



**Έκθεση Πορισμάτων Β' Εργαστηρίου  
Δομημένου Διαλόγου Μεταξύ Μελών Τοπικής  
Αυτοδιοίκησης Δήμων και Κοινοτήτων της Πάφου**

**Πάφος  
28-29 Ιανουαρίου, 2010**

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



## **Έκθεση πορισμάτων Β' εργαστηρίου δομημένου δημοκρατικού διαλόγου μεταξύ μελών τοπικής αυτοδιοίκησης δήμων και κοινοτήτων της Πάφου Πάφος, 28-29 Ιανουαρίου, 2010**

Συγγραφείς: Γιάννης Λαούρης, Γεωργία Σιήπτα, Αντώνης Λοίζου, Future Worlds Center  
Συντάκτες: Μάριος Μιχαηλίδης, Μάριος Κωνσταντινίδης, Βάσος Σαββίδης, Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Το βιβλιαράκι αυτό συνοψίζει τα αποτελέσματα ενός δομημένου δημοκρατικού διαλόγου ο οποίος πραγματοποιήθηκε στη Πάφο, 28-29 Ιανουαρίου, 2010, με συμμετοχή 22 εκπροσώπων τοπικής αυτοδιοίκησης της επαρχίας Πάφου. 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: Ινστιτούτο Νευροεπιστήμης και Τεχνολογίας Κύπρου). Οι απόψεις που εκφράζονται σε αυτό το δημοσίευμα είναι αυτές των συμμετεχόντων, συγγραφέων και συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν απαραίτητα το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο.

**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
Συμπεράσματα.....	12
Γενικότεροι στόχοι .....	14
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.....	22
Συντονιστές Διαλόγου.....	28
Εμπειρία στη διαδικασία σχεδιασμού Δομημένου Διαλόγου.....	30
Ευχαριστίες.....	31
Συμμετέχοντες.....	32

# Εισαγωγή

Το διαδραστικό εργαστήριο που πραγματοποιήθηκε στη Πάφο και του οποίου τα αποτελέσματα συνοψίζονται σε αυτήν την έκθεση ήταν το πέμπτο από μια σειρά δέκα διήμερων Εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (Structured Dialogic Design<sup>SM</sup> process; SDD<sup>SM</sup>) με γεωγραφικό διαχωρισμό. Στο εργαστήριο συμμετείχαν 22 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. Ενδεικνύται όπως η ομάδα αυτή διατηρείται μικρή και ευέλικτη. Για το Β' εργαστήριο της Πάφου, η KMT περιλάμβανε τους εξής:

- i. Αντιπροσώπους του συστήματος για το οποίο πραγματοποιείται ο διάλογος οι οποίοι είναι και αισθάνονται ως "ιδιοκτήτες" του προβλήματος (κος Παναγιώτης Δαμιανού).
- ii. Οι Συντονιστές του Δομημένου Διαλόγου (Facilitators) οι οποίοι διεύθυναν το συγκεκριμένο διάλογο (Δρ. Γιάννης Λαούρης, κα.Γεωργία Σιήπτα, Δρ. Αντώνης Λοΐζου).
- iii. Αντιπρόσωπο της Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (κος Μάριος Μιχαηλίδης).
- 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<sup>TM</sup> (Εκ των υστέρων έδειξαν ενδιαφέρον οι: Μάριος Ματθαίου)



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<sup>TM</sup>. 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

Το δεύτερο εργαστήριο δομημένου δημοκρατικού διαλόγου για την πόλη και επαρχία της Πάφου πραγματοποιήθηκε στο ξενοδοχείο Άγιοι Ανάργυροι κατά το διήμερο 28 και 29 Ιανουαρίου, 2010. Οι συμμετέχοντες ξεκίνησαν το διάλογο τους εστιάζοντας πάνω στην ακόλουθη εναρκτήρια ερώτηση:

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

Η εναρκτήρια ερώτηση (Triggering Question) υποβοηθά 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 84 εμπόδια τα οποία κατά την άποψή τους αποτελούν προβλήματα για την αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης. Όλες οι ιδέες φαίνονται στον Πίνακα 1. Σε ένα επόμενο βήμα, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να ζητήσουν ο ένας από τον άλλο διευκρινήσεις 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 μian ιδέα. Στόχος ήταν μόνο να βεβαιωθούν ότι αντιλαμβάνονται πλήρως τι ήθελε να καταθέσει ο καθένας ως πρόβλημα. Η διαδικασία των επεξηγήσεων διήρκεσε 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 13 κατηγορίες:



- Κατηγορία 1:** Αναποτελεσματικότητα/  
Παρεμβατισμός Κρατικής Μηχανής
- Κατηγορία 2:** Οργανωτικά προβλήματα
- Κατηγορία 3:** Οικονομικά
- Κατηγορία 4:** Κομματικές Παρεμβάσεις
- Κατηγορία 5:** Επιμόρφωση Στελεχών
- Κατηγορία 6:** Κίνητρα
- Κατηγορία 7:** Γυναικεία θέματα
- Κατηγορία 8:** Κλίμακα
- Κατηγορία 9:** Έλεγχος νομιμότητας αποφάσεων
- Κατηγορία 10:** Αρνητική Αντιμετώπιση
- Κατηγορία 11:** Ενημέρωση/Επιμόρφωση Δημοτών
- Κατηγορία 12:** Αστυφιλία
- Κατηγορία 13:** Δευτεροβάθμια ΤΑ

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

<b>Εμπόδιο # 1</b>	11 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 8</b>	9 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 16</b>	4 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 64</b>	4 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 4</b>	3 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 13</b>	3 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 28</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 15</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 10</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 74</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 23</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 72</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 29</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 34</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 35</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 6</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 27</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 69</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 43</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 44</b>	2 ψήφους



<b>Εμπόδιο # 58</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 14</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 52</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 53</b>	2 ψήφους

Επίσης, τα ακόλουθα εμπόδια πήραν από μία ψήφο:

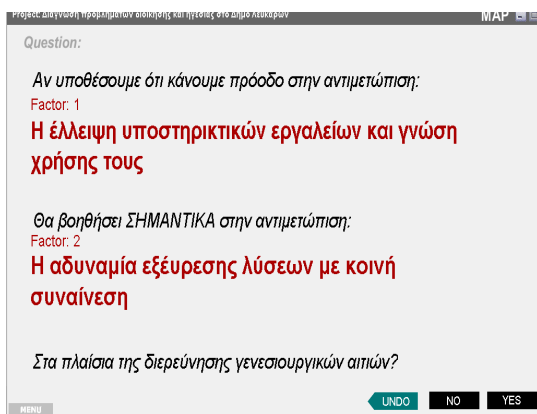
18, 17, 19, 50, 49, 20, 22, 46, 45, 12, 61, 62, 41, 24, 39, 38, 65, 66, 9, 5, 33, 32, 2, 30, 77.

Τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας χρησιμοποιήθηκαν για να επιλεγούν οι ιδέες για την επερχόμενη διαδικασία δόμησης. Συνολικά, 49 ιδέες πήραν ένα ή περισσότερους ψήφους.

Ο βαθμός διασποράς των απόψεων των ιδεών των συμμετεχόντων περιγράφεται επιστημονικά με την παράμετρο spreadthink (ST) η οποία για το συγκεκριμένο διάλογο μας δίνει την τιμή 61%. Η απόκλιση αυτή είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, πέραν του μέσου όρου που είναι  $ST = 40\%$ . Συνεπώς, το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η διασπορά των απόψεων των συμμετεχόντων βρίσκεται σε ψηλά, αλλά 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 εμπόδια για την επερχόμενη διαδικασία δόμησης. Η πιο κάτω απεικόνιση παρουσιάζει ένα παράδειγμα μιας οθόνης που το πρόγραμμα Cogni-score 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 επιρροών. Οι ιδέες με τη μεγαλύτερη επιρροή θεωρούνται ως οι γενεσιουργές αιτίες και σ' αυτές θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα και περισσότερη σημασία στη φάση της "θεραπείας", δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση, στην επόμενη φάση του έργου η οποία αφορά σχεδιασμούς εκπαίδευσης).



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 49 ιδέες που πήραν ένα ή περισσότερους ψήφους. Το αποτέλεσμα είναι το "Δέντρο Επιρροής", που φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα.

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

επιρροή. Βελτιώνοντας ή πετυχαίνοντας πρόοδο σε αυτά τα εμπόδια γίνεται πολύ πιο εύκολη η αντιμετώπιση προβλημάτων που βρίσκονται πιο ψηλά στο χάρτη.

Αφού συζητήσαν το χάρτη, όλοι βασικά οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι τα πιο κάτω προβλήματα είναι αυτά με τη μεγαλύτερη επιρροή και ότι επερχόμενες εκπαιδευτικές δράσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρέπει να εστιάσουν σ' αυτά:



**Ιδέα #44:** Η ανυπαρξία νομοθεσίας έτσι ώστε οι ευθύνες να μπορούν να κατανέμονται σε αυτούς που παίρνουν λανθασμένες αποφάσεις

**Ιδέα #1:** Οι αποφάσεις των δημοτικών συμβουλίων παίρνονται με βάση τα κομματικά συμφέροντα και όχι το κοινωνικό καλό

**Ιδέα #24:** Η έλλειψη ακαδημίας εκπαίδευσης των αιρετών και στελεχών της ΤΑ

**Ιδέα #43:** Η μεροληπτική πολιτική ορισμένων κυβερνήσεων λόγω κομματικών διακρίσεων

Αμέσως μετά κατατάσσονται οι:

**Ιδέα #29:** Η μη έγκαιρη και σωστή κατάρτιση των νεοεκλεγέντων συμβουλίων πάνω στις εξουσίες και υποχρεώσεις που τους παρέχονται

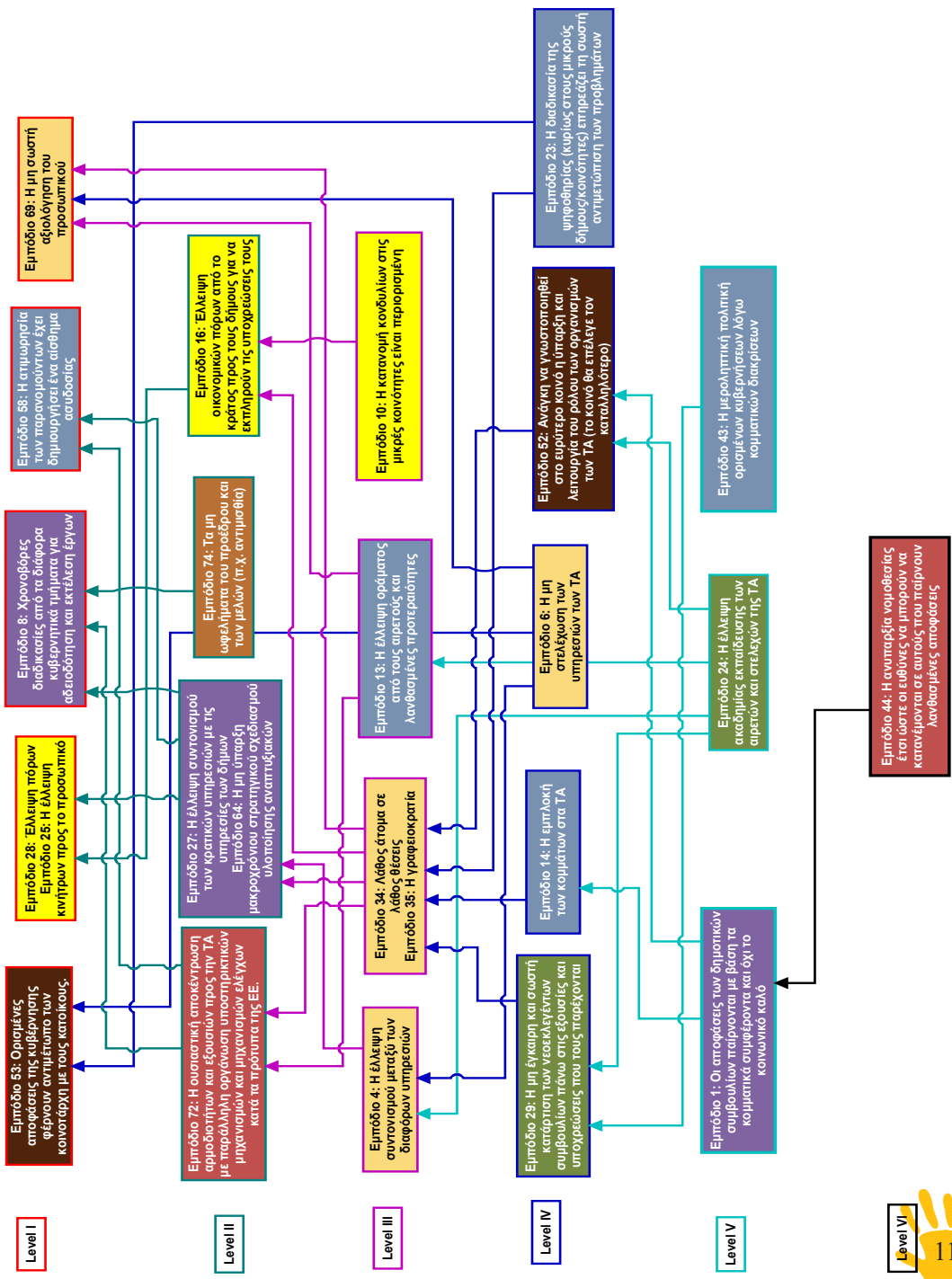
**Ιδέα #14:** Η εμπλοκή των κομμάτων στα ΤΑ

**Ιδέα #6:** Η μη στελέχωση των υπηρεσιών των ΤΑ

**Ιδέα #52:** Ανάγκη να γνωστοποιηθεί στο ευρύτερο κοινό η ύπαρξη και λειτουργία του ρόλου των οργανισμών των ΤΑ (το κοινό θα επέλεγε τον καταλληλότερο)

**Ιδέα #23:** Η διαδικασία της ψηφοθηρίας (κυρίως στους μικρούς δήμους/κοινότητες) επηρεάζει τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων

Ο δείκτης πολυπλοκότητας ενός χάρτη (Situational Complexity Index) προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαλόγων. Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης ανέρχεται στο 11.26. Αυτό δείχνει ότι η πολυπλοκότητα του προβλήματος, όπως την αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες, δεν είναι πολύ υψηλή και το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί λαμβάνοντας τα σωστά μέτρα για την αντιμετώπισή του.



Level I

Level II

Level III

Level IV

Level V

Level VI



## Συμπεράσματα



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαλόγου, τα εμπόδια που περιορίζουν τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην πόλη και επαρχία της Πάφου είναι πολυδιάστατα και αλληλένδετα. Σύμφωνα με το Δέντρο Επιρροής, η ανυπαρξία νομοθεσίας έτσι ώστε οι ευθύνες να μπορούν να κατανέμονται σε αυτούς που παίρνουν λανθασμένες αποφάσεις (Ιδέα #44) βρίσκεται στη ρίζα του προβλήματος. Διορθώνοντας το πρόβλημα αυτό, η επίλυση των υπολοίπων γίνεται ευκολότερη.

Έμφαση δόθηκε επίσης στην έλλειψη ακαδημίας εκπαίδευσης των αιρετών και (Ιδέα #24) των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Άλλος ένας κεντρικός παράγοντας προβλημάτων, σύμφωνα με το Δέντρο Επιρροής, είναι ότι οι αποφάσεις των δημοτικών συμβουλίων παίρνονται με βάση τα κομματικά συμφέροντα και όχι το κοινωνικό καλό (Ιδέα #1) και η μεροληπτική πολιτική ορισμένων κυβερνήσεων λόγω κομματικών διακρίσεων (Ιδέα #43).

Επίσης, ειδική σημασία δόθηκε στη μη έγκαιρη και σωστή κατάρτιση των νεοεκλεγέντων συμβουλίων πάνω στις εξουσίες και υποχρεώσεις που τους παρέχονται (Ιδέα #29). Και σε αυτή τη περίπτωση ένα κεντρικό συντονιστικό όργανο θα μπορούσε να εκπαιδεύσει μέλη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ούτως ώστε να υποβάλουν νομοθετικές μεταρρυθμίσεις σύμφωνα με τα σύγχρονα δεδομένα και απαιτήσεις.

Φαίνεται επίσης ότι όλοι ενοχλούνται από το γεγονός ότι η διαδικασία της ψηφοθηρίας (κυρίως στους μικρούς δήμους/κοινότητες) επηρεάζει τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων (Ιδέα #23) και η γενικότερη εμπλοκή των κομμάτων στην τοπική αυτοδιοίκηση (Ιδέα #14). Προφανώς, εδώ χρειάζεται μια καινοτομική προσέγγιση εκπαίδευσης η οποία μακροχρόνια να συμβάλει στην ανάπτυξη δεοντολογίας, κριτηρίων και προδιαγραφών. Επίσης, διαφαίνεται να υπάρχει ανάγκη να γνωστοποιηθεί στο ευρύτερο κοινό η ύπαρξη και λειτουργία του

ρόλου των οργανισμών των τοπικών αυτοδιοικήσεων (Ιδέα #52) αλλά και η έλλειψη στελέχωσης των υπηρεσιών αυτών (ιδέα #6).

Ο οικονομικός παράγοντας φαίνεται επίσης να επηρεάζει σημαντικά, όπως η έλλειψη πόρων (Ιδέα #28), τα μη ωφελήματα του προέδρου και των μελών (Ιδέα #74), η περιορισμένη κατανομή κονδυλίων στις μικρές κοινότητες (Ιδέα #10) και η έλλειψη οικονομικών πόρων από το κράτος προς τους δήμους για αν εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.

Τέλος, οι συμμετέχοντες φαίνεται να συμφωνούν ότι ανασταλτικός παράγοντας είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών (Ιδέα #4), οι χρονοβόρες διαδικασίες από τα διάφορα κυβερνητικά τμήματα για αδειοδότηση και εκτέλεση έργων (ιδέα #8), αλλά και η έλλειψη συντονισμού των κρατικών υπηρεσιών με τις υπηρεσίες των δήμων (Ιδέα #27). Επίσης η ουσιαστική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και εξουσιών προς την ΤΑ με παράλληλη οργάνωση υποστηρικτικών μηχανισμών και μηχανισμών ελέγχων κατά τα πρότυπα της ΕΕ (Ιδέα #72), φαίνεται να επηρεάζει και αυτό στη σωστή λειτουργία των τοπικών αυτοδιοικήσεων. Αν και η ισχύουσα νομοθεσία στηρίζει και ενθαρρύνει τις συμπλεγματοποιήσεις, που θα μπορούσαν να προσφέρουν πολλά οφέλη στις μικρές αυτές κοινότητες, είναι απαραίτητη η επιμόρφωση των κοινοταρχών σχετικά με τις διαδικασίες και τις λεπτομέρειες που αφορούν τις συμπλεγματοποιήσεις αυτές. Εδώ φάνηκε να υπάρχει σύγχυση μεταξύ των εννοιών της συμπλεγματοποίησης ως συνένωσης μικρών κοινοτήτων και της συμπλεγματοποίησης των υπηρεσιών ως μέσο για μείωση των κόστων και βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών. Συνεπώς χρειάζεται εκπαίδευση η οποία θα στοχεύει περισσότερο να διασαφηνίσει τις έννοιες και τους τρόπους και καλές πρακτικές που ακολουθούνται σε άλλες χώρες.

# Γενικότεροι Στόχοι

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 ότι υπάρχουν. Κατάφεραν να δημιουργήσουν μεγάλο βαθμό συμφωνίας ως προς τις γενεσιουργές αιτίες και εμπόδια.

2. Η ομάδα των συμμετεχόντων ταυτοποίησε τις γενεσιουργές αιτίες των εκπαιδευτικών τους αναγκών ώστε να είναι εφικτή η επιλογή των πλέον αποτελεσματικών προγραμμάτων ώστε να καταρτιστούν στα θέματα που οι ίδιοι αισθάνονται ότι έχουν αδυναμίες.

3. Βιώνοντας το εργαστήριο, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι νιώθουν ότι είναι αυτοεργαίτοι στην αναγνώριση των αναγκών τους όσον 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 γνωριστούν 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. Οι αποφάσεις των δημοτικών συμβουλίων παίρνονται με βάση τα κομματικά συμφέροντα και όχι το κοινωνικό καλό
2. Η υποστελέχωση των υπηρεσιών των δήμων.
3. Ο διασκορπισμός των υπηρεσιών του Δήμου
4. Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών
5. Η καθυστέρηση στις αποφάσεις για εκτέλεση έργων στις κοινότητες  
Διευκρινήσεις: Γίνονται οι συγκαταθέσεις και γίνονται 5 χρόνια για γίνει το έργο. Αποφάσισε το συμβούλιο για να κάνει δημοσίους δρόμους και καταθέσαμε στο κτηματολόγιο μετά την χωρομετρία, κτλ.
6. Η μη στελέχωση των υπηρεσιών των ΤΑ
7. Η μη ύπαρξη οργανωτικής δομής στα ΚΣ
8. Χρονοβόρες διαδικασίες από τα διάφορα κυβερνητικά τμήματα για αδειοδότηση και εκτέλεση έργων
9. Τα ΚΣ δεν είναι οικονομικά ανεξάρτητα  
Διευκρινήσεις: Έχει ΚΣ που επιδοτούνται 60% άλλα 100%.
10. Η κατανομή κονδυλίων στις μικρές κοινότητες είναι περιορισμένη
11. Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τμημάτων ενός δήμου
12. Η μη συνεργασία μεταξύ των κυβερνητικών τμημάτων
13. Η έλλειψη οράματος από τους αιρετούς και λανθασμένες προτεραιότητες
14. Η εμπλοκή των κομμάτων στα ΤΑ
15. Η έλλειψη πρωτοβουλίας από τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν ευθύνες  
Διευκρινήσεις: Ζητούνται έγγραφα από υπουργεία και κανένας δεν αναλαμβάνει να το κάνει και συμβαίνει πολλές φορές.
16. Έλλειψη οικονομικών πόρων από το κράτος προς τους δήμους για να εκπληρούν τις υποχρεώσεις τους
17. Η μη ικανοποιητική κατάρτιση και επιμόρφωση των στελεχών (υπαλλήλων)
18. Η μη ικανοποιητική κατάρτιση και επιμόρφωση των αιρετών

19. Το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο μας αναγκάζει να ακολουθούμε πολύπλοκες διαδικασίες.
20. Η αδυναμία ελέγχου νομιμότητας των πράξεων και/ή αποφάσεων των ΔΣ  
Διευκρινήσεις: Άδεια ποτού, δεν εγκρίνεται γιατί δεν έχει άδεια οικοδομής. Το ΔΣ αποφασίζει παράνομα.
21. Η προίκα ανασυγκρατίας που αφήνει το κάθε ΔΣ  
Διευκρινήσεις: Κάποιου δίνουμε ευκαιρία να κάνει κάτι επειδή είναι συγγενής μας.
22. Η αδιαφορία των κυβερνητικών τμημάτων και των υπαλλήλων τους
23. Η διαδικασία της ψηφοθηρίας (κυρίως στους μικρούς δήμους/κοινότητες) επηρεάζει τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων.
24. Η έλλειψη ακαδημίας εκπαίδευσης των αιρετών και στελεχών της ΤΑ
25. Η έλλειψη κινήτρων προς το προσωπικό  
Διευκρινήσεις: Η ανέλιξη να εξαρτάται και από την αξία του υπαλλήλου εκτός από το χρόνο που εργοδοτείται. Είναι αντικίνητρο η έλλειψη αναγνώρισης της προσφοράς ενός υπαλλήλου.
26. Λανθασμένη νοοτροπία του προσωπικού η οποία προέρχεται από τη λανθασμένη νοοτροπία των αιρετών
27. Η έλλειψη συντονισμού των κρατικών υπηρεσιών με τις υπηρεσίες των δήμων
28. Έλλειψη πόρων
29. Η μη έγκαιρη και σωστή κατάρτιση των νεοεκλεγέντων συμβουλίων πάνω στις εξουσίες και υποχρεώσεις που τους παρέχονται
30. Η έλλειψη μηχανογράφησης
31. Η αντιμετώπιση των γυναικών στα διάφορα κυβερνητικά τμήματα  
Διευκρινήσεις: Εκ πείρας, οι γυναίκες αντιμετωπίζονται αρνητικά από κυβερνητικές υπηρεσίες.
32. Η υποστελέχωση των δήμων λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την υλοποίηση των αποφάσεων του ΔΣ.  
Διευκρινήσεις: Οι αποφάσεις δεν προωθούνται. Λείπει συγκεκριμένη υπηρεσία
33. Η έλλειψη συστήματος παρακολούθησης της υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται από το ΚΣ

34. Λάθος άτομα σε λάθος θέσεις
35. Η γραφειοκρατία
36. Το μικρό μέγεθος των ΤΑ (με συνέπεια περιορισμένους πόρους και ελλιπή στελέχωση)
37. Λανθασμένος τρόπος προσλήψεων του προσωπικού
38. Η αποφυγή λήψεως αποφάσεων από ΔΣ λόγω προσωπικών συμφερόντων
39. Η έλλειψη εκσυγχρονισμού των νομοθεσιών και η ανάγκη διασαφήνισης των προνοιών τους
40. Η χαμένη κλίμακα  
Διευκρινήσεις: Οι μικρές κοινότητες δεν έχουν αίσθηση του μεγέθους τους και ζητούν να πραγματοποιήσουν έργα πολύ μεγαλύτερα
41. Η συνειδητή εμμονή της εκάστοτε κυβέρνησης να χειραγωγεί την ΤΑ και να παρεμβαίνει στο ρόλο της
42. Οι πολλές και μικρές κοινότητες
43. Η μεροληπτική πολιτική ορισμένων κυβερνήσεων λόγω κομματικών διακρίσεων
44. Η ανυπαρξία νομοθεσίας έτσι ώστε οι ευθύνες να μπορούν να κατανέμονται σε αυτούς που παίρνουν λανθασμένες αποφάσεις
45. Παρωχημένος ο περί δήμων νόμος
46. Η αδιαφορία των προϊσταμένων για τον κύκλο εργασίας.
47. Συγκρουόμενα συμφέροντα μεγάλων εταιριών περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία της ΤΑ
48. Η αρνητική αντιμετώπιση που τυγχάνουν οι τοπικές αρχές σαν άτομα και σαν προβλήματα
49. Έλλειψη τεχνικού προσωπικού (συμπλεγματοποίηση υπηρεσιών) σε μικρές κοινότητες
50. Έλλειψη συμπλεγματοποίησης
51. Το μικρό μέγεθος της κοινότητας περιορίζει την εφαρμογή της νομοθεσίας και των αποφάσεων του ίδιου του ΔΣ λόγω εξάρτησης και διαπροσωπικών συμφερόντων.  
Διευκρινήσεις: εγγραφή σκυλιών.
52. Ανάγκη να γνωστοποιηθεί στο ευρύτερο κοινό η ύπαρξη και λειτουργία του ρόλου των οργανισμών των ΤΑ (το κοινό θα επέλεγε τον καταλληλότερο)

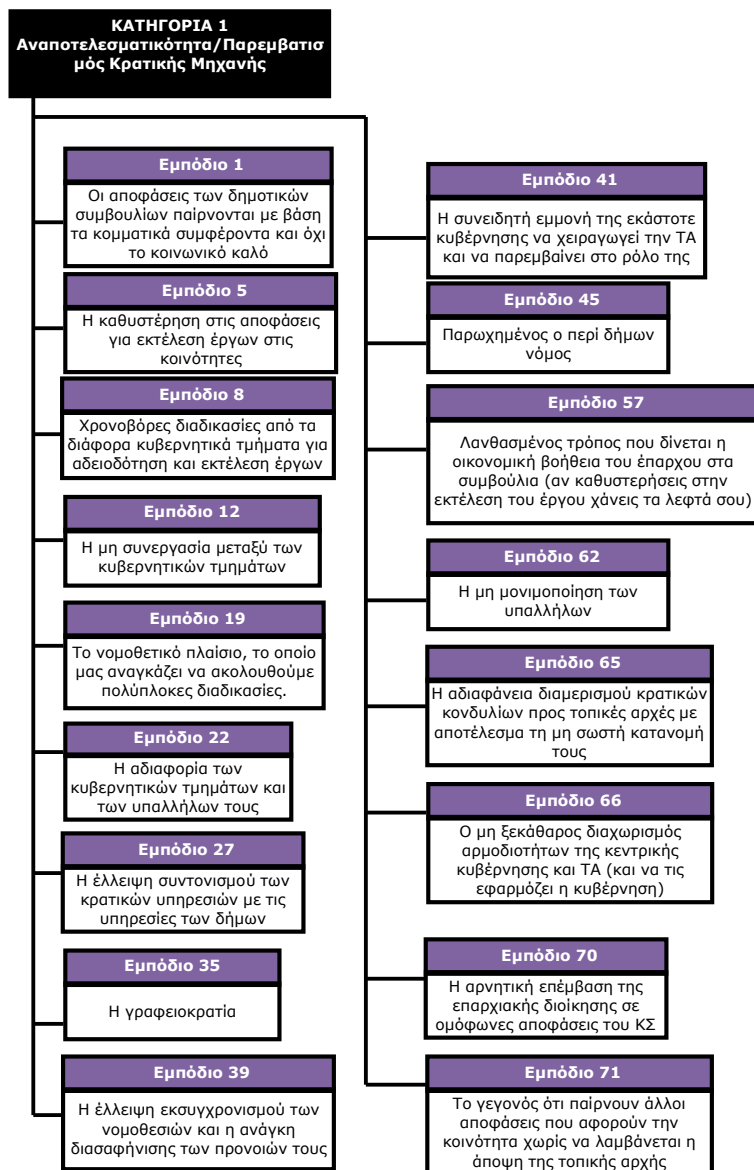
53. Ορισμένες αποφάσεις της κυβέρνησης φέρνουν αντιμέτωπο των κοινοτάρχη με τους κατοίκους.  
Διευκρινήσεις: κάποιος παρανομεί – παλαιότερα ήταν υπευθυνότητα πχ. Του υγειονομείου. Τώρα πρέπει να καταγγέλλει ο κοινοτάρχης
54. Η πολιτική που έχει το κάθε νέο διοικητικό συμβούλιο ως προς τη λειτουργία του Δήμου
55. Ο απρόσωπος εργοδότης και η παρέμβαση των αιρετών μελών
56. Η ασφάλεια της μονιμότητας λειτουργεί ανασταλτικά στην απόδοση των υπαλλήλων.  
Διευκρινήσεις: Προσλαμβάνεις ένα υπάλληλο, και έχει ένα διάστημα πριν μονιμοποιηθεί. Όταν περάσει το διάστημα αυτό μπορεί να σταματήσει να εκτελεί τα καθήκοντα του όπως πρέπει.
57. Λανθασμένος τρόπος που δίνεται η οικονομική βοήθεια του έπαρχου στα συμβούλια (αν καθυστερήσεις στην εκτέλεση του έργου χάνεις τα λεφτά σου)  
Διευκρινήσεις: Καθυστέρηση του Έπαρχου για εκτέλεση έργου. Έχεις προγραμματισμένο κάποιον έργο, όμως καθυστερείς στην εξασφάλιση αδειών. Εάν περάσει το οικονομικό έτος, τα λεφτά χάνονται.
58. Η ατιμωρησία των παρανομούντων έχει δημιουργήσει ένα αίσθημα ασυδοσίας
59. Η μη τήρηση προτεραιοτήτων στα διάφορα έργα ενός δήμου
60. Η μικρή εμπλοκή των πολιτών στο έργο της ΤΑ
61. Η Αστυφιλία (έλλειψη κινήτρων για παραμονή ή επιστροφή)  
Διευκρινήσεις: Ετέθη ως η απουσία κινήτρων από την κυβέρνηση για να μείνουν (ή να επιστρέψουν) οι νέοι και τα νέα ζευγάρια
62. Η μη μονιμοποίηση των υπαλλήλων  
Διευκρινήσεις: Ως απουσία κινήτρου.
63. Η μη γνώση από μέρους των δημοτών των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους καθώς και τις αρμοδιότητες του ΚΣ
64. Η μη ύπαρξη μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού υλοποίησης αναπτυξιακών έργων
65. Η αδιαφάνεια διαμερισμού κρατικών κονδυλίων προς τοπικές αρχές με αποτέλεσμα τη μη σωστή κατανομή τους  
Διευκρινήσεις: Σε κάποιες κοινότητες η κατανομή γίνεται εμπρόθεσμα, ενώ σε άλλες δεν φτάνουν στην ώρα τους. Ζητά κάποιος λεφτά για έργο και τα παίρνει αμέσως, ενώ για κάποιο άλλο με την ίδια ανάγκη κλωσιεργεί.
66. Ο μη ξεκάθαρος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων της κεντρικής κυβέρνησης και ΤΑ (και να τις εφαρμόζει η κυβέρνηση)

67. Έλλειψη αξιολόγησης του προσωπικού
68. Η συνεχή αύξηση των παρανομιών στους διάφορους δήμους (και η αδυναμία να τις πατάξει)
69. Η μη σωστή αξιολόγηση του προσωπικού  
Διευκρινίσεις: σαν επιτροπή προσωπικού είδα αξιολογήσεις επανειλημμένος να βλέπω ότι παραβλέποντας κάποια πράγματα. Χάνονται ορισμένα πράγματα. Το να μην μονιμοποιούμε δεν σημαίνει ότι δε δουλεύουν. Όταν μπαίνουν άτομα με κομματικά κριτήρια. Η κακή αξιολόγηση ναρκοθετεί την λειτουργία του δήμου.
70. Η αρνητική επέμβαση της επαρχιακής διοίκησης σε ομόφωνες αποφάσεις του ΚΣ  
Διευκρινίσεις: 12.30 - π.χ. παίρνω ομόφωνη απόφαση ότι θέλω να δώσω μια εισφορά για έκτακτο περιστατικό. Ο έπαρχος αρνήθηκε λόγω του ότι είναι εκτός προϋπολογισμού. Ο έλεγχος νομιμότητας δεν συνιστά παρέμβαση - 12.38
71. Το γεγονός ότι παίρνουν άλλοι αποφάσεις που αφορούν την κοινότητα χωρίς να λαμβάνεται η άποψη της τοπικής αρχής
72. Η ουσιαστική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και εξουσιών προς την ΤΑ με παράλληλη οργάνωση υποστηρικτικών μηχανισμών και μηχανισμών ελέγχων κατά τα πρότυπα της ΕΕ.
73. Η μη ύπαρξη ξεκάθαρων/τυποποιημένων διαδικασιών
74. Τα μη ωφελήματα του προέδρου και των μελών (π.χ. αντιμισθία)  
Διευκρινίσεις: Αντιμισθία, τα μέλη του συμβουλίου που δεν πληρώνονται αδιαφορούν.
75. Η έλλειψη τεχνικών μέσων για επίλυση διαφόρων προβλημάτων (π.χ. εξοπλισμό)
76. Η μη ύπαρξη δυνατότητας για πλήρη αξιοποίηση της τεχνολογίας
77. Έλλειψη δευτεροβάθμιας ΤΑ



## Πίνακας 2:

Κατηγορίες παραγόντων που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.





## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 2 Οργανωτικά προβλήματα

### Εμπόδιο 2

Η υποστελέχωση των υπηρεσιών των δήμων

### Εμπόδιο 3

Ο διασκορπισμός των υπηρεσιών του Δήμου

### Εμπόδιο 4

Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών

### Εμπόδιο 6

Η μη στελέχωση των υπηρεσιών των ΤΑ

### Εμπόδιο 7

Η μη ύπαρξη οργανωτικής δομής στα ΚΣ

### Εμπόδιο 11

Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τμημάτων ενός δήμου

### Εμπόδιο 30

Η έλλειψη μηχανογράφησης

### Εμπόδιο 32

Η υποστελέχωση των δήμων λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την υλοποίηση των αποφάσεων του ΔΣ.

### Εμπόδιο 33

Η έλλειψη συστήματος παρακολούθησης της υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται από το ΚΣ

### Εμπόδιο 34

Λάθος άτομα σε λάθος θέσεις

### Εμπόδιο 46

Η αδιαφορία των προϊσταμένων για τον κύκλο εργασίας

### Εμπόδιο 49

Έλλειψη τεχνικού προσωπικού (συμπλεγματοποίηση υπηρεσιών) σε μικρές κοινότητες

### Εμπόδιο 50

Έλλειψη συμπλεγματοποίησης

### Εμπόδιο 59

Η μη τήρηση προτεραιοτήτων στα διάφορα έργα ενός δήμου

### Εμπόδιο 64

Η μη ύπαρξη μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού υλοποίησης αναπτυξιακών έργων

### Εμπόδιο 67

Έλλειψη αξιολόγησης του προσωπικού

### Εμπόδιο 69

Η μη σωστή αξιολόγηση του προσωπικού

### Εμπόδιο 73

Η μη ύπαρξη ξεκάθαρων/τυποποιημένων διαδικασιών

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 3**  
**Οικονομικά**

**Εμπόδιο 9**

Τα ΚΣ δεν είναι οικονομικά ανεξάρτητα

**Εμπόδιο 10**

Η κατανομή κονδυλίων στις μικρές κοινότητες είναι περιορισμένη

**Εμπόδιο 16**

Έλλειψη οικονομικών πόρων από το κράτος προς τους δήμους για να εκπληρών τις υποχρεώσεις τους

**Εμπόδιο 28**

Έλλειψη πόρων

**Εμπόδιο 36**

Το μικρό μέγεθος των ΤΑ (με συνέπεια περιορισμένους πόρους και ελλιπή στελέχωση)

**Εμπόδιο 42**

Οι πολλές και μικρές κοινότητες

**Εμπόδιο 50**

Έλλειψη συμπλεγματοποίησης

**Εμπόδιο 75**

Η έλλειψη τεχνικών μέσων για επίλυση διαφόρων προβλημάτων (π.χ. εξοπλισμό)

#### ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 4 Κομματικές Παρεμβάσεις

##### Εμπόδιο 1

Οι αποφάσεις των δημοτικών συμβουλίων παίρνονται με βάση τα κομματικά συμφέροντα και όχι το κοινωνικό καλό

##### Εμπόδιο 13

Η έλλειψη οράματος από τους αιρετούς και λανθασμένες προτεραιότητες

##### Εμπόδιο 14

Η εμπλοκή των κομμάτων στα ΤΑ

##### Εμπόδιο 21

Η προίκα αναξιοκρατίας που αφήνει το κάθε ΔΣ

##### Εμπόδιο 23

Η διαδικασία της ψηφοθηρίας (κυρίως στους μικρούς δήμους/κοινότητες) επηρεάζει τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων

##### Εμπόδιο 26

Λανθασμένη νοοτροπία του προσωπικού η οποία προέρχεται από τη λανθασμένη νοοτροπία των αιρετών

##### Εμπόδιο 37

Λανθασμένος τρόπος προσλήψεων του προσωπικού

##### Εμπόδιο 38

Η αποφυγή λήψεως αποφάσεων από ΔΣ λόγω προσωπικών συμφερόντων

##### Εμπόδιο 43

Η μεροληπτική πολιτική ορισμένων κυβερνήσεων λόγω κομματικών διακρίσεων

##### Εμπόδιο 47

Συγκρουόμενα συμφέροντα μεγάλων εταιριών περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία της ΤΑ

##### Εμπόδιο 51

Το μικρό μέγεθος της κοινότητας περιορίζει την εφαρμογή της νομοθεσίας και των αποφάσεων του ίδιου του ΔΣ λόγω εξάρτησης και διαπροσωπικών συμφερόντων.

##### Εμπόδιο 54

Η πολιτική που έχει το κάθε νέο διοικητικό συμβούλιο ως προς τη λειτουργία του Δήμου

##### Εμπόδιο 55

Ο απρόσωπος εργοδότης και η παρέμβαση των αιρετών μελών

##### Εμπόδιο 58

Η ατιμωρησία των παρανομοούντων έχει δημιουργήσει ένα αίσθημα ασυδοσίας

##### Εμπόδιο 68

Η συνεχή αύξηση των παρανομιών στους διάφορους δήμους (και η αδυναμία να τις πατάξει)

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 5 Επιμόρφωση Στελεχών

**Εμπόδιο 17**  
Η μη ικανοποιητική κατάρτιση και επιμόρφωση των στελεχών (υπαλλήλων)

**Εμπόδιο 18**  
Η μη ικανοποιητική κατάρτιση και επιμόρφωση των αιρετών

**Εμπόδιο 24**  
Η έλλειψη ακαδημίας εκπαίδευσης των αιρετών και στελεχών της ΤΑ

**Εμπόδιο 29**  
Η μη έγκαιρη και σωστή κατάρτιση των νεοεκλεγέντων συμβούλων πάνω στις εξουσίες και υποχρεώσεις που τους παρέχονται

**Εμπόδιο 56**  
Η ασφάλεια της μονιμότητας λειτουργεί ανασταλτικά στην απόδοση των υπαλλήλων.

**Εμπόδιο 76**  
Η μη ύπαρξη δυνατότητας για πλήρη αξιοποίηση της τεχνολογίας

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 8 Κλίμακα

**Εμπόδιο 40**  
Η χαμένη κλίμακα

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 6 Κινήτρα

**Εμπόδιο 15**  
Η έλλειψη πρωταθροίας από τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν ευθύνες

**Εμπόδιο 25**  
Η έλλειψη κινήτρων προς το προσωπικό

**Εμπόδιο 74**  
Τα μη ωφελήματα του προέδρου και των μελών (π.χ. αντιμισθία)

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 7 Γυναικεία θέματα

**Εμπόδιο 31**  
Η αντιμετώπιση των γυναικών στα διάφορα κυβερνητικά τμήματα

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 9 Έλεγχος νομιμότητας αποφάσεων

**Εμπόδιο 20**  
Η αδυναμία ελέγχου νομιμότητας των πράξεων και/ή αποφάσεων των ΔΣ

**Εμπόδιο 44**  
Η ανυπαρξία νομοθεσίας έτσι ώστε οι ευθύνες να μπορούν να κατανέμονται σε αυτούς που παίρνουν λανθασμένες αποφάσεις

**Εμπόδιο 72**  
Η ουσιαστική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και εξουσιών προς την ΤΑ με παράλληλη οργάνωση υποστηρικτικών μηχανισμών και μηχανισμών ελέγχων κατά τα πρότυπα της ΕΕ.

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 10

### Εμπόδιο 48

Η αρνητική αντιμετώπιση που τυχάνουν οι τοπικές αρχές σαν άτομα και σαν προβλήματα

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 11 Ενημέρωση/Επιμόρφωση Δημοτών

### Εμπόδιο 52

Ανάγκη να γνωστοποιηθεί στο ευρύτερο κοινό η ύπαρξη και λειτουργία του ρόλου των οργανισμών των ΤΑ (το κοινό θα επέλεγε τον καταλληλότερο)

### Εμπόδιο 53

Ορισμένες αποφάσεις της κυβέρνησης φέρνουν αντιμετώπιση των κοινοτάρχη με τους κατοίκους.

### Εμπόδιο 60

Η μικρή εμπλοκή των πολιτών στο έργο της ΤΑ

### Εμπόδιο 63

Η μη γνώση από μέρους των δημοτών των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους καθώς και τις αρμοδιότητες του ΚΣ

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 12 Αστυφιλία

### Εμπόδιο 61

Η Αστυφιλία (έλλειψη κινήτρων για παραμονή ή επιστροφή)

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 13 Δευτεροβάθμια ΤΑ

### Εμπόδιο 77

Έλλειψη δευτεροβάθμιας ΤΑ

## 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 Γιάννης έχει συντονίσει δομημένους διαλόγους σε πολλές χώρες της Ευρώπης. Δημοσιεύει με το Δρ. Αλέκο Χρηστάκη επιστημονική έρευνα σε θέματα της επιστήμης γνωστής ως science of dialogic design, και συμμετέχει στην εκπαίδευση συντονιστών δομημένου διαλόγου σε όλο τον κόσμο.



Η **Γεωργία Σιήττα** είναι Συντονίστρια για το Κυπριακό Κέντρο Ασφαλούς Διαδικτύου και Office Manager για τον Οργανισμό. Είναι κάτοχος bachelor's degree στη Ψυχολογία από το St. Francis College στο Brooklyn, Νέα Υόρκη. Επίσης είναι κάτοχος διπλώματος γραμματειακών σπουδών από το Frederick Institute of Technology, της Κύπρου. Στο πρόγραμμα της Διάγνωσης αναγκών για τις τοπικές αυτοδιοικήσεις έχει το ρόλο της Βοηθού Συντονίστριας. Η Γεωργία έχει εκπαιδευτεί στο

Δομημένο Διάλογο και έχει πραγματοποιήσει διαδραστικά εργαστήρια SDD<sup>SM</sup> σε συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού με συμμετοχή εκπαιδευτικών από όλη την

Κύπρο με στόχο τον καθορισμό των θετικών και των αρνητικών πτυχών του διαδικτύου.



Ο Αντώνης Λοΐζου είναι απόφοιτος του Τμήματος Επιστήμης Ηλεκτρονικών του University of Southampton (B.Sc. (Hons) Computer Science with Artificial Intelligence, 2005) και κάτοχος Διδακτορικού τίτλου από το ίδιο πανεπιστήμιο (Ph.D. Computer Science, 2009). Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται στην εφαρμογή αλγόριθμων Τεχνητής Νοημόσυνης για ανάλυση πειραματικών δεδομένων. Συμμετέχει στη διοργάνωση εργαστηρίων Δομημένου

Δημοκρατικού Διαλόγου, καθώς και στη διοργάνωση σεμιναρίων μετεκπαίδευσης συντονιστών δομημένου διαλόγου.

# 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 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 που έλαβαν μέρος, την ενθουσιώδη συνεισφορά τους, το χρόνο, την ενέργεια και τη γνώση που πρόσφεραν στο διάλογο αυτό.



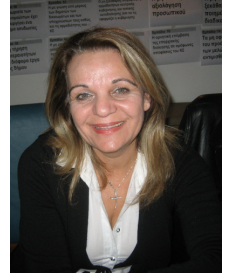
# Συμμετέχοντες



Γεώργιος Τσούλιος  
(Γραμματέας ΚΣ  
Χλώρακας)



Παναγιώτης Δαμιανού  
(Γραμματέας Ένωσης  
Κοινοτήτων)



Βάσω Κανάρη  
(Πρόεδρος ΚΣ  
Νικόκλειας)



Ματθαίος Στεφάνου  
(Κοινοτάρχης Πάνω  
Αρόδων)



Σοφοκλής Σοφοκλέους  
(Τεχνικός Δήμου  
Πάφου)



Αστέρω Μανώλη  
(Βοηθός Γραμματιακός  
Λειτουργός Πάφου)



Χαράλαμπος Αντωνιάδης  
(Βοηθός Γραμματιακός  
Λειτουργός Δήμου Πάφου)



Μαρία Ζαβρού  
(Δημοτικός Σύμβουλος  
Δήμου Πάφου)



Χρύσω Νεοφύτου  
(Βοηθός Γραμματιακός  
Λειτουργός, Δήμος  
Πάφου)



Αντώνης Σάββα  
(Τεχνικός Μηχανικός  
Δήμου Πάφου)



Κώστας Αναστασιάδης  
(Διοικητικός Λειτουργός,  
Γεροσκήπου)

Κυριάκος Λεάνδρου  
(Δημοτικός Μηχανικός,  
Γεροσκήπου)



Εύα Χρυσάνθου  
(Πρόεδρος ΚΣ Μηλιού)



Μενέλαος Τούρβος  
(Κοινοτάρχης Κάθηκα)



Ανδρούλλα Κυριάκου  
(Οικονομικός Διαχειριστής  
Πόλης Χρυσοχούς)



Άγγελος Γεωργίου  
(Δήμαρχος Πόλης  
Χρυσοχούς)



Θουκιδίδης Χρυσοστόμου  
(Κοινοτάρχης, Λέμπα)



Νίκη Ιωάννου  
(Γραμματέας Αρμού)



Χριστόδουλος Κωνσταντίνου  
(Αναπληρωτής Κοινοτάρχης  
Κισσόνεργας)



Μάριος Ματθαίου  
(Δημοτικός Γραμματέας  
Πέγειας)



Άντρη Χάρπα  
(Οικονομική Διευθύντρια  
Πέγειας)

Δημήτρης Χριστοφόρου  
(Δημοτικός Γραμματέας  
Πόλης Χρυσοχούς)

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

Τηλ: +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: