

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ

ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Το Εγχειρίδιο για τη ΔδΣ προορίζεται για χρήση ως βοηθητικό εργαλείο των ελληνικών δήμων, παρέχοντας καθοδήγηση, βήμα προς βήμα, για την έναρξη, ανάπτυξη, δημιουργία και εκτέλεση πρωτοβουλιών Διαδημοτικής Συνεργασίας

Συμβούλιο της Ευρώπης

Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης
για την Καλή Διακυβέρνηση

2020

Funded
by the European Union
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented
by the Council of Europe

ΔΔΣ

ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Εγχειρίδιο

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ
ΚΕΝΤΡΟ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Εκπονήθηκε από

ISIG – Ινστιτούτο Διεθνούς Κοινωνιολογίας της
Gorizia
Jon Barber
Alenka Verbole
Αντιγόνη Μακρυγιάννη
Γεώργιος Δανόπουλος
Ηλίας Σαββάκης
Χριστίνα Παπαζησίμου



CENTRE OF EXPERTISE
FOR GOOD GOVERNANCE



Οι απόψεις που εκφράζονται στην παρούσα εργασία είναι στην ευθύνη των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα την επίσημη πολιτική του Συμβουλίου της Ευρώπης.

Το παρόν έγγραφο δημιουργήθηκε με την χρηματοδοτική συνδρομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις που εκφράζονται στο παρόν έγγραφο δεν μπορούν, σε καμία περίπτωση, να θεωρηθεί πως αντικατοπτρίζουν την επίσημη γνώμη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όλα τα δικαιώματα διατηρούνται.

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

© Centre of Expertise for Good Governance 2020

ΚΕΝΤΡΟ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (Συμβούλιο της Ευρώπης)

Από την ίδρυσή του, το [Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την Καλή Διακυβέρνηση](#) λειτούργησε σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο πλαίσιο αποκέντρωσης και μεταρρυθμίσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης: η μεταφορά λειτουργιών από το εθνικό στο τοπικό ή / και το περιφερειακό επίπεδο έχει προχωρήσει στα περισσότερα κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης, και οι πολιτικές αποκέντρωσης προσελκύουν ολοένα αυξανόμενη προσοχή. Τα εργαλεία και οι μέθοδοι του Κέντρου έχουν αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της εντολής του προκειμένου να αντικατοπτρίζουν αυτές τις αλλαγές και τα ζητήματα που ανακύπτουν

Σε αυτό το πλαίσιο, τα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων του Κέντρου και οι δραστηριότητες νομικής βοήθειας υποστηρίζουν τη συνεχιζόμενη διαδικασία μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης, στοχεύοντας ωστόσο ολοένα και περισσότερο, όχι μόνο στις τοπικές αλλά και στις περιφερειακές και κεντρικές αρχές. Το Κέντρο είναι πλέον σε θέση να προσφέρει τεχνογνωσία αιχμής για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στους συνεργάτες και τους δικαιούχους του.

Τα «ειδικά έργα» με πρακτική εφαρμογή και προσανατολισμό στον αντίκτυπο υλοποιούνται σε συνεργασία με τοπικούς, περιφερειακούς, εθνικούς και διεθνείς ενδιαφερόμενους και αποσκοπούν τόσο στη βελτίωση της νομοθεσίας όσο και στην ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας όλων των βαθμίδων διακυβέρνησης.

Το Κέντρο κατέχει μια μοναδική θέση που του επιτρέπει να διευκολύνει την εξισορρόπηση των αναγκών των κεντρικών αρχών και των δήμων και να υποστηρίζει την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση. Αν και με κεντρικό προσανατολισμό στην κατανόηση των αναγκών των φορέων τοπικής διακυβέρνησης, η διασύνδεση του Κέντρου με τη Διακυβερνητική Επιτροπή του Συμβουλίου της Ευρώπης για τη Δημοκρατία και τη Διακυβέρνηση (CDDG), του εξασφαλίζει άμεση πρόσβαση σε κυβερνητικούς αξιωματούχους υψηλού επιπέδου από τα 47 κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης, με δεξαμενή γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης στις μεταρρυθμίσεις διακυβέρνησης.

Σήμερα, το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης έχει στόχο την προώθηση των σχετικών ευρωπαϊκών προτύπων όπως ο [Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτοδιοίκησης](#) και οι [Δώδεκα \(12\) Αρχές της Ορθής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης](#) μέσω νομικών και πολιτικών συμβουλών και της εφαρμογής συγκριτικής αξιολόγησης, εργαλείων αξιολόγησης και καινοτόμων μεθοδολογιών.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ (ΓΔ REFORM)

Η Γενική Διεύθυνση Στήριξης των Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (ΓΔ REFORM) βοηθά τα κράτη μέλη της ΕΕ να πραγματοποιήσουν μεταρρυθμίσεις για να στηρίξουν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ειδικότερα, η ΓΔ REFORM συντονίζει και παρέχει εξατομικευμένη τεχνική υποστήριξη στα κράτη μέλη της ΕΕ, σε συνεργασία με τις σχετικές υπηρεσίες της Επιτροπής. Ο στόχος είναι να βοηθηθούν τα κράτη μέλη της ΕΕ να οικοδομήσουν πιο αποτελεσματικούς θεσμούς, πιο ισχυρά πλαίσια διακυβέρνησης και αποτελεσματικές δημόσιες διοικήσεις. Το έργο περιλαμβάνει την παροχή βοήθειας στα κράτη μέλη της ΕΕ προκειμένου:

- να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις,
- να εφαρμόζουν το δίκαιο της ΕΕ (γνωστό ως κοινοτικό *κεκτημένο*) εν ευθέτω χρόνω,
- να χρησιμοποιούν αποδοτικά και αποτελεσματικά τα κονδύλια της ΕΕ.

Η υποστήριξη είναι διαθέσιμη σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ, κατόπιν αιτήματος και παρέχεται κυρίως μέσω του Προγράμματος Στήριξης των Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων ([Structural Reform Support Programme - SRSP](#)). Η στήριξη μπορεί να παρέχεται ειδικότερα – αλλά όχι αποκλειστικά – στο πλαίσιο των διαδικασιών οικονομικής διακυβέρνησης της ΕΕ. Η διαδικασία για την εξασφάλιση στήριξης μέσω του SRSP για μεταρρύθμιση ξεκινά με αίτημα για βοήθεια από ένα κράτος μέλος της ΕΕ ειδικά προσαρμοσμένη για την κάλυψη των αναγκών αυτής της χώρας. Παρέχει έναν μοναδικό συνδυασμό εμπειρογνωμοσύνης (από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, χώρες της ΕΕ, διεθνείς οργανισμούς ή/και τον ιδιωτικό τομέα) προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητα ενός κράτους μέλους της ΕΕ να σχεδιάζει και να εφαρμόζει μεταρρυθμίσεις.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ **13**

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ	13
ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ	15
ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ	15

2 ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ (ΔΔΣ) **17**

ΣΚΕΠΤΙΚΟ	18
ΛΟΓΟΙ	18
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	18
ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΔΣ	21
ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΔΣ	22
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΕΔΑΦΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ	22
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΕΔΑΦΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	23
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΔΔΣ	24

3 Η ΔΔΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ **27**

ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ	27
ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	27
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	29
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	31
ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΔΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	32
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	34
ΡΟΛΟΙ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ	34
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΝΟΜΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ	37
ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΔΣ	38
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΔΣ	41
ΔΙΚΤΥΟ ΔΔΣ	44
ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	47

4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΔΔΣ **49**

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗΣ	50
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	50
ΣΥΝΤΑΞΗ	50
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	51
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	52
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΧΕΔΙΟΥ	57
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΔΣ	57
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ ΔΔΣ	57
ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ	57

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΔΣ	58
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ 1 - ΘΕΤΟΝΤΑΣ ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΔΣ	59
ΕΚΡΟΗ 1 – ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΔΣ	59
ΕΚΡΟΗ 2 – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ, ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ	60
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ 2 - ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΔΣ	61
ΕΚΡΟΗ 1 – ΕΠΙΣΗΜΗ ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΔΔΣ	61
ΕΚΡΟΗ 2 – ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΤΗΣ ΔΔΣ	62
ΕΚΡΟΗ 3 – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ	62
ΕΚΡΟΗ 4 – ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ	63
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ 3 - ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΔΣ	64
ΕΚΡΟΗ 1 – ΕΙΔΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΤΗΣ ΔΔΣ	64

5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ **69**

6 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΟΡΦΩΝ ΔΔΣ **I**

7 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΗ **XVII**

8 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ - ΑΙΓΑΙΟΣ **XXIII**

9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΔΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΈΛΕΓΧΟ **XLV**

10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ **LIX**

11 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ **LXVII**

12 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ Ο.Τ.Α. ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ **LXXI**

13 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΜΕ ΠΟΙΟΝ ΤΡΟΠΟ ΜΠΟΡΕΙ Η ΔΔΣ ΝΑ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΖΩΗ **LXXVII**

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ιστορικό Εγχειριδίου

Το 2010, το Ελληνικό Κοινοβούλιο ψήφισε το Νόμο 3852/2010, με την επωνυμία «Πρόγραμμα Καλλικράτης», για τη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης», που στόχο είχε να επιφέρει αλλαγές και να απλοποιήσει τη διοικητική οργάνωση της Ελληνικής διοίκησης.

Το 2018, ένας νέος Νόμος 4555/2018 για την τοπική αυτοδιοίκηση με την επωνυμία «Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι», τροποποίησε το Πρόγραμμα Καλλικράτης.

Και στους δύο Νόμους¹, η ανάπτυξη της Διαδημοτικής Συνεργασίας (ΔδΣ) έχει αναγνωριστεί ως μία από τις βασικές προτεραιότητες, για την ενδυνάμωση των δήμων στην αντιμετώπιση προκλήσεων που σχετίζονται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τους περιορισμούς τους όσον αφορά τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.

Το Πρόγραμμα Καλλικράτης του 2010 αφενός επέφερε αλλαγές στην εδαφική διάσταση των τοπικών όσο και των περιφερειακών αρχών, και αφετέρου εισήγαγε σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση και τις αρμοδιότητές τους. Ως αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών, η Ελλάδα συγκαταλέγεται πλέον μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ με τους μεγαλύτερους δήμους όσον αφορά την εδαφική τους έκταση. Προς επίρρωση των παραπάνω, το 2016 στο πλαίσιο Αξιολόγησης από Ομότιμους (Peer Review) που διοργάνωσε το Συμβούλιο της Ευρώπης (ΣτΕ) για το Ελληνικό σύστημα, υπογραμμίστηκε ως κύριο εύρημα ότι η εσωτερική συνεργασία και ο συντονισμός συνεχίζουν να εμφανίζουν δυσλειτουργίες σε πολλούς από τους δήμους που συγχωνεύτηκαν στο πλαίσιο του Προγράμματος Καλλικράτης.

Η ΔδΣ αποτελεί ένα εργαλείο για την αντιμετώπιση τέτοιων προκλήσεων: η οικονομική κρίση και η αναζήτηση οικονομιών κλίμακας είναι οι κύριες κινητήριες δυνάμεις για τη δημιουργία πρωτοβουλιών Διαδημοτικής Συνεργασίας από τη βάση προς την κορυφή.

Και τα δύο προγράμματα, «Καλλικράτης» και «Κλεισθένης», διευκολύνουν την εφαρμογή της ΔδΣ σε κάποιο βαθμό, παρέχοντας διαφορετικούς τύπους συνεργασίας σύμφωνα με συγκεκριμένες ανάγκες. Ωστόσο, η ΔδΣ

¹ Οι νόμοι αυτοί αναφέρονται συνήθως ως «Πρόγραμμα Καλλικράτης και Πρόγραμμα Κλεισθένης».

απέχει πολύ από το να είναι μια συνήθης πρακτική και η ανάπτυξή της παρεμποδίζεται από τους ακόλουθους θεσμικούς παράγοντες:

- το μεγάλο μέγεθος των νέων δήμων ·
- ένα νομικό θεσμικό πλαίσιο που αφήνει περιορισμένο χώρο για πρωτοβουλίες από τη βάση προς την κορυφή ·
- έλλειψη ικανότητας των δήμων να καθορίζουν στρατηγικούς στόχους και να επεξεργάζονται σχέδια διαχείρισης ·
- τεχνικά ζητήματα που είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν όπως ο προσδιορισμός των βέλτιστων τομέων παροχής υπηρεσιών, ο προσδιορισμός των αναγκών και των βέλτιστων μορφών εταιρικής σχέσης, όσον αφορά τη συμβολή των πόρων, και μια έλλειψη μεταρρυθμιστικής κουλτούρας που στηρίζεται σε εφαρμογή μεθόδων δοκιμών και σφαλμάτων (trial and error).

Προκειμένου να ενισχυθεί η ΔδΣ σε εθνικό επίπεδο, το Ελληνικό Υπουργείο Εσωτερικών συμφώνησε με το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την Καλή Διακυβέρνηση του Συμβουλίου της Ευρώπης την εφαρμογή ενός Προγράμματος με τίτλο «Πρόγραμμα Τεχνικής Βοήθειας για την επίτευξη καλής διακυβέρνησης στην Ελλάδα». Το έργο ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2019 και υλοποιήθηκε με συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση και σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) και το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου (ΙΠΑ). Τον Σεπτέμβριο 2019, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας συμπεριλήφθηκε στο έργο ως συνδικαιούχος.

Το έργο είχε ως στόχο την παροχή τεχνικής υποστήριξης σε δύο πιλοτικές εφαρμογές διαδημοτικής συνεργασίας:

Διαδημοτικό Δίκτυο Ανάπτυξης της Δωδεκανήσου - ΑΙΓΑΙΟΣ:

συμφωνήθηκε τον Φεβρουάριο του 2018 στο πλαίσιο προηγούμενου έργου του Συμβουλίου της Ευρώπης. Το Δίκτυο αποτελείται από επτά νησιωτικούς Δήμους της Δωδεκανήσου: του Αγαθονησίου, της Αστυπάλαιας, της Καλύμνου, των Λειψών, της Λέρου, της Πάτμου και της Τήλου. Το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την παροχή Καλής Διακυβέρνησης του Συμβουλίου της Ευρώπης (ΣΤΕ) και το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου (ΙΠΑ) συνέχισαν την παροχή τεχνικής υποστήριξης στο Δίκτυο το 2019 και το 2020. Συγκεκριμένα, διοργανώθηκαν εργαστήρια που επικεντρώθηκαν σε θέματα Διαδημοτικής Συνεργασίας, τη διαχείριση επιδόσεων και την σύνταξη ενός λεπτομερειακού Σχεδίου Δράσης. Το Συμβούλιο της Ευρώπης παρήχε επίσης υποστήριξη στο πλαίσιο της διαδικασίας θεσμοθέτησης του Δικτύου ΔδΣ.

Διαδημοτική Συνεργασία για την παροχή υπηρεσιών Εσωτερικού

Ελέγχου (ΕΕ): η συγκεκριμένη πιλοτική εφαρμογή αφορά στη συνεργασία των Δήμων Αγιάς, Ελασσόνας, Φαρσάλων, Κιλελέρ και Λάρισας. Το Συμβούλιο της Ευρώπης και η ΕΕΤΑΑ διοργάνωσαν σειρά εργαστηρίων προκειμένου οι εκπρόσωποι των Δήμων να εξοικειωθούν με την Εργαλειοθήκη για τη Διαδημοτική Συνεργασία του ΣΤΕ και την έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν να

υιοθετήσουν την Προγραμματική Σύμβαση ως νομική μορφή της συνεργασίας τους και συνέταξαν από κοινού ένα Σχέδιο Δράσης. Η ΕΕΤΑΑ και ο Δήμος Θεσσαλονίκης συμφώνησαν επίσης να συμμετάσχουν στην Προγραμματική Σύμβαση, προκειμένου να παρέχουν επιστημονική και τεχνική υποστήριξη στους 5 Δήμους.

Το Υπουργείο Εσωτερικών ζήτησε επίσης από το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την Καλή Διακυβέρνηση να διεξάγει μεταξύ Σεπτεμβρίου-Οκτωβρίου 2020 προκαταρκτική μελέτη με σκοπό την πραγματοποίηση μιας πρώτης ανάλυσης των λόγων της χαμηλής συμμετοχής των γυναικών στην πολιτική ζωή σε τοπικό επίπεδο καθώς και του κατά πόσον συντρέχουν λόγοι χρήσης εργαλείων συνεργασίας για την υποστήριξη έμμεσων ή άμεσων πολιτικών ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου.

Στο πλαίσιο του ίδιου Έργου, το Συμβούλιο της Ευρώπης συνέταξε το παρόν εγχειρίδιο για τη Διαδημοτική Συνεργασία.

Σκεπτικό του Εγχειριδίου

Το Εγχειρίδιο για τη ΔδΣ προορίζεται για χρήση ως βοηθητικό εργαλείο των Ελληνικών δήμων για την εγκαθίδρυση ΔδΣ με σκοπό την εκτέλεση καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί αποκομίζοντας αμοιβαία οφέλη και, τελικώς, παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες στις κοινότητές τους.

Το Εγχειρίδιο παρέχει στους Δήμους καθοδήγηση, βήμα προς βήμα, για την έναρξη, ανάπτυξη, δημιουργία και εκτέλεση πρωτοβουλιών ΔδΣ που εξυπηρετούν έναν ή περισσότερους σκοπούς, προσφέροντας ad hoc πρότυπα και νομικά εργαλεία σύμφωνα με τις ισχύουσα νομοθεσία.

Η ΔδΣ αποτελεί μια λογική λύση που οι δήμοι θα πρέπει να υιοθετήσουν προκειμένου να περιορίσουν τις συνέπειες μιας ανισοκατανομής αρμοδιοτήτων και πόρων ή ανεπαρκών δημοτικών ορίων. Παρέχοντας συγκεκριμένα παραδείγματα επιτυχημένων πρωτοβουλιών ΔδΣ στην Ελλάδα, το Εγχειρίδιο έχει στόχο να ευαισθητοποιήσει και να βοηθήσει τους δήμους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες διαδημοτικής συνεργασίας για την αντιμετώπιση των κοινών προκλήσεών τους και την από κοινού αναζήτηση ευκαιριών.

Δομή του Εγχειριδίου

Το Εγχειρίδιο διαρθρώνεται ως εξής:

- **Επισκόπηση της έννοιας και της λειτουργικότητας της ΔδΣ** από διεθνή προοπτική, επισημαίνοντας τις κύριες πτυχές της με ιδιαίτερη έμφαση στη λογική της, τους λόγους για την ίδρυση της ΔδΣ και τις πιθανές επιπτώσεις της (ενότητα 2).
- **Επισκόπηση της ΔδΣ στην Ελλάδα** με έμφαση στα διαθέσιμα νομικά και οικονομικά πλαίσια (ενότητα 3).
- **Παρουσίαση του εργαλείου προγραμματισμού δράσης** για την υποστήριξη της ίδρυσης ΔδΣ στην Ελλάδα (ενότητα 4).

- **Παραρτήματα** (ενότητες από 6 έως 13), συμπεριλαμβανόμενων των δύο πιλοτικών Σχεδίων Δράσης Διαδημοτικής Συνεργασίας και της προκαταρκτικής μελέτης που αναφέρονται παραπάνω.

2 ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ (ΔΔΣ)²

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, η τοπική αυτοδιοίκηση αντιμετωπίζει προκλήσεις, όπως οι τάσεις για αποκέντρωση που αυξάνουν σε δυναμική και η ανάγκη για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην τοπική αυτοδιοίκηση, για την οποία η ΔδΣ παρέχει πιθανές λύσεις.

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, η τοπική αυτοδιοίκηση αντιμετωπίζει προκλήσεις για τις οποίες η ΔδΣ παρέχει πιθανές λύσεις.

Από τη μία πλευρά, οι τάσεις για αποκέντρωση αυξάνουν σε δυναμική. Υπάρχει αυξημένη συνειδητοποίηση της ανάγκης ενίσχυσης των θεσμών της τοπικής αυτοδιοίκησης προκειμένου να εδραιωθεί η δημοκρατία και να εμπλακούν οι πολίτες στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες επηρεάζουν την καθημερινή τους ζωή. Ταυτόχρονα, αυτοί οι θεσμοί πρέπει να παρέχουν καλή διακυβέρνηση και να ενδυναμώνουν την ικανότητα τοπικής ανάπτυξης. Η περαιτέρω ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και η ικανοποίηση των ευρωπαϊκών προτύπων σε σημαντικούς τομείς που αφορούν την πολιτική της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν σημαντικά κίνητρα.

Από την άλλη πλευρά, οι κυβερνήσεις και οι πολίτες χρειάζονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η κακή απόδοση είναι λιγότερο εύκολα ανεκτή όταν οι πολίτες μπορούν να δουν καλές πρακτικές αλλού, και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε τοπικό επίπεδο. Πολλοί δήμοι πρέπει να αποδείξουν την αξία τους. Αυτό ισχύει ιδίως για τους πολλούς μικρούς δήμους που δεν έχουν επαρκή ικανότητα να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες μόνοι τους ή να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προσδοκίες των πολιτών τους.

Για τους μεγαλύτερους δήμους, αν και υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για επενδύσεις σε τοπικές υπηρεσίες και υποδομές, οι επενδυτές αναζητούν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και πιο ολοκληρωμένη ανάπτυξη που θα καταστήσει τις επενδύσεις τους πιο βιώσιμες.

Η διαδημοτική συνεργασία (ΔδΣ) χαράσσει ένα σημαντικό δρόμο προόδου. Δεν είναι μια εύκολη επιλογή, μπορεί να καταστεί περίπλοκη και ενέχει ρίσκο. Όμως έχει τη δυνατότητα να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε όλους τους δήμους, τόσο στους μεγάλους όσο και τους μικρούς.

Αν και η ΔδΣ περιλαμβάνει πολλούς ενδιαφερόμενους, θα πρέπει οι ίδιες οι κυβερνήσεις να δώσουν το παράδειγμα. Οι κυβερνήσεις φέρουν την

² Αυτή η ενότητα βασίζεται στο «Toolkit Manual – Intermunicipal Cooperation» του ΣτΕ (2010) που είναι διαθέσιμο στην παρακάτω διεύθυνση: <https://rm.coe.int/1680746ec3> (τελευταία διαβούλευση τον Φεβρουάριο του 2020).

Η Εργαλειοθήκη ΔδΣ (IMC Toolkit), η οποία εκπονήθηκε από το Συμβούλιο της Ευρώπης (ΣτΕ), το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) και την Πρωτοβουλία Τοπικής Αυτοδιοίκησης (LGI) του Open Society (Ινστιτούτο Ανοιχτής Κοινωνίας), έχει στόχο να υποστηρίξει τους πολιτικούς σε τοπικό επίπεδο, τα στελέχη του δημόσιου τομέα και όλους τους άλλους φορείς που συμμετέχουν στην ανάπτυξη της ΔδΣ. Η Εργαλειοθήκη παρουσιάζει τις γενικές βάσεις της ΔδΣ, καθώς και τις βασικές απαιτήσεις που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός φιλικού προς την ΔδΣ περιβάλλοντος, συνοψίζει τα πρώτα βήματα προς την αποτελεσματική δρομολόγηση της ΔδΣ, όσον αφορά επίσης τον καθορισμό του νομικού πλαισίου και τα συστήματα χρηματοδότησης. Υπογραμμίζει επίσης το ζήτημα της λογοδοσίας.

κύρια ευθύνη για τη δημιουργία των σωστών νομικών, οικονομικών και διοικητικών πλαισίων για τη ΔδΣ. Οι δήμοι πρέπει επίσης να διαδραματίσουν το δικό τους ρόλο. Χρειάζονται κατάλληλη ηγεσία, βαθιά κατανόηση και αρκετή εμπειρία για να αξιοποιήσουν τη ΔδΣ (Council of Europe, 2010, p. 2).

ΣΚΕΠΤΙΚΟ

Παρόλο που η ΔδΣ επιτυγχάνεται συχνά μέσω της δημιουργίας ενός νέου θεσμικού επιπέδου, ο σκοπός της δεν είναι να καταστήσει τη θεσμική δομή πιο περίπλοκη. Στόχος της είναι, πράγματι, να δημιουργήσει νέες δυνατότητες για δήμους, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από περιορισμένους πόρους, όσον αφορά τη διοικητική ικανότητα, τον προϋπολογισμό και την προβολή τους.

Η λύση που προτείνει η ΔδΣ είναι η συνένωση δυνάμεων μεταξύ των δήμων, ώστε να δράσουν από κοινού για να επιτύχουν οφέλη που προκύπτουν από καλύτερες ή νέες υπηρεσίες και υποδομές, περισσότερες ιδιωτικές επενδύσεις και ισχυρότερη κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη.

Η ΔδΣ μπορεί να συσταθεί για να αντιμετωπίσει μεγαλύτερες προκλήσεις μέσα από τη συνέργεια, θέτοντας από κοινού δυνατότητες, πόρους, δύναμη με στόχο την παροχή καλύτερων υπηρεσιών, την προώθηση της ανάπτυξης και τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

ΛΟΓΟΙ

Οι στρατηγικές ΔδΣ μπορούν να περιλαμβάνουν την προσπάθεια για:

- εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας
- παροχή καλύτερων υπηρεσιών
- δημιουργία υπηρεσιών που επιβάλλονται από τη νομοθεσία μέσω μιας προσέγγισης εταιρικής σχέσης
- συνεργατικό έλεγχο της ίδιας περιοχής ευθύνης
- από κοινού διαχείριση υποδομών και δημόσιων λειτουργιών
- επίτευξη καλύτερης προβολής και μάρκετινγκ
- διευκόλυνση της πρόσβασης σε εξωτερικά κονδύλια.

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Η ανάπτυξη της ΔδΣ μπορεί να προκαλέσει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις ενδέχεται επίσης να είναι αναμενόμενες ή μη, και πρέπει να συνηυπολογίζονται εκ των προτέρων, όσο το δυνατό περισσότερο.

Θετικές επιπτώσεις

- **Η άμιλλα στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών** μεταξύ των οργανισμών που συμμετέχουν στη ΔδΣ μπορεί να οδηγήσει σε συνολική αύξηση των ικανοτήτων διαχείρισης.
- **Η διάδοση μιας πιο συνεργατικής πολιτικής κουλτούρας** ενδέχεται να οδηγήσει σε ισχυρή διαμοιρασμό στο πλαίσιο μακροπρόθεσμων στρατηγικών, ακόμη και μεταξύ διαφορετικών πολιτικών κομμάτων.

- Αυτή η κουλτούρα μπορεί τελικά να επεκτείνει την επίδρασή της στην τοπική κοινωνία, συμβάλλοντας στην εμπάθунση της **αίσθησης αλληλεγγύης** της τοπικής κοινότητας.
- Η **δυνατότητα υποβολής αιτήσεων για εθνικά και διεθνή κονδύλια** μπορεί να αυξήσει την ικανότητα διαφορετικών οργανισμών να συνεργάζονται και να εμπλέκουν άλλους δημόσιους, ιδιωτικούς και εθελοντικούς οργανισμούς.
- Η ικανότητα **συμπερίληψης και εμπλοκής των τοπικών οργανισμών** μπορεί να είναι αποτελεσματική εξάλλου και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενισχύοντας έτσι το κοινωνικό κεφάλαιο.
- Η ΔδΣ **μπορεί να μειώσει την πίεση στους μεμονωμένους Δημάρχους**, καθώς ορισμένα ζητήματα γίνονται ευθύνη άλλων φορέων.
- Ο καθορισμός ενός υψηλότερου επιπέδου συνεργασίας μεταξύ των δήμων μπορεί να οδηγήσει στη **μείωση της διαφθοράς** που προκύπτει από τη χρήση προσωπικών διασυνδέσεων για τον έλεγχο πόρων και θέσεων εργασίας.
- Η ΔδΣ ενδέχεται να προσφέρει τη δυνατότητα συμμετοχής σε διαδικασίες **διασυνοριακής συνεργασίας**.
- Η ΔδΣ ενδέχεται να προσφέρει προοπτικές για τη **συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού** τομέα για συγκεκριμένες δράσεις

Αρνητικές επιπτώσεις:

- Η ΔδΣ ενδέχεται να οδηγήσει σε **πιο αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεων**, διότι προσθέτει ένα θεσμικό επίπεδο με τις δικές του διαδικασίες και την ανάγκη λογοδοσίας, πρώτα απ' όλα των εταίρων του δήμου. Ο ειδικός καθορισμός της ΔδΣ ως ξεχωριστής νομικής οντότητας με τις κατάλληλες εξουσίες, μπορεί να αποτρέψει τις συγκρούσεις στη λήψη των αποφάσεων.
- Ακόμα κι αν θεωρητικά η ΔδΣ συμβάλλει στη μείωση του κόστους και της γραφειοκρατικής αδράνειας, ενδέχεται να έχει ως αποτέλεσμα **το διπλασιασμό κόστους και προσωπικού**. Αυτό συμβαίνει ειδικότερα όταν οι εταίροι του δήμου δεν αναγνωρίζουν πλήρως την εξουσία της ΔδΣ, για παράδειγμα, όταν χρησιμοποιούν δικούς τους αξιωματούχους για να αντιμετωπίσουν ζητήματα για τα οποία αρμοδιότητα έχει ήδη η ΔδΣ.
- Δεδομένου ότι η δημοκρατική διαδικασία της ΔδΣ είναι λιγότερο γνωστή - σε σύγκριση, για παράδειγμα, με αυτήν των δήμων - ενδέχεται να δημιουργηθεί **έλλειμμα δημοκρατικού ελέγχου** από τον τοπικό πληθυσμό, συμπεριλαμβανομένων της οργανωμένης κοινωνίας των πολιτών και των μέσων ενημέρωσης. Το σύστημα λογοδοσίας είναι καθοριστικό για την αποφυγή αυτής της αρνητικής παρενέργειας.

- Η ΔδΣ έχει επίσης **πολιτικό κόστος**. Οι εταίροι του δήμου πρέπει να είναι έτοιμοι να μοιραστούν μέρος της εξουσίας και της προβολής τους για να καταστήσουν τη ΔδΣ λειτουργική. Υπό αυτή την έννοια, οι επίσημες αποφάσεις δεν είναι αρκετές και θα πρέπει να διευθετούνται συγκεκριμένα από τους Δημάρχους και τους τοπικούς πολιτικούς κατά την καθημερινή τους δράση, ξεκινώντας από την παροχή στις δομές της ΔδΣ επαρκούς μεριδίου πόρων του δήμου, σε όρους προϋπολογισμού και προσωπικού.

Βέλτιστες πρακτικές από την Ευρώπη

Χτίζοντας πάνω σε προηγούμενες εμπειρίες

Το 2013 οι Δήμοι του Φυσικού Πάρκου Ουρ, στις Αρδέννες, σε συνέχεια προηγούμενης κοινής εμπειρίας διαχείρισης πάρκων, υπέγραψαν σύμβαση σύμφωνα με την οποία καθορίστηκε μια εναρμονισμένη προσέγγιση σχετικά με τις πολιτικές προστασίας του κλίματος. Το 2020, στους μισούς από τους Δήμους αυτούς απενεμήθη το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ενέργειας, ενώ άλλοι τέσσερις βραβεύτηκαν με το Χρυσό Ευρωπαϊκό Βραβείο για την Ενέργεια

*Μάθετε περισσότερα στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΗ***

Στάδια Καθορισμού Και Εφαρμογής της ΔδΣ

Η ΔδΣ μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφορετικών επιπέδων καθορισμού των προσπαθειών συνεργασίας: ξεκινώντας από την άτυπη ΔδΣ, μέσω της χαλαρά τυποποιημένης ΔδΣ, της ΔδΣ σε λειτουργικές «επιχειρήσεις», έως τη ΔδΣ ως πρότυπο ολοκληρωμένης εδαφικής συνεργασίας.

Αντλώντας συμπεράσματα από τη διεθνή εμπειρία, η ΔδΣ μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφορετικών επιπέδων καθορισμού των προσπαθειών συνεργασίας: ξεκινώντας από την άτυπη ΔδΣ, έως τη χαλαρά τυποποιημένη ΔδΣ, τη ΔδΣ σε λειτουργούσες «επιχειρήσεις», έως τη ΔδΣ ως πρότυπο ολοκληρωμένης εδαφικής συνεργασίας. Παρά τις διαφορές αυτές, η εγκαθίδρυση ενός φιλικού προς τη ΔδΣ περιβάλλοντος, η υπέρβαση εμποδίων όπως η άγνοια και ο φόβος, οι πολιτικές διαφορές, οι οικονομικοί περιορισμοί, η μη εξοικείωση με το θεσμό της ΔδΣ, το φιλικό νομικό πλαίσιο και τα χρηματοδοτικά σχήματα, το περιορισμένο κοινωνικό κεφάλαιο, η ιεραρχική εξουσία, είναι κοινά χαρακτηριστικά των περισσότερων εγχειρημάτων ΔδΣ. Επομένως, ορισμένα κύρια κοινά στάδια του καθορισμού και της εφαρμογής της ΔδΣ μπορούν να προσδιοριστούν, όπως επισημαίνεται στις επόμενες παραγράφους.

Το **πρώτο** βήμα, η ενεργοποίηση μιας ΔδΣ, διαρθρώνεται στα εξής στάδια:

- προσδιορισμός των αναγκών και των ευκαιριών
- προσδιορισμός δυνητικών εταίρων και πιθανών τομέων συνεργασίας
- τοποθέτηση στο νομικό και οικονομικό περιβάλλον
- απόφαση για είσοδο σε μια ΔδΣ
- διαμόρφωση της πλατφόρμας διαπραγματεύσεων
- οικοδόμηση ευαισθητοποίησης και υποστήριξης

Το **δεύτερο** βήμα, η ίδρυση της ΔδΣ, διαρθρώνεται στα εξής στάδια:

- προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής ΔδΣ
- επιλογή της νομικής μορφής
- καθορισμός των οικονομικών διευθετήσεων
- προσδιορισμός των θεσμικών διευθετήσεων
- οριστικοποίηση της Σύμβασης (δηλ. της Συμφωνίας-Πλαισίου)

Το **τρίτο** βήμα, η εφαρμογή και αξιολόγηση της ΔδΣ, διαρθρώνεται στα εξής στάδια:

- εγκαθίδρυση διαχειριστικών και αντιπροσωπευτικών δομών
- ανάπτυξη μηχανισμών συνεργασίας
- εξασφάλιση συνεχούς παρακολούθησης και αυτοαξιολόγησης
- εξασφάλιση συνεχούς και αποτελεσματικής επικοινωνίας
- διεξαγωγή τακτικής αξιολόγησης

Βέλτιστες πρακτικές από Ευρώπη

Από τη κρίση στην ευκαιρία

Το 1997, μετά από μια βίαιη πλημμύρα, οι πληγέντες Δήμοι της Κοιλιάδας Desná, στην τσεχική Περιφέρεια της Μοραβίας, αποφάσισαν να ενώσουν τις προσπάθειές τους στην ανοικοδόμηση μετά την καταστροφή. Εκτός από τον κύριο στόχο της επανενεργοποίησης του τοπικού σιδηροδρόμου, η ΔδΣ επέκτεινε αργότερα το πεδίο δράσης του στις δημόσιες και κοινωνικές υποδομές, στο περιβάλλον, στη στέγαση και εδαφική ανάπτυξη, στον τουρισμό και την επιχειρηματικότητα.

Μάθετε περισσότερα στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΗ**

Προκειμένου να αναλυθεί σωστά το εδαφικό πλαίσιο στο οποίο η ΔδΣ επιθυμεί να λειτουργήσει, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ενδιαφερόμενοι – ή οι φορείς – που δραστηριοποιούνται στην εδαφική περιοχή.

Κατανόηση του Εδαφικού Πλαισίου: Ανάλυση Φορέων και Πόρων

Σύμφωνα με την *Εργαλειοθήκη για τη Συμμετοχή των Πολιτών στη Λήψη Αποφάσεων*³ (Council of Europe, 2020), κάθε φορέας φέρει ένα συγκεκριμένο σύνολο πόρων που καθορίζουν τη συνάφειά του ανάλογα με το θέμα που διακυβεύεται – για παράδειγμα, τη λειτουργικότητα της ΔδΣ – και παρουσιάζουν ένα βαθμό προθυμίας να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Η συνάφεια και το ενδιαφέρον κάθε φορέα μπορούν να αντιστοιχιστούν μέσα από διάφορες διαστάσεις, δηλαδή:

- **Κοινωνικό κεφάλαιο**, δηλαδή το επίπεδο σύνδεσης, αξιοπιστίας, νομιμότητας και ισχύος διασύνδεσης του ενδιαφερομένου.
- **Οικονομικό κεφάλαιο**, δηλαδή τη διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών πόρων και την ικανότητα προσέλκυσης νέων πόρων.
- **Ανθρώπινο κεφάλαιο**, δηλαδή το επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και της εμπειρίας σε σχέση με την τρέχουσα διαδικασία.
- **Πολιτικό κεφάλαιο**, δηλ. το επίπεδο εμπιστοσύνης, την ικανότητα διαμεσολάβησης και αλληλεπίδρασης και την ικανότητα επιβολής αποφάσεων για την εκτέλεση πράξεων.

Διάρθρωση της ΔδΣ

³ Διατίθεται στη διεύθυνση: <https://rm.coe.int/civil-participation-in-decision-making-toolkit-/168075c1a5>

Ανάλογα με τους διαφορετικούς βαθμούς συνάφειας και ενδιαφέροντος, οι φορείς θα εμπλακούν με διαφορετικές στρατηγικές συμμετοχής:

- Πληροφόρηση
- Διαβούλευση
- Διάλογος και
- Σύμπραξη

Κατανόηση του Εδαφικού Πλαισίου: Ανάλυση SWOT

Η διάρθρωση της ΔδΣ απαιτεί καταρχάς μια βαθιά κατανόηση του εδαφικού πλαισίου μέσω μιας «ανάλυσης φορέων και πόρων», μιας «ανάλυσης δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών, απειλών» (SWOT), καθώς και του καθορισμού μιας στρατηγικής προσέγγισης στα υπό ανάλυση εδαφικά ζητήματα.

Απαιτείται ανάλυση SWOT για τον προσδιορισμό των κύριων τομέων στους οποίους ένα εδαφικό πλαίσιο παρουσιάζει δυνατότητες ή ευκαιρίες, καθώς και τομείς που συνιστούν αδυναμίες ή απειλές για το θέμα που διακυβεύεται· αυτή η δραστηριότητα είναι το κλειδί για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων στις οποίες καλείται να λειτουργήσει η δομή ΔδΣ. Ο παρακάτω πίνακας συγκεντρώνει μερικές από τις βασικές ερωτήσεις που μπορούν να αποτελέσουν γνώμονα για μια καλή ανάλυση SWOT της ΔδΣ με βάση τέσσερις μακρο-τομείς:

- Θεσμικό Επίπεδο
- Διοικητικό Επίπεδο
- Κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο
- Οικονομικό Επίπεδο

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ/ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ)

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΑΠΕΙΛΕΣ)

ΘΕΣΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Υποστηρίζουν οι πολιτικοί φορείς την προσέγγιση ΔδΣ σε τοπικό επίπεδο;
Ποιο είναι το επίπεδο ηγεσίας που επιδεικνύουν οι πολιτικοί παράγοντες που συμμετέχουν στην ανάπτυξη της ΔδΣ;

Ποια είναι η θέση των εθνικών και περιφερειακών/τοπικών θεσμικών οργάνων σε σχέση με την ανάπτυξη της ΔδΣ;
Ποιο είναι το νομικό πλαίσιο (νομοθεσία και κανονισμοί) που εφαρμόζεται στους πιθανούς τομείς συνεργασίας;
Πώς μπορούν τα κύρια χαρακτηριστικά της αποκεντρωμένης δομής να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ΔδΣ;

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ποιο είναι το επίπεδο ανάπτυξης των υπηρεσιών; Ποιο είναι το γενικό επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών; Υπάρχουν ελλείψεις στην παροχή υπηρεσιών;
Ποιες θα ήταν οι απαιτήσεις για τους υπαλλήλους της ΔδΣ και για τεχνικά ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν;

Υπάρχουν παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της ΔδΣ;
Υπάρχουν κάποια σχέδια υποστήριξης σε λειτουργία;
Υπάρχουν διαθέσιμες εξωτερικές γνώσεις για την ανάπτυξη της ΔδΣ;

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού πλαισίου εντός του οποίου οποίο πρέπει να τεθεί σε λειτουργία η ΔδΣ;

Ποιο είναι το επίπεδο ενδιαφέροντος των φορέων για συμμετοχή στην ανάπτυξη της ΔδΣ;

Ποια είναι η συνάφεια των ενδιαφερόμενων που συμμετέχουν στην ανάπτυξη της ΔδΣ;

Ποιο είναι το επίπεδο εξοικείωσης του τοπικού πληθυσμού με το θέμα της ΔδΣ;

Ποιες είναι οι κύριες κοινωνικο-δημογραφικές τάσεις της εθνικής / περιφερειακής/τοπικής περιοχής αναφοράς;

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ποια είναι η συνολική κατάσταση της οικονομίας και ευημερίας της περιοχής ενδιαφέροντος της ΔδΣ;

Ποιες είναι οι χρηματοοικονομικές πτυχές και ποιος θα είναι ο οικονομικός αντίκτυπος (τόσο από πλευράς κόστους όσο και οφέλους) της ΔδΣ στους διάφορους υπό εξέταση τομείς;

Ποιες είναι οι ευκαιρίες και οι περιορισμοί όσον αφορά τη χρηματοδότηση από ανώτερα θεσμικά επίπεδα, διεθνείς οργανισμούς ή/και ΜΚΟ;

Πίνακας 1 – Μήτρα ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT επιτρέπει τον καθορισμό και την απομόνωση συγκεκριμένων τομέων δράσης ή θεματικών τομέων, οι οποίοι θα πρέπει να οργανώνονται σύμφωνα με τις προτεραιότητες που ορίζονται στο Σχέδιο Δράσης (βλ. Ενότητα 4 **ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**).

Καθορισμός Στρατηγικής Προσέγγισης ΔδΣ

Οποιαδήποτε μορφή συνεργασίας μεταξύ γειτονικών Δήμων ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένους στόχους που μπορούν να θεωρηθούν ως μέρος μιας συνολικής στρατηγικής προσέγγισης. Οι στρατηγικές θέτουν τα θεμέλιά τους στην ανάλυση SWOT, θέτοντας από κοινού τις δυνάμεις, τις ευκαιρίες, τις αδυναμίες και τις απειλές, προκειμένου να καθοριστεί ένα σχέδιο σύμφωνο με το πλαίσιο στο οποίο πρέπει να πραγματοποιηθούν δράσεις. Υπάρχουν τρεις βασικοί ιδανικοί στρατηγικοί τύποι:

- **Στρατηγική ενδυνάμωσης:** όπως υποδηλώνει το όνομα, η στρατηγική συνεπάγεται την ενίσχυση των θετικών παραγόντων, τόσο των εσωτερικών (δυνατοτήτων) όσο και των εξωτερικών (ευκαιριών), προκειμένου να μετριαστεί το βάρος των λίγων αδυναμιών και απειλών.
- **Στρατηγική της υπέρβασης:** υποδηλώνει μια πιο συστηματική και λιγότερο επεκτατική προσέγγιση, διατηρώντας και

εξισορροπώντας θετικούς παράγοντες προκειμένου να μειωθούν ή ακόμα και να απενεργοποιηθούν οι αδυναμίες.

- **Στρατηγική κινητοποίησης** αυτή η στρατηγική δίνει έμφαση στην επίδραση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών επί των εξωτερικών αρνητικών παραγόντων (απειλές), που είναι ιδιαίτερα συναφείς, συνιστώντας ένα σημαντικό εμπόδιο στην επίτευξη του καθορισμένου στόχου.

Οι κύριες στρατηγικές που μπορούν να επιδιωχθούν μέσα από τις προσεγγίσεις της ΔδΣ είναι (Council of Europe, 2010):

- **Οικονομίες κλίμακας** – επίτευξη καλύτερων οικονομιών κλίμακας με το διαμοιρασμό του κόστους υπηρεσίας και την επέκταση της βάσης χρηστών.
- **Βελτιωμένες υπηρεσίες** – βελτίωση της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών και επέκταση του φάσματος των παρεχόμενων υπηρεσιών/διαθέσιμων υποδομών.
- **Τομέας ευθύνης** – διαμοιρασμός του κόστους στο πλαίσιο του ίδιου τομέα ευθύνης (π.χ. στη χρήση ενός κοινού συστήματος μεταφοράς).
- **Κοινή διαχείριση υποδομών ή δημόσιων λειτουργιών** – ένωση πόρων και δυνατοτήτων για την καλύτερη διαχείριση των δημόσιων λειτουργιών και δομών.
- **Αυξημένη προβολή και μάρκετινγκ** – εξασφάλιση καλύτερων θέσεων στο πλαίσιο διαφημιστικών δραστηριοτήτων, νέες επενδύσεις και ευκαιρίες.
- **Πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους** – πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους από την ΕΕ ή άλλα θεσμικά όργανα.

Η επιλογή μίας ή περισσότερων από αυτές τις στρατηγικές επηρεάζει άμεσα τον καθορισμό του βέλτιστου μεγέθους της περιοχής ΔδΣ, συνεπώς τη συμμετοχή συγκεκριμένων θεσμικών φορέων, καθώς και την επιλογή των τομέων των παρεμβάσεων που πραγματοποιηθούν μέσω της εφαρμογής της ΔδΣ.

Βέλτιστες πρακτικές από Ευρώπη

Κινητοποίηση πόρων μέσω συνεργασίας

Το 2007 πέντε Δήμοι της κοιλάδας Zielawa, στο ανατολικό τμήμα της Πολωνίας (περιοχή Lublin), ίδρυσαν μια ένωση με στόχο την προσέλκυση πόρων της ΕΕ στον τομέα της εδαφικής τουριστικής προώθησης. Η κοινή προσπάθεια των πέντε Δήμων επεκτάθηκε στη συνέχεια στον τομέα της παραγωγής ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, με το έργο «Καθαρή Ενέργεια στην Dolina Zielawa» (2010).

Μάθετε περισσότερα στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΗ**

3 Η ΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύντομο Ιστορικό

Το Ελληνικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990 χαρακτηρίζεται από υπερβολικό κατακερματισμό εξαιτίας πολιτικών, γεωγραφικών, ιστορικών και κοινωνικοπολιτικών λόγων.

Το Ελληνικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990 χαρακτηρίζεται από υπερβολικό κατακερματισμό εξαιτίας πολιτικών, γεωγραφικών, ιστορικών και κοινωνικοπολιτικών λόγων. Η επικρατούσα αρχή συγκεντρωτισμού, αν και απαραίτητη για την επίτευξη εθνικής ολοκλήρωσης στο πρόσφατο παρελθόν και τη δημιουργία ενός ενιαίου κράτους, επέτρεψε ένα πολύ στενό παράθυρο ανεξαρτησίας στους φορείς της τοπικής διοίκησης.

Πρόσφατες Εξελίξεις στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

Το 1997, ακολουθώντας παρόμοιες στρατηγικές αποκέντρωσης στην Ευρώπη και αλλού, η Ελλάδα ήταν η πρώτη χώρα της Νότιας Ευρώπης που παρέκκλινε δραματικά από την αρχή των εθελοντικών εδαφικών μεταρρυθμίσεων της Νοτίου Ευρώπης και υιοθέτησε τη βορειοευρωπαϊκή πορεία επιβολής εδαφικών μεταρρυθμίσεων μέσω δεσμευτικής (εξαναγκαστικής) νομοθεσίας (Wollmann, 2011).

Η συγχώνευση ήταν υποχρεωτική, ακολούθησε μια ολοκληρωμένη «στρατηγική από πάνω προς τα κάτω» και είχε ως αποτέλεσμα τον επανασχεδιασμό μεγάλου μέρους του δημοτικού χάρτη σε δύο διαδοχικά κύματα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (Aksim, 2016, σελ. 71). Ο Νόμος 2539/97⁴ («Πρόγραμμα Καποδίστριας») προέβλεπε μαζική προγραμματισμένη αναγκαστική συγχώνευση δήμων πρώτης βαθμίδας σε μεγαλύτερες ενότητες (από 5825 δήμους και κοινότητες σε 1034 - δηλαδή, πάνω από το 80%), υποστηριζόμενος από ένα συγκεκριμένο χρηματοοικονομικό πρόγραμμα (Ειδικό Πρόγραμμα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση - ΕΠΤΑ). Το 2010, οι συνδυασμένες επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης και η αυξανόμενη εξωτερική πίεση του ΔΝΤ και της ΕΕ ώθησαν σε μια άνευ προηγουμένου εδαφική μεταρρύθμιση (Hlepas, 2010; Μανογιονιός, 2011), σε μία προσπάθεια μείωσης του κόστους προσωπικού και επίτευξης αποτελεσματικότερης από πλευράς κόστους υποεθνικής διοίκησης.

Με την έγκριση του Νόμου 3852/2010⁵ – Πρόγραμμα Καλλικράτης, ο αριθμός των 1034 δήμων μειώθηκε περαιτέρω σε 325 μέσω συγχωνεύσεων. 13 αυτοδιοικούμενες Περιφέρειες θεσμοθετήθηκαν ως η δεύτερη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις ορίστηκαν υπεύθυνες για την άσκηση αποσυγκεντρωμένων

⁴ Νόμος 2539/1997, «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Σχέδιο Καποδίστριας», ΦΕΚ Α' 244/04-12-1997.

⁵ Νόμος 3852/2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», ΦΕΚ Α' 87/07.06.2010.

κρατικών εξουσιών. Η νέα διοικητική διαίρεση της χώρας συμπληρώθηκε με τη μεταφορά ενός σημαντικού συνόλου αρμοδιοτήτων από μονάδες της κεντρικής διοίκησης σε αυτές της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών, το κόστος της μεταρρύθμισης εκτιμήθηκε σε 4,8 δισεκατομμύρια ευρώ. Αν και προβλέφθηκαν επαρκή κεφάλαια στο πλαίσιο ενός προγράμματος χρηματοδότησης με την ονομασία ΕΛΛΑΔΑ (Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) η οικονομική κρίση όχι μόνο δεν επέτρεψε την εφαρμογή του προγράμματος ΕΛΛΑΔΑ, αλλά υπονόμωσε και ανέστειλε εν μέρει τη συνολική ανάληψη του εγχειρήματος.

Καθ' όλη τη δεκαετία (2010-2019) της δημοσιονομικής εξυγίανσης και ανεξάρτητα από το γεγονός ότι το χρέος που αφορά την τοπική αυτοδιοίκηση αντιπροσώπευε ένα μικρό ποσοστό του συνολικού δημόσιου χρέους (1,6%) (Trutkowski & Hlepas, 2018, p. 16), οι ελληνικοί δήμοι αντιμετώπισαν εκτεταμένους επιβαλλόμενους ελέγχους (π.χ. ο συνολικός χρηματοοικονομικός κύκλος εποπτεύεται από το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ), έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης για την εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί (π.χ. μείωση κατά 60% των γενικών επιχορηγήσεων τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο επενδυτικό σκέλος, περιορισμένη πρόσβαση σε δάνεια), οξεία έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. απαγόρευση πρόσληψης μόνιμου προσωπικού και δραστική μείωση της πρόσληψης έκτακτων υπαλλήλων), συγκεχυμένες αρμοδιότητες μεταξύ δημόσιων οργανισμών διαφόρων επιπέδων και έντονη μεταβλητότητα του νομικού πλαισίου των κανονισμών (Trutkowski & Hlepas, 2018, p. 33).

Ο αγώνας για το μετριασμό των κοινωνικών επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης δεν ήταν, ωστόσο, η μόνη πρόκληση που καλούνται ακόμη και σήμερα να αντιμετωπίσουν οι δήμοι. Η μείωση των συνεπειών από τις μεγάλες εισροές μεταναστών και προσφύγων που βίωσε η χώρα τα τελευταία χρόνια είναι ουσιαστικά ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα που επιβαρύνουν πολλές τοπικές διοικήσεις στην Ελλάδα (Trutkowski & Hlepas, 2018, p. 36), ενώ η πανδημία κορωνοϊού από τις αρχές του 2020 έφερε τους δήμους στην πρώτη γραμμή της κρίσης, δοκιμάζοντας για άλλη μια φορά την ικανότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης να δρα ως σύστημα απορρόφησης κραδασμών.

Επισκόπηση της Διαδημοτικής Συνεργασίας στην Ελλάδα

Η ΔΔΣ διαθέτει μακρά παράδοση στην Ελλάδα, όσον αφορά το νομικό πλαίσιο. Ωστόσο, η συνεργασία μεταξύ δήμων παρουσίασε αυξητικούς ρυθμούς μόνο στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και αναπτύχθηκε κυρίως μέσω εθελοντικών και άτυπων εγχειρημάτων.

Η Διαδημοτική Συνεργασία στην Ελλάδα χρονολογείται από το 1912. Οι συνεργασίες μεταξύ γειτονικών δήμων είχαν ήδη κατοχυρωθεί στο θεσμικό πλαίσιο για την ίδρυση δήμων και κοινοτήτων στο νόμο ΔΝΖ 4057/1912⁶. Στην παρ. 3, του άρθρου 102 του Συντάγματος του 1975 προβλέπεται επίσης ότι οι Δήμοι μπορούν να συμφωνήσουν οικειοθελώς ή βάσει νόμου που θεσπίζεται προς το σκοπό αυτό, να συνεργαστούν για την εκτέλεση έργων, την παροχή ορισμένων υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων, με τους αιρετούς αντιπροσώπους τους να διοικούν αυτές τις εταιρικές σχέσεις.

Παρά την ύπαρξη σχετικού νομικού πλαισίου, η συνεργασία μεταξύ δήμων ήταν σπάνια μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Εκείνη την εποχή παρατηρούνται οι αρχικές προσπάθειες για την αναζωογόνηση του θεσμού της διαδημοτικής και διακοινοτικής συνεργασίας, με στόχο να ξεπεραστεί ο κατακερματισμός και να καθιερωθούν νέοι τρόποι συνεργατικής διακυβέρνησης σε διάφορους τομείς πολιτικής (Barbier, p. 6). Ο νόμος 1065/1980⁷ καθόρισε τις προϋποθέσεις για την αναγκαστική, με απόφαση του Νομάρχη, συμμετοχή ενός δήμου ή μιας κοινότητας σε μια υπάρχουσα ένωση (άρθρο 138 παράγραφος 4), αλλά και για μια ένωση να αποδεχτεί έναν «μη επιθυμητό» δήμο εντός αυτής.

Από το 1984, το Υπουργείο Εσωτερικών υιοθέτησε πολιτικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος του κατακερματισμού ως εξής:

- Εθελοντική συγχώνευση, η οποία εφαρμόζεται μέσω των διατάξεων και των κινήτρων που ορίζονται από τους νόμους 1416/84⁸ (συγχώνευση βάσει εγγύτητας) και 1622/84⁹ (συγχώνευση βάσει κριτηρίων γεωγραφικής ενότητας).
- Διαδημοτική/διακοινοτική συνεργασία που εφαρμόζεται αντίστοιχα με τους νόμους 1416/84 (αναπτυξιακούς οργανισμούς) και 2218/94¹⁰ (Επαρχιακά Συμβούλια), έχοντας ως κοινή βάση τον καθορισμό των κριτηρίων γεωγραφικής ενότητας και ως στοιχείο διαφοροποίησης τον εθελοντικό ή υποχρεωτικό χαρακτήρα της συνεργασίας.

Ένα ειδικό πρόγραμμα (μέρος του περιφερειακού προγράμματος δημοσίων επενδύσεων) και συγκεκριμένες επιχορηγήσεις που διοχετεύονται σε φορείς του δημόσιου τομέα (όπως ρητώς επετράπησαν από το νόμο 1416/1984), υποστήριξαν το θεσμό των αναπτυξιακών

⁶ Ν. 4057/1912, «Περί Συστάσεως Δήμων και Κοινοτήτων», (ΦΕΚ Α' 58 /18.02.1912), άρθρα 85-91.

⁷ Ν. 1065/1980 «Περί Κυρώσεως Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα», ΦΕΚ Α' 168/24.07.1980.

⁸ Ν. 1416/1984 «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων Δημοτικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας για την ενίσχυση της αποκέντρωσης και της τοπικής αυτοδιοίκησης», (ΦΕΚ Α' 18/21.02.1984).

⁹ Ν. 1622/1986 «Μετατροπή Νομών σε εκλεγμένες Νομαρχιακές Διοικήσεις και πρόβλεψη Περιφερειών», ΦΕΚ Α' 92/14.07.1986.

¹⁰ Ν. 2218/1994, «Ίδρυση νομαρχιακών διοικήσεων, επέκταση αρμοδιοτήτων των δήμων», ΦΕΚ Α' 90/13.06.1994.

οργανισμών. Επιπλέον, το Υπουργείο Εσωτερικών κινητοποίησε κονδύλια από το Ειδικό Αναπτυξιακό Πρόγραμμα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς και από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (δηλαδή μέσω μεταφοράς πόρων της Κεντρικής Κυβέρνησης), ενώ η τεχνική και οικονομική υποστήριξη εξασφαλίστηκε από την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ). Ταυτόχρονα, ο νόμος 1416/1984 επεδίωξε να ενθαρρύνει τις εθελοντικές συγχωνεύσεις κοινοτήτων. Ωστόσο, πολύ λίγοι Δήμοι που τελικώς αποφάσισαν να ακολουθήσουν την κίνηση «ελεύθερης βούλησης» και όχι μία προγραμματισμένη πρωτοβουλία συγχώνευσης.

Οκτώ χρόνια αργότερα, ο νόμος 2240/1994¹¹ προέβλεπε τη δημιουργία αναγκαστικών συνενώσεων πολλαπλού σκοπού με την ονομασία «Νομαρχιακά Συμβούλια», τα οποία επρόκειτο να αναλάβουν τις βασικές ευθύνες των δήμων-μελών τους (σχεδιασμό, προγραμματισμό, διαχείριση δημόσιων επενδυτικών προγραμμάτων, κονδύλια της ΕΕ κτλ.) αντικαθιστώντας τις αναπτυξιακές ενώσεις, οι οποίες καταργήθηκαν μετά από μια σχετικά επιτυχημένη δεκαετή πορεία, χωρίς να έχουν εκπληρώσει την τελική τους αποστολή, δηλαδή την προετοιμασία των συγχωνεύσεων.

Ούτε το Ειδικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ούτε τα Νομαρχιακά Συμβούλια απέδωσαν όπως αναμενόταν. Όσον αφορά το αποτέλεσμα αυτών των δύο πολιτικών, στην πρώτη περίπτωση, μπορούμε να μιλήσουμε για αποτυχία και, στη δεύτερη περίπτωση, για μερική επιτυχία. Εκτός από το γεγονός ότι η μία πολιτική υπονόμει την άλλη, τόσο στη σύλληψη όσο και στην εφαρμογή τους, τα αντιφατικά στοιχεία που ενσωμάτωσαν οδήγησαν στην εξουδετέρωση των μεταξύ τους πλεονεκτημάτων (Κοινωνικό Πολύκεντρο, 2014, p. 30). Εξάλλου, το κείμενο του «Προγράμματος Καποδίστριας» αναφέρεται στην «προχειρότητα» τόσο των σχετικών νομοθετικών πλαισίων, όσο και της πρακτικής εφαρμογής τους¹².

Οι αποτυχημένες προσπάθειες εφαρμογής της ΔδΣ ως προκαταρκτικού σταδίου μελλοντικών εθελοντικών συγχωνεύσεων έδωσαν την ώθηση για την εκκίνηση της μεταρρύθμισης «Καποδίστριας» το 1997 και «Καλλικράτης» το 2010, δημιουργώντας για τη ΔδΣ μια σταθερή θεσμική βάση, τόσο στον Κώδικα Δήμων και των Κοινοτήτων το 2006¹³ (άρθρο 222, άρθ. 223 και άρθ. 245 για δημοτικούς οργανισμούς), όσο και στο Νόμο 3852/2010 (άρθ. 99 «Συμβάσεις διαδημοτικής συνεργασίας», άρθ. 100 «Προγραμματικές Συμβάσεις Διαδημοτικής Συνεργασίας» και 101 «Δίκτυα Δήμων και Περιφερειών»), που τροποποιήθηκε ξανά με το Νόμο 4690/2020.

¹¹ Ν. 2240/1994, «Συμπλήρωση διατάξεων για τη Νομαρχιακή Διοίκηση και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ Α' 153/16.09.1994 άρθρο 40.

¹² Επεξηγηματικό Μνημόνιο του ν. 2539/1997, σελίδες 13-14.

¹³ Ν. 3463/2006 «Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας», ΦΕΚ Α' 114/30.06.2006.

Υφιστάμενη Κατάσταση

Η Αξιολόγηση από Ομότιμους (Peer Review) σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Κράτους και των τοπικών αρχών και των δύο βαθμίδων στην Ελλάδα, την οποία διοργάνωσε το Συμβούλιο της Ευρώπης το 2017, υπογράμμισε ότι η εσωτερική συνεργασία και ο συντονισμός των συγχωνευμένων μονάδων παραμένει μια πρόκληση σε πολλούς πρόσφατα συγχωνευμένους δήμους (Council of Europe, 2017, p. 9).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ανάπτυξη της ΔδΣ στην Ελλάδα παρεμποδίζεται από τους ακόλουθους θεσμικούς παράγοντες:

- το μεγάλο μέγεθος των νέων δήμων ·
- ένα νομικό θεσμικό πλαίσιο που αφήνει περιορισμένο χώρο για πρωτοβουλίες από τη βάση προς την κορυφή ·
- έλλειψη ικανότητας των δήμων να καθορίζουν στρατηγικούς στόχους και να επεξεργάζονται σχέδια διαχείρισης ·
- τεχνικά ζητήματα που είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν όπως ο προσδιορισμός των βέλτιστων τομέων παροχής υπηρεσιών, ο προσδιορισμός των αναγκών και των βέλτιστων μορφών εταιρικής σχέσης, όσον αφορά τη συμβολή των πόρων, και μια έλλειψη μεταρρυθμιστικής κουλτούρας που στηρίζεται σε εφαρμογή μεθόδων δοκιμών και σφαλμάτων (trial and error) (Barbier, p. 6).

Ειδικότερα, η ενδυνάμωση της εφαρμογής της ΔδΣ μεταξύ των ελληνικών νησιωτικών δήμων που αντιμετωπίζουν προβλήματα που απορρέουν από το νησιωτικό τους χαρακτήρα, την περιφερειοποίηση, την απομόνωση και το μικρό μέγεθος τους, αποσκοπεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη καλής διακυβέρνησης (Barbier, 2018).

Ελλείπει τήρησης ενοποιημένου μητρώου συμπράξεων ΔδΣ στην Ελλάδα (τα σχετικά στοιχεία είναι διαθέσιμα μόνο σε κάθε μία από τις αντίστοιχες επτά Αποκεντρωμένες Αρχές που ασκούν έλεγχο νομιμότητας επί των επίσημων δράσεων των ΔδΣ), δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να εκτιμηθεί ο πραγματικός βαθμός ανάπτυξης της ΔδΣ στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια.

Παρατηρείται ωστόσο, μια πληθώρα άτυπων προσπαθειών ΔδΣ (συναντήσεις μεταξύ των Δημάρχων, συντονισμός μεμονωμένων δράσεων κτλ.) που πραγματοποιούνται καθημερινά για την αντιμετώπιση ζητημάτων που οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι μπορούν να επιλύσουν καλύτερα από κοινού ή που δεν θα μπορούσαν ποτέ να επιλύσουν μόνοι τους. Επίσης, μια γενιά δυναμικών έργων υλοποιείται στους τομείς της συλλογής απορριμμάτων, της διαχείρισης αποβλήτων, της παραγωγής ενέργειας, της υγείας, της πολιτικής προστασίας, του περιβάλλοντος, του εθελοντισμού κτλ. Ιδιαίτερα δημοφιλείς είναι οι προγραμματικές συμβάσεις ΔδΣ, μέσω των οποίων οι μεγαλύτεροι και πιο δυναμικοί δήμοι παρέχουν ευκαιρίες στήριξης για αποτελεσματική άσκηση αρμοδιοτήτων

σε ασθενέστερους δήμους (κυρίως στον τομέα της διοικητικής και χρηματοοικονομικής διαχείρισης, αλλά όχι αποκλειστικά) ή/και για να διασφαλιστεί η επιλεξιμότητα και η υλοποίηση έργων που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ.

Όπως σε κάθε παρόμοια προσπάθεια ΔδΣ, έτσι και στην Ελληνική περίπτωση, πρέπει να πληρούνται βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη αμοιβαία επωφελών αποτελεσμάτων:

- Η ηγεσία είναι απαραίτητη. Ακόμα κι αν υπάρχει κάποια απροθυμία για συνεργασία γενικώς και ακόμη περισσότερο όταν ένας μεγαλύτερος δήμος αναλαμβάνει τη διαδικασία, η ηγεσία είναι απαραίτητη για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα.
- Η ομοιογένεια είναι σημαντική. Οι δήμοι που εμπλέκονται σε τέτοιου είδους μορφές συνεργασίας θα πρέπει να είναι παρόμοιοι όσον αφορά τα προβλήματα και τους στόχους, έτσι ώστε να υπάρχει κοινό έδαφος για συζήτηση, συντονισμό και κοινή δράση.
- Τα υλικά αποτελέσματα δεν είναι άμεσα. Τα πρώτα χρόνια η συνεργασία επικεντρώνεται κυρίως στην ίδρυση της ΔδΣ και, συνεπώς, τα αποτελέσματα σε όρους, για παράδειγμα, υπηρεσιών, ενδεχομένως να είναι περιορισμένα (CoE, UNDP, LGI, 2010, p. 103).

Η γενική αντίληψη μεταξύ των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης και των πολιτών επιβεβαιώνει ότι τα διαφορετικά μοντέλα της ΔδΣ αποτελούν καλές πρακτικές στην Ελλάδα. Η αξιοποίηση της προστιθέμενης αξίας της ΔδΣ καθίσταται ακόμη πιο σημαντική σήμερα, καθώς παρέχει επιτυχημένα εργαλεία για την ενίσχυση της οικονομικής αυτονομίας και της βιωσιμότητας, την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, τη διάδοση τεχνογνωσίας και τη βελτίωση της προβολής των συμμετεχόντων δήμων. Η αναβάθμιση της ΔδΣ στο πλαίσιο της συνολικής εθνικής πολιτικής για την τοπική αυτοδιοίκηση, με εγγυημένα κίνητρα για μελλοντικά σχέδια συνεργασίας, παραμένει η βασική πρόκληση της ΔδΣ για το εγγύς μέλλον της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.

Η έρευνα για την ΔδΣ στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε το 2019 στο πλαίσιο του έργου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Συμβουλίου της Ευρώπης «Τεχνική βοήθεια για την επίτευξη Καλής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα». Το εν λόγω εγχείρημα υλοποιήθηκε ως συνέχεια των κοινών προσπαθειών του Υπουργείου Εσωτερικών και του Κέντρου Εμπειρογνωμοσύνης για την καλή διακυβέρνηση του Συμβουλίου της Ευρώπης, με σκοπό τη στήριξη της ανάπτυξης της ΔδΣ.¹⁴

**Έρευνα για τη ΔδΣ
στην Ελλάδα**

¹⁴ Για περισσότερες πληροφορίες: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/IMC-in-greece>

Τα σχετικά ερωτηματολόγια απεστάλησαν διαδικτυακά σε όλους τους δήμους της Ελλάδας και συνολικά ανταποκρίθηκαν 123 από αυτούς. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν σε συγκεντρωτική μορφή, καθώς και σε κατανομή ανά τυπολογία του δήμου (δήμοι μικρών νησιών, δήμοι μεγάλων και μεσαίων νησιών, μικρές ηπειρωτικοί και μικροί ορεινοί δήμοι, μεσαίοι ηπειρωτικοί δήμοι, μεγάλοι ηπειρωτικοί δήμοι και δήμοι-πρωτεύουσες πρώην νομών, δήμοι σε μητροπολιτικά κέντρα).

Ενώ το 75% των απαντήσεων συμπληρώθηκε από υψηλόβαθμους δημόσιους υπαλλήλους του δήμου, το εναπομείναν 25% συμπληρώθηκε από εκλεγμένους αντιπροσώπους. Οι πλέον εκπροσωπούμενες περιοχές ήταν η Αττική (22,8%), η Κεντρική Μακεδονία (13,8%), η Θεσσαλία (9,8%) και η Πελοπόννησος (8,9%).

Μέσα από μια κοινή ανάγνωση των αποτελεσμάτων, είναι δυνατό να εντοπιστούν κάποιες ενδείξεις που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για την περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση της Διαδημοτικής Συνεργασίας.

Πρώτον, τόσο οι πάροχοι ΔδΣ, όσο και οι λήπτες φαίνεται να εντοπίζονται κυρίως στις περιφερειακές περιοχές της χώρας, δηλαδή:

- δήμοι μεγάλων και μεσαίων νησιών (όσον αφορά τους παρόχους υπηρεσιών) και
- δήμοι μικρών νησιών και μικροί ηπειρωτικοί και ορεινοί δήμοι (όσον αφορά τους χρήστες υπηρεσιών).

Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τόσο την αναγκαιότητα της ΔδΣ, όσο και την παρουσία συγκεκριμένων ευκαιριών και πόρων, διαμοιρασμένων διαθεσμικά, ειδικά σε αυτά τα περιφερειακά πλαίσια. Από την άλλη πλευρά, η έρευνα απεκάλυψε την ύπαρξη μεγάλου μεριδίου δήμων που δεν εφάρμοσαν ΔδΣ λόγω πολύ συγκεκριμένων «συστημικών» περιορισμών που εντοπίζονται στην πολυπλοκότητα του υφιστάμενου νομικού πλαισίου, στην έλλειψη ικανότητας ενοποιημένης διακυβέρνησης και στην έλλειψη πόρων, και όχι γιατί δεν έχουν αντιληφθεί την ανάγκη για το συγκεκριμένο εγχείρημα. Το γεγονός αυτό τονίζει την ανάγκη για περαιτέρω προώθηση και εφαρμογή της ΔδΣ στην Ελλάδα, ιδίως στους εξής τομείς:

- τεχνικά έργα και υπηρεσίες, κατασκευαστικά έργα
- κληρονομιά και πολιτισμός
- τουριστική ανάπτυξη
- διαχείριση αποβλήτων
- επιχειρηματικότητα και οικονομική ανάπτυξη.

Οι τομείς στους οποίους οι δήμοι δήλωσαν τις σημαντικότερες δυσκολίες στην εκτέλεση των καθηκόντων τους είναι:

- προσέλκυση επενδύσεων
- βιομηχανικές ζώνες και λιμάνια
- προστασία της κληρονομιάς
- ρύθμιση της δημόσιας υγείας και καλή μεταχείριση των ζώων
- στρατηγικές απασχόλησης

- δίκτυα κοινωνικής αλληλεγγύης
- στρατηγικές κοινωνικής ενσωμάτωσης
- πολιτική προστασία

Σε όλους σχεδόν αυτούς τους τομείς των δημοτικών λειτουργιών, η ΔδΣ εξακολουθεί να υπολείπεται. Επομένως, φαίνεται ότι μια στοχευμένη στρατηγική ΔδΣ θα μπορούσε να είναι μια αποτελεσματική λύση για την εφαρμογή νέων μοντέλων επίλυσης των δυσκολιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Η ΔδΣ θεωρείται ότι είναι χρήσιμη για την ενίσχυση της εξειδίκευσης και της ειδικής γνώσης, καθώς και για την αύξηση της ικανότητας δημιουργίας σχέσεων συνεργασίας, τη βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση και την παροχή προς τους πολίτες υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτηθέντες δεν θεωρούν τη ΔδΣ ως υποχρεωτική λύση, ούτε ως τρόπο προώθησης μεγαλύτερης αυτονομίας των δήμων.

Τέλος, εστιάζοντας στα εμπόδια για την πλήρη ανάπτυξη της ΔδΣ, φαίνεται ότι η έλλειψη προσωπικού με επαρκή εμπειρία σε θέματα συνεργασίας αποτελεί έναν από τους παράγοντες που περιορίζουν την εφαρμογή των συμφωνιών μεταξύ των δήμων. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τα στοιχεία, η ΔδΣ πρέπει να επωφεληθεί από τον υψηλό βαθμό συναίνεσης μεταξύ των πολιτών και θα πρέπει να υποστηρίζεται από ένα ισχυρό κεφάλαιο εμπιστοσύνης μεταξύ των θεσμικών οργάνων.

Ρόλοι, Λειτουργίες και Ευκαιρίες των Δήμων

Το Σύνταγμα (άρθρο 102 παρ. 1) και η βασική νομοθεσία σχετικά με την Τοπική Αυτοδιοίκηση (ν. 3463/06, 3852/10) προβλέπουν και εγγυώνται τη νομική ικανότητα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) να διαχειρίζονται αυτοτελώς τις τοπικές τους υποθέσεις. Η έννοια της «τοπικής υπόθεσης», ασαφής και δυσδιάκριτη, δεν επιτρέπει συχνά την αποτελεσματική αντιμετώπιση ζητημάτων που υπερβαίνουν τα διοικητικά όρια των μεμονωμένων ΟΤΑ. Το γεγονός αυτό, ότι δηλ. η διαχείριση αυτών των υποθέσεων απαιτεί κοινό σχεδιασμό και δράσεις, επιβάλλει συνεργασία μεταξύ των ΟΤΑ, η οποία αναπτύσσεται από το νόμο μέσω κοινών συμφωνιών.

Ο νομοθέτης, ειδικά από τη δεκαετία του 1980 και μετά, εισήγαγε σταδιακά (ν. 1416/84, ν. 1622/86, Π.Δ. 323/89 κτλ.) διάφορες μορφές διαδημοτικής συνεργασίας, οι οποίες είτε έχουν εξελιχθεί, είτε έχουν χρησιμοποιηθεί ελάχιστα. Γενικά, υπάρχουν δύο βασικές επιλογές για την οργάνωση και υλοποίηση διαδημοτικής συνεργασίας: η δημιουργία νομικού προσώπου και η σύναψη σύμβασης.

Στην περίπτωση επιλογής της δημιουργίας νομικού προσώπου προβλέπονται δύο νομικές μορφές, του «συνδέσμου» και της «δημοτικής επιχείρησης». Οι σύνδεσμοι, ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, έχουν ως κύριο καθήκον τους να ασκήσουν συγκεκριμένη αρμοδιότητα για

Γενικό Νομικό και Δημοσιονομικό Πλαίσιο

Το ισχύον νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα προβλέπει τρία διαφορετικά μέσα ΔδΣ: Δίκτυα ΔδΣ (IMCN), Συμβάσεις ΔδΣ (IMCC) και Προγραμματικές Συμβάσεις ΔδΣ (IMCPC) που καλύπτουν διαφορετικούς τομείς δράσεων και απαιτούν διαφορετικές θεσμικές – τόσο νομικές όσο και οικονομικές – ρυθμίσεις για να δημιουργηθούν.

λογαριασμό των δήμων μελών τους. Η σύστασή τους παρέμεινε βασικά προαιρετική και με την πάροδο του χρόνου δεν αποτελούν πλέον την πρωταρχική επιλογή συνεργασίας μεταξύ δήμων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις και ειδικότερα, όπου η ανάγκη άσκησης συγκεκριμένης αρμοδιότητας έχει ιδιαίτερα έντονο δημόσιο συμφέρον και άμεσες επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες, ο νομοθέτης υποχρεώνει τους ΟΤΑ μιας συγκεκριμένης (ευρύτερης) διοικητικής μονάδας να συστήσει ένα νομικό πρόσωπο για τη διαχείριση αυτής της αρμοδιότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση των Φορέων που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ), οι οποίοι μπορούν να λάβουν τη μορφή είτε συνδέσμου είτε ανώνυμης εταιρείας ΟΤΑ. Σημειώνεται ότι υπήρξαν κατά καιρούς διάφορες νομικές μορφές επιχειρήσεων ΟΤΑ, αλλά η μορφή της ανώνυμης εταιρείας παρέμεινε η κύρια, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ δήμων και λοιπών φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Τα τελευταία χρόνια, ο θεσμός των δικτύων, που είναι μια πιο ευέλικτη μορφή συνεργασίας μεταξύ δήμων με κοινά χαρακτηριστικά ή σχεδιασμούς (όπως το δίκτυο «ΔΑΦΝΗ» για την ενέργεια ή το δίκτυο για «Βιώσιμες πόλεις») κερδίζει έδαφος, όσον αφορά τη σύσταση νομικού προσώπου.

Σε σχέση με τις συμβάσεις, η μορφή που παρέμεινε σταθερή ως βασική επιλογή της διαδημοτικής συνεργασίας είναι αυτή των «προγραμματικών συμβάσεων», ενώ άλλες επιλογές δεν φαίνεται να έχουν την ίδια ελκυστικότητα για τους δήμους. Πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι με την πάροδο του χρόνου υιοθετείται προοδευτικά μια μορφή (συμβατικής) συνεργασίας μεταξύ των αναθετουσών αρχών και, συνεπώς και μεταξύ των δήμων, για την εκπλήρωση σκοπών δημοσίου συμφέροντος που προβλέπεται στο άρθρο 12 της Οδηγίας 2014/24/ ΕΕ και το ίδιο άρθρο του ν. 4412/16 περί δημοσίων συμβάσεων μεταξύ φορέων του δημοσίου τομέα.

Σημειώνουμε, ότι πέραν των ανωτέρω μορφών διαδημοτικής συνεργασίας, θα ήταν δυνατόν να αναφερθούν δευτερευόντως και η σύσταση επιχειρήσεων των ΟΤΑ, κυρίως αυτών που έχουν τη μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας, με μετόχους κατά πλειοψηφία του εταιρικού κεφαλαίου τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέχρι την υιοθέτηση των περιορισμών που έθεσε ο ν. 3852/10 (άρθρο 107). Έκτοτε ο νομοθέτης ευνόησε τη σύσταση ανωνύμων εταιρειών των ΟΤΑ μόνον ως προς ορισμένους σκοπούς (άρθρα 182-183 ν. 4555/18), με τελική θεσμική απόληξη την πρόσφατη νομοθεσία (άρθρο 2του ν. 4674/20) για τους αναπτυξιακούς οργανισμούς των ΟΤΑ.

Στην ενότητα αυτή θα πρέπει για λόγους πληρότητας να αναφερθούν και οι διεθνείς συνεργασίες των ΟΤΑ. Έτσι σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 219 - 220 του ν. 3463/2006 και των άρθρων 96, 101, 202 και 203 του ν. 3852/10, οι δήμοι και οι περιφέρειες συνεργάζονται με ΟΤΑ, καθώς και με λοιπούς φορείς της αλλοδαπής στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους για τη συμμετοχή τους σε ευρωπαϊκά και διεθνή δίκτυα πόλεων και

περιφερειών, αδελφοποιήσεις πόλεων (μόνον οι δήμοι), σε ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα, πρωτοβουλίες τις Ε.Ε. και του Συμβουλίου της Ευρώπης, καθώς και σε πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις και συμφωνίες για την αντιμετώπιση θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος. Τα ανωτέρω δίκτυα που έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα, λειτουργούν σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 741 Α.Κ. ως αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες.

Με την ίδια νομική μορφή λειτουργούν εξ άλλου και οι Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ), οι οποίοι προβλέπονται στον Κανονισμό 1082/2006/ΕΚ, με σκοπό την επίτευξη της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής. Στους ΕΟΕΣ δύνανται να συμμετέχουν κράτη μέλη ή εθνικές αρχές, αποκεντρωμένες διοικήσεις, δημόσιες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών γενικού, οικονομικού συμφέροντος, δήμοι και περιφέρειες κ.λπ. Ειδικότερες ρυθμίσεις για τη λειτουργία τους περιέχουν οι διατάξεις των άρθρων 108 – 114 του ν. 4483/17.

Τέλος, να σημειώσουμε ότι ο νομοθέτης είχε προβλέψει στο παρελθόν μία ειδικότερη μορφή διαδημοτικής συνεργασίας με τη μορφή της σύστασης κοινής υπηρεσίας των Ο.Τ.Α. για την άσκηση συγκεκριμένης αρμοδιότητας, όπως π.χ. με το άρθρο 166 παρ. 5 του ν. 3463/06 για τη σύσταση κοινής ταμειακής υπηρεσίας μέσω συμβάσεως διαδημοτικής συνεργασίας ή με το άρθρο 99 του ν. 4674/20, με το οποίο προβλέπεται η σύσταση ανά περιφέρεια Ειδικής Διαδημοτικής Τεχνικής Υπηρεσίας για την υποβοήθηση των τεχνικών υπηρεσιών των οικείων δήμων, όχι ωστόσο με δική τους απόφαση, αλλά με κοινή υπουργική απόφαση και σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.).

Παρακάτω, το Εγχειρίδιο αναφέρεται συγκεκριμένα στα γενικά χαρακτηριστικά των «δικτύων», των «διαδημοτικών συμφωνιών συνεργασίας» και των «προγραμματικών συμβάσεων» ως κύριων μορφών διαδημοτικής συνεργασίας, οι οποίες υιοθετούνται από το νόμο ν. 3852/2010 («Σχέδιο Καλλικράτης»).

Ένα κοινό χαρακτηριστικό αυτών των μορφών συνεργασίας που προβλέπουν οι σχετικές διατάξεις του ανωτέρω νόμου είναι ότι ξεκινούν με πρωτοβουλία των ΟΤΑ, οι οποίοι διαθέτουν ένα ευρύ πεδίο ανάπτυξης δράσεων. Το συγκεκριμένο πλαίσιο συνεργασίας υπερβαίνει τα όρια της κλασικής διοίκησης, η οποία βασίζεται σε μεμονωμένες διοικητικές πράξεις και ανάγεται στον τομέα της διοίκησης που σχεδιάζει, προγραμματίζει, και εφαρμόζει πολιτικές ευρύτερου χαρακτήρα, όπου συναντώνται τα κοινά σχέδια πολλών ΟΤΑ.

Φυσικά, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τριών μορφών συνεργασίας, οι οποίες προκύπτουν από το διαφορετικό νομικό καθεστώς τους, στο οποίο προσαρμόζονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Συγκεκριμένα:

- Η προγραμματική σύμβαση στοχεύει στην υλοποίηση ενός συγκεκριμένου αντικειμένου (έργο, υπηρεσία κτλ.) όπου οι όροι διατυπώνονται από τα συμβαλλόμενα μέρη.

- Η δημιουργία ενός δικτύου δικαιολογείται από την ανάγκη ανάπτυξης ευρύτερων πλαισίων για τη συνεργασία και την επιδίωξη κοινών στόχων για μεγάλο χρονικό διάστημα, το οποίο απαιτεί τη σύσταση ανεξάρτητου νομικού προσώπου για το σκοπό αυτό.
- Αντιθέτως, οι συμφωνίες διαδημοτικής συνεργασίας έχουν ένα πολύ συγκεκριμένο αντικείμενο, την άσκηση ή τη βοήθεια κατά την άσκηση καθορισμένης αρμοδιότητας για μια ορισμένη περίοδο, για λογαριασμό άλλου δήμου, που εξυπηρετεί το πλαίσιο μιας καθαρά διοικητικής λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Διαθέσιμα Νομικά Πλαίσια

Σύμφωνα με το ν. 3852/2010 («Καλλικράτης»), οι τρεις πιθανοί τύποι συμβάσεων εντός των οποίων μπορεί να αναπτυχθεί η ΔδΣ στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Συμβάσεις ΔδΣ (ΣΔδΣ) για την καθιέρωση συνεργασίας μεταξύ δήμων για την άσκηση συγκεκριμένης αρμοδιότητας, είτε αναλαμβάνοντας την εξ ολοκλήρου εξ ονόματος άλλου δήμου είτε υποστηρίζοντας την άσκησή της, σύμφωνα με το άρθρο 99 του ν. 3852/2010.
- Η σύνταξη της προγραμματικής σύμβασης ΔδΣ (IMCPC) θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με το άρθρο 100 του ν. 3852/2010.
- Δίκτυα ΔδΣ (ΔΔδΣ) μεταξύ δήμων με κοινά χαρακτηριστικά που θα δημιουργηθούν σύμφωνα με το άρθρο 101 του ν. 3852/2010.

Όπως αναφέρθηκε, στη νομοθεσία εμφανίζονται με ειδικότερες ρυθμίσεις και άλλες μορφές διαδημοτικής συνεργασίας (π.χ. άρθρο 166 περ.4 ν. 3463/06, άρθρο 99 ν. 4674/20), ωστόσο η παρούσα ανάλυση θα περιορισθεί στις ανωτέρω θεσμικές δυνατότητες που προβλέπει ο ν. 3852/2010.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα κύρια χαρακτηριστικά των τριών προαναφερθέντων τύπων συμβάσεων:

	ΣΥΜΒΑΣΗ ΔδΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΔδΣ	ΔΙΚΤΥΟ ΔΔΣ
ΕΥΚΟΛΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	Επίσημο συμβατικό κείμενο και περιγραφή της ικανότητας που πρέπει να αναληφθεί ή να υποστηριχθεί. Συνήθως οι ισχυρότεροι Δήμοι είναι απρόθυμοι να τους υποστηρίξουν, κυρίως λόγω	Είναι η πιο κοινή μορφή ΔδΣ, κυρίως επειδή τα μέρη έχουν την ελευθερία να επεξεργαστούν το περιεχόμενό της.	Σχετική ευκολία στο τελικό προσχέδιο του Καταστατικού, δυσκολία συντονισμού των Δημοτικών Συμβουλίων για λήψη αποφάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Απαιτείται τεχνική βοήθεια.

	έλλειψης προσωπικού ή κινήτρων για το σκοπό αυτό.		Οι έμπειροι διευθυντές δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι.
ΕΙΔΙΚΕΣ ΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	Ζητήματα ευθύνης φορέων ΟΤΑ που αναλαμβάνουν ευθύνη έναντι του υποστηριζόμενου Δήμου, καθώς και για τρίτα μέρη. Αποσαφήνιση της οικονομικής διαχείρισης της αρμοδιότητας.	Όρια νομικής δράσης της Επιτροπής Παρακολούθησης, δυνατότητα ανεξάρτητης παρέμβασης στο κείμενο της σύμβασης. Δυσκολία στην αξιολόγηση σχετικά με την ισοτιμία συνεργασίας μεταξύ φορέων ή μη νόμιμη απευθείας ανάθεση συμβάσεων. Μη έγκριση εντολών πληρωμής για ενέργειες της προγραμματικής σύμβασης από το Ελεγκτικό Συνέδριο.	Ερμηνευτικές ερωτήσεις σχετικά με τους ισχύοντες κανόνες για την πρόσληψη προσωπικού και την ανάθεση συμβάσεων. Δυσκολία στη χορήγηση πόρων επιπλέον της ετήσιας εισφοράς και όσον αφορά την ευθύνη των εταιρών του Δήμου. Δυνατότητα σύναψης «εσωτερικών» συμβάσεων μεταξύ του δικτύου και των μελών του και αποσαφήνιση της δυνατότητας συμμετοχής δικτύων σε προγραμματική σύμβαση (βλ. άρθρο 21 παρ.6 του ν. 4690/20).
ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	«Ασφαλής» χρηματοδότηση της άσκησης αρμοδιοτήτων μέσω πόρων που προέρχονται από διάφορες πηγές του Δήμου, οι οποίες αναφέρονται στον προϋπολογισμό του ως υποχρεωτικές δαπάνες.	Χρηματοδότηση μέσω εθνικών ή συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Η πρόοδος της προγραμματικής σύμβασης εξαρτάται από τη διάρκεια της χρηματοδότησης.	Άμεσες δαπάνες που καθορίζονται από τις (ετήσιες) συνεισφορές των εταιρών του Δήμου. Συχνά απαραίτητο να καλύπτονται οι ανάγκες του δικτύου από «επιχορηγήσεις» Δήμων.
ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	Το πεδίο δράσης περιορίζεται στην άσκηση συγκεκριμένης αρμοδιότητας του υποστηριζόμενου Δήμου, που συνήθως σχετίζεται με την οικονομική ή τεχνική υπηρεσία.	Αναφέρεται χωρίς περιορισμό σε όλες τις πιθανές ενέργειες ή ευθύνες των συμβαλλόμενων Δήμων.	Η ανάγκη δημιουργίας ενός δικτύου και συνεπώς οι στόχοι του προκύπτουν από συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά και, συνεπώς, από συγκεκριμένες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτιστικές κτλ. ιδιαιτερότητες των μελών του Δήμου.

Πίνακας 2: Κύρια χαρακτηριστικά των οργάνων της ΔδΣ

Συμβάσεις ΔδΣ

Το άρθρο 99 του ν. 3852/10 προβλέπει τη δυνατότητα σύναψης διαδημοτικών ή διαβαθμιδικών συμφωνιών συνεργασίας. Οι συμφωνίες ΔδΣ συνάπτονται μεταξύ Δήμων της ίδιας Περιφέρειας ή γειτονικών Δήμων, προκειμένου να αναλάβουν την άσκηση αρμοδιότητας εκ μέρους τους ή να υποστηρίξουν την άσκησή της.

Οι συμβάσεις ΔδΣ (ΙΜΣΣ) μπορούν να συναφθούν μεταξύ Δήμων της ίδιας Περιφέρειας ή γειτονικών Δήμων για να επιτρέψουν στους ΟΤΑ να διαχειρίζονται από κοινού τις Δημοτικές αρμοδιότητες. Οι συμφωνίες διέπονται από το δημόσιο δίκαιο.

Οι διαβαθμιδικές συμφωνίες συνεργασίας συνάπτονται μεταξύ Δήμων της ίδιας Περιφέρειας και της εν λόγω Περιφέρειας για τον ίδιο σκοπό και ενδέχεται να υπάρχουν περισσότεροι από ένας Δήμοι που λαμβάνουν στήριξη από την Περιφέρεια.

Τέτοιες συμφωνίες ενδέχεται επίσης να περιλαμβάνουν ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή έναν σύνδεσμο (ένωση) Δήμων στον οποίο συμμετέχει ο Δήμος, ή έναν οργανισμό που αναλαμβάνει την αρμοδιότητα.

Σκοπός της καθιέρωσης αυτής της συνεργασίας είναι να δοθεί η δυνατότητα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), οι οποίοι δεν διαθέτουν επαρκές προσωπικό ή υποδομή, να ασκήσουν ή να υποστηριχθούν κατά την άσκηση της δημοτικής αρμοδιότητας από άλλο Δήμο ή Περιφέρεια με ισχυρότερη οργανωτική δομή και διαθέσιμο προσωπικό προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστούν επαρκώς τις σχετικές τοπικές τους υποθέσεις. Υπό αυτήν την έννοια, κυρίως μικροί Δήμοι, νησιά ή ορεινοί Δήμοι, οι οποίοι συνήθως έχουν πρόβλημα προσωπικού σε σημαντικά τμήματα, όπως το Τεχνικό Τμήμα ή το Οικονομικό Τμήμα, μπορούν, σύμφωνα με τις παραπάνω διατάξεις, να συνάψουν συμφωνία με άλλο Δήμο της ίδιας Περιφέρειας ή γειτονικού Δήμου ή με την ίδια την Περιφέρεια, προκειμένου η αντίστοιχη αρμοδιότητα να ασκείται εξ ολοκλήρου από αυτούς ή απλώς να υποστηρίζονται κατά την άσκησή της.

Νομικά, πρόκειται για συμφωνίες δημοσίου δικαίου, με τις οποίες ο νομοθέτης επιτρέπει, κατά παρέκκλιση από τη συνταγματικά εγγυημένη αρμοδιότητα των Δήμων να διαχειρίζονται τις δικές τους τοπικές υποθέσεις, η διαχείριση τέτοιων υποθέσεων να πραγματοποιείται μέσω τρίτου ΟΤΑ, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι δημόσιες υποθέσεις θα τύχουν αποτελεσματικής διαχείρισης προς όφελος της τοπικής κοινότητας. (βλ. Γνμδ. 304/2000 ΝΣΚ).

Η σύναψη συμβάσεων διαδημοτικής ή διαβαθμιδικής συνεργασίας απαιτεί απόφαση των ενδιαφερομένων Συμβουλίων, η οποία λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία όλων των μελών του Συμβουλίου. Σκοπός της απόφασης είναι προφανώς να τεκμηριώσει την ανάγκη υποστήριξης της άσκησης αυτής της αρμοδιότητας ή της πλήρους άσκησής της και να εγκρίνει το σχέδιο κειμένου της συμφωνίας.

Ο νομοθέτης στην παρ. 3 του άρθρου 99 του ν. 3852/10 καθορίζει το περιεχόμενο αυτών των συμφωνιών και τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών προς εξυπηρέτηση των κοινών σκοπών. Ειδικότερα σε μία τέτοια συμφωνία αναφέρεται:

- Ο σκοπός και η διάρκεια της σύμβασης.
- Η διάθεση του προσωπικού των συμβαλλομένων ή η σύσταση θέσεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του φορέα που αναλαμβάνει την άσκηση της αρμοδιότητας, κατά την ισχύουσα νομοθεσία.

- Η διάθεση μηχανολογικού εξοπλισμού, οχημάτων και άλλων τεχνικών μέσων ή ακινήτων και εγκαταστάσεων για την εξυπηρέτηση του σκοπού της σύμβασης.
- Τα ποσά χρηματοδότησης των επενδυτικών και των λειτουργικών δαπανών για την εφαρμογή της σύμβασης. Τα έσοδα αυτά μπορούν να προέρχονται από τέλη, δικαιώματα και εισφορές, τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (Κ.Α.Π.), τη Συλλογική Απόφαση Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σ.Α.Τ.Α.) ή τα Αναπτυξιακά Προγράμματα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της σύμβασης.
- Το όργανο παρακολούθησης της εφαρμογής της σύμβασης.

Οι αποφάσεις αυτές, δεδομένου ότι είναι ρυθμιστικής φύσεως, συνοδεύονται, κατά περίπτωση, από την επιβολή αντίστοιχου τέλους, θα πρέπει δε, σύμφωνα με το άρθρο 225 του ν. 3852/10, να αποσταλούν για έλεγχο νομιμότητας στην αρμόδια Αποκεντρωμένη Διοίκηση, εντός 15 ημερών από τη συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου. Η κάθε απόφαση συνοδεύεται από υποστήριξη του εγγράφου δημοσίευσής της και των γραπτών αποδεικτικών στοιχείων που απαιτούνται για την έκδοσή της.

Ο έλεγχος αφορά τόσο τη νομιμότητα της διαδικασίας για την έγκρισή της, όσο και του περιεχομένου της, όπως προκύπτει βασικά από το σχέδιο συμφωνίας της συνεργασίας, αλλά και από την αιτιολογία της σχετικής απόφασης του Συμβουλίου όπου τεκμηριώνεται είτε η αδυναμία άσκησης της αρμοδιότητάς του, είτε η δυνατότητα του συμβαλλόμενου φορέα να υποστηρίξει ή να ασκήσει την αρμοδιότητα.

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, εκδίδει πράξη που τεκμηριώνει τη νομιμότητά της συμφωνίας, εντός 30 ημερών από την ημερομηνία λήψης της απόφασης των Συμβουλίων. Διαφορετικά προβαίνει στην ακύρωσή της.

Η νομοθετική διάταξη για τη διαδημοτική συνεργασία μέσω των συμβάσεων που αναφέρεται στο άρθρο 99 του ν. 3852/10 παρέχει αναμφίβολα μια θεσμική ευκαιρία για τους λειτουργικά αδύναμους δήμους να ανταποκριθούν στις βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση των τοπικών τους υποθέσεων. Ωστόσο, αυτή η δυνατότητα δεν έχει ακόμη αξιοποιηθεί για λόγους που δεν αφορούν το νομικό υπόβαθρο μιας τέτοιας συνεργασίας, αλλά την έλλειψη αντικειμενικών προϋποθέσεων για το σκοπό αυτό. Ειδικότερα, κύριος λόγος είναι η έλλειψη ετοιμότητας εκ μέρους των ΟΤΑ να επιφορτιστούν την ευθύνη για λογαριασμό ενός άλλου Δήμου, συχνά λόγω της απροθυμίας του προσωπικού τους να αναλάβει πρόσθετο διοικητικό φόρτο χωρίς κανένα ουσιαστικό όφελος.

Προγραμματικές Συμβάσεις της ΔδΣ

Οι Προγραμματικές Συμβάσεις ΔδΣ (IMCRA) είναι μια μορφή συνεργασίας μεταξύ δημόσιων φορέων ή φορέων που επιδιώκουν γενικώς το δημόσιο συμφέρον, για την επίτευξη κοινών στόχων. Μια ΔδΣΠΣ μπορεί να χρηματοδοτηθεί από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων και παρακολουθείται από μια Επιτροπή.

Το άρθρο 100 του ν. 3852/10, υιοθετώντας κατά βάση το κείμενο του άρθρου 11 του ν. 1416/1984, το οποίο εισήγαγε, για πρώτη φορά, τη θέσπιση προγραμματικών συμβάσεων, αποδέχεται και συμπληρώνει το σχετικό νομοθετικό καθεστώς. Πρόκειται για μια μορφή συνεργασίας μεταξύ δημόσιων φορέων ή φορέων που επιδιώκουν γενικώς το δημόσιο συμφέρον, η οποία έχει αποδειχθεί όχι μόνο δημοφιλής, κυρίως στον τομέα των Τοπικών Αρχών, αλλά και εξαιρετικά αποδοτική στο σχεδιασμό και την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών και δράσεων.

Οι προγραμματικές συμβάσεις μπορούν να συναφθούν από:

- Δήμους, Περιφέρειες, οργανισμούς και ενώσεις Δήμων ·
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα οποία συνιστούν ή συμπεριλαμβάνουν τους προαναφερόμενους φορείς ·
- Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου που συμμετέχουν ή συγκροτούνται από την Κ.Ε.Δ.Ε. (Κεντρική Ένωση Δήμων στην Ελλάδα) και την Ένωση Περιφερειών, από τις Δ.Ε.Υ.Α. (Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης) και εταιρείες ΟΤΑ, Ταμεία Περιφερειακής Ανάπτυξης κτλ. με το Κράτος ή μεταξύ τους ή με φορείς του δημόσιου τομέα που αναφέρονται στο άρθρο 1 παρ. 6 του ν. 1256/82, μεμονωμένα ή από κοινού για τη μελέτη και υλοποίηση έργων και προγραμμάτων για την ανάπτυξη μιας περιοχής, καθώς και για την παροχή κάθε είδους υπηρεσιών.

Με την πάροδο του χρόνου, ο νομοθέτης εισήγαγε ρυθμίσεις, οι οποίες διευρύνουν τον κύκλο όσων μπορούν να συμμετάσχουν σε μια προγραμματική σύμβαση. Έτσι, οι νησιωτικοί Δήμοι και οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες που έχουν ως αντικείμενο δράσεις περιβαλλοντικής και πολιτικής προστασίας, καθώς και δίκτυα Δήμων, επιτρέπεται να συμμετέχουν σε προγραμματικές συμβάσεις.

Το περιεχόμενο μιας προγραμματικής σύμβασης καθορίζεται στην παρ. 2 του άρθρου 100. Κατά συνέπεια, μια προγραμματική συμφωνία θα πρέπει να καθορίζει το αντικείμενο, τον σκοπό και το περιεχόμενο των μελετών, έργων, υπηρεσιών κτλ. τον προϋπολογισμό, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μερών, το χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή της συμφωνίας, τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν, τον φορέα που θα φέρει την ευθύνη της οικονομικής διαχείρισης της σύμβασης, την ενδεχόμενη διάθεση προσωπικού μεταξύ των συμβαλλόμενων φορέων ή την παραχώρηση της χρήσης ακινήτων, εγκαταστάσεων, μηχανημάτων κ.λ.π.

Οι προγραμματικές συμβάσεις σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 100 μπορούν να χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, μέσω συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή/και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ή προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό ή από οποιοδήποτε άλλο εθνικό ή περιφερειακό πρόγραμμα, καθώς και

από τους προϋπολογισμούς των συμβαλλόμενων φορέων. Είναι επίσης δυνατό για τα μέρη να χρηματοδοτηθούν από φορείς του δημόσιου τομέα που δεν συμμετέχουν στην προγραμματική σύμβαση.

Ένα εννοιολογικό στοιχείο κατά τον καθορισμό των προγραμματικών συμβάσεων είναι το γεγονός ότι τα συμβαλλόμενα μέρη έχουν ένα κοινό σημείο αφετηρίας, συμβάλλοντας με ισόρροπο τρόπο στην υλοποίηση προγραμμάτων ή υπηρεσιών και εξυπηρετώντας έναν κοινό δημόσιο σκοπό για τον οποίο είναι νομικά υπεύθυνοι.

Η σύναψη μιας τέτοιας συμφωνίας μέσω προγραμματικών συμβάσεων είναι ακριβώς το νόημα αυτής της μορφής συμβάσεων, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερος συντονισμός και σχεδιασμός των δράσεων τους μέσω μιας θεσμοθετημένης «συμφωνημένης δράσης» μεταξύ των συμβαλλομένων μερών.

Αυτή η έννοια και η λειτουργία υπογραμμίζεται και από το Ελεγκτικό Συνέδριο, το οποίο, μεταξύ άλλων, έκρινε ότι, «Οι προγραμματικές συμβάσεις (...) είναι συμβάσεις που καθορίζουν το γενικό πλαίσιο για την οργάνωση και τη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών, (...) μέσω των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή της αποκεντρωμένης διοίκησης, μέσω της μελέτης και της υλοποίησης έργων, προγραμμάτων και της παροχής υπηρεσιών κάθε είδους «και ότι σε αυτό το πλαίσιο» (...) αν και δεν επιτυγχάνουν προσωρινή ισορροπία μεταξύ αντιτιθέμενων οικονομικών συμφερόντων, αποτελούν τα μέσα συνεργασίας μεταξύ των μερών, των οποίων τα συμφέροντα συμπίπτουν (...)».¹⁵

Η συμμετοχή ενός Δήμου σε μια προγραμματική σύμβαση αποφασίζεται από την οικονομική επιτροπή σύμφωνα με το άρθρο 72 του ν. 3852/2010, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 21 παρ. 9 ν. 4690/2020 και εν συνεχεία αντικαταστάθηκε από το άρθρο 40 παρ. 1 του ν. 4735/2020. Η απόφαση της οικονομικής επιτροπής λαμβάνεται σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/99) με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών (άρθρο 15), συνεδριάζει δε νομίμως όταν στη σύνθεσή της μετέχουν ως τακτικά ή ως αναπληρωματικά μέλη περισσότερα από τα μισά των διορισμένων τακτικών μελών (άρθρο 14).

Η νομιμότητά της απόφασης της οικονομικής επιτροπής, με εξαίρεση τις άλλες αποφάσεις που ορίζονται στο άρθρο 225 του ν. 3852/10, δεν υπόκειται στον υποχρεωτικό έλεγχο νομιμότητας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, σύμφωνα με το άρθρο 21 παρ.1 του ν. 4690/20, εφόσον ένας εκ των συμβαλλομένων είναι ΟΤΑ. Ωστόσο διατηρούνται οι άλλες μορφές ελέγχου, είτε αυτεπαγγέλτως από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, είτε μετά από προσφυγή (άρθρα 226, 227 του ν. 3852/10).

¹⁵ Πρακτικά 22^{ης} Γ.Σ./22.9.2004.

Η εφαρμογή της προγραμματικής σύμβασης καθορίζεται από την επιμέρους περιγραφή του αντικειμένου της, τους συγκεκριμένους όρους και, φυσικά, από το χρονοδιάγραμμά της. Η παρακολούθηση της εφαρμογής της διενεργείται από αρμόδια επιτροπή (Επιτροπή Παρακολούθησης), αποτελούμενη από εκπροσώπους των φορέων που συμμετέχουν στην προγραμματική σύμβαση, οι οποίοι μπορούν σε ότι αφορά τους δήμους να είναι αιρετοί ή και υπάλληλοι αυτών. Οι εν λόγω εκπρόσωποι αναφέρονται στο σώμα της προγραμματικής σύμβασης, ο ορισμός τους δε προκύπτει μετά από σχετική απόφαση του αρμοδίου οργάνου των συμβαλλόμενων φορέων.

Η Επιτροπή Παρακολούθησης έχει καθοριστική σημασία στην εφαρμογή της προγραμματικής σύμβασης. Παρακολουθεί και συντονίζει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, μπορεί να προσαρμόζει το σχετικό χρονοδιάγραμμα και, σε κάθε περίπτωση, να προτείνει στα συμβαλλόμενα μέρη τροποποιήσεις των βασικών όρων της, όπως του αντικείμενου, της διάρκειας ή της χρηματοδότησής της.

Οι προγραμματικές συμβάσεις έχουν αποδειχθεί ότι είναι ένας από τους πιο χρήσιμους και παραγωγικούς θεσμούς στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτό συμβαίνει επειδή, για πρώτη φορά, θεσπίστηκε νομοθεσία που επιτρέπει τη συνεργασία μεταξύ ΟΤΑ και δημόσιων φορέων δυνάμει σύμβασης. Οι όροι της συνεργασίας διατυπώνονται μέσω συμβατικού κειμένου που έχει συμφωνηθεί μεταξύ δημόσιων νομικών προσώπων, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες και τα σχέδιά τους. Η νομοθεσία που αφορά τους όρους του αντικείμενου των προγραμματικών συμβάσεων επιτρέπει την επέκταση αυτής της συνεργασίας σε ένα ευρύ φάσμα δημόσιων πολιτικών σε τοπικό επίπεδο.

Στις θετικές πτυχές αυτών των συμφωνιών περιλαμβάνονται η δυνατότητα άμεσης χρηματοδότησης από πολλές πηγές (προγράμματα, προϋπολογισμοί φορέων, δημόσιες επενδύσεις κτλ.), η κατανομή προσωπικού, καθώς και εξοπλισμού, από έναν οργανισμό σε άλλο για τους σκοπούς της σύμβασης, η δυνατότητα χρήσης υποδομής κτλ. Μετά από πρόσφατες ρυθμίσεις, το πεδίο εφαρμογής της προγραμματικής σύμβασης επεκτάθηκε επίσης στην παροχή τεχνικών υπηρεσιών, μελετών έργων κτλ. σε μικρούς, κυρίως νησιωτικούς ή ορεινούς Δήμους, Δήμους που δεν διαθέτουν κατάλληλη ή τεχνική υπηρεσία από άλλους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, διευκολύνοντας έτσι τη μελέτη και την υλοποίηση τεχνικών έργων κυρίως μέσω εθνικών ή συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, (άρθρο 44 παρ. 2 ν. 4412/16).

Το γεγονός ότι οι αναθέτοντες φορείς έχουν την ευκαιρία να διακανονίσουν οι ίδιοι το περιεχόμενο της προγραμματικής σύμβασης, ιδίως το αντικείμενο της, είναι ένας λόγος που επιτρέπει τη συχνότερη χρήση αυτής της μορφής συμβάσεων σε σύγκριση με τις διαδημοτικές ή διαβαθμιδικές συμφωνίες συνεργασίας, αφού το αντικείμενο των τελευταίων, όπως αναφέρθηκε, περιορίζεται στην άσκηση ή υποστήριξη κατά την άσκηση της αρμοδιότητας εκ μέρους ενός Δήμου.

Η έννοια των προγραμματικών συμβάσεων έχει τύχει συστηματικής επεξεργασίας από το Ελεγκτικό Συνέδριο στο πλαίσιο του ελέγχου που ασκεί επί των σχετικών αποφάσεων των συμβουλίων των ΟΤΑ. Έτσι έχει κριθεί ότι δεν πρόκειται για προγραμματική σύμβαση, όταν τα μέρη αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση διαφορετικών συμφερόντων (Μείζονος 3582/2015), ότι ο αναπτυξιακός σκοπός του αντικειμένου της Προγραμματικής Σύμβασης πρέπει να συνδέεται με αρμοδιότητα του συμβαλλόμενου ΟΤΑ (55/2012 Ζ΄ Κλιμ.), ότι πρέπει πριν τη σύναψή της να έχει διατυπωθεί η βούληση των συμβαλλομένων μερών (55/2013 Ζ΄ Κλιμ.) και ότι πρέπει να φέρει το αναγκαίο από το νόμο περιεχόμενο (57/2012, 53/2012, 55/2013, 207/2013, 500/2012 Ζ΄ Κλιμ.), ότι πρέπει από το φάκελο να προκύπτει ότι υφίστανται αντικειμενικοί λόγοι αδυναμίας άσκησης της αρμοδιότητας από τον δήμο που οδήγησαν στη σύναψη της προγραμματικής σύμβασης (135/2013 Ζ΄ Κλιμ.), ότι οι ανώνυμες αναπτυξιακές εταιρείες των ΟΤΑ δεν μπορούν να είναι μοναδικοί αντισυμβαλλόμενοι σε προγραμματικές συμβάσεις αναλαμβάνοντας εξ ολοκλήρου το αντικείμενο αυτής (28/2012 VI Τμ.), ότι στον έλεγχο νομιμότητας του Ελεγκτικού Συνεδρίου υπάγονται και οι εκτελεστικές συμβάσεις της προγραμματικής σύμβασης (323/2012 Ζ΄ Κλιμ.) και ότι οι προγραμματικές συμβάσεις δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του ν. 4412/16 (1355/2018 Μείζονος).

Δίκτυο ΔδΣ

Όπως προαναφέρθηκε, το άρθρο 101 του ν. 3852/2010 επιτρέπει σε δύο ή περισσότερους Δήμους ή Δήμους και Περιφέρειες, με κοινά χαρακτηριστικά, να δημιουργούν δίκτυα με τη μορφή αστικής εταιρείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Αυτή η «εταιρική μορφή» προβλέπεται ήδη από το ιδιωτικό δίκαιο (άρθρο 741 του Αστικού Κώδικα) και αποτελεί τη πιο χαλαρή συνεργασία μεταξύ των εταίρων, καθορίζοντας τις σχέσεις τους και τον τρόπο εκπροσώπησή τους στο πλαίσιο της επιδίωξης των κοινών τους καταστατικών στόχων.

Η εταιρική σχέση αστικού δικαίου αξιοποιείται στο πεδίο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για να διευκολύνει τους ενδιαφερόμενους Δήμους να δημιουργήσουν ένα νομικό πρόσωπο, το οποίο, επιτρέπει στο Δήμο να επιδιώξει ειδικότερους σκοπούς και ενέργειες, που δεν αφορούν αμιγώς διοικητική δραστηριότητα. Η ως άνω πρακτική σκοπεί να αξιοποιήσει τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου και να επεκταθεί εκτός του αυστηρού πλαισίου του δημοσίου δικαίου.

Η ενσωμάτωση της αστικής εταιρείας στο δίκαιο των εταιρειών των Ο.Τ.Α. αξιοποιήθηκε ως κατάλληλη νομική μορφή χαλαρότερης συνεργασίας μεταξύ τους, πέρα από τις ήδη υφιστάμενες μορφές των ανωνύμων εταιρειών. Τούτο εμφανίζεται κυρίως με την ειδικότερη μορφή των δικτύων, τα οποία συνιστώνται από τους Ο.Τ.Α. για την ανάδειξη των κοινών χαρακτηριστικών και τη διαμόρφωση, άσκηση και υποστήριξη

Τα Δίκτυα ΔδΣ (ΔΔδΣ) συντονίζουν δύο ή περισσότερους Δήμους ή Δήμους και Περιφέρειες με τη μορφή αστικής εταιρείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Πρόκειται για μια γρήγορη και σχετικά απλή, αλλά περιορισμένη, μορφή συνεργασίας μεταξύ Τοπικών Αυτοδιοικήσεων.

των πολιτικών που συνδέονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών του δικτύου.

Στην πραγματικότητα, η παράγραφος 1 του άρθρου 101 αναφέρεται επίσης στις διατάξεις των άρθρων 219 και 220 του ν. 3453/2006 σχετικά με τη δημιουργία δικτύων τα οποία επιτρέπουν στους Δήμους:

- να συνεργάζονται με ξένες Τοπικές Αρχές, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και με την επιφύλαξη των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας·
- να συμμετέχουν σε διεθνές επίπεδο σε δίκτυα πόλεων και ενώσεων για την προώθηση της συνεργασίας και της αλληλεγγύης, καθώς και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω¹⁶.

Υπό αυτή την έννοια προκύπτει ότι ο νομοθέτης στο άρθρο 101 του ν. 3852/2010 θέλει να διευκολύνει τη συνεργασία των δήμων (και των περιφερειών) προκειμένου να επιτύχουν κοινούς στόχους και πολιτικές, τόσο σε εθνικό, ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο μέσω της δημιουργίας δικτύων. Πρέπει να σημειωθεί ότι επιτρέπεται η συμμετοχή σε αυτά τα δίκτυα για:

- αναπτυξιακές εταιρείες των ΟΤΑ
- κοινωνικά ιδρύματα (συνδέσμους, ενώσεις, ιδρύματα, κτλ.) με σχετικούς σκοπούς
- πανεπιστήμια ή ερευνητικά ιδρύματα

Το ιδρυτικό κείμενο ενός δικτύου είναι το Καταστατικό του, στο οποίο, σύμφωνα με την παρ. 4 του άρθρου 101 του ν.3852/2010, μπορούν να καθοριστούν οι πόροι, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών, η διοίκησή του και κάθε άλλο θέμα που σχετίζεται με την οργάνωση και τη λειτουργία του.

Το Καταστατικό των δικτύων προβλέπει ως διοικητικό όργανο τη Γενική Συνέλευση των μελών, αποτελούμενη από τους εκπροσώπους τους και το Διοικητικό Συμβούλιο, το ανώτατο διοικητικό όργανο, το οποίο αποφασίζει για οποιοδήποτε θέμα σχετίζεται, είτε με τη διαμόρφωση γενικών πολιτικών και δράσεων του δικτύου ή για θέματα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας του. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση. Στο Καταστατικό αναφέρεται συγκεκριμένα η εκπροσώπηση ή η συμμετοχή εκπροσώπων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Ένα διοικητικό όργανο που είναι υπεύθυνο για την καθημερινή διαχείριση του δικτύου είναι ο Διευθυντής, ο οποίος δεν είναι απαραίτητα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.

¹⁶ Η συμβατότητα των δημοτικών δράσεων με τις εθνικές πολιτικές, την εθνική και την ευρωπαϊκή νομοθεσία, σε σχέση με το πεδίο των αρμοδιοτήτων τους, απαιτεί τη σύμφωνη γνώμη ειδικής επιτροπής που προβλέπεται στο άρθρο 4 παρ. 2β του ν. 3345/2005.

Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η παρ. 2 του άρθρου 101, όσον αφορά τη λειτουργία των δικτύων, αναφέρεται στο άρθρο 267 του ν. 3463/06. Αυτό το άρθρο προσπάθησε για πρώτη φορά να καθορίσει ορισμένους κανόνες σχετικά με τις αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες των Δήμων, όπως το διαχειριστικό έλεγχο και την ευθύνη των μελών του διοικητικού τους οργάνου, την πρόσληψη προσωπικού και την ανάθεση συμβάσεων για υπηρεσίες, προμήθειες, κτλ. την τήρηση λογαριασμών, τη νομική φύση των ετήσιων εισφορών των μελών τους, κ.ά.

Η δημιουργία ενός δικτύου απαιτεί σχετική απόφαση που λαμβάνεται από τα Δημοτικά Συμβούλια, η οποία περιλαμβάνει την έγκριση του σχεδίου του Καταστατικού. Μετά τον έλεγχο της νομιμότητας από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, το Καταστατικό υπογράφεται από τους εκπροσώπους των Δήμων (συνήθως από τους Δημάρχους) και στη συνέχεια κατατίθεται στο αρμόδιο Πρωτοδικείο. Μετά την έκδοση της σχετικής διοικητικής πράξης από το Πρωτοδικείο, το δίκτυο αποκτά νομική υπόσταση.

Ακολούθως, το μέλος του Δήμου που προβλέπεται στο Καταστατικό ή ο Δήμος της καταστατικής έδρας του δικτύου συγκαλεί Γενική Συνέλευση, η οποία εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και τα άλλα όργανα που προβλέπονται στο Καταστατικό. Το Διοικητικό Συμβούλιο μετά την εκλογή του συγκροτείται σε σώμα, διορίζοντας από τα μέλη του τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και τον Γραμματέα. Στη συνέχεια με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου διορίζεται ο Διευθυντής ή προκηρύσσεται πρόσκληση για τη θέση αυτή.

Όπως αναφέρθηκε, η δημιουργία ενός δικτύου είναι ένας γρήγορος και σχετικά απλός τρόπος συνεργασίας μεταξύ των ΟΤΑ για την αντιμετώπιση ευρύτερων ζητημάτων και τη διαμόρφωση κοινών πολιτικών και σχεδίων στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δημιουργώντας ένα ξεχωριστό νομικό πρόσωπο για το σκοπό αυτό. Αυτό έχει μεγάλη σημασία, δεδομένου ότι οι άλλες δυνατότητες σύστασης κοινού νομικού προσώπου από τους ΟΤΑ και συγκεκριμένα οι αναπτυξιακοί οργανισμοί που αναφέρονται στο άρθρο 2 του ν. 4674/20, οι αναπτυξιακές εταιρείες που αναφέρονται στα άρθρα 182 και 183 του ν. 4555/2018, και οι Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ) που προβλέπονται στον Κανονισμό 1302/2013 (της ΕΕ) και στα άρθρα 105 και επόμενα του ν. 4483/2017, απαιτούν πιο περίπλοκες διαδικασίες και λειτουργούν σε πιο δύσκαμπτο πλαίσιο. Για παράδειγμα, οι ΕΟΕΣ λειτουργούν ως αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, αλλά δεν αφορούν μόνο τους ΟΤΑ και διέπονται από μια ποικιλία διατάξεων εθνικού και ευρωπαϊκού δικαίου, οι οποίες καθιστούν δυσκολότερη τη δημιουργία τους.

Ωστόσο αν και το νομοθετικό καθεστώς που διέπει τη δημιουργία και τη λειτουργία του δικτύου, ιδίως οι διατάξεις του Αστικού Κώδικα και το Καταστατικό τους, είναι σχετικά προσαρμόσιμο στις συγκεκριμένες περιστάσεις, το γεγονός ότι οι εταιρικές σχέσεις αστικού δικαίου των Δήμων, ιδίως των δικτύων τους, έχουν ως μέλη Δήμους που είναι οντότητες της γενικής κυβέρνησης, οδήγησε το νομοθέτη να επεκτείνει και στα δίκτυα τους κανόνες δημοσίου δικαίου, ιδίως όσον αφορά την

πρόσληψη προσωπικού και τις δημόσιες συμβάσεις. Σε αυτούς τους τομείς, τα δίκτυα αντιμετωπίζονται ως δημόσιοι φορείς.

Τέλος, η σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 267 του ν. 3463/06, απαγόρευση της συμμετοχής τους ως εταιρικών σχέσεων αστικού δικαίου σε προγραμματικές συμβάσεις, είναι προβληματική ως προς την επίτευξη των σκοπών των δικτύων. Αυτός ο περιορισμός σχετικοποιείται σε κάποιο βαθμό από την πρόσφατη τροποποίηση της παρ. 6 του άρθρου 100 του ν.3852/2010 με την παρ. 6 του άρθρου 21 του ν.4690/20, η οποία επιτρέπει την συμμετοχή σε προγραμματικές συμβάσεις και σε δίκτυα, τα οποία εκ του νόμου έχουν τη μορφή αστικών μη κερδοσκοπικών εταιριών.

Διαθέσιμες Πηγές Χρηματοδότησης¹⁷

Οι κατηγορίες των διαθέσιμων χρηματοδοτικών πηγών για την υποστήριξη της ΔδΣ εκτείνονται από την εθνική χρηματοδότηση έως τα συγχρηματοδοτούμενα έργα, τα προγράμματα της ΕΕ, τα διεθνή και Ευρωπαϊκά Δίκτυα Δήμων, το δανεισμό και άλλα χρηματοδοτικά εργαλεία.

Η επαρκής χρηματοδότηση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για οποιονδήποτε δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η τοπική αυτοδιοίκηση καλείται, τώρα περισσότερο απ' ό,τι στο παρελθόν, να υποστηρίξει τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών, να σχεδιάσει και να εφαρμόσει δράσεις που θα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής, θα ενισχύσουν την κοινωνική συνοχή, θα προωθήσουν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία, διασφαλίζοντας παράλληλα την προστασία, την αναβάθμιση και την προώθηση του περιβάλλοντος.

Ο θεσμός της ΔδΣ αντιπροσωπεύει μια ευκαιρία για τους δήμους για την επίλυση ζητημάτων που αισθάνονται ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα μαζί με άλλους ή που δεν θα μπορούσαν ποτέ να επιλύσουν από μόνοι τους, μια ευκαιρία να θέσουν από κοινού υφιστάμενους πόρους για να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα, να ενισχύσουν τον προγραμματισμό και να βελτιώσουν την υλοποίηση των έργων. Αποτελεί ένα παράθυρο για τους Δήμους να υπερβούν τα εμπόδια της οικονομικής επιλεξιμότητας και των αδυναμιών εφαρμογής (ειδικά για τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ), μία ευκαιρία για την εξισορρόπηση της ανεπάρκειας δημόσιων πόρων στην Ελλάδα.

Επωφελούμενη από τα πλεονεκτήματα και τη δυναμικότητα κάθε εταίρου, μία ΔδΣ μπορεί να αξιοποιήσει τη συλλογική ικανότητα των μελών της για να επιτύχει καλύτερη απόδοση. Αν και οι υφιστάμενοι πόροι επιτρέπουν την υλοποίηση ενός ορισμένου φάσματος κοινών δραστηριοτήτων, η διασφάλιση εναλλακτικών και διαφοροποιημένων τρόπων χρηματοδότησης είναι μία από τις βασικές προτεραιότητες για τα μέλη της ΔδΣ. Αποτελεί μία απτή απόδειξη της προστιθέμενης αξίας του εγχειρήματος της ΔδΣ, αποδεικνύοντας πόσο δυναμική, αποτελεσματική και ευέλικτη είναι η συνεργασία, επιτρέποντας τη συνεχή βελτίωση της

¹⁷ Με βάση τον οδηγό χρηματοδότησης της ΕΕΤΑΑ, <https://www.eetaa.gr/fundings/>

ποιότητας των υπηρεσιών, την εκκίνηση νέων έργων και την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων.

Αρκετές χρηματοοικονομικές ευκαιρίες είναι ανοιχτές στη ΔδΣ, υπό την προϋπόθεση ότι πληρούνται οι προϋποθέσεις επιλεξιμότητας, υποβολής και υλοποίησης, σύμφωνα με το αντίστοιχο εθνικό, ευρωπαϊκό ή διεθνές χρηματοδοτικό πλαίσιο.

Οι κυριότερες πηγές εθνικής χρηματοδότησης προέρχονται από τα προγράμματα του Υπουργείου Εσωτερικών, του Πράσινου Ταμείου, άλλων Υπουργείων και άλλων οργανισμών, ενώ η κοινοτική συνδρομή διασφαλίζεται μέσω της υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων και της συμμετοχής σε οριζόντια ανταγωνιστικά προγράμματα της ΕΕ. Παράλληλα πολύτιμη στήριξη παρέχουν τα διεθνή και ευρωπαϊκά δίκτυα δήμων που ασχολούνται με παγκόσμια ζητήματα και λειτουργούν εντός ή χωρίς το πλαίσιο διεθνών οργανισμών (UNESCO, ΔΟΜ, ΣΤΕ). Τέλος, ο δανεισμός μέσω του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων ή και της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, καθώς και τα σύγχρονα χρηματοδοτικά εργαλεία όπως, μεταξύ άλλων, οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα και οι παραχωρήσεις, συμπληρώνουν το φάσμα των δυνατικών χρηματοδοτικών ευκαιριών.

4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΔΔΣ

Η ΔΔΣ πρέπει να στηρίζεται σε ένα στρατηγικό σχέδιο που καθορίζει το όραμα και τις φιλοδοξίες (σκοποί και στόχοι) της για το βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο ορίζοντα. Ένα τέτοιο σχέδιο καθιστά κατ' αρχήν τη διαδικασία ίδρυσης της ΔΔΣ αποδοτική και αποτελεσματική, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη διαμεσολάβησης και συμφωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων δήμων. Ωστόσο, δεδομένου ότι η ΔΔΣ είναι το αποτέλεσμα της απόφασης συνεργασίας μεταξύ δημοκρατικών θεσμών, διασφαλίζει την λογοδοσία τους προς την ενδιαφερόμενη κοινότητα σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν (Council of Europe, 2012). Στο πλαίσιο αυτό είναι απαραίτητο το στρατηγικό σχέδιο της ΔΔΣ να θεωρηθεί ως και ένα εργαλείο διαχείρισης και αξιολόγησης επιδόσεων.

Είναι καθοριστικής σημασίας η διαχείριση της απόδοσης να λειτουργήσει ως δικλείδα διασφάλισης, προκειμένου όλοι οι συμμετέχοντες να έχουν γνώση για το τι επιδιώκεται να επιτευχθεί. Αυτό απαιτεί την καθιέρωση μιας συστηματικής προσέγγισης για τον εντοπισμό, τη συλλογή και τη χρήση πληροφοριών απόδοσης, την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και ορόσημων στο πλαίσιο του σχεδίου της ΔΔΣ και για να καταστούν οι συμμετέχοντες οργανισμοί και τα άτομα ατομικά υπεύθυνοι για την παροχή (Council of Europe, 2017, p. 4).

Η προσέγγιση της ΔΔΣ θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική κατεύθυνση του δήμου, όπως ορίζεται στο Επιχειρησιακό του Σχέδιο— μια δήλωση, με υποστηρικτικό σχέδιο δράσης, που αναπτύχθηκε από τον δήμο με τους με τους δημότες του και άλλους εμπλεκόμενους φορείς, προσδιορίζοντας το που επιδιώκει να έχει φτάσει στο μέλλον. Αν η προτεινόμενη ΔΔΣ αποτελεί απόκλιση από μια συμφωνημένη κατεύθυνση όπως ορίζεται στο ΣΔΣ, αυτό θα πρέπει να επικυρωθεί από τον δήμο. Πράγματι, αυτό μπορεί να είναι απαραίτητο αν υπάρχει νομική εντολή για έναν δήμο να αναπτύξει υπηρεσίες, ή ή να αναλάβει δράση λόγω έκτακτων συνθηκών, δράση που θα μπορούσε να εκτελεστεί πιο αποτελεσματικά μέσω ενός σχήματος ΔΔΣ.

Γενικά, το ΣΔΣ καθορίζει πώς ο δήμος, μαζί με τους εταίρους του θα βελτιώσει την ποιότητα ζωής, την οικονομική ευμάρεια, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και τη γενική ευημερία της κοινότητας. Περιλαμβάνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το πώς θα βελτιωθεί η ποιότητά τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και να αντανakλούν τις φιλοδοξίες της κοινότητας. Προσδιορίζει επίσης τις επενδύσεις και τα έργα υποδομής που είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της βελτίωσης της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευημερίας της περιοχής διακαιοδοσίας του. Ενδέχεται στο πλαίσιο ορισμένων τομέων πολιτικής η υλοποίηση του ΣΔΣ να υποστηρίζεται πιο αποτελεσματικά μέσω μιας ΔΔΣ. Η διαχείριση της απόδοσης παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην

υποστήριξη της υλοποίησης και ενισχύει τη βεβαιότητα ότι τα αποτελέσματα της ΔδΣ είναι εξασφαλισμένα. Το ζήτημα αυτό αναλύεται με περισσότερες λεπτομέρειες παρακάτω.

Η εκπόνηση Σχεδίου Στρατηγικής και Δράσης βασίζεται σε δύο επίπεδα:

- προετοιμασία και
- σύνταξη

Σε σχέση με τα παραπάνω βήματα συνιστάται να εξεταστούν/επικεντρωθούν οι ακόλουθες προσπάθειες στο πλαίσιο μιας συμμετοχικής συνάντησης εργασίας (Workshop) με τους σχετικούς ενδιαφερόμενους (Council of Europe, 2020).

Μεθοδολογία Σχεδιασμού Στρατηγικής και Δράσης

Προετοιμασία

Αυτό το βήμα αφορά την κατανομή αρμοδιοτήτων και τον καθορισμό των αποτελεσμάτων τους. Αυτό, με τη σειρά του, συνεπάγεται τον καθορισμό ενός συνολικού χρονικού πλαισίου βάσει του προσδιορισμού της διάρκειας κάθε δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να καθοριστεί η διαδοχή των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων. Κατόπιν, κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια, συμπεριλαμβανομένης της αναφοράς στους απαραίτητους πόρους (ανθρώπινους, τεχνικούς, νομικούς, οικονομικούς κτλ.). Στο τέλος της διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδέες που σχετίζονται με την ενσωμάτωση της περίπτωσης της ΔδΣ, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν και να επιλεγούν οι δείκτες που απαιτούνται για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε δραστηριότητας.

Λειτουργικά, το αποτέλεσμα αυτού του βήματος επιτυγχάνεται με την κατάρτιση από τον Δήμο ενός διαγράμματος GANTT.

Σύνταξη

Μόλις συγκεντρωθούν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες, είναι δυνατόν να συνταχθεί το Σχέδιο Δράσης, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- **Όραμα** – εστίαση στα ευρέως προβλεπόμενα χαρακτηριστικά της περίπτωσης ΔδΣ.
- **Αποστολή** – εστίαση στις τρέχουσες λειτουργίες και την καταστατική εντολή.
- **Γενικός στόχος** – εστίαση στα συνολικά αναμενόμενα αποτελέσματα.
- **Αποτέλεσμα** – εστίαση στον αναμενόμενο αντίκτυπο.

- **Εκροές** – εστίαση στα άμεσα και συγκεκριμένα αποτελέσματα (δηλ. στα αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν άμεσα με την εφαρμογή του σχεδίου).
- **Πρόγραμμα Εργασίας** – εστίαση στις δραστηριότητες που σχεδιάζονται για την επίτευξη των εκροών, συμπεριλαμβανομένων των αναφορών στις διαδικασίες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης (βλ. παρακάτω).

Ενσωμάτωση Παρακολούθησης και Αξιολόγησης

Το Σχέδιο Δράσης αποτελεί ένα συγκεκριμένο εργαλείο που συμβάλλει στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης της περίπτωσης ΔδΣ. Για να καθοριστεί η έκταση αυτής της συμβολής, είναι αναγκαίο να θεσπιστεί ένας μηχανισμός Παρακολούθησης και Αξιολόγησης (Π&Α). Αναφορικά με τα αποτελέσματα της *εκ των προτέρων* αξιολόγησης, η Παρακολούθηση και Αξιολόγηση θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα συνεχές, οριζόντιο καθήκον, το οποίο περιλαμβάνεται στο Σχέδιο Δράσης, αλλά το σημαντικότερο, είναι ενσωματωμένο στο σύστημα λειτουργίας της ΔδΣ.

Η δημιουργία ενός συστήματος Παρακολούθησης και Αξιολόγησης συνεπάγεται τα εξής:

- Προσδιορισμός **δεικτών**: οι δείκτες συνδέονται με τον **σχεδιασμό βάσει στόχων** και μετρούν τον τρόπο επίτευξης των στόχων, του σκοπού, των αποτελεσμάτων και των δραστηριοτήτων.
- Καθορισμός **ορόσημων**: Τα ορόσημα είναι συγκεκριμένα χρονικά σημεία ή γεγονότα στον κύκλο της προόδου εφαρμογής του Σχεδίου Δράσης.
- Διαμόρφωση διαδικασιών **συλλογής δεδομένων**: Διορίες και πρότυπα για τη συλλογή δεδομένων προς αξιολόγηση και παρακολούθηση.

Ο μηχανισμός Π&Α που έχει θεσπιστεί στο Σχέδιο Δράσης προβλέπει το συνεχή έλεγχο της προόδου, καθώς και της συμμόρφωσης με τα καθορισμένα ορόσημα, τους στόχους κτλ.

Οι δραστηριότητες Παρακολούθησης συνεπάγονται:

- Περιοδική συλλογή δεδομένων για καθορισμένους δείκτες.
- Έλεγχο της συμμόρφωσης σε σχέση με καθορισμένα ορόσημα.
- Εκπόνηση διορθωτικών παρεμβάσεων, αν χρειάζεται.

Με την ολοκλήρωση της φάσης υλοποίησης, οι δραστηριότητες Αξιολόγησης (εκ των υστέρων) συνεπάγονται:

- **Συλλογή δεδομένων** – χρήση εργαλείων και δεικτών που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της προόδου σε σχέση με τη γραμμή βάσης/ ανάλυση του πλαισίου.

- **Ανάλυση δεδομένων** – τα αποτελέσματα ερμηνεύονται εξετάζοντας τα επιτεύγματα αλλά και τον αντίκτυπο της εκτελούμενης δραστηριότητας σε ευρύτερη κλίμακα.
- **Σύνταξη έκθεσης** – σύνταξη της τελικής Έκθεσης Αξιολόγησης.

Η Εκ των Υστέρων Αξιολόγηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για τη βελτίωση/τροποποίηση/προσαρμογή των μελλοντικών παρεμβάσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι, από τη στιγμή που θα τεθεί σε λειτουργία η ΔδΣ, η Αξιολόγηση θα μπορούσε στην πραγματικότητα να αποτελεί μια συνεκτική πλατφόρμα για την επίτευξη της προόδου σε σχέση με τη γραμμή βάσης ενόψει των μελλοντικών παρεμβάσεων. Δηλαδή, ο κύκλος στρατηγικού σχεδιασμού που καλλιεργείται από το πλαίσιο λειτουργίας της ΔδΣ δεν διακόπτεται όταν ολοκληρωθεί το σχέδιο δράσης, αλλά μάλλον επεκτείνεται και μετασχηματίζεται προς όφελος των μελλοντικών εξελίξεων στο πλαίσιο του δεδομένου συστήματος ΔδΣ.

Ενσωμάτωση της Διαχείρισης Απόδοσης

Για να εφαρμοστεί επιτυχώς μια ΔδΣ και να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να δημιουργηθούν αποτελεσματικές ρυθμίσεις για τη διαχείριση της απόδοσης.

Το εργαλείο του Συμβουλίου της Ευρώπης για τη Διαχείριση της Απόδοσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στα βήματα για την ανάπτυξη μιας ΔδΣ και την επακόλουθη υλοποίησή της¹⁸.

Τα οφέλη από την εφαρμογή της έννοιας της διαχείρισης απόδοσης και της παρακολούθησης στην ΔδΣ είναι πολλά και περιλαμβάνουν:

- Τη δυνατότητα να γνωρίζει ο Δήμος αν σημειώνει πραγματική πρόοδο προς την επίτευξη της ΔδΣ.
- Τη δυνατότητα να ενημερώνονται οι πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη για την πρόοδο που σημειώνεται σε σχέση με την υλοποίηση της ΔδΣ – μια σημαντική πτυχή, λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους που σχετίζονται με την υλοποίηση δραστηριοτήτων σε συνεργασία με τρίτους.
- Τη δυνατότητα ο δήμος και οι διευθυντές του να εντοπίζουν προβλήματα σε πρώιμο στάδιο, ώστε να καταστεί δυνατή η άμεση και αποτελεσματική διορθωτική ενέργεια.
- Τη δυνατότητα ο δήμος να μοιράζεται πληροφορίες με το κοινό σχετικά με την παροχή υπηρεσιών και, με αυτό τον τρόπο, να οικοδομηθεί τοπική λογοδοσία και εμπιστοσύνη με την τοπική κοινότητα.
- Είναι σημαντικό να πραγματοποιούνται μετρήσεις της απόδοσης για την κατάδειξη της λειτουργίας της ΔδΣ, τόσο ως μέσου

¹⁸ <https://rm.coe.int/toolkit-on-performance-management-/168070c09f>

παροχής δημόσιων υπηρεσιών με νέους τρόπους, όσο και των αποτελεσμάτων που εξασφαλίζονται από τις νέες υπηρεσίες που ακολούθως παρέχονται.

Για την ενεργητική διαχείριση της υλοποίησης μιας ρύθμισης ΔδΣ και ακολούθως την απόδοση ενός Δήμου, πρέπει κατά πρώτο λόγο να εξασφαλιστεί σαφήνεια σχετικά με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους, όπως αυτοί ορίζονται στις προηγούμενες ενότητες του παρόντος εγχειριδίου. Στη συνέχεια, μπορούν να καθοριστούν δείκτες απόδοσης. Ο δείκτης θα πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τι ακριβώς μετράει και πώς. Αν ο ορισμός ενός δείκτη απόδοσης μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά από διαφορετικά άτομα, η αξία της χρήσης δεικτών απόδοσης για σκοπούς σύγκρισης θα χαθεί εν μέρει.

Για παράδειγμα, κατά τον ορισμό του μοναδιαίου κόστους μιας υπηρεσίας που παρέχεται μέσω μιας ΔδΣ, είναι σημαντικό ο ορισμός να καθορίζει ποια στοιχεία κόστους (π.χ. γενικά έξοδα) πρέπει να χρησιμοποιούνται για την κάλυψη του μοναδιαίου κόστους. Ο ορισμός πρέπει να προδιαγράφει το μηχανισμό συλλογής των δεδομένων, όπου αυτό είναι απαραίτητο, για να διασφαλιστεί η ομοιομορφία.

Οι δήμοι θα θελήσουν να αναπτύξουν τους δικούς τους δείκτες απόδοσης μεταξύ των εταίρων της ΔδΣ για να προβάλουν την υλοποίηση έναντι των τοπικών προτεραιοτήτων, καθώς και να παρακολουθήσουν την πρόοδο έναντι οποιονδήποτε εθνικών δεικτών, όπου υπάρχουν. Είναι πιο εύκολο να εξασφαλιστεί η τοπική ιδιοκτησία όπου οι δείκτες απόδοσης αναπτύσσονται τοπικά: η ιδιοκτησία σε τοπικό επίπεδο είναι απαραίτητη, αν πρόκειται οι δείκτες να λειτουργήσουν ως κάτι περισσότερο από μια άσκηση επί χάρτου.

Το παρακάτω μοντέλο προσδιορίζει τέσσερις βασικούς τύπους δεικτών απόδοσης:

ΕΙΣΡΟΕΣ →	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ →	ΕΚΡΟΕΣ →	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
πόροι	διαδικασίες	υπηρεσίες	αντίκτυπος στην κοινότητα (ΒΙΩΣΙΜΟ)

Τα παρακάτω αποτελούν παραδείγματα τέτοιων δεικτών:

Οι **δείκτες εισροών** παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους πόρους που έχουν δεσμευτεί για μια υπηρεσία που παρέχεται μέσω μιας ΔδΣ, όσον αφορά τη χρηματοδότηση, τη στελέχωση, τον εξοπλισμό, τη γη και την ιδιοκτησία.

κόστη μονάδας
αριθμός προσωπικού
έκταση της εν χρήσει ιδιοκτησίας ή γης

Οι **δείκτες δραστηριοτήτων** παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις διεργασίες, τα συστήματα, τις κουλτούρες και τις διαδικασίες που χρειάζονται για την παροχή μιας υπηρεσίας σε μια ρύθμιση ΔδΣ

τάση χρήσης της πληροφορικής
χρόνος ανταπόκρισης σε καταγγελίες

Οι **δείκτες εκροών** παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας όσον αφορά, για παράδειγμα, τη χωρητικότητα, τη διεκπεραιωτική ικανότητα και τα πρότυπα υπηρεσίας.

αριθμός χρηστών της υπηρεσίας
αριθμός ωρών παροχής της υπηρεσίας
χιλιόμετρα επιβατών στις υπηρεσίες μεταφοράς
επίπεδο ενημέρωσης για την υπηρεσία
αναλογία χρηστών υπηρεσίας προς δυνητικούς χρήστες υπηρεσίας

Οι **δείκτες αποτελεσμάτων** παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο που έχει η υπηρεσία στους χρήστες και στην ευρύτερη κοινότητα

αυξημένο επίπεδο δημόσιας συμμετοχής
μείωση της μακροχρόνιας ανεργίας / υγεία / εκπαίδευση / τοπική οικονομική ανάπτυξη κτλ.

Πίνακας 3 – Παραδείγματα δεικτών

Είναι πιο εύκολο να μετρηθούν οι εισροές και οι δραστηριότητες από τις εκροές και τα αποτελέσματα. Ο κίνδυνος είναι ότι υπάρχουν περισσότεροι δείκτες για εισροές και δραστηριότητες. Ωστόσο, οι πιο σημαντικοί δείκτες θα σχετίζονται με τα αποτελέσματα. Οι δήμοι σε μια ΔδΣ θα κριθούν από τους πολίτες τους για τον αντίκτυπο (αποτελέσματα) που έχει επιφέρει στην κοινότητα. Είναι επομένως σημαντικό οι μετρήσεις απόδοσης να εφαρμόζονται σε όλους τους συμμετέχοντες σε μια ΔδΣ και να προσδίδουν αξία τόσο σε εκείνους που παρέχουν την υπηρεσία, όσο και στις κοινότητες που επωφελούνται από τη νέα συμφωνία παροχής υπηρεσιών.

Οι δείκτες απόδοσης μπορούν να είναι είτε ποσοτικοί (αλλαγές σε απόλυτες τιμές παράδοσης μονάδων) είτε ποιοτικοί (μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως δείκτες ικανοποίησης).

Για αυτό το λόγο, είναι σημαντικό να προσδιορίζεται μια σειρά βασικών δεικτών απόδοσης στο «καλάθι» των δεικτών για την ΔδΣ, συμπεριλαμβανομένων εκείνων για τις εκροές και τα αποτελέσματα.

Οικονομία

Ποιο είναι το κόστος της υπηρεσίας;

Αποδοτικότητα

Ποια είναι η αναλογία εκροών προς εισροές πόρων;

Ποιότητα

Επιτυγχάνει η παρεχόμενη υπηρεσία την εκπλήρωση των ποιοτικών προτύπων και την ικανοποίηση των χρηστών;

Μαζί οι δείκτες οικονομίας και αποδοτικότητας μετρούν τη χρηματική αξία. Η οικονομία αναφέρεται στο κόστος του πόρου (π.χ. έξοδα προσωπικού). Η αποδοτικότητα αφορά τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών (π.χ. μοναδιαίο κόστος για την παροχή μιας υπηρεσίας).

Οι δείκτες ποιότητας και αποτελεσματικότητας μετρούν σε ποιο βαθμό η υπηρεσία που παρέχεται από μια ΔδΣ επιτυγχάνει καθορισμένα πρότυπα

Αποτελεσματικότητα	Επιτυγχάνουν οι πραγματικές εισροές και τα αποτελέσματα τους επιδιωκόμενους στόχους μας;	και στόχους. Αναφέρονται στο αν η υπηρεσία έχει παραδώσει τις επιδιωκόμενες εκροές και τα αποτελέσματα για όλες τις κοινότητες. Μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν δείκτες ικανοποίησης χρηστών και συμμετοχής στην κοινότητα.
Αντίκτυπος	Ποια είναι η σαφής βελτίωση που αποφέρει η υπηρεσία στην ποιότητα ζωής της τοπικής κοινότητας;	Οι δείκτες αντίκτυπου μετρούν την επίδραση της υπηρεσίας στην ευρύτερη κοινότητα, όπως στην τοπική οικονομική ανάπτυξη ως αποτέλεσμα της βελτιωμένης υποδομής.
Ισότητα	Είναι δίκαιη η κατανομή των ωφελημάτων από την υπηρεσία;	Οι δείκτες ισότητας μετρούν, για παράδειγμα, την προσβασιμότητα της υπηρεσίας από όλες τις κοινωνικές και εθνοτικές ομάδες στις κοινότητες που εξυπηρετούνται από τη ΔδΣ. Αυτό είναι ένα σημαντικό μέτρο σε περιοχές όπου υπάρχουν κοινότητες με συγκεκριμένες ανάγκες.

Πίνακας 4 – Βασικά χαρακτηριστικά δεικτών απόδοσης

Είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των δεικτών απόδοσης. Πρέπει να διαδραματίζουν εποικοδομητικό ρόλο στη διαχείριση και τη λογοδοσία της υπηρεσίας. Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που θα καθορίσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Κριτήρια για αποτελεσματικούς δείκτες απόδοσης:

Συνάφεια	Οι δείκτες πρέπει να μετρούν πτυχές απόδοσης που είναι σημαντικές για τους δήμους που εξυπηρετούνται από τη ΔδΣ· πρέπει να αντικατοπτρίζουν το ενδιαφέρον των χρηστών και άλλων βασικών ενδιαφερομένων.
Αξιοπιστία	Τα δεδομένα πρέπει να γίνονται αποδεκτά ως αξιόπιστα και ακριβή από τα ενδιαφερόμενα μέρη και πρέπει να είναι ικανά να επαληθεύονται ανεξάρτητα. Είναι σημαντικό να εξετάζεται προσεκτικά και λεπτομερώς ο τρόπος συλλογής των δεδομένων. Η συμμετοχή του σχετικού προσωπικού θα βοηθήσει να διασφαλιστεί αυτό.
Εγκαιρότητα	Οι δείκτες πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες σε διευθυντές και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής όταν τις χρειάζονται, π.χ. για αποφάσεις προϋπολογισμού και για τριμηνιαίες επανεξετάσεις απόδοσης. Ο μηχανισμός συλλογής δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου του χρονισμού και της συχνότητας, είναι σημαντικός.
Σαφήνεια	Οι δείκτες πρέπει να είναι απλοί, καλά καθορισμένοι και εύχρηστοι ώστε να παραδίδουν σαφή μηνύματα.

Εστίαση	Πρέπει να χρησιμοποιείται περιορισμένος αριθμός βασικών δεικτών που εστιάζουν στις πιο σημαντικές πτυχές μιας υπηρεσίας. Διαφορετικά, η διαχείριση της απόδοσης μετατρέπεται σε βάρος, όχι σε ευκαιρία.
Συγκρισιμότητα	Τα δεδομένα απόδοσης πρέπει να είναι συγκρίσιμα κατά την πάροδο του χρόνου και σε σύγκριση με άλλους δήμους.
Αποδοτέα συμβολή	Πρέπει να είναι σαφές σε ποιο βαθμό οι μεταβολές στα δεδομένα απόδοσης προκύπτουν από τις δραστηριότητες του ίδιου του δήμου στο πλαίσιο μιας ρύθμισης ΔδΣ, καθώς και από εκείνες που προέρχονται από τη λειτουργία της εταιρικής σχέσης. Όταν ο δήμος έχει μόνο μερικό έλεγχο, θα χρειαστεί προσοχή στην ερμηνεία των στοιχείων απόδοσης.
Αποτελεσματικότητα κόστους	Πρέπει να είναι δυνατή η συλλογή δεδομένων απόδοσης με λογικό κόστος που θα καλύπτει μια χρονική περίοδο.
Αποκρισιμότητα	Οι δείκτες δεν πρέπει να περιορίζουν την καινοτομία. Θα πρέπει να μπορούν να ανταποκρίνονται στην αλλαγή.

Πίνακας 5 – Κριτήρια για αποτελεσματικούς δείκτες απόδοσης

Για να είναι χρήσιμοι, οι δείκτες απόδοσης πρέπει να συγκρίνονται με ένα ή περισσότερα σημεία αναφοράς. Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι:

Γραμμή βάσης	<p>Η γραμμή βάσης είναι ένα καθορισμένο σημείο εκκίνησης. Αυτό επιτρέπει τη σύγκριση της τρέχουσας απόδοσης κατά την πάροδο του χρόνου.</p> <p>Απαντά στην ερώτηση: «Πόσο γρήγορα βελτιώνεται η απόδοση;»</p>
Ελάχιστα πρότυπα	<p>Ελάχιστα πρότυπα μπορούν να καθορίζονται στο πλαίσιο της ρύθμισης ΔδΣ. Αυτό επιτρέπει τη σύγκριση της τρέχουσας απόδοσης με πρότυπα κάτω από τα οποία η απόδοση δεν θα πρέπει ποτέ να πέφτει.</p> <p>Απαντά στην ερώτηση: «Πληρούμε τις ελάχιστες υποχρεώσεις μας στη ΔδΣ;»</p>
Στόχος	<p>Μπορούν να τεθούν στόχοι για τη ΔδΣ. Οι στόχοι προσδίδουν στους δήμους έναν «σκοπό» απόδοσης. Τα στοιχεία απόδοσης μπορούν να τους ενημερώνουν για την πορεία που έχουν διανύσει προς την επίτευξη του στόχου αυτού.</p> <p>Απαντούν στην ερώτηση: «Πόσο ακόμα πρέπει να βελτιωθούμε για να επιτύχουμε τον στόχο μας;»</p>
Σημείο αναφοράς	<p>Ένα σημείο αναφοράς καθορίζει το επίπεδο απόδοσης, για παράδειγμα, μιας ομάδας δήμων με τις καλύτερες επιδόσεις (είτε εντός μιας ΔδΣ είτε όχι), ή ένα σύνολο συμφωνημένων προτύπων. Αυτό επιτρέπει σε κάποιον δήμο να συγκρίνει την απόδοσή του εντός της τοπικής αυτοδιοίκησης ή σε σχέση με ένα αναγνωρισμένο επίπεδο απόδοσης.</p> <p>Απαντά στην ερώτηση:</p>

«Πόσο καλή είναι η υπηρεσία σε σύγκριση με παρόμοιες υπηρεσίες αλλού ή με το αναγνωρισμένο πρότυπο;

Πίνακας 6 – Σημεία αναφοράς των δεικτών απόδοσης

Υπόδειγμα Σχεδίου

Στις ακόλουθες παραγράφους, απεικονίζεται ένα τυπικό σχέδιο ΔδΣ. Οι δήμοι που έχουν σκοπό να ξεκινήσουν και να συστήσουν ΔδΣ θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το σχέδιο, προσαρμόζοντάς το στις ανάγκες και τους στόχους τους.

Καθορισμός του Οράματος της ΔδΣ

Ένα όραμα υποδηλώνει μια άποψη για το πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί ένα σύστημα στο μέλλον. Οι δήμοι που στοχεύουν στη σύσταση μιας ΔδΣ, για παράδειγμα, μπορούν να προβλέψουν την ανάπτυξη δράσεων ΔδΣ προς όφελος των πολιτών των δήμων τους, προωθώντας τόσο την κοινή χρήση υπηρεσιών, όσο και την από κοινού παροχή υπηρεσιών, προκειμένου να υποστηριχθεί η συνεχής αειφόρος ανάπτυξη και η οικονομική ευμάρεια, να βελτιωθεί το γενικό επίπεδο διαβίωσης και η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών, ή να διευκολυνθεί η αντιμετώπιση ζητημάτων όπως η έλλειψη διοικητικής ικανότητας, προσωπικού και οικονομικών μέσων για την παροχή αποδοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών στους πολίτες. Έτσι αποφεύγονται επικαλύψεις των υπηρεσιών και επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας με διαμοιρασμό των ανθρώπινων πόρων.

Με άλλα λόγια, ο καθορισμός ενός οράματος σημαίνει να σκεφτόμαστε μακροπρόθεσμα, δηλώνοντας πώς θα πρέπει να εξελιχθεί ένα εδαφικό πλαίσιο στο μέλλον και χαράσσοντας μια στρατηγική κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθηθεί.

Καθορισμός της Αποστολής της ΔδΣ

Η αποστολή της ΔδΣ είναι ένα σχέδιο μιας αλυσίδας δράσεων για να καταστεί πραγματικότητα το επιθυμητό μέλλον που απεικονίζεται στο όραμα. Ενώ το όραμα μοιάζει πολύ με μια δήλωση, η αποστολή πρέπει να παρουσιάζει συγκεκριμένη ακολουθία εργασιών, κάθε μία από τις οποίες να συνδέεται με ευθύνες, χρονοδιαγράμματα και αναμενόμενα αποτελέσματα. Η αποστολή μας λέει πώς μπορεί να επιτευχθεί το όραμα.

Παράθεση Στρατηγικών Προτεραιοτήτων

Ο γενικός στόχος του Σχεδίου Δράσης είναι να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων της ΔδΣ με καθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη προτεραιοποίησης των δράσεων κατά την πάροδο του χρόνου, επιλέγοντας τους τομείς στους

οποίους η επέμβαση είναι πιο επείγουσα και καθυστερώντας τις άλλες, ανάλογα με την αναμενόμενη διαθεσιμότητα των πόρων για εφαρμογή των προβλεπόμενων παρεμβάσεων.

Υλοποίηση της ΔδΣ

Το Σχέδιο Δράσης εστιάζεται συγκεκριμένα στις βραχυπρόθεσμες προτεραιότητες της ΔδΣ, καθώς αυτές αντιπροσωπεύουν, αντίστοιχα, την προϋπόθεση για τη συνολική δημιουργία και βιωσιμότητα της ΔδΣ και την πιο άμεση προτεραιότητα για τον συμμετέχοντα δήμο. Με στόχο την επίτευξη τριών αποτελεσμάτων, το σχέδιο διαρθρώνεται ως εξής:

1 - Θέτοντας τα θεμέλια για τη ΔδΣ

Ο στόχος αυτού του αποτελέσματος είναι να προετοιμάσει το έδαφος για την ίδρυση της ΔδΣ. Προσδιορίζεται μέσω των εξής εκκρών:

- Καθορισμός της ΔδΣ
- Προσδιορισμός αναγκών, ευκαιριών και προτεραιοτήτων.

2 - Δρομολόγηση της δραστηριότητας ΔδΣ

Η αναμενόμενη έκβαση αυτού του αποτελέσματος είναι η καθιέρωση και δρομολόγηση του επιχειρησιακού πλαισίου της ΔδΣ, με σκοπό την απόκτηση πλήρους επιχειρησιακής ικανότητας για την επίτευξη των προαναφερόμενων στρατηγικών προτεραιοτήτων.

- Επίσημη έγκριση της Σύμβασης ΔδΣ (δηλ. της συμφωνίας-πλαισίου).
- Συγκρότηση των οργάνων της ΔδΣ.
- Καθορισμός του προϋπολογισμού ΔδΣ για το πρώτο επιχειρησιακό έτος.
- Έγκριση του Σχεδίου Δράσης για το πρώτο επιχειρησιακό έτος.

3 - Εφαρμογή των αρχικά ελεγχέντων πολιτικών

Στο πλαίσιο αυτού του αποτελέσματος, οι φορείς ΔδΣ θα απαριθμήσουν τα καθήκοντα που αφορούν τους πρώτους τομείς παρέμβασης οι οποίοι καθορίζονται μέσω της ιεράρχησης των δράσεων.

Αποτέλεσμα 1 - Θέτοντας τα θεμέλια για τη ΔδΣ

Εκροή 1 – Ορισμός του Δικτύου ΔδΣ

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Καθορισμός των συνεργειών μεταξύ γειτονικών δήμων	Εκπρόσωποι των δήμων Γραφεία των δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Πολιτική εξουσία Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M1	M1	Πρακτικά της συνάντησης εργασίας (workshop)
Σύνταξη Εγγράφου Συναίνεσης ΔδΣ (ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ)	Γραφεία των δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Διοικητικοί πόροι (νομικά γραφεία) Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M1	M1	Προσχέδιο Εγγράφου Συναίνεσης ΔδΣ
Αναθεώρηση του Εγγράφου Συναίνεσης ΔδΣ (ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ)	Εκπρόσωποι των δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Πολιτική εξουσία Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M1	M1	Πρακτικά της συνάντησης εργασίας για την αναθεώρηση
Υπογραφή του Εγγράφου Συναίνεσης ΔδΣ (ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ)	Εκπρόσωποι των δήμων	Πολιτική εξουσία	M1	M1	Υπογεγραμμένο Έγγραφο Συναίνεσης ΔδΣ
Δείκτης απόδοσης	Το Έγγραφο Συναίνεσης ΔδΣ (συγκεκριμένο), εφόσον υφίσταται, υπογράφεται (εφικτό) από όλα τα μέρη και δημοσιεύεται (μετρήσιμο) εντός του M1 (χρονικά προκαθορισμένο / ρεαλιστικό)				

Πίνακας 7 – Ορισμός του Δικτύου Δδ

Εκροή 2 – Προσδιορισμός των αναγκών, των ευκαιριών και των προτεραιοτήτων

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Δημιουργία μιας συμμετοχικής ανάλυσης SWOT	Εκπρόσωποι των δήμων Γραφεία δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ Ενδιαφερόμενοι	Πολιτική εξουσία Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των ενδιαφερομένων μερών	M2	M2	Σχήμα SWOT
Προσδιορισμός των κύριων τομέων παρέμβασης της ΔδΣ	Εκπρόσωποι δήμων Γραφεία δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Πολιτική εξουσία Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M2	M2	Σχέδιο για τους κύριους τομείς παρέμβασης
Προσδιορισμός του οράματος και της αποστολής της ΔδΣ	Εκπρόσωποι των δήμων Γραφεία δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Πολιτική εξουσία Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M2	M2	Όραμα και αποστολή της ΔδΣ
Προσδιορισμός των στρατηγικών προτεραιοτήτων	Εκπρόσωποι των δήμων Γραφεία των δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Πολιτική εξουσία Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M2	M2	Στρατηγικές προτεραιότητες ΔδΣ
Δείκτης απόδοσης	Οι στρατηγικές προτεραιότητες (συγκεκριμένες) καθορίζονται (εφικτές) και δημοσιεύονται (μετρήσιμες) εντός του M2 (χρονικά προκαθορισμένες / ρεαλιστικές).				

Πίνακας 8 – Προσδιορισμός των αναγκών, των ευκαιριών και των προτεραιοτήτων

Αποτέλεσμα 2 - Εκκίνηση της δραστηριότητας της ΔδΣ

Εκροή 1 – Επίσημη έγκριση της σχετικής συμβατικής συμφωνίας της ΔδΣ

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Κατάρτιση τελικού σχεδίου της σχετικής συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ (δηλαδή του Καταστατικού, προγραμματικής σύμβασης, Σύμβασης ΔδΣ)	Γραφεία των δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Διοικητικοί πόροι (νομικά γραφεία) Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M3	M3	Τελικό σχέδιο της σχετικής συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ
Έγκριση / υπογραφή της συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ	Εκπρόσωποι των δήμων	Πολιτική εξουσία	M3	M3	Πρακτικά των συναντήσεων εργασίας και σχετικών εγγράφων τεκμηρίωσης των διαδικασιών έγκρισης
Καταχώρηση της συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ στις αρμόδιες αρχές (ΑΝ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ)	Γραφεία των δήμων	Διοικητικοί πόροι (νομικά γραφεία)	M3	M3	Έγγραφα τεκμηρίωσης της καταχώρησης
Δείκτης απόδοσης	Η σχετική συμβατική συμφωνία ΔδΣ (συγκεκριμένη) υπογράφεται (εφικτή) από όλα τα μέρη και καταχωρείται στις αρμόδιες αρχές, αν είναι απαραίτητο (μετρήσιμη), εντός του M3 (χρονικά προκαθορισμένη / ρεαλιστική).				

Πίνακας 9 - Επίσημη έγκριση της σχετικής συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ

Εκροή 2 – Συγκρότηση των οργάνων της ΔδΣ

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Εκλογή των δομών εκπροσώπησης της ΔδΣ	Εκπρόσωποι των Δήμων	Πολιτική εξουσία	M4	M4	Κατάλογος των εκπροσώπων της ΔδΣ
Διαμόρφωση της οργάνωσης του προσωπικού της ΔδΣ	Γραφεία των δήμων	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M4	M4	Οργανόγραμμα των υπηρεσιών της ΔδΣ
Καθορισμός των διαδικασιών εργασίας του προσωπικού της ΔδΣ	Γραφεία των δήμων	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M4	M4	Πρωτόκολλο εργασίας ΔδΣ
Θέσπιση διαδικασιών αυτοαξιολόγησης και παρακολούθησης της ΔδΣ	Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M4	M4	Πρωτόκολλο αυτοαξιολόγησης και παρακολούθησης της ΔδΣ
Καθορισμός της στρατηγικής επικοινωνίας της ΔδΣ	Δομές εκπροσώπησης της ΔδΣ	Πολιτική εξουσία	M4	M4	Πρωτόκολλο επικοινωνίας της ΔδΣ
Δείκτης απόδοσης	Η πολιτική και οργανωτική δομή της ΔδΣ (συγκεκριμένο) καθορίζεται (εφικτό) και καθίσταται λειτουργική μέσω των πρωτοκόλλων που υποβάλλονται προς έγκριση στις δομές εκπροσώπησης της ΔδΣ (μετρήσιμες) εντός του M4 (χρονικά προκαθορισμένο/ ρεαλιστικό).				

Πίνακας 10 – Συγκρότηση των οργάνων της ΔδΣ

Εκροή 3 – Καθορισμός του ετήσιου προϋπολογισμού της

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Προκαταρκτική ανάλυση αναγκών και πόρων	Γραφεία των δήμων	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M5	M5	Έκθεση ανάλυσης αναγκών και πόρων

Κατανομή των οικονομικών πόρων	Ενδιαφερόμενοι	Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των ενδιαφερομένων μερών	M5	M5	Τεκμηρίωση για την κατανομή πόρων από τους δήμους και άλλες χρηματοδοτικές πηγές
Έγκριση του προϋπολογισμού της ΔδΣ	Δήμοι	Χρηματοδοτικοί πόροι των δήμων	M5	M5	Προϋπολογισμός 2020-2021 της ΔδΣ
Δείκτης απόδοσης	Ο ετήσιος Προϋπολογισμός της ΔδΣ (συγκεκριμένος) εγκρίνεται (εφικτός) από τις δομές εκπροσώπησης της ΔδΣ (μετρήσιμες) εντός του M5 (χρονικά προκαθορισμένος / ρεαλιστικός).				

Πίνακας 11 – Καθορισμός του ετήσιου προϋπολογισμού της ΔδΣ

Εκροή 4 – Έγκριση του ετήσιου Σχεδίου Δράσης

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Ανάλυση πλαισίου και αναγκών	Γραφεία ΔδΣ	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M5	M5	Έκθεση ανάλυσης πλαισίου και αναγκών της ΔδΣ
Προσδιορισμός στόχων και καθορισμός προτεραιοτήτων	Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M5	M5	Ατζέντα ΔδΣ
Προγραμματισμός	Ενδιαφερόμενοι	Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των ενδιαφερομένων	M5	M5	Σχέδιο δράσης ΔδΣ
Παρουσίαση στους της ΔδΣ πολίτες	Γραφεία ΔδΣ	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M5	M5	Δημόσια εκδήλωση ή εκδηλώσεις και διαδικτυακή γνωστοποίηση του σχεδίου δράσης

Δείκτης απόδοσης

Το ετήσιο Σχέδιο Δράσης της ΔδΣ (συγκεκριμένο) εγκρίνεται και παρουσιάζεται δημοσίως (εφικτό) από τις δομές εκπροσώπησης της ΔδΣ (μετρήσιμο) εντός του Μ5 (χρονικά προκαθορισμένο / ρεαλιστικό).

Πίνακας 12 – Έγκριση του ετήσιου Σχεδίου Δράσης

Αποτέλεσμα 3 - Ειδικές παρεμβάσεις της ΔδΣ

Εκροή 1 – Ειδική παρέμβαση της ΔδΣ

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Περαιτέρω ανάλυση ξεκινώντας από το σχέδιο δράσης	Γραφεία ΔδΣ	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M6	M6	Έκθεση ανάλυσης ΔδΣ
Συμμετοχή ενδιαφερομένων	Γραφεία ΔδΣ	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M7	M7	Ενσωματώσεις προτάσεων στην έκθεση ανάλυσης ΔδΣ
Μελέτη σκοπιμότητας	Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	M8	M8	Μελέτη σκοπιμότητας ΔδΣ
Εσωτερική Διαβούλευση	Ενδιαφερόμενοι	Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των ενδιαφερομένων	M9	M9	Εσωτερική Διαβούλευση και κατανομή προϋπολογισμού ΔδΣ
Εφαρμογή	Γραφεία ΔδΣ	Προσωπικό και εμπειρογνώμονες, εσωτερικοί πόροι	M10	M12	Νέες υπηρεσίες και δίκτυα που παρέχονται μέσω παρέμβασης της ΔδΣ
Αυτοαξιολόγηση και παρακολούθηση	Δομές εκπροσώπησης της ΔδΣ	Πολιτική εξουσία	M10	M12	Έκθεση αυτοαξιολόγησης και παρακολούθησης της δράσης της ΔδΣ

**Δείκτης
απόδοσης**

Οι δείκτες απόδοσης σε αυτή την περίπτωση θα σχετίζονται με την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης παρέμβασης, επομένως θα πρέπει να προσδιορίζονται από το προσωπικό της ΔδΣ.

Πίνακας 13 – Ειδική παρέμβαση της ΔδΣ

Θέτοντας τα θεμέλια για τη ΔδΣ

- Ορισμός του Δικτύου ΔδΣ
- Καθορισμός των συνεργειών μεταξύ γειτονικών Δήμων
- Σύνταξη Εγγράφου Συναίνεσης ΔδΣ (προαιρετικά)
- Αναθέωση του Εγγράφου Συναίνεσης ΔδΣ (προαιρετικά)
- Υπογραφή του Εγγράφου Συναίνεσης ΔδΣ (προαιρετικά)

- Προσδιορισμός αναγκών, ευκαιριών και προτεραιοτήτων
- Καθορισμός μιας συμμετοχικής ανάλυσης SWOT
- Προσδιορισμός των κύριων τομέων παρέμβασης της ΔδΣ
- Προσδιορισμός του οράματος και της αποστολής της ΔδΣ
- Προσδιορισμός των στρατηγικών προτεραιοτήτων

Εκκίνηση της δραστηριότητας ΔδΣ

- Επίσημη έγκριση της σχετικής συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ
- Κατάρτιση τελικού σχεδίου της σχετικής συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ
- Έγκριση / υπογραφή της σχετικής συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ
- Καταχώριση της σχετικής συμβατικής συμφωνίας ΔδΣ στις αρμόδιες αρχές, αν είναι απαραίτητο
- Συγκρότηση των οργάνων της ΔδΣ
- Εκλογή των δομών εκπροσώπησης της ΔδΣ
- Διαμόρφωση της οργάνωσης του προσωπικού της ΔδΣ



Πίνακας 14 – Ενδεικτικός Χάρτης Gantt

5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Aksim, J. e. (2016). Local Public Sector Reforms in Times of Crisis, National Trajectories and International Comparisons. *Governance and Public Management Series*.
- Barbier, J. (2018). *Inter-Municipal Cooperation In Greece, Final Report*. U-CoE Technical Assistance Project on Institutional Enhancement for Local Governance.
- CoE, UNDP, LGI. (2010). *Toolkit Manual, Inter-Municipal Cooperation*.
- Council of Europe. (2010). *Toolkit Manual on Inter-Municipal Cooperation*. Ανάκτηση February 2020, από <https://rm.coe.int/1680746ec3>
- Council of Europe. (2012). *Toolkit IV on Strategic Municipal Planning and Performance Management at Local Level*. Ανάκτηση February 2020, από <https://rm.coe.int/smp-strategic-municipal-planning/16807470ea>
- Council of Europe. (2017). *Distribution of competences between the state and local authorities of both tiers. Council of Europe Peer Review Report*.
- Council of Europe. (2017, April). *Performance Management Toolkit*. Ανάκτηση March 2020, από <https://rm.coe.int/toolkit-on-performance-management-/168070c09f>
- Council of Europe. (2020, February). *Toolkit on Civil Participation in Decision Making*. Ανάκτηση March 2020, από <https://rm.coe.int/civil-participation-in-decision-making-toolkit-/168075c1a5>
- Council of Europe. (2020). *URSO - Toolkit for strategic planning and prioritisation of electoral cooperation*. Strasbourg: CoE.
- F. Teles, P. S. (2018). *Inter-Municipal Cooperation in Europe (Institutions and Governance)*. Springer International Publishing.
- Hlepas, N. (2010). Uncompleted Greek Territorial Consolidation: Two Waves of. Στο P. (. Swianiewicz, *Territorial Consolidation Reforms in Europe*. Budapest: OSI.
- Κοινωνικό Πολύκεντρο. (2014). *ΜΕΛΕΤΗ – ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΗΜΕΡΙΔΑΣ Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση: τα οικονομικά της, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων της και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και στα δημόσια αγαθά*.
- Manojlović, R. (2011). Decentralization in Greece. Future Perspective or Just Illusion. *International Conference held on June 10–12, 2011*. Dubrovnik.
- R. Raudla, A. T. (2018). Inter-municipal Cooperation and Austerity Policies: Obstacles or Opportunities? . Στο *Filipe Teles. Inter-Municipal Cooperation in Europe (Governance and Public Management)* . (σ. Springer International Publishing).
- Trutkowski, C., & Hlepas, N. (2018). *Training Needs Analysis Needs of Local Administration in Greece*. Centre of Expertise for Local Government Reform.
- Wollmann, H. (2011). Reorganising Local Governments: Between Territorial Consolidation and Intermunicipal Cooperation. *Croat. & Comp. Pub. Admin.*, 11(681).

6 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Υποδείγματα Μορφών ΔδΣ

ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΆΡΘΡΟ 99 ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3852/2010)

Οι κάτωθι:

1. Δήμος

2. Δήμος

(εφ' εξής «τα ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ»)

ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ:

- Τις διατάξεις του άρθρου 222 του νόμου 3463/2006 (Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων) και το άρθρο 99 του Νόμου 3852/2010.
- Την απόφαση υπ' αριθμόν XXX του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου _____
- Την απόφαση υπ' αριθμόν XXX του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου _____

ΤΑ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΥΜΦΩΝΟΥΝ ΚΑΙ ΣΥΝΟΜΟΛΟΓΟΥΝ ΤΑ ΚΑΤΩΘΙ:

ΠΡΟΟΙΜΙΟ

(Γίνεται μια γενική αναφορά στις πραγματικές και νομικές συνθήκες, οι οποίες αιτιολογούν στη σύναψη της σύμβασης)

ΑΡΘΡΟ 1 – ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Ο Δήμος _____ αναλαμβάνει την άσκηση της αρμοδιότητας _____ για λογαριασμό του Δήμου _____

ΑΡΘΡΟ 2 – ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

Τα συμβαλλόμενα μέρη αναλαμβάνουν τις ακόλουθες υποχρεώσεις και έχουν τα ακόλουθα δικαιώματα:

α. Ο Δήμος _____ αναλαμβάνει:

β. Ο Δήμος _____ αναλαμβάνει:

ΑΡΘΡΟ 3 – ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Η παρούσα σύμβαση ισχύει για _____ έτη από την ημέρα της υπογραφής της _____

ΑΡΘΡΟ 4 – ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της σύμβασης ορίζεται ως εξής:

.....

ΑΡΘΡΟ 5 – ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ κ.λ.π.

Για την εκτέλεση της παρούσας σύμβασης διατίθεται προσωπικό από το Δήμο ..., προκειμένου να ...
Για τον ίδιο σκοπό είναι δυνατή η διάθεση μηχανολογικού εξοπλισμού οχημάτων ή εγκαταστάσεων του Δήμου
.....

ΑΡΘΡΟ 6 – ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Για την εκτέλεση της μεταβιβαζόμενης αρμοδιότητας προβλέπεται χρηματοδότηση από τα τέλη, καθώς και από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους ή από το Αναπτυξιακό Πρόγραμμα

ΑΡΘΡΟ 7 – ΟΡΓΑΝΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

1. Τα Συμβαλλόμενα Μέρη θα αναθέσουν τον συντονισμό του συνόλου των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη του σκοπού της Σύμβασης αυτής, την παρακολούθηση της υλοποίησης της Σύμβασης και την εφαρμογή των υπολοίπων όρων της σε Κοινή Επιτροπή που αποτελείται από:
 - α. Ο/Η _____ ως εκπρόσωπος του Δήμου _____ με αναπληρωτή τον/την _____
 - β. Ο/Η _____ ως εκπρόσωπος του Δήμου _____ με αναπληρωτή τον/την _____
2. Η Επιτροπή θα αποφασίζει για κάθε ενέργεια που απαιτείται για την υλοποίηση της σύμβασης αυτής.

ΑΡΘΡΟ 8 – ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

.....

.....

Τα προαναφερθέντα συμφωνήθηκαν και συνομολογήθηκαν από τα Συμβαλλόμενα Μέρη. Σε πίστωση των παραπάνω συντάχθηκε η παρούσα συμφωνία, η οποία αφού αναγνώστηκε και πιστοποιήθηκε από αυτά υπογράφηκε σε (....) αντίγραφα, ένα για κάθε Συμβαλλόμενο Μέρος.

Δήμος
Διεύθυνση
Όνοματεπώνυμο Νόμιμου Εκπροσώπου
Θέση του Νόμιμου Εκπροσώπου
Υπογραφή

Δήμος
Διεύθυνση
Όνοματεπώνυμο Νόμιμου Εκπροσώπου
Θέση του Νόμιμου Εκπροσώπου
Υπογραφή

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

(ΑΡΘΡΟ 100 ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3852/2010)

Οι κάτωθι:

1. Δήμος

2. Δήμος

(εφ' εξής «τα ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ»)

ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠ'ΟΨΙΝ

- Τις διατάξεις του άρθρου 100 του Νόμου 3852/2010,
- Την απόφαση υπ' αριθμόν XXX του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου
- Την απόφαση υπ' αριθμόν XXX του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου

ΤΑ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΥΜΦΩΝΟΥΝ ΚΑΙ ΣΥΝΟΜΟΛΟΓΟΥΝ ΤΑ ΚΑΤΩΘΙ:

ΑΡΘΡΟ 1 – ΠΡΟΟΙΜΙΟ – ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

(Παρουσιάζεται μία σύντομη εισαγωγή που αιτολογεί τον λόγο κατάρτισης της Προγραμματικής Σύμβασης)

ΑΡΘΡΟ 2 – Σκοπός της Προγραμματικής Σύμβασης

Ο σκοπός της παρούσας Προγραμματικής Σύμβασης είναι _____

(Δυνητικά μπορούν να αναφέρονται και τα εξής: ο Κύριος του έργου, ο Δικαιούχος του έργου, ο Διαχειριστής του έργου ή μεμονωμένων δράσεων)

ΑΡΘΡΟ 3 – Αντικείμενο της Προγραμματικής Σύμβασης

Το αντικείμενο της παρούσας προγραμματικής σύμβασης είναι [αναλυτική περιγραφή του έργου]

ΑΡΘΡΟ 4 – Υποχρεώσεις και δικαιώματα των Συμβαλλομένων Μερών

1. Τα συμβαλλόμενα μέρη αναλαμβάνουν τις ακόλουθες υποχρεώσεις και έχουν τα ακόλουθα δικαιώματα:

A. Ο Δήμος αναλαμβάνει:

B. Ο Δήμος αναλαμβάνει:

Γ. Ο Δήμος αναλαμβάνει:

.....

ΑΡΘΡΟ 5 – Απασχόληση Προσωπικού – Χρήση Υποδομών

Με σκοπό την διευκόλυνση της υλοποίησης της παρούσας σύμβασης και εντός του πλαισίου των συμφωνηθέντων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των συμβαλλομένων μερών, υπάρχει η δυνατότητα:

A. Απασχόλησης μέρους του προσωπικού των συμβαλλομένων μερών για τους σκοπούς του εν λόγω έργου. Το εν λόγω προσωπικό θα ορίζεται με απόφαση των αρμοδίων φορέων των συμβαλλόμενων σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

Β. Παραχώρησης χρήσης εγκαταστάσεων, χώρου, μηχανημάτων, αλλά και των μέσων που διαθέτουν τα συμβαλλόμενα μέρη για τις ανάγκες του Έργου.

ΑΡΘΡΟ 6 – Πόροι – Χρηματοδότηση

(Περιγραφή της πηγής/ών χρηματοδότησης)

ΑΡΘΡΟ 7 – Διάρκεια – ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Η παρούσα σύμβαση ισχύει για ____ έτη από την ημέρα της υπογραφής της _____
(Διατυπώνεται χρονοδιάγραμμα ενεργειών για την εφαρμογή της Προγραμματικής Σύμβασης)

ΑΡΘΡΟ 8 – Κοινή Επιτροπή Παρακολούθησης

1. Συγκροτείται, με σκοπό την παρακολούθηση της υλοποίησης της παρούσας σύμβασης (συμφωνίας) και κατ' εφαρμογή του άρθρου 100, παρ. 2α του Νόμου 3852/2010, φορέας παρακολούθησης με τίτλο «Κοινή Επιτροπή Παρακολούθησης». Η Κοινή Επιτροπή Παρακολούθησης αποτελείται από:
α _____, που εκτελεί χρέη Προέδρου της Επιτροπής και εκπροσωπεί _____. Αντικαταστάτης του/της είναι _____
β _____, που εκπροσωπεί _____. Αντικαταστάτης του/της είναι _____
γ _____, που εκπροσωπεί _____. Αντικαταστάτης του/της είναι _____
δ _____, που εκπροσωπεί _____. Αντικαταστάτης του/της είναι _____
ε _____, που εκπροσωπεί _____. Αντικαταστάτης του/της είναι _____
στ _____, που εκπροσωπεί _____. Αντικαταστάτης του/της είναι _____
ζ _____, που εκπροσωπεί _____. Αντικαταστάτης του/της είναι _____
2. Σκοπός της Κοινής Επιτροπής Παρακολούθησης είναι ο συντονισμός και η παρακολούθηση όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την υλοποίηση της προγραμματικής σύμβασης και η τήρηση των όρων της. Επιπλέον η ολοκλήρωση της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των συμβαλλόμενων μερών και η υποβολή προτάσεων για μέτρα και δράσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση της παρούσας σύμβασης (συμφωνίας) στους αρμόδιους φορείς των Συμβαλλομένων Μερών.
3. Η Κοινή Επιτροπή Παρακολούθησης συνεδριάζει έγκυρα όταν όλα τα μέλη της είναι παρόντα. Οι αποφάσεις της πρέπει να είναι αιτιολογημένες. Λαμβάνονται με πλειοψηφία των παρόντων μελών και είναι δεσμευτικές για τα συμβαλλόμενα μέρη.

ΑΡΘΡΟ 9 – ΑΝΤΙΣΥΜΒΑΤΙΚΗ Συμπεριφορά - Συνέπειες

1. Η παράβαση οιοδήποτε εκ των όρων της παρούσας Σύμβασης, που θεωρούνται στο σύνολό τους ουσιαστικοί, ή η παραβίαση νόμων και της καλής πίστης εκ μέρους οιοδήποτε εκ των συμβαλλομένων δίνει το δικαίωμα στο έτερο συμβαλλόμενο μέρος να καταγγείλει την σύμβαση και να αξιώσει κάθε θετική και αποθετική ζημία ως αποζημίωση.
2. Σε περίπτωση υπαναχώρησης οιοποιδήποτε συμβαλλόμενου μέρους από την παρούσα σύμβαση ή σε περίπτωση επιδείξεως αντισυμβατικής συμπεριφοράς εκ μέρους οιοδήποτε συμβαλλόμενου, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση οιασδήποτε ζημίας στα λοιπά συμβαλλόμενα μέρη, το κατά περίπτωση υπαναχωρούν ή υπαίτιο συμβαλλόμενο μέρος θεωρείται υπόλογο για το συνολικό ποσό, που διατέθηκε από τα συμβαλλόμενα μέρη ή για κάθε ποσό με το οποίο αυτά ζημιώθηκαν.

ΑΡΘΡΟ 10 – Ευθύνη

Τα συμβαλλόμενα μέρη θεωρούνται υπεύθυνα σε όλη την διάρκεια της προγραμματικής αυτής σύμβασης για την ορθή εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Όσον αφορά τρίτα μέρη, κάθε συμβαλλόμενος φορέας θεωρείται αλληλεγγύως και εις ολόκληρον υπεύθυνος με τους υπόλοιπους φορείς.

ΑΡΘΡΟ 11 – Επίλυση διαφορών

Τυχόν διαφορές που ενδέχεται να προκύψουν μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών για θέματα που άπτονται της εκπλήρωσης των καθηκόντων και της ερμηνείας των όρων της παρούσας σύμβασης που δεν δύναται να επιλύσει η Κοινή Επιτροπή Παρακολούθησης που προβλέπεται στην παρούσα θα επιλύονται από τα αρμόδια Δικαστήρια της έδρας του Δήμου _____.

ΑΡΘΡΟ 12 – Ειδικοί Όροι

.....

Άρθρο 13 - Τελικές Διατάξεις

Τυχόν τροποποιήσεις ή παρατάσεις της ισχύος της παρούσας σύμβασης θα συντάσσονται γραπτώς και μόνον, μετά από αμοιβαία συμφωνία των Συμβαλλομένων Μερών.

Τα προαναφερθέντα συμφωνήθηκαν και συνομολογήθηκαν από τα Συμβαλλόμενα Μέρη. Σε πίστωση των παραπάνω συντάχθηκε η παρούσα συμφωνία, η οποία αφού αναγνώστηκε και πιστοποιήθηκε από αυτά υπογράφηκε σε _____ αντίγραφα, ένα για κάθε Συμβαλλόμενο Μέρος.

Δήμος

Διεύθυνση

Όνοματεπώνυμο Νόμιμου Εκπροσώπου

Θέση του Νόμιμου Εκπροσώπου

Υπογραφή

Δήμος

Διεύθυνση

Όνοματεπώνυμο Νόμιμου Εκπροσώπου

Θέση του Νόμιμου Εκπροσώπου

Υπογραφή

ΣΥΣΤΑΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΗΜΩΝ

(ΆΡΘΡΟ 101 ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3852/2010)

Το παράρτημα αυτό αναφέρεται στη σύσταση διαδημοτικού δικτύου δυνάμει του άρθρου 101 του ν. 3852/2010.

Καταστατικό αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας

ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ «.....»

(άρθρο 101 ν. 3852/2010, άρθρα 219 - 221 ν. 3463/2006 και άρθρα 741 – 784 ΑΚ)

Στ.... σήμερα .././20..., οι παρακάτω συμβαλλόμενοι:

1. Το Ν.Π.Δ.Δ. με την επωνυμία «Δήμος», με έδρα ... Α.Φ.Μ. Δ.Ο.Υ. ... νομίμως εκπροσωπούμενο για την υπογραφή του παρόντος από τον Δήμαρχο, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου.
2. Το Ν.Π.Δ.Δ. με την επωνυμία «Δήμος», με έδρα ... Α.Φ.Μ. Δ.Ο.Υ. νομίμως εκπροσωπούμενο για την υπογραφή του παρόντος από τον Δήμαρχο, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου.
3.
4.

συμφωνούν, συνομολογούν, συναποδέχονται τα παρακάτω:

Άρθρο 1

ΣΥΣΤΑΣΗ – ΕΠΩΝΥΜΙΑ- ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Συνιστάται αστική εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (εφεξής Δίκτυο), σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις του άρθρου 101 του Ν. 3852/2010, των άρθρων 741 – 784 Α.Κ., των άρθρων 219, 220 και 221 του ν. 3463/2006 με την επωνυμία «Διαδημοτικό Δίκτυο» και διακριτικό τίτλο «.....».

Στα ξενόγλωσσα κείμενα η επωνυμία του Δικτύου πάντα αποδίδεται ως «.....» και διακριτικό τίτλο «.....».

Άρθρο 2

ΕΔΡΑ

1. Ως έδρα του Δικτύου ορίζεται ο Δήμος, η δραστηριότητά του όμως εκτείνεται σε όλες τις περιοχές επικράτειας των μελών του.

Η ταχυδρομική διεύθυνση του Δικτύου ορίζεται στα όρια της έδρας του με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.), χωρίς να απαιτείται τροποποίηση του καταστατικού. Το Δ.Σ. μπορεί με απόφασή του, που λαμβάνεται με την πλειοψηφία τουλάχιστον των 2/3 των μελών του, να αλλάξει την έδρα του Δικτύου.

2. Το Δίκτυο μπορεί να ιδρύει ή να καταργεί γραφεία ή παραρτήματα στην Αθήνα ή και στις πρωτεύουσες των Δήμων του Δικτύου με απόφαση του Δ.Σ.

Άρθρο 3

ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Η διάρκεια του Δικτύου είναι 30 (τριάντα) έτη. Είναι όμως δυνατή η παράταση του χρόνου διάρκειας του Δικτύου με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης και τροποποίηση του Καταστατικού, η οποία λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών της.

Άρθρο 4

ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Κύριος σκοπός του Δικτύου είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών και ενεργειών για τη συλλογική αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων των μελών δήμων σε ζητήματα σχετικά με (π.χ. με τη νησιωτικότητα, την τοπική ανάπτυξη, το ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον, τις μεταφορές, τον πολιτισμό και αθλητισμό, την κοινωνική μέριμνα, τον τουρισμό, τις υποδομές, την ενέργεια, τη διαχείριση και διάθεση αποβλήτων).

Ο σκοπός του Δικτύου είναι κοινωφελής και αναπτυξιακός και σε καμία περίπτωση δεν θεωρείται κερδοσκοπικός ή εμπορικός.

Ειδικότερα σκοποί του Δικτύου είναι (π.χ.):

- Η παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων και εμπειριών, των καλών πρακτικών σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και Ποιότητας Ζωής και η συνεχής ενημέρωση των μελών του σχετικά με την δυνατότητα υλοποίησης Δράσεων καθώς και των Πηγών Χρηματοδότησης τους.
- Η επιδίωξη αναβάθμισης και διευκόλυνσης της λειτουργίας των Μελών του με κατάθεση σχετικών προτάσεων στα αρμόδια Υπουργεία, προκειμένου να θεσμοθετηθούν οι απαιτούμενες προς τούτο νομοθετικές ρυθμίσεις, με εφαρμογή εσωτερικών κανονισμών αποδεκτών από τα Μέλη, με αξιοποίηση της διεθνούς εμπειρίας και γενικότερα με κάθε πρόσφορο τρόπο.
- Η ενίσχυση της συμμετοχής του Πολίτη και των φορέων των Τοπικών Κοινωνιών στο πλαίσιο υλοποίησης των καταστατικών σκοπών του Δικτύου.
- Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και η ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας.
- Η παροχή τεχνογνωσίας για την ίδρυση και λειτουργία νέων δομών και θεσμών όπως Γραφείο Κοινωνικής Φροντίδας, Γραφείο Αστικής Υγείας και Πρόληψης, Γραφείο Προώθησης στην Απασχόληση, Γραφείο Τουρισμού – Πολιτισμού, Γραφείο Αγροτικής Ανάπτυξης, Κέντρο Κοινωνικής Στήριξης ευπαθών ομάδων πληθυσμού, Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδών, Κέντρο και Πρόγραμμα Περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης, κλπ.
- Ο σχεδιασμός και η υποστήριξη εφαρμογής κλαδικών αναπτυξιακών πολιτικών, όπως στον τομέα του τουρισμού, της ενέργειας, των μεταφορών, του περιβάλλοντος κλπ. και η ενίσχυση του αντίστοιχου ρόλου των δήμων.
- Η υλοποίηση προγραμμάτων για την βελτίωση των μεθόδων συνεργασίας μεταξύ φορέων Τ.Α. και κοινωνικοοικονομικών εταίρων.
- Η υποστήριξη εφαρμογής αναπτυξιακών πολιτικών, εθνικών προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διεθνών οργανισμών σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

- Η διερεύνηση δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο των κοινωνικών επιχειρήσεων και της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας.
- Ο σχεδιασμός, οργάνωση, υλοποίηση, διαχείριση και αξιολόγηση προγραμμάτων που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), όπως π.χ. μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης, του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου ή / και του Ταμείου Συνοχής, καθώς και από άλλους Εθνικούς, Ευρωπαϊκούς ή Διεθνείς Οργανισμούς, με ή χωρίς την συνεργασία άλλων φορέων καθώς και η συμμετοχή του Δικτύου ως εταίρου σε κοινοπρακτικό σχήμα για την επίτευξη του σκοπού αυτού.
- Ο σχεδιασμός, η υλοποίηση ή τεχνική υποστήριξη προγραμμάτων και ενεργειών για την πληροφόρηση, ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των Φορέων Τ.Α., σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και αειφορίας (ημερίδες, συνέδρια, εκθέσεις, εκδόσεις, τράπεζες πληροφοριών, δίκτυα συνεργασίας κλπ.).
- Ο σχεδιασμός και η υποστήριξη λειτουργιών χώρου όπως: πολεοδομικές και συγκοινωνιακές παρεμβάσεις, χωροταξία και χρήσεις γης κ.α.

Άρθρο 5

ΜΕΣΑ – ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Για την πραγματοποίηση των σκοπών του το Δίκτυο μπορεί να αναπτύξει κάθε πρόσφορη δράση, μεταξύ δε άλλων π.χ. και τις εξής:

- Η ανάπτυξη μεθοδολογίας και η υλοποίηση προγραμμάτων τοπικών δημοσίων επενδύσεων ιδίως στα πλαίσια των επιχειρησιακών σχεδίων των φορέων της Τ.Α. και των περιφερειών.
- Η εκπόνηση μελετών διαμόρφωσης προτύπων για την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης των Ο.Τ.Α.
- Η διατύπωση προτάσεων προώθησης συγκεκριμένων μορφών διαδημοτικής και διαβαθμιδικής συνεργασίας.
- Η ενημέρωση των δημοτικών αρχών και των αρμόδιων στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για σχετικές δράσεις και έργα της Αυτοδιοίκησης στο ΕΣΠΑ.
- Η έρευνα καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης των νησιωτικών δήμων, με κριτήριο το επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας.
- Η μελέτη διερεύνησης των προϋποθέσεων βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας των μικρών νησιωτικών δήμων.
- Η εκπόνηση μελετών, τεχνική και συμβουλευτική υποστήριξη της Τ.Α. για θέματα διαχείρισης στερεών και υγρών αποβλήτων.
- Η προετοιμασία και η σύνταξη όλων των απαραίτητων εγγράφων για ένταξη έργων και δράσεων, σε προγράμματα που χρηματοδοτούνται από κοινοτικούς ή εθνικούς πόρους.
- Η δημιουργία βάσης δεδομένων και η ανάπτυξη δικτύου πληροφοριών μεταξύ των δήμων, με την καταγραφή, επεξεργασία, ανάλυση και έρευνα των παραγόντων που επηρεάζουν το επίπεδο ανάπτυξης.
- Η ανάπτυξη και διάθεση εκπαιδευτικού υλικού και εργαλείων, έντυπα ή ηλεκτρονικά, στο πλαίσιο της υλοποίησης των καταστατικών σκοπών του Δικτύου.

Περαιτέρω το Δίκτυο μπορεί να :

- Παρέχει επιστημονική και ερευνητική υποστήριξη στις δραστηριότητες των Μελών.
- Συνεργάζεται με Δήμους, Ενώσεις Δήμων κι άλλους φορείς της Τ.Α. ή άλλους κοινωνικούς φορείς για την ανάπτυξη δράσεων που εντάσσονται σε αναπτυξιακά προγράμματα.
- Συνεργάζεται με επιστημονικούς φορείς, ερευνητικά κέντρα, Δίκτυα Πόλεων της χώρας και του εξωτερικού, καθώς και ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις, κρατικές αρχές, της Ε.Ε. και άλλους διεθνείς οργανισμούς και φορείς.
- Διοργανώνει και εφαρμόζει προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης πολιτών και φορέων σε θέματα σχετικού επιστημονικού αντικειμένου με τους σκοπούς της.
- Προβαίνει στη συλλογή, επεξεργασία, ανταλλαγή και διάδοση πληροφοριών με όλα τα δυνατά μέσα συμπεριλαμβάνοντας τράπεζες πληροφοριών, δίκτυα καταγραφής δεδομένων κ.α.
- Τηρεί στατιστικά στοιχεία για το επίπεδο κατάστασης των Μελών του στους άξονες παρέμβασης του Δικτύου καθώς και για τα αίτια τους.

Άρθρο 6

ΜΕΛΗ

1. Την ιδιότητα του μέλους του Δικτύου μπορούν να αποκτήσουν και άλλοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού (Δήμοι), του Νομού, Ανώνυμες Εταιρείες ΟΤΑ, κοινωνικοί φορείς με σκοπούς αντίστοιχους αυτών του Δικτύου, καθώς και πανεπιστημιακά ή ερευνητικά ιδρύματα.
2. Νέος συμβαλλόμενος γίνεται δεκτός μετά από γραπτή αίτησή του, με απόφαση της Γ. Σ.. Η συμμετοχή του νέου συμβαλλόμενου επικυρώνεται με την τροποποίηση του Καταστατικού.
3. Η είσοδος νέων Μελών στο Δίκτυο συντελείται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, μετά από αίτηση του επιθυμούντος Μέλους, που επικυρώνεται από την επόμενη Γενική Συνέλευση. Μέχρι την επικύρωση αυτή, η απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι σε ισχύ και παράγει νόμιμα αποτελεσματικά ως προς την ιδιότητα του Μέλους του Δικτύου.
4. Κάθε ένας από τους παραπάνω που επιθυμεί να γίνει μέλος του Δικτύου πρέπει να υποβάλλει σχετική για το σκοπό αυτό αίτηση στο Διοικητικό Συμβούλιο του Δικτύου, η οποία να συνοδεύεται από σχετική απόφαση του αρμόδιου οργάνου.
5. Η απόφαση του αρμόδιου Οργανισμού πρέπει να αναφέρει ότι το υποψήφιο Μέλος συμφωνεί με την παρόν Καταστατικό και αποδέχεται να καταβάλλει την ετήσια εισφορά του κάθε χρόνο, όπως αυτή ισχύει σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος.
6. Κάθε Μέλος υποχρεούται να καταβάλει ετήσια εισφορά για τη συμμετοχή του στο Δίκτυο σύμφωνα με τα ισχύοντα κατωτέρω για τις εισφορές των Μελών. Η ετήσια εισφορά του Μέλους καταβάλλεται στη διάρκεια του έτους κατά το οποίο οφείλεται. Εφόσον καταβάλλεται αργότερα, λογίζεται ως η ετήσια εισφορά του έτους που ακολουθεί την τελευταία καταβολή Ετήσιας Εισφοράς που έγινε από το Μέλος.
7. Κανένα Μέλος δεν δικαιούται να ενεργεί δια δικό του λογαριασμό ή για την εξυπηρέτηση συμφερόντων τρίτων οποιαδήποτε πράξη, που να είναι αντίθετη με τους σκοπούς του Δικτύου.
8. Όλα τα Μέλη υποχρεώνονται να συμμορφώνονται με τις διατάξεις του παρόντος Καταστατικού καθώς επίσης και με τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης των Μελών, του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διεύθυνσης του Δικτύου στο μέτρο που δεν παραβιάζονται οι καταστατικοί σκοποί και τα προβλεπόμενα από

την κείμενη νομοθεσία. Οποιαδήποτε ενέργειά τους (των Μελών), αντίθετη με τα παραπάνω θα σημαίνει υπαναχώρηση αυτών από το Δίκτυο και θα στοιχειοθετηθεί λόγο αποβολής τους από αυτό.

Άρθρο 7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΟΡΟΙ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

A) Το κεφάλαιο του Δικτύου ορίζεται στο ποσό των00 ευρώ το οποίο θα καλυφθεί κατά00 ευρώ από έκαστο συμμετέχοντα Δήμο.

B) Άλλοι πόροι του Δικτύου για την πραγμάτωση των σκοπών και των δραστηριοτήτων της είναι:

1. Οι εισφορές των μελών του Δικτύου, οι οποίες καθορίζονται με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης που λαμβάνεται ομόφωνα, μετά από εισήγηση του Δ.Σ. σύμφωνα με έκθεση που περιλαμβάνει αντικειμενικά (πληθυσμιακά, οικονομικά, κοινωνικά κ.λπ.) κριτήρια.

2. Έκτακτες ενισχύσεις, δωρεές ή επιχορηγήσεις από το κράτος, την Ευρωπαϊκή Ένωση, διεθνείς οργανισμούς ή φυσικά και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου του εσωτερικού ή του εξωτερικού ή συνδρομές από φίλους και υποστηρικτές του Δικτύου, που παρέχονται για την υποστήριξη των σκοπών του.

3. Χρηματοδοτήσεις από την υλοποίηση εθνικών ή συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων ή προγραμματικών συμβάσεων.

4. Πόροι που προέρχονται από την εκμετάλλευση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του Δικτύου.

5. Κάθε άλλο έσοδο που μπορεί να προκύψει από τη λειτουργία και τη δράση του Δικτύου.

Γ) Κατά τη διάρκεια και λειτουργία, καθώς και κατά τη διάλυση του Δικτύου δεν επιτρέπεται η διανομή κερδών στα μέλη του. Μετά την εκκαθάριση περιέρχεται η υπόλοιπη περιουσία του Δικτύου στα συμβαλλόμενα μέρη ανάλογα με τη συμμετοχή εκάστου προς αυτή.

Άρθρο 8

ΑΜΟΙΒΕΣ ΟΡΓΑΝΩΝ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Οι αιρετοί εκπρόσωποι των συμβαλλόμενων μελών, οι οποίοι μετέχουν στη διοίκηση του Δικτύου, δεν λαμβάνουν αμοιβή για τις υπηρεσίες που παρέχουν σε αυτό. Δικαιούνται όμως αποζημιώσεως για τις δαπάνες μετακίνησης, η οποία καθορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. σύμφωνα με τα ισχύοντα για τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, εφόσον οι σχετικές δαπάνες δεν καλύπτονται διαφορετικά.

Άρθρο 9

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Τα όργανα που διευθύνουν και διαχειρίζονται τις υποθέσεις του Δικτύου είναι:

1. Η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.)
2. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)
3. Ο Πρόεδρος
4. Η Ελεγκτική Επιτροπή
5. Ο Διευθυντής

Άρθρο 10

ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ

1. Η Γενική Συνέλευση των μελών του Δικτύου είναι το ανώτατο όργανο αυτής, το οποίο εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο και την Ελεγκτική Επιτροπή.
2. Η Γ.Σ. του Δικτύου αποτελείται από το σύνολο των εκπροσώπων των μελών του, οι οποίοι υποδεικνύονται για όλη τη διάρκεια της δημοτικής περιόδου από το οικείο δημοτικό συμβούλιο. Κάθε δήμος εκπροσωπείται στη Γ.Σ. από τρεις εκπροσώπους: τον Δήμαρχο με αναπληρωτή που ορίζει ο ίδιος, έναν εκπρόσωπο που υποδεικνύεται από τον δήμαρχο με τον αναπληρωτή του και έναν εκπρόσωπο με τον αναπληρωτή του που υποδεικνύεται από τις παρατάξεις του Δημοτικού Συμβουλίου, πλην αυτής του Δημάρχου (μειοψηφία). Σε περίπτωση ύπαρξης περισσότερων της μίας παράταξης μειοψηφίας στο Δημοτικό Συμβούλιο, ο εκπρόσωπός τους (με τον αναπληρωτή του) εκλέγεται με μυστική ψηφοφορία μεταξύ των παρατάξεων αυτών. Τα αναπληρούμενα πρόσωπα μπορεί να είναι αιρετοί, ή συνεργάτες ή εργαζόμενοι του οικείου δήμου.
3. Κάθε εκπρόσωπος διαθέτει στη Γ.Σ. μία ψήφο.
4. Η Γ.Σ. συνέρχεται τακτικά, μια φορά τον χρόνο στην έδρα της και εκτάκτως, όποτε το αποφασίσει το Δ.Σ. ή το ζητήσει το 1/3 των μελών της Γ.Σ. με αίτηση που υποβάλλει προς το Δ.Σ. ορίζοντας και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Η Γ.Σ. είναι δυνατόν να συνέλθει και σε πόλη –έδρα μέλους του Δικτύου, εφόσον τούτο έχει προταθεί από το αντίστοιχο μέλος και έχει γίνει δεκτή η πρόταση από το Δ.Σ. του Δικτύου. Για τη σύγκληση της Γ.Σ. επιδίδεται στα μέλη αυτής πρόσκληση, στην οποία αναγράφονται και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Ο χρόνος επίδοσης της πρόσκλησης δεν μπορεί να είναι μικρότερος από τριάντα (30) ημέρες από την ημέρα σύγκλησης της ετήσιας τακτικής Γ.Σ. και δεκαπέντε (15) ημέρες για τις έκτακτες Γ.Σ.
5. Η Γ.Σ. είναι σε απαρτία, αν παρευρίσκονται τα μισά συν ένα των ταμιακά τακτοποιημένων μελών και αποφασίζει με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση μη απαρτίας, η Γ.Σ. επαναλαμβάνεται την ίδια ημέρα και σε ώρα που καθορίζει ο Πρόεδρος της Γ.Σ., ανεξάρτητα από τον αριθμό των παρόντων μελών. Καθήκοντα Προέδρου της Γ.Σ. ασκεί προσωρινά ο Πρόεδρος του Δ.Σ. μέχρι την εκλογή Προεδρείου της Γ.Σ.
6. Η Γενική Συνέλευση έχει κυρίως της εξής αρμοδιότητες :
 - Καθορίζει τη γενική πολιτική του Δικτύου και εποπτεύει συνολικά το Δίκτυο για την εκπλήρωση των σκοπών του.
 - Ψηφίζει το Πρόγραμμα Δράσης και τον Προϋπολογισμό του επόμενου έτους.
 - Αποφασίζει για τυχόν τροποποιήσεις ή συμπληρώσεις του καταστατικού.
 - Αποφασίζει κριτήρια εισδοχής στο δίκτυο και εγκρίνει την εισδοχή νέων μελών μετά από πρόταση του Δ.Σ. Εγκρίνει τον Κανονισμό Λειτουργίας και Οικονομικής Διαχείρισης του Δικτύου.
 - Εγκρίνει τον Απολογισμό Δράσης και τον Ισολογισμό της προηγούμενης χρήσης και απαλλάσσει το Διοικητικό Συμβούλιο από την ευθύνη της προηγούμενης περιόδου.
 - Αποφασίζει για τη διαγραφή μελών μετά από πρόταση του Δ.Σ.
 - Γενικά αποφασίζει για κάθε θέμα που παραπέμπεται σε αυτήν από το λοιπά όργανα του Δικτύου.

Άρθρο 11

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ) αποτελείται από (.....) μέλη, τα οποία είναι αιρετοί και εκλέγονται με μυστική ψηφοφορία από τη Γ.Σ. Η εκλογή διενεργείται με ενιαίο ψηφοδέλτιο στο οποίο κάθε εκπρόσωπος δύναται να σταυροδοτήσει μέχρι (.....) υποψηφίους. Τα δύο (2) πρώτα μέλη στην προτίμηση ψήφων μετά την εκλογή των τακτικών μελών του Δ.Σ. αποτελούν τα αναπληρωματικά μέλη του Δ.Σ. Τα εκλεγέντα μέλη του Δ.Σ. μετά το πέρας της Γ.Σ σε συνεδρίαση εκλέγουν με απόλυτη πλειοψηφία τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γραμματέα και τον Ταμία.

2. Η θητεία των μελών του Δ.Σ. ακολουθεί τη δημοτική θητεία και παρατείνεται μέχρι την εκλογή του νέου Δ.Σ. και πάντως όχι πέραν των (....) μηνών.

3. Εάν κατά την διάρκεια της θητείας του ένα μέλος του Δ.Σ. αποβιώσει ή παραιτηθεί από την ιδιότητά του αυτή, παύσει για τον οποιοδήποτε λόγο να είναι αιρετός, αντικαθίσταται από το πρώτο κατά σειρά προτεραιότητας αναπληρωματικό μέλος.

4. Το Δ.Σ. συνέρχεται στην έδρα του Δικτύου τουλάχιστον τέσσερις (4) φορές το χρόνο, μετά από πρόσκληση του Προέδρου του, η οποία επιδίδεται στα μέλη τουλάχιστον δέκα (10) ημέρες πριν την ημέρα που ορίζεται για τη συνεδρίαση και περιέχει τα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Θέματα που έχουν έκτακτο ή επείγοντα χαρακτήρα είναι δυνατόν να συζητούνται και εκτός ημερήσιας διάταξης. Το Δ.Σ. είναι δυνατόν να συνέρχεται και στην έδρα μέλους του Δικτύου ή σε γραφείο ή παράρτημα αυτού, εφόσον υπάρχει έγγραφη πρόσκληση για το σκοπό αυτό.

5. Το Δ.Σ. βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίσταται το ήμισυ πλέον ενός των συμβούλων και αποφασίζει με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων.

6. Το Δ.Σ. μπορεί να συνεδριάζει και με τη χρήση νέων τεχνολογιών. Στην περίπτωση αυτή στην πρόσκληση περιλαμβάνονται όλες οι αναγκαίες πληροφορίες για τη συμμετοχή των μελών στη συνεδρίαση, καθώς και οι τεχνικές λεπτομέρειες για την οργάνωση και διεξαγωγή της συζήτησης.

7. Το Δ.Σ. είναι το ανώτατο αποφασιστικό όργανο του Δικτύου και ασκεί τη γενική διαχείριση και διοίκηση των υποθέσεων του.

Το Δ.Σ. εκπροσωπεί το Δίκτυο και είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά τη διοίκηση, τη διαχείριση της περιουσίας και την επιδίωξη των σκοπών του και γενικά να αποφασίζει για κάθε ζήτημα που αφορά το Δίκτυο, με εξαίρεση τα ζητήματα τα οποία κατά το νόμο ή το καταστατικό υπάγονται στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γ.Σ.

- Χαράσσει την πολιτική του Δικτύου στο πλαίσιο των σκοπών του και αποφασίζει για την υλοποίηση των αποφάσεων της Γ.Σ.
- Υλοποιεί τα ετήσια ή πολυετή προγράμματα ανάπτυξης και στόχων του Δικτύου, όπως αυτά έχουν καθοριστεί από τη Γ.Σ.
- Συντάσσει τον Απολογισμό και των Προγραμματισμό Δράσης, τον Ισολογισμό και τον Προϋπολογισμό του Δικτύου.
- Συντάσσει τους κανονισμούς του Δικτύου.
- Αποφασίζει την σύγκληση της Γ.Σ.
- Ορίζει τις αρμοδιότητες του Διευθυντή και ασκεί έλεγχο επ' αυτού, καθώς και επί κάθε άλλου εξουσιοδοτημένου από αυτό οργάνου.
- Εγκρίνει τις προσλήψεις ή απολύσεις του προσωπικού ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή και καθορίζει το σύστημα αμοιβών και εργασιακών σχέσεων.
- Αποφασίζει για την κατάρτιση κάθε είδους συμβάσεων.

8. Το Δ.Σ. για να υποβοηθηθεί στο έργο του μπορεί να συγκροτήσει Εκτελεστική Επιτροπή, την οποία συγκροτούν, ο Πρόεδρος, ο Γραμματέας, και ο Διευθυντής του Δ.Σ.

Αρμοδιότητα της Εκτελεστικής Επιτροπής είναι η διαχείριση των τρεχουσών υποθέσεων του Δικτύου.

Η Εκτελεστική Επιτροπή υποχρεώνεται να ενημερώνει το Δ.Σ. για τις ενέργειες, στις οποίες έχει προβεί στο πλαίσιο των μεταβιβαζομένων αρμοδιοτήτων στην αμέσως επόμενη συνεδρίαση του Δ.Σ. από τότε που οι ενέργειες αυτές έλαβαν χώρα. Το Δ.Σ. εγκρίνει ή όχι τις ενέργειες της Εκτελεστικής Επιτροπής. Τυχόν μη έγκριση του Δ.Σ. δεν μπορεί να αντιταχθεί στους καλόπιστους τρίτους.

9. Το Δ.Σ. μπορεί να αναθέτει ορισμένες αρμοδιότητές του στον Πρόεδρο ή τον Διευθυντή, καθώς και συγκεκριμένα θέματα σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα μέλη του ή μη.
10. Το Δ.Σ. για να υποβοηθηθεί στο έργο του μπορεί να συστήνει επιτροπές εργασίας από τα μέλη του ή από τα μέλη της Γ.Σ. ή και από τρίτους, που έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία ή ειδικές γνώσεις σε σχέση με τα ζητήματα που εκάστοτε απασχολούν το Δίκτυο. Στις επιτροπές αυτές είναι δυνατή η συμμετοχή και εργαζομένων ή συνεργατών των δήμων μελών του Δικτύου.

Άρθρο 12

ΠΡΟΕΔΡΟΣ

1. Ο Πρόεδρος ορίζεται κάθε φορά με απόφαση του Δ.Σ. για ετήσια θητεία. Στην ίδια απόφαση ορίζεται και ο Αντιπρόεδρος, ομοίως για ετήσια θητεία. Ο Αντιπρόεδρος αναλαμβάνει τα καθήκοντα Προέδρου με απόφαση του Δ.Σ. κατά τη λήξη της θητείας του προηγούμενου Προέδρου, η οποία ταυτοχρόνως ορίζει τον νέο Αντιπρόεδρο.
2. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. εκπροσωπεί το Δίκτυο ενώπιον παντός δικαστηρίου, κάθε αρχής εθνικής ή κοινοτικής και κάθε διεθνούς οργάνου ή οργανισμού. Ενεργεί για λογαριασμό του κάθε αναγκαία πράξη δεσμεύοντας αυτό έναντι των τρίτων. Υπογράφει κάθε έγγραφο, συμβάσεις, τα εντάλματα πληρωμών και είναι αρμόδιος για την κίνηση των τραπεζικών λογαριασμών του Δικτύου.
3. Συγκαλεί και προεδρεύει του Δ.Σ. και συντάσσει σε συνεργασία με τον γραμματέα την ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων.
4. Δύναται να αναθέσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες του σε άλλα μέλη του Δ.Σ. ή στον Διευθυντή του Δικτύου.
5. Τον Πρόεδρο, απόντα ή κωλυόμενο, αναπληροί ο Αντιπρόεδρος.

Άρθρο 13

ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

1. Η Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από (...) μέλη, τα οποία εκλέγονται ταυτόχρονα με τα μέλη του Δ.Σ και ακολουθούν την θητεία του Δ.Σ. Τα (...) πρώτα μέλη στην προτίμηση ψήφων, μετά την εκλογή των (...) μελών της Ελεγκτικής Επιτροπής, αποτελούν τα αναπληρωματικά μέλη της.
2. Έργο της Ελεγκτικής Επιτροπής, η οποία σε συνεδρίαση των μελών της μετά την εκλογή τους εκλέγει τον Πρόεδρό της, είναι ο έλεγχος της διαχείρισης των οικονομικών στην λήξη του οικονομικού έτους και πριν την έγκριση από την Γ.Σ. του οικονομικού προϋπολογισμού. Ο έλεγχος αυτός είναι δυνατόν επίσης να διενεργηθεί και κατά πάντα χρόνο μετά από παραγγελία του Δ.Σ. Η σχετική έκθεση υποβάλλεται στη Γ.Σ., καθώς και στο Δ.Σ., στην περίπτωση που αυτό έχει προκαλέσει τον ανωτέρω έλεγχο.

Άρθρο 14

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

1. Την ευθύνη για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία των υπηρεσιών του Δικτύου, έχει ο Διευθυντής αυτού. Ο Διευθυντής παράλληλα διαχειρίζεται όλα τα ζητήματα που του έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ.. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του εισηγείται μέτρα και δράσεις, φροντίζει για την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων της Γ.Σ. και μεριμνά για τον συντονισμό των δράσεων του Δικτύου.

2. Ο Διευθυντής μπορεί να προσληφθεί με απόφαση του Δ.Σ ή να διατεθεί από τους Δήμους μέλη και ενώ υπηρετεί σε αυτούς με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, και δεν μπορεί να είναι αιρετός.
3. Η απασχόληση του Διευθυντού είναι τετραετής με δυνατότητα ανανέωσης.
4. Ο Διευθυντής παρίσταται στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. χωρίς δικαίωμα ψήφου και εισηγείται επί των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης.
5. Η σύμβαση εργασίας και οι αποδοχές του Διευθυντή ορίζονται με απόφαση του Δ.Σ.

Άρθρο 15

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

1. Το Δίκτυο απασχολεί προσωπικό με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου, το οποίο προσλαμβάνεται σύμφωνα με τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας.
2. Για τις ανάγκες εκπλήρωσης των καθηκόντων του Δικτύου μπορεί να διατίθεται ή να αποσπάται σε αυτό προσωπικό, το οποίο υπηρετεί με οποιαδήποτε σχέση εργασίας στους Δήμους μέλη, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
3. Το Δίκτυο περαιτέρω μπορεί να συνάπτει συμβάσεις έργου ή παροχής υπηρεσιών για ειδικότερα ζητήματα με τρίτα πρόσωπα με αντίστοιχες ειδικές γνώσεις ή εμπειρία, καθώς επίσης να αξιοποιεί προσωπικό μέσω προγραμματικών συμβάσεων για την εκτέλεση προγραμμάτων και έργων εδαφικής συνεργασίας με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης και του δημοσίου τομέα.

Άρθρο 16

ΕΥΘΥΝΗ

1. Το Δίκτυο είναι υπεύθυνο για τα πάσης φύσεως χρέη του.
2. Το Δίκτυο φέρει την ευθύνη για τις πράξεις των οργάνων του έναντι τρίτων, ακόμη και όταν οι πράξεις αυτές δεν εμπίπτουν στα καθήκοντα του Δικτύου.

Άρθρο 17

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΈΛΕΓΧΟΣ

1. Η εταιρική χρήση είναι δωδεκάμηνης διάρκειας, αρχίζει την πρώτη (1η) Ιανουαρίου και λήγει την τριακοστή πρώτη (31η) Δεκεμβρίου κάθε έτους.
2. Το Δίκτυο:
 - α) Καταρτίζει ετήσιο προϋπολογισμό, ο οποίος εγκρίνεται από τη Γενική Συνέλευση των μελών του, και στον οποίο εγγράφεται το σύνολο των εσόδων και εξόδων του.
 - β) Για την οικονομική διοίκηση και τη διαχείριση της περιουσίας του τηρούνται διπλογραφικά βιβλία. Τα βιβλία αυτά τηρούνται σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα.
3. Ο τακτικός διαχειριστικός έλεγχος διενεργείται από ορκωτούς ελεγκτές που επιλέγονται και διορίζονται από τη Γ.Σ. του Δικτύου. Στην ίδια απόφαση ορίζεται και η αμοιβή τους, η οποία βαρύνει τον προϋπολογισμό του Δικτύου. Το Δ.Σ. είναι δυνατόν να προκαλέσει έκτακτο διαχειριστικό έλεγχο, η έκθεση του οποίου υποβάλλεται στην επόμενη Γ.Σ.

4. Για τις δράσεις του Δικτύου που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, εφαρμόζεται η κείμενη νομοθεσία περί ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης κεφαλαίων που χορηγεί η Ένωση, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4314/2014 (Α` 265) και των σχετικών Κανονισμών.

Άρθρο 18

ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ

1. Το Δίκτυο είναι μη κερδοσκοπικό νομικό πρόσωπο και ως εκ τούτου ουδεμία διανομή κερδών κατά τη λειτουργία του ή κατά τη διάλυσή του επιτρέπεται να λαμβάνει χώρα προς τα μέλη του.
2. Τα τυχόν καθαρά αυτού κεφάλαια διατίθενται κατά μεν τη διάρκεια της λειτουργίας του για την πραγματοποίηση του σκοπού του, κατά δε την εκκαθάριση επιστρέφονται το αρχικό κεφάλαιο και οι εισφορές των μελών, εφόσον σώζονται.

Άρθρο 19

ΛΥΣΗ - ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ

1. Το Δίκτυο λύεται με απόφαση τη Γ.Σ. η οποία λαμβάνεται ομόφωνα ή όταν λήξει η διάρκειά του.
2. Σε περίπτωση λύσης του Δικτύου, ακολουθεί η εκκαθάριση αυτού σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 777 του Α.Κ.
3. Οποιοδήποτε εκ των συμβαλλομένων μερών μπορεί να αποχωρήσει από το Δίκτυο αζημίως με απόφαση του οικείου Δημοτικού Συμβουλίου, η οποία κοινοποιείται στα λοιπά μέλη, το δε Δίκτυο εξακολουθεί να λειτουργεί χωρίς τη συμμετοχή του. Στο μέλος που αποχωρεί επιστρέφεται το αρχικό κεφάλαιο και οι εισφορές που έχει καταβάλει, εφόσον αυτές σώζονται.

Άρθρο 20

ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

1. Το παρόν καταστατικό, καθώς και οποιοσδήποτε τροποποιήσεις του καταχωρούνται και δημοσιεύονται σύμφωνα με τις σχετικές προβλέψεις του ελληνικού δικαίου.
2. Το παρόν καταστατικό εγκρίνεται από τη Γ.Σ. των μελών του Δικτύου και τροποποιείται με απόφαση της Γ.Σ., η οποία λαμβάνεται με πλειοψηφία των 2/3 του συνόλου των μελών της.
3. Για κάθε θέμα που δεν προβλέπεται από το παρόν καταστατικό ισχύουν οι διατάξεις του άρθρου 267 του ν. 3463/06, του Α.Κ. (άρθρα 741 - 784), καθώς και του άρθρου 101 του ν. 3852/10.
4. Το Καταστατικό αυτό έγινε αποδεκτό από τους συμβαλλόμενους και υπογράφεται από αυτούς, λαμβάνει δε ο καθένας από ένα όμοιο αντίτυπο και ακολουθείται η νόμιμη διαδικασία δημοσίευσής

ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ

Ο ΔΗΜΑΡΧΟΣ

.....

Ο ΔΗΜΑΡΧΟΣ

.....

7 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Βέλτιστες Πρακτικές από Ευρώπη

Ένωση Δήμων της Κοιλάδας του Desná (Ντεσνά) (Τσεχική Δημοκρατία)

- 13,000 κάτοικοι (2015)
- Δήμοι
- Έτος ίδρυσης: 1997

Λόγοι

Το 1997, η Κοιλάδα του Desná (Ντεσνά), στην περιοχή της Μοραβίας, στα σύνορα με την Πολωνία, επλήγη από σφοδρή κακοκαιρία με έντονα πλημμυρικά φαινόμενα, που προκάλεσε ανθρώπινες απώλειες και μεγάλες υλικές καταστροφές. Οι πληγέντες Δήμοι αποφάσισαν να συνεργαστούν κατά τη διάρκεια της ανοικοδόμησης μετά την καταστροφή.

Στοχοθεσία

Ειδικότερα, δημιουργήθηκε ένα δίκτυο ΔδΣ ανάμεσα σε πέντε Δήμους [Rapotín (Ραποτίν), Velké Losiny (Βελκέ Λοσίνι), Sobotín (Σομποτίν), Loučná nad Desnou (Λουτσνά ναντ Ντεσνού), Vítkovice (Βικυροβίτσε)] αμέσως μετά την καταστροφή, με κύριο σκοπό την επανεκκίνηση της τοπικής σιδηροδρομικής γραμμής που συνδέει το Šumperk (Σούμπερκ) και το Kouty nad Desnou (Κούτυ ναντ Ντέσνου). Μετά από λίγους μήνες ο Δήμος Vernířovice (Βερνίροβίτσε) προσχώρησε στο Δίκτυο. Το 2001, η ΔδΣ επεκτάθηκε και συμπεριέλαβε τους δήμους Rejchartice (Ρέιχαρτίτσε) και Haběšice (Χαμπεσίτσε), ενώ, το 2010, ο Δήμος Petrov nad Desnou (Πέτροβ ναντ Ντέσνου) ένωσε τις δυνάμεις του με τους άλλους οκτώ Δήμους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός για την περίοδο μεταξύ 2008 και 2013 επέκτεινε το πεδίο δράσης της Ένωσης των Δήμων και σε άλλους τομείς, εκτός από αυτόν της σιδηροδρομικής κινητικότητας. Μεταξύ άλλων καλύφθηκαν ζητήματα όπως οι δημόσιες και κοινωνικές υποδομές, το περιβάλλον, η στεγαστική και χωρική ανάπτυξη, ο τουρισμός και η επιχειρηματικότητα. Για την περίοδο από το 2017 έως το 2022 η Ένωση των Δήμων της Κοιλάδας του Desná (Ντεσνά), καθόρισε νέους στρατηγικούς στόχους, που στο σύνολό τους συνδέονται με την περαιτέρω βελτίωση των σιδηροδρομικών υποδομών στην περιοχή.

Αποτελέσματα

Το 2013, είχαν ήδη επιτευχθεί τα παρακάτω:

- Η εξαγορά της σιδηροδρομικής γραμμής από μια ειδικευμένη εταιρεία (ŽD) και η πλήρης επανενεργοποίησή της το 1999.
- Η αναβάθμιση του συστήματος σιδηροδρομικών μεταφορών, με τη δημιουργία νέων σταθμών, την ηλεκτροδότηση της γραμμής και ασφαλέστερες σιδηροδρομικές διαβάσεις.
- Η δημιουργία ενός κοινού σχολείου («Βασικό σχολείο και παιδικός σταθμός Údolí Desné (Ούντολι Ντεσνέ)» με συγχώνευση προγενέστερων εγκαταστάσεων, με στόχο την αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης με ταυτόχρονη μείωση δαπανών επιτρέποντας παράλληλα τη συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφορετικών σχολικών μονάδων.
- Υποστήριξη των δράσεων Αποκατάστασης της Πολιτιστικής Κληρονομιάς της ένωσης της Κοιλάδας του Desná (Ντεσνά).
- Υποβολή αιτήματος χρηματοδότησης έργου από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Συνοχής στους τομείς του περιβάλλοντος και των μέτρων ελέγχου πλημμυρών.

Πιθανές επιπτώσεις

Η ΔδΣ διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην οικονομική ανάκαμψη της περιοχής μετά την καταστροφή. Πιο συγκεκριμένα, η επανενεργοποίηση της σιδηροδρομικής γραμμής έδωσε ώθηση στη χωρική ανάπτυξη, προωθώντας τον τουρισμό. Η ίδρυση κοινών σχολικών εγκαταστάσεων αύξησε την αίσθηση του ανήκειν, καθώς και τους δεσμούς αλληλεγγύης στην κοινότητα της Κοιλάδας του Desná (Ντεσνά).

Παραγωγή δημόσιων αγαθών

Η ΔδΣ συμμετέχει στην παραγωγή των ακόλουθων δημοσίων αγαθών:

- Υπηρεσία σιδηροδρομικής κινητικότητας,
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης,
- Υπηρεσίες προστασίας της κληρονομιάς και του περιβάλλοντος.

Δικαιούχοι

Οι κύριοι δικαιούχοι των δραστηριοτήτων ΔδΣ είναι: οι κάτοικοι της περιοχής, όσοι μετακινούνται χρησιμοποιώντας τρένο, οι τουρίστες, τα παιδιά και οι ενήλικες που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Κανονιστική διάσταση

Η ΔδΣ της Κοιλάδας του Desná (Ντεσνά) έχει συσταθεί ως μια εθελοντική ένωση δήμων, επίσης αποκαλούμενη ως μικρο-περιφέρεια στη διοικητική δομή της Τσεχικής Δημοκρατίας. Ο Νόμος 128/2000 για την οργάνωση και λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί το νομικό πλαίσιο που διέπει αυτού του είδους την συνεργασία. Ο εν λόγω Νόμος τροποποιήθηκε τελευταία φορά το 2015.

Βιβλιογραφικές Παραπομπές

Lysek, J., and Šaradín, P. (2018). *Mapping the Success: Inter-municipal Cooperation in Two Czech Micro-regions*. In Teles, F., and Swianiewicz, P. (eds.). *Inter-Municipal Cooperation in Europe*, pp. 315-326. Palgrave Macmillan.

Šeneklová, P. (2013). *Cooperation between municipalities in the form voluntary association municipalities*. Master Thesis, Vysoká škola Báňská – Technická Univerzita Ostrava Ekonomická Fakulta. Supervisor doc. Ing. Petr Tománek, CSc.

Strategický Plán Rozvoje Svazku Obcí Údolí Desné 2017-2022. Διατίθεται στη διεύθυνση: https://www.udoli-desne.cz/e_download.php?file=data/editor/71cs_1.pdf&original=Strategick%C3%BD%20pl%C3%A1n_S%C3%9AD_%202018-2022.pdf

<https://www.udoli-desne.cz/>

Ένωση της Κοιλάδας του Zielawa (Ζιέλαβα) (Πολωνία)

- 16.000 κάτοικοι (2016)
- 5 Δήμοι
- Έτος ίδρυσης: 2007

Λόγοι

Η συνεργασία των Δήμων Rossosz (Ροσόστζ), Wisznice (Βίσνιτσε), Jabłoń (Γιάμπλον), Sosnowka (Σοσνούβκα), Rodedwórze (Ποντεντβούρζε) στην Κοιλάδα του Zielawa (Ζιέλαβα), στο ανατολικό κομμάτι της Πολωνίας (περιοχή Λούμπλιν), ξεκίνησε το 2007 με τη σύσταση μιας ένωσης που αποσκοπούσε στην προσέλκυση κεφαλαίων της ΕΕ στον τομέα της τουριστικής προώθησης της περιοχής. Η από κοινού προσπάθεια των πέντε Δήμων κατευθύνθηκε στη συνέχεια στον τομέα της παραγωγής ανανεώσιμης ενέργειας, με το έργο «Clean Energy in Dolina Zielawa» (Καθαρή Ενέργεια στην Κοιλάδα του Zielawa (Ζιέλαβα) το 2010.

Στοχοθεσία

Η σύσταση της ένωσης είχε ως στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των πέντε Δήμων στον τομέα της προσέλκυσης χρηματοδοτικών επενδύσεων της ΕΕ. Η πρώτη επιτυχημένη προσπάθεια ήταν η κατασκευή δημοτικών δρόμων ως μέρος της τοπικής στρατηγικής για τον τουρισμό. Αυτού του είδους οι παρεμβάσεις συνεχίστηκαν με τον καθορισμό ενός κοινού σήματος (brand) για την περιοχή. Ταυτόχρονα, το έργο «Clean Energy in Zielawa Valley» [Καθαρή Ενέργεια στην Κοιλάδα του Zielawa (Ζιέλαβα)] επέτρεψε την κατασκευή 925 ηλιακών πάνελ για μετατροπή της ηλιακής ενέργειας σε θερμική, στο πλαίσιο του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος του Lubelskie (Λουμπέλσκιε) (2007-2013). Το 2014, δημιουργήθηκε μια φωτοβολταϊκή φάρμα στη Bordzówka (Μπορντζιλόβκα) χάρη στην από κοινού χρηματοδότηση από το ΠΕΠ του Lubelskie (Λουμπέλσκιε) και τις τράπεζες, ενώ η ένωση των Δήμων κατόρθωσε να ιδρύσει μια εμπορική εταιρεία αρμόδια για την παροχή ενέργειας στην περιοχή. Το 2018, η Κοιλάδα του Zielawa (Ζιέλαβα) αναγνωρίστηκε ως ενεργειακό σύμπλεγμα μέσω του Πιστοποιητικού Πιλοτικού Ενεργειακού Συμπλέγματος που του χορηγήθηκε από το Υπουργείο Ενέργειας της Πολωνίας.

Αποτελέσματα

Το 2016, είχαν ήδη επιτευχθεί τα παρακάτω:

- Κατασκευή 20 τμημάτων δημοτικών δρόμων,
- 925 εγκαταστάσεις ηλιακής ενέργειας σε ιδιωτικά και δημόσια κτίρια,
- Δημιουργία ενός κοινού τουριστικού σήματος (brand) για την Κοιλάδα του Zielawa (Ζιέλαβα),
- 16 προσχολικές ομάδες που τελούσαν υπό κοινή διαχείριση,
- Αγορά οχημάτων πυρόσβεσης στην περιοχή,
- Συλλογική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας για τους πέντε Δήμους,
- Φωτοβολταϊκή φάρμα υπό τη διαχείριση εμπορικής εταιρείας που ιδρύθηκε στο πλαίσιο της ένωσης.

Πιθανές επιπτώσεις

Ο συνδυασμός της προσέλκυσης τουριστών και των προσπαθειών για περιβαλλοντική βιωσιμότητα έχει αποδειχτεί αποτελεσματικός στην ενίσχυση της χωρικής ανάπτυξης της Κοιλάδας του Zielawa (Ζιέλαβα). Η περιοχή έχει λάβει σημαντική αναγνώριση χάρη στις αξίες που υιοθετεί, όπως η μέριμνα για το φυσικό περιβάλλον και η καινοτομία. Οι πέντε Δήμοι είχαν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη της περιοχής, ξεκινώντας από τους τοπικούς, ενδογενείς πόρους.

Παραγωγή δημόσιων αγαθών

Η ΔδΣ συμμετέχει στην παραγωγή των ακόλουθων δημοσίων αγαθών:

- Ισχυρή, ξεκάθαρη και συντονισμένη εικόνα της περιοχής,

- Παροχή ανανεώσιμης ενέργειας,
- Τοπικές υποδομές (δρόμοι),
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης.

Δικαιούχοι

Οι κύριοι δικαιούχοι των δραστηριοτήτων ΔδΣ είναι οι κάτοικοι της περιοχής και οι επιχειρήσεις, καθώς και οι τουρίστες, οι μαθητές προσχολικής ηλικίας και οι οικογένειές τους.

Κανονιστική διάσταση

Η ένωση των Δήμων της Κοιλάδας του Zielawa (Ζιέλαβα) συστάθηκε σε πρώτη φάση ως συμφωνία εταιρικής σχέσης το 2008, προκειμένου να συμμετάσχει στην κατανομή των πόρων της ΕΕ. Η ένωση, στη συνέχεια, ανέπτυξε άλλα προγράμματα και δραστηριότητες στο πλαίσιο λειτουργίας της συμφωνίας εταιρικής σχέσης.

Βιβλιογραφικές Παραπομπές

Chodkowska-Miszczuk, J. (2012). *The Solar Energy Utilization in the Zielawa Valley Tourist Area*. *Economic and Regional Studies*, 2(2), pp. 112-118.

Trutkowski, C. (2016). *Understanding Inter-Municipal Cooperation*. Council of Europe. Available at: <https://rm.coe.int/090000168067fd2c>

https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1560847491.pdf

Σύμφωνο για το Κλίμα του Φυσικού Πάρκου Ουρ (Μεγάλο Δουκάτο του Λουξεμβούργου)

- 22.000 κάτοικοι
- 8 Δήμοι
- Έτος ίδρυσης: 2013

Λόγοι

Στις Αρδέννες, στη βορειοανατολική περιοχή του Λουξεμβούργου, βρίσκεται το Φυσικό Πάρκο Ουρ, το οποίο δημιουργήθηκε το 2005. Το 2013 οι Δήμοι, σε συνέχεια προηγούμενης κοινής εμπειρίας διαχείρισης πάρκων, υπέγραψαν μία συμφωνία για τον καθορισμό μιας εναρμονισμένης προσέγγιση σχετικά με τις πολιτικές προστασίας του κλίματος.

Στοχοθεσία

Το Σύμφωνο για το Κλίμα είναι μέρος της εθνικής πολιτικής που εγκαινίασε η κυβέρνηση του Λουξεμβούργου το 2012, προκειμένου να μειώσει την κατανάλωση ενέργειας και τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου, παρέχοντας ταυτόχρονα κίνητρα για νέες βιώσιμες οικονομικές δραστηριότητες. Οι Δήμοι του Πάρκου αποφάσισαν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να εφαρμόσουν το Σύμφωνο για το Κλίμα στην περιοχή τους με σκοπό τον συντονισμό της δράσης για την προστασία του κλίματος σε μια ευρύτερη περιοχή.

Αποτελέσματα

Το 2020, σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από τον ιστότοπο του Συμφώνου για το Κλίμα, στους μισούς από τους Δήμους που μετέχουν στο Σύμφωνο απενεμήθη το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ενέργειας, ενώ άλλοι τέσσερις βραβεύτηκαν με το Χρυσό Ευρωπαϊκό Βραβείο για την Ενέργεια.

Το Ευρωπαϊκό Ενεργειακό Βραβείο (EEB) απονέμεται σε αναγνώριση της προσπάθειας ενός Δήμου όσον αφορά την εξοικονόμηση ενέργειας, την ανάλυση και τον σχεδιασμό αποδοτικότητας και βιωσιμότητας, που τεκμηριώνεται από την εφαρμογή τουλάχιστον του 50% των προβλεπόμενων μέτρων. Το Χρυσό Ευρωπαϊκό Ενεργειακό Βραβείο απονέμεται σε Δήμους, κατόπιν εφαρμογής τουλάχιστον του 75% των προγραμματισμένων μέτρων τους, ως απόδειξη ισχυρής δέσμευσης στο ζήτημα της βιώσιμης διαχείρισης ενέργειας. Η διαδικασία απονομής απαιτεί δύο ελεγκτικές διαδικασίες, που διενεργούνται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Πιθανές επιπτώσεις

Ως αποτέλεσμα της Διαδημοτικής Συνεργασίας, κάθε Δήμος του Πάρκου Ουρ μπορούσε να αναπτύξει κοινές προσπάθειες στο πεδίο της βιώσιμης διαχείρισης ενέργειας, ξεκινώντας από τα συγκεκριμένα δυνατά σημεία των περιοχών τους. Το 2017, το 67,8% των μέτρων που είχαν καθοριστεί από το Σύμφωνο για το Κλίμα είχε ήδη υλοποιηθεί στην περιοχή του Πάρκου Ουρ. Τα μέτρα καλύπτουν πεδία όπως, μεταξύ άλλων, η ενεργειακή απόδοση στον οικιστικό τομέα, η αποφυγή της χρήσης παρασιτοκτόνων σε δημόσιους χώρους, η βελτιστοποίηση των γραμμών δημοσίων μεταφορών.

Παραγωγή δημόσιων αγαθών

Η ΔδΣ συμμετέχει στην παραγωγή κοινών πολιτικών στα πεδία:

- Της ενεργειακής απόδοσης και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας,
- Της πολεοδομίας και του χωρικού σχεδιασμού,
- Της κινητικότητας.

Δικαιούχοι

Το φάσμα των δυνητικών δικαιούχων της εφαρμογής των μέτρων του Συμφώνου για το Κλίμα είναι αρκετά ευρύ, δεδομένου ότι τα πεδία δράσης καλύπτουν αρκετές πτυχές της καθημερινής ζωής των κατοίκων της περιοχής.

Κανονιστική διάσταση

Το Σύμφωνο για το Κλίμα είναι μια συμφωνία μεταξύ της εθνικής κυβέρνησης του Λουξεμβούργου και κάθε μεμονωμένου Δήμου. Οι Δήμοι του Πάρκου Ουρ, ωστόσο, αποφάσισαν να προβούν στην εφαρμογή του μέσω μιας συμφωνίας Διαδημοτικής Συνεργασίας.

Βιβλιογραφικές Παραπομπές

<https://www.euoparc.org/case-studies/inter-municipal-cooperation-between-the-nature-park-our-municipalities-in-the-climate-pact/>

<http://www.naturpark-our.lu/cms/projects/files/00470.pdf>

<http://klimapakt.naturpark.lu/index.php>

<https://www.european-energy-award.org/>

8 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Σχέδιο Δράσης για το Δίκτυο Διαδημοτικής Ανάπτυξης της Δωδεκανήσου - ΑΙΓΑΙΟΣ

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ - ΑΙΓΑΙΟΣ

Ιστορικό

Το Διαδημοτικό Δίκτυο Ανάπτυξης της Δωδεκανήσου - Aegaeis συμφωνήθηκε τον Φεβρουάριο του 2018 υπό το Κοινό Έργο των ΕΕ-ΣτΕ «Τεχνική Βοήθεια για τη Θεσμική Ενίσχυση των Τοπικών Κυβερνήσεων στην Ελλάδα». Το Δίκτυο αποτελείται από επτά νησιωτικούς Δήμους της Δωδεκανήσου: του Αγαθονησίου, της Αστυπάλαιας, της Καλύμνου, των Λειψών, της Λέρου, της Πάτμου και της Τήλου. Με την ολοκλήρωση του έργου, το Υπουργείο Εσωτερικών εξέφρασε τη βούλησή του να συνεχίσει την ενδυνάμωση της Διαδημοτικής Συνεργασίας (ΔδΣ) στην Ελλάδα και, ιδιαιτέρως, να συνεχίσει την παροχή υποστήριξης προς το πιλοτικό Δίκτυο. Συνεπεία τούτου, πραγματοποιήθηκε συζήτηση και έγκριση ενός νέου «Έργου Τεχνικής Βοήθειας για την παροχή Καλής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα», το οποίο υλοποιήθηκε από το 2019 έως το 2020 από το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την παροχή Καλής Διακυβέρνησης του Συμβουλίου της Ευρώπης (ΣτΕ) σε συνεργασία με τον εταίρο του, το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου (ΙΠΑ) και με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Δημιουργία του Δικτύου: σύνοψη

Το ΣτΕ υλοποίησε την πρώτη δράση ΔδΣ στην Ελλάδα από τον Σεπτέμβριο του 2017 έως τον Μάρτιο του 2018, δίνοντας έμφαση στους νησιωτικούς Δήμους. Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε, δημιούργησε νέες θετικές και χωρίς αποκλεισμούς συνέργειες μεταξύ των κάτωθι νησιωτικών Δήμων:

- Αγαθονήσι
- Αστυπάλαια
- Κάλυμνος
- Λέρος
- Λειψοί
- Πάτμος
- Τήλος

Επιπλέον, η εν λόγω δράση αποτέλεσε μια μοναδική ευκαιρία ώστε οι Δήμοι να επεξεργαστούν ένα κοινό όραμα και να δράσουν ως μία ομάδα ομολόγων (αφήνοντας κατά μέρος τους πολιτικούς συσχετισμούς), ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τη συνεργασία τους και το επίπεδο των ηγετικών τους ικανοτήτων. Μέσω της δράσης ΔδΣ, το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης βοήθησε τους πιλοτικούς Δήμους να αξιολογήσουν τα υφιστάμενα νομικά εργαλεία ΔδΣ και να αναπτύξουν ένα Δίκτυο ΔδΣ σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκαιο, βάσει των καλών πρακτικών που αναπτύχθηκαν από τις χώρες μέλη του ΣτΕ.

Οι Δήμοι αξιολόγησαν τη διαδημοτική συνεργασία ως μια αποτελεσματική και βιώσιμη ευκαιρία βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παροχής υπηρεσιών και της συνολικής ικανότητας και ανταπόκρισης κάθε τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σε αυτό το πλαίσιο, συνετάχθη ένα Καταστατικό (βλ. Παράρτημα 1), το οποίο αναθεωρήθηκε και υπεγράφη από όλους τους Δήμους, θέτοντας έτσι τη βάση της λειτουργικής δημιουργίας της ΔδΣ μεταξύ των εν λόγω νησιωτικών Δήμων.

Δήμος	Ημερομηνία υπογραφής του Καταστατικού	Υπογράφων μέρος	Ορισθείς εκπρόσωπος για την ΔδΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΦΗΣ
Αγαθονήσι				
Αστυπάλαια				
Κάλυμνος				
Λέρος				
Λειψοί				
Πάτμος				
Τήλος				

Πίνακας 1 – Υπογραφή Καταστατικού και εκπρόσωποι ΔδΣ

Το Δίκτυο Νησιωτικών Δήμων: Ανάλυση SWOT

Το 2019, το ΣτΕ συνέδραμε το Δίκτυο Νησιωτικών Δήμων στον ορισμό των κύριων παραγόντων που θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν ή να εμποδίσουν τη δημιουργία και βιωσιμότητα του εγχειρήματος της ΔδΣ, με ένα διπτό στόχο: (α) την επίτευξη της λειτουργικής φάσης της ΔδΣ, και (β) τον προσδιορισμό της ικανότητας καθορισμού και επίτευξης των μεσοπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων στόχων του.

Κατόπιν εντατικής επικοινωνίας, ανταλλαγής απόψεων και κλιμάκωσης των προσπαθειών τόσο εκ μέρους του Δικτύου ΔδΣ και των νησιωτικών Δήμων, όσο και των εμπειρογνομόνων του ΣτΕ, οργανώθηκε ένα δεύτερο Εργαστήριο στις 4 Μαρτίου 2020 στην Αθήνα από το ΣτΕ και το ΙΠΑ. Με βάση το προσχέδιο του Σχεδίου Δράσης, το οποίο απεστάλη στους Δήμους πριν την πραγματοποίηση του Εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες:

- αντάλλαξαν απόψεις σχετικά με τη συμμετοχική προτεραιοποίηση των στρατηγικών στόχων του Δικτύου, θέτοντας το χρονοδιάγραμμα πραγματοποίησής τους,
- όρισαν τα διαφορετικά βήματα στα οποία πρέπει να προβούν οι Δήμοι ώστε να ολοκληρώσουν τη νομική διαδικασία για τη δημιουργία του Δικτύου ΔδΣ.
- συζήτησαν και συμφώνησαν τις δράσεις ώστε το Δίκτυο να καταστεί λειτουργικό βραχυπρόθεσμα,
- αντάλλαξαν απόψεις σχετικά με ευκαιρίες εναλλακτικής χρηματοδότησης,
- συμφώνησαν στα βήματα που θα διασφαλίζουν τη συμμετοχή και ορατότητα των πολιτών, και
- προέβησαν σε μια προκαταρκτική ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τις μεσοπρόθεσμους στόχους της ΔδΣ, επισημαίνοντας ότι οι μεταφορές αποτελούν την κύρια προτεραιότητα.

Ο ακόλουθος πίνακας συνοψίζει τους κύριους παράγοντες που ταυτοποιήθηκαν μέσω μιας συμμετοχικής άσκησης SWOT, η οποία διεξήχθη κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου με τους συμμετέχοντες Δήμους τον Μάρτιο του 2020:

Εσωτερικοί παράγοντες

Εξωτερικοί παράγοντες

Θετικό

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΣΕ ΘΕΣΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
Διατήρηση ταυτότητας
Συνοχή και αρμονικός βίος στην κοινότητα
Πλούσια πολιτιστική κληρονομιά
ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Πλούσια βιοποικιλότητα

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

ΣΕ ΘΕΣΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Ευνοϊκή μεταχείριση των μικρών νησιών με λιγότερους από 3.100 κατοίκους σε προγράμματα υποστήριξης
ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Προοπτικές εκμετάλλευσης της ποικιλίας των πηγών χρηματοδότησης (διεθνείς και εθνικοί πόροι ή της ΕΕ, δωρεές)
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Προοπτικές για την ανάπτυξη εναλλακτικού τουρισμού και υποδομής μικρής κλίμακας.
Αυξημένο ενδιαφέρον για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
Αυξημένο ενδιαφέρον για τοπικά προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας και ποιότητας

Αρνητικό

ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΣΕ ΘΕΣΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Ανεπαρκής διοικητική και διευθυντική ικανότητα των Δήμων
Έλλειψη προσωπικού με δεξιότητες
Αδυναμία εκμετάλλευσης των ευκαιριών χρηματοδότησης
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
Απομόνωση
Υποβαθμισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης (επιχειρηματικότητα, κατάρτιση, πληροφορία, επικεντρωμένη πληροφορία, υγεία, κοινωνική ζωή)
ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Νησιωτικότητα
- Περιορισμένη ποικιλία και ποσότητα φυσικών πόρων
- Περιορισμένη παραγωγική βάση
- Μικρή αγορά

ΑΠΕΙΛΕΣ

ΣΕ ΘΕΣΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
Η οικονομική κρίση και τα ισχνά κοινωνικά οφέλη οδηγούν στη μετανάστευση και τη μείωση του πληθυσμού
Μείωση της αγροτικής δραστηριότητας και υποβάθμιση του εδάφους
Έλλειψη αυτάρκειας στον τομέα των βασικών αγαθών και της ενέργειας
Μονοδιάστατη οικονομική ανάπτυξη (τουρισμός).

- Περιορισμένη ικανότητα φυσικής, οικονομικής και κοινωνικής φροντίδας

Απομόνωση

- Αυξημένο κόστος σε όλες τις οικονομικές λειτουργίες (παραγωγή και κυκλοφορία προϊόντων, κατασκευή υποδομών, λειτουργία υπηρεσιών, χρόνος μεταφοράς)

Εποχικότητα σε τουρισμό και θέσεις εργασίας

- Εποχική ανεργία

- Βαθμός πληρότητας ξενοδοχείων και διακύμανση τιμών

- Διακύμανση τιμών εισιτηρίων

Ανεπαρκής υποδομή

- Στις μεταφορές

- Στον κοινωνικό τομέα

Πίνακας 2 - Δίκτυο ΔδΣ Νησιωτικών Δήμων - Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση ανέδειξε τους ακόλουθους τομείς-κλειδιά στους οποίους το Δίκτυο Νησιωτικών Δήμων θα επιδιώξει να αναπτύξει δράσεις ΔδΣ:

- Βιώσιμες μεταφορές
- Ενδυνάμωση και διαφοροποίηση της τοπικής οικονομίας
- Προστασία του περιβάλλοντος
- Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Πολιτική προστασία
- Κοινωνική συνοχή

Βελτίωση της διοικητικής και οικονομικής ικανότητας των Δήμων του Δικτύου

Το όραμα της ΔδΣ

Ο συμμετέχων Δήμος αποσκοπεί στην ανάπτυξη δράσεων διαδημοτικής συνεργασίας προς όφελος των πολιτών, στην προώθηση κοινών υπηρεσιών και στην κοινή παροχή υπηρεσιών με σκοπό τη διευκόλυνση της υφιστάμενης βιώσιμης ανάπτυξης και οικονομικής προόδου, καθώς και του συνολικού επιπέδου και της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών.

Επιπροσθέτως, προβλέπεται ότι η ΔδΣ θα διευκολύνει την αντιμετώπιση ζητημάτων, όπως η έλλειψη διοικητικής ικανότητας, προσωπικού και οικονομικών μέσων για την παροχή επαρκών και αποτελεσματικών υπηρεσιών στους πολίτες, μέσω της αποφυγής αλληλεπικαλύψεων και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας δια κοινού ανθρώπινου δυναμικού.

Η αποστολή της ΔδΣ

Κύριο στόχο του Δικτύου αποτελεί η ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων για τη συλλογική αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων που ταλανίζουν τα μέλη της ΔδΣ. Αντί συνεργασίας κατά περίπτωση, αποφάσισαν τη δημιουργία μιας μη κερδοσκοπικής ένωσης που θα επιτρέπει τη συνολική κοινή χρήση των πόρων και

δεξιοτήτων. Για τον σκοπό αυτό και σύμφωνα με το Καταστατικό, δημιουργείται η ακόλουθη δομή σε επίπεδο εκπροσώπων και διοίκησης:

- Η Γενική Συνέλευση (ΓΣ) αποτελείται από όλους τους εκπροσώπους των μελών του Δικτύου ως το ανώτατο όργανο του Δικτύου.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) αποτελείται από επτά (7) μέλη ως το ανώτατο όργανο λήψης αποφάσεων του Δικτύου, το οποίο είναι επιφορτισμένο με την άσκηση της γενικής διοίκησης και τη ρύθμιση διαφόρων ζητημάτων.
- Ο Πρόεδρος εκπροσωπεί το Δίκτυο και αναλαμβάνει οποιαδήποτε απαραίτητη δράση εκ μέρους του.
- Η Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από τρία (3) μέλη, υπεύθυνα για τον έλεγχο της οικονομικής διαχείρισης της ΔδΣ.
- Ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση της ΔδΣ.

Τακτικές συναντήσεις θα πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις καταστατικές υποχρεώσεις κάθε οργάνου και τις λειτουργικές του ανάγκες, στην έδρα της ΔδΣ στην Κάλυμνο, στον χώρο που θα παραχωρηθεί από τον Δήμο Καλύμνου. Συναντήσεις θα μπορούν να πραγματοποιούνται και στην έδρα κάποιου εκ των μελών του Δικτύου ή σε κάποιο γραφείο ή παράρτημά του. Το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται να συγκληθεί και μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών.

Η ΔδΣ θα καθορίσει το δικό της οργανόγραμμα και θα προβεί στην εκπόνηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, ενώ σε αυτό το πλαίσιο το προσωπικό του Δικτύου (προσληφθέν, αποσπασμένο ή με σύμβαση) θα εργάζεται υπό ένα συμφωνημένο πρωτόκολλο εργασίας.

Δράσεις θα πραγματοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων του Δικτύου, σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο κάθε πηγής χρηματοδότησης. Ταυτόχρονα, συγκεκριμένες διαδικασίες προϋπολογισμού (σχεδιασμός, υποβολή εκθέσεων και απαλλαγή) και κανόνες χρηματοοικονομικών πράξεων θα διασφαλίσουν την ορθή οικονομική διαχείριση και διαφάνεια.

Γενικός στόχος

Ο γενικός στόχος του Σχεδίου Δράσης είναι να συνεισφέρει στην επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων της ΔδΣ με καθορισμένο χρονικό πλαίσιο, όπως παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Στρατηγική προτεραιότητα	Βραχυπρόθεσμη 1 έτος	Μεσοπρόθεσμη 2 έτη	Μακροπρόθεσμη 5 έτη
Εκκίνηση της δραστηριότητας της ΔΔΣ	X		
Κοινές παρεμβάσεις για την προώθηση των βιώσιμων μεταφορών, τόσο για λόγους εξωτερικής πρόσβασης στο νησί όσο και για τις εσωτερικές μετακινήσεις	X	X	X
Κοινές παρεμβάσεις για την ενίσχυση των τοπικών ευκαιριών παραγωγής και διαφοροποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων		X	X
Κοινές παρεμβάσεις για την προστασία/προώθηση του φυσικού και οικιστικού περιβάλλοντος του νησιού - αποδοτική χρήση πόρων		X	X

Κοινές παρεμβάσεις για καλύτερη χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας/εξοικονόμηση ενέργειας	X	X
Κοινές παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση φυσικών κινδύνων και καταστροφών	X	X
Κοινές παρεμβάσεις για την ενίσχυση της απασχόλησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής ένταξης	X	X
Κοινές παρεμβάσεις για την ενίσχυση της διοικητικής και οικονομικής ικανότητας των δήμων του δικτύου	X	X

Πίνακας 3 - Δίκτυο ΔδΣ Νησιωτικών Δήμων - Γενικός στόχος

Αποτελέσματα

Το παρόν Σχέδιο Δράσης επικεντρώνεται ειδικά στις βραχυπρόθεσμες προτεραιότητες της ΔδΣ, καθώς αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα την προϋπόθεση για τη συνολική καθιέρωση και βιωσιμότητα της ΔδΣ και την πιο άμεση προτεραιότητα των δήμων που συμμετέχουν.

Θέτοντας τα θεμέλια της ΔδΣ

Μετά από την ολοκλήρωση του Κοινού Έργου ΕΕ - ΣΤΕ «Τεχνική Βοήθεια για τη Θεσμική Ενίσχυση των Τοπικών Κυβερνήσεων στην Ελλάδα» τον Μάρτιο του 2018, ακολούθησε σειρά διαδικασιών με στόχο τη διασφάλιση των επομένων βημάτων και την παροχή υποστήριξης για τη δημιουργία της ΔδΣ, συντονισμένη προσπάθεια που κορυφώθηκε με την έγκριση του τρέχοντος έργου «Τεχνική Βοήθεια για την Καλή Διακυβέρνηση στην Ελλάδα».

- Ορισμός του Δικτύου ΔδΣ (το 2018 σύμφωνα με το προηγούμενο έργο)
- Ταυτοποίηση αναγκών, ευκαιριών και προτεραιοτήτων
- Καθορισμός του προσχεδίου Σχεδίου Δράσης της ΔδΣ 2020-2021
- Ταυτοποίηση των οικονομικών αναγκών - προσχέδιο προϋπολογισμού 2020-2021

Εκκίνηση της δραστηριότητας της ΔδΣ

Το αναμενόμενο αποτέλεσμα ήταν η καθιέρωση και η εκκίνηση του επιχειρησιακού πλαισίου της ΔδΣ και η θέση της σε πλήρη επιχειρησιακή ικανότητα ώστε να εργαστεί για την εκπλήρωση των προαναφερόμενων στρατηγικών προτεραιοτήτων.

- Επίσημη έγκριση του καταστατικού της ΔδΣ
- Καταστατικές συναντήσεις
- Δημιουργία του πρωτοκόλλου οργάνωσης και εργασίας της ΔδΣ
- Παροχή απαλλαγής για το 2020

Κοινές παρεμβάσεις για την προώθηση των βιώσιμων μεταφορών, τόσο για λόγους εξωτερικής πρόσβασης στο νησί όσο και για τις εσωτερικές μετακινήσεις

Στο πλαίσιο αυτής της προτεραιότητας, η ΔδΣ επιδιώκει να επιτύχει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Αναβάθμιση της συνδεσιμότητας μεταξύ των νησιών και των σημαντικότερων αεροδρομίων και λιμένων.
- Αναβάθμιση της διασύνδεσης μεταξύ των νησιών του δικτύου.
- Αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών των νησιών του δικτύου.
- Αναβάθμιση του εσωτερικού οδικού δικτύου των νησιών του δικτύου.
- Ανάπτυξη υποδομών και δράσεων για υπηρεσίες εναλλακτικών μεταφορών.

Εκροές

Θέτοντας τα θεμέλια της ΔδΣ

Εκροή 1 – Ορισμός του Δικτύου ΔδΣ

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Ορισμός συνεργειών μεταξύ όμορων Δήμων	Εκπρόσωποι των Δήμων Γραφεία των Δήμων	Πολιτική βούληση Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Οκτώβριος 2017	Νοέμβριος 2017	Πρακτικά των συναντήσεων
Σύνταξη Συμφωνίας ΔδΣ	Γραφεία των Δήμων	Διοικητικοί Πόροι (Νομικά Γραφεία) Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Δεκέμβριος 2017	Φεβρουάριος 2018	Προσχέδιο Συμφωνίας ΔδΣ
Αναθεώρηση Συμφωνίας ΔδΣ	Υπουργείο Εσωτερικών Εκπρόσωποι των Δήμων	Πολιτική βούληση Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2018	Φεβρουάριος 2018	Πρακτικά των συναντήσεων εργασίας για την αναθεώρηση
Υπογραφή Συμφωνίας ΔδΣ	Εκπρόσωποι των Δήμων	Πολιτική βούληση	27/02/2018	27/02/2018	Συμφωνία ΔδΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Η Συμφωνία ΔδΣ (Συγκεκριμένο) υπογράφεται (Εφικτό) από όλα τα μέρη και δημοσιεύεται (Μετρήσιμο) έως τις 27/02/2018 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				

Εκροή 2 – Ταυτοποίηση αναγκών, ευκαιριών και προτεραιοτήτων

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Δημιουργία μιας συμμετοχικής ανάλυσης SWOT	Εκπρόσωποι των Δήμων Γραφεία των Δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικοί και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Νοέμβριος 2019	Μάρτιος 2020	Σχήμα SWOT
Ταυτοποίηση των κύριων τομέων παρέμβασης της ΔδΣ	Εκπρόσωποι των Δήμων Γραφεία των Δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικοί και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Νοέμβριος 2019	Μάρτιος 2020	Σχήμα Κύριων Τομέων παρέμβασης της ΔδΣ
Ταυτοποίηση του οράματος και της αποστολής της ΔδΣ	Εκπρόσωποι των Δήμων Γραφεία των Δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικοί και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Νοέμβριος 2019	Μάρτιος 2020	Όραμα και Αποστολή της ΔδΣ
Ταυτοποίηση στρατηγικών προτεραιοτήτων	Εκπρόσωποι των Δήμων Γραφεία των Δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικοί και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Νοέμβριος 2019	Μάρτιος 2020	Στρατηγικές προτεραιότητες της ΔδΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Οι στρατηγικές προτεραιότητες (Συγκεκριμένο) ορίζονται (Εφικτό) και δημοσιεύονται (Μετρήσιμο) έως τις 29/2/2020 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				

Εκροή 3 – Καθορισμός του προσχεδίου Σχεδίου Δράσης της ΔδΣ 2020-2021

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Ανάλυση περιεχομένου και αναγκών	Γραφεία ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ Εμπλεκόμενα Μέρη	Προσωπικοί και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και	Μάρτιος 2020	Απρίλιος 2020	Περιεχόμενο ΔδΣ και έκθεση ανάλυσης αναγκών

		πολιτικό κεφάλαιο των εμπλεκόμενων μερών			
Ταυτοποίηση στόχων και καθορισμός προτεραιοτήτων	Γραφεία ΔδΣ Δομές Εκπροσώπου ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ Εμπλεκόμενα Μέρη	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των εμπλεκόμενων μερών	Απρίλιος 2020	Απρίλιος 2020	Ατζέντα ΔδΣ
Σχεδιασμός	Γραφεία ΔδΣ Δομές Εκπροσώπου ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάιος 2020	Μάιος 2020	Προσχέδιο Σχεδίου Δράσης ΔδΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Το προσχέδιο Σχεδίου Δράσης της ΔδΣ 2020-2021 (Συγκεκριμένο) ορίζεται (Εφικτό) (Μετρήσιμο) έως τις 31/5/2020 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				

Εκροή 4 – Ταυτοποίηση των οικονομικών αναγκών - προσχέδιο προϋπολογισμού 2020-2021

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Προκαταρκτική ανάλυση αναγκών και πόρων	Γραφεία των Δήμων	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Οκτώβριος 2020	Νοέμβριος 2020	Ανάλυση Αναγκών-Πόρων ΔδΣ
Προσχέδιο κατανομής οικονομικών πόρων	Γραφεία των Δήμων	Οικονομικοί πόροι των Δήμων Άλλοι οικονομικοί πόροι (ΕΕ, ιδιωτικός τομέας...)	Οκτώβριος 2020	Νοέμβριος 2020	Προσχέδια εγγράφων σχετικά με την κατανομή πόρων από τους Δήμους και άλλες πηγές
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Το προσχέδιο προϋπολογισμού ΔδΣ 2020-2021 (Συγκεκριμένο) ορίζεται (Εφικτό) έως τις 30/11/2020 και πριν από τη σύγκληση της 1ης Γενικής Συνέλευσης (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				

Προτεραιότητα 1 - Εκκίνηση της δραστηριότητας της ΔδΣ

Εκροή 1 – Επίσημη έγκριση του καταστατικού της ΔδΣ

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Προετοιμασία τελικού προσχεδίου του Καταστατικού της ΔδΣ	Γραφεία των Δήμων Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Διοικητικοί Πόροι (Νομικά Γραφεία) Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Νοέμβριος 2019	Δεκέμβριος 2019	Τελικό προσχέδιο του Καταστατικού της ΔδΣ
Συλλογή υπογραφών των Δημάρχων	Δήμος Καλύμνου		Μάρτιος 2020	22 Απριλίου 2020	Καταστατικό υπογεγραμμένο από όλους τους Δημάρχους
Υποβολή του Καταστατικού προς το Μονομελές Πρωτοδικείο της Κω	Δήμος Καλύμνου		22/06/2020	22/06/2020	Υποβολή του Καταστατικού
Έγκριση από το Μονομελές Πρωτοδικείο της Κω	Μονομελές Πρωτοδικείο της Κω		22/06/2020	22/06/2020	Απόφαση του Δικαστηρίου – Δημιουργία της ΔδΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Το καταστατικό της ΔδΣ (Συγκεκριμένο) υπογράφεται (Εφικτό) από όλα τα μέρη και κατατίθεται στο Μονομελές Πρωτοδικείο (Μετρήσιμο) έως τις 22/06/2020 (Χρονικά προσδιορισμένο / Ρεαλιστικό)				

Εκροή 2 – Καταστατικές συναντήσεις

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Ορισμός εκπροσώπων στη Γενική Συνέλευση	Δημοτικά Συμβούλια των 7 Δήμων	Πολιτική βούληση	Μάιος 2020	Ιούνιος 2020	Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου
1η σύγκληση της Γενικής Συνέλευσης στην	Δήμος Καλύμνου Γραφεία των Δήμων	Πολιτική βούληση Διοικητικοί Πόροι (Νομικά Γραφεία)	Νοέμβριος/ Δεκέμβριος 2020	Νοέμβριος/ Δεκέμβριος 2020	1. Εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

**Κάλυμνο,
έδρα της ΔΔΣ**

2. Δημιουργία της έδρας της ΔΔΣ στην Κάλυμνο, μετά την παραχώρηση του χώρου εκ μέρους του Δήμου Καλύμνου
3. Έγκριση Προϋπολογισμού για το 2020

1η συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου	Μέλη της Γενικής Συνέλευσης Γραφεία των Δήμων	Πολιτική βούληση Διοικητικοί Πόροι (Νομικά Γραφεία)	(Την ίδια ημέρα, μετά τη Γενική Συνέλευση)	Νοέμβριος/ Δεκέμβριος 2020	1. Εκλογή Προέδρου, Αντιπροέδρου, Γραμματέα και Ταμιά του Διοικητικού Συμβουλίου. 2. Εκλογή μελών της Ελεγκτικής Επιτροπής. 3. Ορισμος του Διευθυντή. 4. Ορισμός του υπευθύνου διοικητικής υποστήριξης. 5. Έγκριση της πρότασης Σχεδίου Δράσης για το 1ο έτος (θα παρουσιαστεί από τον Διευθυντή).
---	---	---	--	----------------------------	--

Παρουσίαση στους πολίτες των δήμων

Γραφεία ΔΔΣ Εμπλεκόμενα Μέρη

Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των εμπλεκόμενων μερών

Νοέμβριος/ Δεκέμβριος 2020

Νοέμβριος/ Δεκέμβριος 2020

Δημόσια εκδήλωση(-εις) και διαδικτυακή παρουσίαση του Σχεδίου Δράσης

Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (1)

Οι αντιπροσωπευτικές δομές και η ανώτατη Διοίκηση της ΔΔΣ (Συγκεκριμένο) ορίζονται (Εφικτό) και καθίστανται λειτουργικές (Μετρήσιμο) έως τις 31/12/2020 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)

Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (2)	Ο προϋπολογισμός της ΔδΣ 2020-2021 (Συγκεκριμένο) εγκρίνεται (Εφικτό) από τις αντιπροσωπευτικές δομές της ΔδΣ (Μετρήσιμο) έως τις 31/12/2020 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (3)	Το Σχέδιο Δράσης 2020-2021 της ΔδΣ (Συγκεκριμένο) υιοθετείται (Επιτεύξιμο) από τις αντιπροσωπευτικές δομές της ΔδΣ (Μετρήσιμο) έως τις 31/12/2020 (Χρονικά καθορισμένο/Ρεαλιστικό)
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (4)	Το Σχέδιο Δράσης 2020-2021 της ΔδΣ (Συγκεκριμένο) παρουσιάζεται δημοσίως (Επιτεύξιμο) από τις αντιπροσωπευτικές δομές της ΔδΣ (Μετρήσιμο) έως τις 31/12/2020 (Χρονικά καθορισμένο/Ρεαλιστικό)

Εκροή 3 – Δημιουργία του πρωτοκόλλου οργάνωσης και εργασίας της ΔΔΣ

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Εργαστήριο περί διαχείρισης επιδόσεων	ΣΤΕ	Εμπειρογνώμονες ΣΤΕ	25 Ιουνίου 2020	9 Ιουλίου 2020	Προετοιμασία Δεικτών Μέτρησης Επιδόσεων και σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνου
Ορισμός της θέσης εργασίας του Διευθυντή και αρμοδιότητες	Διευθυντής ΔδΣ	Πολιτική βούληση	Ιανουάριος 2021	Ιανουάριος 2021	Απόφαση της ΔδΣ για τη θέση εργασίας του Διευθυντή και τις αρμοδιότητες
Ορισμός της δομής της ΔδΣ, κατανομή αρμοδιοτήτων και ιεραρχικές σχέσεις	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιανουάριος 2021	Ιανουάριος 2021	Οργανόγραμμα της ΔδΣ
Καθορισμός των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιανουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Περιγράμματα θέσεων εργασίας
Καθορισμός ενός πλαισίου δεξιοτήτων και ανάλυση των	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Καθορισμός ενός πλαισίου δεξιοτήτων και ανάλυση των

διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων από τους Δήμους					διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων από τους Δήμους
Πλήρωση θέσεων μέσω αποσπάσεων ή προσλήψεων	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2021	Μάιος 2021	Προσωπικό της ΔδΣ
Καθορισμός των διαδικασιών προσωπικού της ΔΔΣ	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιούνιος 2021	Ιούνιος 2021	Πρωτόκολλο εργασίας της ΔδΣ
Καθορισμός των κανόνων χρηματοοικονομικής λειτουργίας	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιούλιος 2021	Ιούλιος 2021	Εγχειρίδιο χρηματοοικονομικών πράξεων της ΔδΣ
Δημιουργία διαδικασιών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης της ΔΔΣ	Διευθυντής ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Σεπτέμβριος 2021	Σεπτέμβριος 2021	Πρωτόκολλο Παρακολούθησης και Αξιολόγησης της ΔδΣ
Δημιουργία επικοινωνιακής στρατηγικής της ΔΔΣ	Διευθυντής ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Οκτώβριος 2021	Οκτώβριος 2021	Πρωτόκολλο επικοινωνίας της ΔδΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Η πολιτική και οργανωτική δομή της ΔδΣ (Συγκεκριμένο) ορίζεται (Εφικτό) και καθίσταται λειτουργική μέσω των Πρωτοκόλλων που παρουσιάζονται στις αντιπροσωπευτικές δομές της ΔδΣ (Μετρήσιμο) έως τις 31/10/2021 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				

Εκροή 4 – Παροχή απαλλαγής για το 2021

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Σύγκληση της Γενικής Συνέλευσης	Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Πολιτική βούληση	Τέλη Δεκεμβρίου 2021	Τέλη Δεκεμβρίου 2021	Έκθεση δράσεων ΔδΣ 2021 Απολογισμός ΔδΣ 2021

στην Κάλυμνο, έδρα της ΔδΣ	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Απαλλαγή του Διοικητικού Συμβουλίου για το 2021
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (1)	Η έκθεση δράσεων της ΔδΣ 2021 (Συγκεκριμένο) υιοθετείται και παρουσιάζεται δημοσίως (Εφικτό) από τις αντιπροσωπευτικές δομές της ΔδΣ (Μετρήσιμο) έως τις 31/12/2021 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)		
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (2)	Ο απολογισμός της ΔδΣ -2020 (Συγκεκριμένο) υιοθετείται και παρουσιάζεται δημοσίως (Εφικτό) από τις αντιπροσωπευτικές δομές της ΔδΣ (Μετρήσιμο) έως τις 31/12/2021 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)		
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (3)	Η απαλλαγή της ΔδΣ 2020-2021 (Συγκεκριμένο) παραχωρείται (Εφικτό) στο Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ (Μετρήσιμο) έως τις 31/12/2021 (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)		

Προτεραιότητα 2 - Κοινές παρεμβάσεις για την προώθηση των βιώσιμων μεταφορών τόσο για λόγους εξωτερικής πρόσβασης στο νησί όσο και για τις εσωτερικές μετακινήσεις

Εκροή 1- Αναβάθμιση της συνδεσιμότητας μεταξύ των νησιών και των σημαντικότερων αεροδρομίων και λιμένων

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Περαιτέρω ανάλυση βάσει του Σχεδίου Δράσης	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιανουάριος 2021	Ιανουάριος 2021	Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ
Συμμετοχή εμπλεκόμενων μερών	Διευθυντής ΔδΣ Εμπλεκόμενα Μέρη	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των εμπλεκόμενων μερών	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Ενσωματώσεις στην Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ
Σύνταξη της προκήρυξης για τη μελέτη σκοπιμότητας -	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Προκήρυξη Έναρξης διαγωνισμού

έναρξη του διαγωνισμού

Μελέτη σκοπιμότητας - Διαδικασία διαγωνισμού	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2021	Μάρτιος 2021	Διαδικασία διενέργειας διαγωνισμού
---	----------------	--	--------------	--------------	------------------------------------

Μελέτη σκοπιμότητας	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Απρίλιος 2021	Ιούλιος 2021	Μελέτη σκοπιμότητας της ΔδΣ
----------------------------	--	--	---------------	--------------	-----------------------------

Απόφαση	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Πολιτική βούληση Χρηματοοικονομικοί πόροι	Σεπτέμβριος 2021	Σεπτέμβριος 2021	Απόφαση της ΔδΣ και Κατανομή Προϋπολογισμού
----------------	--	--	------------------	------------------	---

Εφαρμογή	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ Πάροχοι υπηρεσιών, διαχειριστές υποδομών	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Χρηματοοικονομικοί πόροι Εξωτερικοί οργανωτικοί πόροι	Οκτώβριος 2021	Μάρτιος 2022	Νέες υπηρεσίες και δίκτυα μέσω της παρέμβασης της ΔδΣ
-----------------	--	--	----------------	--------------	---

Αυτοαξιολόγηση και παρακολούθηση	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Πολιτική ισχύς Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2022	Μάιος 2022	Έκθεση Αυτοαξιολόγησης και Παρακολούθησης της ΔδΣ
---	---	--	--------------	------------	---

Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Ο αριθμός επιβατών που χρησιμοποιούν μέσα συλλογικής μεταφοράς για να μεταβούν σε κύριους αερολιμένες και λιμένες (Συγκεκριμένο, Μετρήσιμο) αυξάνεται κατά x% (Εφικτό) στη χρονική περίοδο Φεβρουάριος 2022 – Μάιος 2022, αν συγκριθεί με την ίδια χρονική περίοδο του προηγούμενου έτους (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				
-----------------------------------	---	--	--	--	--

Εκροή 2 – Αναβάθμιση της διασύνδεσης μεταξύ των νησιών του δικτύου

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Περαιτέρω ανάλυση βάσει του Σχεδίου Δράσης	Διευθυντής ΔΔΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιανουάριος 2021	Ιανουάριος 2021	Έκθεση Ανάλυσης της ΔΔΣ
Συμμετοχή εμπλεκόμενων μερών	Διευθυντής ΔΔΣ Εμπλεκόμενα Μέρη	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των εμπλεκόμενων μερών	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Εντάξεις στην Έκθεση Ανάλυσης της ΔΔΣ
Σύνταξη της προκήρυξης για τη μελέτη σκοπιμότητας - έναρξη του διαγωνισμού	Διευθυντής ΔΔΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔΔΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Προκήρυξη Έναρξη διαγωνισμού
Μελέτη σκοπιμότητας - Διαδικασία διαγωνισμού	Διευθυντής ΔΔΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2021	Μάρτιος 2021	Διαδικασία διενέργειας διαγωνισμού
Μελέτη σκοπιμότητας	Διευθυντής ΔΔΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔΔΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Απρίλιος 2021	Ιούλιος 2021	Μελέτη σκοπιμότητας της ΔΔΣ
Απόφαση	Διευθυντής ΔΔΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔΔΣ	Πολιτική βούληση Χρηματοοικονομικοί πόροι	Σεπτέμβριος 2021	Σεπτέμβριος 2021	Απόφαση της ΔΔΣ και Κατανομή Προϋπολογισμού
Εφαρμογή	Διευθυντής ΔΔΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔΔΣ Πάροχοι υπηρεσιών,	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Χρηματοοικονομικοί πόροι	Οκτώβριος 2021	Μάρτιος 2022	Νέες υπηρεσίες και δίκτυα μέσω της παρέμβασης της ΔΔΣ

	διαχειριστές υποδομών	Εξωτερικοί οργανωτικοί πόροι			
Αυτοαξιολόγηση και παρακολούθηση	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Πολιτική ισχύς Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2022	Μάιος 2022	Έκθεση Αυτοαξιολόγησης και Παρακολούθησης της ΔδΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Ο αριθμός επιβατών που χρησιμοποιούν μέσα συλλογικής μεταφοράς για να μεταβούν από ένα νησί σε ένα άλλο (Συγκεκριμένο, Μετρήσιμο) αυξάνεται κατά x% (Εφικτό) στη χρονική περίοδο Φεβρουάριος 2022 – Μάιος 2022, αν συγκριθεί με την ίδια χρονική περίοδο του προηγούμενου έτους (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				

Εκροή 3 – Αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών των νησιών του δικτύου.

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Περαιτέρω ανάλυση βάσει του Σχεδίου Δράσης	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιανουάριος 2021	Ιανουάριος 2021	Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ
Συμμετοχή εμπλεκόμενων μερών	Διευθυντής ΔδΣ Εμπλεκόμενα Μέρη	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των εμπλεκόμενων μερών	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Εντάξεις στην Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ
Σύνταξη της προκήρυξης για τη μελέτη σκοπιμότητας - έναρξη του διαγωνισμού	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Προκήρυξη Έναρξη διαγωνισμού
Μελέτη σκοπιμότητας - Διαδικασία διαγωνισμού	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2021	Μάρτιος 2021	Διαδικασία διενέργειας διαγωνισμού

Μελέτη σκοπιμότητας	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Απρίλιος 2021	Ιούλιος 2021	Μελέτη σκοπιμότητας της ΔδΣ
Απόφαση	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Πολιτική βούληση Χρηματοοικονομικοί πόροι	Σεπτέμβριος 2021	Σεπτέμβριος 2021	Απόφαση της ΔδΣ και Κατανομή Προϋπολογισμού
Εφαρμογή	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ Πάροχοι υπηρεσιών, διαχειριστές υποδομών	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Χρηματοοικονομικοί πόροι Εξωτερικοί οργανωτικοί πόροι	Οκτώβριος 2021	Μάρτιος 2022	Νέες υπηρεσίες και δίκτυα μέσω της παρέμβασης της ΔδΣ
Αυτοαξιολόγηση και παρακολούθηση	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Πολιτική ισχύς Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2022	Μάιος 2022	Έκθεση Αυτοαξιολόγησης και Παρακολούθησης της ΔδΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Ο αριθμός επιβατών που χρησιμοποιούν τους κύριους λιμένες των νησιών (Συγκεκριμένο, Μετρήσιμο) αυξάνεται κατά x% (Εφικτό) στη χρονική περίοδο Φεβρουάριος 2022 - Μάιος 2022, αν συγκριθεί με την ίδια χρονική περίοδο του προηγούμενου έτους (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)				

Εκροή 4 – Αναβάθμιση του εσωτερικού οδικού δικτύου των νησιών του δικτύου

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Περαιτέρω ανάλυση βάσει του Σχεδίου Δράσης	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιανουάριος 2021	Ιανουάριος 2021	Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ
Συμμετοχή εμπλεκόμενων μερών	Διευθυντής ΔδΣ Εμπλεκόμενα Μέρη	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Εντάξεις στην Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ

Εξωτερικοί
εμπειρογνώμονες
Κοινωνικό,
οικονομικό,
ανθρώπινο και
πολιτικό κεφάλαιο
των
εμπλεκόμενων
μερών

Σύνταξη της προκήρυξης για τη μελέτη σκοπιμότητας - έναρξη του διαγωνισμού	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Προκήρυξη Έναρξη διαγωνισμού
Μελέτη σκοπιμότητας - Διαδικασία διαγωνισμού	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2021	Μάρτιος 2021	Διαδικασία διενέργειας διαγωνισμού
Μελέτη σκοπιμότητας	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Απρίλιος 2021	Ιούλιος 2021	Μελέτη σκοπιμότητας της ΔδΣ
Απόφαση	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Πολιτική βούληση Χρηματοοικονομικοί πόροι	Σεπτέμβριος 2021	Σεπτέμβριος 2021	Απόφαση της ΔδΣ και Κατανομή Προϋπολογισμού
Εφαρμογή	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ Πάροχοι υπηρεσιών, διαχειριστές υποδομών	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Χρηματοοικονομικοί πόροι Εξωτερικοί οργανωτικοί πόροι	Οκτώβριος 2021	Μάρτιος 2022	Νέες υπηρεσίες και δίκτυα μέσω της παρέμβασης της ΔδΣ
Αυτοαξιολόγηση και παρακολούθηση	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ Εμπειρογνώμονες ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Πολιτική ισχύς Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2022	Μάιος 2022	Έκθεση Αυτοαξιολόγησης και Παρακολούθησης της ΔδΣ

Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (1) Ο αριθμός των χιλιομέτρων των δρόμων που κατασκευάζονται ή/και συντηρούνται στο οδικό δίκτυο των νησιών (Συγκεκριμένο, Μετρήσιμο) αυξήθηκε κατά x% (Εφικτό) στη χρονική περίοδο Φεβρουάριος 2022 - Μάιος 2022, αν συγκριθεί με την ίδια χρονική περίοδο του προηγούμενου έτους (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)

Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (2) Ο αριθμός αυτοκινητιστικών δυστυχημάτων που έλαβαν χώρα στο οδικό δίκτυο των νησιών (Συγκεκριμένο, Μετρήσιμο) μειώθηκε κατά x% (Εφικτό) στη χρονική περίοδο Φεβρουάριος 2022 - Μάιος 2022, αν συγκριθεί με την ίδια χρονική περίοδο του προηγούμενου έτους (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό)

Εκροή 5 – Ανάπτυξη υποδομών και δράσεων για υπηρεσίες εναλλακτικών μεταφορών.

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Περαιτέρω ανάλυση βάσει του Σχεδίου Δράσης	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Ιανουάριος 2021	Ιανουάριος 2021	Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ
Συμμετοχή εμπλεκόμενων μερών	Διευθυντής ΔδΣ Εμπλεκόμενα Μέρη	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες Εξωτερικοί εμπειρογνώμονες Κοινωνικό, οικονομικό, ανθρώπινο και πολιτικό κεφάλαιο των εμπλεκόμενων μερών	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Εντάξεις στην Έκθεση Ανάλυσης της ΔδΣ
Σύνταξη της προκήρυξης για τη μελέτη σκοπιμότητας - έναρξη του διαγωνισμού	Διευθυντής ΔδΣ Διοικητικό Συμβούλιο της ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Φεβρουάριος 2021	Φεβρουάριος 2021	Προκήρυξη Έναρξη διαγωνισμού
Μελέτη σκοπιμότητας - Διαδικασία διαγωνισμού	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Μάρτιος 2021	Μάρτιος 2021	Διαδικασία σκοπιμότητας υποβολής προσφορών της ΔδΣ
Μελέτη σκοπιμότητας	Διευθυντής ΔδΣ	Προσωπικό και εσωτερικοί εμπειρογνώμονες	Απρίλιος 2021	Ιούλιος 2021	Μελέτη σκοπιμότητας της ΔδΣ

Διοικητικό
Συμβούλιο της
ΔδΣ

Απόφαση

Διευθυντής
ΔδΣ
Διοικητικό
Συμβούλιο της
ΔδΣ

Πολιτική βούληση
Χρηματοοικονομικοί πόροι

Σεπτέμβριος
2021

Σεπτέμβριος
2021

Απόφαση της
ΔδΣ και
Κατανομή
Προϋπολογισμού

Εφαρμογή

Διευθυντής
ΔδΣ
Διοικητικό
Συμβούλιο της
ΔδΣ
Πάροχοι
υπηρεσιών,
διαχειριστές
υποδομών

Προσωπικοί και
εσωτερικοί
εμπειρογνώμονες
Χρηματοοικονομικοί πόροι
Εξωτερικοί
οργανωτικοί
πόροι

Οκτώβριος
2021

Μάρτιος
2022

Νέες υπηρεσίες
και δίκτυα μέσω
της
παρέμβασης
της ΔδΣ

Αυτοαξιολόγηση και παρακολούθηση

Διευθυντής
ΔδΣ
Διοικητικό
Συμβούλιο της
ΔδΣ
Εμπειρογνώμονες
ΔδΣ

Προσωπικοί και
εσωτερικοί
εμπειρογνώμονες
Πολιτική ισχύς
Εξωτερικοί
εμπειρογνώμονες

Μάρτιος
2022

Μάιος 2022

Έκθεση
Αυτοαξιολόγησης και
Παρακολούθησης
της ΔδΣ

Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων

Ο αριθμός των χρηστών των εναλλακτικών υπηρεσιών μεταφοράς (Συγκεκριμένο, Μετρήσιμο) αυξάνεται κατά x% (Εφικτό) στη χρονική περίοδο Φεβρουάριος 2022 - Μάιος 2022, αν συγκριθεί με την ίδια χρονική περίοδο του προηγούμενου έτους (Χρονικά προσδιορισμένο/Ρεαλιστικό).

9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Σχέδιο Δράσης για την Προγραμματική Σύμβαση ΔδΣ για τον Εσωτερικό Έλεγχο

Σχέδιο Δράσης για την Προγραμματική Σύμβαση ΔδΣ για τον Εσωτερικό Έλεγχο

Σύσταση της ΔδΣ: σύντομη επισκόπηση

Το Συμβούλιο της Ευρώπης (ΣΤΕ) ξεκίνησε την πιλοτική εφαρμογή της Διαδημοτικής Συνεργασίας για την παροχή υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου (ΕΕ) στην Ελλάδα το 2019. Συγκεκριμένα, το ΣΤΕ επικοινωνήσε με τους ακόλουθους γειτονικούς δήμους προκειμένου να διερευνήσει μαζί τους τη δυνατότητα δημιουργίας ενός πιλοτικού προγράμματος ΔδΣ για τον ΕΕ:

- ΑΓΙΑ
- ΕΛΑΣΣΟΝΑ
- ΚΙΛΕΛΕΡ
- ΛΑΡΙΣΑ
- ΦΑΡΣΑΛΑ

Οι δήμοι υπέγραψαν μια Επιστολή Πρόθεσης με την οποία εξέφραζαν ενδιαφέρον για την ένταξη στη ΔδΣ και συμμετείχαν σε μια σειρά συναντήσεων εργασίας (workshops) από τον Νοέμβριο του 2019 έως τον Μάρτιο του 2020, κατά τη διάρκεια των οποίων εξοικειώθηκαν με την Εργαλειοθήκη της ΔδΣ του ΣΤΕ. Μέσω της δράσης της ΔδΣ, το Κέντρο Εμπειρογνώμοσύνης βοήθησε τους πιλοτικούς δήμους να αξιολογήσουν τις υφιστάμενες νομικές επιλογές αναφορικά με την ΔδΣ: οι δήμοι προσδιόρισαν την Προγραμματική Σύμβαση ως την καταλληλότερη επιλογή, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

Οι δήμοι αξιολόγησαν τη ΔδΣ ως μια αποτελεσματική και βιώσιμη ευκαιρία για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της παροχής υπηρεσιών τους στους πολίτες και τη βελτίωση της συνολικής ικανότητας και της ανταπόκρισης των δημοτικών υπηρεσιών στο σύνολό τους.

Στο πλαίσιο αυτό, σχεδιάστηκε, αναθεωρήθηκε και υπογράφηκε από όλους τους δήμους μια Προγραμματική Σύμβαση, θέτοντας έτσι τη βάση για την επιχειρησιακή σύσταση του συστήματος ΔδΣ.

ΔΗΜΟΣ

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
ΥΠΟΓΡΑΦΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ
ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

ΥΠΟΓΡΑΦΩΝ

**ΠΡΟΣΩΠΟ
ΟΡΙΣΜΕΝΟ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔδΣ**

ΕΠΑΦΕΣ

ΑΓΙΑ

ΕΛΑΣΣΟΝΑ

ΚΙΛΕΛΕΡ

ΛΑΡΙΣΑ

ΦΑΡΣΑΛΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ¹⁹

ΕΕΤΑΑ²⁰

Πίνακας 1–Υπογραφή Προγραμματικής Σύμβασης και Ομάδα Εργασίας ΔδΣ

Η ΔδΣ στον ΕΕ: SWOT²¹ Ανάλυση

Το 2019 και το 2020, το ΣτΕ υποστήριξε το πρόγραμμα ΔδΣ για τον καθορισμό των κύριων παραγόντων που θα μπορούσαν να προωθήσουν ή να εμποδίσουν τη δημιουργία και τη βιωσιμότητα της προσπάθειας ΔδΣ με διπλό στόχο: (α) να εισέλθει στην επιχειρησιακή φάση της ΔδΣ και (β) να θέσει τη βάση για την ικανότητά της να καθορίζει και να επιτυγχάνει τους στόχους της.

Τον Ιανουάριο του 2020, οργανώθηκε με τους συμμετέχοντες δήμους η συνάντηση εργασίας (workshop) για τον προσδιορισμό των οφελών από τη δημιουργία μιας ΔδΣ για τον εσωτερικό έλεγχο:

- Για ορισμένους δήμους ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιήθηκε ελάχιστα και υπήρξε ανάγκη να αυξηθεί η συνειδητοποίηση της αξίας που αποφέρει.
- Όπου υπήρχε γνώση (του αντικειμένου), η ικανότητα παροχής (του εσωτερικού ελέγχου) ποικίλλει, ενώ ορισμένοι μικρότεροι δήμοι αντιμετώπισαν σημαντικές προκλήσεις για να τον παράσχουν αυτόνομα.
- Υπάρχει ανάγκη για συνεπή εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, για το λόγο αυτό η ΔδΣ θα επέτρεπε την ανάπτυξη εγκεκριμένων εγχειριδίων ελέγχου (με λεπτομέρειες σχετικά με το σχεδιασμό και την διεξαγωγή, καθώς και τη διαβεβαίωση μέσω της παράδοσης των συνακόλουθων συστάσεων ελέγχου) βασισμένων στο ελεγκτικό έργο που θα έχει ήδη υλοποιηθεί μέσω κοινών προγραμμάτων ελέγχου. Ωστόσο, σε αυτά τα προγράμματα, η εφαρμογή της πρακτικής δεν εφαρμοζόταν πάντα όπως ήταν αναμενόμενο λόγω των περιορισμένων διοικητικών/ελεγκτικών ικανοτήτων. Μια ΔδΣ θα μπορούσε αρχικά να συμφωνήσει τις διαδικασίες με τις οποίες θα μπορούσαν να παρέχονται οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου.

¹⁹ Η ΕΕΤΑΑ και ο Δήμος Θεσσαλονίκης συμμετέχουν στην προγραμματική σύμβαση προκειμένου να παρέχουν τεχνική και επιστημονική υποστήριξη στους πέντε Δήμους Αγιάς, Ελασσόνας, Φαρσάλων, Κιλελέρ και Λάρισας.

²⁰ Ibid

²¹ Δυνατά Σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές

- Η εστίαση στην παροχή εγγυήσεων μέσω του εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να αποτελέσει το τελικό αποτέλεσμα - ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των δημοτών στο ότι κάθε δήμος παρέχει αποδοτικές υπηρεσίες κατά τρόπο οικονομικά αποδοτικό.

Είναι απαραίτητο να υποστηριχθεί η προσέγγιση για την εκπόνηση της ΔδΣ για τον εσωτερικό έλεγχο με τα απαραίτητα εργαλεία απόδοσης και διαχείρισης κινδύνων. Αυτό θα επιτρέψει την αποτελεσματική και έγκαιρη περαίωση των παραδοτέων της ΔδΣ και θα εξασφαλίσει ότι οι σχετικοί με τη διαδικασία κίνδυνοι θα μετριασθούν στο μέγιστο βαθμό και θα επικυρωθούν με μια «Προγραμματική Σύμβαση».

Το Μάρτιο του 2020 έλαβε χώρα μια συνάντηση εργασίας (workshop), στην οποία οι συμμετέχοντες δήμοι προσδιόρισαν τους κύριους παράγοντες μέσω μιας άσκησης SWOT ανάλυσης. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα.

	Εσωτερικό	Εξωτερικό
Θετικά	<p>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <p>Ο Δήμος Λάρισας έχει πόρους κι εμπειρία, καθώς επίσης και μια βάση γνώσεων που αναπτύχθηκε με τη συμμετοχή του σε άλλα προγράμματα ΕΕ.</p> <p>Γεωγραφική εγγύτητα μεταξύ των Δήμων, δυνατότητα διά ζώσης συνεργασίας</p> <p>Ύπαρξη νομοθετικού πλαισίου</p> <p>Δυνατότητα επίτευξης συγκεκριμένων στόχων</p> <p>Πρωτοποριακή διαδικασία για μια δύσκολη περίπτωση (ΕΕ)</p>	<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <p>Μοντέλο διάχυσης τεχνογνωσίας λόγω προηγούμενης εμπειρίας</p> <p>Ύπαρξη καλής πρακτικής (εγχειρίδιο ΕΑΔ, κτλ)</p> <p>Δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ δημόσιων φορέων σε σταθερό πλαίσιο</p> <p>Τροποποίηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας - ΟΕΥ με προσθήκη μονάδας ΕΕ ως δέσμευση του Δήμου</p> <p>Αλλαγή κουλτούρας απέναντι στο συγκεκριμένο θέμα (ΕΕ)</p>
Αρνητικά	<p>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <p>Έλλειψη πόρων και προσωπικού στους μικρούς Δήμους</p> <p>Έλλειψη ειδικών γνώσεων στην πλειονότητα των δήμων</p> <p>Δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία διαδημοτικής συνεργασίας</p> <p>Η συγκεκριμένη περίπτωση Εσωτερικού Ελέγχου (ΕΕ) είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί</p>	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <p>Πιθανή αδυναμία άσκησης αρμοδιότητας</p> <p>Πιθανές αντιδράσεις στην εφαρμογή της ΔδΣ μπορεί να προκύψουν λόγω της έλλειψης πληροφόρησης</p> <p>Εμπλοκή ιδιωτών σε δημόσιες υποθέσεις (κίνδυνος υποκατάστασης) σε περίπτωση που συναφθεί εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη από το σχέδιο ΔδΣ</p>

Πίνακας 2 - ΔδΣ - SWOT Ανάλυση

Το όραμα της ΔδΣ

Οι δήμοι που συμμετέχουν, σχεδιάζουν την ανάπτυξη δράσεων διαδημοτικής συνεργασίας για να κατανοήσουν καλύτερα τις βασικές έννοιες των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και να δημιουργήσουν την ικανότητα να προσφέρουν τα οφέλη μιας ισχυρής διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο μιας ΔδΣ. Έτσι, βελτιώνουν τελικά την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους δημότες τους.

Προβλέπεται ότι η ΔδΣ θα διευκολύνει την επίλυση θεμάτων όπως η έλλειψη διοικητικής ικανότητας, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας και στην κατανομή ανθρώπινων πόρων. Η ΔδΣ θα επιτρέψει επίσης την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε τομείς που διαφορετικά θα ξεπερνούσαν την ικανότητα των επιμέρους Δήμων. Επίσης, η ΔδΣ επιτρέπει την υιοθέτηση και ανάπτυξη μιας συνεκτικής προσέγγισης για την παροχή υψηλότερων επιπέδων αξιοπιστίας.

Η αποστολή της ΔδΣ

Ο Δήμος Λάρισας ορίστηκε συντονιστής Δήμος. Είναι ο μοναδικός Δήμος μεταξύ των επιλεγμένων πέντε Δήμων με λειτουργική μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Ένας εκπρόσωπος από κάθε δήμο συμμετέχει στην Επιτροπή Παρακολούθησης, η οποία θα κατευθύνει τη συνολική εφαρμογή της Προγραμματικής Σύμβασης της ΔδΣ. Οι συνεδριάσεις θα πραγματοποιηθούν στις εγκαταστάσεις του συντονιστή ή όπου αλλού περιγράφονται στην Προγραμματική Σύμβαση. Εκτιμάται ότι θα διεξάγεται μία συνεδρίαση κάθε τρεις μήνες.

Επιπλέον, οι ήδη καθορισμένες ομάδες εργασίας ΔδΣ θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να καθορίσουν τις λειτουργικές πτυχές της ΔδΣ. Αν χρειάζεται, οι συνεδριάσεις θα πραγματοποιούνται στις εγκαταστάσεις του συντονιστή ή αλλού όπως περιγράφεται στην Προγραμματική Σύμβαση.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης και η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) θα παράσχουν τεχνική υποστήριξη στις δραστηριότητες της ΔδΣ, όπως αυτές ορίζονται στην Προγραμματική Σύμβαση. Οι εκπρόσωποί της ΕΕΤΑΑ θα συμμετάσχουν στις ομάδες εργασίας της ΔδΣ, και οι δαπάνες θα καλυφθούν επίσης από την ΔδΣ.

Γενικός στόχος

Ο γενικός στόχος του Σχεδίου Δράσης είναι να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων της ΔδΣ με καθορισμένο χρονοδιάγραμμα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Στρατηγική προτεραιότητα	Βραχυπρόθεσμος 3 μήνες	Μεσοπρόθεσμος 9 μήνες	Μακροπρόθεσμος 18 μήνες
Εκκίνηση της ΔδΣ	X		
Έναρξη των πρωτοβουλιών υποστήριξης του Εσωτερικού Ελέγχου	X	X	X

Πίνακας 3 - ΔδΣ- Γενικός στόχος

Αποτελέσματα

Έναρξη των δράσεων ΔδΣ

Το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι η καθιέρωση και η δρομολόγηση του επιχειρησιακού πλαισίου της ΔδΣ για την απόκτηση πλήρους επιχειρησιακής ικανότητας για την επίτευξη των ακόλουθων στρατηγικών προτεραιοτήτων.

- Δημιουργία Ομάδας Εργασίας ΔδΣ
- Σύσταση Επιτροπής Παρακολούθησης ΔδΣ

- Υιοθέτηση του Σχεδίου Δράσης

Έναρξη των πρωτοβουλιών υποστήριξης του Εσωτερικού Ελέγχου

Βάσει αυτής της προτεραιότητας, η ΔδΣ προτίθεται να επιτύχει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Ευαισθητοποίηση σχετικά με την έννοια και τα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ των εκλεγμένων αντιπροσώπων και των επικεφαλής των οργανικών μονάδων των δήμων.
- Δυνατότητα ανάπτυξης ικανοτήτων και κατάρτιση των πιθανών ελεγκτών των δήμων.
- Δημιουργία συστήματος διαχείρισης γνώσης.
- Παρατηρήσεις και παραγωγή προτάσεων σχετικά με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Υποστήριξη της δημιουργίας μιας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου που θα συμπεριλαμβάνεται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) των Δήμων
- Πιλοτική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου.

Εκροές

Έναρξη της ΔδΣ

Εκροή 1 - Προσδιορισμός της Ομάδας Εργασίας ΔδΣ

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Προσδιορισμός των μελών της ομάδας εργασίας ΔδΣ	Έχουν ήδη προσδιοριστεί από το αρχικό γράμμα εκδήλωσης ενδιαφέροντος και είναι οι εκπρόσωποι των πέντε (5) Δήμων, πλέον της ΕΕΤΑΑ. Στην ΠΣ θα περιγράφεται ποιοι είναι και με ποιόν τρόπο μπορεί να αντικατασταθούν σύμφωνα με τις επιθυμίες των διοικήσεων.				
Ορισμός ημερήσιας διάταξης για τις συσκέψεις	Η ΠΣ περιγράφει τις αρμοδιότητες και τους τρόπους λειτουργίας, Η δραστηριότητα ολοκληρώθηκε.				
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Η ΠΣ ΔδΣ (Συγκεκριμένο) υπογράφεται (Επιτεύξιμο) από όλα τα Συμβαλλόμενα Μέρη έως τις --/--/---- (Εντός καθορισμένων χρονικών ορίων / Ρεαλιστικό)				

Εκροή 2 - Σύσταση Επιτροπής Παρακολούθησης ΔδΣ

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Προσδιορισμός των μελών της επιτροπής παρακολούθησης	Δημοτικό Συμβούλιο των 5 Δήμων, και Διοικητικό	Εκπρόσωποι των 5 Δήμων και της ΕΕΤΑΑ	Υπογραφή της ΠΣ	Καθ' όλη τη διάρκεια της ΠΣ	Υπογραφή ΠΣ

**ΔδΣ
(διαφορετικό από
την Ομάδα
Εργασίας ΔδΣ)**

Συμβούλιο
ΕΕΤΑΑ

**Προσδιορισμός
ατζέντας για τις
συναντήσεις**

Η ΠΣ περιγράφει τις αρμοδιότητες και τους τρόπους λειτουργίας

**Δείκτης
Μέτρησης
Επιδόσεων (1)**

Συμφωνία και υπογραφή (από κάθε συμμετέχοντα δήμο) του Αντικειμένου της Επιτροπής Παρακολούθησης της ΔδΣ έως το τέλος Μ1. Αυτό περιλαμβάνει διευκρίνιση του ρόλου της, τη σύνθεση, τη συχνότητα των συνεδριάσεων, προβλέψεις για την προεδρία και για τη διακυβέρνηση των συμμετεχόντων δήμων, καθώς επίσης και την κατάρτιση μιας ενδιάμεσης και μιας τελικής έκθεσης

**Δείκτης
Μέτρησης
Επιδόσεων (2)**

Η πρώτη συνάντηση της Επιτροπής Παρακολούθησης της ΔδΣ θα πρέπει να πραγματοποιηθεί έως το τέλος Μ2, με ορισμό των διαδικασιών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης, της πορείας της προόδου και των αποτελεσμάτων και των δράσεων που θα γνωστοποιηθούν σε όλους τους συμμετέχοντες εταίρους.

Εκροή 3 - Υιοθέτηση του Σχεδίου Δράσης

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Οριστικοποίηση και υιοθέτηση του Σχεδίου Δράσης	Δημοτικό Συμβούλιο των 5 Δήμων, και Διοικητικό Συμβούλιο ΕΕΤΑΑ και Θεσσαλονίκη	Εκπρόσωποι των 5 Δήμων, του Δήμου Θεσσαλονίκης και της ΕΕΤΑΑ	Υπογραφή της ΠΣ	Καθ' όλη τη διάρκεια της ΠΣ	Υπογραφή ΠΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Το Σχέδιο Δράσης ΔδΣ (Συγκεκριμένο) εγκρίνεται ως Παράρτημα της Προγραμματικής Σύμβασης (Επιτεύξιμο) από όλα τα Συμβαλλόμενα Μέρη έως τις --/--/---- (Εντός καθορισμένων χρονικών ορίων / Ρεαλιστικό)				

Έναρξη των πρωτοβουλιών υποστήριξης του εσωτερικού ελέγχου

Εκροή 1 - Ενημέρωση σχετικά με την έννοια και τα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ των εκλεγμένων αντιπροσώπων και των διευθυντών των δήμων

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Προετοιμασία συναντήσεων ενημέρωσης και προσδιορισμός εκπαιδευτών	ΕΕΤΑΑ	Εμπειρογνώμονας (από ΕΕΤΑΑ)	από την υπογραφή της ΠΣ	M1	Ο εκπαιδευτής θα ορισθεί μέχρι το τέλος M1
Διεξαγωγή πέντε συνεδριάσεων διάρκειας μισής ημέρας για τη σημασία και την αναγκαιότητα του Εσωτερικού ελέγχου	ΕΕΤΑΑ	1 συνεδρίαση ανά δήμο Εγκαταστάσεις: στους 5 Δήμους 5-15 συμμετέχοντες ανά Δήμο (Επικεφαλής διευθύνσεων και Αιρετοί π.χ. Εκτελεστική Επιτροπή) Θα διεξαχθεί από: 1 εμπειρογνώμονα από την ΕΕΤΑΑ	M1	M2	Οι συνεδριάσεις θα λάβουν χώρα μέχρι το τέλος M2

Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων

Διεξαγωγή των συνεδριάσεων κατάρτισης για τον ΕΕ έως το τέλος M2. Θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι συνεδριάσεις κατάρτισης και να έχει εξεταστεί η ανάδραση (feedback) για να διασφαλισθεί ότι δεν απαιτείται να δοθεί συνέχεια.

Εκροή 2 - Δυνατότητα στελέχωσης και κατάρτισης των πιθανών ελεγκτών των Δήμων

Δράση Ποιά	Ευθύνη Ποιος	Πόροι Πώς	Ημ/νία έναρξης Πότε	Ημ/νία λήξης Πότε	Ορόσημο Ποιο
Προετοιμασία της συνάντησης εργασίας (workshop) και προσδιορισμός των εκπαιδευτών	ΕΕΤΑΑ	Εμπειρογνώμονας (από την ΕΕΤΑΑ)	Η υπογραφή της ΠΣ	Τέλος M1	Οι εκπαιδευτές θα ορισθούν μέχρι το τέλος M1

**Μία ημερίδα:
Εσωτερικός έλεγχος
και διαχείρισης
απόδοσης της ΔδΣ-
1 ημέρα**

ΕΕΤΑΑ-Ο
Δήμος
Θεσσαλονίκης
(υποστηρικτικά)

Συμμετέχοντες
Διάφορα Στελέχη
των 5 Δήμων
(μαζί με
εκπροσώπους
από την υπηρεσία
της οποίας η
διαδικασία θα
ελεγχθεί αλλά και
η ομάδα
εργασίας)
Χώρος
διεξαγωγής:
Θα
πραγματοποιηθεί
στον Δήμο
Λάρισας ή online
Από 1
εμπειρογνώμονα
από την ΕΕΤΑΑ
και 1 εκπρόσωπο
του Δήμου
Θεσσαλονίκης

M2

M3

Η ημερίδα
θα λάβει
χώρα μέχρι
το τέλος M3

**Διήμερη συνάντηση
εργασίας
(workshop):
1η ημέρα:
Πληροφόρηση και
ενημέρωση του
προσωπικού που θα
ελεγχθεί κατά την
πilotική εφαρμογή
του ΕΕ
2η ημέρα:
κατάρτιση στον ΕΕ
(σύμφωνα με το
εγχειρίδιο της ΕΑΔ)**

ΕΕΤΑΑ – Δήμος
Θεσσαλονίκης
(υποστηρικτικά)

Συμμετέχοντες:
η ομάδα
εργασίας, αυτοί
που θα δεχτούν
πilotικό έλεγχο,
οι pilotικοί
ελεγκτές (εάν
διαφέρουν)

Χώρος
διεξαγωγής:
Θα
πραγματοποιηθεί
στον Δήμο
Λάρισας, σε
αίθουσα
συνεδριάσεων
ξενοδοχείου ή
online

Από 2
ανεξάρτητους
εμπειρογνώμονες,
1
εμπειρογνώμονα
από την ΕΕΤΑΑ
και 1 εκπρόσωπο
του Δήμου
Θεσσαλονίκης

M4

M5

Η
συνάντηση
εργασίας
(workshop)
θα λάβει
χώρα μέχρι
το τέλος M5

**Ημερίδα Διάχυσης
Αποτελεσμάτων – 1
ημέρα (Στο τέλος
του
χρονοδιαγράμματος
ΔδΣ)**

ΕΕΤΑΑ

Εκπρόσωποι από:
τους 5 δήμους,
δήμους της
περιοχής και
άλλους φορείς.
Χώρος
διεξαγωγής:
Θα
πραγματοποιηθεί
στην αίθουσα
συνεδριάσεων
του Δήμου
Λάρισας
Από 1
εμπειρογνώμονα
από την ΕΕΤΑΑ
και εκπροσώπους
της ομάδας
εργασίας

Τέλος της
πilotικής
εφαρμογής
ΕΕ

Τέλος της
πilotικής
εφαρμογής
ΕΕ

Η
συνάντηση
εργασίας
(workshop)
θα λάβει
χώρα μετά
το τέλος της
πilotικής
εφαρμογής
ΕΕ

**Δείκτης Μέτρησης
Επιδόσεων (1)**

Πραγματοποίηση σεμιναρίου για τον ΕΕ και τη διαχείριση απόδοσης ΔδΣ με εκπροσώπους από τους 5 δήμους. Θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι συνεδριάσεις κατάρτισης και να έχει εξεταστεί η ανάδραση για να διασφαλιστεί ότι δεν απαιτούνται διευκρινίσεις. Όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί έως το τέλος Μ3.

**Δείκτης Μέτρησης
Επιδόσεων (2)**

Πραγματοποίηση διήμερου σεμιναρίου για τον ΕΕ, το οποίο θα καλύπτει ενημέρωση και κατάρτιση στον ΕΕ. Αυτό θα περιλαμβάνει εξέταση των τομέων όπου οι δυνητικές εργασίες ελέγχου θα μπορούσαν να είναι επωφελείς για τους δήμους. Θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι συνεδριάσεις κατάρτισης και να έχει εξεταστεί η ανάδραση για να διασφαλιστεί ότι δεν απαιτούνται διευκρινίσεις. Όλα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί έως το τέλος Μ5.

**Δείκτης Μέτρησης
Επιδόσεων (3)**

Πραγματοποίηση συνάντησης εργασίας (workshop) διάχυσης αποτελεσμάτων ΕΕ. Θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι συνεδριάσεις κατάρτισης και να έχει εξεταστεί η ανάδραση για να διασφαλιστεί ότι δεν απαιτούνται διευκρινίσεις έως το τέλος της pilotικής εφαρμογής ΕΕ.

Εκροή 3 - Δημιουργία συστήματος διαχείρισης γνώσης

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Δημιουργία μια κοινής πλατφόρμας	ΕΕΤΑΑ		Υπογραφή ΠΣ	Μ1	Δημιουργία πλατφόρμας και πρόσβαση σε αυτή μέχρι το τέλος του Μ1, μέσω του

					συστήματος «Συνεργάζομαι-Συμμετέχω» της ΕΕΤΑΑ
Συλλογή, αποθήκευση και διαμοιρασμός εκθέσεων, εγχειριδίων, κανονισμών, διαδικασιών, καλών πρακτικών, εκθέσεων περιπτώσεων που αφορούν πολίτες, σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο	Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Ε.Α.Δ.	Ομάδα εργασίας	Υπογραφή ΠΣ	Λήξη ΠΣ	Το υλικό θα παρέχεται διαδικτυακά και θα διατεθεί μέχρι το τέλος της περιόδου της ΠΣ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων	Δημιουργία μιας συμφωνημένης κοινής πλατφόρμας για τον διαμοιρασμό πληροφοριών σχετικά με τον ΕΕ (συμπεριλαμβανομένων προτύπων για σχέδια ελέγχου, εντοπισμό εκθέσεων και συστάσεων) έως το τέλος Μ1.				

Εκροή 4 - Παρατηρήσεις και συστάσεις σχετικά με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Συλλογή συστάσεων σχετικά με το ρυθμιστικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου	ΕΕΤΑΑ, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, ΕΑΔ	Ομάδα εργασίας	Υπογραφή ΠΣ	Λήξη ΠΣ	
Υποβολή συστάσεων προς το ΥΠΕΣ, την ΕΑΔ και / ή άλλους αρμόδιους φορείς	ΕΕΤΑΑ, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και 4 Δήμοι	Επιτροπή παρακολούθησης, ομάδα εργασίας	Υπογραφή ΠΣ	Λήξη ΠΣ	Εάν χρειάζεται, μια έκθεση με συστάσεις θα αποσταλεί στο ΥΠΕΣ, την ΕΑΔ ή άλλους φορείς έως το τέλος της περιόδου της ΠΣ

**Δείκτης
Μέτρησης
Επιδόσεων**

Η ομάδα εργασίας ΔδΣ έχει συλλέξει συστάσεις και έχει συντάξει τελική έκθεση, η οποία πρέπει να υποβληθεί στο ΥΠΕΣ, την ΕΑΔ και άλλους σχετικούς φορείς έως το τέλος της περιόδου της ΠΣ.

Εκροή 5 - Υποστήριξη δημιουργίας Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου που θα περιλαμβάνονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) των Δήμων

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Προετοιμασία σχεδίου περιγραφής της δομής και της ευρείας εντολής των Μονάδων ΕΕ που θα περιλαμβάνονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δήμων	ΕΕΤΑΑ, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και 4 δήμοι	Ομάδα Εργασίας	M3	M5	
Κατάρτιση Καταστατικού Χάρτη Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα	ΕΕΤΑΑ, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και 4 δήμοι	Ομάδα Εργασίας	M6	M7	Προσαρμογή του υποδείγματος Καταστατικού Χάρτη Εσωτερικού Ελέγχου που έχει αναπτυχθεί από το έργο τεχνικής βοήθειας του ΣΤΕ
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (1)	Κατάρτισης της περιγραφής της Μονάδας ΕΕ και υποβολή της σε κάθε Δημοτικό Συμβούλιο για υιοθέτηση έως το τέλος της περιόδου της ΠΣ.				
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (2)	Κατάρτιση Καταστατικού Χάρτη Εσωτερικού Ελέγχου έως τον M6 και συμφωνία για την Επιτροπή Παρακολούθησης έως τον M7.				

Εκροή 6 - Εφαρμογή του πιλοτικού Εσωτερικού Ελέγχου

Δράση <i>Ποιά</i>	Ευθύνη <i>Ποιος</i>	Πόροι <i>Πώς</i>	Ημ/νία έναρξης <i>Πότε</i>	Ημ/νία λήξης <i>Πότε</i>	Ορόσημο <i>Ποιο</i>
Επιλογή μια απλής, προσανατολισμένης	Η Επιτροπή Παρακολούθησης	Ομάδα εργασίας	M1	M2	Έως τον M2 η διαδικασία που

<p>στους πολίτες διαδικασίας που είναι κοινή σε όλους τους δήμους, που θα ελεγχθούν</p>	<p>θα επιβεβαιώσει τη διαδικασία μετά από εισήγηση της ομάδας εργασίας</p>				<p>θα ελεγχθεί μέσω της πιλοτικής εφαρμογής ΕΕ θα πρέπει να έχει προσδιορισθεί και κοινοποιηθεί στους κύριους εταίρους</p>
<p>Προσδιορισμός Ομάδας ΕΕ (εάν διαφέρει από την υπάρχουσα ομάδα εργασίας)</p>	<p>5 Δήμοι</p>	<p>Συμμετέχοντες: η ομάδα εσωτερικού ελέγχου</p>	<p>M1</p>	<p>M2</p>	<p>Μέχρι το τέλος M2 η ομάδα εργασίας εσωτερικού ελέγχου θα έχει ορισθεί</p>
<p>Επίσκεψη Μελέτης στη Θεσσαλονίκη, προκειμένου να παρακολουθήσουν την εφαρμογή ΕΕ και τον τρόπο λειτουργίας</p>	<p>5 Δήμοι και ο Δήμος Θεσσαλονίκης</p>	<p>Συμμετέχοντες: η ομάδα εσωτερικού ελέγχου</p>	<p>M2</p>	<p>M3</p>	<p>Η εν λόγω δραστηριότητα μπορεί να ανασταλεί, σύμφωνα με τα τρέχοντα μέτρα για την υγεία και τις οδηγίες των αρμόδιων αρχών. Εάν ανασταλεί, θα πρέπει να υλοποιηθούν εναλλακτικές διευθετήσεις για το διαμοιρασμό γνώσεων. Κάθε συμμετέχων θα πρέπει να συντάξει μια συνοπτική αναφορά για την επίσκεψη μελέτης</p>
<p>Αρχική εφαρμογή ελέγχου στον Δήμο Λάρισας</p>	<p>4 Δήμοι και Δήμος Λάρισας (ή/και εμπειρογνώμονας από την ΕΕΤΑΑ)</p>	<p>Οριστικοποίηση αποστολής παρατήρησης στην Λάρισα πάνω στην επιλεχθείσα διαδικασία με την ομάδα εσωτερικού ελέγχου ΔδΣ (shadowing). Θα γίνουν επισκέψεις μελέτης στη</p>	<p>M3</p>	<p>M5</p>	

Λάρισα από δήμους προκειμένου να παρατηρούν την εφαρμογή κάθε βήματος του ΕΕ

Αντιγραφή και υλοποίηση των ίδιων βημάτων εσωτερικού ελέγχου σε κάθε μικρό δήμο	4 Δήμοι και ο Δήμος Λάρισας, ο Δήμος Θεσσαλονίκης ή/και η ΕΕΤΑΑ	Σε κάθε έναν δήμο ξεχωριστά με δια ζώσης υποστήριξη από τον Δήμο Λάρισας και από τον εμπειρογνώμονα της ΕΕΤΑΑ και την εξ' αποστάσεως υποστήριξη του Δήμου Θεσσαλονίκης	M4	M8	Ολοκλήρωση της πιλοτικών εφαρμογών ΕΕ στους 5 δήμους έως τον M8
Έκθεση ΕΕ και συμπεράσματα	5 Δήμοι, ο Δήμος Θεσσαλονίκης και η ΕΕΤΑΑ	Ομάδα εργασίας ΔδΣ	M8	M9	Οι εκθέσεις εφαρμογής ΕΕ προετοιμάζονται και αποστέλλονται στην αρμόδια αρχή
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (1)	Επιλογή υποκειμένου για συλλογικό ΕΕ, προσδιορισμός πόρων για την κατάρτιση και ανάπτυξη ενός σαφούς πλαισίου για την έγκριση του ΕΕ από την Επιτροπή Παρακολούθησης έως τέλος M2.				
Δείκτης Μέτρησης Επιδόσεων (2)	Πραγματοποίηση επίσκεψης μελέτης για πιλοτική εφαρμογή ΕΕ στην ορισμένη περιοχή έως τέλος M3, με εκπόνηση ΕΕ σε άλλους συμμετέχοντες δήμους έως τον M8.				

10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Υπόδειγμα Κανονισμού Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο Πλαίσιο Διαδημοτικής Συνεργασίας

Ο Κανονισμός Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) στο πλαίσιο διαδημοτικής συνεργασίας (ΔδΣ) μπορεί να έχει την παρακάτω προτεινόμενη δομή:

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Σκοπός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και στόχος της Διαδημοτικής Συνεργασίας στο πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, η οποία ασκείται από τη Μ.Ε.Ε. Ο εσωτερικός έλεγχος διευκολύνει τους Δήμους να επιτύχουν τους στρατηγικούς σκοπούς τους, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της διακυβέρνησης.

Στόχος της διαδημοτικής συνεργασίας στον εσωτερικό έλεγχο είναι:

- η επίτευξη οικονομίας κλίμακος, ταχύτητας και αποτελεσματικότητας στη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου μέσω της πραγματοποίησης παράλληλων ελεγκτικών δράσεων από τις Μ.Ε.Ε. των συνεργαζόμενων Δήμων.
- η ανάπτυξη ικανοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών μέσω της ανταλλαγής και μεταφοράς γνώσεων, εμπειρίας, τεχνογνωσίας και εργαλείων για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.
- η ουσιαστική αλληλοϋποστήριξη των εσωτερικών ελεγκτών των συνεργαζόμενων δήμων κατά τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων.

2. Αποστολή των Μ.Ε.Ε στο πλαίσιο της ΔδΣ

Έργο της Μ.Ε.Ε. είναι η διενέργεια εσωτερικών ελέγχων (διαβεβαιωτικές δραστηριότητες) και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών (συμβουλευτικές δραστηριότητες) κατόπιν έγκρισης του Δημάρχου.

Η Μ.Ε.Ε. προσδίδει αξία στον οργανισμό με:

- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών διασφάλισης με ανεξάρτητο και αντικειμενικό τρόπο.
- Τη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού στοχεύοντας σε αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες εσωτερικές διαδικασίες.
- Την επαλήθευση συμμόρφωσης με τους νόμους, κανονισμούς και πολιτικές.
- Τη βελτίωση της διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων των Δήμων και αύξηση των εσόδων τους.
- Την αποτροπή διαφθοράς και μη αποδοτικής διοίκησης.
- Την παροχή υποστήριξης για την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

- Τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες, την τόνωση της εμπιστοσύνης και την αύξηση της ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δήμου.

Στο πλαίσιο της Διαδημοτικής Συνεργασίας οι Μ.Ε.Ε. των συνεργαζόμενων Δήμων θα πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά, με πνεύμα ισότητας και σεβασμού, για την εκπλήρωση της αποστολής τους, όπως αυτή περιγράφεται ανωτέρω.

3. Τρόπος εφαρμογής της διαδημοτικής συνεργασίας στον εσωτερικό έλεγχο

Η διαδημοτική συνεργασία στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου αφορά κυρίως την εξής περίπτωση:

Παράλληλη κατά το δυνατόν πραγματοποίηση ελέγχων με το ίδιο αντικείμενο, ώστε οι εσωτερικοί ελεγκτές να αλληλοϋποστηρίζονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εσωτερικοί ελεγκτές ανταλλάσσουν γνώσεις, πληροφορίες, καλές πρακτικές, πρότυπα υποδείγματα και απόψεις ως προς το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της ελεγχόμενης διαδικασίας, τους ενδεχόμενους κινδύνους, τον τρόπο διενέργειας των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, την προώθηση κοινών/εναρμονισμένων συστάσεων και την υποβολή συντονισμένων αιτημάτων προς την κεντρική διοίκηση με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών. Υπάρχει δυνατότητα πραγματοποίησης επί τόπου συναντήσεων των εσωτερικών ελεγκτών για να διευκολυνθεί το έργο τους και η μεταξύ τους συνεργασία.

Ειδικότερα, σε περίπτωση ελέγχων που απαιτούν εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις, η διαδημοτική συνεργασία είναι ιδιαίτερα επωφέλης, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές των Δήμων που διαθέτουν υπόβαθρο σχετικό με το αντικείμενο του ελέγχου, παρέχουν κατευθύνσεις και υποστήριξη στους εσωτερικούς ελεγκτές των δήμων που δεν διαθέτουν την απαιτούμενη κατάρτιση και τους υποδεικνύουν την βέλτιστη μεθοδολογία για τη διεξαγωγή του ελέγχου.

4. Νομικό ρυθμιστικό πλαίσιο Διαδημοτικής Συνεργασίας στον εσωτερικό έλεγχο

Η διαδημοτική συνεργασία ρυθμίζεται από τον ν. 3852/2010, άρθρα 99 και 100 καθώς και από τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων άρθρα 222 επ. Οι Δήμοι θα πρέπει να υπογράψουν σύμβαση συνεργασίας στον εσωτερικό έλεγχο με βάση τα όσα ορίζονται στα ανωτέρω νομοθετήματα. Οι αποφάσεις των οικείων Δημοτικών Συμβουλίων για την έγκριση σύμβασης διαδημοτικής συνεργασίας λαμβάνονται με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του δημοτικού συμβουλίου εκάστου Δήμου. Σε περίπτωση προγραμματικής σύμβασης η απόφαση λαμβάνεται από την οικονομική επιτροπή του Δήμου.

Στη σύμβαση θα πρέπει να περιλαμβάνονται τουλάχιστον:

- α) Ο σκοπός, η διάρκεια της σύμβασης και το ή τα αντικείμενα του ελέγχου που αφορά η διαδημοτική συνεργασία στον εσωτερικό έλεγχο.
- β) Ο τρόπος πραγματοποίησης της διαδημοτικής συνεργασίας, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων.
- γ) Το προσωπικό των συμβαλλομένων Δήμων που θα απασχοληθεί στο πλαίσιο της σύμβασης. Δεν πραγματοποιείται μετακίνηση/απόσπαση προσωπικού, αλλά καθιερώνεται η αφιέρωση χρόνου εργασίας για την αλληλοϋποστήριξη τους στο πλαίσιο συγκεκριμένων εσωτερικών ελέγχων.
- δ) Ο τρόπος χρηματοδότησης και οικονομικής υποστήριξης. Η έγκριση του προϋπολογισμού ακολουθεί τη συνήθη διαδικασία εσωτερικά σε κάθε Δήμο. Επιπλέον, θα διερευνάται η αξιοποίηση επιχορηγήσεων από την κεντρική διοίκηση ή τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς για τη διαδημοτική συνεργασία.
- ε) Το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της σύμβασης και πραγματοποίησης του ελέγχου.
- στ) Ρήτρες εμπιστευτικότητας.
- ζ) Το όργανο παρακολούθησης της εφαρμογής της σύμβασης.

Για την παρακολούθηση του αντικειμένου και την εφαρμογή των όρων και προϋποθέσεων της σύμβασης, τα συμβαλλόμενα μέρη ορίζουν διαδημοτική επιτροπή που αποτελείται από έναν δημοτικό σύμβουλο από κάθε Δήμο ή από άτομα της επιλογής του κάθε Δήμου. Η διαδημοτική επιτροπή δεν υπεισέρχεται στο περιεχόμενο και την ουσία των ελέγχων. Οι αρμοδιότητές της περιορίζονται στην παρακολούθηση εφαρμογής της σύμβασης και ενδεικτικά ότι πραγματοποιείται ικανοποιητικός αριθμός παράλληλων ελέγχων με το ίδιο αντικείμενο, ότι διεξάγονται οι διαδημοτικοί έλεγχοι με τον συμφωνημένο τρόπο, ότι τηρείται το χρονοδιάγραμμα, ότι υφίσταται αλληλοϋποστήριξη, ομαλή και ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών των Δήμων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν λογοδοτούν στην διαδημοτική επιτροπή αλλά στον Δήμαρχο του Δήμου όπου υπηρετούν ή στην Επιτροπή Ελέγχου, εάν υφίσταται.

5. Λογοδοσία

Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος και λογοδοτεί στο Δήμαρχο, επικοινωνεί και συνεργάζεται άμεσα με αυτόν. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται αποκλειστικά στον Δήμαρχο του Δήμου στον οποίο υπηρετεί και όχι στον Δήμαρχο του συνεργαζόμενου Δήμου. Εάν υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου στον Δήμο, ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου λογοδοτεί σε αυτή.

Ο Δήμαρχος ή η Επιτροπή Ελέγχου εκάστου Δήμου:

- εγκρίνει τον κανονισμό λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου του Δήμου,
- δίνει εντολή ανάθεσης για διενέργεια του ελέγχου,
- εγκρίνει την τελική έκθεση ελέγχου και το σχέδιο δράσης.

Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος:

- Για τη σύνταξη και υποβολή ετήσιας γραπτής αναφοράς προς τον Δήμαρχο που περιλαμβάνει την επιβεβαίωση της ανεξαρτησίας της Μ.Ε.Ε. τη συμμόρφωση με τον παρόντα κανονισμό και με τον κώδικα δεοντολογίας, την αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, τα αποτελέσματα των ελεγκτικών δράσεων, την πρόοδο της υλοποίησης των συμφωνηθεισών ενεργειών, τις δυσκολίες και τα προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διενέργεια των εργασιών ελέγχου στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας και τις απαιτήσεις σε πόρους για την υλοποίηση του έργου της Μ.Ε.Ε.
- Για την αναφορά σημαντικών θεμάτων σχετικά με το πλαίσιο ελέγχου του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των προτάσεων βελτίωσης των διαδικασιών.
- Για την ανάπτυξη του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχου με βάση την αξιολόγηση και την προτεραιοποίηση κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο Δήμος, καθώς και για την περιοδική πληροφόρηση αναφορικά με την κατάσταση προόδου κάλυψης του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχων και την επάρκεια των πόρων.
- Για τον συντονισμό και την επίβλεψη άλλων υπηρεσιών διασφάλισης (διαχείρισης κινδύνου, κανονιστικής συμμόρφωσης, ασφάλειας, νομικής υπηρεσίας, περιβάλλοντος).
- Για την υποβολή ετήσιας αναφοράς προόδου της Μ.Ε.Ε. στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου, εάν υφίσταται.

6. Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα

Για να διασφαλισθεί η ανεξαρτησία της Μ.Ε.Ε., το προσωπικό της αναφέρεται στον Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου. Ο Επικεφαλής δεν δέχεται παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και αναφέρεται διοικητικά στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου, εάν υφίσταται, οι οποίοι στη συνέχεια ενημερώνουν το Δημοτικό Συμβούλιο.

Η σύσταση Επιτροπής Ελέγχου στην οποία αναφέρεται ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, ενισχύει την ανεξαρτησία της Μ.Ε.Ε. Η Επιτροπή Ελέγχου απαρτίζεται από τουλάχιστον τρία εκτελεστικά και μη εκτελεστικά

μέλη, τα οποία είναι στην πλειοψηφία τους ανεξάρτητα από τον Δήμο. Η Επιτροπή Ελέγχου είναι υπεύθυνη, μεταξύ άλλων, για την αξιολόγηση της Μ.Ε.Ε., περιλαμβανομένης της παρακολούθησης της ανεξαρτησίας της.

Επίσης, η ανεξαρτησία επιτυγχάνεται με τη διευκόλυνση των ελεγκτικών εργασιών της, την ελεύθερη πρόσβαση κατά την εκτέλεση του ελέγχου στα αρχεία των υπηρεσιών, σε στοιχεία που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και στα περιουσιακά στοιχεία του Δήμου.

Για να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα στο έργο του εσωτερικού ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές εφαρμόζουν ως καλή πρακτική το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IPPF του IIA) και τον Κώδικα Δεοντολογίας για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές των Δήμων. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν εκτελούν οποιασδήποτε φύσης λειτουργικά καθήκοντα εντός του Δήμου. Συμπεριλαμβάνουν στις εκθέσεις ελέγχου συστάσεις σχεδιασμού διαδικασιών και δικλίδων ελέγχου, αλλά δεν τις θεσπίζουν οι ίδιοι, ώστε να μην επηρεάζεται η αμερόληπτη κρίση τους. Αποφεύγονται καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων και σε κάθε περίπτωση λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για τη διαχείριση μιας τέτοιας σύγκρουσης.

Οι προϋποθέσεις ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτών σε ότι αφορά την διαδημοτική συνεργασία αναφέρονται αναλυτικά στο «Πρωτόκολλο διασφάλισης της ανεξαρτησίας της Μ.Ε.Ε.»

7. Πρόσβαση

Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου και οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, αρχεία, περιουσία και προσωπικό και έχουν το δικαίωμα να ανακτήσουν πληροφορίες και εξηγήσεις από υπαλλήλους και εξωτερικούς συνεργάτες, βάσει της κείμενης νομοθεσίας.

Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου δύναται να παρίσταται σε συνεδριάσεις του δημοτικού συμβουλίου και σε άλλες σημαντικές συνεδριάσεις της διοίκησης και έχει πλήρη και ελεύθερη πρόσβαση στην Επιτροπή Ελέγχου (αν υφίσταται) και στον Δήμαρχο.

Στην περίπτωση της διαδημοτικής συνεργασίας οι εσωτερικοί ελεγκτές των συνεργαζόμενων Δήμων δεν έχουν πρόσβαση στα αρχεία, προσωπικό και περιουσιακά στοιχεία του συνεργαζόμενου Δήμου. Ωστόσο, και σε αυτό το πλαίσιο οι εσωτερικοί ελεγκτές των συνεργαζόμενων Δήμων μπορούν να μοιράζονται μεταξύ τους μεταδεδομένα (επεξεργασμένα δεδομένα και όχι πρωτογενή), για λόγους ανταλλαγής τεχνογνωσίας.

8. Αρμοδιότητες

Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν τις εξής αρμοδιότητες:

- Υλοποιούν τις ελεγκτικές αποστολές που τους ανατίθενται με τη χρήση κατάλληλων μεθοδολογιών ελέγχου.
- Προσφέρουν ανεξάρτητη διαβεβαίωση επί της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, δικλίδων ελέγχου και διακυβέρνησης στον Δήμο.
- Παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στον Δήμο.
- Παρέχουν συστάσεις επί των ευρημάτων για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων, δικλίδων ελέγχου και προγραμματισμό ελέγχου κατόπιν αξιολόγησης κινδύνων.

Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει επιπλέον των ανωτέρω τις εξής αρμοδιότητες:

- Εποπτεύει το έργο και τις διαδικασίες της Μ.Ε.Ε..
- Διαμορφώνει τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου.
- Κατανέμει πόρους, επιλέγει αντικείμενα ελέγχου και αποφασίζει το εύρος του ελέγχου.

Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου και οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Δεν εκτελούν οιασδήποτε φύσης λειτουργικά καθήκοντα, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών δικλίδων ελέγχου.
- Δεν εκκινούν ή εγκρίνουν λογιστικές εγγραφές εκτός της Μ.Ε.Ε.
- Δεν διενεργούν ΕΔΕ και προανακριτικές πράξεις.

9. Ετήσιος προγραμματισμός ελέγχου

Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου καταρτίζει Ετήσιο Πρόγραμμα Ελέγχου, έχοντας λάβει υπόψη τους κινδύνους και τους διαθέσιμους πόρους της μονάδας και στη συνέχεια το υποβάλλει για έγκριση στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου. Οι έλεγχοι επιλέγονται από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, κατόπιν αξιολόγησης των κινδύνων που επηρεάζουν τον Δήμο και του βαθμού έκθεσής του σε αυτούς, σε σχέση και με τους στρατηγικούς στόχους του. Ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιεί το αρχείο καταγραφής κινδύνων για τη διαμόρφωση του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχου, εφόσον ο Δήμος προβαίνει συστηματικά σε αξιολόγηση των κινδύνων που διατρέχει και διαθέτει τέτοιο αρχείο κινδύνων.

Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας οι εσωτερικοί ελεγκτές των Δήμων συνεργάζονται κατά την διαμόρφωση του ετήσιου προγραμματισμού εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να συμπεριλάβουν κάποιους ελέγχους που αφορούν το ίδιο αντικείμενο. Τα κοινά αντικείμενα του ελέγχου θα επιλέγονται με βάση την προτεραιοποίηση κινδύνων εκάστου Δήμου σε συνδυασμό με την εκτίμηση των κοινών κινδύνων που εντοπίζονται στους συνεργαζόμενους Δήμους και για τα οποία υφίσταται πεδίο συνεργασίας στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου.

10. Στάδια του ελέγχου

α) Προκαταρκτικό στάδιο

Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου ανατίθεται σε έναν ή περισσότερους εσωτερικούς ελεγκτές, με την εντολή ανάθεσης ελέγχου από τον Δήμαρχο. Εν συνεχεία αποστέλλεται επιστολή γνωστοποίησης διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου στον υπεύθυνο της ελεγχόμενης διαδικασίας.

Στο πλαίσιο διαδημοτικής συνεργασίας οι εσωτερικοί ελεγκτές και οι Δήμαρχοι των συνεργαζόμενων Δήμων μεριμνούν ώστε να συμπίπτει κατά το δυνατόν χρονικά η εντολή ανάθεσης, προκειμένου να διευκολυνθεί η μεταξύ τους συνεργασία.

β) Στάδιο σχεδιασμού

Μετά την ανάθεση του ελέγχου αναπτύσσεται ο σχεδιασμός αυτού, λαμβανομένων υπόψη των στρατηγικών στόχων του Δήμου και των καταγεγραμμένων κινδύνων, των αντικειμενικών σκοπών του ελεγκτικού έργου, του εύρους του ελέγχου, το οποίο πρέπει να είναι επαρκές, της διάρκειας του ελέγχου και των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση αυτού. Διαμορφώνεται ο κατάλογος εγγράφων που θα ζητηθούν από τους αρμόδιους φορείς καθώς και ο κατάλογος προσώπων για τη διεξαγωγή διερευνητικών συναντήσεων. Μετά την πραγματοποίηση των διερευνητικών συναντήσεων και την χαρτογράφηση της υπό έλεγχο διαδικασίας, καθορίζεται το νομοθετικό πλαίσιο, εντοπίζονται και αξιολογούνται οι ενδογενείς κίνδυνοι, οι πιθανές αιτίες τους και οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου. Με βάση τα ανωτέρω, διαμορφώνεται το πρόγραμμα εργασιών ελέγχου και καθορίζεται το σύνολο των ελεγκτικών δραστηριοτήτων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές των συνεργαζόμενων Δήμων κατά το στάδιο σχεδιασμού επικοινωνούν και ανταλλάσσουν γνώσεις, πληροφορίες και απόψεις ως προς τα κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν, ως προς το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της ελεγχόμενης διαδικασίας, τους κινδύνους που εντόπισαν και τις ελλείψεις στις

υφιστάμενες εσωτερικές δικλείδες ελέγχου. Επίσης, ανταλλάσσουν έγγραφα υποδείγματα και αλληλοϋποστηρίζονται στη συμπλήρωση αυτών.

γ) Στάδιο εκτέλεσης του ελέγχου

Κατά το στάδιο της εκτέλεσης του ελέγχου υλοποιούνται οι ελεγκτικές δραστηριότητες που έχουν συμπεριληφθεί στο σχεδιασμό του ελέγχου με τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Στο στάδιο αυτό γίνεται η δειγματοληψία και η εκτέλεση δοκιμών με τη χρήση συνδυασμένων ελεγκτικών μεθόδων, εντοπίζονται, συλλέγονται και καταγράφονται επαρκείς, αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες για την τεκμηρίωση τυχόν ευρημάτων του ελέγχου. Μετά το πέρας των ελεγκτικών δραστηριοτήτων πραγματοποιείται συνάντηση με τον υπεύθυνο της ελεγχόμενης διαδικασίας και τον προϊστάμενο του αρμόδιου τμήματος και διεύθυνσης, με σκοπό την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων των ελεγκτικών δραστηριοτήτων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές των συνεργαζόμενων Δήμων ανταλλάσσουν γνώσεις, εμπειρία και τεχνογνωσία ως προς την εκτέλεση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων μέσω συναντήσεων εργασίας και εκπαίδευσης/καθοδήγησης του πιο έμπειρου εσωτερικού ελεγκτή προς τον ή τους λιγότερο έμπειρους.

δ) Στάδιο ολοκλήρωσης του ελέγχου

Αφού συνταχθεί η προσωρινή έκθεση ελέγχου, διαβιβάζεται στον προϊστάμενο του τμήματος και διεύθυνσης της ελεγχόμενης διαδικασίας. Πραγματοποιείται σύσκεψη με τον προϊστάμενο με σκοπό την παρουσίαση των συστάσεων που περιλαμβάνονται στην προσωρινή έκθεση, ο οποίος απαντά εγγράφως για την ύπαρξη ή μη σχολίων σχετικά με το περιεχόμενο και κυρίως με τις συστάσεις. Το σχέδιο δράσης για την εφαρμογή των συστάσεων συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος όπου έγινε ο έλεγχος.

Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας σε αυτό το στάδιο οι εσωτερικοί ελεγκτές αλληλοϋποστηρίζονται ως προς την ανάπτυξη της προσωρινής έκθεσης ελέγχου καθώς και ως προς την προώθηση κοινών/εναρμονισμένων συστάσεων και συντονισμένων αιτημάτων προς την κεντρική διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της ελεγχόμενης διαδικασίας.

ε) Τελικό στάδιο

Σε αυτό το στάδιο συντάσσεται η τελική έκθεση ελέγχου και διαβιβάζεται στον Δήμαρχο. Πραγματοποιείται η τελική συνάντηση με τον Δήμαρχο ή την Επιτροπή Ελέγχου (αν υπάρχει) ή και τον γενικό διευθυντή που προϊστάται της ελεγχόμενης περιοχής ελέγχου και λοιπά αρμόδια στελέχη, κατά περίπτωση, με σκοπό την παρουσίαση της τελικής έκθεσης ελέγχου, την έγκριση του σχεδίου δράσης και την λήψη περαιτέρω αποφάσεων. Το Δημοτικό Συμβούλιο ενημερώνεται σχετικά. Ακολουθεί ο έλεγχος παρακολούθησης των αποφάσεων που έχουν ληφθεί και του σχεδίου δράσης (follow-up), ο έλεγχος επιβεβαίωσης των αποτελεσμάτων και η ποιοτική αξιολόγηση του ελέγχου.

Σε αυτό το στάδιο οι εσωτερικοί ελεγκτές των συνεργαζόμενων Δήμων συνεργάζονται ως προς την ανάπτυξη της τελικής έκθεσης ελέγχου μέσω ανταλλαγής γνώσης, εμπειρίας, απόψεων και υποδειγμάτων. Το ίδιο ισχύει για τον έλεγχο παρακολούθησης των αποφάσεων που έχουν ληφθεί, καθώς και για τον έλεγχο επιβεβαίωσης των αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά την ποιοτική αξιολόγηση του ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές συναντιούνται, επικοινωνούν και καταγράφουν τα κοινά προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου ως προς το αντικείμενο ελέγχου και ως προς τη μεταξύ τους συνεργασία καθώς και τους τρόπους βελτίωσης των ανωτέρω.

11. Εμπιστευτικότητα, εχεμύθεια, απόρρητο, προστασία προσωπικών δεδομένων

Σε κάθε περίπτωση οι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούν τον έλεγχο υπό συνθήκες εμπιστευτικότητας και εχεμύθειας, τηρείται το απόρρητο πληροφοριών και λαμβάνονται τα απαραίτητα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων. Οι πληροφορίες διατηρούνται σε ασφαλείς συνθήκες, ενημερώνονται σχετικά μόνο οι αρμόδιοι υπάλληλοι και η ανώτατη διοίκηση του Δήμου και διασφαλίζεται ότι δεν έχουν πρόσβαση στα ηλεκτρονικά αρχεία του Εσωτερικού Ελεγκτή ούτε οι υπάλληλοι του τμήματος τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Οι εμπιστευτικές πληροφορίες που αποκτήθηκαν κατά τη διενέργεια του ελέγχου στο πλαίσιο διαδημοτικής συνεργασίας δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για οποιοδήποτε άλλο σκοπό παρά μόνο για τις δραστηριότητες του συγκεκριμένου ελέγχου. Δεν μεταφέρονται μεταξύ των Δήμων εμπιστευτικές πληροφορίες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του ελέγχου σε περίπτωση διαδημοτικής συνεργασίας. Εμπιστευτικές είναι όλες οι πληροφορίες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του εσωτερικού ελέγχου.

12. Εφαρμογή Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου

Η Μ.Ε.Ε. εφαρμόζει ως καλή πρακτική το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IPPF του IIA), τον κώδικα δεοντολογίας για τους εσωτερικούς ελεγκτές, καθώς και το εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

13. Επιμόρφωση προσωπικού της Μ.Ε.Ε. και παροχή υποδομών

Η επιμόρφωση του προσωπικού της Μ.Ε.Ε. πρέπει να είναι διαρκής για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Καλύπτει ποικιλία αντικειμένων, όπως θέματα ελεγκτικής, διαχείρισης κινδύνων, διακυβέρνησης, επικοινωνίας, διοίκησης, οικονομικής και νομικής φύσης κ.λπ. Η επαγγελματική επιμόρφωση και βελτίωση συνίσταται στην παρακολούθηση σεμιναρίων, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, συνεδρίων και λοιπών σχετικών εκδηλώσεων καθώς και στη λήψη επαγγελματικών πιστοποιήσεων με την ανάληψη του σχετικού κόστους από την υπηρεσία.

Επίσης, προκειμένου να διασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα και το απόρρητο των πληροφοριών, απαραίτητα παρέχεται στον εσωτερικό ελεγκτή ανεξάρτητος χώρος εργασίας και κατάλληλες τεχνολογικές υποδομές υψηλών προδιαγραφών που υποστηρίζουν πολυδιεργασίες και σύγχρονα λογισμικά, ώστε να διασφαλίζεται το απόρρητο των πληροφοριών.

14. Επισκόπηση Κανονισμού

Ο Κανονισμός επισκοπείται από τη Μ.Ε.Ε. ετησίως, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υφίσταται ανάγκη επικαιροποίησής του και σε κάθε περίπτωση όταν επέρχονται αλλαγές στον ρόλο και στις αρμοδιότητες της Μ.Ε.Ε. με βάση νεότερη νομοθεσία ή λόγω ανανέωσης των διεθνών προτύπων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.

11

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Πρωτόκολλο Διασφάλισης Ανεξαρτησίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο Διαδημοτικής Συνεργασίας

Το παρόν πρωτόκολλο σχεδιάστηκε με σκοπό να δώσει κατευθύνσεις στους εσωτερικούς ελεγκτές της τοπικής αυτοδιοίκησης σχετικά με την ανεξαρτησία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου υπό το πρίσμα της διαδημοτικής συνεργασίας. Η διοίκηση του Δήμου υιοθετεί τις αρχές που αναφέρονται κατωτέρω και δεσμεύεται για την εφαρμογή τους.

A. Προσωπική ανεξαρτησία εσωτερικού ελεγκτή

1. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν δέχεται παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
2. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν δέχεται πιέσεις κατά τη διαμόρφωση της έκθεσής του και κυρίως ως προς το να μην συμπεριλάβει στην έκθεσή του ευρήματα τα οποία προέκυψαν κατά τον έλεγχο.
3. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν δέχεται πιέσεις ως προς το να μην συμπεριλάβει στην έκθεσή του συγκεκριμένες συστάσεις που κατατείνουν στη βελτίωση της ελεγχόμενης διαδικασίας.
4. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας δεν υπάρχουν προσπάθειες παρεμβατισμού και επηρεασμού κατά τη διάρκεια του ελεγκτικού έργου από τον εσωτερικό ελεγκτή του ενός Δήμου στον άλλο ή από την ανώτατη διοίκηση του ενός Δήμου στον άλλον.

B. Οργανωτική ανεξαρτησία και λογοδοσία

1. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου λογοδοτεί στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου (αν υφίσταται), οι οποίοι ενημερώνουν στη συνέχεια το Δημοτικό Συμβούλιο.
2. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει απευθείας και απεριόριστη πρόσβαση στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου και διατηρείται αμφίδρομη επικοινωνία.

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου υποβάλει ετήσια γραπτή αναφορά στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου που περιλαμβάνει την επιβεβαίωση της οργανωτικής ανεξαρτησίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, τη συμμόρφωση με τον κανονισμό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και με τον κώδικα δεοντολογίας εσωτερικού ελέγχου.

3. Ο Δήμαρχος ή η Επιτροπή Ελέγχου εγκρίνει τον κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, την ετήσια έκθεση ελέγχου, τον κώδικα δεοντολογίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την εισήγηση του προϋπολογισμού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την προβλεπόμενη διαδικασία.
4. Ο Δήμαρχος ή η Επιτροπή Ελέγχου λαμβάνει την απόφαση σχετικά με την τοποθέτηση του εσωτερικού ελεγκτή, ο οποίος πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες, όπως αυτά εκάστοτε καθορίζονται από τον κανονισμό της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας και το Εθνικό Προσωντολόγιο.

5. Ο Δήμαρχος ή η Επιτροπή Ελέγχου λαμβάνει την απόφαση σχετικά με την μετακίνηση του εσωτερικού ελεγκτή, η οποία σε κάθε περίπτωση είναι τεκμηριωμένη.
6. Ο Δήμαρχος ή η Επιτροπή Ελέγχου ενημερώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την πρόοδο των εργασιών με βάση τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου.
7. Η Επιτροπή Ελέγχου απαρτίζεται από μέλη που είναι ανεξάρτητα από τα εκτελεστικά μέλη της Διοίκησης του Δήμου και είναι υπεύθυνη μεταξύ άλλων για την αξιολόγηση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβανομένης της παρακολούθησης της ανεξαρτησίας της.
8. Εφόσον υφίσταται Επιτροπή Ελέγχου, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου λογοδοτεί σε αυτήν και όχι στον Δήμαρχο.
9. Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει επαρκείς πόρους για την εκτέλεση των ελεγκτικών έργων σύμφωνα με τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου, όπως απαραίτητο προσωπικό, ανεξάρτητο χώρο εργασίας και τεχνολογικό εξοπλισμό υψηλών προδιαγραφών που υποστηρίζει πολυδιεργασίες και σύγχρονα λογισμικά.
10. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας και στην περίπτωση παράλληλης πραγματοποίησης ελέγχων, ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής λογοδοτεί στον Δήμαρχο του Δήμου όπου υπηρετεί.

Γ. Πρόσβαση

1. Ο εσωτερικός ελεγκτής έχει ελεύθερη πρόσβαση κατά την εκτέλεση του ελέγχου στα αρχεία των υπηρεσιών, στο προσωπικό και στα περιουσιακά στοιχεία του Δήμου.
2. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας ο εσωτερικός ελεγκτής ενός Δήμου δεν έχει πρόσβαση στα αρχεία, προσωπικό και περιουσιακά στοιχεία του συνεργαζόμενου Δήμου. Ωστόσο, έχουν τη δυνατότητα να μοιράζονται μεταξύ τους μεταδεδομένα (επεξεργασμένα δεδομένα και όχι πρωτογενή) για λόγους ανταλλαγής τεχνογνωσίας.

Δ. Επάρκεια Εσωτερικού Ελεγκτή

1. Ο εσωτερικός ελεγκτής διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την επιτέλεση του έργου και όλα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που προβλέπονται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας και το Εθνικό Προσοντολόγιο.
2. Ο εσωτερικός ελεγκτής έχει παρακολουθήσει σεμινάρια για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και, ει δυνατόν, διαθέτει επαγγελματικές πιστοποιήσεις.

Ε. Αντικειμενικότητα

1. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν ελέγχει διαδικασία στην οποία κατά το προηγούμενο έτος κατείχε θέση ευθύνης.
2. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν εκτελεί οποιασδήποτε φύσης λειτουργικά καθήκοντα εντός του Δήμου.
3. Η προγενέστερη εργασιακή εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή στο συγκεκριμένο τμήμα δεν επηρεάζει την κρίση του κατά την εκτέλεση του ελέγχου.
4. Οι κρίσεις και οι αποφάσεις αναφορικά με τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου λαμβάνονται από μια ομάδα και όχι από έναν μόνο εσωτερικό ελεγκτή, εφόσον υπάρχει αυτή η δυνατότητα.
5. Ο εσωτερικός ελεγκτής κατά την ανάληψη των καθηκόντων του υποβάλει δήλωση μη ύπαρξης σύγκρουσης συμφερόντων. Σε περίπτωση που προκύψουν νέα δεδομένα ή προκύψει σύγκρουση συμφερόντων στο πλαίσιο

ενός ελέγχου (π.χ. ελέγχει διαδικασία ή τμήμα στο οποίο εργάζεται συγγενής ή άτομο με το οποίο έχει στενή σχέση), ο εσωτερικός ελεγκτής το δηλώνει, ώστε να ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα διασφάλισης της αντικειμενικότητας.

6. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας δεν υφίσταται στο πρόσωπο των εσωτερικών ελεγκτών σύγκρουση συμφερόντων.

ΣΤ. Εφαρμογή καλών πρακτικών

1. Ο εσωτερικός ελεγκτής εφαρμόζει το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IPPF του IIA) και τον κώδικα δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών.
2. Ο εσωτερικός ελεγκτής εφαρμόζει το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για τους ΟΤΑ της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.
3. Ο εσωτερικός ελεγκτής εφαρμόζει το «Εγχειρίδιο Διαδημοτικής Συνεργασίας στην Ελλάδα» του Συμβουλίου της Ευρώπης.
4. Πραγματοποιούνται εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Ζ. Εμπιστευτικότητα

1. Οι εσωτερικοί ελεγκτές των συνεργαζόμενων Δήμων δεσμεύονται με αυστηρές ρήτρες εμπιστευτικότητας.
2. Οι πληροφορίες που ανταλλάσσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές των Δήμων στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας και αφορούν το αντικείμενο του ελέγχου, είναι απόρρητες και δεν διαβιβάζονται εσωτερικά, εφόσον αφορούν τον συνεργαζόμενο Δήμο.
3. Διασφαλίζεται το απόρρητο των πληροφοριών μέσω της λήψης όλων των εύλογων τεχνικών και οργανωτικών μέτρων που εγγυώνται την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων, σύμφωνα με τα εκάστοτε ισχύοντα πρότυπα ψηφιακής διακυβέρνησης.

Η. Ποιοτική αξιολόγηση διαδημοτικής συνεργασίας στον εσωτερικό έλεγχο

1. Μετά το πέρας του ελεγκτικού έργου πραγματοποιείται από τους συνεργαζόμενους εσωτερικούς ελεγκτές ποιοτική αξιολόγηση του ελέγχου και καταγράφονται τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας, καθώς και οι προτάσεις για βελτίωση.
2. Η συνεργασία μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να είναι αρμονική, αποδοτική και να πραγματοποιείται σε πνεύμα σεβασμού και ισότητας.

12 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών Ο.Τ.Α. στο πλαίσιο Διαδημοτικής Συνεργασίας

1. Εισαγωγή

Οι εσωτερικοί ελεγκτές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) οφείλουν να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά και να τηρούν τον παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος βασίζεται στον Κώδικα Δεοντολογίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών²², στον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας Επιθεωρητών Ελεγκτών της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας²³ και στον Κώδικα Δεοντολογίας του INTOSAI²⁴.

Ο Κώδικας περιλαμβάνει τις αρχές που σχετίζονται με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τους κανόνες συμπεριφοράς που αναμένεται να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές Ο.Τ.Α. Παρέχει γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες, τις οποίες οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να τηρούν απαρέγκλιτα στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας.

2. Σκοπός

Ο σκοπός του Κώδικα είναι να προάγει την κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα των εσωτερικών ελεγκτών Ο.Τ.Α. και να εδραιώσει την εμπιστοσύνη των πολιτών ως προς την ορθή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας.

3. Πεδίο Εφαρμογής

Οι αρχές και οι κανόνες του παρόντος Κώδικα εφαρμόζονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές των Ο.Τ.Α. στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας στον εσωτερικό έλεγχο.

4. Αρχές

A. Ακεραιότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας:

A.1 Ενεργούν και συμπεριφέρονται με ήθος, εντιμότητα, ειλικρίνεια και υπευθυνότητα.

A.2 Τηρούν και σέβονται τους νόμους και τους κανονισμούς και δρουν προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος.

A.3 Δεν εμπλέκονται σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα ούτε σε πράξεις ανάρμοστες για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή δημοτικού υπαλλήλου.

²² <https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/Code-of-Ethics-Greek.pdf>

²³ <https://aead.gr/publications/manuals/ead-kodikas-deontologias>

²⁴ https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_130/ISSAI_130_en.pdf

A.4 Γνωστοποιούν στα αρμόδια όργανα (Επιτροπή Ελέγχου/Δήμαρχο) όλα τα στοιχεία, δεδομένα και ευρήματα που προκύπτουν από τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου και συντάσσουν την έκθεση ελέγχου με πλήρη ειλικρίνεια και επαγγελματισμό.

A.5 Επιδιώκουν να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του Δήμου μέσω της παροχής ανεξάρτητων και αντικειμενικών διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

B. Αντικειμενικότητα και Ανεξαρτησία

Οι εσωτερικοί ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας:

B.1 Αποφεύγουν καταστάσεις ή επιρροές που οδηγούν σε συμβιβασμό ή επηρεασμό της αντικειμενικότητάς τους.

B.2 Δεν συμμετέχουν σε δραστηριότητες και δεν συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη κρίση τους.

B.3 Δεν εμπλέκονται σε καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων και δεν αποσκοπούν στην ικανοποίηση ίδιων συμφερόντων ή συμφερόντων τρίτων.

B.4 Δεν επηρεάζονται από οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους κρίση και εκτελούν τα καθήκοντά τους χωρίς να υφίστανται καμία εξωτερική επιρροή.

B.5 Δεν ελέγχουν διαδικασία στην οποία κατά το προηγούμενο έτος κατείχαν θέση ευθύνης.

B.6 Η προγενέστερη εργασιακή εμπειρία τους στο ελεγχόμενο τμήμα ή διαδικασία δεν επηρεάζει την κρίση τους κατά την εκτέλεση του ελέγχου.

B.7 Επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συλλογή, αξιολόγηση και επικοινωνία των στοιχείων/δεδομένων της υπό έλεγχο διαδικασίας.

B.8 Τεκμηριώνουν το ελεγκτικό τους έργο και βασίζονται στα ευρήματα του ελέγχου και τις συστάσεις τους σε στοιχεία που έχουν συλλέξει και τα αποτυπώνουν στις εκθέσεις ελέγχου με τρόπο ακριβή και δίκαιο.

Γ. Εμπιστευτικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας:

Γ.1 Προστατεύουν το απόρρητο των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα.

Γ.2 Δεν χρησιμοποιούν τις πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους αντικειμενικούς σκοπούς του Δήμου ή/και του συνεργαζόμενου Δήμου.

Γ.3 Δεν διαβιβάζουν εσωτερικά πληροφορίες, οι οποίες αποκτήθηκαν στο πλαίσιο της συνεργασίας τους και αφορούν τον συνεργαζόμενο δήμο.

Δ. Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας:

Δ.1 Παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με όσα προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία και τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου και επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

Δ.2 Βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους μέσω της απόκτησης και καλλιέργειας των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, της παρακολούθησης σχετικών σεμιναρίων και της απόκτησης των πιστοποιητικών.

Δ.3 Προσφέρουν ουσιαστική αλληλοϋποστήριξη και ανταλλάσσουν με εποικοδομητικό τρόπο γνώσεις, εμπειρία, τεχνογνωσία και εργαλεία, με σκοπό την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και την άρτια επιτέλεση του ελεγκτικού έργου.

5. Ικανότητες εσωτερικών ελεγκτών ΟΤΑ

Οι εσωτερικοί ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας, προκειμένου να επιτελέσουν σωστά το έργο τους θα πρέπει, εκτός από τα τυπικά προσόντα, να διαθέτουν κάποιες επιπλέον ικανότητες και δεξιότητες, τις οποίες θα πρέπει να καλλιεργούν και να αναπτύσσουν.

Συγκεκριμένα οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει:

- Να διαθέτουν κριτικό πνεύμα και αναλυτική σκέψη
- Να επικοινωνούν με τρόπο άμεσο και αποτελεσματικό
- Να έχουν διαπραγματευτικές ικανότητες
- Να εμπνέουν εμπιστοσύνη
- Να συνεργάζονται με τρόπο αρμονικό και γόνιμο
- Να διαχειρίζονται τις αλλαγές.

6. Αρμοδιότητες εσωτερικών ελεγκτών ΟΤΑ

Οι εσωτερικοί ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας έχουν τις εξής αρμοδιότητες:

- Υλοποιούν τις ελεγκτικές αποστολές που τους ανατίθενται με τη χρήση κατάλληλων μεθοδολογιών ελέγχου.
- Προσφέρουν ανεξάρτητη διαβεβαίωση επί της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, δικλίδων ελέγχου και διακυβέρνησης στον Δήμο.
- Παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- Παρέχουν συστάσεις επί των ευρημάτων για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων, δικλίδων ελέγχου και προγραμματισμό ελέγχου κατόπιν αξιολόγησης κινδύνων.
- Πραγματοποιούν παράλληλα, κατά το δυνατόν, ελέγχους με το ίδιο αντικείμενο, ώστε να αλληλοϋποστηρίζονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο οι εσωτερικοί ελεγκτές ανταλλάσσουν γνώσεις, πληροφορίες, καλές πρακτικές, πρότυπα υποδείγματα και απόψεις ως προς το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της ελεγχόμενης διαδικασίας, τους ενδεχόμενους κινδύνους, τον τρόπο διενέργειας των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, την προώθηση κοινών/εναρμονισμένων συστάσεων και την υποβολή συντονισμένων αιτημάτων προς την κεντρική διοίκηση με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές των συνεργαζόμενων δήμων δεν έχουν πρόσβαση στα αρχεία, δεδομένα και λοιπά στοιχεία του άλλου δήμου.

Ο Επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου έχει επιπλέον των ανωτέρω τις εξής αρμοδιότητες:

- Λογοδοτεί στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου (αν υφίσταται), επικοινωνεί και συνεργάζεται άμεσα με αυτόν.

- Συντάσσει και υποβάλλει ετήσια γραπτή αναφορά προς τον Δήμαρχο που περιλαμβάνει την επιβεβαίωση της ανεξαρτησίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, τη συμμόρφωση με τον Κανονισμό της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας, την αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, τα αποτελέσματα των ελεγκτικών δράσεων, την πρόοδο της υλοποίησης των συμφωνηθεισών ενεργειών, τις δυσκολίες και τα προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διενέργεια των εργασιών ελέγχου στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας και τις απαιτήσεις σε πόρους για την υλοποίηση του έργου της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.
- Εποπτεύει το έργο και τις διαδικασίες της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και την απόδοση των εσωτερικών ελεγκτών και παρακολουθεί τη συμμόρφωσή τους με τον Κώδικα Δεοντολογίας.
- Διαμορφώνει τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου με βάση την αξιολόγηση και την προτεραιοποίηση κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο Δήμος
- Κατανέμει πόρους, επιλέγει αντικείμενα ελέγχου και αποφασίζει το εύρος του ελέγχου
- Υποβάλει ετήσια αναφορά προόδου της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στον Δήμαρχο ή στην Επιτροπή Ελέγχου, εάν υφίσταται.
- Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας οι επικεφαλής των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου συνεργάζονται, προκειμένου να διαμορφώσουν τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η παράλληλη διεξαγωγή ελέγχων με το ίδιο αντικείμενο, με σκοπό την αλληλοϋποστήριξή τους.

7. Επαγγελματική Συμπεριφορά και συμμόρφωση με το νομοθετικό πλαίσιο

Οι εσωτερικοί ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας:

- Μεριμνούν ώστε να είναι διαρκώς ενημερωμένοι για τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, που σχετίζονται με την επαγγελματική τους συμπεριφορά εντός και εκτός του εργασιακού τους χώρου.
- Δεν κάνουν κατάχρηση της θέσης τους, ασκούν τα καθήκοντά τους με τη δέουσα επιμέλεια και ενεργούν με προσήκοντα τρόπο κατά τη συνδιαλλαγή τους με άλλα άτομα.
- Είναι συνετοί και προσεκτικοί ώστε οι πράξεις και οι απόψεις τους να μην θίγουν το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή και τον Οργανισμό στον οποίο είναι τοποθετημένοι, όπως για παράδειγμα κατά τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
- Αποφεύγουν δραστηριότητες, οι οποίες είναι νόμιμες αλλά δεν συνάδουν με τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς.
- Διαφυλάσσουν την ποιότητα και το κύρος του ελεγκτικού τους έργου.
- Συμπεριφέρονται με σεβασμό, δικαιοσύνη και ευγένεια προς τους συναδέλφους τους.
- Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας συνεργάζονται μεταξύ τους αρμονικά και αποδοτικά, σε πνεύμα σεβασμού, ισότητας και ειλικρίνειας επιδιώκοντας την εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές των Ο.Τ.Α. συμμορφώνονται με το νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει για τον εσωτερικό έλεγχο καθώς και για τη διαδημοτική συνεργασία.

8. Προστασία προσωπικών δεδομένων

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να προστατεύουν τα προσωπικά δεδομένα και να σέβονται την εμπιστευτικότητα και την ιδιωτικότητα των πληροφοριών που τους παρέχονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τηρώντας την εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα συλλέγονται και επεξεργάζονται κατά τρόπο θεμιτό, νόμιμο και διαφανή και μόνο για συγκεκριμένους, σαφείς και νόμιμους σκοπούς που σχετίζονται με τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, συλλέγονται και επεξεργάζονται δεδομένα τα οποία είναι κατάλληλα και συναφή και όχι περισσότερα από όσα κάθε φορά απαιτείται για το σκοπό του συγκεκριμένου ελέγχου.

Χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, με σκοπό τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας, της ασφάλειας, της ακεραιότητας και της ποιότητας των δεδομένων. Τα δεδομένα διατηρούνται για όσο χρονικό διάστημα είναι απαραίτητο για την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου.

9. Εποπτεία

Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας τα συμβαλλόμενα μέρη ορίζουν διαδημοτική επιτροπή για την παρακολούθηση του αντικειμένου της διαδημοτικής σύμβασης συνεργασίας και την εφαρμογή των όρων και προϋποθέσεων της σύμβασης. Η διαδημοτική επιτροπή δεν υπεισέρχεται στο περιεχόμενο και την ουσία των ελέγχων.

Παράρτημα Ι - Ορολογία

Ακεραιότητα: Η ιδιότητα ή η κατάσταση του έχοντος ακλόνητες ηθικές αρχές. Η ευθύτητα, η εντιμότητα, η ειλικρίνεια. Η βούληση να πράττει κανείς το σωστό, να πρεσβεύει και να ανταποκρίνεται σε ένα σύνολο αξιών και προσδοκιών.

Ανεξαρτησία: Απαλλαγή από συνθήκες που εμποδίζουν τους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με αμερόληπτο τρόπο. Προκειμένου να επιτευχθεί ο απαραίτητος βαθμός ανεξαρτησίας, ο επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου έχει άμεση και απρόσκοπτη πρόσβαση στην ανώτερη διοίκηση του δήμου. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ελεύθερη πρόσβαση κατά την εκτέλεση του ελέγχου στα αρχεία των υπηρεσιών, στο προσωπικό και στα περιουσιακά στοιχεία του Δήμου στον οποίο ανήκουν.

Αντικειμενικότητα: Μια αμερόληπτη διανοητική στάση που επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελούν αναθέσεις ελεγκτικού έργου κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν ειλικρινή πεποίθηση για το προϊόν της εργασίας τους, χωρίς σημαντικούς συμβιβασμούς από άποψη ποιότητας. Η αντικειμενικότητα επιβάλλει στους εσωτερικούς ελεγκτές να μην υποτάσσουν στην κρίση των άλλων τη δική τους κρίση ως προς το αντικείμενο του ελέγχου και να μην επιτρέπουν την προκατάληψη, τη σύγκρουση συμφερόντων και την καταχρηστική επιρροή άλλων, που αναιρεί ή νοθεύει την κρίση τους.

Εσωτερικός Έλεγχος: Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον Οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης.

Λογοδοσία: Η διαδικασία κατά την οποία οι δημόσιοι φορείς και το προσωπικό τους έχουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης δημόσιων πόρων και όλων των πτυχών της επίδοσής τους.

Σύγκρουση Συμφερόντων: Σύγκρουση συμφερόντων προκύπτει όταν η επαγγελματική κρίση ή οι ενέργειες του εσωτερικού ελεγκτή ενδέχεται να επηρεαστούν από ένα ιδιωτικό ή προσωπικό συμφέρον, οδηγώντας σε προσωπικό, οικονομικό ή επαγγελματικό όφελος

Παράρτημα ΙΙ - Παραδείγματα

1. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας ο εσωτερικός ελεγκτής ενός δήμου ζητά να αποκτήσει πρόσβαση στα δεδομένα του συνεργαζόμενου δήμου.

- Η διαδημοτική συνεργασία στον εσωτερικό έλεγχο περιορίζεται στην αλληλοϋποστήριξη κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο οι εσωτερικοί ελεγκτές ανταλλάσσουν γνώσεις, πληροφορίες,

καλές πρακτικές, πρότυπα υποδείγματα και απόψεις και δεν έχουν δικαίωμα πρόσβασης στα δεδομένα του άλλου δήμου.

2. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας ο δήμαρχος του ενός συνεργαζόμενου δήμου δίνει εντολή στον εσωτερικό ελεγκτή να διενεργήσει έλεγχο σε διαδικασία για την οποία πέρυσι, πριν την ανάληψη των καθηκόντων του ως εσωτερικός ελεγκτής, ήταν υπεύθυνος. Τί πρέπει να κάνει;

- Ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να αρνηθεί την ανάληψη του συγκεκριμένης εντολής ελέγχου, γιατί σε μια τέτοια περίπτωση δεν μπορεί να είναι αντικειμενικός. Ωστόσο, μπορεί να αναλάβει τη διεξαγωγή του ελέγχου άλλος εσωτερικός ελεγκτής του ίδιου δήμου, προκειμένου να ακολουθηθεί ο ετήσιος προγραμματισμός ελέγχου, όπως αυτός είχε συμφωνηθεί στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας.

3. Στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας στον εσωτερικό έλεγχο ο εσωτερικός ελεγκτής ενός δήμου, ο οποίος τυγχάνει φίλος του προϊσταμένου του ελεγχόμενου τμήματος του συνεργαζόμενου δήμου, προσπαθεί να πείσει τον εσωτερικό ελεγκτή του συνεργαζόμενου δήμου να μην συμπεριλάβει στην έκθεση ελέγχου ευρήματα, τα οποία καταδεικνύουν ότι υπήρξε εσφαλμένος χειρισμός εκ μέρους του προϊσταμένου.

- Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ανεξάρτητος και αντικειμενικός και δεν επιτρέπεται να επηρεάζεται από σχέσεις ή καταστάσεις που μπορεί να βλάψουν την επαγγελματική του κρίση. Η έκθεση ελέγχου συντάσσεται με ειλικρίνεια και εντιμότητα και γι' αυτό δεν επιτρέπεται να αποκρύψει ευρήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου.

4. Ένας εσωτερικός ελεγκτής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι ικανός και εργατικός, αλλά είναι συχνά εριστικός και αγενής απέναντι στους άλλους υπαλλήλους και στους εσωτερικούς ελεγκτές των συνεργαζόμενων δήμων. Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου;

- Θα πρέπει να του γίνει σύσταση, γιατί σημαντικό χαρακτηριστικό του εσωτερικού ελεγκτή είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές (και οι δημόσιοι υπάλληλοι γενικότερα) πρέπει να είναι ευγενείς και να σέβονται τους συναδέλφους τους. Η διαδημοτική συνεργασία στον εσωτερικό έλεγχο μπορεί να λειτουργήσει μόνο σε συνθήκες σεβασμού, ισότητας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

5. Εσωτερικός ελεγκτής δεν ακολουθεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτή καθορίζεται από τα διεθνή πρότυπα και αποτυπώνεται στο «Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για τους ΟΤΑ» της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, με αποτέλεσμα να καταλήγει επανειλημμένα σε λανθασμένα πορίσματα, καθώς και να προβαίνει σε αβάσιμες συστάσεις και λανθασμένες υποδείξεις προς άλλους εσωτερικούς ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας.

- Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να είναι ενημερωμένος για τις κατευθύνσεις και τους κανονισμούς που αφορούν τη διεξαγωγή του ελεγκτικού του έργου. Πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών του, μέσω της απόκτησης και καλλιέργειας των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, της παρακολούθησης σχετικών σεμιναρίων και της ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών με άλλους εσωτερικούς ελεγκτές στο πλαίσιο της διαδημοτικής συνεργασίας.

13 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Με ποιον τρόπο μπορεί η ΔδΣ να ενισχύσει τη συμμετοχή των γυναικών στην πολιτική ζωή

Στο πλαίσιο του Κοινού Έργου ΕΕ-Συμβουλίου της Ευρώπης «Τεχνική βοήθεια για την παροχή καλής διακυβέρνησης στην Ελλάδα», το Υπουργείο Εσωτερικών ζήτησε από το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την Καλή Διακυβέρνηση να διεξάγει μεταξύ Σεπτεμβρίου-Οκτωβρίου 2020 προκαταρκτική μελέτη με σκοπό την πραγματοποίηση μιας πρώτης ανάλυσης των λόγων της χαμηλής συμμετοχής των γυναικών στην πολιτική ζωή σε τοπικό επίπεδο, καθώς και του κατά πόσον συντρέχουν λόγοι χρήσης εργαλείων συνεργασίας για την υποστήριξη έμμεσων ή άμεσων πολιτικών ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου.

1. Εισαγωγή

Το Συμβούλιο της Ευρώπης έχει αναγνωρίσει τη δημιουργία, αλλά και τη βελτίωση των συνθηκών που θα επιτρέψουν την πλήρη και ενεργή συμμετοχή των γυναικών στην πολιτική και τη δημόσια ζωή ως θεμελιώδη στοιχεία καλής διακυβέρνησης. Το 2003, η Επιτροπή των Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης ενέκρινε τη «Σύσταση προς τα κράτη μέλη σχετικά με την ισορροπημένη συμμετοχή γυναικών και ανδρών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δημόσιας πολιτικής και στο δημόσιο βίο», μέσω της οποίας τα κράτη μέλη δεσμεύτηκαν να προάγουν την ισόρροπη εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών στην πολιτική ζωή ως θεμελιώδη τρόπο ενίσχυσης και εμπλουτισμού των δημοκρατικών τους πολιτευμάτων. Κατά τα έτη που ακολούθησαν, η Κοινοβουλευτική Συνέλευση και το Κογκρέσο των Τοπικών και Περιφερειακών Αρχών ενέκριναν επίσης ψηφίσματα και συστάσεις που υπογράμμιζαν τη σημασία που αποδίδουν όλοι οι κύριοι θεσμοί του Συμβουλίου της Ευρώπης στη συμμετοχή των γυναικών στην πολιτική ζωή και διότι το ζήτημα αυτό είναι εξαιρετικά επίκαιρο σε όλη την Ευρώπη. Σύμφωνα με στοιχεία που συγκέντρωσε το Συμβούλιο της Ευρώπης με σκοπό να αναλύσει τη συμμετοχή των γυναικών σε θέσεις εξουσίας σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης, το 2016 οι γυναίκες αντιστοιχούσαν κατά μέσο όρο μόλις στο 19,4% των επικεφαλής των περιφερειακών κυβερνήσεων και στο 13,4% των δημάρχων των κρατών-μελών του ΣΕ²⁵.

Παράλληλα, η καλή διακυβέρνηση είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την επίτευξη της ισότητας των φύλων σε επίπεδο κοινότητας κατ' αρχήν μέσω της αναγνώρισης των διαφορετικών προοπτικών, αναγκών και ενδιαφερόντων των ανδρών και γυναικών και, δεύτερον μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης δημόσιων πολιτικών, προγραμμάτων, υπηρεσιών και προϋπολογισμών σε συμμετοχική βάση που θα παρέχουν απτά οφέλη ισότιμα σε όλους τους πολίτες, άνδρες και γυναίκες.

Ως εκ τούτου, σκοπός της μελέτης αυτής ήταν να λειτουργήσει προπαρασκευαστικά με στόχο τον εντοπισμό προτύπων, προκλήσεων και ευκαιριών που άπτονται της συμμετοχής των γυναικών στην πολιτική ζωή σε τοπικό επίπεδο στην Ελλάδα. Επιπλέον η μελέτη επικεντρώθηκε στο δυνητικό ρόλο των ρυθμίσεων Διαδημοτικής Συνεργασίας (ΔΔΣ) για την προαγωγή της ισότητας των φύλων και των πολιτικών ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου σε τοπικό επίπεδο.

25 Ισορροπημένη συμμετοχή γυναικών και ανδρών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: Αναλυτική έκθεση - Στοιχεία του 2016 - Επιτροπή για την Ισότητα των Φύλων (GEC) (2017) Συμβούλιο της Ευρώπης, Στρασβούργο: <https://rm.coe.int/analytical-report-data-2016-/1680751a3e>

Ειδικότερα, η προπαρασκευαστική μελέτη είχε σκοπό να συμβάλει στην επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

- Ενδυνάμωση των αιρετών γυναικών και των γυναικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε δημοτικό και περιφερειακό επίπεδο.
- Αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην πολιτική ζωή σε δημοτικό και περιφερειακό επίπεδο.
- Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ισότητα των φύλων και την καλή διακυβέρνηση.
- Διερεύνηση της δυναμικής της ΔΔΣ στο πεδίο της προαγωγής της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου.

Κατά τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τόσο ποιοτικές, όσο και ποσοτικές μέθοδοι. Η έρευνα περιλάμβανε ενδεικτική επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, ποσοτική ανάλυση της συμμετοχής των γυναικών στην πολιτική ζωή σε τοπικό επίπεδο (βάσει στοιχείων από το Μητρώο Ανθρώπινων Πόρων του Ελληνικού Δημοσίου που τηρεί το Υπουργείο Εσωτερικών) και ποιοτική ανάλυση της συμμετοχής των γυναικών στην πολιτική ζωή σε τοπικό επίπεδο (διεξοδικές συνεντεύξεις με ειδικά επιλεγμένους ερωτηθέντες²⁶ και διαδικτυακή έρευνα²⁷). Η μελέτη πραγματοποιήθηκε από εμπειρογνώμονες του Κέντρου Εμπειρογνωμοσύνης για την Καλή Διακυβέρνηση, σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου.

2. Ισότητα των Φύλων σε τοπικό επίπεδο στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η ισότητα ανδρών και γυναικών είναι συνταγματικά κατοχυρωμένη²⁸. Ειδικότερα, το Σύνταγμα του 1975 αναγνωρίζει ότι «οι Έλληνες και οι Ελληνίδες έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις (Άρθρο 4), ενώ με βάση την αναθεώρηση του 2001, απαιτεί από το Κράτος να λάβει θετικά μέτρα για την προαγωγή της ισότητας των φύλων, συμπεριλαμβανομένων και των θετικών δράσεων²⁹. Η επικύρωση της Σύμβασης για την Εξάλειψη όλων των μορφών Διακρίσεων κατά των Γυναικών από την Ελλάδα (CEDAW)³⁰ το 1983 δηλώνει και τη βούληση της ελληνικής Πολιτείας να αναλάβει πρωτοβουλίες και μέτρα για την προώθηση της ισότητας των φύλων. Το 2018, η Ελλάδα επικύρωσε εξάλλου τη Σύμβαση του Συμβουλίου της Ευρώπης για την Πρόληψη και την Καταπολέμηση της Βίας κατά των Γυναικών και της Ενδοοικογενειακής Βίας (Σύμβαση της Κωνσταντινούπολης)³¹.

Κατά την τελευταία δεκαετία, στο πλαίσιο των πρόσφατων μεταρρυθμίσεων του συστήματος τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιήθηκαν ουσιαστικές αλλαγές με σκοπό την προαγωγή της ισότητας των φύλων στην Ελληνική κοινωνία σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Οι μεταρρυθμίσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση το 2010 και το 2018 (Πρόγραμμα Καλλικράτης 2010 και Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι 2018) είχαν σημαντικό αντίκτυπο, τόσο από πλευράς αύξησης της εκπροσώπησης των γυναικών στη λήψη αποφάσεων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (μέσω της τροπολογίας περί επιβολής ποσόστωσης με βάση το φύλο), όσο και από

26 Ειδικότερα, επιλέχθηκαν 8 ειδικευμένοι ερωτηθέντες από το δημοτικό, το περιφερειακό και το κεντρικό επίπεδο με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.

27 Παράλληλα πραγματοποιήθηκε διαδικτυακή έρευνα με σκοπό τη συλλογή στοιχείων από εκλεγμένους εκπροσώπους και δημοσίους υπαλλήλους. Η έρευνα αυτή περιλάμβανε τόσο ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, όσο και ανοικτές ερωτήσεις. Η έρευνα υλοποιήθηκε στην πλατφόρμα διαδικτυακών δημοσκοπήσεων του Συμβουλίου της Ευρώπης (με βάση το SurveyMonkey). Ο σύνδεσμος εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 27 επιλεγμένους συμμετέχοντες από τους οποίους τελικά συμμετείχαν 13 στην έρευνα (8 εκλεγμένοι αντιπρόσωποι και 5 δημόσιοι υπάλληλοι).

28 Ομάδα Εργασίας των Ηνωμένων Εθνών για τις διακρίσεις κατά των γυναικών στη νομοθεσία και στην πράξη (2019). Η αρχή της ισότητας των φύλων, συμπεριλαμβανομένων και των θετικών δράσεων υπέρ των γυναικών, εφόσον κρίνεται απαραίτητο, κατοχυρώνεται στα Άρθρα 4, 22 και 116 του Ελληνικού Συντάγματος.

29 Το Άρθρο 22 αναφέρει ότι «Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας», ενώ το Άρθρο 116 διακηρύττει ότι «Δεν αποτελεί διάκριση λόγω φύλου η λήψη θετικών μέτρων για την προώθηση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Το Κράτος μεριμνά για την άρση των ανισοτήτων που υφίστανται στην πράξη, ιδίως σε βάρος των γυναικών».

30 Νόμος 1342/1983 περί Κυρώσεως από την Ελλάδα της Σύμβασης για την Εξάλειψη όλων των μορφών Διακρίσεων κατά των Γυναικών από την Ελλάδα (CEDAW).

31 Νόμος 4531/2018 περί Κυρώσεως της Σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για την Πρόληψη και την Καταπολέμηση της Βίας κατά των γυναικών και της Ενδοοικογενειακής Βίας και προσαρμογής της ελληνικής νομοθεσίας.

πλευράς ένταξης των ζητημάτων και των εννοιών της ισότητας των φύλων σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης μέσω νομικών διατάξεων που προβλέπουν, μεταξύ άλλων, τη δημιουργία ειδικών μηχανισμών προώθησης της ισότητας.

Ενδεικτικά, το Πρόγραμμα Καλλικράτης προέβλεψε την σύσταση Περιφερειακών Επιτροπών Ισότητας των Φύλων (παρότι το 2020 μόνον 6 από τις 13 Περιφέρειες έχουν συγκροτήσει τέτοια επιτροπή), με σκοπό την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε όλα τα προγράμματα, καθώς και την υλοποίηση ειδικών προγραμμάτων με επίκεντρο την γυναίκα. Σε τοπικό επίπεδο, το σύνολο των αρμοδιοτήτων στους τομείς της μέριμνας, των κοινωνικών υπηρεσιών και της πρόνοιας - συμπεριλαμβανομένου και του φύλου - πέρασαν στην άμεση αρμοδιότητα των νέων δήμων.

Η ευθύνη για τις πολιτικές ισότητας των φύλων ανατέθηκε ρητά στους νέους Δήμους, οι οποίοι υποχρεώθηκαν μέχρι το τέλος του 2012 να δημιουργήσουν υπηρεσιακές μονάδες Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικής Ισότητας των Φύλων. Οι εν λόγω υπηρεσιακές μονάδες επρόκειτο να αναλάβουν την πρόληψη και την καταπολέμηση της βίας κατά των γυναικών, την καταπολέμηση των φυλετικών στερεοτύπων, την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην απασχόληση, την συμφιλίωση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των γυναικών στην κοινωνική και πολιτική ζωή και την προώθηση των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, δόθηκε στους Δήμους η δυνατότητα σύστασης ειδικών επιτροπών, όπως για παράδειγμα Επιτροπών Ισότητας των Φύλων (το Δεκέμβριο του 2020 τέτοιες επιτροπές υπήρχαν σε 193 εκ των 332 δήμων), με την συμμετοχή αιρετών εκπροσώπων, δημοτικών υπαλλήλων, εμπειρογνομόνων σε θέματα φύλου και εκπροσώπων τοπικών ΜΚΟ και στόχο την προετοιμασία τοπικών πολιτικών προαγωγής της ισότητας των φύλων, την επεξεργασία τοπικών σχεδίων δράσης για την ισότητα των φύλων και άλλες παρόμοιες δράσεις. Η διαδικασία αυτή ενισχύθηκε περαιτέρω από το Νόμο του 2019 περί Προώθησης της ουσιαστικής ισότητας των φύλων, Πρόληψης και Καταπολέμησης της έμφυλης βίας (Νόμος 4604/2019³²), ο οποίος εισήγαγε, μεταξύ άλλων, τον ορισμό του όρου ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στο Ελληνικό εθνικό νομικό πλαίσιο³³. Εν όψει της εφαρμογής της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου στην πράξη, η επιχειρησιακή διασύνδεση της έννοιας της ουσιαστικής ισότητας των φύλων και του τι ακριβώς σημαίνει έμφυλη προοπτική θα βοηθήσει αναμφίβολα την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση.

Το 2010, η Ελλάδα ξεκίνησε την εφαρμογή μιας εθνικής ολοκληρωμένης στρατηγικής ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου στο πλαίσιο του Εθνικού Προγράμματος Ουσιαστικής Ισότητας των Φύλων (2010-2013). Το 2017, ακολούθησε το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ισότητα των Φύλων (2016 - 2020) (ΕΣΔΙΦ). Το ΕΣΔΙΦ υπογραμμίζει, μεταξύ άλλων, ότι η ισότητα των φύλων δεν είναι «γυναικείο ζήτημα» αλλά πανανθρώπινη αρχή. Η ισορροπημένη συμμετοχή των γυναικών στη λήψη αποφάσεων είναι ένας από τους έξι (6) στρατηγικούς στόχους του ΕΣΔΙΦ (2016-2020).

3. Πληροφορίες από το πεδίο

Οι τοπικές εκλογές στην Ελλάδα το 2019 ανέδειξαν 19 γυναίκες δημάρχους (σε σύνολο 332 δήμων), ποσοστό 5,7% επί του συνόλου των εκλεγμένων δημάρχων και μία περιφερειάρχη σε σύνολο 13 περιφερειών (ποσοστό

³² ΦΕΚ 50/Α/26-03-2019.

³³ Σύμφωνα με τον νόμο, ο όρος ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου ορίζεται ως εξής: «(Ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου - gender mainstreaming) είναι η στρατηγική υλοποίησης της ουσιαστικής ισότητας μεταξύ των φύλων, η οποία περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της έμφυλης προοπτικής στην προετοιμασία, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση πολιτικών, κανονιστικών μέτρων και προϋπολογισμών με στόχο την προαγωγή της ισότητας ανδρών και γυναικών και την καταπολέμηση των διακρίσεων». Ο όρος ουσιαστική ισότητα των φύλων ορίζεται ως εξής: «ισότητα των φύλων, η οποία διευρύνει και εγγυάται στην πράξη τόσο την τυπική νομική ισότητα, όσο και τη διάσταση της ισότητας των φύλων που άπτεται της προστασίας αλλά και της λήψης διορθωτικών ή επανορθωτικών μέτρων, εγγυάται ίσες ευκαιρίες σε κάθε πτυχή του ιδιωτικού και δημόσιου βίου, εξαλείφει τις διακρίσεις και την πληθώρα ανισοτήτων και βελτιώνει ουσιαστικά τις συνθήκες διαβίωσης των γυναικών ή των πολιτών ανεξαρτήτως φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού και φυλετικής ταυτότητας».

7,7% επί των εκλεγμένων περιφερειάρχων). Σε επίπεδο συμβούλων οι γυναίκες, τόσο σε επίπεδο περιφέρειας, όσο και σε επίπεδο δήμου, αντιστοιχούν κατά μέσο όρο στο 12,2% επί του συνόλου. Σε περιφερειακό επίπεδο, οι γυναίκες αντιστοιχούν στο 21,8% επί του συνόλου των αιρετών αξιωματούχων, ενώ σε δημοτικό επίπεδο αντίστοιχα σε ποσοστό 11,6%. Η μελέτη επίσης καταδεικνύει ότι οι γυναίκες που συμμετέχουν στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι πολύ νεώτερες από τους άνδρες.

Στην δημόσια διοίκηση (δημοτικό και περιφερειακό επίπεδο) το 45,5% των υπαλλήλων είναι γυναίκες (45,5% στους δήμους και 50,9% στις περιφέρειες). Σύμφωνα με τη μελέτη, οι γυναίκες έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών που υπηρετούν στη δημόσια διοίκηση ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40-50 ετών, τόσο στους δήμους όσο και στις περιφέρειες. Σε όλες τις άλλες ηλικιακές ομάδες, το ποσοστό των ανδρών είναι υψηλότερο από αυτό των γυναικών. Οι γυναίκες καταλαμβάνουν ποσοστό 54,2% των θέσεων ευθύνης.

Σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη Έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το Παγκόσμιο Φυλετικό Χάσμα (2020)³⁴, η οποία καθιστά εφικτή την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με τα σχετικά χάσματα μεταξύ ανδρών και γυναικών στους τομείς της υγείας, της παιδείας, της οικονομίας και της πολιτικής, η Ελλάδα κατέχει την 84η θέση ανάμεσα στις 163 χώρες που μελετήθηκαν (το 2014 κατέλαβε αντίστοιχα την 108η θέση ανάμεσα σε 142 χώρες) όσον αφορά την συνολική αξιολόγηση του Δείκτη Φυλετικού Χάσματος (Gender Gap Index). Επιπλέον, η Ελλάδα κατέλαβε την 87η θέση ανάμεσα στις 162 χώρες που μελετήθηκαν από πλευράς πολιτικής ενδυνάμωσης των γυναικών (το 2014 είχε καταταχθεί 68η ανάμεσα σε 142 χώρες). Η Ελλάδα, εξάλλου, με 51,2/100 πόντους καταλαμβάνει την τελευταία θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση στη βαθμολογία του Δείκτη Ισότητας Φύλων (EIGE, 2019).³⁵ Οι ανισότητες μεταξύ φύλων είναι πιο έντονες στο πεδίο της εξουσίας, παρόλο που η κατάσταση στον τομέα αυτόν έχει βελτιωθεί σε σχέση με το 2005.

Πώς εξηγείται το φαινόμενο αυτό; Η προκαταρκτική μελέτη κατέδειξε ότι τα στερεότυπα που αφορούν το φύλο (και την ηλικία), οι προκαταλήψεις και ο παραδοσιακός ρόλος των φύλων είναι ακόμα παρόντα και επηρεάζουν τις δυνατότητες των γυναικών να επιδιώξουν και να επιτύχουν την πραγματοποίηση των πολιτικών τους φιλοδοξιών. Ο χώρος της πολιτικής ανδροκρατείται και συχνά οι γυναίκες αποφεύγουν να υψώσουν την φωνή τους για να μην καταστούν αντικείμενο κριτικής. Πολλές γυναίκες αντιμετωπίζουν δυσκολίες όσον αφορά την εξισορρόπηση εργασίας και οικογενειακής ζωής. Οι γυναίκες αναφέρθηκαν επίσης στην έλλειψη στήριξης από τα πολιτικά κόμματα και σχολίασαν τις μεθόδους στρατολόγησης των πολιτικών κομμάτων, καθώς και την γενικότερη έλλειψη ευνοϊκού περιβάλλοντος (π.χ. Ποσόστωση με βάση το φύλο, υπηρεσίες, κτλ.).

Ταυτόχρονα, η προκαταρκτική μελέτη κατέδειξε ότι οι γυναίκες θέλουν και μπορούν να πετύχουν. Πολλές από τις ερωτηθείσες έχουν εκλεγεί για δεύτερη ή ακόμα και τρίτη φορά. Οι γυναίκες που συμμετείχαν στη μελέτη δήλωσαν σαφώς το ενδιαφέρον τους για την πολιτική και κατέδειξαν ότι διαθέτουν τις δεξιότητες, την ευρηματικότητα και την ανθεκτικότητα που απαιτεί η ενασχόληση με τα κοινά. Πολλές από τις ερωτηθείσες σχολίασαν ότι οι γυναίκες διαθέτουν την ενέργεια, τους πόρους, τις δυνατότητες αλλά και τη βούληση που απαιτείται για να ενισχύσουν και να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους:

«Οι γυναίκες είναι ενεργά μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου και φέρνουν σε αυτό μία νέα ενεργητικότητα. Από τότε που συμμετέχουν περισσότερο στην πολιτική έχει βελτιωθεί η ποιότητα ζωής της μικρής μας κοινότητας».

Ένας από τους κύριους τομείς ενδιαφέροντος της μελέτης ήταν ο τρόπος με τον οποίο αιρετοί και δημόσιοι υπάλληλοι, άνδρες και γυναίκες, βλέπουν τον ρόλο που διαδραματίζει ή/και μπορεί να διαδραματίσει η τοπική

³⁴ <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

³⁵ <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/EL>

και περιφερειακή αυτοδιοίκηση όσον αφορά την προαγωγή της ισότητας των φύλων και την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στην τοπική διακυβέρνηση.

Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι η τοπική/περιφερειακή αυτοδιοίκηση μπορεί να παίξει κεντρικό ρόλο στην προαγωγή της ισότητας των φύλων και ανέφεραν παραδείγματα που κυμαίνονται από την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου, ως την πολιτική και τις δράσεις θετικής διάκρισης και από την καταπολέμηση της βίας κατά των γυναικών ως την οργάνωση εκστρατειών ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης//ενημέρωσης για την ισότητα των φύλων.

Ειδικότερα, οι προαναφερθέντες εκλαμβάνουν τόσο την τοπική, όσο και την περιφερειακή αυτοδιοίκηση ως προνομιούχο χώρο όσον αφορά την ενασχόληση με ζητήματα ισότητας των φύλων καθώς, αφενός τα δύο αυτά επίπεδα διακυβέρνησης είναι εγγύτερα στους πολίτες και, αφετέρου, μπορούν να διευκολύνουν την υλοποίηση καλών εθνικών και Ευρωπαϊκών πρακτικών στον τομέα αυτό.

Όλοι οι ερωτηθέντες αναγνώρισαν ότι οι Περιφερειακές/Δημοτικές Επιτροπές Ισότητας των Φύλων, οι Μονάδες για την Κοινωνική Πολιτική και την Ισότητα των Φύλων και οι Υπεύθυνοι για Θέματα Ισότητας των φύλων συνιστούν τους υφιστάμενους μηχανισμούς που δημιουργήθηκαν με σκοπό την ανάπτυξη και την υλοποίηση της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου.

Μόνον 1-2 ερωτηθέντες, αμφότεροι εκλεγμένοι εκπρόσωποι, δήλωσαν ότι η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στην χάραξη πολιτικής σε δημοτικό/περιφερειακό επίπεδο έχει πλήρως υλοποιηθεί. Όλοι οι υπόλοιποι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι, κατά την γνώμη τους, έχει υλοποιηθεί εν μέρει ή δεν έχει εφαρμοστεί καθόλου:

«Δεν υφίστανται πολιτικές σχεδιασμένες ώστε να συνυπολογίζουν τις ανάγκες και τα συμφέροντα των γυναικών.»

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου δεν υλοποιήθηκε μεμονωμένα σε δημοτικό/περιφερειακό επίπεδο, αλλά σε συνεργασία με άλλα επίπεδα της κυβέρνησης, καθώς και με οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ωστόσο, το επίπεδο παρόμοιων πρωτοβουλιών συνεργασίας δεν ήταν επαρκές και αποτελεσματικό, ώστε να ξεπεραστούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν μεμονωμένοι θεσμοί κατά την υλοποίηση της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου.

Οι ερωτηθέντες πρότειναν αρκετούς τρόπους με τους οποίους οι δήμοι ή οι περιφέρειες θα μπορούσαν να παρέχουν στους πολίτες υπηρεσίες περισσότερο ευαίσθητες ως προς τη διάσταση του φύλου. Ειδικότερα, η εκπαίδευση για θέματα ισότητας των φύλων υπογραμμίστηκε ως κεντρική δραστηριότητα που πρέπει να αναπτυχθεί περαιτέρω, τόσο για τους δημοσίους υπαλλήλους, όσο και για τους εκλεγμένους αντιπροσώπους, ώστε οι τελευταίοι να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους σε θέματα ισότητας των φύλων σε συνδυασμό με την τοπική αυτοδιοίκηση και τα καθήκοντά της. Τονίστηκε επίσης ο ρόλος της εκπαίδευσης και για τους πολίτες, γενικά, με σκοπό να καταπολεμηθούν τα φυλετικά στερεότυπα και να μεταποπιστεί η νοοτροπία των πολιτών μακριά από τις παραδοσιακές απόψεις για το ρόλο των φύλων στην κοινωνία. Ο αγώνας κατά των διακρίσεων και της βίας λόγω φύλου θεωρείται επίσης ως σημαντικός τομέας που χρήζει περαιτέρω επεξεργασίας μέσω βελτίωσης της συνεργασίας με υφιστάμενα εθνικά δίκτυα (π.χ. Το Δίκτυο της Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλων) και μέσω της ενίσχυσης του ρόλου του Συνηγόρου του Πολίτη. Τέλος, ως ένας ακόμα τομέας στον οποίο ο δήμος/η περιφέρεια μπορεί να παρέχει επιπλέον υπηρεσίες αναφέρθηκε και η ενδυνάμωση των γυναικών ως επιχειρηματιών και, γενικά, ως ενεργών μελών της οικονομικής ζωής της κοινότητας.

Ζητήθηκε επίσης από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν, με βάση την προσωπική τους εμπειρία, κατά πόσον οι ακόλουθοι παράγοντες συνιστούν εμπόδιο στην ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου: έλλειψη γνώσης/αναγνώρισης των θεμάτων φύλου, έλλειψη σχετικού νομικού πλαισίου, έλλειψη σχετικών διαδικασιών, έλλειψη ικανοτήτων/κατάλληλου προσωπικού, έλλειψη χρόνου/πόρων και έλλειψη ενδιαφέροντος/συμμετοχής από τους πολίτες.

Τόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι, όσο και οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι θεωρούν την έλλειψη γνώσης/αναγνώρισης των θεμάτων φύλου ως μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, περισσότερο από τους εκλεγμένους αντιπροσώπους, δίνουν σταθερά μεγαλύτερη βαρύτητα στη λειτουργία όλων των προαναφερθέντων παραγόντων ως εμποδίων. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι υπογραμμίζουν και την απουσία ενδιαφέροντος/συμμετοχής από τους πολίτες ως κορυφαία πρόκληση.

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η Διαδημοτική Συνεργασία (ΔΔΣ) παρέχει τεράστιες ευκαιρίες οργάνωσης κοινής εκπαίδευσης για θέματα φύλου για διαφορετικές ομάδες στόχους: εκλεγμένους αντιπροσώπους, διοικητικούς υπαλλήλους, απλούς πολίτες και άλλους εμπλεκόμενους. Η ΔΔΣ χαρακτηρίστηκε επίσης ως ισχυρό εργαλείο κοινής υλοποίησης δραστηριοτήτων με επίκεντρο την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου. Ακολουθούν ορισμένα χαρακτηριστικά αποσπάσματα από τις απόψεις των ερωτηθέντων:

«Η συνεργασία μεταξύ δήμων θα βοηθήσει πολύ, δεν έχουμε ανθρώπινους και χρηματικούς πόρους για εκπαίδευση και η ΔΔΣ από αυτή την άποψη έχει τεράστιες προοπτικές».

«Μας ενδιαφέρει η συμμετοχή σε μια προγραμματική συμφωνία για την ισότητα των φύλων (με άλλους δήμους), υπό την προϋπόθεση ότι θα προηγηθεί ανάλυση ώστε να εντοπιστούν κοινά ζητήματα και συμφέροντα για να διασφαλίσουμε ότι η προσπάθεια θα αξίζει τον κόπο. Θέλω να γνωρίζω με ποιόν θα δουλέψω και τι θα αφορά η συνεργασία μας».

«Ο δήμος μας έχει ασχοληθεί με τον εντοπισμό και την προτεραιοποίηση των προβλημάτων που υπάρχουν εν όψει μιας πιθανής διαδημοτικής συνεργασίας. Παρόλα αυτά, η ισότητα των φύλων καταλήγει πάντοτε στο τέλος της λίστας. Δεν γνωρίζω κατά πόσον οι δημοτικοί σύμβουλοι πιστεύουν ότι όλες οι ανισότητες λόγω φύλου έχουν πάψει να υφίστανται ή κατά πόσον δεν κατανοούν πόσο μεγάλη ευκαιρία είναι η συνεργασία με άλλους δήμους».

«Στο παρελθόν, η συνεργασία με το περιφερειακό επίπεδο αποδείχθηκε χρήσιμη, ειδικά όταν οργανώθηκε εκπαίδευση σε θέματα ισότητας των φύλων όχι μόνο για τους δημοσίους υπαλλήλους αλλά και για όλους τους πολίτες». «Τα εν λόγω σεμινάρια και το εργαστήριο αποτέλεσαν μεγάλη ευκαιρία καθώς συνέβαλαν στο να ευαισθητοποιηθούν πολλές γυναίκες σε θέματα ισότητας των φύλων».

«Η συνεργασία σε επίπεδο δήμων για την υλοποίηση προγραμμάτων ευαισθητοποίησης για την ισότητα των φύλων είναι εξαιρετική ιδέα και μπορεί να χρηματοδοτηθεί από την ΕΕ.»

4. Κοιτώντας προς το μέλλον

Γενικά, η προκαταρκτική μελέτη κατέδειξε ότι η Ελλάδα διαθέτει ισχυρό νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την προαγωγή της ισότητας των φύλων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Εξακολουθούν να υπάρχουν ωστόσο περιθώρια βελτίωσης. Διαφορές και ανισότητες ανάμεσα στα φύλα εξακολουθούν να υφίστανται τόσο στο πεδίο της εκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις αιρετών, όσο και σε θέσεις δημοσίων υπαλλήλων. Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου προϋποθέτει την καταβολή προσπαθειών ώστε να διευρυνθεί και να διασφαλιστεί η ισότιμη συμμετοχή των γυναικών σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων.

Δεν έχουν όλοι οι Δήμοι και οι Περιφέρειες σαφή εικόνα για τα μέτρα που πρέπει να λάβουν ώστε να ενσωματώσουν τη διάσταση του φύλου στην πολιτική και δημόσια ζωή. Σειρά περιφερειακών και δημοτικών μηχανισμών εξασφάλισης της ισότητας των φύλων εξακολουθούν να μην υφίστανται: ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητη η οικοδόμηση δυνατοτήτων και η παροχή πόρων ώστε να τεθούν σε κίνηση και από αυτή την άποψη, θεμελιώδη σημασία έχει η πολιτική βούληση. Απαιτείται επαναξιολόγηση, ενημέρωση και περαιτέρω διάχυση της εκπαίδευσης σε θέματα ισότητας των φύλων για εκλεγμένους εκπροσώπους και δημοσίους υπαλλήλους, άνδρες και γυναίκες, ως εργαλείου βελτίωσης του ρόλου της γυναίκας στην πολιτική και δημόσια ζωή. Η εκμάθηση, η ενίσχυση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων και δυνατοτήτων από όλους τους εμπλεκόμενους

φορείς σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης είναι στοιχεία θεμελιώδους σημασίας για την ενδυνάμωση των γυναικών και την ενίσχυση της συμμετοχής τους στην πολιτική ζωή και τα κοινά.

Πρέπει να χρησιμοποιηθούν, μεταξύ άλλων, η Διαδημοτική Συνεργασία ή/και άλλα εργαλεία συνεργασίας, ώστε να υποστηριχθούν δήμοι με περιορισμένες δυνατότητες (οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, γνώσεις σχετικές με τα ζητήματα που αφορούν τα φύλα, κτλ.). Παρόμοια εργαλεία θα ήταν ενδεικτικά:

- Η ανάπτυξη κοινών εγχειρημάτων αξιολόγησης και χαρτογράφησης των φύλων,
- Η ανάπτυξη κοινών, ευαίσθητων προς το φύλο πολιτικών,
- Η από κοινού παροχή υπηρεσιών που δύνανται να επηρεάσουν έμμεσα την συμμετοχή των γυναικών και κυρίως υπηρεσιών που, λόγω της επικρατούσας κουλτούρας και των στερεοτύπων, θεωρούνται παραδοσιακά και με μη ισόρροπο τρόπο ως υποχρέωση των γυναικών (π.χ. φροντίδα των γυναικών και των ηλικιωμένων),
- Η προαγωγή δραστηριοτήτων ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου, συμπεριλαμβανομένων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων,
- Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ γυναικών δημοτικών συμβούλων και γυναικών δημοσίων υπαλλήλων πέρα από τα στενά όρια του κάθε δήμου (μέσω της δημιουργίας, για παράδειγμα, περιφερειακών δικτύων «πρωτοστατών σε θέματα φύλου»),
- Η ενίσχυση της συνεργασίας με τοπικές οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών για την προαγωγή της ισότητας των φύλων και την ενδυνάμωση των γυναικών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ

Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE) Ελλάδα <https://eige.europa.eu/countries/greece>

Έκθεση για το Παγκόσμιο Φυλετικό Χάσμα 2020 (Global Gender Gap Report 2020). Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum) http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Έκθεση για την Ανθρώπινη Ανάπτυξη 2019 του Προγράμματος Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) Ανισότητες στην Ανθρώπινη Ανάπτυξη κατά τον 21ο αιώνα - Ενημερωτικό Σημείωμα για τα κράτη σχετικά με την Έκθεση για την Ανθρώπινη Ανάπτυξη 2019 Ελλάδα http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/GRC.pdf

NOMIKA ΠΛΑΙΣΙΑ

7η Εθνική Έκθεση στα πλαίσια της Σύμβασης για την Εξάλειψη όλων των μορφών Διακρίσεων κατά των Γυναικών (CEDAW) (περίοδος 2005-2008) (2011) Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (ΓΓΙΦ), Υπουργείο Εσωτερικών, Αθήνα <https://tandis.odihp.pl/handle/20.500.12389/21158>

Καταληκτικές παρατηρήσεις επί της έβδομης περιοδικής έκθεσης της Ελλάδας που εγκρίθηκε από την 54η Ολομέλεια της Επιτροπής CEDAW (11η Φεβρουαρίου - 1η Μαρτίου 2013) (2013). CEDAW/C/GRC/CO/7 (2013) <http://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=6QkG1d%2FPPRiCAghKb7yhsldCrOIUTvLRFDjh6%2F%2F1pWCT%2BNJkQB%2BECovrawUqI XuTO%2BAvPXIbccbOj2ZfuplK0Z77Vj2QxpNZqRbHA7Mh1aw933FUzcf9mPklCt7Fss2>

Επιτροπή Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης, Σύσταση Rec (2003)3 της Επιτροπής Υπουργών προς τα κράτη μέλη περί ισόρροπης συμμετοχής ανδρών και γυναικών στην λήψη αποφάσεων στην πολιτική και τον

δημόσιο βίο (2003) Συμβούλιο της Ευρώπης, Στρασβούργο
https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805e0848

Ευρωπαϊκός Χάρτης για την Ισότητα ανδρών και γυναικών στις τοπικές κοινωνίες (2006) Συμβούλιο Ευρωπαϊκών Δήμων και Περιφερειών (CEMR), Βρυξέλλες https://www.ccre.org/docs/charte_egalite_en.pdf

Η πολιτική συμμετοχή και εκπροσώπηση των γυναικών στην τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση - Σύσταση 390(2016)1 (2016) Συμβούλιο της Ευρώπης, Κογκρέσο των Τοπικών και Περιφερειακών Αρχών, Στρασβούργο
<https://rm.coe.int/1680767272>

Γλωσσάριο για την Ισότητα των Φύλων (2016) Συμβούλιο της Ευρώπης, Στρασβούργο
<https://edoc.coe.int/en/gender-equality/6947-gender-equality-glossary.html>

Νόμος 1342/1983 περί Κυρώσεως της Σύμβασης για την Εξάλειψη όλων των μορφών Διακρίσεων κατά των Γυναικών, Ελλάδα (1983) Αθήνα.

Νόμος 3852/2010 περί της Νέας Αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010) Αθήνα

Νόμος 4531/2018 περί Κυρώσεως της Σύμβασης του Συμβουλίου της Ευρώπης για την Πρόληψη και Καταπολέμηση της Βίας κατά των γυναικών και της Ενδοοικογενειακής Βίας και προσαρμογής της ελληνικής νομοθεσίας(2018) Αθήνα

Νόμος 4555/2018 περί Μεταρρύθμισης του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνσης της Δημοκρατίας - Ενίσχυσης της Συμμετοχής - Βελτίωσης της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α.

(2018) Αθήνα Νόμος 4604/2019 περί Προώθησης της ουσιαστικής ισότητας των φύλων, πρόληψης και καταπολέμησης της έμφυλης βίας (2019) Αθήνα <http://www.isotita.gr/en/law-4604-2019-substantive-gender-equality-preventing-combating-gender-based-violence/>

Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ισότητα των Φύλων (2016 - 2020) 2018 Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (ΓΓΙΦ), Υπουργείο Εσωτερικών, Αθήνα <http://www.isotita.gr/wp-content/uploads/2018/02/National-Action-Plan-for-Gender-Equality-2016-2020.pdf>

ΟΑΣΕ - Γραφείο Δημοκρατικών Θεσμών και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων Ελλάδα - Πρόωρες Κοινοβουλευτικές Εκλογές - 7 Ιουλίου 2019 Τελική Έκθεση της Αποστολής Αποτίμησης των Εκλογών (2019), OSCE/ODIHR, Βαρσοβία. <https://www.osce.org/files/f/documents/d/f/442168.pdf>

Σύνταγμα της Ελλάδας όπως τροποποιήθηκε από το κοινοβουλευτικό ψήφισμα της 6ης Απριλίου 2001 της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής (2001). <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/gr/gr220en.pdf>

ΜΕΛΕΤΕΣ

Ισόρροπη συμμετοχή γυναικών και ανδρών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: Αναλυτική έκθεση - Στοιχεία του 2016 - Επιτροπή για την Ισότητα των Φύλων (GEC) (2017) Συμβούλιο της Ευρώπης, Στρασβούργο
<https://rm.coe.int/analytical-report-data-2016-/1680751a3e>

Δήλωση Τέλους Αποστολής της Ομάδας Εργασίας των Ηνωμένων Εθνών για τις διακρίσεις κατά των γυναικών στη νομοθεσία και την πράξη (2019). Αθήνα
<https://www.ohchr.org/en/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=24471&LangID=E>

Ελλάδα: Ολοκληρωμένη Εθνική Έκθεση Επισκόπησης Πεκίνο+25 (2020) Γενική Γραμματεία Οικογενειακής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων (ΓΓΟΠΙΦ) - Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων - Αθήνα https://www.unecce.org/fileadmin/DAM/Gender/Beijing_20/Greece

Κλώκα, Μ. (2019) Ανισότητες στην Ελλάδα: Τα υψηλά ποσοστά νεανικής ανεργίας, η φοροδιαφυγή και οι συνεχιζόμενες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον ευάλωτο πληθυσμό καθυστερούν τη θέσπιση ελληνικής προοδευτικής νομοθεσίας για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων. Πρόγραμμα Βιώσιμη Ευρώπη για Όλους (Sustainable Make Europe For all) <https://www.sdgwatcheurope.org/wp-content/uploads/2019/06/6.3.a-report-GR.pdf>

Meier, P., E. Lombardo, M. Bustelo and M. Pantelidou Maloutas (2005) Women in political decision-making and gender mainstreaming: obvious partners? (Γυναίκες, λήψη πολιτικών αποφάσεων και ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου: προφανείς εταίροι;) Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών (The Greek Review of Social Research), 117, 2005, σσ. 35-61 <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9556/9743.pdf>

Ο πληθυσμός της Ελλάδας Φεβρουάριος (2018) Ηλεκτρονικό Δελτίο αρ. 15 - Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (ΓΓΙΦ), Υπουργείο Εσωτερικών, Αθήνα <http://www.isotita.gr/wp-content/uploads/2018/02/Observatory-15th-e-bulletin-Population-in-Greece-%E2%80%93-Remarks-about-gender.pdf>

Οι σχετικές με την ισότητα πτυχές των αποτελεσμάτων των Δημοτικών, Περιφερειακών και Ευρωπαϊκών Εκλογών στην Ελλάδα - 2019. Ιούνιος 2019, 21ο Ηλεκτρονικό Δελτίο, Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (ΓΓΙΦ), Υπουργείο Εσωτερικών, Αθήνα <http://www.isotita.gr/wp-content/uploads/2019/10/Observatory-21st-e-bulletin-The-gender-aspect-of-the-results-of-the-Municipal-Regional-and-European-Elections-in-Greece-in-2019.pdf>

Verbole, A. and I. D. Gaon (2018) Gender Representation in Media throughout the Electoral Cycle (Η εκπροσώπηση των φύλων στα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια του Εκλογικού Κύκλου): The Cases of Albania, Bosnia and Herzegovina and Slovenia (Οι περιπτώσεις της Αλβανίας, της Βοσνίας Ερζεγοβίνης και της Σλοβενίας). Εργασία που παρουσιάστηκε στο Διεθνές Συνέδριο περί Διαφοροποίησης των Φύλων στην Βιομηχανία των ΜΜΕ, Λουμπλιάνα - 14-15 Ιουνίου 2018 <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/2018/genmed-conference-booklet.pdf?sfvrsn=0>

ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (ΜΑΔΕΔ) του Υπουργείου Εσωτερικών: <http://apografi.gov.gr/mitroo.html>

