



**Έκθεση Πορισμάτων Εργαστηρίου Δομημένου  
Διαλόγου Μεταξύ Μελών Τοπικής Αυτοδιοίκησης  
Δήμων και Κοινοτήτων της Αμμοχώστου**

**Αγία Νάπα  
15-16 Δεκεμβρίου, 2009**

**Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους  
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής  
Δημοκρατίας**



# **Έκθεση πορισμάτων εργαστηρίου δομημένου δημοκρατικού διαλόγου μεταξύ μελών τοπικής αυτοδιοίκησης δήμων και κοινοτήτων της Αμμοχώστου**

**Αγία Νάπα, 15-16 Δεκεμβρίου, 2009**

Συγγραφείς: Γιάννης Λαούρης, Μαίρη Ιωάννου, Λώρενς Καλογρεάδης, Future Worlds Center

Συντάκτες: Μάριος Μιχαηλίδης, Μάριος Κωνσταντινίδης, Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Το βιβλιαράκι αυτό συνοψίζει τα αποτελέσματα ενός δομημένου δημοκρατικού διαλόγου ο οποίος πραγματοποιήθηκε στην Αγία Νάπα, 15-16 Δεκεμβρίου, 2009, με συμμετοχή 12 εκπροσώπων τοπικής αυτοδιοίκησης της επαρχίας Αμμοχώστου. Ο διάλογος πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος "Διάγνωση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης της κυπριακής δημοκρατίας". Το πρόγραμμα αυτό είναι μέρος ενός μεγαλύτερου έργου με τίτλο "Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης," το οποίο στοχεύει στην αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Κύπρο. Το όλο έργο, που αποτελείται από έξι φάσεις, τελεί υπό τη διεύθυνση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και συν-χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και από εθνικούς πόρους.

Το πρόγραμμα για τη διάγνωση των αναγκών μάθησης πραγματοποιήθηκε από κοινοπραξία η οποία αποτελείται από το Cyprus International Institute of Management, το Future Worlds Center (leg reg.: CNTI: Cyprus Neuroscience & Technology Institute) και τους PricewaterhouseCoopers –Training Academy. Το έργο πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Ένωση Δήμων και την Ένωση Κοινοτήτων και στηρίζουν το Υπουργείο Εσωτερικών, το Γραφείο Προγραμματισμού και διάφοροι άλλοι κυβερνητικοί φορείς.

Οι επιστήμονες του Cyprus Neuroscience & Technology Institute έχουν αναλάβει τη διοργάνωση και διεξαγωγή 10 διήμερων εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (Structured Dialogic Design<sup>SM</sup>) στα οποία συμμετέχουν αντιπροσωπευτικές ομάδες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης με στόχο την εξαγωγή πορισμάτων σε σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες που υπάρχουν στους οργανισμούς αυτούς, σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Η μέθοδος έχει επιλεχθεί ως η καταλληλότερη για την ανίχνευση, ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτιών που τα προκαλούν καθώς και για τη διερεύνηση κατά πόσο και ποια από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων.

Για το περιεχόμενο αυτού του εγγράφου αποκλειστική ευθύνη φέρει το Future Worlds Center (νομίμως εγγεγραμμένο ως: Κυπριακό Ινστιτούτο Νευροεπιστήμης και Τεχνολογίας). Οι απόψεις που εκφράζονται σε αυτό το δημοσίευμα είναι αυτές των συμμετεχόντων, συγγραφέων και συντακτών.

**Copyright 2010: Future Worlds Center (leg reg.: CNTI: Cyprus Neuroscience & Technology Institute), Λευκωσία, Κύπρος.**

**All rights reserved ISBN:**



# Πίνακας Περιεχομένων

|  |    |
|--|----|
| Εισαγωγή.....  | 3  |
| Λίγα λόγια για τη μέθοδο SDD <sup>SM</sup> .....   | 3  |
| Ομάδα Διαχείρισης της Γνώσης.....  | 3  |
| Κατηγοριοποίηση ιδεών .....  | 4  |
| Αποφυγή των φαινομένων “Groupthink” και “Erroneous Priorities Effect”.....   | 5  |
| Εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης....   | 6  |
| Δέντρο Επιρροής.....   | 9  |
| Τι περιορίζει τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....   | 12 |
| Συμπεράσματα .....   | 15 |
| Πίνακας 1 – Ιδέες για τους παράγοντες που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης..... | 16 |
| Πίνακας 2 – Ομάδες παραγόντων που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....         | 25 |
| Συντονιστές Διαλόγου.....  | 31 |
| Εμπειρία στη διαδικασία σχεδιασμού Δομημένου Διαλόγου.....   | 33 |
| Ευχαριστίες.....   | 34 |
| Συμμετέχοντες.....   | 35 |

# Εισαγωγή

Το διαδραστικό εργαστήριο που πραγματοποιήθηκε στην Αγία Νάπα και του οποίου τα αποτελέσματα συνοψίζονται σε αυτήν την έκθεση ήταν το πρώτο από μια σειρά δέκα διήμερων Εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (Structured Dialogic Design; SDD<sup>SM</sup> Process) με γεωγραφικό διαχωρισμό. Στο εργαστήριο συμμετείχαν 12 άτομα τα οποία εκπροσωπούν αντιπροσωπευτικές ομάδες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η παρουσία τόσο αιρετών όσο και διορισμένων στελεχών ήταν σημαντική γιατί διασφάλισε ότι στο διάλογο μπορούσαν να κατατεθούν απόψεις οι οποίες να καλύπτουν όλο το φάσμα προβλημάτων.

## Λίγα λόγια για τη μέθοδο SDD<sup>SM</sup>

### Ομάδα Διαχείρισης της Γνώσης

Η αποτελεσματική και επιτυχής εφαρμογή της μεθόδου SDD<sup>SM</sup> απαιτεί τη δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης της Γνώσης η οποία σχεδιάζει, επιβλέπει, παρακολουθεί και συνοψίζει σε μορφή τελικής έκθεσης τα αποτελέσματα του κάθε διαλόγου. Πιο κάτω θα αναφέρεται με τον Αγγλικό όρο ως KMT: Knowledge Management Team. Ενδύκνεται όπως η ομάδα αυτή διατηρείται μικρή και ευέλικτη. Για το εργαστήριο της Αγίας Νάπας, η KMT περιλάμβανε τους εξής:

- i. Αντιπρόσωπο του συστήματος για το οποίο πραγματοποιείται ο διάλογος ο οποίος είναι και αισθάνεται ως "ιδιοκτήτης" του προβλήματος (κος Γιάννης Αντωνιάδης).
- ii. Οι Συντονιστές του Δομημένου Διαλόγου (Facilitators) οι οποίοι διέυθυνα το συγκεκριμένο διάλογο (Δρ. Γιάννης Λαούρης, κα. Μαίρη Ιωάννου, κος Λώρενς Καλογρεάδης).
- iii. Αντιπρόσωπο της Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (κος Βάσος Σαββίδης).
- iv. Ένα-δύο άτομα τα οποία η Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορεί να επιλέξει για να εκπαιδευτούν στην εφαρμογή της Μεθόδου SDD<sup>SM</sup> και στη χρήση του εργαλείου Cogniscope™. (Εκ των υστέρων έδειξαν



ενδιαφέρον οι κα. Μελίνα Γιωργαλλή και κα. Μαρία Κτωρίδου).

Η εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου SDD<sup>SM</sup> πραγματοποιείται σε φάσεις κατά τις οποίες επιτυγχάνεται σταδιακά η εμπάθυνση στην κατανόηση του θέματος και κυρίως η δημιουργία κοινής αντίληψης ως προς την προτεραιότητα που πρέπει να δοθεί σε μερικές ιδέες έναντι άλλων.

Η σύσταση της Ομάδας Διαχείρισης της Γνώσης, η διατύπωση της Εναρκτήριας Ερώτησης, η εξασφάλιση και ενημέρωση των συμμετεχόντων πραγματοποιούνται πριν το εργαστήριο. Κατά τις πρώτες ώρες της συνάντησης καταγράφονται όλες οι ιδέες και ακολούθως δίνεται χρόνος για ερωτήσεις και διευκρινήσεις.

## Κατηγοριοποίηση των ιδεών

Στη συνέχεια πραγματοποιείται **Κατηγοριοποίηση** των ιδεών με τη Μέθοδο Cogniscope™. Η μέθοδος απαιτεί όπως η κατηγοριοποίηση πραγματοποιηθεί αφού οι συμμετέχοντες ερωτηθούν κατά πόσο δύο τυχαίες ιδέες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά που να δικαιολογείται η τοποθέτησή τους στην ίδια κατηγορία (χωρίς αυτή η κατηγορία να υπάρχει ακόμα!). Με αυτό τον τρόπο (bottom – up) όχι μόνο προκύπτουν σταδιακά οι κατηγορίες, αλλά οι συμμετέχοντες επωφελούνται από περισσότερη συζήτηση γύρω από το νόημα και τη σημασία της κάθε ιδέας και επιτυγχάνεται η δημιουργία πλατύτερης κοινής αντίληψης ως προς τα θέματα τα οποία συζητούνται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την από μέρους των συμμετεχόντων ψήφιση των 5 ιδεών που ο καθ' ένας ξεχωριστά θεωρεί ως τις πλέον σημαντικές. Τη δεύτερη μέρα πραγματοποιείται η δόμηση των ιδεών έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα **Δέντρο Επιρροών**. Από το δέντρο προκύπτει μέσα από τη συλλογική σοφία και συμφωνία της μεγάλης πλειοψηφίας των συμμετεχόντων ως το ποιές είναι οι γενεσιουργές αιτίες του προβλήματος. Το δέντρο χρησιμοποιείται ως κίνητρο για συζήτηση και οι συμμετέχοντες προτείνουν δραστηριότητες μάθησης και εκπαίδευσης οι οποίες να μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση των γενεσιουργών προβλημάτων. Η μέρα ολοκληρώνεται με τους συμμετέχοντες να παραλαμβάνουν εκτυπωμένα όλα τα αποτελέσματα του διαλόγου. Μια βδομάδα αργότερα η Ομάδα Διαχείρισης της Γνώσης αποστέλλει προς όλους τους συμμετέχοντες αλλά και προς τον εκπρόσωπο της Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης αναλυτική έκθεση των



αποτελεσμάτων και πορισμάτων του εργαστηρίου. Αφού ληφθούν υπόψη προτεινόμενες παραλήψεις και διορθώσεις, η τελική έκθεση αποτελεί μέρος των τελικών Παραδοτέων της Σύμβασης.

## Αποφυγή των φαινομένων “Groupthink” και “Erroneous Priorities Effect”



Σε συναντήσεις κατά τις οποίες δεν λαμβάνονται μέτρα για **προστασία της αυθεντικότητας** όλων των απόψεων υπάρχει ο κίνδυνος κάποιοι συμμετέχοντες να υποστηρίξουν απόψεις που αισθάνονται ότι εκπροσωπούν την πλειοψηφία γιατί δεν θα ήθελαν να “πάνε ενάντια στο ρεύμα”.

Το αποτέλεσμα είναι

οι συμμετέχοντες να καταλήξουν σε μια φαινομενική συμφωνία η οποία στην πραγματικότητα αντιπροσωπεύει απλά την άποψη του “πιο ισχυρού”. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως “Group Think”. Η εφαρμογή της Μεθόδου Δομημένου Διαλόγου SDD<sup>SM</sup> αποκλείει αυτό το πρόβλημα γιατί χρησιμοποιείται η επιστημονική μέθοδος γνωστή ως Nominal Group Technique η οποία απαιτεί όπως δίνεται ίσος χρόνος και ίδια σημασία στην κάθε ιδέα. Επίσης, πιστή συμμόρφωση με τον Νόμο προστασίας της αυθεντικότητας της κάθε ιδέας εξασφαλίζει ότι το φαινόμενο “Group Think” δεν θα εμφανιστεί.

Είναι γεγονός ότι εάν διάφοροι εμπλεκόμενοι σε κάποιο πρόβλημα βρεθούν να συζητήσουν, προτείνουν τις ιδέες τους και ακολούθως επιλέξουν αυτές που η πλειοψηφία θεωρεί ως σημαντικές είναι πολύ πιθανόν να αποφασίσουν να επενδύσουν στην επίλυση υπό-προβλημάτων τα οποία εκ πρώτης όψεως φαίνονται μεν ως σημαντικά (στα μάτια της πλειοψηφίας) αλλά αποδεικνύεται να μην έχουν τόση επιρροή εάν τα ίδια άτομα εμπλακούν σε μια διαδικασία κατά την οποία τους ζητηθεί να εξερευνήσουν την επιρροή του ενός υπό-προβλήματος πάνω στο άλλο. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως

Erroneous Priorities Effect. Η μέθοδος SDD<sup>SM</sup> αξιοποιεί το λεγόμενο Interpretive Structural Modeling (το οποίο είναι ενσωματωμένο στο σύστημα Cogniscope<sup>TM</sup>) και εξουδετερώνει αυτό το φαινόμενο.

Συνοπτικά, η μέθοδος Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου SDD<sup>SM</sup> θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική στην επίλυση πολλαπλών συγκρούσεων, συμφερόντων και αξιών και στην επίτευξη συμφωνίας σε επίπεδο κοινής κατανόησης και στρατηγικής. Βασίζεται επιστημονικά σε 7 νόμους της επιστήμης των πολύπλοκων συστημάτων (complex systems) και της κυβερνητικής (cybernetics) και έχει τεκμηριωθεί επιστημονικά σε παγκόσμιο επίπεδο σε εκατοντάδες περιπτώσεις κατά τα τελευταία 30 χρόνια.

## **Εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης**

Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες εστίασαν το διάλογο στην ακόλουθη εναρκτήρια ερώτηση:

***Τι περιορίζει την αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης;***

Η εναρκτήρια ερώτηση υποβοηθεί τους συμμετέχοντες να εστιάσουν στο ουσιαστικό θέμα το οποίο συζητείται, δηλ., να καταθέσουν ιδέες οι οποίες να εντοπίζουν παράγοντες που υποβαθμίζουν το επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Δηλαδή, τους ζητήθηκε να καθορίσουν εμπόδια ή ελλείψεις που προκύπτουν από την τωρινή οργανωτική δομή και γενικά να καταθέσουν προβλήματα που κατά την άποψη τους αντιμετωπίζει η τοπική αυτοδιοίκηση όσον αφορά θέματα ηγεσίας και διοίκησης και τα οποία να μπορούν να αντιμετωπιστούν με εκπαίδευση.

Οι συμμετέχοντες στο διαδραστικό εργαστήριο κατέθεσαν συνολικά 87 εμπόδια τα οποία κατά την άποψη τους αποτελούν προβλήματα για την αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης. Όλες οι ιδέες φαίνονται στον Πίνακα 1. Η διαδικασία κατάθεσης ιδεών διήρκεσε 75 λεπτά. Σε ένα επόμενο βήμα, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να ζητήσουν ο ένας από τον άλλο διευκρινίσεις ως προς το νόημα των διαφόρων ιδεών. Σε αυτή τη φάση του διαλόγου, οι συμμετέχοντες δεν είχαν το δικαίωμα να προβούν σε χαρακτηρισμούς ή να εκφράσουν τη συμφωνία ή διαφωνία τους ως προς μια ιδέα. Στόχος ήταν μόνο



να βεβαιωθούν ότι αντιλαμβάνονται πλήρως τι ήθελε να καταθέσει ο καθένας ως πρόβλημα. Η διαδικασία των επεξηγήσεων διήρκησε 100 λεπτά. Ακολούθως, οι συμμετέχοντες χρησιμοποίησαν το εργαλείο-μέθοδο Cogniscope™ με το οποίο ομαδοποίησαν τα εμπόδια. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι καινοτομική γιατί δεν προδιαθέτει τους συμμετέχοντες ως προς τις τελικές κατηγορίες. Αντιθέτως, μέσα από διεξοδική συζήτηση διερευνούν κατά πόσο δύο ιδέες, κάθε φορά, έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά τα οποία να δικαιολογούν να μπουν στο ίδιο “καλάθι”. Τελικά, διαμορφώθηκαν οι ακόλουθες 10 κατηγορίες:

- Κατηγορία 1:** Προσωπικό
- Κατηγορία 2:** Νομικό Πλαίσιο - Κανονισμοί
- Κατηγορία 3:** Αιρετά Μέλη
- Κατηγορία 4:** Καινοτομία
- Κατηγορία 5:** Όραμα – Στρατηγική
- Κατηγορία 6:** Οικονομική Αυτοτέλεια
- Κατηγορία 7:** Κράτος – Παρεμβάσεις
- Κατηγορία 8:** Συνεργασία Τοπικών Αρχών
- Κατηγορία 9:** Διοικητική Αυτοτέλεια
- Κατηγορία 10:** Οργάνωση και Δομή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Αφού κατηγοριοποίησαν όλα τα εμπόδια, οι συμμετέχοντες ψήφισαν (ο καθένας) τις πέντε ιδέες που προτιμούσαν. Οι ψήφοι διαμοιράστηκαν σε πολλές ιδέες, με τους ψήφους να διανέμονται ως ακολούθως:

|                  |          |
|------------------|----------|
| <b>Ιδέα # 10</b> | 4 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 39</b> | 4 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 67</b> | 4 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 26</b> | 3 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 3</b>  | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 4</b>  | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 15</b> | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 23</b> | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 34</b> | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 37</b> | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 57</b> | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 58</b> | 2 ψήφους |
| <b>Ιδέα # 87</b> | 2 ψήφους |



Επίσης, οι ακόλουθοι στόχοι πήραν από μία ψήφο:

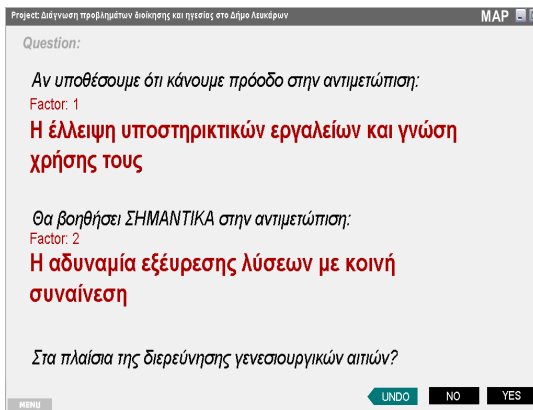
1, 7, 8, 11, 13, 19, 22, 30, 35, 38, 41, 43, 49, 54, 55, 60, 62, 63, 64, 69, 73, 74, 82, 83, 85, 86.

Τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας χρησιμοποιήθηκαν για να επιλεγούν οι ιδέες για την επερχόμενη διαδικασία δόμησης. Συνολικά, 39 ιδέες πήραν ένα ή περισσότερους ψήφους.

Ο βαθμός διασποράς των απόψεων των ιδεών των συμμετεχόντων των συμμετεχόντων βρίσκεται σε φυσιολογικά όρια. Δηλαδή, υπάρχει ήδη ένα υγιές υπόβαθρο σύγκλισης απόψεων το οποίο θα υποβοηθήσει στην αποτελεσματική επεξεργασία του συγκεκριμένου προβλήματος. Επίσης, μας διαβεβαιώνει ότι μεταξύ των συμμετεχόντων περιλαμβάνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι και εκπροσωπούνται όλες οι απόψεις.

# Δέντρο Επιρροής

Τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας χρησιμοποιήθηκαν για να επιλεγούν στόχοι για την επερχόμενη διαδικασία δόμησης. Η πιο κάτω απεικόνιση παρουσιάζει ένα παράδειγμα μιας οθόνης που το πρόγραμμα Cogniscore προβάλλει στον τοίχο για προβληματισμό. Δύο ιδέες επιλέγονται τυχαία και παρουσιάζονται υπό μορφήν ερωτήματος. Αν υποθέσουμε ότι κάνουμε πρόοδο στην αντιμετώπιση της πρώτης ιδέας, θα μπορούσε αυτό να υποβοηθήσει σημαντικά στην αντιμετώπιση της δεύτερης ιδέας; Οι συμμετέχοντες συζητούν διεξοδικά το θέμα και εφόσον τα 2/3 των ψήφων είναι θετικά, τότε στοιχειοθετείται σχέση επιρροής της πρώτης ιδέας πάνω στη δεύτερη. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται σταδιακά ένα αναλυτικό δέντρο επιρροής. Οι ιδέες με τη μεγαλύτερη επιρροή θεωρούνται ως οι γενεσιουργές αιτίες και σ' αυτές θα πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία στη φάση της "θεραπείας", δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση, στην επόμενη φάση του σχεδίου η οποία αφορά εκπαίδευση).



Project: Διάγνωση προβλημάτων Διοίκησης και ηγεσίας στο Δήμο Αλικαρβών MAP

Question:

Αν υποθέσουμε ότι κάνουμε πρόοδο στην αντιμετώπιση:

Factor: 1  
**Η έλλειψη υποστηρικτικών εργαλείων και γνώση χρήσης τους**

Θα βοηθήσει ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ στην αντιμετώπιση:

Factor: 2  
**Η αδυναμία εξεύρεσης λύσεων με κοινή συναίνεση**

Στα πλαίσια της διερεύνησης γενεσιουργικών αιτιών?

UNDO NO YES

Οι συμμετέχοντες κατάφεραν να δομήσουν και τις 39 ιδέες που πήραν ένα ή περισσότερους ψήφους. Το αποτέλεσμα είναι το "Δέντρο Επιρροής", που φαίνεται στο Διάγραμμα Χ.

Το Δέντρο Επιρροής, αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά επίπεδα. Τα εμπόδια που κατέληξαν να βρίσκονται στο κάτω μέρος είναι αυτά με τη μεγαλύτερη

επιρροή. Βελτιώνοντας ή πετυχαίνοντας πρόοδο σε αυτούς τους στόχους γίνεται πολύ πιο εύκολη η πραγματοποίηση στόχων που βρίσκονται πιο ψηλά στο χάρτη.

Όλοι οι συμμετέχοντες ανεξαιρέτως συμφώνησαν ότι τα πιο κάτω προβλήματα είναι αυτά με τη μεγαλύτερη επιρροή και ότι επερχόμενες δράσεις για την βελτίωση της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρέπει να εστιάσουν στην:

**Ιδέα #15:** Η δυσκολία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να λειτουργήσει χωρίς κομματικές παρεμβάσεις.

**Ιδέα #23:** Το οικονομικό πρόβλημα.

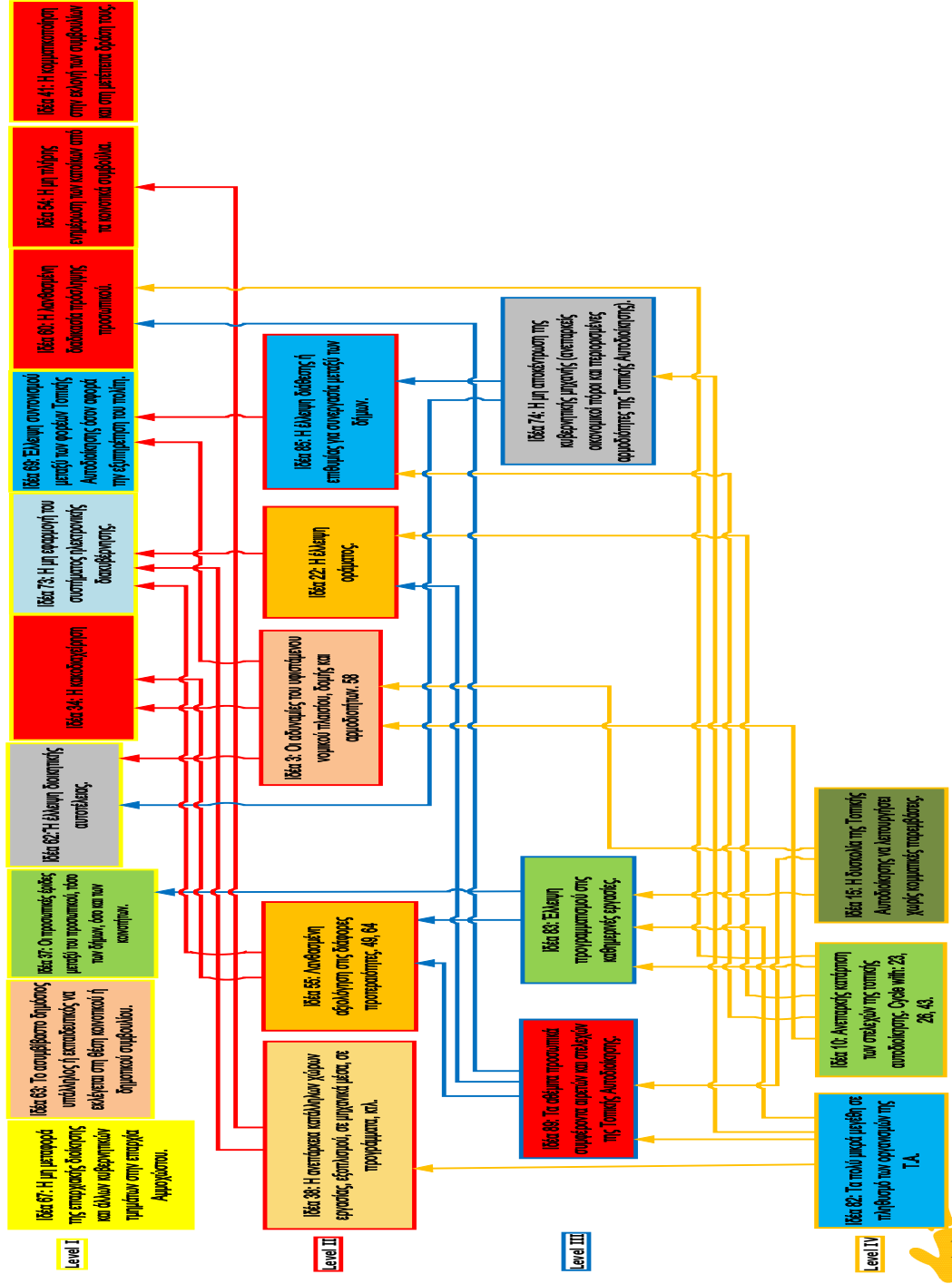
**Ιδέα #26:** Η έλλειψη συνεχούς κατάρτισης σε θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς, και συνεχούς μόρφωσης.

**Ιδέα #43:** Έλλειψη στρατηγικής και προγραμματισμού σε διάφορα θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς και συνεχούς μόρφωσης.

**Ιδέα #82:** Τα πολύ μικρά μεγέθη σε πληθυσμό των οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Δηλαδή, το συμπέρασμα μπορεί να συνοψιστεί στις πιο κάτω ανάγκες:

1. Τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης χρειάζεται να επιμορφωθούν σε θέματα δεοντολογίας, ηθικής και επικοινωνίας ώστε να μην γίνονται δέκτες αρνητικών παρεμβάσεων από κόμματα και άλλους οικογενειακούς, κοινωνικούς ή πολιτικούς παράγοντες.
2. Επιβάλλεται να αποκτήσουν γνώσεις οι οποίες θα τους ενισχύσουν στην προσπάθεια τους να διαχειρίζονται δεοντολογικά και αυξήσουν τους οικονομικούς πόρους, καθώς επίσης να αναπτύσσουν στρατηγική και να προγραμματίζουν εργασίες.
3. Είναι χρήσιμο να εφοδιαστούν με κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να μπορούν να αναπτύξουν κοινό όραμα το οποίο να δρα ως συνδεδετικός κρίκος μεταξύ των διαφόρων εμπλεκομένων.
4. Να ενημερωθούν για τρόπους με τους οποίους η πιθανή συνεργασία και συμπλεγματοποίηση των μικρών κοινοτήτων μπορεί να τους επιφέρει ωφέλιμα αποτελέσματα.



# Τι περιορίζει την λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;

Τα εμπόδια που περιορίζουν την λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης



είναι πολυδιάστατα και αλληλένδετα. Αρκετή έμφαση δόθηκε στις ανάγκες κατάρτισης (10) των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με απώτερο στόχο την καλλιέργεια δεοντολογικής συμπεριφοράς, την επίγνωση των κανονισμών και της νομοθεσίας που διέπει τις λειτουργίες των Δήμων και των Κοινοτήτων, καθώς και την συνεχή μόρφωση των στελεχών σε θέματα που αφορούν τις δικαιοδοσίες τους (26). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση επίσης αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα (23) καθώς και

συμφορές στην λειτουργία λόγω κομματικών παρεμβάσεων (15). Υπάρχει επίσης ανάγκη για την διαγραφή ξεκάθαρης στρατηγικής και προγραμματισμού σε θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς και συνεχούς μόρφωσης (43). Ανασταλτικός παράγοντας επίσης είναι ο μικρός πληθυσμός μερικών οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (82).

Εισηγήσεις:

Οι συμμετέχοντες έθεσαν τις ακόλουθες εισηγήσεις για την επίλυση του προβλήματος:

1. Σεμινάρια για τα αιρετά μέλη που να εστιάζουν στα προβλήματα που σχετίζονται με αυτά.
2. Σεμινάρια για τα μέλη του προσωπικού που να καλύπτουν τις ανάγκες της κατηγορίας 2.
3. Αναγκαιότητα κατάρτισης των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς, και επιδεξιότητα στον καθορισμό στρατηγικής και προγραμματισμού.



4. Καθορισμός και καταγραφή συγκεκριμένων διαδικασιών όλου του φάσματος των εργασιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και βάσει αυτών, ετοιμασία λογισμικού για τη διεκπεραίωση τους, με σκοπό όσο το δυνατό τη μεγαλύτερη κατάρτιση του «χαρτολογιού».

5. Χρειάζεται επαρκής κατάρτιση των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (υπαλλήλων) μέσω σεμιναρίων σε θέματα οργάνωσης, νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς και πρακτικών γνώσεων σχετικών με την λειτουργία των Δήμων και των Κοινοτήτων.

6. Σεμινάρια για τους αιρετούς σχετικά με την αποστολή τους, τους καλύτερους τρόπους λειτουργίας των Δήμων και Κοινοτήτων και πως οι κομματικές παρεμβάσεις βλάπτουν την Τοπική Αυτοδιοίκηση, άρα πρέπει να αποφεύγονται.

7. Σεμινάρια για τους αιρετούς που να πληροφορούν περί των τρόπων λειτουργίας των Οργανισμών, τις διαδικασίες υποβολής προτάσεων, τους ορθούς τρόπους λήψης αποφάσεων και περί των οργάνων εκτέλεσης αποφάσεων.

8. Να οργανωθούν σεμινάρια για να βοηθήσουν την Τοπική Αυτοδιοίκηση να λειτουργήσει χωρίς τις κομματικές παρεμβάσεις και τα αθέμιτα προσωπικά συμφέροντα των αιρετών.

9. Εκμάθηση των οφελών λειτουργίας των μεγάλων Τοπικών Αυτοδιοικήσεων.

10. Δημιουργία οικονομικής κλίμακας μέσω συνεργασιών και συμπλεγματοποίησης.

11. Εισαγωγή των νέων τεχνολογιών και κοινής αρχειοθέτησης και διαδικασιών αν είναι δυνατόν σε όλους τους Δήμους και Κοινότητες με τον ίδιο τρόπο.

12. Ενημέρωση στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανά υπηρεσία σχετικά με τα έργα του κάθε τομέα χωριστά με βάση τις τακτικές που ακολουθούνται επιτυχημένα στις Ευρωπαϊκές πόλεις και κοινότητες.

13. Να γίνουν σεμινάρια με σκοπό τη συνεχή κατάρτιση σε θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τόσο για τους αιρετούς, όσο και για το υπαλληλικό προσωπικό.

14. Εκπαιδευτικά σεμινάρια με πρώτιστο σκοπό τη συνεχή κατάρτιση και ενημέρωση αιρετών μελών σε θέματα νομοθεσίας.

15. Σεμινάρια σε αιρετά μέλη και προϊσταμένους υπηρεσιών Τοπικής Αρχής για σωστό προγραμματισμό και κατάρτιση στρατηγικής σε όλους τους βασικούς οικονομικούς πόρους της Τοπικής Αρχής.



# Συμπεράσματα

Οι στόχοι του συν-εργαστηρίου επιτεύχθηκαν με τους ακόλουθους τρόπους:

1. Οι συμμετέχοντες έπλασαν το δικό τους δέντρο επιρροής ανάλογα με τις ανάγκες και αντιξοότητες που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται και πάνω στις οποίες συμφωνούν ως σύνολο.
2. Η ομάδα των συμμετεχόντων ταυτοποίησε τις γενεσιουργές αιτίες των εκπαιδευτικών τους αναγκών ώστε να είναι εφικτή η επιλογή ορθών προγραμμάτων ώστε να καταρτιστούν στα θέματα που οι ίδιοι νιώθουν ότι έχουν αδυναμίες.
3. Βιώνοντας το εργαστήριο, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι νιώθουν ότι είναι αυτοαποτελεσματικοί στην αναγνώριση των αναγκών τους όσο αφορά την επίτευξη της ομαλής λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο θα ενισχύσει την ενεργή τους συμμετοχή σε μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
4. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το εργαστήριο τους πρόσφερε την ευκαιρία όχι μόνο να γνωριστούμε με συναδέλφους τους, αλλά και να αποκτήσουν καλύτερη αντίληψη όσον αφορά τις απόψεις ατόμων που ανήκουν σε αντίθετες παρατάξεις.



# Πίνακας 1:

## Ιδέες για τους παράγοντες που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

1. Πολιτικοί λόγοι.

Διευκρινήσεις: Ειδικά σε μικρούς δήμους και κοινότητες όπου η εκλογή κάποιου μπορεί να γίνει με διαφορά λίγων ή και μιας ψήφου, επηρεάζει την κρίση του για λήψη απόφασης.

2. Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού των Δήμων.

Διευκρινήσεις:

3. Οι αδυναμίες του υφιστάμενου νομικού πλαισίου, δομής και αρμοδιοτήτων.

Διευκρινήσεις: Αναβάθμιση του υφιστάμενου νομικού πλαισίου – απεξάρτηση από κράτος, διοικητική αυτοτέλεια.

4. Έλλειψη καλά καταρτισμένων αιρετών.

Διευκρινήσεις: Οι αιρετοί δεν έχουν την αναγκαία κατάρτιση και δεν ανταποκρίνονται θετικά σε επιμορφωτικά σεμινάρια.

5. Η κρατική γραφειοκρατία.

Διευκρινήσεις: α) Π.χ. αναγκαία και χρονοβόρα η διαδικασία επικοινωνίας με πολεοδομία, κυβέρνηση, κλπ. Παράδειγμα, δημιουργήθηκε λεωφόρος στην κοινότητα, δίπλα από τον οποίο υπάρχουν οικόπεδα. Ωστόσο, δεν επιτρέπεται το κτίσιμο διότι δεν υπάρχει δρόμος (διαφορετικός ορισμός από την πολεοδομία). Υπάρχει δυσκολία στην επεξήγηση στο κοινό. β) Για να εκτελεσθεί ένα έργο που έχει σχέσεις με πολεοδομία/κτηματολόγιο/τμήμα Δασών κλπ., χρειάζεται μια χρονοβόρα διαδικασία που καθυστερεί την εκτέλεση του.

6. Η μη επαγγελματική συνείδηση των εκλεγμένων μελών.

Διευκρινήσεις:

7. Η μη κατάλληλη, έγκαιρη επικοινωνία με τους αρμόδιους, δηλ. επαρχιακή διοίκηση.

Διευκρινήσεις: α) Προβλήματα πρέπει να παρουσιάζονται στους αρμόδιους στο σωστό χρονικό διάστημα. β) Στην παρουσίαση του προβλήματος πρέπει να παρουσιάσουμε στο αρμόδιο τμήμα, ο υπεύθυνος να το προωθήσει και σε χρονικό διάστημα να λυθεί.

8. Η ημιμάθεια από τα αιρετά μέλη.

Διευκρινήσεις:

9. Έλλειψη συστήματος με το οποίο το κοινό να επικοινωνεί και αξιολογεί τη λειτουργία

της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Διευκρινήσεις: Για να υπάρχει ορθή συλλογή και αξιολόγηση των εισηγήσεων και παραπόνων του κοινού, να δημιουργηθεί ένα σύστημα με τη χρήση της νέας τεχνολογίας ή με άλλο τρόπο ώστε να αποκτήσει βήμα ο πολίτης.

10. Ανεπαρκής κατάρτιση των στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης.  
Διευκρινήσεις:
11. Προβληματικές σχέσεις μεταξύ του κοινοτικού ή δημοτικού συμβουλίου με το προσωπικό του ή και μεταξύ των ιδίων των μελών του συμβουλίου.  
Διευκρινήσεις:
12. Η έλλειψη προσωπικού.  
Διευκρινήσεις: Οι εργασίες αυξάνονται καθημερινά, ειδικά μετά την ένταξη στην Ε.Ε (ο περί Δημοσίων Συμβάσεων Νόμος, Οδηγία περί Υπηρεσιών, κλπ.). Αυξάνεται ο πληθυσμός, αυξάνονται οι απαιτήσεις αλλά το προσωπικό παραμένει το ίδιο.
13. Ασυνέπεια από το προσωπικό.  
Διευκρινήσεις: Αναλαμβάνουν δεσμεύσεις που δεν τηρούν.
14. Η έλλειψη οργανογραμμάτων στις υπηρεσίες των Κοινοτήτων και Δήμων.  
Διευκρινήσεις: Θεσμοθέτηση των θέσεων εργασίας, π.χ. ανάλογα των ορθών αναγκών.
15. Η δυσκολία της τοπικής αυτοδιοίκησης να λειτουργήσει χωρίς κομματικές παρεμβάσεις.  
Διευκρινήσεις: α) Ο μέσος Κύπριος βάζει το κομματικό συμφέρον πάνω από την κοινότητα. β) Δυστυχώς στις περισσότερες περιπτώσεις, το κομματικό συμφέρον τίθεται υπεράνω του κοινού, του κοινοτικού ή κοινωνικού συμφέροντος.
16. Η έλλειψη στρατηγικού προγραμματισμού. (Η ΙΔΕΑ ΑΠΕΡΡΙΦΘΗΚΕ)
17. Η μη πλήρης απασχόληση του κοινοτάρχη στο ρόλο του (να είναι η μόνη του δουλειά και να αμείβεται).  
Διευκρινήσεις: α) Σε μεγάλες κοινότητες, ο κοινοτάρχης να είναι μόνιμος και έμμισθος υπάλληλος, συνεχώς κοντά στο υπαλλήλους να δίνει κατευθύνσεις. β) Η κοινοτάρχης πρέπει αφού εκλεγεί να έχει σαν αποκλειστική εργασία τον ρόλο του, να αμείβεται αρκετά ώστε να εκτελεί στο ακέραιο το ρόλο του, διότι πολλοί κοινοτάρχες είναι εργαζόμενοι και έτσι κάπου δυσκολεύονται.
18. Η μη απάντηση ερωτήσεων εκ μέρους του κοινοτικού συμβουλίου.  
Διευκρινήσεις: α) Ανήκει σε επιτροπή (π.χ. περιβάλλοντος) και υποβάλλουν τις παρατηρήσεις τους και παρέρχονται 4-6 μήνες χωρίς να πάρει απαντήσεις. β) Με την ημιμάθεια αιρετών μελών, έχουμε προβλήματα επίλυσης προβλημάτων. Γι' αυτό πιστεύω ότι πρέπει πριν την εκλογή οποιουδήποτε αιρετού μέλους θα πρέπει να διδάσκονται εκ των προτέρων περι νομοθεσιών κανονισμών.
19. Οι μη σωστές αποφάσεις λόγω άγνοιας των θεμάτων από τους συμβούλους.  
Διευκρινήσεις:
20. Αδυναμία αιρετών μελών και υπαλλήλων να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες.  
Διευκρινήσεις: α) Γνωρίζω το θέμα μου, έχω μια βάση, και δεν φοβάμαι. β) Με την αδυναμία των αιρετών μελών να δώσουν ή να λάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες για να επιλυθούν προβλήματα και αυτό πιστεύω οφείλεται στην έλλειψη γνώσεων, νομοθεσίας και κανονισμών γιατί γνωρίζοντας αυτό δεν έχεις

να φοβηθείς σε οτιδήποτε με αποτέλεσμα να γίνεσαι πιο δίκαιος.

21. Η αδυναμία ενσωμάτωσης καινοτομιών στη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης.  
Διευκρινήσεις: α) Δηλαδή γενικά, από άποψης γραφείων, ανακύκλωσης και πολεοδομίας. β) Καινοτομίες που αφορούν διάφορα θέματα από την οργάνωση γραφείου, από την εφαρμογή πολεοδομικών ρυθμίσεων, ανακύκλωση, κλπ.
22. Η έλλειψη οράματος.  
Διευκρινήσεις: α) Για τα στελέχη και αιρετούς άρχοντες. Οι πλείστοι ενδιαφέρονται για οφέλη θέσης, δεν ενδιαφέρονται για αναβάθμιση. Δημοσιούπαλληλικό έμβλημα. Βόλεμα. β) Οι περισσότεροι υπάλληλοι ενδιαφέρονται αποκλειστικά για τα οφέλη της θέσης μόνο. Αν χρειαστεί π.χ κάποιος να μείνει λίγη ώρα περισσότερο, θα αρχίσει να διαμαρτύρεται, να μεμφιμοιρεί. Ο καθένας αποσκοπεί. Ο καθένας αποσκοπεί στα μικρά συμφέροντα του.
23. Το οικονομικό πρόβλημα.  
Διευκρινήσεις:
24. Η έλλειψη κινήτρων του προσωπικού σε συνδυασμό με το αίσθημα του βολέματος.  
Διευκρινήσεις: α) Όταν έχεις κίνητρο, θα δουλεύεις παραπάνω. β) Δεν υπάρχουν κίνητρα για το προσωπικό για αύξηση της παραγωγικότητας με αποτέλεσμα οι πλείστοι από το προσωπικό να νιώθουν ότι έχουν βολευθεί σε μια ασφαλισμένη θέση και δεν αποδίδουν στο μάξιμουμ των δυνατοτήτων τους.
25. Η έλλειψη γνώσης και χρήσης ηλεκτρονικών μεσών.  
Διευκρινήσεις: Δεν γίνεται να στέλνεις ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και να το διαβάζει ο παραλήπτης μετά από ένα μήνα.
26. Η έλλειψη συνεχούς κατάρτισης σε θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς και συνεχούς μόρφωσης.  
Διευκρινήσεις:
27. Κρατικές παρεμβάσεις στο έργο της τοπικής αυτοδιοίκησης.  
Διευκρινήσεις: α) Προσπάθειες του κράτους να παρέμβει και η μη απεξάρτηση της Τ. Α. από το κράτος. β) Παρουσιάζονται φαινόμενα που το κράτος επιχειρεί να ποδηγετήσει την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ακόμα, κρατικού λειτουργοί δείχνουν να μη αισθάνονται καλά επειδή οι αρμοδιότητες της παραχωρούνται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
28. Η έλλειψη διάθεσης ή επιθυμίας για συνεργασία σε επίπεδο ενδοϊηρησιακό αλλά και μεταξύ των δήμων.  
Διευκρινήσεις: α) Σε πολλαπλά επίπεδα και συλλογικά και με άλλους συναδέλφους. β) Έλλειψη συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα (ατομικό, ενδοϊηρησιακό και σε επίπεδο σχέσεων με άλλους δήμους για το κοινό καλό της τοπικής αυτοδιοίκησης).
29. Η πολλαπλή απασχόληση των κοινοτικών συμβούλων.  
Διευκρινήσεις: α) Έχουν πολλαπλές απασχολήσεις. Υπάρχει κορεσμός. β) Σε κάποια Κοινοτικά Συμβούλια, ο κοινοτικός σύμβουλος είναι συγχρόνως και μέλος σχολικής εφορίας δημοτικού, άλλης σχολικής εφορίας για μέση εκπαίδευση.



30. Η υποτίμηση από το κράτος των μελών των κοινοτικών συμβουλίων σε σύγκριση με τους δημοτικούς συμβούλους (αντιμισθία).  
Διευκρινήσεις: Πολλές συνεδρίες δίχως να λαμβάνεται υπόψη η σπατάλη χρόνου σε σχέση με οικογένεια και προσωπικού χρόνου. Τοποθετούνται σε 2η μοίρα οι κοινοτικοί σύμβουλοι. Δεν αναγνωρίζεται η δουλειά σου, υποβαθμίζεται.
31. Η μη λύση σοβαρών προβλημάτων από τα Υπουργεία.  
Διευκρινήσεις: Άδειες οικοδομής να βγαίνουν σύντομα χωρίς να καταγγελίες από κατοίκους.
32. Έλλειψη ευσυνειδησίας σε ατομικό επίπεδο.  
Διευκρινήσεις: α) Η μη ανταπόκριση από διάφορες υπηρεσίες. β) Η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ Τοπικών Αρχών και άλλων ημικρατικών και κρατικών υπηρεσιών για επίλυση και προώθηση θεμάτων. Έχει αντίκτυπο στην λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κάτι που συνδυάζεται με την ευσυνειδησία του κάθε υπαλλήλου γιατί εάν ο υπάλληλος είναι ευσυνειδητός στην άρτια εκτέλεση των καθηκόντων τότε δεν θα υπάρχει πρόβλημα.
33. Η αδυναμία των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης να κάνουν τις πρωτοβουλίες τους κτήμα των πολιτών.  
Διευκρινήσεις: Δημοτικές βιβλιοθήκες, εκδηλώσεις, ανακύκλωση, προγράμματα αθλητισμού, ανοικτού σχολείου.
34. Η κακοδιαχείριση των οικονομικών πόρων.  
Διευκρινήσεις: Σημαντικό να είναι εύρωστα τα κοινοτικά συμβούλια. Αλόγιστη σπατάλη. Θέλει νοικοκύρεμα.
35. Μη έγκαιρος προγραμματισμός από τα κοινοτικά και δημοτικά συμβούλια.  
Διευκρινήσεις: Οι κοινότητες, ενώ ξέρουν ότι στον προϋπολογισμό για τον επόμενο χρόνο υπάρχει κονδύλι, φτάνουμε στο τέλος του χρόνου χωρίς την αξιοποίηση των κονδυλίων.
36. Η έλλειψη καταγεγραμμένης διαδικασίας των εργασιών.  
Διευκρινήσεις: Με την παραλαβή μιας επιστολής, ενός αιτήματος, ενός παραπόνου, κλπ., θα πρέπει ο κάθε υπάλληλος να ξέρει τη διαδικασία (την οποία θα πρέπει να σέβεται και αποδέχεται) που πρέπει να ακολουθηθεί μέχρι τη λήξη του θέματος. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να είναι καταγεγραμμένη για να ακολουθείται πάντα με τον ίδιο τρόπο.
37. Οι προσωπικές έριδες μεταξύ του προσωπικού, τόσο των δήμων, όσο και των κοινοτήτων.  
Διευκρινήσεις:
38. Η ανεπάρκεια κατάλληλων χώρων εργασίας, εξοπλισμού, σε μηχανικά μέσα, σε προγράμματα, κτλ.  
Διευκρινήσεις:
39. Τα αθέμιτα προσωπικά συμφέροντα αιρετών και στελεχών της Τ.Α.  
Διευκρινήσεις: Είναι το συχνό φαινόμενο του άκρατου πλουτισμού και του ακράτητου ευδαιμονισμού.

40. Συγκεντρωτισμός στα ίδια συμφέροντα δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των δήμων, το οποίο αντικρούει το κοινό καλό της Τ.Α και εμποδίζει την επίλυση κοινών προβλημάτων.  
Διευκρινήσεις: α) Συγκεντρωτισμός ατόμων. Υπάρχουν έργα που μπορούν να γίνουν κοινά. Να υπάρχει συνεργασία. Πιο ανοικτό πνεύμα για παραπάνω οφέλη. Να υπάρχει συνεργασία για πιο αποτελεσματική λειτουργία στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της κυβέρνησης. β) Συγκέντρωση και ενδιαφέρον μόνο στα στενά όρια του κάθε δήμου και δεν λαμβάνετε υπόψη το κοινό καλό όταν αυτό αφορά και τους γεινιάζοντες δήμους, γεγονός που εμποδίζει την επίλυση μεγαλύτερων και σοβαρότερων προβλημάτων που αφορούν από κοινού όλους τους δήμους.
41. Η κομματικοποίηση στην εκλογή των συμβούλων και στη μετέπειτα δράση τους.  
Διευκρινήσεις: Πολλοί σύμβουλοι εκλέγονται για κομματικούς λόγους και στις αποφάσεις τους για διάφορα προβλήματα της κοινότητας σκέφτονται και δρουν κομματικά και όχι για το κοινό συμφέρον.
42. Η μη ύπαρξη/εφαρμογή σχεδίων υπηρεσίας για το υπαλληλικό προσωπικό.  
Διευκρινήσεις:
43. Έλλειψη στρατηγικής και προγραμματισμού σε διάφορα θέματα που αφορούν τις τοπικές αρχές.  
Διευκρινήσεις: α) Το συμβούλιο αδυνατεί να δώσει στρατηγικές και προγράμματα. β) Μη σωστή και λανθασμένη αξιολόγηση σε εκτέλεση σε διάφορα επουσιώδη έργα και προτεραιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
44. Ο μη σαφής διαχωρισμός αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνονται από το Δ.Σ. και από αυτές που πρέπει να λαμβάνονται με επιστημονικά κριτήρια.  
Διευκρινήσεις: Πολλές αποφάσεις παίρνονται από μη καταρτισμένα άτομα, κάποτε μεταφέρονται παρακάτω για αυτό το λόγο.
45. Έλλειψη διάθεσης συναίνεσης από το προσωπικό.  
Διευκρινήσεις: α) Δεν υπάρχει προγραμματισμός. Ο καθένας στον μικρόκοσμο του. Δεν είναι όλοι ταγμένοι στον ίδιο σκοπό. Τάση αλληλοεξόντωσης. Όχι συναινετική διάθεση. β) Απορρέει από την γενική περιρρέουσα ατμόσφαιρα του βολέματος, των προσωπικών συμφερόντων, της αλληλοεξόντωσης. Αυτό έχει σχέση με την έλλειψη οράματος και την έλλειψη συνεργασίας.
46. Περιορισμός του προσωπικού στο να ευελικτεί ή και να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες.  
Διευκρινήσεις: Αν σπάσει σωλήνας νερού, να βρεθεί εκσκαφέας ώστε να μην χάνεται νερό. Παρόλο τούτου, υπάρχουν διαφωνίες ως προς το ποίο να προσληφθεί λόγω συμφερόντων.
47. Η εκμετάλλευση της θέσης.  
Διευκρινήσεις: α) Την ώρα που πρέπει να λάβει απόφαση, να τη λαμβάνει με βάση την εξυπηρέτηση των δικών του συμφερόντων. β) Ο κάθε αιρετός, όταν καλείται να ψηφίσει, πιθανό να λαμβάνει υπόψη το προσωπικό του συμφέρον ή συγγενών και φίλων του αντί να ψηφίζει αντικειμενικά για το γενικότερο καλό.
48. Υπάρχει σε ένα βαθμό ακαταλληλότητα προσωπικού.  
Διευκρινήσεις: Ρουσφέτι και διαδικασία πρόσληψης.

