

ΗΓΗΤΩΡ

Τριμηνιαία Περιοδική Έκδοση του ΔΕΕ

Τεύχος #9 | Μάρτιος 2026



Περιεχόμενα...

- Διεθνείς Τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη
- Εξελίξεις στην Περιφερειακή Επιστήμη
- Καινοτομία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση
- Τα Νέα του ΔΕΕ
- Το Βήμα των Περιφερειών
- Σειρά Ερευνητικών Εργασιών

Μήνυμα Υπεύθυνου Έκδοσης



Του Δρος Αντώνιου Καρβούνη
Προϊστάμενος Υπουργείου Εσωτερικών
Διδάσκων στο ΕΑΠ
Αντιπρόεδρος ΔΣ ΔΕΕ

Αγαπητά Μέλη του ΔΕΕ, Αγαπητές/οί Συνάδελφοι,

Η πρόσφατη αναζωπύρωση της ενεργειακής και γεωπολιτικής κρίσης στη γειτονιά της Ευρώπης αναδεικνύει το μεταβαλλόμενο ρόλο του δημοσίου τομέα ως βασικού παράγοντα διαχείρισης συστημικών κινδύνων. Εξελίξεις που καταγράφονται στον

διεθνή Τύπο, ιδίως σε Μέσα, όπως το Reuters και τους Financial Times, καταδεικνύουν ότι **οι κρατικές παρεμβάσεις δεν αποτελούν πλέον παροδικές αποκλίσεις από την οικονομική ορθοδοξία, αλλά συγκροτούν μια νέα κανονικότητα** που συνδέεται άρρηκτα με γεωπολιτικές επιδιώξεις. Στο επίκεντρο αυτής της δυναμικής βρίσκεται η ενεργειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η εντεινόμενη συζήτηση για την παροχή κρατικών ενισχύσεων σε ενεργοβόρες βιομηχανίες επιβεβαιώνει την επανενεργοποίηση του δημόσιου τομέα ως οικονομικού σταθεροποιητή. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξετάζει τη χαλάρωση των κανόνων ανταγωνισμού, προκειμένου να επιτρέψει στα κράτη-μέλη να στηρίξουν κρίσιμους παραγωγικούς κλάδους που πλήττονται από τις υψηλές τιμές ενέργειας. Η εξέλιξη αυτή συνιστά σημαντική απόκλιση από το προηγούμενο κανονιστικό πλαίσιο, στο οποίο οι κρατικές παρεμβάσεις περιορίζονταν αυστηρά, και υποδηλώνει μια ευρύτερη αναθεώρηση των αρχών της Ενιαίας Αγοράς. Επιπλέον, η διερεύνηση μηχανισμών, όπως η επιβολή ανώτατων ορίων τιμών στο φυσικό αέριο καταδεικνύει τη διεύρυνση των εργαλείων δημόσιας πολιτικής. Οι παρεμβάσεις αυτές, που άλλοτε θεωρούνταν ακραίες ή μη συμβατές με τη λειτουργία της αγοράς, καθίστανται πλέον αποδεκτές ως αναγκαίες απαντήσεις σε εξωγενείς κρίσεις. Η μεταβολή αυτή αντανακλά την ενίσχυση της έννοιας της «οικονομικής ασφάλειας», σύμφωνα με την οποία η σταθερότητα και η ανθεκτικότητα υπερισχύουν της αποδοτικότητας υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Οι εξελίξεις αυτές καταδεικνύουν ότι **ο δημόσιος τομέας επαναπροσδιορίζεται ως κρίσιμος μοχλός άσκησης γεωπολιτικής ισχύος**. Η ενεργειακή πολιτική, η βιομηχανική στρατηγική και η ρύθμιση των αγορών συνιστούν πλέον πεδία στα οποία διασταυρώνονται οικονομικά και στρατηγικά συμφέροντα. Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση επιχειρεί να ισορροπήσει μεταξύ της διατήρησης της εσωτερικής συνοχής και της ενίσχυσης της διεθνούς της θέσης, σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού και αβεβαιότητας. Η μετάβαση αυτή εγείρει κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με τη βιωσιμότητα των δημοσιονομικών πολιτικών, τη λειτουργία της ενιαίας αγοράς και τη φύση της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Ωστόσο, καθίσταται σαφές ότι ο δημόσιος τομέας δεν αποτελεί πλέον απλώς ρυθμιστή των οικονομικών δραστηριοτήτων, αλλά βασικό φορέα διαμόρφωσης της γεωπολιτικής στρατηγικής στην Ευρώπη του 21ου αιώνα.

Διεθνείς Τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη



Από το Περιθώριο στην Ημερήσια Διάταξη

Η κοινοβουλευτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2024 στο Ηνωμένο Βασίλειο για το φαινόμενο του τραυματικού τοκετού (birth trauma) είχε στόχο να διερευνήσει την έκταση, τα αίτια και τις επιπτώσεις των τραυματικών εμπειριών της

διαδικασίας του τοκετού, καθώς και να προτείνει πολιτικές λύσεις. Το τελικό πόρισμα (Μάιος 2024) της έρευνας περιελάμβανε δεκάδες συστάσεις, όπως η δημιουργία εθνικής στρατηγικής για τη μητρότητα, η ενίσχυση των υπηρεσιών ψυχικής υγείας και η βελτίωση της ποιότητας φροντίδας πριν και μετά τον τοκετό. Σε αυτό το πλαίσιο, η μελέτη με τίτλο *Agenda-setting success and the 2024 UK Birth Trauma Inquiry* εστιάζει ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο κοινωνικοί φορείς, ΜΜΕ και πολιτικοί δρώντες συνέβαλαν στην ανάδειξη του ζητήματος ως προτεραιότητα δημόσιας πολιτικής. Η μελέτη αναδεικνύει ότι η επιτυχία στη διαδικασία κατά την οποία τίθενται ζητήματα προς συζήτηση (agenda-setting) δεν εξαρτάται μόνο από την αντικειμενική σοβαρότητα ενός προβλήματος, αλλά και από τη συγκυρία, τη στρατηγική πλαisiώση και τη δυνατότητα κινητοποίησης θεσμικών και κοινωνικών συμμαχιών. Παράλληλα, επισημαίνεται **ο καθοριστικός ρόλος του δημοσίου τομέα, όχι μόνο ως παρόχου υπηρεσιών υγείας, αλλά και ως αποδέκτη πιέσεων που οδηγούν σε μεταρρυθμίσεις πολιτικής**. Το άρθρο υπογραμμίζει ότι η μετάβαση ενός κοινωνικού ζητήματος από το περιθώριο στο επίκεντρο της πολιτικής ατζέντας αποτελεί σύνθετη διαδικασία, η οποία προϋποθέτει αλληλεπίδραση μεταξύ επιστημονικής γνώσης, δημόσιου λόγου και θεσμικής ανταπόκρισης.

[...Περισσότερα](#)

Εξελίξεις στην Περιφερειακή Επιστήμη



Αναλύοντας και προβλέποντας τη χωροθέτηση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου

Η εν θέματι μελέτη για τη χωροθέτηση καταστημάτων σε σιδηροδρομικούς σταθμούς δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις, αλλά έχει άμεσες προεκτάσεις για το δημόσιο τομέα και τον αστικό σχεδιασμό. Οι σταθμοί μετατρέπονται σε πολυλειτουργικούς κόμβους (transport hubs), όπου η κινητικότητα, η κατανάλωση και η οικονομική δραστηριότητα αλληλοσυνδέονται. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί για το συγκοινωνιακό δίκτυο μιας χώρας δεν διαχειρίζονται απλώς μεταφορές, αλλά και **«οικοσυστήματα αξίας»**. Σε επίπεδο πολιτικής, τα ευρήματα της μελέτης υπογραμμίζουν ότι η επιβατική κίνηση μπορεί να λειτουργήσει ως δείκτης χωρικής ανάπτυξης, οι δημόσιες επενδύσεις σε υποδομές δημιουργούν δευτερογενείς αγορές (retail, υπηρεσίες) και η σωστή χωροθέτηση ενισχύει τα δημόσια έσοδα (ενοίκια, παραχωρήσεις χώρων). Επιπλέον, η χρήση εργαλείων, όπως η μηχανική μάθηση ανοίγει το δρόμο για πιο «έξυπνη διακυβέρνηση» (smart governance). Οι δημόσιοι φορείς μπορούν να προβλέπουν πού θα αναπτυχθεί εμπορική δραστηριότητα, πώς θα καταναείμουν καλύτερα τους χώρους, και πώς να αποφύγουν κορεσμό ή υποαξιοποίηση περιοχών. Τέλος, υπάρχει και **η διάσταση**

της περιφερειακής πολιτικής: Σταθμοί με χαμηλή κίνηση ενδέχεται να μείνουν εκτός επενδυτικού ενδιαφέροντος, γεγονός που ενισχύει τις ανισότητες. Εδώ παρεμβαίνει ο δημόσιος τομέας, σχεδιάζοντας πολιτικές εξισορρόπησης (π.χ. κίνητρα για ανάπτυξη σε λιγότερο δημοφιλείς περιοχές). Συνολικά, η μελέτη αναδεικνύει ότι η χωροθέτηση στο λιανεμπόριο δεν είναι απλώς επιχειρηματική απόφαση, αλλά πεδίο όπου διασταυρώνονται δεδομένα, υποδομές και δημόσια πολιτική.

[...Περισσότερα](#)

Καινοτομία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση



Ανάπτυξη πρότυπου συστήματος έξυπνης οπτικοποίησης μη ορατών αρχαιοτήτων (SmartEye)

Η Εφορία Αρχαιοτήτων Περιφέρειας Θεσσαλονίκης ανέπτυξε και εφάρμοσε μια καινοτόμο και πρωτότυπη εφαρμογή Επαυξημένης Πραγματικότητας για κινητά τηλέφωνα και tablets, με την ονομασία **Smart Eye**. Η εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να παρατηρήσει στην οθόνη της φορητής του συσκευής, τα αόρατα γνωστά, καλυμμένα από το έδαφος, μνημεία και ευρήματα της ανασκαφικής έρευνας. Συγκεκριμένα, το πρότυπο αυτό σύστημα έξυπνης οπτικοποίησης μη ορατών αρχαιοτήτων, δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να ενημερώνεται, μέσω των φορητών συσκευών που διαθέτουν, σχετικά με μνημεία και ευρήματα της ανασκαφικής έρευνας, τα οποία είναι καλυμμένα από το έδαφος, εντοπίζοντας τη θέση του χρήστη και εμφανίζοντας στη φορητή κινητή του συσκευή τις σχετικές πληροφορίες αναφορικά με κείμενα, εικόνες, βίντεο, καθώς και 3D μοντέλα του αρχαιολογικού καταλοίπου. Επίσης, η εφαρμογή καλύπτει πλήρως τις ανάγκες ειδικών κατηγοριών επισκεπτών (ΑμεΑ), καθώς οι διαθέσιμες πληροφορίες και δεδομένα συνοδεύονται από επεξηγηματικά βίντεο με υπότιτλους και επεξήγηση στην Ελληνική Νοηματική Γλώσσα. Σκοπός της καινοτόμας αυτής εφαρμογής είναι να προσφέρει στους επισκέπτες το βίωμα της «πολιτιστικής εμπειρίας», μέσω της περιήγησής τους σε έναν αρχαιολογικό χώρο με καλυμμένες δομές, χρησιμοποιώντας περιβάλλον επαυξημένης πραγματικότητας. Η εν λόγω εφαρμογή είναι απλή και λειτουργική στη χρήση της και αποτελεί την πρώτη ανάλογη εφαρμογή παγκοσμίως. Έχει αναγνωριστεί από την επιστημονική κοινότητα μέσω των δημοσιεύσεων επιστημονικών εργασιών και την παρουσίαση του έργου σε συνέδρια.

[...Περισσότερα](#)

Τα Νέα του ΔΕΕ



Συνέδρια

Ένωση Αποφοίτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης 2ο Forum Δημοσίων Πολιτικών

Πραγματοποιήθηκε με επιτυχία στην Αθήνα, την Παρασκευή 13 Μαρτίου το "2ο Forum Δημοσίων Πολιτικών", που διοργάνωσε η Ένωση Αποφοίτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. Στο συνέδριο παραβρέθηκαν πολλά μέλη ΔΕΕ με ομιλίες τους, μεταξύ άλλων, ο πρόεδρος του ΔΕΕ Κώστας Παπαδημητρίου (βλ. σχετική φωτογραφία).



Κοινή συνισταμένη όλων των εισηγήσεων-προτάσεων ήταν η ανάγκη στήριξης του δημοσίου χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών και η περίσχεση της ανεξέλεγκτης «εφόδου» ιδιωτικών συμφερόντων στη Δημόσια Διοίκηση. Το συνέδριο ολοκληρώθηκε με συζήτηση σε "στρογγυλό τραπέζι" μεταξύ εκπροσώπων πολιτικών κομμάτων για την επικείμενη συνταγματική αναθεώρηση.



Παρεμβάσεις στον Επιστημονικό Διάλογο

Σύνταξη νέου Κώδικα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση

Με τη διαδικασία σύνταξης των διατάξεων του νέου Κώδικα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση (και για τους δύο βαθμούς) να βρίσκεται στο στάδιο ολοκλήρωσής της, το Διοικητικό Επιμελητήριο απευθύνθηκε στα πολλά μέλη του, που δραστηριοποιούνται στο χώρο, είτε ως αιρετοί (δήμαρχοι, αντιδήμαρχοι, δημοτικοί ή περιφερειακοί σύμβουλοι) είτε ως υπηρεσιακοί (γενικοί γραμματείς δήμων, εκτελεστικοί γραμματείς περιφερειών, υπάλληλοι δήμων και περιφερειών), προκειμένου να επεξεργαστεί ιδέες και να εκπονήσει τις δικές του σχετικές προτάσεις. Κατά την πρώτη συνάντηση, η οποία πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά στις 11 Φεβρουαρίου, εξετάστηκαν συνολικά η κατάσταση των ΟΤΑ, η φιλοσοφία ενός νέου κώδικα και οι σύγχρονες απαιτήσεις. Υπό το φως των προηγούμενων σχολιάστηκαν τα κείμενα που έχουν δοθεί στη δημοσιότητα (τα πρώτα 5 από τα 6 βιβλία που αναμένεται να έχει συνολικά). Κατά τις επόμενες συναντήσεις, δηλαδή στις 18 Φεβρουαρίου και στις 2 & 9 Μαρτίου, συζητήθηκαν αντίστοιχα το Δ' βιβλίο (οικονομικά των ΟΤΑ), το Β' βιβλίο (θέματα διακυβέρνησης των ΟΤΑ) και τέλος, το Γ' βιβλίο για τις αρμοδιότητες. Στις συζητήσεις συμμετείχαν, πέραν των αιρετών και των υπαλλήλων, και εμπειρογνώμονες του χώρου.

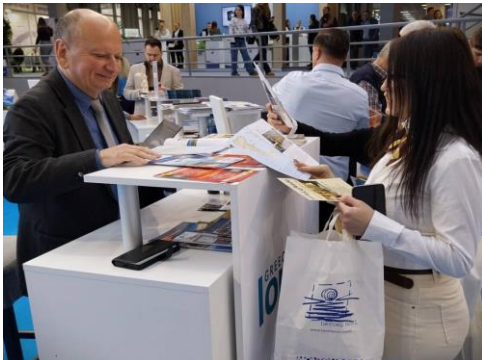
Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων διαφάνηκε η κοινή εντύπωση πως ο νέος κώδικας, πέραν της σημαντικής τακτοποίησης και του εκσυγχρονισμού πολλών διατάξεων, τα οποία επιφέρει, **δεν προωθεί μια άλλη, πιο αναπτυξιακή φιλοσοφία Τοπικής Αυτοδιοίκησης** ή ακόμα χειρότερα, δεν ενισχύει καθόλου την επί χρόνια ζητούμενη Αποκέντρωση.

Οι συναντήσεις-συζητήσεις συνεχίζονται, με ένα σημαντικό υλικό να έχει ήδη συγκεντρωθεί, αναμένοντας να δοθεί σε δημόσια διαβούλευση το σύνολο των βιβλίων του Κώδικα (αναμένεται για τα τέλη Μαρτίου), οπότε και θα ακολουθήσει η σύνθεση των τελικών προτάσεων του Επιμελητηρίου και η συμμετοχή μέσω αυτών στο δημόσιο διάλογο.

Προσεχείς Εκδηλώσεις

- ✓ **Δευτέρα 30 Μαρτίου:** Αθήνα, Εθνική Πινακοθήκη, παρουσίαση του βιβλίου του καθηγητή Αντ. Μακρυδημήτρη "Είναι ηθική η Πολιτική; Τύποι ηγεσίας στον Πολιτικό του Πλάτωνα και άλλα ερωτήματα".
- ✓ **Τετάρτη 1 Απριλίου:** Αθήνα, ΕΣΗΕΑ, συζήτηση για την επικείμενη συνταγματική αναθεώρηση.
- ✓ **Πέμπτη 2 Απριλίου:** Λάρισα, περιοδεία προέδρου ΔΣ.
- ✓ **Παρασκευή 22 Μαΐου:** Αθήνα, Γενική Συνέλευση Μελών ΔΕΕ

Το Βήμα των Περιφερειών



Με ισχυρό στρατηγικό σχεδιασμό και μετρήσιμη απήχηση στις αγορές-στόχους, η Περιφέρεια Ιονίων Νήσων συμμετείχε σε **τρεις κορυφαίες διεθνείς τουριστικές διοργανώσεις**: Τη Διεθνή Έκθεση Τουρισμού IFT International Fair of Tourism, στο Βελιγράδι (19–22 Φεβρουαρίου 2026), τη Διεθνή Έκθεση f.re.e, στο Μόναχο (18–22 Φεβρουαρίου 2026) και τη Διεθνή Τουριστική Έκθεση Borsa Mediterranea del Turismo 2026 στη

Νάπολη (12-14 Μαρτίου 2026). Η ταυτόχρονη και συντονισμένη παρουσία της Περιφέρειας στις αγορές της Σερβίας, της Γερμανίας και της Ιταλίας εντάσσεται στο επιχειρησιακό πλάνο εξωστρέφειας, το οποίο αποσκοπεί στη διατήρηση της δυναμικής των παραδοσιακών αγορών και στην ενίσχυση της ποιοτικής τουριστικής ροής προς τα Ιόνια Νησιά καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Η παράλληλη συμμετοχή σε τρεις κομβικές ευρωπαϊκές αγορές καταδεικνύει το θεσμικό σχεδιασμό της Περιφέρειας Ιονίων Νήσων στον τομέα της τουριστικής προβολής. Η ενίσχυση της εξωστρέφειας, η διατήρηση ισχυρών δεσμών με αγορές υψηλής πιστότητας και η προβολή ενός ποιοτικού και πολυθεματικού τουριστικού προϊόντος συνιστούν βασικούς άξονες της στρατηγικής της Περιφέρειας. Η παρουσία των Ιονίων Νήσων σε Βελιγράδι, Μόναχο και Νάπολη επιβεβαιώνει ότι η Περιφέρεια λειτουργεί με σχέδιο και σαφή αναπτυξιακό προσανατολισμό, εδραιώνοντας τα νησιά του Ιονίου ως διεθνώς αναγνωρίσιμο και ανταγωνιστικό προορισμό.

[...Περισσότερα](#)

Σειρά Ερευνητικών Εργασιών



Αγαπητά Μέλη και Φίλοι του ΔΕΕ,

Στο **Τεύχος #3** (Ιανουάριος 2025) της **Σειράς Ερευνητικών Εργασιών**, που εκδίδεται υπό την επιστημονική επιμέλεια της Ειδικής Γραμματείας Περιφερειακής Πολιτικής του Διοικητικού Επιμελητηρίου-Ομίλου Διοικητικών Επιστημόνων, δημοσιεύουν:

- Κ. **Παπαδημητρίου** και Χ. **Μπαρμπαρούση**: Το Κατάλληλο Μοντέλο Διοίκησης για την Ανασυγκρότηση της Περιφέρειας Θεσσαλίας.
- Κ. **Σιδηρόπουλος**: Συνεταιριστική Οντότητα Αυτοδιακυβέρνησης.
- Ι. **Μπουρής**: Εφαρμογή του Προτύπου της Πεπερασμένης Ουράς (Γραμμής) Αναμονής στον Προσδιορισμό του Εύρους Εποπτείας.
- Α. **Karvounis**: City Branding and City Diplomacy: Worlds Apart or Strategy Over Marketing?

- Ι. Γρηγορίου, Π. Ντάτη, Γ. Ασπρίδης και Ε. Καραμπότσης: Η Επικοινωνία από τη Θεωρία στην Πράξη: Μελέτη Περίπτωσης στον Κλάδο Τροφίμων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας.

Σας καλούμε να περιηγηθείτε στην ιστοσελίδα της [Σειράς](#) καθώς και να μοιραστείτε το νέο με τις επαφές σας.

Εκ μέρους της Ειδικής Γραμματείας Περιφερειακής Πολιτικής,

Δρ Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου, Πρόεδρος ΔΣ ΔΕΕ

Δρ Χριστίνα Μπαρμπαρούση, Μέλος ΔΣ ΔΕΕ, Ειδική Γραμματέας



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

ΗΓΗΤΩΡ

Τριμηνιαία Περιοδική Έκδοση του ΔΕΕ

Υπεύθυνος Έκδοσης και Ύλης:

Δρ Αντώνιος Καρβούνης, 2PhDs, MBA, MSc, PMP©

E-mail: antonioskarvounis@gmail.com

Αρχισυνταξία:

Δρ Χριστίνα Μπαρμπαρούση

E-mail: cmparmparousi@uth.gr

Σύμβουλος Έκδοσης:

Δρ Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου

Τεχνική Υποστήριξη:

Γεώργιος Χλωρός

Copyrights 2025. All rights reserved by DEE.



Εάν επιθυμείτε να αλλάξετε τον τρόπο λήψης των email

ή να ζητήσετε διαγραφή από τη λίστα παραληπτών:

info@dee.gr