγιναν αποδεκτές από το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου, σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν, ποια υπηρεσιακά στεγανά χρειάστηκαν να ξεπεραστούν κλπ.
- Έρευνες του μέλλοντος μπορούν να αναδείξουν την ανάλυση του κόστους οφέλους από τις συγκεκριμένες διαδικασίες διοίκησης για κάθε Δήμο που τις ανέπτυξε.
- Επίσης, αντικείμενο μελέτης μπορεί να είναι η αντοχή τους στον χρόνο, ιδίως σε περιόδους οικονομικής ή υγειονομικής κρίσης.
- Τέλος, αντικείμενο μελέτης μπορεί να αποτελέσει ο βαθμός διάδοσής τους και το επίπεδο υιοθέτησής τους από άλλους ΟΤΑ και οι διοικητικές διαδικασίες υλοποίησής τους στα επί μέρους τοπικά δημοτικά διαμερίσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση:

- Acco Tives Leão, H., & Canedo, E. D. (2018). Best practices and methodologies to promote the digitization of public services citizen-driven: A systematic literature review. *Information*,9(8), 197.
- Alsabbagh, M. (2019). Mitigation of CO2e emissions from the municipal solid waste sector in the Kingdom of Bahrain. *Climate*,7(8), 100.
- Augsberger, A., Collins, M. E., & Gecker, W. (2017). Best practices for youth engagement in municipal government. *National Civic Review*,106(1), 9-16.
- Beshi, T.D., Kaur, R. (2020) Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. *Public Organiz Rev*20,337–350
- Boherom, A. M. A., Caelian, M. V., & Valencia, J. G. C. (2022). Implementation, best practices, and challenges in mental health strategies among local government units in the province of Negros Occidental, Philippines. *Philippine Social Science Journal*,5(2), 30-39.
- Cavenago, D., & Trivellato, B. (2010). Organizing strategic spatial planning: Experiences from Italian cities. *Space and Polity*,14(2), 167-188.
- Davies, A. J., & Kochhar, A. K. (2000). A framework for the selection of best practices. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Edquist Ch. (2005) Systems of Innovation – Perspectives and Challenges, January
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*,30(1), 34-42.
- European Commission (2017). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28, Brussels
- Fariborz Damanpour, Marguerite Schneider, Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 19, Issue 3, July 2009, Pages 495–522,

-
- Gavriilidis, G., & Metaxas, T. (2017). Strategic planning and city/regional development: Review, analysis, critique and applications for Greece(No. 81131). University Library of Munich, Germany.
- Heather Wyatt-Nichol, PhD, Kwame Badu Antwi- Boasiako, PhD,(2018) Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies
- Hettiarachchi, H., Ryu, S., Caucci, S., & Silva, R. (2018). Municipal solid waste management in Latin America and the Caribbean: Issues and potential solutions from the governance perspective.*Recycling*,3(2), 19.
- Hlepas, N. K., & Getimis, P. (2011). Impacts of local government reforms in Greece: An interim assessment.*Local Government Studies*,37(5), 517-532.
- Hoppe, T., Graf, A., Warbroek, B., Lammers, I., &Lepping, I. (2015). Local governments supporting local energy initiatives: Lessons from the best practices of Saerbeck (Germany) and Lochem (The Netherlands).*Sustainability*,7(2), 1900-1931.
- Iqbal, A., Liu, X., & Chen, G. H. (2020). Municipal solid waste: Review of best practices in application of life cycle assessment and sustainable management techniques.*Science of The Total Environment*,729, 138622.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008).*Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.
- Julian Gould-Williams(2007)HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government, *The International Journal of Human Resource Management*,18:9,1627-1647,DOI:10.1080/09585190701570700
- Kim, J. I. (2014). Making cities global: the new city development of Songdo, Yujiapu and Lingang. *Planning Perspectives*,29(3), 329-356.
- Kim, S., & Lee, J. (2012). E-participation, transparency, and trust in local government. *Public administration review*,72(6), 819-828.
- Kotler P., Keller K., (2006). *Marketing- Management* (12th edition). USA: Prentice-Hall.

-
- Kotter, P., N. Lee (2009) *Up and Out Property*, Pearson Education Inc.
- Ladner, A., Keuffer, N., Baldersheim, H., Hlepas, N., Swianiewicz, P., Steyvers, K., & Navarro, C. (2019). *Patterns of local autonomy in Europe* (pp. 229-230). London: Palgrave Macmillan.
- Lee, J. H., Ostwald, M. J., Sher, W. D., & Lee, H. (2016). Developing strategic planning schemes for urban regeneration through mixed-use development in Seoul. *International Planning Studies*, 1-21.
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach, 2nd European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3rd European edition*. Harlow: Pearson Education
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: How to Prepare them; How to Use Them*. 5th ed. London: Prentice Hall.
- Meijers, E., Hoekstra, J., & Aguado, R. (2008). Strategic planning for city networks: the emergence of a Basque global city? *International Planning Studies*, 13(3), 239-259.
- Metaxas T. (2002). Place/City Marketing as a tool for local economic development and city's competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing policies in European cities", paper presented to the EURA conference: Urban and Spatial European Policies, Turin, April, pp. 18-20.
- Mulins L. (2005) *Management and Organizational Behavior*, 7th Edition, Prentice Hall.
- Nagorny-Koring, N. C. (2019). Leading the way with examples and ideas? Governing climate change in German municipalities through best practices. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21(1), 46-60.
- Ocasio, W. and Joseph, J. (2008). Rise and Fall - or Transformation? *Long Range Planning*, 41(3), pp.248-272.
- Percoco, M. (2016). Strategic planning and institutional collective action in Italian cities. *Public Management Review*, 18(1), 139-158.

-
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.
- Sabharwal, M., Kiel, L. D., &Hijal-Moghrabi, I. (2019). Best practices in local government wellness programs: The benefits of organizational investment and performance monitoring.*Review of Public Personnel Administration*,39(1), 24-45.
- Salvia, A. L., Brandli, L. L., Leal Filho, W., &Kalil, R. M. L. (2019). An analysis of the applications of Analytic Hierarchy Process (AHP) for selection of energy efficiency practices in public lighting in a sample of Brazilian cities.*Energy Policy*,132, 854-864.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., 2014, *Research methods for business students*,Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., 2016.*Research methods for business students*. Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), “*Research Methods for business students*”5thed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Schachter, H. L. (1994). Public administration in Marshall Dimock's textbooks.*International Journal of Public Administration*,17(11), 2009-2023.
- Schumpeter, J. 1934 *The Theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge
- Starling, G. (2005).*Managing the public sector*(p. 259). Thomson Higher Education.
- Torres, L., Pina, V., &Yetano, A. (2011). Performance measurement in Spanish local governments. A cross-case comparison study.*Public administration*,89(3), 1081-1109.
- Tsenkova, S. (2007). Reinventing strategic planning in post-socialist cities: Experiences from Sofia.*European Planning Studies*,15(3), 295-31.
- Väänänen, E. (2017). Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities-The case of housing services for the elderly. Doctoral Thesis
- Wilson. A. (2003), *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited.

Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), *Marketing research: text and cases*, New York: Haworth publications.

Xu, J. (2008). Governing city-regions in China: Theoretical issues and perspectives for regional strategic planning. *TownPlanningReview*, 79(2-3), 157-186.

Ελληνόγλωσση:

Βάμβουκας, Μ., 1988, Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία, Αθήνα, Εκδόσεις Γρηγόρη.

Θανόπουλος Ν. 2009 Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, Αθήνα, Εκδ. Interbooks.

Καλογήρου Γ, Α. Τσακανίκας, Αιμ. Πρωτογέρου, Π. Παναγιωτόπουλος. 2021, Η Διαμόρφωση ενός Οικοσυστήματος Καινοτομίας ως αναγκαία προϋπόθεση για μια ποιοτική και ανθεκτική ανάπτυξη στην εποχή της πανδημίας Covid-19, Αθήνα, Διανέοσις.

Καραγιάννης Η.Γ. , Ι.Α. Μπακούρος, 2010, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα: Θεωρία-Πράξη, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Σοφία.

Κομνηνός - Χλέπας, Ν. (2021). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση Στη Μετα-κορωνοϊό Εποχή, Αθήνα, Διανέοσις.

Κομνηνός, Ν. (2014). Δομή και λειτουργία των Δήμων στην Ελλάδα. Μία επισκόπηση της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης. Γραφείο Διασύνδεσης του Εντεταλμένου της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης: Αθήνα.

Κυριαζής, Ν. 1999 Η Κοινωνιολογική Έρευνα, Αθήνα, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Λάλη Στέλλα, Β. Νταλάκου, 2013, Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση ΑΕΒΕ.

Μακράκης, Β. 1997 Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα . Από τη Θεωρία στην Πράξη, Αθήνα, Εκδ. Gutenberg.

Μεταξάς Θ. και Λαλένης Κ. (2006). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σαν τύπος σχεδιασμού και σαν εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. ΑΕΙΧΩΡΟΣ , 5(1), σελ. 4-34.

Νάκου, Ι. & Νιφιλοκίδης, Π (2016). Νεανική παραβατικότητα: Ποιοτική Προσέγγιση και Καλές Πρακτικές. Εταιρεία Προστασίας Ανήλικων Θεσσαλονίκης. Θεσσαλονίκη.

Παπαδάκης, Β.Μ. 2007 Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, ε' έκδοση, Τόμος Α', Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Φίλιας, Β., 1998 Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Επιστημών, Αθήνα, Εκδ. Gutenberg.

Λοιπή βιβλιογραφία:

ΕΚΤ 2020 Βασικοί Δείκτες για την Καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις, 2016-2018, Προκαταρκτικά στοιχεία, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου.

Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2001, 2003 Πράσινο Βιβλίο

ΚΠΑ 2013 Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης, ΥΠΕΣ, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο.

Νομοθεσία

ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Νόμος Ν.3852/2010, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ»

Διαδίκτυο:

<https://innovation.gov.gr/innovation-characteristics.gr>

<https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-106/>

<https://www.ypes.gr/>

<http://www.otapractices.gr>

<http://www.kede.gr>

<http://www.eetaa.gr>

<http://kleisthenis.org/>

<http://www.dimosdramas.gr>

<http://www.dimoskomotinis.gr>

<http://www.dimosglyfadas.gr>

<http://www.dimosxanthis.gr>

<http://www.dimostermaikou.gr>

<http://www.dimosvolvis.gr>

<http://www.dimossouliou.gr>

<http://www.dimoskavalas.gr>

<http://www.dimoskallitheas.gr>

<http://www.dimoschanion.gr>

<http://www.dimospallinis.gr>

<http://www.dimosveroiias.gr>

<http://www.dimosamarousiou.gr>

<http://www.dimosxersonisou.gr>

<http://www.dimosgrevenon.gr>

<http://www.dimosastipalaias.gr>

<http://www.dimoschalandriou.gr>

<http://www.dimoschaidariou.gr>

<http://www.dimosnsmyrnis.gr>