



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Ο Ρόλος των Εμπλεκομένων και των Συλλογικών Οργάνων  
στους ΟΤΑ.»**

**The Role of the Stakeholders and Collective Bodies in Local  
Governments Organizations.**

**Μαργαρίτα Νάνου (Α.Μ.: 2277)**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Φαίδωνας Κομισόπουλος**

**Αθήνα, Ιούνιος 2024**

## **Μέλη Τριμελούς Επιτροπής**

**1.**

**2.**

**3.**

### Δήλωση Συγγραφέα

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Νάνου Μαργαρίτα του Αποστόλου, με αριθμό μητρώου ΔΜ2277 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα



## ***ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ***

*Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την πολύτιμη στήριξη και καθοδήγηση του καθηγητή μου κ. Φαίδωνα Κομισόπουλου, τον οποίο και ευχαριστώ ιδιαιτέρως για την εμπιστοσύνη και την ουσιαστική στήριξη του κατά την διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω την γραμματεία του προγράμματος για την άμεση υποστήριξη της καθώς και τους συμφοιτητές μου.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους αφιέρωσαν σημαντικό χρόνο κατά την διαδικασία των συνεντεύξεων.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου και τους γονείς μου για την ανεκτίμητη στήριξη τους.*

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική έχει τίτλο «Ο Ρόλος των Εμπλεκομένων και των Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ». Πρόκειται για μια θεματολογία, για την οποία ύστερα από σχετική έρευνα διαπιστώθηκε ότι δεν έχει κάποια αντίστοιχη, τουλάχιστον σε ότι αφορά την ελληνική πραγματικότητα.

Φιλοδοξία του ερευνητή είναι να διερευνηθεί η άποψη των εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης για το ρόλο των εμπλεκομένων, τη σημασία τους, τη δυναμική τους, καθώς επίσης και η σημασία της λειτουργίας των συλλογικών οργάνων των δήμων για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

Αφού δεν υπάρχουν πολλά δεδομένα και αντίστοιχες εργασίες για το συγκεκριμένο ζήτημα, η εργασία θα ακολουθήσει μία διερευνητική και συνεπώς ποιοτική προσέγγιση, με σκοπό να αναδειχθούν οι βασικές μεταβλητές των ζητημάτων και να γίνουν με σαφήνεια αντιληπτές οι απόψεις των συμμετεχόντων για τα ζητήματα της έρευνας. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης

Από τις συνεντεύξεις, φάνηκε ότι όλοι οι συνεντευξιζόμενοι απάντησαν ότι η ιδιαίτερη ομάδα εμπλεκομένων που τους αφορά είναι οι πολίτες του δήμου, δηλαδή οι δημότες. Στην συνέχεια, ορισμένοι ανέφεραν πως επίσης βασική ομάδα είναι το δημοτικό συμβούλιο και οι επιτροπές και φυσικά οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο δήμο και όσοι έχουν συμφέροντα από το δήμο. Τέλος ανέφεραν ότι η κυβέρνηση και τα σχετικά υπουργεία είναι σημαντικοί εμπλεκόμενοι γιατί μπορούν να διευκολύνουν ή να δυσκολέψουν κάποιο έργο το οποίο θέλει να προχωρήσει ο δήμος.

Ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου διαπιστώθηκε μέσα από τις συνεντεύξεις και ειδικότερα ο ρόλος των δημοτών ότι είναι πολύ σημαντικός.

**Λέξεις κλειδιά: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Συλλογικά Όργανα, Δήμοι, Δημότες, Εμπλεκόμενοι**

## Abstract

This dissertation is entitled ""The Role of the Stakeholders and Collective Bodies in Local Governments Organizations". This is a topic, for which after relevant research it was found that it has no counterpart, at least as far as the Greek reality is concerned.

The researcher's ambition is to investigate the opinion of local government employees on the role of those involved, their importance and their power as well as on the importance of the operation of collective bodies of municipalities for the smooth functioning of local government organizations (LGOs).

Since there is not much data and corresponding work on the specific issue, the work will follow an exploratory and therefore qualitative approach, in order to highlight the key variables of the issues and to clearly perceive the views of the participants on the research issues. The research sample consists of employees in local government organizations.

From the interviews, it appeared that all the interviewees answered that a special group of stakeholders that concern them are the citizens of the municipality, that is, the citizens. Afterwards, some mentioned that the municipal council and the committees are also a key group, and of course the businessmen who are active in the municipality and those who have an interest in the municipality. Finally, they mentioned that the government and relevant ministries are important stakeholders because they can facilitate or hinder a project that the municipality wants to proceed with

The role of those involved in the smooth running of the municipality was found through the interviews to be important and in particular the role of the citizens is important

**Keywords: Local Government Organizations, Collective Bodies, Municipalities, Citizens, Stakeholders**

## Περιεχόμενα

Αφιερώσεις και ευχαριστίες .....	4
Περίληψη.....	5
Abstract .....	6
Κεφάλαιο 1 .....	9
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας .....	9
1.3 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα .....	10
1.4 Μεθοδολογία Έρευνας.....	10
1.5 Δομή εργασίας .....	11
Κεφάλαιο 2 .....	12
2.1 ΟΤΑ Α και Β βαθμού. Ιστορική Ανασκόπηση .....	12
2.2 Νέα αρχιτεκτονική ΟΤΑ – Καλλικράτης και Κλεισθένης .....	15
2.3 Κατηγορίες εμπλεκόμενων στους ΟΤΑ .....	19
2.4 Δημοτικό Συμβούλιο και Δημοτική Επιτροπή .....	20
Κεφάλαιο 3 .....	24
3.1 Εμπλεκόμενοι –ορισμός.....	24
3.2 Είδη Εμπλεκόμενων και ανάλυση εμπλεκόμενων .....	24
3.3 Εμπλεκόμενοι και στρατηγική σημασία τους .....	27
3.4 Ο ρόλος των Κοινωνικών Εταίρων ως Εμπλεκόμενων .....	30
3.5 Συλλογικά Όργανα – ορισμός.....	31
3.6 Συγκρότηση Συλλογικών Οργάνων .....	32
3.7 Ορισμός μελών, αναπλήρωση, αποχώρηση, αντικατάσταση και παράταση θητείας .....	33
3.8 Η διαβούλευση σαν μέρος του διαλόγου μεταξύ εμπλεκόμενων .....	34
3.9 Η διαβούλευση μεταξύ εμπλεκόμενων στους Δήμους .....	35
3.10 Μελέτη Περίπτωσης: Δημόσια Ανοιχτή Διαβούλευση Στρατηγικού Σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Παπάγου Χολαργού 2019-2023 .....	38
3.11 Ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους .....	43
Κεφάλαιο 4 .....	45
4.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών .....	45
4.2 Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου .....	46
4.3 Δειγματοληπτική στρατηγική και Παρουσίαση Δείγματος .....	46

4.4 Δεοντολογία έρευνας.....	47
Κεφάλαιο5.....	48
5.1 Παρουσίαση Συνεντεύξεων.....	48
1 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	48
2 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	50
3 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	52
4 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	53
5 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	55
6 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	56
7 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	58
8 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	60
9 <sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος.....	62
5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας.....	67
Κεφάλαιο 6.....	70
6.1 Συμπεράσματα Εργασίας.....	70
6.2 Προτάσεις προς τους ΟΤΑ.....	72
6.3 Περιορισμοί Έρευνας.....	72
6.4 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα.....	73
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	74



# Κεφάλαιο 1

## 1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική έχει τίτλο «Ο Ρόλος των Εμπλεκομένων και των Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ». Πρόκειται για μία εργασία, για την οποία ύστερα από σχετική έρευνα διαπιστώθηκε ότι δεν έχει κάποια αντίστοιχη, τουλάχιστον σε ότι αφορά την ελληνική πραγματικότητα.

Φιλοδοξία του ερευνητή είναι να διερευνηθεί η άποψη των εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης για το ρόλο των εμπλεκομένων, τη σημασία τους και τη δύναμή τους όπως επίσης και για τη σημασία της λειτουργίας των συλλογικών οργάνων των δήμων για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

## 1.2 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας

Η αξία του θέματος μπορεί συνοπτικά να αποτυπωθεί ως εξής:

Καταρχάς από την μελετημένη βιβλιογραφία δεν βρέθηκαν εργασίες που να διαπραγματεύονται το ίδιο θέμα. Αυτό το γεγονός ενισχύει την πεποίθηση του ερευνητή ότι πρόκειται για ένα αξιόλογο θέμα το οποίο χρήζει διερεύνησης, με σκοπό να αναδειχθεί η αξία και ο ρόλος των εμπλεκομένων και των συλλογικών οργάνων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Κατά δεύτερον και ο ίδιος ο ερευνητής εργάζεται σε οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Η ενασχόληση με το ζήτημα συμβάλλει στην περαιτέρω προσωπική αλλά κυρίως επαγγελματική ανάπτυξη του.

Το θέμα και η εργασία μπορεί να συνεισφέρουν τις ποικιλοτρόπως. Έτσι για παράδειγμα μπορεί να γίνει πιο εμφανής η σημασία των εμπλεκομένων και να δοθεί με αυτό τον τρόπο, και με αφορμή αυτή την εργασία, περισσότερη προσοχή σε αυτές τις ομάδες κατά το σχεδιασμό των πολιτικών και της λειτουργίας των δήμων.

### 1.3 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος των εμπλεκομένων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως επίσης ο ρόλος των συλλογικών οργάνων και πως γίνεται η αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας μπορούν να αποτυπωθούν ως εξής:

1. Ποιός είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων στους ΟΤΑ, όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ και πως τους παρακολουθούν και επικοινωνούν μαζί τους.
2. Ποιός είναι ο ρόλος των Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ, όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ.
3. Ποια είναι η διαδικασία αποφάσεων σε ένα Δήμο και κατά πόσο εφαρμόζεται ευρεία και ανοικτή Διαβούλευση.

### 1.4 Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας της εργασίας, η οποία θα παρουσιαστεί αναλυτικά στο 4ο κεφάλαιο της εργασίας, είναι η εξής: επειδή δεν υπάρχουν πολλά δεδομένα και αντίστοιχες εργασίες για το συγκεκριμένο ζήτημα, η εργασία θα ακολουθήσει μια διερευνητική και συνεπώς ποιοτική προσέγγιση, με σκοπό να αναδειχθούν οι βασικές μεταβλητές των ζητημάτων και να γίνουν με σαφήνεια αντιληπτές οι απόψεις των συμμετεχόντων για τα ζητήματα της έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίοι είναι και οι καθ' ύλην αρμόδιοι να απαντήσουν τα συγκεκριμένα ερωτήματα. Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας ακολουθήθηκε ο κανονισμός προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR).

## 1.5 Δομή εργασίας

Η δομή της παρούσης εργασίας είναι λιτή αλλά λειτουργική, με σκοπό να πηγαιίνει από το γενικό στο ειδικό ώστε να μπορεί να εισάγει τον αναγνώστη -ανεξάρτητα με το πόσο εξοικειωμένος είναι με τα ζητήματα της εργασίας.

Το πρώτο κεφάλαιο, το οποίο και μόλις ολοκληρώθηκε, αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας όπου ουσιαστικά αναφέρεται η αξία του θέματος, η συνεισφορά της εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) πρώτου και δευτέρου βαθμού, τη νέα αρχιτεκτονική των ΟΤΑ (με τα προγράμματα Καλλικράτης και Κλεισθένης) και λίγα λόγια για το δημοτικό συμβούλιο και τη δημοτική επιτροπή.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται λεπτομέρειες γιατί είναι οι εμπλεκόμενοι, τα είδη των εμπλεκομένων, η τυπολογία τους. Επίσης παρουσιάζεται τι είναι τα συλλογικά όργανα και από ποιους νόμους διέπονται και τι είναι η διαβούλευση, σαν μέρος διαλόγου μεταξύ εμπλεκομένων σε ένα δήμο. Τέλος στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με μια ανοιχτή διαβούλευση ενός προγράμματος του δήμου Παπάγου-Χολαργού.

Στο 4ο κεφάλαιο έχουμε την τεκμηρίωση των μεθοδολογικών επιλογών, την παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου και της δειγματοληπτικής στρατηγικής καθώς και την δεοντολογία της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο έχουμε την παρουσίαση των συνεντεύξεων και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Τέλος, στο 6ο κεφάλαιο έχουμε τα συμπεράσματα της έρευνας, προτάσεις προς τους ΟΤΑ, τους περιορισμούς της έρευνας και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 ΟΤΑ Α και Β βαθμού. Ιστορική Ανασκόπηση

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) διακρίνονται σε ΟΤΑ Α' βαθμού (Δήμοι και Β' βαθμού (Περιφέρειες).

Οι ΟΤΑ Α βαθμού είναι οι μεγαλύτεροι δήμοι σε πληθυσμό και έκταση, καθώς έχουν πιο σημαντικές λειτουργίες και αρμοδιότητες. Συνήθως πρόκειται για τις πρωτεύουσες, νομαρχίες και μεγάλες πόλεις. Οι δήμοι αυτοί έχουν εκλεγμένο δημοτικό συμβούλιο και δήμαρχο, και διοικούν μεγάλες περιοχές με σημαντική οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα.

Στην Ελλάδα, οι περιφέρειες, ΟΤΑ Β Βαθμού, αναφέρονται σε μεγαλύτερες διοικητικές μονάδες που αποτελούν το δεύτερο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, μετά τις νομαρχίες. Καθεμία από αυτές τις περιφέρειες διαχωρίζεται σε πολλούς δήμους και κοινότητες.

Συνολικά, υπάρχουν 13 περιφέρειες στην Ελλάδα, οι οποίες είναι:

- Αττικής
- Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
- Κεντρικής Μακεδονίας
- Δυτικής Μακεδονίας
- Ηπείρου
- Θεσσαλίας
- Ιόνιων Νήσων
- Δυτικής Ελλάδας
- Στερεάς Ελλάδας
- Πελοποννήσου
- Βόρειου Αιγαίου
- Νότιου Αιγαίου

- Κρήτης

Κάθε περιφέρεια έχει τη δική της πρωτεύουσα, όπου συγκεντρώνονται οι διοικητικές και πολιτικές λειτουργίες της περιοχής. Κάθε περιφέρεια διαθέτει επίσης έναν περιφερειάρχη και ένα περιφερειακό συμβούλιο.

Η ιστορία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) στην Ελλάδα ξεκινά από τον 19ο αιώνα. Αρχικά, η τοπική διοίκηση οργανώνονταν σε επίπεδο κοινοτήτων και επαρχιών. Το πλαίσιο αυτό άλλαξε σημαντικά μετά την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους το 1830.

Μετά την επανάσταση του 1821 και την απόκτηση της ανεξαρτησίας από την Οθωμανική Αυτοκρατορία, ξεκίνησε η οργάνωση της τοπικής διοίκησης με τη δημιουργία δήμων και επαρχιών. Αυτή η διαδικασία ενισχύθηκε μετά την επίσημη αναγνώριση του ελληνικού κράτους από τις μεγάλες δυνάμεις το 1832.

Στη διάρκεια του 20ού αιώνα, η διοικητική διάρθρωση της Ελλάδας υπέστη πολλές αλλαγές. Ο θεσμός των δήμων και των επαρχιών εξελίχθηκε, ενώ προστέθηκαν νέοι διοικητικοί θεσμοί, όπως οι νομαρχίες και οι περιφέρειες. Σημαντικές αλλαγές στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης έγιναν μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και κυρίως με την καθιέρωση της συγκεκριμένης διοικητικής διάρθρωσης με το Προεδρικό Διάταγμα του 1946.

Η σημαντικότερη αλλαγή στη διοίκηση των ΟΤΑ σημειώθηκε το 2010 με το Πρόγραμμα Καλλικράτης. Με αυτό το πρόγραμμα, ο αριθμός των δήμων μειώθηκε σημαντικά μέσω συγχωνεύσεων, ενώ οι δήμοι αναδιοργανώθηκαν σε ΟΤΑ Α και Β βαθμού ανάλογα με τον πληθυσμό και τις λειτουργικές ανάγκες τους.

Από τότε, η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα βασίζεται σε αυτό το διοικητικό μοντέλο, με ΟΤΑ Α και Β βαθμού, με τις περιφέρειες να αποτελούν το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η αρχιτεκτονική των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και λειτουργούν οι αυτόνομες διοικητικές μονάδες σε ένα κράτος ή μια περιοχή. Αυτές οι μονάδες μπορεί να είναι δήμοι, επαρχίες, περιφέρειες, ή άλλες μονάδες τοπικής αυτοδιοίκησης, ανάλογα με την οργανωτική δομή της χώρας.

Σε πολλές χώρες, η αρχιτεκτονική των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ανεξάρτητων αρχών, εκλεγμένων αντιπροσώπων, εκτελεστικών οργάνων

και διοικητικών υπηρεσιών, με στόχο τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και δημοκρατικής διαχείρισης των τοπικών υποθέσεων.

Η αρχιτεκτονική των δημοτικών αρχών περιγράφει τη δομή, τις λειτουργίες και τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων επιπέδων της δημοτικής αυτοδιοίκησης. Αυτό περιλαμβάνει την οργάνωση των δημοτικών συμβουλίων, των αιρετών αξιωματούχων και των διοικητικών υπηρεσιών σε κάθε επίπεδο της διοίκησης. Η αρχιτεκτονική αυτή επίσης περιλαμβάνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις αρμοδιότητες, τον τρόπο λειτουργίας των θεσμικών οργάνων, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της τοπικής αυτοδιοίκησης με το κεντρικό κράτος.

Κάθε χώρα μπορεί να έχει διαφορετική αρχιτεκτονική δημοτικών αρχών ανάλογα με τη νομοθεσία, την πολιτική παράδοση και τις κοινωνικές ανάγκες. Ωστόσο, συνήθως περιλαμβάνει τα εξής:

**Δημοτικά Συμβούλια:** Αποτελούνται από εκλεγμένους εκπροσώπους του λαού (δημοτών κ.ά.) και είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις τοπικές υποθέσεις και τη διαμόρφωση πολιτικής.

**Δημοτικοί Αξιωματούχοι:** Οι εκλεγμένοι αξιωματούχοι, όπως ο δήμαρχος, έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες και είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των αποφάσεων του δημοτικού συμβουλίου.

**Διοικητικές Υπηρεσίες:** Αποτελούνται από διορισμένους υπαλλήλους του δήμου που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των αποφάσεων του δημοτικού συμβουλίου και την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

Επιπλέον, η αρχιτεκτονική μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών επιπέδων της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και μηχανισμούς για τη διασφάλιση της διαφάνειας, της ευθύνης και της συμμετοχής των πολιτών.

Ο Νόμος 3463/2006 είναι γνωστός ως "Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων" και αφορά την οργάνωση, λειτουργία και διοίκηση των δήμων και των κοινοτήτων στην Ελλάδα. Αναφέρεται στην τοπική αυτοδιοίκηση και καθορίζει τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τους κανόνες λειτουργίας των δημοτικών αρχών.

Ο Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με την τοπική αυτοδιοίκηση, όπως:

**Διοικητική Οργάνωση:** Ορισμός και λειτουργία των δημοτικών και κοινοτικών αρχών, συμβουλίων, επιτροπών και άλλων οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

**Οικονομική Διαχείριση:** Προϋπολογισμός, δαπάνες, έσοδα, φορολογία, δανεισμός και άλλα οικονομικά θέματα των δήμων και των κοινοτήτων.

**Διοικητικές Διαδικασίες:** Κανόνες και διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων, την επικύρωση πράξεων, την επίλυση διαφορών καθώς και άλλες διοικητικές διαδικασίες.

**Υπηρεσίες και Υποδομές:** Οργάνωση και παροχή υπηρεσιών όπως εκπαίδευση, υγεία, κοινωνική πρόνοια, καθαριότητα, υδροδότηση, αποχέτευση, οδοποιία κ.λπ.

**Περιφερειακή Συνεργασία:** Διατάξεις σχετικά με τη συνεργασία των δήμων σε περιφερειακό επίπεδο.

Ο Κώδικας αυτός αναθεωρήθηκε πολλές φορές μέχρι σήμερα για να προσαρμοστεί στις αλλαγές της κοινωνίας και της νομοθεσίας.

## 2.2 Νέα αρχιτεκτονική ΟΤΑ – Καλλικράτης και Κλεισθένης

Η νέα αρχιτεκτονική οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αναπτύσσεται συχνά ως απάντηση σε νέες κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, καθώς και για την ενίσχυση της δημοκρατίας και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Αυτή η νέα αρχιτεκτονική μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

**Αυτονομία και Εξουσίες:** Ενδυνάμωση της αυτονομίας των τοπικών οργάνων με επιπλέον εξουσίες για τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση πολιτικών προγραμμάτων.

**Συνεργασία και Διακυβέρνηση:** Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των τοπικών οργάνων, του κεντρικού κράτους, του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών για αποτελεσματική διακυβέρνηση.

**Καινοτομία και Ψηφιακή Τεχνολογία:** Εφαρμογή νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση των υπηρεσιών των τοπικών οργάνων και την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών.

**Αειφορία:** Ενσωμάτωση αειφορικών προσεγγίσεων στην πολιτική και τη διαχείριση των τοπικών οργάνων για τη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης.

**Ενίσχυση της Κοινωνικής Συνοχής:** Δημιουργία πολιτικών και προγραμμάτων που στοχεύουν στη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων και την προώθηση της δικαιοσύνης και της συμμετοχής όλων των πολιτών.

Ο νόμος 3852/2010, γνωστός ως "**Καλλικράτης**", είναι ένα πρόγραμμα μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, το οποίο υλοποιήθηκε την περίοδο 2010-2014 και αποτελεί ένα σημαντικό νομοθετικό έργο που αφορά τη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Η ονομασία προέρχεται από τον πρωθυπουργό της εποχής, Γιώργο Παπανδρέου, ο οποίος θέσπισε αυτό το νομοθετικό πλαίσιο.

Ο νόμος Καλλικράτης είναι ένας εκτεταμένος νόμος που περιλαμβάνει πολλές διατάξεις για την οργάνωση και τη λειτουργία των τοπικών αρχών στην Ελλάδα. Οι κύριοι στόχοι του νόμου ήταν η ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης, η αύξηση της αποτελεσματικότητάς της και η βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας προς τους πολίτες.

Ορισμένες από τις κύριες διατάξεις του νόμου Καλλικράτης περιλαμβάνουν:

**Συγχώνευση Δήμων και Περιφερειών:** Ο νόμος προέβλεπε τη συγχώνευση δήμων και περιφερειών με σκοπό τη δημιουργία μεγαλύτερων και πιο αποτελεσματικών διοικητικών μονάδων.

**Δημιουργία Περιφερειών:** Ο νόμος δημιούργησε νέες περιφέρειες στην Ελλάδα, με σκοπό την ενίσχυση της περιφερειακής ανάπτυξης και την επιτάχυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε επίπεδο περιφερειακής αρχής.

**Αναδιάρθρωση Διοικητικής Δομής:** Προβλέπονταν αλλαγές στη διοικητική δομή των νέων δήμων και των περιφερειών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

**Οικονομία Κλίμακας:** Ο νόμος επιδίωκε την προώθηση οικονομιών κλίμακας μέσω της μείωσης του διοικητικού κόστους και της βελτίωσης παροχής υπηρεσιών.

**Αποκέντρωση:** Προβλεπόταν η μεταφορά αρμοδιοτήτων από την κεντρική κυβέρνηση στις τοπικές αρχές, με στόχο την ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης.



Ο νόμος Καλλικράτης έχει ένα πολύ μεγάλο εύρος εφαρμογής και έχει ουσιαστικά διαμορφώσει την τρέχουσα διοικητική και πολιτική δομή της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.

Ο νόμος 4555/2018, γνωστός ως "**Κλεισθένης**", αναφέρεται σε μια σειρά από μεταρρυθμίσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της τοπικής Αυτοδιοίκησης ενδυνάμυνση της Δημοκρατίας ενίσχυση - βελτίωση και συμμετοχή της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας την πολιτογράφηση καθώς και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών. Γενικότερα, αποτελείται από 283 άρθρα σύμφωνα με τα οποία μεταρρυθμίζονται, ο τρόπος εκλογής των οργάνων των ΟΤΑ, οι αρμοδιότητες τους, και η εποπτεία των ΟΤΑ. Μπορεί να θεωρηθεί και ως διάδοχος του σχεδίου Καλλικράτης, αλλά στοχεύει στην μείωση της θητείας των δημοτικών αρχών από πέντε χρόνια σε τέσσερα όπως επίσης και το βασικό κριτήριο είναι η θέσπιση της απλής αναλογικής. Μια σημαντική αλλαγή που επέφερε ο Κλεισθένης όσον αφορά την διαδικασία εκλογής του επιτυχόντος συνδυασμού και συγκεκριμένα παύει να ισχύει ότι ο επιτυχών συνδυασμός στο δεύτερο γύρο των εκλογών θα λαμβάνει τα 3/5 των εδρών στο οικείο δημοτικό συμβούλιο. Σύμφωνα με το άρθρο 28 του Νόμου 4555/2018 προβλέπει την κατανομή των εδρών από το πρώτο γύρο των εκλογών, ανάλογα με τον αριθμό των έγκυρων ψηφοδελτίων. Οι δημοτικοί σύμβουλοι εκλέγονται από τον πρώτο γύρο αντίθετα ο επικεφαλής του συνδυασμού και υποψήφιος δήμαρχος εκλέγεται στο δεύτερο γύρο των εκλογών εκτός και αν κάποιος συνδυασμός συγκεντρώσει τον απόλυτο αριθμό των έγκυρων ψηφοδελτίων από τον πρώτο γύρο. Με την καθιέρωση της απλής αναλογικής οι έδρες του κάθε δημοτικού ή περιφερειακού συμβουλίου καθορίζονται από τα εκλογικά αποτελέσματα της πρώτης εκλογικής αναμέτρησης και έτσι ενισχύεται η πολυφωνία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καταργείται το πλειοψηφικό σύστημα και να ενισχύεται η πολυφωνία.

Ο νόμος Κλεισθένης περιλαμβάνει διατάξεις για τη διαμόρφωση της διοικητικής δομής των δήμων και των κοινοτήτων στην Ελλάδα, καθώς και για την αναδιάρθρωση της τοπικής διοίκησης. Ορισμένες από τις κύριες διατάξεις του νόμου Κλεισθένης περιλαμβάνουν:

**Συγχώνευση Δήμων και Κοινοτήτων:** Ο νόμος προέβλεπε τη συγχώνευση δήμων και κοινοτήτων με στόχο τη δημιουργία μεγαλύτερων και πιο αποτελεσματικών διοικητικών μονάδων.

**Αναδιάρθρωση της Διοικητικής Δομής:** Προβλεπόταν η δημιουργία νέων διοικητικών διαιρέσεων και η αναδιοργάνωση των υπαρχόντων δημοτικών υπηρεσιών.

**Ενίσχυση της Οικονομίας Κλίμακας:** Ο νόμος επιδίωκε την προώθηση της οικονομίας κλίμακας με την αναδιοργάνωση της τοπικής διοίκησης.

**Αποκέντρωση Αρμοδιοτήτων:** Προβλεπόταν η μεταφορά αρμοδιοτήτων από την κεντρική κυβέρνηση στις τοπικές αρχές.

Συνολικά, ο νόμος Κλεισθένης επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης και να προσαρμόσει τη διοικητική δομή των δήμων και των κοινοτήτων στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις.

Τα προγράμματα "Καλλικράτης" και "Κλεισθένης" αντιπροσωπεύουν δύο διαφορετικές φάσεις των μεταρρυθμίσεων στην τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, με διαφορές στους στόχους, τις πολιτικές κατευθύνσεις και τις μεθόδους υλοποίησης. Οι κύριες διαφορές μεταξύ τους είναι οι εξής:

#### Περίοδος και Πολιτική Συγκυρία:

Πρόγραμμα "Καλλικράτης": Υλοποιήθηκε κατά την περίοδο 2010-2014, κατά την θητεία του πρωθυπουργού Γιώργου Παπανδρέου και του υπουργού Εσωτερικών Γιώργου Ραγκούση.

Πρόγραμμα "Κλεισθένης" ψηφίστηκε το 2018 και τέθηκε σε εφαρμογή από το 2019.

### Στόχοι και Κατευθύνσεις:

Πρόγραμμα "Καλλικράτης": Κύριος στόχος ήταν η ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω συγχωνεύσεων δήμων και περιφερειών, αύξησης των αρμοδιοτήτων των δήμων και της διαφάνειας στη διοίκηση.

Πρόγραμμα "Κλεισθένης": Στόχος ήταν η αναδιοργάνωση και η αποκέντρωση της διοίκησης μέσω συγχωνεύσεων δήμων και κοινοτήτων, αύξησης της αποτελεσματικότητας και της οικονομίας κλίμακας.

### Εφαρμογή και Αποτελέσματα:

Πρόγραμμα "Καλλικράτης": Υλοποιήθηκε με αρκετά μεγάλη αντίσταση και κριτική από ορισμένες τοπικές αρχές, ενώ μερικές από τις μεταρρυθμίσεις ακυρώθηκαν αργότερα. Σημαντικές όμως μεταρρυθμίσεις υλοποιήθηκαν, όπως η συγχώνευση δήμων και η ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Πρόγραμμα "Κλεισθένης": Υλοποιήθηκε με επιτυχία σε μεγάλο βαθμό, με τη συγχώνευση πολλών δήμων και κοινοτήτων σε νέες μεγαλύτερες διοικητικές μονάδες.

Και τα δύο προγράμματα επιχειρούσαν να αντιμετωπίσουν προβλήματα της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, αλλά με διαφορετικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα.

## **2.3 Κατηγορίες εμπλεκόμενων στους ΟΤΑ**

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης εμπλέκουν πολλούς διαφορετικούς ενδιαφερόμενους και φορείς. Ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού και τις διαφορετικές πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, οι εμπλεκόμενες κατηγορίες μπορεί να ποικίλουν. Ωστόσο, μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις παρακάτω κύριες κατηγορίες:

### Εκλεγμένοι Αξιωματούχοι:

Δήμαρχοι, περιφερειάρχες, δημοτικοί σύμβουλοι και μέλη δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων, Πρόεδρος Δημοτικού Συμβουλίου .

#### Υπάλληλοι της Αυτοδιοίκησης:

Δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται στις δημοτικές και περιφερειακές υπηρεσίες, όπως γραφεία δημάρχων, γραφείο ανθρώπινου δυναμικού, τμήμα εξυπηρέτησης πολιτικών οργάνων, τεχνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες πολεοδομίας, υγείας, παιδείας κ.λπ.

#### Κοινωνία των Πολιτών:

Πολίτες που επηρεάζονται από τις αποφάσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης και συμμετέχουν σε δημόσιες διαβουλεύσεις, συλλογικές δράσεις και πολιτικές οργανώσεις.

#### Επιχειρήσεις και Επιχειρηματίες:

Τοπικές επιχειρήσεις και επιχειρηματίες που λαμβάνουν άδειες λειτουργίας, συμμετέχουν σε δημόσιες συμβάσεις επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις τοπικές οικονομικές πολιτικές.

#### Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ):

Οργανώσεις πολιτών, ΜΚΟ και άλλες ομάδες που αναλαμβάνουν δράσεις για την προώθηση συγκεκριμένων πολιτικών ή κοινωνικών αναγκών στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης.

#### Κεντρική Κυβέρνηση:

Η κεντρική κυβέρνηση παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην πολιτική και οικονομική στήριξη των τοπικών οργάνων και μπορεί να έχει επιρροή στις τοπικές αποφάσεις.

Οι παραπάνω κατηγορίες εμπλεκόμενων μπορεί να συνεργάζονται ή να αντιμετωπίζουν συχνά διαφορετικά συμφέροντα και να είναι αντικρουόμενες.

## **2.4 Δημοτικό Συμβούλιο και Δημοτική Επιτροπή**

Το δημοτικό συμβούλιο και η δημοτική επιτροπή είναι δύο βασικά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης που λειτουργούν σε επίπεδο δήμου και περιφέρειας. Και τα δύο έχουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και την οργάνωση του δήμου, αλλά έχουν διαφορετικές λειτουργίες και αρμοδιότητες.

**Δημοτικό Συμβούλιο:** Το δημοτικό συμβούλιο είναι το κυρίαρχο και υψηλότερο όργανο διοίκησης του δήμου το οποίο διαθέτει γενική αποφασιστική αρμοδιότητα δηλ αποφασίζει

για όλα τα θέματα που δεν ανατίθενται ρητά σε άλλο όργανο διοίκησης του δήμου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων στον δήμο Η εύρυθμη λειτουργία του δημοτικού συμβουλίου είναι κρίσιμη, τόσο για την ποιότητα του διαλόγου και της διαβούλευσης που αναπτύσσεται στη διάρκεια των συνεδριάσεων του, όσο και για την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων.<sup>1</sup> Εκτός από τις τακτικές συνεδριάσεις του δημοτικού συμβουλίου, σύμφωνα με τον νόμο 5056/2023 συγκαλείται υποχρεωτικά κάθε δυο μήνες σε ειδική συνεδρίαση λογοδοσίας κατά την οποία η δημοτική αρχή λογοδοτεί για το έργο και τη δράση της<sup>2</sup>. Αποτελείται από εκλεγμένους δημοτικούς συμβούλους, οι οποίοι εκλέγονται από τους πολίτες σε τοπικές εκλογές και εκπροσωπούν τα διάφορα πολιτικά κόμματα και κοινωνικές ομάδες. Το δημοτικό συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις σε σημαντικά θέματα όπως οικονομικός προϋπολογισμός, αστικός σχεδιασμός, υγεία, παιδεία, κοινωνικά θέματα, κ.λπ. Επιπλέον, το δημοτικό συμβούλιο με απόφαση του μεταβιβάζει αρμοδιότητες στη δημοτική επιτροπή και αντίστροφα όταν πρόκειται για θέματα υψίστης σημασίας.<sup>3</sup>

**Δημοτική Επιτροπή:** Η δημοτική επιτροπή είναι ένα νέο συλλογικό όργανο διοίκησης το οποίο ρυθμίζεται από τις διατάξεις του άρθρου 75 του ν.3852/2010 «Λειτουργία της οικονομικής επιτροπής και της επιτροπής ποιότητας ζωής» το οποίο ασκεί τις αρμοδιότητες της εκτελεστικής επιτροπής, της οικονομικής επιτροπής και της επιτροπής ποιότητας ζωής, οι οποίες καταργήθηκαν από την 1η Ιανουαρίου 2024 και συνήθως συνδέεται άμεσα με το δημοτικό συμβούλιο και λειτουργεί ως ένα ειδικευμένος φορέας για συγκεκριμένα θέματα ή τομείς δράσης. Η δημοτική επιτροπή συγκροτείται και λειτουργεί για συγκεκριμένη θητεία, (30) μηνών μετά από την διεξαγωγή των δημαιρεσιών.<sup>4</sup> Τα μέλη της δημοτικής επιτροπής επίσης είναι εκλεγμένοι δημοτικοί σύμβουλοι, οι οποίοι εκλέγονται κατά το πρώτο έτος της δημοτικής περιόδου και κατά το τρίτο έτος αυτής αλλά επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα θέματα όπως οικονομικά, περιβάλλον, πολεοδομία, παιδεία, πολιτισμός, κ.λπ. Συχνά, η δημοτική επιτροπή προετοιμάζει τις προτάσεις και τις αποφάσεις που υποβάλλονται στο δημοτικό συμβούλιο για έγκριση. Επιπλέον, έχει ως κύριο αντικείμενο την παρακολούθηση

---

<sup>1</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 65 παρ.1 του ν.3852/2010 Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης πρόγραμμα Καλλικράτης

<sup>2</sup> Άρθρο 67<sup>Α</sup> του Ν.3852/2010

<sup>3</sup> Άρθρο 65 παρ.6 του Ν.3852/2010

<sup>4</sup> Άρθρο 3 του Ν.4884/2021 (Α'90) και άρθρο 74 του Ν.3852/2010 (Α' 87)

της εφαρμογής της δημοτικής πολιτικής και του επιχειρησιακού σχεδίου του δήμου<sup>5</sup>, τον έλεγχο και την παρακολούθηση της οικονομικής και διοικητικής λειτουργίας του<sup>6</sup>, καθώς και αναβάθμιση της ποιότητας των κατοίκων,<sup>7</sup> ασκώντας αποφασιστικές, ελεγκτικές, συντονιστικές και γνωμοδοτικές αρμοδιότητες.

Και τα δύο όργανα συμβάλλουν στην καλή λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης και την αντιπροσώπευση των πολιτών στην λήψη αποφάσεων.

Ο νόμος 5056/2023 αναφέρεται σε μια σημαντική μεταρρύθμιση στη δομή και τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Με βάση αυτόν τον νόμο, προβλέπεται η συγχώνευση τριών συλλογικών οργάνων σε ένα νέο συλλογικό όργανο στο πλαίσιο της δημοτικής επιτροπής. Αναλυτικότερα, οι αλλαγές που προβλέπονται είναι οι εξής:

Συγχώνευση Συλλογικών Οργάνων: Η Οικονομική Επιτροπή, η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής και η Εκτελεστική Επιτροπή συγχωνεύονται σε ένα νέο συλλογικό όργανο.

Δημιουργία Νέας Δημοτικής Επιτροπής: Δημιουργείται μια νέα, Δημοτική Επιτροπή, η οποία περιλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες των προαναφερθέντων συλλογικών οργάνων.

Μεταφορά Αρμοδιοτήτων: Ορισμένες αρμοδιότητες του Δημοτικού Συμβουλίου μεταφέρονται στη νέα Δημοτική Επιτροπή. Το Δημοτικό Συμβούλιο μπορεί με απόφαση του που λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών, να μεταβιβάξει στη Δημοτική Επιτροπή αρμοδιότητες του σχετικές με το αντικείμενό τους<sup>8</sup>. Η Δημοτική Επιτροπή, με ειδική απόφαση που λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών της, μπορεί να παραπέμπει συγκεκριμένο θέμα της αρμοδιότητας της στο Δημοτικό Συμβούλιο για τη λήψη απόφασης, εφόσον κρίνει ότι αυτό επιβάλλεται από την ιδιαίτερη σοβαρότητα του<sup>9</sup>. Το Δημοτικό Συμβούλιο μπορεί για θέματα ιδιαίτερα σοβαρά, με ειδική αιτιολογία και με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του, να αποφασίζει ότι θα ασκήσει το ίδιο αρμοδιότητες της Δημοτικής Επιτροπής<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> Αντικείμενο της εκτελεστικής επιτροπής, όπως αναφέρεται στην παρ.1 του άρθρου 62 του ν.3852/2010

<sup>6</sup> Αντικείμενο της οικονομικής επιτροπής, όπως αναφέρεται στην παρ.1 του άρθρου 72 του ν.3852/2010

<sup>7</sup> Αντικείμενο της επιτροπής ποιότητας ζωής, όπως αναφέρεται στην παρ.1 του άρθρου 72 του ν.3852/2010

<sup>8</sup> Άρθρο 65 παρ.6 του Ν.3852/2010

<sup>9</sup> Άρθρο 72, παρ.4 του Ν.3852/2010

<sup>10</sup> Άρθρο 72, παρ.2 του Ν.3852/2010

Με αυτές τις αλλαγές, η διοικητική δομή της τοπικής αυτοδιοίκησης απλουστεύεται και ενισχύεται η συνοχή στη λήψη αποφάσεων. Η νέα Δημοτική Επιτροπή είναι πλέον υπεύθυνη για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που καλύπτουν τις οικονομικές, κοινωνικές, και περιβαλλοντικές πτυχές της διοίκησης του δήμου.

Το άρθρο 12 του νόμου 4915/2022 (ΦΕΚ Α63) περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός Τμήματος Εποπτείας στις Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Αυτό το τμήμα έχει ως αποστολή την άσκηση ελέγχου στους ΟΤΑ και τη λήψη αποφάσεων που ανήκουν στην αρμοδιότητα του Δημοτικού Συμβουλίου και της Δημοτικής Επιτροπής. Οι αποφάσεις της Δημοτικής Επιτροπής και του Δημοτικού Συμβουλίου αποστέλλονται υποχρεωτικά για έλεγχο νομιμότητας στον επόπτη ΟΤΑ, εφόσον εμπίπτουν στο άρθρο 225 του Ν.3852/2010, μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από τις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων (δημοτική επιτροπή και δημοτικό συμβούλιο), συνοδευόμενες από αντίγραφο αποδεικτικού δημοσίευσης καθώς και από άλλα έγγραφα στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για τον έλεγχο νομιμότητας<sup>11</sup>. Οι αποφάσεις της δημοτικής επιτροπής εμπίπτουν στον αυταπάγγελτο έλεγχο νομιμότητας του άρθρου 226 του Ν.3852/2010 και μπορούν να προσβληθούν από οποιονδήποτε έχει έννομο συμφέρον.

Αυτό σημαίνει ότι το Τμήμα Εποπτείας ΟΤΑ έχει την ευθύνη να παρακολουθεί τη λειτουργία των τοπικών αρχών, να ελέγχει την τήρηση των νόμων και των διατάξεων και να παρουσιάζει αναφορές και προτάσεις για τη βελτίωση της διαχείρισης και της αποτελεσματικότητας των ΟΤΑ.

Η δημιουργία αυτού του τμήματος είναι ένα μέτρο για την ενίσχυση της εποπτείας και του ελέγχου των τοπικών αρχών, προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή λειτουργία και η διαφάνεια στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

---

<sup>11</sup> Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών αριθ.27/42203/13.08.2018

## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Εμπλεκόμενοι –ορισμός

Οι εμπλεκόμενοι -ή τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως συνηθίζονται να λέγονται- είναι άτομα, ομάδες ή οντότητες που έχουν ενδιαφέρον ή ανησυχία για ένα συγκεκριμένο έργο, οργανισμό ή σύστημα. Μπορούν να επηρεαστούν άμεσα ή έμμεσα από τις ενέργειες, τις αποφάσεις ή τα αποτελέσματα μιας άλλης οντότητας, αλλά εξίσου μπορούν και να την επηρεάσουν. Οι εμπλεκόμενοι μπορούν να είναι:

Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι: Πρόκειται για άτομα ή ομάδες εντός του ίδιου του οργανισμού, όπως υπάλληλοι, διευθυντές, μέτοχοι ή μέλη του δημοτικού συμβουλίου.

Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι: Πρόκειται για άτομα ή ομάδες εκτός του οργανισμού, όπως πελάτες, προμηθευτές, κρατικές υπηρεσίες, ρυθμιστικοί φορείς, κοινότητες ή ομάδες υπεράσπισης.

Η κατανόηση και η διαχείριση των αναγκών, των ενδιαφερόντων και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιουδήποτε έργου ή οργανισμού. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό των ενδιαφερομένων, την ανάλυση των συμφερόντων και της επιρροής τους και την αποτελεσματική συνεργασία μαζί τους για να διασφαλιστεί ότι οι ανησυχίες τους αντιμετωπίζονται και ότι η υποστήριξή τους λαμβάνεται όταν είναι απαραίτητο.<sup>12</sup>

### 3.2 Είδη Εμπλεκομένων και ανάλυση εμπλεκομένων

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να διαφέρουν πολύ ανάλογα με το πλαίσιο, αλλά εδώ είναι μερικά κοινά παραδείγματα μαζί με μια τυπολογία:

Παραδείγματα Εμπλεκομένων:

---

<sup>12</sup> Clarkson Max B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance" Journal of The Academy of Management Review, Volume 20, No.1 pp.92-117, JSTOR.

Eskerod Perline and Jepsen A. Lund, (2013), "Project Stakeholder Management", Book, 1<sup>st</sup> Edition, Taylor & Francis Group, Routledge, London.



### Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι:

- Εργαζόμενοι: Εργαζόμενοι εντός του οργανισμού.
- Διευθυντές: Οι υπεύθυνοι για τη διεύθυνση των λειτουργιών και των πόρων του οργανισμού.
- Προϊστάμενοι: υπεύθυνοι για την εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων του οργανισμού.
- Μέτοχοι/Ιδιοκτήτες: Άτομα ή οντότητες που κατέχουν μετοχές στον οργανισμό.
- Διοικητικό Συμβούλιο: Άτομα που εκλέγονται από τους μετόχους για να επιβλέπουν τη διοίκηση του οργανισμού.
- Εθελοντές: Άτομα που συνεισφέρουν τον χρόνο και τον κόπο τους στον οργανισμό χωρίς χρηματική αποζημίωση.

### Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι:

- Πελάτες: Αυτοί που αγοράζουν αγαθά ή υπηρεσίες από τον οργανισμό.
- Προμηθευτές: Εταιρείες ή άτομα που παρέχουν υλικά, προϊόντα ή υπηρεσίες στον οργανισμό.
- Κυβέρνηση: Ρυθμιστικοί φορείς, φορείς ή αξιωματούχοι που επιβλέπουν και ρυθμίζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Κοινότητες: Άτομα που ζουν κοντά στις λειτουργίες του οργανισμού.
- Επενδυτές/Φορείς του Δημοσίου: Άτομα ή οντότητες που παρέχουν οικονομικούς πόρους στον οργανισμό.
- ΜΚΟ και Ομάδες Πίεσης: Μη κυβερνητικές οργανώσεις και ομάδες συμφερόντων που μπορούν να συνηγορήσουν υπέρ ή κατά των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- ΜΜΕ: Δημοσιογράφοι, και μέσα ενημέρωσης που ενδέχεται να αναφέρουν ή να επηρεάσουν την κοινή γνώμη σχετικά με τον οργανισμό<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Eskerod Pernille, Huemann Martina and Ringhofer Claudia, (2015), “Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory”, Project Management Journal, Wiley online Library.

Freeman R. Edward and McVea John, (1984), “Strategic Management: A Stakeholder Approach” Business and Public Policy Series, University of Indiana, Pitman.

Η παρακάτω Τυπολογία Εμπλεκομένων, διακρίνει τα Ενδιαφερόμενα Μέρη ως εξής:

Πρωτεύοντες έναντι δευτερογενών ενδιαφερόμενων μερών

Βασικοί ενδιαφερόμενοι: Αυτοί που επηρεάζονται άμεσα από τις ενέργειες του οργανισμού, όπως οι υπάλληλοι, οι πελάτες, οι δημότες, οι δημοτικοί σύμβουλοι και οι μέτοχοι.

Δευτερεύοντες ενδιαφερόμενοι: Αυτοί που επηρεάζονται έμμεσα, όπως η τοπική κοινότητα, η κυβέρνηση ή τα μέσα ενημέρωσης.

Εσωτερικοί έναντι εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών

Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι: Άτομα ή ομάδες εντός του οργανισμού.

Εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι: Άτομα ή ομάδες εκτός του οργανισμού.

Λειτουργικοί έναντι Κανονιστικών Ενδιαφερομένων

Λειτουργικοί Ενδιαφερόμενοι: Αυτοί που συμβάλλουν στην πρωταρχική λειτουργία του οργανισμού, όπως οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές.

Κανονιστικοί ενδιαφερόμενοι: Εκείνοι που ενδιαφέρονται για τις ηθικές, κοινωνικές ή περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ενεργειών του οργανισμού, όπως οι κοινότητες και οι ομάδες υπεράσπισης, οι δημοτικοί σύμβουλοι.

Εθελούσιοι έναντι ακούσιων ενδιαφερόμενων μερών

Εθελοντικοί Ενδιαφερόμενοι: Αυτοί που επιλέγουν να συνεργαστούν με τον οργανισμό, όπως πελάτες και επενδυτές.

Ακούσια Ενδιαφερόμενα Μέρη: Εκείνοι που επηρεάζονται από τις ενέργειες του οργανισμού χωρίς να επιλέξουν να εμπλακούν, όπως οι κοινότητες ή οι μελλοντικές γενιές που επηρεάζονται από περιβαλλοντική ζημιά.

Η κατανόηση αυτών των τυπολογιών μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσδιορίσουν και να ιεραρχήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, καθώς και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές δέσμευσής τους για να αντιμετωπίσουν τις διάφορες ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους.

### 3.3 Εμπλεκόμενοι και στρατηγική σημασία τους

Η ανάλυση εμπλεκομένων είναι μια διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ιεράρχησης των διαφόρων ατόμων, ομάδων ή οντοτήτων που ενδιαφέρονται ή ενδέχεται να επηρεαστούν από ένα έργο, οργανισμό ή απόφαση του. Τα βήματα στην αναγνώριση και ανάλυση των εμπλεκομένων είναι τα εξής<sup>14</sup>:

#### 1. Προσδιορισμός Εμπλεκομένων

Μια αρχική λίστα με όλα τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη, εσωτερικά και εξωτερικά, που μπορεί να έχουν ενδιαφέρον ή να επηρεαστούν από το έργο ή τον οργανισμό, όπως άτομα, ομάδες ή οντότητες όπως εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, ρυθμιστικοί φορείς, κοινότητες, ομάδες υπεράσπισης κ.λπ.

#### 2. Χάρτης Εμπλεκομένων

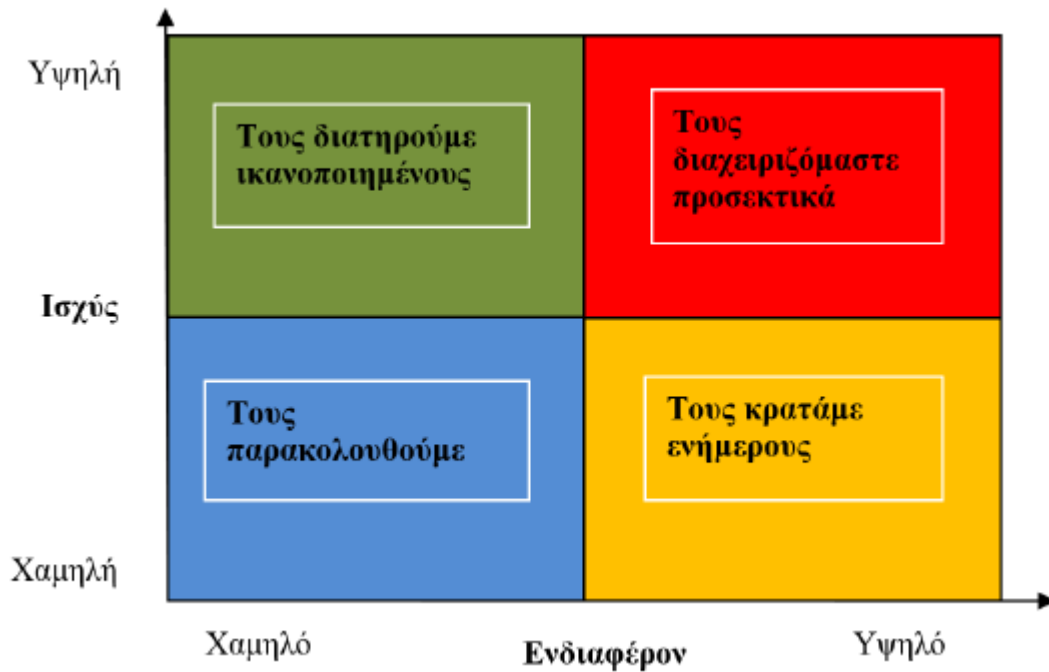
Δημιουργία ενός χάρτη εμπλεκομένων όπου απεικονίζονται οι σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων και του οργανισμού.

Προσδιορίζεται επίσης το επίπεδο επιρροής και ενδιαφέροντος που έχει κάθε ενδιαφερόμενος. Αυτό μπορεί να αναπαρασταθεί γραφικά, με κατηγορίες όπως υψηλή/μεσαία/χαμηλή επιρροή και ενδιαφέρον.

---

<sup>14</sup> Goodpaster E. Kenneth, (1991), “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, Business Ethics Quarterly 1 (1):53-73.

Littau Paul, Nirmala Jyothi Jujagiri and Adlbrecht Gerald, (2010), “25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009)” Project Management Journal 41(4):17 – 29.



Εικόνα 1 Μήτρα Ενδιαφερομένων<sup>15</sup>

### 3. Αξιολόγηση ενδιαφερόντων και ανησυχιών των ενδιαφερομένων

Προσδιορίζονται οι ανάγκες, προσδοκίες, ανησυχίες και οι στόχοι κάθε ενδιαφερόμενου.

### 4. Προσδιορισμός του επιπέδου ισχύος και επιρροής που έχει κάθε ενδιαφερόμενος.

Εδώ ουσιαστικά αξιολογείται η ικανότητά τους να επηρεάζουν την επιτυχία του έργου ή του οργανισμού, είτε θετικά είτε αρνητικά.

### 5. Σωστή προτεραιότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη:

Με βάση την ανάλυση των συμφερόντων, των ανησυχιών, της ισχύος και της επιρροής, δίνεται και η ανάλογη προτεραιότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα ενδιαφερόμενα μέρη με

<sup>15</sup> Αδαμίδης, Ε. (2016). *Διοίκηση έργου και στοιχεία αξιολόγησης επένδυσης* [Κεφάλαιο]. Στο Αδαμίδης, Ε. 2016. *Σχεδιασμός και Διοίκηση Βιομηχανικών Μονάδων* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/6277>

υψηλή επιρροή και υψηλό ενδιαφέρον απαιτούν συνήθως τη μεγαλύτερη προσοχή και δέσμευση.

#### 6. Ανάπτυξη στρατηγικών δέσμευσης:

Αναπτύσσονται στρατηγικές επικοινωνίας και δέσμευσης για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων με βάση τις ανάγκες, τις ανησυχίες και το επίπεδο επιρροής τους.

#### 7. Παρακολούθηση και αναθεώρηση:

Συνεχής παρακολούθηση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη και προσαρμογή των στρατηγικών όπως απαιτείται<sup>16</sup>.

Τα εργαλεία για την ανάλυση και παρακολούθηση των εμπλεκόμενων είναι πολλά. Μερικά από αυτά είναι:

- Χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων μερών: Γραφική αντιπροσώπευση των συμφερόντων, της επιρροής και των σχέσεων των ενδιαφερομένων.
- Συνεντεύξεις και έρευνες με ενδιαφερόμενα μέρη: Συλλογή άμεσων πληροφοριών από τους ενδιαφερόμενους για την κατανόηση των προοπτικών τους.
- Πλέγματα ισχύος-ενδιαφέροντος: Μια μήτρα, όπως η εικόνα που δείξαμε παρά πάνω, που κατηγοριοποιεί τους ενδιαφερόμενους με βάση το επίπεδο ισχύος και τα ενδιαφέροντά τους.
- Ανάλυση SWOT: Αξιολόγηση δυνατών, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων.

Τα οφέλη από την ανάλυση εμπλεκόμενων είναι σημαντικά, αφού η αναγνώριση τους, βοηθά κάθε Οργανισμό με διάφορους τρόπους, όπως:

- Βοηθά στον εντοπισμό πιθανών πηγών υποστήριξης ή αντιπαράθεσης
- Επιτρέπει την προληπτική διαχείριση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

---

<sup>16</sup> Polonsky Michael Jay., (1997), "Stakeholder management and the stakeholder matrix: Potential strategic marketing tools" Journal of Market-Focused Management, Volume 1, pages 209–229, Springer Nature.

Post E. James, Preston E.Lee and Sachs Sybille, (2002), "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", California Management Review 45(1).

- Διευκολύνει την καλύτερη λήψη αποφάσεων εξετάζοντας διαφορετικές προοπτικές.
- Βελτιώνει τα αποτελέσματα των αποφάσεων του οργανισμού αντιμετωπίζοντας έγκαιρα τις ανάγκες και τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων.

### 3.4 Ο ρόλος των Κοινωνικών Εταίρων ως Εμπλεκομένων

Οι κοινωνικοί εταίροι αναφέρονται στις οργανώσεις και στα άτομα που έχουν άμεσο ή έμμεσο ενδιαφέρον σε μια δραστηριότητα ή απόφαση. Ο ρόλος τους είναι σημαντικός σε πολλούς τομείς της κοινωνίας, της οικονομίας και της πολιτικής<sup>17</sup>. Ανάλογα με το πεδίο δράσης τους, οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν να έχουν διάφορους ρόλους:

**Διαπραγματευτικός Ρόλος:** Στον τομέα της εργασίας για παράδειγμα, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εκπροσωπούν τους εργαζόμενους και διαπραγματεύονται με τους εργοδότες για τις συνθήκες εργασίας, τους μισθούς και άλλα θέματα.

Στον τομέα της κοινωνικής πολιτικής, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) εκφράζουν τα συμφέροντα και τις ανάγκες των ευάλωτων ομάδων και αγωνίζονται για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσής τους.

**Συμβουλευτικός Ρόλος:** Οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν να παρέχουν συμβουλές και εμπειρογνωμοσύνη σε πολιτικές αποφάσεις, νομοθετικές πρωτοβουλίες και προγράμματα, βοηθώντας στη δημιουργία πιο αποτελεσματικών πολιτικών και μέτρων.

**Εκπροσώπηση Συμφερόντων:** Οι κοινωνικοί εταίροι εκπροσωπούν διάφορα ενδιαφέροντα της κοινωνίας όπως οι εργαζόμενοι, οι εργοδότες, οι καταναλωτές, οι επιχειρήσεις, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις κ.λπ.

---

<sup>17</sup> Rowley Timothy J. (1997), "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences" Journal of The Academy of Management Review, Volume 22, No.4, pp.887-910, JSTOR.

Stephen Keith McGrath and Stephen Jonathan Whitty, (2017), "Stakeholder defined" International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 10 No. 4, Emerald Publishing Limited.

Παρακολούθηση και Έλεγχος Πολιτικών: Οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν να παρακολουθούν την εφαρμογή πολιτικών και να προσφέρουν ανάδραση για την αποτελεσματικότητά τους.

Συνολικά, οι κοινωνικοί εταίροι παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση πολιτικών, στην προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και στην προώθηση του δημοκρατικού διαλόγου.

### 3.5 Συλλογικά Όργανα – ορισμός

Τα συλλογικά όργανα είναι δομές ή οργανώσεις που αποτελούνται από πολλαπλά άτομα και λειτουργούν ως ομάδες για την επίλυση κοινών ζητημάτων ή για την παροχή υπηρεσιών. Στην πολιτική και κοινωνική επιστήμη, το συλλογικό όργανο μπορεί να αναφέρεται σε οργανώσεις όπως συνδικάτα, επαγγελματικοί σύλλογοι, σωματεία, κοινοτικές οργανώσεις, κοινοτικά συμβούλια και άλλα παρόμοια σώματα.

Τα συλλογικά όργανα μπορούν να εκπροσωπούν τα συμφέροντα ομάδων ανθρώπων ή να προωθούν κοινωνικές ή πολιτικές αλλαγές. Επίσης, μπορούν να λειτουργούν ως μέσα για την κατανομή των πόρων ή την παροχή υπηρεσιών σε κοινότητες<sup>18</sup>.

Παραδείγματα συλλογικών οργάνων περιλαμβάνουν:

**Συνδικάτα:** Οργανώσεις εργαζομένων που επιδιώκουν να προασπίσουν τα συμφέροντα των εργαζομένων, όπως μισθοί, εργασιακά δικαιώματα και συνθήκες εργασίας.

**Επαγγελματικοί Σύλλογοι:** Οργανώσεις επαγγελματιών που συχνά προωθούν επαγγελματικά πρότυπα, εκπαίδευση και αναγνώριση των μελών τους.

**Κοινοτικές – Δημοτικές Οργανώσεις:** Ομάδες που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο και επιδιώκουν να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσης σε μια κοινότητα, όπως οργανώσεις για την ανάπτυξη της γειτονιάς ή ομάδες για την προώθηση της υγείας.

---

<sup>18</sup> Mainardes Emerson Wagner, Alves Helena and Raposo Mario, (2011), “Stakeholder theory: Issues to resolve”, Management Decision 49(2):226-252, Emerald Group Publishing Limited.

**Κοινοτικά - Δημοτικά Συμβούλια:** Ομάδες που συγκεντρώνουν εκπροσώπους από διάφορες οργανώσεις και κοινότητες για να συζητήσουν και να λάβουν αποφάσεις για θέματα που επηρεάζουν την τοπική περιοχή.

Τα συλλογικά όργανα παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημοκρατία και την κοινωνική δικαιοσύνη, καθώς εκπροσωπούν τις φωνές και τα συμφέροντα διαφορετικών ομάδων ανθρώπων σε διάφορα επίπεδα και τομείς.

### 3.6 Συγκρότηση Συλλογικών Οργάνων

Το άρθρο 13 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ΚΔΔ) αναφέρεται στη συγκρότηση συλλογικών οργάνων, όπως είναι τα διοικητικά συμβούλια, οι επιτροπές, και άλλα παρόμοια όργανα σε διοικητικές διαδικασίες<sup>19</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 13, η σύνθεση, ο τρόπος συγκρότησης και λειτουργίας των συλλογικών οργάνων καθορίζεται από τη νομοθεσία ή από τον κανονισμό της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, το άρθρο αναφέρει τα εξής:

Οι πρόεδροι, οι αντιπρόεδροι και τα μέλη των συλλογικών οργάνων διορίζονται με διάταγμα του αρμόδιου υπηρεσιακού προϊσταμένου ή με άλλη πράξη ανάλογα με το καταστατικό του οργάνου.

Οι προϊστάμενοι των συλλογικών οργάνων είναι υποχρεωμένοι να ενημερώνουν το ανώτατο επίπεδο της διοίκησης για τη σύνθεση και τις αποφάσεις τους.

Συνεπώς, το άρθρο 13 περιλαμβάνει γενικές οδηγίες για τη συγκρότηση και τη λειτουργία των συλλογικών οργάνων στο πλαίσιο της διοικητικής διαδικασίας, ενώ λεπτομερέστερες οδηγίες και διαδικασίες μπορεί να ορίζονται από την εφαρμοστική νομοθεσία ή από τον κανονισμό της σχετικής διοίκησης.

---

<sup>19</sup> Σπηλιωτόπουλος Ε. (2017), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου



### 3.7 Ορισμός μελών, αναπλήρωση, αποχώρηση, αντικατάσταση και παράταση θητείας

Το άρθρο 13 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ΚΔΔ) αναφέρεται στη σύγκριση των συλλογικών οργάνων και περιέχει οδηγίες σχετικά με τον ορισμό των μελών, την αναπλήρωση, την αποχώρηση, την αντικατάσταση και την παράταση θητείας τους. Ας δούμε τι περιλαμβάνει αυτό<sup>20</sup>:

**Ορισμός Μελών:** Οι πρόεδροι, οι αντιπρόεδροι και τα μέλη των συλλογικών οργάνων διορίζονται με διάταγμα του αρμόδιου υπηρεσιακού προϊσταμένου ή με άλλη πράξη ανάλογα με το καταστατικό του οργάνου.

**Αναπλήρωση:** Σε περίπτωση αποχώρησης, αποπομπής ή ανενεργότητας μέλους ενός συλλογικού οργάνου, μπορεί να γίνει αναπλήρωσή του με απόφαση του ανώτατου επιπέδου της διοίκησης.

**Αποχώρηση:** Τα μέλη μπορούν να αποχωρήσουν από το συλλογικό όργανο εάν υποβάλουν γραπτή αίτηση σε αυτό και το σκοπό.

**Αντικατάσταση:** Η αντικατάσταση των μελών που αποχωρούν γίνεται με νέο διάταγμα ή με πράξη του ανώτατου επιπέδου της διοίκησης.

**Παράταση Θητείας:** Η θητεία ενός μέλους ενός συλλογικού οργάνου μπορεί να παραταθεί με απόφαση του ανώτατου επιπέδου της διοίκησης, αν κριθεί αναγκαίο.

---

<sup>20</sup> Άρθρο 3 του Ν.4884/2021 (Α'90) και άρθρο 74 του Ν.3852/2010 (Α' 87)

Άρθρο 65 παρ.6 του Ν.3852/2010

Άρθρο 65 παρ.6 του Ν.3852/2010

Άρθρο 67Α του Ν.3852/2010

Άρθρο 72, παρ.2 του Ν.3852/2010

Άρθρο 72, παρ.4 του Ν.3852/2010

Βλέπε σχετικά Εισηγητική Έκθεση Ν.2690/1999.

Αυτές οι διαδικασίες εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία των συλλογικών οργάνων και την εναλλαγή μελών όταν αυτό είναι απαραίτητο για την αποφυγή αδυναμιών ή κενών στη λειτουργία τους.

### 3.8 Η διαβούλευση σαν μέρος του διαλόγου μεταξύ εμπλεκομένων

Η διαβούλευση αναφέρεται στη διαδικασία συλλογής απόψεων, προτάσεων και σχολίων από τους ενδιαφερόμενους φορείς ή το κοινό για την εκπόνηση ή την αξιολόγηση πολιτικών, προγραμμάτων, νομοθεσιών ή άλλων αποφάσεων<sup>21</sup>.

Η διαβούλευση είναι ένας σημαντικός μηχανισμός που χρησιμοποιείται από τις κυβερνήσεις, τις αρχές και άλλους φορείς για τη συμπερίληψη της κοινής γνώμης και των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μερικά κύρια στοιχεία της διαβούλευσης περιλαμβάνουν:

**Πληροφόρηση:** Οι ενδιαφερόμενοι φορείς ενημερώνονται για το θέμα που αφορά τη διαβούλευση, το πλαίσιο και τους στόχους της.

**Συμμετοχή:** Οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, να υποβάλουν προτάσεις και να καταθέσουν σχόλια σχετικά με το θέμα.

**Αξιολόγηση:** Οι παρατηρήσεις και οι απόψεις που συγκεντρώνονται αξιολογούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά την εκπόνηση της πολιτικής, του προγράμματος ή της νομοθεσίας.

**Διαφάνεια:** Τα αποτελέσματα της διαβούλευσης και ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των ενδιαφερομένων πρέπει να είναι διαφανής και προσβάσιμα στο κοινό.

Η διαβούλευση συνήθως πραγματοποιείται μέσω δημόσιων ακροάσεων, διαδικτυακών πλατφορμών, γραπτών ανακοινώσεων ή άλλων μηχανισμών επικοινωνίας. Σκοπός της είναι η δημιουργία ενός πιο ανοικτού, συμμετοχικού και δημοκρατικού διαδικαστικού πλαισίου για την εκπόνηση πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων.

Η διαβούλευση σε δήμους είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι τοπικές αρχές συλλέγουν απόψεις, προτάσεις και σχόλια από τους κατοίκους της περιοχής για θέματα που τους

---

<sup>21</sup> Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών αριθ.27/42203/13.08.2018

αφορούν άμεσα. Η διαβούλευση σε δήμους είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός διαφανούς, ανοικτού και συμμετοχικού διακυβερνητικού πλαισίου.

Οι δήμοι μπορούν να διεξάγουν διαβουλεύσεις για ποικίλα θέματα, όπως:

**Πολεοδομικός Σχεδιασμός:** Αλλαγές στον πολεοδομικό σχεδιασμό, ανάπτυξη της πόλης, δημιουργία νέων υποδομών και εκσυγχρονισμός του αστικού περιβάλλοντος.

**Περιβάλλον και Αειφορία:** Σχέδια για τη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος, δασικές πολιτικές, προστασία της βιοποικιλότητας και αειφόροι πρακτικές.

**Υποδομές και Μεταφορές:** Ανάπτυξη δημόσιων μεταφορών, οδικά έργα, ποδηλατικές διαδρομές και άλλες υποδομές.

**Πολιτισμός και Εκδηλώσεις:** Προγράμματα πολιτιστικής προβολής, οργάνωση εκδηλώσεων και πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Η διαβούλευση συνήθως περιλαμβάνει διάφορες μορφές επικοινωνίας, όπως δημόσιες συναντήσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες, δημοσκοπήσεις και γραπτές προτάσεις. Τα αποτελέσματα της διαβούλευσης συνήθως αξιολογούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων από τους δημόσιους φορείς.

Η διαβούλευση ενισχύει τη δημοκρατία και τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ επιτρέπει επίσης στους δήμους να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προτεραιότητες της τοπικής κοινότητας.

### 3.9 Η διαβούλευση μεταξύ εμπλεκόμενων στους Δήμους

Η διαβούλευση για τους δήμους αναφέρεται στη διαδικασία συμμετοχής των πολιτών και των ενδιαφερομένων φορέων στη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση πολιτικών σε τοπικό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, οι δήμοι διοργανώνουν διαβουλεύσεις με τους πολίτες, τις ΜΚΟ, τους επιχειρηματίες και άλλους ενδιαφερόμενους, προκειμένου να συζητήσουν θέματα που τους αφορούν και να λάβουν υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η διαβούλευση για τους δήμους αποτελεί σημαντικό μέσο ενίσχυσης της δημοκρατίας σε τοπικό επίπεδο, καθώς επιτρέπει στους πολίτες να έχουν φωνή στις αποφάσεις που τους

αφορούν άμεσα. Μέσω της διαβούλευσης, οι δήμοι μπορούν να συλλέξουν απόψεις, προτάσεις και ανησυχίες από την τοπική κοινότητα, προκειμένου να λάβουν ορθές και αποδεκτές αποφάσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών.

Η διαβούλευση για τους δήμους μπορεί να αφορά θέματα όπως το επιχειρησιακό πρόγραμμα, τους κανονισμούς, τις χρήσεις κοινόχρηστων χώρων, τα σχέδια βιώσιμης αστικής κινητικότητας και ανάπτυξης, θέματα κοινωνικής ένταξης, περιβάλλοντος, τουριστικής ανάπτυξης, ψηφιακών υπηρεσιών κ.λπ. Επίσης, η διαβούλευση μπορεί να είναι ανοικτή και σε κατοίκους άλλων δήμων, ανάλογα με το θέμα και την επιθυμία των δήμων.

Συνοπτικά, η διαβούλευση για τους δήμους αποτελεί έναν σημαντικό μηχανισμό συμμετοχής και διαφάνειας στη διακυβέρνηση των τοπικών κοινοτήτων, ενισχύοντας έτσι τη δημοκρατία και την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται.

Η διαβούλευση στους δήμους μπορεί να πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους και μέσα, ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες της κάθε τοπικής κοινότητας. Ορισμένοι τυπικοί τρόποι διαβούλευσης στους δήμους περιλαμβάνουν:

- Δημόσιες συναντήσεις: Οι δήμοι μπορούν να οργανώνουν δημόσιες συναντήσεις, συζητήσεις ή ανοιχτές εκδηλώσεις με τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς για να συζητήσουν θέματα που τους αφορούν.
- Ηλεκτρονικές πλατφόρμες: Οι δήμοι μπορούν να χρησιμοποιούν διαδικτυακές πλατφόρμες και εργαλεία για τη συλλογή απόψεων και προτάσεων από τους πολίτες μέσω διαδικτυακών φόρουμ, διαβουλεύσεων και διαδικτυακών δημοσκοπήσεων.
- Συνοικιακές συνελεύσεις: Ορισμένοι δήμοι οργανώνουν συναντήσεις σε συγκεκριμένες περιοχές ή συνοικίες προκειμένου να συζητήσουν θέματα που αφορούν αποκλειστικά τους κατοίκους αυτών των περιοχών.
- Ερωτηματολόγια: Οι δήμοι μπορούν να χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια και δημοσκοπήσεις για τη συλλογή απόψεων και δεδομένων από τους πολίτες σχετικά με συγκεκριμένα θέματα.

Επιπλέον, η διαβούλευση στους δήμους μπορεί να περιλαμβάνει τη συμμετοχή και την ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων, την ανάθεση ερευνών και μελετών σε

εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, καθώς και την ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικές ΜΚΟ και άλλους φορείς.

Συνολικά, η διαβούλευση στους δήμους αποτελεί έναν σημαντικό μηχανισμό ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών στη διακυβέρνηση και στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

Η διαβούλευση στους δήμους συνήθως ακολουθεί ορισμένα στάδια που εξασφαλίζουν τη συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερομένων φορέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ανάλογα με το θέμα και τον τρόπο διεξαγωγής της διαβούλευσης, τα στάδια μπορεί να παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν τα ακόλουθα βήματα:

1. Καθορισμός θέματος: Αρχικά, ο δήμος καθορίζει το θέμα ή τα θέματα που θα υποβληθούν σε διαβούλευση. Αυτό μπορεί να είναι ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα, ένα σχέδιο ανάπτυξης, μια πρόταση για χωρικές παρεμβάσεις κλπ.
2. Ενημέρωση και πρόσκληση: Ο δήμος ενημερώνει τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς για τη διαβούλευση και τους προσκαλεί να συμμετάσχουν σε αυτήν.
3. Συλλογή απόψεων: Σε αυτό το στάδιο, οι πολίτες και οι φορείς έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, τις ανησυχίες τους και τις προτάσεις τους σχετικά με το θέμα της διαβούλευσης.
4. Ανάλυση και αξιολόγηση: Ο δήμος αναλύει τις απόψεις και πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί, αξιολογεί τις προτάσεις και εξετάζει τις επιπτώσεις των πιθανών αποφάσεων.
5. Ενημέρωση και ανάδραση: Ο δήμος ενημερώνει τους συμμετέχοντες για τα αποτελέσματα της διαβούλευσης και τις αποφάσεις που λήφθηκαν βάσει αυτών.

Καθώς η διαβούλευση αποτελεί σημαντικό μέσο ενίσχυσης της δημοκρατίας και της συμμετοχής των πολιτών στη διακυβέρνηση, η διαδικασία αυτή πρέπει να είναι διαφανής, ανοιχτή και συνεκτική, προσφέροντας στους πολίτες τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις αποφάσεις που τους αφορούν.

### **3.10 Μελέτη Περίπτωσης: Δημόσια Ανοιχτή Διαβούλευση Στρατηγικού Σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Παπάγου Χολαργού 2019-2023**

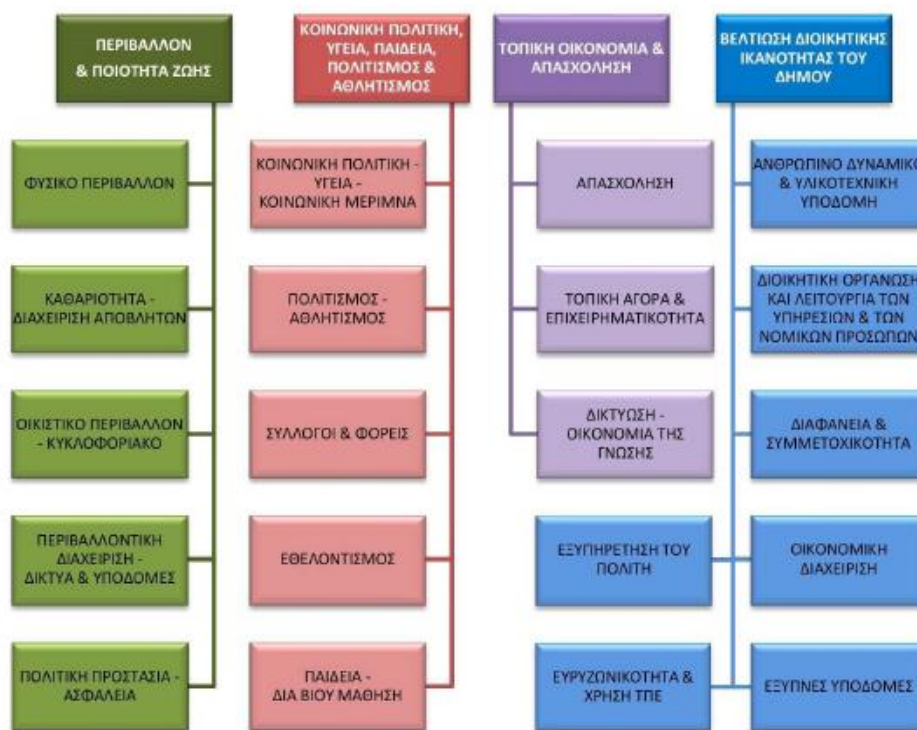
Παρακάτω, παρουσιάζεται συνοπτικά η διαδικασία Δημόσιας Ανοιχτής Διαβούλευσης για το Στρατηγικό Σχέδιο Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Παπάγου Χολαργού των ετών 2029-2023.

Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού έθεσε σε δημόσια διαβούλευση, η οποία είχε διάρκεια 1 μήνα, από 5/4/21 έως 5/5/21.

Στόχος της διαβούλευσης ήταν να καταγραφούν οι απόψεις και οι προτάσεις όλων των τοπικών φορέων αλλά και των πολιτών, αναφορικά με τις αναπτυξιακές προτεραιότητες του Δήμου Παπάγου – Χολαργού για την περίοδο 2019-2023. Οι απόψεις των εμπλεκομένων καταγράφηκαν είτε ηλεκτρονικά, είτε με κατάθεση του απαντημένου ερωτηματολογίου στο δημαρχείο.

Οι άξονες του προγράμματος ήταν οι παρακάτω:

Οι άξονες και τα Μέτρα του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Δήμου Παπάγου – Χολαργού



Εικόνα 2 Πηγή <https://www.dpapxol.gov.gr/kleistest/item/8208-epix19-2023.html>

Για την ιεράρχηση των δράσεων τα κριτήρια ήταν η σπουδαιότητα και η εφικτότητα υλοποίησης. Αυτά τα δύο είχαν και υποδιαίρεσεις. Ο βαθμός αξιολόγησης ήταν από το μηδέν (χωρίς επίπτωση) μέχρι το 5 (μέγιστη επίπτωση). Το αποτέλεσμα της διαβούλευσης ήταν η κατηγοριοποίηση των προτεινόμενων δράσεων σε 4 κατηγορίες (Α, Β1, Β2 και Γ) με την «Α» να συγκεντρώνει το καλύτερο «σκορ» σπουδαιότητας και εφικτότητας.

Ακολουθούν κρίσιμες σελίδες του πλαισίου Αρχών της Διαβούλευσης.

## Κριτήρια ιεράρχησης, τρόπος βαθμολόγησης και κατάταξη των Δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος ανά Βαθμό Προτεραιότητας

Στο πλαίσιο της **Ιεράρχησης των Δράσεων** της Β' Φάσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο η **σπουδαιότητα** μιας Δράσης, όσο και η **δυνατότητα υλοποίησής** της. Γι' αυτό το λόγο επιλέχθηκαν επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης που κατηγοριοποιούνται σε δύο βασικές ομάδες κριτηρίων, τη **Σπουδαιότητα** και την **Εφικτότητα**.

Στην κατηγορία της **Σπουδαιότητας** περιλαμβάνονται κριτήρια κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών επιπτώσεων τόσο για τους **Δημότες** όσο και για την **περιοχή του Δήμου**, καθώς και γενικότερα για το **περιβάλλον**.

Επιπρόσθετα, εξετάζεται ο **βαθμός συνεισφοράς** μιας Δράσης στην **επίτευξη των Στρατηγικών και Γενικών Στόχων**, καθώς και η **συμπληρωματικότητα μεταξύ των Δράσεων**, για την επίτευξη πολλαπλών ωφελειών, σύμφωνα με το **Στρατηγικό Σχέδιο** του Δήμου, όπως διαμορφώθηκε μετά την έγκρισή του από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου και μετά την **πρώτη Δημόσια Διαβούλευση**.

Τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στην ομάδα **Σπουδαιότητας** είναι:

Κριτήρια Σπουδαιότητας	
ΚΣ.1	Επίπτωση στους Δημότες
ΚΣ.2	Επίπτωση στην περιοχή/περιβάλλον
ΚΣ.3	Συνέργεια στη Στρατηγική του Δήμου

Ο βαθμός αξιολόγησης για κάθε ένα από τα παραπάνω κριτήρια ορίζεται ως εξής:

Βαθμοί Αξιολόγησης Κριτηρίων Σπουδαιότητας		
Αξιολόγηση κριτηρίων	Βαθμός	Επεξήγηση
↑	5	Υψηλή επίπτωση
↗	3 ή 4	Μεσαία επίπτωση
↘	1 ή 2	Χαμηλή επίπτωση
↓	0	Χωρίς επίπτωση



Στην κατηγορία της **Εφικτότητας** περιλαμβάνονται κριτήρια **κόστους-οφέλους**, **διαθεσιμότητας πόρων** (οικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομή, εξοπλισμός κ.α.) και **δυνατότητας χρηματοδότησης** από ίδιους πόρους ή άλλες πηγές (ΕΣΠΑ 2014-2020, Περιφέρεια, ευρωπαϊκά προγράμματα κ.α.).

Επίσης, εξετάζεται ο **βαθμός ωρίμανσης μιας δράσης** (μελέτες, τεύχη προϋπολογισμού), η **ετοιμότητα των υπηρεσιών για την υλοποίησή της** (διαχειριστική επάρκεια), καθώς και ο **βαθμός επιρροής από εξωγενείς παράγοντες** (διαδημοτικές συνεργασίες, φορείς εκτός Δήμου) και τυχόν **περιορισμοί από το ευρύτερο περιβάλλον** (νομοθετικό πλαίσιο, οικονομική κρίση κ.α.).

Τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στην ομάδα **Εφικτότητας** είναι:

Κριτήρια Εφικτότητας	
ΚΕ.1	Επίπεδο χρηματοδότησης
ΚΕ.2	Επίπεδο ωρίμανσης
ΚΕ.3	Επιρροή από εξωγενείς παράγοντες

Ο βαθμός αξιολόγησης για τα δύο πρώτα κριτήρια (ΚΕ.1 και ΚΕ.2) ορίζεται ως εξής:

Βαθμοί Αξιολόγησης Κριτηρίων Εφικτότητας ΚΕ.1 και ΚΕ.2		
Αξιολόγηση κριτηρίων	Βαθμός	Επεξήγηση
↑	5	Υψηλό επίπεδο
↗	3 ή 4	Μεσαίο επίπεδο
↘	1 ή 2	Χαμηλό επίπεδο
↓	0	Καθόλου

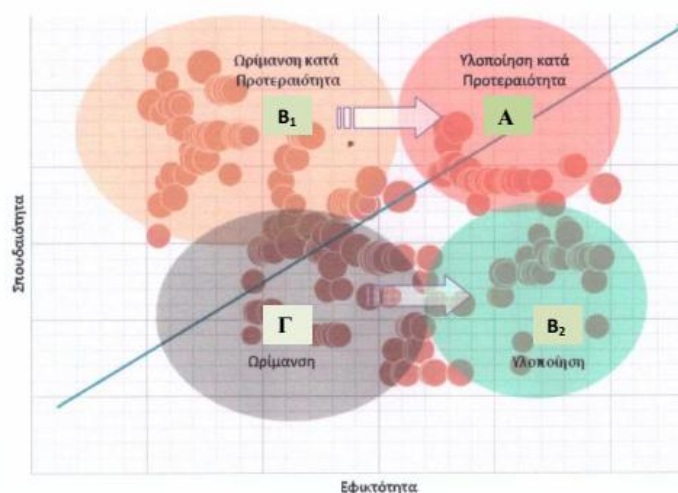
και ο βαθμός αξιολόγησης για το τρίτο κριτήριο (ΚΕ.3) ορίζεται ως εξής:

Βαθμοί Αξιολόγησης Κριτηρίου Εφικτότητας ΚΕ.3		
Αξιολόγηση κριτηρίων	Βαθμός	Επεξήγηση
↑	5	Καμία επιρροή
↗	3 ή 4	Χαμηλή επιρροή
↘	1 ή 2	Μεσαία επιρροή
↓	0	Υψηλή επιρροή

Για την ιεράρχηση των προτεινόμενων Δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Παπάγου-Χολαργού, συντάχθηκαν **Δελτία Βαθμολόγησης Κριτηρίων Αξιολόγησης** με τα άνωθεν αναφερόμενα κριτήρια Σπουδαιότητας, που απεστάλησαν ηλεκτρονικά σε όλους τους Συμβούλους του Δημοτικού Συμβουλίου και των Συμβουλίων των Δημοτικών Κοινοτήτων, καθώς και σε εκπροσώπους συλλόγων και φορέων του Δήμου και τέθηκαν σε **Ανοιχτή Δημόσια Διαβούλευση** μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου.

Αντίστοιχα Δελτία Βαθμολόγησης Κριτηρίων (τόσο για τα κριτήρια Σπουδαιότητας όσο και για τα κριτήρια Εφικτότητας) θα συμπληρωθούν από τις **Υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων**, καθώς και από τα **όργανα διοίκησης**.

Βάσει των αποτελεσμάτων της παραπάνω βαθμολόγησης οι δράσεις θα αποτυπωθούν στο **Διάγραμμα Σπουδαιότητας - Εφικτότητας** που ακολουθεί και θα ταξινομηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.



ΒΑΘΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	
<b>A</b>	Δράσεις μεγάλης σπουδαιότητας και ικανοποιητικής εφικτότητας (ως προς την ετοιμότητα χρηματοδότησης και το επίπεδο ωρίμανσης), οι οποίες πρέπει να υλοποιηθούν άμεσα και κατά προτεραιότητα
<b>B<sub>1</sub></b>	Δράσεις μεγάλης σπουδαιότητας, όμως μη ώριμες ως προς την υλοποίησή τους. Πρέπει να ωριμάσουν κατά προτεραιότητα ώστε να ενταχθούν στην Ομάδα A
<b>B<sub>2</sub></b>	Δράσεις σχετικά χαμηλότερης σπουδαιότητας, οι οποίες όμως μπορούν να υλοποιηθούν άμεσα, εκτός αν στερούν πόρους από την υλοποίηση δράσεων της Ομάδας A
<b>Γ</b>	Δράσεις σχετικά χαμηλότερης σπουδαιότητας και εφικτότητας, όπου πρέπει να πραγματοποιηθούν ενέργειες για να μεταβούν στην Ομάδα B <sub>2</sub> , εκτός αν στερούν πόρους από την ωρίμανση Δράσεων της Ομάδας B <sub>1</sub> .

Σημειώνεται ότι **όλες οι δράσεις συνθέτουν το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα** και η υλοποίησή τους είναι απαραίτητη για την υλοποίηση του Προγράμματος στο σύνολό του. Η ιεράρχηση και ταξινόμησή τους βάσει της αποδελτίωσης των αποτελεσμάτων αφορά τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται στα κριτήρια αξιολόγησης τη **δεδομένη χρονική στιγμή**.

Ωστόσο, στο πλαίσιο του δυναμικού χαρακτήρα του Επιχειρησιακού προγράμματος, η παρακολούθηση υλοποίησής του σε συνδυασμό με αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου, δύνανται να οδηγήσουν σε **αναθεώρηση της ιεράρχησης των δράσεων** κατά την εκτέλεσή του.

### 3.11 Ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους

Το εξωτερικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία των ενδιαφερομένων, καθώς διαμορφώνει το πλαίσιο εντός του οποίου οι οργανισμοί λειτουργούν και αλληλεπιδρούν με τους ενδιαφερόμενους φορείς. Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την επικοινωνία των ενδιαφερομένων:

**Ρυθμιστικό περιβάλλον:** Νόμοι, κανονισμοί και βιομηχανικά πρότυπα θέτουν το πλαίσιο για την επικοινωνία των ενδιαφερομένων. Η συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις συχνά απαιτεί διαφανή και ακριβή επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με διάφορες πτυχές των λειτουργιών του οργανισμού, όπως η οικονομική απόδοση, η ασφάλεια των προϊόντων και οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

**Οικονομικές συνθήκες:** Οικονομικοί παράγοντες όπως οι τάσεις της αγοράς, ο ανταγωνισμός και οι οικονομικοί κύκλοι μπορούν να επηρεάσουν τις προτεραιότητες και τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόσουν τις επικοινωνιακές τους στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών ως απάντηση στις οικονομικές συνθήκες.

**Κοινωνικό και Πολιτιστικό Πλαίσιο:** Οι κοινωνικές και πολιτισμικές νόρμες, αξίες και προσδοκίες διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τις στάσεις των ενδιαφερομένων απέναντι στους οργανισμούς. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί την κατανόηση και τον σεβασμό αυτών των πολιτισμικών διαφορών και την κατάλληλη προσαρμογή των μηνυμάτων ώστε να διασφαλίζεται ότι έχουν απήχηση σε διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Τεχνολογικές εξελίξεις: Οι τεχνολογικές εξελίξεις, συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων ψηφιακής επικοινωνίας και των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, έχουν μεταμορφώσει τον τρόπο επικοινωνίας των οργανισμών με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι οργανισμοί πρέπει να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά αυτές τις τεχνολογίες για να προσεγγίσουν και να δεσμεύσουν τους ενδιαφερόμενους σε διάφορα κανάλια.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες: Περιβαλλοντικά ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η βιωσιμότητα και η εταιρική ευθύνη έχουν γίνει ολόένα και πιο σημαντικά για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι οργανισμοί πρέπει να κοινοποιούν τις προσπάθειες και τις πρωτοβουλίες τους που σχετίζονται με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και να επιδεικνύουν διαφάνεια στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ανησυχιών.

Πολιτικό τοπίο: Πολιτικοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών πολιτικών, της δημόσιας υπεράσπισης και των γεωπολιτικών γεγονότων, μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία των ενδιαφερόμενων μερών επηρεάζοντας την κοινή γνώμη, τις κανονιστικές απαιτήσεις και το συνολικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

MME και κοινή γνώμη: Τα μέσα ενημέρωσης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης και επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων για τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δημόσιες σχέσεις τους και να ανταποκρίνονται άμεσα σε έρευνες και κάλυψη των μέσων ενημέρωσης για να διατηρήσουν τη φήμη και την αξιοπιστία τους.

Παγκοσμιοποίηση: Η παγκοσμιοποίηση έχει διευρύνει την εμβέλεια των οργανισμών, καθιστώντας την επικοινωνία των ενδιαφερομένων πιο περίπλοκη και ποικιλόμορφη. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιες αγορές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πολιτιστικές, γλωσσικές και ρυθμιστικές διαφορές όταν επικοινωνούν με τους ενδιαφερόμενους σε όλο τον κόσμο.

Συνοπτικά, οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά το εξωτερικό περιβάλλον όταν αναπτύσσουν τις στρατηγικές επικοινωνίας των ενδιαφερομένων μερών τους για να διασφαλίσουν τη συνάφεια, την αυθεντικότητα και την αποτελεσματικότητα στη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους και στην αντιμετώπιση των ανησυχιών τους.

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών

Μετά από εκτενή έρευνα σε διαδικτυακές ακαδημαϊκές πηγές, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν λίγες έρευνες για το υπό εξέταση θέμα. Η διαθέσιμη έρευνα επικεντρώνεται στον ρόλο των ΟΤΑ για την καταπολέμηση της φτώχειας, τις αρμοδιότητες τους κ.λ.π.

Αλλά δεν υπάρχει καμία εικόνα από εργαζόμενους σε ΟΤΑ για την γνώμη τους για τα συλλογικά όργανα και για την παρακολούθηση και διαχείριση των εμπλεκόμενων, ούτε έρευνες για το πώς (και εάν) συγκεκριμένα εργαλεία χρησιμοποιούνται από τους δήμους για τον σκοπό αυτό.

Άρα, αναπόφευκτα, η προτεινόμενη έρευνα είναι φαινομενολογική. Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής θα αναζητήσει να μελετήσει την εμπειρία των συμμετεχόντων σχετικά με το θέμα. Έτσι, η έρευνα θα ακολουθήσει μια ποιοτική προσέγγιση<sup>22</sup>.

Χρησιμοποιώντας το Saunder's Research Onion, θα δικαιολογηθούν οι μεθοδολογικές επιλογές του ερευνητή. Δεδομένου ότι υπάρχει πολύ λίγη γνώση για τη συγκεκριμένη περίπτωση, θα χρησιμοποιηθεί μια επαγωγική μέθοδος, που σημαίνει ότι ο ερευνητής θα προσπαθήσει να βγάλει συμπεράσματα από το συγκεκριμένο – ειδικό στο γενικό.

Η ερευνητική στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι έρευνα περίπτωσης, που σημαίνει ότι η περίπτωση «Ο Ρόλος των Εμπλεκόμενων και των Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ» θα μελετηθεί σε όλη τη διάρκεια της διατριβής, προκειμένου να κατανοηθεί σε βάθος το θέμα. Θα είναι μια μόνο-μεθοδική έρευνα, δηλαδή θα χρησιμοποιηθεί μόνο η ποιοτική μέθοδος. Η ποιοτική έρευνα, θα διεξαχθεί σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο, επομένως θεωρείται ότι είναι συγχρονική (cross-sectional).

---

<sup>22</sup> Neubauer, B.E., Witkop, C.T. and Varpio, L. (2019) 'How phenomenology can help us learn from the experiences of others', *Perspectives on Medical Education*, 8(2), pp. 90–97. doi:10.1007/s40037-019-0509-2.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται: Η μέθοδος συλλογής θα είναι ατομικές συνεντεύξεις με χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου. Τα κριτήρια δειγματοληψίας θα είναι δύο. Πρώτα θα χρησιμοποιηθεί μια στρατηγική δείγματος κριτηρίου, έτσι ώστε εργαζόμενοι σε δήμους να ενημερωθούν για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί μια δειγματοληψία ευκολίας, που σημαίνει ότι το τελικό δείγμα θα αποτελείται από τους πιο διαθέσιμους συμμετέχοντες. Τέλος, θα ακολουθήσει ανάλυση περιεχομένου για την ανάλυση των συνεντεύξεων που συγκεντρώθηκαν<sup>23</sup>.

## 4.2 Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου

Οι ερωτήσεις που θα χρησιμοποιηθούν στις συνεντεύξεις είναι οι εξής:

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκόμενων που σας αφορούν;
2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκόμενων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;
3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκόμενων που σας ενδιαφέρουν;
4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκόμενων;
5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;
6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;
7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

## 4.3 Δειγματοληπτική στρατηγική και Παρουσίαση Δείγματος

**Το δείγμα αποτελείται από 9 άτομα**, όλοι εργαζόμενοι σε δήμους, σε διάφορες θέσεις και από διάφορα επίπεδα εμπειρίας. Το μέγεθος του δείγματος αποφασίστηκε μετά από εξέταση δύο παραγόντων. Η ομοιογένεια των δειγμάτων και η επιθυμία του ερευνητή να καλύψει

---

<sup>23</sup> Seuring, S., Stella, T. and Stella, M. (2021) 'Developing and publishing strong empirical research in sustainability management—addressing the intersection of theory, method, and empirical field', *Frontiers in Sustainability*, 1. doi:10.3389/frsus.2020.617870.

όλες τις πτυχές. Όπως προτείνουν έμπειροι ερευνητές: «λαμβάνοντας υπόψη την ετερογένεια του δείγματος και τη φύση των υπό εξέταση ερευνητικών στόχων, 6-8 συνεντεύξεις είναι αρκετές για ένα ομοιογενές δείγμα<sup>24</sup>.

#### 4.4 Δεοντολογία έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο Μάρτιος – Μάιος 2024. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στην πλειοψηφία τους δια ζώσης (6 από τις 7) και μια εξ αποστάσεως.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων δεν συλλέχθηκε κανένα προσωπικό δεδομένο ή στοιχείο που με έμμεσο ή άμεσο τρόπο θα μπορούσε να οδηγήσει σε φυσικό πρόσωπο. Τηρήθηκε ο Κανονισμός Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (GDPR) και σε όλους του συμμετέχοντες διευκρινίστηκε ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους και ότι μπορούν να αποχωρήσουν από την έρευνα όποια στιγμή επιθυμούν χωρίς συνέπειες.

---

<sup>24</sup> Bekele, W.B. and Ago, F.Y. (2022b) ‘Sample size for interview in qualitative research in Social Sciences: A guide to novice researchers’, *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), pp. 42–50. doi:10.46303/repam.2022.3.

## Κεφάλαιο5

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται η συνολική παρουσίαση των συνεντεύξεων ανά συνεντευξιαζόμενο. Στην συνέχεια, γίνεται η ανά ερώτηση συνοπτική παρουσίαση των απαντήσεων και τέλος η συνολική συζήτηση των απαντήσεων.

### 5.1 Παρουσίαση Συνεντεύξεων

#### 1<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Οι κυριότερες ομάδες εμπλεκομένων που μας απασχολούν, και έχουμε τις πόρτες του δήμου πάντα ανοιχτές για αυτούς, είναι οι πολίτες του δήμου.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Ο ρόλος των δημοτών για την εύρυθμη η λειτουργία του δήμου μας είναι σημαντικός, γιατί πέρα από το τι είναι η βάση του προγράμματος κάθε εκλεγμένης ή υποψήφιας δημοτικής αρχής, είναι και η έναρξη του σχεδιασμού των προγραμμάτων αλλά και ο τελικός κριτής του έργου της κάθε δημοτικής αρχής.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Δεν έχουμε πάρα πολύ μεγάλη ανάγκη να «παρακολουθούμε» τους δημότες. Η λογική που ακολουθούμε είναι η λογική της «ανοιχτής πόρτας», δηλαδή ανά πάσα ώρα και στιγμή, όποιος δημότης επιθυμεί, μπορεί να δει τον δήμαρχο ή άλλα μέλη του δημοτικού συμβουλίου και να μεταφέρει τα παράπονά του ή να συζητήσει τα θέματα που τον απασχολούν.



4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Με τις διάφορες ομάδες των εμπλεκομένων, δηλαδή με τους δημότες που μας απασχολούν, κυρίως επικοινωνούμε με δια ζώσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ο Δήμαρχος ή άλλοι δημοτικοί σύμβουλοι είναι πάντα σε επικοινωνία με τους δημότες. Υπάρχει και μια τοπική εφημερίδα για την ενημέρωση πάνω στα ζητήματα που απασχολούν τους δημότες.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Κοιτάζετε, το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και το παρακολουθούμε. Έτσι για παράδειγμα παρακολουθούμε εάν ψηφιστεί κάποιος νόμος που δίνει νέες δυνατότητες ή δυσχεραίνει την πορεία του έργου μας σαν δημοτική αρχή. Αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον καθώς επίσης και τις συνθήκες που επικρατούν σε οικονομικό και κοινωνικό παράγοντα και οι αναλύσεις αυτές αποτελούν μια βάση για την πορεία του δήμου. Οπότε ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντικός.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Οι αποφάσεις στο δήμο παίρνονται αρκετά συλλογικά. Δεν γίνεται για όλα τα θέματα ανοικτή διαβούλευση με τους δημότες, αλλά σε επίπεδο δημοτικού συμβουλίου συζητιούνται τα πάντα, γιατί σε κάθε συνεδρίαση του δημοτικού συμβουλίου έχει καθιερωθεί η μέρα του δημότη οπότε δίνεται η δυνατότητα στους δημότες να εκφράζουν τα παράπονα αλλά και τις προτάσεις τους.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Τα συλλογικά όργανα του δήμου, πέρα από την νομική και θεσμική σημαντικότητα που έχουν, παίζουν σημαντικό ρόλο, πρέπει να λειτουργούν ώστε να υπάρχει εύρυθμη λειτουργία του δήμου. Έτσι για παράδειγμα, το δημοτικό συμβούλιο ή και τα άλλα

συλλογικά όργανα, αν δεν λειτουργούν σωστά υπάρχει και το τυπικό κενό αλλά και το ουσιαστικό, ως προς το νόμο.

## **2<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος**

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Η ομάδα των εμπλεκομένων που μας αφορά είναι βεβαίως οι δημότες μας, είναι τα μέλη του δημοτικού συμβουλίου και της δημοτικής επιτροπής, σαφέστατα οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο δήμο (είτε είναι δημότες, είτε όχι) και σίγουρα η κυβέρνηση η οποία μπορεί να διευκολύνει ή να καθυστερήσει κάποιο σημαντικό έργο του δήμου μας.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου είναι σαφής. Με λίγα λόγια δεν μπορεί να λειτουργήσει ο δήμος αν δεν συμπεριλάβουμε στο σχεδιασμό μας τους διάφορους εμπλεκομένους και τις προσδοκίες τους. Αυτό φυσικά περιλαμβάνει και τις περιπτώσεις όπου υπάρχουν διάφορες αντιπαραθέσεις ή αντικρουόμενες προσδοκίες και εκεί πρέπει να βρεθεί μια ουσιαστική λύση η οποία θα είναι προς το συμφέρον των δημοτών και του δήμου.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Γενικά, με την χρήση της νέας τεχνολογίας στο δήμο τα καταφέρνουμε όλοι πολύ καλά. Έχουμε ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους. Επικοινωνούμε πάρα πολύ συχνά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και με τους υπόλοιπους τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία μας δίνει τη δυνατότητα. Φυσικά κυρίαρχο ακόμα μέρος της επικοινωνίας είναι η καθημερινή ζωντανή επικοινωνία.

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Όπως ανέφερα και πριν επικοινωνούμε δια ζώσης αλλά και με τη χρήση της τεχνολογίας.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει πάρα πολύ τον δήμο μας, γιατί είμαστε σε ένα δήμο ο οποίος σε κοινωνικό επίπεδο έχει μία ποικιλομορφία. Άρα υπάρχει μια μεγάλη γκάμα προσδοκιών αλλά και προκλήσεων προσαρμογής και επικοινωνίας.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Οι αποφάσεις στο δήμο μας παίρνονται με συλλογικό τρόπο, συγκεντρώνοντας στοιχεία, προβλήματα και θέματα τα οποία προβληματίζουν τους δημότες. Τα θέματα έρχονται κυρίως στο δημοτικό συμβούλιο και εκεί λαμβάνεται η απόφαση με τη μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση.

Το δημοτικό συμβούλιο συμπεριλαμβάνει εκπροσώπους όλων των κατηγοριών των δημοτών και αυτό συνήθως οδηγεί και σε μια «καλή» απόφαση. Ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα δεν εφαρμόζουμε παρόλο που νόμος δίνει τη δυνατότητα. Αυτό το κάνουμε σε κάτι πάρα πολύ σημαντικό.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Τα συλλογικά όργανα κατά τη γνώμη μου είναι η καρδιά του δήμου. Τόσο το δημοτικό συμβούλιο, στο οποίο ανήκω και εγώ, όσο και η δημοτική επιτροπή έχουν ουσιαστικούς ρόλους και σημασία για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του δήμου, και κατά τη γνώμη μου οι πρόσφατοι νόμοι και οι αλλαγές στην αρχιτεκτονική των δήμων ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση.

### 3<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Οι ομάδες των εμπλεκομένων που μας αφορούν είναι πάρα πολλές και δεν είναι εύκολο να απαριθμηθούν τόσο γιατί δεν θέλουμε να μείνουμε στα προφανή (παραδείγματος χάρη δημότες, επιχειρηματίες κ.λ.π.) όσο γιατί ξέρουμε ότι υπάρχουν εμπλεκόμενοι οι οποίοι προκύπτουν από τη φύση των εξελίξεων.

Έτσι για παράδειγμα εδώ στους δήμους της παραλιακής, για ένα έργο και συγκεκριμένα το τραμ βρεθήκαμε πάρα πολύ δήμοι να έχουμε διάφορα κοινά θέματα.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Σαφέστατα οι εμπλεκόμενοι επηρεάζουν και επηρεάζονται πολύ από τη λειτουργία του δήμου. Ο ρόλος των εμπλεκομένων είναι πάρα πολύ σημαντικός ειδικά όταν πρέπει να «προχωρήσουν» δύσκολα θέματα για τα οποία δεν έχουμε αποφασίσει μόνοι μας σαν δήμος αλλά είναι ευρύτερα θέματα της πολιτείας.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Οι διάφορες ομάδες των εμπλεκομένων, ανάλογα με την φύση των υποθέσεων, παρακολουθούνται από ειδικές ομάδες συμβούλων που ορίζει ο δήμαρχος με σκοπό να συλλέγονται πληροφορίες από αυτούς σχετικά με τις προσδοκίες τους και τα προβλήματα της καθημερινότητάς τους.

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Βασιζόμαστε πολύ στην προσωπική επαφή.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τόσο εμάς σαν δημοτική αρχή, όσο και τους δημότες μας αλλά και όσους έχουν συναλλαγές με τον δήμο. Το εξωτερικό περιβάλλον π.χ. το οικονομικό ή το πολιτικό, μπορεί ανά πάσα στιγμή να αλλάξει το σχεδιασμό της δημοτικής αρχής.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Ενθαρρύνουμε τον κύριο Δήμαρχο και το δημοτικό συμβούλιο για διάφορα πολύπλοκα θέματα να επιλέγει την ανοιχτή διαβούλευση με τους δημότες και τις άλλες ομάδες εμπλεκομένων, με σκοπό την μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση όπου αυτό είναι εφικτό, γιατί συνήθως είναι και χρονοβόρο.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Τα συλλογικά όργανα όπως λειτουργούν για παράδειγμα το δημοτικό συμβούλιο και η δημοτική επιτροπή, έχουν ένα ουσιαστικό ρόλο στην βιώσιμη πορεία του δήμου κυρίως γιατί είναι αυτοί που πρέπει με τους λιγότερους δυνατούς πόρους να καταφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το δήμο και τους δημότες.

#### **4<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος**

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Οι ομάδες των εμπλεκομένων που μας αφορούν, πέρα από τις στενές ομάδες όπως η δημοτική αρχή, οι δημότες, οι επιχειρηματίες και όσοι πολίτες έχουν συμφέροντα και ενδιαφέρον για το δήμο μας, και οι πιο μακρινές ομάδες όπως η κυβέρνηση.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Ο ρόλος των εμπλεκομένων είναι πολύ σημαντικός, κυρίως για την χάραξη των σωστών πολιτικών την πορεία του δήμου μας και το μέλλον του, μια πορεία η οποία εξελίσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Δεν έχουμε κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία και εργαλεία για να παρακολουθούμε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων. Στην πραγματικότητα πέρα από μία άτυπη κατηγοριοποίηση που γίνεται κυρίως σε πολιτικό επίπεδο και παραταξιακό, δεν υπάρχει κάτι άλλο το οποίο να γίνεται. Είμαστε ανοιχτοί προς όλους τους δημότες και όσους έχουν ενδιαφέρον για την εξέλιξη του δήμου μας.

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Η επικοινωνιακή μας πολιτική και η πρακτική είναι κάτι το οποίο το χειρίζεται η στενή ομάδα του δημάρχου και οι συνεργάτες του. Έχει να κάνει με προσωπικές επαφές αλλά και σε κάποιο βαθμό με τη χρήση της τεχνολογίας.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Όπως είπα και πριν, ο δήμος εξελίσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ως εκ τούτου δεν θα μπορούσα να μην αναφέρω ότι το εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνει την πορεία του δήμου μας, την εξέλιξη του, και γενικότερα τον τρόπο που σχεδιάζουμε το μέλλον του. Επίσης, το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει ως ένα βαθμό και τον τρόπο επικοινωνίας με τους δημότες.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Ναι, ενθαρρύνουμε πάρα πολύ την ανοικτή διαβούλευση σχεδόν για όλα τα θέματα, και είναι κάτι το οποίο έχουμε δει επανειλημμένα και επιστρέφει με θετικό πρόσημο προς τη δημοτική αρχή. Όσο περισσότεροι εμπλέκονται και συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και γενικότερα στο στάδιο του σχεδιασμού, τόσο λιγότερες θα είναι οι αντιδράσεις και τα προβλήματα που θα έχουμε να αντιμετωπίσουμε μελλοντικά.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Σαν θεσμικά όργανα, τα συλλογικά όργανα έχουν μεγάλη σημασία για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου, κυρίως υπό το πρίσμα της εξουσιοδότησης της εξουσίας να λαμβάνουν και να εφαρμόζουν αποφάσεις. Οπότε η θεσμική του σημασία είναι μεγάλη.

## **5<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος**

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Οι ομάδες των εμπλεκομένων που μας αφορούν έχουν να κάνουν κυρίως με τους δημότες μας και τις διάφορες δημοτικές υπηρεσίες.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Οι εμπλεκόμενοι έχουν μεγάλη σημασία για την εύρυθμη η λειτουργία του δήμου, κυρίως γιατί οι υποθέσεις σε έναν δήμο είναι πολλές, πολύπλοκες, χρονοβόρες και κοστοβόρες. Οπότε η καλή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων και ο καλός συντονισμός μειώνει το κόστος σε όλα τα επίπεδα -και κυρίως σε πολιτικό κόστος.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Δεν χρησιμοποιούμε κάποιον ιδιαίτερο τρόπο για να παρακολουθούμε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων, συνήθως υπάρχει άμεση επικοινωνία μέσω των social media και άλλων ψηφιακών τρόπων. Εμείς δεν έχουμε κάποιο ιδιαίτερο εργαλείο ή μεθοδολογία για να παρακολουθούμε τις διάφορες ομάδες.

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Η επικοινωνία είναι τόσο τυπική όσο και άτυπη, τόσο φυσική όσο και ηλεκτρονική. Δηλαδή δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένος τρόπος επικοινωνίας. Όπου χρειάζεται επίσημη επικοινωνία

υπάρχουν επίσημα έγγραφα. Όπου δεν χρειάζεται επίσημη επικοινωνία υπάρχουν τα νέα τεχνολογικά μέσα ή απλή ανθρώπινη επαφή.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Ναι, σίγουρα το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει πάρα πολύ την πορεία του δήμου και θα έλεγα ότι ένας δήμος είναι μια μικρογραφία της χώρας. Οπότε όταν βλέπεις τη μεγάλη εικόνα, δηλαδή πως είναι όλη η χώρα, καταλαβαίνεις , τι έχεις να περιμένεις από διάφορους τομείς, όπως τον οικονομικό, τον κοινωνικό, τον τεχνολογικό κ.ά.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Ανοικτή διαβούλευση για όλα θέματα δεν εφαρμόζουμε. Υπάρχει μια πιο «κλειστή» διαβούλευση όπου ουσιαστικά πραγματοποιείται στο δημοτικό συμβούλιο και συζητείται οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητας του. Βέβαια υπάρχει η προετοιμασία των θεμάτων πριν το δημοτικό συμβούλιο, με τον δήμαρχο, του συνεργάτες του και την παράταξη του το λεγόμενο προ συμβούλιο. Φυσικά οι συνεδριάσεις του δημοτικού συμβουλίου είναι ανοιχτές στο κοινό κάτι το οποίο μπορεί να παρακολουθήσει κάθε ενδιαφερόμενος.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Τα συλλογικά όργανα, είναι πολυμελή ομάδες με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, εξουσιοδοτήσεις και έχουν ως σκοπό να υπηρετούν την τοπική αυτοδιοίκηση και στην προκειμένη περίπτωση τον δήμο, παραμένοντας στα πλαίσια των νόμων που έχει θεσπίσει η πολιτεία.

## **6<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος**



1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Εμείς στο δήμο μας, έχουμε μεγάλο ενδιαφέρον για τους δημότες μας, αλλά και για όσους έχουν κάνει επενδύσεις στο δήμο μας, όπως ακίνητα και άλλου είδους περιουσία.

Σαφέστατα μας ενδιαφέρει και η πολιτεία έτσι ώστε να υπάρχουν καλές σχέσεις με τα κρίσιμα για εμάς υπουργεία (όπως το Εσωτερικών), επίσης μια πολύ σημαντική ομάδα εμπλεκομένων για εμάς είναι οι διάφορες μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) που ασχολούνται με τον ευαίσθητο πληθυσμό που κατοικεί στο δήμο μας.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Οι εμπλεκόμενοι είναι σημαντικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου, κυρίως σε επίπεδο σχεδιασμού δράσεων και αποφάσεων.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ώστε να διαχωρίσουμε ποιοι είναι σημαντικοί για εμάς και γενικά να παρακολουθούμε όσο το δυνατόν πιο στενά τις προθέσεις τους, κυρίως για δράση σε τοπικό επίπεδο. Σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο στηριζόμαστε κυρίως στην ανθρώπινη επαφή και την καθημερινή επικοινωνία.

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Όπως ανέφερα και πριν, στηριζόμαστε πάρα πολύ στην ανθρώπινη επαφή και στην καθημερινή επικοινωνία η οποία μπορεί να είναι τυπική αλλά κυρίως άτυπη.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Όπως γίνεται σε όλες τις κοινωνίες, έτσι και στο δήμο μας που είναι μία μικρογραφία της ευρύτερης κοινωνίας, ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντικός γιατί είμαστε ένα ανοιχτό σύστημα και ευάλωτο στις απότομες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Προσπαθούμε να ενσωματώνουμε τις αλλαγές με ήπιο τρόπο για παράδειγμα την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην καθημερινή επικοινωνία δήμου και δημότη.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Δεν εφαρμόζεται ακριβώς ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα με όλους τους εμπλεκόμενους. Πολλά θέματα τα χειρίζεται ο δήμαρχος με τους δημοτικούς συμβούλους, το δημοτικό συμβούλιο και την δημοτική επιτροπή.

Αν είναι κάτι πολύ σημαντικό και είναι στρατηγικής σημασίας, για παράδειγμα μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ή αλλαγές οι οποίες θα έχουν ένα ισχυρό αποτύπωμα, τότε προτιμάμε να έχουμε και μία ευρύτερη συναίνεση και για το λόγω αυτό οδηγούμαστε σε ανοικτή διαβούλευση.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Τα συλλογικά όργανα είναι η ουσία του δήμου, εννοώντας ότι οτιδήποτε πρέπει να «προχωρήσει» και να «περάσει», θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει και μία επικύρωση από αυτά τα συλλογικά όργανα.

## **7<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος**

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκόμενων που σας αφορούν;

Αν και είμαστε ανοιχτοί σε όλους τους ανθρώπους και σε διάφορες ομάδες οι οποίες μας προσεγγίζουν για διάφορα θέματα, παραδείγματος χάρη είναι οι χορηγίες, ο σημαντικότερος εμπλεκόμενος είναι οι δημότες μας.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Οι δημότες έχουν έναν σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία του δήμου γιατί ουσιαστικά αυτοί εξασφαλίζουν τη συνέχεια της δημοτικής αρχής.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Οι διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που μας ενδιαφέρουν δεν παρακολουθούνται με την στενή έννοια του όρου. Είμαστε ανοιχτοί με όλα τα επικοινωνιακά μας μέσα (τεχνολογικά και μη) σε όλους έτσι ώστε να συλλέγονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες και επιχειρήσεων.

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Διαθέτουμε όλα τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας που θα περίμενε κάποιος από έναν οργανισμό να διαθέτει. Χάρη στην νέα τεχνολογία έχουμε δημοτική εφημερίδα, έχουμε δημοτικό ραδιόφωνο και ποτέ δεν λείπει και η προσωπική επαφή.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Όπως συμβαίνει και με όλη τη χώρα, έτσι και σε έναν δήμο τα πράγματα αλλάζουν συχνά λόγω αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον (πχ κάποιος νόμος) οπότε παρακολουθούμε στενά τις εξελίξεις στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον σε όλα τα επίπεδα (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό) με σκοπό να έχουμε τις κατάλληλες ιδέες που ίσως πρέπει να ενσωματώσουμε και εμείς στο δήμο μας.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Στην πραγματικότητα αυτός είναι ο ρόλος του δημοτικού συμβουλίου, οι συνεδριάσεις του οποίου πραγματοποιούνται και αρκετά συχνά. Είναι ένα είδος διαβούλευσης κυρίως μεταξύ

των παρατάξεων, δηλαδή των εκπροσώπων των δημοτών. Δεν συμβαίνει συχνά να χρειάζεται να πηγαίνουμε σε ευρύτερη ανοιχτή διαβούλευση.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Τα συλλογικά όργανα του δήμου, δηλαδή δημοτικό συμβούλιο και οι επιτροπές, επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα θέματα τα οποία απασχολούν το δήμο όπως οικονομικά, περιβάλλον, παιδεία, πολιτισμός κ.λ.π. για τη χάραξη της πολιτικής που πρέπει να ακολουθήσει ο δήμος, με ενσωματωμένες βέβαια τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκομένων. Η επιτυχημένη αυτή ενσωμάτωση είναι ο σπουδαίος ρόλος των συλλογικών οργάνων.

## **8<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος**

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

- Δημοτική Αρχή
- Δήμαρχος
- Υπάλληλοι του Δήμου
- Προμηθευτές
- Δημότες & Κάτοικοι
- Αποκεντρωμένη Διοίκηση
- Υπουργεία
- Εξωτερικοί Συνεργάτες
- Αθλητικά Σωματεία
- Τοπικοί Σύλλογοι
- ΜΜΕ(τοπικά)
- Κυβέρνηση

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Οι εμπλεκόμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο για το Δήμο ο καθένας από την δική του πλευρά έχοντας κοινό στόχο την επιτυχία του Δήμου.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;
- Οι ομάδες αυτές έχουν διαφορετικό αντικείμενο μεταξύ τους και η παρακολούθηση τους γίνεται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.
4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;
- Η επικοινωνία με τις ομάδες αυτές είτε είναι τυπική είτε άτυπη, είτε επίσημη είτε ανεπίσημη γίνεται μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, μέσω του προγράμματος epresence, μέσω του site.
5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;
- Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την πορεία του Δήμου γιατί τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία του. Έτσι η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, της πληροφορικής και της τεχνητής νοημοσύνης επαναπροσδιορίζουν την θέση του Δήμου με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών του. Το κράτος θα πρέπει να χρηματοδοτήσει το Δήμο με προγράμματα έτσι ώστε να πετύχει οικονομίες κλίμακας.
6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;
- Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο Δήμο μας από το Δημοτικό Συμβούλιο και την Δημοτική Επιτροπή είναι χωρίς ανοικτή διαβούλευση, άλλωστε ο λόγος κατάργησης της Επιτροπής Διαβούλευσης από τους Δήμους από 1/1/2024 ήταν η απαξίωση του ρόλου της.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Τα Συλλογικά όργανα έχουν ένα ουσιαστικό ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνουν έχουν αποφασιστικό χαρακτήρα όπως για παράδειγμα το Δημοτικό Συμβούλιο αποφασίζει για τα θέματα τα οποία δεν ανατίθενται σε άλλο συλλογικό όργανο του Δήμου. Η Δημοτική Επιτροπή η οποία διαδέχτηκε την οικονομική επιτροπή, την επιτροπή ποιότητας ζωής και την εκτελεστική επιτροπή και είναι αυτή που ελέγχει την οικονομική λειτουργία του Δήμου καθώς και θέματα που αφορούν το περιβάλλον, παιδεία, ποιότητα ζωής των κατοίκων και δημοτών.

### **9<sup>ος</sup> Συνεντευξιαζόμενος**

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Εμπλεκόμενοι :

- Αιρετοί – Δημοτικοί Σύμβουλοι – Δήμαρχος – Αντιδήμαρχοι – Προεδρείο ΔΣ
- Φορείς της πόλης
- Κάτοικοι – Δημότες
- Υπηρεσιακοί Παράγοντες
- Ιδιωτική Εταιρεία που εργάζεται για την ηχογράφηση και απομαγνητοφώνηση των πρακτικών
- Αποκεντρωμένη Διοίκηση που ελέγχει τη νομιμότητα των αποφάσεων
- Λοιπές Υπηρεσίες που αποστέλλονται οι αποφάσεις

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Ρόλος αιρετών :

Πολιτικός ρόλος των αιρετών οργάνων : ως φορείς άμεσης δημοκρατικής νομιμοποίησης, αποτελούν τους βασικούς εκφραστές των συμφερόντων όλων των πολιτών, με τις διαδικασίες διαμόρφωσης των βασικών πολιτικών επιλογών του Δήμου

Αναπτυξιακός ρόλος των αιρετών οργάνων : αποτελούν τους βασικούς φορείς διαμόρφωσης και υλοποίησης αναπτυξιακών πρωτοβουλιών που σχετίζονται με τις νέες διευρυμένες αρμοδιότητες των Δήμων σε καίριους τομείς,

Κοινωνικός ρόλος : στο πεδίο της κοινωνικής ενσωμάτωσης και συνοχής, καθώς οι Δήμοι αναλαμβάνουν κρίσιμες λειτουργίες στο πεδίο της κοινωνικής πολιτικής και πρόνοιας .

Ρόλος φορέων, Κατοίκων - Δημοτών :

- Να καταθέτουν προτάσεις – αιτήματα και να συμμετέχουν σε τυχόν διαβουλεύσεις
- Να συμμετέχουν στις δράσεις ως ωφελούμενοι
- Να συμμετέχουν ως εθελοντές

Υπηρεσιακοί Παράγοντες : Να εφαρμόζουν τις πολιτικές του Δήμου, στα πλαίσια του νομικού και κανονιστικού πλαισίου

Αποκεντρωμένη Διοίκηση : Έλεγχος νομιμότητας αποφάσεων, κλπ

3 Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Παρακολούθηση : Μέσω πληροφοριακών συστημάτων

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Επικοινωνία : Μέσω αλληλογραφίας, κυρίως ηλεκτρονικής , Μέσω των ΜΜΕ

Ανάρτηση στο διαδίκτυο : Site και Διαύγεια

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Ρόλος Εξωτερικού περιβάλλοντος :

- Οικονομικές συνθήκες
- Πολιτικές συνθήκες
- Θεσμικό πλαίσιο
- Τεχνολογικές Συνθήκες
- Κοινωνικές συνθήκες

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Τρόπος λήψης αποφάσεων :

- Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τον κανονισμό λειτουργίας των Πολιτικών Οργάνων
- Σε λίγες περιπτώσεις επιλέγεται η διαβούλευση

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Ο Δήμαρχος, βρίσκεται στο επίκεντρο του συστήματος διακυβέρνησης, ως ο πολιτικοδιοικητικός προϊστάμενος του διοικητικού μηχανισμού του Δήμου και ο οποίος, με την παράταξη του, καθορίζει την πορεία του Δήμου. Ο ρόλος του



Δημάρχου είναι επιτελικός, δίνοντας κατευθύνσεις για τη δράση και την λειτουργία των δημοτικών υπηρεσιών και την υλοποίηση του προγράμματος της δημοτικής αρχής. Είναι ο προϊστάμενος των υπηρεσιών του δήμου, επικουρείται από τον Γενικό Γραμματέα και τους Αντιδημάρχους.

Το Δημοτικό Συμβούλιο αποτελεί το υπέρτατο όργανο διοίκησης του Δήμου, η έγκριση του οποίου είναι άκρως απαραίτητη για τα πιο σημαντικά ζητήματα που απασχολούν την πόλη. Παράλληλα όμως είναι και ένα forum πολιτικής συζήτησης μεταξύ των διαφόρων δημοτικών (πολιτικών) ομάδων που το απαρτίζουν.

Διευθύνει και ρυθμίζει όλες τις τοπικές υποθέσεις σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Ασκεί τις αρμοδιότητές του, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις των νόμων, των κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης και των κανονιστικών διατάξεων που θεσπίζει το ίδιο. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, λαμβάνει υπόψη του:

- i. Τις εθνικές, περιφερειακές και ευρωπαϊκές πολιτικές που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές του
- ii. Την ανάγκη συνεργασίας και συντονισμού με άλλες τοπικές ή δημόσιες αρχές και οργανισμούς, οι οποίοι έχουν την αρμοδιότητα να δρουν και να διαθέτουν πόρους στην περιφέρεια του Δήμου
- iii. Τους διαθέσιμους πόρους για την κάλυψη της αρμοδιότητας και την ανάγκη να διασφαλισθεί η επωφελής, η αποτελεσματική χρήση και η ισόρροπη κατανομή τους
- iv. Την ανάγκη να οργανώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητά τους, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των κατοίκων
- v. Την ανάγκη για υψηλής ποιότητας περιβαλλοντική προστασία και προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, καθώς και την ανάγκη προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης της περιοχής του Δήμου.

Δημοτική Επιτροπή :

Ασκή τις αρμοδιότητες που ασκούσε η οικονομική επιτροπή, η επιτροπή ποιότητας ζωής και η εκτελεστική επιτροπή τις οποίες και αντικατέστησε.

Η δημοτική επιτροπή ασκεί αποφασιστικές και γνωμοδοτικές αρμοδιότητες με αντικείμενο που σχετίζεται με τον έλεγχο και την παρακολούθηση της οικονομικής και διοικητικής λειτουργίας του δήμου καθώς και την ανάδειξη της ποιότητας ζωής των κατοίκων.

Γενικά :

Σημαντικός ο ρόλος όλων των πολιτικών οργάνων για την ευημερία των πολιτών, αφού λαμβάνουν αποφάσεις :

Σε τομείς περιβάλλοντος (καθαριότητα, ηλεκτροφωτισμός, οικοδόμηση, κλπ)

Σε τομείς υποδομών (δρόμοι, πεζοδρόμια, σχολεία, κλπ)

Σε τομείς του πολιτισμού και του αθλητισμού, (προσφέροντας στους δημότες αθλητικές εγκαταστάσεις, βιβλιοθήκες, πολιτιστικές εκδηλώσεις, θέατρα) κλπ

Σε τομείς κοινωνικούς (δημόσιες παροχές : παιδικοί σταθμοί, ΚΑΠΗ, Ιατρεία, Κοινωνικά Φροντιστήρια, Στήριξη σε ευπαθείς ομάδες, κλπ)

Για την οικονομική ευημερία των κατοίκων με την προώθηση ιδιωτικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, κλπ

## 5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας

Στην παρούσα ενότητα γίνεται η συνολική συζήτηση των απαντήσεων ανά ερώτηση.

1. Ποιες είναι οι ομάδες των εμπλεκομένων που σας αφορούν;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν ότι η ιδιαίτερη ομάδα εμπλεκομένων που τους αφορά είναι οι πολίτες του δήμου, δηλαδή οι δημότες. Στην συνέχεια, ορισμένοι ανέφεραν πως επίσης βασική ομάδα είναι το δημοτικό συμβούλιο και οι επιτροπές και φυσικά οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο δήμο και όσοι έχουν συμφέροντα από το δήμο. Τέλος ανέφεραν ότι η κυβέρνηση και τα σχετικά υπουργεία είναι σημαντικοί εμπλεκόμενοι γιατί μπορούν να διευκολύνουν ή να δυσκολέψουν κάποιο έργο το οποίο θέλει να προωθήσει ο δήμος.

2. Ποίος είναι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο ρόλος των εμπλεκομένων για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου είναι σημαντικός και ειδικότερα ο ρόλος των δημοτών γιατί είναι αυτοί που αποφασίζουν για τη συνέχιση ή μη της δημοτικής αρχής. Οι δημότες αξιολογούν το έργο τους και στην περίπτωση των δύσκολων αποφάσεων ή των αντικρουόμενων συμφερόντων ο ρόλος των εμπλεκομένων είναι σημαντικός γιατί εξασφαλίζεται μία συναίνεση για τη χάραξη των σωστών πολιτικών.

3. Πως παρακολουθείτε τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων που σας ενδιαφέρουν;

Από τη συγκεκριμένη απάντηση, φάνηκε ότι δεν υπάρχει κάποιος δομημένος τρόπος που να παρακολουθούν τις ομάδες των εμπλεκομένων. Οι δήμοι στηρίζονται κυρίως στην τεχνολογία και στα social media όπου παίρνουν μεγαλύτερη ανατροφοδότηση για τον ρόλο και τις προθέσεις των ενδιαφερομένων - εμπλεκομένων. Βέβαια στηρίζονται πολύ στην προσωπική επαφή. Συνολικά φάνηκε ότι δεν υπάρχει κάποια δομημένη μεθοδολογία με συγκεκριμένα εργαλεία παρακολούθησής τους (όπως π.χ. μήτρες ενδιαφέροντος/δύναμης κ.ά.)

4. Πως επικοινωνείτε με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων;

Από τη συγκεκριμένη ερώτηση φάνηκε ότι, με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων επικοινωνούν κυρίως με φυσική επαφή όλοι. Ο δήμαρχος, οι δημοτικοί σύμβουλοι και όλα τα στελέχη του δήμου, είναι πάντα σε επικοινωνία με τον κόσμο παρόλο που υπάρχουν και τα τεχνολογικά μέσα τα οποία μπορεί να υποστηρίξουν αυτή τη διαδικασία. Ορισμένοι δήμοι διαθέτουν και άλλα μέσα όπως τοπικές εφημερίδες και ραδιοφωνικούς σταθμούς. Συνολικά όμως, η πιο αποτελεσματική επικοινωνία βασίζεται στην προσωπική επαφή.

5. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην πορεία των θεμάτων του δήμου σας;

Από τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση, φάνηκε ότι όλοι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του ρόλου του εξωτερικού περιβάλλοντος για την πορεία των θεμάτων των δήμων, σε όλους τους πυλώνες του: πολιτικό (δηλαδή με ένα νέο νόμο), κοινωνικό, οικονομικό κ.λ.π. Αν και πολλοί δήμοι αντιμετωπίζουν προκλήσεις σε κοινωνικό επίπεδο (π.χ. με την εισροή μεταναστών), η βαρύτητα της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος πέφτει κυρίως στο πολιτικό περιβάλλον, δηλαδή τις κυβερνητικές αποφάσεις ή τους νέους νόμους που προκύπτουν.

6. Πως παίρνονται οι αποφάσεις στο Δήμο σας; Εφαρμόζεται ανοικτή διαβούλευση για όλα τα θέματα;

Στην πλειοψηφία των απαντήσεων φάνηκε ότι το μοντέλο που ακολουθείται είναι η προετοιμασία των θεμάτων από το δήμαρχο και τους συνεργάτες του, και κάπως ποιο περιορισμένη διαβούλευση στα πλαίσια των δημοτικών συμβουλίων. Υπάρχουν και περιπτώσεις που για σοβαρά θέματα όλοι οι δήμοι προστρέχουν στην ανοιχτή δημόσια διαβούλευση, ειδικά για θέματα τα οποία έχουν μεγάλη στρατηγική σημασία ή μακροχρόνιες επιπτώσεις.

7. Ποιος είναι κατά την γνώμη σας ο ρόλος και η σημασία των Συλλογικών Οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου σας;

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο και την εξαιρετικά μεγάλη σημασία των συλλογικών οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου τους. Τα τοποθετούν όμως πιο πολύ στο θεσμικό κομμάτι και στο κομμάτι της εξουσίας καθώς και την εξουσιοδότηση που έχουν για να εγκρίνουν και να προχωρούν τα θέματα. Σε κάποιες συνεντεύξεις τονίστηκε ιδιαίτερα η σημασία των συλλογικών οργάνων καθώς και η επαφή τους με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων του δήμου.

## Κεφάλαιο 6

### 6.1 Συμπεράσματα Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική έχει τίτλο «Ο Ρόλος των Εμπλεκομένων και των Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ». Φιλοδοξία του ερευνητή ήταν να διερευνηθεί η άποψη των εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης για το ρόλο των εμπλεκομένων, τη σημασία τους, και τη δύναμή τους καθώς επίσης και τη σημασία της λειτουργίας των συλλογικών οργάνων των δήμων για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

Το θέμα και η εργασία μπορεί να συνεισφέρουν ποικιλοτρόπως. Έτσι για παράδειγμα μπορεί να γίνει πιο εμφανής η σημασία των εμπλεκομένων και να δοθεί με αυτό τον τρόπο, με αφορμή αυτή την εργασία, περισσότερη προσοχή σε αυτές τις ομάδες κατά το σχεδιασμό των πολιτικών και της λειτουργίας των δήμων.

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος των εμπλεκομένων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως επίσης ο ρόλος των συλλογικών οργάνων και πως γίνεται η αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Η μεθοδολογία έρευνας της εργασίας, ήταν η εξής: επειδή δεν υπάρχουν πολλά δεδομένα και αντίστοιχες εργασίες για το συγκεκριμένο ζήτημα, η εργασία ακολούθησε μια διερευνητική και συνεπώς ποιοτική προσέγγιση, με σκοπό να αναδειχθούν οι βασικές μεταβλητές των ζητημάτων και να γίνουν με σαφήνεια αντιληπτές οι απόψεις των συμμετεχόντων για τα ζητήματα της έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίοι είναι και οι καθ' ύλην αρμόδιοι να απαντήσουν τα συγκεκριμένα ερωτήματα. Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας ακολουθήθηκε ο κανονισμός προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR).

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας αποτυπώθηκαν ως εξής:

1. Ποιός είναι ο ρόλος των εμπλεκόμενων στους ΟΤΑ, όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ και πως τους παρακολουθούν και επικοινωνούν μαζί τους.

Από τις συνεντεύξεις, φάνηκε ότι όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν ότι η ιδιαίτερη ομάδα εμπλεκόμενων που τους αφορούν είναι οι πολίτες του δήμου, δηλαδή οι δημότες. Στην συνέχεια, ορισμένοι ανέφεραν πως επίσης βασική ομάδα είναι το δημοτικό συμβούλιο και οι επιτροπές και φυσικά οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο δήμο και όσοι έχουν συμφέροντα από το δήμο. Τέλος ανέφεραν ότι η κυβέρνηση και τα σχετικά υπουργεία είναι σημαντικοί εμπλεκόμενοι, γιατί μπορούν να διευκολύνουν ή να δυσκολέψουν κάποιο έργο το οποίο θέλει να προωθήσει ο δήμος.

Ο ρόλος των εμπλεκόμενων για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου διαπιστώθηκε μέσα από τις συνεντεύξεις ότι είναι πολύ σημαντικός, και ειδικότερα ο ρόλος των δημοτών γιατί είναι αυτοί που αποφασίζουν για τη συνέχιση ή μη της δημοτικής αρχής. Επίσης φάνηκε ότι δεν υπάρχει κάποιος δομημένος τρόπος που να παρακολουθούν τις ομάδες των εμπλεκόμενων. Οι δήμοι στηρίζονται κυρίως στην τεχνολογία και στα social media όπου παίρνουν μεγάλη ανατροφοδότηση για τον ρόλο και τις προθέσεις των ενδιαφερομένων - εμπλεκόμενων. Βέβαια στηρίζονται πολύ στην προσωπική επαφή. Συνολικά φάνηκε ότι δεν υπάρχει κάποια δομημένη μεθοδολογία με συγκεκριμένα εργαλεία παρακολούθησης τους (όπως π.χ. μήτρες ενδιαφέροντος/δύναμης κ.ά.)

2. Ποιός είναι ο ρόλος των Συλλογικών Οργάνων στους ΟΤΑ, όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ.

Από τις συνεντεύξεις, φάνηκε ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο και την εξαιρετικά μεγάλη σημασία των συλλογικών οργάνων για την εύρυθμη λειτουργία του δήμου τους. Τα Συλλογικά Όργανα όμως τα τοποθετούν πιο πολύ στο θεσμικό κομμάτι και ειδικότερα στο κομμάτι της εξουσίας καθώς και την εξουσιοδότηση που έχουν για να εγκρίνουν και να προχωρούν τα θέματα. Σε κάποιες συνεντεύξεις τονίστηκε ιδιαίτερα η σημασία των συλλογικών οργάνων καθώς και η επαφή τους με τις διάφορες ομάδες εμπλεκόμενων του δήμου.

3. Ποια είναι η διαδικασία αποφάσεων σε ένα Δήμο και κατά πόσο εφαρμόζεται ευρεία και ανοικτή Διαβούλευση.

Από τις συνεντεύξεις, φάνηκε ότι το μοντέλο που ακολουθείται είναι η προετοιμασία των θεμάτων από το δήμαρχο και τους συνεργάτες του, και κάπως ποιο περιορισμένη διαβούλευση στα πλαίσια των δημοτικών συμβουλίων. Υπάρχουν και περιπτώσεις που για σοβαρά θέματα όλοι οι δήμοι επιλέγουν την ανοιχτή δημόσια διαβούλευση, ειδικά για θέματα τα οποία έχουν μεγάλη στρατηγική σημασία ή μακροχρόνιες επιπτώσεις.

## 6.2 Προτάσεις προς τους ΟΤΑ

Μια πρόταση που μπορεί να γίνει προς τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι να υπάρχει μια δομημένη καταγραφή και παρακολούθηση των διαφόρων εμπλεκομένων του δήμου, αποκλειστικά από κάποια υπηρεσία ή γραφείο του δήμου το οποίο ασχολείται με το συγκεκριμένο αντικείμενο (πχ Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων). Έτσι για παράδειγμα κάποιοι υπάλληλοι του δήμου μπορούν να αναλάβουν στην ευθύνη τους τη δημιουργία μήτρας παρακολούθησης εμπλεκομένων.

Επίσης μια ακόμα πρόταση προς τους δήμους είναι η δημιουργία σαφών διαδικασιών για διαβούλευση και υιοθέτηση της διαβούλευσης σε ευρύτερη βάση για περισσότερα θέματα, γεγονός το οποίο μπορεί να υποστηριχθεί και από την διαθέσιμη προς όλους τεχνολογία όπως για παράδειγμα μέσα από τα κινητά τους να συμμετέχουν σε online δημοσκοπήσεις για τη συλλογή απόψεων και προτάσεων.

## 6.3 Περιορισμοί Έρευνας

Οι περιορισμοί της έρευνας, γιατί κάθε έρευνα έχει περιορισμούς, μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής:

Καταρχάς η έρευνα είναι η καθαρά ποιοτική αλλά αυτό ήταν σχεδόν αναγκαίο καθώς για το συγκεκριμένο ζήτημα δεν υπάρχει βιβλιογραφία και κυρίως από την ελληνική εμπειρία.



Επίσης ένας περιορισμός της έρευνας ήταν η αδυναμία του ερευνητή να μπει σε βάθος σε ορισμένα θέματα, όπως επικοινωνία με εμπλεκόμενους με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, αλλά κάτι τέτοιο στην πραγματικότητα θα ξεπερνούσε και τους σκοπούς της έρευνας μας.

#### **6.4 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα**

Σαν προτάσεις για μελλοντική έρευνα μπορούμε να πούμε τα εξής: Μεγάλο ενδιαφέρον σε μια μελλοντική εξέλιξη αυτής της έρευνας, είναι να δούμε αν υπάρχει διαφοροποίηση αυτών των αντιλήψεων περί εμπλεκόμενων και Συλλογικών Οργάνων μεταξύ μικρών και μεγάλων Δήμων της χώρας. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι σε ένα μεγάλο δήμο οι Εμπλεκόμενοι-Δημότες έχουν λόγω μεγέθους ίσως μεγαλύτερη δύναμη αλλά σε ένα μικρότερο δήμο έχουν ενισχυμένες προσωπικές επαφές.

Επίσης σε μια μελλοντική ανάλογη έρευνα θα έχει μεγάλο ενδιαφέρον οι συμμετέχοντες στο δείγμα, να είναι χωρισμένοι σε ομάδες με διάφορα κριτήρια, όπως παραδείγματος χάρι χρόνια εμπειρίας, ώστε να δούμε αν διαφοροποιούνται οι απόψεις τους σε σχέση με τους εμπλεκόμενους και τα Συλλογικά Όργανα.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξένη Βιβλιογραφία

Bekele, W.B. and Ago, F.Y. (2022b) ‘Sample size for interview in qualitative research in Social Sciences: A guide to novice researchers’, *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), pp. 42–50. doi:10.46303/repam.2022.3.

Clarkson Max B.E. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance” *Journal of The Academy of Management Review*, Volume 20, No.1 pp.92-117, JSTOR.

Eskerod Perline and Jepsen A. Lund, (2013), “Project Stakeholder Management”, Book, 1<sup>st</sup> Edition, Taylor & Francis Group, Routledge, London.

Eskerod Pernille, Huemann Martina and Ringhofer Claudia, (2015), “Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory”, *Project Management Journal*, Wiley online Library.

Freeman R. Edward and McVea John, (1984), “Strategic Management: A Stakeholder Approach” *Business and Public Policy Series*, University of Indiana, Pitman.

Freeman R. Edward and McVea John, (1984), “Strategic Management: A Stakeholder Approach” *Business and Public Policy Series*, University of Indiana, Pitman.

Gallie B.W., (1956), “Essentially Contested Concepts”, Meeting of the Aristotelian Society at 21, Bedford Square, London.

Goodpaster E. Kenneth, (1991), “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly* 1 (1):53-73.

Littau Paul, Nirmala Jyothi Jujagiri and Adlbrecht Gerald, (2010), “25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009)” *Project Management Journal* 41(4):17 – 29.

Mainardes Emerson Wagner, Alves Helena and Raposo Mario, (2011), “Stakeholder theory: Issues to resolve”, *Management Decision* 49(2):226-252, Emerald Group Publishing Limited.

Miles Smantha (2012), “Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused?” *Journal of Business Ethics*, 108(3), Oxford Brookers University.

Neubauer, B.E., Witkop, C.T. and Varpio, L. (2019) ‘How phenomenology can help us learn from the experiences of others’, *Perspectives on Medical Education*, 8(2), pp. 90–97. doi:10.1007/s40037-019-0509-2.

Polonsky Michael Jay., (1997), “Stakeholder management and the stakeholder matrix: Potential strategic marketing tools” *Journal of Market-Focused Management*, Volume 1, pages 209–229, Springer Nature.

Post E. James, Preston E.Lee and Sachs Sybille, (2002), “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View”, *California Management Review* 45(1).

Rowley Timothy J. (1997), “Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences” *Journal of The Academy of Management Review*, Volume 22, No.4, pp.887-910, JSTOR.

Seuring, S., Stella, T. and Stella, M. (2021) ‘Developing and publishing strong empirical research in sustainability management—addressing the intersection of theory, method, and empirical field’, *Frontiers in Sustainability*, 1. doi:10.3389/frsus.2020.617870.

Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. In R. L. Heilbroner & L. J. Malone (Eds.) *The essential Adam Smith* (pp. 57–148), New York: W.W. Norton, 1987.

Stephen Keith McGrath and Stephen Jonathan Whitty, (2017), “Stakeholder defined” *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 No. 4, Emerald Publishing Limited.

### Ελληνική Βιβλιογραφία και Νομολογία

Αδαμίδης, Ε. (2016). *Διοίκηση έργου και στοιχεία αξιολόγησης επένδυσης* [Κεφάλαιο]. Στο Αδαμίδης, Ε. 2016. *Σχεδιασμός και Διοίκηση Βιομηχανικών Μονάδων* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/6277>

Αποφάσεις Συμβουλίου Επικρατείας 1626/2008, 3033/2015, και 4376/2015.

Αποφάσεις Συμβουλίου της Επικρατείας 1924/2013, 2037/2011, και 1188/1980.

Αποφάσεις Συμβουλίου της Επικρατείας 914/2012, 95/2004, και 894/1997.

Αποφάσεις του Συμβουλίου της Επικρατείας 2671/2017, 2455/2016, και 3355/2015.

Απόφαση Συμβουλίου της Επικρατείας 1414/2018.

Απόφαση Συμβουλίου της Επικρατείας 1945/2003 και Γκέρτσος Β. και Πυργάκης Δ., (2015)“Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας” , Ενημέρωση με το Ν. 4325/2015, έκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, σελ.213.

Απόφαση Συμβουλίου της Επικρατείας 2485/2010.

Απόφαση Συμβουλίου της Επικρατείας 2938/2012.

Απόφαση Συμβουλίου της Επικρατείας 3707/2010.

Απόφαση Συμβουλίου της Επικρατείας 49/2015.

Άρθρο 3 του Ν.4884/2021 (Α’90) και άρθρο 74 του Ν.3852/2010 (Α’ 87)

Άρθρο 65 παρ.6 του Ν.3852/2010

Άρθρο 65 παρ.6 του Ν.3852/2010

Άρθρο 67Α του Ν.3852/2010

Άρθρο 72, παρ.2 του Ν.3852/2010

Άρθρο 72, παρ.4 του Ν.3852/2010

Βλέπε σχετικά Εισηγητική Έκθεση Ν.2690/1999.

Γκέρτσος Β. και Πυργάκης Δ., (2015)“Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας” , Ενημέρωση με το Ν. 4325/2015, έκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, σελ.204.

ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.21526/04-11-2011, ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.23243/23-11-2011, ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.21700/19-09-2012 εγκύκλιοι.

Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών αριθ.27/42203/13.08.2018

Επιτροπή Ενστάσεων άρθρο 4 του Π.Δ. 267/1998.

Ν.4412/2016 “Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών(προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ.

Νομολογία Χατζηπαύλου Θ. 2001, σελ. 1100.

Παρ.1 του άρθρου 62 του ν.3852/2010

Παρ.1 του άρθρου 72 του ν.3852/2010

Σπηλιωτόπουλος Ε. (2017), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου

Σύμφωνα με το άρθρο 65 παρ.1 του ν.3852/2010 Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης πρόγραμμα Καλλικράτης