



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

**Λάρνακα  
08-09 Φεβρουαρίου, 2010**

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



## **Έκθεση πορισμάτων εργαστηρίου δομημένου διαλόγου μεταξύ μελών τοπικής αυτοδιοίκησης δήμων και κοινοτήτων της Λάρνακας Λάρνακα, 08-09 Φεβρουαρίου, 2010**

Συγγραφείς: Αλέκος Χρηστάκης, Μαίρη Ιωάννου, Μαρία Κυπριανού, 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 Λάρνακα, 08-09 Φεβρουαρίου, 2010, με συμμετοχή 21 εκπροσώπων τοπικής αυτοδιοίκησης της επαρχίας Λάρνακας. 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.....	26
Συντονιστές Διαλόγου.....	32
Εμπειρία στη διαδικασία σχεδιασμού Δομημένου Διαλόγου.....	34
Ευχαριστίες.....	35
Συμμετέχοντες.....	36

# Εισαγωγή

Το διαδραστικό εργαστήριο που πραγματοποιήθηκε στη Λάρνακα και του οποίου τα αποτελέσματα συνοψίζονται σε αυτήν την έκθεση ήταν το όγδοο 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 21 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 Α' εργαστήριο της Λάρνακας, 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 Σπύρος Ελενοδώρου).
- ii. Οι Συντονιστές του Δομημένου Διαλόγου (Facilitators) οι οποίοι διεύθυναν το συγκεκριμένο διάλογο (Δρ. Αλέκος Χρηστάκης, κα. Μαίρη Ιωάννου, κα. Μαρία Κυπριανού).
- 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: Μιχάλης Ζάνος)



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™) 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 Λεμεσού πραγματοποιήθηκε στο ξενοδοχείο Palm Beach κατά το διήμερο 8 και 9 Φεβρουαρίου, 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 ... εμπόδια τα οποία κατά την άποψη 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 14 κατηγορίες:

- Κατηγορία 1:** Επιμόρφωση
- Κατηγορία 2:** Θεσμική Αναβάθμιση
- Κατηγορία 3:** Εύρυθμη Λειτουργία
- Κατηγορία 4:** Όραμα
- Κατηγορία 5:** Οικονομικά
- Κατηγορία 6:** Στελέχωση
- Κατηγορία 7:** Γραφειοκρατία
- Κατηγορία 8:** Επικοινωνία
- Κατηγορία 9:** Δομική Ανασυγκρότηση
- Κατηγορία 10:** Εξωγενείς Παραμβάσεις
- Κατηγορία 11:** Συμμετοχική Δημοκρατία
- Κατηγορία 12:** Υποδομές
- Κατηγορία 13:** Περιβάλλον και Πολιτισμός
- Κατηγορία 14:** Κουλτούρα - Νοοτροπία

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 # 15</b>	8 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 8</b>	8 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 11</b>	7 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 23</b>	6 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 3</b>	6 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 14</b>	6 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 57</b>	4 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 6</b>	3 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 18</b>	3 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 22</b>	3 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 48</b>	3 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 64</b>	3 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 2</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 65</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 31</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 29</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 27</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 21</b>	2 ψήφους
<b>Εμπόδιο # 90</b>	2 ψήφους



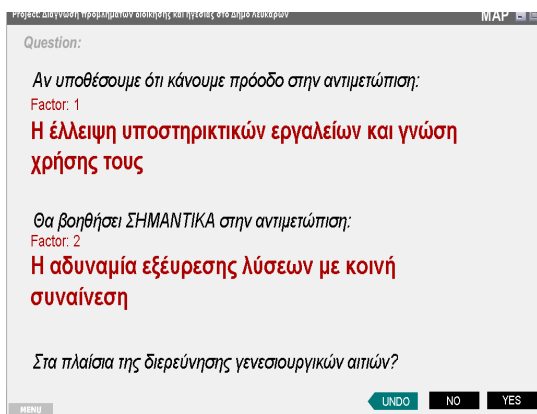
Επίσης, τα ακόλουθα εμπόδια πήραν από μία ψήφο:  
16, 19, 12, 26, 9, 28, 5, 4, 32, 34, 35, 1, 43, 44, 54.

Τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας χρησιμοποιήθηκαν για να επιλεγούν οι ιδέες για την επερχόμενη διαδικασία δόμησης. Συνολικά, 34 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 32%. Η απόκλιση αυτή είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, κοντά στο μέσο όρο που είναι  $ST = 40\%$ . Συνεπώς, το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η διασπορά των απόψεων 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 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 19 ιδέες που πήραν δύο ή περισσότερους ψήφους. Το αποτέλεσμα είναι το "Δέντρο Επιρροής", που φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα.

Το Δέντρο Επιρροής, αποτελείται από έξι 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 #15:** Αναθεώρηση νομοθετικού πλαισίου

**Ιδέα #90:** Μη συνταγματική κατοχύρωση της Αυτοδιοίκησης

**Ιδέα #65:** Πολύ-επίπεδη διακυβέρνηση

**Ιδέα #22:** Έλλειψη οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας.

**Ιδέα #11:** Έλλειψη οράματος, στρατηγικής, και διεκδίκησης από τις ΤΑ

**Ιδέα #64:** Η μη αποκέντρωση υπηρεσιών

Αμέσως μετά κατατάσσονται οι:

**Ιδέα #2:** Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων

**Ιδέα #3:** Περιορισμένες εξουσίες

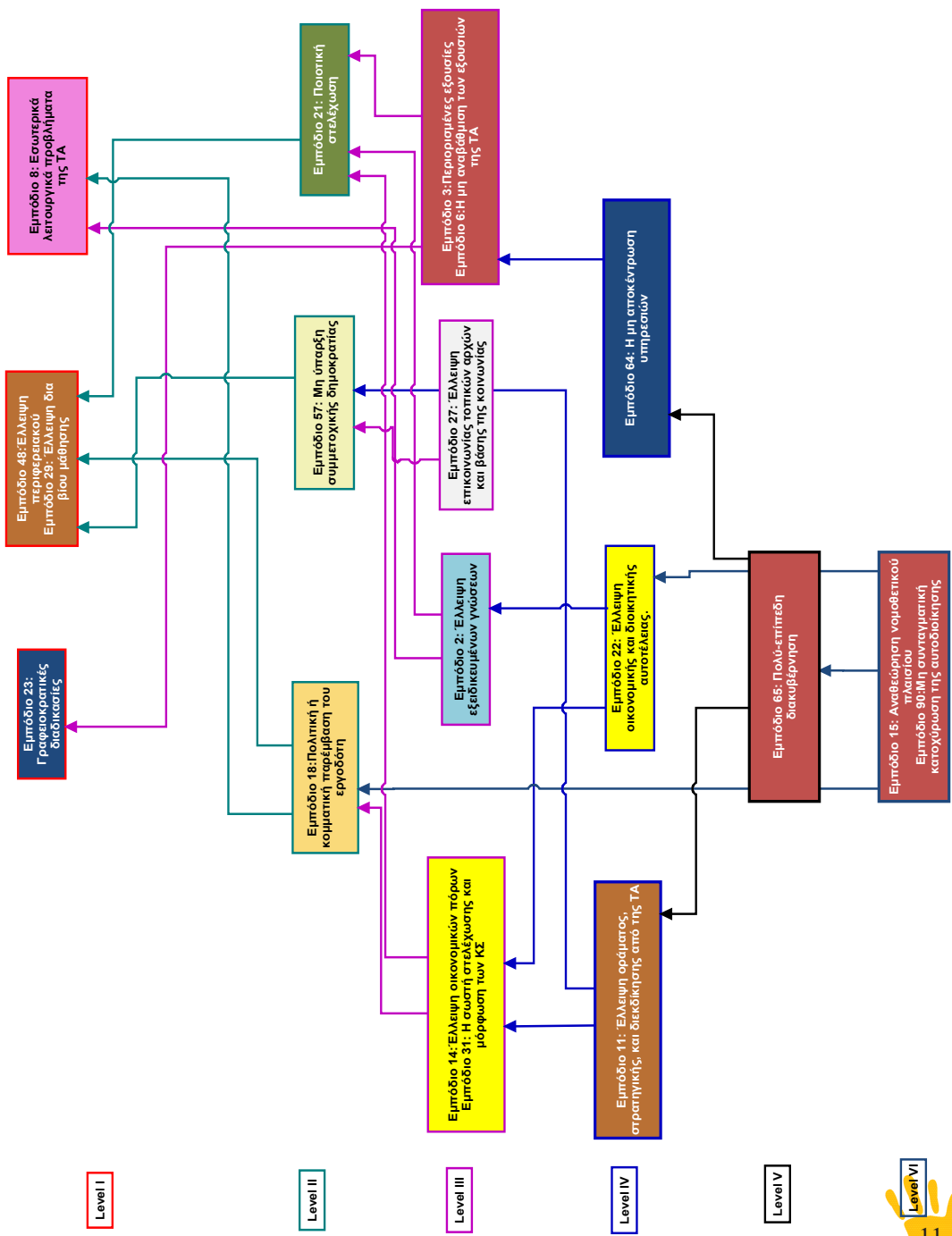
**Ιδέα #27:** Έλλειψη επικοινωνίας τοπικών αρχών και βάσης της κοινωνίας

**Ιδέα #14:** Έλλειψη οικονομικών πόρων

**Ιδέα #31:** Η σωστή στελέχωσης και μόρφωση των ΚΣ

**Ιδέα #6:** Η μη αναβάθμιση των εξουσιών της ΤΑ

Ο δείκτης πολυπλοκότητας ενός χάρτη (Situational Complexity Index) προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαλόγων. Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης ανέρχεται στο 7.96. 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.



## Συμπεράσματα



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαλόγου, τα εμπόδια που περιορίζουν τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην πόλη και επαρχία της Λάρνακας είναι πολυδιάστατα και αλληλένδετα. Σύμφωνα με το Δέντρο Επιρροής, η αναθεώρηση του νομοθετικού πλαισίου (Ιδέα #15) και η μη συνταγματική κατοχύρωση της Αυτοδιοίκησης (Ιδέα #90) βρίσκονται στη ρίζα του προβλήματος. Διορθώνοντας τα πρόβλημα αυτά, η επίλυση των υπολοίπων γίνεται ευκολότερη.

Έμφαση δόθηκε στο γεγονός της πολύ-επίπεδης διακυβέρνησης (Ιδέα #65).

Επίσης, ειδική σημασία δόθηκε στη έλλειψη οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας (Ιδέα #22). Άλλος ένας κεντρικός παράγοντας προβλημάτων, σύμφωνα με το δέντρο επιρροής, είναι η έλλειψη οράματος, στρατηγικής, και διεκδίκησης από τις ΤΑ (Ιδέα #11). Με την δημιουργία κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα στελέχη της ΤΑ μπορούν να εκπαιδευτούν ως προς τη διαμόρφωση σωστών και υλοποιήσιμων οραμάτων και στρατηγικών.

Η μη αποκέντρωση υπηρεσιών (Ιδέα #64), φάνηκε επίσης να επηρεάζει ιδιαίτερα στην λειτουργία των δήμων και κοινοτήτων της Λάρνακας.

Φαίνεται επίσης ότι όλοι ενοχλούνται από το γεγονός ότι η τοπική αυτοδιοίκηση έχει περιορισμένες εξουσίες (Ιδέα #3). Αναγνωρίστηκαν όμως και εσωτερικά προβλήματα όπως η έλλειψη επικοινωνίας των τοπικών αρχών και βάσης της κοινωνίας (Ιδέα #27) αλλά και η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων (Ιδέα #2).



## 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 αυτοεργόι 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.

Ιδέα 1: Η αυτοδιάθεση για μάθηση των νόμων και των κανονισμών.

Διευκρίνιση: Όπως έχει η κατάσταση αυτή την στιγμή, πηγάζει το μεγάλο ερωτηματικό κατά πόσο οι εκλεγμένοι (π.χ. πρόεδρος, γραμματείς, δήμαρχος, κτλ) έχουν αυτογνωσία περί του νόμου, των κανονισμών, κτλ, επειδή έχοντας ως ευαγγέλιο τους κανονισμούς κατά τους οποίους θα μπορέσουν να συνεδριάσουν, αποφασίσουν, κτλ πάντοτε πρέπει να έχουν ως δεδομένο το νόμο και τους κανονισμούς με τους οποίους θα προχωρήσουν. Εάν όλοι αυτοί δεν γνωρίζουν τον νόμο και τους κανονισμούς, πως θα τα καταφέρεις να τα βγάλεις πέρα με τους συνεργάτες και τους υπαλλήλους σου; Να εξηγήσεις επαρκώς τι σημαίνει κάτι; Έτσι, θα έπρεπε όλοι να έχουν σωστή μάθηση του αντικειμένου, διαφορετικά δεν θα πετύχουμε τους στόχους μας.

Ιδέα 2: Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων.

Διευκρίνιση: Πρέπει να γίνονται σεμινάρια και εκπαίδευση (π.χ. για τους νόμους και κανονισμούς).

Ιδέα 3: Περιορισμένες εξουσίες.

Διευκρίνιση: Είναι τόσο περιορισμένες οι εξουσίες που με απόφαση του ΚΣ μπορούμε να δώσουμε σε ένα φτωχό 100 λίρες, πρέπει να βάζουν ένα μίνιμουμ ποσό π.χ. 1000 λίρες και κάτω και να κάνουμε ότι θέλουμε.

Ιδέα 4: Η μη ομαλή λειτουργία του ΚΣ.

Διευκρίνιση: Αν σε ένα ΚΣ ο πρόεδρος δεν έχει 1) απαιτούμενη πλειοψηφία, και 2) καλούς συνεργάτες να τους βοηθούν δεν μπορεί να προχωρήσει και να λειτουργήσει σωστά.

Ιδέα 5: Έλλειψης ενισχυμένης αυτοδιοίκησης.

Διευκρίνιση: τα ΚΣ πρέπει να έχουν εξουσίες. Να μην εξαρτώνται από την επαρχιακή διοίκηση για να μην περιμένουμε να έρθουν να μας λύσουν τα προβλήματα μας. Οι εξουσίες να αυξηθούν. Τώρα ήμαστε πιόνια του έπαρχου.

Ιδέα 6: Η μη αναβάθμιση των εξουσιών της ΤΑ.

Διευκρίνιση: Από τον καιρό που έχει αλλάξει η βαθμίδα της ΤΑ κι έχουμε περάσει στα ΚΣ, καμία σοβαρή αναβάθμιση των εξουσιών δεν έχει γίνει, εκτός αν αναγγελθεί ότι χρειάζεται τέτοια αναβάθμιση κτλ. Οι εκλεγμένοι το διαπιστώνουν κάθε μέρα.

Ιδέα 7: Ανεξαρτικοποίηση και όραμα.

Διευκρίνιση: Ξεκινάς να κάνεις ένα έργο και μέσα σου νιώθεις τον φόβο για το εάν θα εγκριθεί, αν θα υλοποιηθεί κτλ. Οι ιδέες σταματούν με φρένο για το πως θα καταλήξει μια ιδέα, ένα όραμα, λόγω του ότι δεν είμαστε ανεξάρτητοι οικονομικά. Θα έπρεπε να μας δίδονται περισσότερα κονδύλια για να μπορούμε να υλοποιούμε τα έργα που θέλουμε να κάνουμε. Βλέπουμε όμως κάποιους δήμους και κοινότητες, που τους βλέπουμε να υλοποιούν το όραμα τους. Άρα το πρόβλημα είναι εσωτερικό αφού κάποιιο άλλοι καταφέρνουν να πραγματοποιούν το όραμα τους (σχόλιο από άλλο συμμετέχοντα για προβληματισμό).

Ιδέα 8: Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα της ΤΑ.

Διευκρίνιση: Το εστιάζουμε στο πως λειτουργά εσωτερικά ένα ΚΣ, ξεχωρίζοντας το από τους εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την λειτουργία του. Σίγουρα για να λειτουργήσει εσωτερικά σωστά ένα ΚΣ, πρέπει όλα τα σημεία να λειτουργούν ανάλογα (δηλαδή από την στιγμή που θα πάρουν μια απόφαση μέχρι την στιγμή που θα υλοποιηθεί). Εάν μέσα σε όλη αυτή την διαδρομή προκύψει ένα πρόβλημα, τότε σημαίνει ότι το πρόβλημα είναι εσωτερικό. Π.χ. αν πας να κτίσεις ένα τοιχάκι (και ενώ έχεις πάρει ήδη άδειες, κονδύλια κτλ), από τον 1 μήνα που έχεις βάλει ότι θα πάρει ένα σχέδιο για να υλοποιηθεί, ξοδεύεις 6 μήνες, τότε σημαίνει ότι κάπου εσωτερικά υπήρχε ένα πρόβλημα ως προς την υλοποίηση του.

Ιδέα 9: Κρατικές παρεμβάσεις.

Διευκρίνιση: Το κράτος ελέγχει πολλές από τις δραστηριότητες της ΤΑ, το οποίο πρέπει να δώσει έγκριση για το οτιδήποτε.

Ιδέα 10: Θεσμικό πλαίσιο.

Διευκρίνιση: Ουσιαστικά είναι όλα αυτά που ακούμε. Λείπει ένα θεσμικό πλαίσιο που θα λύνει τα χέρια της ΤΑ. Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο δεν είναι αρκετό για την σωστή λειτουργία της ΤΑ.

Ιδέα 11: Έλλειψη οράματος, στρατηγικής, και διεκδίκησης από της ΤΑ.

Διευκρίνιση: Είναι καθημερινό φαινόμενο. Μια καθημερινότητα, κατά το οποίο ικανοποιούμε με το να λύνουμε τα καθημερινά προβλήματα και δεν πάμε ένα βήμα παρά πέρα. Το οικονομικό πρόβλημα δεν είναι το μόνο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η ΤΑ. Την απραξία μας ερχόμαστε να την ρίξουμε πάνω στο κράτος.

Ιδέα 12: Η εξάρτηση από τις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες.

Διευκρίνιση: Δυστυχώς οι τοπικές αρχές εξαρτώνται από τις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες. Στο Κίτι, ενώ πριν 3-4 χρόνια είχαν εγκριθεί κάποια έργα από τα ΚΣ, ακόμη δεν άρχισαν να υλοποιούνται λόγω των παρεμβάσεων από τις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να χρειάζονται 6-8 χρόνια να πραγματοποιηθούν. Ενώ υπάρχει το όραμα, υπάρχουν οι στόχοι, οι κυβερνητικές υπηρεσίες δεν μας αφήνουν να προχωρήσουμε στο να τα πραγματοποιήσουμε.

Ιδέα 13: Κομματική επέμβαση στην αυτοδιοίκηση.

Διευκρίνιση: Ότι χτίσαμε μέχρι τώρα ως αυτοδιοίκηση, επεμβαίνουν στα δικά μας θέματα, με αποτέλεσμα να διχαζόμαστε. Είναι κρίμα να επεμβαίνουν τα κόμματα σε θέματα τα οποία έχουν να κάνουν με την ΤΑ.

Ιδέα 14: Έλλειψη οικονομικών πόρων.

Διευκρίνιση: Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι είναι δυσανάλογοι σε σχέση με τις αρμοδιότητες τους. Ακόμα και στην κατανομή των πόρων, αποφασίζει η κυβέρνηση για την κατανομή και τελείωσε το θέμα (σχόλιο από άλλο συμμετέχοντα).

Ιδέα 15: Αναθεώρηση νομοθετικού πλαισίου.

Διευκρίνιση: Όσο ο περί δήμων νόμος αλλά και άλλοι νόμοι χρίζουν εκσυγχρονισμού και βελτίωσης όσο αφορά το σύγχρονο κράτος.

Ιδέα 16: Υποστελέχωση των υπηρεσιών της ΤΑ.

Διευκρίνιση: Ο ρόλος των εκλεγμένων δεν είναι να μάθουν όλη την νομοθεσία. Κάπου το 60% των ιδεών που είπαμε μέχρι τώρα έχει να κάνει με το ότι δεν υλοποιούνται έργα. Αλλά αν υπήρχε κάποιος εξειδικευμένος σύμβουλος, τότε θα μπορούσαν να προχωρήσουν πιο σωστά για να υλοποιηθούν τα έργα που βάζουν στόχο να πραγματοποιήσουν.

Ιδέα 17: Η μη σωστή εκτέλεση των έργων.

Διευκρίνιση: Ένα έργο δεν εκτελείται στη σωστή βάση αλλά ανάλογα με τα συμφέροντα μιας ομάδας δημοτών όπως αυτούς τους διευκολύνει να γίνει ένα έργο. Πρέπει να υπάρχει η αναγκαιότητα και η αντικειμενικότητα εκτέλεσης ενός έργου.

Ιδέα 18: Πολιτική ή κομματική παρέμβαση του εργοδότη.

Διευκρίνιση: Τα κόμματα είναι μέρος της δημοκρατίας, αλλά πολλές φορές δεν θα αφήσουν τον λειτουργό να κάνει την δουλειά του όπως πρέπει. Ο δημότης πλησιάζει τον δήμαρχο, με αποτέλεσμα να επέμβει ο δήμαρχος στην δουλειά του λειτουργού και ως αποτέλεσμα χάνεται το νόημα του ότι θα λειτουργήσουμε σωστά στην δουλειά μας. Οι πολιτική παρέμβαση των όποιων προδιαθετιμένων, πρέπει να γνωρίζουν ότι θέτει σε ακεραιότητα του εργαζομένου προς αμφισβήτηση. Στο θεσμικό πλαίσιο δεν θα έπρεπε να υπάρχει ποινή μόνο για τους παραβάτες, αλλά και στους δημάρχους, προέδρους κτλ ο οποίος μπορεί και να παρεμβαίνει στις δουλειές των λειτουργών.

Ιδέα 19: Λανθασμένη διαχείριση του χρόνου από τους λειτουργούς και τους αιρετούς.

Διευκρίνιση: Δυστυχώς μας παρασέρνει η καθημερινότητα, πολύ εύστοχα έχει προαναφερθεί ότι ασχολούμαστε με μικρό-προβλήματα με αποτέλεσμα να είναι τόσο ασφυκτική η πίεση, με αποτέλεσμα να μην ασχολούμαστε με πιο μεγάλα προβλήματα, να μην μπορούμε να δούμε μακροπρόθεσμα ως προς το πως να αναπτύξουμε την ΤΑ.

Ιδέα 20: Κουλτούρα και νοοτροπία - μικροπολιτική.

Διευκρίνιση: Πολλές αποφάσεις ή ενέργειες βασίζονται σε μικροπολιτική για να εξυπηρετήσουν κάποιες καταστάσεις ή άτομα. Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι πρέπει να βοηθούμε τον δήμο ή με τα ΚΣ για να γίνει κάτι για το κοινό όφελος του συνόλου.

Ιδέα 21: Ποιοτική στελέχωση.

Διευκρίνιση: Βιώνουμε όλοι το βόλεμα στις δημοτικές υπηρεσίες ατόμων απλά και μόνο που είναι εκεί λόγω πολιτικών σκοπιμοτήτων, άτομα τα οποία το μόνο που τους απασχολεί είναι να έρθουν στην δουλειά τους στην ώρα τους και να σχολάσουν στην ώρα τους.

Ιδέα 22: Έλλειψη οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας.

Διευκρίνιση: Η έλλειψη οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας αποφέρει όλα τα υπόλοιπα προβλήματα που έχουν ήδη συζητηθεί. Εάν πετύχουμε οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια θα μπορέσουμε να λύσουμε τα περισσότερα προβλήματα. Θα μπορέσει να αποκτήσει την σωστή στελέχωση και όσο και αν πιστεύουμε ότι η ΤΑ έχει τις αδυναμίες της, οι αδυναμίες της θα είναι μηδανικές σε σχέση με τον κρατικό μηχανισμό (εάν πετύχει τα πιο πάνω). Με την επίλυση των πιο πάνω, θα επιλυθούν πολλά προβλήματα και το μόνο που θα απομένει είναι να έχουν όραμα και να μην κάνουν κακή διαχείριση.

Ιδέα 23: Γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Διευκρίνιση: Σε ορισμένα θέματα είναι τέτοιες οι διαδικασίες που στο τέλος χάνεται το αποτέλεσμα. Δηλαδή για να πάρεις μια άδεια, πρέπει να περάσεις από αρκετούς τόπους και ακολουθεί μια τεράστια διαδικασία, που στο τέλος δεν ικανοποιεί το αποτέλεσμα.

Ιδέα 24: Οι πάρα πολλοί περιορισμοί που επιβάλλονται από την διοίκηση.

Διευκρίνιση: Υπάρχουν πάρα πολλοί περιορισμοί που επιβάλλονται από την διοίκηση και αυτός είναι ένας παράγοντας ο οποίος ας περιορίζει για την εκτέλεση των έργων στις κοινότητες. Η διοίκηση έχει όλη την εξουσία, και οι κοινοτάρχες περιμένουν έγκριση από την διοίκηση για το κάθε τι που θέλουν να κάνουν. Όλα αυτά περνούν από μια μεγάλη γραφειοκρατία, και το κάθε τι έχει και πάρα πολλούς περιορισμούς με αποτέλεσμα να καθυστερεί πάρα πολύ η υλοποίηση έργων. Περιορισμοί: γραφειοκρατία, καθυστέρηση, το κάθε τι που πρέπει να περάσει από την έγκριση του έπαρχου.

Ιδέα 25: Έλλειψη ειδικών συμβούλων.

Διευκρίνιση: Οι κοινότητες αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα τα οποία θέλουν ειδικούς συμβούλους για να τους πουν τι πρέπει να κάνουν (π.χ. κοινότητα δίπλα από το αεροδρόμιο υποφέρουν από διάφορα προβλήματα λόγω του αεροδρομίου αλλά δεν έχουν κάποιο ειδικό σύμβουλο να τους πει πως να κινηθούν για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν).

Ιδέα 26: Ανασταλτικός παράγοντας η γραφειοκρατία.

Διευκρίνιση: Βιώνουμε καθημερινά την γραφειοκρατία. Αποτελεί μεγάλο πρόβλημα για την επίλυση χρόνιων προβλημάτων. Π.χ. εδώ και επτά χρόνια προσπαθούμε να βρούμε ένα χώρο για να κτίσουμε, και τώρα ακόμη θα βρούμε χώρο για να χτιστεί το σχολείο. Αυτό οδηγεί και σε συνέπειες στον οικονομικό τομέα. (για την ανάπτυξη ενός δρόμου που έπρεπε να γίνει πριν χρόνια, έγινε τελικά πέρασι με αποτέλεσμα το κόστος να τριπλασιαστεί).

Ιδέα 27: Έλλειψη επικοινωνίας τοπικών αρχών και βάσης της κοινωνίας.

Διευκρίνιση: Τα μέλη της ΤΑ προέρχονται από εκλογές. Πρέπει να δίνουν λόγω και στην κοινωνία και έτσι να φέρουν μια ημερία στο γιατί λαμβάνονται κάποιες αποφάσεις. Όταν δεν γίνεται αυτό, αυτό προκαλεί περισσότερα προβλήματα λόγω του ότι οι κάτοικοι κάποιου δήμου ή κοινότητας δεν ξέρουν για ποιο λόγω ενεργεί όπως ενεργεί η ΤΑ.

Ιδέα 28: Το μικρό μέγεθος των οργανισμών της ΤΑ.

Διευκρίνιση: Υπάρχουν αρκετές κοινότητες οι οποίες έχουν λίγους κατοίκους. Σε μερικούς τομείς, αυτές οι κοινότητες είναι καταδικασμένες να μένουν υποανάπτυκτες. Αν υπήρχε ένα κονδύλι για την ανέγερση ενός Πολυδύναμου Κέντρου, το κράτος θα το δώσει πιο εύκολα σε έναν δήμο που θα εξυηρητήσει μεγάλο πληθυσμό ατόμων, παρά σε μια κοινότητα που έχει μόνο 100-200 άτομα. Θα έπρεπε να γίνει κάποιου είδους συμπλεγματοποίηση για να μεγαλώσουν και έτσι να έχουν περισσότερα δικαιώματα στις κοινότητες τους. Όλες οι κοινότητες έχουν προβλήματα, αλλά περισσότερα αντιμετωπίζουν οι μικρές κοινότητες (λόγω του μεγέθους τους). Ποιες από τις κοινότητες της Κύπρου είναι μεγάλες; (σε σχέση με άλλες χώρες τις ΕΕ; σχόλιο από άλλο συμμετέχοντα) - Αναφερόμαστε πάντα με τα δεδομένα της Κύπρου παρά με άλλες χώρες τις ΕΕ. Στην Ελλάδα, οι κοινότητες που ήταν κάτω από 10,000 δεν ήταν ικανοί να ανταπεξέλθουν στα διάφορα προβλήματα που αντιμετώπιζαν ως κοινότητες.

Ιδέα 29: Έλλειψη δια βίου μάθησης.

Διευκρίνιση: Άσχετα με το πότε εκλέγεται κάποιος, συνεχώς πρέπει να υπάρχει η απαραίτητη κατάρτιση/ μάθηση. Θα έπρεπε να γίνεται δια βίου εκπαίδευσης.

Ιδέα 30: Η κρατική κηδεμονία.

Διευκρίνιση: Η παρέμβαση του κράτους (υπάρχει αυταρχισμός από το κράτος) που γίνεται εχθρική εναντίον της ΤΑ. Στο τέλος βλέπουμε κάποιες διαδικασίες να πολεμούνται από το ίδιο το κράτος.

Ιδέα 31: Η σωστή στελέχωση και μόρφωση των ΚΣ.

Διευκρίνιση: Όταν δεν έχουν την σωστή μόρφωση και στελέχωση είναι προβληματική η λειτουργία π.χ. στην Κύπρο υπάρχουν 354 κοινότητες από τις οποίες οι 170-175 από αυτές έχουν πιο λίγο από 200 κατοίκους. Γίνονται εκλογές κάθε 5 χρόνια στις μικρές κοινότητες είναι πιο σοβαρό το πρόβλημα λόγω του ότι οι περισσότεροι είναι πιο ηλικιωμένοι και όχι πολύ μορφωμένοι.

Ιδέα 32: Κρατικών κονδυλίων.

Διευκρίνιση: Κάνουμε ένα προϋπολογισμό σαν κοινότητα στα έργα που θέλουμε να κάνουμε (δηλαδή από ένα έργο που ζητούμε 200,000€ σου στέλνουν μόνο 70,000€). Πως γίνεται να κάνεις έργο με μόνο 70,000€;

Ιδέα 33: Η μη στελέχωση των οργανισμών της ΤΑ.

Διευκρίνιση: Οικονομική αδυναμία. Οι κοινοτάρχες μπορεί να εκτελούν καθήκοντα και του κοινοτάρχη και υπαλλήλων.

Ιδέα 34: Πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες για την υλοποίηση των αποφάσεων.

Διευκρίνιση: Να εξευρεθούν οι ευέλπιστες πρακτικές και διαδικασίες. Η υιοθέτηση εσωτερικών κανονισμών.

Ιδέα 35: Απειρία των αιρετών μελών και των λειτουργών της ΤΑ.

Διευκρίνιση: Δεν έχουν πολλές εμπειρίες και δεν μπορούν να προσφέρουν όσο θα ήθελαν να προσφέρουν. Στις περιπτώσεις των εκλεγμένων και λειτουργών θα έπρεπε να τους δίδεται η ευκαιρία να παρακολουθούν ποιοτικά σεμινάρια και να έχουν όμως την θέληση να τα παρακολουθούν είτε είναι καθημερινές, είτε είναι σαββατοκύριακα.

Ιδέα 36: Η μη σωστή εφαρμογή της νομοθεσίας.

Διευκρίνιση: Όταν ο δημότης ζητά από λειτουργό να γίνει εξυπηρέτηση στα μέτρα του ακολουθείται μη-αποτελεσματική λειτουργία γιατί ο δημότης θέλει να παραγωνρίσεις σε κάποιο βαθμό την νομοθεσία.

Ιδέα 37: Έλλειψη σωστής και συχνής ενημέρωσης των πολιτών.

Διευκρίνιση: Για να συμμετάσχει ο δημότης ενεργά, πρέπει ο δήμος να τον ενημερώνει καλά. Αν δεν κάνουμε σωστή ενημέρωση των πολιτών, δεν θα μπορεί ο δημότης να συμμετάσχει. Στην πορεία του έργου μπορεί να μην έχουμε την επιτυχία που θα θέλαμε, αλλά θα έπρεπε να υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση. Η έλλειψη ενημέρωσης οδηγεί σε περαιτέρω προβλήματα.

Ιδέα 38: Οι αιρετοί να εκλέγονται μόνο για 2 θητείες.

Ιδέα 39: Η μονιμότητα των δημοτικών υπαλλήλων.

Ιδέα 40: Λανθασμένη οργάνωση της υπηρεσίας, δήμου, ή συμβουλίου.

Διευκρίνιση: Αρκετά συμβούλια δεν έχουν εγκεκριμένα σχέδια υπηρεσίες ή οργανόγραμμα που να λειτουργούν. Αυτό περιορίζει την αποτελεσματική της ΤΑ, επειδή σε πάρα πολλές περιπτώσεις είναι όλοι για όλα και όλα για όλους, δηλαδή κάθε υπάλληλος να ασχολείται με 10 διαφορετικά θέματα με αποτέλεσμα να μην γίνεται η σωστή διαδικασία και να αποτρέπει την σωστή λειτουργία της ΤΑ.

Ιδέα 41: Έλλειψη συντονισμού των μικρών κοινοτήτων για συμπλεγματοποίηση υπηρεσιών.

Διευκρίνιση: Οι μικρές κοινότητες δεν μπορούν να εργοδοτήσουν ένα επαγγελματία για κάθε δουλειά, π.χ. έναν ηλεκτρολόγο, σκουπιδιάρη κτλ. Αν και θέλουμε να συνεργαστούμε, δεν παίρνει κανείς την πρωτοβουλία. Αν και θα έπρεπε να πάρει την πρωτοβουλία η Ένωση Κοινοτήτων, δεν την παίρνει.

Ιδέα 42: Έλλειψη κινήτρων για ανάπτυξη μικρών κοινοτήτων.

Διευκρίνιση: Είναι ανατρεπτικός παράγοντας στο να έρθει κόσμος να μείνει στις μικρές κοινότητες. Θα μπορούσε η κυβέρνηση να δώσει χαλίτικη γη και να τα δίνει δωρεάν σε άτομα που θέλουν να παντρευτούν και να γίνουν κάτοικοι σε αυτές τις μικρές κοινότητες. Δηλαδή να δίνει κάποιο κίνητρο, όπως π.χ. να προσφέρουν και κονδύλι για καύσιμα για αυτούς που δουλεύουν στις πόλεις.

Ιδέα 43: Εχεμύθεια.

Διευκρίνιση: Ένα ΚΣ ή ο δήμος δεν μπορεί να συνεδριάσει σωστά όταν ξέρει όταν ένα αιρετό μέλος σου λέει ότι δεν μπορεί να κρατήσει τον λόγο του ή να συμφωνήσει. Όλοι έχουν δικαίωμα να διαφωνήσουν, αλλά στο τέλος πρέπει να είναι σύμφωνοι στις κοινές αποφάσεις. Η εχεμύθεια είναι πολύ σημαντικό για την σωστή λειτουργία της ΤΑ.

Ιδέα 44: Εισηγήσεις μεθόδων

Διευκρίνιση: Να προωθήσουμε προς την κεντρική κυβέρνηση τρόπους επίλυσης με επιστευμένο τρόπο τοπικών προβλημάτων ή διαδικασιών (π.χ. έγκριση προϋπολογισμού που γίνεται κάθε χρόνο).

Ιδέα 45: Σεβασμός στις αποφάσεις των σωμάτων από όλους.

Διευκρίνιση: Παίρνοντας μια απόφαση δημοκρατική, πρέπει να πάει και στην υλοποίηση. Πρέπει όμως να είναι σεβαστή αν και μερικοί μπορεί να διαφωνούν.

Ιδέα 46: Έλλειψη πληροφόρησης για διαθέσιμους πόρους.

Διευκρίνιση: Αν και υπάρχουν πολλά Ευρωπαϊκά κονδύλια, δεν μας δίνονται όλες οι πληροφορίες για να ξέρουμε πως να λειτουργήσουμε.

Ιδέα 47: Μη ύπαρξη δομημένου διαλόγου μεταξύ της ΤΑ και κεντρικής κυβέρνησης.

Διευκρίνιση:

Ιδέα 48: Έλλειψη περιφερειακού

Διευκρίνιση: Η φιλοσοφία της ΕΕ είναι για περιφερειακή ανάπτυξη, αν και στην Κύπρο δεν αναπτύχθηκε αυτή η φιλοσοφία.

Ιδέα 49: Έλλειψη υπηρεσιών για άδειες οικοδομής.

Διευκρίνιση: Οι άδειες οικοδομής τυγχάνουν τις μεγαλύτερες καθυστερήσεις λόγω του ότι δεν υπάρχουν δρόμοι κτλ.

Ιδέα 50: Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των κρατικών υπηρεσιών.

Διευκρίνιση: Μαζί με τις χρονοβόρες υπηρεσίες μεγαλώνουν τις διαδικασίες που χρειάζονται συνήθως.

Ιδέα 51: Ατίθαση και δύσκολοι πολίτες.

Διευκρίνιση: Όσο πιο ώριμοι και συνεργάσιμοι είναι οι πολίτες, τόσο πιο γρήγορα προχωρούν οι δουλειές. Όσο πιο ανώριμοι είναι, τόσο πιο πολύ δυσκολεύουν οι δουλειές.

Ιδέα 52: Διάχυση πληροφοριών προς το κοινό και πιο ενεργή συμμετοχή των δημοτών.

Διευκρίνιση: Ζούμε στην κοινωνία της πληροφορίας. Άρα όσο πιο μεγάλη είναι η πληροφορία τόσο πιο θετικά αποτελέσματα μπορεί να φέρει.

Ιδέα 53: Μη-ιεράρχηση κέντρων.

Διευκρίνιση: Δεν μπορούν όλα να γίνουν αμέσως. Πρέπει να αφήσουν κάποια έργα πίσω για να τα αναλάβουν στην επόμενη θητεία.

Ιδέα 54: Μειωμένη αξιοποίηση των συστημάτων πληροφορικής και της τεχνολογίας.

Διευκρίνιση: Δεν αξιοποιούμε τα συστήματα πληροφορίας για διάφορους λόγους, με αποτέλεσμα οι πλείστες τοπικές αρχές να απέχουν από την τεχνολογία η οποία θα μας βοηθούσε να προχωρούσαμε πιο μπροστά.

Ιδέα 55: Η ανεπάρκεια ακατάλληλων χώρων εργασίας, και εξοπλισμού σε μηχανικά μέσα και προγράμματα.

Διευκρίνιση: Σημαντικό ρόλο παίζει και ο κατάλληλος χώρος εργασίας, κατάλληλος εξοπλισμός, κατάλληλα μηχανήματα, και μέσα για να γίνεται πιο σωστή η εργασία.

Ιδέα 56: Απουσία κέντρου εξυπηρέτησης ΚΣ.

Διευκρίνιση: Εδώ και 2-3 χρόνια έχουν δημιουργηθεί κέντρα εξυπηρέτησης του πολίτη. Καλό θα ήταν να υπάρχει και ένα τμήμα να εξυπηρετεί και τους κοινοτάρχες.

Ιδέα 57: Μη ύπαρξη συμμετοχικής δημοκρατίας.

Διευκρίνιση: Αυτό είναι κάτι που δεν κάνει η ΤΑ. Έχουμε την απαίτηση να μας ακούν οι κυβερνώντες, αλλά εμείς δεν δίνουμε το δικαίωμα στους πολίτες μας να μας ακούσουν οι ίδιοι.

Ιδέα 58: Τοπικισμός σαν αρνητικός παράγοντας για την ενδυνάμωση της αυτοδιοίκησης.

Διευκρίνιση: Ο τοπικισμός κάποτε είναι καλός, αλλά κάποτε είναι και κακός για την ανάπτυξη της ΤΑ. Δηλαδή μερικές κοινότητες είναι γειτονιές, αλλά παράλληλα θέλουν να έχουν γυμναστήρια, Πολυδύναμα Κέντρα κτλ, αλλά στο τέλος της ημέρας τα βλέπουμε να είναι άδεια επειδή δεν έχουν κόσμο στην κοινότητα να τα γεμίσουν.

Ιδέα 59: Μη συμμετοχή νεολαίας στα ΚΣ

Διευκρίνιση: Οι νέοι έχουν διαφορετικές ιδέες, είναι πιο επαναστατικές και δυνατές ιδέες, και αυτό χαρακτηρίζει ένα μεγάλο ποσοστό πληθυσμού, και ίσως θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις τους.



Ιδέα 60: Παροχή κινήτρων με σκοπό την υποκίνηση του προσωπικού.  
Διευκρίνιση: Επειδή οι δήμοι και κοινότητες λειτουργούν κάτω από το καπέλο του Κράτους, αυτό προκαλεί πρόβλημα επειδή δεν δίνουν κίνητρα για να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

Ιδέα 61: Η μη αξιοποίηση του εθελοντισμού.  
Διευκρίνιση: 1) Πολλά νοσοκομεία στο Ισραήλ είναι από δωρεές και προσφορές από εθελοντές. 2) Τα ίδια εκλεγμένα συμβούλια θα έπρεπε να διευρυνθούν με μη-αιρετά μέλη.

Ιδέα 62: Η απασχόληση των λειτουργών της ΤΑ με πολλά καθήκοντα.  
Διευκρίνιση: Η ανάθεση πολλών καθηκόντων στους λειτουργούς της ΤΑ είναι αρνητικό στοιχείο, επειδή π.χ. σε συνεδριάσεις δεν θα είναι έτοιμος να αποδώσει.

Ιδέα 63: Η εισαγωγή των εξετάσεων στους υπαλλήλους και η βαθμολογία τους Παραχώρηση κινήτρων.  
Διευκρίνιση: Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης ή το σύστημα δεν είναι το σωστό όλοι βαθμολογούνται άριστα, και στο τέλος δεν υπάρχει κίνητρο για να αμείβονται οι καλοί υπάλληλοι.

Ιδέα 64: Η μη αποκέντρωση υπηρεσιών.  
Διευκρίνιση: Έχει τεράστια σημασία στις περιφέρειες να έχουν τις δικές τους υπηρεσίες όπως στις πόλεις, π.χ. ιατρικά κέντρα, περιφερειακά κέντρα παιδείας, περιφερειακά κέντρα ευημερίας.

Ιδέα 65: Πολύ-επίπεδη διακυβέρνηση.  
Διευκρίνιση: Η σωστή δομή ενός κράτους. Σε αυτό το πολύ-επίπεδο θα είχε τον σαφή του ρόλο η ΤΑ.

Ιδέα 66: Πελατειακές σχέσεις των αρχόντων της ΤΑ.  
Διευκρίνιση: Αυτό το θέμα έχει να κάνει και με τους δημάρχους, κοινοτάρχες κτλ οι οποίοι στην προσπάθειά τους να εξυπηρετήσουν τους ψηφοφόρους τους προσπαθούν να τους βοηθήσουν σε διάφορα θέματα.

Ιδέα 67: Η μη αξιοποίηση του διαδικτύου.  
Διευκρίνιση: Χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο, κερδίζεις χρόνο και αποκτάς και πολλές γνώσεις παράλληλα.

Ιδέα 68: Η μη συμπίεση με την τεχνολογία.  
Διευκρίνιση: Πολλές φορές παρατηρούμε ότι όταν μείνει πίσω ένας δήμος από την τεχνολογία, είναι λιγότερο το κόστος όταν ακολουθείς την τεχνολογία και παράλληλα προσφέρεις καλύτερες υπηρεσίες.

Ιδέα 69: Απόδοση ευθύνης ποινικής ή άλλης σε περίπτωση παράνομης απόφασης ενσυνείδητα.  
Διευκρίνιση: Όταν ένα σώμα παίρνει ενσυνείδητα μια παράνομη απόφαση, τότε αφήνει το κράτος να συνεχίσει σε άσχημες καταστάσεις. Πρέπει να υπάρχει κάποιος έλεγχος στην νομιμότητα των αποφάσεων.

Ιδέα 70: Η μη ορθολογιστική κατανομή πόρων.

Διευκρίνιση: Όλες οι προσφορές εξαρτώνται από τους πόρους που έχεις. Άρα πρέπει να ιεραρχήσεις τις ανάγκες σου. Για να μπορείς να προσφέρεις αυτά που θέλουν οι δημότες πρέπει να γίνει πρώτα ιεράρχηση των πόρων που διαθέτουμε.

Ιδέα 71: Η μη δημιουργία κέντρων εξυπηρέτησης του πολίτη σε περιφέρειες.

Διευκρίνιση: Με το να μην υπάρχουν αυτά τα κέντρα, αυτό είναι πρόβλημα. Αναγκάζεται ο κάτοικος της υπαίθρου να παει στην πόλη για να εξυπηρετηθεί.

Ιδέα 72: Η μη ύπαρξη διαφάνειας στα κέντρα αποφάσεων.

Διευκρίνιση: Θέλουμε να ξέρουμε τον τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις ανεξάρτητα από το τελικό αποτέλεσμα.

Ιδέα 73: Μια σωστή ΤΑ φορέας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης.

Διευκρίνιση: Είναι φορέας και οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και στην δημιουργία της απασχόλησης.

Ιδέα 74: Καλλιέργεια συνείδησης για απομάκρυνση του κατεστημένου.

Διευκρίνιση: Οι πολίτες θα πρέπει να δημιουργήσουν συνείδηση. Με αυτό τον τρόπο θα δημιουργηθεί και στα συμβούλια, και έτσι θα απομακρύνουμε αυτό το κατεστημένο που υπάρχει.

Ιδέα 75: Η τσιγκουνιά.

Διευκρίνιση: Όταν ένα ΚΣ έχει υπό κατασκευή έργα και προσπαθεί να περισώσει ότι μπορεί αλλά να δώσει βαρύτητα σε μόνο 1-2 έργα του, στην προσπάθειά του να κερδίσει περισσότερα λεφτά στο τέλος πληρώνεται το τίμημα δυο φορές.

Ιδέα 76: Τρόποι τακτικής ενημέρωσης των πολιτών.

Διευκρίνιση: Η ενημέρωση είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία της ΤΑ. Πρέπει να βρεθούν οι τρόποι για την πλήρη ενημέρωση των πολιτών για όλα τα θέματα που αφορούν την κοινότητα τους.

Ιδέα 77: Δημόσια διαβούλευση.

Διευκρίνιση: Σαν αιρετοί δεν μπορούμε να σχεδιάζουμε για τους πολίτες χωρίς τους πολίτες. Πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις που παίρνουμε σαν ΤΑ.

Ιδέα 78: Έλλειψη στρατηγικών επενδυτών για έργα ανάπτυξης.

Διευκρίνιση: Πολλές φορές λόγω οικονομικών προβλημάτων αδυνατούν να αναπτύξουν κάποια έργα ανάπτυξης, ενώ υπάρχει η περίπτωση να εμπλέξεις και κάποιο επενδυτή, και έτσι θα μπορούσε να επωφεληθεί και ο δημότης, αλλά παράλληλα και ο επενδυτής.

Ιδέα 79: Απουσία κοινωνιολόγων/ ψυχολόγων στις ΤΑ.

Διευκρίνιση: Με την ανασφάλεια που έχουμε ανάμεσα στους νέους, την παγκόσμια κρίση, ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, πιστεύω ότι είναι αναγκαία η παρουσία αυτών των ειδικοτήτων στις ΤΑ. Στην Ελλάδα έδειξε ότι η παρουσία τους ήταν πολύ σημαντική.

Ιδέα 80: Λανθασμένη έννοια της περιφερειακής ανάπτυξης.

Διευκρίνιση: Καλοπροαίρετα δεν έχουμε καταλάβει την έννοια της περιφερειακής ανάπτυξης. Το να κάνουμε δρόμους και πλατείες δεν αναπτυσσόμαστε. Πρέπει να αναπτυχθούμε και κοινωνικά. Μόνο τότε, θα μπορούμε να λαμβάνουμε συλλογικές αποφάσεις.

Ιδέα 81: Η μη εμπλοκή της ΤΑ σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.  
Διευκρίνιση: Δεν της δίνεται ο ρόλος και η έμφαση που πρέπει για να συμμετέχει στα θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.

Ιδέα 82: Αριθμός μελών δημοτικού συμβουλίου.  
Διευκρίνιση: Τα πολυάριθμα συμβούλια προκαλούν προβλήματα στην λειτουργία της ΤΑ.

Ιδέα 83: Έλλειψη τοπικού σχεδίου.  
Διευκρίνιση: Όραμα που έχουν όλοι, αλλά για διάφορους λόγους δεν γίνεται. Πρέπει να γίνουν τοπικά σχέδια για να μπορούμε να έχουμε ένα όραμα.

Ιδέα 84: Μη ύπαρξη διακριτών ρόλων.  
Διευκρίνιση: Να μην συγχύζουμε τον ρόλο που έχει ένας κοινοτάρχης από τον ρόλο που έχει κάποιος άλλος υπάλληλος.

Ιδέα 85: Μη-ύπαρξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων.  
Διευκρίνιση: Οι πολιτιστικές δραστηριότητες είναι επιβεβλημένες, είναι αυτές που δίνουν μια ποιότητα ζωής στον πολίτη, τον κάνει να νιώθει ότι από τα λεφτά που δίνει παίρνει κάτι πίσω, και παράλληλα τον κάνει να νιώθει και καλύτερα.

Ιδέα 86: Έλλειψη διοικητικής αυτοτέλειας

Ιδέα 87: Διαστρέβλωση των αποφάσεων των σωμάτων

Ιδέα 88: Μη ύπαρξη συγκριτικής αξιολόγησης και προβολής καλών πρακτικών με την επιβράβευση κάθε θετικής προσπάθειας.

Ιδέα 89: Ανάγκη αλλαγής της νομοθεσίας για να εκλέγονται και κρατικοί λειτουργοί στα συμβούλια

Ιδέα 90: Μη συνταγματική κατοχύρωση της αυτοδιοίκησης

Ιδέα 91: Η μη ύπαρξη θεσμοθετημένου επαρχιακού συμβουλίου για την ανάπτυξη της επαρχίας

Ιδέα 92: Μη εκμετάλλευση Ευρωπαϊκών κονδυλίων

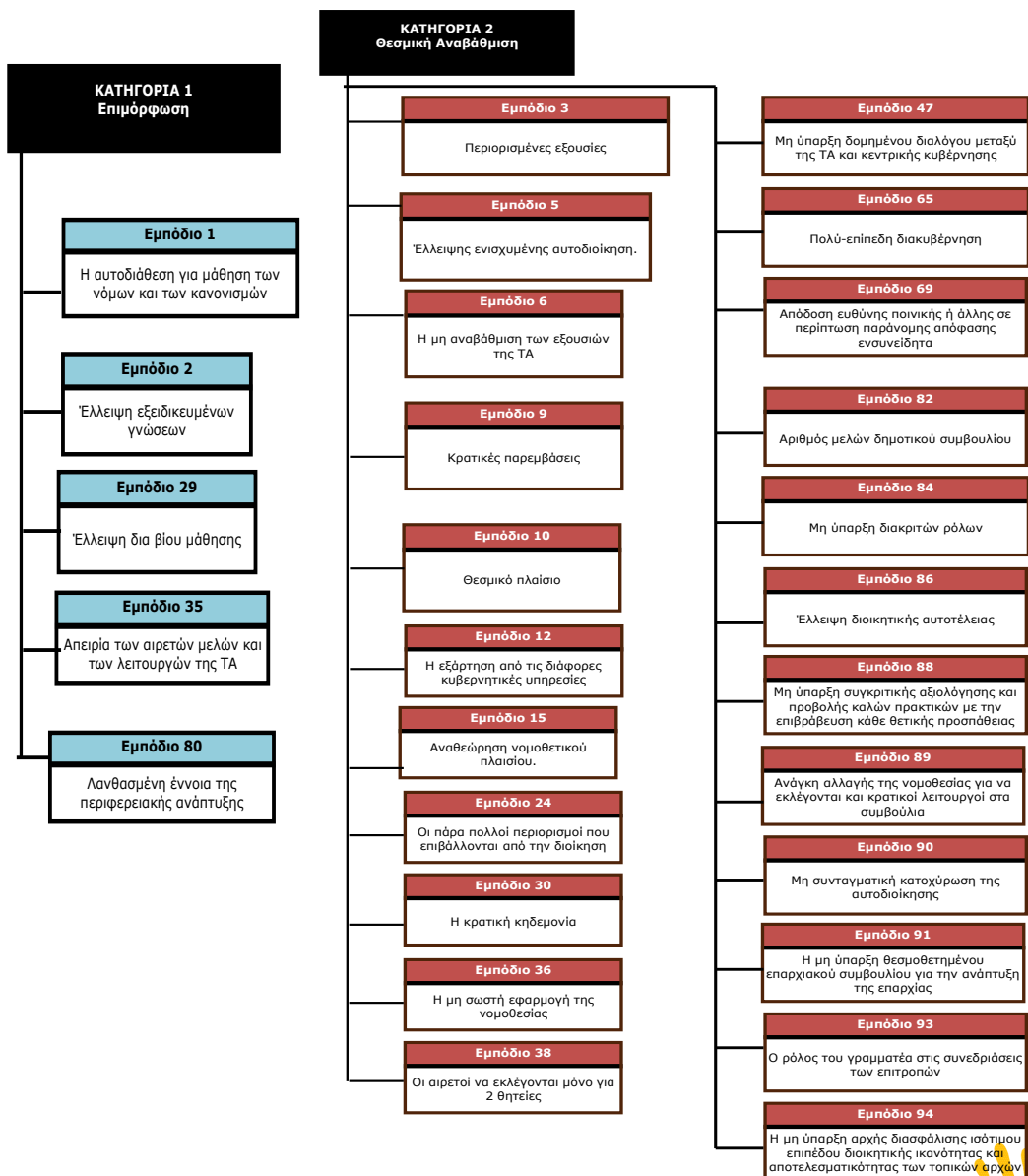
Ιδέα 93: Ο ρόλος του γραμματέα στις συνεδριάσεις των επιτροπών

Ιδέα 94: Η μη ύπαρξη αρχής διασφάλισης ισότιμου επιπέδου διοικητικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας των τοπικών αρχών.

Ιδέα 95: Μείωση του ενδιαφέροντος συμμετοχής στα κοινά.

# Πίνακας 2:

Κατηγορίες παραγόντων που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.



**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 3**  
**Εύρυθμη λειτουργία**

**Εμπόδιο 4**

Η μη ομαλή λειτουργία του ΚΣ

**Εμπόδιο 8**

Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα της ΤΑ

**Εμπόδιο 17**

Η μη σωστή εκτέλεση των έργων

**Εμπόδιο 19**

Λανθασμένη διαχείριση του χρόνου από τους λειτουργούς και τους αιρετούς

**Εμπόδιο 20**

Κουλτούρα και νοστροπία - μικροπολιτική

**Εμπόδιο 40**

Λανθασμένη οργάνωση της υπηρεσίας, δήμου, ή συμβουλίου

**Εμπόδιο 43**

Εχεμύθεια

**Εμπόδιο 44**

Εισηγήσεις μεθόδων

**Εμπόδιο 45**

Σεβασμός στις αποφάσεις των σωμάτων από όλους.

**Εμπόδιο 53**

Μη-ιεράρχηση κέντρων

**Εμπόδιο 60**

Παροχή κινήτρων με σκοπό την υποκίνηση του προσωπικού.

**Εμπόδιο 62**

Η απασχόληση των λειτουργών της ΤΑ με πολλά καθήκοντα

**Εμπόδιο 63**

Η εισαγωγή των εξετάσεων στους υπαλλήλους και η βαθμολογία τους Παραχώρηση κινήτρων

**Εμπόδιο 72**

Η μη ύπαρξη διαφάνειας στα κέντρα αποφάσεων

**Εμπόδιο 75**

Η τσιγκουνιά

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 4**  
**Όραμα**

**Εμπόδιο 7**

Ανεξαρτικοποίηση και όραμα

**Εμπόδιο 11**

Έλλειψη οράματος, στρατηγικής, και διεκδίκησης από της ΤΑ.

**Εμπόδιο 48**

Έλλειψη περιφερειακού

**Εμπόδιο 58**

Τοπικισμός σαν αρνητικός παράγοντας για την ενδυνάμωση της αυτοδιοίκησης.

**Εμπόδιο 73**

Μια σωστή ΤΑ φορέας οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης

**Εμπόδιο 78**

Έλλειψη στρατηγικών επενδυτών για έργα ανάπτυξης

**Εμπόδιο 83**

Έλλειψη τοπικού σχεδίου

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 5 Οικονομικά

### Εμπόδιο 14

Έλλειψη οικονομικών πόρων

### Εμπόδιο 22

Έλλειψη οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας

### Εμπόδιο 32

Κρατικών κονδυλίων

### Εμπόδιο 70

Η μη ορθολογιστική κατανομή πόρων

### Εμπόδιο 92

Μη εκμετάλλευση Ευρωπαϊκών κονδυλίων

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 6 Στελέχωση

### Εμπόδιο 16

Υποστελέχωση των υπηρεσιών της ΤΑ

### Εμπόδιο 21

Ποιοτική στελέχωση

### Εμπόδιο 25

Έλλειψη ειδικών συμβούλων

### Εμπόδιο 31

Η σωστή στελέχωσης και μόρφωση των ΚΣ

### Εμπόδιο 33

Η μη στελέχωση των οργανισμών της ΤΑ

### Εμπόδιο 39

Η μονιμότητα των δημοτικών υπαλλήλων

### Εμπόδιο 79

Απουσία κοινωνιολόγων/ ψυχολόγων στις ΤΑ

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 7 Γραφειοκρατία

### Εμπόδιο 23

Γραφειοκρατικές διαδικασίες

### Εμπόδιο 24

Οι πάρα πολλοί περιορισμοί που επιβάλλονται από την διοίκηση.

### Εμπόδιο 26

Ανασταλτικός παράγοντας η γραφειοκρατία

### Εμπόδιο 34

Πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες για την υλοποίηση των αποφάσεων

### Εμπόδιο 49

Έλλειψη υπηρεσιών για άδειες οικοδομής

### Εμπόδιο 50

Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των κρατικών υπηρεσιών

### Εμπόδιο 56

Απουσία κέντρου εξυπηρέτησης ΚΣ

### Εμπόδιο 64

Η μη αποκέντρωση υπηρεσιών

### Εμπόδιο 71

Η μη δημιουργία κέντρων εξυπηρέτησης του πολίτη σε περιφέρειες

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 8 Επικοινωνία

### Εμπόδιο 27

Έλλειψη επικοινωνίας τοπικών αρχών και βάσης της κοινωνίας

### Εμπόδιο 37

Έλλειψις σωστής και συχνής ενημέρωσης των πολιτών

### Εμπόδιο 46

Έλλειψη πληροφόρησης για διαθέσιμους πόρους

### Εμπόδιο 74

Η μη ύπαρξη καλλιέργειας συνείδησης για απομάκρυνση του κατεστημένου

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 9 Δομική ανασυγκρότηση

### Εμπόδιο 28

Το μικρό μέγεθος των οργανισμών της ΤΑ

### Εμπόδιο 41

Έλλειψη συντονισμού των μικρών κοινοτήτων για συμπλεγματοποίηση υπηρεσιών

### Εμπόδιο 42

Έλλειψη κινήτρων για ανάπτυξη μικρών κοινοτήτων

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 10**  
**Εξωγενείς Παράγοντες**

**Εμπόδιο 13**  
Κομματική επέμβαση στην αυτοδιοίκηση

**Εμπόδιο 18**  
Πολιτική ή κομματική παρέμβαση του εργοδότη

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 11**  
**Συμμετοχή**

**Εμπόδιο 51**  
Ατίθαση και δύσκολοι πολίτες

**Εμπόδιο 52**  
Διάχυση πληροφοριών προς το κοινό και πιο ενεργή συμμετοχή των δημοτών

**Εμπόδιο 57**  
Μη ύπαρξη συμμετοχικής δημοκρατίας.

**Εμπόδιο 59**  
Μη συμμετοχή νεολαίας στα ΚΣ

**Εμπόδιο 61**  
Η μη αξιοποίηση του εθελοντισμού.

**Εμπόδιο 76**  
Τρόποι τακτικής ενημέρωσης των πολιτών

**Εμπόδιο 77**  
Δημόσια διαβούλευση

**Εμπόδιο 95**  
Μείωση του ενδιαφέροντος συμμετοχής στα κοινά

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 12**  
**Υποδομές**

**Εμπόδιο 54**  
Μειωμένη αξιοποίηση των συστημάτων πληροφορικής και της τεχνολογίας

**Εμπόδιο 55**  
Η ανεπάρκεια ακατάλληλων χώρων εργασίας, και εξοπλισμού σε μηχανικά μέσα και προγράμματα

**Εμπόδιο 67**  
Η μη αξιοποίηση του διαδικτύου

**Εμπόδιο 68**  
Η μη συμπίεση με την τεχνολογία



**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 13**  
Περιβάλλον και πολιτισμός

**Εμπόδιο 81**

Η μη εμπλοκή της ΤΑ σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος

**Εμπόδιο 85**

Μη-ύπαρξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 14**

**Εμπόδιο 20**

Κουλτούρα και νοοτροπία - μικροπολιτική

**Εμπόδιο 43**

Εχεμύθεια

**Εμπόδιο 45**

Σεβασμός στις αποφάσεις των σωμάτων από όλους

**Εμπόδιο 66**

Πελατειακές σχέσεις των αρχόντων της ΤΑ

**Εμπόδιο 74**

Καλλιέργεια συνείδησης για απομάκρυνση του κατεστημένου

**Εμπόδιο 87**

Διαστρέβλωση των αποφάσεων των σωμάτων

## Συντονιστές Διαλόγου



Ο Αλέξανδρος (Αλέκος) Χριστάκης έχει 40 χρόνια πείρας στην εξέλιξη και αξιολόγηση μεθόδων που αποσκοπούν στην συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων σε παραγωγικούς και αυθεντικούς διαλόγους που αποσκοπούν στην άσκηση της συμμετοχικής δημοκρατίας. Έχει συγγράψει πάνω από 100 εκθέσεις σχετικά με το θέμα, καθώς και δύο βιβλία, «How People Harness their Collective Wisdom and Power to Create

the Future» (2006) και το «The Talking Point: Creating an Environment for Exploring complex Meaning» το οποίο θα κυκλοφορήσει το 2010. Είναι ένα από τα ιδρυτικά μέλη του Club of Rome, και πρώην πρόεδρος (2002) του International Society for the Systems Sciences ([www.ISSS.org](http://www.ISSS.org)). Έχει τελέσει ως Διευθυντής του CWA Ltd για είκοσι χρόνια, και είναι ο ιδρυτής του Institute for 21st Century Agoras. Είναι επίσης μέλος του Board of the Future Worlds Center στην Κύπρο. Είναι κάτοχος διδακτορικού στην θεωρητική φυσική από τα πανεπιστήμια Princeton και Yale.



Η Μαρία Κυπριανού εργάζεται στο Future Worlds Center ως Ερευνήτρια. Απόκτησε το πρώτο της πτυχίο στην Ψυχολογία από το University of Greenwich στο Λονδίνο το 2007. Το 2009 αποφοίτησε από το Πανεπιστήμιο Κύπρου όπου και της δόθηκε ο τίτλος μεταπτυχιακού στην Γνωστική, Αναπτυξιακή, και Εκπαιδευτική Ψυχολογία, με έμφαση στην Αναπτυξιακή Ψυχολογία. Έχει ερευνητική εμπειρία σε θέματα Κοινωνικής Ψυχολογίας (υπακοή στην εξουσία, δια-κοινωνική επαφή και προκατάληψη),

Αναπτυξιακής Ψυχολογίας (βία σε ρομαντικές σχέσεις και οικογένεια), τα οποία και έχει παρουσιάσει σε διεθνή και ευρωπαϊκά συνέδρια Ψυχολογίας στο εξωτερικό. Εργάζεται στο Future Worlds Center από το 2009 σε ερευνητικά προγράμματα ασφάλειας στο Διαδίκτυο.



Η Μαίρη Ιωάννου είναι κλινική ψυχολόγος στο Υπουργείο Υγείας. Από το 2006, δραστηριοποιείται στις Κεντρικές Φυλακές και στο Παιδοψυχιατρικό Τμήμα του Μακάριου Νοσοκομείου. Είναι εξωτερικός επιστημονικός συνεργάτης του Cyprus Neuroscience & Technology Institute από το 2008 όταν ανέλαβε το έργο "Join the Net" που ασχολείται με το Σύνδρομο Μετατραυματικού Άγχους, εστιάζοντας τη δράση 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 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



Ελευθέριος Εμπεδοκλής  
(Δημοτικός Γραμματέας  
Λάρνακας)



Γιάννος Ροπή  
(Μέλος ΚΣ Περβολίων)



Δημήτρης Πανθής  
(Μέλος ΚΣ Περβολίων)



Χριστόφορος Παντελής  
(Γραμματέας ΚΣ  
Περβολίων)



Κλεόβουλος Κωνσταντίνου  
(Πρόεδρος ΚΣ, Περβόλια)



Νατάσα Καρούσου  
(Δημοτικός Γραμματέας  
Αθηναίου)



Χαράλαμπος  
Χαραλάμπος (Δημοτικός  
Μηχανικός, Αθηναίου)



Σπύρος Ελενοδώρου  
(Πρόεδρος ΚΣ  
Βορόκλινης)



Μιχάλης Ζάνος  
(Αναπτυξιακή Αρχή  
Λάρνακας)



Λευτέρης Λοίζου  
(Λειτουργός  
Αναπτυξιακής Λάρνακας)



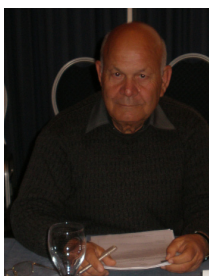
Σάββας Τάντης  
(Κοινοτάρχης Κοιτίου)



Άντρη Αγαθοκλέους  
(Ένωση Κοινοτήτων  
Κύπρου)



Λούης Κουμενίδης  
(Πρόεδρος Κάτω  
Λευκάρων)



Σάββας Παναγιώτου  
(Αντιπρόεδρος Κάτω  
Λευκάρων)



Νίκος Βασιλείου  
(Πρόεδρος Κάτω Δρυ)



Γεώργιος Πούρος  
(Γραμματέας ΚΣ  
Ορμήδιας)



Λοίζος  
Χατζηχαραλάμπους  
(Πρόεδρος, Βάβλα)



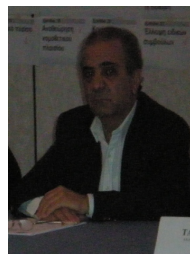
Ευάγγελος Ευαγγελίδης  
(Δημοτικός Σύμβουλος  
Αραδίππου)



Τάσος Αναστασίου  
(Λογιστικός λειτουργός  
Αραδίππου)



Χριστάκης Μούσκου  
(Υπηρεσία Δήμου  
Αραδίππου)



Νίκος Ευθυμίου  
(Υπηρεσία Δήμου  
Αραδίππου)





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:



CYPRUS  
INTERNATIONAL  
INSTITUTE OF  
MANAGEMENT  
*Passion for Excellence*

PRICEWATERHOUSECOOPERS



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: