



ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

ΕΚΘΕΣΗ

Παρέχοντας Καλή Διακυβέρνηση

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΗΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΥΠΡΟΥ

ΕΚΘΕΣΗ

Εκπονήθηκε από:

**Cezary Trutkowski,
Daniele Del Bianco,
Ελευθέριο Λοΐζου.**

Για το

**ΚΕΝΤΡΟ
ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗΣ
ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

2017



CENTRE OF EXPERTISE
FOR LOCAL GOVERNMENT
© 2017



UNION OF CYPRUS MUNICIPALITIES

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΗΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΥΠΡΟΥ

Έκθεση

Εκπόνηση:

Cezary Trutkowski

Ελευθέριος Λοΐζου

Daniele Del Bianco

Συντονισμός:

Κάλια Μαρτίδη

Για το:

ΚΕΝΤΡΟ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗ
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Συμβούλιο της Ευρώπης

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

Όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία, υπό την προϋπόθεση ότι τηρούνται τα πνευματικά δικαιώματα, υστέρα από ενημέρωση και έγκριση από το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το Κέντρο μπορεί να παράσχει υποστήριξη στην υιοθέτηση και εφαρμογή των εργαλείων, καθώς και κατάρτιση στους εθνικών εμπειρογνομόνων.

Συμβούλιο της Ευρώπης

Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

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

© Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης , 2018

ΚΕΝΤΡΟ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης, από την ίδρυσή του, λειτουργεί σε ένα πλαίσιο ταχείας εξέλιξης σχετικά με την αποκέντρωση και τις μεταρρυθμίσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: η μεταφορά λειτουργιών από εθνικό σε τοπικό ή / και περιφερειακό επίπεδο έχει ήδη προχωρήσει σημαντικά στα περισσότερα κράτη μέλη και οι πολιτικές αποκέντρωσης ελκύουν αυξανόμενο ενδιαφέρον. Τα εργαλεία και οι μέθοδοι του Κέντρου αναπτύχθηκαν όταν κλήθηκε να αντιμετωπίσει τα αναδυόμενα ζητήματα που προκύπτουν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτό, τα προγράμματα Ανάπτυξης Ικανοτήτων του Κέντρου και η παροχή νομικής βοήθειας, υποστηρίζουν την εξελισσόμενη διαδικασία μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ στοχεύουν ολοένα και περισσότερο όχι μόνο σε Τοπικές αλλά και σε Περιφερειακές και Κεντρικές Αρχές. Το Κέντρο είναι πλέον σε θέση να προσφέρει τεχνογνωσία αιχμής, σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης, στους συνεργάτες και δικαιούχους του.

Τα «Εξειδικευμένα Έργα» πρακτικού επιπέδου, υλοποιούνται σε συνεργασία με τοπικούς, περιφερειακούς, εθνικούς και διεθνείς φορείς και αποσκοπούν τόσο στη βελτίωση της νομοθεσίας όσο και στην ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας όλων των επιπέδων διακυβέρνησης.

Το Κέντρο δημιουργήθηκε αποκλειστικά για να ισορροπεί τις ανάγκες των Κεντρικών και Τοπικών Αρχών, ώστε να υποστηρίζουν την πολύ-επίπεδη διακυβέρνηση. Διατηρώντας μια προσέγγιση που εστιάζει στην αντίληψη των αναγκών των φορέων ΤΑ, η σχέση του Κέντρου με τη Διακυβερνητική Επιτροπή «Δημοκρατία και Διακυβέρνηση» του ΣτΕ, του παρέχει άμεση πρόσβαση σε υψηλόβαθμους κυβερνητικούς αξιωματούχους από τα 47 κράτη μέλη, που αποτελούν μια δεξαμενή γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης σε τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις.

Σήμερα, το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης αποσκοπεί στην προώθηση των σχετικών Ευρωπαϊκών Προτύπων, όπως του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας και των 12 Αρχών Καλής Διακυβέρνησης, μέσω συμβουλών νομικής και πολιτικής φύσεως αλλά και μέσω της εφαρμογής σημείων αναφοράς, εργαλείων αξιολόγησης και άλλων καινοτόμων μεθοδολογιών («εργαλεία»).

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Το Υπουργείο Εσωτερικών, ως το κατ' εξοχή Υπουργείο του πολίτη, διαμορφώνει και υλοποιεί την πολιτική του με επίκεντρο τον άνθρωπο. Η πολιτική αυτή διαμορφώνεται μέσα από διάφορες δράσεις. Η ανθρωποκεντρική δράση του Υπουργείου Εσωτερικών βασίζεται στους ακόλουθους άξονες πολιτικής.

- Ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται προς τον πολίτη, ο οποίος αποτελεί το βασικότερο πυλώνα της πολιτικής του με ιδιαίτερη έμφαση στη διασφάλιση και εμπέδωση της αξιοκρατίας, αντικειμενικότητας, χρηστής διοίκησης και της διαφάνειας.
- Απάβλυνση των στεγαστικών προβλημάτων των εκτοπισθέντων, των παθόντων και των οικονομικά ασθενέστερων τάξεων του λαού, μέσω της εφαρμογής των νέων στεγαστικών σχεδίων που τέθηκαν σ' εφαρμογή την 1.1.2007.
- Αναβάθμιση του ρόλου και αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με συστηματική σταδιακή διεύρυνση των εξουσιών της και ταυτόχρονα εξασφάλιση οικονομικής αυτοτέλειας για να καταστεί ικανή να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες απαιτήσεις και να συμβάλει αποδοτικά στην συλλογική προσπάθεια του κράτους στην ανάπτυξη τόσο των αστικών περιοχών όσο και της υπαίθρου. Προώθηση εφαρμογής σειράς μέτρων στήριξης της υπαίθρου και ενθάρρυνση με οικονομικά κίνητρα της συνεργασίας και της συμπλεγματοποίησης μεταξύ των Τοπικών Αρχών και άλλων φορέων τοπικής εξουσίας.

- Εντατικοποίηση των προσπαθειών για εκσυγχρονισμό και απλοποίηση των διαδικασιών που αποδεικνύονται ανεπαρκείς να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες των πολιτών και λειτουργούν ανασταλτικά σε βασικούς τομείς αρμοδιοτήτων του Υπουργείου (Πολοδομία, Κτηματολόγιο, Μετανάστευση, Άσυλο, κ.ά.) με ταυτόχρονη αποκέντρωση των εξουσιών, όσο το δυνατό πιο κοντά στον πολίτη.

ΕΝΩΣΗ ΔΗΜΩΝ ΚΥΠΡΟΥ

Η Ένωση Δήμων Κύπρου είναι ο οργανισμός που εκπροσωπεί τους Δήμους της Κύπρου σε Εθνικό Επίπεδο. Ο κύριος σκοπός της είναι να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της αυτονομίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και να ενεργεί ως εκπρόσωπος των συμφερόντων της, έναντι της Κυβέρνησης και άλλων δημόσιων φορέων και οργανισμών. Επίσης αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στις σχέσεις Κύπρου και Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΕΝΩΣΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ ΚΥΠΡΟΥ

Η Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου είναι ο οργανισμός που εκπροσωπεί τα Κοινοτικά Συμβούλια της Κύπρου σε Εθνικό Επίπεδο. Κύριοι στόχοι της είναι η προώθηση των εξουσιών, των συμφερόντων και των δικαιωμάτων των μελών της αλλά και γενικότερα της ανεξαρτησίας και της αυτάρκειας των Κοινοτικών Συμβουλίων στο σύνολό τους. Επιπρόσθετα, αποσκοπεί στην προώθηση της μεταξύ τους συνεργασίας, την ανοικτή έκφραση των απόψεων τους σε οποιαδήποτε αρχή, οργανισμό ή οργανισμό με στόχο την ανάπτυξη και επέκταση του συστήματος τοπικής αυτοδιοίκησης και τη συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς, συνέδρια ή φόρουμ τοπικής αυτοδιοίκησης για την εκπροσώπηση των μελών του.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – μεθοδολογικό σημείωμα	13
1.1. Εισαγωγή.....	13
1.2. Ανάλυση των Αναγκών Κατάρτισης: Στόχοι	14
1.3. Εκπόνηση Έρευνας.....	14
2. Το συστημα τοπικής αυτοδιοίκησης της κυπρου.....	17
2.1. Βασικό Νομοθετικό πλαίσιο, αρμοδιότητες, εξουσίες και παροχή υπηρεσιών	17
Νομοθετικό πλαίσιο: Επισκόπηση	17
Αρμοδιότητες και εξουσίες	18
Τοπική Ανάπτυξη.....	20
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	21
2.2. Τοπική Οικονομία	23
Διαδικασίες Προϋπολογισμού	23
Πηγές Εσόδων	23
2.3. Μεταρρύθμιση Τοπικής Αυτοδιοίκησης	24
2.4. Το σύστημα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την σκοπιά των Τοπικών Αρχόντων (Δημάρχων και Κοινοταρχών)	26
3. Αξιολογήση ποιότητας ζωής σε τοπικό επίπεδο και αναγνώριση αναπτυξιακών προτεραιοτήτων	27
3.1. Προσδοκίες για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τη συμμετοχή των πολιτών.	27
3.2. Στρατηγική Διαχείριση σε Τοπικό Επίπεδο	29
3.3. Αναπτυξιακές προτεραιότητες σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης και υλοποίησή τους ...	31
3.4. Προβλήματα που αντιμετωπίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση και παράγοντες που υπονομεύουν την αποτελεσματικότητά της	35
Το υψηλό επίπεδο εξάρτησης από την Κεντρική Κυβέρνηση και η εκτεταμένη γραφειοκρατία περιορίζουν σημαντικά την αυτονομία και ευελιξία των ΤΑ.	36
Οι Δήμοι και τα Κοινοτικά Συμβούλια είναι υπό-στελεχωμένα (τόσο σε αριθμό όσο και σε ικανότητες).....	37
Ανεπαρκής χρηματοδότηση των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στις Τοπικές Αρχές.	39
3.5. Παροχή δημόσιων υπηρεσιών από της Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης.	40
Σύστημα Αξιολόγησης και πηγές γνώσης σχετικά με την επίδοση των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	41
Αξιολόγηση των προσφερόμενων δημόσιων υπηρεσιών	44
4. Διαχείριση και λειτουργία των ΤΑ: Έμφαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό	46
4.1. Αξιολόγηση των καθηκόντων του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	47

4.2. Ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	50
5. Εκπαιδευτική εμπειρία και ανάγκες	53
5.1. Συμμετοχή στην εκπαίδευση και κατάρτιση	54
5.2. Ανάγκες Κατάρτισης	60
6. Παραρτήματα	66
6.1. Πρωτοβουλία για συγχώνευση	66
6.2. Οδηγίες συνέντευξης	67
6.3. Ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν κατά τη διάρκεια των διασκέψεων	70
1) Ποια είναι η κατεξοχήν ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ του/της Δήμου/Κοινότητας σας στην παρούσα θητεία;.....	70
2) Ο νόμος απαιτεί από τη Δημοτική/Κοινοτική Αρχή να εκτελεί ταυτόχρονα πολλαπλά καθήκοντα. Κανένα καθήκον δεν μπορεί να παραβλεφθεί, αλλά κάποια εξ αυτών μπορούν να αντιμετωπιστούν ως περισσότερο σημαντικά κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι τομείς πρέπει να ΥΠΟΣΤΗΡΙΧΘΟΥΝ ιδιαίτερω στη δεδομένη κατάσταση του/της Δήμου/Κοινότητας σας;.....	70
3) Ο/Η Δήμος/Κοινότητα σας προέβη σε αυτοαξιολογήσεις χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε συστηματικό εργαλείο κατά την τελευταία τριετία;	70
4) Γενικά, πώς θα αξιολογούσατε την ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ της διοίκησης στο/στην Δήμο/Κοινότητα σας;	70
5) Κατά την προσωπική σας άποψη, μία θέση εργασίας στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι ΕΛΚΥΣΤΙΚΗ ή ΟΧΙ συγκριτικά με άλλες ευκαιρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας;.....	71
6) Κατά τη γνώμη σας, ποιος θα ήταν ο πιο αποδοτικός τρόπος ενίσχυσης των επιδόσεων του/της Δήμου/Κοινότητας σας;	71
7) Διαπιστώνετε προβλήματα στη διεκπεραίωση της εργασίας στην υπηρεσία σας τα οποία οφείλονται κυρίως στην ελλιπή γνώση ή τις ελλειπείς δεξιότητες των στελεχών του/της Δήμου/Κοινότητας;.....	71
8) Παρακαλώ περιγράψτε εν συντομία αυτά τα προβλήματα:	71
9) χετε εντοπίσει κάποιες ανάγκες εκπαίδευσης για το προσωπικό σας;	71
10) Περιγράψτε εν συντομία τις, εν λόγω, εκπαιδευτικές ανάγκες:.....	71
11) Φύλο.....	71
12) Ηλικία ☒	71
13) Εκπαίδευση	71
15) Τύπος οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης	71
14) Θέση	71
6.4. CAWI Survey Questionnaire.....	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 – Κεντρική Κυβέρνηση, Δήμοι και Κοινότητες: Αρμοδιότητες και εξουσίες.....	19
Πίνακας 2 – Αριθμός Εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	22
Πίνακας 3 - Το μερίδιο της κρατικής χορηγίας στο σύνολο των εσόδων της ΤΑ σε %.....	24

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Πληροφορίες για τους ερωτηθέντες της έρευνας: Συμμετέχοντες ΤΑ στη μελέτη, ανά κατηγορία.....	15
Γράφημα 2: Θέση των ερωτώμενων στην Τοπική Αρχή	15
Γράφημα 3: Γενική αξιολόγηση της ποιότητας ζωής στις μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	27
Γράφημα 4: Στρατηγικές ανάπτυξης σε μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης	30
Γράφημα 5: Συμμετοχή πολιτών στον Αναπτυξιακό Σχεδιασμό	31
Γράφημα 6: Προτεραιότητες στο έργο των μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης	33
Γράφημα 7: Σχέση μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας ζωής και των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων στους Δήμους.....	33
Γράφημα 8: Σχέση μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας ζωής και των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων στις Κοινότητες.....	34
Γράφημα 9: Ιεράρχηση της σημασίας των καθηκόντων που ανατίθενται στις μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης	35
Γράφημα 10: Σημαντικά προβλήματα στη διακυβέρνηση των μονάδων ΤΑ.	40
Γράφημα 11: Αυτοαξιολόγηση των επιδόσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	42
Γράφημα 12: Αξιολογημένη αποτελεσματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	42
Γράφημα 13: Τοπικές αναπτυξιακές προτεραιότητες - Δημοτικά συμβούλια.....	44
Γράφημα 14: Τοπικές αναπτυξιακές προτεραιότητες – Κοινοτικά Συμβούλια.....	44
Γράφημα 15: Σημαντικές δυσκολίες στην εκπλήρωση καθηκόντων - Δημοτικά Συμβούλια.....	45
Γράφημα 16: Σημαντικές δυσκολίες στην εκπλήρωση καθηκόντων - Κοινοτικά Συμβούλια	46
Γράφημα 17: Σημαντικές δυσκολίες στην καθημερινή διαχείριση των μονάδων ΤΑ - Δημοτικά Συμβούλια.....	47
Γράφημα 18: Σημαντικές δυσκολίες στην καθημερινή διαχείριση των μονάδων ΤΑ - Κοινοτικά Συμβούλια.....	47
Γράφημα 19: Αξιολόγηση των καθηκόντων που εκτελούνται από το Ανώτερο Υπαλληλικό Προσωπικό – Δημοτικά Συμβούλια.....	48
Γράφημα 20: Πηγές κινήτρων προς το Ανώτερου Υπαλληλικού Προσωπικού	49
Γράφημα 21: Ελκυστικότητα θέσεων εργασίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	50
Γράφημα 22: Αξιολόγηση των παραγόντων που καθορίζουν την ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	51
Γράφημα 23: Βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην εκλυσιμότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	51
Γράφημα 24: Σημασία των παραγόντων που συμβάλλουν στην ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - Δημοτικά Συμβούλια.....	52
Γράφημα 25: Σημασία των παραγόντων που συμβάλλουν στην ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - Κοινοτικά Συμβούλια	52
Γράφημα 26: Μέθοδοι ενίσχυσης της απόδοσης της λειτουργίας της ΤΑ.....	53
Γράφημα 27: Προβλήματα στο έργο της διοίκησης που απορρέουν από ανεπαρκή γνώση ή ανεπαρκείς δεξιότητες υπαλλήλων	54

Γράφημα 28: Εμπειρία εκπαίδευσης/κατάρτισης του προσωπικού της ΤΑ.....	55
Γράφημα 29: Φορείς του τομέα εκπαίδευσης και κατάρτισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	55
Γράφημα 30: Δημοφιλέστερες επιλογές τομέων κατάρτισης/εκπαίδευσης για το 2016.....	56
Γράφημα 31: Οργάνωση εσωτερικών σεμιναρίων εκπαίδευσης / κατάρτισης στις ΤΑ.....	57
Γράφημα 32: Ανάλυση Αναγκών Κατάρτισης στις ΤΑ.....	58
Γράφημα 33: Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των αναγκών κατάρτισης.....	59
Γράφημα 34: Δήμοι – Δημοφιλέστερες ανάγκες κατάρτισης.....	61
Γράφημα 35: Κοινότητες με προσωπικό – Δημοφιλέστερα ανάγκες κατάρτισης.....	62
Γράφημα 36: Κοινότητες χωρίς προσωπικό – Δημοφιλέστερα ανάγκες κατάρτισης	62
Γράφημα 37: Τομείς που αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην επαρκή εκτέλεση καθηκόντων και αντιληπτές ανάγκες σε κατάρτιση (Δήμοι)	64
Γράφημα 38: Τομείς που αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην επαρκή εκτέλεση καθηκόντων και αντιληπτές ανάγκες σε κατάρτιση (Κοινότητες) (.....)	65

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

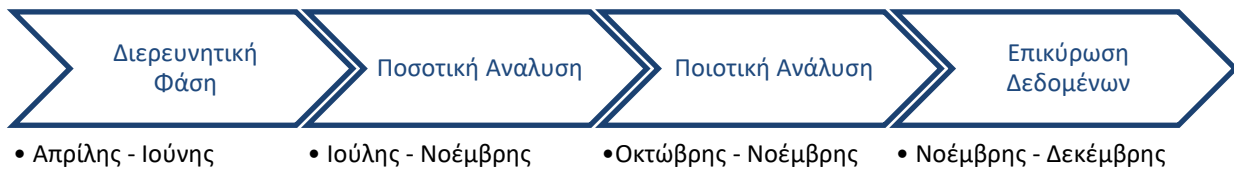
ΚΑΔΔ	Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης	ΤΑ	Τοπικές Αρχές,
ΣτΕ	Συμβούλιο της Ευρώπης		Τοπική Αυτοδιοίκηση
ΟΚΠ	Οργανισμός Κοινωνίας Πολιτών	ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικός Οργανισμός
ΑνΑΔ	Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	ΑΑΚ	Ανάλυση Αναγκών Κατάρτισης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ανάλυση των Αναγκών Κατάρτισης πραγματοποιήθηκε την περίοδο Απριλίου-Δεκεμβρίου 2017 προκειμένου να:

- Παρέχει ανεξάρτητη και αξιόπιστη έρευνα στον τομέα της κατάρτισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θα επιτρέψει την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης, ικανού να ανταποκριθεί επαρκώς στις ανάγκες αλλά και προσδοκίες του προσωπικού και των ανώτερων και ανώτατων στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης,
- Προσδιορισμός την απαιτούμενης κατάρτισης ώστε οι ΤΑ να εκπληρώνουν επαρκώς τις υποχρεώσεις τους.

Η έρευνα υλοποιήθηκε σε τέσσερις φάσεις, κατά την περίοδο μεταξύ Απριλίου και Δεκεμβρίου 2017:



Σχήμα 1 - Φάσεις έργου και χρονοδιάγραμμα

Στο προκαταρκτικό στάδιο της έρευνας (Διερευνητική Φάση), πραγματοποιήθηκαν κάποιες συναντήσεις μεταξύ των εμπειρογνομόνων τους ΣΤΕ και σημαντικών φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου, όπως: εκπροσώπους της Βουλής, του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλων κυβερνητικών τμημάτων. Οι συναντήσεις αυτές βοήθησαν στην ορθή ανάπτυξη της μεθοδολογίας αλλά και στην επιλογή των καταλληλότερων, στην προκειμένη περίπτωση, εργαλείων έρευνας που θα χρησιμοποιηθούν.

Στη φάση της Ποσοτικής Ανάλυσης πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονική έρευνα, μέσω δημιουργίας ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο εστάλη για συμπλήρωση σε όλους τους εκπροσώπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Από την διαδικασία αυτή συγκεντρώθηκαν 106 έγκυρα ερωτηματολόγια. Συγκεκριμένα, ανταποκρίθηκαν 27 υψηλόβαθμα στελέχη Δήμων (ποσοστό 90% του συνόλου των Δήμων), 55 Κοινοτήτων με προσωπικό και 24 Κοινοτήτων χωρίς προσωπικό (ποσοστό 22.5 % του συνόλου των Κοινοτήτων).

Στη φάση της Ποιοτικής Ανάλυσης πραγματοποιήθηκαν 18 κατ' ιδίαν και εις βάθος συνεντεύξεις και μία ομαδική στην οποία συμμετείχαν συνολικά 22 άτομα.

Τέλος, τον Δεκέμβρη του 2017, τα δεδομένα που συλλέχτηκαν, επικυρώθηκαν σε συνάντηση που πραγματοποιήθηκε με εκπροσώπους από το Υπουργείο Εσωτερικών, την Ένωση Δήμων και την Ένωση Κοινοτήτων αλλά και κατά τη διάρκεια του Τελικού Συνεδρίου που πραγματοποιήθηκε στις 15 Δεκεμβρίου 2017 στη Λευκωσία. Σκοπός του συνεδρίου ήταν: α) η παρουσίαση των προκαταρκτικών αποτελεσμάτων της έρευνας σχετικά με τις αντιλήψεις των αιρετών και υψηλόβαθμων στελεχών των Τοπικών Αρχών, β) η συζήτηση των αποτελεσμάτων αυτών με τους παρευρισκόμενους και γ) η αξιοποίηση των συμπερασμάτων της συζήτησης για τη τελική διαμόρφωση του παραδοτέου με τίτλο «Ανάλυση των Αναγκών Κατάρτισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Κύπρου». Στο συνέδριο παρευρέθηκαν 65 άτομα (αιρετοί και υψηλόβαθμα στελέχη της ΤΑ), εκπρόσωποι των φορέων που σχετίζονται με τη Τοπική Αυτοδιοίκηση της Κύπρου, δηλ. Δήμοι και Κοινότητες, Ένωση Δήμων και Ένωση Κοινοτήτων, Επαρχιακές Διοικήσεις και Υπουργείο Εσωτερικών.

Η έκθεση που ακολουθεί περιέχει: α) μια γενική περιγραφή του συστήματος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο (Κεφάλαιο 1), β) αξιολόγηση του συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Κεφάλαιο 2), γ) διαχείριση και λειτουργία Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Κεφάλαιο 4) και δ) τις

ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως καταγράφηκαν από τους εκπροσώπους των ΤΑ (Κεφάλαιο 5).

Προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες κατάρτισης, πρέπει πρώτα να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι θεσμικές και λειτουργικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Στην προσπάθεια αναζήτησης της πηγής των βασικών δυσκολιών που καταγράφηκαν, η πλειοψηφία των ερωτωμένων εκπρόσωπων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης υπογράμμισαν τα παρακάτω:

- I. Ο υψηλός βαθμός εξάρτησης ΤΑ από την Κεντρική Κυβέρνηση και η εκτεταμένη γραφειοκρατία περιορίζουν την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων αλλά και γενικότερα.
- II. Οι Δήμοι και οι Κοινότητες είναι υπό-στελεχωμένα (τόσο σε αριθμό όσο και σε ικανότητες)
- III. Ανεπαρκής χρηματοδότηση των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στις Τοπικές Αρχές

Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή των πολιτών στη χάραξη πολιτικής είναι περιορισμένη. Η εμπλοκή των πολιτών περιορίζεται κυρίως στην άμεση επαφή και επικοινωνία με υψηλόβαθμα στελέχη των Τοπικών Διοικήσεων. Παρ' όλα αυτά, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εκπρόσωποι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν έχουν ως προτεραιότητα την προώθηση και ενθάρρυνση της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών στα κοινά και κατ' επέκταση στην χάραξη και διαμόρφωση πολιτικών.

Τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από τις κατ' ιδίαν συνεντεύξεις με τους Τοπικούς Άρχοντες (Δημάρχους και Κοινοτάρχες), φαίνεται να συμφωνούν με αυτά των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, παρόλα αυτά παρατηρείται διαφορετική ιεράρχηση, από πλευράς σημαντικότητας, των προβλημάτων που εντοπίζονται. Στη πρώτη θέση της λίστας κατατάσσουν τις «Σημαντικές ελλείψεις προσωπικού στην ΤΑ». Επίσης έγινε αναφορά στους «ισχύοντες νομικούς περιορισμούς για ενάσκηση της διακριτικής ευχέρειας από τις Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη λήψη αποφάσεων, σε ορισμένους τομείς» και της «ανεπαρκούς χρηματοδότησης των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στις Τοπικές Αρχές». Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η διαφορετική ιεράρχηση της σημαντικότητας των προβλημάτων μεταξύ Δήμων και Κοινοτήτων. Συγκεκριμένα, το θέμα της έλλειψης προσωπικού κρίνεται ως το σημαντικότερο από τις Κοινότητες, ενώ οι Δήμοι κατατάσσουν, ως το αντίστοιχα πιο κρίσιμο θέμα, την ανεπαρκή χρηματοδότηση των Τοπικών Αρχών σε σχέση με τις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται.

Η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχτηκαν κατέδειξαν, ως σημαντικότερη ειδική ανάγκη που σχετίζεται με την εφαρμογή των αρμοδιοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης, την καθαριότητα και την τάξη στους δημόσιους χώρους. Το θέμα αυτό αποτελεί προτεραιότητα για τους Δήμους μαζί με την ανάγκη για αναβάθμιση των οδικών υποδομών και την υποστήριξη της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης. Σε μικρότερο βαθμό έγινε αναφορά σε ζητήματα χωροταξικής οργάνωσης, διαχείρισης γης, συντήρησης αστικού πρασίνου καθώς και σε θέματα πολιτιστικής φύσεως.

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας δείχνει μια διαφοροποίηση σε ότι αφορά την διάρθρωση των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι τα βασικά προβλήματα των Κοινοτήτων επικεντρώνονται α) στις ελλείψεις σε υποδομές και β) στην ανάγκη να ανταποκριθούν στο χειρισμό των καθημερινών υποθέσεων και προκλήσεων (που πιθανώς προκύπτει από τους γενικά περιορισμένους πόρους). Από την άλλη, η βασική προτεραιότητα των αστικών κέντρων (Δήμων), είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στους Δημάρχους και Κοινοτάρχες, όλοι φαίνεται να υποστηρίζουν, ότι σε γενικές γραμμές, παρ' όλες τις καθημερινές αντιξοότητες που συναντούν και τα προβλήματα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ανταποκρίνονται αποτελεσματικά προσφέροντας καλές και ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες τους (όσον αφορά τις ευθύνες και τα καθήκοντά που τους αναλογούν όπως αυτά προκύπτουν από τους σχετικούς Νόμους). Ωστόσο, η θετική εικόνα που

παρουσιάστηκε, σχετικά με τις επιδόσεις των Τοπικών Αρχών, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, θα πρέπει να θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό ως αποτέλεσμα προσωπικών πεποιθήσεων ή των καθημερινών παρατηρήσεων των ερωτηθέντων, οι οποίες από την φύση τους είναι υποκειμενικές. Πράγματι, από τα στοιχεία των ερευνών προκύπτει ότι η καταγραφή και αποτύπωση των επιδόσεων των Τοπικών Αρχών είναι μια πρακτική που σπάνια εφαρμόζεται στην Κύπρο.

Από τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν, διαφαίνεται ότι τα θεμελιώδη προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Δήμοι, στην εκτέλεση καθηκόντων, αφορούν: τις «Τοπικές δημόσιες συγκοινωνίες και δρόμους», τη «διαχείριση λυμάτων και στερεών αποβλήτων», τη «γεωργία και ανάπτυξη της υπαίθρου» και τέλος την «Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση». Αντίστοιχα στα Κοινοτικά Συμβούλια, τα προβλήματα που καταγράφηκαν αφορούν τη «διαχείριση λυμάτων και στερεών αποβλήτων» και την «τοπική οικονομική ανάπτυξη και προσέλκυση επενδύσεων». Το τελευταίο, αποτελεί το σημαντικότερο ζήτημα στις μικρότερες ΤΑ όπως για παράδειγμα τα Κοινοτικά Συμβούλια που δεν έχουν προσωπικό.

Από την ανάλυση των δεδομένων, προσδιορίστηκε η σχέση μεταξύ α) της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και β) των αιτιών των δυσκολιών που αντιμετωπίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση, όπως αυτές υποδείχθηκαν από τους ερωτηθέντες. Και στις δύο περιπτώσεις (Δήμους και Κοινότητες), το κύριο ζήτημα που επηρεάζει αρνητικά την αυτό-αξιολόγηση της αποδοτικότητας είναι η «έλλειψη εξειδικευμένου και ικανού προσωπικού». Ωστόσο, σύμφωνα με τους Δήμαρχους και Κοινοτάρχες, η βελτίωση των αποδοτικότητας των ΤΑ εξαρτάται από την ποσοτική αύξηση του προσωπικού και όχι την αύξηση της ποιοτικής επάρκειας και ανταγωνιστικότητας των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, οι εξαιρετικά αυστηρές και συγκεκριμένες περιγραφές των καθηκόντων των θέσεων εργασίας που προκηρύσσονται, μέσω των συλλογικών δημόσιων συμβάσεων, περιορίζουν σημαντικά τη δυνατότητα ευελιξίας σε ότι αφορά τις εργασίες του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι νομικοί περιορισμοί για εισαγωγή πολιτικής κινήτρων και κυρώσεων δυσχεραίνουν ακόμη περισσότερο την όλη κατάσταση, αφού περιορίζουν σημαντικά την δυνατότητα ανάπτυξης ικανού, ανταγωνιστικού, αποτελεσματικού και με κίνητρο υπαλληλικού δυναμικού.

Στην ποσοτική ανάλυση, εντοπίστηκε το πρόβλημα της περιορισμένης ικανότητας και αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αν και τα δεδομένα δεν το καταδεικνύουν ως θεμελιώδες ζήτημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρόβλημα αυτό καταδεικνύεται ως ιδιαίτερα σημαντικό κυρίως στους Δήμους παρά στις Κοινότητες.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις των ερωτηθέντων σε έρευνα του 2016, εκπρόσωποι Δημοτικών Αρχών, ποσοστού άνω του 76%, Κοινοτικών Συμβουλίων ποσοστού που πλησιάζει το 70% και των μισών (50%) Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης που δεν απασχολούν προσωπικό (κυρίως μικρές Κοινότητες), συμμετείχαν σε διάφορα εξωτερικά εργαστήρια και σεμινάρια κατάρτισης.

Οι συνεντευξιαζόμενοι Δήμαρχοι και Κοινοτάρχες παραδέχθηκαν ότι δεν φαίνεται να υπάρχει επαρκής/ικανός μηχανισμός εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού τους. Τα εργαλεία αξιολόγησης ή ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης δεν φαίνεται να χρησιμοποιούνται συστηματικά για εντοπισμό των αδυναμιών και κατ' επέκταση προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης του προσωπικού τους. Ταυτόχρονα, οι συνεντευξιαζόμενοι αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα ανάπτυξης της επάρκειας των Δήμων και Κοινοτήτων να ανταποκρίνονται, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, μέσω εφαρμογής στοχευμένων μεθόδων εκπαίδευσης/κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικού.

Μέσα από τις συνεντεύξεις, καταγράφηκαν, μεταξύ άλλων, και οι αυξανόμενες απαιτήσεις κατάρτισης, ήπιων (soft skills) και τεχνικών/σκληρών δεξιότητες (hard skills). Παρόλα αυτά η ανάγκη

ενίσχυσης των ήπιων δεξιοτήτων υπογραμμίστηκε από τους περισσότερους ως βασική ανάγκη για την βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Συγκεκριμένα οι δεξιότητες που αναφέρθηκαν κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων είναι:

- Ήπιες Δεξιότητες (soft skills): γενική διοίκηση και επικοινωνία, αλλαγή νοοτροπίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση της απόδοσης, διαχείριση χρόνου, ηγεσία, επαγγελματική δεοντολογία, επικοινωνία με το κοινό, ικανοποίηση πελατών, διαχείριση συγκρούσεων και διαμεσολάβηση, αύξηση παραγωγικότητας, καθοδήγηση και παροχή συμβουλών, κατάρτιση προϋπολογισμού, κίνητρα και προγραμματισμός.
- Τεχνικές/σκληρές δεξιότητες (hard skills): νομοθεσία, ΤΠΕ (βασικά και εξειδικευμένα λογισμικά), ηλεκτρονική διακυβέρνηση, λογιστική, καθήκοντα και υποχρεώσεις αιρετών, φορολογία, διαχείριση κονδυλίων ΕΕ.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, στο πλαίσιο της διαδικασίας διάγνωσης των αναγκών κατάρτισης, να εντοπίζονται τα κενά μεταξύ της τρέχουσας γνώσης των υποψήφιων και της απαιτούμενης, κατά περίπτωση, γνώσης που επιθυμείται. Ως εκ τούτου, οι δεξιότητες που καταγράφηκαν ως σημαντικές από τους συμμετέχοντες στην έρευνα επαληθεύτηκαν σε σχέση με τις αδυναμίες και ελλείψεις που εντοπίστηκαν σε διάφορες υπηρεσίες και τμήματα των Τοπικών Αρχών.

Η ανάλυση δεδομένων κατατάσσουν ως σημαντικότερες ανάγκες κατάρτισης/εκπαίδευσης του προσωπικού των Δήμων (τουλάχιστον σε σχέση με τις καθημερινές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ΤΑ) τις εξής: α) αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου στην εργασία, β) διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, συνεργασία και ομαδικότητα και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, γ) ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και δ) τοπικές δημόσιες συγκοινωνίες και οδικές υποδομές. Από την άλλη πλευρά οι Κοινότητες φαίνεται να υστερούν σε κατάρτιση στα ακόλουθα: α) τοπική οικονομική ανάπτυξη και προσέλκυση επενδύσεων, β) διαχείριση λυμάτων και στερεών αποβλήτων, γ) παροχή υπηρεσιών στους ηλικιωμένους, δ) γεωργία και ανάπτυξη της υπαίθρου και ε) Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση.

1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

1.1. Εισαγωγή¹

Όταν ένας οργανισμός επενδύει στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού του, φανερώνει την ανάγκη και προσπάθεια του για αλλαγή με στόχο την διασφάλιση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Οι ανάγκες κατάρτισης προκύπτουν από ελλείψεις που συνδέονται με περιορισμούς ή ατέλειες που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως σε γνώσεις ή δεξιότητες. Με αυτή την έννοια, θα πρέπει να διαχωρίζονται από άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία των οργανισμών. Συγκεκριμένα, πιθανές ελλείψεις, από μερίδα προσωπικού ενός οργανισμού, δεν αποτελούν βασικό ανασταλτικό παράγοντα της ανάπτυξης τους. Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας οργανισμός μπορεί να αποκλίνει από τις προσδοκίες λόγω διαφόρων θεσμικών ή ιστορικών παραγόντων. Επίσης μπορεί να συνδέεται με κοινωνικό – πολιτικούς λόγους ή τυχόν περιορισμούς διαθεσιμότητας ανθρώπινων ή οικονομικών πόρων. Επομένως, σε μια έκθεση εκτίμησης των αναγκών κατάρτισης, το ζήτημα που τίθεται δεν είναι το ακριβές αντικείμενο της κατάρτισης / εκπαίδευσης (δηλαδή το περιεχόμενο, οι αποδέκτες - στόχος, ο τρόπος οργάνωσης), αλλά η γενική λογική της κατάρτισης υπό τις υπάρχουσες συνθήκες.

Επομένως, η Ανάλυση των Αναγκών Κατάρτισης (ΑΑΚ), πρέπει να απαντήσει στο ερώτημα, εάν πράγματι η παροχή ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης/κατάρτισης θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εξάλλου, είναι πιθανόν οι Δήμαρχοι και το διοικητικό προσωπικό των ΤΑ, να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν, αλλά το νομικό πλαίσιο ή άλλοι συστημικοί περιορισμοί να μην τους επιτρέπουν να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Είναι σημαντικό να ξεκαθαριστεί ότι η κάθε περίπτωση είναι ξεχωριστή, δηλαδή συγκεκριμένες ανάγκες κατάρτισης μπορούν να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες θεσμικές προκλήσεις. Επομένως, η αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης συμβάλλει στον εντοπισμό των διαφορών μεταξύ της γνώσης που κατέχουν ήδη οι ομάδες-στόχοι και των γνώσεων/δεξιοτήτων, που για κάποιο λόγο, είναι απαραίτητες ή επιθυμητές στη κάθε περίπτωση.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, μπορούμε να προσεγγίσουμε τις ανάγκες κατάρτισης με δύο τρόπους:

- Περιγραφή των προσδοκώμενων (ή επιθυμητών) γνώσεων/δεξιοτήτων, ή
- Προσδιορισμός των απαιτούμενων προσόντων (ή, με άλλα λόγια, παροχή ενός περιγραφικού/πιο γενικού ορισμού των αναγκών κατάρτισης)

Η πρώτη περίπτωση αφορά την ανάπτυξη επιθυμητών γνώσεων/δεξιοτήτων συγκεκριμένων στελεχών / προσωπικού ενός οργανισμού, ενώ η δεύτερη περίπτωση έχει μια πιο ευρεία έννοια, αφού αναφέρεται στην γενικότερη ανάγκη κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η βασική πρόκληση των πιο πάνω, είναι ο διαχωρισμός / διάκριση των προσωπικών επιθυμιών από τις πραγματικές ανάγκες. Στην περίπτωση του Συστήματος Δημόσιας Διοίκησης, οι επιθυμίες κατάρτισης /επιμόρφωσης των στελεχών περιορίζονται στα επίπεδα συνείδησης αλλά και κινήτρων για προσωπική εξέλιξη, ενώ οι ανάγκες προέρχονται κυρίως από τον τρόπο οργάνωσης του συστήματος και από προγράμματα μεταρρυθμίσεων που αναπτύσσονται από τους εκάστοτε πολιτικούς ηγέτες.

¹ Υιοθετήθηκε από την Ανάλυση Αναγκών Κατάρτισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Μάλτας (2014), του C. Trutkowski, Εμπειρογνώμονα του ΣτΕ, Πολωνία, και διορισμένου Εμπειρογνώμονα του Έργου MT04/1 “A Partnership for Creative Governance” pp 8-10. (2014)

1.2. Ανάλυση των Αναγκών Κατάρτισης: Στόχοι

Ο βασικός στόχος της Ανάλυσης των Αναγκών Κατάρτισης (ΑΑΚ) ήταν να προσδιοριστούν οι προσδοκίες αφενός των στελεχών της ΤΑ όσον αφορά την κατάρτιση /εκπαίδευση τους και αφετέρου οι ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού της ΤΑ στην Κύπρο σε στρατηγικό επίπεδο.

Η έρευνα στοχεύει στην καταγραφή:

- της υφιστάμενης γνώσης και προηγούμενης εμπειρίας συγκεκριμένων ομάδων - κλειδιά του ανθρώπινου δυναμικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των εκλεγμένων αντιπροσώπων της.
- της ανάγκης για ανάπτυξη και βελτίωση των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων.
- της στάσης απέναντι στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.
- την διάθεση και δυνατότητα των Τοπικών Αρχών να συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

1.3. Εκπόνηση Έρευνας

Οι προαναφερθέντες στόχοι της ΑΑΚ απαιτούσαν την υλοποίηση μιας σχετικά εκτεταμένης ερευνητικής προσπάθειας, η οποία διεξήχθη σε τέσσερα μέρη:

• Διερευνητική Φάση (Απρίλης - Ιούνιος 2017)

Για την εκπόνηση μιας Αξιολόγησης Αναγκών Κατάρτισης, απαιτείται μια σειρά διεξοδικών διαβουλεύσεων με σημαντικούς φορείς της αποκεντρωμένης δημόσιας διοίκησης. Τέτοιου είδους διαβουλεύσεις συμβάλλουν στην ανάπτυξη κατάλληλων ερευνητικών εργαλείων προσαρμοσμένων στις τοπικές συνθήκες και στην προετοιμασία κατάλληλου σχεδίου εκτέλεσης της έρευνας, λαμβάνοντας υπόψη το τοπικό πλαίσιο.

Στο προκαταρκτικό στάδιο του έργου, διοργανώθηκαν συναντήσεις μεταξύ των εμπειρογνομόνων του Συμβουλίου της Ευρώπης και σημαντικών τοπικών φορέων του συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου όπως εκπρόσωπων α) της Βουλής, β) του Υπουργείου Εσωτερικών και γ) των Τοπικών Αρχών. Αυτές οι συναντήσεις συντέλεσαν στην ορθή ανάπτυξη της ερευνητικής μεθοδολογίας και των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν.

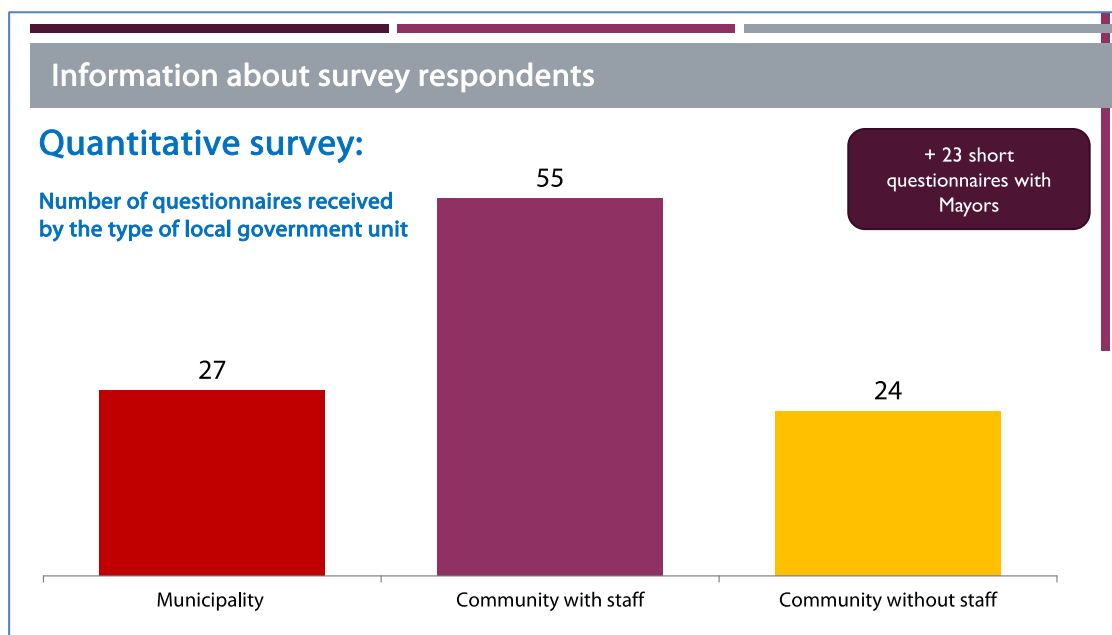
• Φάση Ποσοτικής Ανάλυσης (Ιούλιος – Νοέμβριος 2017)

Η έρευνα αποτελεί το κύριο στοιχείο της Αξιολόγησης των Αναγκών Κατάρτισης. Σύμφωνα με τις γενικές μεθοδολογικές παραδοχές που έχουν υιοθετηθεί, οι έρευνες παρέχουν συστηματικά δεδομένα, αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού των ΤΑ της οικείας χώρας.

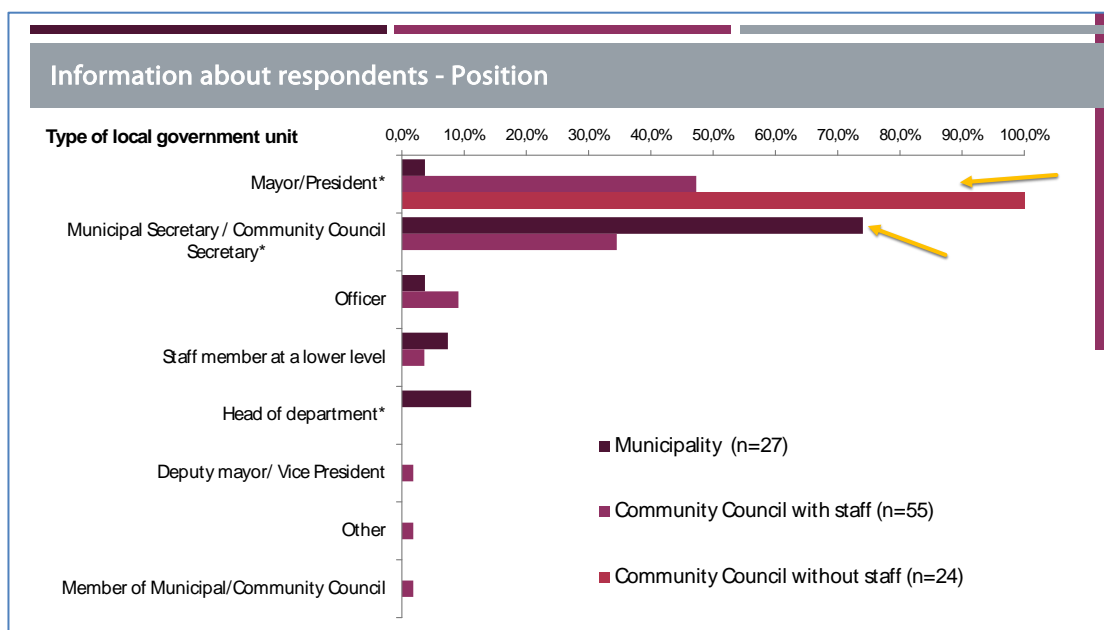
Στο πλαίσιο του έργου, διεξήχθησαν δύο ανεξάρτητες έρευνες:

- Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Η έρευνα αφορούσε τη σύνταξη ερωτηματολογίου, το οποίο διαμοιράστηκε και συμπληρώθηκε από Δημάρχους κατά τη διάρκεια συναντήσεων που διοργάνωσε η Ένωση Δήμων Κύπρου (συγκεντρώθηκαν συνολικά 23 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, που αντιστοιχούν στο 90% του συνόλου των Δήμων).
- Διαδικτυακή Έρευνα: Αφορούσε την υλοποίηση Διαδικτυακών Συνεντεύξεων, μέσω Υπολογιστή, σε Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης:
 - 27 Δήμους (90% του συνόλου των Δήμων)
 - 55 Κοινότητες με προσωπικό και 24 χωρίς (22.5% του συνόλου των Κοινοτήτων)

Γράφημα 1: Πληροφορίες για τους ερωτηθέντες της έρευνας: Συμμετέχοντες ΤΑ στη μελέτη, ανά κατηγορία



Γράφημα 2: Θέση των ερωτώμενων στην Τοπική Αρχή



• **Φάση Ποιοτικής Ανάλυσης (Οκτώβρης – Νοέμβρης 2017)**

Κατά κανόνα, η ποιοτική ανάλυση/έρευνα πραγματοποιείται συμπληρωματικά για να υποστηρίξει πιο εκτενείς μελέτες. Στη παρούσα περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε για σκοπούς διαμόρφωσης μιας πιο εμπειριστατωμένης εικόνας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης ώστε να προσδιοριστούν α) οι συνθήκες κάτω από τις οποίες καθορίζονται οι πραγματικές ευθύνες της διοίκησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των

παρεχόμενων υπηρεσιών και β) οι ανάγκες ανάπτυξης ικανοτήτων/δεξιοτήτων του προσωπικού των Τοπικών Αρχών.

Στην περίπτωση της Κύπρου επιλέχθηκαν 21 Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμοι και Κοινότητες) προκειμένου να καταστεί δυνατή η κάλυψη όλης της επικράτειας της Κύπρου όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή, το μέγεθος και το επίπεδο της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.

Τον Σεπτέμβριο και Οκτώβριο 2017, πραγματοποιήθηκε μια σειρά, εις βάθος, συνεντεύξεων (19 στο σύνολο) με εκπροσώπους Δήμων, Κοινοτήτων και των Επαρχιακών Διοικήσεων. Συγκεκριμένα έλαβαν μέρος:

- 14 Δήμαρχοι
- 7 Κοινοτάρχες
- 1 Έπαρχος

• **Φάση Επικύρωσης Δεδομένων (Δεκέμβριος 2017)**

Η φάση επικύρωσης δεδομένων επιτρέπει μια πιο εμπειριστατωμένη ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Επίσης ανοίγει το δρόμο για μια συζήτηση σχετικά με τα συσσωρευμένα δεδομένα και την ανάπτυξη χρήσιμων συστάσεων/εισηγήσεων, σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, για τις ανάγκες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Το στοιχείο - κλειδί της Φάσης αυτής (εκτός από αρκετές διμερείς συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν) ήταν το σεμινάριο που οργανώθηκε στις 15 Δεκεμβρίου 2017 στη Λευκωσία, όπου παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν τα προκαταρκτικά συμπεράσματα της Αξιολόγησης των Αναγκών Κατάρτισης.

2. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Η Κυπριακή Δημοκρατία διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης που περιλαμβάνει Δήμους (κυρίως σε αστικές περιοχές) και Κοινότητες (κυρίως σε αγροτικές περιοχές). Από το 1974, σχεδόν το 37% του κυρίαρχου εδάφους της Κυπριακής Δημοκρατίας βρίσκεται υπό Τουρκική κατοχή. Η παρούσα ανάλυση ασχολείται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση στο τμήμα του νησιού που βρίσκεται υπό τον έλεγχο της διεθνώς αναγνωρισμένης κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Διοικητικά η Κύπρος υποδιαιρείται σε έξι επαρχίες: την Αμμόχωστο, την Κερύνεια, τη Λάρνακα, τη Λεμεσό, τη Λευκωσία και την Πάφο. Οι Επαρχιακές Διοικήσεις ελέγχονται απόλυτα από την Κεντρική Κυβέρνηση και έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή της Κυβερνητικής πολιτικής. Κάθε Επαρχίας προΐσταται ο Έπαρχος, ο οποίος είναι ανώτερος δημόσιος υπάλληλος υπαγόμενος στο Υπουργείο Εσωτερικών. Οι Έπαρχοι διορίζονται από την Κυβέρνηση ως τοπικοί εκπρόσωποι της και λειτουργούν ως συντονιστές και σύνδεσμοι για τις δραστηριότητες όλων των Υπουργείων στις Επαρχίες.

Οι διοικητικές περιφέρειες αποτελούν ένα χαμηλότερο επίπεδο αποκέντρωσης της λειτουργίας της Κεντρικής Κυβέρνησης. Η κύρια λειτουργία των Επαρχιακών Διοικήσεων είναι ο συντονισμός και εφαρμογή των αρμοδιοτήτων των Υπουργείων (Κεντρικής Κυβέρνησης) εντός των διοικητικών ορίων της περιοχής παρέμβασής τους και λειτουργούν υπό το στενό έλεγχο του Υπουργείου Εσωτερικών. Επιπλέον, επιβλέπουν τη νομιμότητα των εργασιών των Κοινοτικών Συμβουλίων.

Παρόλο που υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο, οι Τοπικές Αρχές, ανάλογα με το μέγεθος και τη δυνατότητα αυτοδιοίκησης τους, είναι είτε Δήμοι (κυρίως αστικές περιοχές με περισσότερους από 5.000 κατοίκους), είτε Κοινότητες (κυρίως αγροτικές περιοχές). Έχουν διαφορετικό νομικό και διοικητικό καθεστώς αλλά και διαφορετικό φάσμα εξουσιών και ευθυνών όσον αφορά το επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

2.1. Βασικό Νομοθετικό πλαίσιο, αρμοδιότητες, εξουσίες και παροχή υπηρεσιών

Νομοθετικό πλαίσιο: Επισκόπηση

Το Σύνταγμα του 1960 αναγνωρίζει τις Τοπικές Αρχές μόνο έμμεσα, απαιτώντας αφενός την ίδρυση Δήμων στις πέντε μεγαλύτερες πόλεις της Δημοκρατίας, δηλαδή στις Λευκωσία, Λεμεσό, Αμμόχωστο, Λάρνακα και Πάφο, και για τις δύο κοινότητες, την Ελληνοκυπριακή και την Τουρκοκυπριακή². Στην πραγματικότητα, ο στόχος του Συντάγματος δεν ήταν να καθορίσει τους βασικούς κανόνες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά να ρυθμίσει τη σχέση μεταξύ της Ελληνοκυπριακής και της Τουρκοκυπριακής κοινότητας του νησιού, προβλέποντας ότι η σύνθεση των Δημοτικών Αρχών πρέπει να βασίζεται στην αναλογική εκπροσώπηση των δύο κοινοτήτων.

Επιπλέον, το Σύνταγμα προβλέπει διαφορετική φορολόγηση, σε τοπικό επίπεδο, για τις δύο κοινότητες, καθώς και ξεχωριστές ευθύνες όσον αφορά την έκδοση απαραίτητων αδειών για οικοδομικές ή πολεοδομικές αναπτύξεις.

Η σύσταση και λειτουργία των Δήμων στην Κύπρο διέπεται από τον Περί Δήμων Νόμο 111/1985³. Ο Νόμος έχει τροποποιηθεί περισσότερο από πενήντα φορές από την έναρξη ισχύος του και στην παρούσα φάση βρίσκεται υπό πλήρη αναθεώρηση, καθώς βρίσκεται σε εξέλιξη μια μακροπρόθεσμη διαδικασία μεταρρύθμισης του Συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο. Κάθε Δήμος είναι

² Κυπριακή Δημοκρατία (1960), Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, Άρθρο 173

³ Κυπριακή Δημοκρατία (1985), Περί Δήμων Νόμος, (Ν. 111/85)

Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να ενάγει και ενάγεται υπό την επωνυμία του και να ενεργεί κατά τρόπο που προάγει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα συμφέροντα, τους σκοπούς και το συμφέρον του.

Το νομικό καθεστώς, τα οργανωτικά ζητήματα, τα καθήκοντα και οι λειτουργίες των Κοινοτήτων διέπονται από τον Περί Κοινοτήτων Νόμο 86(Ι)/994, ο οποίος έχει επίσης τροποποιηθεί αρκετές φορές.

Υπάρχουν σε λειτουργία 30 Δήμοι και 350 Κοινότητες. Επιπλέον, επίσημα υπάρχουν άλλοι 9 Δήμοι και 137 Κοινότητες στην κατεχόμενη περιοχή. Όλοι οι κατεχόμενοι δήμοι και κοινότητες, παρόλο που δεν ασκούν τις συνηθισμένες εξουσίες και αρμοδιότητες, διατηρούν τη νομική τους υπόσταση στις ελεύθερες περιοχές της Δημοκρατίας, όπου έχουν προσωρινά την έδρα τους. Ωστόσο, δεδομένου ότι βρίσκονται εκτός της ελεγχόμενης, από την κυβέρνηση, περιοχής, οι κύριες λειτουργίες τους περιορίζονται κατά κύριο λόγο στην οργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων.

Αρμοδιότητες και εξουσίες

Οι Δήμοι έχουν πολύ μεγαλύτερες εξουσίες και ευθύνες και κατ' επέκταση προϋπολογισμούς από τις Κοινότητες. Υπάρχει μια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των Δήμων και Κοινοτήτων όσον αφορά τις εξουσίες, τις ευθύνες και τους προϋπολογισμούς στο επίπεδο των εκτελεστικών τους λειτουργιών. Γενικά, οι Δήμοι και οι Κοινότητες, σύμφωνα με τους δύο προαναφερθέντες νόμους, έχουν γενική αρμοδιότητα, που σημαίνει ότι μπορούν να διαχειρίζονται όλες τις τοπικές υποθέσεις και να ασκούν όλες τις εξουσίες που προβλέπει ο νόμος. Τα συμβούλια και ο Δήμαρχος ή Κοινοτάρχης ασκούν τις εξουσίες και τα καθήκοντα της τοπικής διακυβέρνησης. Καθήκοντα και εξουσίες που δεν καθορίζονται στους δύο σχετικούς ή άλλους νόμους, εμπίπτουν στην αρμοδιότητα των Κεντρικών Κυβερνητικών Υπηρεσιών.

Οι γενικές αρμοδιότητες των Τοπικών Αρχών, Δήμων και Κοινοτήτων, είναι παρόμοιες και καθορίζονται στις ειδικές διατάξεις των σχετικών νόμων. Ωστόσο σε λειτουργικό επίπεδο υπάρχουν αξιοσημείωτες διακρίσεις όσον αφορά το επίπεδο ελέγχου που ασκείται από την Κεντρική Κυβέρνηση σε θέματα λειτουργικού και εκτελεστικού ελέγχου. Συγκεκριμένα οι Κοινότητες έχουν μικρότερη αυτοτέλεια συγκριτικά με τους Δήμους. Η βασική διαφοροποίηση έγκειται στον έλεγχο νομιμότητας που ασκεί η Επαρχιακή Διοίκηση στην οποιαδήποτε ενέργεια προωθούν οι Κοινοτικές Αρχές. Από την άλλη, οι Δήμοι δεν έχουν τέτοιου είδους περιορισμούς και, ως εκ τούτου, μπορούν να προχωρήσουν στην υλοποίηση οποιασδήποτε απόφασής τους χωρίς επιπρόσθετους ελέγχους.

Υπηρεσία	Εκτελεστική Αρχή			Παρατηρήσεις
	Κεντρική Κυβέρνηση	Δήμοι	Κοινότητες	
GENERAL ADMINISTRATION				
Αστυνομία, Πυροπροστασία, Πολιτική προστασία				Οι τοπικές αρχές μπορούν να διορίσουν Τροχονόμους.
Ποινική Δικαιοσύνη				
Civil status register				
Στατιστική Υπηρεσία				
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				
Προσχολική (βρεφοκομείο & νηπιαγωγείο), πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια				
Επαγγελματική και τεχνική εκπαίδευση, εκπαίδευση ενηλίκων				

Ανώτερη - Ανώτατη εκπαίδευση				
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ				
Υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας				Οι Τοπικές Αρχές μπορούν να λειτουργούν κέντρα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών.
Στέγες Πρόνοιας				
Κοινωνική ασφάλιση				
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ				
Πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας				
Νοσοκομεία				
Προστασία της Υγείας				
ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ				
Στέγαση				
Πολεοδομικός Σχεδιασμός				
Περιφερειακός Προγραμματισμός				
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ				
Δρόμοι				
Μεταφορές				
Περιφερειακοί δρόμοι, Λιμάνια, Αεροδρόμια				
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ				
Υδρευση & Αποχέτευση				
Συλλογή & Διαχείριση Αποβλήτων				
Κοιμητήρια και Σφαγεία				
Προστασία Περιβάλλοντος				
Προστασία Καταναλωτών				
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ, ΑΝΑΨΥΧΗ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ				
Θέατρα & Συναυλίες				
Μουσεία & Βιβλιοθήκες				
Πάρκα & Ανοικτοί χώροι				
Αθλητισμός & Αναψυχή				
Θρησκευτικές Εγκαταστάσεις				
ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΙΑΣ				
Αέριο, Θέρμανση, Ηλεκτρική ενέργεια				
Παροχή νερού				
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ				
Γεωργία, Δάση & Αλιεία				
Τοπική οικονομική ανάπτυξη / προώθηση				
Εμπόριο & Βιομηχανία				
Τουρισμός				

■ Αποκλειστική Αρμοδιότητα

■ Κοινή Αρμοδιότητα

Πίνακας 1 – Κεντρική Κυβέρνηση, Δήμοι και Κοινότητες: Αρμοδιότητες και εξουσίες⁵

Μια σημαντική αρμοδιότητα που έχουν οι Δήμοι είναι να ενεργούν ως Πολεοδομικές Αρχές εφαρμόζοντας τις διατάξεις του περί Πολεοδομίας και Χωροταξίας Νόμου. Στην Κύπρο, αυτή η εξουσία φαίνεται να περιορίζεται κυρίως στην έκδοση οικοδομικών αδειών. Ο ευρύτερος πολεοδομικός σχεδιασμός φαίνεται να αποτελεί εξουσιοδοτημένο καθήκον της Κεντρικής Κυβέρνησης, αφού ο νόμος προβλέπει ότι ένας Δήμος μπορεί να ασκήσει οποιαδήποτε ευθύνη πολεοδομικού σχεδιασμού "που του μεταφέρεται από τον αρμόδιο Υπουργό". Η Κεντρική Κυβέρνηση (το αρμόδιο Υπουργείο) ανάθεσε την ευθύνη χορήγησης Πολεοδομικών Αδειών μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα δηλαδή τους Δήμους Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας και Πάφου⁶. Επιπλέον, οι Δήμοι έχουν κάποια οικονομικής φύσεως καθήκοντα και αρμοδιότητες, όπως ρυθμίσεις/αδειοδοτήσεις

⁵ Πηγή: Λοΐζου Ε. (2017), Methods and Policies of Social Development and Cohesion in the Local Authorities of Cyprus, PhD Thesis in Public Administration, University of Nicosia, Cyprus

⁶ Οι τέσσερις κεντρικοί ή μητροπολιτικοί Δήμοι

τοπικών επιχειρήσεων και εμπορικών δραστηριοτήτων και ρύθμιση της λειτουργίας της τοπικής αγοράς.

Επίσης οι Δήμοι είναι υπεύθυνοι για την κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία συστημάτων ύδρευσης ενώ διατηρούν συστήματα αποστράγγισης. Άλλες κύριες αρμοδιότητες τους είναι η κατασκευή, συντήρηση και φωτισμός των δρόμων, η συλλογή, απόθεση και επεξεργασία των σκουπιδιών, η προστασία και βελτίωση του περιβάλλοντος και της καλής εμφάνισης του Δήμου, η κατασκευή, βελτίωση και συντήρηση πάρκων και χώρων πρασίνου και η προστασία της δημόσιας υγείας. Τέλος, οι Δήμοι έχουν ευθύνη για τη κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία δημόσιων λουτρών, αποχωρητηρίων και άλλων υγειονομικών εγκαταστάσεων αλλά και τη δημιουργία κοιμητηρίων εντός ή εκτός των δημοτικών τους ορίων.

Στον Περί Δήμων Νόμο καθορίζονται επίσης ορισμένες εποπτικού και κανονιστικού χαρακτήρα αρμοδιότητες, όπως ο έλεγχος όλων των αρτοποιείων και η ρύθμιση και απαγόρευση της διατήρησης, εκτροφής ή φύλαξης οποιωνδήποτε ζώων και πτηνών αλλά και η δημιουργία, συντήρηση, λειτουργία και έλεγχος των σφαγείων εντός των δημοτικών ορίων. Τέλος, οι Δήμοι μπορούν να εκδώσουν άδειες α) λειτουργίας πρατηρίων υγρών καυσίμων, β) έκθεσης διαφημίσεων και τοποθέτησης διαφημιστικών πινακίδων, γ) εμπορίας ή πώλησης βιομηχανοποιημένου καπνού και αλκοολούχων ποτών και δ) κατοχής σκύλου.

Τέλος, οι Δήμοι έχουν την εξουσία να προωθούν, ανάλογα με τις οικονομικές τους δυνατότητές, ένα ευρύ φάσμα τομέων και δραστηριοτήτων όπως οι τέχνες, η παιδεία, ο αθλητισμός και οι κοινωνικές υπηρεσίες. Ωστόσο, κατά την ανασκόπηση των ευθυνών και καθηκόντων των Δημοτικών Αρχών, είναι εντυπωσιακός ο αριθμός των τοπικών δημόσιων υποθέσεων που δεν ρυθμίζονται/διαχειρίζονται από τους Δήμους. Ουσιαστικά, οι περισσότερες τοπικές δημόσιες υπηρεσίες, όπως η κοινωνική πρόνοια, η δημόσια υγεία, η εκπαίδευση, η στέγαση, οι δημόσιες συγκοινωνίες και η προστασία του περιβάλλοντος δεν εμπíπτουν στα καθήκοντα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αλλά της Κεντρικής Κυβέρνησης.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι οι Δήμοι στην Κύπρο έχουν μόνο υποχρεωτικά καθήκοντα, με αποτέλεσμα να μην έχουν την εξουσία και κατ' επέκταση ευελιξία να αναλαμβάνουν αυτόβουλα δράση ή να παίρνουν πρωτοβουλίες για αντιμετώπιση ζητημάτων τοπικού χαρακτήρα εκ μέρους των δημοτών τους.

Τοπική Ανάπτυξη

Οι Τοπικές Αρχές έχουν έναν αυστηρά περιορισμένο ρόλο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων τοπικής ανάπτυξης. Παρόλο που ο Περί Δήμων Νόμος επιτρέπει στους Δήμους να εκτελούν τέτοιου είδους έργα (π.χ. κατασκευή δημοτικών κτιρίων/εγκαταστάσεων, κατασκευή δρόμων κλπ), απαιτείται προηγούμενη έγκριση της Κεντρικής Κυβέρνησης, τόσο για τις τεχνικές όσο και για τις οικονομικές πτυχές του έργου, συμπεριλαμβανομένου και τυχόν απαιτούμενη δανειοδότησή του. Για τους Δήμους, σχεδόν όλες οι αναπτύξεις τοπικού χαρακτήρα σχεδιάζονται και διαχειρίζονται από το Κράτος. Ο τρόπος λειτουργίας και οι διαδικασίες που ακολουθούνται στις κοινότητες είναι σχετικά παρόμοιοι με εκείνες των Δήμων. Η βασική διαφορά είναι ότι για οποιαδήποτε ενέργεια των Κοινοτικών Συμβούλιων πρέπει να πραγματοποιείται έλεγχος νομιμότητας (και επομένως να εγκρίνονται) από την Επαρχιακή Διοίκηση.

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι συνθήκες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις κυπριακές Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πρέπει πρώτα να γίνει αντιληπτή η εξάρτηση σε πολλά επίπεδα από την Κεντρική Κυβέρνηση. Ο βασικός λόγος είναι ότι οι Δήμοι και (σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό) οι Κοινότητες, έχουν περιορισμένες πηγές εσόδων, γεγονός που ενισχύει την προαναφερθείσα εξάρτηση.

Οι Δήμοι προσλαμβάνουν προσωπικό κατευθείαν σαν ανεξάρτητη νομική οντότητα, αλλά το σχετικό κανονιστικό πλαίσιο πολιτικής προσλήψεων τους πρέπει να εγκριθεί εκ των προτέρων από την Κεντρική Κυβέρνηση. Επομένως, το Δημοτικό Συμβούλιο καθορίζει με απόφασή του τις θέσεις που θέλει να προκηρύξει (μετά από έγκριση από το Υπουργικό Συμβούλιο) και δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως⁷. Η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται σε «ανώτερες θέσεις» όπως αυτές του Δημοτικού Γραμματέα, του Δημοτικού Μηχανικού, του Δημοτικού Ταμεία, του Δημοτικού Ιατρού, του Δημοτικού Υγειονομικού Επιθεωρητή και του Επικεφαλής οποιουδήποτε «ανεξάρτητου» τμήματος⁸ αλλά και σε «κατώτερες θέσεις»⁹.

Στην πράξη, αυτές οι διατάξεις του νόμου εφαρμόζονται ως εξής. Οι Δήμοι υποβάλλουν τους προϋπολογισμούς τους στο Υπουργείο Εσωτερικών σε ετήσια βάση. Στους προϋπολογισμούς περιλαμβάνονται και οι ανάγκες στελέχωσης. Συγκεκριμένα, περιέχουν την περιγραφή της θέσης και τα απαιτούμενα προσόντα, την αναμενόμενη μισθολογική κλίμακα και την αιτιολόγηση της ανάγκης για δημιουργία της. Ο Υπουργός Εσωτερικών με τη σύμφωνη γνώμη του Υπουργού Οικονομικών εγκρίνει τον προϋπολογισμό και οι εργαζόμενοι διορίζονται είτε ως μόνιμοι (με δοκιμαστική περίοδο) είτε με σύμβαση (περιορισμένου χρόνου).

Η επαγγελματική ανέλιξη του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι παρόμοια με της Δημόσιας Διοίκησης. Το μισθολόγιο περιλαμβάνει δεκαέξι (16) βασικές μισθοδοτικές κλίμακες (Κλίμακα Α1 έως Κλίμακα Α16). Ένας τυπικός δημόσιος υπάλληλος αντιστοιχεί στην Α8¹⁰ (αρχικά) και φτάνει, κατά μέσο όρο, μέσα σε μια δεκαετία σε Α10¹¹, συμπληρώνοντας τη συνταξιοδότησή του (συνήθως) στην κλίμακα μισθών Α11¹². Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι ο Δημοτικός Γραμματέας (θέση κλειδί στο Δήμο με πολλές αρμοδιότητες) συνήθως αντιστοιχεί στην κλίμακα μισθών Α15¹³. Σύμφωνα με το νόμο, το Δημοτικό Συμβούλιο έχει πλήρη πειθαρχική εξουσία επί των δημοτικών υπαλλήλων, επιβάλλοντας πειθαρχικές κυρώσεις όποτε κριθεί απαραίτητο, από απλή επίπληξη μέχρι αναγκαστική συνταξιοδότηση και απόλυση (οι οποίες ωστόσο απαιτούν πλειοψηφία 2/3). Προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη αξιοποίηση του προσωπικού, μπορούν οι υπάλληλοι να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους (ή μέρος αυτών) και σε άλλους δήμους, εάν φυσικά συναινέσουν¹⁴. Οι αρμοδιότητες των δήμων περιλαμβάνουν τη σύσταση ταμείου συντάξεων για τους δημοτικούς υπαλλήλους, τη συνεισφορά στο ταμείο κοινωνικής ασφάλισης των δημοτικών υπαλλήλων και την ασφάλισή τους.

⁷ Κυπριακή Δημοκρατία (1985), Περί Δήμων Νόμος, (Ν. 111/85), Άρθρο 53

⁸ Κυπριακή Δημοκρατία (1985), Περί Δήμων Νόμος, (Ν. 111/85), Άρθρο 54

⁹ Κυπριακή Δημοκρατία (1985), Περί Δήμων Νόμος, (Ν. 111/85), Άρθρο 55

¹⁰ Σύμφωνα με τον κατάλογο Προσωπικών Απολαβών, Αποζημιώσεων και Συντάξεων που ισχύει σήμερα, ο Αρχικός Μικτός Ετήσιος Μισθός (13 μήνες) είναι: €26.539,37, περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στο σύνδεσμο που ακολουθεί:

<http://www.treasury.gov.cy/treasurynew.nsf/All/6A65FBE342C54324C22580FB002242EB?OpenDocument>

¹¹ όπως ανωτέρω: €37.136,84

¹² όπως ανωτέρω: €43.898,14

¹³ όπως ανωτέρω: €70.106,27

¹⁴ Κυπριακή Δημοκρατία (1985), όπως ανωτέρω, Άρθρο 61

Αντίστοιχα, οι συνθήκες για τους υπάλληλους των κοινοτικών συμβούλιων είναι παρόμοιες, όπως και το ευρύτερο πλαίσιο προσλήψεων το οποίο όμως έχει κάποιες σημαντικές διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα, ο προϋπολογισμός, συμπεριλαμβανομένου των προτάσεων για νέες θέσεις προσωπικού, υποβάλλεται στην Επαρχιακή Διοίκηση η οποία τις προωθεί ανωτέρω και η τελική απόφαση (για προκήρυξη της νέας θέσης ή όχι) λαμβάνεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα κοινοτικά συμβούλια είναι στην πλειοψηφία τους υπό-στελεχωμένα.

Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κυπριακής Δημοκρατίας, το 2016 απασχολούνταν 3.144 άτομα σε δήμους και 1.120 άτομα σε κοινοτικά συμβούλια¹⁵. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τον ετήσιο αριθμό εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση για την περίοδο 2006 -2016.

Έτος	Αριθμός Εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση		
	Σύνολο	σε Δήμους	Σε Κοινότητες
2016	4.264	3.144	1.120
2015	4.267	3.127	1.140
2014	4.359	3.219	1.140
2013	4.642	3.502	1.140
2012	4.854	3.714	1.140
2011	4.796	3.516	1.280
2010	4.677	3.397	1.280
2009	4.612	3.332	1.280
2008	4.435	3.165	1.270
2007	4.333	3.083	1.250
2006	4.209	2.972	1.237

Πίνακας 2 – Αριθμός Εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση
(Πηγή: Κυπριακή Δημοκρατία, Στατιστική Υπηρεσία)

Ο τομέας ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού, στις Τοπικές Αρχές της Κύπρου, φαίνεται να παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις. Εντοπίζεται ανάγκη για κατάρτιση του προσωπικού (εμπειρική και βιωματική επιμόρφωση), η οποία θα πρέπει να είναι βασισμένη στα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης και να είναι ικανή να συμβάλει στην επίτευξη μιας κουλτούρας αυτοδιοίκησης βασισμένης στη στοχευμένη διαχείριση. Πραγματοποιούνται κάποια σεμινάρια εκπαίδευσης και κατάρτισης σε δήμους, καθώς και σεμινάρια που απευθύνονται σε στελέχη που παρέχουν υπηρεσίες σε δήμους και κοινότητες, ωστόσο αυτά δεν γίνονται στοχευμένα βάσει των αναγκών κατάρτισης που εντοπίζονται στις Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά μόνο κατόπιν προσφοράς. Τέτοιου είδους σεμινάρια εκπαίδευσης και κατάρτισης προσφέρονται συνήθως από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (CAPA), την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ) της Κύπρου, ακαδημαϊκά ιδρύματα και άλλους ιδιωτικούς φορείς ή ΜΚΟ.

¹⁵ Στατιστικές Υπηρεσίες της Κυπριακής Δημοκρατίας(2017), Απασχόληση στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα: Ετήσια στοιχεία, διαθέσιμα στον παρακάτω σύνδεσμο:
[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/7DE40A0E3FEA7D76C22577AC0040F37D/\\$file/LAB-PUBLIC_SECTOR-A95_16-EL-230317.xls?OpenElement](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/7DE40A0E3FEA7D76C22577AC0040F37D/$file/LAB-PUBLIC_SECTOR-A95_16-EL-230317.xls?OpenElement)

2.2. Τοπική Οικονομία

Οι κύριες πηγές εσόδων των Δήμων είναι οι διάφορες δημοτικές φορολογίες, τα τέλη και δικαιώματα (επαγγελματικές άδειες, τέλος ακίνητης ιδιοκτησίας, τέλη διανυκτέρευσης σε ξενοδοχεία, δικαιώματα έκδοσης αδειών, τέλη αποκομιδής σκουβάλων, πρόστιμα, κ.α.), καθώς και κρατικές χορηγίες. Οι φορολογίες, τα τέλη και δικαιώματα αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή εσόδων για τους Δήμους ενώ οι κρατικές χορηγίες αντιπροσωπεύουν μόνο μικρό ποσοστό των τακτικών εσόδων τους. Η Κυβέρνηση επιχορηγεί έργα υποδομής που αναλαμβάνουν οι Δήμοι και το ύψος της κρατικής χορηγίας εξαρτάται από το είδος του συγκεκριμένου έργου και τις ανάγκες και δυνατότητες του κάθε Δήμου.

Από την άλλη, οι Κοινότητες έχουν στη διάθεσή τους πολύ περιορισμένους οικονομικούς πόρους. Τα οικονομικά τους έσοδα αποτελούνται από κρατικές χορηγίες και από φόρους, τέλη και δικαιώματα που εισπράττονται από τους κατοίκους της περιοχής τους, που σε πολλές περιπτώσεις φτάνουν το 90% του συνολικού τους εισοδήματος.

Διαδικασίες Προϋπολογισμού

Οι Τοπικές Αρχές έχουν τον δικό τους ετήσιο προϋπολογισμό, ο οποίος περιλαμβάνει το σύνολο των δαπανών και των εσόδων τους. Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί των Δήμων υποβάλλονται στο Υπουργικό Συμβούλιο προς έγκριση και οι λογαριασμοί τους ελέγχονται ετησίως από τον Γενικό Ελεγκτή της Δημοκρατίας. Τα Δημοτικά δάνεια πρέπει επίσης να εγκριθούν από το Υπουργικό Συμβούλιο. Όσον αφορά τον ετήσιο προϋπολογισμό των Κοινοτήτων, αποστέλλεται για έλεγχο στο Υπουργείο Εσωτερικών και στην Επαρχιακή Διοίκηση και στη συνέχεια υποβάλλεται για έγκριση στο Υπουργικό Συμβούλιο. Οι πιο πάνω διαδικασίες δεν είναι τυπικού χαρακτήρα καθώς η Κεντρική Κυβέρνηση έχει σημαντική επιρροή στο περιεχόμενο των προϋπολογισμών. Οι τοπικές αρχές πρέπει επίσης να υποβάλλουν οικονομικές εκθέσεις στην Κεντρική Κυβέρνηση. Μετά το τέλος κάθε οικονομικού έτους, οι Δήμοι πρέπει να ετοιμάσουν και να υποβάλουν τις οικονομικές τους καταστάσεις στον Γενικό Ελεγκτή για έλεγχο. Οι ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις υποβάλλονται από το Γενικό Ελεγκτή, μαζί με την έκθεσή του, στη Βουλή των Αντιπροσώπων και στον Υπουργό Εσωτερικών, ο οποίος μεριμνά για τη δημοσίευση τους στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Αντίστοιχα, τα Κοινοτικά Συμβούλια υποβάλλουν τον προϋπολογισμό τους στην Επαρχιακή Διοίκηση για να ακολουθηθεί η ίδια διαδικασία.

Πηγές Εσόδων

Περισσότερο από το 55% των κύριων πηγών εσόδων των τοπικών αρχών είναι «ίδια έσοδα», δηλαδή τοπικοί φόροι, τέλη και δικαιώματα που εισπράττονται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου. Επιπλέον, οι Τοπικές Αρχές μπορούν να εισπράττουν εισοδήματα από ενοίκια και κέρδη που προέρχονται από δημοτικά / κοινοτικά ακίνητα, καθώς και από πρόστιμα και ποινές που επιβάλλονται από την Τοπική Αρχή. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, μέρος των εσόδων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προέρχεται από κρατικές χορηγίες. Ο Περί Δήμων Νόμος αναφέρει μόνο ότι "ο προϋπολογισμός των εσόδων κάθε Συμβουλίου επιχορηγείται ετησίως" με κρατικές χορηγίες μετά από πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου και με την έγκριση της Βουλής των Αντιπροσώπων.

Ο νόμος δεν περιλαμβάνει καμία αρχή ή κανόνα για τον υπολογισμό ή την κατανομή των εν λόγω χορηγιών, καθώς δεν γίνεται συγκεκριμένη αναφορά στα είδη των κρατικών επιχορηγήσεων. Το ποσοστό των κρατικών επιχορηγήσεων στον προϋπολογισμό των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανέρχεται στο 40% περίπου των συνολικών εσόδων τους (βλέπε πίνακα κατωτέρω), ωστόσο το ποσοστό για κάθε δήμο μπορεί να διαφέρει. Οι κρατικές χορηγίες κατανέμονται με διάφορους

τίτλους, όπως επιδότηση για λειτουργικές δαπάνες (τρέχουσες δαπάνες) ή απώλειες φόρου επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι Κοινότητες λαμβάνουν επιδότηση για το φωτισμό δρόμων.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Το μερίδιο της κρατικής χορηγίας στο σύνολο των εσόδων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε %	57.5	49.8	45.2	45.8	53.3	55.6	58.9	56.1	38.9	39.3	41.2

Πίνακας 3 - Το μερίδιο της κρατικής χορηγίας στο σύνολο των εσόδων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε %
(Πηγή: Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Οικονομικών)

Εκτός από την ετήσια χορηγία, η Κεντρική Κυβέρνηση παρέχει επίσης ειδικές επιχορηγήσεις στις Τοπικές Αρχές για αναπτυξιακά έργα. Το ύψος αυτών των χορηγιών ποικίλλει ανάλογα με τα εγκεκριμένα έργα και την οικονομική κατάσταση της αντίστοιχης Τοπικής Αρχής. Στην πράξη, τα περισσότερα έργα τοπικής ανάπτυξης χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, καθώς οι Τοπικές Αρχές (ιδιαίτερα οι κοινότητες) δεν έχουν την κεφαλαιουχική επάρκεια να καλύψουν το κόστος. Παρόλο που δεν υπάρχει συγκριμένο μερίδιο της κρατικής συμμετοχής σε έργα τοπικής ανάπτυξης, σύμφωνα με εκτιμήσεις, συνήθως το 70-90% του συνολικού επενδυτικού κόστους προέρχεται από τον προϋπολογισμό του κράτους.

Οι Τοπικές Αρχές έχουν την εξουσία να επιβάλλουν φόρο σε οποιαδήποτε ιδιοκτησία εντός των γεωγραφικών τους ορίων. Ο νόμος καθορίζει το φορολογικό συντελεστή, ο οποίος είναι το 1,5% της αξίας του ακινήτου. Ο φόρος πρέπει να καταβάλλεται από τους ιδιοκτήτες των αντίστοιχων ακινήτων. Ο νόμος εξουσιοδοτεί τις Τοπικές Αρχές να επιβάλλουν επίσης φόρο επιχειρήσεων στις τοπικές επιχειρήσεις πάσης φύσεως (υπηρεσίες, βιομηχανία, βιοτεχνία, εμπόριο κτλ) που δραστηριοποιούνται εντός των διοικητικών ορίων της Τοπικής Αρχής και φόρους σε περιπτώσεις πληρωμής αντιτίμου για είσοδο σε οποιοδήποτε χώρο δημόσιας ψυχαγωγίας. Ο νόμος θέτει τον ανώτατο φορολογικό συντελεστή. Επιπλέον, οι Δήμοι μπορούν να επιβάλλουν τέλη αποχέτευσης και σκυβάλων.

Σύμφωνα με τον περί Δήμων νόμο, οι Δήμοι μπορούν να λαμβάνουν δάνεια από την τράπεζα που διατηρούν τους λογαριασμούς τους. Το ύψος του δικαιούμενου ποσού δανείου πρέπει να μην υπερβαίνει το 20% του ύψους των εκτιμώμενων εσόδων της αντίστοιχης Τοπικής Αρχής. Για κάθε δάνειο, οι Δήμοι πρέπει να αιτιολογείται και να λαμβάνεται προηγούμενη έγκριση από το Υπουργικό Συμβούλιο. Σύμφωνα με τον περί Κοινοτήτων νόμο, τα Κοινοτικά Συμβούλια μπορούν επίσης να λάβουν δάνειο μετά από συγκατάθεση της Επαρχιακής Διοίκησης και τελική έγκριση του Υπουργού Οικονομικών.

Τέλος, οι Τοπικές Αρχές λαμβάνουν επιχορηγήσεις από την Κεντρική Κυβέρνηση που έχουν προταθεί από το Υπουργικό Συμβούλιο και έχουν εγκριθεί από τη Βουλή των Αντιπροσώπων.

2.3. Μεταρρύθμιση Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Στη παρούσα φάση γίνονται εκτενείς συζητήσεις σχετικά με τα σχέδια μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η όλη διαδικασία ξεκίνησε το 2011 και οι βασικοί άξονες μεταρρύθμισης έχουν ήδη διαμορφωθεί. Εάν υλοποιηθούν οι προβλεπόμενες/προτεινόμενες αλλαγές, το εύρος των αρμοδιοτήτων και ευθυνών όλων των Τοπικών Αρχών αλλά και ο τρόπος εκτέλεσης των δημόσιων λειτουργιών θα επηρεαστούν σε σημαντικό βαθμό.

Πριν από την έναρξη αυτής της διαδικασίας, εκπονήθηκε μελέτη από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα¹⁶ το 2009, η οποία για πρώτη φορά κατέδειξε επίσημα το χάσμα μεταξύ των αρμοδιοτήτων των Τοπικών Αρχών της Κύπρου και των αρχών της οικονομικής αυτονομίας, επικουρικότητας, συμπληρωματικότητας και εγγύτητας, με βάση το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο σε ορισμένους τομείς πολιτικής.

Στη συνέχεια, η κυβέρνηση, και συγκεκριμένα το Υπουργείο Εσωτερικών, ανέθεσε την εκπόνηση μιας νέας μελέτης για την αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης το 2014, η οποία εκπονήθηκε από το National School of Government International (NSGI) της Αγγλίας. Η τελική έκθεση¹⁷ παραδόθηκε στο Υπουργείο τον Απρίλιο του 2014. Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με την Έκθεση, η Τοπική Αυτοδιοίκηση παρουσιάζει πολύ χαμηλό επίπεδο ικανότητας και πιο συγκεκριμένα:

- Επί του παρόντος, δεν υπάρχει στρατηγικό όραμα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ούτε για τις σχέσεις μεταξύ κεντρικής Κυβέρνησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Χρειάζεται να υπάρχει μεγαλύτερη προσοχή στον πολίτη σαν πελάτη και μεγαλύτερη σχέση ποιότητας-κόστους.
- Υπάρχει έλλειψη συντονισμού και επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα κομμάτια της κεντρικής Κυβέρνησης (τεχνική «siló»)
- Η κεντρική Κυβέρνηση ενεργεί η ίδια, παρά να διευκολύνει την Τοπική Αυτοδιοίκηση στο να ενεργήσει εκείνη (έχει λειτουργικό παρά στρατηγικό ρόλο)
- Δεν υπάρχει η κουλτούρα της διαχείρισης της επίδοσης και της βελτίωσης (τόσο σε ατομικό όσο και σε ευρύτερο επίπεδο)
- υπάρχει περιορισμένη πρακτική στην ομαδική ενθάρρυνση για βελτίωση, σε θεσμικό επίπεδο.

Η στρατηγική του Υπουργείου Εσωτερικών βασίστηκε στις θέσεις που εκφράστηκαν στην έκθεση των Άγγλων εμπειρογνομόνων. Ωστόσο, μετά από συζητήσεις επισημάνθηκε η αποκλίνουσα θέση των εκπροσώπων¹⁸ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι θέσεις αφορούσαν κυρίως τη διαδικασία μεταρρύθμισης, τις νέες προτεινόμενες δομές και τη μείωση του αριθμού των Τοπικών Αρχών είτε με την κατάργηση κάποιων, είτε με συνενώσεις, είτε με την συμπλεγματοποίηση των υπηρεσιών κλπ. Τελικά, οι δύο Ενώσεις (Δήμων και Κοινοτήτων) προσπαθώντας να τεκμηριώσουν τις δικές τους απόψεις και θέσεις σχετικά με τη διαδικασία διαβούλευσης, ανέθεσαν σε Ιταλούς εμπειρογνώμονες μια τρίτη μελέτη, η οποία ολοκληρώθηκε το 2015¹⁹. Η μελέτη αυτή προτείνει τη δημιουργία συμπλεγμάτων σε πρώτο στάδιο, τόσο μεταξύ Δήμων όσο και μεταξύ Κοινοτήτων, ή και μικτών συμπλεγμάτων όπου υπάρχει η δυνατότητα. Σε δεύτερο στάδιο, οι Ιταλοί προτείνουν τη σταδιακή μείωση του αριθμού των Δήμων μέσω συνενώσεων. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά για αρχική μείωση σε 23 δήμους και περαιτέρω μείωση, μελλοντικά, σε 12 δήμους. Η μελέτη αυτή δεν εμβάθυνε στην ανάλυση των αρμοδιοτήτων και των πολιτικών.

¹⁶ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (2009), Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, η μελέτη εκπονήθηκε για λογαριασμό της Ένωσης Δήμων Κύπρου και Ένωσης Κοινοτήτων Κύπρου

¹⁷ National School of Government International - NSGI (2014), Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο: Τελική Έκθεση, η μελέτη εκπονήθηκε για λογαριασμό της Κυπριακής Κυβέρνησης, περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στο σύνδεσμο που ακολουθεί: [http://www.crcs.gov.cy/crcs/crcs.nsf/All/A9A11EF491A77B8FC2257E34002FD5B5/\\$file/Local%20Government_Final%20Report.pdf](http://www.crcs.gov.cy/crcs/crcs.nsf/All/A9A11EF491A77B8FC2257E34002FD5B5/$file/Local%20Government_Final%20Report.pdf)

¹⁸ Ένωση Δήμων Κύπρου και Ένωση Κοινοτήτων Δήμου

¹⁹ Η μελέτη εκπονήθηκε από την Notoria International (<http://www.notoriainternational.com/home>) με επικεφαλής τους Mauro Giorgini και Alessandro Martinelli.

Επικεντρώθηκε στον καθορισμό των απαραίτητων βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για την αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής του συστήματος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο.

Ως εκ τούτου, η διαβούλευση που ακολούθησε αφορούσε κυρίως τη νέα προτεινόμενη οργανωτική δομή του συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τον καταμερισμό των υφιστάμενων αρμοδιοτήτων μεταξύ των επιπέδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντί να εξετάζει και να αναλύει περαιτέρω αρμοδιότητες με βάση τις διεθνείς συμβάσεις, που η Κυπριακή Δημοκρατία έχει επικυρώσει.

Τέλος, έχουν εκπονηθεί τρεις νομοθετικές προτάσεις: δύο (2) από αυτές τροποποιούν τους νόμους των Δήμων και Κοινοτήτων και η μία (1) αφορά την ίδρυση και τη λειτουργία των «Επαρχιακών Συμβουλίων» τις αρμοδιότητές τους και άλλα συναφή θέματα.

Σύμφωνα με τη σχετική πρόταση νόμου, προβλέπεται η σύσταση πέντε «Επαρχιακών Συμβουλίων». Στην πραγματικότητα, είναι υποχρεωτικές κοινοπραξίες Τοπικής Αυτοδιοίκησης που αναλαμβάνουν τα πιο δαπανηρά καθήκοντα και λειτουργίες των Δήμων και Κοινοτήτων. Θα λειτουργούν ως συμβούλια διαχείρισης υδάτων, αποχέτευσης και αποβλήτων τα οποία θα εμπíπτουν στις αρμοδιότητές τους. Επίσης προτείνεται να αναλάβουν ρόλο Πολεοδομικής/Οικοδομικής Αρχής. Αυτές οι τρεις νομοθετικές προτάσεις υποβλήθηκαν για έγκριση στη Βουλή των Αντιπροσώπων.

2.4. Το σύστημα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την σκοπιά των Τοπικών Αρχόντων (Δημάρχων και Κοινοταρχών)

Η ανάλυση των συνεντεύξεων και του λοιπού υλικού κατέδειξε ότι η πλειοψηφία των Τοπικών Αρχόντων (Δημάρχων και Κοινοταρχών) συμφωνούν ότι το σύστημα Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου σχεδιάστηκε λαμβάνοντας υπόψη συνθήκες και δεδομένα που ίσχυαν πολύ καιρό πριν. Το σύστημα εξακολουθεί να λειτουργεί υπό το ίδιο πλαίσιο με αποτέλεσμα να μην εξυπηρετεί επαρκώς τις σύγχρονες ανάγκες. Το σύστημα φαίνεται, από την άποψη αυτή, υπερβολικά συγκεντρωτικό και όχι πλήρως ευθυγραμμισμένο με την Ευρωπαϊκή Χάρτα Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στην πραγματικότητα, παρόλο που η Χάρτα έχει επικυρωθεί από την Κυπριακή Δημοκρατία, οι διατάξεις της δεν έχουν τεθεί ακόμα σε ισχύ. Γενικότερα, όπως καταγράφηκε στις συνεντεύξεις, το ζήτημα υιοθέτησης των σχετικών μεταρρυθμίσεων αποτελεί μείζονος σημασίας. Συγκεκριμένα ειπώθηκε:

«Η Χάρτα προβλέπει αυτόνομες Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης ... η αυτονομία των Τοπικών Αρχών στην Κύπρο είναι πολύ περιορισμένη ... το σύστημα είναι πολύ συγκεντρωτικό και παραμένει το ίδιο από την εποχή που σχεδιάστηκε ... Πρέπει να μεταφερθούν περισσότερες αρμοδιότητες της Κεντρικής Κυβέρνησης σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης για να υπάρχει αμεσότητα με τον πολίτη ... ο ρόλος των Δήμων πρέπει να εκσυγχρονιστεί και να προσεγγιστεί από μια πιο επιχειρηματικού τύπου διάσταση»

Όπως ένας αιρετός εκπρόσωπος ΤΑ δήλωσε χαρακτηριστικά:

«...στην Ελλάδα υπάρχει Τοπική Αυτό-διοίκηση, ενώ στη Κύπρο Τοπική Διοίκηση»

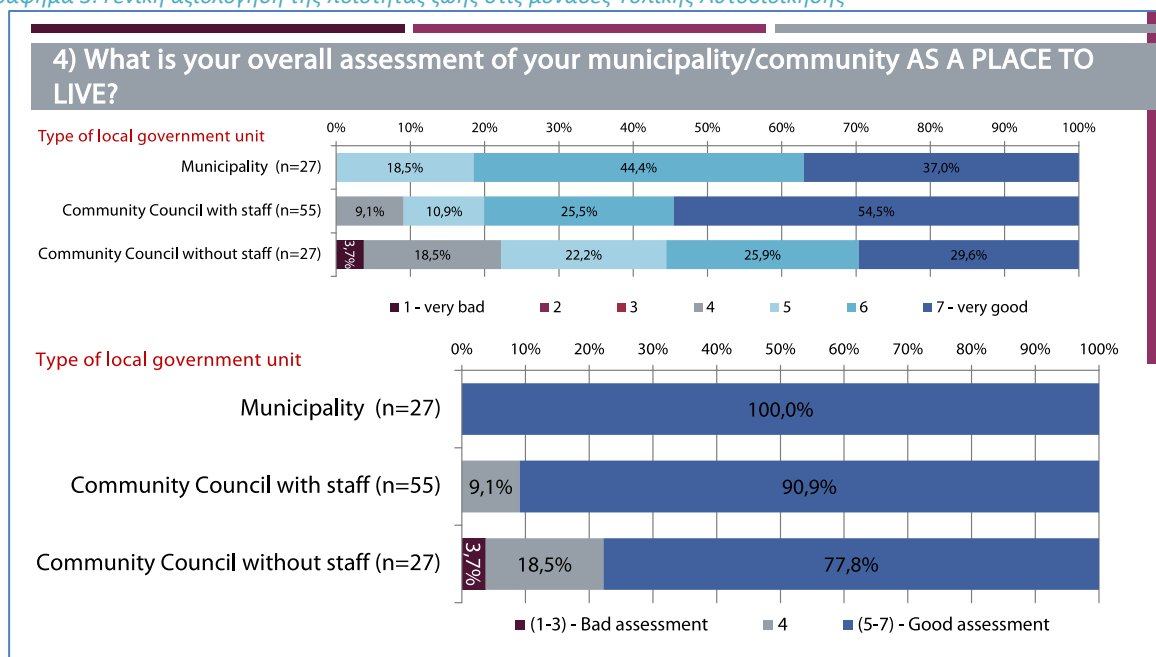
Γενικότερα, οι συνεντευξιζόμενοι αιρετοί συμφώνησαν ότι η σημερινή λειτουργία του συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι περισσότερο αρνητική παρά θετική, αναφέροντας, για ενίσχυση αυτής της άποψης, αρκετά στοιχεία που υπογραμμίζουν την περιορισμένη αυτονομία της.

«Ο βαθμός ελευθερίας μιας Τοπικής Αρχής είναι πολύ περιορισμένος. Οι πολίτες αναμένουν από εμάς πολλά πράγματα, ωστόσο, τα περισσότερα από τα αιτήματά τους δεν εμπíπτουν στις αρμοδιότητες μιας Τοπικής Αρχής αλλά στις αρμοδιότητες της Κεντρικής Κυβέρνησης. Υπό αυτές τις συνθήκες, πώς μπορούμε να εξυπηρετήσουμε επαρκώς τις τοπικές ανάγκες;»

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

Πριν από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, που αφορούν την αντίληψη των βασικών προβλημάτων και προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο, αξίζει να επιστήσουμε την προσοχή στην πολύ θετική γενική αξιολόγηση της ποιότητας ζωής σε τοπικό επίπεδο. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι αυτή η αξιολόγηση έγινε από εκπροσώπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και όχι απλούς πολίτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύονται ως αξιόπιστα λόγω της συστηματικής προσέγγισης της μεθοδολογίας της έρευνας. Τα στοιχεία καταδεικνύουν ελαφρώς μεγαλύτερο επίπεδο αναποτελεσματικότητας ή προβλημάτων στις μικρότερες Τοπικές Αρχές δηλ. σε «κοινότητες χωρίς προσωπικό».

Γράφημα 3: Γενική αξιολόγηση της ποιότητας ζωής στις μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης



3.1. Προσδοκίες για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τη συμμετοχή των πολιτών.

Οι πολίτες αναμένουν από τις Τοπικές Αρχές να διαχειριστούν τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (ως άτομα). Επιπλέον, συνήθως δεν κατανοούν ή δεν είναι ενήμεροι για τις αρμοδιότητες των Τοπικών Αρχών (δηλ. Για ποιες πολιτικές και καθήκοντα έχουν ευθύνη).

Οι πολίτες επιλέγουν να επικοινωνούν με την Τοπική τους Αρχή επειδή είναι ευκολότερη η πρόσβαση σε αυτήν και υπάρχει αμεσότητα, αντί να εμπλέκονται στη διαδικασία προσπάθειας επικοινωνίας με τα διάφορα Κυβερνητικά Τμήματα. Γενικότερα, μία βασική αδυναμία στη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι ότι δεν έχει την δικαιοδοσία / εξουσία να επέμβει και να διαχειριστεί ζητήματα που εμπίπτουν στα καθήκοντα της Κεντρικής Κυβέρνησης, τα οποία όμως έχουν άμεση επίπτωση στην καθημερινή ζωή των πολιτών (τοπικής κλίμακας).

«Οι περισσότεροι πολίτες δεν ενδιαφέρονται για τα κοινά στον δήμο μας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των κατοίκων του Δήμου μας αντιδρά παθητικά και αδιάφορα σε κοινά ζητήματα και προβλήματα που ταλανίζουν την κοινωνία μας. Ο ατομικισμός είναι πιο προφανής στις μέρες μας. Ασχολούνται μόνο αν ένα πρόβλημα τους επηρεάζει άμεσα ή εάν είναι ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους ζωή (για παράδειγμα,

έρχονται σε εμάς εάν τους ενοχλεί το γάβγισμα του σκύλου των γειτόνων τους ή αν ένα δέντρο μπλοκάρει την έξοδο του χώρου στάθμευσης της οικίας τους κλπ.)»

"Οι πολίτες έρχονται σε εμάς για διάφορα ζητήματα. Τις περισσότερες φορές πρέπει να μπορούμε στη διαδικασία να τους εξηγήσουμε ότι το αίτημά τους δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Δήμου μας. Παρόλα αυτά αναμένουν από εμάς να εκτελούμε ρόλο διαμεσολαβητή, δηλαδή να επικοινωνούμε με την αντίστοιχο Κυβερνητικό Τμήμα για επίλυση του ζητήματός τους. Συνεχίζουν να έρχονται σε εμάς για τα περισσότερα θέματα που τους απασχολούν επειδή η πρόσβαση είναι ευκολότερη, αμεσότερη και πιο προσωπική πιστεύοντας ότι μπορούμε να ασκήσουμε πίεση στην αρμόδια κυβερνητικά τμήματα να διαχειριστούν τα ζητήματα τους σε λιγότερο χρόνο..."

Η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικών είναι περιορισμένη. Η εμπλοκή τους περιορίζεται κυρίως στην άμεση επαφή με τους εκλεγμένους και τα υψηλόβαθμα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εκπρόσωποι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν δίνουν γενικότερα ιδιαίτερη σημασία στην ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών. Μόνο το 16% των Δήμων αναφέρθηκε στην παθητικότητα των πολιτών ως ένα βασικό πρόβλημα που παρεμποδίζει την καθημερινή λειτουργία και διακυβέρνηση της μονάδας τους. Στα Κοινοτικά Συμβούλια, τέτοιες αναφορές ήταν ακόμη πιο σπάνιες. Την ίδια ώρα, καμία από τις Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης που αναλύθηκαν δεν ανέδειξε την ανάγκη αύξησης της συμμετοχής των πολιτών στη λήψη αποφάσεων ως προτεραιότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, με βάση τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι δεν αποτελεί παράγοντα που θα επηρέαζε την αντιληπτή ποιότητα ζωής σε τοπικό επίπεδο.

Οι περισσότεροι Δήμοι έχουν δημιουργήσει «Γραφείο Εξυπηρέτησης Δημοτών» ή «Γραφείο Παραπόνων/Καταγγελιών» με στόχο να παρέχει τη δυνατότητα στο δημότη να απευθύνεται και να εκφράζει το παράπονο ή το αίτημά του και να διεκδικεί το δικαίωμα της εξυπηρέτησης.

«Ο Δημοτικός Γραμματέας, καθώς και ο Δήμαρχος, βρίσκονται στην πρώτη γραμμή για την διαχείριση και άμεση ανταπόκριση στις καταγγελίες των πολιτών. Ο Δήμος έχει, μεταξύ άλλων, δημιουργήσει μια γραμμή επικοινωνίας για τους πολίτες ώστε να μπορούν να καταγγέλλουν τα περιστατικά στη διοίκηση.»

"Στον Δήμο μας, λειτουργεί Γραφείο Εξυπηρέτησης Δημοτών όπου λαμβάνουμε καθημερινά μεγάλο αριθμό αιτημάτων τους"

Δημόσιες ακροάσεις διεξάγονται κυρίως για την αναθεώρηση του Τοπικού Σχεδίου (το οποίο συντάσσεται από το αρμόδιο κυβερνητικό τμήμα - κεντρικά, αλλά εξετάζεται τοπικά, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στις Τοπικές Αρχές να υποβάλλουν προτάσεις). Οι διαβουλευσεις αυτές προβλέπονται από το νόμο, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι Δήμοι τις οργανώνουν αυτόνομα σε περίπτωση έναρξης συγκεκριμένων ή νέων έργων.

«Οργανώνουμε δημόσιες διαβουλευσεις, αλλά όχι πολύ συχνά. Μία φορά το χρόνο. Σε ορισμένες περιπτώσεις οργανώνουμε τέτοιες συναντήσεις μικρότερης κλίμακας (πχ σε επίπεδο γειτονιάς) προκειμένου να επιλύσουμε συγκεκριμένα ζητήματα που αντιμετωπίζει μια περιοχή»

«Οργανώνουμε δημόσιες διαβουλευσεις κυρίως όταν σκοπεύουμε να υλοποιήσουμε ένα νέο έργο. Ωστόσο δεν ακολουθείτε οποιαδήποτε επίσημη διαδικασία για την διοργάνωσή τους...»

Όσον αφορά την ενεργό συμμετοχή των πολιτών, η εμπειρία δείχνει ότι οι ίδιοι οι πολίτες είναι συχνά διστακτικοί και επιφυλακτικοί στο να αποδεχθούν αλλαγές. Οι προσωπικές συναντήσεις του

Δημάρχου με τους πολίτες (τόσο έξω όσο και μέσα στο Δημαρχείο) εξακολουθούν να αποτελούν το κύριο εργαλείο ανταλλαγής πληροφοριών και συμμετοχής.

«Έχω διαθέσει μια μέρα της εβδομάδας για συναντήσεις με τους δημότες που το επιθυμούν στο γραφείο μου, για να ακούσω τι έχουν να μου πουν. Συζητάμε για τις καταγγελίες, τα παράπονα, τις προτάσεις, τις ανάγκες τους κλπ ...»

«Όταν καλούμε τους δημότες σε δημόσια διαβούλευση, η συμμετοχή είναι περιορισμένη. Μόνο σε περιπτώσεις όπου ένας μεγάλος αριθμός πολιτών μας επηρεάζεται (αρνητικά) από ένα θέμα, μόνο τότε δείχνουν ενδιαφέρον να εμπλακούν σε συζητήσεις με την Τοπική Αρχή»

«Η προσωπική επαφή είναι το μόνο εργαλείο που έχουμε για να αφυπνίσουμε το αίσθημα ευθύνης αφενός αλλά και το αίσθημα του 'ανοίκειν' και αγάπης για τους δήμους τους»

Οι δημόσιες διαβουλεύσεις και η ενεργή εμπλοκή των πολιτών είναι ακόμη πιο περιορισμένη στην περίπτωση των Κοινοτήτων. Δεν υπάρχει οποιοδήποτε «επίσημο» εργαλείο που να ενθαρρύνει την εμπλοκή των πολιτών στο έργο του Κοινοτικού Συμβουλίου.

«Οι δημόσιες διαβουλεύσεις είναι πολύ περιορισμένες. Η συμμετοχή των πολιτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προσωπικές σχέσεις με τα μέλη του κοινοτικού συμβουλίου ή ενεργοποιείται σε συγκεκριμένα έργα από άμεσα ενδιαφερόμενους. Ωστόσο, η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ Κοινότητας και πολιτών πρέπει να βελτιωθεί»

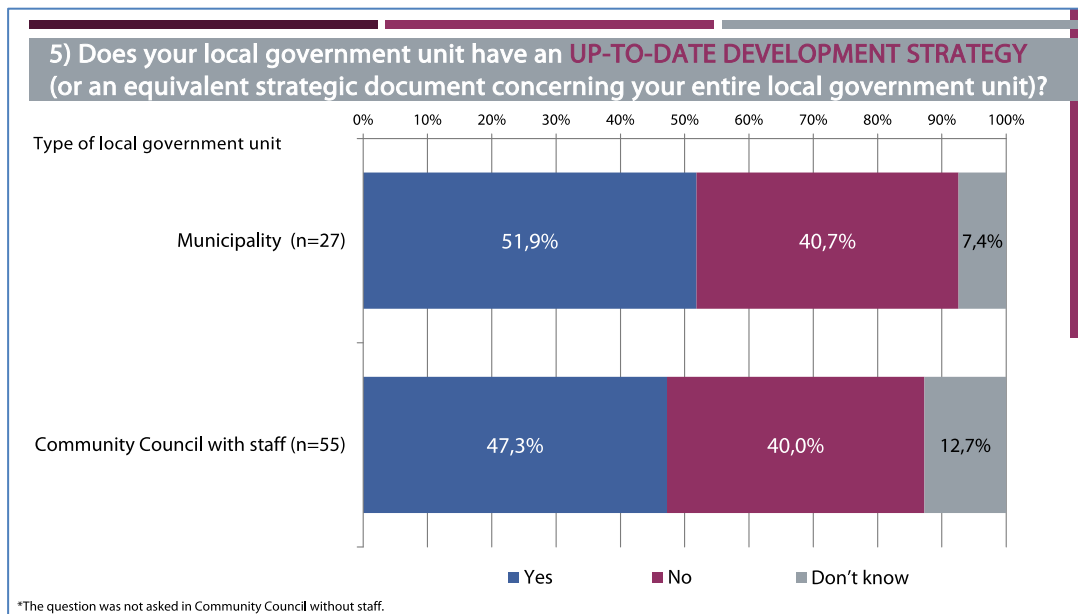
Μολονότι η συμμετοχή των πολιτών είναι γενικά περιορισμένη, υπάρχουν μερικές περιπτώσεις όπου χρησιμοποιούνται καινοτόμες μέθοδοι για την συμμετοχή των πολιτών στις λειτουργίες της Αρχής Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Για παράδειγμα, μια καλή πρακτική που αναφέρθηκε, μεταξύ άλλων, σε μία από τις συνεντεύξεις είναι:

“Κάθε χρόνο αφιερώνουμε €200.000 από τον προϋπολογισμό μας σε ένα ταμείο που ονομάζεται «Προϋπολογισμός Ανάπτυξης». Μέσω αυτού του προϋπολογισμού υλοποιούμε έργα, με μέγιστο προϋπολογισμό €50.000 το καθένα. Για να αποφασίσουμε ποια έργα θα τροχοδρομήσουμε, ζητάμε από τους πολίτες ή τους ενδιαφερόμενους τοπικούς φορείς να υποβάλουν τις ιδέες τους σύμφωνα με την αντίληψή τους ή τις ανάγκες που εντοπίζουν. Αυτές οι ιδέες δημοσιεύονται ηλεκτρονικά και στη συνέχεια ζητάμε από τους πολίτες μας να ψηφίσουν την καλύτερη για αυτούς λύση. Ως εκ τούτου, πρόκειται για μια διαδικασία μέσω της οποίας τα έργα προωθούνται και δρομολογούνται μόνο από τους πολίτες ”

3.2. Στρατηγική Διαχείριση σε Τοπικό Επίπεδο

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι περίπου οι μισές Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης των δύο κατηγοριών (Δήμοι και Κοινότητες) διαθέτουν μια σχετικά ενημερωμένη αναπτυξιακή στρατηγική.

Γράφημα 4: Στρατηγικές ανάπτυξης σε μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης



Μια ενδιαφέρουσα πληροφορία που συλλέχτηκε, κατά τη διάρκεια των διεξαχθεισών συνεντεύξεων, είναι ότι εκπονείται στρατηγικός σχεδιασμός κυρίως στους μητροπολιτικούς Δήμους. Ο κύριος λόγος είναι ότι οι μητροπολιτικοί δήμοι (Λευκωσία, Πάφος, Λάρνακα και Λεμεσός) είναι επιλέξιμοι και λαμβάνουν κονδύλια από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Κυπριακής Δημοκρατίας (πιο συγκεκριμένα μέσω του Άξονα Προτεραιότητα 6 - «Βιώσιμη Αστική Ανάπτυξη» που περιλαμβάνεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ) «Ανταγωνιστικότητα και Αειφόρος Ανάπτυξη»). Μέσω του συγκεκριμένου άξονα προτεραιότητας υλοποιούνται έργα υποδομής και, συνεπώς, ζητείται από τους Δήμους αυτούς να ετοιμάσουν και να παρουσιάσουν ένα Στρατηγικό Σχέδιο για την ανάπτυξή τους ούτως ώστε τα προτεινόμενα έργα να εγκριθούν από την Κεντρική Κυβέρνηση.

«Έχουμε το στρατηγικό μας σχέδιο το οποίο δόθηκε με εξωτερική ανάθεση και προετοιμάστηκε από ιδιωτικούς συμβούλους. Υποβλήθηκε στην κυβέρνηση και βρίσκεται τώρα σε εφαρμογή. Έπρεπε να προετοιμάσουμε το στρατηγικό σχέδιο προκειμένου να καθορίσουμε πώς θα απορροφούσαμε καλύτερα τα χρήματα που λαμβάνουμε από τα διαρθρωτικά ταμεία»

Γενικότερα, υπάρχει η αίσθηση ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι τόσο σημαντικός και απαραίτητος και ότι σημασία έχει η εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών και δράσεων προσαρμοσμένων στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός και τα στρατηγικά σχέδια έχουν συζητηθεί εκτενώς στο παρελθόν. Ωστόσο, ο Δήμος δεν ασχολείται τόσο με το κομμάτι του προγραμματισμού όσο με τη υλοποίηση ενεργειών και δράσεων. Όπως, για παράδειγμα, τη άντληση και χρήση κονδυλίων από τα διαρθρωτικά ταμεία. Οι προσπάθειες αυτές δεν πρέπει να μείνουν στη θεωρία αλλά να προχωρήσουν στην πράξη με υλοποίηση άμεσων ενεργειών προς όφελος της τοπικής κοινωνίας»

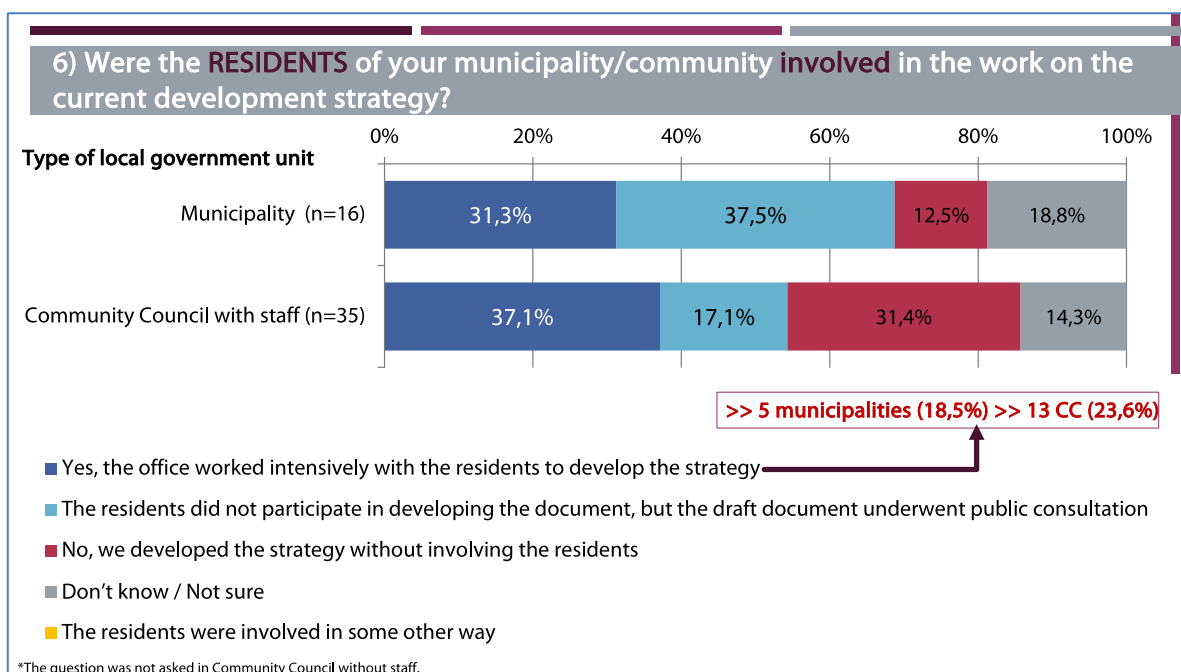
Από την άλλη πλευρά, όλες οι υπόλοιπες Τοπικές Αρχές εξακολουθούν να μην είναι επιλέξιμες στο πλαίσιο του ειδικού μέσου πολιτικής και, ως εκ τούτου, επιδιώκουν τη χρηματοδότηση των έργων τους είτε με ιδίους πόρους, είτε με κρατικές επιχορηγήσεις είτε μέσω άλλων χρηματοδοτικών μηχανισμών. Ωστόσο, η περιορισμένη διαθεσιμότητα κονδυλίων για υλοποίηση ενός έργου υποδομής δεν αφήνει περιθώριο, ούτε δίνει κίνητρο στις Τοπικές Αρχές να μπουν στην διαδικασία

εκπόνησης πιο λεπτομερούς στρατηγικού σχεδιασμού εφόσον δεν υπάρχουν οι πόροι να υποστηρίξουν την εφαρμογή του. Αντιθέτως, αυτό ενισχύει τις προσπάθειες που καταβάλλονται για αναζήτηση διαθέσιμων πόρων για χρηματοδότηση μεμονωμένων πρωτοβουλιών ή συγκεκριμένων έργων ανάπτυξης.

«Όχι, δεν έχουμε στρατηγικό σχέδιο για τον Δήμο. Ποια η χρησιμότητά του στην περίπτωση μας; Είναι πολύ δύσκολο να αποφασίσουμε και να δαπανήσουμε χρήματα για τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς δεν υπάρχουν πόροι για την υποστήριξη της εφαρμογής του. Εστιάζουμε τις προσπάθειές μας στην προώθηση έργων σύμφωνα με το όραμα του δημοτικού συμβουλίου και τις διαπιστωμένες ανάγκες των δημοτών μας»

Πρέπει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή των πολιτών στο στάδιο της διαδικασίας χάραξης πολιτικής, σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων δεν αποτελεί συνήθη πρακτική στην περίπτωση της Κύπρου. Μόλις το 1/3 των Τοπικών Αρχών που έχουν διαμορφώσει στρατηγικές ανάπτυξης, σχεδίασαν τα έγγραφα αυτά σε συνεργασία και με την ενεργό συμμετοχή των κατοίκων της περιοχής.

Γράφημα 5: Συμμετοχή πολιτών στον Αναπτυξιακό Σχεδιασμό



3.3. Αναπτυξιακές προτεραιότητες σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης και υλοποίησή τους

Οι συνεντευξιαζόμενοι αιρετοί δήλωσαν ότι λόγω των οικονομικά δύσκολων συνθηκών που επικρατούν σήμερα, υπάρχουν περιορισμένα περιθώρια ανάπτυξης. Οι ανάγκες συνεχώς αυξάνονται, ωστόσο, λόγω των ανωτέρω, πολύ περιορισμένο ποσοστό τους μπορεί να ικανοποιηθεί.

«Η ρυθμοί της κοινωνίας μας είναι πολύ γρήγοροι και συνεχώς εξελισσόμενοι. Οι ανάγκες αυξάνονται και συνεχώς αλλάζουν. Παρ' όλα αυτά, οι δυνατότητές μας παραμένουν στάσιμες στα ίδια επίπεδα και τα οικονομικά μας δεν επιτρέπουν τη άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών και κατ' επέκταση της σύγχρονης εποχής.»

Οι κύριοι στόχοι των Τοπικών Αρχών, σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων, είναι η καθαριότητα του Δήμου/Κοινότητας, η βελτίωση της οικονομικής ικανότητας των Τοπικών Αρχών και η αναβάθμιση των παρεχόμενων, στους πολίτες, υπηρεσιών.

«Κάτω από τις παρούσες συνθήκες, εστιάζουμε τις προσπάθειές μας στη διατήρηση ενός υγιεινά καθαρού Δήμου αφενός και αφετέρου στην καλύτερη δυνατή διαχείριση των ευθυνών και αρμοδιοτήτων μας ώστε να ανταποκριθούμε αποτελεσματικά στις προκλήσεις, δεδομένου των δύσκολων οικονομικών συνθηκών που επικρατούν και του ελέγχου που ασκεί η Κεντρική Κυβέρνηση. Στόχος μας είναι να βελτιώσουμε τον τρόπο με τον οποίο προσφέρουμε τις υπηρεσίες που χρειάζονται οι πολίτες μας, δηλαδή να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών μας και να μειωθεί ο χρόνος που χρειάζεται ο δημοτικός μηχανισμός για να ανταποκριθεί στα αιτήματα των πολιτών μας »

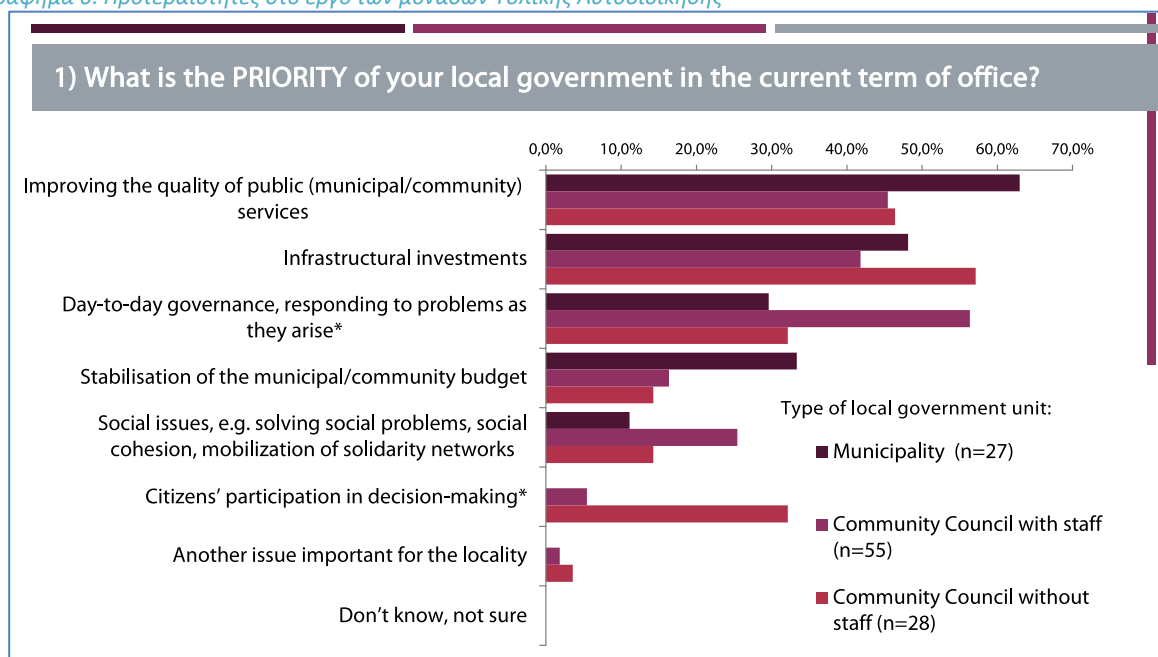
Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένοι τομείς στους οποίους οι Δήμοι καλούνται να δράσουν άμεσα, όπως: η μείωση του κόστους λειτουργίας και συντήρησης των δημοτικών κτιρίων (π.χ. κατανάλωση ενέργειας), η μείωση του κόστους του οδικού φωτισμού (αντικατάσταση συμβατικών λαμπτήρων LED), η βελτίωση της δημοτικής οδοποιίας και αναπλάσεις πεζοδρομίων και η ενθάρρυνση της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών²⁰.

«Πρέπει να στρέψουμε την προσοχή μας υλοποιώντας ενέργειες σε συγκεκριμένους τομείς που θα βελτιώσουν την οικονομική μας κατάσταση, προκειμένου να μπορέσουμε να σχεδιάσουμε καλύτερα για το μέλλον. Για παράδειγμα, καταβάλλουμε τεράστια ποσά ετησίως για τον οδικό φωτισμό. Πρέπει να αντικαταστήσουμε όλους τους λαμπτήρες με λαμπτήρες LED. Πρέπει να διορθώσουμε πολλά πεζοδρόμια που χρειάζονται συντήρηση και δεν είχαμε την οικονομική δυνατότητα να το κάνουμε εξαιτίας των ελλείψεων στον προϋπολογισμό μας. Σχεδιάζουμε επίσης να υλοποιήσουμε κάποιες ενέργειες για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας του δημοτικού μας κτιρίου ώστε να εξοικονομήσουμε κάποια χρήματα.»

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αποκαλύπτει μια ουσιαστική διαφοροποίηση των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων: τα βασικά προβλήματα των Κοινοτήτων αφορούν τις σημαντικές ελλείψεις σε υποδομές και την ανάγκη επικέντρωσης της προσοχής και του ενδιαφέροντος στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων διακυβέρνησης (πιθανώς αυτή η ανάγκη να προκύπτει από τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους). Η προτεραιότητα στα μεγάλα αστικά κέντρα είναι η προσπάθεια συνεχής βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

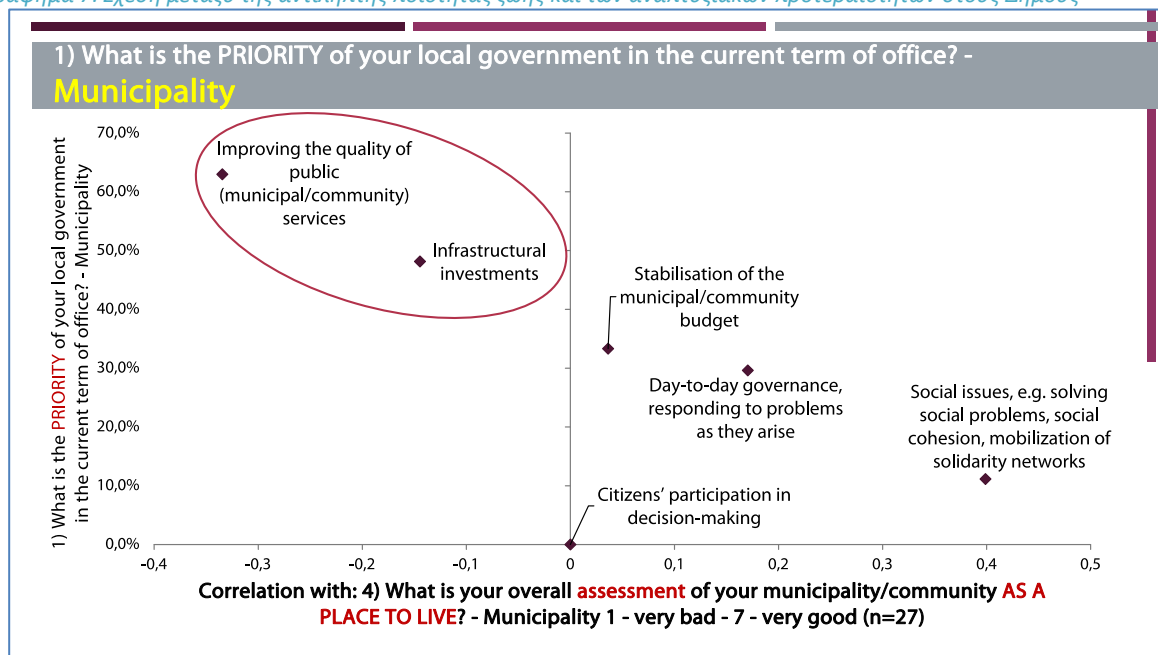
²⁰ Το ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα περίπτωση - όσον αφορά τις τοπικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του συστήματος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Γράφημα 6: Προτεραιότητες στο έργο των μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης



Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα κατέδειξε μια σχέση εξάρτησης μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας ζωής σε τοπικό επίπεδο και του προσδιορισμού των αντιληπτών τοπικών αναπτυξιακών προτεραιοτήτων. Στα αστικά κέντρα, τα οποία αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στις επενδύσεις σε υποδομές και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, η συνολική αντίληψη της ποιότητας ζωής είναι χαμηλότερη. Αντίθετα, στις Τοπικές Αρχές όπου οι επενδυτικές ανάγκες και οι ανάγκες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών δεν αποτελούν σημαντική πρόκληση, η αξιολόγηση της ποιότητας ζωής ήταν σε πιο ψηλά επίπεδα. Τέλος, υπογραμμίστηκε η ανάγκη να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή σε ζητήματα κοινωνικού χαρακτήρα.

Γράφημα 7: Σχέση μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας ζωής και των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων στους Δήμους

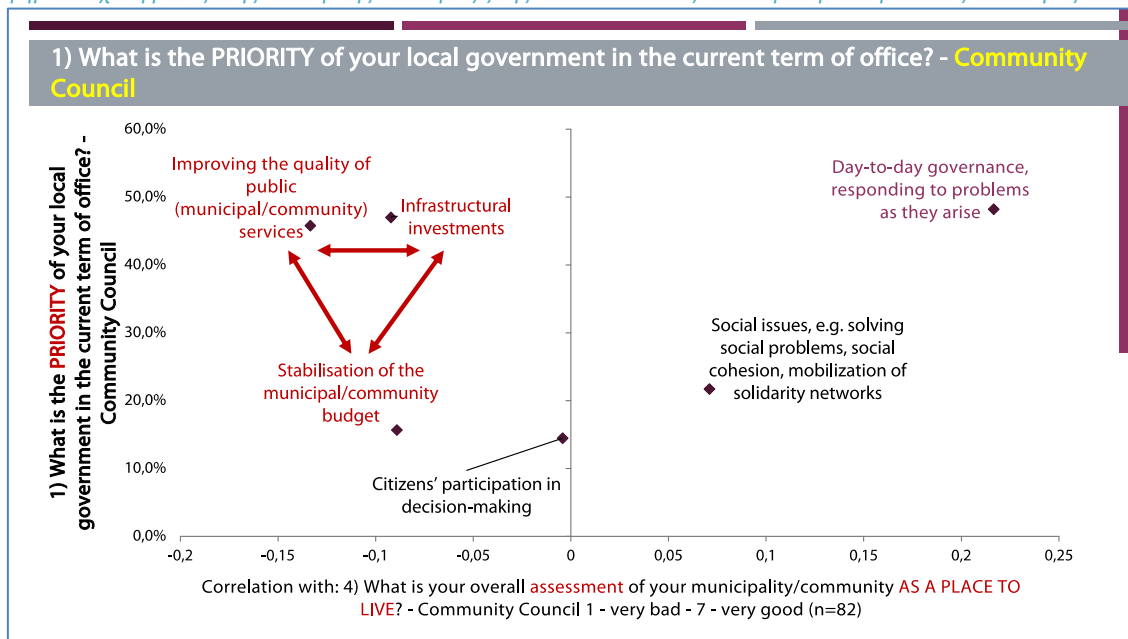


Από την άλλη, οι απαντήσεις που συλλέχτηκαν από τους εκπροσώπους των Κοινοτήτων καταδεικνύουν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής αναποτελεσματικότητας (ανάγκη σταθεροποίησης του προϋπολογισμού της Τοπικής Αρχής) και της ανεπάρκειας σε υποδομές, με την

παροχή των δημόσιων υπηρεσιών και την αξιολόγηση της ποιότητας των Τοπικών Αρχών ως τόπος διαμονής.

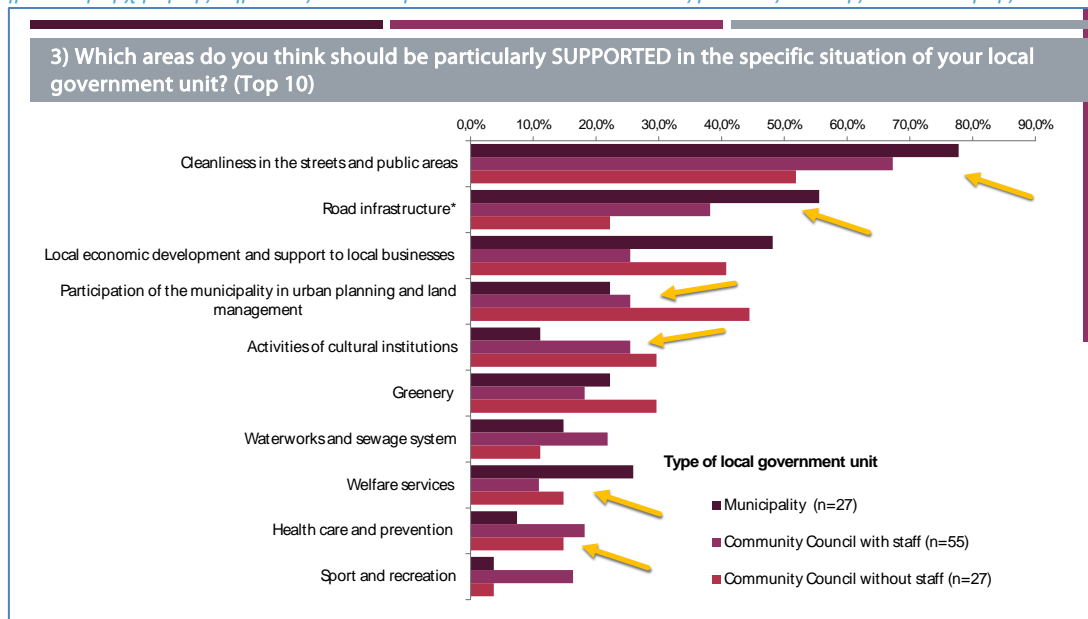
Μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι, σε μικρότερες χωρικές ενότητες (κυρίως Κοινότητες), οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι έχουν ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενώ γενικότερα δυσκολεύει το έργο της σε πολλά επίπεδα, όπως στην παροχή καλύτερης ποιότητας ζωής στους κατοίκους της. Για το λόγο αυτό, η έρευνα εφιστά την προσοχή στις αναπτυξιακές ανισότητες που εντοπίζονται μεταξύ Δήμων και Κοινοτήτων.

Γράφημα 8: Σχέση μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας ζωής και των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων στις Κοινότητες



Από την ανάλυση των στοιχείων, φαίνεται ότι όταν οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν για το «ποια θεωρούν ως τη σημαντικότερη ανάγκη, που εμπίπτει στις αρμοδιότητες των Τοπικών Αρχών», έδωσαν έμφαση στο θέμα της ενίσχυσης της καθαριότητας και της ευταξίας των κοινόχρηστων χώρων του Δήμου/Κοινότητας. Το θέμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, κυρίως για τους Δήμους, μετά την σημαντικότερη για αυτούς ανάγκη που δεν είναι άλλη από τις επενδύσεις σε οδικές υποδομές και την υποστήριξη της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης. Στις Κοινότητες από την άλλη, φαίνεται να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα όπως η χωροταξία και η βιώσιμη διαχείριση της γης καθώς και οι δραστηριότητες πολιτιστικού χαρακτήρα αλλά και η συντήρηση των χώρων πρασίνου.

Γράφημα 9: Ιεράρχηση της σημασίας των καθηκόντων που ανατίθενται στις μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης



3.4. Προβλήματα που αντιμετωπίζει η Τοπική Αυτοδιοίκηση και παράγοντες που υπονομεύουν την αποτελεσματικότητά της

Από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τους Τοπικούς Άρχοντες της Κύπρου (Δήμαρχους και Κοινοτάρχες, καταγράφηκαν τρία βασικά προβλήματα σχετικά με τη λειτουργία του Συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο, τα οποία χαρακτηρίζονται και ως οι κύριοι λόγοι παρεμπόδισης εκπλήρωσης του έργου των ΤΑ σε σχέση με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, Συγκεκριμένα:

- I. Το υψηλό επίπεδο εξάρτησης από την Κεντρική Κυβέρνηση και η εκτεταμένη γραφειοκρατία περιορίζουν σημαντικά την αυτονομία και ευελιξία των ΤΑ.
- II. Οι Δήμοι και Κοινοτικά Συμβούλια είναι υπό-στελεχωμένα (τόσο σε αριθμό όσο και σε ικανότητες)
- III. Ανεπαρκής χρηματοδότηση των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στις Τοπικές Αρχές.

Κατά τη διάρκεια του συνεδρίου που πραγματοποιήθηκε για παρουσίαση των αποτελεσμάτων, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες συμφώνησαν με τα ανωτέρω σημεία:

«Η εξάρτηση των Τοπικών Αρχών από το Κράτος είναι απόλυτη και αυτό αποδεικνύεται από τον τρόπο διαχείρισης των βιομηχανικών περιοχών, της απαίτησης του Κεντρικού Κράτους για προετοιμασία και έγκριση των PCN (Σημειώματα Έργου) για κάθε έργο που προωθούν οι Τοπικές Αρχές και τέλος, από τους ελέγχους και εγκρίσεις που υπόκεινται οι προϋπολογισμοί τους»

« Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας είναι βαθύ και επιδεινώνεται περαιτέρω από τις διάφορες συγκρούσεις απόψεων και εξουσιών μεταξύ των διαφόρων Κυβερνητικών Τμημάτων που εμπλέκονται στην ίδια διαδικασία»

Παρ 'όλα αυτά, κάποιои, λιγότεροι σε αριθμό, εξέφρασαν την ακόλουθη άποψη:

«Όσον αφορά το ευρύτερο περιβάλλον της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο και ειδικότερα τα προβλήματα που αφορούν «το επίπεδο εξάρτησης από την Κεντρική Κυβέρνηση», την «Ανεπάρκεια προσωπικού (σε αριθμό και ικανότητες)» και την «ανεπαρκής χρηματοδότηση», χρήζουν περαιτέρω έρευνας. Απαιτείται περαιτέρω

ανάλυση σε βάθος για την εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων αντιμετώπισης αυτών των ζητημάτων»

Το υψηλό επίπεδο εξάρτησης από την Κεντρική Κυβέρνηση και η εκτεταμένη γραφειοκρατία περιορίζουν σημαντικά την αυτονομία και ευελιξία των ΤΑ.

Ο σημαντικότερος περιορισμός, όπως τονίστηκε από σχεδόν όλους τους συνεντευξαζόμενους αφορά την γραφειοκρατία που πρέπει να ακολουθηθεί για τη λήψη οποιασδήποτε σχεδόν απόφασης σε ζητήματα τοπικής ανάπτυξης. (απαιτούνται διάφορες εγκρίσεις από διαφορετικά, σε κάθε περίπτωση, τμήματα της Κεντρικής Κυβέρνησης). Το γεγονός αυτό προκαλεί συχνά εξάρτηση (αφού χωρίς τις απαιτούμενες εγκρίσεις δεν μπορεί να προχωρήσει η οποιαδήποτε διαδικασία/απόφαση/έργο), καθυστερήσεις (λόγω πολύπλοκων και μακροχρόνιων γραφειοκρατικών διαδικασιών) και περιορισμένη ελευθερία για άμεση προώθηση / υλοποίηση των αποφάσεων του Δημοτικού ή Κοινοτικού Συμβουλίου.

«Όταν λάβουμε μια απόφαση για ένα έργο, δεν μπορούμε να προχωρήσουμε άμεσα στην υλοποίησή του, επειδή πρέπει πρώτα να πάρουμε εγκρίσεις από διαφορετικά τμήματα της Κεντρικής Κυβέρνησης ...»

«Εάν το συμβούλιο μου είχε τις αρμοδιότητες και ευθύνες που πρέπει, πολλά έργα θα είχαν υλοποιηθεί σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα»

«...μια πρόσφατη επέμβαση έργου οδοποιίας (προγραμματισμένη από την Κεντρική Κυβέρνηση) προκάλεσε δυσφορία στην τοπική κοινότητα, λόγω της λάθος εκτέλεσης των έργων. Ο Δήμος δεν είχε την δικαιοδοσία να παρέμβει, επειδή αυτή η παρακολούθηση και ο έλεγχος δεν εμπίπτουν στις αρμοδιότητές του ...»

«Κάλεσα τον διευθυντή του Τμήματος Χ της Κεντρικής Κυβέρνησης για να τον πείσω να ασχοληθεί με ένα συγκεκριμένο αίτημα του Δήμου (να εκδώσει άδεια για ένα έργο που θέλαμε να υλοποιήσουμε), αυτό σημαίνει ότι μπήκα στην διαδικασία να τον πιέσω να κάνει τη δουλειά του! Επί δύο μήνες δεν μπορούσα να έρθω σε επικοινωνία ή να συναντηθώ μαζί του και λάμβανα κατ' εξακολούθηση μηνύματα από την γραμματέα του ότι ήταν σε συναντήσεις ή απουσίαζε από το γραφείο ...»

Κάποιος από τους αιρετούς έδωσε ένα καλά δομημένο και σαφές παράδειγμα για να εξηγήσει πώς αυτή η εξάρτηση από την Κεντρική Κυβέρνηση εμποδίζει τις Τοπικές Αρχές να προχωρήσουν στην υλοποίηση των έργων, ανεξαρτήτως της κρισιμότητάς τους.

«Πριν από μερικά χρόνια, υπήρξε επείγουσα ανάγκη, καθοριζόμενη από το Δημοτικό Συμβούλιο, καθώς και από τους πολίτες, για την κατασκευή ενός υπερυψωμένου πεζόδρομου σε συγκεκριμένο σημείο της περιοχής του Δήμου. Αυτή η διαδρομή ήταν ο μόνος τρόπος να δοθεί στους πολίτες η ευκαιρία να διασχίσουν με ασφάλεια έναν κύριο δρόμο υψηλής ταχύτητας στο Δήμο. Οι ζωές των πολιτών μας κινδύνευαν κάθε μέρα. Το Δημοτικό μας Συμβούλιο έλαβε άμεσα απόφαση επί του θέματος. Στη συνέχεια, έπρεπε να ενημερώσουμε τις αρμόδιες Κυβερνητικές Υπηρεσίες για την απόφασή μας, να πείσουμε το Υπουργείο Εσωτερικών και το Τμήμα Δημοσίων Έργων του Υπουργείου Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων για τον επείγοντα χαρακτήρα και τη σοβαρότητα της κατάστασης, ώστε να το θέσουν στις προτεραιότητές τους ως έργο, να σχεδιαστεί, να λάβει όλες τις απαραίτητες εγκρίσεις και άδειες, να κατανεμηθεί το απαιτούμενο κονδύλι και στη συνέχεια να είναι καταστεί δυνατή η υλοποίησή του. Οι διαδικασίες αυτές δεν τελείωσαν ποτέ και μετά από 4 χρόνια ποιο ήταν το αποτέλεσμα; Μια μεγάλη ιδιωτική

επιχείρηση χτίστηκε κοντά στο συγκεκριμένο σημείο του δρόμου και θεώρησε ότι αυτή η λύση θα προσέφερε περισσότερα έσοδα και στην επιχείρηση, δεδομένου ότι περισσότεροι άνθρωποι θα μπορούσαν να έχουν εύκολη πρόσβαση στο κατάστημά τους. Έτσι αποφάσισαν να κατασκευάσουν την υπερυψωμένη πεζογέφυρα από δικούς τους πόρους. Σε έξι μήνες το έργο είχε ήδη τελειώσει ...»

Παρόμοιες και μερικές φορές ακόμα πιο προβληματικές είναι οι συνθήκες που ισχύουν στην περίπτωση των Κοινοτήτων.

«Όταν αποφασίζουμε την υλοποίηση έργων στην κοινότητά μας, σύμφωνα με τις ανάγκες που εντοπίζουμε, πρέπει να συμπεριλάβουμε αυτή την πρόταση στον προϋπολογισμό που ετοιμάζουμε και υποβάλλουμε στην Επαρχιακή Διοίκηση. Η Επαρχιακή Διοίκηση ελέγχει και εγκρίνει τον προϋπολογισμό μας κάθε χρόνο. Εναπόκειται στην κρίση των Λειτουργών της εάν το έργο αυτό θα εγκριθεί ή όχι ... Δεν μπορούμε να προχωρήσουμε σε καμία ενέργεια χωρίς τη συγκατάθεση και την άδεια τους.»

Σε συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε με Λειτουργό της Επαρχιακής Διοίκησης επιβεβαιώθηκαν τα λεγόμενα των Δημάρχων και Κοινοταρχών που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

«Το καθήκον μας ως Επαρχιακή Διοίκηση είναι να ελέγξουμε τη νομιμότητα κάθε απόφασης που λαμβάνεται από τα Κοινοτικά Συμβούλια. Αντιπροσωπεύουμε τις αρμοδιότητες διαφόρων Κυβερνητικών Τμημάτων σε περιφερειακό επίπεδο και παρέχουμε υποστηρικτικού χαρακτήρα υπηρεσίες, κυρίως σε τοπικές αρχές που δεν διαθέτουν το προσωπικό για υλοποίηση έργων ανάλογα με τις ανάγκες τους »

Οι Δήμοι και τα Κοινοτικά Συμβούλια είναι υπό-στελεχωμένα (τόσο σε αριθμό όσο και σε ικανότητες)

Οι ηγέτες των Τοπικών Αρχών έχουν περιορισμένη ευελιξία στην πρόσληψη αλλά και διαχείριση του προσωπικού. Οι προσλήψεις στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα (συμπεριλαμβανομένων των Τοπικών Αρχών) απαγορεύεται εκτός από ειδικές περιπτώσεις, λόγω μορατόριουμ, που τέθηκε σε ισχύ μετά από απόφαση της Βουλής των Αντιπροσώπων, ως συνέπεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Η ρύθμιση περί μορατόριουμ είναι σύμφωνη με την υποχρέωση που περιέχεται στο μνημόνιο για τη μείωση του αριθμού των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα κατά 4.500 άτομα την περίοδο μεταξύ 2012 και 2016 μέσω, μεταξύ άλλων, της δέσμευσης για προσλήψεις. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η περίοδος εφαρμογής της έχει επεκταθεί και, ως εκ τούτου, εξακολουθεί να είναι ισχύ.

«Πρέπει να προσλάβω προσωπικό για να εκπληρώσω τις ευθύνες μου ως εκλεγμένος ηγέτης της τοπικής μου αρχής. Το υπάρχον προσωπικό δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις της τοπικής κοινωνίας, ούτε στις αυξημένες ανάγκες ανάπτυξης. Δεν μου επιτρέπεται λόγω του μορατόριουμ. Δεν μου επιτρέπεται επίσης ούτε να απολύω προσωπικό.»

«Υπάρχουν Τοπικές Αρχές όπου θέσεις κλειδιά, όπως Δημοτικός Γραμματέας ή Δημοτικός Μηχανικός ή Δημοτικός Ταμίας, είναι κενές. Μπορείτε να φανταστείτε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Τοπικές Αρχές; Ωστόσο, δεν μπορούν να προχωρήσουν σε προσλήψεις... Η παροχή υπηρεσιών παρεμποδίστηκε σοβαρά από τη χρηματοπιστωτική κρίση, περιορίζοντας την ικανότητα του Δήμου να αποκτήσει νέο εξοπλισμό και να προσλάβει προσωπικό (ούτε καν για πλήρωση θέσεων που έμειναν κενές λόγω συνταξιοδότησης). Έτσι, ο Δήμος έχει κολλήσει με ανεπαρκές και αναποτελεσματικό, σε κάποιες περιπτώσεις, προσωπικό, με περιορισμένους πόρους και με απαρχαιωμένο εξοπλισμό ...»

«Οι Κοινοτάρχες λειτουργούν ως διευθυντές της Τοπικής Αρχής, Ταμίες, Γραμματείς κλπ. για να μπορέσουν να εκπληρώσουν στο μέγιστο βαθμό τα καθήκοντά τους ... Στην περίπτωση μας, ο περισσότερος χρόνος δαπανάται σε διοικητικά καθήκοντα και δεν υπάρχει περιθώριο για στρατηγικό σχεδιασμό. Σε πολλές περιπτώσεις αναγκάζομαι να χρησιμοποιήσω ιδίους πόρους για την άσκηση των καθηκόντων μου ως Κοινοτάρχης (χρήση του ιδιωτικού μου αυτοκινήτου, εργασία κατά τη διάρκεια του ελεύθερου μου χρόνου κλπ.) »

Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφερα τις δυσκολίες που προκύπτουν από την μη δυνατότητα διακοπής ορισμένων συμβάσεων προσωπικού. Δυσκολίες αντιμετωπίζουν ακόμα για την μετακίνηση του υφιστάμενου προσωπικού τους σε διαφορετικά τμήματα του Δήμου.

«Η σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας ή η απάτη είναι οι μοναδικοί δύο λόγοι για τους οποίους μπορεί να απολυθεί ένας υπάλληλος τους Δήμου. Και οι δύο περιπτώσεις πρέπει να αποδειχθούν επίσημα και νόμιμα».

«Εάν αποφασίσω ότι πρέπει να μετακινήσω ορισμένους υπαλλήλους μου σε ένα άλλο πόστο και η αλλαγή αυτή δεν αρέσει στους υπαλλήλους τότε θα έχω να αντιμετωπίσω πρώτα την αντίδραση των εργαζομένων και κατόπιν τις αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων που εκπροσωπούν αυτούς τους υπαλλήλους. Ενώ πολλές φορές παρεμβαίνουν και στελέχη πολιτικών κομμάτων».

Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι λόγω των ανωτέρω εμποδίων που συναντούν, οι Δήμοι στρέφονται κατά κύριο λόγο στην αγορά εξειδικευμένων υπηρεσιών από τον ιδιωτικό τομέα όπως για τη συλλογή απορριμμάτων, τη συντήρηση πάρκων και χώρων πρασίνου, τον καθαρισμό δημόσιων χώρων και την υλοποίηση κατασκευαστικών έργων, ακολουθώντας τις πρόνοιες της εθνικής νομοθεσίας περί δημοσίων συμβάσεων.

«Επειδή δεν είμαστε επαρκώς στελεχωμένοι, πρέπει να εξάγουμε κάποιες από τις υπηρεσίες μας στον ιδιωτικό τομέα όπως τη συλλογή απορριμμάτων, τη συντήρηση χώρων πρασίνου, την εκπόνηση τεχνικών μελετών για έργα υποδομής και την καθαριότητα».

Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των Κοινοτήτων, που είναι επίσης υπό-στελεχωμένοι στη πλειοψηφία τους, με τη διαφορά ότι πρέπει να πάρουν προηγουμένως έγκριση από την Επαρχιακή Διοίκηση. Οι Κοινότητες αγοράζουν υπηρεσίες για βασικού τύπου υπηρεσίες όπως τη διαχείριση της διαδικασίας είσπραξης των φόρων, εξυπηρέτηση των πολιτών και τεχνική υποστήριξη.

«Ο βαθμός αγοράς υπηρεσιών καθορίζεται από το ύψος των παροχών της Κεντρικής Κυβέρνησης και περιλαμβάνεται στον ετήσιο προϋπολογισμό που ελέγχεται από την Επαρχιακή Διοίκηση»

«Επειδή δεν έχουμε αρκετούς υπαλλήλους, αγοράζουμε από τον ιδιωτικό τομέα κάποιες βασικές υπηρεσίες, όπως οικονομικής φύσεως για να καλύψει καθήκοντα οικονομικού λειτουργού (που δεν έχουμε) για την Κοινότητα, αλλά και για ωρίμανση ενός έργου υπηρεσίες όπως εκπόνησης μελετών, έκδοσης των απαραίτητων αδειών κτλ. ...»

Σε μερικές περιπτώσεις γίνονται συνεργασίες διαδημοτικού χαρακτήρα (επίσημα ή ανεπίσημα) προκειμένου να καλυφθούν κάποιες από τις ελλείψεις προσωπικού.

«Συνεργαζόμαστε με γειτονικό μας Δήμο για κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων όπως για παράδειγμα τη θέση του προϊσταμένου του τεχνικού τμήματος, ορισμένες θέσεις του τμήματος υγειονομικών υπηρεσιών κλπ.»

«Συνεργαζόμαστε με άλλους Δήμους για κοινή αγορά υπηρεσιών όπως για παράδειγμα για τη συλλογή απορριμμάτων».

Κατά τη διάρκεια των κατ' ιδίαν συνεντεύξεων, οι Τοπικοί Άρχοντες παραδέχθηκαν επίσης ότι εκτός από τα προαναφερθέντα εμπόδια, υπάρχουν και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες που παρεμβαίνουν στο έργο των Τοπικών Αρχών, όπως οι παρεμβάσεις συνδικαλιστικών οργανώσεων αλλά και πολιτικών κομμάτων.

«Οι πολιτικές παρεμβάσεις στη διαδικασία πρόσληψη προσωπικού, έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή εργαζομένων με ανεπαρκή προσόντα, χωρίς κίνητρο και περιορισμένη εξειδίκευση. Επιπλέον, αν επιλεγεί ένα άτομο για πλήρωση της θέσης τότε θα πρέπει να βρεθούν τρόποι για να εργοδοτηθούν άλλοι 3 – 4 ώστε να ικανοποιηθούν όλες οι πιέσεις που προέρχονται από τα υπόλοιπα πολιτικά κόμματα.»

«Όταν το συμβούλιο αποφασίσει ότι μερικοί από τους υπαλλήλους πρέπει να μετακινηθούν σε άλλο τμήμα του Δήμου μας, επειδή θέλουμε να επικεντρωθούμε στην παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας μας, αν οι εργαζόμενοι δεν ικανοποιηθούν με αυτή μας την απόφασή, την επόμενη μέρα θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε τους εκπροσώπους των συνδικάτων τους και να ξεκινήσει μια χρονοβόρα συζήτηση μαζί τους. Το χειρότερο είναι ότι απαιτούν από εμάς να δώσουμε λόγο για την απόφασή μας»

Ανεπαρκής χρηματοδότηση των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στις Τοπικές Αρχές.

Οι δυνατότητες Τοπικής Ανάπτυξης καθώς και η εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των Τοπικών Αρχών συνδέονται άμεσα με τις οικονομικές τους δυνατότητες. Οι περισσότερες Τοπικές Αρχές στην Κύπρο εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ετήσια κυβερνητική χρηματοδότηση για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους (εκτός από εκείνους που εισπράττουν μεγάλα ποσά από φόρους και συνεπώς υπάρχει εγγυημένο και επαρκές ετήσιο εισόδημα - κυρίως Τοπικές Αρχές με έντονη τουριστική δραστηριότητα). Επιπλέον, ενέργειες των διαφόρων Κυβερνητικών Τμημάτων που έχουν την ευθύνη του οικονομικού ελέγχου των Τοπικών Αρχών είναι, κατά τη γνώμη των ερωτηθέντων, μια βασική πηγή των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν αφού επηρεάζουν αρνητικά την ομαλή λειτουργία τους.

«Από το 2013, λόγω της δημοσιονομικής κρίσης, υπάρχει περικοπή στην επιδότηση του κράτους ύψους σχεδόν 50%. Ορισμένες Τοπικές Αρχές δεν διαθέτουν επαρκείς ίδιους πόρους και, κατά συνέπεια, περιορίζουν τη λειτουργία τους, προσπαθώντας να παρέχουν τις βασικές δημόσιες υπηρεσίες υπό την ευθύνη τους, χωρίς να υπάρχει καμία δυνατότητα για περαιτέρω ενέργειες ανάπτυξης»

«Κάθε χρόνο προσπαθούμε να προετοιμάσουμε ένα ισορροπημένο προϋπολογισμό και να τον υποβάλουμε στην Κεντρική Κυβέρνηση για έλεγχο και έγκριση».

«Οι οικονομικές μας δυνατότητές βασίζονται στην Κεντρική Κυβέρνηση η οποία εγκρίνει τον προϋπολογισμό του Δήμου».

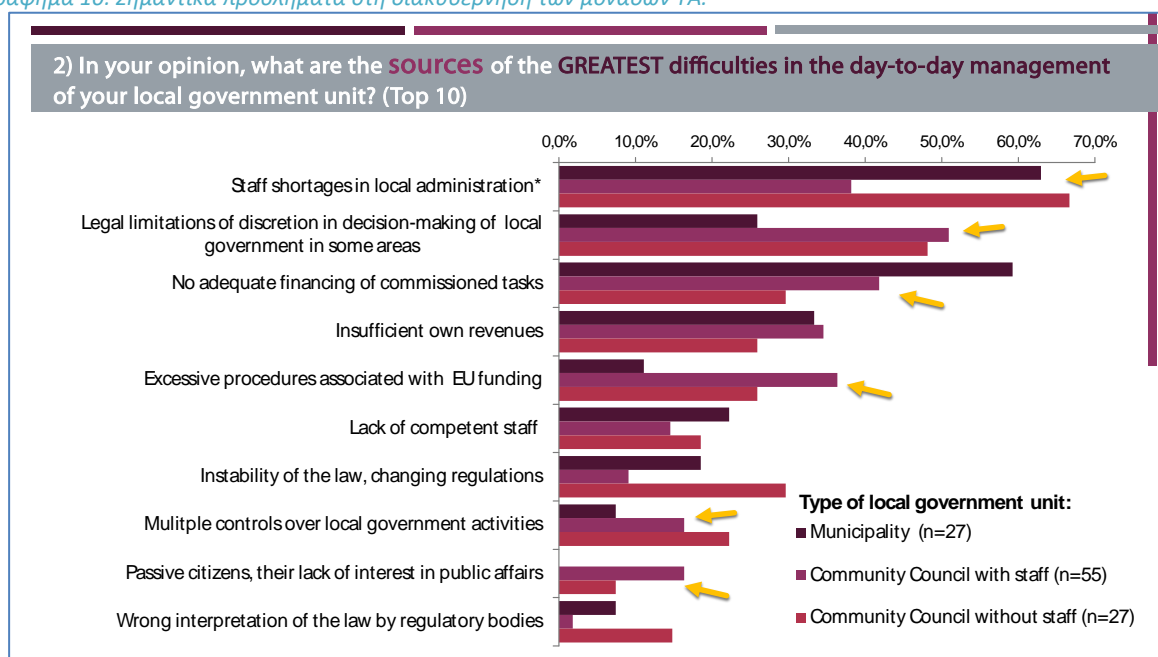
«Οι Τοπικές Αρχές πρέπει να αποκτήσουν περισσότερη οικονομική αυτονομία για να είναι πιο αποτελεσματικές. Οι περικοπές που αφορούν τον τομέα της οργάνωσης, το ύψος της χρηματοδότησης εξαρτάται από την Κεντρική Κυβέρνηση, η οποία εγκρίνει τις δαπάνες του Δήμου».

Επιπλέον, εάν μια Τοπική Αρχή αποφασίσει να διαθέσει μεγαλύτερα χρηματικά ποσά σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϋπολογισμού, υπάρχει περιορισμός ύψους (μείον ή συν) 10% ανά κατηγορία προϋπολογισμού.

«Ο νόμος μας επιτρέπει να αυξήσουμε κατά 15-20% τις συνολικές μας δαπάνες, αλλά επιτρέπει πολύ περιορισμένη ανακατανομή των πόρων ανά κατηγορία προϋπολογισμού ποσοστού μέχρι και 10% (σε σύγκριση με προηγούμενα έτη)»

Τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από τις κατ' ιδίαν συνεντεύξεις με τους Τοπικούς Άρχοντες (Δημάρχους και Κοινοτάρχες), φαίνεται να συμφωνούν με τα αυτά των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, παρόλα αυτά παρατηρείται διαφορετική ιεράρχηση, από πλευράς σημαντικότητας, των προβλημάτων που εντοπίζονται. Στη πρώτη θέση της λίστας κατατάσσουν τις «Σημαντικές ελλείψεις σε προσωπικό των ΤΑ». Επίσης έγινε αναφορά στους «ισχύοντες νομικούς περιορισμούς για ενάσκηση της διακριτικής ευχέρειας από τις Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη λήψη αποφάσεων σε ορισμένους τομείς» και της «ανεπαρκούς χρηματοδότησης των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στις Τοπικές Αρχές». Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η διαφορετική ιεράρχηση της σημαντικότητας των προβλημάτων στους Δήμους και τα Κοινοτικά Συμβούλια. Συγκεκριμένα, το θέμα της έλλειψης προσωπικού κρίνεται ως το σημαντικότερο από τα Κοινοτικά Συμβούλια ενώ οι Δήμοι κατατάσσουν ως το αντίστοιχα πιο κρίσιμο θέμα για αυτούς την ανεπαρκή χρηματοδότηση των Τοπικών Αρχών σε σχέση με τις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται.

Γράφημα 10: Σημαντικά προβλήματα στη διακυβέρνηση των μονάδων ΤΑ.



3.5. Παροχή δημόσιων υπηρεσιών από της Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αρχικά, πρέπει να τονιστεί ότι η οικονομική κατάσταση της χώρας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις συνθήκες υπό τις οποίες οι Τοπικές Αρχές ασκούν τα καθήκοντά τους. Υπάρχει κοινή αντίληψη ότι οι

δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται υπό πολύ δύσκολες συνθήκες. Όπως εξήγησε ένας από τους δημάρχους λεπτομερέστερα:

«Οι παρεχόμενες υπηρεσίες παρεμποδίστηκαν σοβαρά από τη χρηματοπιστωτική κρίση, περιορίζοντας την ικανότητα του Δήμου να αποκτήσει νέο εξοπλισμό και να προσλάβει προσωπικό (ακόμα και για την κάλυψη θέσεων που έμειναν κενές λόγω συνταξιοδότησης). Έτσι, ο Δήμος έχει κολλήσει με αναποτελεσματικό προσωπικό, περιορισμένους πόρους και απαρχαιωμένο εξοπλισμό »

Εντούτοις, οι συνεντευξιαζόμενοι Δήμαρχοι και Κοινοτάρχες πιστεύουν γενικά ότι, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι Δήμοι ή οι Κοινότητες κατορθώνουν να προσφέρουν καλές και ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες τους (σύμφωνα με τις ευθύνες και τα καθήκοντα που προνοεί ο νόμος). Η εκτίμηση αυτή προκύπτει από την αξιολόγηση των απόψεων που εκφράζουν οι πολίτες καθώς και από τον πολύ μικρό αριθμό καταγγελιών που υποβάλουν. Παρ'όλα αυτά, όλοι παραδέχονται ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Παρόλα αυτά όλοι συμφωνούν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

«Διαχειριζόμαστε, παρά τις δυσκολίες (οικονομικές, υπό-στελέχωση κ.λπ.), να παρέχουμε στους ανθρώπους μας πολύ καλές υπηρεσίες. Καταφέρνουμε να διατηρούμε καθαρούς και ευπρεπείς τους δημόσιους χώρους εντός των διοικητικών μας όριων, να διοργανώνουμε διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις και γενικά προσπαθούμε να ανταποκριθούμε στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών μας στον καλύτερο δυνατό βαθμό. Η γενική αίσθηση που έχουμε από τους πολίτες μας είναι ότι είναι ικανοποιημένοι με αυτό που προσφέρουμε υπό τις δεδομένες συνθήκες. Αλλά, υπάρχει πάντα περιθώριο και ανάγκη για βελτιώσεις».

«Πιστεύω ότι κατορθώνουμε να παρέχουμε στους πολίτες μας καλές υπηρεσίες. Όταν μιλάω μαζί τους, δεν διαμαρτύρονται για τις υπηρεσίες που προσφέρουμε, θα έλεγα ότι αντιθέτως, εκφράζουν ικανοποίηση για αυτές».

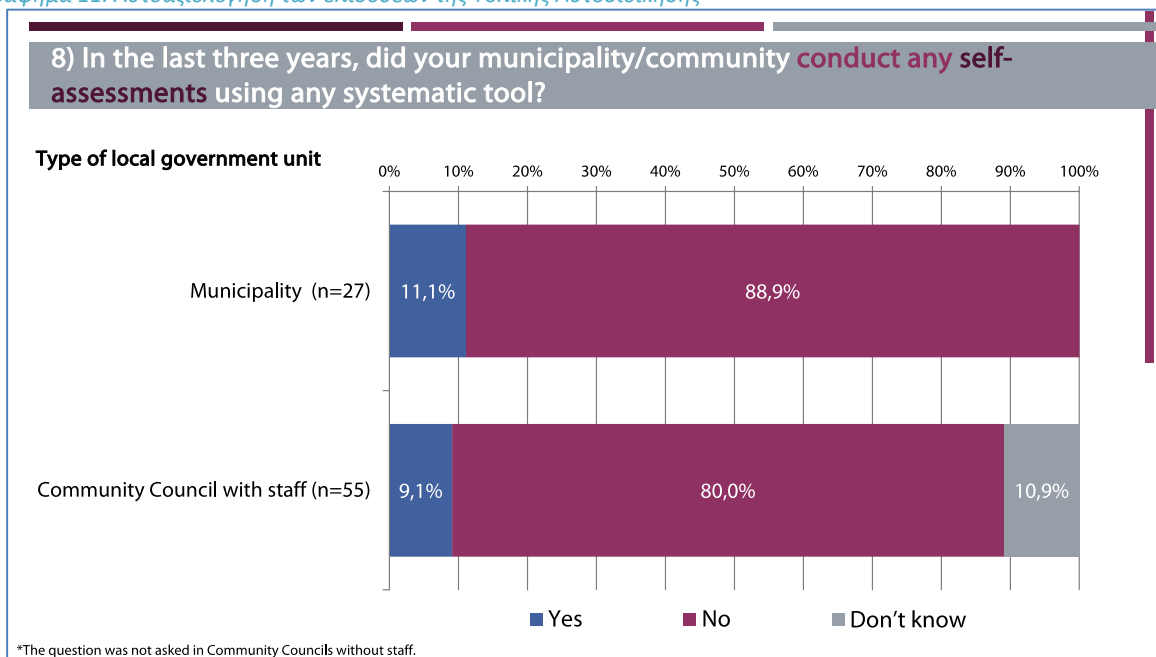
«Εάν υπολογίσουμε τον αριθμό των καταγγελιών που λαμβάνουμε, μπορεί να διαπιστωθεί ότι έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι ο Δήμος μας ικανοποιεί τις ανάγκες τους όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών».

Σύστημα Αξιολόγησης και πηγές γνώσης σχετικά με την επίδοση των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι θετικές απόψεις σχετικά με τις επιδόσεις των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, θα πρέπει σε μεγάλο βαθμό να θεωρηθούν έκφραση προσωπικών απόψεων/συναίσθημάτων ή αποτέλεσμα της καθημερινής ενασχόλησης των ερωτηθέντων, που λόγω της φύσης τους θεωρούνται υποκειμενικές. Πράγματι, από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι ο η αξιολόγηση των επιδόσεων των ΤΑ είναι μια σπάνια πρακτική. Μόνο το 11% των Δήμων δήλωσαν ότι πραγματοποίησαν κάποιου τύπου αυτοαξιολόγηση της επίδοσής τους τα τελευταία τρία χρόνια. Όσον αφορά τις Κοινότητες, τα αποτελέσματα είναι ακόμη πιο απογοητευτικά.

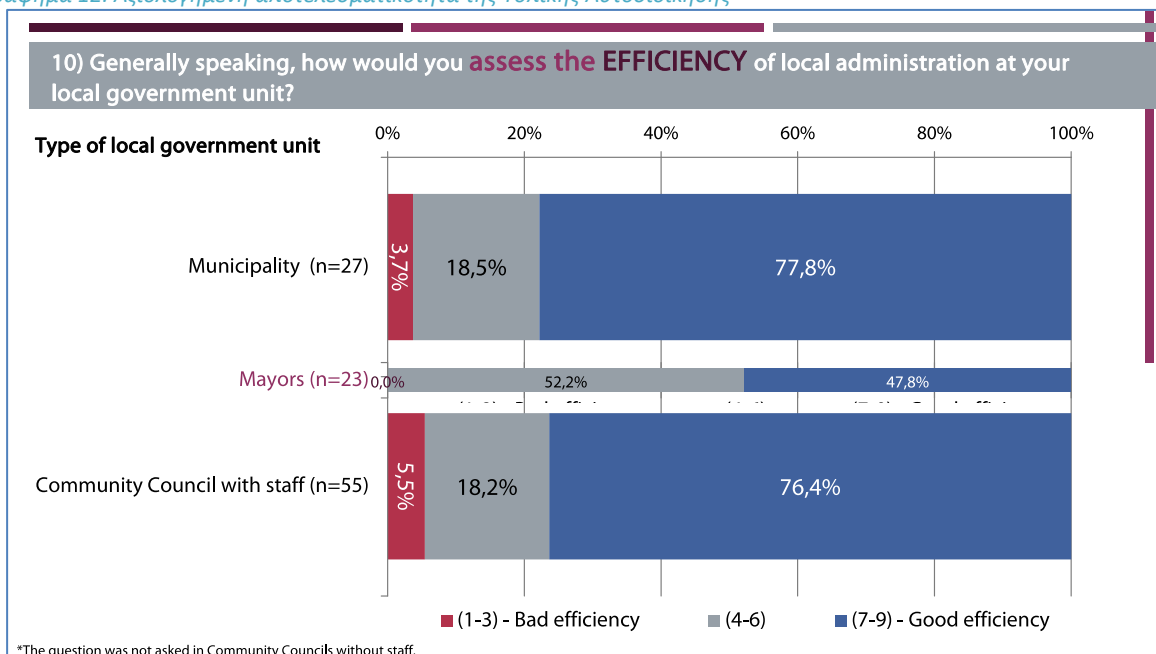
Βάσει των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα, συμπεραίνεται ότι οι ΤΑ δεν χρησιμοποιούν οποιαδήποτε επίσημη πρακτική αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων τους, ούτε ανέπτυξαν βασικούς δείκτες επίδοσης (KPIs) ενώ δεν έχουν θέσει ούτε συγκεκριμένους στόχους για βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών τους.

Γράφημα 11: Αυτοαξιολόγηση των επιδόσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης



Η απουσία συστηματικής παρακολούθησης των επιδόσεων των ΤΑ μπορεί να οφείλεται στην θετική άποψη που έχουν σχετικά με την λειτουργία τους. Αυτό αποδεικνύεται από τις απαντήσεις που λήφθηκαν σε σχετικές ερωτήσεις, στις οποίες περισσότεροι από τα ¾ των ερωτηθέντων αξιολογούν θετικά την αποτελεσματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουμε να κάνουμε με μια κοινή πεποίθηση σχετικά με την καλή επίδοση των ΤΑ τους και την παντελή απουσία οποιονδήποτε εργαλείων / πρακτικών αξιολόγησης.

Γράφημα 12: Αξιολογημένη αποτελεσματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης



Ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που παρουσιάστηκαν στη παρούσα έκθεση, τα οποία καθορίστηκαν, όπως είναι φυσικό, από το περιεχόμενο των ερωτήσεων που τέθηκαν, πρέπει να σημειωθεί ότι οι Τοπικές Αρχές εμπίπτουν στην κατηγορία του ευρύτερου δημόσιου τομέα και ως

εκ τούτου οι υπάλληλοί τους θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το επίσημο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων του δημοσίου να χρησιμοποιείται για την αξιολόγησή τους. Ωστόσο, η εφαρμογή του δεν φαίνεται να είναι απόλυτα συνεπής με τους σκοπούς που πρέπει να εξυπηρετεί. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, εξαρτάται από τη νοοτροπία πολλών δημοσίων υπαλλήλων, τις στενές και προσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και από τα επίπεδα ατομικής ευθύνης και δεοντολογίας κάθε εργαζομένου.

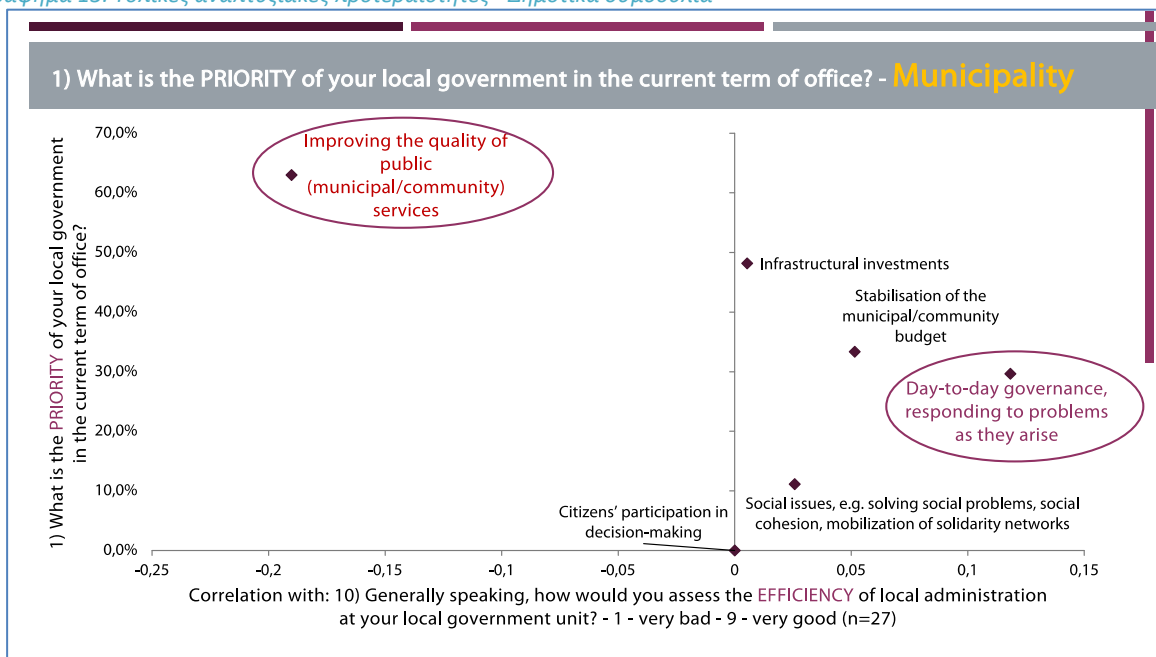
«Δεν χρησιμοποιούμε κάποιο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης. Χρησιμοποιούμε το ίδιο με αυτό που χρησιμοποιείται στον δημόσιο τομέα, το οποίο είναι άχρηστο, όχι επειδή δεν είναι καλό, αλλά λόγω του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιείται. Για παράδειγμα, όταν χρησιμοποιείται, όχι μόνο στις Τοπικές Αρχές αλλά και στον Δημόσιο Τομέα, όλοι αξιολογούνται ως «εξαιρετικοί». Αυτό συμβαίνει για πολλούς λόγους: α) οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι το συμπληρώνουν επειδή πρέπει να το κάνουν υποχρεωτικά χωρίς να δίνουν την κατάλληλη προσοχή σε αυτό, και β) όλοι οι εργαζόμενοι έχουν στενές και καλές σχέσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα οι προϊστάμενοι να μην θέλουν να έρθουν σε σύγκρουση με τους εργαζόμενους που αξιολογούν. Αν όλοι αξιολογούνται ως «εξαιρετικοί» πώς μπορεί το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης να φανεί χρήσιμο για τη βελτίωση και ανάπτυξη του προσωπικού;»

Κατά συνέπεια, το επίσημο σύστημα παρακολούθησης που χρησιμοποιεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση για τον έλεγχο και παρακολούθηση της ποιότητας των εργασιών του προσωπικού, δεν φαίνεται να είναι αποτελεσματικό. Οι έλεγχοι περιορίζονται σε προσωπικό επίπεδο (είτε από τον Δήμαρχο είτε από τον Δημοτικό Γραμματέα ή τον Προϊστάμενο του Τμήματος) και από ανεπίσημες αξιολογήσεις.

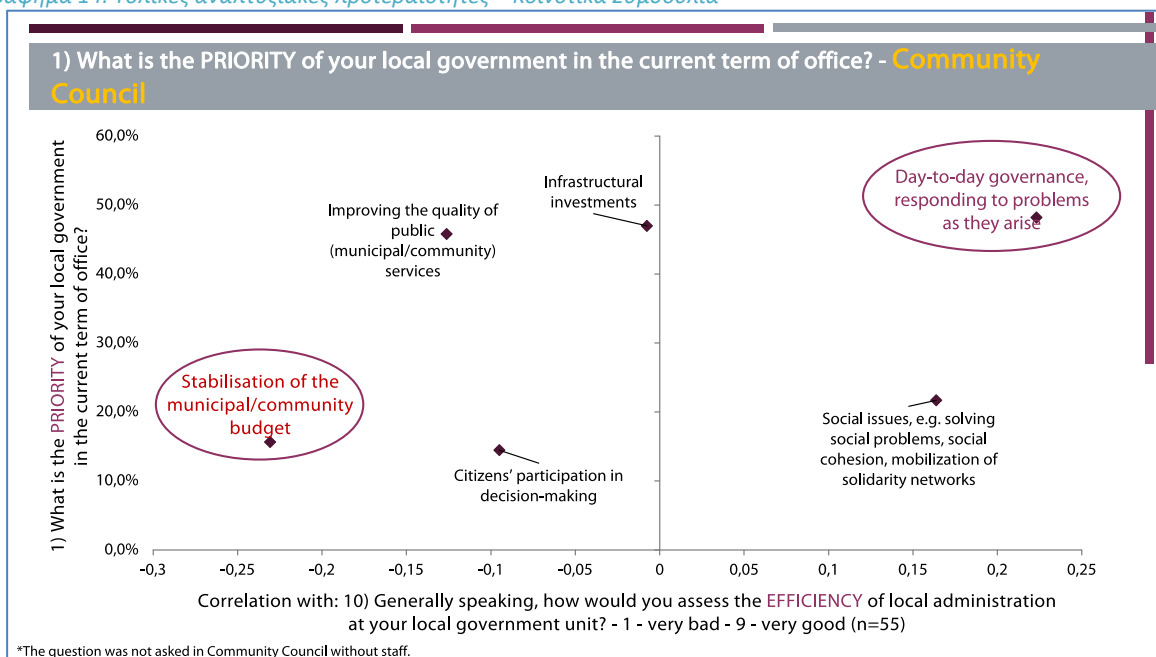
«Μία φορά την εβδομάδα καλώ σε συνάντηση όλους τους τμηματάρχες, για να ενημερωθώ για την εξέλιξη του έργου τους, για να θέσω στόχους και για να διαπιστώσω εάν οι στόχοι που είχαν τεθεί κατά την προηγούμενη συνάντηση έχουν εκπληρωθεί. Οργανώνω επίσης, για τον ίδιο λόγο, κάθε εβδομάδα γενική συνάντηση προσωπικού.»

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας επιτρέπουν επίσης να κάνουμε μια πρόσθετη, ενδιαφέρουσα παρατήρηση: στις ΤΑ όπου η δηλωμένη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ήταν θετική, η «καθημερινή διακυβέρνηση, που ανταποκρίνεται στα προβλήματα που προκύπτουν» δηλώθηκε πιο συχνά ως προτεραιότητα. Ως εκ τούτου, η θετική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνδέθηκε πολύ περισσότερο με ένα είδος εφησυχασμού σχετικά με το status quo (παρούσα κατάσταση) και με επικέντρωση στα καθημερινά καθήκοντα παρά στην προσέλευση επενδύσεων για υποδομές, στη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων ή στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών (στην περίπτωση αυτή η συσχέτιση ήταν στην πραγματικότητα αρνητική).

Γράφημα 13: Τοπικές αναπτυξιακές προτεραιότητες - Δημοτικά συμβούλια



Γράφημα 14: Τοπικές αναπτυξιακές προτεραιότητες – Κοινοτικά Συμβούλια



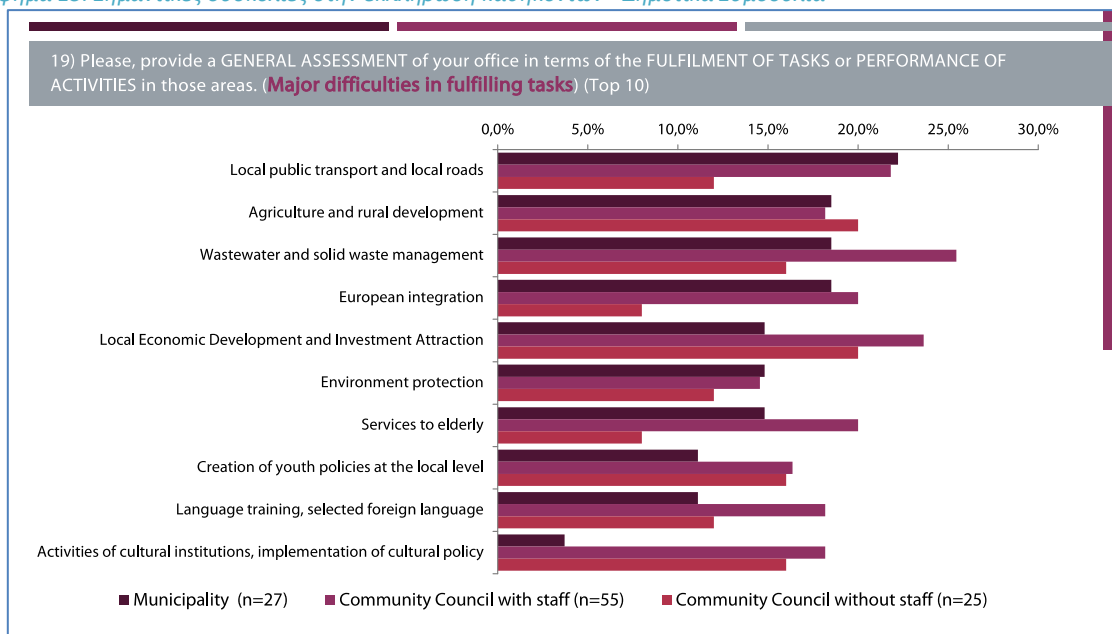
Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί κανείς να αναρωτηθεί πώς οι ηγέτες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντεπεξέρχονται στις απειλές και τα προβλήματα που εντοπίζονται στους Δήμους/Κοινοτήτες τους; Η απουσία συστηματικής εκτίμησης των επιπτώσεων των δικών τους επιδόσεων συνεπάγεται αναπόφευκτα ότι υπάρχει σημαντικός κίνδυνος να υπολειμθούν διάφορες δραστηριότητες που εκτελούνται, εποπτεύονται ή συντονίζονται από την Τοπική Αυτοδιοίκηση και ως εκ τούτου η ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών να μην είναι η επιθυμητή.

Αξιολόγηση των προσφερόμενων δημόσιων υπηρεσιών

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής συγκεκριμένων μέτρων από τα αντίστοιχα τμήματά τους.

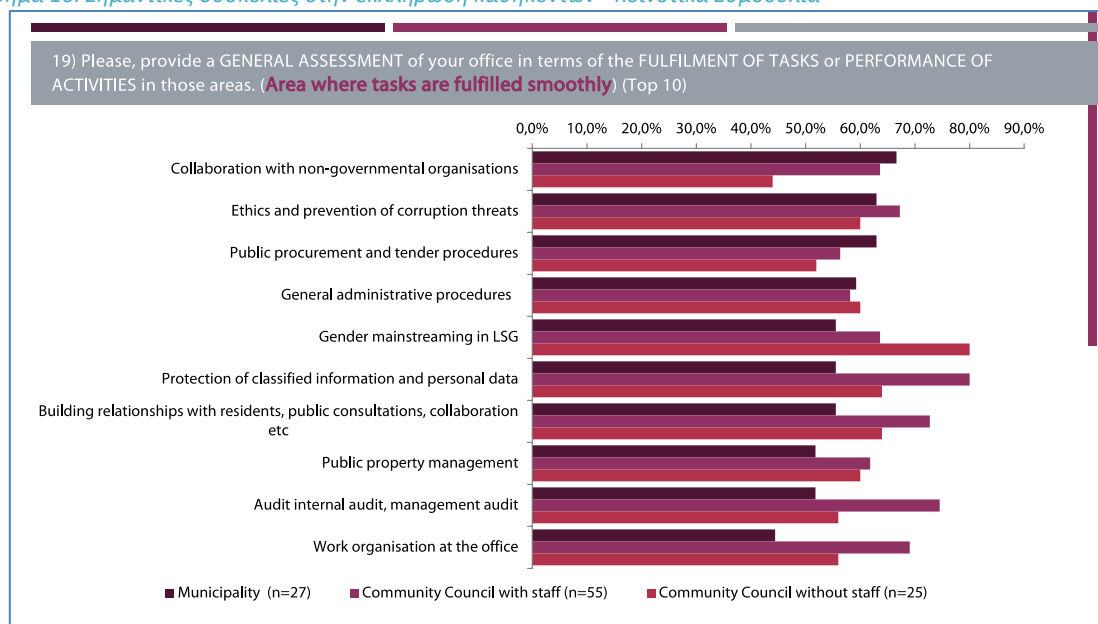
Οι απαντήσεις δείχνουν ότι στην περίπτωση των Δήμων, οι τομείς που παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι: οι «Τοπικές δημόσιες συγκοινωνίες και τοπικοί δρόμοι», η «διαχείριση λυμάτων και στερεών αποβλήτων», η «γεωργία και αγροτική ανάπτυξη» και η «ευρωπαϊκή ολοκλήρωση». Στην περίπτωση των Κοινοτήτων, τα προβλήματα αυτά παρουσιάζονται στους τομείς που σχετίζονται με τη «διαχείριση υγρών και στερεών αποβλήτων» και την «τοπική οικονομική ανάπτυξη και την προσέλκυση επενδύσεων». Το δεύτερο αποτελεί και τον σημαντικότερο τομέα υστέρησης ειδικότερα στις μικρότερες ΤΑ δηλαδή τις Κοινότητες χωρίς προσωπικό.

Γράφημα 15: Σημαντικές δυσκολίες στην εκπλήρωση καθηκόντων - Δημοτικά Συμβούλια



Από την άλλη, οι ερωτηθέντες στους Δήμους δεν διαπίστωσαν γενικά προβλήματα σε δραστηριότητες που καλύπτουν τομείς όπως «συνεργασία με μη κυβερνητικούς οργανισμούς», «ηθική και πρόληψη των απειλών διαφθοράς» ή «δημόσιες συμβάσεις και διαδικασίες υποβολής προσφορών». Αντίστοιχα, στις Κοινότητες, οι τομείς δραστηριότητας που δεν εντοπίστηκαν ως προβληματικοί είναι: η «προστασία των διαβαθμισμένων πληροφοριών και των προσωπικών δεδομένων», ο «γενικός έλεγχος, εσωτερικός έλεγχος και έλεγχος διαχείρισης» και η «οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους κατοίκους, οι δημόσιες διαβουλεύσεις, η συνεργασία κλπ.». Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το θέμα της διασφάλισης της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου φαίνεται να απουσιάζει στις μικρότερες μονάδες, κυρίως Κοινότητες.

Γράφημα 16: Σημαντικές δυσκολίες στην εκπλήρωση καθηκόντων - Κοινωνικά Συμβούλια



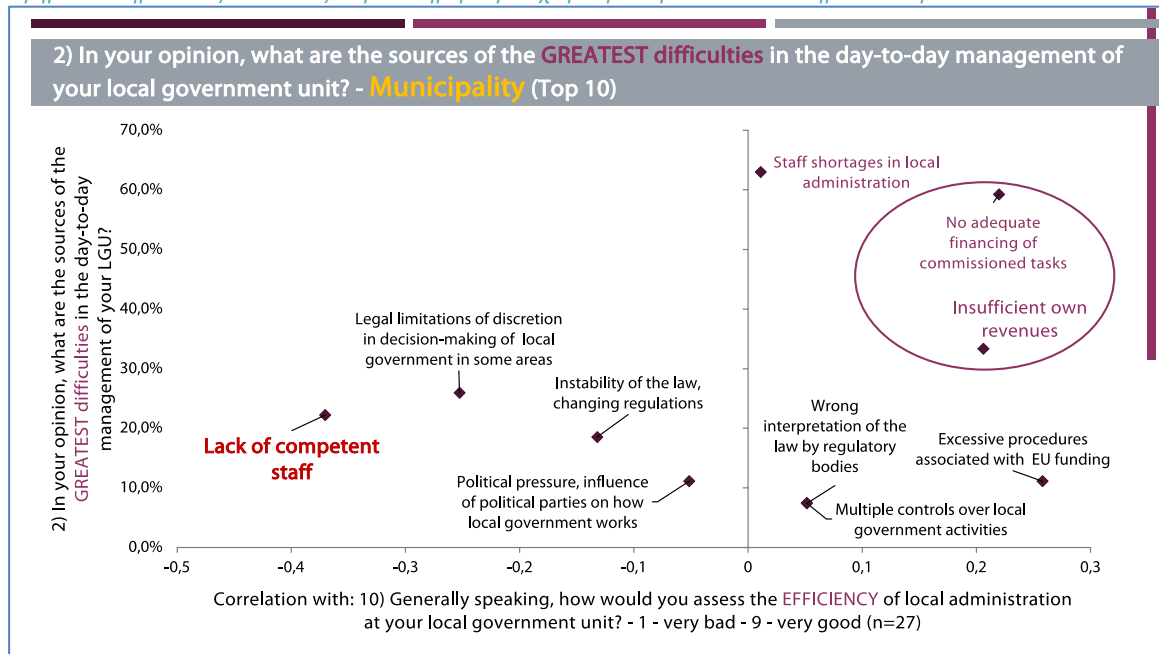
4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΤΑ: ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι ανέφεραν ότι οι Τοπικές Αρχές τους είναι υποστελεχωμένες. Επιπλέον, τόνισαν ομόφωνα ότι, όταν χρησιμοποιούν τον όρο «υποστελεχωμένοι», εννοούν τόσο σε αριθμό όσο και σε ικανότητα. Ως εκ τούτου, η περιορισμένη ικανότητα και ο μικρότερος αριθμός εργαζομένων (από τον επιθυμητό) αποτελούν τα δύο πιο κοινά προβλήματα στη λειτουργία των ΤΑ. Παρ'όλα αυτά, όλοι παραδέχθηκαν ότι υπάρχουν ορισμένοι υπάλληλοι που διαθέτουν πολύ καλά προσόντα και δεξιότητες.

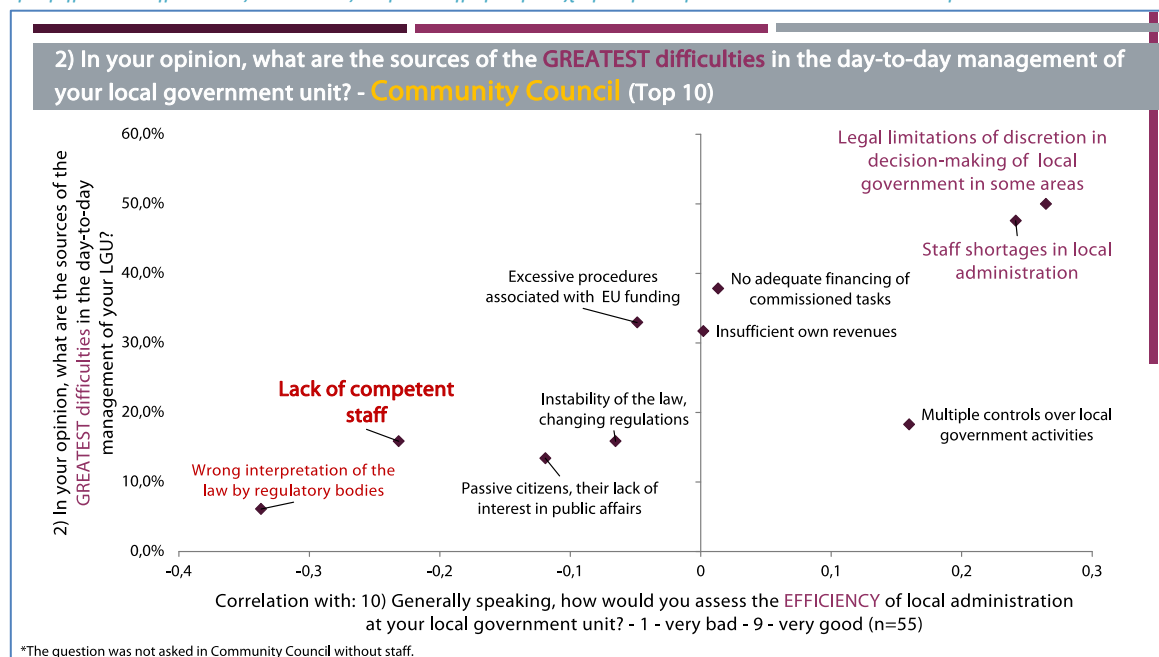
«Ο αριθμός των υπαλλήλων μας έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Οι ανάγκες αυξάνονται και το προσωπικό μειώνεται. Το υψηλόβαθμο προσωπικό συνταξιοδοτείται και δεν υπάρχει αντικατάσταση λόγω του μορατόριουμ στις προσλήψεις, οπότε πρέπει να προσπαθήσουμε να λειτουργήσουμε με το εναπομείναντα προσωπικό, ακόμη και αν δεν διαθέτει την ικανότητα και τα προσόντα.»

Οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν επέτρεψαν τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ της αξιολογούμενης αποτελεσματικότητας της ΤΑ και των εμποδίων/δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι ΤΑ, όπως υποδείχθηκαν από τους ερωτηθέντες. Και στις δύο κατηγορίες ΤΑ (Δήμους και Κοινότητες), το βασικό ζήτημα που επηρεάζει αρνητικά την αυτό-αξιολόγηση της επίδοσης είναι η «έλλειψη αρμόδιου προσωπικού». Ταυτόχρονα, αξίζει να σημειωθεί ότι η επίγνωση του προβλήματος υποστελέχωσης (που μεταφράζεται σε αριθμό των εργαζομένων) δεν μειώνει, αλλά αντιθέτως βελτιώνει το σκεπτικό αξιολόγησης. Υπό το πρίσμα των δηλώσεων των ερωτηθέντων στη ποιοτική έρευνα, το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως εκτίμηση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, υπό τις δυσμενείς συνθήκες που απορρέουν από την οικονομική κρίση. Οι ερωτηθέντες φαίνεται να υιοθετούν μια στάση που μπορεί να συνοψιστεί ως εξής: «Παρά τον ανεπαρκή αριθμό προσωπικού, καταφέρουμε να φέρουμε εις πέρας τα καθήκοντά μας».

Γράφημα 17: Σημαντικές δυσκολίες στην καθημερινή διαχείριση των μονάδων ΤΑ - Δημοτικά Συμβούλια



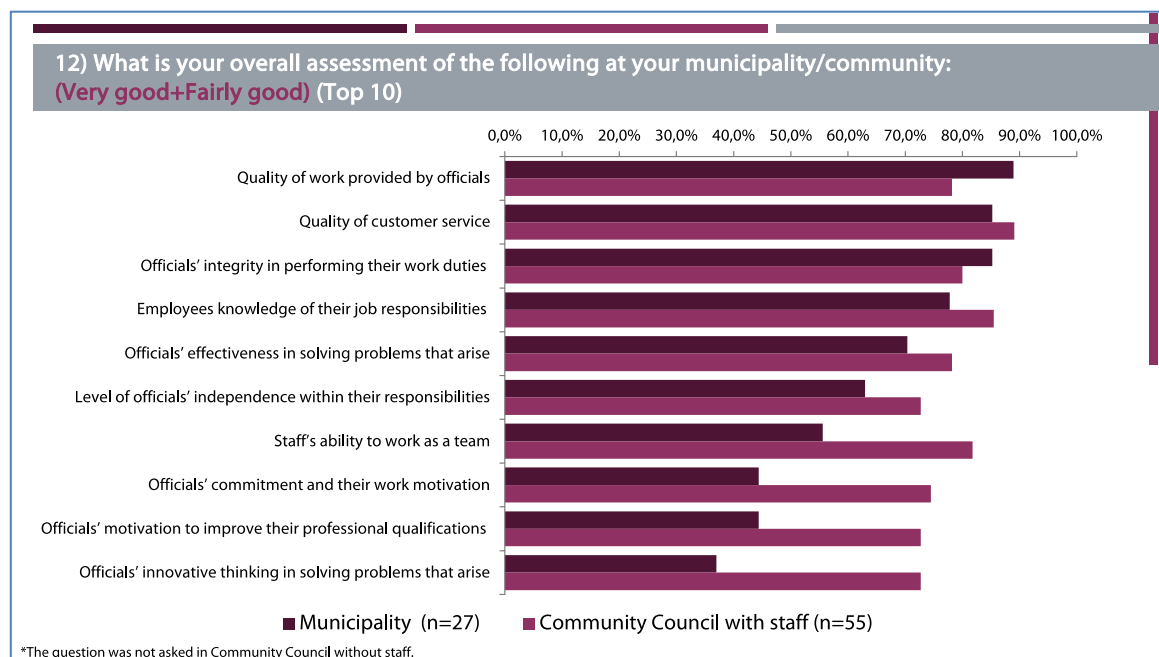
Γράφημα 18: Σημαντικές δυσκολίες στην καθημερινή διαχείριση των μονάδων ΤΑ - Κοινοτικά Συμβούλια



4.1. Αξιολόγηση των καθηκόντων του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Υπό το πρίσμα των αποτελεσμάτων της έρευνας που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, τίθεται ένα ερώτημα σχετικά με τον αντίκτυπο της ανεπάρκειας (από πλευράς ικανοτήτων) του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε σχέση με τις αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Δυστυχώς, τα δεδομένα της έρευνας δεν οδηγούν σε σαφή συμπεράσματα όσον αφορά το θέμα αυτό.

Συμπερασματικά, πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτηθέντες αξιολόγησαν, σε γενικές γραμμές, πολύ θετικά την απόδοση του προσωπικού και, δεύτερον, στις Κοινοότητες η αξιολόγηση ήταν συχνότερα θετική απ' ό,τι στους Δήμους.



Ωστόσο, τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο παραπάνω γράφημα καταδεικνύουν ένα εξίσου σημαντικό πρόβλημα που προέκυψε κατά τη διάρκεια προσωπικών συνεντεύξεων με τους ηγέτες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που αφορά την έλλειψη δέσμευσης, κινήτρου ή προσπάθειας για προσωπική ανάπτυξη σε μέρος του προσωπικού των ΤΑ.

Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι τόνισαν ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση δημιουργεί ένα φιλικό και σχετικά ασφαλές περιβάλλον εργασίας (μονιμότητα), το οποίο περιλαμβάνει καθορισμένα ωράρια εργασίας, καλή ατμόσφαιρα στο γραφείο, περιορισμένες απαιτήσεις ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, περιορισμένο έλεγχο από ανώτερους και ταυτόχρονα ένα ελκυστικό πακέτο απολαβών και ωφελημάτων.

Η πολυπλοκότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών που υπάρχουν στην ΤΑ και οι καθυστερήσεις των διοικητικών λειτουργιών εμποδίζουν σημαντικά τη διαχειριστική ικανότητα και τις επιδόσεις/αποτελεσματικότητα (σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα). Σε γενικές γραμμές, ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι εκτελούν σε καλά επίπεδα την δουλειά τους, εξακολουθούν να μην αποδίδουν πλήρως σύμφωνα με τις δυνατότητές τους, κυρίως λόγω τρόπου σκέψης και νοοτροπίας.

«Λόγω του μορατόριουμ δεν μπορεί να γίνει πρόσληψη νέου διευθυντή. Τα πειθαρχικά μέτρα είναι πολύ αυστηρά (δηλαδή συνεπάγονται μακρές νομικές διαδικασίες)... Οποιαδήποτε απόλυση δεν επιτρέπεται ... Οι προσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας που βασίζονται στο φιλότιμο και την κοινωνική / ανθρώπινη αμοιβαιότητα είναι ο μόνος τρόπος για να γίνουν κάποια πράγματα ... εξαρτάται από το 'φιλότιμο', σε πολλές περιπτώσεις, των εργαζομένων για γίνει μια δουλειά. Επομένως, πολλές φορές πρέπει να τους προσεγγίσουμε με πολύ φιλικό και ευγενικό τρόπο για να τους πείσουμε να κάνουν τη δουλειά τους...»

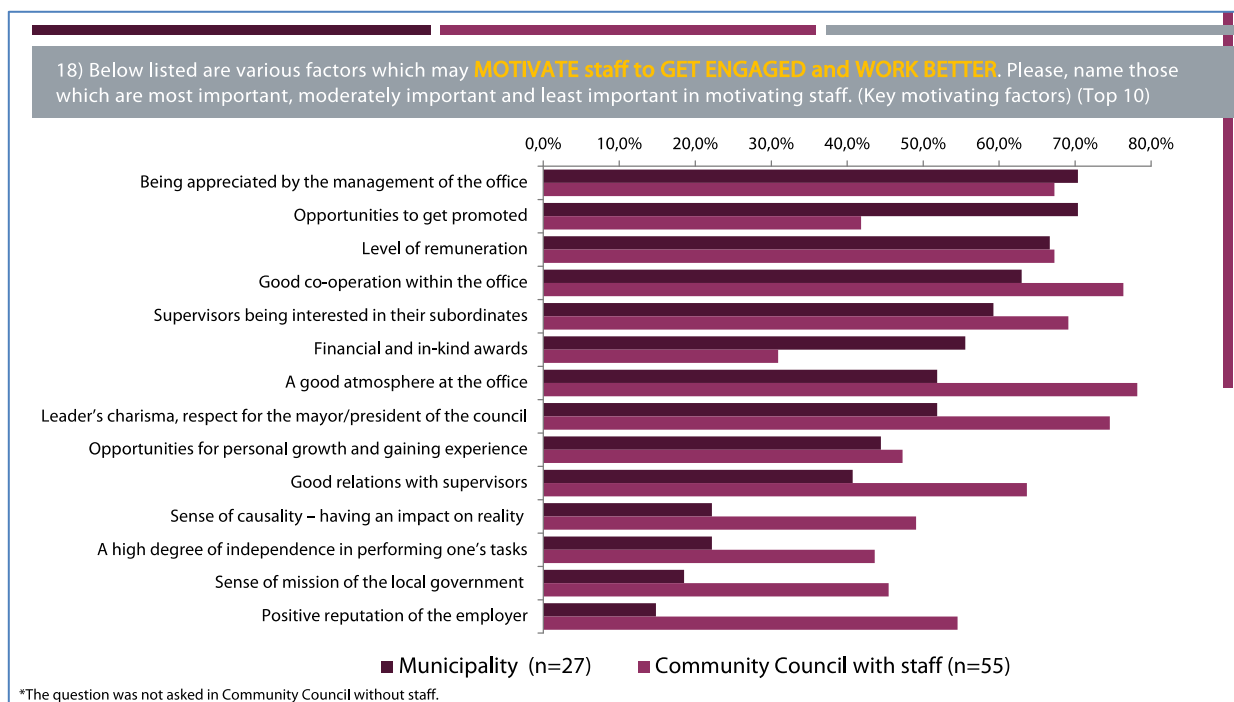
Επιπλέον, οι εξαιρετικά αυστηρές περιγραφές των καθηκόντων που περιλαμβάνονται στις συλλογικές δημόσιες συμβάσεις, περιορίζουν τη δυνατότητα οποιασδήποτε ευελιξίας στις εργασίες του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σε συνδυασμό με τους νομικούς περιορισμούς για παροχή κίνητρων και επιβολή κυρώσεων (όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα), καθιστούν ακόμη πιο δύσκολο το έργο, αφού δεν μπορούν να βασιστούν σε ένα δυναμικό, με κίνητρα και αποτελεσματικότητα εργατικό δυναμικό.

«Ως δήμαρχος εξαρτάσαι από τους τμηματάρχες σου (γενικότερα το διοικητικό προσωπικό), οι οποίοι είναι μόνιμοι υπάλληλοι και συχνά δεν μοιράζονται το ίδιο όραμά με εμάς»

«Μπορούν να δοθούν προαγωγές πάντα σύμφωνα με τη συλλογική δημόσια σύμβαση. Οι Δήμοι έχουν ελάχιστα περιθώρια για διαπραγματεύσεις σχετικά με τις συμβάσεις προσωπικού, οι οποίες συμφωνούνται - ως συμβάσεις-πλαίσια - μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και της Κεντρικής κυβέρνησης. Τέτοιες συμβάσεις περιορίζουν ακόμη και την ενδοτμηματική μετακίνηση του προσωπικού ...»

Σε κάποιο βαθμό, τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται να επιβεβαιώνουν την πεποίθηση που εξέφρασε ένας από τους Τοπικούς Άρχοντες κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης. Υποστήριξε ότι «το μόνο κίνητρο για το προσωπικό μας είναι η άμεση και προσωπική επαφή του με τον δήμαρχο», αν και προφανώς η κατάσταση δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο αυτή. Άλλοι παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή κινήτρων είναι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης στον Δήμο ή σε επίπεδο αμοιβής, το οποίο είναι σημαντικό για τους περισσότερους ερωτηθέντες. Κατά την ανάλυση των δεδομένων, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτηθέντες από τις Κοινότητες προσέδωσαν μεγαλύτερη σημασία σε θέματα όπως το «αίσθημα επιρροής σε θέματα που αφορούν την τοπική κοινότητα», «υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων» και «αίσθηση/αντίληψη της αποστολής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Ταυτόχρονα, η σχετικά χαμηλή σημασία αυτών των παραγόντων στις δηλώσεις των εκπροσώπων των Δήμων είναι κάπως ανησυχητική.

Γράφημα 20: Πηγές κινήτρων προς το Ανώτερου Υπαλληλικού Προσωπικού



Το θέμα των κινήτρων του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης συζητήθηκε κατά τη διάρκεια της τελικής διάσκεψης, όπου οι συμμετέχοντες ανέφεραν:

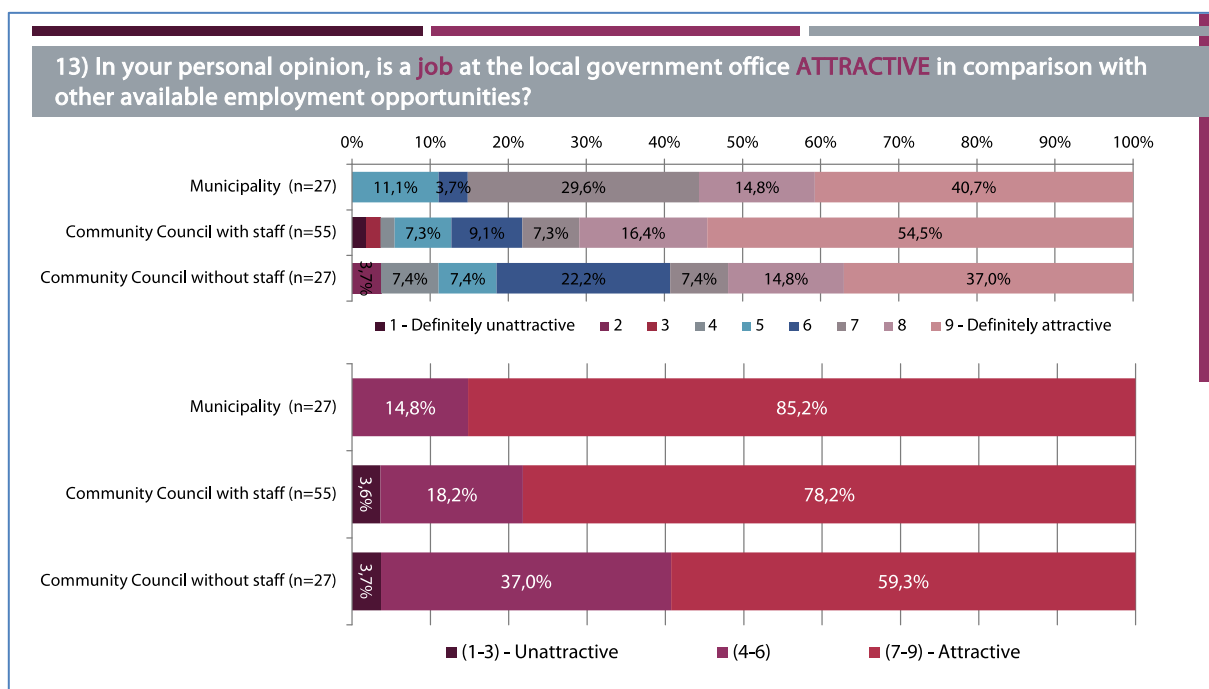
«Τα εργαλεία κινήτρων θα πρέπει να αποφασίζονται και να προσφέρονται στα στελέχη των ΤΑ για διασφάλιση της συμμετοχής τους σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ικανοτήτων».

«Η νοοτροπία των στελεχών των ΤΑ είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα. Η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης θα πρέπει να καταστεί υποχρεωτική».

4.2. Ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

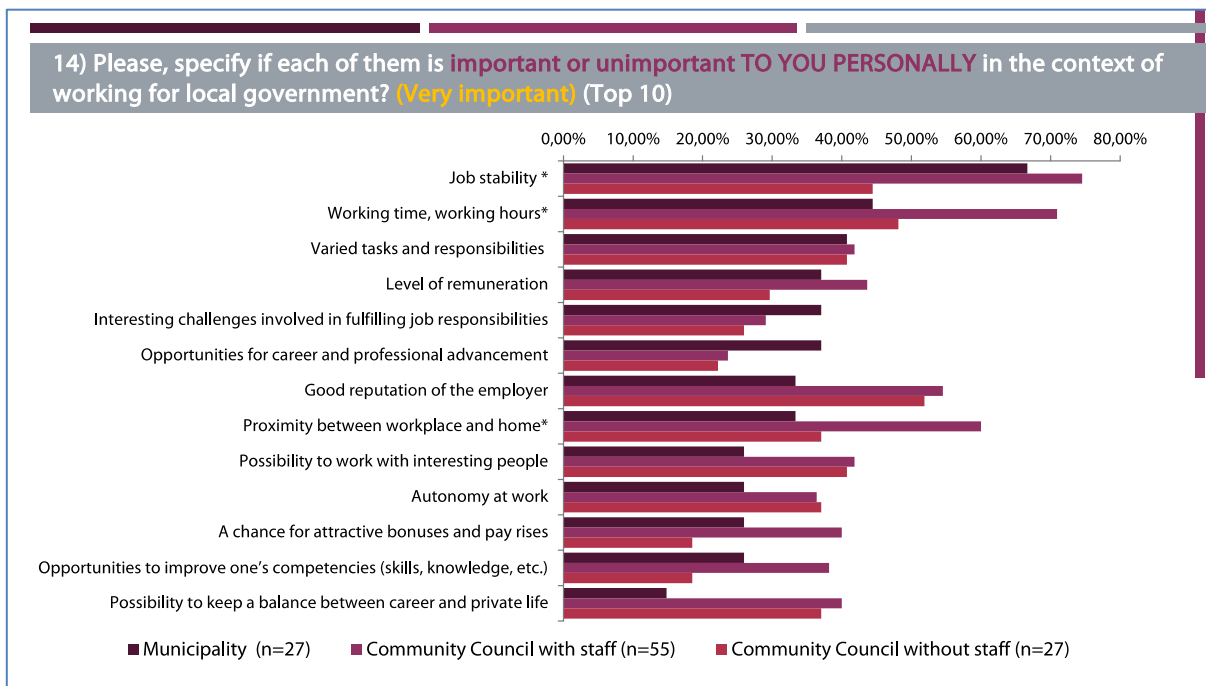
Η απασχόληση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση κρίθηκε από τους ερωτηθέντες της έρευνας ως πολύ ελκυστική. Μόνο ορισμένοι ερωτηθέντες, κυρίως από τις μικρότερες ΤΑ (κοινότητες χωρίς προσωπικό) εξέφρασαν διαφορετικές απόψεις.

Γράφημα 21: Ελκυστικότητα θέσεων εργασίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

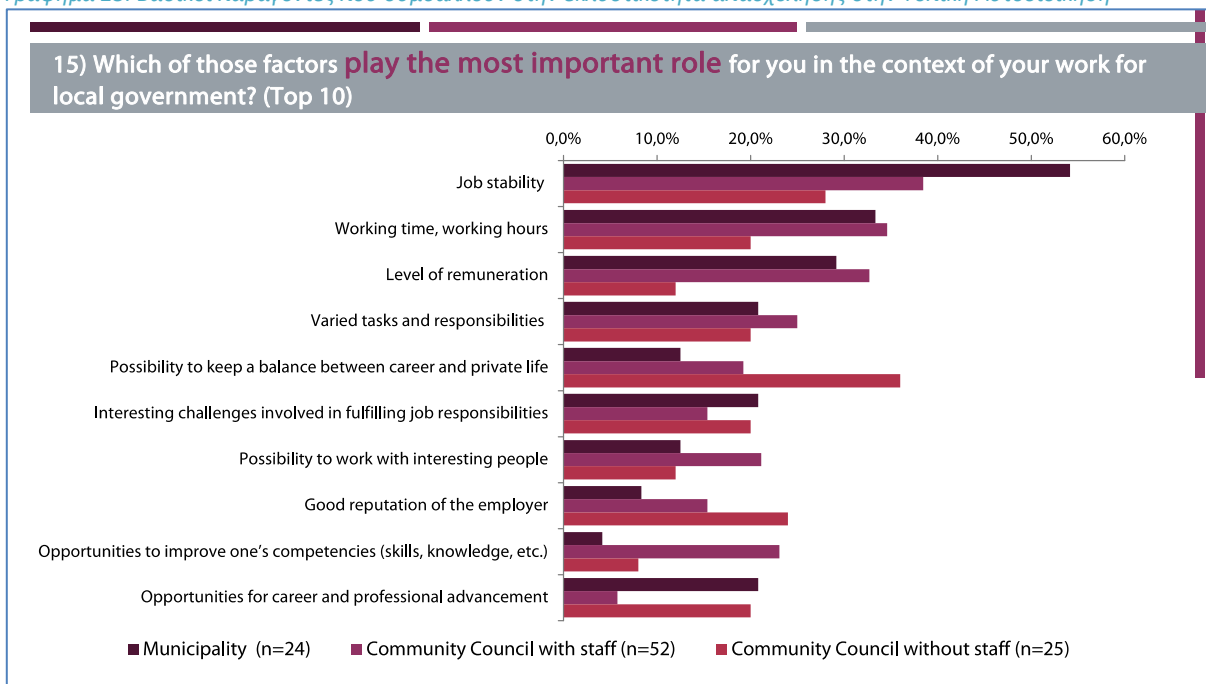


Όσον αφορά τους παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα των θέσεων εργασίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, οι δύο κύριοι είναι οι εξής: «σταθερότητα (μονιμότητα) θέσεων εργασίας» και «χρόνος εργασίας, ωράριο» (ο τελευταίος παράγοντας ήταν ιδιαίτερα σημαντικός στις Κοινότητες). Επιπλέον, εξίσου σημαντικοί παράγοντες σύμφωνα με τις Κοινότητες είναι η «εγγύτητα μεταξύ του χώρου εργασίας και του σπιτιού» και η «καλή φήμη του εργοδότη». Στους Δήμους, οι ερωτηθέντες πιο σπάνια αναφέρθηκαν σε παράγοντες όπως οι «ευκαιρίες βελτίωσης των ικανοτήτων (δεξιότητες, γνώσεις κ.λπ.)» ή η «δυνατότητα διατήρησης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής» ενώ αντίστοιχα στις Κοινότητες στις «ενδιαφέρουσες προκλήσεις που συνδέονται με την εκπλήρωση των καθηκόντων εργασίας» και «τις ευκαιρίες για σταδιοδρομία και επαγγελματική εξέλιξη».

Γράφημα 22: Αξιολόγηση των παραγόντων που καθορίζουν την ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

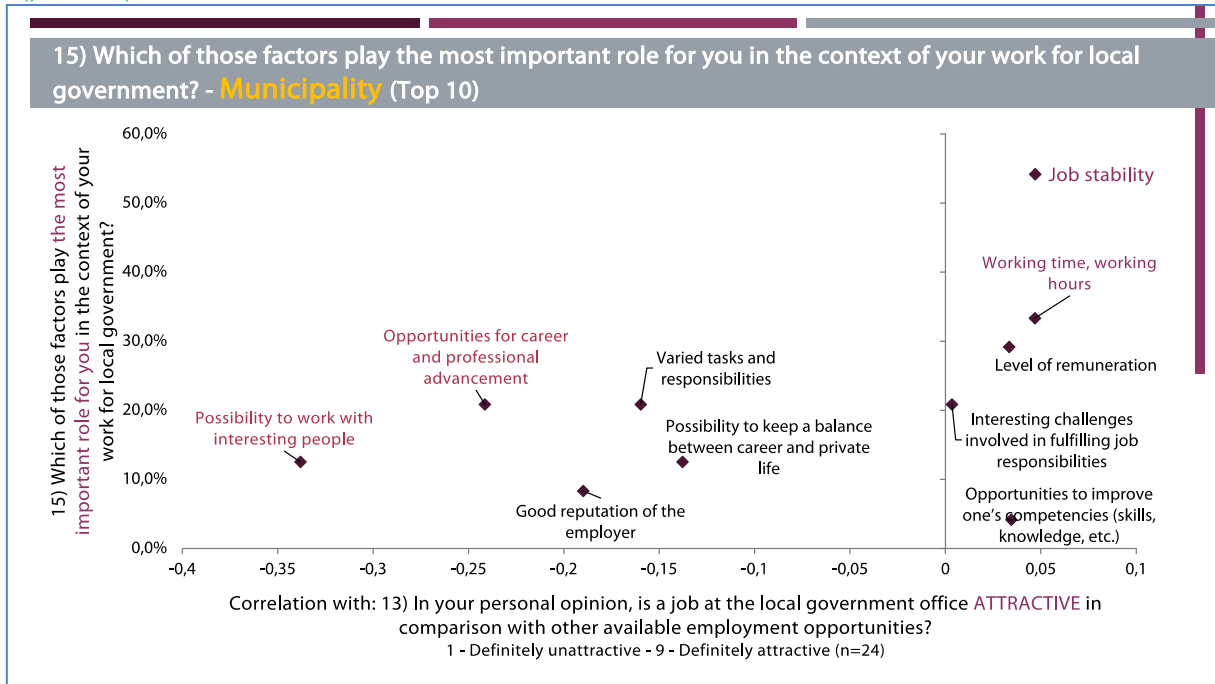


Γράφημα 23: Βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

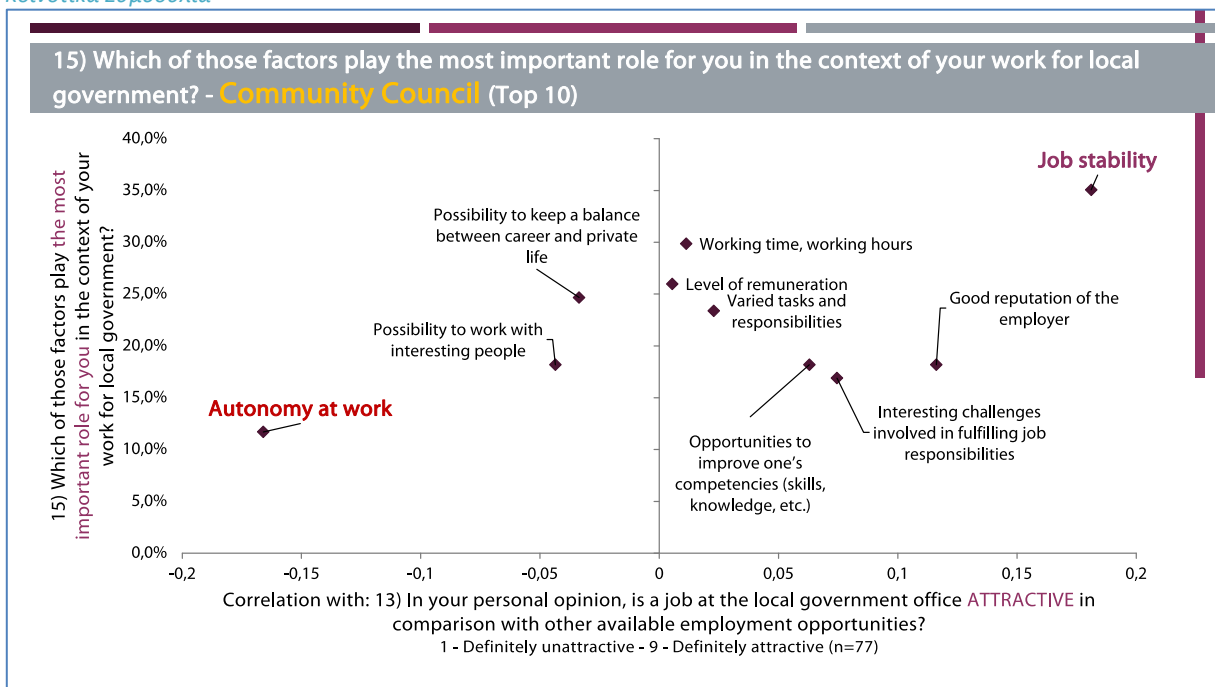


Επιπλέον, αξίζει να σημειωθούν ορισμένες διαφορές στη σημασία των διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν στην ελκυστικότητα της απασχόλησης στις Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η σταθερότητα (μονιμότητα) των εργαζομένων στην ΤΑ είναι γενικά ο σημαντικότερος παράγοντας, ενώ άλλοι παράγοντες όπως «δυνατότητα εργασίας με ενδιαφέροντα άτομα» και «ευκαιρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας» φαίνεται να είναι λιγότερο σημαντικά στους Δήμους.

Γράφημα 24: Σημασία των παραγόντων που συμβάλλουν στην ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - Δημοτικά Συμβούλια



Γράφημα 25: Σημασία των παραγόντων που συμβάλλουν στην ελκυστικότητα απασχόλησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - Κοινοτικά Συμβούλια

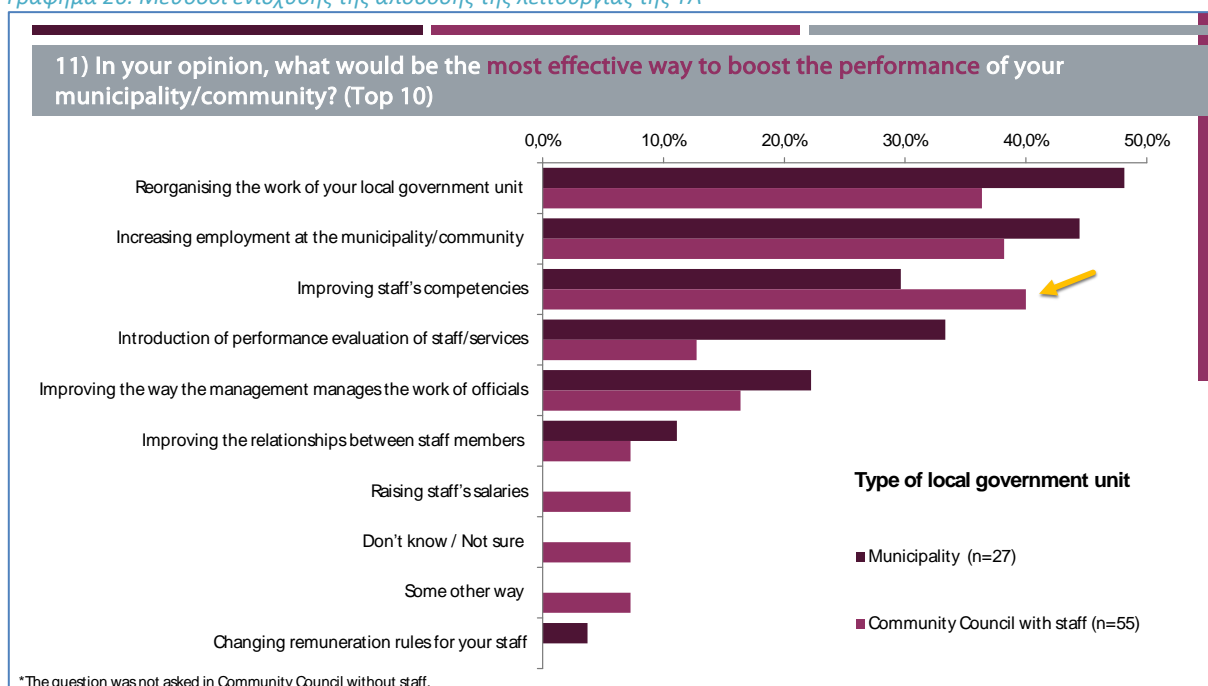


5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΜΠΕΡΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες Δημάρχους και Κοινοτάρχες, η βελτίωση των επιδόσεων της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης εξαρτάται από την αύξηση της απασχόλησης και όχι από την αύξηση της επάρκειας του προσωπικού τους. Επιπλέον, η εισαγωγή ενός ποιοτικού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης και απόδοσης τους θα βοηθήσει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Οι απόψεις που εκφράστηκαν στις συνεντεύξεις επιβεβαίωσαν μόνο εν μέρει τα αποτελέσματα της έρευνας. Αν και τα στοιχεία που συλλέχθηκαν δείχνουν ότι η ανάγκη ενίσχυσης των ικανοτήτων του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ήταν στην τέταρτη θέση μεταξύ των απόψεων που εκφράστηκαν από τους Δήμους σχετικά με το θέμα, αντίθετα, από πλευράς Κοινοτήτων εκφράστηκε ως το σημαντικότερο.

Γράφημα 26: Μέθοδοι ενίσχυσης της απόδοσης της λειτουργίας της ΤΑ



Οι συμμετέχοντες στην ποιοτική ανάλυση, δηλαδή οι ηγέτες των ΤΑ, πιστεύουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στις Τοπικές Αρχές διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ακόμη και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχουν επαρκή προσόντα, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων βοηθά στη βελτίωση των ικανοτήτων τους. Παρ' όλα αυτά, η έλλειψη δεξιοτήτων ή ικανοτήτων δεν είναι τα κύρια προβλήματα σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιζόμενων, το κύριο πρόβλημα φαίνεται να είναι η νοοτροπία του προσωπικού.

«Οι ικανότητες στο σύνολό τους δεν είναι πάντα επαρκείς για καλή εκτέλεση των εργασιών από μέρους προσωπικού ή διοικητικού προσωπικού. Ωστόσο, ειδικά με τους τμηματάρχες το βασικό πρόβλημα δεν είναι η ικανότητα αλλά η νοοτροπία και η ασφάλεια ότι δεν μπορεί να τους «αγγίξει» κανείς – αφού έχουν πίσω τους συνδικαλιστικές οργανώσεις και πολιτικά κόμματα».

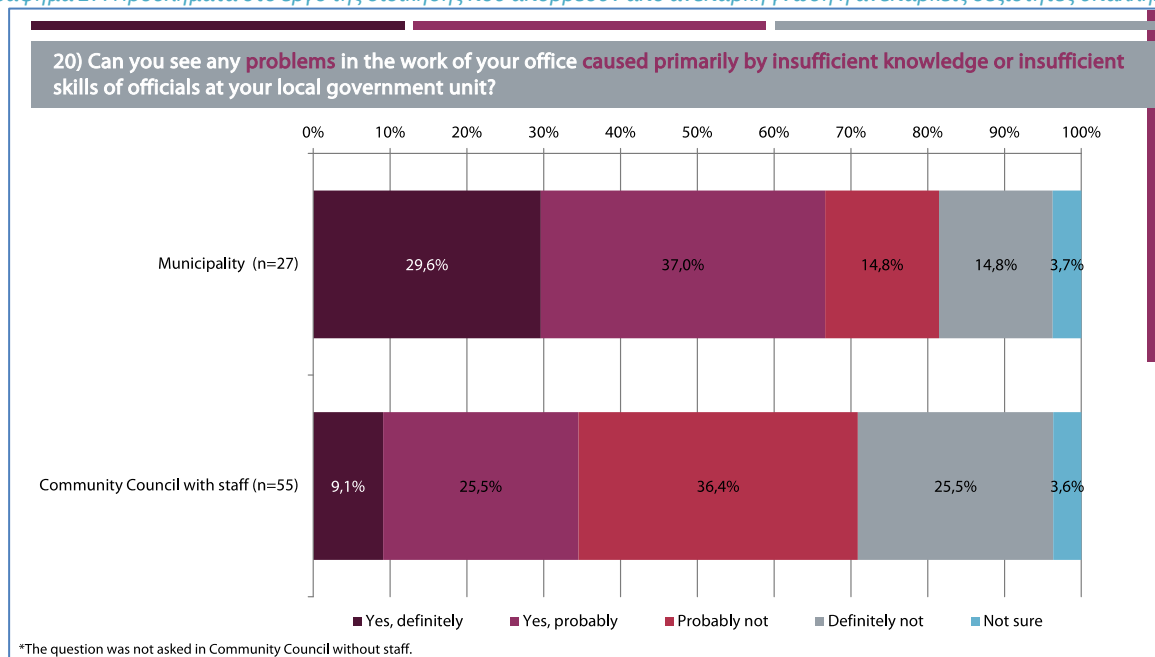
«Αν μπορούσα, θα απέλυα τουλάχιστον τους μισούς από τους τμηματάρχες και προϊσταμένους μου και θα προσλάμβανα άλλους ανθρώπους που θα ήταν πιο ειδικευμένοι και, κυρίως, πιο πρόθυμοι να κάνουν τη δουλειά τους ...»

«Έχουμε πολλούς ικανούς και ειδικευμένους ανθρώπους, αλλά έχουμε τεράστια έλλειψη σε ικανά διευθυντικά στελέχη (τμηματάρχες και προϊσταμένοι) – από άποψη αποδοτικότητας, όπως στον ιδιωτικό τομέα»

Στην ποσοτική ανάλυση εντοπίστηκε το πρόβλημα της ανεπάρκειας των ικανοτήτων των υπαλλήλων των Τοπικών Αρχών, αν και στα στοιχεία δεν καταδεικνύεται ως θεμελιώδες πρόβλημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ζήτημα αυτό φαίνεται να είναι σημαντικότερο στους Δήμους απ’ ότι στις Κοινότητες, αν και σε ειδικές περιπτώσεις το πρόβλημα της ανεπαρκούς γνώσης και δεξιοτήτων αποτελεί θεμελιώδη πρόκληση.

«Έχω έναν πολύ μικρό αριθμό εργαζομένων (2-3), οι οποίοι προσλήφθηκαν για πολλούς λόγους και οι ικανότητές τους δεν ήταν σίγουρα κάποιος από αυτούς... αυτοί οι υπάλληλοι δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στα καθήκοντά και τις ευθύνες τους, επομένως, τις περισσότερες φορές, αναγκάζομαι να κάνω τη δουλειά τους ή να μπω στη διαδικασία αγοράς υπηρεσιών από τον ιδιωτικό τομέα...»

Γράφημα 27: Προβλήματα στο έργο της διοίκησης που απορρέουν από ανεπαρκή γνώση ή ανεπαρκείς δεξιότητες υπαλλήλων



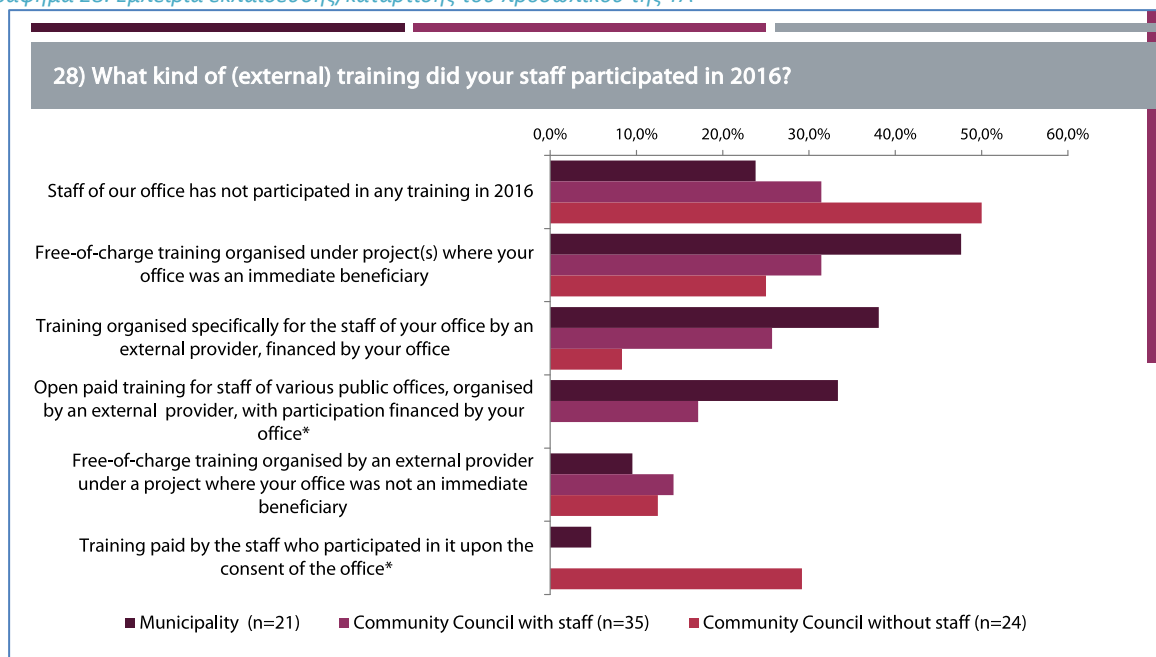
5.1. Συμμετοχή στην εκπαίδευση και κατάρτιση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του 2016, εκπρόσωποι πέραν του 76% του συνολικού αριθμού των Δήμων, σχεδόν 70% των Κοινοτήτων και οι μισοί των ΤΑ που δεν έχουν προσωπικό, συμμετείχαν σε διάφορες εκδηλώσεις και μαθήματα κατάρτισης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα σεμινάρια κατάρτισης ήταν δωρεάν και στο πλαίσιο έργων όπου εμπλέκονταν ΤΑ. Τα σεμινάρια κατάρτισης που έχουν οικονομική επιβάρυνση είναι λιγότερο δημοφιλή, αφού στελέχη από τους μισούς περίπου Δήμους καταγράφεται να έχουν συμμετάσχει σε αντίστοιχα στο παρελθόν.

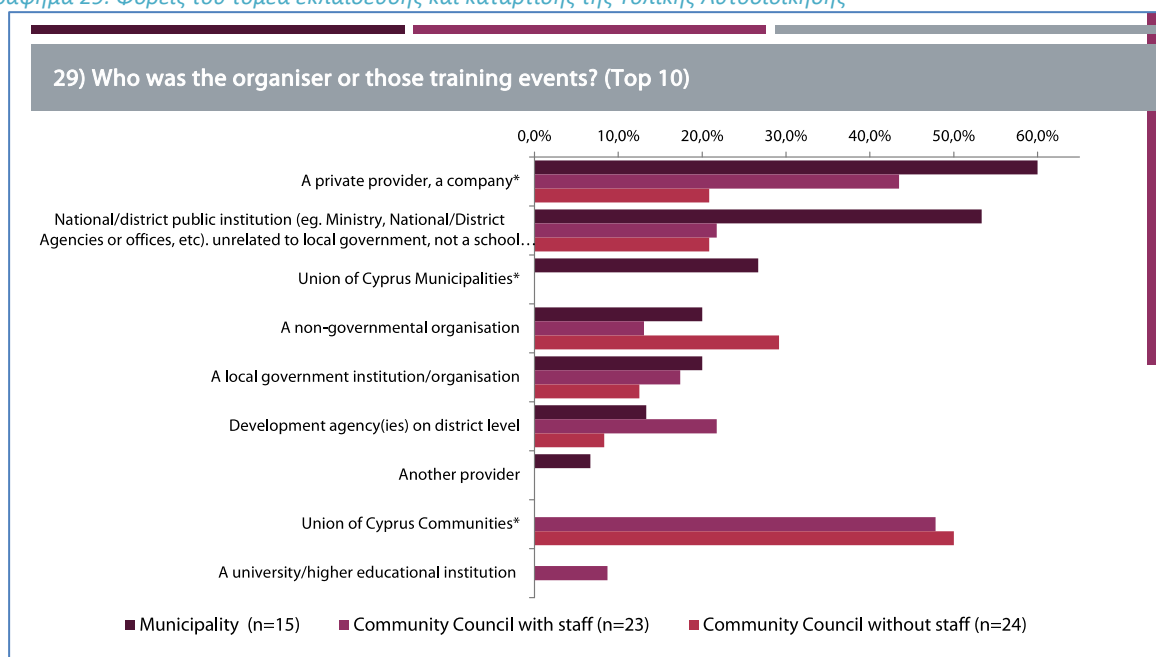
Τα στοιχεία δείχνουν μια ποικιλία φορέων παροχής υπηρεσιών επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης που κατά καιρούς τα στελέχη της ΤΑ παρακολούθησαν. Στην περίπτωση των Δήμων, από τις απαντήσεις φαίνεται ότι τα στελέχη συμμετείχαν σε σεμινάρια που οργανώνονταν από

ιδιώτες. Ενώ στην συνέχεια έκαναν αναφορά στο «Εθνικό/Επαρχιακό δημόσιο Οργανισμό» και την Ένωση Δήμων. Η κατάσταση είναι λίγο διαφορετική σε σχέση με την κατάρτιση που απευθύνεται σε στελέχη των Κοινοτήτων. Στην περίπτωση τους, έγινε αναφορά στην Ένωση Κοινοτήτων ως βασικός φορέας παροχής επαγγελματικής κατάρτισης, και ακολούθως άλλοι ιδιωτικοί φορείς και ΜΚΟ.

Γράφημα 28: Εμπειρία εκπαίδευσης/κατάρτισης του προσωπικού της ΤΑ



Γράφημα 29: Φορείς του τομέα εκπαίδευσης και κατάρτισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης



Τα θέματα εκπαίδευσης/κατάρτισης που προσφέρονται ποικίλλουν, επομένως οι Δήμαρχοι και Κοινοτάρχες επιλέγουν συνήθως σε ποια σεμινάρια ή εργαστήρια θα δώσουν άδεια στα μέλη του προσωπικού τους να συμμετάσχουν. Η επιλογή γίνεται με βάση την κρίση και αντίληψη του ηγέτη της ΤΑ για τη σημασία κάθε θεματικού αντικειμένου που προσφέρεται και την χρησιμότητά του σε κάθε περίπτωση. Το κόστος συμμετοχής αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει αυτήν του την απόφαση.

«Υπάρχουν πολλά σεμινάρια κατάρτισης και εκπαίδευσης που προσφέρονται από διαφορετικούς οργανισμούς. Επιλέγουμε πού να συμμετάσχουμε ανάλογα με τις ανάγκες μας και ανάλογα με το κόστος συμμετοχής».

Ο πίνακας που ακολουθεί, παρουσιάζει τις δημοφιλέστερες επιλογές τομέων κατάρτισης/εκπαίδευσης των στελεχών της ΤΑ το 2016 (όπως καταγράφηκε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων). Αξίζει να τονιστεί ότι ο κατάλογος δεν είναι ιδιαίτερα εκτεταμένος, καθώς τα κύρια θέματα αφορούν τις «δημόσιες συμβάσεις και διαδικασίες υποβολής προσφορών» και τη χρήση των ΤΠΕ.

Γράφημα 30: Δημοφιλέστερες επιλογές τομέων κατάρτισης/εκπαίδευσης για το 2016



*The question was not asked in Community Council without staff.

Όσον αφορά τις Κοινότητες, η Επαρχιακή Διοίκηση οργανώνει και προσφέρει ειδικά σεμινάρια κατάρτισης, με στόχο τη βελτίωση της κατανόησης των νόμων που σχετίζονται με την λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε Κοινοτάρχες και κοινοτικούς συμβούλους. Σύμφωνα με τον συνεντευξιαζόμενο Επαρχιακό Λειτουργό:

«Στο παρελθόν, έχουμε οργανώσει εκπαιδευτικά σεμινάρια για τα εκλεγμένα μέλη των Κοινοτικών Συμβουλίων με σκοπό να τους ενημερώσουμε για τους νόμους περί δημοσίων συμβάσεων, περί κοινοτήτων και περί των Γενικών Αρχών του Διοικητικού Δικαίου. Επίσης οργανώσαμε διάφορα εκπαιδευτικά σεμινάρια και εργαστήρια σχετικά με τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών γενικού ενδιαφέροντος, όπως τη πρόληψη των πυρκαγιών, τις πλημμύρες, πολιτική άμυνα κ.λπ.»

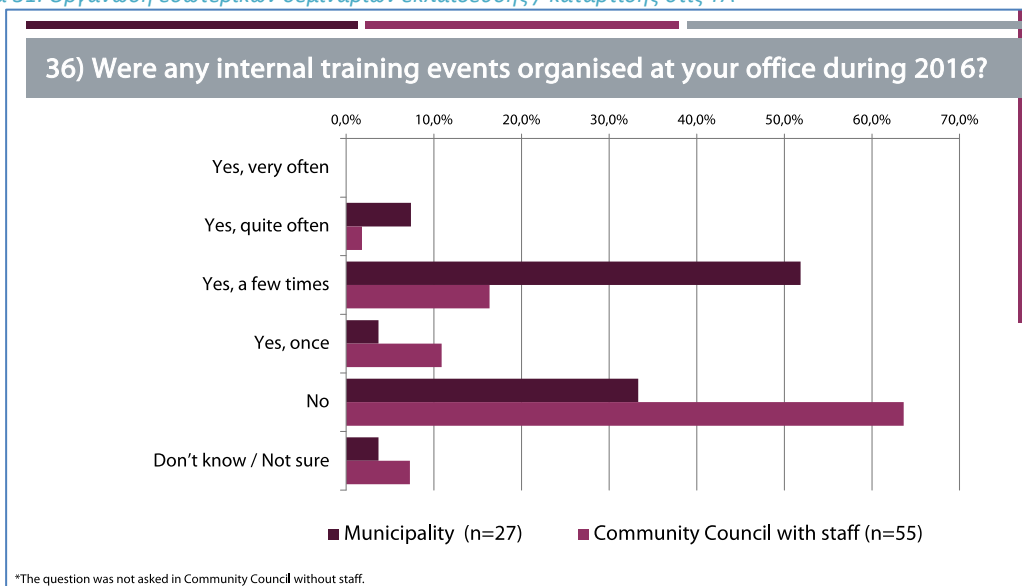
Οι Τοπικές Αρχές σπάνια οργανώνουν εσωτερικά σεμινάρια κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους, προτιμούν να στέλνουν το προσωπικό τους να συμμετέχει σε σεμινάρια κατάρτισης και εργαστήρια που οργανώνονται από άλλους φορείς όπως την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ) της Κύπρου, ακαδημαϊκά ιδρύματα, άλλους ιδιωτικούς οργανισμούς και ΜΚΟ. Επιπλέον, υπάρχει μια γενική πεποίθηση ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι πάντα καλή και ευεργετική.

«Όσον αφορά τις ικανότητες του υπαλληλικού προσωπικού, η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ) και η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ)

ανταποκρίνονται στις ανάγκες κατάρτισης και παρέχουν γενική και ειδική κατάρτιση (ανάλογα με της ανάγκες του Δήμου)».

«Είναι πάντα καλή η εκπαίδευση ή η επένδυση στην ανάπτυξη ικανοτήτων, εάν υπάρχει χρόνος και χρήμα».

Γράφημα 31: Οργάνωση εσωτερικών σεμιναρίων εκπαίδευσης / κατάρτισης στις ΤΑ

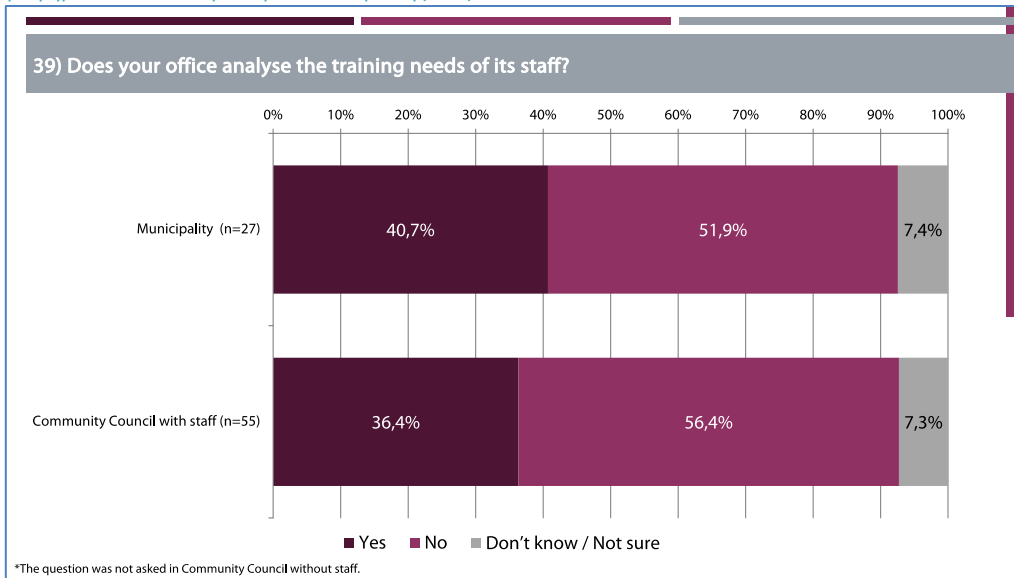


Οι συνεντευξιαζόμενοι τοπικοί άρχοντες παραδέχτηκαν ότι δεν φαίνεται να υπάρχει επαρκής μηχανισμός ανάπτυξης της επάρκειας του προσωπικού τους. Τα εργαλεία αξιολόγησης ή ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης δεν χρησιμοποιούνται συστηματικά για τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης του προσωπικού τους. Επιπλέον, αναγνώρισαν ότι στο πλαίσιο της λειτουργίας τους δίνεται ελάχιστη προσοχή και πολύ περιορισμένος προϋπολογισμός στην κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.

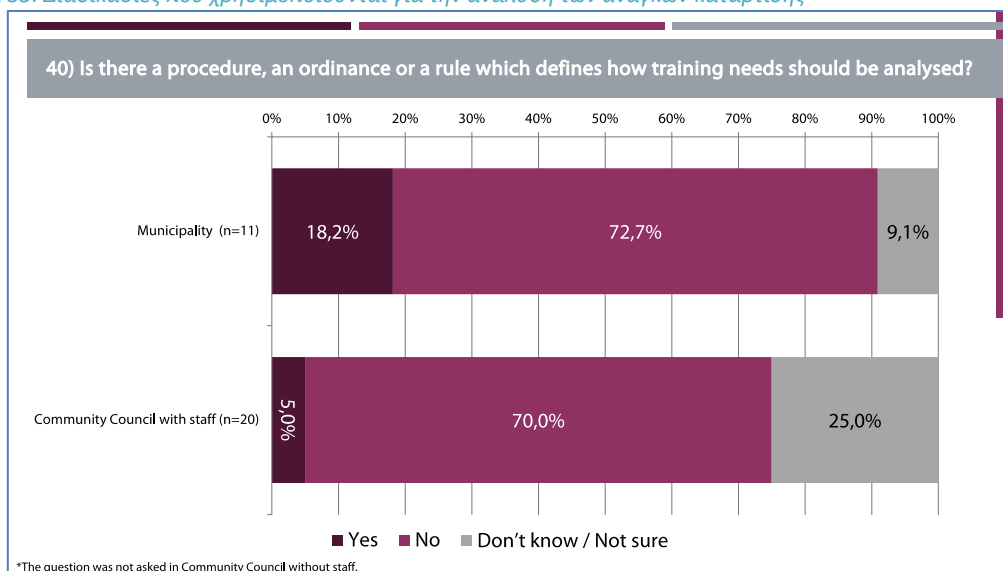
Παρόλο που το 40% των ερωτηθέντων επιβεβαίωσαν ότι αναλύουν τις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού τους, οι απαντήσεις τους δείχνουν ότι η ανάλυση αυτή δεν γίνεται υπό μορφή επίσημης πρακτικής ή διαδικασίας.

«Δεν διαθέτουμε ένα επίσημο εργαλείο για τον καθορισμό των αναγκών κατάρτισής μας. Οι ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού μας καθορίζονται μέσω της καθημερινής επαφής που έχουμε με τους υπαλλήλους μας».

Γράφημα 32: Ανάλυση Αναγκών Κατάρτισης στις ΤΑ.



Γράφημα 33: Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των αναγκών κατάρτισης



Στη ερώτηση «Ενδιαφέρονται οι εργαζόμενοί σας να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια ή δραστηριότητες ανάπτυξης ικανοτήτων;» οι απαντήσεις δεν ήταν ομόφωνες. Ωστόσο, ορισμένοι ηγέτες της ΤΑ υπονόησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού τους δεν είναι διατεθειμένοι να βελτιώσουν τα προσόντα τους. Κάποιοι συνεντευξιζόμενοι έφτασαν στο σημείο να υποστηρίξουν ότι στις περιπτώσεις που το προσωπικό επιδεικνύει ενδιαφέρον να συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, το κάνουν για να λίγο χρόνο εκτός γραφείου.

«Φυσικά και είναι πανευτυχείς να συμμετέχουν σε τέτοιου τύπου δραστηριότητες. Είναι μια ευκαιρία για αυτούς να περάσουν λίγο χρόνο εκτός γραφείου, να συναντήσουν φίλους τους που εργάζονται σε άλλες ΤΑ, να πιούν το καφέ τους και να περάσουν καλά κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων» (7)

«Δεν τους ενδιαφέρει η συμμετοχή σε σεμινάρια κατάρτισης. Θεωρούν τέτοιου τύπου δραστηριότητες ως χάσιμο χρόνου ή μας πληροφορούν ότι έχουν πολλή δουλειά και πρέπει να καλύψουν θέματα δουλειάς που έμειναν πίσω» (5).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μια αίσθηση, σε ορισμένες περιπτώσεις, ότι οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι περιττές εξαιτίας του χαμηλού επιπέδου αυτονομίας των ΤΑ, κυρίως στην περίπτωση των Κοινοτήτων.

«Γιατί να στείλουμε το προσωπικό για εκπαίδευση και κατάρτιση; Γιατί αυτή η επιπλέον γνώση ή βελτιωμένες δεξιότητες θα ήταν επωφελείς για τη λειτουργία της ΤΑ μας, αφού η αυτονομία μας είναι τόσο περιορισμένη; Θα μπορούσαμε να εκπαιδευτούμε στο σχεδιασμό της αναπτυξιακής στρατηγικής μας; Όχι. Αφού έτσι κι αλλιώς πρέπει να ελεγχθεί και να εγκριθεί από την Κεντρική Κυβέρνηση. Θα μπορούσε αυτή η εκπαίδευση να φέρει μεγαλύτερα έσοδα στα ταμεία της ΤΑ μας; Όχι, επειδή οι πηγές των εσόδων μας είναι περιορισμένες και καθορίζονται από την Κεντρική Κυβέρνηση »

5.2. Ανάγκες Κατάρτισης

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει απαραίτητη την παροχή κατάρτισης και ανάπτυξης ικανοτήτων στο προσωπικό των Δήμων ή Κοινοτήτων μέσω μιας πιο δομημένης και στοχοθετημένης μεθόδου.

«Σίγουρα αυτή η πρωτοβουλία, για υλοποίηση έκθεσης εκτίμησης των αναγκών κατάρτισης, του Υπουργείου και των δύο Ενώσεων (Δήμων και Κοινοτήτων), είναι μια πολύ καλή πρωτοβουλία που θα ωφελήσει τη λειτουργία των Τοπικών Αρχών στη χώρα μας».

«Υπάρχουν συγκεκριμένοι τομείς κατάρτισης, τόσο οριζόντιοι όσο και πιο εξειδικευμένοι, στους οποίους τα μέλη του προσωπικού μας πρέπει να αυξήσουν τις δεξιότητες και ικανότητές τους»

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες στην τελική διάσκεψη επεσήμαναν ότι:

«Τα υψηλόβαθμα στελέχη των ΤΑ πρέπει να παραπέμπονται για εκπαίδευση και κατάρτιση σε συγκεκριμένες θεματικές ενότητες, ανάλογα με την απαιτούμενη τεχνογνωσία της θέσης που κατέχουν. Υπάρχει ανάγκη να παρέχεται εξειδικευμένη κατάρτιση σε κάθε Τοπική Αρχή σύμφωνα με τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματός τους»

Τα σχόλια που λήφθηκαν από τις συνεντεύξεις με τους Τοπικούς Άρχοντες σχετικά με τις απαιτήσεις κατάρτισης, υπογράμμισαν την ανάγκη βελτίωσης των «ήπιων δεξιοτήτων» του προσωπικού τους και ιδιαίτερα του διευθυντικού προσωπικού. Σύμφωνα με τις απόψεις των Δημάρχων, θα πρέπει να παρέχεται κατάρτιση σε θέματα όπως ΤΠΕ (βασικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένα προγράμματα / λογισμικά), ενώ ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται και η παροχή μιας πιο στοχοθετημένης κατάρτισης, σε συγκεκριμένα στελέχη (π.χ. διευθυντικά στελέχη και τμηματάρχες), όπως Ηγεσία & Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Κουλτούρα. Επιπλέον, τόνισαν τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού σε ότι αφορά την εφαρμογή της νομοθεσίας που συνεχώς τροποποιείται.

«Όσον αφορά τις ανάγκες άμεσης κατάρτισης, προτείνω τις ακόλουθες θεματικές ενότητες: ανάπτυξη ικανοτήτων για αλλαγής της νοοτροπίας (τον τρόπο που διαχειρίζεται την δουλειά του το προσωπικό), διαχείριση απόδοσης (ηγεσία, ρυθμίσεις στόχων), τεχνολογία, πληροφορική κλπ.»

«Απαιτείται κατάρτιση σχετικά με τη νομοθεσία που περιβάλλει τη λειτουργία των ΤΑ. Για παράδειγμα, οι διατάξεις του νόμου για τις δημόσιες συμβάσεις ανανεώνονται ή αλλάζουν τακτικά. Το προσωπικό μας πρέπει να συμβαδίζει με αυτές τις αλλαγές για να μπορέσουν να κάνουν σωστά και αποτελεσματικά τη δουλειά τους».

«Οι διευθυντές και τμηματάρχες πρέπει να είναι η κύρια ομάδα στόχου.»

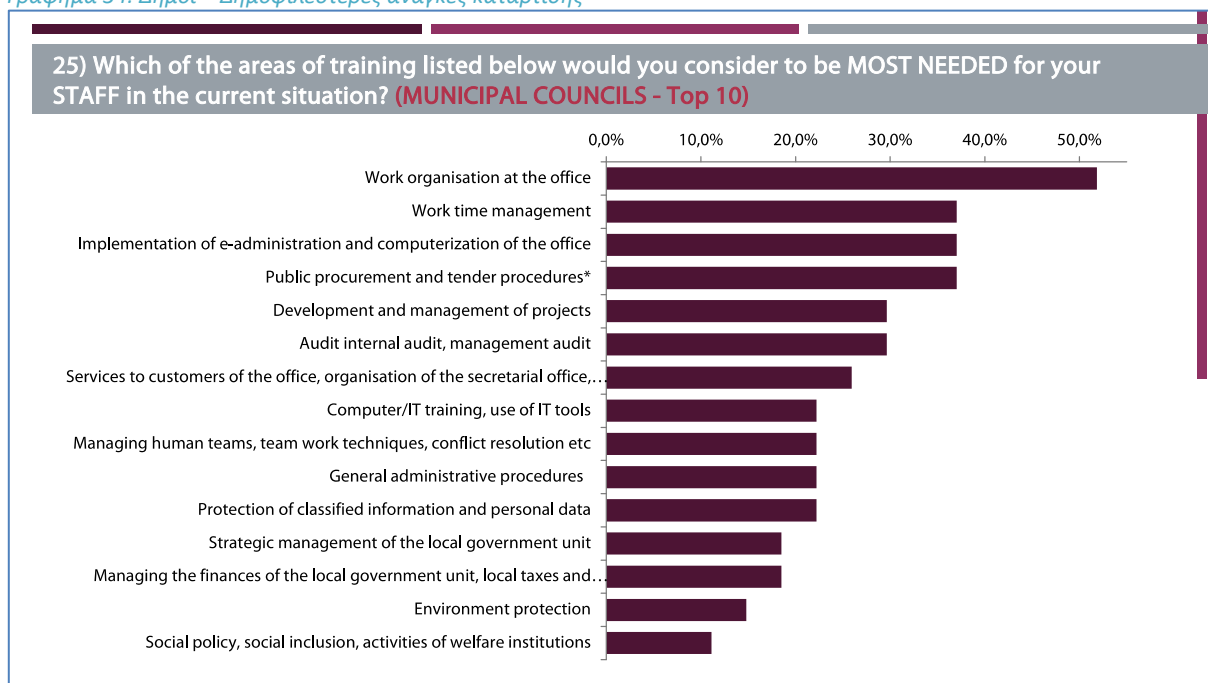
Σύμφωνα με τους Κοινοτάρχες και τον Έπαρχο, θα πρέπει να παρέχεται κατάρτιση στους αιρετούς σχετικά με το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των ΤΑ ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους.

« Τα μέλη του Κοινοτικού Συμβουλίου πρέπει να είναι πιο ενημερωμένα σχετικά με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο. Η αύξηση της επίγνωσης είναι απαραίτητη, διότι έχουν ευθύνη για το τι υπογράφουν. Το Κοινοτικό Συμβούλιο πρέπει να γνωρίζει ποια είναι η ευθύνη του και τα όρια των αρμοδιοτήτων του».

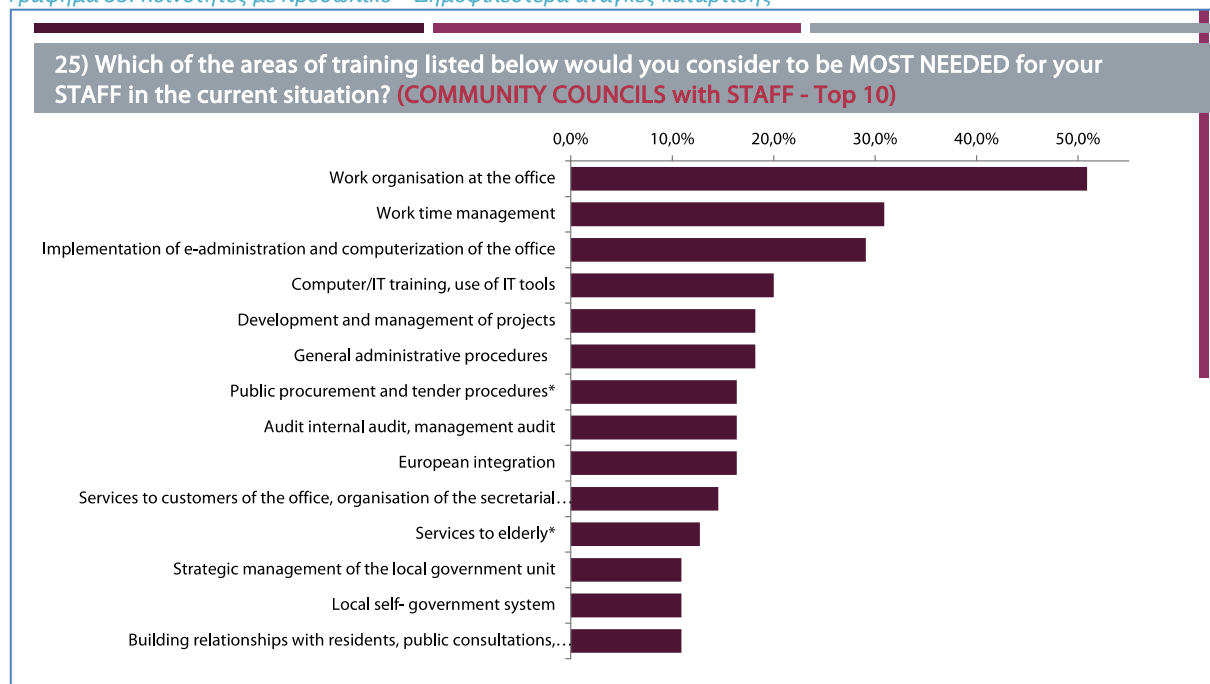
«Λόγω της συνεχούς επικοινωνίας και συνεργασίας του Κοινοτάρχη με την Επαρχιακή Διοίκηση, πρέπει να είναι γνώστης και ενημερωμένος για το νομικό πλαίσιο που αφορά την Κοινότητά του. Δεν υπάρχει περεταίρω ανάγκη να παρέχεται κατάρτιση στα μέλη του Κοινοτικού Συμβουλίου ή στο προσωπικό».

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν επίσης να αξιολογήσουν τις ανάγκες κατάρτισης των μονάδων τους. Στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι εποπτεύουν άμεσα την επίδοση των τμημάτων τους και έτσι έχουν καλύτερη επίγνωση των ελλείψεων του προσωπικού τους σε γνώσεις και δεξιότητες. Οι απαντήσεις χρησιμοποιήθηκαν για να δημιουργηθεί ένας κατάλογος των επιθυμητών τομέων κατάρτισης. Από τον κατάλογο αυτό προκύπτει ότι οι μεγαλύτερες σε μέγεθος ΤΑ (κυρίως Δήμοι) τείνουν να υποδεικνύουν θέματα σχετικά με την καθημερινή λειτουργία των τμημάτων τους όπως για παράδειγμα: την εξυπηρέτηση πελατών, την οργάνωση της εργασίας και την χρήση εργαλείων πληροφορικής σε θέματα διοίκησης. Στις μικρότερες Κοινότητες, από την άλλη πλευρά, δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε θέματα που σχετίζονται με την υλοποίηση των έργων, την αντιμετώπιση των αναγκών των ηλικιωμένων και την αγροτική ανάπτυξη.

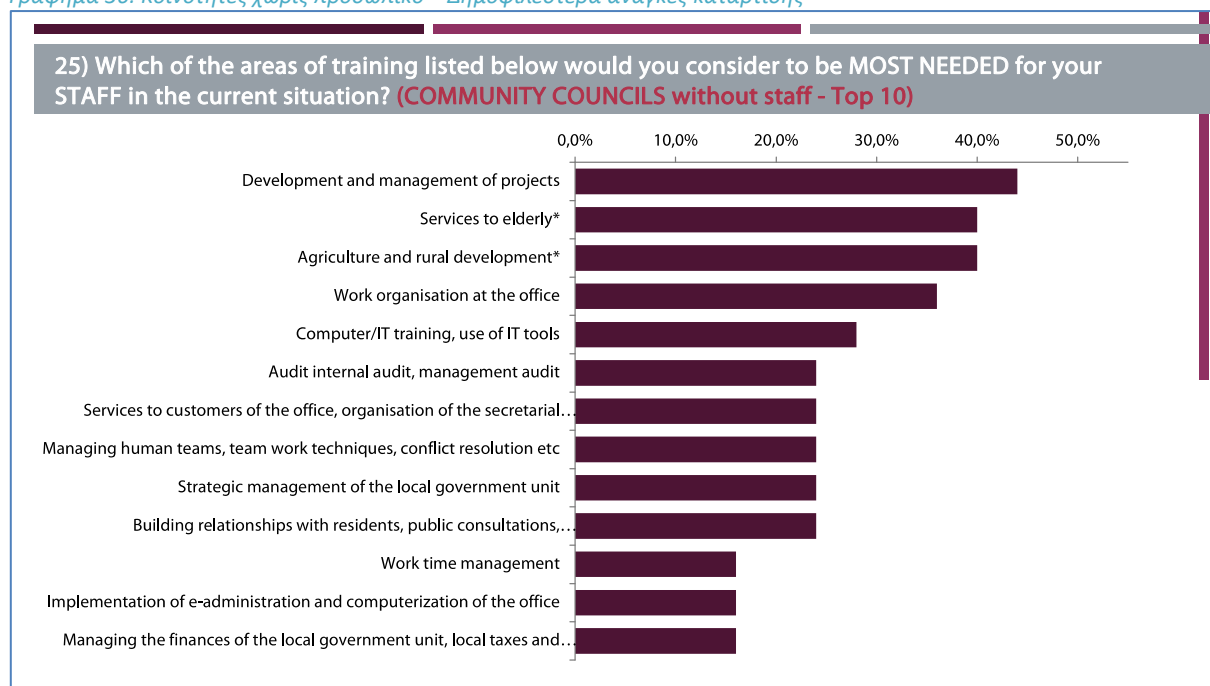
Γράφημα 34: Δήμοι – Δημοφιλέστερες ανάγκες κατάρτισης



Γράφημα 35: Κοινότητες με προσωπικό – Δημοφιλέστερα ανάγκες κατάρτισης



Γράφημα 36: Κοινότητες χωρίς προσωπικό – Δημοφιλέστερα ανάγκες κατάρτισης



Μέσα από τις συνεντεύξεις, καταγράφηκαν επίσης διάφορες απαιτήσεις κατάρτισης για ήπιες και σκληρές δεξιότητες. Παρόλα αυτά η ανάγκη για ήπιες δεξιότητες χαρακτηρίστηκε, από τους συμμετέχοντες, ως ιδιαίτερης σημασίας ανάγκη στην περίπτωση των ΤΑ. Ο ακόλουθος κατάλογος περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες κατάρτισης που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις:

- Ήπιες Δεξιότητες (soft skills): γενική διοίκηση και επικοινωνία, αλλαγή νοοτροπίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση της απόδοσης, διαχείριση χρόνου, ηγεσία, επαγγελματική δεοντολογία, επικοινωνία με το κοινό, ικανοποίηση πελατών, διαχείριση συγκρούσεων και διαμεσολάβηση, αύξηση παραγωγικότητας, καθοδήγηση και παροχή συμβουλών, κατάρτιση προϋπολογισμού, κίνητρα και προγραμματισμός.

- Τεχνικές/σκληρές δεξιότητες (hard skills): νομοθεσία, ΤΠΕ (βασικά και εξειδικευμένα λογισμικά), ηλεκτρονική διακυβέρνηση, λογιστική, καθήκοντα και υποχρεώσεις αιρετών, φορολογία, διαχείριση κονδυλίων ΕΕ

Σε κάποιο βαθμό, η επιλογή των θεμάτων κατάρτισης, για τα οποία εκφράζεται ιδιαίτερη προτίμηση από τους ερωτηθέντες, δεν ήταν οι αναμενόμενες. Πρώτα απ'όλα, αυτά τα θέματα περιλαμβάνουν αρκετά θεμελιώδη ζητήματα και ως εκ τούτου εγείρουν αμφιβολίες σχετικά με τη θετική αξιολόγηση των επιδόσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που εκφράστηκε από τους ερωτηθέντες και αναλύθηκαν ανωτέρω στην παρούσα έκθεση. Δεύτερον, οι ερωτηθέντες έκαναν συχνή αναφορά σε θέματα που αντιστοιχούν σε εκείνους τους τομείς εργασίας, οι οποίοι, σύμφωνα με τις δηλώσεις των ερωτηθέντων, που επίσης αναλύθηκαν πιο πάνω, δεν αποτελούν τις σημαντικότερες πηγές προβλημάτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

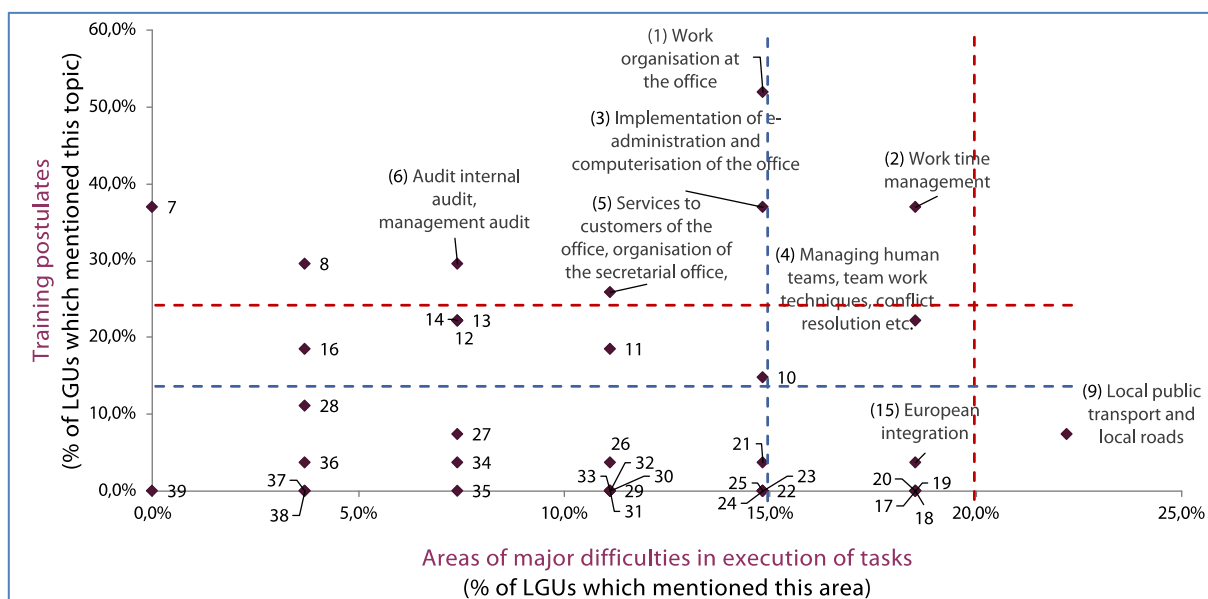
Η ανάλυση δεδομένων επέτρεψε τον εντοπισμό μιας ολόκληρης σειράς θεμάτων τα οποία, αν και αναφέρονται συχνά από τους ερωτηθέντες, δεν αντικατοπτρίζονται πάντοτε στα προβλήματα που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ΤΑ. Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει ότι τα λεγόμενά τους πρέπει να αγνοηθούν: σε τελική ανάλυση, αντικατοπτρίζουν τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων και, κατά συνέπεια, πιθανές προθέσεις για κατάρτιση του προσωπικού τους σε αυτούς τους τομείς. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η χρησιμότητα αυτών των σεμιναρίων/εκπαιδύσεων, στο τέλος της ημέρας, να μην είναι η αναμενόμενα υψηλή.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, στο πλαίσιο της διαδικασίας διάγνωσης των αναγκών κατάρτισης, να εντοπίζονται τα κενά μεταξύ της τρέχουσας γνώσης των υποψήφιων και της απαιτούμενης, κατά περίπτωση, γνώσης που επιθυμείται. Αποδεικνύεται ότι σε πολλές περιπτώσεις οι προσδοκίες ή οι απαιτήσεις σε τομείς κατάρτισης, όπως εκφράστηκαν από τους υποψήφιους συμμετέχοντες, διαφέρουν σημαντικά από τις πραγματικές ανάγκες της ΤΑ. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που εξηγούν το φαινόμενο αυτό, όπως για παράδειγμα: η αγνοία των ανεπαρειών σε ικανότητες/δεξιότητες, ο λανθασμένος προσδιορισμός των αιτιών των προβλημάτων ή απλά η αυθαίρετη προσέγγιση επιλογής των τομέων κατάρτισης. Ως εκ τούτου, ο προσδιορισμός των αναγκών κατάρτισης σημαίνει ότι πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν οι βασικές αιτίες των προβλημάτων και κατ'επέκταση να διευκρινιστεί ποιες από αυτές μπορούν να επιλυθούν με την απόκτηση νέων γνώσεων ή την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους. Επίσης πρέπει να διευκρινιστεί και ποιες από αυτές απαιτούν άλλου τύπου ενέργειες ή προώθηση συγκεκριμένων αλλαγών. Αξίζει να τονιστεί ότι η άκριτη αποδοχή όλων των υποβληθεισών αιτημάτων μπορεί να εκθέσει τις ΤΑ σε άσκοπες επιβαρύνσεις (οικονομικά και οργανωτικά έξοδα) ή ακόμη να έχει δυσμενείς συνέπειες στην λειτουργία των ΤΑ (όταν δεν έχει επιτευχθεί το απαιτούμενο αποτέλεσμα).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω σχόλια, οι απαιτήσεις κατάρτισης που καταγράφηκαν ως σημαντικές, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, επαληθεύτηκαν σε σχέση με τις αδυναμίες και ελλείψεις που εντοπίστηκαν σε διάφορες υπηρεσίες και τμήματα των Τοπικών Αρχών.

Φυσικά, δεν πρέπει να θεωρηθεί, κατ'ουδένα λόγο, ότι αυτή η διαδικασία είναι επαρκής για μια ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη διάγνωση των αναγκών κατάρτισης: εξάλλου, το έργο μιας Τοπικής Αρχής επηρεάζεται επίσης από άλλους πολλούς συστημικούς παράγοντες (που καταγράφονται στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης) ή από πρακτικές διαχείρισης και διοίκησης που εφαρμόζουν οι Τοπικοί Άρχοντες. Ωστόσο, πρέπει να αναγνωριστεί ότι, τουλάχιστον ορισμένα από τα προαναφερόμενα προβλήματα, οφείλονται όντως στην έλλειψη ικανοτήτων/δεξιοτήτων του προσωπικού των ΤΑ.

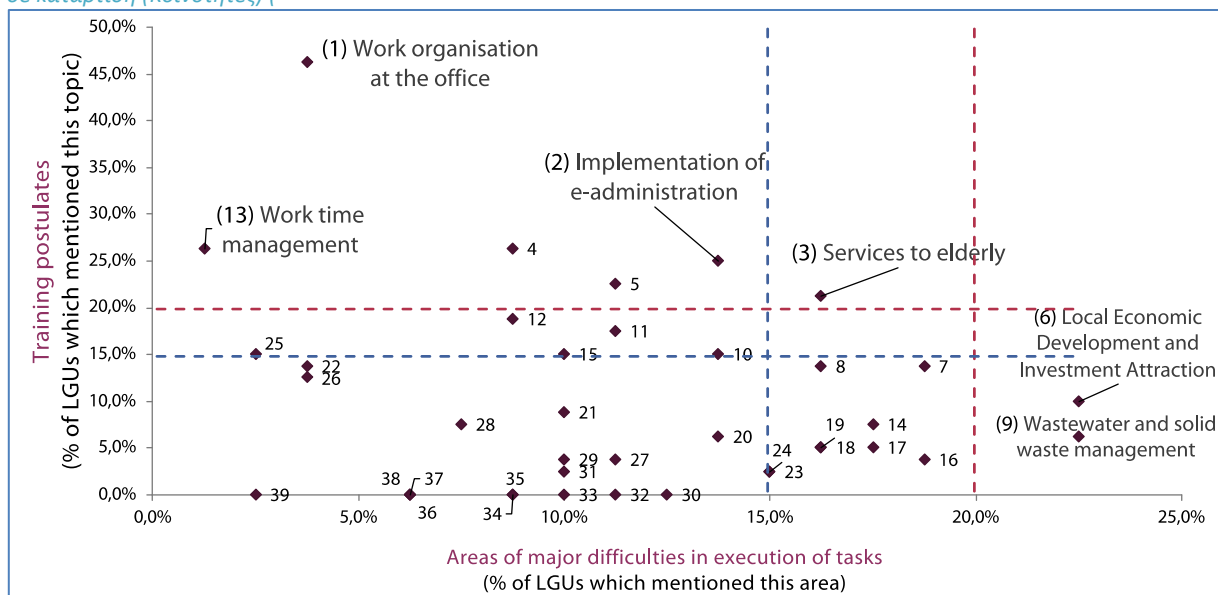
Γράφημα 37: Τομείς που αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην επαρκή εκτέλεση καθηκόντων και αντιληπτές ανάγκες σε κατάρτιση (Δήμοι)



- 1 - Work organization at the office
- 2 - Work time management
- 3 - Implementation of e-administration and computerization of the office
- 4 - Managing human teams, team work techniques, conflict resolution etc.
- 5 - Services to customers of the office, organization of the secretarial office, customer service center etc.
- 6 - Audit internal audit, management audit
- 7 - Public procurement and tender procedures
- 8 - Development and management of projects
- 9 - Local public transport and local roads
- 10 - Environment protection
- 11 - Strategic management of the local government unit
- 12 - Computer/IT training, use of IT tools
- 13 - General administrative procedures
- 14 - Protection of classified information and personal data
- 15 - European integration
- 16 - Managing the finances of the local government unit, local taxes and fees, financial and accounting issues
- 17 - Agriculture and rural development
- 18 - Gender mainstreaming in LSG
- 19 - Inclusion of Roma or other minorities
- 20 - Wastewater and solid waste management
- 21 - HR management, HR policy
- 22 - Local Economic Development and Investment Attraction
- 23 - Public property management
- 24 - Integration of refugees/migrants
- 25 - Services to elderly
- 26 - Creation of youth policies at the local level
- 27 - Inspection control in various areas
- 28 - Social policy, social inclusion, activities of welfare institutions
- 29 - Disaster and crisis management
- 30 - Language training, selected foreign language
- 31 - Planning and implementation of infrastructural investments
- 32 - Protection of minority rights
- 33 - Childcare
- 34 - Ethics and prevention of corruption threats
- 35 - Building relationships with residents, public consultations, collaboration etc
- 36 - Urban/spatial planning and management of real property
- 37 - Activities of cultural institutions, implementation of cultural policy
- 38 - Management of preschool and primary school system
- 39 - Collaboration with non-governmental organizations

Η ανάλυση των δεδομένων κατατάσσει ως σημαντικότερες ανάγκες κατάρτισης, του προσωπικού των Δήμων (τουλάχιστον σε σχέση με τις καθημερινές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης), τις εξής: α) αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου στην εργασία, β) διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, συνεργασία και ομαδικότητα και τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, γ) ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και δ) τοπικές δημόσιες συγκοινωνίες και δρόμοι.

Γράφημα 38: Τομείς που αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην επαρκή εκτέλεση καθηκόντων και αντιληπτές ανάγκες σε κατάρτιση (Κοινότητες) (



- 1 - Work organisation at the office
- 2 - Implementation of e-administration and computerisation of the office
- 3 - Services to elderly
- 4 - Development and management of projects
- 5 - Computer/IT training, use of IT tools
- 6 - Local Economic Development and Investment Attraction
- 7 - Agriculture and rural development
- 8 - European integration
- 9 - Wastewater and solid waste management
- 10 - Public procurement and tender procedures
- 11 - Services to customers of the office, organisation of the secretarial office, customer service centre etc.
- 12 - Audit internal audit, management audit
- 13 - Work time management
- 14 - Activities of cultural institutions, implementation of cultural policy
- 15 - Strategic management of the local government unit
- 16 - Local public transport and local roads
- 17 - Urban/spatial planning and management of real property
- 18 - Language training, selected foreign language
- 19 - Creation of youth policies at the local level
- 20 - Environment protection
- 21 - Managing the finances of the local government unit, local taxes and fees, financial and accounting issues
- 22 - General administrative procedures
- 23 - Collaboration with non-governmental organisations
- 24 - Planning and implementation of infrastructural investments
- 25 - Building relationships with residents, public consultations, collaboration etc
- 26 - Managing human teams, team work techniques, conflict resolution etc
- 27 - Disaster and crisis management
- 28 - Protection of classified information and personal data
- 29 - Social policy, social inclusion, activities of welfare institutions
- 30 - Public property management
- 31 - Childcare
- 32 - Inclusion of Roma or other minorities
- 33 - Ethics and prevention of corruption threats
- 34 - Inspection control in various areas
- 35 - Management of preschool and primary school system
- 36 - Gender mainstreaming in LSG
- 37 - Protection of minority rights
- 38 - Integration of refugees/migrants
- 39 - HR management, HR policy

Από την πλευρά τους οι Κοινότητες φαίνεται να υστερούν σε κατάρτιση στους ακόλουθους τομείς: α) τοπική οικονομική ανάπτυξη και προσέλκυση επενδύσεων, β) διαχείριση λυμάτων και στερεών αποβλήτων, γ) παροχή υπηρεσιών στους ηλικιωμένους, δ) γεωργία και ανάπτυξη της υπαίθρου και ε) Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση.

6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

6.1. Πρωτοβουλία για συγχώνευση

Ένας από τους συνεντευξιαζόμενους Δημάρχους, όταν ρωτήθηκε για τις προσπάθειες και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για τη βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης των Δήμων τους, ανέφερε την ύπαρξη μια, υπό εξέλιξη, καινοτόμας πρωτοβουλίας στην περιοχή τους, η οποία εφαρμόζεται στο ευρύτερο πλαίσιο των συζητήσεων για τη μεταρρύθμιση του συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σύμφωνα με τον Δήμαρχο:

«Είμαστε σε συζητήσεις με έναν άλλο Δήμο και άλλα επτά Κοινοτικά Συμβούλια στην γύρω μας περιοχή έχοντας τον ακόλουθο στόχο: να δημιουργήσουμε μια νέα οντότητα - έναν νέο δήμο που θα ενσωματώνει όλες τις εμπλεκόμενες (στις συζητήσεις) Τοπικές Αρχές. Μιλάμε για την ενοποίηση των δυνάμεών μας μέσω συγχώνευση, και τη δημιουργία ενός νέου μεγάλου ισχυρού Δήμου με αυξημένο επίπεδο αυτονομίας. Ο Υπουργός Εσωτερικών γνωρίζει την πρωτοβουλία μας και υποστηρίζει τις προσπάθειές μας. Τόσο οι Δήμαρχοι όσο και οι πρόεδροι των εμπλεκόμενων Κοινοτικών Συμβουλίων είναι θετικοί προς αυτόν τον στόχο και συμφώνησαν να προχωρήσουν.

Η συγχώνευση μας θα εφαρμοστεί μέσω της εξουσίας του Υπουργού Εσωτερικών, σύμφωνα με τις διατάξεις του περί Κοινοτήτων Νόμου, να πάρει πολιτικές αποφάσεις που αφορούν τα Κοινοτικά Συμβούλια. Σύμφωνα με το νόμο, ο Υπουργός Εσωτερικών έχει την εξουσία, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις να διατάξει την ενοποίηση δύο ή περισσότερων Κοινοτικών Συμβουλίων, να καταργήσει ένα Κοινοτικό Συμβούλιο ή να αποφασίσει την συγχώνευση ενός Κοινοτικού Συμβουλίου με Δήμο.

Οι Δήμαρχοι και οι Κοινοτάρχες θα παραμείνουν στις θέσεις τους μέχρι τις επόμενες εκλογές. Μετά, θα γίνουν εκπρόσωποι των τοπικών κοινωνιών ή κοινοτήτων τους, ως μέλη του νέου Συμβουλίου του Δήμου με μία μόνο ψήφο. Ως εκ τούτου προτείνουμε επίσης να εφαρμοστεί διαφορετικό εκλογικό σύστημα στην περίπτωση μας.

Στις συζητήσεις μας με τον Υπουργό Εσωτερικών μας διαβεβαίωσε ότι ο νέος Δήμος θα έχει την αρμοδιότητα να είναι πολεοδομική αρχή στην περιοχή παρέμβασής του. Θα δημιουργήσουμε ένα συγκεκριμένο τμήμα για 'αυτό. Επιπλέον, υποστηρίζουμε την αρμοδιότητα να γίνουμε και το μητρώο αστικού δικαίου που είναι υπεύθυνο για τους πολίτες μας.

Από οικονομικής άποψης, ο νέος Δήμος θα είναι απολύτως αυτόνομος χωρίς την ανάγκη λήψης τυχόν επιχορηγήσεων από την Κεντρική Κυβέρνηση. Κάποιοι νέοι φόροι θα εισπραχθούν για το νέο Δήμο από την Κεντρική Κυβέρνηση, όπως ο φόρος ακίνητης περιουσίας (επί του παρόντος τα χρήματα του φόρου αυτού πηγαίνουν το 50% στις ΤΑ και το 50% στην Κεντρική Κυβέρνηση - στην περίπτωσή μας, ολόκληρο το ποσό των χρημάτων που θα εισπραχθεί μέσω αυτού του φόρου θα παραληφθεί από το νέο Δήμο). Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της Βιομηχανικής Περιοχής. Επί του παρόντος, κατά το ήμισυ κυβερνάται από τον Δήμο μου και το άλλο μισό από την Κεντρική Κυβέρνηση. Ο νέος Δήμος θα αποκτήσει την αποκλειστική ευθύνη διοίκησης και διαχείρισης της Βιομηχανικής Περιοχής και συνεπώς όλοι οι φόροι που εισπράττονται από τις βιομηχανίες που λειτουργούν εκεί θα συλλέγονται από τον νέο Δήμο.

Τέλος, στον τομέα της εκπαίδευσης, θα απαιτήσουμε να μεταφερθούν οι αρμοδιότητες των σχολικών εφορειών, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την ομαλή λειτουργία των τοπικών σχολείων, στον νέο Δήμο.

Επί του παρόντος, εμείς (όλοι οι εμπλεκόμενοι αιρετοί) έχουμε καταλήξει σε συμφωνία σχετικά με αυτά τα θέματα και το επόμενο βήμα είναι να αποκτήσουμε τη συναίνεση των τοπικών μας συμβουλίων μέσω επίσημης απόφασης. Στη συνέχεια προχωράμε στην εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας η οποία θα υποβληθεί στον Υπουργό Εσωτερικών, ώστε η διαδικασία να μπει σε εφαρμογή και επισήμως».

6.2. Οδηγίες συνέντευξης

Τα ευρήματα της έρευνας θα βοηθήσουν:

- ✉ Προσδιορισμό των βασικών προβλημάτων της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που συνδέονται με τις ελλείψεις και τα κενά που έχουν τα στελέχη της ΤΑ.
- ✉ Σκιαγράφηση του σκοπού και του είδους των αναγκών που σχετίζονται με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων των υψηλόβαθμων στελεχών των ΤΑ και διερεύνηση των απόψεων σχετικά με την συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- ✉ Αξιολόγηση της χρησιμότητας προηγούμενης εμπειρίας κατάρτισης των υψηλόβαθμων στελεχών που εργάζονται στους Δήμους.

Εισαγωγή - γενική εκτίμηση της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε επίπεδο Δήμων και των προσδοκιών των κατοίκων

- Ποια είναι η γενική σας αντίληψη για τις δραστηριότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον Δήμο σας;
- Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της λειτουργίας της; Ποια είναι η μεγαλύτερη της έλλειψη, σε τί υστερεί και τι χρειάζεται περισσότερο για την ομαλή λειτουργία της;
- Υπάρχουν οποιεσδήποτε παράμετροι λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που δημιουργούν οποιαδήποτε προβλήματα στη διοίκηση της Μονάδας Τοπικής Αρχής (ολόκληρης της μονάδας, όχι μόνο της διοίκησης); Ποιες είναι αυτές;
- Σε τί συνίστανται τα προβλήματα; Ποιες είναι οι συνέπειες αυτών των προβλημάτων; Έχει αλλάξει κάτι από αυτήν την άποψη τα τελευταία χρόνια; Αν ναι, τι άλλαξε και πότε;
- Από πού προέρχονται τα προβλήματα αυτά; Ποιες είναι οι πηγές και οι αιτίες τους; (λεπτομερής περιγραφή των τοπικών / υπέρ-τοπικών αιτιών των προβλημάτων)
- Πώς αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα οι Αρχές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Με πόση επιτυχία ξεπερνούν αυτά τα προβλήματα; Ποιο είναι το αποτέλεσμα;
- Πώς η αποτελεσματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντανακλάται στις απόψεις της κοινής γνώμης; Σε ποιο βαθμό μπορούν να αναγνωριστούν οι επιτυχίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εάν υπάρχουν); Σε ποιο βαθμό οι αστοχίες (προβλήματα) προκλήθηκαν από τις δραστηριότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες των κατοίκων έναντι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Πώς βλέπετε αυτές τις προσδοκίες; Είναι δικαιολογημένες; Οι Τοπικές Αρχές λαμβάνουν υπόψη αυτές τις προσδοκίες κατά τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων τους;
- Ποια είναι η γενική εικόνα της συνεργασίας μεταξύ των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των κατοίκων; Σε ποιο βαθμό οι κάτοικοι συμμετέχουν σε θέματα που αφορούν την τοπική διακυβέρνηση / δημόσιες υποθέσεις; Οι κάτοικοι ενδιαφέρονται για τις υποθέσεις του Δήμου; Πώς εκδηλώνεται αυτό το ενδιαφέρον;

Τοπικά / Έθνικά Προβλήματα

- Πώς θα αξιολογούσατε γενικά την υφιστάμενη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο; Ποια είναι η επιτυχία και ποια είναι η αποτυχία της;
- Εντοπίζεται ανάγκη για οποιαδήποτε μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θα βελτίωνε τις επιδόσεις της; Ποια θα ήταν αυτή; (ανάλυση των λόγων των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων!)
- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι εξωτερικοί εταίροι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Τι καθορίζει το ρόλο / τη σημασία τους; Πως είναι η μεταξύ τους συνεργασία; Πώς θα την αξιολογήσατε; Τι είδους αξιώματα μπορούν να διατυπωθούν για τη συνεργασία αυτή;

- Ποια είναι η εικόνα της συνεργασίας μεταξύ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των εξωτερικών φορέων / ή άλλων Κυβερνητικών Τμημάτων; Τι περιλαμβάνει αυτή η συνεργασία; Ποιοι είναι οι σκοποί και οι λόγοι αυτής της συνεργασίας; Πώς θα την αξιολογούσατε;

Διοικητικές και Διαχειριστικές επιδόσεις των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

- Πώς θα αξιολογούσατε τις διοικητικές επιδόσεις του Δήμου (ως μονάδα / τμήμα δημόσιας διοίκησης); Είναι διοικητικά αποτελεσματικός στην εκπλήρωση των καθηκόντων που εμπíπτουν εντός του πεδίου των αρμοδιοτήτων του; Τί είδους παράγοντες επηρεάζουν αυτήν την απόδοση; Ποια στοιχεία ενισχύουν / περιορίζουν την απόδοση του;
- Εντοπίζονται οποιαδήποτε προβλήματα στην εποπτεία των λειτουργιών της μονάδας; Τι είδους προβλήματα είναι αυτά; Ποια είναι τα αίτια τους; Πώς λύνονται; Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων;
- Αξιολογείται / παρακολουθείται η επίδοση της διοίκησης με οποιοδήποτε επίσημο τρόπο; Αν ναι, πώς; (αναπτύξτε με λεπτομέρεια)
- Πώς οι Τοπικές Αρχές εντοπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του Δήμου; Τί είδους μέθοδοι (επίσημες / ανεπίσημες) χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία;
- Πώς αντιμετωπίζουν οι Δημοτικές Αρχές τις δυσκολίες διαχείρισης της διοίκησης; Είναι σε θέση να ξεπεράσουν αυτές τις δυσκολίες; Γιατί; Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την επιτυχία / αποτυχία αυτών των μέτρων; Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των τοπικών αρχών στην επίλυση αυτών των προβλημάτων;
- Έχουν υπάρξει οποιεσδήποτε σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία της διοίκησης; Εάν ναι, τι περιλάμβαναν; Γιατί εισήχθησαν; Ποια ήταν τα αποτελέσματα αυτών των αλλαγών;
- Εντοπίζεται οποιαδήποτε ανάγκη για αλλαγή/ές στις λειτουργίες της διοίκησης; Τι θα περιλάμβαναν αυτές οι αλλαγές; Ποιος θα είναι ο σκοπός αυτών των αλλαγών; Εφαρμόστηκα/θα εφαρμοστούν αυτές οι αλλαγές; (εάν όχι, γιατί;)
- Ποιες είναι οι βασικές προθέσεις και οι βασικοί στόχοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Ποιες είναι οι προτεραιότητες στη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης τα επόμενα χρόνια;
- Ο Δήμος σας έχει καθορισμένη αναπτυξιακή στρατηγική την τρέχουσα περίοδο; Η στρατηγική καλύπτει τις επιδόσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων/λειτουργιών της; (Αν ναι, διευκρινίστε πώς περιλαμβάνονται στη στρατηγική, ποιες συγκεκριμένες διατάξεις υπάρχουν και εάν αυτές εφαρμόζονται.)
- Είναι η διοίκηση αποτελεσματική στην εκπλήρωση των καθηκόντων, στόχων και σχεδίων που τίθενται από τις Τοπικές Αρχές; Ποιοί παράγοντες παίζουν ρόλο / επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα;
- Υπάρχουν οποιεσδήποτε πρακτικές συντονισμού των δραστηριοτήτων / της εφαρμογής των πολιτικών με τις γειτονικές μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Τι περιλαμβάνουν αυτές οι πρακτικές; Ποιες είναι οι πρακτικές πτυχές αυτού του συντονισμού; Πώς εφαρμόζεται αυτή η συνεργασία σε καθημερινή βάση

Κίνητρο και δέσμευση προσωπικού – Παράγοντες Ανάπτυξης Ικανοτήτων των ΤΑ

- Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με το κίνητρο και την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων της ΤΑ; Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν περισσότερο την αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων και της εργασιακής τους δέσμευσης
- Η διοίκηση της ΤΑ προβαίνει σε οποιεσδήποτε ενέργειες που στοχεύει στην αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων και της εργασιακής τους δέσμευσης; Τί είδους ενέργειες; Γιατί προβαίνουν σε αυτές τις ενέργειες; (ή το αντίθετο, γιατί δεν προβαίνουν σε οποιεσδήποτε ενέργειες;)
- Παρακολουθούνται οι ανάγκες του προσωπικού σε σχέση με τα καθήκοντα που έχουν (Εάν όχι, γιατί; Μήπως δεν υπάρχει αυτή η ανάγκη;); Πώς η διοίκηση αντλεί πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες του

προσωπικού που σχετίζονται με τις εργασιακές τους υποχρεώσεις; Υπάρχει κάποια μεθοδική προσέγγιση για τον εντοπισμό των αναγκών του προσωπικού σε σχέση εργασιακές τους υποχρεώσεις; (Εάν ναι, τί περιλαμβάνει;) Πώς χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες;

Προηγούμενη εμπειρία κατάρτισης και στάση ως προς την κατάρτιση

- Πώς θα αξιολογούσατε τις ικανότητες του προσωπικού στην Τοπική σας Αρχή; Εντοπίζεται οποιαδήποτε κενά γνώσης και/ή ελλείψεις σε δεξιότητες; Αν ναι, ποια/ες είναι αυτά/ες; Πόσο σημαντικά είναι αυτά τα κενά; Πώς επηρεάζουν την επίδοση της ΤΑ;
- Ποια η στάση του προσωπικού ως προς την συμμετοχή τους σε έξω-υπηρεσιακά σεμινάρια κατάρτισης; Τι είδους κατάρτιση εκτιμάται περισσότερο από άλλες; Γιατί; Υπάρχουν παραδείγματα σεμιναρίων κατάρτισης που το προσωπικό δεν θέλει να παρακολουθήσει; Ποια είναι αυτά;
- Πώς θα περιγράφατε τα οφέλη της συμμετοχής του προσωπικού στην κατάρτιση; Ποιο είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για τη διαχείριση της ΤΑ; Τι θεωρείτε κρίσιμο για την ομαλή λειτουργία και διαχείριση της ΤΑ;
- Η συμμετοχή του προσωπικού σε σεμινάρια κατάρτισης μεταφράζεται όντως σε βελτιωμένες επιδόσεις των τμημάτων της ΤΑ; Η κατάρτιση του προσωπικού μεταφράζεται σε βελτιωμένη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών της ΤΑ; Αν ναι, πως; Ποια είναι τα απτά οφέλη στη λειτουργία της;
- Υπάρχουν οποιαδήποτε μειονεκτήματα / προβλήματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή του προσωπικού σε σεμινάρια κατάρτισης; Αν ναι, ποια είναι αυτά; Πόσο επηρεάζουν; Μπορούν να προληφθούν με οποιονδήποτε τρόπο; Πώς αντιμετωπίζονται από την ΤΑ;

Αντίληψη των αναγκών κατάρτισης

- Τι είδους κατάρτιση χρειάζεται για να βελτιωθεί η επίδοση του Δήμου; Πώς και από ποιόν πρέπει να οργανωθεί το σεμινάριο κατάρτισης; Ποιοι πρέπει να παρακολουθήσουν σεμινάρια κατάρτισης και ποιος ο σκοπός της;
- Ποιο είδος κατάρτισης/εκπαίδευσης είναι το πιο ωφέλιμο για τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τους αιρετούς, από άποψη μετέπειτα αξιοποίησης των αποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων στη βελτίωση της διαχείρισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;

6.3. Ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν κατά τη διάρκεια των διασκέψεων

Σας ευχαριστούμε για την ανταπόκρισή σας να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα που διεξάγεται από το Συμβούλιο της Ευρώπης σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών της Κυπριακής Δημοκρατίας, την Ένωση Δήμων Κύπρου (ΕΔΚ) και την Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου (ΕΚΚ). Θα θέλαμε να σας υπενθυμίσουμε ότι **η παρούσα έρευνα είναι απολύτως ανώνυμη**. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την ετοιμασία συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων, η ανάλυση των οποίων θα οδηγήσει στα αναγκαία συμπεράσματα και εισηγήσεις για ενίσχυση του θεσμού της Τ.Α στην Κύπρο.

1) Ποια είναι η κατεξοχήν ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ του/της Δήμου/Κοινότητας σας στην παρούσα θητεία;

Παρακαλώ επιλέξτε ΕΩΣ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ τον ακόλουθο κατάλογο:

- Επενδύσεις σε υποδομές
- Κοινωνικά ζητήματα, π.χ. επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, κοινωνική συνοχή, κινητοποίηση δικτύων αλληλεγγύης
- Σταθεροποίηση του δημοτικού/κοινοτικού προϋπολογισμού
- Καθημερινή Διακυβέρνηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων όπως προκύπτουν
- Συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων (δημοτικών/κοινοτικών) υπηρεσιών
- Δεν ξέρω, δεν είμαι βέβαιος/η
- Άλλο (διευκρινίστε)

2) Ο νόμος απαιτεί από τη Δημοτική/Κοινοτική Αρχή να εκτελεί ταυτόχρονα πολλαπλά καθήκοντα. Κανένα καθήκον δεν μπορεί να παραβλεφθεί, αλλά κάποια εξ αυτών μπορούν να αντιμετωπιστούν ως περισσότερο σημαντικά κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι τομείς πρέπει να ΥΠΟΣΤΗΡΙΧΘΟΥΝ ιδιαίτερως στη δεδομένη κατάσταση του/της Δήμου/Κοινότητας σας;

Παρακαλώ επιλέξτε ως πιο σημαντικούς ΕΩΣ ΤΡΕΙΣ από τους κάτωθι τομείς:

- Φροντίδα παιδιών συμπεριλαμβανομένων εξωσχολικών τμημάτων για τα παιδιά
- Δραστηριότητες πολιτιστικών φορέων
- Υποστήριξη δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται από τοπικές μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις
- Τοπική οικονομική ανάπτυξη και υποστήριξη των τοπικών επιχειρήσεων
- Υπηρεσίες Πρόνοιας
- Αθλητισμός και αναψυχή
- Φροντίδα υγείας και πρόληψη
- Περιοχές πρασίνου
- Καθαριότητα σε δρόμους και σε δημόσιους χώρους
- Υποδομές οδικών έργων
- Υδρονομικά έργα και αποχετευτικά συστήματα
- Συμμετοχή της Δημοτικής/Κοινοτικής Αρχής στον πολεοδομικό σχεδιασμό και στη διαχείριση γης
- Πολιτική Προστασία και διαχείριση κρίσεων (έκτακτων καταστάσεων π.χ. πυρκαγιές)
- Άλλος τομέας

3) Ο/Η Δήμος/Κοινότητα σας προέβη σε αυτοαξιολογήσεις χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε συστηματικό εργαλείο κατά την τελευταία τριετία;

Παρακαλώ επιλέξτε μόνο μία απάντηση

- Ναι Όχι Δεν ξέρω

4) Γενικά, πώς θα αξιολογούσατε την ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ της διοίκησης στο/στην Δήμο/Κοινότητα σας;

πολύ κακή (1) 2 3 4 5 6 7 8 (9) πολύ καλή

5) Κατά την προσωπική σας άποψη, μία θέση εργασίας στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι **ΕΛΚΥΣΤΙΚΗ** ή **ΟΧΙ** συγκριτικά με άλλες ευκαιρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας;

Καθόλου ελκυστική (1) 2 3 4 5 6 7 8 (9) Οπωσδήποτε ελκυστική

6) Κατά τη γνώμη σας, ποιος θα ήταν ο πιο αποδοτικός τρόπος ενίσχυσης των επιδόσεων του/της Δήμου/Κοινότητας σας;

Παρακαλώ επιλέξτε έως δύο μεθόδους κλειδιά

- Βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού
- Αναδιοργάνωση της λειτουργίας στο/στην Δήμο/Κοινότητα σας
- Αύξηση των θέσεων εργασίας στο/στην Δήμο/Κοινότητα
- Αύξηση των απολαβών του προσωπικού
- Βελτίωση του τρόπου με τον οποίο διευθύνεται η εργασία των υπαλλήλων
- Μείωση των θέσεων εργασίας στο/στην Δήμο/Κοινότητα
- Αλλαγή στους κανόνες περί απολαβών του προσωπικού σας
- Βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού
- Εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων του προσωπικού/των υπηρεσιών
- Δεν ξέρω, δεν είμαι βέβαιος/η
- Κάποιος άλλος τρόπος (διευκρινίστε)

7) Διαπιστώνετε προβλήματα στη διεκπεραίωση της εργασίας στην υπηρεσία σας τα οποία οφείλονται κυρίως στην ελλιπή γνώση ή τις ελλείψεις δεξιότητες των στελεχών του/της Δήμου/Κοινότητας;

Παρακαλώ επιλέξτε μία μόνον απάντηση

- Ναι, βεβαίως (--> ερώτηση 21)
- Ναι, ίσως (--> ερώτηση 21)
- Όχι, ίσως όχι (--> ερώτηση 22)
- Όχι, σίγουρα όχι (--> ερώτηση 22)
- Δεν είμαι βέβαιος/η (--> ερώτηση 22)

8) Παρακαλώ περιγράψτε εν συντομία αυτά τα προβλήματα:

✎

9) χετε εντοπίσει κάποιες ανάγκες εκπαίδευσης για το προσωπικό σας;

Παρακαλώ επιλέξτε μία μόνον απάντηση

- Ναι (--> ερώτηση 27)
- Όχι (--> ερώτηση 28)
- Δεν ξέρω (--> ερώτηση 35)

10) Περιγράψτε εν συντομία τις, εν λόγω, εκπαιδευτικές ανάγκες:

✎

Τέλος, θα θέλαμε να σας θέσουμε ορισμένες ερωτήσεις για στατιστικούς λόγους. Θα θέλαμε να σας υπενθυμίσουμε ότι Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΛΥΤΩΣ ΑΝΩΝΥΜΗ.

11) Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας

12) Ηλικία ✎

13) Εκπαίδευση

Επιλέξτε μία μόνο απάντηση

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια
- MSc Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
- PhD Διδακτορικός τίτλος σπουδών

14) Θέση

Επιλέξτε μία κατηγορία που ανταποκρίνεται στη θέση σας:

- Δήμαρχος/Κοινοτάρχης
- Αντιδήμαρχος/Αντιπρόεδρος Κοινοτικού Συμβουλίου
- Δημοτικός/ή Γραμματέας / Γραμματέας Κοινοτικού Συμβουλίου
- Άλλη (διευκρινίστε):

✎

15) Τύπος οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης

- Δήμος
- Κοινότητα

6.4. CAWI Survey Questionnaire

Centre of Expertise for Local Government Reform<https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>**Current tools on Good Governance**<https://www.coe.int/en/web/good-governance/toolkits>

Το Συμβούλιο της Ευρώπης είναι ένας διεθνής πολιτικός οργανισμός που προάγει τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη δημοκρατία και το κράτος δικαίου. Ιδρύθηκε το 1949, έχει 47 κράτη μέλη, που αντιπροσωπεύουν περίπου 820 εκατομμύρια ανθρώπους. Στόχος του Συμβουλίου της Ευρώπης είναι να επιτευχθεί μεγαλύτερη ενότητα μεταξύ των μελών του με σκοπό τη διαφύλαξη και την υλοποίηση των ιδανικών και αρχών που αποτελούν κοινή κληρονομιά τους. Τα κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης δεσμεύονται μέσω νομικών εργαλείων και συνεργάζονται βάσει κοινών αξιών και κοινών πολιτικών αποφάσεων. Τα σημαντικότερα εργαλεία του Συμβουλίου της Ευρώπης περιλαμβάνουν την Ευρωπαϊκή Σύμβαση για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και, στον τομέα της δημοκρατίας, τον Ευρωπαϊκό Χάρτη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα οποία έχουν επικυρωθεί από όλα τα κράτη μέλη.

Το Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης για την Αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δημιουργήθηκε το 2006 από το Συμβούλιο της Ευρώπης. Αποστολή του είναι η προώθηση της Καλής Διακυβέρνησης μέσω νομικής αρωγής, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών για πολιτικές και ανάπτυξης των ικανοτήτων των ΤΑ. Το Κέντρο διαθέτει αυτή τη στιγμή μια γκάμα από 18 εργαλεία ανάπτυξης ικανοτήτων, τα οποία έχουν εμπνευστεί από σχετικά Ευρωπαϊκά πρότυπα και καλές πρακτικές. Τα εργαλεία αυτά υποστηρίζουν την ενίσχυση και αξιολόγηση των ικανοτήτων των ΤΑ σε συνάρτηση με τις 12 Αρχές Καλής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης. Η σχέση του Κέντρου με τη Διακυβερνητική Επιτροπή «Δημοκρατία και Διακυβέρνηση» του ΣτΕ, του παρέχει άμεση πρόσβαση σε υψηλόβαθμους κυβερνητικούς αξιωματούχους από τα 47 κράτη μέλη, που αποτελούν μια δεξαμενή γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης σε τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις

