



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Διπλωματική εργασία

«ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΟΤΑ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

Του σπουδαστή Βάκρινου Μιχαήλ

A.M. 0818M041

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Επίκουρη καθηγήτρια Δεληθέου Βασιλική

Μέλη της επιτροπής : Καθηγητής Ψυχάρης Ιωάννης

Αναπληρώτρια καθηγήτρια Κυβέλου - Χιωτίνη Στυλιανή

ΑΘΗΝΑ 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Περίληψη

Κάθε χώρα και γενικά κάθε προσδιορισμένη γεωγραφικά περιοχή, παρουσιάζει κάποια διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία της δίνουν την ξεχωριστή της φυσιογνωμία. Ερμηνεύοντας αυτά τα χαρακτηριστικά, μας δίνεται μια περιγραφή των αναγκών, των προβλημάτων, των πλεονεκτημάτων καθώς και των δυνατοτήτων της κάθε περιοχής. Η ανάπτυξη για κάθε περιοχή δεν μπορεί να επιτευχθεί αυτόματα με έναν αυστηρά προσδιορισμένο τρόπο, καθώς δεν εμφανίζουν όλες οι περιοχές ομοιότητες και γι' αυτό υπάρχουν και τόσες ανισότητες, αλλά απαιτείται η εμβάθυνση στα χαρακτηριστικά αυτής και η αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων της. Η εμβάθυνση αυτή και η συμμετοχή όλων των φορέων που ζουν και δραστηριοποιούνται εντός μιας περιοχής με σκοπό την βελτίωση της ζωής των κατοίκων και οικονομικά και κοινωνικά, μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας, μπορεί να προσεγγίσει εν μέρει την έννοια της «τοπικής ανάπτυξης».

Αρκετά είναι τα κεντρικά χαρακτηριστικά που δίνονται για το όσο το δυνατόν καλύτερο προσδιορισμό του όρου, ωστόσο με το πέρασμα του χρόνου δημιουργούνται νέες τάσεις και νέα χαρακτηριστικά. Στις νέες αυτές τάσεις, εμφανίζεται και ο όρος «καλές πρακτικές» για την τοπική ανάπτυξη.

Δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός για τις καλές πρακτικές αλλά σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κεντρικό Ταμείο *«...ο όρος καλή πρακτική συχνά χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αποτελεσματική πρακτική, αυτή που υπόσχεται αποτελέσματα ή την καλή πρακτική»*. Με κάποια κύρια χαρακτηριστικά όπως : Την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την βιωσιμότητα, την εύκολη αναπαραγωγή και την δυνατότητα μεταφοράς.

Η τοπική αυτοδιοίκηση ως η εγγύτερη προς τον πολίτη βαθμίδα διοίκησης και ως φορέας που στοχεύει στην τοπική ανάπτυξη, κρίνεται απαραίτητο να ενστερνιστεί και να υιοθετήσει την χρήση καλών πρακτικών, γεγονός που αποδεικνύεται από τις συντονισμένες προσπάθειες της Ευρωπαϊκής ένωσης, μέσω της ευρωπαϊκής επιτροπής των περιφερειών και των δράσεων αυτής.

Στην ελληνική πραγματικότητα, τα τελευταία χρόνια γίνονται αρκετά βήματα για την εφαρμογή καλών πρακτικών. Αυτό έχει να κάνει εν μέρει και λόγω της οικονομικής κρίσης που οδήγησε τα στελέχη των Δήμων να αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης της ζωής των κατοίκων, αλλά δεν είναι μόνο αυτός ο λόγος καθώς τόσο μέσω της προσπάθειας του «Κλεισθένη», όσο και μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής κάποιων καλών πρακτικών, έγινε πασιφανές πως μέσω των καλών πρακτικών μπορεί να επιτευχθεί ουσιαστική και Βιώσιμη Τοπική ανάπτυξη.

Abstract

Each country and in general each identified geographical area have different characteristics that give it its distinctive character. By interpreting these characteristics, we are given a description of the needs, problems, advantages and capabilities of each region. Growth for each region cannot be achieved automatically in a strictly defined manner, as not all regions have similarities and that is why there are so many inequalities, but it is necessary to delve deeper into its features and exploit all its potential.

This deepening and the involvement of all actors living and working within an area with the aim of improving the lives of residents both economically and socially, through an ongoing process, can partially approximate the concept of 'local development'.

There are plenty of central features that give the term the best possible definition, but as time passes, new trends and new features emerge. In these new trends, the term "good practice" for local development appears.

There is no clear definition of good practice but according to the European Central Fund "... the term good practice is often used to denote good practice, one that promises results or good practice". With some key features such as: Innovation, efficiency, sustainability, easy propagation and being easy transferable.

Local government as the closest level of citizen to the administration and as a body aiming at local development, it is necessary to embrace and adopt the use of good practices, as evidenced by the European Union's concerted efforts through the European Committee of the Regions and of its actions.

In Greek reality, several steps have been taken in recent years to implement good practices. This has to do partly because of the economic crisis that led the executives of municipalities to constantly seek ways to improve the lives of the inhabitants, but it is not only this reason, as both through the effort of "Kleisthenis", and through the effective implementation of some good practices, it became clear that through good practices substantial and sustainable local development can be achieved.

Αφιερώσεις

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα επίκουρη καθηγήτρια Κυρία Βασιλική Δεληθέου η οποία ήταν δίπλα μου όλο αυτό το διάστημα της συγγραφής της παρούσας εργασίας καθοδηγώντας με και δίνοντας μου πολύτιμες συμβουλές και βοήθεια όποτε της το ζήτησα. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή Κύριο Ι. Ψυχάρη και την Αναπλ. Καθηγήτρια Κυρία Σ. Κυβέλου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το προσωπικό των δήμων που συμμετείχε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, τόσο για την παροχή σημαντικών πληροφοριών όσο και για την ευγενή καλοσύνη τους να μοιραστούν μέσω των ερωτηματολογίων την γνώση και την εμπειρία τους σχετικά με την εφαρμογή των καλών πρακτικών στους δήμους του Δυτικού Τομέα Αθηνών.

Ευχαριστώ ακόμη τα στελέχη της Ε.Ε.Τ.Α.Α για την βοήθεια τους και την παροχή σε εμένα πληροφοριών μέσω του τεύχους του οδηγού καλών πρακτικών.

Ακόμη, οφείλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές που συνεργάστηκα κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, οι οποίοι μου πρόσφεραν σημαντικές γνώσεις επάνω στο αντικείμενο. Όλους τους συμφοιτητές μου και τέλος τους γονείς μου, οι οποίοι είναι στήριγμα μου και πάντοτε δίπλα μου.

Αθήνα 26/2/2020

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Πίνακας εικόνων	9
Πίνακας γραφημάτων	9
Συνοτομογραφίες – Συντμήσεις.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
Μέρος Α.....	13
Κεφάλαιο 1	13
1.1 Τοπική ανάπτυξη.....	13
1.2 Σύγχρονες τάσεις για την τοπική ανάπτυξη.....	16
1.2.1 Η Ενδογενής ανάπτυξη.....	16
1.2.2 Η Διασύνδεση παγκόσμιου- τοπικού.....	17
1.2.3 Η Αειφόρος – Βιώσιμη ανάπτυξη.....	18
1.2.4 Η ενσωμάτωση διάφορων παραγόντων, μέσων πολιτικής και ροών χρηματοδότησης	19
1.2.5 Εταιρική σχέση, συνεργασία και συμμετοχή.....	19
1.2.6 Αποσυγκέντρωση, αποκέντρωση.....	20
Κεφάλαιο 2	20
2. Καλές πρακτικές και τοπική ανάπτυξη.....	20
2.1 Ορισμός των καλών πρακτικών.....	20
2.2 Πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης. Πολιτικές και γενικές κατευθύνσεις.	22
2.2.1 Ανάπτυξη στρατηγικής για ολοκληρωμένη τοπική ανάπτυξη	22
2.2.2 Εξέλιξη των στρατηγικών για την τοπική ανάπτυξη	23
2.2.3 Προσδιορισμός των δράσεων.....	24
2.2.4 Συνέργεια- Συμπράξεις.....	24
2.2.5 Συνεισφορά του Management και των εργαζομένων προς την τοπική ανάπτυξη ..	25
2.2.5.i Εργαλεία του σύγχρονου μανατζμεντ – Benchmarking.....	26
2.2.6 Η αξία μιας ισχυρής και αυτόνομης δομής.....	27

2.2.7 Ηγεσία	27
2.2.8 Ενεργοποίηση του τοπικού πληθυσμού	28
2.3 Η διαδικασία της μεταφοράς των καλών πρακτικών	28
2.3.1 Η έννοια της μεταφοράς των καλών πρακτικών.....	29
2.3.2 Πως μπορεί μια πρακτική να μεταφερθεί	30
2.3.3 Όροι ανταλλαγής και προσαρμογής	31
2.4 Δυσκολίες κατά τον εντοπισμό πρακτικών προς μεταφορά και ανταλλαγή.....	32
Κεφάλαιο 3	32
3.1 Καλές πρακτικές και τοπική αυτοδιοίκηση	32
3.1.1 Η αξία των καλών πρακτικών για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση – Δήμοι.....	33
3.1.2 Η πρόκληση της Αποκέντρωσης.....	33
3.1.3 Η ηγεσία και τα στελέχη του Δήμου, στην εφαρμογή των καλών πρακτικών	34
3.2 Η σημασία των καλών πρακτικών για την τοπική αυτοδιοίκηση	35
3.2.1 Η σημασία της «αλλαγής»	35
3.2.2 Ανάγκες – προβλήματα και εξεύρεση λύσεων μέσω των καλών πρακτικών	36
3.3 Κριτήρια που ορίζουν μια πρακτική ως «Καλή»	37
3.4 Το κρίσιμο στάδιο της αξιολόγησης των «Καλών πρακτικών».....	39
3.5 Ο συντονισμός και ο σχεδιασμός του θεσμού των καλών πρακτικών	39
3.5.1 Η Ευρωπαϊκή επιτροπή των περιφερειών (ΕΤΠ).....	40
3.5.2 Η ανάγκη για την δημιουργία ενός Εθνικού προγράμματος εφαρμογής καλών πρακτικών.....	40
3.5.3 Συμμετοχή στην διαμόρφωση του προγράμματος καλών πρακτικών.....	41
3.6 Επιλογή μιας Καλής Πρακτικής για διάδοση.....	42
3.7 Ενδεικτικοί τρόποι Διάδοσης των «Καλών Πρακτικών».....	45
3.7.1 Βάση δεδομένων (παθητική μορφή διάδοσης).....	45
3.7.2 Ενεργητικές μορφές διάδοσης.....	46
3.8. Παραδείγματα καλών πρακτικών εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης	46
3.8.1 Barnabus- Η περίπτωση του Δήμου Umeå (Σουηδία).....	47
3.8.2 Δήμος Λισαβόνας.....	49
Κεφάλαιο 4	52
4.1 Καλές πρακτικές και Ελληνική πραγματικότητα	52

4.2 Το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» - Ν. 3852/2010	54
4.2.1 Προς μια νέα Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση	55
4.2.2 Ο Καλλικράτης εν μέσω των Ευρωπαϊκών συνθηκών	56
4.3. Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα σήμερα.	57
4.3.1 Η τριετής στρατηγική μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση	58
4.4 Ο Κλεισθένης και ο ρόλος του στην ανάδειξη των καλών πρακτικών.....	59
4.4.1 Τομείς υλοποίησης καλών πρακτικών	59
4.5. Η συμμετοχή της ΕΕΤΑΑ και της ΚΕΔΕ – Οδηγός καλών πρακτικών.....	61
4.6. Το πρόγραμμα ανάδειξης καλών πρακτικών στους Ελληνικούς Δήμους.....	61
4.6.1 Περιγραφή Προγράμματος Ανάδειξης Καλών Πρακτικών Ελληνικών Δήμων.....	61
4.7. Παράδειγμα καλής πρακτικής στον Ελλαδικό χώρο	65
Μέρος Β '	68
Κεφάλαιο 5	68
Μελέτη περίπτωσης.....	68
5.1 Οι Καλές πρακτικές στους Δήμους του Δυτικού Τομέα Αττικής.....	68
5.2 Δήμος Ιλίου.....	69
5.3Δήμος Περιστερίου	70
5.4 Δήμος Πετρούπολης.....	71
5.5 Δήμος Αγίων Αναργύρων – Καματερού	72
Κεφάλαιο 6	74
6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	74
Συμπεράσματα που προέκυψαν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου	89
Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	90
Βιβλιογραφία	93
Παραρτήματα	96
1)Ερωτηματολόγιο	96
2) ΑΙΤΗΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ Πρόγραμμα Ανάδειξης Καλών Πρακτικών των Δήμων της Ελλάδας 2016 / 17	102

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1- Η δομή μιας μελέτης περίπτωσης.....	43
Εικόνα 2- Δήμος Umea- Σουηδία.....	47
Εικόνα 3- Δήμος Λισαβόνας	52
Εικόνα 4- Καλή πρακτική δήμου Βέροιας	65
Εικόνα 5- Δελτίο Καλής Πρακτικής.....	66

Πίνακας γραφημάτων

Διάγραμμα 1- προϋπηρεσία	75
Διάγραμμα 2- Επίπεδο σπουδών	75
Διάγραμμα 3- Ύπαρξη επαρκούς γνώσης.....	76
Διάγραμμα 4- Βαθμολόγηση της γνώσης	76
Διάγραμμα 5- Συμμετοχή της δημοτικής αρχής	77
Διάγραμμα 6- Θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του Δήμου;	78
Διάγραμμα 7- Ποσοστό συμβολής στην ανάπτυξη	79
Διάγραμμα 8- Τομείς αρμοδιοτήτων	80
Διάγραμμα 9- Φορείς συνεργασίας.....	81
Διάγραμμα 10- Λόγοι εφαρμογής καλής πρακτικής.....	82
Διάγραμμα 11- Αποτίμηση θετικών αποτελεσμάτων.....	83
Διάγραμμα 12- Ανταπόκριση σε κριτήρια	84
Διάγραμμα 13- Δυνατότητα επιτυχημένης εφαρμογής σε άλλους δήμους.....	85
Διάγραμμα 14- Βαθμός ενημέρωσης των πολιτών	86
Διάγραμμα 15- Βαθμός συμμετοχής των δημοτών	87

Συντομογραφίες – Συντμήσεις

ΑΕΙ-	Ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα
ΕΣΠΑ –	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΤΠ –	Επιτροπή των Περιφερειών
Ε.Ε –	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΤΑΑ -	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΕΤΠΑ –	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΚΤ –	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΙΤΑ-	Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΚΕΔΕ –	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος
ΜΚΟ –	Μη κυβερνητικός οργανισμός
Ν. –	Νόμος
ΟΗΕ –	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΤΑ –	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΟΣΑ -	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΤΑ –	Τοπική Αυτοδιοίκηση

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό οικονομικό περιβάλλον, κάθε οριοθετημένη γεωγραφικά περιοχή θα πρέπει να λειτουργεί εντός ενός πλαισίου όπου μέσα σε αυτό θα της δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης όλων των δυνατοτήτων της με σκοπό την επίτευξη της ευημερίας των πολιτών της και κατά συνέπεια της ανάπτυξης της. Η τοπική ανάπτυξη δεν είναι μια απλή έννοια, αλλά μια ολόκληρη διαδικασία η οποία αφού αναγνωρίζει το δικαίωμα των κατοίκων να επιλέγουν το μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης που επιθυμούν, κινητοποιεί όλους τους πόρους της περιοχής (ανθρώπινους, φυσικούς) με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών της κάθε περιοχής. Για την επίτευξη της τοπικής ανάπτυξης λοιπόν, θα λέγαμε πως απαιτείται ένας επανασχεδιασμός του θεσμικού πλαισίου με στόχο την ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων και την ενεργοποίηση και συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού. Όμως για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, είναι απαραίτητο η τοπική αυτοδιοίκηση να είναι ένας ισχυρός θεσμός με την δυνατότητα άσκησης πολιτικής σε κρίσιμα ζητήματα ώστε να μπορεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής και στη δημιουργία συνθηκών βιώσιμης ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο, με τις πολιτικές και τις παρεμβάσεις που θα μπορεί να σχεδιάζει και να υλοποιεί. Αυτό διότι η Αυτοδιοίκηση αποτελεί τον εγγύτερο εκφραστή των προβλημάτων και των αναγκών του πολίτη.

Την τελευταία εικοσαετία έχουν σημειωθεί μεγάλες εξελίξεις στις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης που έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ερμηνειών και τάσεων ώστε να μπορούν να προσδιοριστούν οι δράσεις που είναι κατάλληλες να ερμηνεύσουν αυτές τις νέες διαμορφωμένες συνθήκες. Αυτές οι τάσεις που διέπουν την τοπική ανάπτυξη παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία, ωστόσο μεγαλύτερη σημασία δίνεται σε ένα εργαλείο που έχει προστεθεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 στις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης και το οποίο είναι « Οι καλές πρακτικές».

Οι «Καλές Πρακτικές» δεν είναι μία έννοια μόνο της τοπικής ανάπτυξης αλλά αφορά όλους τους επιστημονικούς κλάδους και όλους τους τομείς της δημόσιας ζωής και ουσιαστικά η χρήση τους έγκειται, υπό την ευρεία έννοια, στο να υποδηλώσει μία δοκιμασμένη διαδικασία ή δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι αποτελεσματική όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες και μπορεί να αναπαραχθεί επιτυχώς.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει εις βάθος τον θεσμό των καλών πρακτικών στην αυτοδιοίκηση και στο πως μπορούν να βοηθήσουν την εκάστοτε περιοχή για την βελτίωση και την ανάπτυξη της. Παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα τόσο από την ΕΕ, όσο και από τον Ελλαδικό χώρο, ωστόσο κρίθηκε χρήσιμο να διενεργηθεί έρευνα σε στελέχη τεσσάρων δήμων του Δυτικού Τομέα Αθηνών, όπου εφαρμόζονται διαφορετικές καλές πρακτικές. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την μορφή συνεντεύξεων όπου οι ερωτώμενοι απάντησαν σε

ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε με την βοήθεια της επιβλέπουσας καθηγήτριας Κυρία Β. Δεληθέου. Πέραν των ερωτηματολογίων για την βαθύτερη κατανόηση του αντικειμένου της εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν υπερεθνικά και εθνικά κείμενα, πηγές οι οποίες περιλαμβάνουν ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, επιστημονικά περιοδικά, διεθνείς (π.χ. ΟΟΣΑ) και ευρωπαϊκές (π.χ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή) μελέτες και επίσημες ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Αναφορικά με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη συγγραφή της εργασίας, αυτή συνίσταται σε: α) βιβλιογραφική έρευνα και β) έρευνα με τη μορφή προσωπικών συνεντεύξεων (όπως αναφέρθηκε παραπάνω). Το δείγμα ήταν στελέχη των δήμων , όχι αιρετά, αλλά υπάλληλοι που είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των καλών πρακτικών. Μέσω των απαντήσεων που δόθηκαν προέκυψαν σημαντικά ευρήματα που φανερώνουν την χρησιμότητα των καλών πρακτικών και την ανάγκη να παγιωθούν ως ένα χρήσιμο εργαλείο βελτίωσης της λειτουργίας των παρεχόμενων υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης,

Μέρος Α

Κεφάλαιο 1

1.1 Τοπική ανάπτυξη

Η τοπική ανάπτυξη περιλαμβάνει τόσες πολλές έννοιες, που θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να υπάρχει ένας μόνο δόκιμος όρος που να συμπεκνώνει μέσα του και να επεξηγεί όλες τις προεκτάσεις που δύναται να λάβει ο όρος αυτός. Η τοπική ανάπτυξη «συνιστά ένα όριο διαδικασίας μετασχηματισμού της τοπικής κοινωνίας, σε ένα οριοθετημένο πεδίο δράσης και με στόχο, τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της χωρικά καθορισμένης κοινότητας». (Παπακωνσταντινίδης, 2007). Σε διεθνές επίπεδο ως τοπική ανάπτυξη ερμηνεύεται η διαδικασία μέσω της οποίας ένας ορισμένος αριθμός φορέων, οργανισμών και τοπικού πληθυσμού κινητοποιούνται σε μια δεδομένη περιοχή, προκειμένου να δημιουργήσουν, να ενισχύσουν και να σταθεροποιήσουν τις δραστηριότητες ή τις υπηρεσίες χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν αποδοτικότερα τους πόρους της συγκεκριμένης περιοχής. (GrefeX. , 1993). Μπορεί να θεωρηθεί επίσης, η «εκ των κάτω προς τα άνω» (bottom-up) απόπειρα από τους τοπικούς φορείς για τη βελτίωση των εισοδημάτων, των ευκαιριών απασχόλησης και της ποιότητας ζωής στις περιοχές τους, ως απάντηση στην αποτυχία των αγορών και των εθνικών κυβερνητικών πολιτικών να προσφέρουν τα απαιτούμενα, ιδιαίτερα σε απομακρυσμένες περιοχές και περιοχές που υφίστανται διαρθρωτικές προσαρμογές. (OECD, 2001).

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί παράγοντες που συμμετέχουν στην διαμόρφωση πολιτικών τοπικής ανάπτυξης. Παράγοντες όπως, οι δημόσιοι φορείς όπου περιλαμβάνουν τις τοπικές και περιφερειακές αρχές καθώς και τις υπηρεσίες της κεντρικής κυβέρνησης και οι κοινωνικοί φορείς όπου σε αυτούς περιλαμβάνονται εργοδότες, κοινοτικούς και εθελοντικούς οργανισμούς, συνδικάτα, συνεταιρισμοί, αναπτυξιακοί οργανισμοί, πανεπιστήμια κ.α. Ο συνδυασμός των εμπλεκόμενων παραγόντων και η σχετική επιρροή που ασκούν, ποικίλλει από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή. Ωστόσο, η συμμετοχή των δικτύων τοπικών φορέων και κατοίκων μιας περιοχής αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των τοπικών αναπτυξιακών προσεγγίσεων. Σε σημαντικό βαθμό αυτό το είδος προσέγγισης συνδέεται με τις έννοιες της αυτοβοήθειας, της ηγεσίας, της συμμετοχής, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη του στόχου της τοπικής συμμετοχής και της δημοκρατίας.

Ο ΟΟΣΑ (1993) προσδιορίζει ορισμένα κεντρικά χαρακτηριστικά ώστε να προσεγγίσει την έννοια της τοπικής ανάπτυξης

- Δίνεται έμφαση στην έννοια της «ανάπτυξης» (ευρεία, διαρθρωτική και ποιοτική) και στην ικανότητά της να παράγει νέες δραστηριότητες (σε αντίθεση με την καθαρά ποσοτική ανάπτυξη).
- Βασίζεται στην ιδέα των ιδιαίτερα διαφοροποιημένων διαδικασιών και διαδρομών σε διάφορες τοπικές περιοχές λόγω της ποικιλίας των οικονομικών και ιστορικών συνθηκών.
- Η τοπική επικράτεια δίνει το επίκεντρο της αναπτυξιακής διαδικασίας, των αποφάσεων της και των ενεργειών της και αποτελεί μια σειρά από πιθανούς πόρους που πρέπει να αξιοποιηθούν. Οι πρωτοβουλίες έχουν σαφή το τοπικό περιεχόμενο, που ανταποκρίνεται σε τοπικά προβλήματα και στόχους, να ξεκινήσει και να διεξαχθεί από τους ντόπιους.
- Περιλαμβάνει μια πληθώρα τοπικών παραγόντων που σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν αυτά τα συστήματα ή τις στρατηγικές, τους ανθρώπους και τα θεσμικά όργανα, τα οποία συχνά αγνοήθηκαν από τις προηγούμενες πολιτικές.
- Η τοπική προσέγγιση επιχειρεί να αναπτύξει μακροπρόθεσμα τις διαδικασίες ανάπτυξης, υπογραμμίζοντας την οικονομική και κοινωνική δυναμική και τη συμπεριφορά των φορέων και βελτιώνοντας την τοπική ικανότητα να αναλάβει την πρωτοβουλία ως απάντηση στα γεγονότα.

Στη βάση της λογικής για την χρησιμότητα των πολιτικών τοπικής ανάπτυξης βρίσκεται το επιχείρημα πως χρησιμοποιώντας αυτές τις προσεγγίσεις, οι τοπικοί παράγοντες μπορούν να προσδώσουν αξία στην οικονομική ανάπτυξη και στις κοινωνικές πολιτικές που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται από τις εθνικές κυβερνήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται δια της κινητοποίησης των τοπικών παραγόντων μέσω πρωτοβουλιών τοπικής ανάπτυξης, όπου αυτό συμβάλλει στη εν δυνάμει δημιουργία επιπλέον προτάσεων για δράση και επιπλέον πόρων με σκοπό την επίτευξή τους. Ακόμη μέσω της συνειδητοποίησης των τοπικών αναγκών και των ευκαιριών και τη συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής που συμβάλλει στην προσαρμογή των κεντρικών πολιτικών προς τις ξεχωριστές απαιτήσεις κάθε περιοχής. Έτσι, οι πολιτικές τοπικής ανάπτυξης μπορούν να προσαρμόζονται στις τοπικές ανάγκες. Και τέλος, επιτυγχάνεται μέσω της ενεργοποίησης όλης της κοινότητας, όπου εκεί μπορεί να δημιουργηθεί ένας δίαυλος επικοινωνίας που να μπορεί να συνδυάζει μέσα και πηγές χρηματοδότησης για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη εφαρμογή των πολιτικών (OECD, 2001).

Οι πρωτοβουλίες για την τοπική ανάπτυξη εν γένει, προβαίνουν αρχικά στην εξέταση των τοπικών αναγκών και κάνουν χρήση μιας σειράς στρατηγικών, επιχειρησιακών δομών και δράσεων για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Συνοπτικά έχουν ως εξής:

Στρατηγικές: Οι στρατηγικές για την τοπική (οικονομική) ανάπτυξη παρέχουν το πλαίσιο, καθώς και τη λογική για τις επιλεγμένες δράσεις και δαπάνες του προγράμματος. Αυτές είναι συνήθως χτισμένες σε μια αξιολόγηση της φύσης των

οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων που πλήττουν την περιοχή και τον τρόπο με τον οποίο η πολιτική μπορεί να συμβάλει στην άμβλυνση των προβλημάτων αυτών.

Επιχειρησιακές δομές: Μια σειρά από επιχειρησιακές δομές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθεί μία πολιτική τοπικής ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένου: α) της παρέμβασης των τοπικών και περιφερειακών αρχών, β) της κεντρικής κυβέρνησης μέσω τοπικά στοχοθετημένων μέτρων και γ) των συνεργασιών/εταιρικών σχέσεων που συνδυάζουν το ρόλο των διαφόρων φορέων σε τοπικό επίπεδο.

Δράσεις: Η πολιτική της τοπικής ανάπτυξης σχετίζεται ένα ευρύ φάσμα δράσεων που μπορούν να αναληφθούν. Αυτές συνήθως περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τοπικών επιχειρήσεων (ενίσχυση των εξαγωγών), την τόνωση της επιχειρηματικότητας και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, την προσέλκυση ξένων επενδύσεων και τουρισμού, τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του τοπικού δυναμικού, τη μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού, την ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου της περιοχής. Η ακριβής τοπική αναπτυξιακή προσέγγιση που επιλέγεται τελικά, εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά περιοχής, τις τοπικές προτιμήσεις, τους στόχους και τους διαθέσιμους πόρους. (OECD, 2001). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η μείωση της ανεργίας αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους μίας αναπτυξιακής πολιτικής και περιλαμβάνεται (συνήθως) σε όλες τις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης. (Bartik, 1991).

Ανάπτυξη και υψηλοί δείκτες ανεργίας είναι δυο έννοιες αντίθετες μεταξύ τους και για την καταπολέμηση του φαινομένου της ανεργίας, έτσι η Ευρωπαϊκή επιτροπή είχε επισημάνει 19 πεδία με εξαιρετικές δυνατότητες για την δημιουργία τοπικών θέσεων εργασίας τα οποία ήταν.

Κοινοφελής υπηρεσίες: καλύτερη στέγαση, ασφάλεια, τοπικές υπηρεσίες δημόσιων συγκοινωνιών, ανακαίνιση δημόσιων εγκαταστάσεων σε αστικές περιοχές, τοπικά καταστήματα, διαχείριση αποβλήτων, διαχείριση υδάτων, προστασία και συντήρηση φυσικών περιοχών, διαχείριση ενέργειας.

Πολιτιστικές και ψυχαγωγικές υπηρεσίες: τουρισμός, οπτικοακουστικές υπηρεσίες, πολιτιστική κληρονομιά, τοπική πολιτιστική ανάπτυξη, αθλητισμός.

Κοινωνικές υπηρεσίες: παιδική μέριμνα, βοήθεια στο σπίτι, υποστήριξη σε νέους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Ωστόσο, οι δραστηριότητες τοπικής ανάπτυξης δεν περιορίζονται στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Υπάρχουν επίσης πολλά παραδείγματα πρωτοβουλιών για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και την ένταξη των ανέργων και των περιθωριοποιημένων ατόμων στην αγορά εργασίας, για παράδειγμα μέσω κοινωνικών επιχειρήσεων, προγραμμάτων κατάρτισης, αναζήτησης θέσεων εργασίας και τοποθέτησης. Ομοίως, οι πολυάριθμες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην Κοινότητα περιλαμβάνουν βελτιώσεις στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών (π.χ. βοήθεια στο σπίτι), η παροχή πολιτιστικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων και η βελτίωση του τοπικού φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. μέσω της διατήρησης του φυσικού περιβάλλοντος) ή της υποδομής (όπως στέγαση, μεταφορές και επικοινωνία, κοινωνικές εγκαταστάσεις). Ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό των πρωτοβουλιών τοπικής ανάπτυξης είναι η δυνατότητα σύνδεσης και ανάπτυξης αυτών των δραστηριοτήτων με συνεκτικό τρόπο, μέσω της διαμόρφωσης κατάλληλων θεσμικών δομών, που συχνά βασίζονται σε τοπικά δίκτυα οργανισμών υποστήριξης, και της κατάρτισης μιας ευρείας και συμφωνημένη τοπικής στρατηγικής. Έτσι, η τοπική ανάπτυξη δεν προωθεί απλώς νέες πρωτοβουλίες, αλλά βοηθά επίσης στον εντοπισμό και την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και στον συντονισμό των προηγούμενων διάσπαρτων πρωτοβουλιών. (OECD, 2001).

1.2 Σύγχρονες τάσεις για την τοπική ανάπτυξη

Είναι σημαντικό να γίνει μια παρουσίαση και ένας απολογισμός των πιο πρόσφατων τάσεων στις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης όπως αυτές ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες οικονομικές, κοινωνικές, θεσμικές και πολιτικές τάσεις και πιέσεις, ώστε να καταστεί εφικτό να προσδιορισθούν οι μέθοδοι (πολιτικές, προγράμματα, δράσεις, πρωτοβουλίες) που είναι κατάλληλοι για αυτές τις αναδυόμενες συνθήκες. Σε αυτό το μέρος θα παρουσιαστούν ορισμένες από τις νέες τάσεις που προέκυψαν τα τελευταία χρόνια.

1.2.1 Η Ενδογενής ανάπτυξη

Μία από τις πιο σημαντικές τάσεις τα τελευταία χρόνια και αυτή που συνδέεται με την εμφάνιση της ίδιας της τοπικής ανάπτυξης, υπήρξε ο αναπροσανατολισμός των οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών προς το πρότυπο της «εκ των κάτω» ανάπτυξης (Bennett & McCoshan, 1993; Demazière and Wilson, 1996; Pecqueur, 1989; Stöhr, 1990) με την εφαρμογή πιο ισορροπημένων μορφών χωρικής στρατηγικής. Η «εκ των άνω» (top-down) προσέγγιση της ανάπτυξης που εφαρμόστηκε τα τελευταία χρόνια για τη δημιουργία νέων υποδομών, για τη προσέλκυση νέων επενδύσεων ή για την υποστήριξη κάποιων κλάδων σε φθίνουσα

πορεία, έχει ουσιαστικά αποτύχει στο να οδηγήσει στην αναμενόμενη ανάπτυξη σε περιοχές που υστερούν. Αντίθετα, αναγνωρίζεται πλέον όλο και περισσότερο, ότι η υποστήριξη της «εκ των κάτω» (bottom-up) προσέγγισης, δηλαδή της ενδογενούς ανάπτυξης, μπορεί να φανεί ιδιαίτερα αποτελεσματική για τη στήριξη της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης μέσω μέτρων όπως η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, η διάδοση της καινοτομίας και η δημιουργία τοπικών θεσμών και σταθερών δικτύων. Οι πιο σημαντικές πτυχές της ενδογενούς προσέγγισης θεωρούνται η διαδικασία «δημιουργίας» τοπικής καινοτομίας και ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και η προώθηση της επιχειρηματικότητας, όπως η δημιουργία νεοφυών επιχειρήσεων (start-ups) που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν θέσεις εργασίας και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής (ΟΟΣΑ, 1999).

Έτσι, υποστηρίχθηκε ότι, στο σημερινό πλαίσιο των ταχέως μεταβαλλόμενων αγορών και τεχνολογιών, η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποιότητα του τοπικού περιβάλλοντός τους, το οποίο παρέχει το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν, τις υποδομές, τις υπηρεσίες υποστήριξης, και την τεχνολογική βάση (Porter, 1990, 1998). Μία από τις βασικές πτυχές των "εκ των κάτω" πολιτικών είναι η σημασία που δίνεται στην προώθηση της επιχειρηματικότητας. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και η αυτοαπασχόληση μπορούν να προσφέρουν θέσεις εργασίας και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής. Επίσης, συχνά βασίζονται σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τοπικού περιβάλλοντος, για παράδειγμα στην αναβίωση των παραδοσιακών βιομηχανιών και χειροτεχνίας, στην υποστήριξη του αγροτικού τουρισμού ή στην οικοδόμηση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι τοπικές και περιφερειακές κυβερνήσεις των χωρών του ΟΟΣΑ έχουν αναπτύξει μια σειρά προγραμμάτων στήριξης των επιχειρήσεων, ιδίως στις πιο υποβαθμισμένες περιοχές. Αυτές περιλαμβάνουν πολιτικές για τη χρηματοδότηση, τις υπηρεσίες επέκτασης και ενημέρωσης, τα επιστημονικά πάρκα, την προώθηση των επιχειρηματικών δικτύων, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την κατάρτιση και τη στήριξη των πολύ μικρών επιχειρήσεων (ΟΟΣΑ, 1998). Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις δυνατότητες και την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων. Μια δεύτερη κρίσιμη πτυχή της ενδογενούς προσέγγισης είναι η διαδικασία οικοδόμησης της τοπικής καινοτομίας και του ανθρώπινου κεφαλαίου (ΟΟΣΑ, 1996). Έτσι, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι οι δεξιότητες, οι ιδέες και οι ικανότητες των ντόπιων ανθρώπων αποτελούν επίσης κρίσιμο παράγοντα για την υποστήριξη της δημιουργίας επιχειρήσεων και της επέκτασης των τοπικών επιχειρήσεων και για την παροχή βοήθειας στους ανέργους για την πρόσβαση σε θέσεις εργασίας, καθώς και για τη δημιουργία ευεργετικών κοινωνικών πολιτικών. (ΟΟΣΑ, 1993).

1.2.2 Η Διασύνδεση παγκόσμιου- τοπικού.

Η έννοια της ενδογενούς ανάπτυξης μεταβάλλεται τα τελευταία χρόνια, αντικατοπτρίζοντας την αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία των

διασυνδέσεων παγκοσμίως (Commission Européenne, 1994), (Alain Rallet & André Torre , 1999). Καθώς οι εμπορικές ροές και τα επενδυτικά πρότυπα έχουν γίνει όλο και πιο παγκοσμιοποιημένα, αυξάνεται και η ανάγκη να κατανοήσουμε την σύνδεση της ενδογενούς ανάπτυξης με τις ευκαιρίες που προκύπτουν μέσω της παγκοσμιοποίησης. Η τοπική ανάπτυξη δεν πρέπει πλέον να θεωρείται ως μεμονωμένη διαδικασία αμιγώς ενδογενούς φύσεως, η οποία αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση της χρήσης των ενδογενών πόρων, αλλά ως διαδικασία σε διεθνές πλαίσιο. Έτσι, οι προσεγγίσεις της τοπικής ανάπτυξης αναζητούν τώρα την τοποθέτηση ενδογενών έργων στο παγκόσμιο δίκτυο, αναζητώντας δραστηριότητες που μπορούν να εκμεταλλευτούν νέες και αυξανόμενες εξωτερικές αγορές, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (ΟΟΣΑ, 1995). Ακόμη, οι προσεγγίσεις της τοπικής ανάπτυξης επιδιώκουν να μεταφέρουν την τεχνολογία και την τεχνογνωσία σε κάθε περιοχή και να εκμεταλλευτούν το εξωτερικό επενδυτικό δυναμικό, για παράδειγμα από μετανάστες και επαναπατριζόμενους που είναι έτοιμοι να επενδύσουν στην περιοχή τους ή από εσωτερικές επενδύσεις. Επιδιώκοντας να αξιοποιήσουν τις εξωτερικές ευκαιρίες, πολλοί τοπικοί φορείς τόνισαν επίσης τη βελτίωση της υποδομής των επικοινωνιών τους, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας των πληροφοριών και των συνδέσεων μεταφορών.

1.2.3 Η Αειφόρος – Βιώσιμη ανάπτυξη

Τα τελευταία χρόνια, η χρήση του όρου Αειφόρος – Βιώσιμη ανάπτυξη είναι αρκετά διαδεδομένη. Η Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainable Development) αποτελεί έννοια-κλειδί στον 21ο αιώνα και μία μεγάλη πρόκληση για όλη την ανθρωπότητα. Γι αυτό και τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται διεθνώς σε μία σημαντική προτεραιότητα κυβερνήσεων, οργανισμών, επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών γενικότερα. Ολοι καλούνται να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των ζητημάτων που τίθενται, να συμβάλουν στην αναζήτηση των σωστών λύσεων και να δεσμευτούν σε συγκεκριμένες ενέργειες τόσο ατομικές όσο και συλλογικές. Πρωταρχικός στόχος της μπορεί να λογίζεται η μεγιστοποίηση της ανθρώπινης ευημερίας και η παροχή μιας υγιούς οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής βάσης τόσο για τις σημερινές όσο και τις μελλοντικές γενιές (ΟΟΣΑ, 1998). «Οι πολιτικές τοπικής ανάπτυξης μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη αυτού του στόχου, διότι βασίζονται στη διευκόλυνση της διαρθρωτικής προσαρμογής, επιτρέποντας τις οικονομίες και τις κοινωνίες να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να καταπολεμήσουν τον κοινωνικό αποκλεισμό και να διατηρήσουν την κοινωνική ισορροπία, καθώς και να προβούν στην καλύτερη αξιοποίηση των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών πόρων της περιοχής» (Αντωνίου, 2016).

1.2.4 Η ενσωμάτωση διάφορων παραγόντων, μέσων πολιτικής και ροών χρηματοδότησης

Τα τελευταία χρόνια, δημιουργήθηκαν αρκετοί οργανισμοί, ασκήθηκαν νέα μέσα πολιτικής και χρησιμοποιήθηκαν πόροι που επικεντρώθηκαν είτε στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων τομεακών προβλημάτων π.χ. κατάρτιση για την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων, είτε σε δράσεις προς συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες (γυναίκες, επιχειρηματικότητα, άνεργοι, μετανάστες), είτε για την ανάπτυξη συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών. Παρ' όλες αυτές τις προσπάθειες, τα προβλήματα που επιχειρούν να λυθούν μέσω μιας ολοκληρωμένης παρέμβασης συνεχίζουν να υφίστανται. Η απάντηση σε αυτό το τόσο περίπλοκο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί είναι η ανάπτυξη μιας μορφής αυξημένης συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών και των λύσεων που προτείνουν αυτοί με βάση την περιοχή τους, η οποία στοχεύει στην δημιουργία απαραίτητων συνεργειών. Πχ ο συντονισμός διαφόρων δραστηριοτήτων γύρω από κοινά project και ο συνδυασμός τοπικών ιδιαιτεροτήτων και πρωτοβουλιών με εξωτερική βοήθεια. (OECD, 1998c; Parkinson 1998). Τόσο σε οριζόντιο επίπεδο όπου η τοπική ανάπτυξη δύναται να συμβάλλει σε τομείς όπως εκπαίδευση, ανάπτυξη της κοινότητας, όσο και σε κάθετο επίπεδο συνεργασίας ξεκινώντας από την ευρωπαϊκή πολιτική και συνεχίζοντας στην εθνική, την περιφερειακή και την τοπική πολιτική ανάπτυξης.

1.2.5 Εταιρική σχέση, συνεργασία και συμμετοχή

Μια άλλη βασική τάση στις χώρες του ΟΟΣΑ και της Ε.Ε., η οποία προέκυψε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, ήταν η εφαρμογή των προσεγγίσεων της εταιρικής σχέσης για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης (Craig & McCafferty, 1998). Οι εταιρικές σχέσεις βοηθούν στη δημιουργία συνεργειών μεταξύ των διαφόρων φορέων που δραστηριοποιούνται εντός ενός χωρικού πλαισίου, και στην ύπαρξη ενός αποδοτικότερου επιπέδου συντονισμού μεταξύ των φορέων και των πολιτικών που είναι δύσκολο να επιτευχθεί με τις εθνικά σχεδιασμένες, κατακερματισμένες και τομεακές πολιτικές (ΟΟΣΑ, 2001). Επιπλέον, άμεσα συνδεδεμένη με την ιδέα της εταιρικής σχέσης είναι η συμμετοχή των φορέων της κοινωνίας των πολιτών, που βοηθάει να οριστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι προτεραιότητες και αναλαμβάνει αντίστοιχες πρωτοβουλίες. Αυτό δύναται να επιτευχθεί μέσω της διαβούλευσης, την δημιουργία δικτύου ανθρώπων και κοινωνικών ομάδων (γυναίκες). Έτσι, η έννοια της τοπικής ανάπτυξης ως συμμετοχικής πολιτικής διαδικασίας γίνεται όλο και πιο διευρυμένη (Friedmann, 1992). Η εταιρική σχέση και η συμμετοχή είναι μια σημαντική τάση στην πολιτική τοπικής ανάπτυξης, η οποία υπόσχεται να φέρει νέους πόρους, ικανότητες, συντονισμό και δημοκρατική συμμετοχή στις δημόσιες οικονομικές και κοινωνικές πολιτικές. Ο συντονισμός των προσπαθειών των διαφόρων εταίρων και η οργάνωση της εκπροσώπησης διαφόρων ομάδων τοπικών πληθυσμών στις διαδικασίες λήψης

αποφάσεων αποτελούν μείζονες προκλήσεις για τις πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης. (OECD, 2001).

1.2.6 Αποσυγκέντρωση, αποκέντρωση

Τα τελευταία χρόνια, πολλές χώρες του ΟΟΣΑ επιδίωξαν την αποκέντρωση ορισμένων εξουσιών ή την αποκέντρωση της διοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, σύμφωνα με την έννοια της επικουρικότητας (ΟΟΣΑ, 1998). Βασικοί λόγοι είναι η διασφάλιση ισχυρών και ευέλικτων περιφερειακών και τοπικών οικονομιών, η στήριξη της χρηστής διακυβέρνησης και της δημοκρατικής συμμετοχής και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων δαπανών. Συνολικά, η τάση αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως απάντηση στη σχετική ακαμψία των εθνικών πολιτικών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις τοπικές ανάγκες και επιθυμίες. Οι περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ, κατά τη διάρκεια των τελευταίων 20 ετών στον τομέα της οικονομικής ανάπτυξης, έχουν διενεργήσει αλλαγές για την αποκέντρωση και τον αποσυγκεντρωτισμό σε κάποια μορφή. Αυτό προσπάθησε να γίνει και στην Ελλάδα με την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης». Η αποκέντρωση και η αποσυγκέντρωση μπορούν να θεωρηθούν ως μέρος μιας διαδικασίας που διαιρεί τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες στα διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης και επιτρέπει στις κυβερνήσεις να έχουν περισσότερες αρμοδιότητες αλλά συντονισμένες σε ένα γενικό πλαίσιο. Η ακριβής φύση και λειτουργία της τάσης αυτής ποικίλει από χώρα σε χώρα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι τοπικές και περιφερειακές αρχές έχουν αναλάβει περισσότερες ευθύνες και σε άλλες λιγότερες. Η τάση αυτή για την διάκριση των αρμοδιοτήτων εγείρει ορισμένα ζητήματα για την διαχείριση της τοπικής αναπτυξιακής πολιτικής και για τις σχέσεις μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των οργανισμών τοπικής ανάπτυξης.

Κεφάλαιο 2

2. Καλές πρακτικές και τοπική ανάπτυξη

2.1 Ορισμός των καλών πρακτικών

Αν και ο όρος καλές πρακτικές γίνεται όλο και πιο διαδεδομένος τα τελευταία χρόνια, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της καλής πρακτικής. Διάφοροι διεθνείς οργανισμοί επιχειρούν να διακρίνουν τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχει μια πρακτική ώστε να χαρακτηριστεί ως καλή. Τα κύρια στοιχεία που ορίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006) είναι :

Η καινοτομία, δηλαδή να προτείνει νέες δημιουργικές λύσεις, που όμως ταυτόχρονα να συνάδουν και με ρεαλιστικές πολιτικές.

Η αποτελεσματικότητα.

Η βιωσιμότητα, δηλαδή να έχουν διάρκεια τα αποτελέσματά της.

Η δυνατότητα αναπαραγωγής κάτω από ίδιες συνθήκες.

Η δυνατότητα μεταφοράς και αξιοποίησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα, από νέους χρήστες που θέλουν να την υιοθετήσουν.

Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό ταμείο (2008) ορίζει πως « συχνά χρησιμοποιείται (ο όρος καλές πρακτικές), για να δηλώσει την αποτελεσματική πρακτική, αυτή που υπόσχεται πως θα παράξει αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα όμως, όλοι αυτοί οι διαδεδομένοι ορισμοί σημαίνουν ελαφρώς διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Αν δεν καθιερωθούν κριτήρια και αυστηρές μέθοδοι αξιολόγησης, οι απόψεις σχετικά με το αν κάποια πρακτική είναι Καλή θα είναι κατ' ουσίαν υποκειμενικές ...» Ένας καλός ορισμός των Καλών Πρακτικών αναφέρεται σε προσεγγίσεις που δουλεύουν καλά και μπορούν να επαναληφθούν αλλού. Ωστόσο, εκείνο τα στοιχείο που αποτελεί για όλους τους ορισμούς κριτήριο μεγάλης σημασίας για την αναγνώριση μίας Καλής Πρακτικής είναι η καινοτομία και η δυνατότητα μεταφοράς. Ο κύριος στόχος των Καλών Πρακτικών αποτελεί η δυνατότητα τους να γίνουν πρότυπα και ώστε να μεταφερθούν σε άλλους φορείς και να ενσωματωθούν σε νέες πολιτικές. (Δεληθέου Β., 2018).

Ορισμός των «Καλών Πρακτικών» για την Τοπική Ανάπτυξη. Η ανάγκη για τη μεταφορά της τοπικής γνώσης και των αποδεδειγμένων μεθόδων τοπικής ανάπτυξης σε μία άλλη περιοχή, θεωρείται πλέον από όλους τους φορείς χάραξης πολιτικής ως κρίσιμης σημασίας για την εφαρμογή πετυχημένων «συνταγών» επιτυχίας. Οι Καλές Πρακτικές Τοπικής Ανάπτυξης ουσιαστικά αναφέρονται στη διάχυση (diffusion) ή μεταφορά (transferability) ή ανταλλαγή (exchange) επιτυχημένων προσεγγίσεων πολιτικών/μεθόδων/δράσεων τοπικής ανάπτυξης σε μία περιοχή από μία άλλη αναγνωρίζοντας τις τοπικές ιδιαιτερότητες (OECD, 2001).

Παρ' όλα αυτά, γίνεται κατανοητό πως ο εντοπισμός καλών πρακτικών για την τοπική ανάπτυξη είναι ένα δύσκολο έργο. Αυτό οφείλεται εν μέρει στη μεγάλη ποικιλία πρωτοβουλιών που έχουν τεθεί σε εφαρμογή στις χώρες του ΟΟΣΑ για την

αύξηση της ενδογενούς τοπικής ανάπτυξης, σε τομείς όπως η επιχειρηματικότητα, η προώθηση του τουρισμού, η κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η περιβαλλοντική διαχείριση, και ούτω καθεξής. Αντικατοπτρίζει επίσης το ευρύ φάσμα των στόχων αυτών των προγραμμάτων, καλύπτοντας διαφορετικές πτυχές της οικονομικής ανάπτυξης, της κοινωνικής ανάπτυξης, καθώς και τα διάφορα κριτήρια που μπορούν να εφαρμοστούν για της επιτυχία κάποιας πολιτικής. Τέλος, είναι δύσκολο, διότι οι δυνατότητες του τι μπορεί να επιτευχθεί με την πολιτική μπορεί να ποικίλλουν μεταξύ διαφορετικών περιοχών και διαφορετικών χρόνων. Επιπλέον, η ίδια η έννοια της τοπικής ανάπτυξης βασίζεται στην προώθηση τοπικών προσεγγίσεων που ανταποκρίνονται στις τοπικές συνθήκες. Δεν υπάρχει, επομένως, κανένα ενιαίο πρότυπο για τον τρόπο εφαρμογής της τοπικής ανάπτυξης ή των στρατηγικών ή δράσεων που πρέπει να υιοθετηθούν. Αντ' αυτού, μπορούν να προταθούν μια σειρά πολιτικών και γενικών κατευθυντήριων γραμμών που μπορούν να αντλούν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και να προσαρμοστούν στις δικές τους συνθήκες. Οι κατευθυντήριες γραμμές μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως παράγοντες που, εάν ακολουθηθούν με την κατάλληλη τήρηση των τοπικών συνθηκών, είναι πιθανό να συμβάλουν στην επιτυχία μιας πρωτοβουλίας τοπικής ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης των πολιτικών. Ποιες είναι όμως αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές;

2.2 Πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης. Πολιτικές και γενικές κατευθύνσεις.

2.2.1 Ανάπτυξη στρατηγικής για ολοκληρωμένη τοπική ανάπτυξη

Ένα από τα κλειδιά για επιτυχείς τοπικές αναπτυξιακές παρεμβάσεις είναι η προσεκτική ανάπτυξη στην αρχή, μιας στρατηγικής η οποία να διερευνά τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις για την περιοχή και προσδιορίζει τις προτεραιότητες, τους παράγοντες και τις μεθόδους παρέμβασης. Η στρατηγική θα πρέπει να δημιουργηθεί από όλους τους συναρμόδιους εταίρους, ώστε να υπάρχει η αίσθηση της ύπαρξης ενός κοινού οράματος για το μέλλον της περιοχής. Η στρατηγική θα πρέπει επίσης να επανεξετάζεται τακτικά για να διασφαλιστεί η προσαρμογή της σε πιθανές μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παράγοντες κλειδιά που εφαρμόζονται επιτυχημένα είναι (LEDA, 1991) (Commission Européenne, 1997).

Η επιλογή της κατάλληλης περιοχής για την εφαρμογή της παρέμβασης, η επιλογή σχετικού χρονικού προσδιορισμού για την ίδια την παρέμβαση, η επίτευξη δέσμευσης από εκείνους που διαθέτουν τους πόρους και την ευθύνη για τη μελλοντική ανάπτυξη της τοπικής περιοχής και της κοινότητάς της, ο ορισμός μιας ομάδας υπεύθυνης για το σχεδιασμό και την υλοποίηση, η ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού, η

ανάπτυξη μορφών δράσης κατάλληλων για την ανάπτυξης της τοπικής περιοχής, όπως αυτή προκύπτει μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, ο καθορισμός στρατηγικών στόχων που είναι σαφείς, εφικτοί και μετρήσιμοι, η ενίσχυση των ικανοτήτων των ατόμων, οργανισμών και μέσων ανάπτυξης. Λόγω της μη ύπαρξης ενιαίας στρατηγικής που να ανταποκρίνεται σε όλες τις ανάγκες για ανάπτυξη κάποιας περιοχής δημιουργούνται κάποια κενά στον αρχικό σχεδιασμό, τα οποία καλύπτουν κάποιες συμπληρωματικές και εξειδικευμένες, επιμέρους παρεμβάσεις (Δεληθέου Β., 2018). Δράσεις όπως, η τοπική συμμετοχή και συμμετοχή όλων των συνδεδεμένων μερών, η αξιοποίηση των εισροών από διάφορους παράγοντες που είναι ουσιώδης για την επιτυχή υλοποίηση των δράσεων, η έμφαση στον έλεγχο, την αξιολόγηση, την παρακολούθηση και την κατάλληλη αναπροσαρμογή των παρεμβάσεων (OECD, 2001). Ο Blakely (1989) εντοπίζει ορισμένες κοινές παγίδες που οι ηγέτες της Κοινότητας πρέπει να αποφεύγουν κατά την επιλογή στρατηγικών οικονομικής ανάπτυξης που είναι η εξάρτηση από τα εθνικά προγράμματα, να μην αφήνονται τα εργαλεία/μέσα να καθορίσουν την παρέμβαση, η λύση του προβλήματος μέσω μιας λάθος αντίληψης στην εκκίνηση της δημιουργίας της παρέμβασης, η τυφλή ακολουθία των τάσεων και η μη ορθή εκτίμηση των πόρων και των δυνατοτήτων της περιοχής μακροπρόθεσμα.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά συμπεραίνουμε πως η κάθε προτεινόμενη στρατηγική θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πρόσφατες τάσεις εστιάζοντας στην ενδογενή ανάπτυξη, συνδέοντας την τοπική περιοχή με εξωτερικές αγορές και ευκαιρίες, δίνοντας έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα και ενσωματώνοντας διάφορους παράγοντες, μέσα πολιτικής και χρηματοδότηση ροές.

2.2.2 Εξέλιξη των στρατηγικών για την τοπική ανάπτυξη

Οι ανάγκες για την επανεξέταση του στρατηγικού σχεδιασμού και η προσαρμογή των μεθόδων και των προτεραιοτήτων που ορίζονται από αυτόν, είναι καθοριστικές για την βιωσιμότητα των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης αλλά συχνά υποσκελίζεται η σημασία από τις τοπικές αρχές. Η ανάγκη προσαρμογής στις πιθανές αλλαγές υπογραμμίζεται από τις εργασίες του προγράμματος της ΕΕ LEDA, το οποίο πρότεινε μια τυπολογία των «σταδίων ανάπτυξης» των τοπικών περιοχών. (Humphreys, 1996).

- Το στάδιο θεμελίωσης του «knowhow» της τοπικής ανάπτυξης το οποίο συνήθως καταλαμβάνει πέντε ή περισσότερα χρόνια. Οι προσπάθειες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε μικρό αριθμό εμβληματικών έργων και στην ευαισθητοποίηση του κοινού.
- Το δεύτερο στάδιο, η χρησιμοποίηση του «knowhow», μεταξύ του πέμπτου και του δέκατου έτους της διαδικασίας τοπικής ανάπτυξης, όπου

κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού τα έργα ξεκινούν αυθόρμητα λόγω της τεχνογνωσίας, η αξιολόγηση και η στοχοθεσία βελτιώνονται και υπάρχει περισσότερη καινοτομία, αύξηση των εξαγωγών και μεγαλύτερη συνεργασία.

- Το τελευταίο στάδιο, όπου εάν οι συνθήκες είναι σωστές, η περιοχή μπορεί στη συνέχεια να κινηθεί στο στάδιο της «αυτοσυντηρούμενης ανάπτυξης».

Εκτός από το ότι είναι σε θέση να εξελιχθούν με το χρόνο, οι στρατηγικές θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να μπορούν να ενσωματώσουν νέες δράσεις, εφόσον αυτές ταιριάζουν με το γενικότερο όραμα του αναπτυξιακού προγράμματος. (OECD, 2001).

2.2.3 Προσδιορισμός των δράσεων

Οι τομείς δράσης θα πρέπει να προσδιορίζονται από τη στρατηγική. Τα περισσότερα προγράμματα τονίζουν συγκεκριμένα τα μέτρα για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την κατάρτιση, καθώς και μια σειρά άλλων δράσεων για τη βελτίωση των εισοδημάτων και της ποιότητας ζωής. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις θα ήταν επωφελής μια δράση «σημαία» που θα προέκυπτε μέσω της συνεργασίας και της εταιρικής σχέσης όπου μέσω αυτής θα γινόταν εμφανής μια δέσμευση δυναμισμού και επιτυχίας που θα ενίσχυε την εμπιστοσύνη στη δράση αυτή, όπου τα ορατά οφέλη αυτής θα ενίσχυαν την καλή θέληση όλων των εμπλεκόμενων και αυτών που χρηματοδοτούν τη δράση αυτή. Από την άλλη όμως, αυτές οι στρατηγικές ενέχουν σημαντικούς κινδύνους και η αποτυχία μιας τέτοιας πρωτοβουλίας μπορεί να βλάψει την εμπιστοσύνη στην τοπική αναπτυξιακή συνεργασία κάποια στιγμή. Επιπλέον, ένα πιθανό σφάλμα σε μια τέτοια στρατηγική τοπικής ανάπτυξης είναι να δοθεί υπερβολική έμφαση σε δημόσια έργα ή κονδύλια με εξωτερική χρηματοοικονομική εξάρτηση που μπορεί να καταστήσει ευάλωτους τους εμπλεκόμενους σε βραχυπρόθεσμες και εξωτερικές εκτιμήσεις και άρα μη αποδοτική αυτή τη δράση (OECD, 2001).

2.2.4 Συνέργεια- Συμπράξεις

Η συνέργεια και η δημιουργία εταιρικών σχέσεων σχέση είναι μία από τις σημαντικότερες καινοτομίες στην τοπική αναπτυξιακή πολιτική τα τελευταία χρόνια,

συμβάλλοντας στον συντονισμό των πολιτικών, στην κινητοποίηση τοπικών πόρων και στην προσαρμογή των πολιτικών – δράσεων στις τοπικές ανάγκες. Ωστόσο, ενώ η συνέργειες και οι συνεργασίες μεταξύ διαφόρων τοπικών οργανισμών και ομάδων αποτελούν σαφώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών τοπικών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, η δημιουργία και η διατήρηση τοπικών εταιρικών σχέσεων δεν είναι καθόλου απλή. Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή συνεργασία περιλαμβάνουν (OECD, 2001).

- Την ισχυρή υποστήριξη από την κοινότητα. Οι πολίτες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να εμπλακούν στην επίλυση τυχών προβλημάτων.
- Την αναγνώριση και τη νομιμοποίηση του ρόλου όλων των συμμετεχόντων
- Την ανάγκη ώστε τα αποτελέσματα των δράσεων να είναι προσανατολισμένα βάσει των συνεργασιών. Οι εταίροι θα ενώσουν τις δυνάμεις τους, να υποδεχθούν μια ορισμένη ηγεσία και να δημιουργήσουν μια λειτουργική δομή.
- Τη συγκρότηση ενός μόνιμου συστήματος επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων.

Συνολικά, θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι δεν υπάρχει κανένα «standard» μοντέλο εταιρικής σχέσης. Διαφορετικά μοντέλα θα είναι κατάλληλα σε διαφορετικές τοπικές συνθήκες, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των προβλημάτων, το θεσμικό περιβάλλον, τους πολιτικούς παράγοντες, την εμπειρία και τον πολιτισμό.

2.2.5 Συνεισφορά του Management και των εργαζομένων προς την τοπική ανάπτυξη

Η τάση για μεγαλύτερη αποκέντρωση υποστηρίζεται και από τις αρχές του σύγχρονου Μάνατζμεντ. Με τη μεγαλύτερη αποκέντρωση στη διοικητική οργάνωση του κράτους διεκπεραιώνονται αποτελεσματικότερα τα περισσότερα από τα τρέχοντα θέματα διοικητικής λειτουργίας του κράτους, γεγονός που αποφορτίζει την κεντρική διοίκηση από ανώφελα διοικητικά κόστη και έτσι της επιτρέπει να επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και στην άσκηση των επιτελικών λειτουργιών, που οφείλει σε προτεραιότητα να ασκεί ένα σύγχρονο κράτος. Ακόμη, η τοπική αναπτυξιακή πολιτική πρέπει να συνοδεύεται από την στελέχωση με ένα εκπαιδευμένο προσωπικό διαχείρισης, σαφείς κανόνες για την προσάρτηση των δαπανών σε στόχους και την καθιέρωση παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιδόσεων. Τα προγράμματα τοπικής ανάπτυξης χρειάζονται μια ομάδα «επιτόπου» εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αυτοί βοηθούν στην προετοιμασία της στρατηγικής, κινητοποιούν τον πληθυσμό και τις οργανώσεις για να αναπτύξουν και να υποστηρίξουν κατάλληλες πρωτοβουλίες, να οικοδομήσουν εταιρικές σχέσεις και δίκτυα και να παρακολουθούν και να αξιολογούν τις επιδόσεις. Η πρόσληψη, η κατάρτιση και η επιμόρφωση των

διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων προς την τοπική ανάπτυξη αποτελεί καίριο ζήτημα για τα προγράμματα τοπικής ανάπτυξης. Απαιτούνται άνθρωποι που είναι ικανοί να διαπραγματευτούν, να επιλύσουν τα προβλήματα και να λειτουργούν αρμονικά ώστε να επιτευχθούν τα προγράμματα που στοχεύουν στην τοπική ανάπτυξη.

2.2.5.i Εργαλεία του σύγχρονου μανατζμεντ – Benchmarking

Η τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να αξιοποιήσει τα εργαλεία του σύγχρονου μανατζμεντ όπως τον προγραμματισμό (programming), τη δικτύωση (networking) και της συμβασιοποίηση (contractualisation), τη στρατηγική διοίκηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων, την αξιοποίηση του benchmarking για την υιοθέτηση των «καλύτερων πρακτικών», των προϋπολογισμό προγραμμάτων, την ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών μετά την απλοποίηση και προτυποποίησή τους, την αλλαγή της κουλτούρας και του προσανατολισμού των ελέγχων.

Ένα εκ των χρησιμότερων εργαλείων του σύγχρονου management που θα πρέπει να περιλαμβάνεται στις πολιτικές της τοπικής αυτοδιοίκησης για περαιτέρω ανάπτυξη είναι και η συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς κάποιων υπηρεσιών, με αξιοποίηση και του benchmarking για την υιοθέτηση των «καλύτερων πρακτικών» (best practices). Ένα παράδειγμα της χρήσης αυτού του εργαλείου (benchmarking) όπου μπορεί να δώσει κατευθυντήριες γραμμές στην εφαρμογή πολιτικών τοπικής ανάπτυξης, βρίσκει εφαρμογή στο πεδίο των οικονομικών της αυτοδιοίκησης.

Με μελέτη που εκπονήθηκε από το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Συμβουλίου της Ευρώπης σε συνεργασία με τον κ. Gabor Peteri και τον κ. Γιάννη Ψυχάρη για το local financial benchmarking, επιχειρήτε μια συγκριτική ανάλυση των οικονομικών της αυτοδιοίκησης που στοχεύει στην υποστήριξη της ανάπτυξης του θεσμικού πλαισίου της αποκέντρωσης και στην ανάπτυξη της ικανότητας των τοπικών κυβερνήσεων να εφαρμόζουν νέες νομοθεσίες σε αυτόν τον τομέα. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι πρωτίστως ένα αναλυτικό εργαλείο. Στην πράξη, η εργαλειοθήκη LFB λειτουργεί ως κατάλογος ελέγχου, όπου οι υψηλές βαθμολογίες δείχνουν τους επιτυχημένους τομείς των τοπικών οικονομικών και οι χαμηλές βαθμολογίες βοηθούν στον εντοπισμό των τομέων βελτίωσης. Η προσέγγιση της εργαλειοθήκης για την αξιολόγηση της συγκριτικής αξιολόγησης των τοπικών οικονομικών είναι η αξιολόγηση των πραγματικών πρακτικών των τοπικών οικονομικών και όχι μόνο η αξιολόγηση των νόμων και των κανονισμών. Τα εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης της τοπικής χρηματοδότησης αναπτύχθηκαν για γενική χρήση σε οποιαδήποτε χώρα μέλος του ΣτΕ. Συνεπώς, η εργαλειοθήκη LFB θα πρέπει να προσαρμοστεί στις ειδικές εγχώριες συνθήκες σε κάθε χώρα που είναι πρόθυμη να χρησιμοποιήσει αυτό το μέσο.

Στην Ελλάδα για παράδειγμα τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την συλλογή πληροφοριών είναι το legal review, συνεντεύξεις με κυβερνητικά στελέχη, άντληση στοιχείων από την φορολογική βάση δεδομένων και έρευνα σε δημάρχους.

Τα στοιχεία που προέκυψαν μετά την συγκριτική ανάλυση αφορούν δυο σκέλη, την χρηματοδότηση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και την οικονομική διαχείριση αυτών, όπου μετά το πέρας της ανάλυσης συνοψίζονται οι τομείς που λειτουργούν σε ικανοποιητικό επίπεδο και οι τομείς που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση. (Centre of Expertise for Local Government Reform of the Council of Europe in co-operation with Mr. Gabor Peteri and Mr. Yannis Psycharis, 2017).

2.2.6 Η αξία μιας ισχυρής και αυτόνομης δομής.

Η δημιουργία μιας λειτουργικής δομής, ή ενός οργανισμού τοπικής ανάπτυξης, είναι πιθανό να συμβάλει στην επιτυχία. Μια τέτοια δομή θα συμβάλει στη δημιουργία ταυτότητας και ορατότητας για την πρωτοβουλία τοπικής ανάπτυξης και θα λειτουργήσει ως όχημα επικοινωνίας μεταξύ εταίρων και ομάδων συμφερόντων. Η δομή αυτή θα πρέπει να ανατεθεί στην κατάρτιση ενός μακροπρόθεσμου συνολικού στρατηγικού σχεδίου και στην παροχή βοήθειας για την πρόσβαση στη χρηματοδότηση για την υλοποίηση των έργων. Η δομή θα πρέπει να έχει σταθερότητα και μονιμότητα. Είναι επίσης χρήσιμο αν η δομή έχει έναν βαθμό αυτονομίας από την κεντρική διοίκηση, ώστε να μπορεί να αναπτύξει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική παρά να αναγκαστεί να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες προτεραιότητες.

2.2.7 Ηγεσία

Ένα από τα βασικά στοιχεία για την επιτυχία των τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων είναι η παρουσία μιας αποτελεσματικής τοπικής ηγεσίας, ικανή να ενώσει και να εμπνεύσει υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων, να κερδίσει τη δέσμευση της τοπικής κοινότητας (ή της τοπικής αυτοδιοίκησης) και να επιδέχεται υψηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης (OECD, 2001). Τα άτομα σε μια τέτοια ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για το τοπικό αναπτυξιακό πρόγραμμα, με την κατάλληλη υποστήριξη από όλους τους εμπλεκόμενους. Επιπλέον, η ηγεσία στην τοπική ανάπτυξη δεν θα πρέπει να αποκτήσει δεσπόζουσα θέση, αλλά να παρουσιάσει ευκαιρίες για όλους να συνεισφέρουν και να υλοποιήσουν οφέλη από τη συμμετοχή τους.

2.2.8 Ενεργοποίηση του τοπικού πληθυσμού

Οι πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης βασίζονται σε τοπικούς φορείς που είναι προετοιμασμένοι και ικανοί να προχωρήσουν και να πραγματοποιήσουν έργα και ένα από τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων έργων είναι ο τρόπος με τον οποίο βασίζονται στις πρωτοβουλίες του τοπικού πληθυσμού. Οι οργανισμοί τοπικής ανάπτυξης θα πρέπει συνεπώς να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στους δεσμούς τους με τους ντόπιους. Οι συνεχιζόμενες διαβουλεύσεις αποτελούν μια μέθοδο οικοδόμησης της ευαισθητοποίησης σχετικά με τους στόχους και τις ευκαιρίες του τοπικού αναπτυξιακού προγράμματος μεταξύ του πληθυσμού και επιτρέπει στους ντόπιους να έχουν επιρροή. Ένας άλλος σημαντικός τρόπος κινητοποίησης των ντόπιων είναι η δημιουργία και η καλλιέργεια δικτύων συγκεκριμένων ομάδων συμφερόντων, για παράδειγμα αγρότες μικρής κλίμακας, λιανοπωλητές, νεαροί γονείς και ούτω καθεξής. Ωστόσο, θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι αυτός ο τύπος ανάπτυξης ικανοτήτων απαιτεί χρόνο, διότι περιλαμβάνει την αλλαγή νοοτροπίας μεταξύ των ντόπιων και την ανάπτυξη των αρμοδιοτήτων τους.

2.3 Η διαδικασία της μεταφοράς των καλών πρακτικών

Ο στόχος της αξιολόγησης των παραγόντων επιτυχίας των Καλών Πρακτικών τοπικής ανάπτυξης είναι να προσδιορίσει τις ιδέες και τις μεθόδους πολιτικής που μπορούν να προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν και σε άλλες περιοχές με παρόμοια προβλήματα και ανάγκες. Η θεώρηση αυτή ενισχύεται από το ότι η τοπική ανάπτυξη αποτελεί ένα πολύ δυναμικό πεδίο, συνεπώς ένα πολύ μεγάλο απόθεμα εμπειρίας και γνώσης έχει δημιουργηθεί σε τοπικό επίπεδο τα τελευταία χρόνια (Αντωνίου, 2016). Ένα από τα πλεονεκτήματα της πολιτικής «εκ των κάτω» είναι ότι πολλαπλασιάζει τον αριθμό των προσεγγίσεων και των φορέων που συμμετέχουν και έτσι ενισχύει το «δυναμικό» για καινοτομία και ανταλλαγή. Υπάρχουν, ωστόσο, μια σειρά από λόγους για τους οποίους η άσκηση της «μεταφοράς» πολιτικών/έργων/δράσεων τοπικής ανάπτυξης είναι δύσκολη και θα πρέπει να γίνεται με προσοχή (Meyer, 1993). Πρώτον, οι τοπικές συνθήκες χαρακτηρίζονται από σημαντική ποικιλομορφία, για παράδειγμα όσον αφορά τις πολιτικές και θεσμικές ρυθμίσεις, από την άποψη των πολιτιστικών συνθηκών, των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών, των τοπικών ικανοτήτων και ούτω καθεξής. Έτσι, οι παράγοντες επιτυχίας και οι ορθές πρακτικές μπορεί να ποικίλλουν μεταξύ των περιοχών και πρέπει να αναγνωριστεί ότι αυτό που λειτουργεί σε έναν τομέα δεν θα λειτουργήσει αναγκαστικά σε ένα άλλο. Δεύτερον, υπάρχει μια φυσική αντίσταση στην αλλαγή, ιδιαίτερα όταν αυτό αφορά κυρίως νέες μεθόδους οι οποίες δεν έχουν ακόμη ελεγχθεί και αποδειχθεί πλήρως. Η δραστηριότητα μεταφοράς πρέπει να αποδείξει την αξιοπιστία και τη συνάφεια των λύσεων πριν από άλλους τομείς που θα ενδιαφερόταν. Τρίτον, ορισμένα μέρη διαθέτουν αδύναμες θεσμικές δομές και πρέπει να αναπτυχθούν πριν μεταφερθούν οι δραστηριότητες (OECD, 2001). Αυτές οι δυσκολίες δεν σημαίνουν, ωστόσο, ότι η διαδικασία μεταφοράς πολιτικής δεν πρέπει να υποστηριχθεί. Πολλοί τομείς αναζητούν συμβουλές πολιτικής και μπορούν να επωφεληθούν από την ανταλλαγή

ιδεών. Η δυνατότητα να αναφέρουμε και να ταυτοποιήσουμε με μια τοπική εμπειρία ανάπτυξης που έχει επιτύχει αλλού μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση των ντόπιων να ενεργούν και να αναπαράγουν τα κατάλληλα στοιχεία.

2.3.1 Η έννοια της μεταφοράς των καλών πρακτικών.

Αρχικά, πρέπει να προσδιοριστούν τα διαφορετικά επίπεδα που συνθέτουν τις πρακτικές τοπικής ανάπτυξης οι οποίες μπορούν να μεταφερθούν, με κάθε επίπεδο να το διακρίνει διαφορετικός βαθμός «ορατότητας» και διαφορετικός χαρακτήρας. Ένα «πρόγραμμα» μεταφοράς θα πρέπει να αναγνωρίζει τις διαφορές αυτές και θα πρέπει να είναι σαφές σχετικά με τους στόχους του. (Δεληθέου Β., 2018) Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα συστατικά των πρακτικών τοπικής ανάπτυξης και ο βαθμός μεταφοράς τους.

Πίνακας 1-ορατότητα - Στοιχεία για ανταλλαγή- Μεταφορά

VISIBILITY (Ορατότητα)	COMPONENTFOREXCHANGE (Στοιχεία για την ανταλλαγή)	TRANSFERABILITY (Μεταφορά)
Χαμηλή	• Ιδέες • Αρχές δράσης • Φιλοσοφία	Χαμηλή
Μεσαία	• Μέθοδοι • Τεχνικές • Τεχνογνωσία • Επιχειρησιακοί κανόνες	Υψηλή
Υψηλή	• Προγράμματα • Θεσμοί • Τρόπος οργάνωσης • Συμμετέχοντες/Προσωπικό	Χαμηλή

(OECD, 2001).

2.3.2 Πως μπορεί μια πρακτική να μεταφερθεί

Είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση ανάμεσα σε δύο βασικά μοντέλα της μεταβίβασης (μεταφοράς), το «σταδιακό και προγραμματισμένο μοντέλο» και το «μοντέλο της δοκιμής και του λάθους». Σύμφωνα με το «σταδιακό και προγραμματισμένο μοντέλο» η διαδικασία ανταλλαγής είναι γραμμική. Αρχίζει με την εκτίμηση της φύσης του προβλήματος. Αυτό ακολουθείται από μία εθνική ή διεθνή έρευνα για άλλες περιοχές που έχουν βιώσει το ίδιο πρόβλημα και των «απαντήσεων» που έχουν επιδιώξει να θέσουν σε εφαρμογή. Στην τρίτη φάση γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων των διαφορετικών απαντήσεων, ο προσδιορισμός της καταλληλότερης απάντησης και η αξιολόγηση των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών τους (π.χ. πώς δημιουργήθηκαν, ποιές είναι οι λειτουργικές τους δομές, ποιές είναι οι στρατηγικές τους). Τέλος, υπάρχει η διαδικασία μεταφοράς αυτών των απαντήσεων, με τεχνική βοήθεια από συμβούλους για παράδειγμα. Είναι ένα μοντέλο που περιστρέφεται πάρα πολύ γύρω από την πρόθεση των ανθρώπων να επισκεφθούν επιτυχημένες περιοχές και να δούμε τι λειτουργεί και πώς λειτουργεί (μια παθητική επίδειξη). Στο δεύτερο μοντέλο που εξετάζεται «Της δοκιμής και του λάθους», κύριο χαρακτηριστικό είναι η μακρά περίοδος μαθητείας, εξερεύνησης των δυνατοτήτων της περιοχής που ενδέχεται να λειτουργήσει ως αποδέκτης της πρακτικής και διαδοχικές προσαρμογές των πρακτικών που θα μεταφερθούν, εστιάζοντας όλο και περισσότερο στο τι λειτουργεί, εγκαταλείποντας παράλληλα ότι δεν λειτουργεί. Η εμπειρία της άλλης περιοχής έχει μελετηθεί και κατανοηθεί και γίνονται προσπάθειες για να προσαρμοστεί σε μια άλλη κατάσταση, ενώ διατηρείται στενή επαφή με την περιοχή που λειτουργεί ως πάροχος της πρακτικής. Πρόκειται λοιπόν για ένα μοντέλο που μοιάζει πιο δυναμικό, που επικεντρώνεται στη μελέτη και τη δοκιμή παρόμοιων πρακτικών ώστε να λειτουργήσουν σε μία άλλη περιοχή.

Στην πραγματικότητα η ανταλλαγή είναι πιθανό να περιλαμβάνει ένα μείγμα και από τα δυο μοντέλα, θεωρώντας σημαντικό ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός αλληλεπίδρασης και μια συλλογική μαθητεία ώστε να πραγματοποιηθεί μία ορθή ανταλλαγή. Εξίσου, ενώ η ανταλλαγή καλών πρακτικών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από μια ποικιλία μηχανισμών, θεωρείται πάντα απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη του κατάλληλου στελεχειακού δυναμικού που να κατανοεί πλήρως τη διαδικασία που είναι προς μεταφορά, καθώς και τις συνθήκες στην περιοχή «αποδέκτη» οι οποίες καθορίζουν τα αίτια του τοπικού προβλήματος/πρόκλησης, καθώς και τις πιθανές λύσεις που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν. (OECD, 2001).

Είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί ποιος εμπλέκεται στη διαδικασία μεταφοράς. Από τη μία πλευρά, υπάρχουν διαδικασίες μεταφοράς που ξεκινούν από φορείς προώθησης, όπως για παράδειγμα οι εθνικοί οργανισμοί, που επιδιώκουν τη διάδοση βέλτιστων πρακτικών. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν διαδικασίες που ξεκινούν από τις περιοχές των δεκτών για να ανταποκρίνονται στην ανάγκη που έχουν αναγνωρίσει οι ίδιες. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι η δεύτερη από αυτές τις

διεργασίες που είναι πιθανό να λειτουργήσει καλύτερα. Επίσης η μεταφορά λειτουργεί καλύτερα όταν η ανταλλαγή πληροφοριών συμβαίνει μεταξύ ομοειδών οργανισμών, δηλαδή οργανώσεων του ίδιου τύπου (για παράδειγμα, οι τοπικές αρχές στις τοπικές αρχές), καθώς και μεταξύ υπεύθυνων χάραξης πολιτικής που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο η μάθηση μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα και να παγιωθεί στη λειτουργία/έργο του οργανισμού ως «αποδέκτη».

2.3.3 Όροι ανταλλαγής και προσαρμογής

Η θετική ανταλλαγή τοπικών πρωτοβουλιών σε μία αποδέκτρια περιοχή βασίζεται σε τρεις κύριους μοχλούς. (Greffé X. , 1990), σε τρεις προϋποθέσεις καλύτερα οι οποίες είναι:

1. Η ύπαρξη καινοτόμων και επιχειρηματικών μονάδων στην περιοχή, οι οποίες να υποστηρίζονται από ένα αριθμό ατόμων με συμπληρωματικούς ρόλους και ικανότητες αντί της εξάρτησης από ένα μόνο άτομο.
2. Η ύπαρξη βιώσιμων δραστηριοτήτων και η συμμετοχή ανθρώπων στην αποδέκτρια περιοχή οι οποίοι μπορούν να εμπνευστούν από τους στόχους και τις μεθόδους οργάνωσης, αλλά δεν θα πρέπει απαραίτητα να ακολουθούν τον ίδιο οικονομικό ή κοινωνικό τομέα δραστηριότητας και
3. Στην ύπαρξη δικτύων τοπικής ανάπτυξης που να μπορούν να παρέχουν στους φορείς καινοτομίας τους απαραίτητους πόρους και υπηρεσίες, για παράδειγμα ένα δίκτυο υπηρεσιών προς μικρές επιχειρήσεις.

Η θετική ανταλλαγή των τοπικών πρωτοβουλιών για την περιοχή «αποδέκτη» στηρίζεται σε κάποια βασικά «προαπαιτούμενα» τα οποία θα πρέπει να συντρέχουν. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί (π.χ. Δήμοι) που επιδιώκουν να μεταφέρουν πολιτικές θα πρέπει να επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι τηρείται κάθε μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις προκειμένου να επιχειρήσουν να εισέλθουν στο στάδιο της ανταλλαγής (ΟΟΣΑ, 2001, Greffe, 1990): Οι αποδέκτες θα πρέπει να έχουν κίνητρα και να είναι πρόθυμοι και ικανοί να καινοτομήσουν. Πρέπει να δημιουργηθούν προσβάσιμα κανάλια επικοινωνίας και ένας μηχανισμός συντονισμού και διαμεσολάβησης. Πρέπει να υπάρχει απόδειξη της εγκυρότητας της εμπειρίας (ο βαθμός στον οποίο πέτυχε) και πρέπει να είναι δυνατό να καθορισθούν οι βασικοί λόγοι για την επιτυχία της. Η εμπειρία (πρακτική) πρέπει να είναι «συμβατή» με τις συνθήκες και τις απαιτήσεις στην περιοχή του «αποδέκτη». Πρέπει να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος για τη διαδικασία της μάθησης και της ανταλλαγής ώστε να πραγματοποιηθεί με ορθό τρόπο. (Αντωνίου, 2016).

Το κύριο δίδαγμα που μπορεί να διδαχθεί από τις υφιστάμενες γνώσεις σχετικά με τις διαδικασίες μεταφοράς είναι ότι οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δεν θα πρέπει να

επιχειρούν απλώς να μεταμοσχεύσουμε την πολιτική από τη μία περιοχή στην άλλη με παθητική και μονόπλευρη κατεύθυνση. Αυτό είναι απίθανο να πετύχει. Αντίθετα, θα πρέπει να ενωθούν υποδειγματικές πρωτοβουλίες και πειράματα σε ένα δίκτυο που θα επιτρέπει τη συνεργασία και την ανταλλαγή με άλλους τομείς.

2.4 Δυσκολίες κατά τον εντοπισμό πρακτικών προς μεταφορά και ανταλλαγή

Ο εντοπισμός των Καλών Πρακτικών για την Τοπική Ανάπτυξη αποτελεί ένα δύσκολο έργο. Αυτό συμβαίνει εν μέρει λόγω της μεγάλης ποικιλίας των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται σε χώρες τόσο σε διεθνή όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (αλλά και εθνικό επίπεδο) με στόχο την τοπική ανάπτυξη, καλύπτοντας τομείς όπως η επιχειρηματικότητα, η προώθηση του τουρισμού, η κατάρτιση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, η διαχείριση του περιβάλλοντος κ.α. Αντικατοπτρίζει επίσης το ευρύ φάσμα των στόχων των εν λόγω προγραμμάτων, που καλύπτουν τις διάφορες πτυχές της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η ίδια η έννοια της τοπικής ανάπτυξης βασίζεται στην προώθηση των προσεγγίσεων που ανταποκρίνονται στις εκάστοτε τοπικές συνθήκες. Συνεπώς, δεν υπάρχει ένα ενιαίο πρότυπο για το πώς να εφαρμοσθεί μία μέθοδος για την τοπική ανάπτυξη ή ποιες στρατηγικές και ενέργειες θα πρέπει να υιοθετηθούν. (Δεληθέου Β., 2018).

Κεφάλαιο 3

3.1 Καλές πρακτικές και τοπική αυτοδιοίκηση

Όλοι οι πολίτες αξίζουν να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Κάθε κράτος οφείλει να παρέχει αυτές τις ποιοτικές του υπηρεσίες σε όσο το δυνατόν περισσότερους πολίτες. Η τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να αφουγκράζεται τις τοπικές ανάγκες και να βελτιστοποιεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκαν κάποια χαρακτηριστικά των καλών πρακτικών. Πάνω σε αυτά πρέπει να βασιστεί η τοπική αυτοδιοίκηση στοχεύοντας στην παροχή αποτελεσματικών, και οικονομικών υπηρεσιών. Με τη χρήση «βέλτιστων πρακτικών» νοείται η δημιουργική εφαρμογή της εμπειρίας των άλλων στην ανάπτυξη κάποιου άλλου Δήμου. Έχει να κάνει με την προσαρμογή (αν όχι την υιοθέτηση) πρακτικών για να προκύπτουν βελτιωμένα αποτελέσματα τα οποία να πληρούν τις προσδοκίες των πολιτών και της Κοινότητας. Κάποιοι δήμοι θα αναζητήσουν τις βέλτιστες πρακτικές για τους εαυτούς τους λόγω της αποφασιστικότητάς τους να βελτιώσουν το Δήμο τους και τις υπηρεσίες τους στην τοπική κοινότητα. Ωστόσο, μόνο μια συστηματική

προσπάθεια για την ανταλλαγή αποδεδειγμένων εμπειριών μπορεί να επιφέρει πραγματικές αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση.

3.1.1 Η αξία των καλών πρακτικών για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση – Δήμοι

Το πόσο σημαντική είναι η αξιοποίηση των καλών πρακτικών για την τοπική ανάπτυξη είναι αναμφισβήτητο. Η χρήση καλών πρακτικών επιτρέπει στους δήμους να αποδείξουν την αποτελεσματικότητά τους και αποδεικνύουν ότι είναι οργανισμοί που μπορούν να είναι αποδοτικότεροι από την κεντρική διοίκηση σε κάποιες περιπτώσεις. Αποδεικνύοντας τι μπορούν να επιτύχουν μέσω αυτών, οι καλές πρακτικές προσφέρουν στους δήμους τα μέσα για να ανταποκριθούν στις παραχωρημένες αρμοδιότητες του συστήματος διοίκησης του κράτους και πιστοποιούν την ετοιμότητά τους για μεγαλύτερες ευθύνες. Κάθε χώρα και κάθε δήμος, έχουν τις δικές τους καλές πρακτικές που πηγάζουν από τις ξεχωριστές τους ιδιαιτερότητες και ανάγκες, από την καταλληλότητα των οργάνων διοίκησης και από τους ανθρώπους που συμμετέχουν στην διαμόρφωση κάθε τέτοιας πρακτικής. Κάθε καλή πρακτική, θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως παράδειγμα όπου κάθε δήμος θα μπορεί να μάθει από αυτό. Όμως, η εφαρμογή «Καλών Πρακτικών» δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως απόδειξη της ύπαρξης ενός «χρυσού κανόνα», δηλαδή μια γενικής λύσης που μπορεί να εφαρμοστεί αμέσως και αλλού με απόλυτη επιτυχία. (Council of Europe, 2015). Αυτό που παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα σε ένα Δήμο μπορεί να μην ισχύει σε έναν άλλο, ή δεν μπορεί να οδηγήσει σε παρόμοια θετικά αποτελέσματα. Ο κάθε Δήμος, θα πρέπει να λάβει υπόψη τις ανάγκες του και τη μοναδικότητα της τοπικής γνώσης, να μάθει από την εμπειρία των άλλων και την ανταλλαγή πληροφοριών, προκειμένου να καταλήξει - τις περισσότερες των περιπτώσεων - σε διαφορετικές και πιο δημιουργικές λύσεις.

3.1.2 Η πρόκληση της Αποκέντρωσης

Η τοπική αυτοδιοίκηση αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, ιδιαίτερα σε χώρες και περιφέρειες υπό μετάβαση. Γνωρίζουν ότι πρέπει να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα στην παροχή υπηρεσιών για να προσελκύσουν επενδύσεις και να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες προσδοκίες των ντόπιων ανθρώπων και οργανώσεων. Χωρίς αυτό να σημαίνει πως οι περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες, έχουν επιλύσει όλα τα προβλήματα που αφορούν τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικής κυβέρνησης και αυτοδιοίκησης. Οι κυβερνήσεις δηλώνουν δημοσίως πόσο αποσιωπημένοι είναι στην ισχυρότερη τοπική αυτοδιοίκηση, ενώ, παρά τις δηλώσεις αυτές, η δέσμευσή τους μιλά δυνατότερα από τις ενέργειές τους. Ως εκ τούτου, οι

κυβερνήσεις πολλές φορές ισχυρίζονται ότι οι δήμοι δεν έχουν ακόμη επιδείξει την ικανότητά τους να διαχειρίζονται σημαντικά ποσά δημόσιων δαπανών και να παρέχουν υπηρεσίες σε αναγνωρισμένα πρότυπα, ως δικαιολογία για να μην προσφέρουν τους απαραίτητους πόρους, παρά το ότι μια γνήσια μεταβίβαση αρμοδιοτήτων πρέπει να συνοδεύεται και από την μεταφορά των κατάλληλων πόρων οι οποίες, ενίοτε, στερούνται. Ωστόσο μέσω της ανάπτυξης της εταιρικής σχέσης ως τάση για την τοπική ανάπτυξη και την ανάπτυξη των καλών πρακτικών, είναι δυνατόν η τοπική αυτοδιοίκηση να αποκτήσει αποτελεσματικότερο και πιο δυνατό ρόλο.

3.1.3 Η ηγεσία και τα στελέχη του Δήμου, στην εφαρμογή των καλών πρακτικών

Η χρήση των καλών πρακτικών έχει πολλά προτερήματα. Πρώτα απ' όλα ,συνιστά αλλαγή. Εισάγοντας ουσιαστικά μία κουλτούρα διαρκούς μάθησης και βελτίωσης εντός του Δήμου που συνδέεται άμεσα με την ικανότητα και την ποιότητα της ηγεσίας του, καθώς και του στελεχιακού του δυναμικού (Αντωνίου, 2016). Δεύτερον, παρέχει μια ισχυρή, συμμετοχική ευκαιρία μάθησης που βασίζεται στην εμπειρία των άλλων και στην ορθή πρακτική σε παρόμοιες συνθήκες. Τρίτον, είναι οικονομικώς αποδοτική. Και τέλος, αποτελεί ως πράξη, ένα κίνητρο, καθώς επιτρέπει στο προσωπικό να γίνει πρεσβευτές σε άλλους δήμους, να αναζητήσουν την αριστεία και να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης στο σύνολό της. Ωστόσο, τίποτα από αυτά δεν μπορεί να επιτευχθεί με την έλλειψη επαρκούς προσωπικού και μη κατάλληλης ηγεσίας. Ο ενάρτεος κύκλος των Καλών Πρακτικών δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τα κατάλληλα και ικανά στελέχη. Πράγματι, τα στελέχη του Δήμου θα πρέπει να είναι πρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ώστε να μάθουν από τους άλλους, να εργαστούν σε μια ομάδα και να συμπληρώσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του καθενός. Θα πρέπει ακόμα, να βρίσκονται σε συνεχή διάλογο με τους χρήστες των υπηρεσιών (δημότες), ώστε να εξασφαλιστεί η όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών τους, καθώς οι χρήστες – δημότες είναι εκείνοι που γνωρίζουν κυρίως τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του τι «εισπράττουν» και έτσι μπορούν να προτείνουν βελτιώσεις και τροποποιήσεις. Όμως, όσο και να το επιθυμεί κάποιες φορές, το προσωπικό δεν μπορεί να δώσει το καλύτερο δυνατό εάν δεν του δοθεί εξουσία και ευθύνη. Χρειάζεται χώρο για να είναι δημιουργικό και να αναζητήσει διαφορετικούς τρόπους για να εκπληρωθούν οι τοπικές ανάγκες, εάν πρόκειται να αναζητήσουν τις βέλτιστες πρακτικές. Επιπλέον, οι υπάλληλοι πρέπει να είναι έτοιμοι να αξιολογήσουν τη δική τους απόδοση, ώστε να είναι η καλύτερη. Για να είναι σε θέση λοιπόν να το πράξουν αυτό, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη μίας σύγχρονης «ηγεσίας» και «διαχείρισης» (management).

Αυτή λοιπόν η σύγχρονη ηγεσία θα πρέπει να επιδιώκει να ανταποκριθεί στις συνεχείς και μεταβαλλόμενες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τοπική κοινότητα. Για να γίνει αυτό, η ηγεσία απαιτείται να εξασφαλίζει την καλή επικοινωνία και να

«εγγυάται» μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και ενθάρρυνσης για μάθηση. Επιπλέον, να αναπτύσσει το Δήμο αντιμετωπίζοντας τα στελέχη του, ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο. Ενώ ακόμη, να θεωρεί τον τοπικό πληθυσμό και τους τοπικούς φορείς ως βασικούς «μετόχους» στην προσπάθεια για την επίτευξη της υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς της δημόσιας τοπικής ζωής και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της σύγχρονης Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Έτσι, ο Δήμαρχος ενός αποτελεσματικού Δήμου θα πρέπει να έχει την τάση να

- Αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου που «παραδίδει» στους τοπικούς πολίτες.
- Συμβουλευεται τον τοπικό πληθυσμό και τους φορείς σχετικά με το είδος των υπηρεσιών που θέλουν.
- Αναλύει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- Αναζητά πάντα την βελτίωση στην απόδοση του Δήμου. (Council of Europe, 2015).

It is difficult to deliver Best Practice in services without Best Practice in leadership and management. Best Practice leadership attracts Best Practice staff.

Μόνο μία τέτοιας μορφής ηγεσία μπορεί να επιδιώκει ενεργά τις «Καλές Πρακτικές». Διότι οι «Ηγέτες» αυτοί θεωρούν ως μέγιστη δέσμευση την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και είναι «ανοιχτοί» στην ανταλλαγή και τη διάχυση της νέας γνώσης που δημιουργούν οι ίδιοι, όπως επίσης και στη μάθηση που θα προέλθει από τους άλλους. (Δεληθέου Β., 2018).

3.2 Η σημασία των καλών πρακτικών για την τοπική αυτοδιοίκηση

3.2.1 Η σημασία της «αλλαγής»

Οι δήμοι διαφέρουν μεταξύ τους είτε για ιστορικούς είτε για πολιτιστικούς λόγους, είτε ακόμη και στην κουλτούρα διακυβέρνησης που έχουν αναπτύξει. Αυτό κάνει σαφές πως είναι αδύνατο να χειρίζονται τις τοπικές υποθέσεις με τον ίδιο τρόπο. Ορισμένοι Δήμοι, , τείνουν να αποφεύγουν την οποιαδήποτε αλλαγή και ακολουθούν τις ίδιες διαδικασίες για χρόνια, αποφεύγοντας νέες προσεγγίσεις φοβούμενοι κυρίως μία τυχόν αποτυχία. Συνεπώς, καταλήγουν επανειλημμένα στα ίδια λάθη (ή στην

καλύτερη περίπτωση στη στασιμότητα) εγκλωβισμένοι σε αδιέξοδα που προκαλούνται από την έλλειψη προσαρμογής στα νέα δεδομένα και αντιλήψεις. Αντίθετα, Δήμοι που είναι αποφασιστικοί, αλλά κυρίως συνειδητοποιημένοι, αναζητούν συνεχώς νέες ιδέες, βελτιώσεις και κίνητρα με την πεποίθηση ότι αξιοποιώντας τις νέες μεθόδους και τα εργαλεία που προσφέρονται μπορούν να βελτιώνουν συνεχώς την λειτουργία του Δήμου, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους. Ως εκ τούτου, αναζητούν καθημερινά τις καλύτερες λύσεις, προβαίνοντας σε αξιολόγηση των αναγκών τους, ενώ παράλληλα είναι έτοιμοι να διαχειριστούν τον κίνδυνο που μπορεί να προέλθει από την «αλλαγή». Οι Δήμοι πρέπει πλέον να υιοθετήσουν την κουλτούρα της αλλαγής, καθώς οι αυξανόμενες προσδοκίες των κυβερνήσεων και των τοπικών κοινοτήτων, μαζί με τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, είναι τέτοιες ώστε τόσο η ηγεσία όσο και το προσωπικό των δήμων πρέπει να ενστερνιστούν την αλλαγή ή να παραμείνουν στο περιθώριο των εξελίξεων, στερώντας από τον Δήμο τους προοπτικές και καταδικάζοντας τον στην στασιμότητα.

3.2.2 Ανάγκες – προβλήματα και εξεύρεση λύσεων μέσω των καλών πρακτικών

Είναι ουτοπικό να πιστεύουμε πως σε ένα Δήμο, η ηγεσία και τα στελέχη που το απαρτίζουν, μπορούν πάντα να αντιλαμβάνονται όλες τις ανάγκες και τα προβλήματα που υπάρχουν στον τόπο αυτό. Η ηγεσία και τα στελέχη μπορούν να αγνοήσουν τις ελλείψεις σε υπηρεσίες που παρέχει ο Δήμος τους. Χρειάζεται να λειτουργήσουν σε διαφορετικό πλαίσιο όπως πχ στην αντιμετώπιση μιας ασυνήθιστης απόφασης, ή στην πραγματοποίηση μιας επίσκεψης σε χώρους που αντιμετωπίζουν πρόβλημα, για να είναι κάποιος ενήμερος για το πού χρειάζεται μεγαλύτερη εξειδίκευση ή για το πώς τα πράγματα μπορούν να γίνουν διαφορετικά. Πώς μπορεί η ηγεσία και το προσωπικό ενός δήμου να αποκτήσουν περαιτέρω εξειδίκευση και να αναζητήσουν νέες, καλύτερες λύσεις χωρίς να εκτεθούν υπερβολικά σε κινδύνους; Ο καλύτερος τρόπος είναι μαθαίνοντας από την εμπειρία των άλλων δήμων.

Best practice can be defined as the optimal method of solving a given problem or accomplishing a certain goal that can be shared and used by others.

(Council of Europe, 2015).

Παρά τις προφανείς διαφορές μεταξύ τους, οι δήμοι σε οποιαδήποτε χώρα μοιράζονται γενικά ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως το νομικό πλαίσιο, το διοικητικό σύστημα, η πολιτική κουλτούρα ή μια κοινή ιστορική εμπειρία. Αυτό καθιστά ευκολότερη τη μεταφορά ορισμένων λύσεων που έχουν υποβληθεί σε επιτυχή δοκιμή

και εφαρμογή. Επιτρέπει επίσης στην ηγεσία να χρησιμοποιεί νέες προσεγγίσεις χωρίς υπερβολικό κίνδυνο, να χρησιμοποιεί ορθές πρακτικές των οποίων η αποτελεσματικότητα έχει ήδη αποδειχθεί αλλού. Κατόπιν αυτού, πρέπει να έχουμε υπόψη ότι η βέλτιστη πρακτική δεν σημαίνει ότι υπάρχει ένας γενικός κανόνας που μπορεί να εφαρμοστεί οπουδήποτε αλλού χωρίς έστω και ελάχιστες διορθώσεις. Στην πραγματικότητα, η μοναδική βέλτιστη πρακτική – η οποία είναι ανώτερη από οποιεσδήποτε άλλες πρακτικές – δεν υπάρχει πραγματικά. Διότι απλά, αν κάτι λειτουργεί καλά σε ένα μέρος μπορεί να μην ευδοκιμήσει κάπου αλλού. Προβαίνοντας σε χρήση των «Καλών Πρακτικών» σημαίνει ότι εφαρμόζεις δημιουργικά, δηλαδή προσαρμοσμένα, την εμπειρία των άλλων για την ανάπτυξη της κοινότητάς σου. (Council of Europe, 2015).

Οι δήμοι μπορούν να διδαχθούν από την εμπειρία των άλλων αναλύοντας τόσο τα ισχυρά όσο και τα αδύνατα σημεία των εναλλακτικών προσεγγίσεων. Με τη χρήση της θετικής εμπειρίας των άλλων, η ηγεσία μπορεί να μάθει να:

- Αναπτύσσει το έργο του με έναν προγραμματισμένο και αποτελεσματικό τρόπο.
- Βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει
- Να εισάγει σύγχρονες μεθόδους στη διαχείριση της διοίκησης
- Ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους που συνδέονται με την προσπάθεια ενσωμάτωσης νέων προσεγγίσεων
- Τονώσει την αναπτυξιακή δυναμική της κοινότητας.

Όμως πώς προσδιορίζεται ακριβώς μια καλή πρακτική; Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει; Ποια είναι τα κριτήρια που αξιολογούμε μια τέτοια πρακτική;

3.3 Κριτήρια που ορίζουν μια πρακτική ως «Καλή»

Σύμφωνα με το συμβούλιο της Ευρώπης το 2015, για να αξιολογήσουμε μια καλή πρακτική, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη δυο βασικές παραμέτρους. Τα αποτελέσματα της βέλτιστης πρακτικής σε μια καθορισμένη θέση και την αξία της βέλτιστης πρακτικής που έχει σε άλλους δήμους. Ακολούθως και σε μικρότερο βαθμό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τα αποτελέσματα που προκύπτουν με την εφαρμογή της και την αιτιολογία της πρακτικής. Ωστόσο ορίστηκαν και πέντε κριτήρια, τα οποία τα αρχικά τους σχηματίζουν και την λέξη «stars».

Successful - Transparent - Adequate - Replicable - Sustainable

Πιο αναλυτικά

1. **Επιτυχία (Success)** Η πρακτική θα πρέπει να αποτελεί μία ξεχωριστή «ιστορία επιτυχίας». Θα πρέπει να έχει θετικό αποτέλεσμα (αντίκτυπο) για το Δήμο, κάτι που θα διαφανεί μέσα από την τελική πλήρη επίτευξη των στόχων της.
2. **Διαφάνεια (Transparency)** Η πρακτική θα πρέπει να είναι πλήρως διαφανής. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι: - τα έγγραφα και τα στοιχεία που την αποτυπώνουν και τη συνοδεύουν θα πρέπει να είναι σαφή, - το «πλαίσιο» μέσα στο οποίο υλοποιείται θα πρέπει να είναι κατανοητό (θεσμικό, διοικητικό κτλ.), - το προσωπικό και γενικότερα οι φορείς υλοποίησης της, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν την πρακτική. Η διαφάνεια ορίζεται καλύτερα μέσα από αναγνωρίσιμες δράσεις και αποφάσεις, ήτοι μία διαφανής πρακτική είναι αυτή που μπορεί να αναλυθεί επακριβώς με καθορισμένα βήματα τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.
3. **Επάρκεια (Adequacy)** Η πρακτική θα πρέπει να θεωρείται ότι εκπλήρωσε την πρόκληση για την οποία δημιουργήθηκε και ότι ήταν επαρκής για τις περιστάσεις. Η επάρκεια της μπορεί να μετρηθεί ορθά μόνο εάν συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους του Δήμου, όπως αυτοί ορίζονται στην στρατηγική τοπικής ανάπτυξης του κάθε Δήμου.
4. **Δυνατότητα Αναπαραγωγής (Replicability)** Η πρακτική, πρέπει να μπορεί να αναπαράγεται και σε άλλους Δήμους. Η δυνατότητα για αναπαραγωγή της καθορίζεται από παράγοντες όπως: - το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον του Δήμου, - τη συμμόρφωση με το ρυθμιστικό (νομοθετικό) πλαίσιο, - την πρόσβαση στους πόρους (οικονομικούς και τεχνικούς), το απαιτούμενο επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης (know-how), τις υφιστάμενες υποδομές.
5. **Βιωσιμότητα (Sustainability)** Μια Καλή Πρακτική δεν πρέπει να είναι μια περίπτωση μια και έξω (one – off event). Θα πρέπει να είναι βιώσιμη (αιεφόρος, διαρκής). Θα πρέπει αρχικά να εφαρμοστεί και εν συνεχεία να αποδείξει την αξία της σε εύλογο (μέσο)μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο, εντός των ιδιαίτερων τοπικών συνθηκών. (Αντωνίου, 2016).

3.4 Το κρίσιμο στάδιο της αξιολόγησης των «Καλών πρακτικών»

Αφού παρουσιάστηκαν τα κριτήρια των καλών πρακτικών κρίνεται σκόπιμο να περάσουμε και στην αξιολόγηση κάθε καλής πρακτικής, η οποία θα δείχνει εάν η κάθε πρακτική μπορεί να διαδοθεί και να εφαρμοστεί επιτυχώς. Κάθε αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της δύο σημαντικά στοιχεία

- τα Αποτελέσματα της Καλής Πρακτικής σε μία συγκεκριμένη θέση,
- την Αξία της Καλής Πρακτικής σε άλλους Δήμους. (Council of Europe, 2015).

Όπου με τα αποτελέσματα γίνονται εμφανή η «δημιουργία», η «συμπεριφορά» και η «Επίτευξη του βασικού της στόχου» εντός της οριοθετημένης περιοχής και με την αξία όπου παρουσιάζει την αξία της καλής πρακτικής και σε άλλους δήμους και μας επιτρέπει να κατανοήσουμε το βαθμό διάχυσης της «μάθησης» (τεχνογνωσίας), ερμηνεύοντας παράλληλα το βαθμό προσαρμογής της πρακτικής στις ιδιαιτερότητες ενός άλλου Δήμου. Τέλος, η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, την εφαρμογή και το σκεπτικό πίσω από την κάθε πρακτική. Αυτό σημαίνει πως είναι σημαντική η λεπτομερής επεξήγηση των «βημάτων» που οδηγούν στην εκπλήρωση της πρακτικής, καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή αυτών των πρακτικών είτε είναι παραδειγματισμός είτε επίλυση τοπικού προβλήματος.

3.5 Ο συντονισμός και ο σχεδιασμός του θεσμού των καλών πρακτικών

Ως τάση και ως εργαλείο τοπικής ανάπτυξης, η χρήση των καλών πρακτικών (όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο) γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένη. Αυτό πέραν της τάσης των δήμων και των περιφερειών οφείλεται και στον σχεδιασμό και την ενίσχυση που προσέφεραν διάφοροι θεσμοί .

Για την ενίσχυση του θεσμού και την διάδοση των καλών πρακτικών ως εργαλείο ανάπτυξης στην τοπική αυτοδιοίκηση , είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός οργάνου σε υπερτοπικό επίπεδο το οποίο θα συμπεριλαμβάνει τις καλές πρακτικές στην πολιτικές που πλάθονται, θα λειτουργεί ως φυτώριο νέων πρακτικών και ως ένα «forum» όπου θα διαχέονται πληροφορίες και γνώση για τις πρακτικές αυτές. Το όργανο αυτό εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι η Ευρωπαϊκή επιτροπή των Περιφερειών.

3.5.1 Η Ευρωπαϊκή επιτροπή των περιφερειών (ΕΤΠ)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή των Περιφερειών (ΕτΠ) είναι ένα συμβουλευτικό όργανο της ΕΕ αποτελούμενο από τοπικούς και περιφερειακούς εκλεγμένους εκπροσώπους όλων κρατών μελών. Μέσω της ΕτΠ, οι εκπρόσωποι αυτοί μπορούν να διατυπώνουν τη γνώμη τους σχετικά με τη νομοθεσία της ΕΕ που έχει άμεσο αντίκτυπο στις περιφέρειες και τις πόλεις.

Η ΕτΠ δίνει στις περιφέρειες και τις πόλεις τη δυνατότητα να διατυπώνουν επίσημα τη γνώμη τους κατά τη νομοθετική διαδικασία της ΕΕ, μεριμνώντας ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και οι ανάγκες των περιφερειακών και τοπικών αρχών. Να σημειωθεί πως η Ευρωπαϊκή επιτροπή, το συμβούλιο της ΕΕ καθώς και το Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο οφείλουν να ζητούν τη γνώμη της ΕτΠ κατά την κατάρτιση νομοθεσίας για θέματα που αφορούν την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η απασχόληση, η κοινωνική πολιτική, η οικονομική και κοινωνική συνοχή, οι μεταφορές, η ενέργεια και η κλιματική αλλαγή.

Η ΕτΠ ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα, από τις περιφερειακές και τοπικές αρχές έως τους μεμονωμένους πολίτες. Περιφερειακές και τοπικές αρχές, ενώσεις, ΜΚΟ, εμπειρογνώμονες και πανεπιστημιακοί μπορούν να συμμετέχουν σε διαδικτυακές έρευνες, διαβουλεύσεις και εκδηλώσεις. Και τέλος, η ΕτΠ έχει συγκροτήσει διάφορα δίκτυα για να δώσει τη δυνατότητα σε όλες τις περιφέρειες και τις πόλεις της ΕΕ να ανταλλάσσουν βέλτιστες πρακτικές, να συνεργάζονται και να συμβάλλουν στον διάλογο της ΕΕ για διάφορα θέματα, όπως η ανάπτυξη και η απασχόληση, η καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής, η διασυνοριακή συνεργασία, η ανάπτυξη και η επικουρικότητα. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποια δίκτυα όπως: Η Ευρωπαϊκή Διαδικτυακή Πύλη Αποκεντρωμένης Συνεργασίας για την Ανάπτυξη, Το δίκτυο περιφερειακών κόμβων για την αξιολόγηση της υλοποίησης των πολιτικών της ΕΕ (RegHub), Οι δήμοι και οι περιφέρειες υπέρ της κοινωνικής ένταξης των ατόμων κ.α. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή των Περιφερειών).

3.5.2 Η ανάγκη για την δημιουργία ενός Εθνικού προγράμματος εφαρμογής καλών πρακτικών.

Οι περισσότεροι Δήμοι, κατά κύριο λόγο εκείνοι που διαθέτουν στελέχη και ηγεσία για να φέρουν την τοπική αυτοδιοίκηση ένα βήμα πιο μπροστά, θα αναζητήσουν τις καλές πρακτικές λόγω της αποφασιστικότητάς τους να βελτιώσουν τον Δήμο τους και τις υπηρεσίες τους στην τοπική κοινότητα. Αλλά δεν συμβαίνει πάντοτε αυτό. Πώς θα μάθει ένας Δήμος για μια καλύτερη πρακτική; Μόνο το γεγονός ότι ένας δήμος έχει κάνει κάτι για να επιφέρει καλά αποτελέσματα δεν θα πείσει τους περισσότερους δήμους να αναζητήσουν καλύτερες λύσεις. Μόνο μια συστηματική

προσπάθεια για τη δημιουργία ενός φόρουμ για την ανταλλαγή αποδεδειγμένων εμπειριών μπορεί να επιφέρει πραγματικές αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτή η προσπάθεια απαιτείται να λάβει τις διαστάσεις ενός Ολοκληρωμένου Εθνικού (ή/και Ευρωπαϊκού) Προγράμματος Καλών Πρακτικών (ή/και προγράμματος όμορων χωρών κ.α. που αντιμετωπίζουν παρόμοιες ανάγκες ή θέτουν παρόμοιους στόχους). (Δεληθέου Β., 2018).

Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποια στοιχεία που

- Να εξυπηρετούν τον προσδιορισμό των καλών πρακτικών μέσω μιας επίσημης διαδικασίας
- Να αξιολογεί εάν αυτές οι πρακτικές ανταποκρίνονται στα κριτήρια που δόθηκαν (s.t.a.r.s)
- Να εφαρμόζει μια τυποποιημένη μέθοδο αποτύπωσης των Καλών Πρακτικών σύμφωνα με προδιαγραφές που θα τεθούν, με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη, απλούστερη αλλά και σαφέστερη καταγραφή του συνόλου των βημάτων που απαιτούνται για την εφαρμογή τους. Δηλαδή, θεωρείται αναγκαία η «τυποποίηση» και η «κωδικοποίηση» των διαδικασιών
- Να συντελεί στη διάδοσή τους σε άλλους Δήμους, χρησιμοποιώντας μια ευρεία ποικιλία μεθόδων
- Να λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες και τρέχουσες ανάγκες που ανακύπτουν για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ανανεώνοντας ανά τακτά χρονικά διαστήματα το θεματολόγιο του προγράμματος (π.χ. βάση των τρεχουσών τοπικών αναγκών όπως π.χ. ανεργία, γενικότερα κοινωνικά ζητήματα, περιβαλλοντικά θέματα κ.α.). Αυτό θα πρέπει να συμβαίνει με τρόπο που να λαμβάνει επίσης υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε Δήμου και να δημιουργεί ίσες ευκαιρίες μάθησης/μετάδοσης για όλους.
- Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή σε όλα τα στάδια δημιουργίας και υλοποίησης ενός τέτοιου προγράμματος Καλών Πρακτικών τόσο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης μεμονωμένα, καθώς και των Ενώσεων αυτών (π.χ. «Κλεισθένης», ΚΕΔΕ) ώστε να υπάρχει η κατάλληλη νομιμοποίηση όλων των διαδικασιών (Αντωνίου, 2016).

3.5.3 Συμμετοχή στην διαμόρφωση του προγράμματος καλών πρακτικών

Για την επιτυχημένη δημιουργία και ολοκλήρωση ενός τέτοιου εγχειρήματος, είναι απαραίτητο να υπάρχει συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την τοπική αυτοδιοίκηση ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας αυτού του προγράμματος. Στο πλαίσιο αυτό, οι φορείς που θα είναι χρήσιμο να συμμετέχουν είναι:

- **Οι ΟΤΑ και οι ενώσεις τους :** Όπου μέσω αυτών, θα κινητοποιηθούν οι Δήμοι ώστε να μην είναι μόνο διεκπεραιωτικός ο ρόλος τους. Θα φροντίζουν οι ίδιοι να υπάρχει διαφάνεια κατά τον σχεδιασμό και την ολοκλήρωση του προγράμματος, μακριά από πολιτικές και οικονομικές επιρροές.
- **Κυβέρνηση και υπουργείο :** Το αρμόδιο Υπουργείο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση (π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών στη χώρα μας) μπορεί να διαδραματίσει, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, ενεργό ρόλο στο πλαίσιο της δυναμικής των εταιρικών σχέσεων που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στους κεντρικούς φορείς και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η συμμετοχή της κεντρικής κυβέρνησης στο πρόγραμμα μπορεί να επιφέρει την απαραίτητη «σύμπνοια» ανάμεσα στους κεντρικούς και τους τοπικούς στόχους, κάτι που μπορεί αυτόματα να έχει θετικά αποτελέσματα για το σύνολο της χώρας (π.χ. ένα Πρόγραμμα Καλών Πρακτικών για τη διασυνοριακή συνεργασία μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα υπερτοπικά). Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι ο ρόλος των κεντρικών φορέων θα πρέπει να περιορίζεται σε γενική υποστήριξη του προγράμματος και δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να εμπλέκεται ενεργά στην τοπική πρωτοβουλία (Αντωνίου, 2016).
- **Πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ιδρύματα:** τα ακαδημαϊκά ιδρύματα συχνά ενδιαφέρονται για καινοτομίες στη δημόσια διοίκηση. Ενώ οι ΟΤΑ δημιουργούν και χρησιμοποιούν κάποιες καλές πρακτικές, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα μπορεί να θέλουν να μελετήσουν τις καλές πρακτικές και να τα εισαγάγουν σε πρότυπα διαχείρισης για τη δημόσια διοίκηση και τις επιχειρήσεις ή να προτείνουν νέες. Μπορεί να θέλουν να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα για να ενημερώσουν την ευρύτερη έρευνα, για παράδειγμα, για ορθές τεχνικές διαχείρισης ή για όποιον άλλο τομέα κρίνουν τα ιδρύματα.
- **Τοπικές/Εθνικές/Ευρωπαϊκές Οργανώσεις και ΜΚΟ :** Οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να επιτελέσουν κυρίως ένα συγκεκριμένο ρόλο. Μπορούν να βοηθήσουν στη διάδοση των Καλών Πρακτικών μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως είναι οι εκστρατείες/καμπάνιες ενημέρωσης του κοινού και η διοργάνωση ημερίδων/εργαστηρίων που μπορούν να ενθαρρύνουν την ενεργή συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού.
- **Τοπικοί Ιδιωτικοί Φορείς/Επιμελητήρια :** Ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να επιτελέσει καθοριστικό ρόλο. Αυτό διότι μπορεί να προσφέρει διαθέσιμα κεφάλαια (κυρίως τεχνικούς πόρους και υποδομές) και στελεχιακό δυναμικό (τεχνογνωσία) για την υποστήριξη και την τελική επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος.

3.6 Επιλογή μιας Καλής Πρακτικής για διάδοση

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η επιλογή αυτών των πρακτικών που αποτελούν πράγματι Καλές Πρακτικές. Γι' αυτό το λόγο θεωρείται απαραίτητη η σε βάθος ανάλυση της εφαρμογής μίας Καλής Πρακτικής, με τη βοήθεια της κατάρτισης μίας τυποποιημένης μελέτης περίπτωσης (case study), που λόγω της μεστής και συστηματικής κατασκευής της, διευκολύνει την επιλογή και τη δημιουργία μιας συλλογής Καλών Πρακτικών, με τη μορφή βάσεων δεδομένων και εγχειριδίων. Η

Μελέτη Περίπτωσης μιας «Καλής Πρακτικής» πρέπει να περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015):

- Τη διάγνωση του προβλήματος που υπήρχε πριν από την εφαρμογή της πρακτικής, με απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: α) Ποιό ήταν το πρόβλημα; β) Τι το προκάλεσε; γ) Πώς αυτό επηρέαζε την κοινότητα;
- Τη δράση/πρακτική που επιλέχτηκε και οδήγησε στη λύση του προβλήματος, με απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: α) Ποιές ήταν οι αλλαγές στην κοινότητα που προέκυψαν μετά τη λύση του προβλήματος; β) Τι συγκεκριμένα βήματα (αποφάσεις και δράσεις) οδήγησαν στη λύση;
- Τα διδάγματα που προέκυψαν με εστίαση στα πιο σημαντικά συμπεράσματα που απορρέουν από τις δράσεις, με απαντήσεις στο ακόλουθο ερώτημα: Τι μπορούσε να γίνει καλύτερα και με ποιον τρόπο;

Εικόνα 1- Η δομή μιας μελέτης περίπτωσης

Τίτλος

(συνοπτική περιγραφή της καλής πρακτικής)

Συγγραφείς

Τα ονόματα των συγγραφέων της Μελέτης Περίπτωσης (όχι των υπευθύνων για την Καλή Πρακτική)

Περίληψη (< μία σελίδα)

Περιέχει μια σύνοψη της πρακτικής και εξηγεί τη φύση του προβλήματος που επιλύθηκε καθώς και τις λύσεις που εφαρμόστηκαν.

Ειδικότερα θα πρέπει να περιέχει:

- Μια δήλωση του προβλήματος
- μια περιγραφή από τις πιο σημαντικές πτυχές του προβλήματος (ή της πρόκλησης).
- Το ιστορικό του προβλήματος
- σύντομες πληροφορίες σχετικά με τον εκ των προτέρων χειρισμό του προβλήματος και το λόγο μη πλήρους επίλυσής του.
- Την οριστική απάντηση στο πρόβλημα
- μια σύντομη περιγραφή της Καλής Πρακτικής, καθώς και των αλλαγών που συνέβησαν στη συνέχεια με την εφαρμογή της

Τα βασικά στοιχεία της Κοινότητας

Βασικές πληροφορίες για το Δήμο, όπου η Καλή Πρακτική τέθηκε σε εφαρμογή - το όνομά, τη γεωγραφική θέση και την περιγραφή των χαρακτηριστικών του (π.χ. αγροτική κοινότητα κλπ.).

Το ιστορικό της Κοινότητας

Πληροφορίες σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το έργο του Δήμου. Η περιγραφή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει: - Τις εσωτερικές συνθήκες - περιγραφή των πτυχών που αφορούν την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής - προσωπικό, οικονομικούς πόρους, τεχνική ικανότητα, κλπ. - Τις εξωτερικές συνθήκες - περιγραφή της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής κατάστασης, καθώς και εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν το έργο του Δήμου (π.χ. θέση του κοντά σε μια σημαντική οδό μεταφοράς ή η συμμετοχή του σε ένα μεγάλο εθνικό/ευρωπαϊκό σχέδιο) και ίσως επηρέασαν την ανάπτυξη της Καλής Πρακτικής.

Ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος

Μια λεπτομερής περιγραφή της πρακτικής που έχει υλοποιηθεί, όπως:

- Περιγραφή των μέτρων που λήφθηκαν, μαζί με ένα χρονοδιάγραμμα για το πότε ελήφθησαν.
- Παρουσίαση των αναγκαίων αποφάσεων, ψηφισμάτων, διαδικασιών κ.α. που παράχθηκαν για την εφαρμογή της.
- Πληροφορίες σχετικά με τη συμμετοχή των ατόμων, οργανώσεων (π.χ. ΜΚΟ), ιδρυμάτων (π.χ. ακαδημαϊκών) και άλλων φορέων.
- Πληροφορίες σχετικά με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής (ανθρώπινων, οικονομικών και υλικών).
- Περιγραφή των προβλημάτων που προέκυψαν κατά την εφαρμογή της πρακτικής και των μέτρων αποκατάστασης που εφαρμόστηκαν.
- Στοιχεία των εταίρων οι οποίοι συνεργάστηκαν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής.
- Κάθε άλλη πληροφορία σχετικά με την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής.

Αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν

Μια λεπτομερής, τεκμηριωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της Καλής Πρακτικής (συμπεριλαμβανομένων δεδομένων και παραδειγμάτων).

Διδάγματα και Συμπεράσματα

Αυτό το μέρος θα πρέπει να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για όσους επιθυμούν να εφαρμόσουν την Καλή Πρακτική στους δικούς τους Δήμους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιέχει:

- Παρουσίαση των βασικών σημείων που οδήγησαν στην επιτυχία, ενσωματώνοντας τους παράγοντες εκείνους που είναι «μοναδικοί» για την κοινότητα.
- Πληροφορίες σχετικά με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής.
- Παρουσίαση κάθε πιθανής μελλοντικής δράσης/ενέργειας που πρέπει να ληφθεί (συνδέεται με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής).

Επικοινωνία ονόματα, αριθμούς τηλεφώνου και διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Αυτό το μέρος θα πρέπει να περιέχει τα στοιχεία επικοινωνίας όσων ασχολήθηκαν με το σχεδιασμό και την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής προκειμένου να επιτρέψει σε όσους ενδιαφέρονται (άλλοι Δήμοι) να επικοινωνήσουν μαζί τους για να διευκρινίσουν τυχόν απορίες που μπορεί να έχουν και να λάβουν την ανάλογη καθοδήγηση.

(Council of Europe, 2015).

3.7 Ενδεικτικοί τρόποι Διάδοσης των «Καλών Πρακτικών»

3.7.1 Βάση δεδομένων (παθητική μορφή διάδοσης)

Ένα από τα κύρια αποτελέσματα του προγράμματος «Καλών Πρακτικών» (ή γενικότερα ενός επιτυχημένου εγχειρήματος διάδοσης τους) θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων από την οποία άλλες τοπικές αρχές θα μπορούν να αντλούν έμπνευση. Για παράδειγμα, η βάση μπορεί να πάρει τη μορφή μιας διαδικτυακής πλατφόρμας ή μιας «ειδικής έκδοσης» Καλών Πρακτικών. Για να είναι σε θέση να χρησιμοποιηθεί μια τέτοια βάση δεδομένων, συγκεκριμένα πρότυπα πρέπει να θεσπιστούν για την παρουσίαση των πρακτικών, με τη μορφή «Μελέτης Περίπτωσης» (case-study). Η βάση δεδομένων θα πρέπει να έχει μια σαφή δομή και να περιλαμβάνει μια μηχανή αναζήτησης για πρακτικές με βάση την κατηγορία. Οι κατηγορίες μπορούν να κατασκευαστούν γύρω από τους τομείς της διαχείρισης ή της

πολιτικής (π.χ. οικονομική διαχείριση, χωροταξικός σχεδιασμός, συμμετοχή των πολιτών, στρατηγική ανάπτυξη, διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, διασυνοριακή συνεργασία, διαφάνεια, καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, κλπ.) (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015). Προκειμένου τη διάδοση των Καλών Πρακτικών θεωρείται εύλογη η χρήση ενός ευρέως φάσματος των μέσων μαζικής ενημέρωσης, συμπεριλαμβανομένου των τοπικών περιοδικών και των ενημερωτικών δελτίων του Δήμου (newsletters).

3.7.2 Ενεργητικές μορφές διάδοσης

Οι βάσεις δεδομένων - τόσο αυτές στο Διαδίκτυο όσο και αυτές με τη μορφή (έντυπων) εκδόσεων - είναι μια παθητική μορφή της διάδοσης. Μπορούν να είναι πολύτιμες για όσους (Δήμους) έχουν ήδη κίνητρα για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που περιέχουν οι βάσεις. Όμως υπάρχουν και ενεργητικές μορφές διάδοσης η οποίες παρατίθενται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 2- Ενεργητικές μορφές διάδοσης

Δραστηριότητες	Διάδοση κατά πρόσωπο (Ένας προς ένα)
Σεμινάρια, συνέδρια, ανταλλαγή γνώσεων, χρήση κοινής εργαλειοθήκης, επισκέψεις στον χώρο που λαμβάνει μέρος η πρακτική, εκθέσεις.	Δημιουργία δικτύων, αδερφοποίηση , ομάδες αναφοράς, κοινές δραστηριότητες.

(Council of europe, 2015).

3.8. Παραδείγματα καλών πρακτικών εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης

Στο παρόν υποκεφάλαιο, και αφού αναλύθηκαν λεπτομερώς οι έννοιες τις τοπικής ανάπτυξης και των καλών πρακτικών ως εργαλείο τοπικής ανάπτυξης, θα παρουσιαστούν κάποια μοντέλα εφαρμογής καλών πρακτικών, σε δήμους που βρίσκονται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στόχος αυτού του υποκεφαλαίου είναι να παρουσιάσει κάποια παραδείγματα όπου αξιοποιήθηκαν όλες οι δυνατότητες κάποιας περιοχής είτε αυτές οι δυνατότητες βρίσκοντουσαν στην χρηματοδότηση από τους πόρους των διαρθρωτικών ταμείων, είτε στην εκμετάλλευση τοπικών δυνατοτήτων και των οποίων η εφαρμογή αυτή απέδωσε κάποια θετικά αποτελέσματα .

3.8.1 Barnahus- Η περίπτωση του Δήμου Umeå (Σουηδία).

Με τον όρο “Barnahus” ο οποίος προέρχεται από την σκανδιναβική λέξη «Παιδικό σπίτι» εννοούμε την ιδέα για ένα ολοκληρωμένο κέντρο ανηλίκων, για παιδιά που έχουν πέσει θύματα κακοποίησης. Η υιοθέτηση αυτού του concept, περιλαμβάνει πρώτα από όλα ένα κύριο χαρακτηριστικό των καλών πρακτικών, το να μπορεί να μεταφερθεί, καθώς αυτή η ιδέα- πρακτική όπου έχει τις ρίζες της στις Η.Π.Α. την δεκαετία του 1980 κατάφερε να μεταφερθεί επιτυχώς στις Σκανδιναβικές Χώρες. Πρώτα στην Ισλανδία, έπειτα στην Σουηδία και μετά την επιτυχή εφαρμογή της, ακολούθησε η Νορβηγία και η Δανία. Εδώ θα παρουσιαστεί η περίπτωση του Δήμου Umeå (Σουηδία) που εφάρμοσε την εδαφική προσέγγιση στην κατάρτιση της αναπτυξιακής πολιτικής του, μέσω του πιλοτικού αυτού προγράμματος.

Εικόνα 2- Δήμος Umea- Σουηδία



(Ε.Ε.Τ.Α.Α.,ΚΕΔΕ,ΥΠ.Εσωτερικών, 2014)

Η εφαρμοζόμενη πολιτική

Η πολιτική που επιλέχθηκε ανήκει στο πεδίο της πολιτικής κοινωνικής πρόνοιας . Αρχικά ιδρύθηκε η παιδική εστία και το Κέντρο αντιμετώπισης της Βίας.

Το 2005, η Εθνική Διοικητική Αρχή, η Αστυνομία, το Εθνικό Συμβούλιο Ιατρικής και η Εθνική Υπηρεσία Κοινωνικής Πρόνοιας ανέλαβαν να εναρμονίσουν την παροχή των υπηρεσιών τους με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης των φαινομένων εγκληματικότητας, στα οποία με κάποιο τρόπο εμπλέκονται παιδιά.

Εμπλεκόμενοι φορείς

Το πρόγραμμα Barnahus και το Κέντρο αντιμετώπισης της Βίας Ο Δήμος ανέπλεξε στη διαδικασία το Επαρχιακό Συμβούλιο με σκοπό τη διαμόρφωση μιας πραγματικά ολοκληρωμένης λύσης, σχετικά με την αντιμετώπιση της βίας. Το αποτέλεσμα της συνεργασίας ήταν η επίτευξη μιας ομάδας κοινής δράσης, το Μάρτιο του 2005, μέσω της οποίας ο Δήμος, το επαρχιακό συμβούλιο της περιοχής Västerbotten και το Πανεπιστήμιο της Umeå ένωσαν τις δυνάμεις τους. Τα χαρακτηριστικά της περιοχής ανέδειξαν την πόλη της Umeå ως το πλέον κατάλληλο σημείο εφαρμογής της προσπάθειας, καθώς αποτελεί το κέντρο της περιφέρειας, συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες (ψυχιατρική υποστήριξη παιδιών και εφήβων, ιατροδικαστική υπηρεσία, αστυνομικό τμήμα, δικαστήρια και κοινωνικές υπηρεσίες), ενώ επίσης συγκεντρώνει φορείς υψηλών δυνατοτήτων. Επιπλέον, οι περιοχές που συμμετείχαν στο πρόγραμμα είχαν ήδη διαμορφώσει ένα δίκτυο συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης. Για παράδειγμα, η δημοτική και η επαρχιακή αρχή συνεργάζονταν ήδη σχετικά με την υποστήριξη των παιδιών-θυμάτων εγκληματικών φαινομένων. Η αρχική εξέταση του ζητήματος κατέληξε στις εξής αποφάσεις και στόχους:

- Τα παιδιά δεν χρειάζεται να επισκέπτονται κάθε αρχή ξεχωριστά, αλλά θα μπορούσαν οι συναντήσεις αυτές να γίνονται όλες στο ίδιο σημείο και χρόνο.
- Θα πρέπει να εξασφαλίζονται τα δικαιώματα και οι υποστηρικτικές ανάγκες των παιδιών.
- Σημαντική κρίθηκε η βελτίωση των διαδικασιών διερεύνησης των περιπτώσεων.
- Σημαντική επίσης κρίθηκε η αύξηση του ποσοστού των περιπτώσεων που τελικά καταλήγουν σε ποινική δίωξη. Η ανάλυση αυτή επίσης οδήγησε στη διαμόρφωση μιας σειράς προϋποθέσεων σχετικά με τη θέση και την ποιότητα της Παιδικής Εστίας, η οποία θα έπρεπε να έχει καλή επικοινωνιακή σύνδεση, να βρίσκεται κοντά στα γραφεία των περισσότερων εταίρων της προσπάθειας, επίσης σε μικρή απόσταση από τον απαιτούμενο ιατρικό

εξοπλισμό και από εγκαταστάσεις στέγασης. Πάνω από όλα όμως, η τοποθεσία θα έπρεπε να είναι «ουδέτερη», ασφαλής (όχι ισόγειο και με κάλυψη προσωπικού ασφαλείας) και να προσφέρει δυνατότητες μελλοντικής επέκτασης. Χάρη στην ισχυρή πολιτική δέσμευση και στη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης το πρόγραμμα «Barnahus» ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2005, μόλις δύο μήνες μετά την αρχική υποβολή της πρότασης του αντικειμένου του. Σήμερα, η πρωτοβουλία αυτή έχει πλέον εξελιχθεί με τη λειτουργία του Κέντρου αντιμετώπισης της Βίας, το οποίο δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ του τοπικού (Δήμος Umeå και άλλοι τοπικοί φορείς), του περιφερειακού (Συμβούλιο της Επαρχίας Västerbotten, Αστυνομική αρχή) και του εθνικού (Δίωξη, Ιατροδικαστική Υπηρεσία, Πανεπιστήμιο της Umeå) επιπέδου, καθώς επίσης και με την εθελοντική συμμετοχή άλλων ιδρυμάτων. Αποτελεί συνεργατική προσπάθεια μιας σειράς οργανισμών και δημοσίων αρχών:

- Το αρχικό τμήμα του προγράμματος «Barnahus» προσκαλεί παιδιά και εφήβους από όλη την επαρχία (Västerbotten), έτσι ώστε να λάβουν υποστήριξη κάτω από μια ασφαλή και φιλική στέγη.
- Η «Κλινική Γυναικών» προσφέρει σε κακοποιημένες γυναίκες έναν προσβάσιμο και ασφαλή χώρο, όπου μπορούν να λάβουν υποστήριξη, συμβουλές και βοήθεια (οικονομική αλλά και στέγαση). Επίσης λαμβάνουν ιατρική βοήθεια, ενώ μπορούν να ξεκινήσουν και διαδικασίες καταγγελίας.
- Αντίστοιχα, η «Κλινική Ανδρών για τη καταπολέμηση της βίας» λειτουργεί παρέχοντας επιστημονική υποστήριξη στους άνδρες που αντιμετωπίζουν ή εκτελούν πράξεις βίας. Οι άνδρες λαμβάνουν ξεχωριστά συμβουλές και δραστηριότητες μέσα σε ομάδες. Συμπληρωματικά, προς το Κέντρο, λειτουργεί τηλεφωνική γραμμή υποστήριξης για την αντιμετώπιση και καταπολέμηση φαινομένων βίαιης συμπεριφοράς. Επίσης έχει δημιουργηθεί σχετική ιστοσελίδα υποστήριξης. (Ε.Ε.Τ.Α.Α, 2016).

3.8.2 Δήμος Λισαβόνας

Η Λισαβόνα αποτελεί το οικονομικό κέντρο της Πορτογαλίας με το 45% του ΑΕΠ της χώρας να παράγεται στη μητροπολιτική της περιοχή, ενώ το 2012 αποτελούσε την 32 η πιο πλούσια πόλη παγκοσμίως, με βάση το παραγόμενο ΑΕΠ. Η οικονομία της περιοχής στηρίζεται κυρίως στον τριτογενή τομέα, καθώς η πρωτεύουσα της Πορτογαλίας είναι η έδρα πολλών πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει επίσης ο τουρισμός, με το αεροδρόμιο της Λισαβόνας να είναι το τρίτο στην Ιβηρική χερσόνησο σε επιβατική κίνηση και τη Λισαβόνα να ανακηρύσσεται κορυφαίος τουριστικός προορισμός για το 2017.

Ο δευτερογενής τομέας, κυρίως η βιομηχανία, βρίσκεται κατά μήκος του ποταμού Τάγου, ενώ και το εμπόριο είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο, καθώς αποτελεί τον τρίτο κατά σειρά τομέα ως προς τη συμβολή του στο ΑΕΠ της περιοχής, ενώ το λιμάνι της

πόλης είναι το τρίτο μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας και ένα από τα πλέον σημαντικά λιμάνια στον Ατλαντικό για τη γηραιά ήπειρο (Presstur, 2018).

Ο Δήμος Λισαβόνας έχει σαφή κατεύθυνση τα τελευταία χρόνια στην προώθηση της «έξυπνης» ανάπτυξης της πόλης, ιδιαίτερα στον τομέα του περιβάλλοντος και της διαχείρισης των ενεργειακών πόρων. Σε αυτό το πλαίσιο έχουν δημιουργηθεί επιμέρους στρατηγικές για την ανάπτυξη της πόλης με κυριότερη τη στρατηγική για την έξυπνη εξειδίκευση της πόλης.

Το 2014 η Λισαβόνα έγινε η πρώτη πόλη στην Ευρώπη που διέθεσε 1 εκ. € σε συμμετοχικό προϋπολογισμό για τη δημιουργία επιταχυντών νεοφυών επιχειρήσεων.

Κεντρική πολιτική για την καινοτομία και την ανάπτυξη της Λισαβόνας είναι η Lisbon Regional Smart Specialisation Strategy 2014- 2020. Όραμα της στρατηγικής είναι να αναδείξει τη Λισαβόνα σε μητροπολιτικό κέντρο με παγκόσμια εμβέλεια, το οποίο παίζει πρωτεύοντα ρόλο στη διεθνοποίηση της Πορτογαλίας γενικότερα.

Παράλληλα, στόχος είναι η ενσωμάτωση της πόλης στην κοινωνία της γνώσης και η αξιοποίηση της θέσης της ως Ευρώ- Ατλαντικού κέντρου με σημαντικό και ανεπτυγμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η στρατηγική εστιάζει σε έξι πυλώνες σημασίας για την ανάπτυξη της πόλης: α) τουρισμός και φιλοξενία, β) κοινωνία της πληροφορίας, γ) πολιτιστικές βιομηχανίες, δ) κινητικότητα και μεταφορές, ε) υπηρεσίες προς τους πολίτες και στ) θαλάσσιοι πόροι. Για κάθε έναν από τους πυλώνες έχουν δημιουργηθεί άξονες προτεραιότητας οι οποίοι ωστόσο μπορούν να ομαδοποιηθούν στους εξής: α) υποστήριξη συνεργασιών μεταξύ των επιστημονικών, τεχνολογικών και επιχειρηματικών κλάδων· β) υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα εκείνης που ενσωματώνει τις νέες τεχνολογίες· γ) υποστήριξη των πολιτικών έρευνας και ανάπτυξης στις επιχειρήσεις· δ) υποστήριξη διεθνοποίησης της παραγωγής γνώσης και τεχνολογίας· ε) ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικά προβλέπονται 58 δράσεις οι οποίες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν τη μεταφορά τεχνολογίας και γνώσεις στις επιχειρήσεις, τη διαφύλαξη και την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της πόλης, τη βελτίωση της διαχείρισης ενεργειακών πόρων, τη μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.

Καλές πρακτικές για την καινοτομία και τις επενδύσεις

Start-up Lisboa

Η Start-up Lisboa είναι μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρία, που δημιουργήθηκε από το Δήμο Λισαβόνας και λειτουργεί ως επιταχυντής επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας αυτής, παρέχονται συμβουλευτική, επίβλεψη, χώροι και δάνεια σε επιχειρήσεις για την ανάπτυξή τους στο ιστορικό κέντρο της πόλης. Σήμερα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους επιταχυντές νεοφυών επιχειρήσεων στην Πορτογαλία. Η Start-up Lisboa παρέχει χρηματοδότηση έως το 100% σε επιχειρήσεις με πάνω από τρία χρόνια λειτουργίας και ως 85% σε επιχειρήσεις με λιγότερο από τρία χρόνια λειτουργίας.

Χώρος Fab Lab Lisboa

Ο χώρος Fab Lab Lisboa παρέχει χώρο στις επιχειρήσεις για τη δημιουργία πατεντών και προϊόντων με τη χρήση νέων τεχνολογιών στο ιστορικό κέντρο της πόλης. Αρχικός στόχος ήταν η ανάδειξη του ως χώρου ανταλλαγής απόψεων και γνώσεων μεταξύ επιχειρηματιών, καλλιτεχνών και επιστημόνων, ενώ σήμερα συνεργάζεται στενά με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της πόλης για την παραγωγή πρωτότυπων τεχνολογικών προϊόντων.

Πάρκο Tagus

Το Πάρκο Tagus ιδρύθηκε το 1992 ως ιδιωτική επιχείρηση από την πορτογαλική κυβέρνηση με μεικτό κεφάλαιο σχεδόν 22 εκ. €. Συνολικά στο πάρκο έχουν γίνει επενδύσεις πάνω από 250 εκ. €, ενώ στεγάζει επιχειρήσεις, κοιτίδες και επιταχυντές επιχειρήσεων, νεοφυείς επιχειρήσεις και τεχνολογικά και επιστημονικά εργαστήρια.

Εικόνα 3- Δήμος Λισαβόνας



Κεφάλαιο 4

4.1 Καλές πρακτικές και Ελληνική πραγματικότητα

Η υιοθέτηση κάποιων μοντέλων που επέφεραν βελτιώσεις και θετικά στοιχεία, δεν ήταν κάτι καινούργιο για τη χώρα. Με την συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και σε διάφορους θεσμούς αυτής, ήταν λογικό να υιοθετούνταν κάποιες λειτουργίες είτε υποχρεωτικά είτε λόγω της αποτελεσματικότητας σε άλλες χώρες. Αυτό δεν γινόταν συντονισμένα και υπήρχε και πριν την επικράτηση του όρου καλές πρακτικές. Ωστόσο μετά το 2000 άρχισε δειλά δειλά ο όρος να γίνεται γνωστός και να αποκτά ουσιαστική σημασία για την λειτουργία τόσο του δημόσιου τομέα, όσο και στην τοπική αυτοδιοίκηση που είναι και ο τομέας της παρούσας εργασίας. Ωστόσο δεν ήταν εφικτό αυτό να επιτευχθεί δίχως ένα μοντέλο διοικητικής οργάνωσης που θα ενσωμάτωνε όλες αυτές τις ιδέες και τις τάσεις που είχαν διαμορφωθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση γύρω από την τοπική ανάπτυξη.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις σύγχρονες τάσεις που διέπουν τις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης. Μια από αυτές τις τάσεις – αρχές, είναι η ενίσχυση της αποκέντρωσης της διοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο σύμφωνα και με την έννοια της «Επικουρικότητας». Κάθε χώρα- μέλος του ΟΟΣΑ, λειτουργεί βάσει ενός συστήματος διοικητικής οργάνωσης. Τα συστήματα αυτά συνοπτικά είναι τα εξής:

- **Συγκεντρωτικό:** Όπου τα κεντρικά όργανα του Κράτους ασκούν αποφασιστικές αρμοδιότητες σε ολόκληρη τη γεωγραφική ενότητα του.
- **Αποκεντρωτικό:** Όπου σε αυτό το σύστημα, έχουν μεταβιβαστεί εξουσίες και αποφασιστικές αρμοδιότητες σε περιφερειακά όργανα, για την άσκηση πολιτικής σε συγκεκριμένη γεωγραφική ενότητα.
- **Αποσυγκέντρωση:** Το οποίο είναι παραπλήσιο με το αποκεντρωτικό και αφορά οργανωτικές μονάδες της κεντρικής διοίκησης σε περιφερειακό επίπεδο, οι οποίες όμως στερούνται αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και λειτουργούν απλά ως ιμάντες μεταβίβασης της κρατικής πολιτικής.
- **Αυτοδιοίκηση:** Η οποία αφορά νομικά πρόσωπα που έχουν δική τους νομική υπόσταση και δικά τους όργανα και διαχειρίζονται δικές τους υποθέσεις με αποκλεισμό του Κράτους το οποίο δεν περιορίζει τις πρωτοβουλίες και την δυνατότητα να δρουν ελεύθερα (Γ.Πετράκος - Γ.Ψυχάρης, 2016). Μια μορφή οργάνωσης της αυτοδιοίκησης είναι και η Τοπική.

Το σύστημα της διοικητικής οργάνωσης της χώρας μας προσδιορίζεται από το Σύνταγμα και τους Νόμους του κράτους. Το Σύνταγμα ορίζει ότι «η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα» (άρθρο 101), καθώς επίσης «ότι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού» (άρθρο 102). Στην περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το άρθρο 102 του Συντάγματος κατοχυρώνει ρητά δύο βαθμούς Αυτοδιοίκησης, χωρίς ωστόσο καμία αναφορά στον οργανωτικό τύπο τόσο της πρωτοβάθμιας όσο και της δευτεροβάθμιας Αυτοδιοίκησης. Επομένως, η διοικητική αποκέντρωση και η Τοπική Αυτοδιοίκηση, αποτελούν βασικούς συνταγματικούς κανόνες καθώς και τις θεμελιώδεις αρχές με βάση τις οποίες ρυθμίζονται η μορφή, οργάνωση και λειτουργία του διοικητικού συστήματος στην Ελλάδα (Γ.Πετράκος - Γ.Ψυχάρης, 2016).

Τα χαρακτηριστικά του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, όπως αυτά είναι αποτυπωμένα στο Σύνταγμα της Ελλάδας, είναι η Δημοκρατική συγκρότηση των ΟΤΑ, η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, η αυτοτέλεια των ΟΤΑ και ο βαθμός που ασκείται η κρατική εποπτεία. Βάσει αυτών των χαρακτηριστικών, τα συστήματα διακυβέρνησης που ίσχυαν στην Χώρα, κατείχαν σε θεωρητικό επίπεδο τουλάχιστον, μια καλή πρώτη ύλη για αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων τους και έδειχνε μια τάση προσαρμογής στις υπό διαμόρφωση διεθνείς συνθήκες. Ωστόσο η αυτοδιοίκηση στην Χώρα, αντιμετώπιζε ορισμένες αγκυλώσεις με συνέπεια να είναι άμεσα εξαρτώμενη η τοπική αυτοδιοίκηση με την Κεντρική κυβέρνηση και άρα

δυσλειτουργική. Αυτές τις δυσλειτουργίες προσπάθησε να επιλύσει ο Νόμος 3852/2010 – Καλλικράτης.

4.2 Το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» - Ν. 3852/2010

Με το πρόγραμμα Καλλικράτης, επιχειρήθηκε ένας επανασχεδιασμός τους συστήματος διοικητικής οργάνωσης της χώρας. Δεν είναι μόνο η μείωση του αριθμού των Δήμων και η συγκρότηση των δυο βαθμών αυτοδιοίκησης σε μονάδες οι οποίες διαθέτουν το μέγεθος για να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τοπικές υποθέσεις σημαντικό, αλλά κυρίως η ουσιαστική προσπάθεια να αφεθεί πίσω ο συγκεντρωτισμός και να δοθούν περισσότερα εργαλεία και δυνατότητες στα όργανα της αυτοδιοίκησης, να ασκηθούν περισσότερες αρμοδιότητες και να εναρμονιστούν οι δήμοι και οι περιφέρειες τόσο με την έννοια της αυτοδιοίκησης, όσο και με τις αξίες που διέπουν την Ευρωπαϊκή Ένωση όπως την αρχή της επικουρικότητας και της εταιρικής σχέσης.

Τα βασικά στοιχεία του προγράμματος Καλλικράτης συνοπτικά είναι:

- Δραστική μείωση του αριθμού των Δήμων
- θέσπιση νέων οργάνων
- νέες διαδικασίες συγκρότησης και λειτουργίας των οργάνων των δήμων και των δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων
- Συγχώνευση και περιορισμός των ΝΠΔΔ και των Δημοτικών επιχειρήσεων
- Η αναγνώριση της Περιφέρειας ως Β΄ βαθμό αυτοδιοίκησης και η ίδρυση επτά (7) Αποκεντρωμένων Μονάδων Διοίκησης στις οποίες προΐστανται ισάριθμοι Γενικοί Γραμματείς.
- Αναγνώριση Νησιωτικών και Ορεινών Δήμων

Και τέλος η ενίσχυση των αρμοδιοτήτων των νέων ΟΤΑ. Καθορίστηκαν οι νέες αρμοδιότητες που μεταβιβάστηκαν στους Δήμους και ο χρόνος άσκησης αυτών, ενώ παράλληλα αναδιοργανώθηκε η λειτουργική υποδομή μονάδων των Δήμων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των νέων αρμοδιοτήτων.

4.2.1 Προς μια νέα Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση

Με το συνολικό επανασχεδιασμό των επιπέδων διοίκησης της χώρας, ο Καλλικράτης διασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή των δήμων και των νέων αυτοδιοικούμενων Περιφερειών, ως πραγματικών εταίρων στη χάραξη και στο συντονισμό της ευρωπαϊκής πολιτικής στο πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης της ΕΕ, όπως αυτό αποτυπώθηκε στη Λευκή Βίβλο για την Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση, η οποία υιοθετήθηκε από την Ολομέλεια της Επιτροπής των Περιφερειών στις 17 Ιουνίου του 2009. (επιτροπή των περιφερειών, 2009).

Η σημερινή παγκόσμια κρίση αναδεικνύει τη σημασία της χρηστής διακυβέρνησης και την αναγκαιότητα της στενής συνεργασίας για τις 95.000 περίπου περιφερειακές και τοπικές αρχές της Ευρώπης για τη χάραξη και υλοποίηση των κοινοτικών πολιτικών, δεδομένου ότι αυτές είναι αρμόδιες για την υλοποίηση του 70% περίπου της κοινοτικής νομοθεσίας και, επομένως, διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην υλοποίηση του ευρωπαϊκού σχεδίου για την οικονομική ανάκαμψη. Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση ενσωματώνει τους στόχους των περιφερειακών και τοπικών αρχών στις στρατηγικές της ΕΕ. Αυτό συνεπάγεται την αμοιβαία ευθύνη των επιμέρους επιπέδων διακυβέρνησης στη διατύπωση των κοινοτικών πολιτικών και τη μέγιστη αντιπροσωπευτικότητα των ενδιαφερόμενων φορέων. Υπό αυτές τις συνθήκες, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, προωθεί μια εδαφική προσέγγιση στις στρατηγικές ανάπτυξης και προβάλλει ως εναλλακτική θεσμική επιλογή στις εγγενείς αδυναμίες των συγκεντρωτικών και τομεακών προσεγγίσεων που επικράτησαν επί μακρόν στην αναπτυξιακή πολιτική. Το «Πρόγραμμα Καλλικράτης», αναγνωρίζοντας τον κρίσιμο ρόλο των ΟΤΑ για την εδαφική στρατηγική ανάπτυξης και λαμβάνοντας υπόψη τους δύο πρωταρχικούς στόχους της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, δηλαδή την ενθάρρυνση της συμμετοχής στην ευρωπαϊκή διαδικασία και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της κοινοτικής δράσης, προχώρησε σε σημαντικές στρατηγικές επιλογές. Ως προς τον πρώτο στόχο, ο Καλλικράτης αναβαθμίζει το επιχειρησιακό δυναμικό των δήμων και των περιφερειών για την άσκηση ολοκληρωμένων αναπτυξιακών πολιτικών σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Άλλωστε, ο σεβασμός της αρχής της επικουρικότητας και η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση συνιστούν έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες.

Ως προς τον δεύτερο στόχο, δηλαδή την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της κοινοτικής δράσης, με τον 3852/10 το κράτος προχωρεί στη θεσμική αναγνώριση της συλλογικής λειτουργίας της αυτοδιοίκησης, με όργανα όπως η Εκτελεστική Επιτροπή, οι αντιδήμαρχοι και οι αντιπεριφερειάρχες με τοπική αρμοδιότητα, η Οικονομική Επιτροπή, η Επιτροπή Ποιότητας ζωής, με την εσωτερική αποκέντρωση στους νέους δήμους και με την θέσπιση του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης. Έτσι υλοποιούνται οι συστάσεις της Λευκής Βίβλου για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση ως προς την εφαρμογή στο εσωτερικό των κρατών μελών, αρχών και μηχανισμών διαβούλευσης, συντονισμού, συνεργασίας και αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η συγκέντρωση των αποφάσεων σε ένα επίπεδο εξουσίας

και προωθείται η συνυπευθυνότητα όλων των επιπέδων διοίκησης. Διασφαλίζεται λοιπόν ότι οι πολιτικές εφαρμόζονται στο εγγύτερο προς τον πολίτη επίπεδο διοίκησης. Τέλος, επιδιώκεται η τόνωση της συμμετοχικής δημοκρατίας και της διαφάνειας μέσω της εφαρμογής μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Οι ρυθμίσεις που περιέχονται στο παρόν σχέδιο νόμου επεκτείνουν τη συνεργασία των αιρετών αρχών με τους φορείς της κοινωνίας των πολιτών με θεσμούς όπως η επιτροπή διαβούλευσης και το συμβούλιο ένταξης μεταναστών.

4.2.2 Ο Καλλικράτης εν μέσω των Ευρωπαϊκών συνθηκών

Η συνθήκη της Λισσαβόνας

Καθώς από την 1η Δεκεμβρίου 2009 έχει τεθεί σε ισχύ η Συνθήκη της Λισσαβόνας, κατέστη απαραίτητο ο Ν. 3852/2010 να συμβαδίζει με αρχές και αξίες του ευρύτερου πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Βασικές αρχές του παρόντος σχεδίου νόμου είναι αφ' ενός ο περιορισμός των διοικητικών δομών σε δύο βαθμούς αυτοδιοίκησης, τους Δήμους και τις Περιφέρειες, και μία Αποκεντρωμένη Διοίκηση, αφετέρου η οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων των δύο βαθμών της αυτοδιοίκησης επί της αρχής της δοτής αρμοδιότητας, όπως αυτή σαφέστατα διαπνέει τη Συνθήκη της ΕΕ. Έτσι, οι δύο βαθμοί λειτουργούν μόνο εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων που τους απονέμονται και οι σχέσεις τους δεν είναι σχέσεις ιεραρχίας και ελέγχου αλλά σχέσεις συνεργασίας και συναλληλίας. Οι νέες, λιγότερες και ενισχυμένες δομές, μπορούν να εντάξουν καλύτερα στον τρόπο λειτουργίας τους τις βασικές αρχές της Συνθήκης της Λισσαβόνας, δηλ. τις εγγύτητας, της διαφάνειας σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης (διαδικασία λήψης αποφάσεων, διοικητική και οικονομική διαφάνεια, εκλογικές διαδικασίες, συμμετοχή κοινωνίας των πολιτών, δημόσια ηθική αιρετών και προσωπικού της αυτοδιοίκησης), της εξωστρέφειας, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της συμμετοχικής δημοκρατίας αλλά και της εμβάθυνσης. Αυτή η τελευταία έννοια, τόσο βασική για την ουσιαστική ολοκλήρωση της ΕΕ, αποτελεί πρόκληση, καθώς για να επιτευχθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο, χρειάζεται να ξεκινήσει ήδη από τα πρώτα επίπεδα διακυβέρνησης, δηλ. την αυτοδιοίκηση.

Προς αυτήν την κατεύθυνση κινείται και ο Καλλικράτης, όταν εμπεριέχει και προωθεί την έννοια της εξωστρέφειας της αυτοδιοίκησης και της ενίσχυσης της αντίληψης εκ μέρους της ότι το έργο το οποίο επιτελείται σε κοινοτικό επίπεδο είναι έργο το οποίο επηρεάζει αλλά και μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση του και η αυτοδιοίκηση. Όλα αυτά αποτυπώνονται μέσα από διατάξεις σχετικά με τα δίκτυα αδελφοποιήσεων, τις διεθνείς συνεργασίες, τα κοινοτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες, τη συμμετοχή των αιρετών στην Επιτροπή των Περιφερειών, με την συνακόλουθη εμπλοκή της στη διαδικασία παραγωγής κοινοτικών πολιτικών. Σε αυτήν τη διαδικασία, γίνεται ένα επιπλέον άνοιγμα με την ενδυνάμωση της συμμετοχής των πολιτών, όπως και με τα δημοψηφίσματα, τα τοπικά συμβούλια νέων, την πλήρη διαφάνεια και την πρόσβαση των πολιτών σε όλες τις αποφάσεις και

τις υπηρεσίες της αυτοδιοίκησης. Οι ρυθμίσεις του Καλλικράτη στοχεύουν να εξασφαλίσουν για τη σύγχρονη αυτοδιοίκηση το χαρακτήρα της εγγύτητας στη λήψη αποφάσεων, της χρηστής διακυβέρνησης, της εποπτείας και του ελέγχου, της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής, της ενίσχυσης του ρόλου και των δικαιωμάτων του πολίτη, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, και ουσιαστικά της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης. Σε ένα τέτοιο σχήμα λαμβάνονται υπόψη και συμμετέχουν όλες οι βαθμίδες στην επαναθεμελίωση της αυτοδιοίκησης, του κράτους και, τελικά, της ΕΕ, ενώ οι σχέσεις που καθιερώνονται δεν έχουν ιεραρχικό αλλά συνεργατικό και συμπληρωματικό χαρακτήρα και λαμβάνονται υπόψη οι εκάστοτε ιδιαιτερότητες. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2012).

4.3. Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα σήμερα.

Στην χώρα μας η σημασία της τοπικής αυτοδιοίκησης αναδείχθηκε ακόμα περισσότερο στις μέρες μας λόγω δυο τεράστιων κρίσεων που η χώρα αναγκάστηκε να αντιμετωπίσει. Η πρώτη είναι η οικονομική, η οποία επέφερε μια τεράστια μείωση στον προϋπολογισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης και την δέσμευση των διαθεσίμων της για εθνικό σκοπό και η δεύτερη είναι η προσφυγική κρίση. Και στις δυο, η τοπική αυτοδιοίκηση προσπάθησε να είναι δίπλα στον δημότη. Για την αντιμετώπιση της πρώτης, προσπαθώντας να παρέχει όλες τις υπηρεσίες της, χωρίς να επιβαρύνει τους δημότες της με επιπλέον οικονομικά βάρη και δημιουργώντας νέες δομές και θεσμούς τους οποίους έθεσε στη διάθεση των πολιτών μαζί με υπηρεσίες αναγκαίες για την κοινωνική συνοχή και προστασία των πιο αδυνάμων (όπως π.χ. στους τομείς της υγείας και κοινωνικής πρόνοιας). Όσον αφορά την προσφυγική, η τοπική αυτοδιοίκηση ήταν στην πρώτη γραμμή σε όλες τα φάσεις και σε όλες τις εκδηλώσεις αντιμετώπισης του προβλήματος. Το προσφυγικό ζήτημα, μέσα στην τραγικότητα του προβλήματος, ανέδειξε ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση, λόγω του ότι αποτελεί τον εγγύτερο στον πολίτη διοικητικό θεσμό, μπορεί να ανταποκρίνεται με πολύ αποτελεσματικό τρόπο τόσο στη διάγνωση του προβλήματος όσο και στη διαχείρισή του, στο πλαίσιο πάντοτε ενός ευρύτερου σχεδιασμού και συνεργασίας όλων των υπηρεσιών και οργάνων της συντεταγμένης πολιτείας και του κράτους.

Παρά τις προσπάθειες βελτίωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης, ο θεσμός στην χώρα αντιμετωπίζει κάποια σημαντικά προβλήματα τα οποία δεν κατάφεραν να επιλυθούν με την εφαρμογή του Καλλικράτη και αργότερα με τον Κλεισθένη. Ενώ διεθνώς η γενική κατεύθυνση σε θέματα δημόσιας πολιτικής είναι να δίνεται προτεραιότητα στο τοπικό επίπεδο με βάση την αρχή της επικουρικότητας και της εγγύτητας, στη χώρα μας και σε αντίθεση ακόμη και με τις συνταγματικές αξιώσεις αλλά και την υπογραφή του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας- οι δομές οργάνωσης της διοίκησης και του κράτους στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται ακόμη και σήμερα από έντονο συγκεντρωτισμό. Η αναδιοργάνωση του κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης έχει αναχθεί σε ένα από τα χρόνια και δυσεπίλυτα ζητήματα της δημόσιας πολιτικής προκαλώντας πολλαπλές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία (Ινστιτούτο τοπικής αυτοδιοίκησης, ΚΕΔΕ, 2016).

4.3.1 Η τριετής στρατηγική μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση

Για την επίλυση αυτών των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η τοπική αυτοδιοίκηση στην χώρα και για την εναρμόνιση αυτής με το διεθνές περιβάλλον η ΚΕΔΕ σε συνεργασία με το ινστιτούτο τοπικής αυτοδιοίκησης, εκπόνησε μια μελέτη που αφορά την μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και την εξειδίκευσή της στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στην μελέτη αυτή περιλαμβάνονται η αποτύπωση μέσω παράθεσης στατιστικών στοιχείων της θέσης της τοπικής αυτοδιοίκησης στο διεθνές περιβάλλον, η καταγραφή των πρόσφατων προκλήσεων και τάσεων μεταβολής της οργάνωσης του συστήματος διοικητικής οργάνωσης της χώρας και τέλος τις προτάσεις πολιτικής που έχουν διατυπωθεί από την Τοπική Αυτοδιοίκηση για την αναβάθμιση του ρόλου της στην αναδιοργάνωση του συστήματος διοικητικής οργάνωσης της χώρας καθώς και προτάσεις που έχει επεξεργαστεί η ομάδα μελέτης.

Αρχικά καταγράφηκαν οι βασικές αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατά χώρα όπου τα ευρύματα που προέκυψαν ανέδειξαν μια σειρά αρμοδιοτήτων οι οποίες είτε δεν υφίστανται στην ελληνική περίπτωση, είτε η Τ.Α. στη χώρα μας έπρεπε να αναλάβει μεγαλύτερο μερίδιο στην υλοποίηση των αντικειμένων τους. Αυτές οι αρμοδιότητες αφορούν τους τομείς: • Τοπική Ανάπτυξη – Στήριξη της Τοπικής Οικονομίας • Στήριξη της Τοπικής Απασχόλησης • Ανάπτυξη – Αξιοποίηση Γης (Land Development) • Αξιοποίηση Δημοτικής Ακίνητης Περιουσίας • Κοινωνική Οικονομία – Κοινωνική Επιχειρηματικότητα • Στέγαση – Κοινωνική Στέγη • Δημοτική – Τοπική Αστυνομία • Διαδημοτικές Συνεργασίες • Διαχείριση Απορριμμάτων • Πολιτιστική Διαχείριση και Ανάπτυξη Πολιτιστικού – Δημιουργικού Τομέα (Ινστιτούτο τοπικής αυτοδιοίκησης, ΚΕΔΕ, 2016).

Έπειτα παρουσιάστηκαν στοιχεία τα οποία αφορούν τα έσοδα και τις δαπάνες της Τ.Α. στην Ε.Ε. που ανέδειξαν ακόμη περισσότερο την εξάρτηση της αυτοδιοίκησης στην χώρα από την Κέντρική Διοίκηση και τον χαμηλό βαθμό αποκέντρωσης σε σχέση με άλλες χώρες.

Ακολούθως επιχειρήθηκε μια συνοπτική απεικόνιση της εικόνας της Δημόσιας Διοίκησης, και ιδίως όσον αφορά στη συνολική δομή, το ρόλο, τις αρμοδιότητες και τις σχέσεις των τριών επιπέδων της Δημόσιας Διοίκησης: Κεντρική και Αποκεντρωμένη Διοίκηση – Περιφέρειες – Δήμοι και τέλος δόθηκαν κάποιες βασικές κατευθύνσεις πολιτικής για την αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης στο νέο διοικητικό χάρτη της χώρας. Σε αυτές τις κατευθύνσεις προτείνονται μέθοδοι και εργαλεία όπου κρίνεται σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην «επόμενη μέρα» της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης στη χώρα. Μέθοδοι και εργαλεία τα οποία είναι πλήρως εναρμονισμένα με τις διεθνείς τάσεις της τοπικής ανάπτυξης και του σύγχρονου management.

4.4 Ο Κλεισθένης και ο ρόλος του στην ανάδειξη των καλών πρακτικών

Αντιλαμβανόμενη την βαρύτητα που αποκτούν οι καλές πρακτικές στην λειτουργία των Δήμων και συγχρόνως με την αναδιοργάνωση του θεσμού της Τοπικής αυτοδιοίκησης που επήλθε με το «Πρόγραμμα Καλλικράτης», ιδρύθηκε το 2011 η Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή «Κλεισθένης» όπως είναι ευρέως γνωστή, η οποία αποτέλεσε τον πρώτο και μέχρι σήμερα σημαντικότερο θεσμό που προσπάθησε και κατάφερε να «θέσει σε λειτουργία» μία οργανωμένη προσπάθεια ανάδειξης και προώθησης των «Καλών Πρακτικών» στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, με έμφαση στους Δήμους.

Δημιούργησε μια ιστοσελίδα με σκοπό την ανάδειξη των Καλών Πρακτικών στην Ελλάδα, αλλά και ενδεικτικές πρακτικές του εξωτερικού και τη συνεχή μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειριών στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που θα λειτουργεί ως η «βάση δεδομένων» για την καταγραφή (αποτύπωση) των Καλών Πρακτικών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Επιπλέον, προχώρησε στην έκδοση ενός Πρακτικού Οδηγού για την δημοσιοποίηση των Καλών Πρακτικών, ώστε να γίνονται γνωστές ως πρότυπα, να συνιστούν παράδειγμα για τους δημοτικούς φορείς, αλλά και για να ενσωματώνονται σε νέες πολιτικές των Δήμων. Σύμφωνα με την Ένωση, η έννοια της Καλής Πρακτικής για την Τοπική Αυτοδιοίκηση συνίσταται στην διαδικασία της εύρεσης, αξιοποίησης και υλοποίησης ιδεών, στρατηγικών και αποφάσεων μιας Αυτοδιοικητικής Αρχής, που έχουν ήδη εφαρμοστεί και μπορούν να μεταφερθούν σε μία άλλη. Η προσαρμογή και αντίστοιχα η εφαρμογή τους, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των πολιτών σε οποιοδήποτε τομέα δράσης/υλοποίησης (Κλεισθένης, www.otapractices.gr, 2017).



4.4.1 Τομείς υλοποίησης καλών πρακτικών

Προκειμένου η τοπική αυτοδιοίκηση να ανταποκριθεί στο νέο ρόλο που αφορά την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την άσκηση των αυξημένων

αρμοδιοτήτων της, η Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης «Κλεισθένης», ως σημαντικός αρωγός στην τοπική αυτοδιοίκηση, συνέβαλλε στην ανωτέρω προσπάθεια μέσω της ανάδειξης Καλών Πρακτικών των Δήμων. Στοχεύοντας στην καλύτερη δυνατή ανάδειξη και αξιοποίηση των προτεινόμενων Καλών Πρακτικών των Δήμων για τους Δήμους, ο 'Κλεισθένης' προχώρησε στην ταξινόμηση τους σε πέντε (5) τομείς:

- *Τομέας 1^{ος}: Πρότυπες Διαδικασίες & Πιστοποίηση.*

Για την παροχή ολοκληρωμένων και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με διακριτές διαδικασίες στους πολίτες.

- *Τομέας 2^{ος}: Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ποιότητα Ζωής.*

Για τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών στο περιβάλλον με κάθε έννοια χωροταξίας, πολεοδομίας, πρασίνου και διαχείρισης απορριμμάτων

- *Τομέας 3^{ος}: Τοπική Υγεία & Πρόνοια.*

Για την υλοποίηση μιας αποτελεσματικότερης τοπικής κοινωνικής πολιτικής με δράσεις πρόληψης και φροντίδας.

- *Τομέας 4^{ος}: Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη.*

Για τη διαμόρφωση πλαισίου δράσεων με στόχο τη διάδοση γνώσης και πολιτισμού, την καλλιέργεια αθλητικού πνεύματος και τη δημιουργική απασχόληση.

- *Τομέας 5^{ος}: Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες.*

Για την ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). (Κλεισθένης, www.otapractices.gr, 2017).

4.5. Η συμμετοχή της ΕΕΤΑΑ και της ΚΕΔΕ – Οδηγός καλών πρακτικών

Στην προσπάθεια ενημέρωσης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, η Ελληνική Εταιρεία τοπικής ανάπτυξης και αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) σε συνεργασία με το υπουργείο εσωτερικών και την κεντρική ένωση Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΕ), προσέφερε ένα εγχειρίδιο με κάποιες καλές πρακτικές που εφαρμόζονται στον Ευρωπαϊκό χώρο, στο πλαίσιο της προετοιμασίας των Δήμων για την προγραμματική περίοδο 2014-2020, με σκοπό την εξοικείωση και αξιοποίηση της ευρωπαϊκής εμπειρίας προκειμένου οι Δήμοι να αντιμετωπίσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις για άσκηση αποτελεσματικών πολιτικών. Το εγχειρίδιο αυτό ονομάζεται «Οδηγός καλών πρακτικών- Παραδείγματα αξιοποίησης πόρων των διαρθρωτικών ταμείων» και παρουσιάζει αναλυτικά επιτυχημένα μοντέλα καλών πρακτικών.

4.6. Το πρόγραμμα ανάδειξης καλών πρακτικών στους Ελληνικούς Δήμους

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, κάθε χώρα και κάθε Δήμος έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες και κάποιες διαφορές, έτσι τόσο στην δημιουργία μιας απλής καλής πρακτικής όσο και γενικότερα στην δημιουργία του προγράμματος των καλών πρακτικών, κάθε χώρα πρέπει να εκπονεί το πρόγραμμα λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της και τα πλεονεκτήματά της. Βάσει αυτού δημιουργήθηκε στην Ελλάδα το κοινό πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Συμβουλίου της Ευρώπης «Τεχνική βοήθεια για την θεσμική ενδυνάμωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα», όπου στο πλαίσιο αυτού λειτούργησε η δράση των καλών πρακτικών για τους Δήμους, παρουσιάζοντας τη χρησιμότητα των καλών πρακτικών ενθαρρύνοντας τους Ελληνικούς Δήμους να συμμετέχουν στο Πρόγραμμα, φέροντας σε γνώση και των υπολοίπων Δήμων τις εφαρμοσθείσες καλές πρακτικές τους στην τοπική οικονομική ανάπτυξη και στους τομείς του τουρισμού, της γεωργίας, των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και των νέων τεχνολογιών.

4.6.1 Περιγραφή Προγράμματος Ανάδειξης Καλών Πρακτικών Ελληνικών Δήμων

Το Πρόγραμμα Ανάδειξης Καλών Πρακτικών αποτελεί μια συστηματική μέθοδο, κατά την οποία οι καλές πρακτικές σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία εντοπίζονται, αναδεικνύονται και διαχέονται σε άλλους Δήμους. Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε έτσι, ώστε να αναδεικνύονται οι Δήμοι που έχουν εφαρμόσει πρότυπα καλής πρακτικής σε

βασικούς τομείς της δραστηριότητας τους και που έχουν θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Το πρόγραμμα αυτό εκπονήθηκε από το κέντρο τεχνογνωσίας για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Συμβουλίου της Ευρώπης. Στόχος του, είναι ο εντοπισμός, η δημόσια αναγνώριση και η διάδοση βέλτιστων πρακτικών ανάμεσα στους Ελληνικούς Δήμους.

Οι στόχοι του Προγράμματος Καλών Πρακτικών στην Ελλάδα είναι:

- Η αύξηση της αποδοτικότητας των Δήμων μέσω του εντοπισμού και της αναγνώρισης καινοτόμων και άριστων πρακτικών, όσον αφορά στην εμπλοκή των πολιτών και την παροχή υπηρεσιών από τους Δήμους.
- Η αναγνώριση και η επιβράβευση των βέλτιστων επιδόσεων των Δήμων σε βασικούς τομείς αρμοδιοτήτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η στήριξη τους, προκειμένου να λειτουργήσουν ως κέντρα αριστείας από τα οποία άλλες τοπικές αρχές θα έχουν τη δυνατότητα να διδαχθούν.
- Η προώθηση καλύτερων υπηρεσιών δημόσιου χαρακτήρα, υψηλών προτύπων παροχής ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών, αύξησης των συμμετοχικών διαδικασιών των πολιτών και βελτίωσης της διαχειριστικής ικανότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Η προώθηση καινοτόμων ενεργειών σε διάφορους τομείς αρμοδιότητας Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ φορέων της Κεντρικής Διοίκησης, για το πώς θα ενθαρρύνουν τις πρακτικές καλής διοίκησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση
- Η συμβολή στη δημιουργία ισχυρής κοινωνίας των πολιτών, μέσω της προώθησης της αποτελεσματικής διακυβέρνησης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Η προώθηση συνεργειών μεταξύ διάφορων φορέων της τοπικής κοινωνίας και η ενίσχυση της διάδοσης τους μεταξύ άλλων Δήμων
- Η παροχή βοήθειας στους Δήμους να αυτοαξιολογούν την εμπειρία τους, προκειμένου να είναι σε θέση να εντοπίσουν πιθανά προτερήματα ή ελλείψεις, ώστε να αποκτήσουν την ικανότητα να βελτιώσουν συγκεκριμένες ενέργειες σε επόμενες δράσεις. (Κοινό Έργο Ευρωπαϊκής Ένωσης – Συμβουλίου της Ευρώπης, 2016).

Εμπλεκόμενοι

Το Πρόγραμμα Ανάδειξης Καλών Πρακτικών στην Ελλάδα υλοποιείται με τη βοήθεια μιας επιτελικής επιτροπής η οποία παρακολουθεί τη συνολική εφαρμογή του Έργου που έχει αναλάβει το Συμβούλιο της Ευρώπης «Τεχνική Βοήθεια για τη θεσμική ενίσχυση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα» και της Επιτροπής επιλογής η οποία συγκροτήθηκε για το σκοπό αυτό. Η Επιτελική Επιτροπή αποτελείται από εκπροσώπους του Συμβουλίου της Ευρώπης, του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και της Κεντρικής Ένωσης Δήμων

Ελλάδας. Η επιτροπή επιλογής απαρτίζεται από μια ομάδα ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων, την οποία επέλεξε η επιτελική επιτροπή του έργου. Ο ρόλος της Επιτροπής Επιλογής είναι να αξιολογήσει και να εισηγηθεί στην Επιτελική Επιτροπή τους υποψηφίους Δήμους για τη βράβευση μέσα από

- Έναν, μικρό σε αριθμό, κατάλογο με τους καλύτερους από τους υποψηφίους Δήμους, οι οποίοι, με βάση τη τεκμηρίωση στην αίτησή τους και τα γραπτά αποδεικτικά στοιχεία, θα μπορούσαν να αναδειχθούν νικητές
- Την, από κοινού με την Επιτελική Επιτροπή, διεξαγωγή επιτόπιων επισκέψεων επαλήθευσης (μέγιστος αριθμός έξι) στους προεπιλεγέντες/προκριθέντες Δήμους, προκειμένου να ενημερωθούν επί τόπου μέσω των παρουσιάσεων τους
- Τη συμμετοχή στη διεξαγωγή διαφόρων ενεργειών διάδοσης και ανταλλαγής εμπειριών για τις επιλεγείσες βέλτιστες πρακτικές. (Ε.Ε.Τ.Α.Α, 2016).

Η τοπική ανάπτυξη ως στόχος του προγράμματος ανάδειξης καλών πρακτικών

Ο στόχος της Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης είναι να δημιουργήσει και να εδραιώσει την οικονομική ικανότητα μιας τοπικής κοινωνίας, με απώτερο σκοπό να βελτιωθεί το οικονομικό μέλλον της και να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής για τους κατοίκους της. Είναι μια δυναμική διαδικασία στην οποία ο δημόσιος τομέας, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι μη κυβερνητικές οργανώσεις συνεργάζονται για την δημιουργία καλύτερων συνθηκών για την οικονομική ανάπτυξη, καθώς και για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης.

Η Τοπική Οικονομική Ανάπτυξη, σε έναν κόσμο ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης, δεν βασίζεται σε μεγάλα έργα από πολυεθνικές εταιρείες, αλλά είναι προτιμότερο να στηρίζεται στην αρχή ότι η βιώσιμη οικονομική δραστηριότητα: Περιλαμβάνει τοπικούς ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς, εμπλέκει τοπικούς ενδιαφερόμενους που εμπλέκονται στις αποφάσεις που θα ληφθούν, υποδηλώνει τη βιώσιμη/ορθολογική χρήση των τοπικών πόρων, μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των οικονομικών των ανθρώπινων και των φυσικών πόρων και τέλος βασίζεται στην οικονομία.

Η Τοπική Οικονομική Ανάπτυξη προσφέρει στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, στις ιδιωτικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και στις τοπικές κοινωνίες την ευκαιρία να εργαστούν από κοινού, ώστε να επιτύχουν τη βελτίωση του συνόλου της τοπικής οικονομίας. Επικεντρώνεται στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, την αύξηση της βιώσιμης ανάπτυξης και την εξασφάλιση ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς. Η Τοπική Οικονομική Ανάπτυξη περιλαμβάνει ένα φάσμα επιστημονικών κλάδων, συμπεριλαμβανομένων του φυσικού σχεδιασμού, της οικονομικής επιστήμης, της χρηματοοικονομικής τεχνικής και του μάρκετινγκ.

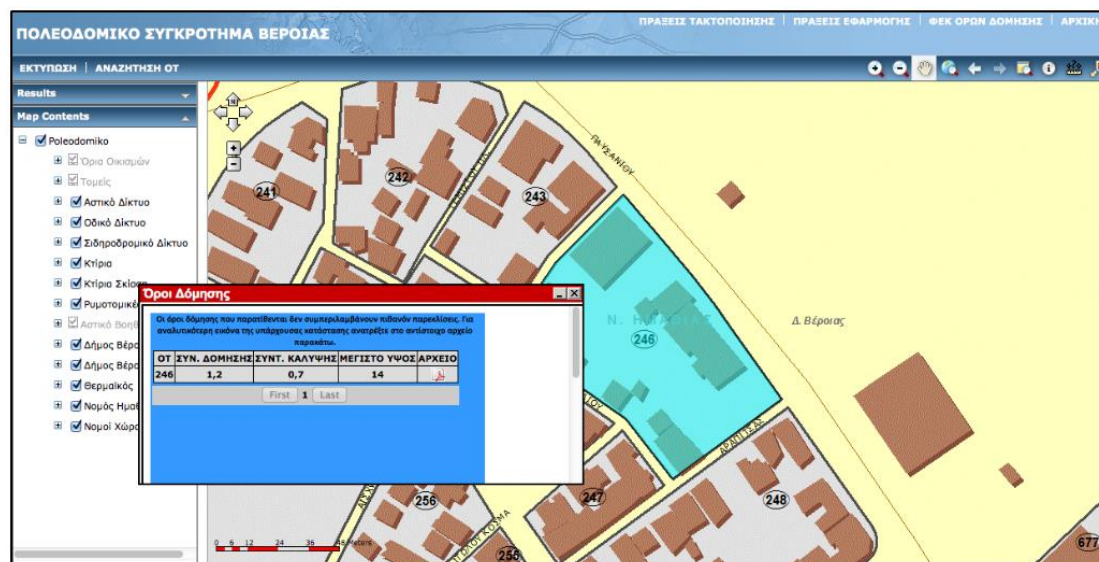
Ενσωματώνει, επίσης, πολλές λειτουργίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, της Κεντρικής διοίκησης και του ιδιωτικού τομέα συμπεριλαμβανομένων του περιβαλλοντικού σχεδιασμού, της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, της παροχής υποδομών, της ανάπτυξης ακινήτων και της χρηματοδότησης τους. Η πρακτική της Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές γεωγραφικές κλίμακες. Ένας Δήμος επιδιώκει στρατηγικές Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης προς όφελος του τοπικού πληθυσμού, όπως επίσης, και μεμονωμένες κοινότητες και περιοχές εντός της δικαιοδοσίας ενός Δήμου μπορούν, επίσης, να ακολουθήσουν στρατηγικές Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης για να βελτιώσουν την οικονομική τους ανταγωνιστικότητα. Με αυτό το τρόπο η Τοπική Οικονομική Ανάπτυξη αφορά κοινότητες που επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση του επιχειρηματικού και επενδυτικού κλίματος δίνοντας τη δυνατότητα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, της διατήρησης των θέσεων εργασίας και της βελτίωσης των πόρων. Οι τοπικές κοινωνίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες της Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης με πολλούς τρόπους και προσεγγίσεις, οι οποίες ενδεικτικά μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Διασφάλιση ότι το τοπικό επενδυτικό κλίμα είναι λειτουργικά αποτελεσματικό για τις τοπικές επιχειρήσεις
- Υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- Ενθάρρυνση του σχηματισμού νέων επιχειρήσεων
- Προσέλκυση ξένων επενδύσεων (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο)
- Επένδυση σε βασικές τεχνικές υποδομές
- Επένδυση σε υποστηρικτικές δομές (εκπαιδευτικό και εργατικό δυναμικό ανάπτυξης, θεσμικά συστήματα υποστήριξης και ρυθμιστικά θέματα
- Υποστήριξη της ανάπτυξης συγκεκριμένων συνεργασιών επιχειρήσεων
- Στόχευση στην αναγέννηση και την ανάπτυξη συγκεκριμένων σημείων της πόλης (areas based initiatives)
- Στήριξη των «άτυπων» και των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων
- Στόχευση σε συγκεκριμένες μειονεκτούσες ομάδες
- Ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής
- Ενίσχυση της αποτελεσματικής περιβαλλοντικής προστασίας. (Ε.Ε.Τ.Α.Α, 2016).

4.7. Παράδειγμα καλής πρακτικής στον Ελλαδικό χώρο

Η περίπτωση του Δήμου Βέροιας

Εικόνα 4- Καλή πρακτική δήμου Βέροιας



Ως παράδειγμα Δήμου από τον Ελλαδικό χώρο ο οποίος έχει προχωρήσει στην εφαρμογή καλών πρακτικών, θα χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα του Δήμου Βέροιας. Επιλέχθηκε αυτή η πρακτική καθώς βρίσκεται στην σελίδα με τις καλές πρακτικές που είχε δημιουργήσει η ένωση γενικών γραμματέων – Κλεισθένης και παρουσιάζεται και το δελτίο καλής πρακτικής.

Ο Δήμος Βέροιας είναι δήμος της περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Προέκυψε από την συνένωση του προϋπάρχοντος δήμου Βέροιας με τους δήμους Βεργίνας, Μακεδονίδος, Δοβρά και Αποστόλου Παύλου σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης. Η έκταση του δήμου είναι 791,43 τ.χλμ και ο πληθυσμός του 66.547 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2011 (65.968 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2001). Έδρα του δήμου είναι η Βέροια και ιστορική έδρα η Βεργίνα. (<https://el.wikipedia.org/wiki/Βέροια>, 2020).

Από το 2011, τέθηκε σε εφαρμογή η πρακτική «ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ».

Βασικός στόχος G.I.S. του Δήμου Βέροιας ήταν η ανάπτυξη των διαδικτυακών υποδομών των τεχνικών υπηρεσιών μέσα από ένα ομογενοποιημένο σύστημα

γεωγραφικών πληροφοριών προκειμένου όλες οι υπηρεσίες να επικοινωνούν στη βάση μιας κοινής ψηφιακής γεωγραφικής πλατφόρμας.

Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε ένα ενιαίο ψηφιακό αποτύπωμα του Δήμου Βέροιας και όλων των οικισμών του σε ιδιαίτερα υψηλή ανάλυση απεικόνισης και ακρίβεια. Μέσα από το σύστημα υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης 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. (Κλεισθένης, Otapractices.gr, 2019).

Εικόνα 5- Δελτίο Καλής Πρακτικής

ΔΕΛΤΙΟ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΥΣ	
ΑΥΞΩΝ ΑΡΙΘΜΟΣ	Αρ. 3
ΘΕΜΑ	Οργάνωση & Λειτουργία Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων (Geographical Information System)
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΜΑΤΟΣ	Στόχος του G.I.S. είναι η ανάπτυξη των διαδικτυακών υποδομών των τεχνικών υπηρεσιών μέσα από ένα ομογενοποιημένο σύστημα γεωγραφικών πληροφοριών προκειμένου όλες οι υπηρεσίες να επικοινωνούν στη βάση μιας κοινής ψηφιακής γεωγραφικής πλατφόρμας. Πολύ χρήσιμο εργαλείο για την προμήθεια, τήρηση και επικαιροποίηση όλων των Γεωχωρικών δεδομένων των Δήμων μέσω των Κομβικών Σημείων Επαφής (ΚΟΣΕ)
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ	Δελτίο Τύπου του Δήμου & έγγραφο των ΚΟΣΕ
ΤΟΜΕΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες
ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΧΟΣ	Δημότες, Κάτοικοι & Επαγγελματίες

ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΡΧΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	Δήμος Βέροιας.
ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	Φορέας διαχείρισης Δήμου Βέροιας.
ΦΟΡΕΑΣ ΣΥΜΠΡΑΞΗΣ Ή ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία του Δήμου Βέροιας & του Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης του Α.Π.Θ.
ΚΟΣΤΟΣ	Ελάχιστο Κόστος
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ	http://www.veria.gr/deltia-tupou/dimotika/2386-se- leitourgia-to-gis

Μέρος Β '
Κεφάλαιο 5
Μελέτη περίπτωσης

5.1 Οι Καλές πρακτικές στους Δήμους του Δυτικού Τομέα Αττικής

Για να δοθεί μια καλύτερη εικόνα για τις καλές πρακτικές που εφαρμόζονται στους Ελληνικούς Δήμους, κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν ως μελέτη περίπτωσης κάποιοι Δήμοι του Δυτικού Τομέα Αττικής, λόγω των κοινών χαρακτηριστικών της ευρύτερης περιοχής και της γειτνίασης τους καθώς και λόγω της εφαρμογής κάποιων σημαντικών καλών πρακτικών που εφαρμόζονται στους Δήμους Αυτούς. Στόχος της παρούσας εργασίας όμως δεν αποτελεί μόνο η παρουσίαση των πρακτικών αυτών αλλά και η διερεύνηση σε βάθος του θεσμού των καλών πρακτικών μέσω της οπτικής των στελεχών των δήμων, οι οποίοι "τρέχουν" τις πρακτικές αυτές στους δήμους που παρουσιάζουμε. Μετά την παρουσίαση τεσσάρων βασικών καλών πρακτικών (μια για κάθε δήμο), θα ακολουθήσει η ανάλυση κάποιων ερωτηματολογίων που δόθηκαν στα στελέχη των δήμων, ώστε να σχηματιστεί μια πιο πλήρης άποψη για τον βαθμό αξιοποίησης και γνώσης των καλών πρακτικών στην Ελλάδα.

Γενικά

Η Περιφερειακή Ενότητα Δυτικού Τομέα Αθηνών είναι μία από τις οκτώ περιφερειακές ενότητες στις οποίες διαιρείται η Περιφέρεια Αττικής. Περιλαμβάνει το δυτικό τμήμα του λεκανοπεδίου των Αθηνών που περικλείεται από την Εθνική Οδό Αθηνών-Λαμίας και τα όρη Αιγάλεω και Ποικίλο. Συνορεύει με τον Κεντρικό Τομέα, την Περιφερειακή Ενότητα Πειραιώς και την Περιφερειακή Ενότητα Δυτικής Αττικής. Ο πληθυσμός της ενότητας Δυτικού τομέα είναι 489.675 κάτοικοι και η πυκνότητα πληθυσμού της είναι 7.332,66 κάτοικοι ανά τ.χλμ. Η έκτασή της είναι 66,8 τ.χλμ.

Η Περιφερειακή ενότητα Δυτικού Τομέα περιλαμβάνει τους εξής δήμους :

Δήμος Αγίας Βαρβάρας, Δήμος Αγίων Αναργύρων - Καματερού, Δήμος Αιγάλεω, Δήμος Ιλίου, Δήμος Περιστερίου, Δήμος Πετρούπολης, Δήμος Χαϊδαρίου. (Υπουργείο εσωτερικών, 2020).

Μερικές εκ των πιο σημαντικών καλών πρακτικών στον Δυτικό τομέα Αθηνών:

5.2 Δήμος Ιλίου



Καλές πρακτικές κοινωνικού χαρακτήρα στον τομέα της Πρόληψης της Υγείας

Στα πλαίσια της βελτιστοποίησης της ζωής των δημοτών και των παρεχόμενων υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα, ο Δήμος Ιλίου δημιούργησε μια On-line πλατφόρμα με στόχο την εύκολη πρόσβαση των επισκεπτών της ιστοσελίδας και των δικαιούχων της Κοινωνικής Υπηρεσίας του Δήμου για την ταχύτερη εξυπηρέτησή τους. Η σελίδα αυτή ονομάζεται «Νοιάζομαι». Η εφαρμογή «Νοιάζομαι», η οποία χρηματοδοτείται από ιδίους πόρους του Δήμου Ιλίου, υλοποιείται στο πλαίσιο αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού της Κοινωνικής Υπηρεσίας του Δήμου, κάνοντας πράξη τη βούλησή της τοπικής αρχής (Ηγεσίας. Βλ. προηγούμενα κεφάλαια) για άμεση, δημιουργική και αμφίδρομη επικοινωνία με τον Πολίτη, εκμηδενίζοντας, παράλληλα, τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Το λογισμικό αυτό σχεδιάστηκε για να είναι συμβατό με όλους τους περιηγητές του διαδικτύου και τις περισσότερες κινητές συσκευές, ώστε ο πολίτης να μπορεί με ταχύτητα και ασφάλεια: Να έχει πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες On-line, να ενημερώνεται για την πορεία της αίτησής του, να παρακολουθεί την παρεχόμενη προς αυτόν υπηρεσία. Ταυτόχρονα, υλοποιείται μηχανοργάνωση όλων των δομών της Κοινωνικής Υπηρεσίας σε μία ενιαία βάση δεδομένων, στην οποία θα βρίσκονται καταγεγραμμένοι όλοι οι ωφελούμενοι των κοινωνικών προγραμμάτων. (Κοινωνική υπηρεσία Δήμου Ιλίου, 2019).

Ο δήμος Ιλίου, για την πρακτική αυτή, βραβεύτηκε για τις καλές πρακτικές κοινωνικού χαρακτήρα στον τομέα της Πρόληψης της Υγείας, στο 1ο Πανελλήνιο Θεματικό Συνέδριο «ΚΕΠ Υγείας» του Ελληνικού Διαδημοτικού Δικτύου Υγιών Πόλεων, που πραγματοποιήθηκε στην Ηγουμενίτσα από 30.11.2018 έως 01.12.2018.

5.3 Δήμος Περιστερίου

Καινοτόμο πρόγραμμα περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και επιβράβευσης των πολιτών για την ανακύκλωση



Ξεχωριστή μνεία χρειάζεται η συγκεκριμένη πρακτική η οποία εκπληρώνει το όραμα για την μεταφορά των Καλών πρακτικών. Ξεκινώντας από τον Δήμο Περιστερίου, έχει μεταφερθεί και σε άλλους Δήμους (Δήμος Δράμας, Δήμος Κρωπίας κ.α). Το πρόγραμμα βασίζεται σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα "έξυπνης" πόλης www.followgreen.gr που ενώνει πολίτες και τοπικές επιχειρήσεις. Ο κοινός στόχος όλων αφορά στην ανακύκλωση και προστασία του περιβάλλοντος στη γειτονιά, στην πόλη, μέσα από την επιβράβευση των πολιτών – κατοίκων για την ενημέρωση και τη συμμετοχή τους σε δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος. Οι κάτοικοι – πολίτες της πόλης του Περιστερίου μπορούν με επίσκεψη στην ιστοσελίδα www.followgreen.gr/peristeri να δημιουργήσουν τον προσωπικό λογαριασμό τους σε μόλις 1 λεπτό, δηλώνοντας το όνομα & τα στοιχεία κατοικίας τους, προκειμένου να:

Συγκεντρώσουν πόντους επιβράβευσης με τους εξής τρόπους:

- παίζοντας με quiz, βλέποντας video και διαβάζοντας άρθρα, με εκπαιδευτικό και ενημερωτικό χαρακτήρα για την ανακύκλωση,
- ανακυκλώνοντας σε υφιστάμενες υποδομές (κάδους και σημεία επαναχρησιμοποίησης) της γειτονιάς ή/και σε κεντρικά σημεία του Δήμου (μπλε κάδοι χαρτιού/πλαστικού/μετάλλου συσκευασιών γειτονιάς, μπλε κώδωνες γυαλιού, κινητό πράσινο σημείο, σημεία επαναχρησιμοποίησης, όπως κοινωνικό παντοπωλείο για τρόφιμα, ρούχα, φάρμακα, είδη σπιτιού για τα οποία λαμβάνουν κουπόνια επιβράβευσης κοκ),
- συστήνοντας την πλατφόρμα σε φίλους τους από τον Δήμο για να δυναμώσουν την προσπάθεια,
- προτείνοντας καλές πρακτικές και παραδείγματα ανακύκλωσης, στέλνοντας φωτογραφίες, άρθρα σχετικά για να αξιοποιηθούν για δημοσίευση στην πλατφόρμα.

Με αυτόν τον τρόπο, οι πολίτες θα μπορούν να εξαργυρώνουν τους πόντους επιβράβευσης άμεσα σε ειδικές εκπτώσεις και άλλες παροχές σε τοπικά καταστήματα του Δήμου Περιστερίου. Οι πολίτες-κάτοικοι του Δήμου Περιστερίου με ένα κλικ εκτυπώνουν στο κινητό ή σε έντυπη μορφή το κουπόνι επιβράβευσης, το οποίο επιδεικνύουν στις τοπικές επιχειρήσεις.

Με αυτό τον τρόπο οι τοπικές επιχειρήσεις επιβραβεύουν την προσπάθεια των πολιτών για ανακύκλωση, βοηθούν στην προστασία του περιβάλλοντος της πόλης και ενισχύουν τη δραστηριότητα της επιχείρησής τους με περιβαλλοντικό πρόσωπο.

Ο Δήμος Περιστερίου με την παραπάνω πρωτοβουλία, συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση των πολιτών για το περιβάλλον, ενισχύει τις υφιστάμενες κοινωνικές του δομές όπως το κοινωνικό παντοπωλείο με τρόφιμα, ρούχα, φάρμακα, είδη σπιτιού κ.ο.κ, αυξάνει την ανακύκλωση με τις υφιστάμενες υποδομές του Δήμου και μειώνει τις ποσότητες σύμμεικτων απορριμμάτων, ενισχύει την τοπική οικονομία και τις επιχειρήσεις προσφέροντας την δωρεάν προβολή τους στους κατοίκους αλλά και στο ευρύτερο κοινό εκτός Δήμου, ενώ θα διεξάγει παράλληλα και μαθητικό διαγωνισμό ανακύκλωσης ενισχύοντας έτσι την ευγενή άμιλλα των μαθητών και σχολείων. (Δήμος Περιστερίου, 2019).

5.4 Δήμος Πετρούπολης

Σχέδιο βιώσιμης αστικής κινητικότητας



Μια αρκετά καινοτόμα δράση που λαμβάνει χώρα σε ένα Δήμο του Δυτικού τομέα Αθηνών, είναι το σχέδιο βιώσιμης αστικής κινητικότητας που εκπονεί ο Δήμος Πετρούπολης. Τα ΣΒΑΚ αποτελούν στρατηγικά πλάνα, σχεδιασμένα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες κινητικότητας των ανθρώπων και των επιχειρήσεων, στις πόλεις και στα προάστια αυτών έτσι ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα και η ποιότητα ζωής. Τα ΣΒΑΚ «κτίζουν» επάνω στις υφιστάμενες πρακτικές σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της ολοκλήρωσης, της συμμετοχής και της αξιολόγησης. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα της Αστικής Κινητικότητας

(ELTIS, n.d.), ένα ΣΒΑΚ παρουσιάζει, ή συνδέεται με μια υπάρχουσα, μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη μελλοντική ανάπτυξη μιας αστικής περιοχής και ειδικότερα της υποδομής και των υπηρεσιών μεταφορών και κινητικότητας. Περιλαμβάνει, επίσης, ένα σχέδιο βραχυπρόθεσμης υλοποίησης της στρατηγικής, προσδιορίζοντας τον χρονικό ορίζοντα υλοποίησης, κατανέμοντας σαφώς αρμοδιότητες και επισημαίνοντας τους απαιτούμενους χρηματοοικονομικούς πόρους. Το Σχέδιο θα πρέπει να βασίζεται σε μια προσεκτική αξιολόγηση της τρέχουσας και της μελλοντικής απόδοσης του συστήματος αστικών μεταφορών, εξετάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση, διαμορφώνοντας ένα επίπεδο αναφοράς έναντι του οποίου μπορεί να μετρηθεί η μελλοντική πρόοδος και καθορίζοντας στόχους απόδοσης και σχετικούς 'ευφυείς-SMART' στόχους για την καθοδήγηση της υλοποίησης του σχεδίου (ELTIS, n.d.). Το ΣΒΑΚ είναι ένα στρατηγικό σχέδιο και όχι μία μελέτη πολεοδομικού, κυκλοφοριακού, συγκοινωνιακού ή περιβαλλοντικού χαρακτήρα. Το στρατηγικό αυτό σχέδιο πρέπει να παράξει ένα συγκεκριμένο όραμα για τις μεταφορές και την κινητικότητα σε μία δεδομένη περιοχή μελέτης, με δεδομένους στόχους και αναλυτική περιγραφή πλαισίου μέτρων, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των κατοίκων της περιοχής. Το όραμα αυτό μπορεί να έχει ορίζοντα 5ετίας, 10ετίας ή 20ετίας και οφείλει να παρακολουθείται και αξιολογείται διαρκώς ως προς το ποσοστό ολοκλήρωσής του. Ένα ΣΒΑΚ σε γενικές γραμμές πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τη διαμόρφωση οράματος, στόχου και σκοπού, τη διαμόρφωση συνόλου πολιτικών και μέτρων, την σαφή οριοθέτηση θέσεων ευθύνης και ρόλων και τέλος την αξιολόγηση και παρακολούθησή του. Είναι μια πρακτική που είναι εύκολο να μεταφερθεί, καθώς ήδη υπάρχουν επιτυχημένες εφαρμογές σχεδιασμών για τη συνδυασμένη προώθηση του περπατήματος, του ποδηλάτου και της δημόσιας συγκοινωνίας που εφαρμόζονται σε Βουδαπέστη, Βιέννη, Κοπεγχάγη καθώς και σε μικρότερες πόλεις όπως η Γάνδη, το Οντένσε, το Ράντερς και άλλες και επίσης ενισχύει την τοπική συμμετοχή μέσω της πλατφόρμας κατάθεσης ιδεών είτε από φορείς είτε από απλούς δημότες. (Δήμος Πετροπόλεως).

5.5 Δήμος Αγίων Αναργύρων – Καματερού

Βοηθάμε τα Ζώα – Δημιουργούμε Πολιτισμό



Στην περίπτωση του Δήμου Αγίων Αναργύρων – Καματερού, επιλέχθηκε να παρουσιαστεί μια καλή πρακτική η οποία ναι μεν είναι πολύ απλή, αλλά οι στόχοι και τα αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν είναι πολύ σημαντικά στην διαμόρφωση της οικολογικής συνείδησης για τον πληθυσμό . Αυτή η πρακτική, ονομάζεται “Βοηθάμε τα Ζώα – Δημιουργούμε Πολιτισμό” και άρχισε να υλοποιείται από το 2017. Η Δράση απευθύνεται στους μαθητές των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Αγίων Αναργύρων-Καματερού και αφορά την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση για ζητήματα που σχετίζονται με τα δεσποζόμενα και αδέσποτα ζώα της πόλης, τη διαχείριση, τη φροντίδα τους, τη διαδικασία υιοθεσίας τους, την προστασία της δημόσιας υγείας και, γενικά, την προώθηση των αξιών της φιλοζωίας.

- Με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, προσαρμοσμένης στην ηλικία των παιδιών, οι μαθητές ενημερώνονται για τα ζώα στις πόλεις, δίνοντας περισσότερη έμφαση στα αδέσποτα ζώα, την εγκατάλειψη, την κακοποίηση και τον τρόπο διαχείρισής των ζώων αυτών.

- Επίσης, ενημερώνονται για το ολοκληρωμένο πρόγραμμα που υλοποιεί ο Δήμος αναφορικά με την ορθολογική διαχείριση των αδέσποτων και δεσποζόμενων ζώων.

- Στη συνέχεια, ακολουθεί ο εκπαιδευτής ζώων ο οποίος πραγματοποιεί βιωματικές ασκήσεις σχετικά με τα ζώα προκειμένου οι μαθητές να εμπεδώσουν καλύτερα την πληροφόρηση. Στα πλαίσια των ασκήσεων αυτών, οι μαθητές έρχονται σε επαφή με τα ειδικά εκπαιδευμένα σκυλιά κάνοντας συγκεκριμένες ασκήσεις ενώ ακολουθεί παιχνίδι στο χώρο του σχολείου.

- Ακολουθεί συζήτηση, όπου τα παιδιά περιγράφουν τις εμπειρίες τους, θέτουν τις απορίες τους και αντιλαμβάνονται πόσο σημαντικός είναι ο εθελοντισμός για τα αδέσποτα ζώα της πόλης μας.

- Προχωρώντας τη συνεργασία του με τα σχολεία ο Δήμος, διοργανώνει διαγωνισμό ζωγραφικής και το καλύτερο σχέδιο θα υιοθετηθεί από τον Δήμο για τη δημιουργία έντυπου υλικού (αφίσες, φυλλάδια, κλπ) το οποίο ο Δήμος θα χρησιμοποιήσει στην ετήσια καμπάνια ενημέρωσης για το πρόγραμμα διαχείρισης των αδέσποτων ζώων.

Τέλος οι στόχοι για την αξιολόγηση της συγκεκριμένης δράσης είναι : η Ανάπτυξη καλών πρακτικών συνεργασίας μεταξύ Δήμου – μαθητών – εκπαιδευτικών (διαπιστώνεται από τον αριθμό παρουσιάσεων και από το βαθμό ικανοποίησης εκπαιδευτικών και μαθητών) και η διαμόρφωση αντίληψης ότι ο Δήμος εφαρμόζει καινοτόμες διαδικασίες και φροντίζει για την προστασία, την μέριμνα και την

φροντίδα των αδέσποτων ζώων σύμφωνα με τις διατάξεις των νόμων αλλά και για την προστασία του πολίτη (Ι. Λεγάκη, 2017).

Κεφάλαιο 6

Για την ανάγκη της επιστημονικής έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο που αποτελείται από ερωτήσεις που καλύπτουν το πεδίο των καλών πρακτικών στους Δήμους των οποίων τις πρακτικές παρουσιάσαμε.

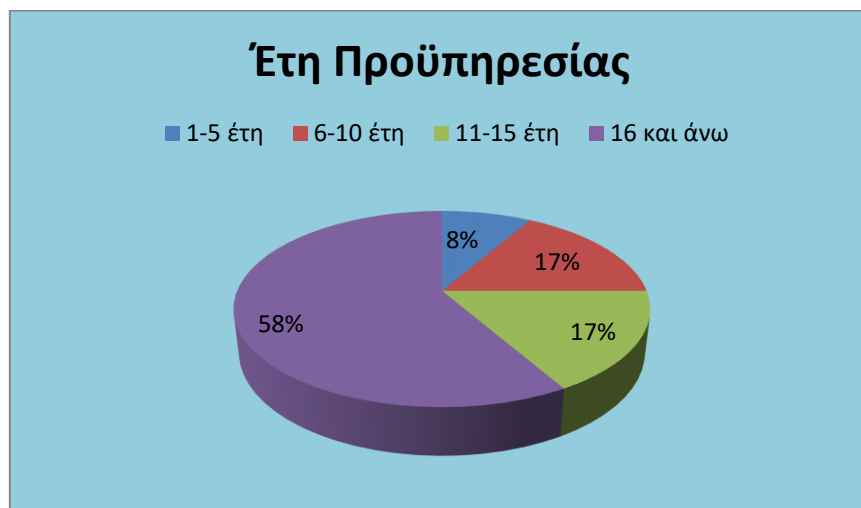
Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν διαγραμματικά τα αποτελέσματα και οι απαντήσεις που λάβαμε έπειτα από την κατάθεση των ερωτηματολογίων στα στελέχη των Δήμων του Δυτικού Τομέα Αθηνών που χρησιμοποιήσαμε ως μελέτη περίπτωσης. Κρίθηκε σκόπιμο εκ μέρους του ερευνητή, να μην χρησιμοποιηθούν ως δείγμα αιρετοί, αλλά στελέχη των Δήμων (μόνιμοι υπάλληλοι) τα οποία είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την παρακολούθηση των καλών πρακτικών που λαμβάνουν χώρα στον Δήμο που εργάζονται.

6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Α) Έτη προϋπηρεσίας

Έτη	Αριθμός ερωτώμενων
1-5	2
6-10	4
11-15	4
16- Άνω	14

Διάγραμμα 1- προϋπηρεσία



Β) Επίπεδο σπουδών

Λύκειο	2
ΑΕΙ – ΤΕΙ	9
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	13

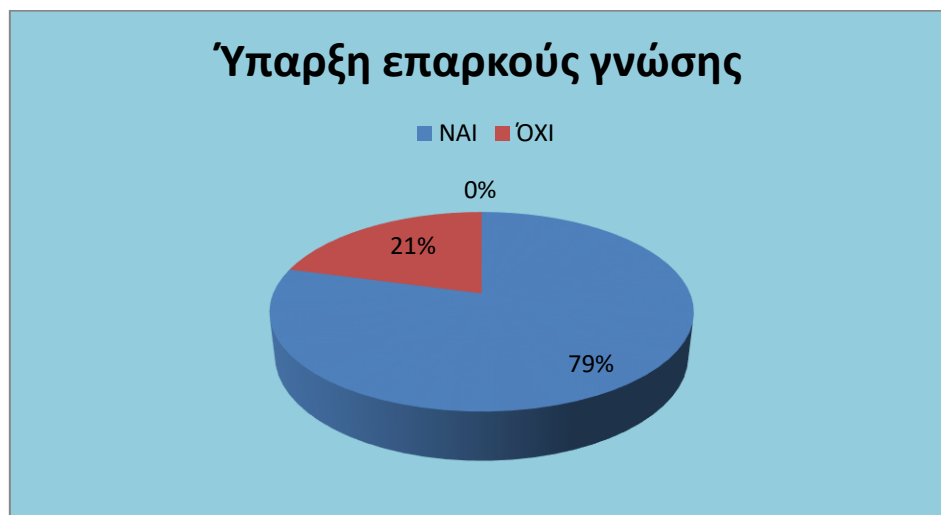
Διάγραμμα 2- Επίπεδο σπουδών



Γ-α) Υπάρχει επαρκής γνώση της έννοιας των καλών πρακτικών στα στελέχη του Δήμου;

ΝΑΙ	19
ΟΧΙ	5

Διάγραμμα 3- Ύπαρξη επαρκούς γνώσης



Γ-β) Πως θα βαθμολογούσατε τη γνώση αυτή;

Έλλειψη Επαρκούς γνώσης	2
Επιδερμική γνώση της έννοιας	5
Μέτρια γνώση	5
Επαρκής γνώση των καλών πρακτικών	8
Άριστη γνώση της έννοιας των καλών πρακτικών	4

Διάγραμμα 4- Βαθμολόγηση της γνώσης



Σε αυτές τις ερωτήσεις (Γ-α,Γ-β), παρατηρούμε πως μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί πως υπάρχει επαρκής γνώση της έννοιας των καλών πρακτικών. Αν και σχετικά νέος ο θεσμός αυτός για την αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, το νούμερο είναι ικανοποιητικό κάτι που φανερώνει πως τόσο η Κεντρική διοίκηση, όσο και οι άλλοι φορείς που ανέλαβαν δράση για την ενημέρωση των στελεχών (Κλεισθένης – ΕΕΤΑΑ – ΚΕΔΕ), κατάφεραν να φέρουν πιο κοντά τα στελέχη με το νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται για τους Δήμους. Έχοντας επάρκεια τα στελέχη με τις καλές πρακτικές, είναι ευκολότερο να είναι πιο δεκτικά με άλλες πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλους Δήμους και αποτελεσματικότερα στην εφαρμογή υφιστάμενων ή καινοτόμων πρακτικών. Προκύπτει βέβαια και ένας αριθμός – όχι αμελητέος, που πιστεύει πως δεν υπάρχει επαρκής γνώση, που ωστόσο θεωρείται πως με την εντατικοποίηση τόσο μέσω συνεδρίων – ενημερωτικών σεμιναρίων και πάνω από όλα μέσω της προσήλωσης στον θεσμό των Καλών πρακτικών, μελλοντικά θα μειωθεί περαιτέρω.

Δ) Η Δημοτική αρχή είναι θετική στην εφαρμογή καλών πρακτικών;

Ναι	19
Όχι	3
Δξ/Δα	2

Διάγραμμα 5- Συμμετοχή της δημοτικής αρχής

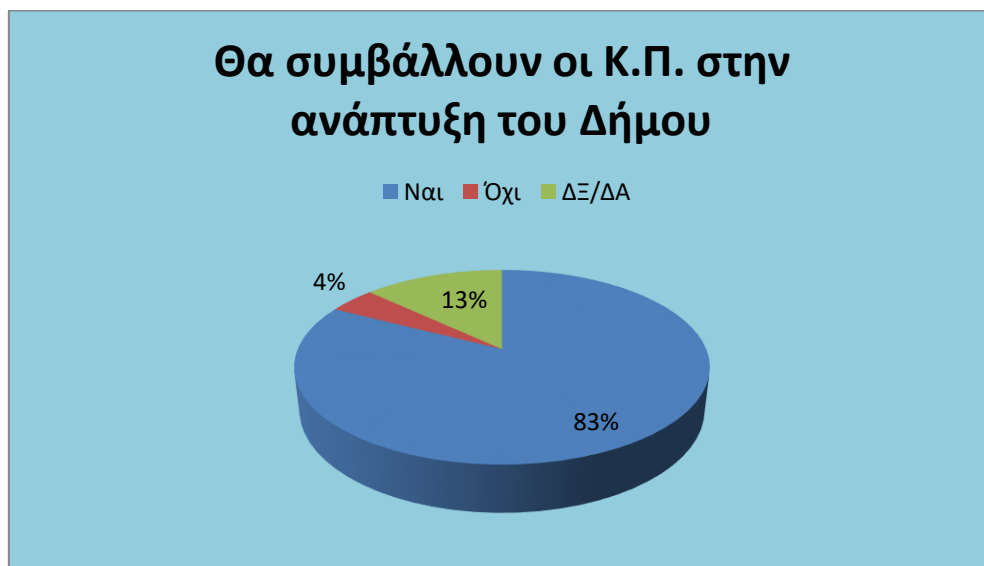


Παρατηρούμε πως οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 79%, θεωρούν πως η Δημοτική Αρχή των Δήμων που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι θετική στην υλοποίηση καλών πρακτικών. Αυτό μπορεί να ληφθεί ως αποτέλεσμα, τόσο της εξάπλωσης και ενημέρωσης των καλών πρακτικών Ευρωπαϊκά αλλά και στον Ελλαδικό χώρο (πχ συνεχής αναφορά και προβολή από τα μέσα των Δήμων που πρωτοστατούν στην ανάδειξη καλών πρακτικών – Δήμος Τρικαίων), όσο και της συγκυρίας της Οικονομικής κρίσης που οδήγησε πολλούς δήμους σε εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης των τοπικών αναγκών. Ένας ακόμη λόγος, είναι πως οι νέες Δημοτικές αρχές(ειδικά όσες εκλέχθηκαν πρώτη φορά) που προέκυψαν από τις εκλογές του 2019, είναι πιο «ζεστές» στην εξεύρεση λύσεων για τα τοπικά προβλήματα λόγω και του ότι βρίσκονται στην αρχή της θητείας τους.

Ε-α) Θεωρείτε πως η υιοθέτηση καλών πρακτικών θα συμβάλλει στην ανάπτυξη του Δήμου;

Ναι	19
Όχι	1
ΔΞ/ΔΑ	3

Διάγραμμα 6- Θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του Δήμου;

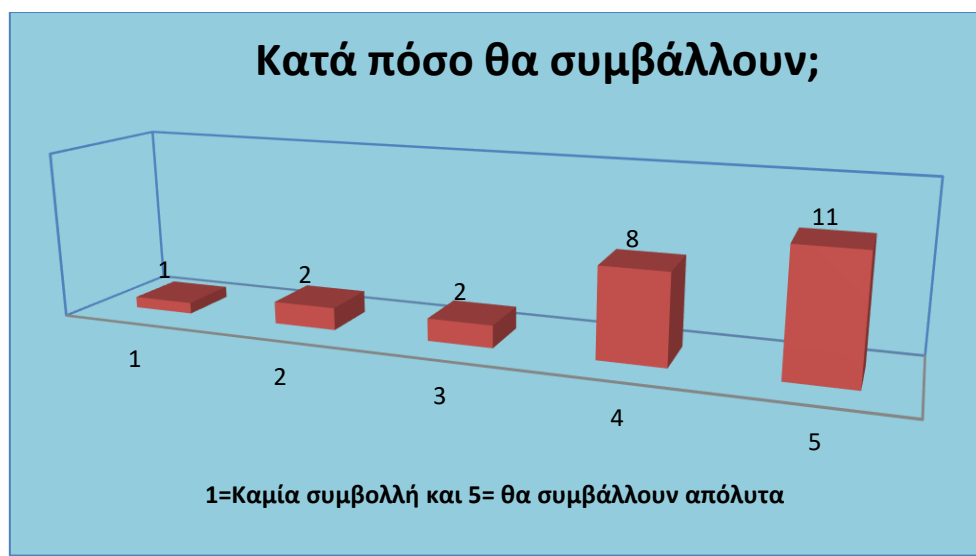


Ε-β) Κατά πόσο πιστεύετε πως θα το επιτύχει αυτό;

Βαθμός συμβολής	Αριθμός απαντήσεων
1	1
2	2
3	2
4	8
5	11

(Όπου 1, δεν θα συμβάλλουν καθόλου και 5, θα συμβάλλουν απόλυτα)

Διάγραμμα 7- Ποσοστό συμβολής στην ανάπτυξη

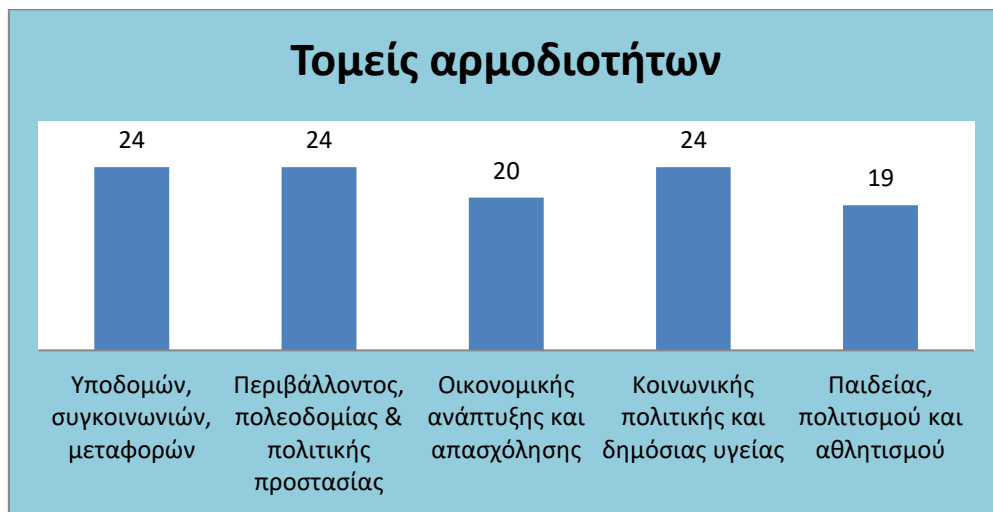


Βάσει των ευρημάτων στις ερωτήσεις (Ε-α, Ε-β), θεωρείται πως οι καλές πρακτικές θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του κάθε Δήμου. Σε ποσοστό μάλιστα της τάξης του 79% , τα στελέχη που ερωτήθηκαν πιστεύουν πως θα συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό και απόλυτα. Αυτό φανερώνει μια πίστη στον θεσμό και δείχνει πως αν επιτευχθούν στον βαθμό που ευελπιστούν τα στελέχη, οι καλές πρακτικές, θα δώσει μεγαλύτερη δυναμική για την υιοθέτηση όλο και περισσότερων τέτοιων πρακτικών.

ΣΤ) Σε ποιους τομείς αρμοδιοτήτων πιστεύετε πως θα είναι χρησιμότερες οι καλές πρακτικές;

Υποδομών, συγκοινωνιών, μεταφορών	24
Περιβάλλοντος πολεοδομίας & πολιτικής προστασίας	24
Οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης	20
Κοινωνικής πολιτικής και δημόσιας υγείας	24
Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού	19

Διάγραμμα 8- Τομείς αρμοδιοτήτων



Στην συγκεκριμένη ερώτηση, στην οποία δινόταν η δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, παρουσιάστηκαν οι τομείς αρμοδιοτήτων που τα στελέχη θα θεωρούσαν πως θα ήταν χρήσιμη η εφαρμογή καλών πρακτικών. Τα αποτελέσματα μας έδειξαν πως η χρήση τους θα ήταν ωφέλιμη για όλους τους τομείς άσκησης πολιτικής που εφαρμόζει κάθε Δήμος.

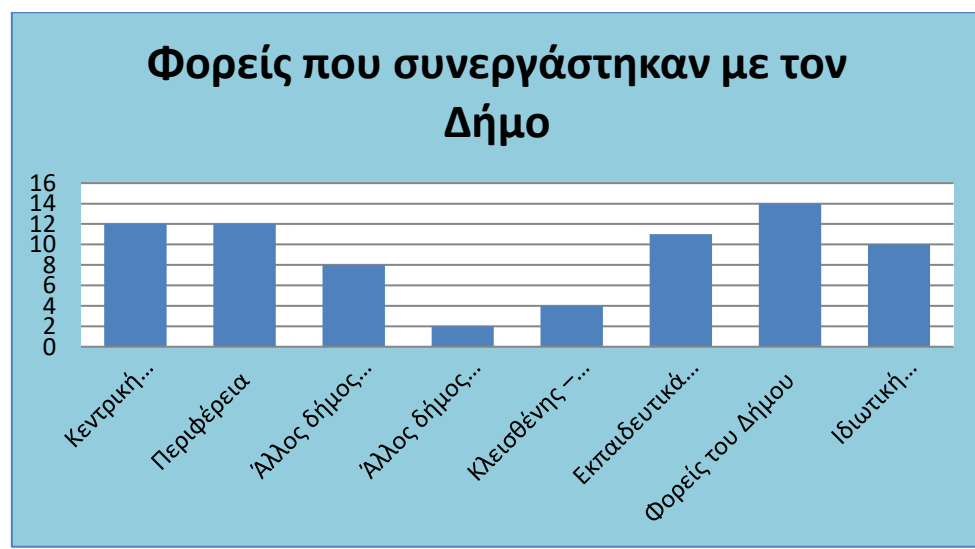
Z-α) Στις καλές πρακτικές που υλοποιούνται στον Δήμο, υπήρξε συνεργασία με άλλους φορείς που βοήθησαν στην υλοποίησή τους;

Ναι	24
Όχι	0

Z-β) Εάν ναι, με ποιους από τους παρακάτω φορείς;

Κεντρική κυβέρνηση	12
Περιφέρεια	12
Άλλος δήμος εσωτερικού	8
Άλλος δήμος εξωτερικού	2
Κλεισθένης – Γενικοί γραμματείς	4
Εκπαιδευτικά ιδρύματα	11
Φορείς του Δήμου	14
Ιδιωτική πρωτοβουλία	10

Διάγραμμα 9- Φορείς συνεργασίας

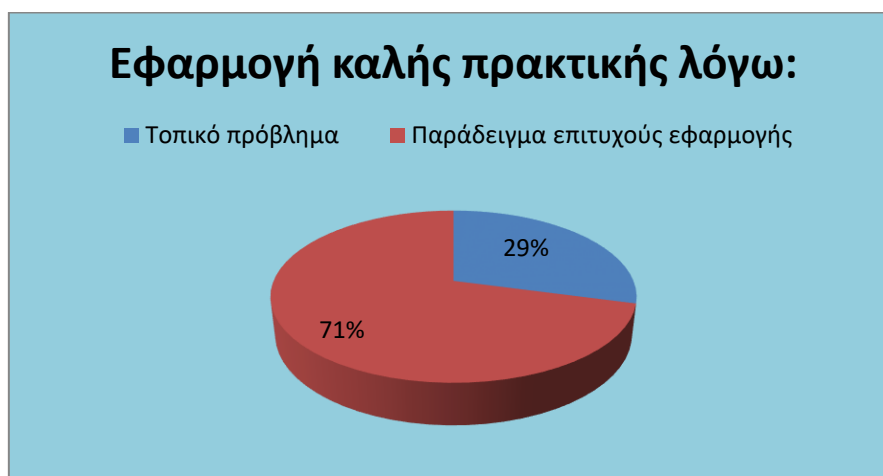


Εδώ παρατηρούμε πως δεν υπάρχει ένας de facto φορέας που χρησιμοποιήθηκε από όλους τους δήμους, αλλά κάθε δήμος συνεργάστηκε με διαφορετικούς φορείς για την υλοποίηση των καλών πρακτικών. Στα αξιοσημείωτα ευρήματα που προκύπτουν, είναι πως η Ένωση Γενικών Γραμματέων « Κλεισθένης», έλαβε ένα μικρό αριθμό απαντήσεων. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η ένωση αυτή έθεσε τις βάσεις για την εξάπλωση και την ενημέρωση των καλών πρακτικών. Παρ' όλα αυτά στους Δήμους που χρησιμοποιήθηκαν ως δείγμα, φαίνεται πως δεν υπήρξε σωστή συνεργασία και αρκετά στελέχη όταν ρωτήθηκαν για ποιο λόγο γίνεται αυτό, μας παρουσίασαν την ένωση και την ιστοσελίδα αυτής, ως έναν ανενεργό πλέον φορέα.

Η) Οι καλές πρακτικές που εφαρμόζονται στο Δήμο, δημιουργήθηκαν λόγω της ύπαρξης κάποιου τοπικού προβλήματος ή λόγω επιτυχούς εφαρμογής σε άλλο δήμο;

Τοπικό πρόβλημα	7
Παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής	17

Διάγραμμα 10- Λόγοι εφαρμογής καλής πρακτικής



Ένα άκρως σημαντικό εύρημα προέκυψε βάσει των απαντήσεων που λάβαμε στην ερώτηση αυτή. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένας στόχος των καλών πρακτικών, είναι να αποτελέσει παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής ώστε να υπάρξει μέσω της επιτυχίας της, η αναπαραγωγή της. Αυτός ο στόχος, φαίνεται πως εκπληρώνεται καθώς το 71% των ερωτώμενων απάντησαν πως οι καλές πρακτικές που εφήρμοσαν, είναι αποτέλεσμα αναπαραγωγής από άλλους δήμους, που απέφερε θετικά αποτελέσματα.

Θ-α) Υπήρξαν θετικά αποτελέσματα από την χρήση των καλών πρακτικών;

Ναι	23
Όχι	1

Θ-β) Βαθμολόγηση θετικών αποτελεσμάτων, όπου 1-Καθόλου αποτελεσματική πρακτική και 5-Απόλυτα επιτυχημένη πρακτική:

Βαθμολογία θετικών αποτελεσμάτων	Αριθμός ερωτώμενων
1	1
2	1
3	4
4	4
5	14

Διάγραμμα 11- Αποτίμηση θετικών αποτελεσμάτων



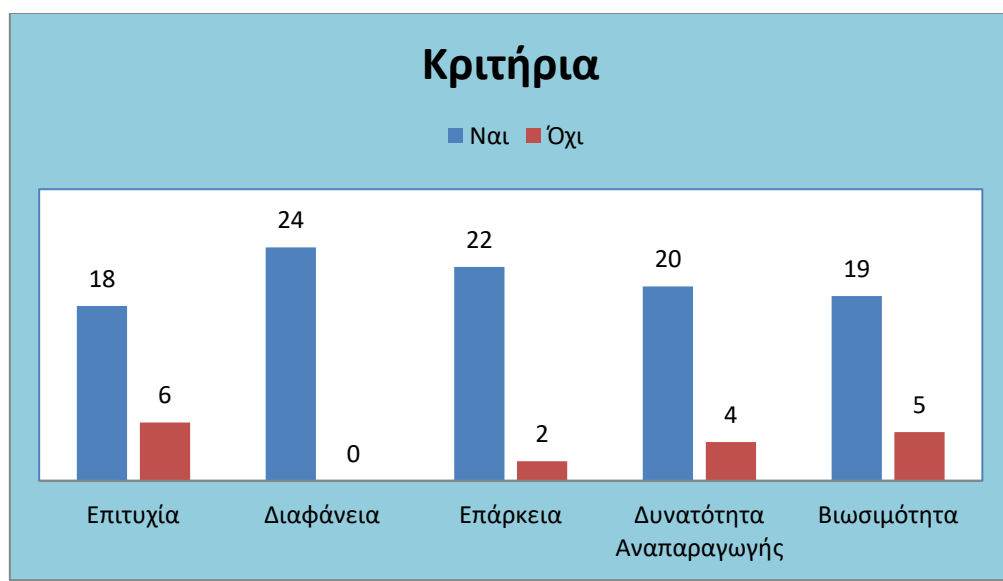
Η χρήση των καλών πρακτικών στην επίτευξη της τοπικής ανάπτυξης και στην βελτίωση των υπηρεσιών του Δήμου είναι ο λόγος που τόσο οι ευρωπαϊκοί θεσμοί όσο και τα αρμόδια όργανα της χώρας ενθαρρύνουν τους ΟΤΑ για την εφαρμογή τους. Στους δήμους που απευθυνθήκαμε, οι απαντήσεις μας δίνουν ένα μεγάλο ποσοστό περι της ύπαρξης θετικών αποτελεσμάτων, καθώς το 92% απάντησε θετικά τόσο για την παρούσα κατάσταση, όσο και για την μελλοντική που θα εξακολουθεί ο Δήμος να απολαμβάνει την επιτυχία των πρακτικών αυτών.

Ι) Τα κριτήρια για να οριστεί μια πρακτική ως «καλή» είναι τα εξής: Επιτυχία, Διαφάνεια, Επάρκεια, Δυνατότητα αναπαραγωγής, Βιωσιμότητα.

Θεωρείτε πως οι πρακτικές που εφαρμόζει ο Δήμος, ανταποκρίνονται σε αυτά τα κριτήρια;

Κριτήριο	Ναι	Όχι
Επιτυχία	18	6
Διαφάνεια	24	0
Επάρκεια	22	2
Δυνατότητα αναπαραγωγής	20	4
Βιωσιμότητα	19	5

Διάγραμμα 12- Ανταπόκριση σε κριτήρια

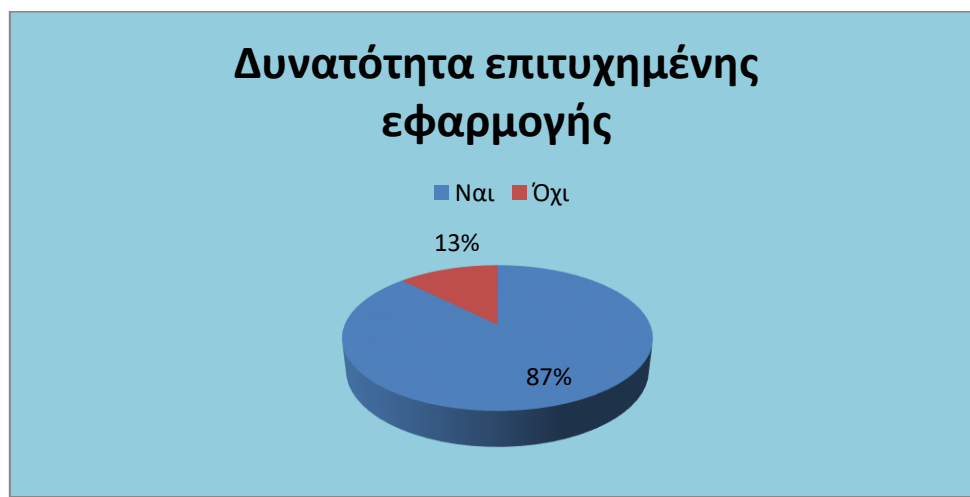


Για την παρουσίαση και την καλύτερη κατανόηση της συγκεκριμένης ερώτησης, δόθηκαν συμπληρωματικά, οι ορισμοί των κριτηρίων που ορίζουν μια πρακτική ως καλή. Έπειτα λοιπόν από τις απαραίτητες επεξηγήσεις, παρατηρούμε πως σε μεγάλο ποσοστό στις καλές πρακτικές που βρίσκονται σε εφαρμογή, ανταποκρίνονται και τα πέντε κριτήρια σε μεγάλο βαθμό. Ειδικά σε αυτά της διαφάνειας που δεν ορίζεται μόνο μέσω της πλήρους ενημέρωσης για τις διαδικασίες (προγραμματισμό, παρουσίαση εγγράφων και οικονομικών στοιχείων) αλλά και την πλήρη επεξήγηση εκ μέρους των φορέων υλοποίησης της πρακτικής σε όποιον επιθυμεί να ενημερωθεί για την πρακτική αυτή. Ένας μικρός αριθμός στελεχών φάνηκε πιο επιφυλακτικός σε ό,τι έχει να κάνει με την βιωσιμότητα και την επιτυχία τους η οποία θα διαφανεί μέσα από την τελική πλήρη επίτευξη των στόχων τους. Στοιχεία όχι ανησυχητικά πάντως καθώς βρίσκονται σε μικρό ποσοστό, τόσο που να μην χρειάζονται περαιτέρω επεξήγηση.

ΙΑ) Στην μελέτη περίπτωσης του κάθε δήμου, επικεντρωθήκαμε σε μια συγκεκριμένη καλή πρακτική. Πιστεύετε πως αυτή η πρακτική είναι εύκολο να εφαρμοστεί και σε άλλους δήμους με τα ίδια θετικά αποτελέσματα;

Ναι	21
Όχι	3

Διάγραμμα 13- Δυνατότητα επιτυχημένης εφαρμογής σε άλλους δήμους



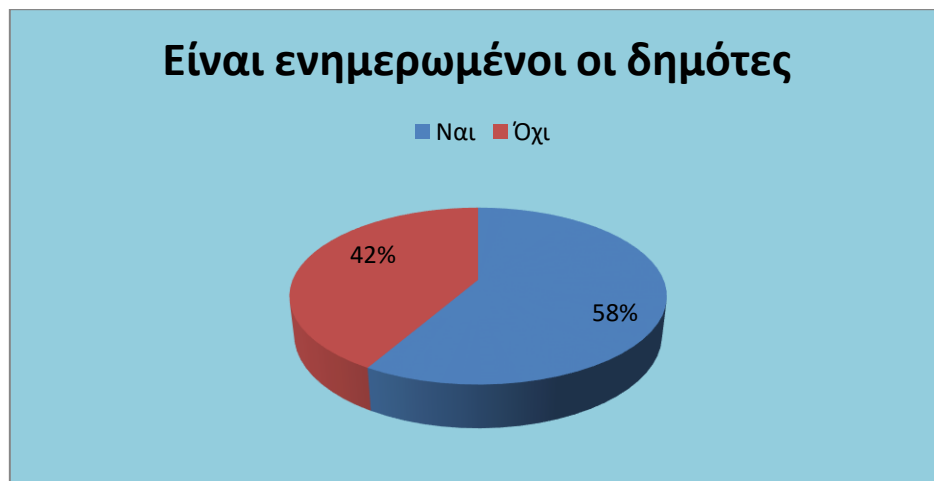
Ένα βασικό κριτήριο για μια επιτυχημένη καλή πρακτική είναι και το στοιχείο της δυνατότητας αναπαραγωγής και αν αυτή μπορεί να λειτουργήσει και σε άλλους Δήμους. Στην παρούσα εργασία που επικεντρωθήκαμε σε όμορους Δήμους με παρόμοια χαρακτηριστικά, το ποσοστό που απάντησαν πως μπορεί να υπάρξει δυνατότητα επιτυχημένης εφαρμογής είναι μεγάλο, 87%. Όμως και πέραν της

γειννίασης που υπάρχει σε αυτούς τους Δήμους, οι πρακτικές οι οποίες παρουσιάστηκαν και εφαρμόζονται δεν είναι τόσο στοχευμένες αυστηρά σε κάποιο τοπικό πρόβλημα και είναι εύκολο να εφαρμοστούν και σε δήμους πέραν των στενών πλαισίων του Δυτικού τομέα Αθηνών που αποτελούν οι Δήμοι που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα.

IB) Οι δημότες είναι ενημερωμένοι για τις καλές πρακτικές που εφαρμόζει ο Δήμος;

ΝΑΙ	14
ΟΧΙ	10

Διάγραμμα 14- Βαθμός ενημέρωσης των πολιτών



Ίσως αυτό να αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τόσο οι Δήμοι, όσο και οι δημότες. Η έννοια της ενημέρωσης και της συμμετοχής των πολιτών στην διαδικασία εφαρμογής κάθε πολιτικής γενικά, αλλά και ειδικότερα στην εφαρμογή των καλών πρακτικών, είναι αναγκαία. Ο κάθε δήμος προωθεί την πρακτική, είτε μέσω ενεργών sites, είτε με φυλλάδια που υπάρχουν στην είσοδο των δημαρχείων είτε και μέσω ενημέρωσης από τα αρμόδια γραφεία. Παρ' όλα αυτά δεν αρκούν. Ίσως και κάποιοι δημότες δεν έχουν την θέληση να ενημερωθούν για τις πρακτικές που ασκούνται ακόμη και αν είναι οι ίδιοι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Όπως και να έχει, θα πρέπει οι δήμοι να εντατικοποιήσουν την ενημέρωση για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών.

ΠΓ) Πως κρίνετε τη συμμετοχή των δημοτών στην καλή πρακτική που εξετάζουμε και λαμβάνει χώρα στο Δήμο σας. (Όπου 1-καθόλου συμμετοχή και 5-μεγάλη συμμετοχή)

Βαθμολογία συμμετοχής δημοτών	Αριθμός Ερωτώμενων
1	1
2	6
3	3
4	5
5	9

Διάγραμμα 15- Βαθμός συμμετοχής των δημοτών



Ως συμπλήρωμα της προηγούμενης ερώτησης για την ενημέρωση των δημοτών, τέθηκε και η συγκεκριμένη ερώτηση ώστε να αναδειχθεί το πόσο σημαντική είναι η ενημέρωση μεγάλου αριθμού του πληθυσμού. Τα ευρήματα της ερώτησης αυτής, φανερώνουν πως εάν είναι ενημερωμένος ο κόσμος, συμμετέχει δυναμικά στην εφαρμογή της καλής πρακτικής. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (38%) απάντησε πως υπάρχει μεγάλη συμμετοχή, ενώ το μικρότερο ποσοστό το συναντάμε στο καθόλου συμμετοχή (4%). Μια καλή πρακτική για να είναι επιτυχημένη χρειάζεται και την συμμετοχή των δημοτών. Όσο μεγαλύτερη η ενημέρωση, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η συμμετοχή, έτσι και οι δημότες θα απολαμβάνουν μεγαλύτερα οφέλη και οι ΟΤΑ θα βρίσκουν κίνητρα για την εφαρμογή νέων καλών πρακτικών και τέλος και οι υπόλοιποι ΟΤΑ θα αναπαράγουν τις επιτυχημένες πρακτικές για την βελτιστοποίηση της ζωής των δημοτών και της λειτουργίας του Δήμου.

ΑΝΟΙΧΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α) Είστε ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει με την χρήση των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται στον Δήμο

Στην συγκεκριμένη ερώτηση δόθηκε βήμα στους ερωτώμενους να εκφράσουν καλύτερα τις απόψεις τους για τις καλές πρακτικές και τα αποτελέσματα αυτών. Σε γενικές γραμμές οι ερωτώμενοι θεωρούν πως είναι ικανοποιητική η πορεία των καλών πρακτικών στους Δήμους. Οι προβληματισμοί έχουν να κάνουν κατά κύριο λόγο με την συμμετοχή περισσότερων πολιτών μέσω των διαβουλεύσεων/ συμπλήρωσης ερωτηματολογίων/ επίσκεψης στα sites στον σχεδιασμό της πρακτικής. Ειδικά στον Δήμο Πετρούπολης οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν πως τα αποτελέσματα και ο σχεδιασμός του Σ.Β.Α.Κ θα μπορούσαν να είναι καλύτερα αν οι πολίτες συμμετείχαν ενεργά και σε μεγάλο αριθμό καθώς οι απόψεις τους εάν είχαν μεγαλύτερη συμμετοχή θα μπορούσαν να φτάσουν πιο εύκολα σε φάση υλοποίησης. Ακόμη, αρκετά στελέχη θεωρούν πως υπάρχουν σημαντικά περιθώρια για περαιτέρω υλοποίηση καλών πρακτικών ή/και αξιοποίηση υφιστάμενων πρακτικών άλλων Δήμων.

Β) Θα συνεχίσει ο Δήμος την προσπάθεια για υλοποίηση και άλλων καλών πρακτικών; Αν ναι, σε ποιον τομέα στοχεύει η ηγεσία και τα στελέχη του Δήμου να εφαρμοστεί.

Σαφώς και τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις υπάρχουσες καλές πρακτικές, αποτελούν οδηγό για την συνέχιση αυτής της στρατηγικής και είναι ευχής έργο να συνεχίσουν να εφαρμόζονται όσο το δυνατόν περισσότερες σε όλους τους τομείς. Αρκετά στελέχη απάντησαν πως στον τομέα του περιβάλλοντος είναι πιο εύκολο να υιοθετηθούν ή και να δημιουργηθούν καλές πρακτικές και ακόμη πως μέσω της εφαρμογής των καλών πρακτικών είναι πιο εύκολο να περάσουν οι Δήμοι στην νέα εποχή και την δημιουργία των Έξυπνων πόλεων. Όμως παρά την δυναμική που μπορεί να έχουν οι καλές πρακτικές, οφείλει και η ηγεσία αλλά και οι υπάλληλοι του κάθε δήμου να είναι πιο ενεργοί καθώς πέρα από την πρόθεση να συνεχιστεί η προσπάθεια αυτή, εκφράστηκαν προβληματισμοί πως δεν υπάρχει ανάλογο ενδιαφέρον από το προσωπικό των Δήμων και αυτό καθιστά δύσκολη οποιαδήποτε προσπάθεια.

Συμπεράσματα που προέκυψαν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

Έπειτα από την παρουσίαση των απαντήσεων στα στελέχη τεσσάρων Δήμων του Δυτικού τομέα Αθηνών σχετικά με τον σχεδιασμό, την δημιουργία και την εφαρμογή κάποιων καλών πρακτικών, προέκυψαν κάποια σημαντικά συμπεράσματα που φανερώνουν τόσο την αξιολόγηση του θεσμού ως τώρα, όσο και την μελλοντική του εφαρμογή και την εξάπλωση του και σε άλλες υπηρεσίες του κάθε δήμου. Καταρχάς, παρατηρώντας τα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών αυτών, προκύπτει πως για την εφαρμογή των καλών πρακτικών, η ηγεσία του κάθε δήμου έχει ορίσει ως υπεύθυνους στελέχη τα οποία πέρα από την εμπειρία τους, έχουν λάβει στην πλειοψηφία τους και ανώτατη μόρφωση. Η σύνδεση αυτών των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση τόσο των αναγκών όσο και γενικά του θεσμού των καλών πρακτικών για την βέλτιστη αξιοποίηση και εφαρμογή τους. Εν συνεχεία, παρατηρούμε πως η έννοια των καλών πρακτικών είναι πλέον κάτι διαδεδομένο στα στελέχη και την ηγεσία κάτι που φανερώνει πως οι δήμοι προσαρμόζονται στις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τοπική αυτοδιοίκηση, κάτι το οποίο θα οδηγήσει στην βελτίωση και την ανάπτυξη του δήμου. Αναλύθηκαν ακόμη οι τομείς αρμοδιοτήτων που θα ήταν περισσότερο αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν καλές πρακτικές και παρουσιάστηκαν οι φορείς που έχει αναπτυχθεί ως τώρα συνεργασία με τους δήμους. Τα θετικά αποτελέσματα είναι σαφή κάνοντας τόσο τα στελέχη όσο και τους δημότες πιο δεκτικούς στην υιοθέτηση νέων καλών πρακτικών για περαιτέρω βελτίωση των υπηρεσιών και των συνθηκών ζωής και τέλος αναφερθήκαν κάποια προβλήματα, κυριότερο εκ των οποίων είναι η όχι και τόσο μεγάλη ενημέρωση των δημοτών για τις καλές πρακτικές και η έλλειψη θέλησης κάποιων υπαλλήλων να ενημερωθούν και να ενσωματώσουν καλές πρακτικές στις υπηρεσίες τους. Εν κατακλείδι, οι καλές πρακτικές βρίσκουν χώρο στους δήμους του Δυτικού τομέα Αθηνών, τα στελέχη γνωρίζουν την χρησιμότητα του εργαλείου αυτού το οποίο μπορεί να λύσει αρκετά προβλήματα και τέλος δείχνει θέληση να συνεχιστεί η εφαρμογή τους στο μέλλον προσδοκώντας σε ακόμη καλύτερα αποτελέσματα .

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η έννοια της τοπικής ανάπτυξης στις μέρες μας, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Έχοντας γίνει απόλυτα κατανοητό πως κάθε χώρος αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό που αναπνέει μέσω των χωρικών- γεωγραφικών – ιστορικών και πολιτισμικών του ιδιαιτεροτήτων, επιχειρούνται διάφορες προσεγγίσεις και τάσεις οι οποίες εκμεταλλευόμενες αυτές τις ιδιαιτερότητες προσπαθούν να βρουν το σημείο κλειδί, ώστε να αναπτυχθεί η κάθε περιοχή μέσω της συμμετοχής των πληθυσμών, της συνεργασίας μεταξύ όλων των φορέων τόσο των τοπικών όσο και των υπερτοπικών και την εκμετάλλευση όλων των μέσων προς ανάπτυξη που ευδοκίμησαν σε κάποια περιοχή και θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε κάποια άλλη.

Οι εφαρμογές μη αποτελεσματικών πολιτικών και η αδυναμία επικράτησης μιας κοινά αποδεκτής περιφερειακής – τοπικής πολιτικής, δεν κατάφερε να οδηγήσει στην επίλυση των τοπικών αναγκών και άλλες φορές οδήγησε στη μεγέθυνση του χάσματος του ήδη υπάρχοντος περιφερειακού προβλήματος.

Όμως γιατί οι πολιτικές που επιλέχθηκαν αποδείχτηκαν αναποτελεσματικές;

Αυτό οφείλεται στην διαφορετικότητα που παρουσιάζει κάθε περιοχή, η οποία μπορεί να εμφανίζεται ακόμη και σε όμορες περιοχές, η οποία πλέον λαμβάνεται υπόψη στην διαμόρφωση των νέων τάσεων στην σκέψη που αφορά την τοπική ανάπτυξη. Οφείλεται ακόμη και (στις μέρες μας) στις πολιτικές λιτότητας που ακολούθησαν πολλά Ευρωπαϊκά κράτη εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Για να θεμελιωθεί μια πλήρης αναπτυξιακή διαδικασία για κάθε κράτος ξεχωριστά, οφείλει η αυτοδιοίκηση να είναι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός θεσμός που την λειτουργία της θα την διέπουν τάσεις που θα συνδέουν την έννοια της εφημερίας των πολιτών με την τοπική ανάπτυξη.

Οι νέες αυτές τάσεις, συμπεριέλαβαν έννοιες όπως η συμμετοχή, η συνεργασία, η επικουρικότητα και η σύνδεση φορέων, ιδεών και πολιτικών με σκοπό την δημιουργία συνθηκών που θα δημιουργήσουν ανάπτυξη σε κάθε τόπο.

Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών κάθε τάσης προέκυψε η αναγκαιότητα για μεταφορά πολιτικών που απέδωσαν αποτελέσματα σε κάποια περιοχή, προς κάποια άλλη. Έτσι, με σκοπό την διάχυση της γνώσης που αφορά επιτυχημένα προγράμματα και πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης σε άλλη/άλλες περιοχή/ές, άρχισε να διαδίδεται

πλέον σε όλους τους τομείς πολιτικής και δράσεων η εφαρμογή της έννοιας των «Καλών Πρακτικών».

Οι καλές πρακτικές, οι οποίες δεν λαμβάνουν χώρο μόνο στην αυτοδιοίκηση, μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο στο πεδίο της τοπικής αυτοδιοίκησης και της τοπικής – βιώσιμης και ενδογενούς ανάπτυξης. Προσφέροντας τα μέσα και τα εργαλεία στους δήμους και με την ενεργή συμμετοχή όλων των φορέων, κάθε δήμος μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και ζωής γενικότερα των δημοτών του καθώς και να δώσει οντότητα στον όρο «αποκεντρώωση» λειτουργώντας με την όσο το δυνατόν μικρότερη εξάρτηση από την κεντρική εξουσία και φτάνοντας σε λύση τοπικών ζητημάτων όπου η κεντρική εξουσία αδυνατεί να επιλύσει.

Στο ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον που διαμορφώνεται παγκοσμίως, η λειτουργία της αυτοδιοίκησης δεν μπορεί να παραμένει σε διεκπεραιωτικό ρόλο, αλλά οφείλει να διαμορφώσει μια κουλτούρα αλλαγής και συνεργασίας που μέσω της συμμετοχής τόσο κάποιων ικανών στελεχών όσο και φορέων να εκμεταλλεύονται κάθε πιθανό πλεονέκτημα που έχει με σκοπό την βελτίωση κάθε τομέα που άπτεται των αρμοδιοτήτων της. Μέσω αυτής της αλλαγής και μέσω των ανταλλαγής και υιοθέτησης καλών πρακτικών επέρχεται και ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης που είναι ζητούμενο κάθε τοπικής κοινωνίας. Αυτό σαφώς και δεν μπορεί να γίνει δίχως έναν ευρύτερο συντονισμό και μόνο με σπασμωδικές κινήσεις, γι' αυτό είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός προγράμματος, προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας, όπου θα συντονίζει και θα στοχοθετεί, θα παρέχει μετρήσιμα αποτελέσματα και πάνω από όλα θα βοηθάει στην όσο το δυνατόν καλύτερη διάδοση των καλών πρακτικών, ώστε αυτές να αποτελέσουν ένα αποτελεσματικό εργαλείο της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, γίνονται κάποιες συντονισμένες προσπάθειες ώστε κάθε δήμος να ενσωματώνει όσο το δυνατόν περισσότερες καλές πρακτικές. Οι Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες και η ενημέρωση που παρείχαν αυτές, στα στελέχη των Δήμων, έβγαλε από τον «λήθαργο» τους Ελληνικούς ΟΤΑ, οι οποίοι είχαν βαλτώσει λόγω της οικονομικής κρίσης.

Έτσι δειλά δειλά, η ένωση γενικών γραμματέων, η ΕΕΤΑΑ, το υπουργείο εσωτερικών και άλλοι φορείς, μέσω των δράσεων τους, έκαναν πιο ενεργούς τους Δήμους, φτάνοντας ως τις μέρες μας, όπου η πλειοψηφία των Δήμων "τρέχει" κάποια καλή πρακτική σε αρκετούς τομείς.

Σίγουρα θα πρέπει να συνεχιστεί η προσπάθεια εκ μέρους όλων των φορέων, καθώς η επίτευξη της τοπικής ανάπτυξης και της ευημερίας του πληθυσμού, είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία δεν σταματά ποτέ και είναι σαφές πως η υιοθέτηση όλο και

περισσότερων καλών πρακτικών που θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα, θα πρέπει να είναι ο στόχος των στελεχών των Δήμων. Σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει οι δήμοι να συμπεριλάβουν στην συμμετοχική διαδικασία τους πολίτες, μέσω επαρκούς ενημέρωσης περί των δράσεων και οι ίδιοι οι πολίτες να γίνουν πιο ενεργοί και να συμμετέχουν είτε στον σχεδιασμό είτε στην εφαρμογή των πολιτικών αυτών ώστε να καταφέρουν να φτάσουν... τα αστέρια!

“Best practice is about reaching for the STARS”

Successful

Transparent

Adequate

Replicable

Sustainable

Βιβλιογραφία

Πρωτογενείς πηγές

Το Σύνταγμα της Ελλάδος (τελευταία αναθεώρηση 2008)

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

Υπουργείο Εσωτερικών. (2012). *Αιτιολογική έκθεση του Ν3852/Καλλικράτης*. Αθήνα: Βουλή των Ελλήνων.

Βιβλία (Ελληνική γλώσσα)

Αθανασόπουλος, ΓΕ., Κ., (2010), *Νέα Αρχιτεκτονική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Πρόγραμμα Καλλικράτης Η Περιφερειακή Διάσταση της Νέας Στρατηγικής Ευρώπη 2020*, Αθήνα :Σ.Ε.Π.

Δελθόπου Β. (2018). *Θεσμικό πλαίσιο περιφερειακής ανάπτυξης*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Λαγός Δ.(2007). *Θεωρίες περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης*, Αθήνα: Κριτική

Παπαδασκαλόπουλος, Α., Χριστοφάκης, Μ., (2009), *Περιφερειακός Προγραμματισμός*, Δεύτερη Βελτιωμένη Έκδοση, Αθήνα: Παπαζήσης

Πετράκος Γ. – Ψυχάρης Ι. (2016). *Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα*. Στο Γ.Ψυχάρης. Αθήνα: Κριτική.

Παπακωνσταντινίδης, Λ. (2007). *Διαπραγμάτευση και τοπική ανάπτυξη*. Αθήνα: Gutenberg

Επιτροπή των περιφερειών, Ε. Έ. (2009). *Λευκή βίβλος για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση*. ΒΡΥΞΕΛΛΕΣ.

Κοινό Έργο Ευρωπαϊκής Ένωσης – Συμβουλίου της Ευρώπης. (2016). *Πρόγραμμα ανάδειξης καλών πρακτικών στους Ελληνικούς Δήμους*.

Ε.Ε.Τ.Α.Α.,ΚΕΔΕ,ΥΠ.Εσωτερικών. (2014). *Οδηγός καλών πρακτικών*. Αθήνα.

Ινστιτούτο τοπικής αυτοδιοίκησης, ΚΕΔΕ (2016) .*Τριετής στρατηγική μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση*.

Δ. Αντωνίου. (2016). *Οι καλές πρακτικές των οτα ως μοχλός περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης*. ΑΘΗΝΑ: Διπλωματική εργασία στο πλαίσιο του ΠΜΣ Πάντειον Πανεπιστήμιο.

Ι. Λεγάκη, Δ. Α.-Κ. (2017).*Έγκριση προγράμματος, ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και υλοποίησης* .

Βιβλία (Ξενόγλωσσα)

- Alain Rallet & André Torre . (1999). *Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy?* *geojournal*, 373-380.
- Bartik, T. (1991). *Who Benefits from State and Local Economic Development Policies?* Michigan : W E Upjohn Institute for Employment Research. Kalamazoo.
- Garofoli, G., (1992), *Endogenous Development in Southern Europe*, Aldershot: Avebury.
- Grefe, X. (1990). *Le Développement Économique Local*. Brussels : Commission Européenne DGV.
- Grefe, X. (1993). *Société Postindustrielle et Redéveloppement*. Paris: Hachette.
- Humphreys, E. (1996). *LEDA Local Pilot Actions*. London: LRDP.
- Meyer, P. (1993). *Comparative Studies in Local Economic Development. Problems in Policy Implementation*. Westport: Greenwood press.
- Walsh, J. J., Craig, S., and McCafferty, D., (1998), *Local Partnerships for Social Inclusion*: Oak Tree Press, Dublin
- Commission Européenne. (1997). *Premier rapport sur les initiatives locales de développement et d'emploi: Des leçons pour les pactes territoriaux et locaux pour l'emploi*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Council of Europe. (2015). *Best practice in local governance*. Strasbourg.
- Council of Europe technical assistant project. (2017). *Local finance benchmarking on financial resources and financial management National level - intergovernmental fiscal relations and local financial management in Greece*. Strasbourg
- LEDA. (1991). *Rural Areas, Local and Regional Development Planning*. LONDON.
- OECD. (2001). *Best practices in local development*.

Ιστοσελίδες

- Δήμος Περιστερίου. (2019, 11). <https://followgreen.gr/peristeri>.
- Δήμος Πετρουπόλεως. (n.d.). <http://svak-petroupoli.gr/>.
- <https://www.eetaa.gr/> Επίσημος δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (τελευταία επίσκεψη 05/01/2020)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή των Περιφερειών. (n.d.). <https://cor.europa.eu/el/about/Pages/default.aspx>. Retrieved november 2019, from <https://cor.europa.eu/en>
- Κλεισθένης. (2017). www.otapractices.gr. Retrieved Νοέμβριος 2019, from <http://www.otapractices.gr/>

Κλεισθένης. (2019, december 15). *Otapractices.gr*. Retrieved 1 2, 2020, from <http://www.otapractices.gr/portfolio-items/practice3/>

Κοινωνική υπηρεσία Δήμου Ιλίου. (2019, 11 15). <http://www.ilionsocial.gr/>.

Υπουργείο εσωτερικών. (2020, 1 7).

https://www.ypes.gr/el/Regions/Aytodioikhsh/StatesMunicipalities/attiki_dutikou_tomea/. Retrieved from ypes.gr.

Παραρτήματα

1)Ερωτηματολόγιο

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ: «Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Περιφερειακής Ανάπτυξης» (Applied Economics and Regional Development)

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: Αστικής και περιφερειακής ανάπτυξης

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: Περιφερειακού και τοπικού αναπτυξιακού προγραμματισμού

Α.Μ. ΦΟΙΤΗΤΗ: 0818M041

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε για τις ανάγκες της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με τίτλο « Καλές πρακτικές των ΟΤΑ και τοπική ανάπτυξη» . Η ανάλυση των απαντήσεων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθούν σε ομαδοποιημένη μορφή, εξασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία σας. Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι όλες οι απαντήσεις που θα δώσετε θα είναι άκρως εμπιστευτικές, δε θα δημοσιοποιηθούν ατομικά με κανέναν τρόπο, και δε θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό εκτός από αυτόν της έρευνας. Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Όλες οι απαντήσεις είναι προσωπικές και θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτη εχεμύθεια.

Στοιχεία ερωτώμενων

Όνομα και επώνυμο ερωτώμενου	
Ηλικία	
Επίπεδο σπουδών	
Δήμος εργασίας	
Σε ποια υπηρεσία του Δήμου, εργάζεστε;	

Έτη προϋπηρεσίας

1-5	
6-10	
11-15	
16- Άνω	

Υπάρχει επαρκής γνώση της έννοιας των καλών πρακτικών στα στελέχη του Δήμου;

Ναι	
Όχι	

Πως θα βαθμολογούσατε την γνώση αυτή;

(όπου 1: Έλλειψη επάρκειας και 5: Άριστη γνώση)

1 – Έλλειψη επαρκούς γνώσης	
2- Επιδερμική γνώση της έννοιας	
3- Μέτρια γνώση	
4- Επαρκής γνώση των καλών πρακτικών	
5 – Άριστη γνώση της έννοιας των καλών πρακτικών	

Η δημοτική αρχή είναι ενεργή και θετική στην εφαρμογή καλών πρακτικών ;

Ναι	
Όχι	
ΔΞ/ΔΑ	

Θεωρείτε πως η υιοθέτηση καλών πρακτικών θα συμβάλλει στην ανάπτυξη του Δήμου

Ναι	
Όχι	

Κατά πόσο πιστεύετε πως θα το επιτύχει αυτό

(Όπου 1: δεν θα συμβάλει καθόλου και 5: θα συμβάλλει απόλυτα)

1	
2	
3	
4	
5	

Σε ποιους τομείς αρμοδιοτήτων θεωρείτε πως θα είναι χρησιμότερες καλές πρακτικές;

Τομέας Υποδομών, Συγκοινωνιών και Μεταφορών	
Τομέας Περιβάλλοντος, Πολεοδομίας & Πολιτικής Προστασίας	
Τομέας Οικονομικής Ανάπτυξης & Απασχόλησης	
Τομέας Κοινωνικής Πολιτικής και Δημόσιας Υγείας	
Τομέας Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού	

Στις καλές πρακτικές που υλοποιούνται στον Δήμο, υπήρξε συνεργασία με άλλους φορείς που βοήθησαν στην υλοποίησή τους;

Ναι	
Όχι	

Εάν ναι, με ποιους από τους παρακάτω φορείς

Κεντρική κυβέρνηση	
Περιφέρεια	
Άλλος δήμος Εσωτερικού	
Άλλος Δήμος Εξωτερικού	
Κλεισθένης –Γενικοί γραμματείς	
Εκπαιδευτικά ιδρύματα	
Φορείς του Δήμου	
Ιδιωτική πρωτοβουλία	

Οι καλές πρακτικές που εφαρμόζονται στον Δήμο, δημιουργήθηκαν λόγω της ύπαρξης κάποιου τοπικού προβλήματος ή λόγω επιτυχούς εφαρμογής σε άλλο Δήμο

Τοπικό πρόβλημα	
Παραδειγματισμός επιτυχούς εφαρμογής	

Υπήρξαν θετικά αποτελέσματα από την χρήση των καλών πρακτικών

Ναι	
Όχι	

Βαθμολογήστε αυτά τα αποτελέσματα

(Όπου 1: καθόλου αποτελεσματική πρακτική και 5: αρκετά θετικά αποτελέσματα)

1	
2	

3	
4	
5	

Τα κριτήρια για να οριστεί μια πρακτική ως «καλή», είναι τα εξής

1. Επιτυχία (Success) Θα πρέπει να έχει θετικό αποτέλεσμα μέσα στο δήμο, κάτι που θα διαφανεί μέσα από την τελική πλήρη επίτευξη των στόχων της.

2. Διαφάνεια (Transparency) Η πρακτική θα πρέπει να είναι πλήρως διαφανής. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι: - τα έγγραφα και τα στοιχεία που την αποτυπώνουν και τη συνοδεύουν θα πρέπει να είναι σαφή, - το «πλαίσιο» μέσα στο οποίο υλοποιείται θα πρέπει να είναι κατανοητό, - το προσωπικό και γενικότερα οι φορείς υλοποίησης της, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν την πρακτική

3. Επάρκεια (Adequacy) Η πρακτική θα πρέπει να θεωρείται ότι εκπλήρωσε την πρόκληση για την οποία δημιουργήθηκε και ήταν επαρκής για τις περιστάσεις. Η επάρκεια της μπορεί να μετρηθεί ορθά μόνο εάν συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους του Δήμου, όπως αυτοί ορίζονται στην στρατηγική τοπικής ανάπτυξης του κάθε Δήμου.

4. Δυνατότητα Αναπαραγωγής (Replicability) Η πρακτική, πρέπει να μπορεί να αναπαράγεται και σε άλλους Δήμους.

5. Βιωσιμότητα (Sustainability) Μια Καλή Πρακτική θα πρέπει να είναι βιώσιμη (αιεφόρος, διαρκής). Θα πρέπει αρχικά να εφαρμοστεί και εν συνεχεία να αποδείξει την αξία της σε εύλογο μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο, εντός των ιδιαίτερων τοπικών συνθηκών.

Θεωρείτε πως η πρακτικές που εφαρμόζει ο Δήμος ανταποκρίνονται σε αυτά τα κριτήρια;

Κριτήριο	Ναι	Οχι
Επιτυχία		
Διαφάνεια		
Επάρκεια		
Δυνατότητα αναπαραγωγής		
Βιωσιμότητα		

Στην μελέτη της περίπτωσης του Δήμου, επικεντρωθήκαμε σε μια συγκεκριμένη πρακτική Πιστεύετε πως αυτή η πρακτική είναι εύκολο να εφαρμοστεί και σε άλλους δήμους με τα ίδια θετικά αποτελέσματα;

Ναι	
Όχι	

Οι δημότες είναι ενημερωμένοι για την καλή πρακτική που εξετάζουμε

Ναι	
Όχι	

Πως κρίνετε τη συμμετοχή των δημοτών στην καλή πρακτική που εξετάζουμε
(όπου 1: καθόλου συμμετοχή και 5: μεγάλη συμμετοχή)

1	
2	
3	
4	
5	

Ανοιχτές ερωτήσεις:

A) Είστε ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει με την χρήση των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται στον Δήμο;

B) Θα συνεχίσει ο Δήμος την προσπάθεια για υλοποίηση καλών πρακτικών ; Αν ναι, σε ποιον τομέα στοχεύει η ηγεσία και τα στελέχη του Δήμου, να εφαρμοστεί ;

2) ΑΙΤΗΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ Πρόγραμμα Ανάδειξης Καλών Πρακτικών των Δήμων της Ελλάδας 2016 / 17

Ι. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑΤΟ ΔΗΜΟ

Α) Περιφέρεια:.....
.....

Β) Δήμος:.....
.....

Γ) Τύπος Δήμου: αστικός αγροτικός

Δ) Μέγεθος Δήμου: Πληθυσμός (αριθμός κατοίκων).....Χωρική
Έκταση(km²).....

Ε) Αριθμός Εργαζομένων στο
Δήμο:.....

Ζ) Όνομα
Δημάρχου:.....

Η) Διεύθυνση (οδός, πόλη, ταχυδρομικός
κώδικας).....

Θ) Τηλ:.....
Fax:.....

Ι) E-mail:.....
Ιστοσελίδα:.....

Κ) Υπεύθυνος Επικοινωνίας (σε περίπτωση που είναι άλλος από τον Δήμαρχο):

Όνομα:.....
Θέση:.....

Τηλ:.....
Email:.....

Λ) Το θεματικό πεδίο, στο οποίο αναφέρεται η καλή πρακτική (επιλέξτε ένα θεματικό
πεδίο): Τοπική Οικονομική Ανάπτυξη, Γεωργία, Τουρισμός, Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
,Νέες Τεχνολογίες, Συνδυασμός των παραπάνω θεματικών

Βεβαιώνω ότι οι πληροφορίες, οι οποίες περιλαμβάνονται στην παρούσα Αίτηση
Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος είναι ορθές και αληθείς.

Όνομα
.....

Σφραγίδα

Υπογραφή

.....

Ημερομηνία

Παρακαλούμε υποβάλλετε το Έντυπο Αίτησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος έως και την Τρίτη
15 Νοεμβρίου 2016

II. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ

1. Τίτλος της

Πρακτικής.....

2. Έτος και μήνας έναρξης εφαρμογής της Πρακτικής

.....

3. Περίληψη της Πρακτικής (περιγραφή της ουσίας της πρακτικής) [έως 1.000 λέξεις]

.....

.....

4. Παρακαλούμε να περιγράψετε το πρόβλημα, το οποίο αντιμετώπισε η προτεινόμενη
καλή πρακτική: ————— Ποιο ήταν το πρόβλημα που επιλύθηκε
μέσω αυτής της πρακτικής; [έως 500 λέξεις]

.....

..

————— Σε ποιούς/σε τι είχε αντίκτυπο η εφαρμογή της καλής
πρακτικής (σε όλη τη τοπική κοινωνία / σε κομμάτι της τοπικής κοινωνίας / σε μια
γεωγραφική περιοχή κ.λπ.); [έως 200 λέξεις]

.....

..

————— Όποια άλλη πληροφορία σχετικά με την περιγραφή του
προβλήματος [έως 500 λέξεις]:

.....

5. Παρακαλούμε περιγράψτε την πρακτική: ————— Ποιοι και πόσοι
ωφελήθηκαν από την Πρακτική; Αφορά τα άμεσα και έμμεσα οφέλη και τους
ωφελομένους [έως 200 λέξεις]

.....

..

————— Ποιές ήταν οι κύριες δράσεις που έλαβαν χώρα στο πλαίσιο
της υλοποίησης της πρακτικής [έως 1000 λέξεις]

.....
.....

.....—Ποιοί οι βασικοί φορείς, οι οποίοι συμμετείχαν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της (π.χ. ΜΚΟ, επιχειρήσεις, μέσα μαζικής ενημέρωσης, ΑΕΙ και ερευνητικά ιδρύματα, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, διεθνή προγράμματα και συνεργασίες) [έως 200 λέξεις]

.....
..

.....—Ποιά μη αναμενόμενα προβλήματα ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της πρακτικής; Πώς αντιμετωπίσατε και λύσατε αυτά τα προβλήματα [έως 300 λέξεις]

.....
..

.....—Μπορεί αυτή η πρωτοβουλία να θεωρηθεί ως μια ολοκληρωμένη λύση; Τι είδους συνέργειες εφαρμόστηκαν και ποιές συνέργειες δημιουργήθηκαν κατά την εφαρμογή της [έως 200 λέξεις]

.....
..

.....—Αναφέρατε κάθε άλλη πληροφορία σχετική με την περιγραφή της πρακτικής [έως 500 λέξεις]:

.....
..

6. Αλλαγές που παρατηρήθηκαν στην κοινωνία ή σε τοπικό οικονομικό επίπεδο:
Έχει η πρακτική παράξει μετρήσιμα αποτελέσματα σε τοπικό επίπεδο σχετικά με την απασχόληση, με νέες πηγές εισοδήματος, με τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ή με την εξοικονόμηση πόρων και ενέργειας (Είναι ευπρόσδεκτα, ποσοτικοί δείκτες, διαγράμματα ή στατιστικά στοιχεία) [έως 500 λέξεις]

.....
..

.....—Η πρακτική έχει παράξει ποιοτικά αποτελέσματα σε τοπικό επίπεδο σχετικά με την επιχειρηματικότητα, την κοινωνική συνοχή και την ποιότητα ζωής; [έως 300 λέξεις]

.....
..

7. Οικονομικά δεδομένα της πρακτικής:—Ποιό το κόστος για την εφαρμογή της πρακτικής; (συμπεριλαμβάνονται άμεσα και έμμεσα κόστη)

.....
..

Η πρακτική, πέραν του Δήμου, από πού αλλού χρηματοδοτήθηκε; Τι μερίδιο του κόστους έχει συγχρηματοδοτηθεί από εξωτερικούς φορείς;

.....
..

8. Βιωσιμότητα της πρακτικής: ————— Η πρακτική έχει λάβει υπόψη τις ανάγκες των μελλοντικών γενεών ή έχει ενσωματωθεί σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική ανάπτυξης της τοπικής κοινωνίας; Πώς θεμελιώνεται ότι η πρακτική είναι βιώσιμη και μετά το πέρας της εφαρμογής της; [έως 1000 λέξεις]

.....
..

————— Πώς η προγενέστερη εμπειρία στη διοίκηση και την εφαρμογή παρόμοιων δράσεων βοήθησε στην υλοποίηση της προτεινόμενης πρακτικής και αποτέλεσε προστιθέμενη αξία; [έως 200 λέξεις]

.....
..

9. Ποια είναι τα καινοτόμα στοιχεία της πρακτικής; [έως 300 λέξεις]

.....
.....

10. Μπορεί αυτή η εμπειρία να αποδειχτεί χρήσιμη σε άλλους Δήμους στην Ελλάδα ή και διεθνώς; Εάν ναι, να αναφέρετε εάν έχει ήδη γίνει διάχυση σε άλλους Δήμους ή πώς μπορεί να διαχυθεί σε άλλους Δήμους; [έως 500 λέξεις]

.....
.....

11. Ποιά είναι τα διδάγματα από αυτήν την Πρακτική; (Θετικά ή αρνητικά διδάγματα που μπορούν να φανούν χρήσιμα να εξεταστούν στο μέλλον) [έως 500 λέξεις]

.....
.....

12. Η πρακτική έχει μεταφερθεί σε άλλες τοπικές κοινωνίες; Και πώς πιστεύετε ότι η εμπειρία αυτή μπορεί να διαχυθεί σε άλλους Δήμους; [έως 200 λέξεις]

.....
.....

20

13. Τι άλλου είδους υποστήριξη θα απαιτηθεί, προκειμένου να ξεκινήσει μια νέα καλή πρακτική ή να επεκταθεί ή και να αναβαθμιστεί η ήδη υπάρχουσα; [έως 200 λέξεις]

.....
.....

Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να προσθέσουν μία ή δύο φωτογραφίες, εάν θεωρούν ότι αυτό μπορεί να βοηθήσει στην τεκμηρίωση της πρακτικής ή να καταδείξει τον αντίκτυπο που έχει για τους κατοίκους του Δήμου.