49. Η έλλειψη κοινού οράματος.  
Διευκρινήσεις: Η διαμόρφωση του από την στιγμή που ο οργανισμός είναι πολυκομματικός. Να καθοριστεί το κοινό όραμα. Το κοινό όραμα πρέπει να είναι κτήμα των αιρετών/υπηρεσίας/πολιτών.
50. Η απουσία των κατάλληλων εργαλείων ή δομών για απορρόφηση κονδυλίων από τα ευρωπαϊκά ταμεία.  
Διευκρινήσεις: Δεν υπάρχει το θεσμικό πλαίσιο για ίδρυση αναπτυξιακών εταιριών και άλλων δομών παρόλο που έχουν περάσει 5 σχεδόν χρόνια από την ένταξη μας στην Ενωμένη Ευρώπη.
51. Λανθασμένη οργάνωση της Υπηρεσίας του Δήμου.  
Διευκρινήσεις: Δεν είναι ξεκάθαρες αρμοδιότητες και καθήκοντα.
52. Η αμφισβήτηση από τους πολίτες για τις πράξεις και τις προθέσεις του Συμβουλίου (έλλειψη εμπιστοσύνης).  
Διευκρινήσεις: α) Διαχρονική αρνητική εικόνα που είναι δύσκολο να αλλάξει.  
β) Για κάθε έργο που γίνεται στην κοινότητα (π.χ. δρόμοι, πεζοδρόμια, διαχωρισμός οικοπέδων, φορολογίες κλπ.) οι κάτοικοι βλέπουν παντού δικαιολογημένα αλλά και αδικαιολόγητα προσωπικά ή κομματικά συμφέροντα ανάλογα με τα δικά τους συμφέροντα.
53. Ο φόβος της απώλειας της θέσης ύστερα από τη ψήφιση απόφασης που επηρεάζει μεγάλο αριθμό ψηφοφόρων (πολιτικό κόστος)  
Διευκρινήσεις: Υπερπαραγωγή σκύλων στην κοινότητα, πώς θα αντιμετωπιστεί; Υπάρχει νόμος, να βγάζουν άδεια, φόρους κλπ. Αν επιβληθεί στους πολίτες, στις επόμενες εκλογές θα τους μαυρίσουν. Άλλες κοινότητες δεν το απαιτούν.
54. Η μη πλήρης ενημέρωση των κατοίκων από τα κοινοτικά συμβούλια.  
Διευκρινήσεις: Πως θα το ψηφίσουν αν δεν γνωρίζουν τους κινδύνους;
55. Λανθασμένη αξιολόγηση στις διάφορες προτεραιότητες.  
Διευκρινήσεις: Άμεση προτεραιότητα σε κάποια έργα/ σωστή ιεράρχηση των ιδεών τους. Θα φανεί η αποτελεσματικότητα. Αν έχω κότσια, θα το επιβάλω και θα το κάνω!
56. Η έλλειψη συνεννόησης μεταξύ κεντρικής διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης.  
Διευκρινήσεις:
57. Η έλλειψη αποφασιστικότητας εκ μέρους των συμβουλίων να εφαρμόσουν το νόμο εκεί που έχουν αρμοδιότητα.  
Διευκρινήσεις: α) Θέματα υγιεινής και καθαριότητας καταλήγουν στην επαρχιακή διοίκηση και γνωστοποιείται στο συμβούλιο. Το συμβούλιο μπορεί να είναι ανίκανο να δράσει λόγω ψηφοφόρων και οικονομικών θεμάτων.  
β) Σύμφωνα με τον περί κοινότητων νόμο, οι αρμοδιότητες για θέματα καθαριότητας και υγιεινής της κοινότητας την έχει η κοινότητα. Όταν αναλύεται ως πρόβλημα καθαριότητας της κοινότητας και κοινοποιείται στο συμβούλιο.
58. Μη εκσυγχρονισμός των κανονισμών και νόμων που διέπουν τη λειτουργία των δήμων και κοινοτήτων.  
Διευκρινήσεις:

59. Η έλλειψη από το προσωπικό της αίσθησης ότι είναι μέλη της ομάδας διαχείρισης ή διοίκησης.  
Διευκρινήσεις: α) Να το νιώθω δικό μου. β) Συνδυάζεται με το 24 σ' ότι αφορά στο βόλεμα. Δεν αγαπούν τον δήμο σαν κάτι δικό τους. Δεν συμμετέχουν στις εκδηλώσεις. Λειτουργούν μόνο για το μισθό.
60. Η λανθασμένη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού.  
Διευκρινήσεις:
61. Έλλειψη μηχανισμών υιοθέτησης κοινού οράματος.  
Διευκρινήσεις: Προσωπικό Δήμων να μη προσλαμβάνεται από αιρετούς (να υπάρχουν τεχνοκράτες).
62. Η έλλειψη οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας.  
Διευκρινήσεις:
63. Το ασυμβίβαστο δημόσιος υπάλληλος ή εκπαιδευτικός να εκλέγεται στη θέση κοινοτικού ή δημοτικού συμβούλου.  
Διευκρινήσεις: Σε αντίθεση προς την Ευρωπαϊκή νομοθεσία δεν επιτρέπεται στους δημόσιους υπαλλήλους και εκπαιδευτικούς να εκλέγονται σύμβουλοι.
64. Η μη πίστη και αφοσίωση στην υλοποίηση του κοινού οράματος (πελατειακές σχέσεις, συμφέροντα)  
Διευκρινήσεις:
65. Η έλλειψη προκαταρκτικής επιμόρφωσης και ενημέρωσης των εκλεγόντων.  
Διευκρινήσεις: Να γίνονται περιφερειακά σεμινάρια για τους νεοεκλεγέντες.
66. Η εμμονή του νέου κοινοτικού συμβουλίου σε θέσεις και αρχές του απελθόντος.  
Διευκρινήσεις: Διατηρούν ότι βρήκαν.
67. Η μη μεταφορά της επαρχιακής διοίκησης και άλλων κυβερνητικών τμημάτων στη επαρχία Αμμοχώστου.  
Διευκρινήσεις: Για πιο έγκαιρη λειτουργία και τοποθέτηση των προβλημάτων.
68. Απουσία αμερόληπτου και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης.  
Διευκρινήσεις:
69. Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης όσον αφορά την εξυπηρέτηση του πολίτη.  
Διευκρινήσεις: α) Κάθε δήμος χρησιμοποιεί διαφορετικά πιστοποιητικά, αιτήσεις, και δικαιολογητικά. Να χρησιμοποιούν τα ίδια. β) Για τις ίδιες υπηρεσίες σε διαφορετικούς δήμους ακολουθούνται διαφορετικές διαδικασίες (π.χ. ο κάθε δήμος έχει τα δικά του έντυπα αιτήσεων και ζητά διαφορετικά δικαιολογητικά και έγγραφα.
70. Μερική έλλειψη ενδιαφέροντος από τους τοπικούς άρχοντες.  
Διευκρινήσεις: Π.χ. η μερική παρουσία των τοπικών αρχών στο σημερινό εργαστήριο. Συνεδριάσεις των συμβουλίων (με εξαίρεση το Φρέναρος, παρούσα η ολομέλεια). Τα μέλη δεν παρουσιάζονται σε κάθε συνεδρία. Πρόνοια για παρουσία από τον περί κοινοτήτων νόμο δεν υπάρχει πλέον.

71. Η έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου των αποφάσεων (δεν υπάρχουν επιπτώσεις).  
Διευκρινήσεις: α) Απλώς τους κάνει μια παρατήρηση ο γενικός ελεγκτής.  
β) Λαμβάνονται παράνομες αποφάσεις χωρίς να υπάρχει μηχανισμός ελέγχου ή επιβολής οποιονδήποτε κυρώσεων, πέραν των παρατηρήσεων του Γενικού Ελεγκτή.
72. Ανυπακοή στους νόμους από κοινοτικά και δημοτικά συμβούλια.  
Διευκρινήσεις:
73. Η μη εφαρμογή του συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.  
Διευκρινήσεις:
74. Η μη αποκέντρωση της κυβερνητικής μηχανής (ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι και περιορισμένες αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης).  
Διευκρινήσεις: Όχι πολλές απαιτήσεις αν δεν έχει πόρους και αρμοδιότητες. Να έχει πιο πολλές αρμοδιότητες και εξουσία.
75. Η μη συναίνεση μεταξύ των αιρετών και της υπηρεσίας του δήμου όσον αφορά τις ανάγκες, προβλήματα και προτεραιότητες.  
Διευκρινήσεις: Δεν υπάρχει κοινή αντίληψη των προτεραιοτήτων μεταξύ των αιρετών και των υπηρεσιακών των δήμων όσον αφορά τις ανάγκες, τα προβλήματα, ή τις προτεραιότητες των δήμων.
76. Η αδυναμία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης να εφαρμόσουν τη νέα μέθοδο επικοινωνιακής πολιτικής (προς τους πολίτες).  
Διευκρινήσεις:
77. Η μη ξεκάθαρη κατανόηση του ρόλου της Ένωσης Δήμων από τους δήμους.  
Διευκρινήσεις:
78. Η μη εφαρμογή του πειθαρχικού κώδικα (πλάτες).  
Διευκρινήσεις:
79. Η μη πιστή εφαρμογή κανονισμών και νομοθεσίας από τις τοπικές αρχές.  
Διευκρινήσεις:
80. Η μη ικανοποιητική εκπαίδευση του προσωπικού των δήμων και κοινοτήτων.  
Διευκρινήσεις:
81. Τα μέλη του συμβουλίου περιμένουν από τον κοινοτάρχη να θέσει τα θέματα της συνεδρίας.  
Διευκρινήσεις:
82. Τα πολύ μικρά μεγέθη σε πληθυσμό των οργανισμών της Τ.Α.  
Διευκρινήσεις:
83. Έλλειψη προγραμματισμού στις καθημερινές εργασίες.  
Διευκρινήσεις:
84. Η ημιμάθεια από το υπαλληλικό προσωπικό.  
Διευκρινήσεις:

85. Η έλλειψη διάθεσης ή επιθυμίας για συνεργασία μεταξύ των δήμων.  
Διευκρινήσεις:

86. Αδυναμία υπαλλήλων και αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες.  
Διευκρινήσεις:

87. Έλλειψη οικονομικής αυτοτέλειας.  
Διευκρινήσεις:





## Πίνακας 2:

Ομάδες παραγόντων που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

### Κατηγορία 1: Προσωπικό

Ιδέα 2: Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού των Δήμων.

Ιδέα 10: Ανεπαρκής κατάρτιση των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδέα 11: Προβληματικές σχέσεις μεταξύ του κοινοτικού ή δημοτικού συμβουλίου με το προσωπικό του ή και μεταξύ των ιδεών των μελών του συμβουλίου.

Ιδέα 13: Ασυνέπεια από το προσωπικό.

Ιδέα 18: Η μη απάντηση ερωτήσεων εκ μέρους του κοινοτικού συμβουλίου.

Ιδέα 24: Η έλλειψη κινήτρων του προσωπικού σε συνδιασμό με το αίσθημα του βολέματος.

Ιδέα 25: Η έλλειψη γνώσης και χρήσης ηλεκτρονικών μέσων.

Ιδέα 28: Η έλλειψη διάθεσης ή επιθυμίας για συνεργασία σε επίπεδο ενδοϋπηρεσιακό.

Ιδέα 32: Έλλειψη ευσυνειδησίας σε ατομικό επίπεδο.

Ιδέα 37: Οι προσωπικές έριδες μεταξύ του προσωπικού, τόσο των δήμων, όσο και των κοινοτήτων.

Ιδέα 45: Έλλειψη διάθεσης συναίνεσης από το προσωπικό.

Ιδέα 48: Υπάρχει σε ένα βαθμό ακαταλληλότητα προσωπικού.

Ιδέα 59: Η έλλειψη από το προσωπικό της αίσθησης ότι είναι μέλη της ομάδας διαχείρισης ή διοίκησης.

Ιδέα 83: Έλλειψη προγραμματισμού στις καθημερινές εργασίες.

Ιδέα 84: Η ημιμάθεια από το υπαλληλικό προσωπικό.

Ιδέα 86: Αδυναμία υπαλλήλων να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες.

### Κατηγορία 2: Νομικό πλαίσιο - κανονισμοί

Ιδέα 3: Οι αδυναμίες του υφιστάμενου νομικού πλαισίου, δομής, και αρμοδιοτήτων.

Ιδέα 17: Η μη πλήρης απασχόληση του κοινοτάρχη στο ρόλο του (να είναι η μόνη του δουλειά και να αμοιβεται).

Ιδέα 30: Η υποτίμηση από το κράτος των μελών των κοινοτικών συμβουλίων σε σύγκριση με τους δημοτικούς συμβούλους (αντιμισθία).

Ιδέα 58: Μη εκσυγχρονισμός των κανονισμών και νόμων που διέπουν τη λειτουργία των δήμων και κοινοτήτων.

Ιδέα 63: Το ασυμβίβαστο δημόσιος υπάλληλος ή εκπαιδευτικός να εκλέγεται στη θέση κοινοτικού ή δημοτικού συμβούλου.

Ιδέα 71: Η έλλειψη απο τελεσματοικού ελέγχου των αποφάσεων των δήμων (δεν υπάρχουν επιπτώσεις).

Ιδέα 72: Ανυπακοή στους νόμους από κοινοτικά και δημοτικά συμβούλια.

Idea 104: I can buy concert tickets before I travel to Prague.



### Κατηγορία 3: Αιρετά μέλη

Ιδέα 1: Πολιτικοί λόγοι.

Ιδέα 4: Έλλειψη καλά καταρτισμένων αιρετών.

Ιδέα 6: Η μη επαγγελματική συνειδηση των εκλεγμένων μελών.

Ιδέα 8: Η ημιμάθεια από αιρετά μέλη.

Ιδέα 15: Η δυσκολία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να λειτουργήσει χωρίς κομματικές παρεμβάσεις.

Ιδέα 19: Οι μη σωστές αποφάσεις λόγω άγνοιας των θεμάτων από τους συμβούλους.

Ιδέα 20: Αδυναμία αιρετών μελών να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες.

Ιδέα 26: Η έλλειψη συνεχούς κατάρτισης σε θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς, και συνεχούς μόρφωσης.

Ιδέα 29: Η πολλαπλή απασχόληση των κοινοτικών συμβούλων.

Ιδέα 34: Η κακοδιαχείριση των οικονομικών πόρων.

Ιδέα 39: Τα αθέμιτα προσωπικά συμφέροντα αιρετών και στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδέα 41: Η κομματικοποίηση στην εκλογή των συμβούλων και στη μετέπειτα δράση τους.

Ιδέα 44: Ο μη σαφής διαχωρισμός αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνονται από Διοικητικά Συμβούλια και από αυτές που πρέπει να λαμβάνονται με επιστημονικά κριτήρια.

Ιδέα 46: Περιορισμός του προσωπικού στο να ευελικτεί ή και να αναλάβει πρωτοβουλίες και ευθύνες.

Ιδέα 47: Η εκμετάλλευση της θέσης.

Ιδέα 52: Η αμφισβήτηση από τους πολίτες για τις πράξεις και τις προθέσεις του Συμβουλίου (έλλειψη εμπιστοσύνης).

Ιδέα 53: Ο φόβος της απώλειας της θέσης ύστερα από τη ψήφιση απόφασης που επηρεάζει μεγάλο αριθμό ψηφοφόρων (πολιτικό κόστος).

Ιδέα 54: Η μη πλήρης ενημέρωση των κατοίκων από τα κοινοτικά συμβούλια.

Ιδέα 57: Η έλλειψη αποφασιστικότητας εκ μέρους των συμβουλίων να εφαρμόσουν το νόμο εκεί που έχουν αρμοδιότητα.

Ιδέα 60: Η λανθασμένη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού.

Ιδέα 65: Η έλλειψη προκαταρκτικής επιμόρφωσης και ενημέρωσης των εκλεγέντων.

Ιδέα 66: Η εμμονή του νέου κοινοτικού συμβουλίου σε θέσεις και αρχές του απελθόντος.

Ιδέα 70: Μερική έλλειψη ενδιαφέροντος από τους τοπικούς άρχοντες.

Ιδέα 78: Η μη εφαρμογή του πειθαρχικού κώδικα (πλάτες).

Ιδέα 79: Η μη πιστή εφαρμογή κανονισμών και νομοθεσίας από τις τοπικές αρχές.

Ιδέα 81: Τα μέλη του συμβουλίου περιμένουν από τον κοινοτάρχη να θέσει τα θέματα της συνεδρίασης.

#### Κατηγορία 4: Καινοτομία

Ιδέα 9: Έλλειψη συστήματος με το οποίο το κοινό να επικοινωνεί και αξιολογεί τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδέα 21: Η αδυναμία ενσωμάτωσης καινοτομιών στη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδέα 73: Η μη εφαρμογή του συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ιδέα 76: Η αδυναμία των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης να εφαρμόσουν τη νέα μέθοδο επικοινωνιακής πολιτικής (προς τους πολίτες).

#### Κατηγορία 6: Οικονομική Αυτοτέλεια

Ιδέα 12: Η έλλειψη προσωπικού.

Ιδέα 23: Το οικονομικό πρόβλημα.

Ιδέα 38: Η ανεπάρκεια κατάλληλων χώρων εργασίας, εξοπλισμού, σε μηχανικά μέσα, σε προγράμματα, κτλ.

Ιδέα 87: Η έλλειψη οικονομικής αυτοτέλειας.

#### Κατηγορία 5: Όραμα - Στρατηγική

Ιδέα 22: Η έλλειψη οράματος.

Ιδέα 33: Η αδυναμία των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να κάνουν τις πρωτοβουλίες τους κτήμα των πολιτών.

Ιδέα 35: Μη έγκαιρος προγραμματισμός από τα κοινοτικά και δημοτικά συμβούλια.

Ιδέα 36: Η έλλειψη καταγραμμένης διαδικασίας των εργασιών.

Ιδέα 43: Έλλειψη στρατηγικής και προγραμματισμού σε διάφορα θέματα που αφορούν τις τοπικές αρχές.

Ιδέα 49: Η έλλειψη κοινού οράματος.

Ιδέα 55: Λανθασμένη αξιολόγηση στις διάφορες προτεραιότητες.

Ιδέα 61: Έλλειψη μηχανισμών υιοθέτησης κοινού οράματος.

Ιδέα 64: Έλλειψη πίστης και αφοσίωσης στην υλοποίηση του κοινού οράματος (πελατειακές σχέσεις, συμφέροντα).

## Κατηγορία 7: Κράτος - Παρεμβάσεις

Ιδέα 5: Η κρατική γραφειοκρατία.

Ιδέα 7: Η μη έγκαιρη λύση των προβλημάτων από τους αρμόδιους, δηλ. επαρχιακή διοίκηση.

Ιδέα 27: Κρατικές παρεμβάσεις στο έργο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδέα 31: Η μη λύση σοβαρών προβλημάτων από τα Υπουργεία.

Ιδέα 56: Η έλλειψη συνεννόησης μεταξύ κεντρικής διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδέα 67: Η μη μεταφορά της επαρχιακής διοίκησης και άλλων κυβερνητικών τμημάτων στην επαρχία Αμμοχώστου.

## Κατηγορία 8: Συνεργασία Τοπικών Αρχών

Ιδέα 40: Συγκεντρωτισμός στα ίδια συμφέροντα δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των δήμων το οποίο ανηκρούει το κοινό καλό της Τ.Α και εμποδίζει την επίλυση κοινών προβλημάτων.

Ιδέα 69: Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης όσον αφορά την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Ιδέα 77: Η μη ξεκάθαρη κατανόηση του ρόλου της Ένωσης Δήμων από τους δήμους.

Ιδέα 82: Τα πολύ μικρά μεγέθη σε πληθυσμό των οργανισμών της Τ.Α.

Ιδέα 85: Η έλλειψη διάθεσης ή επιθυμίας για συνεργασία μεταξύ των δήμων.

**Κατηγορία 9: Εργαλεία - Δομές - Ευρωπαϊκά**

**Ιδέα 50:** Η απουσία των κατάλληλων εργαλείων ή δομών για απορρόφηση κονδυλίων από τα ευρωπαϊκά ταμεία.

**Κατηγορία 10: Διοικητική Αυτοτέλεια**

**Ιδέα 62:** Η έλλειψη διοικητικής αυτοτέλειας.

**Ιδέα 74:** Η μη αποκέντρωση της κυβερνητικής μηχανής (ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι και περιορισμένες αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης).

**Κατηγορία 11: Οργάνωση - Δομή Τ.Α**

**Ιδέα 14:** Η έλλειψη οργανογραμμάτων στις Υπηρεσίες των Κοινοτήτων και Δήμων.

**Ιδέα 26:** Η έλλειψη συνεχούς κατάρτισης σε θέματα νομοθεσίας, κανονισμών, επικοινωνίας, συμπεριφοράς και συνεχούς μόρφωσης.

**Ιδέα 42:** Η μη ύπαρξη/εφαρμογή σχεδίων υπηρεσίας για το υπαλληλικό προσωπικό.

**Ιδέα 51:** Λανθασμένη οργάνωση της Υπηρείας του δήμου.

**Ιδέα 68:** Απουσία αμερόληπτου και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης σε όλες τις τοπικές αρχές.

**Ιδέα 75:** Η μη συναίνεση μεταξύ των αιρετών και της υπηρεσίας του δήμου όσον αφορά τις ανάγκες, προβλήματα και προτεραιότητες.

**Ιδέα 80:** Η μη ικανοποιητική εκπαίδευση του προσωπικού των δήμων και κοινοτήτων.

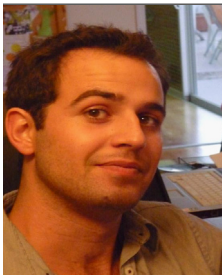


# Συντονιστές Διαλόγου



Ο **Δρ. Γιάννης Λαούρης** είναι ο Επικεφαλής Επιστήμονας και Πρόεδρος του Ινστιτούτου Νευροεπιστήμης και Τεχνολογίας, Προϊστάται των εργαστηρίων New Media Lab και Neuroscience Lab. Είναι Νευροφυσιολόγος (MD, PhD) και Μηχανικός Συστημάτων (MS), εκπαιδευμένος στη Γερμανία και τις ΗΠΑ. Δημοσιεύει στο τομέα της μάθησης μέσα από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, το διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα και

σχετικά με το ρόλο της τεχνολογίας στο γεφύρωμα του χάσματος (οικονομικό, φυλετικό, αναπηρίες κλπ.) στην κοινωνία μας. Συμμετέχει στο Cost219: Accessibility for all to services and terminals for next generation mobile networks, Cost276: Knowledge Management και Cost2102: Multimodal Signals: Cognitive and Algorithmic Issues. Ο Δρ. Γιάννης Λαούρης έχει συντονίσει δομημένους διαλόγους σε πολλές χώρες της Ευρώπης. Δημοσιεύει με τον Αλέκο Χρηστάκη επιστημονική έρευνα σε θέματα της επιστήμης γνώσης ως science of dialogic desing, και συμμετέχει στην εκπαίδευση των νέων συντονιστών δομημένου διαλόγου.



Ο **Λώρνης Καλογρεάδης** είναι απόφοιτος του Τμήματος Ψυχολογίας του San Diego State University (Honors B.A.Sc Psychology; San Diego, USA) και μεταπτυχιακός απόφοιτος του Swansea University (M.Sc Clinical & Abnormal Psychology; Swansea, UK). Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζουν στην μελέτη των νευρωνικών υποβάθρων της προσωπικότητας και της αντίληψης και πως αυτά επηρεάζουν την υποκειμενική ποιότητα ζωής καρκινοπαθών, τις ψυχοφυσιολογικές διαφορές μεταξύ έμπειρων και άπειρων παιχτών ηλεκτρονικών παιχνιδιών, καθώς επίσης και οι νευροψυχολογικές επεξηγήσεις της συναίσθησης. Διαθέτει επίσης εκτεταμένη κλινική πείρα με άτομα με νευροεξελικτικές παθήσεις. Ο Λώρνης είναι συντονιστής της Γραμμής Βοήθειας Διαδικτύου 7000-0-116 ([www.helpline.cyberethics.info](http://www.helpline.cyberethics.info)) και του Neuropsychology Lab στο Cyprus Neuroscience & Technology

Institute/Future Worlds Center. Είναι επίσης συντονιστής του International School of Structured Dialogic Design (<http://sddinternationalschool.wikispaces.com/>) το οποίο εκπαιδεύει νέους συντονιστές δημοκρατικού δομημένου διαλόγου.



Η **Μαίρη Ιωάννου** είναι κλινική ψυχολόγος εργοδοτούμενη από στο Υπουργείο Υγείας. Από το 2006, δραστηριοποιείται στις Κεντρικές Φυλακές Κύπρου και στο Παιδοψυχιατρικό Τμήμα του Μακάριου Νοσοκομείου. Είναι εξωτερικός επιστημονικός συνεργάτης του Cyprus Neuroscience & Technology Institute/Future Worlds Center από το 2008. Ανέλαβε το έργο "Join the Net" που ασχολείται με το Σύνδρομο Μετατραυματικού Άγχους, εστιάζοντας την δράση της στην εκπαίδευση

ειδικών που εργάζονται με άτομα που πιθανόν να έχουν διαγνωστεί με την πάθηση αυτή. Έλαβε μέρος σε πολλά εργαστήρια δημοκρατικού διαλόγου ως Συντονίστρια, συμπεριλαμβανομένων των "Uniting for Citizenship and Participation: Youth Promoting Vulnerable Groups' Rights, Opportunities and Knowledge (UCYVROK)" και "Building a multi-ethnic and multi-national Cyprus to promote European Values and Regional and International Peace".



# Εμπειρία στη Διαδικασία Σχεδιασμού Δομημένου Διαλόγου

Η ομάδα Συνστονιστών της Κύπρου διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία στην εφαρμογή της μεθόδου SDD<sup>SM</sup>. Τη χρησιμοποίησαν σε πολλές δημόσιες συζητήσεις για να διευκολυνθούν οργανωτικές και κοινωνικές αλλαγές. Για παράδειγμα, τη χρησιμοποίησαν σε τέσσερα Ευρωπαϊκά δίκτυα εμπειρογνομώνων. Το Cost219ter ([www.cost219ter.org](http://www.cost219ter.org)) είναι δίκτυο εμπειρογνομώνων από 20 χώρες (18 Ευρωπαϊκές, ΗΠΑ και Αυστραλία) που ενδιαφέρονται για το πώς ευρυζωνικές τεχνολογίες και δίκτυα επόμενης γενιάς θα κάνουν τις υπηρεσίες πιο χρήσιμες για άτομα με ειδικές ανάγκες. Το δίκτυο Cost298 ([www.cost298.org](http://www.cost298.org)) επίσης στοχεύει να κάνει αυτές τις τεχνολογίες πιο προσβάσιμες και πιο διαφανείς (ambient intelligence) στο πλατύ κοίνο. Οι επιστήμονες κοινότητες των Cost219ter και Cost298 χρησιμοποίησαν SDD<sup>SM</sup> για να καθορίσουν τα εμπόδια που αποτρέπουν ευρυζωνικές εφαρμογές να παράγονται και να εκμεταλλεύονται. Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα του δομημένου διαλόγου, ανέπτυξαν τη στρατηγική τους για τα επόμενα 3 χρόνια. Το Insafe ([www.saferinternet.org](http://www.saferinternet.org)) είναι Ευρωπαϊκό δίκτυο 27 Κόμβων Ενημέρωσης για Ασφαλέστερο Διαδίκτυο. Χρησιμοποίησαν SDD<sup>SM</sup> σε πολλές συναντήσεις τους για να καθορίσουν τα εμπόδια, να αναπτύξουν όραμα και να συμφωνήσουν στα σχέδια δράσης. (Οι σχετικές αναφορές βρίσκονται στην ιστοσελίδα του Κυπριακού κόμβου Ενημέρωσης στο [www.CyberEthics.info](http://www.CyberEthics.info).) Το δίκτυο UCYVROK (<http://ucynrok.wetpaint.com>) χρησιμοποίησε το SDD<sup>SM</sup> για να καθορίσει τους λόγους για τους οποίους οι νέοι δεν συμμετέχουν σε Ευρωπαϊκά προγράμματα. Τα αποτελέσματα δόθηκαν στην Ευρωβουλή. Η μεθοδολογία του SDD<sup>SM</sup> χρησιμοποιήθηκε επίσης για να διευκολυνθεί ο διάλογος μεταξύ Έλληνο-Κυπρίων και Τούρκο-Κυπρίων από το 1994. Αυτός ο διάλογος κορυφώθηκε με τη δημιουργία ενός υποτυπώδους ειρηνιστικού κινήματος. Πολλές αναφορές συνεχίζουν να αξιοποιούνται από το δίκτυο και βρίσκονται στην ιστοσελίδα του προγράμματος ([www.civilsocietydialogue.net](http://www.civilsocietydialogue.net)).

# Ευχαριστίες

Η Ομάδα Συντονιστών Διαλόγου που διοργάνωσε τα εργαστήρια δομημένου διαλόγου θα ήθελε να ευχαριστήσει τους εκπροσώπους της Ένωσης Δήμων Κύπρου και της Ένωσης Κοινοτήτων Κύπρου. Επίσης ευχαριστούμε τα άτομα από τους διάφορους Δήμους και κοινότητες που έλαβαν μέρος, την ενθουσιώδη συνεισφορά τους, το χρόνο, την ενέργεια και τη γνώση που πρόσφεραν στο διάλογο αυτό.

## Συμμετέχοντες



Σωτήρης Χάμπου  
(Γραμματειακός  
Λειτουργός, Επαρχιακή  
Διοίκηση Αμμοχώστου)



Μάρω Χρίστου  
(Επαρχιακός Επόπτης,  
Επαρχιακή Διοίκηση  
Αμμοχώστου)



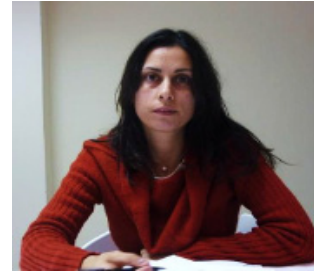
Μελίνα Γιωργαλλή  
(Τεχνικός, Αγία Νάπα)



Μαρία Κτωρίδου  
(Γραμματειακός  
Λειτουργός, Αγία Νάπα)



Νίκος Κουρρή  
(Κοινοτάρχης,  
Φρέναρος)



Κάλια Μαρτίδη  
(Λειτουργός, Ένωση  
Δήμων)



Ανδρέας Σεργίου  
(Κοινοτάρχης,  
Ξυλοτύμβου)



Ανδρέας Θεοδοσίου  
(Κοινοτικός Γραμματέας,  
Βορόκλινη)



Γιάννης Αντωνιάδης  
(Γραμματέας, Ένωση  
Δήμων)



Τρύφωνας  
Κουτσόλουκας  
(Δημοτικός Γραμματέας,  
Παραλίμνι)



Γεώργιος Οικονόμου  
(Κοινοτικός Σύμβουλος,  
Φρέναρος)



Γεώργιος Ράφτης  
(Κοινοτικός Σύμβουλος,  
Φρέναρος)

Οι συμμετέχοντες είναι οι κύριοι και μοναδικοί εκφραστές των απόψεων που αναφέρονται σε αυτό το έγγραφο. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι ιδέες αντανακλούν προσωπικές αντιλήψεις.





# Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ:



Future Worlds Center (legal reg.: Cyprus Neuroscience and Technology Institute)

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Cyprus International Institute of Management

Price Waterhouse Coopers

Κυπριακή Δημοκρατία

## ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΕΙΤΑΙ ΑΠΟ:



## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

Future Worlds Center

(legal reg.: Cyprus Neuroscience and Technology Institute)

Οδός Προμηθέως 5, γραφεία 4 & 9

1065 Λευκωσία, Κύπρο

Τήλ: +357 22873820

Φαξ: +357 22873821

[www.futureworldscenter.org](http://www.futureworldscenter.org)

Copyright 2010: Future Worlds Center (legal reg.: Cyprus Neuroscience and Technology Institute), Nicosia, Cyprus.

All rights reserved.

ISBN: