



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

"Δημόσια Διοίκηση "

Διπλωματική Εργασία

**«Εκσυγχρονισμός Δημοσίων Υπηρεσιών και
Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου**

Αναγκαιότητα, Πολιτική Επιλογή ή Ουτοπία;»

Μύρια ΛΟΪΖΙΔΗ-ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής

Κωνστ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

Πάφος, Αύγουστος 2014

*Στην Ιερή Μνήμη
του Πατέρα μου
Ιωάννη ΛΟΪΖΙΔΗ,
Ανθ' ων πολλών ευγενών
επί Γής έπραξε.*

Ευγνωμόνως

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία συντάχθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Νεάπολης. Το θέμα «Εκσυγχρονισμός Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου. Αναγκαιότητα, Πολιτική Επιλογή ή Ουτοπία;» έχει επιλεγεί λόγω της γενικής διαπίστωσης, (από Πολιτική Ηγεσία, Κόμματα, Πολίτες, Αλλοδαπούς Επενδυτές κ.ά.), ότι η Κεντρική Δημόσια Διοίκηση, οι εξαρτώμενες απ' αυτήν Πολιτικές Διοικητικές Δομές και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης διέρχονται μια περίοδο κρίσης. Μιας κρίσης συνεχώς εντεινόμενης από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες, (οικονομική δυσπραγία, έλλειψη πόρων, δυσμενής διεθνής οικονομική συγκυρία, αύξηση ανεργίας, μείωση των εσόδων του Κράτους κ.ά.) που χρήζουν άμεσα αντιμετώπισης.

Οι εκφάνσεις της κρίσης μεταφράζονται σε φαινόμενα αρρυθμίας παραγωγής διοικητικού έργου σε Κεντρικό, Περιφερειακό, Τοπικό επίπεδο, επικάλυψης αρμοδιοτήτων, αδιαφανούς λειτουργίας, με επίταση φαινομένων διαφθοράς, αύξησης της κακώς εννοούμενης γραφειοκρατίας, μη αξιοποίησης των διαθέσιμων Ανθρωπίνων Πόρων, αδιαφορίας αξιοποίησης ευκαιριών από την Ευρωπαϊκή Ένωση, (π.χ. μη επιμόρφωση Διοικητικών Στελεχών σε Κέντρα Επιμόρφωσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με δαπάνες της Ένωσης) κ.ά..

Στα πλαίσια της Διπλωματικής γίνεται μια εννοιολογική προσέγγιση των εννοιών της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς και αναφορά στην ιστορική τους εξέλιξη και πορεία μέχρι την υφιστάμενη, παρούσα κατάσταση. Η ανάλυση αυτή κρίθηκε αναγκαία για να γίνει κατανοητή η όλη πορεία από την ίδρυση των Οργανισμών μέχρι σήμερα και με την αποδεδειγμένη μη επιθυμητή παρούσα κατάσταση αποδεικνύεται πλέον η ανάγκη ριζικών «επεμβάσεων» στο πεδίο της εν γένει Δημόσιας Διοίκησης και των προεκτάσεων της στο χώρο. Στα επόμενα κεφάλαια αναλύεται το κεντρικό ζήτημα προς έρευνα της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, που είναι πέραν της υπογράμμισης της δεδομένης σημασίας «του εκσυγχρονισμού» ή της «μεταρρύθμισης», το είδος και το εύρος τους. Εάν δηλαδή ο επιβαλλόμενος υπό τις περιστάσεις «εκσυγχρονισμός» πρέπει να είναι «δομικός», π.χ. εισαγωγή

νέων θεσμών, κατάργηση επιπέδων Διοίκησης, ή «τεχνικός», οριζόντιες συγχωνεύσεις Διοικητικών Μονάδων, προς εξοικονόμηση Στελεχών και Πόρων, επαναπροσέγγιση της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, διαδικασίες επιλογής, πρόσληψης και αξιολόγησης και επίταση των πρακτικών περαιτέρω εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των Στελεχών, Υπαλλήλων, Εξωτερικών Συνεργατών των Υπηρεσιών, χρήση σύγχρονων Τεχνολογικών Μέσων κ.α.. Γίνεται επίσης παράθεση κάποιων εφαρμογών άλλων χωρών, όπως π.χ. στα θέματα εκπαίδευσης των Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και άλλων Οργανισμών, καθώς και άλλες εφαρμογές πολιτικής. Πρόσθετα, γίνεται αναφορά στις διάφορες μελέτες που έχουν ανατεθεί από το Κράτος σε εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες με εμπειρία σε συναφή ζητήματα, ανεξάρτητα από την αποτελεσματική ή όχι εφαρμογή τους.

Πέραν αυτών, παρατίθενται στατιστική ανάλυση και συμπεράσματα πρωτογενούς Έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε σημαντικό δείγμα πολιτών στην Επαρχία Πάφου και αφορούσε τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ικανοποίηση των πολιτών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Δήμου Πάφου. Κεντρικό συμπέρασμα της Έρευνας μπορεί να θεωρηθεί η εκτίμηση των Πολιτών, ότι οι Τοπικές Δομές εναρμονιζόμενες με τις νέες κοινωνικές συνθήκες πρέπει να «προσφέρουν» περισσότερες υπηρεσίες στους Διοικουμένους σε ταχύτερους ρυθμούς με μικρότερο κόστος.

ABSTRACT

The current thesis is a part of the Graduate Programme of "Public Administration" of Neapolis University. The topic "Modernization of Public Services and Local Authorities in Cyprus: Necessity, Policy Option, or Utopia?" has been chosen due to the general assessment (of Political Leadership, Parties, Citizens, foreign investors, etc.) that the Central Public Administration and its dependent Policy and Administrative Structures, and Local Authorities are undergoing a period of crisis which is constantly evolving owing to intrinsic and extrinsic factors (recession, lack of resources, unfavorable international economic situation, increased unemployment, reduction in government revenue, etc.) that require immediate attention and proper management.

The aspects of the crisis result in phenomena of lower productivity of administrative work in central, regional and local governance, overlapping responsibilities, lack of transparency in the administration with escalation of corruption, increased bureaucracy, non utilization of the available Human Resources, non- exploitation of opportunities of the European Union such as training Executives in EU centres or utilize EU funds.

In the current thesis occurs a conceptual approach to the concept of public service and local government as well as a reference to their historical development and progress to the current situation. This analysis was necessary in order to comprehend the course of the organizations ever since their establishment. The necessity of more radical changes in the field of Public Administration in general and its extensions in more specific domains is proven to be of major importance due to the current situation. In the following chapters the main research question of this dissertation is analyzed and goes beyond underscoring the standard meaning of "modernization" or "reforming", as well as their type and scope. Specifically, this thesis debates if the "modernization" imposed under the circumstances should be "structural", such as introduction of new institutions, and abolishment of certain governance structures, or "technical", such as mergers of Administrative Units in order to preserve human and material resources, reconsideration of human resource administration, selection, recruitment and evaluation and further intensification of practical

education and training of managers, officials, Foreign Partner Services, using sophisticated media technology. There is also reference of other countries' policies in sectors such as the education of government officials and other organizations. Additional reference is made to the various studies that have been delegated by the State to qualified experts with experience in similar matters, regardless the efficacy of their application.

Furthermore, the statistical data and conclusions of this primary survey are analysed. The survey was conducted in Paphos district on a significant sample of people, concerning the factors that determine their perspective on the services of Paphos Municipality. In conclusion, the current research has indicated that the citizens consider that local structures should offer more services in a faster pace with lower cost, in order to correspond to the new social status.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον Επιβλέποντα Καθηγητή Κωνστ ΓΕ. Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του και τη συνεργασία μας για να μπορέσω να ολοκληρώσω με επιτυχία τη Διπλωματική μου Εργασία. Τον ευχαριστώ ιδιαίτερα για τον χρόνο που διέθεσε, τις συμβουλές του, την ‘μετάγγιση’ της διεθνούς του εμπειρίας και τις στοχευμένες παρατηρήσεις του. Επίσης, ευχαριστώ τους Συμπολίτες μου που προθυμοποιήθηκαν να σχολιάσουν και να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια και γενικά όλους εκείνους, που συνέβαλλαν στην έρευνα και ανταποκρίθηκαν με προθυμία στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την Οικογένεια μου για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη της σε κάθε μου προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
Εννοιολογική Προσέγγιση και Ιστορική εξέλιξη των Δημοσίων Υπηρεσιών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης	5
1.0 Εννοιολογική Προσέγγιση της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	5
1.2 Ιστορική Εξέλιξη των Δημοσίων Υπηρεσιών στην Κύπρο	8
1.3 Ιστορική Εξέλιξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	23
Η παρούσα κατάσταση των Δημοσίων Οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο	23
2.1 Η παρούσα κατάσταση των Δημοσίων Υπηρεσιών	23
2.1.1 Δομή του Δημόσιου Τομέα	23
2.1.2 Καθορισμός του μεγέθους του Δημόσιου Τομέα	32
2.1.3 Χαρακτηριστικά της σημερινής Δημόσιας Υπηρεσίας	34
2.2 Η Υφιστάμενη Κατάσταση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.	37
2.2.1 Υφιστάμενη Δομή	37
2.2.2 Επισκόπηση της τρέχουσας κατάστασης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου	42
2.2.3 Ενδεικτική αναφορά σε ισχύοντα σε άλλα Κράτη	49

2.2.4 Ενδεικτική αναφορά θεσμικών μεταρρυθμίσεων σε χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	53
Χαρακτηριστικά μιας άριστης Δημόσιας Υπηρεσίας ικανής να προσαρμόζεται σε ενδεχόμενες αναγκαίες μεταβολές.....	53
3.1 Σύγχρονες Διοικητικές τάσεις και Νέο Δημόσιο Management.....	55
3.2 Η χρησιμότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	61
Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης και των Τοπικών Δομών: Αναγκαιότητα, Πολιτική Επιλογή ή Ουτοπία;.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	64
Πτυχές του Εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Υπηρεσιών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	64
5.1 Δομή και Λειτουργικότητα.....	64
5.2 Η αναγκαιότητα νέων δημοσίων πολιτικών και εκσυγχρονισμού του ρυθμιστικού πλαισίου.....	68
5.3 Εφαρμογή Θεσμού κινητικότητας και εναλλαγής θέσεων εργασίας των Δημοσίων και Δημοτικών Υπαλλήλων.....	70
5.4 Εξορθολογισμός και μείωση των δημοσίων δαπανών.....	73
5.5 Καταπολέμηση της συγκάλυψης μη σύννομων δράσεων και της μη επιβολής κυρώσεων.....	74
5.6 Χρήση Σύγχρονων Τεχνολογικών Μέσων και Εισαγωγή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	77
5.7 Δημιουργία Τηλεφωνικού Κέντρου για την εξυπηρέτηση των πολιτών	87
5.8 Δημιουργία Κεντρικού Σημείου Επαφής για τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	93
Άλλες πτυχές του εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	93

6.1 Επαναπροσέγγιση της Διαχείρισης του διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού.....	93
6.2 Διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού.....	97
6.3 Αξιολόγηση του προσωπικού	100
6.4 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	104
6.4.1 Ο θεσμός της επιμόρφωσης Στελεχών σε άλλες χώρες	115
6.5 Ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας και της ικανότητας χάραξης πολιτικής των Διευθυντικών στελεχών	119
6.6 Ενδεχόμενη ανάγκη αλλαγής Κουλτούρας και Συμπεριφοράς των Στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	125
Επιστημονικές Έρευνες και Μελέτες για την Αναδιοργάνωση και τον Εκσυγχρονισμό της Δομής και του Τρόπου Λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	125
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	131
Διερεύνηση της υφής των παρεχόμενων Υπηρεσιών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου	131
Πρωτογενής Έρευνα	131
8.1. Εισαγωγή.....	131
8.2. Στατιστική ανάλυση.....	131
Ενότητα Α	131
Ενότητα Β	136
Ενότητα Γ	139
Ενότητα Δ	150
Ενότητα Ε	153
Συσχετισμοί.....	157
8.3. Αποτελέσματα της διενεργηθείσας Έρευνας.....	167

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....	170
Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	170
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10.....	177
Βιβλιογραφία	177
10.1 Ελληνόγλωσση	177
10.2 Ξενόγλωσση	180
10.3 Πηγές.....	183
10.3.1 Ελληνόγλωσσες	183
10.3.2 Ξενόγλωσσες	184
10.4 Διαδικτυακοί Τόποι	186
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	188
Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης	188
Ενότητα Β	188
Ενότητα Γ	190
Ενότητα Δ	197
Ενότητα Ε	199
Ερωτηματολόγιο	202

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημόσια Υπηρεσία και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο αποτελούν ενεργά κύτταρα της Δημοκρατίας, αφού καλούνται να επιτελέσουν πολυδιάστατο έργο σ' ένα ευρύ πεδίο, από το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής, μέχρι την κοινωνική συνοχή και την οικονομική ανάπτυξη του κράτους. Ως ζωντανοί Οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν με επιτυχία στις ανάγκες της κοινωνίας των πολιτών ξεπερνώντας τους περιορισμούς που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον και τις δυσκαμψίες της δομής και λειτουργίας τους στο εσωτερικό, σε μια περίοδο όπου πραγματοποιούνται ραγδαίες αλλαγές σ' όλο τον κόσμο.

Η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία λειτουργεί από το 1960 μέχρι σήμερα με την ίδια οργανωτική διάρθρωση και δομή και υπηρέτησε το κράτος και τους πολίτες για δεκαετίες, με δυναμισμό και επάρκεια. Σήμερα όμως, αντιμετωπίζει πρωτοφανείς προκλήσεις και λειτουργικές δυσκολίες, σ' ένα τάχιστα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο σκηνικό, με ιδιαίτερα δύσκολες οικονομικές και τεχνολογικές προκλήσεις. Η νέα εποχή απαιτεί από τις Κυβερνήσεις και τους Δημόσιους Οργανισμούς ριζική και ολοκληρωμένη αλλαγή, ώστε να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και αναδειχθούν σε μια σύγχρονη Δημόσια Υπηρεσία, η οποία να είναι άξια εμπιστοσύνης, διαφανής, παραγωγική, εξωστρεφής και ευέλικτη, για να αντιμετωπίσει τα σημερινά προβλήματα και να ενεργήσει καταλυτικά, για να επαναφέρει την οικονομία σε ρυθμούς ανάπτυξης.

Τα τελευταία χρόνια στις κορυφαίες προτεραιότητες των περισσότερων Κυβερνήσεων των Αναπτυγμένων Χωρών είναι η αναδόμηση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, βελτίωση των διοικητικών δομών, ανασχεδιασμός, αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών και απλοποίηση διαδικασιών, καθώς το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές ανά το παγκόσμιο και η δε πρόσφατη οικονομική κρίση και η προσπάθεια αντιμετώπισής της, θέτουν τα κράτη ενώπιον νέων και δυσκολότερων

προκλήσεων (οικονομική δυσπραγία, έλλειψη πόρων, δυσμενής διεθνής οικονομική συγκυρία, αύξηση ανεργίας, μείωση των εσόδων του κράτους κ.α.)

Επομένως, οι Δημόσιοι Οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πολιτών και στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε μια πολύ δύσκολο περίοδο λιτότητας και περικοπών και πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή διαδικασία προσαρμογής και ανακατανομής των πόρων τους, ώστε να εξασφαλίζουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους, με μία δυναμική συνεχούς εξέλιξης.

Παράλληλα, καλούνται να ανασυνταχθούν και να λειτουργήσουν με βάση νέες παραμέτρους, δίδοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην ευελιξία, στην καινοτομία, στη διαφάνεια, ενώ παράλληλα θα μειώσουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και το διοικητικό φόρτο. Δημιουργούνται νέα σχήματα συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, προωθούνται νέες μέθοδοι εργασίας και η τεχνολογία αποτελεί πλέον το βασικό εργαλείο για βελτιστοποίηση της επικοινωνίας - εντός και εκτός υπηρεσιών - και για αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη¹.

Κύριος στόχος του Εκσυγχρονισμού είναι η βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών που προσφέρουν στους πολίτες το στρατηγικό σχεδιασμό πολιτικής (policy)², του συντονισμού της δομής και λειτουργίας των Υπηρεσιών, της δημιουργίας μηχανισμού για τον προγραμματισμό και το συντονισμό του έργου της Κυβέρνησης. Πρόσθετα, άλλοι τομείς Εκσυγχρονισμού είναι η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού από το στάδιο της πρόσληψης, εκπαίδευσης, αλλαγής κουλτούρας και συμπεριφοράς, ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και πολιτικής ικανότητας των διευθυντικών στελεχών, ο προσδιορισμός και υιοθέτηση των δεικτών απόδοσης με βάση τα ετήσια σχέδια, η αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η στρατηγική επιμόρφωση και αξιοποίηση του εργατικού και επιστημονικού

1 Λαμπριανίδη Εμμανουέλλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013

2 Frances S. Berry, Professor University of Delaware, Newark, Delaware, USA , Government Reform, Public Service Values and the Roles of Public Sector Leadership in Serving Society, "Leadership and the New Public Management, 2007

δυναμικού, η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων και η διοχέτευση τους σε αποδοτικές δραστηριότητες, η εισαγωγή καινοτομιών, η χρησιμοποίηση νέας, μοντέρνας τεχνολογίας και η επέκταση της περιορισμένης σήμερα εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι πρόσθετες πτυχές εκσυγχρονισμού. Πρόσθετα, η δημιουργία κομβικού σημείου, για πληροφορίες σχετικά μ' όλα τα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για αξιοποίηση στο μέγιστο των διαθέσιμων Ευρωπαϊκών Κονδυλίων, είναι μια άλλη πτυχή που θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο Διοικητικό Εκσυγχρονισμό. Για την επιτυχή εφαρμογή όλων αυτών, πέραν από την διαθεσιμότητα των οικονομικών πόρων, διαπιστώνουμε ότι η κινητήριος δύναμη των Οργανισμών είναι ο «ανθρώπινος παράγοντας», που είναι η πιο σημαντική εισροή σε ένα Οργανισμό, αλλά παράλληλα σημαντικός για την ορθή εκροή αποτελεσμάτων³.

Η επιτυχής υλοποίηση του Διοικητικού Εκσυγχρονισμού δεν εξαρτάται από την διοικητική μεταρρύθμιση, καθώς δεν πρέπει να είναι κάτι στατικό, αλλά αντίθετα μια δυναμική συνεχούς προσαρμογής των Οργανισμών στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με τη συστηματική εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management) σ' όλους τους νευραλγικούς τομείς, σ' όλα τα επίπεδα στους Δημόσιους Οργανισμούς, τόσο σε Κεντρικό, όσο σε Περιφερειακό και Τοπικό επίπεδο. Η εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης περιλαμβάνει τα στάδια : σχεδιασμού (στάδιο 1), υλοποίησης (στάδιο 2), ελέγχου αποτελεσμάτων, ανάδρασης (στάδιο 3) και νέου σχεδιασμού (στάδιο 4)⁴:

1. Η ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού (στάδιο 1).
2. Η ικανότητα διαχείρισης των εισροών και διαδικασιών στη φάση της υλοποίησης των έργων, προκειμένου οι στρατηγικοί στόχοι να μετατραπούν σε αποτελέσματα (στάδιο 2).
3. Η ικανότητα ελέγχου των τελικών αποτελεσμάτων και η ικανότητα διάγνωσης των αναγκών βελτίωσης που προκύπτουν από τον έλεγχο (στάδιο 3).
4. Η ικανότητα ανάδρασης των αναγκαίων βελτιωτικών παρεμβάσεων με

3. Harvey S. Rosen, Ted Gayer , Βασίλης Θ Ραπάνος, Γεωργία Καπτανόγλου, Δημόσια Οικονομική, Σύγχρονη θεωρία και Ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Κριτική.

4 . Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου

υλοποίηση άμεσων αλλαγών, όπου αυτό είναι δυνατόν, καθώς και η μετατροπή των υπόλοιπων αλλαγών σε νέους στόχους και ενσωμάτωση τους σε νέο επιχειρησιακό σχέδιο του φορέα (στάδιο 4).

Μ' αυτό τον τρόπο γίνεται στενή παρακολούθηση του κάθε θέματος, από το στάδιο του σχεδιασμού, μέχρι το στάδιο υλοποίησης με δυνατότητα ανάδρασης στα σημεία που φαίνεται απόκλιση από τους στόχους του αρχικού σχεδιασμού και τη δυνατότητα ελέγχου των αποτελεσμάτων.

Ο Διοικητικός Εκσυγχρονισμός θα πρέπει να αποτελέσει σοβαρή μελέτη από Εξειδικευμένους Επιστήμονες με διεθνή εμπειρία σε παρόμοια ζητήματα και να περιλαμβάνει μια σειρά δράσεων, οι οποίες καθοδηγητικά θα αποτελέσουν μια σταδιακή αναπροσαρμογή όλων των εμπλεκομένων, για την αναδόμηση της Κρατικής Μηχανής.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, για τον Διοικητικό Εκσυγχρονισμό των Δημοσίων Υπηρεσιών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θα γίνει σύντομη αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο, την έννοια, τη σημασία τους, καθώς και τη παρούσα κατάσταση, σύνθεση, δομή και δραστηριότητες τους. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να γίνει ο εντοπισμός των επιθυμητών χαρακτηριστικών μιας άριστης Δημόσιας Υπηρεσίας με την ικανότητα να προσαρμόζεται σε οποιεσδήποτε εσωτερικές ή εξωτερικές μεταβολές και την αποφυγή των αδυναμιών και των στρεβλώσεων που παρουσιάζονται για να εξαχθούν συμπεράσματα και να γίνουν προτάσεις βελτιστοποίησης, ως προς τις Αρχές λειτουργίας και τις Αξίες τους, τη Δομή και τη Λειτουργία των Υπηρεσιών, το Στρατηγικό προγραμματισμό, τη χάραξη πολιτικής και συντονισμό τους, την Αξιοποίηση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, την Εγγύτητα στον πολίτη και βελτίωση της εξυπηρέτησής του.

Οι δράσεις αυτές έχουν στόχο να χαράξουν μια πολιτική για ένα στέρεο Δημόσιο Τομέα ανταποκρινόμενος στις προσδοκίες των πολιτών, στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Περαιτέρω, στοχεύουν στην επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ αποτελεσματικής λειτουργίας στο εσωτερικό και εξασφάλισης δημιουργικής ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον, διορθώνοντας τις στρεβλώσεις και τα προβλήματα που διαιωνίζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εννοιολογική Προσέγγιση και Ιστορική εξέλιξη των Δημοσίων Υπηρεσιών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1.0 Εννοιολογική Προσέγγιση της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η Εκτελεστική εξουσία, καλούμενη και Διοικητική εξουσία, είναι η δεύτερη κατά σειρά διακριτή λειτουργία της ενιαίας κρατικής εξουσίας, μετά τη Νομοθετική εξουσία και πριν τη Δικαστική εξουσία, που εκδηλώνονται σε κάθε δημοκρατικά ευνομούμενη Πολιτεία, σύμφωνα με την τριχοτόμηση της εξουσίας, που προέβη ο Γάλλος φιλόσοφος Μοντεσκι(ου)έ, αναπτύσσοντας τον όρο που εισήγαγε για πρώτη φορά ο Άγγλος φιλόσοφος Τζων Λοκ⁵. Ανάλογα με το είδος του πολιτεύματος κάθε χώρας η εκτελεστική εξουσία ανατίθεται στον ανώτατο άρχοντα (Ηγεμόνα, ή Πρόεδρο Δημοκρατίας κ.λπ.) και στην Κυβέρνηση. Αυτοί που ασκούν την Εκτελεστική ή Διοικητική εξουσία, ονομάζονται "Διοικητικά όργανα" ή απλά "Όργανα" (του Κράτους)¹. Τα "Όργανα" αυτά, οι Δημόσιοι Οργανισμοί ή Υπηρεσίες και ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας (Τοπική Αυτοδιοίκηση, Ημικρατικοί Οργανισμοί κ.λπ.) είναι η ραχοκοκαλιά της κρατικής μηχανής του κάθε κράτους, αφού παράγουν αγαθά και οι υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του κράτους σ' όλα τα επίπεδα, Οικονομία, Κοινωνία, Περιβάλλον κ.λπ.. Δημόσια Υπηρεσία διαθέτουν και τα δημοκρατικά κράτη και τα λιγότερο δημοκρατικά κράτη⁶.

Μια άλλη εννοιολογική προσέγγιση είναι ότι « η Δημόσια Υπηρεσία αποτελεί το τεχνικό εκείνο μέσο, με το οποίο κατά κύριο λόγο εκδηλώνεται η κρατική δραστηριότητα. Όχι μόνο η Διοικητική, αλλά και η δραστηριότητα των άλλων λειτουργιών, της Νομοθετικής και της Δικαστικής Εξουσίας »⁷.

Στην Κύπρο ο όρος Δημόσια Υπηρεσία περιλαμβάνει ότι και ο νόμος περί Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, δηλαδή κάθε υπηρεσία που υπάγεται στην Δημοκρατία, εκτός της υπηρεσίας στον στρατό, στα σώματα ασφαλείας, στην

5 Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος, Διοικητικό Δίκαιο, Νέα Έκδοση, Αθήνα 2012, σ72

6 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις, σ249

7 Δελγκωστόπουλος Ι.Αθανάσιος, 1972, Σύγχρονα Προβλήματα απολογητικής, σ 22-44

παιδεία και στα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, δηλαδή τους λεγόμενους Ημικρατικούς Οργανισμούς, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και ορισμένους άλλους Οργανισμούς. Οι υπάλληλοι των Δημοσίων Οργανισμών που δεν υπάγονται στη Δημόσια Υπηρεσία, ανήκουν στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, αλλά έχουν βασικά τις ίδιες υποχρεώσεις, παρόμοιους όρους υπηρεσίας και δικαιώματα⁸.

Η αποστολή της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η υλοποίηση των διαφόρων πολιτικών, ανάλογα με τις οδηγίες της κάθε πολιτικής ηγεσίας, με βάση την τήρηση των Νόμων και των Κανονισμών. Αυτή είναι ουσιαστικά και η μεγάλη διαφορά του Δημόσιου Τομέα από τον Ιδιωτικό. Η Δημόσια Υπηρεσία είναι επομένως το τμήμα εκείνο της Κοινωνίας, που συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και την υλοποίηση της Κυβερνητικής πολιτικής κρατικής δραστηριότητας⁹.

Στην Κύπρο σύμφωνα με το άρθρο του νόμου 1/90, οι Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι οι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους, πρέπει να εφαρμόζουν τους νόμους με αντικειμενικό, αμερόληπτο και ορθό τρόπο και να προάγουν την εύρυθμη λειτουργία του. Ανεξάρτητα από την αλλαγή της πολιτικής εξουσίας, η Δημόσια Υπηρεσία και Δημόσιοι Υπάλληλοι, ως υπηρέτες του συνόλου του λαού και πιστοί στο Σύνταγμα και τους Νόμους και αφοσιωμένοι στο Κράτος, συνεχίζουν να εκπληρώνουν προγράμματα και έργα που ξεκίνησαν από προηγούμενες Κυβερνήσεις, με γνώμονα πάντα τη δημιουργία ανάπτυξης, παροχή αρωγής στα ασθενέστερα στρώματα της κοινωνίας, παροχή της αναγκαίας υποδομής, ώστε να εξυπηρετείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο πολίτης στις διάφορες δραστηριότητες του και γενικότερα η ευημερία των πολιτών¹⁰.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι Οργανισμοί Καθ' ύλην Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι οργανωμένοι ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, αλλά «δεν τελούν σε σχέση ιεραρχικής εξάρτησης απέναντι στην πολιτική εξουσία. Έτσι η κυβερνητική πολιτική εφαρμόζεται στο πλαίσιο της Τοπικής

8 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις, σ250

9 Παγκάκης Γρηγόρης (2002), Δημόσια Διοίκηση και Κοινωνία., Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σακκούλας, σ 40-42

10 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις, σ 251-252

Αυτοδιοίκησης, εμμέσως δηλαδή, βάση της κρατικής εξουσίας και ιδίως βάση της οικονομικής εξάρτησης από το κράτος»¹¹.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο ή Τοπική Αυτοδιοίκηση παρουσιάζεται με δύο μορφές. Την καθαυτό ή την κλασική Τοπική Αυτοδιοίκηση, την οποία αποτελούν οι Δημοτικές και Κοινοτικές Αρχές και την Καθ' ύλην Τοπική Αρμοδιότητα, δηλαδή την αρμοδιότητα για ένα συγκεκριμένο θέμα, που τέτοια έχουν τα Συμβούλια Αποχετεύσεων, τα Συμβούλια Υδατοπρομήθειας, τα Συμβούλια Εκμετάλλευσης των Χώρων Διάθεσης ή Αξιοποίησης των Οικιακών Αποβλήτων και οι Σχολικές Εφορείες¹².

Στην παρούσα εργασία η αναφορά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα αφορά την κλασική μορφή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ως κλασική Τοπική Αυτοδιοίκηση νοείται η διαχείριση τοπικών υποθέσεων από εκλεγμένα όργανα τοπικά που είναι αντιπροσωπευτικά της βούλησης των κατοίκων¹³.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης Τοπικής Αυτοδιοίκησης περιστρέφεται ιδιαίτερα γύρω από δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας αναφέρεται στην προαγωγή της Δημοκρατίας, εφόσον ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποβλέπει στην ενεργό συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και κυρίως αυτά που τους αφορούν άμεσα και ο δεύτερος άξονας αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, λόγω της ευελιξίας που διαθέτει, μπορεί να προσφέρει πιο άμεσα και πιο αποτελεσματικά υπηρεσίες προς τον πολίτη. Σημαντικό, επίσης, ρόλο παίζει ο τοπικός χαρακτήρας της, που της επιτρέπει να έχει άμεση γνώση των προβλημάτων ή των αναγκών και να προχωρεί στην επίλυση τους. Αυτοί είναι και οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν όλα στην ουσία τα κράτη να διατηρούν και να συντηρούν θεσμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης εδώ και εκατοντάδες χρόνια¹⁴.

11 Τάχος, Α.Ι. (2008) Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο. Θεσσαλονίκη: Αντ. Ν. Σάκκουλας, σ 31

12 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις, σ 357

13 Κόντης, Θ.Ι. (2001). Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, 2001, σ 237

14 Βάσος Γεωργίου, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ 357

1.2 Ιστορική Εξέλιξη των Δημοσίων Υπηρεσιών στην Κύπρο

Η Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο απόδειξε κατά καιρούς την ικανότητα της να αντεπεξέρχεται σε πολύ δύσκολες και πιεστικές συνθήκες και έχει επιτύχει πολλά από την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η επιτυχία αυτή έγκειται στο Ανθρώπινο Δυναμικό, το οποίο κατά μεγάλο μέρος διαθέτει τη μόρφωση, τα προσόντα και τις ικανότητες να παράγει έργο και αυτό έχει αποδειχθεί στην όλη πορεία της, με τα πιο πρόσφατα παραδείγματα, τον τεράστιο όγκο εργασίας που διεκπεραιώθηκε για την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, την ένταξη της Κύπρου στη ζώνη του Ευρώ, καθώς και για την άσκηση της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης από την Κυπριακή Δημοκρατία, τα οποία κρίθηκαν απολύτως επιτυχή.

Η Κύπρος λόγω της γεωγραφικής της θέσης ήταν στόχος πολλών κατακτητών και οι οποίοι επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της διοίκησης, με σοβαρές επιδράσεις στην εξέλιξη της Δημόσιας Υπηρεσίας και μια παρακαταθήκη πάνω στην οποία στηρίχτηκε τότε η νεαρή Κυπριακή Δημοκρατία το 1960.

Ως αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στη Κύπρο λαμβάνεται ως σημείο εκκίνησης η περίοδος της Φραγκοκρατίας 1192-1489 και της Βενετοκρατίας 1489-1571. Πρόκειται ίσως για μια από τις χειρότερες περιόδους στην ιστορία της Κύπρου, καθώς οι κατακτητές ήταν υπέρμετρα σκληροί και απάνθρωποι, τυχοδιώκτες και διεφθαρμένοι και η πλειοψηφία του πληθυσμού υπέφερε από πολλά μαρτύρια, φτώχεια, κακομοιριά και δυστυχία. Οι Φράγκοι επιβάλανε το Φεουδαρχικό Σύστημα, που μετέτρεψε από τη μια μέρα στην άλλη όλους σχεδόν τους Κύπριους σε δουλοπάροικους. Κλείσανε όλα τα ελληνικά σχολεία και καταδιώξανε του δασκάλους και τους ιερείς, ο λαός υπέφερε τα πάνδεινα και ο ελληνισμός κινδύνευσε να εκλατινιστεί¹⁵.

Για τους Έλληνες της Κύπρου η περίοδος της Φραγκοκρατίας και της Βενετοκρατίας ήταν σκληρή δοκιμασία. Τα τελευταία χρόνια της Φραγκοκρατίας ενισχύθηκε το ελληνικό στοιχείο ιδιαίτερα κατά την περίοδο που βασίλισσα της Κύπρου ήταν η Ελένη Παλαιολογίνα. Τότε μερικοί Κύπριοι πήραν μερικά δημόσια

15 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τυποις, σ 151-152

αξιώματα και ένα μικρός μάλιστα αριθμός έφτασε και στα ύψιστα αξιώματα του Κράτους¹⁶.

Ακολούθησε η περίοδος της Τουρκοκρατίας (1571-1878), η οποία αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς σταθμούς της ιστορίας της Κύπρου, καθώς θέτει τέρμα στις προσπάθειες για εκλατινισμό του πληθυσμού, αλλά από την άλλη φέρνει στην Κύπρο το Τούρκικο στοιχείο. Επί Τουρκοκρατίας αμβλύθηκε κάπως το στυγνό φεουδαρχικό σύστημα, οι Έλληνες ορθόδοξοι απέκτησαν γη μετά από δεκάδες αιώνες και ασκούν ελεύθερα τα θρησκευτικά τους δικαιώματα. Έτσι τίθενται οι πρώτες βάσεις που οδήγησαν σταδιακά στην οικονομική κυριαρχία των Ελλήνων και στον ουσιαστικό τους ρόλο στη διοίκηση του Οθωμανικού καθεστώτος στο νησί, με αποτέλεσμα να καταστούν η βασική κοινότητα του τόπου. Για πρώτη ουσιαστικά φορά σημειώνεται περιορισμένη έστω εμπλοκή Κύπριων στη Δημόσια Διοίκηση¹⁷.

Κατά την περίοδο της Οθωμανικής διακυβέρνησης επικρατούσε η κακοδιοίκηση, η αυθαιρεσία, το ρουσφέτι και η διαφθορά των Κυβερνώντων και των συνεργατών τους και ο λαός υπέφερε και πάλι, έστω σε μικρότερο βαθμό. Στα πρώτα χρόνια της Τουρκοκρατίας οι απλοί χωρικοί νοσταλγούσαν τις μέρες της Βενετοκρατίας που με το πέρασμα του χρόνου και τη νέα τους δυστυχία τους φαινόταν λιγότερο δύσκολη¹⁸. Αυτό δείχνει ότι όλοι οι κατακτητές είναι καταπιεστικοί και ο ένας βλέπει τους μεν χειρότερους από τους άλλους. Η αλήθεια είναι ότι, επί Τουρκοκρατίας το Ελληνοκυπριακό στοιχείο αξιοποιώντας το καθεστώς κάτω από το οποίο λειτουργούσε και την παρακμή της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας, κατάφερε να αναδειχτεί και να εμπεδωθεί ως η σημαντικότερη κοινότητα του νησιού¹⁹.

16 Παντελίδου Α. και Χατζηκωστή Κ., (2002), Ιστορία της Κύπρου μεσαιωνική – νεότερη (1192-1974) Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, σ. 37-39

17 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τυποις, σ 152-154

18 Χατζηδημητρίου, Κ. (2005). Ιστορία της Κύπρου. Λευκωσία : Ι. Κασουλίδης, σ 241

19 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ 153-159

Αποτέλεσμα αυτού ήταν η κατάργηση της δουλοπαροικίας σε μεγάλο βαθμό, κυρίως κατά την τελευταία περίοδο και επιγραμματικά κατορθώθηκαν τα ακόλουθα²⁰:

- Εισαγωγή Συντάγματος για πρώτη φορά (έστω και υποτυπωδώς) και περισσότερη συμμετοχή Κύπριων στη διοίκηση, στη νομοθετική εργασία και στη δικαιοσύνη.
- Ενίσχυση του ρόλου της εκκλησίας με διοικητικές και δικαστικές αρμοδιότητες και εμπέδωσης της ως εκπροσώπου των Ελληνοκυπρίων.
- Δημιουργία Κτηματολογίου το 1858, Νοσοκομείου το 1841 και Τελωνείου.
- Τηλεγραφική σύνδεση με τον έξω κόσμο μέσω Συρίας, το έτος 1871 και λειτουργία ταχυδρομείου.
- Δημιουργία Αστυνομικού Σώματος αποτελούμενο μόνο από Τούρκους για καταπολέμηση του εγκλήματος.
- Δημιουργία έστω και υποτυπώδους τραπεζικού συστήματος. Η πρώτη Τράπεζα λειτούργησε στην Κύπρο το 1864²¹.

Μετά από 300 χρόνια Οθωμανικής διακυβέρνησης η Κύπρος πέρασε στα χέρια των Άγγλων από το 1878-1960, κατά την περίοδο την οποία η Κύπρος βρισκόταν κάτω από Αγγλική Κατοχή. Μια κατάληψη που ήρθε ξαφνικά χωρίς πόλεμο και δίχως την αναγκαία προετοιμασία, λόγω της σημαντικής γεωγραφικής θέσης του νησιού, σε συνάρτηση με τα συμφέροντα της Μεγάλης Βρετανίας, τόσο στην Ανατολική Μεσόγειο και στο δρόμο που οδηγούσε στις Ινδίες, όσο και στη Βόρεια και Ανατολική Αφρική. Ακόμη, επίσης και λόγω του φόβου από ενδεχόμενη κάθοδο της Ρωσίας στη Μεσόγειο, υπαγόρευαν την ανάγκη για κατάληψη της Κύπρου²².

Κατά την περίοδο της Αγγλοκρατίας το διοικητικό καθεστώς που επιβλήθηκε στην Κύπρο οδήγησε στη ριζική αναδιοργάνωση του διοικητικού συστήματος και

20 Ζαφειρίου Λ., (2008), Κυπριακό Χρονολόγιο. Λευκωσία: Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών σ48

21 Χατζηδημητρίου Κ. (2005) Ιστορία της Κύπρου. Λευκωσία : Ι. Κασουλίδης, σ 279

22 Κατσιαούνης Ρ., (2008). Διασκεπτική 1946-1948: με ανασκόπηση της περιόδου 1878-1945. Λευκωσία: Κέντρο Επιστημονικών Ερευνών. σ 17

στην τοποθέτηση γερών βάσεων, για μια καλά οργανωμένη Δημόσια Υπηρεσία²³.

Παρόλο που η Βρετανική διοίκηση στην Κύπρο ήταν μια καθαρά αποικιακή διακυβέρνηση, εντούτοις εισήγαγε για πρώτη φορά σύγχρονες μορφές διακυβέρνησης και περιόρισε τα τότε κατάλοιπα της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας που ήταν η κακοδιοίκηση, το ρουσφέτι, η εκτεταμένη διαφθορά και άφησε μια παρακαταθήκη, πάνω στην οποία στηρίχτηκε η νεαρή Κυπριακή Δημοκρατία. Οργανώθηκε με ορθολογικό τρόπο μια Δημόσια Υπηρεσία και δόθηκε η ευκαιρία σε αρκετούς Κύπριους να εξοικειωθούν με την οργάνωση και διοίκηση του Κράτους, να αποκτήσουν εμπειρία σε ψηλές θέσεις, παρόλο που η προσπάθεια ήταν πάντα να εξισορροπούνται οι ψήφοι των μελών των διαφόρων οργάνων που προέρχονταν από την Ελληνοκυπριακή πλευρά με τη συμμετοχή Άγγλων και Τουρκοκύπριων. Η δικαιοσύνη λειτούργησε σαφώς πιο δίκαια απ' ότι επί Τουρκοκρατίας²⁴.

Η κρατική διοίκηση οργανώθηκε πολύ γρήγορα από τους Βρετανούς, οι οποίοι εξέδωσαν, σχεδόν ταυτόχρονα με την ανάληψη της διοίκησης της Κύπρου, το «διάταγμα εν συμβουλίω» της 14ης Σεπτεμβρίου 1878, με το οποίο ρυθμίστηκε η βασική δομή της εξουσίας τους: Τα κύρια όργανα ήταν ο Ύπατος Αρμοστής-Κυβερνήτης (High Commissioner), το Νομοθετικό Συμβούλιο (Legislative Council) και το Εκτελεστικό Συμβούλιο (Executive Council). Τα μέλη των δύο συλλογικών οργάνων διορίζονταν από τον Άγγλο Κυβερνήτη. Το Νομοθετικό Συμβούλιο είχε συμβουλευτικό χαρακτήρα και από το 1882 («διάταγμα εν συμβουλίω» της 30ης Νοεμβρίου 1882) ορίστηκε ότι από τα 18 του μέλη, τα 6 διορίζονταν από τον Κυβερνήτη και τα 12 εκλέγονταν χωριστά ανά εθνοθρησκευτική Κοινότητα από τους κατοίκους του νησιού (9 Ελληνοκύπριοι και 3 Τουρκοκύπριοι). Με αυτή την σύνθεση, οι Βρετανοί εξασφάλιζαν ότι σε καμία περίπτωση δεν θα μπορούσαν οι αιρετοί Ελληνοκύπριοι να ελέγξουν την πλειοψηφία του Νομοθετικού Συμβουλίου. Ο Κυβερνήτης εξασφάλιζε τον έλεγχο

23 Παντελίδου Α., Χατζηκωστή Κ., & Χρίστου, Ι (2007) Ιστορία της Κύπρου: Από τη Νεολιθική μέχρι και τη Ρωμαϊκή εποχή. Λευκωσία: Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων, σ 108

24 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ 189

μιας διοικητικής δομής που ανοικοδομήθηκε και λειτουργούσε κατά τα αγγλικά πρότυπα και υπάγονταν σε αυτόν²⁵.

Πολλά στοιχεία από την περίοδο της Αγγλοκρατίας επηρεάζουν μέχρι σήμερα την εξέλιξη της Δημόσιας Υπηρεσίας, όπου πέραν από την ορθολογική οργάνωση της Δημόσιας Υπηρεσίας κατά την περίοδο της Αγγλοκρατίας ιδρύθηκαν μεταξύ άλλων²⁶:

- Το Κρατικό Τυπογραφείο (1878)
- Το Τμήμα Δημοσίων Έργων (1878)
- Η Ελεγκτική Υπηρεσία (1878)
- Το Γενικό Λογιστήριο (1879)
- Το Τμήμα Χωρομετρίας (1880)
- Το Ιατρικό Συμβούλιο (1880)
- Το Τμήμα Ιατρικών Υπηρεσιών (1882)
- Εισάγεται το συνταξιοδοτικό σύστημα για τους Δημόσιους Υπαλλήλους (1882)
- Το Κυπριακό Μουσείο (1883)
- Το Τμήμα Αρχαιοτήτων (1891)
- Το Νομικό Συμβούλιο (1893)
- Το Τμήμα Γεωργίας (1896)
- Η Υγειονομική Υπηρεσία (1899)
- Το Τμήμα Εφόρου Εταιρειών (1908)
- Το Κρατικό Χημείο (1932)
- Το Τμήμα Τελωνείων (1879)
- Το Τμήμα Ταχυδρομικών Υπηρεσιών (1878)
- Η Υπηρεσία Εγκληματολογικών Ερευνών

Πέραν από τις άνω Κυβερνητικές Υπηρεσίες κατασκευάστηκαν αξιόλογα έργα, όπως σύγχρονα λιμάνια (Αμμόχωστου, Λεμεσού), κτίστηκε αεροδρόμιο και έπειτα δημιουργήθηκαν οι Κυπριακές Αερογραμμές και το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας.

25 George Hill, 1972, A History of Cyprus, 1571-1948, V.4 Cambridge University Press, Cambridge, p 412

26 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις, σ 189-190

Επιπλέον, ιδρύθηκε η Αρχή Ηλεκτρισμού και κτίσθηκε ο ηλεκτροπαραγωγός σταθμός Δεκέλειας, ιδρύθηκε η Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου και αναπτύχθηκε το δίκτυο τηλεφωνίας, εδραιώθηκε ο Συνεργατισμός και καταργήθηκε η τοκογλυφία.

Η Κύπρος μετά από 82 χρόνια Αγγλικής κυριαρχίας ανακηρύσσεται ανεξάρτητο κράτος το 1960 και γίνεται μέλος του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών. Τον Φεβρουάριο του 1961 κατέστη ισότιμο μέλος της Κοινοπολιτείας και την 24^η Μαΐου του 1961 μέλος του Συμβουλίου της Ευρώπης. Από την 1^η Μαΐου του 2004 είναι πλήρες και ισότιμο μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το σύνταγμα του 1960 αποτελεί τον υπέρτατο νόμο της Κυπριακής Δημοκρατίας (άρθρο 179 του Συντάγματος), μετά βέβαια από την τήρηση της Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας, που υπερτερεί του Συντάγματος της κάθε χώρας.

Η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία λειτουργεί από το 1960 μέχρι σήμερα με την ίδια οργανωτική διάρθρωση και δομή. Εκπαιδευμένη στον Αγγλικό τρόπο διοίκησης ανταποκρίθηκε στην αποστολή της. Παρόλο που υπηρέτησε το κράτος και τους πολίτες για δεκαετίες, με δυναμισμό και επάρκεια, εντούτοις χρήζει ριζικές εκσυγχρονιστικές μεταρρυθμίσεις, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις του σήμερα.

1.3 Ιστορική Εξέλιξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την περίοδο της Φραγκοκρατίας 1192-1489 και της Βενετοκρατίας 1489-1571 υπολειτουργούσε, αφού το κοινωνικό σύστημα ήταν φεουδαρχία δεν υπήρχε περιθώριο για ανάπτυξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης²⁷.

Στην περίοδο της Τουρκοκρατίας, 1571-1878, ενισχύθηκε σε μεγάλο βαθμό ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, έτσι Δήμοι και Κοινότητες συμμετέχουν στη διοίκηση του Κράτους. Η Τουρκοκρατία μπορεί να θεωρηθεί, κατά τα τελευταία της ιδιαίτερα χρόνια, η περίοδος κατά την οποία οι Ελληνοκύπριοι αρχίζουν να εμπλέκονται στη διοίκηση. Η εκκλησία κυρίως είχε πέραν του θρησκευτικού της ρόλου, ρόλο πολιτικό και διοικητικό. Οι Οθωμανοί έδωσαν προνόμια στην Εκκλησία και χρησιμοποιούσαν το μηχανισμό της για την είσπραξη φόρων²⁸.

Πολύ νωρίς αναπτύχθηκε στην Κύπρο ο θεσμός του Δραγομάνου. Αρχικά, ο Δραγομάνος είχε ρόλο διερμηνέα, αλλά σιγά-σιγά απέκτησε μεγάλη ισχύ, με ρόλο την διοργάνωση της φορολογίας, την είσπραξη των φόρων και την απονομή δικαιοσύνης. Ο διορισμός του γινόταν από την κεντρική εξουσία²⁹.

Οι Τούρκοι προώθησαν την Τοπική Αυτοδιοίκηση, με την εκλογή εκπροσώπων των κατοίκων σε κάθε χωριό και στις συνοικίες των πόλεων. Με αυτόν τον τρόπο διοικούσαν πιο εύκολα τους υπόδουλους και είχαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην είσπραξη των φόρων.

Αρχικά, ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης βασιζόταν στα γεροντικά συμβούλια (δημογεροντίες), στα οποία πρόεδρος ήταν ο μουκτάρης, ο οποίος εκλεγόταν από τους κατοίκους της κάθε περιοχής ή χωριού. Ρόλος των γεροντικών συμβουλίων ήταν η εξασφάλιση της επάρκειας των τροφίμων, η καθαριότητα και η συλλογή φόρων. Στις αρχές του 19^{ου} αιώνα και ενώ η Οθωμανική αυτοκρατορία είναι αποδυναμωμένη γίνεται μια προσπάθεια μεταρρύθμισης. Το 1830 στα πλαίσια αυτών των μεταρρυθμίσεων δημιουργείται επιπρόσθετα των Δημογεροντιών και τετραμελής Κεντρική Δημογεροντία.

27 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις, σ151-152

28 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ152-164

29 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ 159

Επίσης, δημιουργήθηκε και μια εικοσαμελής Επιτροπή του Κοινού με έργο την εποπτεία των Δημογεροντιών³⁰.

Μετά την αποτυχία των πιο πάνω μέτρων, το 1938 δημιουργήθηκαν τα Διοικητικά Συμβούλια στις πρωτεύουσες των επαρχιών και των μικρότερων Συμβουλιών στις μικρότερες περιφέρειες. Η τάση ήταν να αφαιρεθούν εξουσίες από τις εκκλησίες, χριστιανική και μουσουλμανική και να αποδοθούν στο λαό. Ρόλος τους ήταν η είσπραξη των φόρων, αλλά και η συζήτηση θεμάτων που αφορούσαν τις περιφέρειές τους³¹.

Με την άφιξη των Βρετανών στην Κύπρο το 1878 ξεκίνησε, όπως ήταν φυσικό, και μια νέα περίοδος για την εξέλιξη των τοπικών θεσμών. Αρχικά, διατηρήθηκαν οι Οθωμανικοί θεσμοί και εξακολούθησε να ισχύει ο νόμος που ρύθμιζε τις υποθέσεις των Τοπικών Αρχών και ανέθετε σε αιρετά όργανα, που ελέγχονταν από την κρατική διοίκηση, την ευθύνη για τις τοπικές υποθέσεις. Η κρατική διοίκηση οργανώθηκε πολύ γρήγορα από τους Βρετανούς, όπως έγινε ήδη αναφορά στο Κεφάλαιο 1.2.

Ως προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση, οι Βρετανικές αρχές, όπως ήταν επόμενο, ενδιαφέρθηκαν αρχικά για τους Δήμους κι έτσι η σχετική Οθωμανική νομοθεσία τροποποιήθηκε σχετικά γρήγορα, με το Νόμο 2 του 1880. Με τις νέες ρυθμίσεις, οι οποίες απέπνεαν τις αντιλήψεις που επικρατούσαν στην Αγγλία εκείνη την εποχή και απέρριπταν την καθολική ψηφοφορία, τα αιρετά Δημοτικά Συμβούλια καταργήθηκαν και αντικαταστάθηκαν από Συμβούλια που εξελέγησαν δυνάμει του νέου Νόμου από τους άρρενες ενήλικες κατοίκους της πόλεως που πλήρωναν ετήσιο φόρο τουλάχιστον 20 σελίνια και διέμεναν εντός των ορίων του Δήμου. Η θητεία αυτών των Συμβουλίων κυμαινόταν από δώδεκα έως και δεκαοκτώ μήνες. Μόλις δύο χρόνια αργότερα, εκδόθηκε ο Νόμος 6 του 1882, ο οποίος περιείχε εκτενέστερες ρυθμίσεις για την εκλογή Δημοτικών Συμβουλίων, την επιβολή δημοτικών τελών προς κάλυψη των δαπανών και τον έλεγχο των δημοτικών λογαριασμών. Στην συνέχεια, με το Νόμο 8 του 1885, ρυθμίστηκαν ειδικότερα τα καθήκοντα και οι εξουσίες των Δημοτικών Συμβουλίων, ενώ τους

30 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ 163-164

31 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ 184-186

παραχωρήθηκε η εξουσία να επιβάλλουν ορισμένα τέλη, ώστε να καλύπτονται οι δαπάνες τους³².

Στους μικρότερους οικισμούς, λειτουργούσαν από την εποχή της Τουρκοκρατίας αιρετά σώματα, οι *Χωριτικές Αρχές*, αλλά οι Αγγλικές Αρχές αποφάσισαν (το 1891) να εισαγάγουν το λεγόμενο Διοριστικό Σύστημα. Σύμφωνα με το σχετικό Νόμο, το Επαρχιακό Συμβούλιο υποδείκνυε 4 άτομα, από τα οποία ο Κυβερνήτης επέλεγε και διόριζε τον Μουχτάρη του χωριού. Ο Μουχτάρης που θα διοριζόταν, έπρεπε να είναι Χριστιανός ή Μουσουλμάνος, ανάλογα με την πλειονότητα των κατοίκων του χωριού. Το σύστημα αυτό καταργήθηκε το 1906, οπότε άρχισε να εκλέγεται και πάλι για θητεία δύο ετών ο Μουχτάρης μαζί με τους *αζάδες* του χωριού. Η εκλογή γινόταν ξεχωριστά για τη Χριστιανική και τη Μουσουλμανική Κοινότητα. Με αυτό τον τρόπο προωθούνταν και σε τοπικό επίπεδο από τους Άγγλους, ο πολιτικός διαχωρισμός των δύο εθνο-θρησκευτικών κοινοτήτων. Το σύστημα αυτό εφαρμόστηκε μέχρι το 1923, όταν επαναφέρθηκε και πάλι το λεγόμενο Διοριστικό Σύστημα, το οποίο παρέμεινε σε ισχύ μέχρι το 1931³³.

Ενώ λοιπόν το σύστημα τοπικής διοίκησης των κοινοτήτων γνώρισε αρκετές παλινδρομήσεις και διακρινόταν από την ισχυρή παρεμβατικότητα της Αγγλικής κατοχικής διοίκησης, οι προαναφερθέντες Αγγλικοί νόμοι για τους Δήμους, παρέμειναν, με ορισμένες τροποποιήσεις, σε ισχύ μέχρι το 1930, οπότε καταργήθηκαν και αντικαταστάθηκαν από έναν συστηματικό και σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο τον περί Δήμων Νόμο, δηλ. το Νόμο 26 του 1930. Οι έξι επαρχιακές πόλεις της Κύπρου (Λευκωσία, Λεμεσός, Αμμόχωστος, Λάρνακα, Πάφος και Κερύνεια) αναγνωρίστηκαν ως Δήμοι, αλλά ο Κυβερνήτης είχε την αρμοδιότητα να απονέμει το καθεστώς του Δήμου και σε οποιαδήποτε πόλη ή χωριό, ή σύμπλεγμα έκρινε αυτός. Έτσι, αναγνωρίστηκαν ως Δήμοι οι κωμοπόλεις Πόλη Χρυσοχού, Μόρφου, Λεύκα, Κυθρέα, Λευκόνικο, Ακανθού, Καραβά, Λάπηθο, Αθηαίνου και Λεύκαρα. Οι τελευταίοι αυτοί Δήμοι

32 Πηγή : Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

33 Πηγή : Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ονομάστηκαν αγροτικοί, ώστε να διακρίνονται από τους Δήμους των πόλεων οι οποίοι χαρακτηρίζονταν αστικοί³⁴.

Τα Δημοτικά Συμβούλια αποτελούνταν από τον Δήμαρχο και 6-12 Δημοτικούς Συμβούλους, που εκλέγονταν από τους άντρες άνω των 21 ετών. Όπου ήταν δυνατό, η αναλογία των Ελλήνων και Τούρκων Συμβούλων ήταν ίδια και όταν κάποια στιγμή τα Δημοτικά Μέλη των Τουρκοκυπρίων ήταν μειοψηφία παραιτήθηκαν στα πλαίσια προσπάθειας εκστρατείας τροποποίησης της περί Δήμων Νομοθεσίας προς όφελος τους και δημιούργησαν Τουρκοκυπριακές Δημοτικές Επιτροπές στις έξι μεγάλες πόλεις, κάτι που ήταν εκτός των πλαισίων της Νομοθεσίας. Πέντε από αυτές τις Τουρκοκυπριακές Δημοτικές Επιτροπές νομιμοποιήθηκαν προσωρινά με την υπογραφή των Συμφωνιών Ζυρίχης – Λονδίνου για την ανεξαρτησία της Κύπρου, μέχρι την ετοιμασία του προσχεδίου του Συντάγματος της Δημοκρατίας, που προνοούσε ξεχωριστές Ελληνοκυπριακές και Τουρκοκυπριακές Δημοτικές Αρχές στις πέντε μεγάλες πόλεις³⁵.

Ο νόμος 26 θεσπίστηκε στις 10.6.1930, ενώ προέβλεπε ότι τα υφιστάμενα τότε Δημοτικά Συμβούλια θα παρέμεναν στα αξιώματά τους έως το 1933, αλλά θα υπάγονταν στις διατάξεις του. Το νέο σύστημα αναδείξεως των Δημοτικών Αρχών με λαϊκή ψηφοφορία καταργήθηκε το 1931, αμέσως μετά την λαϊκή κινητοποίηση κατά της αγγλικής αποικιοκρατίας. Λίγο αργότερα καταργήθηκε άλλωστε και το Νομοθετικό Συμβούλιο, ενώ ο Κυβερνήτης, ο οποίος είχε θέσει σε εφαρμογή το νόμο περί κατάστασης ανάγκης (στις 23.10.1931), συγκέντρωσε όλη την εξουσία στα χέρια του. Τη θέση των δύο συμβουλευτικών σωμάτων (εκτελεστικού και νομοθετικού) κατέλαβε στη συνέχεια το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο (Advisory Council), το οποίο διορίζονταν από τον Κυβερνήτη. Εξάλλου, από το 1931, και για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, τα Δημοτικά Συμβούλια διορίζονταν από τον Κυβερνήτη. Τελικά, το 1943 έγιναν οι πρώτες δημοτικές εκλογές και το νέο σύστημα εφαρμόστηκε μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του πενήντα. Την 1η Απριλίου του 1955 ξεκίνησε ο απελευθερωτικός αγώνας της Ε.Ο.Κ.Α., με αποτέλεσμα να ματαιωθούν οι δημοτικές εκλογές και να

34 Πηγή : Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

35 Γεωργίου Βάσος , Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ186-187

παραταθεί αλληπάλλληλα η θητεία των Δημοτικών Συμβουλίων, μέχρι τη δημιουργία της Κυπριακής Δημοκρατίας το 1960³⁶.

Μέχρι το 1959 υπήρχαν 617 Κοινότητες, οι οποίες ασκούσαν αρμοδιότητες τοπικών αρχών, για τα διάφορα προβλήματα των χωριών σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία. Κάθε Κοινότητα αποτελείτο από τον «μουκτάρη»³⁷, ο οποίος ενεργούσε σαν πρόεδρος και τέσσερις «αζάδες»^{38, 39}.

Αποστολή των Δημοτικών Αρχών ήταν η προστασία και η διατήρηση της δημόσιας υγείας και ασφάλειας μέσα στα δημοτικά όρια, συνεισέφεραν έναντι δαπάνης για κοινωνική ευημερία, όπως καθόριζε ο Κυβερνήτης. Είχαν αρκετή εξουσία να δανείζονται χρήματα για δημοτικά έργα, να απαλλοτριώνουν γη, για σκοπούς δημόσιας ωφελείας, να θεσπίζουν κανονισμούς, να εποπτεύουν την εκπαίδευση, να κατασκευάζουν χώρους διδασκαλίας, αγορές και πάρκα. Υπεύθυνος για την εποπτεία των Δήμων και των Κοινοτήτων αλλά και συμβουλών και καθοδήγησης τους ήταν ο μόνιμος Επαρχιακός Διοικητής που ουσιαστικά ήταν ο εκπρόσωπος της Κυβέρνησης για την επαρχία και οποίος προέδρευε των Επαρχιακών Επιτροπών και μαζί με άλλους τοπικούς κυβερνητικούς αντιπροσώπους είχαν την ευθύνη για την ανάπτυξη και ευημερία των επαρχιών από την πλευρά του Κράτους⁴⁰.

Όσον αφορά τις κοινότητες, οι βρετανικές αρχές είχαν εκδώσει το 1931 τον *περί Χωριτικών Αρχών Νόμο*. Ο νόμος αυτός απέδιδε σημαντικές αρμοδιότητες στον Κοινοτάρχη, όπως η παροχή πληροφοριών για τη διάπραξη εγκλήματος, η δημοσίευση κρατικών γνωστοποιήσεων, η υποβοήθηση και είσπραξη κρατικών εσόδων, η εκτέλεση δικαστικών ενταλμάτων. Ο Κοινοτάρχης ήταν επίσης υπεύθυνος για την τήρηση του Νόμου και της Τάξης στο χωριό και τη λήψη ορισμένων υγειονομικών μέτρων⁴¹.

36 Πηγή: Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

37 είναι αραβική λέξη και σημαίνει εκλεγμένος

38 είναι αραβική λέξη και σημαίνει μέλος

39 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ186

40 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ187

41 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ187-188

Λίγα χρόνια μετά τον πόλεμο και συγκεκριμένα το 1950, ιδρύθηκαν και λειτούργησαν στην Κύπρο τα *Συμβούλια Βελτιώσεως*, με βάση τον περί Χωρίων (Διοίκηση και Βελτίωση) Νόμο. Οι πρώτες εκλογές για την ανάδειξη των αιρετών μελών των Συμβουλίων Βελτιώσεως έγιναν το 1950. Ο θεσμός αυτός συνάντησε αρχικά πολλές δυσκολίες, όμως τελικά τα Συμβούλια Βελτιώσεως διατηρήθηκαν επί πέντε δεκαετίες, μέχρι την έναρξη ισχύος του περί Κοινοτήτων Νόμου το 1999. Σε γενικές γραμμές, κρίνεται σήμερα ότι τα Συμβούλια Βελτιώσεως υπήρξαν ένα αρκετά αποτελεσματικό όργανο Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, χρησιμοποιήθηκαν μάλιστα ως ενδιάμεσος σταθμός για την αναβάθμιση των κοινοτήτων τους σε Δήμους. Η σχετική νομοθεσία υπέστη πολλές τροποποιήσεις, αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι τα 5 μέλη του Συμβουλίου Βελτιώσεως ήταν αιρετά, εκτός όμως από τον Κοινοτάρχη που ήταν *ex officio* μέλος και Πρόεδρος του Συμβουλίου⁴².

Η εξέλιξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν μπορούσε βέβαια να μείνει ανεπηρέαστη από τις δραματικές εξελίξεις που ακολούθησαν, ως προς τις σχέσεις μεταξύ των δύο κοινοτήτων. Η κυριότερη εμπλοκή, ως προς την εφαρμογή του περί Δήμων Νόμου του 1930, ανέκυψε, όταν η Βουλή των Αντιπροσώπων δεν παρέτεινε την προσωρινή ρύθμιση, για το καθεστώς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις προβλέψεις του Κυπριακού Συντάγματος⁴³.

Αντιθέτως, η Τουρκοκυπριακή Κοινοτική Συνέλευση ψήφισε την 31η Δεκεμβρίου 1962 νόμο που προέβλεπε τη λειτουργία ενός διακριτού και αυστηρά διαχωριστικού συστήματος αυτοδιοίκησης, για τις πέντε μεγάλες πόλεις της Κύπρου, όπως προέβλεπε και το άρθρο 173 του Συντάγματος. Παράλληλα, η άρνηση των Τουρκοκύπριων Βουλευτών να ψηφίσουν, όπως απαιτούσε το Σύνταγμα, την παράταση του περί Δήμων Νόμου του 1930, είχε ως αποτέλεσμα να εκπνεύσει αυτό το δημοτικό καθεστώς κατά το 1962, μαζί με τα Δημοτικά Συμβούλια. Έτσι, η Κυπριακή Κυβέρνηση αναγκάστηκε να λάβει άμεσα μέτρα για την εξασφάλιση της συνέχισης της δημοτικής διοίκησης και διαχείρισης. Το Υπουργικό Συμβούλιο, με δύο διατάγματά του τον Ιανουάριο του 1963, κήρυξε όλες τις μέχρι τότε δημοτικές περιοχές σε περιοχές βελτιώσεως, σύμφωνα με τον

42 Πηγή: Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

43 Πηγή: Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

περί Χωρίων (Διοίκηση και Βελτίωση) Νόμο και ταυτόχρονα διόρισε μέλη των αντίστοιχων Συμβουλίων Βελτιώσεως. Οι δύο αυτές πρωτοβουλίες των ελληνοκυπρίων και τουρκοκυπρίων προσέκρουσαν στο Ανώτατο Συνταγματικό Δικαστήριο, και ως εκ τούτου τερματίστηκε ο βίος αυτών των Συμβουλίων. Έτσι, από τις 15 Απριλίου 1963, οι Δήμοι παρέμειναν χωρίς διοίκηση και η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων διεξαγόταν μέσω επιτροπών που διορίζε το Υπουργικό Συμβούλιο⁴⁴.

Αφού οξύνθηκε η κρίση και οι Τουρκοκυπριοί Βουλευτές αρνούσαν να προσέλθουν στις συνεδριάσεις της Βουλής των Αντιπροσώπων, η Βουλή ψήφισε στα τέλη του 1964, το νέο περί Δήμων Νόμο (Νόμος 64 του 1964). Ο νόμος αυτός αναβίωσε ρυθμίσεις του παλαιού περί Δήμων Νόμου του 1930 με αποτέλεσμα όλοι οι Δήμοι, που είχαν συσταθεί με τον παλαιό νόμο, να διατηρηθούν ως τέτοιοι. Ο νόμος προέβλεπε ότι κάθε Δήμος διοικείται από αιρετό Δημοτικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται κάθε τέσσερα χρόνια. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι με το νέο νόμο αποκτούσαν δικαίωμα εκλέγειν και εκλέγεσθαι στα Δημοτικά Συμβούλια και οι γυναίκες, ηλικίας 21 ετών και άνω. Ενόψει όμως της αποχής των τουρκοκυπρίων και των γενικότερων ανώμαλων συνθηκών που δημιουργήθηκαν την 21η Δεκεμβρίου 1963, το Υπουργικό Συμβούλιο αντικατέστησε τα Δημοτικά Συμβούλια με διορισμένες Επιτροπές⁴⁵.

Μετά την τουρκική εισβολή του 1974 και τον διωγμό του ελληνοκυπριακού πληθυσμού, οι δημότες των κατεχόμενων περιοχών εκτοπίστηκαν στις ελεύθερες περιοχές, όπου όμως ανασυγκροτήθηκαν οι φορείς της Τοπικής τους Αυτοδιοίκησης. Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο, ο οποίος είχε διατελέσει επί μακρόν θύμα της αποικιοκρατίας αλλά και των αποσχιστικών-διχοτομικών επιδιώξεων, άρχισε σταδιακά να εισέρχεται σε μια νέα φάση, όταν οι Κύπριοι, στις ελεύθερες περιοχές, πήραν την τύχη του τόπου τους στα χέρια και κατάφεραν, με πρωτοφανή δυναμισμό, να συνδυάσουν την οικονομική τους ανάπτυξη με την εμβάθυνση των πολιτικών τους ελευθεριών. Έτσι, μετά την σταδιακή αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης και την αποκατάσταση των προσφύγων, η Κυπριακή Δημοκρατία προχώρησε στην αναβάθμιση του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ήδη κατά το 1979 έγιναν εκλογές για τις Χωρικές

44 Κληρίδης, Γ. (1988). Η κατάθεση μου. Λευκωσία: Αλήθεια σ 130-132

45 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ 358

Αρχές με αποτέλεσμα την ανάδειξη, με δημοκρατικές διαδικασίες, των Κοινοταρχών και Μελών των Χωριτικών Επιτροπών στις 22.7.1979 και 8.7.1979 αντίστοιχα. Στη συνέχεια, το 1985 θεσπίστηκε ο νέος περί Δήμων Νόμος και το 1986 έγιναν εκλογές για την ανάδειξη Δημοτικών Συμβουλίων. Τον ίδιο χρόνο, η Κυπριακή Κυβέρνηση προχώρησε σ' ένα ακόμη βήμα για την αναβάθμιση του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με στόχο την αποκέντρωση εξουσίας και την ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και υπέγραψε τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας⁴⁶.

Μετά την υποβολή της αίτησης της Κύπρου, για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ενόψει της εναρμόνισης με το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο, το Υπουργείο Εσωτερικών ανέθεσε σε ειδική Επιτροπή από εκπροσώπους των Επαρχιακών Διοικήσεων, του Υπουργείου και της Ένωσης Κοινοτήτων, να προβεί στην επεξεργασία σχετικού νομοσχεδίου. Βασικός στόχος ήταν η προσαρμογή της Κυπριακής Νομοθεσίας στο πνεύμα του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας και η συγχώνευση των δύο υφιστάμενων μορφών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στις αγροτικές περιοχές, δηλαδή των Συμβουλίων Βελτιώσεων και των Χωριτικών Αρχών με τη δημιουργία μίας νέας μορφής Κοινοτικών Αρχών. Το, εν λόγω, νομοσχέδιο, αφού πέρασε από νομοτεχνικό έλεγχο, εγκρίθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο. Η Βουλή των Αντιπροσώπων, εξέτασε ενδελεχώς το νομοσχέδιο επί μεγάλο χρονικό διάστημα και τελικά το ενέκρινε. Ο νέος νόμος δημοσιεύτηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας στις 9 Ιουλίου 1999, όπου αναφέρεται ως ο περί Κοινοτήτων Νόμος του 1999⁴⁷.

Οι βασικές καινοτομίες του νέου Νόμου του έτους 1999 ήταν οι εξής⁴⁸:

-Καταργήθηκαν οι δύο, εκτός των Δήμων, μορφές Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Συμβούλια Βελτιώσεως και Χωριτικές Αρχές) και δημιουργήθηκε μια νέα και ενιαία, οι «Κοινότητες».

-Ο αριθμός των μελών των Κοινοτικών Συμβουλίων ορίστηκε κατ' αναλογία των εγγεγραμμένων εκλογέων κάθε κοινότητας, ενώ στις προηγούμενες νομοθεσίες ο αριθμός ήταν ο ίδιος για όλες τις κοινότητες.

46 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ358-359

47 Πηγή: Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

48 Πηγή: Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

-Προνοήθηκε διοικητική αυτοτέλεια με την ανάθεση της Προεδρίας του Κοινοτικού Συμβουλίου στον Κοινοτάρχη, ο οποίος φροντίζει και για την εκτέλεση όλων των αποφάσεων του Κοινοτικού Συμβουλίου.

-Στα Κοινοτικά Συμβούλια υπάρχει πλέον μόνο ένα ταμείο, ενώ πριν υπήρχαν ξεχωριστά ταμεία Δημόσιας Υγείας και Υδατοπρομήθειας.

-Λαμβάνεται πρόνοια για την Υπηρεσία των Κοινοτικών Συμβουλίων, την πλήρωση θέσεων, Σχεδίων Υπηρεσίας, κατοχύρωση υπαλλήλων και πειθαρχικό κώδικα.

-Καθιερώνεται δυνατότητα κήρυξης δύο ή περισσότερων κοινοτήτων που συνορεύουν σε Σύμπλεγμα Κοινοτήτων με τη διεξαγωγή δημοψηφίσματος μεταξύ των εγγεγραμμένων εκλογέων κάθε επηρεαζόμενης κοινότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η παρούσα κατάσταση των Δημοσίων Οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο

2.1 Η παρούσα κατάσταση των Δημόσιων Υπηρεσιών

2.1.1 Δομή του Δημόσιου Τομέα

A. Θεσμικό πλαίσιο

Η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία λειτουργεί από το 1960 μέχρι σήμερα με την ίδια οργανωτική διάρθρωση και δομή. Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προνοεί διάκριση των τριών Κρατικών Εξουσιών (Εκτελεστικής, Νομοθετικής και Δικαστικής). Η εκτελεστική ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και 11μελές Υπουργικό Συμβούλιο, η νομοθετική εξουσία από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και η δικαστική εξουσία από τα Δικαστήρια⁴⁹.

B. Οργανωτική Διάθρωση

Στην Κύπρο υπάρχουν σήμερα 11 Υπουργεία⁵⁰:

Υπουργείο Εξωτερικών :

Είναι υπεύθυνο για τις σχέσεις του κράτους με τις άλλες χώρες, για τις διάφορες Συμβάσεις με άλλα κράτη και γενικά για την εξωτερική πολιτική της χώρας.

Υπουργείο Εσωτερικών :

Φροντίζει για τις εσωτερικές υποθέσεις του κράτους, γενικά για τον τρόπο εσωτερικής διοίκησης και εποπτεύει τα όργανα αυτοδιοίκησης. Είναι επίσης υπεύθυνο για τη διοργάνωση εκλογών και για τα θέματα προσφύγων.

49 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις σ231-232

50 Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις, σ234-244,

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182/\\$file/%CE%94%CE%BF%CE%BC%CE%AE%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85%20%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%9A%CF%8D%CF%80%CF%81%CE%BF.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182/$file/%CE%94%CE%BF%CE%BC%CE%AE%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85%20%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%9A%CF%8D%CF%80%CF%81%CE%BF.pdf)

Υπουργείο Άμυνας:

Φροντίζει για την ασφάλεια από κάθε εξωτερική απειλή και την οργάνωση της Άμυνας

Υπουργείο Οικονομικών:

Διαχειρίζεται τα οικονομικά του κράτους. Καταρτίζει τον προϋπολογισμό, κατανέμει και εισπράττει τους φόρους, εγκρίνει τις αυξήσεις μισθών και διενεργεί γενικά όλες τις εισπράξεις και πληρωμές του κράτους.

Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως:

Εποπτεύει την απονομή δικαιοσύνης, φροντίζει για την καλή λειτουργία των δικαστηρίων και των φυλακών, εργάζεται για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και είναι υπεύθυνο για την εσωτερική ασφάλεια και τάξη.

Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού:

Είναι υπεύθυνο για τη μόρφωση των πολιτών, την οργάνωση και λειτουργία όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης και γενικά την ανάπτυξη των τεχνών και των γραμμάτων.

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων:

Ασχολείται με τα εργατικά θέματα, τις κοινωνικές ασφαλίσεις και υπηρεσίες και τα σχέδια συντάξεων.

Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος:

Φροντίζει για την προαγωγή της γεωργικής παραγωγής και της κτηνοτροφίας και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων:

Ασχολείται με θέματα που έχουν σχέση με τις συγκοινωνίες (δρόμοι, οργάνωση, μεταφορές, άδειες αυτοκινήτων), τις επικοινωνίες και την εκτέλεση συναφών έργων (αεροδρόμια, λιμάνια, υδατοφράκτες κλπ). Επίσης, είναι υπεύθυνο για τη διαφύλαξη και συντήρηση αρχαιολογικών χώρων και μνημείων.

Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού:

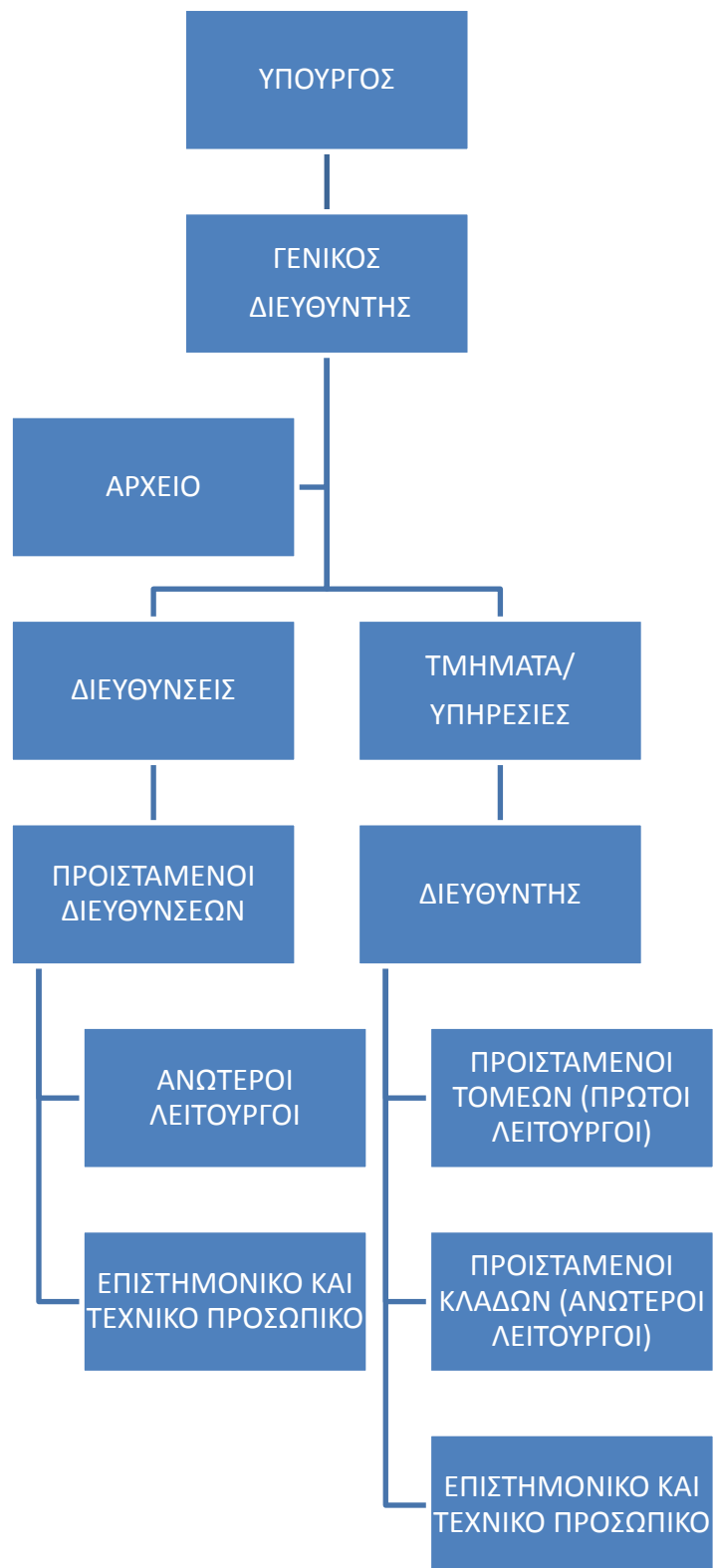
Είναι υπεύθυνο για το εσωτερικό και εξωτερικό εμπόριο, τη διοργάνωση και συμμετοχή του κράτους σε εκθέσεις προϊόντων, την οργάνωση της βιομηχανίας, την επίβλεψη των εργοστασίων και των βιοτεχνιών, τη συνεργατική ανάπτυξη και την ανάπτυξη του τουρισμού.

Υπουργείο Υγείας :

Φροντίζει για τη δημόσια υγεία και γενικά την ιατρική περίθαλψη με την οργάνωση νοσοκομείων, την περιστολή επιδημικών ασθενειών, κ.α.

Με εξαίρεση τα Υπουργεία Εξωτερικών και Άμυνας, στα υπόλοιπα εννέα Υπουργεία υπάγονται συγκεκριμένα Τμήματα/Υπηρεσίες. Το κάθε Υπουργείο και το κάθε Τμήμα/Υπηρεσία έχει τη δική του οργανωτική δομή, η οποία είναι αυστηρά ιεραρχική με ξεκάθαρες αρμοδιότητες σε κάθε επίπεδο και κατάλληλους μηχανισμούς αναφοράς/επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων. Η τυπική δομή ενός Υπουργείου, που περιλαμβάνει Διευθύνσεις και Τμήματα/Υπηρεσίες που υπάγονται σ' αυτό, καθώς και η τυπική δομή Τμήματος/Υπηρεσία που συνήθως αποτελείται από Τομείς, ο καθένας από τους οποίους έχει ως ακολούθως:

Διάγραμμα 1: Τυπική Δομή ενός Υπουργείου:



Εκτός από το προσωπικό που απασχολείται με βάση την οργανωτική δομή του κάθε Τμήματος/Υπηρεσία, υπηρετεί και μια ομάδα εναλλάξιμου προσωπικού (Γενικό Διοικητικό, Γενικό Γραμματειακό και Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό), του οποίου ο διοικητικά προϊστάμενος δυνάμει του Νόμου είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Το προσωπικό αυτό τοποθετείται στα Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες για σκοπούς παροχής διοικητικής ή γραμματειακής ή βοηθητικής υποστήριξης και μετακινείται/μετατίθεται ανάλογα με τις εκάστοτε μεταβαλλόμενες υπηρεσιακές ανάγκες⁵¹.

Πέραν από τα 11 Υπουργεία λειτουργούν και Ανεξάρτητες Υπηρεσίες, που δεν υπάγονται σε Υπουργεία (όπως η Νομική Υπηρεσία, η Ελεγκτική Υπηρεσία, κ.α.), των οποίων προϊστάμενοι ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι που διορίζονται, βάσει συνταγματικής πρόνοιας, από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας. Υπάρχουν επίσης και Ανεξάρτητες Υπηρεσίες που ιδρύθηκαν με νόμο, συνήθως για σκοπούς εναρμόνισης με το κοινοτικό κεκτημένο, των οποίων προϊστάμενοι ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι που διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Οι, εν λόγω, Ανεξάρτητες Υπηρεσίες, πέραν της εξειδικευμένης οργανωτικής τους δομής, στελεχώνονται, επίσης και από το εναλλάξιμο προσωπικό.⁵²

Σε επαρχιακό επίπεδο οι Κυβερνητικές δραστηριότητες επιτυγχάνονται με τη λειτουργία Επαρχιακών Γραφείων, Τμήματα/Υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα το Τμήμα Γεωργίας, οι Κτηνιατρικές Υπηρεσίες και το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων τα οποία είναι κάτω από το Τμήμα Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας κάτω από το Υπουργείο Εσωτερικών, το Τμήμα Δημοσίων Έργων και Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες, κάτω από το Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων, το Τμήμα Εργασίας, το Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων και οι Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας, κάτω από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Τα Επαρχιακά Γραφεία λειτουργούν

51http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/government_gr?OpenForm&access=0&SectionId=government&CategoryId=none&SelectionId=home&print=0&lang=el). Πληροφορίες από τη Διαδικτυακή Πύλη της Κυπριακής Δημοκρατίας.

52http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/government_gr?OpenForm&access=0&SectionId=government&CategoryId=none&SelectionId=home&print=0&lang=el). Πληροφορίες από τη Διαδικτυακή Πύλη της Κυπριακής Δημοκρατίας

ώστε να διευκολύνεται η παροχή υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, στις Επαρχίες λειτουργούν και οι Επαρχιακές Διοικήσεις, οι οποίες προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες στο κοινό και συντονίζουν τις δραστηριότητες των Κυβερνητικών Τμημάτων σε επαρχιακό επίπεδο με στόχο την προώθηση διαφόρων αναπτυξιακών προγραμμάτων⁵³.

Σε ότι αφορά την Τοπική Αυτοδιοίκηση υπάρχουν τα Δημοτικά και τα Κοινοτικά Συμβούλια, τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία προγραμματισμού και εφαρμογής αναπτυξιακών προγραμμάτων και Έργων. Η λειτουργία και οι αρμοδιότητες των Δημοτικών και Κοινοτικών Συμβουλίων καθορίζονται από την οικεία νομοθεσία⁵⁴.

Τέλος, υπάρχουν Ημικρατικοί Οργανισμοί, όπως η Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου, η Αρχή Ηλεκτρισμού, Αρχή Λιμένων κ.λπ., για εξυπηρέτηση σκοπών δημόσιας ωφέλειας, αλλά λειτουργούν με περισσότερη αυτονομία και ευελιξία, καθώς διοικούνται από Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο διορίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Η σύσταση, οι αρμοδιότητες και η λειτουργία των Ημικρατικών Οργανισμών καθορίζεται με νόμο. Το προσωπικό των, εν λόγω, Οργανισμών διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο τους, βάσει των θέσεων και των μισθοδοτικών κλιμάκων που περιλαμβάνονται στον ετήσιο Προϋπολογισμό τους, που εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και τη Βουλή των Αντιπροσώπων⁵⁵.

Στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου, κατά το έτος 2013, σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, υπάρχουν **67.887** θέσεις εργασίας και κατανέμονται ως ακολούθως⁵⁶:

53 http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/government_gr?OpenForm&access=0&SectionId=government&CategoryId=none&SelectionId=home&print=0&lang=el). Πληροφορίες από τη Διαδικτυακή Πύλη της Κυπριακής Δημοκρατίας

54 [http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/\\$file/KYPRIAKH%20DHMOSIA%20DIOIKHSH.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/$file/KYPRIAKH%20DHMOSIA%20DIOIKHSH.pdf)

55 [http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/\\$file/KYPRIAKH%20DHMOSIA%20DIOIKHSH.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/$file/KYPRIAKH%20DHMOSIA%20DIOIKHSH.pdf)

56 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

1.Γενική Κυβέρνηση 59.773 θέσεις εργασίας

A. Κεντρική Κυβέρνηση 55.131 θέσεις εργασίας

B. Τοπικές Αρχές 4.642 θέσεις εργασίας (Δημαρχεία 3.502, άλλες Τοπικές Αρχές 1.140)

2.Εταιρείες και Επιχειρήσεις Ελεγχόμενες από την Κυβέρνηση 8.114 θέσεις εργασίας

Στη Δημόσια Υπηρεσία υπηρετεί⁵⁷:

Μόνιμο μη εναλλάξιμο προσωπικό: Είναι το εξειδικευμένο προσωπικό απασχολούμενο με βάση την οργανωτική δομή του κάθε Υπουργείου/Τμήματος/Υπηρεσίας προσωπικού.

Μόνιμο εναλλάξιμο προσωπικό: Περιλαμβάνει το Γενικό Διοικητικό, Γενικό Γραμματειακό και Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό, του οποίου ο διοικητικά Προϊστάμενος, δυνάμει Νόμου, είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Το προσωπικό αυτό τοποθετείται στα Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες, για σκοπούς παροχής διοικητικής ή γραμματειακής ή βοηθητικής υποστήριξης και μετακινείται/μετατίθεται ανάλογα με τις εκάστοτε μεταβαλλόμενες υπηρεσιακές ανάγκες.

Έκτακτο μη εναλλάξιμο προσωπικό: Περιλαμβάνει εργοδοτούμενους αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου και με δεκαπενθήμερες συμβάσεις. Το προσωπικό προσλαμβάνεται πάνω σε ημερομίσθια ή άλλη προσωρινή βάση ορισμένης ή αόριστης διάρκειας στη Δημόσια και Εκπαιδευτική Υπηρεσία, για την κάλυψη εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή έκτακτων ή απρόβλεπτων αναγκών.

Έκτακτο εναλλάξιμο προσωπικό: Περιλαμβάνει εργοδοτούμενους αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου και με δεκαπενθήμερες συμβάσεις που τοποθετούνται σε διάφορες υπηρεσίες ανάλογα με τις ανάγκες.

Ωρομίσθιο Κυβερνητικό προσωπικό: Πρόκειται για το προσωπικό που προσλαμβάνεται και απασχολείται για την εκτέλεση χειρωνακτικής εργασίας και το οποίο αμείβεται πάνω σε ωριαία βάση και απασχολείται υπό τους όρους και

57 http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας)

τις προϋποθέσεις που προβλέπονται στους Κανονισμούς των Όρων Απασχόλησης του Ωρομίσθιου Κυβερνητικού προσωπικού. Το ωρομίσθιο προσωπικό διακρίνεται στο τακτικό/έκτακτο και εποχικό προσωπικό.

Όπως είναι γνωστό, η απασχόληση, τόσο στην Κυβέρνηση, όσο και στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα αυξανόταν σταθερά και με γρήγορους ρυθμούς, ολόκληρη την περίοδο από την ημέρα της ανεξαρτησίας μέχρι σήμερα. Από 15.141 άτομα που εργάζονταν στην Κυβέρνηση το 1960, αυξήθηκαν στα 25.869 άτομα το 1980. Σε περίοδο δηλαδή 20 ετών υπήρξε αύξηση 71%. Στα επόμενα 30 χρόνια η αύξηση συνέχισε με τον ίδιο περίπου ρυθμό και έτσι ο αριθμός διπλασιάστηκε φθάνοντας τους 51.415. Έκδηλα, με τον ετήσιο ρυθμό αύξησης να παραμένει, χρόνο με το χρόνο, στα ίδια επίπεδα, οι προσλήψεις υπαλλήλων σε απόλυτους αριθμούς ακολούθησαν μια αυξητική τάση⁵⁸.

Στην περίοδο 1980-2010, για την οποία έχουμε λεπτομερή και συγκρίσιμα στοιχεία, ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα έχει επίσης διπλασιαστεί. Από 32,639 το 1980 έφτασε τις 66,460 το 2010. Τούτο σημαίνει ότι οι προσλήψεις υπαλλήλων στους Ημικρατικούς Οργανισμούς ακολούθησαν τον ίδιο ρυθμό, όπως και στη Δημόσια Υπηρεσία⁵⁹.

Μεγαλύτερη αύξηση παρουσιάζεται στις Τοπικές Αρχές, όπου ο αριθμός υπαλλήλων έχει σχεδόν τριπλασιαστεί, από 1670 άτομα το 1980 έφτασε τους 4,674 το 2010. Η μεγάλη αύξηση στις Τοπικές Αρχές οφείλεται κυρίως στην περαιτέρω αυτονόμησή των, με την ανάληψη περισσότερων αρμοδιοτήτων, αλλά και στη βελτίωση των προσφερομένων υπηρεσιών. Παρά την αποκέντρωση και την ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων στις Τοπικές Αρχές, δεν παρατηρείται καμιά μείωση των εργαζομένων στις ανάλογες Υπηρεσίες στην Κεντρική Κυβέρνηση⁶⁰.

Ραγδαία αύξηση παρουσιάζεται και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Από 660 άτομα που απασχολούντο το 1980 έφθασαν τα 4,430 άτομα το 2010. Σε μεγάλο βαθμό αυτό οφειλόταν στη δημιουργία του Πανεπιστημίου Κύπρου,

58 Βασιλείου Γιώργος (Πρώην Προέδρος Κυπριακής Δημοκρατίας) και Κώστα Πασχάλη (στατιστικολόγος),

Μελέτη για Προτάσεις και Μέτρα για τη Δημόσια Υπηρεσία

59 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

60 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

του ΤΕΠΑΚ, καθώς επίσης και στη μεγάλη αύξηση των υπαλλήλων που εργάζονται στις Σχολικές Εφορίες⁶¹.

(i) Ποσοστό Δημοσίων Υπαλλήλων στο σύνολο των ενεργώς απασχολουμένων

Όταν συγκρίνουμε το ποσοστό των απασχολουμένων στο Δημόσιο και τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, σε σχέση με το σύνολο των απασχολημένων, διαπιστώνουμε ότι κυμαινόταν, από το 1980 μέχρι σήμερα περίπου στα ίδια επίπεδα, γύρω στο 14% και 17% αντίστοιχα. Αυξανόταν δηλαδή στον ίδιο ρυθμό, όπως και ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η παραγωγικότητα στην Κρατική Μηχανή δεν παρουσίασε συγκριτικά ουσιαστική βελτίωση⁶².

Είναι όμως γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια, ιδίως μετά το 2000, όλο και περισσότεροι ξένοι ερχόντουσαν και απασχολούντο στην Κύπρο. Με βάση την έρευνα της Στατιστικής Υπηρεσίας, το 2001 είχαμε περίπου 30,000 αλλοδαπούς σε πλήρη απασχόληση, ενώ το 2010 ο αριθμός τους αυξήθηκε στις 67,000 περίπου. Το σωστό άρα θα είναι να συγκρίνουμε το ποσοστό των υπαλλήλων της Κυβέρνησης, όχι με το σύνολο όλων των ενεργώς απασχολουμένων, αλλά με το σύνολο των Κυπρίων εργαζομένων, ο αριθμός των οποίων από 290,000 το 2001 ανέβηκε στις 312,100 το 2010. Τα στοιχεία αυτά δυστυχώς δείχνουν ότι το ποσοστό των Κυπρίων, που εργαζόταν στο Δημόσιο αυξήθηκε με πολύ πιο γρήγορο ρυθμό, από αυτό των ενεργώς απασχολούμενων Κυπρίων και ως αποτέλεσμα το 2010 αντιπροσώπευε το 18% του συνόλου σε σύγκριση με 15% το 2001. Ενώ το ποσοστό αύξησης των ενεργώς απασχολούμενων Κυπρίων από το 2001 μέχρι το 2010 ήταν μόνο 7.3%, των εργαζομένων στη Δημόσια Υπηρεσία ήταν 26.7%⁶³.

61 Βασιλείου Γιώργος (Πρώην Προέδρος Κυπριακής Δημοκρατίας) και Κώστα Πασχάλη (στατιστικολόγος),

Μελέτη για Προτάσεις και Μέτρα για τη Δημόσια Υπηρεσία

62 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

63 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

(ii)Κόστος εργατικού δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα⁶⁴

Με βάση τους ενοποιημένους λογαριασμούς της Κυβέρνησης και των υπό Διαχείριση Ταμείων, οι συνολικές δαπάνες προσωπικού το 2010 έφθασαν τα €1,876 εκ.. Εφαρμόζοντας τον ορισμό της Eurostat, που καθορίζει ότι στο συνολικό κόστος προσωπικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται οι συντάξεις, τα φιλοδωρήματα και η συνεισφορά της Κυβέρνησης ως εργοδότης στις Κοινωνικές Ασφαλίσεις, οι συνολικές κρατικές δαπάνες για το 2010 ανέρχονταν στα €2,540 εκ.. Ως ποσοστό του ΑΕΠ, σε τρέχουσες τιμές, υπολογίζεται στο 14.5%, ένα αναμφισβήτητα πολύ ψηλό ποσοστό.

Με βάση τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, το σύνολο των ακαθάριστων απολαβών όλων των ενεργώς απασχολούμενων προσώπων το 2010, υπολογίζεται σε €9,431 δις ευρώ και αντιπροσωπεύει το 54% του ΑΕΠ. Εφόσον, λοιπόν, το συνολικό μισθολόγιο του Δημόσιου Τομέα ήταν €2,540 εκ., αυτό αντιπροσώπευε το 27% του συνόλου των ακαθάριστων απολαβών. Ενώ δηλαδή οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο τομέα αποτελούν το 14.8% του συνόλου των επικερδώς απασχολούμενων ατόμων το μερίδιο τους στις συνολικές ακαθάριστες απολαβές είναι περίπου το διπλάσιο. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την ανάλυση των μισθών και ημερομισθίων που ακολουθεί.

2.1.2 Καθορισμός του μεγέθους του Δημόσιου Τομέα⁶⁵

Στις σύγχρονες βιομηχανικές οικονομίες, ο Δημόσιος Τομέας είχε αποκτήσει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Η σύγχρονη τάση είναι ο περιορισμός του κρατικού τομέα σε ένα βιώσιμο, αλλά αποτελεσματικό μέγεθος. Οι Δημόσιοι Τομείς των περισσότερων χωρών, επεκτάθηκαν σε μεγάλο βαθμό τις προηγούμενες δεκαετίες, παρά τις διαφορές των οικονομικών συστημάτων τους, τα επίπεδα της ανάπτυξης και των πολιτικών ιδεολογιών τους. Καθώς οι οικονομίες μεγάλωναν και οι κοινωνίες καθίσταντο ιδιαίτερα διαφοροποιημένες, οι συμβατικές αρμοδιότητες του κράτους για την κατανομή και την ανακατανομή των πόρων, έγινε πιο περίπλοκη.

64 http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

65 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας

Ένας αριθμός επιχειρήσεων, των οποίων η ξένη ιδιοκτησία θεωρούσε ή υπήρχε υπόνοια ότι ήταν επιζήμια για την εθνική ανάπτυξη, κρατικοποιήθηκαν, μερικώς ή πλήρως, με αποτέλεσμα οι κυβερνήσεις να δημιουργήσουν Ημικρατικούς Οργανισμούς σ' ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Αυτό συνέβαλε ουσιαστικά στη διόγκωση του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα της Κύπρου, στον οποίο περιλαμβάνονται και οι Τοπικές Αρχές, οι οποίες χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό άμεσα από το κράτος.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι αλλαγές στη διεθνή οικονομία κατέστησαν σαφές ότι η συνεχής διεύρυνση του κόστους του κρατικού τομέα δεν ήταν βιώσιμη επιλογή. Το παραδοσιακό μοντέλο του κράτους, ως κύριου παροχέα όλων των βασικών υπηρεσιών, περιήλθε σε αμφισβήτηση, ενώ ταυτόχρονα οι απαιτήσεις των πολιτών για την ποιότητα των παρεχόμενων από το κράτος υπηρεσιών, αυξήθηκαν. Οι πιέσεις αυτές συνέτειναν στην ιδιωτικοποίηση κρατικών μονοπωλίων και στη συρρίκνωση του μεγέθους του κρατικού τομέα. Σε διάφορες χώρες και ενώ δεν υπάρχει προκαθορισμένο κατάλληλο μέγεθος για τη Δημόσια Υπηρεσία, η τάση της συρρίκνωσης και του περιορισμού του ρόλου του κράτους σ' αυτόν του ρυθμιστή, αντί του παροχέα υπηρεσιών, είναι μία επιλογή που επιβάλλεται από τις περιστάσεις⁶⁶.

Το μέγεθος της Κρατικής Μηχανής και οι δαπάνες που συνεπάγεται η λειτουργία της υπήρξε αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντεγκλήσεων μεταξύ πολιτικών κομμάτων και οργανώσεων, ιδιαίτερα μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση που αναπόφευκτα επηρέασε και την Κύπρο. Στην Κύπρο η μείωση του μεγέθους της Δημόσιας Υπηρεσίας αποτελεί υποχρέωση που απορρέει και από το Μνημόνιο Συναντίληψης. Επομένως, δεν υπάρχει άλλη αναβολή από τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου Τομέα, καθώς δεν μπορεί να υπάρξει μείωση του μεγέθους, χωρίς την αναδιάρθρωση και αναδιάταξη όλων των Υπηρεσιών.

66 Λαμπριανίδη Εμμανουέλλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας

2.1.3 Χαρακτηριστικά της σημερινής Δημόσιας Υπηρεσίας

Είναι βέβαια σημαντικό να τονιστεί ότι η Δημόσια Υπηρεσία απλώς αντανάκλασε το ξεπερασμένο πρότυπο οργάνωσης ολόκληρου του κράτους, τον λανθασμένο τρόπο 'ανάπτυξης', καθώς και τις προσπάθειες των κυβερνήσεων να εξυπηρετήσουν συμφέροντα, που λίγο έχουν να κάνουν με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του τόπου.

Οι Δημόσιοι Τομείς των περισσότερων χωρών, επεκτάθηκαν σε μεγάλο βαθμό τις προηγούμενες δεκαετίες, παρά τις διαφορές των οικονομικών συστημάτων τους, τα επίπεδα της ανάπτυξης και των πολιτικών ιδεολογιών τους. Καθώς οι οικονομίες μεγάλωναν και οι κοινωνίες καθίσταντο ιδιαίτερα διαφοροποιημένες, οι συμβατικές αρμοδιότητες του κράτους για την κατανομή και την ανακατανομή των πόρων, έγινε πιο περίπλοκη. Στην περίπτωση της Κύπρου, η αδιαφορία του Κράτους για μεταρρύθμιση έφερε σήμερα στην Κύπρο σε πολύ δύσκολη θέση. Το υφιστάμενο ξεπερασμένο και παλαιοκομματικό μοντέλο διοίκησης εμποδίζει το μετασχηματισμό της αναδιάρθρωσης της Κρατικής Μηχανής με βάση Ευρωπαϊκά Πρότυπα χρηστής διοίκησης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της σημερινής Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η αναξιοκρατία, η αποδιοργάνωση, η χαμηλή παραγωγικότητα, το ρουσφέτι, η έλλειψη ουσιαστικών στόχων και κινήτρων, το βόλεμα, η ανυπαρξία αντικειμενικής αξιολόγησης της καταλληλότητας του προσωπικού κ.α.

Όσον αφορά στις αιτίες για την πιο πάνω κατάσταση ο πιο εύκολος τρόπος είναι να αποδοθούν ευθύνες στους ίδιους τους Δημοσίους Υπαλλήλους. Σαφώς και φαινόμενα όπως η τεμπελιά, η αδιαφορία, το βόλεμα δεν είναι ξένα για τους δημοσίους υπάλληλους, όμως η απόδοση ευθυνών αποκλειστικά σε αυτούς δεν είναι δίκαια. Κι' αυτό γιατί αδικεί τους υπαλλήλους εκείνους που είναι ευσυνείδητοι, εργατικοί και άκρως παραγωγικοί και επιπλέον, γιατί αφαιρεί την ευθύνη του κράτους, της πολιτείας, του συστήματος, αλλά και του καθενός από εμάς.

Παρατηρώντας κανείς τις εξελίξεις καταλαβαίνει πως η ανάγκη για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας έγινε πλέον απαραίτητη. Δυστυχώς το επιβάλλουν Τρόικα και ξένοι εμπειρογνώμονες, καθώς το Κυπριακό Κράτος μαζί με όλους τους Αρμόδιους αν και γνώστες της κατάστασης προτίμησαν για χρόνια

να μην κάνουν τίποτα για αυτό. Τα στενά πλέον χρονικά περιθώρια εκσυγχρονισμού οδήγησαν σε πολύ πιεστικές διαδικασίες συλλογής στοιχείων και ετοιμασίας μελετών, που ανάθεσε το Κράτος σε ειδικούς εμπειρογνώμονες για να μπορέσει το Κράτος να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις της Κυβέρνησης έναντι της Τρόικας.

Μεταξύ άλλων, έντονος λόγος γίνεται και για αλλαγές στον τρόπο πρόσληψης, αλλά και προαγωγών των Δημοσίων Υπαλλήλων. Είναι τουλάχιστον απαράδεκτο οι προσλήψεις και οι προαγωγές να γίνονται αναξιοκρατικά και κομματικά. Όχι μόνο οι πολίτες του κράτους έχουν ανάγκη να βιώσουν την απόλυτη διαφάνεια στις διαδικασίες, αλλά και η ίδια η Δημόσια Υπηρεσία έχει αυτή την ανάγκη.

Η τοποθέτηση προσωπικού σε εργασιακά περιβάλλοντα χρειάζεται μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, που σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραβλέπεται και να παρακάμπτεται. Μόνο μέσω αυτής της συγκεκριμένης μεθοδολογίας γίνεται κατορθωτό να συγκεντρωθούν πληροφορίες για το άτομο, που καθορίζουν την μεταγενέστερη αποτελεσματικότητα του στο χώρο εργασίας. Η αξιολόγηση ή και η πρόσληψη προσωπικού από άτομα που έχουν αυτό το δικαίωμα να συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία, λόγω του διορισμού τους από Κομματικούς ή Κυβερνητικούς μηχανισμούς, δεν πείθουν για αξιοκρατική διαδικασία, καθώς έχουν αποκτήσει αυτό το «αξίωμα» με την κομματική ή άλλη ιδιότητα δεν μπορούν να δρουν αμερόληπτα.

Στόχος δεν είναι απλά να τοποθετηθεί ένα άτομο σε μια κενή θέση εργασίας. Για χρόνια λειτουργούσε η εκάστοτε Κυβέρνηση με αυτό το αποτυχημένο σκεπτικό. Στόχος πρέπει να είναι το άτομο αυτό να κατέχει τα χαρακτηριστικά εκείνα, που η εργασιακή θέση απαιτεί: Γνώση για το αντικείμενο, προσωπικότητα, δεξιότητες, ικανότητες, κίνητρα. Μόνο όταν καθιερωθεί ένα διαφανές και αντικειμενικό σύστημα προσλήψεων και προαγωγών θα αποκατασταθεί η πλήρης αξιοκρατία, η αύξηση της παραγωγικότητας και η ομαλή λειτουργικότητα ολόκληρης της Δημόσιας Υπηρεσίας⁶⁷.

67 Κανελλόπουλος, Αθαν., Για μια Σύγχρονη Μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: 1985 σ176-178

Η Γραφειοκρατία, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, η αναξιοποίηση των σύγχρονων μεθόδων τεχνολογίας, η περιορισμένη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των Κυβερνητικών Τμημάτων που επικρατούν σήμερα οδηγούν στη δυσλειτουργία των Υπηρεσιών και ο μη συντονισμός σε επίπεδο διοίκησης οδηγεί σε χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και στην ταλαιπωρία των πολιτών, μέχρι να διεκπεραιωθούν οι υποθέσεις τους.

Η απουσία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και άλλων σύγχρονων μεθόδων τεχνολογίας από τις περισσότερες Υπηρεσίες οδηγούν σε χρονοβόρες και ξεπερασμένες διαδικασίες. Εάν, π.χ. η διακίνηση ενός φακέλου γινόταν ηλεκτρονικά σε αντικατάσταση της υφιστάμενης ξεπερασμένης διαδικασίας της μετακίνησης του από υπηρεσία σε υπηρεσία, ταχυδρομικώς ή δια χειρός θα εξοικονομείτο χρόνος και χρήμα και παράλληλα ο πολίτης θα ήταν ικανοποιημένος. Επιπλέον, η ηλεκτρονική παρακολούθηση μιας υπόθεσης, είτε από τον υπάλληλο της ίδιας ή άλλης υπηρεσίας, είτε από τον ίδιο τον πολίτη πέραν της διαφάνειας και της αμεσότητας επιτυγχάνεται ταχύτερη και αξιοκρατική διαχείριση.

Βέβαια, για να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας, απαιτείται κάτι πέρα από απλές διακηρύξεις. Ο εκσυγχρονισμός απαιτεί ρήξεις από τον κομματισμό και τις πελατειακές σχέσεις. Για να γίνουν όλα αυτά, απαιτείται, επίσης, ισχυρή πολιτική βούληση και έντονη διάθεση για αλλαγή. Και ενδεικτικά αναφέρεται εδώ μια σχετική εύστοχη φράση του Ν. Καζαντζάκη *«Νιώθω σαν να χτυπάμε τα κεφάλια μας στα σίδερα. Πολλά κεφάλια θα σπάσουν. Μα κάποια στιγμή, θα σπάσουν και τα σίδερα»*.

2.2 Η Υφιστάμενη Κατάσταση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

2.2.1 Υφιστάμενη Δομή

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κύπρο ασκείται από τα Δημοτικά Συμβούλια (Δήμους) και τα Κοινοτικά Συμβούλια (Κοινότητες)⁶⁸.

Η σύσταση και λειτουργία των Δήμων στην Κύπρο διέπεται από τον περί Δήμων Νόμο⁶⁹, που ψηφίστηκε τον Οκτώβριο του 1985 (Ν.111/85), σε αντικατάσταση της προϊσχύουσας νομοθεσίας. Από τότε μέχρι σήμερα ψηφίστηκαν από τη Βουλή άλλοι 25 Νόμοι, με τους οποίους τροποποιήθηκε ο βασικός Νόμος του 1985. Ο περί Δήμων Νόμος συνίσταται από 11 μέρη (144 συνολικά άρθρα), τα οποία αναφέρονται σε επιμέρους θέματα.

Η σύσταση και λειτουργία των Κοινοτήτων διέπεται από τον περί Κοινοτήτων Νόμο⁷⁰ του 1999 (Ν.86(1)/99) που τέθηκε σε ισχύ στις 9 Ιουλίου 1999 και έτσι η διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων των κοινοτήτων ανήκουν στην αρμοδιότητα εκλεγμένων από τις Κοινότητες Συμβουλίων, τα οποία ασκούν όλες τις εξουσίες, που παρέχονται σ' αυτά από το πιο πάνω Νόμο.

Το 1981 ιδρύθηκε η Ένωση Δήμων⁷¹, και το 1992 η Ένωση Κοινοτήτων⁷², βασικός σκοπός των οποίων μέχρι σήμερα είναι η έκφραση απόψεων προς οποιαδήποτε αρχή, σώμα, οργανισμό ή πρόσωπο, συμπεριλαμβανομένης της Κυβέρνησης και της Βουλής και η διεκδίκηση από την πολιτεία αιτημάτων που σκοπό έχουν την ανάπτυξη και διεύρυνση του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και της συμμετοχής της σε διεθνή όργανα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η εκπροσώπηση της σε τοπικά και διεθνή συνέδρια. Η Ένωση Κοινοτήτων αποτελείται από έξι επαρχιακές ενώσεις, όσες και οι επαρχίες της Κύπρου.

68 Μέχρι την 9η Ιουλίου 1999 η Τοπική Αυτοδιοίκηση ασκείτο από τα Δημοτικά Συμβούλια, τα Συμβούλια Βελτιώσεως και τις Χωρητικές Αρχές. Τα δύο τελευταία συγχωνεύτηκαν σ' ένα με το όνομα Κοινοτικά Συμβούλια.

69 www.ucm.org.cy

70 www.ekk.org.cy

71 Η Ένωση Δήμων είναι μέλος της Διεθνούς Ένωσης Τοπικών Αρχών (IYLA) και του Ευρωπαϊκού Τμήματος της καθώς και του Συμβουλίου Ευρωπαϊκών Δήμων και Περιφερειών (CDR) της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στο Κογκρέσο των Τοπικών και Περιφερειακών Αρχών του Συμβουλίου της Ευρώπης (CLRAE) .

72 Η Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου όπως και η Ένωση Δήμων είναι μέλος στα αντίστοιχα διεθνή και Ευρωπαϊκά όργανα.

Η Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων είναι Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου.

Ο Δήμαρχος και τα μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου, καθώς και ο Κοινοτάρχης και τα μέλη του Κοινοτικού Συμβουλίου εκλέγονται από τους πολίτες σε μυστική ψηφοφορία, κάθε πέντε χρόνια με το σύστημα της απλής αναλογικής.

Στην Κύπρο υπάρχουν τριάντα Δήμοι⁷³ στις ελεύθερες περιοχές και εννέα κατεχόμενοι. Μέχρι το τέλος του 2011 υπήρχαν και λειτουργούσαν 24 Δήμοι στις ελεύθερες περιοχές, ενώ άλλοι 9 Δήμοι κατεχόμενων περιοχών έχουν τα Δημοτικά τους Συμβούλια στις ελεύθερες περιοχές, χωρίς όμως να μπορούν να ασκήσουν τις αρμοδιότητες τους, λόγω της συνεχιζόμενης κατοχής των περιοχών τους από τους Τούρκους εισβολείς. Τον Ιούλιο του 2011 όμως διεξήχθησαν με βάση τη νομοθεσία δημοψηφίσματα σε 7 κοινότητες που πληρούσαν τα κριτήρια. Στις έξι από αυτές⁷⁴, οι λίγοι κάτοικοι που προσήλθαν στις κάλπες ψήφισαν υπέρ της δημιουργίας Δήμων, ενώ σε μια⁷⁵ άλλη κοινότητα οι κάτοικοι ήταν ενάντια της ενοποίησης της Κοινότητας τους με τον γειτονικό Δήμο Κάτω Πολεμιδιών. Το αποτέλεσμα αυτών των πρόσφατων αλλαγών μετέτρεψαν τους Δήμους σε τριάντα⁷⁶.

Σε όλη την Κύπρο τα Κοινοτικά Συμβούλια ανέρχονται σε 493, από τα οποία 355 στις ελεύθερες περιοχές και 138 στις κατεχόμενες περιοχές⁷⁷.

Ο κατακερματισμός των Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε πολυάριθμες μονάδες, που λόγω του μεγέθους τους, δεν είναι βιώσιμες ακυρώνει τις προοπτικές αναβάθμισης του θεσμού. Μεταξύ 27 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Κύπρος έχει τον μικρότερο μέσο πληθυσμό Αρχής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (1500 κάτοικοι) και την τέταρτη μικρότερη μέση έκταση (18 km²), μολονότι δεν είναι αραιοκατοικημένη (βλ. Πίνακα 1).

73 www.ucm.org.cy

74 Το Γέρι, Τσέρι, Υψωνας, Δρομολοξιά -Μενεού, Λειβάδια, Λάρνακας και Σωτήρα Αμμοχώστου

75 Πάνω Πολεμίδια

76 www.ucm.org.cy

77 Γεωργίου Βάσως 'Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν Τύποις

Σε έρευνα⁷⁸ που έχει γίνει μεταξύ 27 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Κύπρος έχει τον μικρότερο μέσο πληθυσμό σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 1500 κάτοικοι, και την τέταρτη μικρότερη μέση έκταση 18 km².

ΧΩΡΕΣ	Μέσο πληθυσμιακό μέγεθος Α' βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Μέση Έκταση τ.χλμ
ΑΥΣΤΡΙΑ	3.530	36
ΒΕΛΓΙΟ	18.030	52
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	29.160	420
ΚΥΠΡΟΣ	1.500	18
ΤΣΕΧΙΑ	1.650	13
ΔΑΝΙΑ	55.710	440
ΕΣΘΟΝΙΑ	5.910	199
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	12.740	815
ΓΑΛΛΙΑ	1.730	15
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	6.650	29
ΕΛΛΑΔΑ	10.820	128
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	3.170	29
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	38.720	612
ΙΤΑΛΙΑ	7.320	37
ΛΕΤΟΝΙΑ	4.340	123
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	56.270	1.088
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	4.140	22
ΜΑΛΤΑ	6.010	5
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	36.970	77
ΠΟΛΩΝΙΑ	15.380	126
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	34.440	299
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	6.780	75
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	1.870	17
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	9.610	97
ΙΣΠΑΝΙΑ	5.530	62
ΣΟΥΗΔΙΑ	3.154	1.552
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	140.050	562

Πίνακας 1: Μέσο Μέγεθος Δήμων στις χώρες της ⁷⁹.

Τα στοιχεία⁸⁰ αυτά θα ήταν ακόμη πιο εντυπωσιακά, εάν αφαιρούσαμε τους μεγάλους Δήμους, αφού για τις Κοινότητες της Επαρχίας Πάφου για παράδειγμα,

78,79 Πηγή :CCRE/CEMR,2008

80 www.ucm.org.cy ,Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

μόλις ξεπερνά τους 300 κατοίκους. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις 353 Κοινότητες⁸¹, οι εκατό έχουν πληθυσμό μικρότερο από 100 κατοίκους, ενώ οι άλλες εκατό περίπου έχουν πληθυσμό από 101 έως 300 κατοίκους. Οι υπόλοιπες κοινότητες (περίπου 50-60) έχουν περισσότερο από 1000 κατοίκους. Αξιοσημείωτο είναι ότι αρκετές από αυτές σήμερα είναι οικιστικά ενωμένες μεταξύ τους.

Ο μεγάλος αριθμός τοπικών μονάδων και το μικρό μέγεθός τους, δημιουργεί πολλά προβλήματα λειτουργίας τους, καθώς δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες. Υπάρχουν αδυναμίες στην διοίκηση (ανεπαρκής στελέχωση), στην ορθολογιστική ανάπτυξη, το χωρικό σχεδιασμό, την προστασία του περιβάλλοντος, στις κοινωνικές υπηρεσίες, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση κ.λπ. και γενικότερα είναι δύσκολη η εφαρμογή νέων σύγχρονων εργαλείων, μεθόδων και τεχνογνωσίας σε μικρά σύνολα, που δεν μπορούν να επιτύχουν βέλτιστες οικονομίες κλίμακας.

Τα χαμηλά επίπεδα εσόδων, οι δυσκολίες είσπραξης φόρων, τα αυστηρότερα κριτήρια δανειοδότησης, η δυσκολία υλοποίησης αναπτυξιακού προγραμματισμού, τους αποτρέπει την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας με αρνητικές επιπτώσεις στη βιώσιμη ανάπτυξη και την ποιότητα ζωής των πολιτών.

Η οικονομική εξάρτηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την Κεντρική Κυβέρνηση δημιουργεί ένα επιπλέον σοβαρό πρόβλημα. Η συμμετοχή των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην ετήσια διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος είναι από τις μικρότερες στην Ευρώπη (2.2%) μαζί με την Ελλάδα, την Πορτογαλία και την Μάλτα, ενώ οι δαπάνες τους αποτελούν ένα ελάχιστο μέρος των συνολικών δαπανών του κράτους⁸².

81 Στις κοινότητες αυτές κατοικεί σήμερα το 40% περίπου του πληθυσμού

82 www.ucm.org.cy . Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Κράτη	Πληθυσμός (Εκατομ)	Εκταση Τ.Χ	Δαπάνες (Δις€) Δήμων/ Κοινοτήτων	% ΑΕΠ	% Δαπανών Δημόσιο Τομέα
ΜΑΛΤΑ	0,4	316	0,03	0,6%	1,4%
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	0,5	2.586	1,8	5,0%	13,3%
ΚΥΠΡΟΣ	0,8	9.251	0,3	2,2%	5,1 %
ΕΣΘΟΝΙΑ	1,3	45.227	1,5	9,8%	27,7%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	2,0	20.273	2,9	8,4%	19,9%
ΛΕΤΟΝΙΑ	2,3	64.589	2,2	11,3	29,9%
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	3,4	65.300	2,4	8,4%	23,8%
ΕΛΛΑΔΑ	11,2	131.957	6,0	2,6%	6,0%
ΠΟΡΤΟΓΑΛΛΙΑ	10,6	92.152	9,9	6,1%	13,3%

Πίνακας 2⁸³: Δαπάνες Δήμων/Κοινοτήτων ως ποσοστό του ΑΕΠ και των δαπανών του συνολικού Δημόσιου Τομέα- Συγκριτική Ανάλυση

Ο **μικρός αριθμός αρμοδιοτήτων**⁸⁴, που επικρατεί στην Κύπρο στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, έρχεται σε αντίθεση με τα σύγχρονα δημοκρατικά μοντέλα διακυβέρνησης και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για εφαρμογή των αρχών της επικουρικότητας και της εγγύτητας προς τον πολίτη (άρθρο 4 συνθήκης Λισσαβόνας).

Η συγκέντρωση της άσκησης αρμοδιοτήτων στην Κεντρική Κυβέρνηση αποτρέπει την εξέλιξη των Τοπικών Αρχών σε αυτοδύναμα όργανα. Οι υφιστάμενες αρμοδιότητες και οι πόροι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου είναι πολύ περιορισμένοι και αφορούν συγκεκριμένους τομείς. Εάν συγκρίνουμε τις δαπάνες που καταγράφονται σε άλλες χώρες στους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης, της κοινωνικής πρόνοιας και άλλων οικονομικών θεμάτων, τότε θα συνειδητοποιήσουμε των συγκεντρωτισμό των αρμοδιοτήτων στην Κεντρική Διοίκηση και τις Επαρχιακές Διοικήσεις(Πίνακας 3)⁸⁵.

83 DEXIA " Sub-national governments in the European Union : organization , responsibilities and finance " Παρίσι , Ιούλιος 2008

84 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

85 Οι Επαρχιακές Διοικήσεις αποτελούν αποκεντρωμένες Υπηρεσίες της Κεντρικής Κυβέρνησης σε κάθε Επαρχία (6 συνολικά) , στην κάθε μία προΐσταται διορισμένος Έπαρχος και είναι ο αρμόδιος για τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων των Υπουργείων στην κάθε Επαρχία.

ΚΡΑΤΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ	ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΥΓΕΙΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΛΟΙΠΑ
ΜΑΛΤΑ	0,0 %	0,0 %	58,0%	0,0 %	9%	0,0 %
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	25.3 %	4,2 %	20,6 %	0,3 %	15,9%	33,7%
ΚΥΠΡΟΣ	0,0 %	0,0 %	44,2%	0,0 %	0,0 %	55,8%
ΕΣΘΟΝΙΑ	45,9 %	6,2 %	8,6%	7,5 %	14,1%	17,7%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	41,4 %	9,3 %	17,8%	11,2%	8,6%	11,6%
ΛΕΤΟΝΙΑ	33,6%	6,2 %	19,8%	12,4%	7,6%	20,4%
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	40,2%	10,9%	7,1%	21,4%	7,2%	13,2%
ΕΛΛΑΔΑ	3,0 %	7,5 %	45,9%	0,0%	15,2%	28,2%
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	8,8%	2,6%	34,3%	6,1%	21,2%	26,9%
ΕΛΛΑΔΑ	3,0 %	7,5 %	45,9%	0,0%	15,2%	28,2%

Πίνακας 3: Συγκριτική Ανάλυση κατανομής δαπανών στις Τοπικές Αυτοδιοικήσεις διαφόρων Χωρών⁸⁶:

2.2.2 Επισκόπηση της τρέχουσας κατάστασης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

Η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και των σχέσεων μεταξύ Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Κρατικών Υπηρεσιών οδηγεί σε ένα μακρύ κατάλογο από προβλήματα που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία, την οργάνωση, τη δυνατότητα των Δήμων και Κοινοτήτων της Κύπρου να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες και γενικά τη βιωσιμότητα τους. Αξιοσημείωτο είναι μάλιστα το γεγονός πως στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουν όλα τα κόμματα της Βουλής των Αντιπροσώπων, οι Ενώσεις Δήμων και Κοινοτήτων, διάφοροι ακόμα φορείς (κοινωνικοί, μη κυβερνητικές οργανώσεις κλπ.), αλλά και οι Δήμαρχοι και Κοινοτάρχες.

Το δυαδικό σύστημα Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο, χαρακτηρίζεται από έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ Δήμων και Κοινοτήτων, ως προς τις αρμοδιότητες που ασκούν, τους οικονομικούς και διοικητικούς πόρους που διαθέτουν και την εν γένει νομοκοπολιτική τους θέση και ρόλο στο εγχώριο σύστημα διακυβέρνησης. Οι διαφοροποιήσεις αυτές δημιουργούν αντίστοιχες

⁸⁶ www.ucm.org.cy . Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

ανισότητες στο επίπεδο διαβίωσης και την ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πολίτες.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση της Κύπρου έρχεται αντιμέτωπη και με πολλές και ουσιαστικές αδυναμίες διοικητικής υφής, οι οποίες αποδυναμώνουν το ρόλο της. Οι πολυάριθμες, μικρές και τελικά μη βιώσιμες κοινότητες παρουσιάζονται ανήμπορες να προσφέρουν τις βασικές υπηρεσίες και υποδομές στους πολίτες τους. Η έλλειψη ικανοποιητικής χρηματοδότησης, ο δυϊσμός ως προς το ρόλο των Δήμων και Κοινοτήτων, η αναντιστοιχία των θεσμών με λειτουργικές γεωγραφικές ενότητες, αλλά και ο έντονος και πολυδιάστατος κρατικός παρεμβατισμός, ιδίως στις Κοινότητες εξαιτίας των διοικητικών τους αδυναμιών, είναι από τα σημαντικότερα προβλήματα που απαντώνται, όσον αφορά τη διοικητική διάρθρωση των Τοπικών Αρχών⁸⁷.

Επιπλέον, ο δυϊσμός του νομικού πλαισίου ως προς τις νομικές προϋποθέσεις ανάπτυξης συνεργατικών σχημάτων μεταξύ των Δήμων και Κοινοτήτων διαμορφώνει ένα εξαιρετικά πολύπλοκο καθεστώς, που δυσχεραίνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τις τοπικές κοινωνίες.

Η συνεχόμενη διεύρυνση και όξυνση των ανισοτήτων μεταξύ των Δήμων και των Κοινοτήτων δημιουργεί ουσιαστικά και λειτουργικά προβλήματα. Ως απειλή, εμφανίζεται, επίσης, η ιεραρχική και λειτουργική υποκατάσταση της σημασίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης από τις ανώτερες βαθμίδες διακυβέρνησης, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και να μην διασφαλίζεται η αρχή της εγγύτητας⁸⁸.

Ακόμα ένα σοβαρό μειονέκτημα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αποτελούν τα χαμηλά επίπεδα εσόδων σε σύγκριση με τις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα έσοδα των κοινοτήτων μάλιστα είναι ακόμη χαμηλότερα από τα αντίστοιχα των Δήμων, με αποτέλεσμα να εντείνονται οι θεσμικές και διοικητικές τους διαφορές. Ως εκ τούτου, οι επενδύσεις των Τοπικών

87 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Στοιχεία από Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

88 <http://www.disy.org.cy/oldsite/%E2%E5%E6%F4/www.disy.org.cy/images/users/1/TopikiAytodioikisi/Meleti%20TA%20Kypros/Epiteliki%20Synopsisi.pdf>

Αρχών χρηματοδοτούνται αποκλειστικά μέσω ειδικών επιχορηγήσεων και δανείων. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι και ο εθνικός προγραμματισμός δεν έχει ορίσει αντικειμενικά συστήματα κατανομής των ειδικών επιχορηγήσεων με βάση τις ειδικές ανάγκες του κάθε Οργανισμού, ενώ και τα διαθέσιμα προγράμματα δεν έχουν αξιοποιηθεί επαρκώς. Οι ίδιες οι Τοπικές Αρχές παρουσιάζουν δυσκολίες στην είσπραξη φόρων και τελών που σχετίζονται με επαγγελματικές δραστηριότητες, ενώ και το τέλος ακίνητης ιδιοκτησίας παρουσιάζει πολλά προβλήματα στη διαχείρισή του⁸⁹.

Η χρηματοδότηση των Ταμείων Συντάξεων και Φιλοδωρημάτων αποτελεί μεγάλο οικονομικό βάρος για τα οικονομικά των Δήμων και των Κοινοτήτων και αναμένεται να αυξηθεί μεσοπρόθεσμα. Όσον αφορά την οικονομική διαχείριση των Οργανισμών, οι οικονομικές υπηρεσίες των μικρότερων, κυρίως Τοπικών Αρχών δεν είναι καλά οργανωμένες και η μηχανογραφική οργάνωσή τους παρουσιάζει αδυναμίες, ενώ δεν υπάρχει θεσμοθετημένη, ενιαία και τυποποιημένη, κωδικοποίηση του προϋπολογισμού/απολογισμού, με αποτέλεσμα ο κάθε Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης να ακολουθεί το δικό του τρόπο, γεγονός που καθιστά τη συγκριτική αξιολόγηση και τον έλεγχο δύσκολο⁹⁰.

Τα παραπάνω προβλήματα, οξύνονται από τη σοβαρή απουσία ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (όχι παντού, αλλά σίγουρα στην μεγάλη πλειοψηφία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης). Η απουσία δικτύωσης των υπηρεσιών μεταξύ των Τοπικών Αρχών, Υπουργείων, Κυβερνητικών Υπηρεσιών, Ημικρατικών Οργανισμών κ.λπ., καθώς και οι ελλείψεις στον τομέα ασφάλειας δικτύων και των υποδομών (κυρίως στις ημιαστικές και τις αγροτικές περιοχές) εμποδίζουν την παροχή σχετικής υποστήριξης στις διοικητικές υπηρεσίες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σημαντικές αδυναμίες εντοπίζονται εξάλλου στην άσκηση συγκεκριμένων τομεακών αρμοδιοτήτων από την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Σχετικά με τις αναπτυξιακές δραστηριότητες, οι Δήμοι και οι Κοινότητες δεν έχουν πολλές

89 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Στοιχεία από Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

90 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Στοιχεία από Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

ευκαιρίες να διαμορφώσουν και να υλοποιήσουν κατάλληλα αναπτυξιακά προγράμματα, λόγω του συγκεντρωτικού συστήματος του αναπτυξιακού προγραμματισμού και της περιορισμένης συνεργασίας τους με τον ιδιωτικό τομέα. Βέβαια, η διοικητική ανεπάρκεια των περισσότερων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το μικρό τους μέγεθος, η ανεπαρκής στελέχωση και η έλλειψη σχετικής τεχνογνωσίας τους αποτρέπει από το να αναλάβουν αναπτυξιακές δράσεις ή να προωθήσουν την απασχόληση και την επιχειρηματικότητα της περιοχής τους⁹¹.

Η διοικητική ανεπάρκεια και ο μεγάλος αριθμός των Δήμων και των Κοινοτήτων αποτρέπουν τη μείωση των κοστών, τον εξορθολογισμό των εξόδων μεταξύ τους, για να εξασφαλίζεται οικονομία κλίμακας, ώστε να αξιοποιούνται στο μέγιστο κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η δυνατότητα χαμηλότοκου δανεισμού από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, καθώς και η ομοιογένεια, τυποποίηση και έλεγχος των υπηρεσιών εξυπηρέτησης, η οποία να είναι σε όλους τους Δήμους η ίδια και να δίνει τη δυνατότητα ελέγχου, τόσο από τον ίδιο τον Πολίτη, όσο και από το Κράτος.

Οι ιεραρχικές και εκ των άνω (top-down) διαδικασίες λήψης αποφάσεων περιορίζουν και τις ευθύνες πολεοδομικού χαρακτήρα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ οι μικρές Κοινότητες και Δήμοι αδυνατούν να ασκήσουν πολεοδομικές αρμοδιότητες. Η ύπαρξη δύο Πολεοδομικών Αρχών (Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και οι 4 μεγάλοι Δήμοι) δημιουργεί σύγχυση και εφαρμογή διαφορετικών κριτηρίων από την κάθε μία, προκαλεί σύγχυση και εκνευρισμό, τόσο των μελετητών, όσο και των πολιτών για το διαφορετικό χειρισμό των υποθέσεων⁹².

Πρόσθετα, η ανυπαρξία Πολεοδομικών Συμβουλίων σε τοπικό επίπεδο αποκλείει τη συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συνεπώς, των πολιτών που αυτή εκπροσωπεί από τον έλεγχο πολεοδομικών αποφάσεων. Αποτέλεσμα αυτού είναι η πιθανότητα λανθασμένου σχεδιασμού, καθώς υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να μην ληφθούν ιδιαιτερότητες ή προβλήματα της περιοχής και να

91 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Στοιχεία από Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

92 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Στοιχεία από Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

εφαρμόζονται γενικές πολιτικές, οι οποίες δεν είναι λειτουργικά εφαρμόσιμες σε πολλές περιπτώσεις.

Παρατηρούνται επίσης ανεπάρκειες εξειδικευμένου προσωπικού στις αρμόδιες υπηρεσίες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και απουσία μηχανισμών ελέγχου και επιβολής προστίμων για τις παρανομίες. Τέλος, στα μειονεκτήματα καταγράφεται η αδυναμία αντιμετώπισης σοβαρών περιβαλλοντικών προβλημάτων (π.χ. ύδρευση, αποχέτευση, διαχείριση σκουβάλων, έλεγχος ρύπανσης, προστασία ακτών και δασικού πλούτου) που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής των κατοίκων, αλλά και η αδυναμία σχεδιασμού προγραμμάτων κοινωνικής ευημερίας, με συνέπεια το παρόν σύστημα να μην ανταποκρίνεται στις τάσεις που επικρατούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση⁹³.

Αρκετά μειονεκτήματα εντοπίζονται και στο βαθμό της αυτονομίας των Κυπριακών Δήμων και Κοινοτήτων σχετικά με τον τρόπο πρόσληψης του προσωπικού τους, καθώς ο σχετικός ρόλος της κεντρικής κρατικής διοίκησης είναι πολύ ισχυρός. Επιπλέον, η αξιολόγηση του προσωπικού έχει κυρίως τυπικό - διεκπεραιωτικό χαρακτήρα, ενώ δεν υφίσταται μέτρηση των διοικητικών βαρών, για την πιθανή μείωσή τους.

Η κατάσταση αυτή επιτείνεται από την ανεπάρκεια κατάλληλων νομικών και οικονομικών κινήτρων, με σκοπό την υπέρβαση των εγγενών αδυναμιών που σχετίζονται με το μικρό μέγεθος των αυτοδιοικητικών μονάδων, την αδυναμία ανάληψης αναπτυξιακών πρωτοβουλιών και την αναποτελεσματικότητα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η ομαλή λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι δυνατόν να διακυβευτεί, από την αδυναμία του υπάρχοντος προσωπικού στο να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις των καιρών. Παρατηρείται μια ποιοτική υστέρηση, όσον αφορά τις σύγχρονες μεθόδους επιμόρφωσης, καθώς και ελλείμματα στην ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση.

Ενδέχεται να υπάρξει αδυναμία διαχείρισης του διοικητικού βάρους από ένα απροετοίμαστο Ανθρώπινο Δυναμικό, αλλά και συνέχιση της κατάστασης αυτής

93 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Στοιχεία από Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

μέσω της έλλειψης επιμόρφωσης, εξαιτίας της απουσίας χρηματοδότησης και επαρκών πόρων. Η εξακολουθητική υστέρηση πόρων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης δημιουργεί και ελλείψεις, όσον αφορά την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Όσον αφορά τα οικονομικά των Δήμων και των Κοινοτήτων, οι τάσεις για αυστηρότερα κριτήρια δανειοδότησης και η μειωμένη πολιτική στήριξη ως προς τη διεύρυνση της φορολογικής βάσης ή και νέες φορολογίες, δυσχεραίνουν την οικονομική κατάσταση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και απειλούν τα έσοδά τους με μείωση.

Από την άλλη πλευρά, οι τάσεις ανόδου του πληθωρισμού επηρεάζουν το ύψος των δαπανών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ο κατακερματισμός και τα ελλείμματα του δημοτικού ασφαλιστικού συστήματος αποτελούν τροχοπέδη, για κάθε πρόταση μεταρρύθμισης. Τέλος, οι πολλαπλοί τυπικοί έλεγχοι από τους Έπαρχους, τα Υπουργεία Εσωτερικών και Οικονομικών, το Υπουργικό Συμβούλιο και τη Βουλή των Αντιπροσώπων, καταλήγουν σε ένα γραφειοκρατικό και αναποτελεσματικό σύστημα ελέγχων, ενώ οι διάφοροι έλεγχοι στη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας περιορίζουν τις δυνατότητες αξιοποίησής της από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι αναπτυξιακές αρμοδιότητες των Δήμων και Κοινοτήτων ενδέχεται, όχι μόνο να παραμείνουν στάσιμες, σε περίπτωση που δεν ολοκληρωθεί η αναμενόμενη αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης άμεσα, αλλά πολλοί απ' αυτούς δεν θα είναι βιώσιμοι.

Σχετικά με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση των αναπτυξιακών έργων, ελλοχεύει ο κίνδυνος της αδιαφάνειας στη λήψη των αποφάσεων και της ισχυρής επιρροής των προσωπικών σχέσεων. Επιπλέον, η δημιουργία πολύπλοκων σχημάτων αναπτυξιακής πολιτικής θα προκαλέσει, ενδεχομένως, καθυστερήσεις και οδηγήσει σε πρόσθετες δαπάνες ή και απώλειες πόρων και χρηματοδοτήσεων.

Σημαντική απειλή, για την άσκηση αρμοδιοτήτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (αναπτυξιακών, πολεοδομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών), αποτελεί η πιθανότητα ανεπάρκειας πόρων και εξειδικευμένου προσωπικού σε περίπτωση, όπου η αναδιάρθρωση των Τοπικών Αρχών και η δημιουργία νέων Υπηρεσιών

δεν συνοδεύονται από ταυτόχρονη οικονομική ενίσχυση και καταρτισμένο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Επιπρόσθετα, στον περιβαλλοντικό τομέα, η περαιτέρω περιβαλλοντική υποβάθμιση ενδέχεται να προκαλέσει εκτεταμένες αρνητικές επιπτώσεις στη βιώσιμη ανάπτυξη και την ποιότητα ζωής των πολιτών, ενώ η μη αποτελεσματική και προληπτική λήψη μέτρων θα εντείνει το πρόβλημα. Προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί στη γραφειοκρατική και τεχνοκρατική προσέγγιση ως προς την προστασία του περιβάλλοντος, η οποία μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις και αντιπαλότητες με ανενημέρωτους κατοίκους. Τέλος, ο τομέας κοινωνικής πολιτικής είναι δυνατόν να απειληθεί από ψηφοθηρικές αντιλήψεις μεμονωμένων αιρετών που παρακάμπτουν ικανά επαγγελματικά στελέχη και προωθούν τις προσλήψεις προσωπικού με κομματικά ή πελατειακά κριτήρια. Η έλλειψη εμπειρίας και τεχνογνωσίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον συγκεκριμένο τομέα, καθώς και η εξασθένηση του εθελοντισμού και της συμμετοχής των πολιτών περιπλέκουν τις καταστάσεις και καθιστούν αναποτελεσματική τη λειτουργία των κοινωνικών υπηρεσιών⁹⁴.

94 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), Στοιχεία από Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

2.2.3 Ενδεικτική αναφορά σε ισχύοντα σε άλλα Κράτη

Η απαρχή της οικονομικής κρίσης έχει δώσει το ερέθισμα για τις χώρες να επιδιώξουν μια «εδαφική οργάνωση» και «μεταρρυθμίσεις» ως τρόπους επίτευξης αποδοτικότητας και οικονομιών κλίμακας. Η ενοποίηση των «διοικήσεων σε επίπεδο κατώτερο του εθνικού» είναι μια αυξανόμενη τάση στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου δράττονται τις ευκαιρίες για εξορθολογισμό και άντληση των πόρων, ούτως ώστε να ανταποκριθούν στην πρόκληση των μέτρων λιτότητας⁹⁵.

Οι μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα, έχουν οδηγήσει σε μια σημαντική μείωση του αριθμού των Τοπικών Αρχών. Ενδεικτικά φαίνονται κάποια παραδείγματα στον πιο κάτω πίνακα:

Χώρες	Αριθμός Δήμων πριν από τη Μεταρρύθμιση	Αριθμός Δήμων μετά τη Μεταρρύθμιση	Μείωση
Δανία	271	98	-173
Λετονία	534	119	-425
Ελλάδα	1034	325	-709
Λουξεμβούργο	116	106	-10
Φιλανδία	431	336	-95

Πίνακας 4: Μεταρρύθμιση Αριθμών Δήμων σε άλλες χώρες⁹⁶

Οι αναδιάρθρωτικές αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση συνήθως περιέχουν ένα από τα τρία σενάρια⁹⁷:

(1) *Εδαφική αναδιάρθρωση* περιλαμβάνει τη συνένωση Δήμων και Κοινοτήτων. Αυτό έχει ήδη επιχειρηθεί από την Γερμανία, την Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και πιο πρόσφατα από την Δανία και την Ελλάδα. Αυτή η αναδιάρθρωση υποκινείται λόγω αυξημένων οικονομιών κλίμακας στην παροχή υπηρεσιών και στην ενδυνάμωση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον αναπτυξιακό σχεδιασμό. Συνήθως η λειτουργική δυνατότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης διευρύνεται. Ο συντονισμός της δράσης μεταξύ των νέων

95 CEMR Sub national Public finance in the European Union, 2012, Dexia, Brussels

96 CEMR Sub national Public finance in the European Union, 2011, Dexia, Brussels

97 CEMR Sub national Public finance in the European Union, 2011, Dexia, Brussels

εκτεταμένων Δημοτικών Υπηρεσιών απαιτεί, πάντως, τη δημιουργία ισχυρών επιτελικών δομών και την υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών, όπως η αξιολόγηση μέσω ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, που καθορίζονται μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες.

(2) *Διαδημοτική συνεργασία* περιλαμβάνει τη συνεργασία ανάμεσα στους Δήμους μέσω της συνένωσης υπηρεσιών. Συναντώνται ευρύτατα και σε πληθώρα μορφών σ' ολόκληρη την Ευρώπη. Ιδιαίτερα ανεπτυγμένος είναι ο θεσμός αυτός στη Γαλλία, όπου υπάρχουν πολλές μικρές κοινότητες. Συχνά πάντως η συνεργασία αυτή συνδυάζεται με έντονη κρατική παρέμβαση και απώλειες άμεσης λογοδοσίας, έναντι των Τοπικών Κοινωνιών, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

(3) *Συμπράξεις/ Συμβάσεις*. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ιδιωτικοποιήσεις, συνεργασία, συμπράξεις ανάμεσα στους Δήμους και σε ιδιώτες, στα άτομα και προγραμματικές ή άλλες συμβάσεις. Σχετίζονται συνήθως με την ανεπάρκεια βασικών πόρων και τεχνογνωσίας, τα περιορισμένα γεωγραφικά όρια δράσης και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παροχή Υπηρεσιών. Αυτές οι πρακτικές έχουν αποδώσει σημαντικά οφέλη, αλλά εμπεριέχουν παράλληλα την απώλεια του δημοκρατικού ελέγχου λογοδοσίας.

Η ενοποίηση των «διοικήσεων σε επίπεδο κατώτερο του εθνικού» ήταν καταλυτική στην προσπάθεια ανεύρεσης του ιδανικού μεγέθους των Τοπικών Αρχών. Το 2011, ο μέσος όρος Ευρωπαϊκός Δήμος είχε σύνολο 5,630 κατοίκους σε μια έκταση 49 km² ⁹⁸.

98 CEMR Sub-national Public finance in the European Union, 2011, Dexia, Brussels

2.2.4 Ενδεικτική αναφορά θεσμικών μεταρρυθμίσεων σε χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁹⁹

Οι εδαφικές μεταρρυθμίσεις είναι ένα ισχυρό στοιχείο για τις χώρες που χρειάστηκαν νομισματική διάσωση. Η Κύπρος συναντά την Ελλάδα, την Πορτογαλία, την Ιρλανδία, την Λεττονία, την Ρουμανία και την Ουγγαρία που έχουν ζητήσει οικονομική βοήθεια. Όλες οι συμφωνίες για οικονομική βοήθεια γίνονται υπό όρους και έτσι αποτελούν μέρος του υπογεγραμμένου «μνημονίου συναντήληψης» με την Τρόικα. Μέσα σε αυτή την συμφωνία συμπεριλαμβάνονται, τόσο μεγάλες εδαφικές, όσο και θεσμικές μεταρρυθμίσεις για να εξορθολογιστεί η εδαφική οργάνωση και να μειώσει τις δημόσιες δαπάνες μέσω της ενδυνάμωσης της αποκέντρωσης.

Αναδιάρθρωση στην Ελλάδα

- Μείωση στον αριθμό των Δήμων
- Εξάλειψη των 54 Νομαρχιών
- Αντικατάσταση των 13 Διοικητικών περιοχών με Περιφέρειες
- Αποκέντρωση των νέων αρμοδιοτήτων των Δήμων
- Μεγαλύτερη θητεία για τους εκλεγμένους αξιωματούχους
- Συρρίκνωση των δημοσίων υπαλλήλων και εξορθολογισμός των τοπικών διοικήσεων

Αλλαγές που προέκυψαν από την οικονομική κατάσταση :

- Μείωση στις κρατικές οικονομικές μεταβιβάσεις
- Μεγάλα εγκάρσια προγράμματα
- Χαμηλότεροι μισθοί και επιπλέον έξοδα προσωπικού

Αναδιάρθρωση στην Ιρλανδία

- Νέες τοπικές αρμοδιότητες που σχετίζονται με την οικονομική ανάπτυξη
- Επανα-συγκέντρωση της διαχείρισης του νερού
- Συγχώνευση κάποιων χωρών

99 CEMR Sub-national Public finance in the European Union, 2012, Dexia , Brussels

- Κατάργηση των Δημοτικών Συμβουλίων και δημιουργία Δημοτικών Διαμερισμάτων σε υπο-επαρχιακό επίπεδο
- Αναδόμηση των στατιστικών περιοχών
- Επανα-διοργάνωση των τοπικών υπηρεσιών και καθιέρωση προγραμμάτων για βελτίωση της απόδοσης
- Επανα-σχεδιασμός κάποιων εκλογικών επαρχιακών ορίων

Αναδιάρθρωση στην Πορτογαλία

- Αποκέντρωση κάποιων αρμοδιοτήτων υπέρ των Δήμων
- Μείωση των 1500 αστικών ενοριών
- Σημαντικές μειώσεις στις οικονομικές μεταβιβάσεις
- Μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ διαδημοτικών κοινοτήτων και των μητροπολιτικών περιοχών

Επομένως, με βάση την τρέχουσα κατάσταση στην Κύπρο και τις τάσεις μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα σ' όλη την Ευρώπη και λαμβάνοντας όλες τα μηνύματα των εμπλεκομένων, οι εμπειρογνώμονες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, όσον αφορά τη λειτουργία, τη χρηματοδότηση και τη δομή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η σημερινή κατάσταση δεν αποτελεί επιλογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Χαρακτηριστικά μιας άριστης Δημόσιας Υπηρεσίας ικανής να προσαρμόζεται σε ενδεχόμενες αναγκαίες μεταβολές

Η ύπαρξη μιας Δημόσιας Υπηρεσίας, Κεντρικής, Περιφερειακής, Τοπικής, βασισμένη στα πρότυπα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, για την αναπτυξιακή πορεία της Χώρας. Η Δημόσια Υπηρεσία τίθεται σήμερα μπροστά σε νέα αιτήματα, τόσο ως προς τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, όσο και ευρύτερα σε σχέση με την ανταπόκριση της σε καινοφανείς προσδοκίες αυτονομίας και διαφορετικότητας του πολίτη. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση καλείται να υιοθετήσει εργαλεία στρατηγικής διοίκησης αποδοτικότητας, δηλαδή συνεχών και συνεκτικών αξιολογήσεων των εφαρμοζόμενων πολιτικών, που αντικαθιστούν τις αποσπασματικές πολιτικές, μέτρησης αποδοτικότητας μιας οργάνωσης. Απαιτείται, συνεπώς, η εισαγωγή ενός μοντέλου κατανομής των πόρων, με βάση το οποίο η χρηματοδότηση συνδέεται άρρηκτα με τον βαθμό επίτευξης των στόχων των παρεχόμενων υπηρεσιών και με την ανάλυση των οικονομικών αναγκών ανά πρόγραμμα δράσης. Επιπλέον, σκόπιμη είναι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων σχεδιασμού και κατανομής πόρων του προϋπολογισμού σε επίπεδο Υπουργείων, περιφερειών και αυτοτελών Δημόσιων Υπηρεσιών, προωθώντας τη διοικητική και δημοσιονομική αυτοτέλεια και ευελιξία¹⁰⁰.

Άμεση προτεραιότητα για την επίτευξη των μεταρρυθμιστικών αυτών προτάσεων αποτελεί η εμπέδωση μιας νέας διοικητικής κουλτούρας, προσανατολισμένης όχι μόνο στην τήρηση και στον έλεγχο των διαδικασιών, αλλά και στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Αυτή η νέα αντίληψη θεμελιώνεται στη μετάβαση από την παραδοσιακή, φορμαλιστική Δημόσια Διοίκηση στη διοίκηση αποτελεσμάτων. Δεν αρκεί η τήρηση των θεμελιώδη Αρχών της Δημόσιας Διοίκησης, της αμεροληψίας, της ισότητας, της αναλογικότητας, της χρηστής διοίκησης, της νομιμότητας, του δημοσίου συμφέροντος, δηλαδή στην απλή τήρηση και εφαρμογή των νόμων, αλλά στην εφαρμογή τους με γνώμονα την

100 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, Κύπρος, 2013

επίτευξη αποτελεσμάτων προς όφελος των πολιτών με το λιγότερο δυνατό κόστος¹⁰¹.

Στόχος της Κυβέρνησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας σύγχρονης, ευέλικτης και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία να είναι ικανή να ανταπεξέλθει στους ρυθμούς κάθε εποχής με μέγιστη προτεραιότητα τον πολίτη και των επιχειρήσεων/οργανισμών εύκολα και γρήγορα.

Η Δημόσια Υπηρεσία θα πρέπει να δρα ανεξαρτήτως των Κυβερνήσεων με κύριο γνώμονα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του Κράτους και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Η αμεροληψία είναι ένα χαρακτηριστικό μιας υγιούς Δημόσιας Υπηρεσίας, για την αποφυγή της διαφθοράς και του ρουσφετιού και την τήρηση της τάξης και της νομιμότητας για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας¹⁰². Η αποτελεσματικότητα όμως δεν εξαρτάται μόνο από τις ποιοτικές υπηρεσίες προς τον πολίτη και το ανάλογο κόστος, αλλά από τη δυνατότητα της να βελτιώνεται, να εξελίσσεται και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προκλήσεις, αλλά και τις ευκαιρίες της κάθε εποχής. Μια διαδικασία μπορεί να εκτελείται με τον ίδιο τρόπο τα τελευταία είκοσι χρόνια σωστά μεν, αλλά πιθανόν μη αποτελεσματικά. Και ο λόγος είναι η απουσία μέσα σ' αυτό το διάστημα της προσαρμογής των Στελεχών των Δημόσιων Υπηρεσιών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα νέα διαθέσιμα μέσα ή υλικό ή τεχνολογίας ή εκπαίδευσης του προσωπικού παραμένοντας έτσι στον ίδιο απαρχαιωμένο τρόπο λειτουργίας. Επομένως, για να είναι η Δημόσια Υπηρεσία αποτελεσματική πρέπει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές, ανασχεδιασμό δομών και διαδικασιών με γνώμονα την τάση που επικρατεί ανά το παγκόσμιο συνδυάζοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωτική της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

101 Peter Miller, "New European Public Sector", Helsinki, September 1992

102 <http://www.kerdos.gr>, Αϊνατζής, Ι. (2009) «Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα»

3.1 Σύγχρονες Διοικητικές τάσεις και Νέο Δημόσιο Management

Στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μία τάση προς μείωση του μεγέθους της κεντρικής διοίκησης, μέσω ίδρυσης ανεξάρτητων Υπηρεσιών και Οργανισμών, που λειτουργούν στη βάση των αρχών της αγοράς. Ένας «πυρήνας» κεντρικών Δημοσίων Υπηρεσιών που συμβάλουν στη διαμόρφωση και υλοποίηση των πολιτικών αποφάσεων λειτουργεί παράλληλα με έναν αριθμό ανεξάρτητων Υπηρεσιών και Οργανισμών, που διαχειρίζονται την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Η παγκοσμιοποίηση συνδέεται περισσότερο με τη δυνατότητα ταχύτατης διάδοσης των νέων ιδεών ανά τον κόσμο, με αποτέλεσμα την επιτάχυνση της διαδικασίας μάθησης και της μίμησης και όχι με την επιβολή ενός ενιαίου πλαισίου και τη δημιουργία μιας ομοιογενούς πολιτείας σε μία κοινωνία που αναγνωρίζει μάλιστα τη σημασία της κοινότητας και της διαφορετικότητας.

Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο αυτό δεν υπάρχει απαραίτητα μία και μόνη άριστη μέθοδος για τη διοίκηση των Δημοσίων Υπηρεσιών¹⁰³. Εφόσον το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες και συμφέροντα, είναι αναμενόμενο ότι θα περιλαμβάνει και κράτη με διαφορετικά διοικητικά συστήματα.

Το Νέο Δημόσιο Management (NDM) αποτελεί μία σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση που αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης του Δημοσίου Τομέα, ως συνέπεια ευρύτερων και σε παγκόσμια κλίμακα αλλαγών. Αναφέρεται στην τάση υιοθέτησης των αρχών και των αξιών του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβάνοντας την ιδιωτικοποίηση Δημοσίων Οργανισμών, την ανάθεση—μέσω συμβάσεων και συμβολαίων— παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών σε Ιδιωτικούς Οργανισμούς και τις Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)¹⁰⁴. Εκφράζει την τάση προσανατολισμού του Δημοσίου Τομέα προς μία “επιχειρηματικού” τύπου διαχείριση του κόστους στη βάση ενός αποτελεσματικότερου, οικονομικότερου

103 Hood C. (1995), “The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme”, *Accounting Organization and Society*, 1995, Vol.20, No 2/3, p93-109

104 Jane Broadbent, Royal Holloway, University of London, Richard Laughlin, King's College, University of London, *Striving for Excellence in Public Service Delivery: Experiences from an Analysis of the Private Finance Initiative*, Public Policy Administration 2004 vol. 19, p5-13

και αποδοτικότερου συστήματος παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών¹⁰⁵. Με αφετηρία τη Μ. Βρετανία επεκτάθηκε αρχικά στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία, για να φτάσει στη συνέχεια στη Σκανδιναβία και στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη.

Το Νέο Δημόσιο Management στηρίζεται σε δύο δόγματα: του περιορισμού των διαφορών ανάμεσα σε Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των Δημοσίων Οργανισμών από την προσήλωση στους κανόνες προς τον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα¹⁰⁶.

Μπορεί επίσης να οριστεί από τα παρακάτω πέντε χαρακτηριστικά:

(α) “Ιδιωτικό καλό, Δημόσιο κακό”, το Νέο Δημόσιο Management αντανakλά μία ιδεολογική δέσμευση που βεβαιώνει την ανωτερότητα της αγοράς πάνω στο κράτος, δίνοντας έμφαση στην εισαγωγή των δυνάμεων της αγοράς και των Αρχών του Ιδιωτικού Management στο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

(β) Ανταγωνισμός, το Νέο Δημόσιο Management υποστηρίζει την άποψη ότι η αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στους δύο Τομείς, καθώς επίσης και εντός των πλαισίων λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα, προάγει την αποδοτικότητα και καθιστά τις Δημόσιες Υπηρεσίες πιο ‘ανταποκρίσιμες’ στον πολίτη.

(γ) Συγκέντρωση, το Νέο Δημόσιο Management συγκεντρώνει τη διαμόρφωση της πολιτικής στρατηγικής (κυρίως των πολιτικών στόχων και του προϋπολογισμού) στα χέρια λίγων ανώτατων αξιωματούχων που βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης, διαμορφώνοντας ένα στενό, αλλά ισχυρό δίκτυο υπηρεσιακών και πολιτικών αξιωματούχων¹⁰⁷.

(δ) Αποκέντρωση, το Νέο Δημόσιο Management αποκεντρώνει τον εκτελεστικό τομέα της δημόσιας πολιτικής σε πληθώρα Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, συμπεριλαμβάνοντας Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ιδιώτες εργολάβους κ.λπ., που ασκούν λειτουργική διοικητική εξουσία στα

105 Jan-Erik Lane, New Public Management, International Public Management Journal 4 (2001), p 105-123

106 Hood C., “The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme”, Accounting Organization and Society, 1995, Vol.20, No 2/3 p93-109

107 David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, MA: Addison-Wesley, 1992, “Creating a Government that works better and costs less”, Published by Academy of Management

πλαίσια της κεντρικής πολιτικής στρατηγικής που έχει τεθεί από την πολιτική εξουσία.

(ε) Κατακερματισμός. Το Νέο Δημόσιο Management “κατακερματίζει” τη Δημόσια Διοίκηση ενθαρρύνοντας περαιτέρω τον διαχωρισμό σε πελάτες/εργολάβους και προμηθευτές/ αγοραστές¹⁰⁸.

Το Νέο Δημόσιο Management¹⁰⁹ επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από θεωρητικούς, όπως ο Mintzberg, ο Kantor και οι Peters και Waterman που υποστηρίζουν ότι ο οργανωτικός έλεγχος μέσω αυστηρά ρυθμισμένης ιεραρχικής οργάνωσης της εργασίας που πρότείνει η κλασική θεωρία του Management, δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσει αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σ’ ένα ιδιαίτερα διαφοροποιημένο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ευελιξία και η ενδυνάμωση των Στελεχών, στα πλαίσια ενός ευρέως αποδεκτού οράματος και της στρατηγικής της Οργάνωσης, έγινε το σύνθημα για το νέο στυλ Management.

Η λειτουργία επίσης της Δημόσιας Διοίκησης ή του Δημόσιου Management δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι λαμβάνει χώρα στα στενά όρια ενός κράτους, αλλά μπορεί να επεκτείνεται και πέραν αυτών, μέσω διαφόρων υπερεθνικών Οργανισμών, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Παγκόσμια Τράπεζα. Ο εμφανής περιορισμός εθνικού ελέγχου στο πεδίο ορισμένων Δημοσίων Υπηρεσιών είναι συνέπεια της μεταφοράς δραστηριοτήτων σε ευρύτερο υπερεθνικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

Παρόλο που μία από τις βασικές αρχές του Νέου Δημόσιου Management υποστηρίζει ότι είναι παγκοσμίως εφαρμόσιμο¹¹⁰, σχετικές μελέτες δείχνουν ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις των Δημοσίων Υπηρεσιών έχουν να κάνουν σε μεγάλο βαθμό με πολιτισμικούς παράγοντες, που είναι ενσωματωμένοι στους μηχανισμούς των Δημοσίων Διοικήσεων των διαφόρων χωρών.

108 Jan-Erik Lane, New Public Management, International Public Management Journal 4 (2001), p 80

109 John Chandler, 2004, The New Public Management and governance : a case for new movements in the Public Sector?

110 David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government:How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, MA: Addison-Wesley, 1992, “Creating a Government that works better and costs less “, Published by Academy of Management p 229-235

Παρά τη σημασία της μεγάλης κλίμακας αλλαγών στα πλαίσια του σύγχρονου οικονομικού συστήματος, όπως η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), οι ιδιωτικοποιήσεις και οι συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού τομέα, πολλοί κρίσιμοι θεσμοί της Δημόσιας Διοίκησης φαίνεται να παραμένουν απρόσβλητοι. Η μεταστροφή των παγιωμένων συμφερόντων, που αποτελούν τη βάση των εξουσιών της Δημόσιας Διοίκησης ή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι πιο δύσκολη από την μεταστροφή διαχειριστικών διαδικασιών, μέσω των οποίων επιδιώκουν τους σκοπούς τους. Σχεδόν κάθε οργάνωση αναζητεί τρόπους αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών. Ενώ είναι πιθανό να διαφοροποιείται ο τρόπος κατανομής των ωφελειών, που προκύπτουν από τη βελτιωμένη αποτελεσματικότητα, τα παγιωμένα συμφέροντα δεν θα παραιτηθούν εύκολα από τη δυνατότητα να επηρεάσουν ή να εξουδετερώσουν την αλλαγή.

Συμπερασματικά, η υιοθέτηση των Αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου Τομέα είναι επιβεβλημένη, αφού παρατηρούμε να εφαρμόζεται πλέον σχεδόν σε όλα τις θεσμοθετημένες Δημόσιες Διοικήσεις και οι Αρχές της περιλαμβάνουν ρυθμίσεις σε ουσιαστικά θέματα που ταλανίζουν την Δημόσια Υπηρεσία και λόγω της μεγάλης κλίμακας αλλαγών δεν υπάρχουν άλλα περιθώρια. Το Κράτος αναζητεί τρόπους αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη με τους λιγότερους δυνατούς πόρους και το Νέο Δημόσιο Management μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη του στόχου αυτού.

3.2 Η χρησιμότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων ενός Οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων μέσω της διάταξη των πόρων του, μέσα σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων και είναι διάχυτη σ' όλα τα επίπεδα Εθνικό, Υπουργεία-ΟΤΑ, Διακριτών Μονάδων-Κλάδων, Λειτουργιών ή Τμημάτων, Ομάδων, Θέσεων Εργασίας¹¹¹.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί ένα είδος πυξίδας που καθορίζει «πως» ο Οργανισμός θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή και το όραμα του. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών και είναι ιδιαίτερα σημαντικό σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, για να εξασφαλίζει ο Οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική στους Δημόσιους Οργανισμούς¹¹² επιχειρεί να συμβάλει στην επίλυση των διοικητικών αδυναμιών, με απώτερο στόχο την παροχή υπηρεσιών στους χρήστες υψηλής ποιότητας σε σύντομο χρόνο και παράλληλα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Βασική επιδίωξη αυτού είναι η ποιοτική αναβάθμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από καινοτόμες εφαρμογές, η δημιουργική αξιοποίηση του και η συνεχής βελτίωση των γνώσεων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης για αξιοπιστία, ευσυνειδησία, επαγγελματισμό, δημιουργικότητα και ομαδικό πνεύμα εργασίας παράγοντες πολύ σημαντικοί, για να αποκτηθεί και να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους Οργανισμούς¹¹³.

111 Πηγή: Strategic Planning and performance Measurement, MPA 560, Δρ. Χρήστος Ακρίβος, Διαφάνειες –Παραδόσεις στο Μάθημα MPA 560, Μεταπτυχιακό Δημόσιας Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολης, Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014

112 Πηγή: Norton, A. 1994, International handbook of local and regional government: A comparative analysis of advanced democracies. Aldershot : Edgar Elgar .

113 Carol Propper¹ And Deborah Wilson² ,¹CASE, LSE, CEPR and CMPO, The University of Bristol, ²Department of Economics and International Development, University of Bath and CMPO, The University of Bristol May 2003, CMPO Working Paper Series No. 03/073, CMPO is funded by the Leverhulme Trust. «The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector»

Καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους αποφάσεων. Δίνει κατευθύνσεις για την έκδοση κανόνων δικαίου (Νόμοι, Κανονισμοί) με σκοπό την υποστήριξη των Στρατηγικών Στόχων και Σκοπών.

Ένας Οργανισμός χωρίς Στρατηγική δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η συλλογική δράση διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των Ηγετών- Γενικών Διευθυντών των Δημόσιων Οργανισμών, ώστε να επιτυγχάνεται συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των Δημοσίων Υπηρεσιών, για την επίτευξη στρατηγικής και την εξασφάλιση του συμπαγές του Οργανισμού. Η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων πιο γρήγορα από ότι μπορούν οι ανταγωνιστές να μιμηθούν ¹¹⁴.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δίνει τη δυνατότητα στους Οργανισμούς να κατανοούν έγκαιρα τις ευκαιρίες, τις απειλές, το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον εξασφαλίζοντας έτσι, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον ο Οργανισμός πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς και να αναζητήσει ευκαιρίες αυτοπροστατευόμενος από πιθανές απειλές. Το εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού οφείλει να αναγνωρίσει τις ιδικές του χαρακτηριστικές ικανότητες, τις λοιπές διαθέσιμες δυνάμεις και αδυναμίες του, ούτως ώστε να μπορεί να προσδιορίσει την άριστη κατανομή των πόρων και να εστιάσει σε δράσεις που υπηρετούν και υποστηρίζουν την Στρατηγική του.

114 Πηγή: Strategic Planning and performance Measurement, MPA 560, Δρ. Χρήστος Ακρίβος, Διαφάνειες –Παραδόσεις στο Μάθημα MPA 560, Gary Hamel and C.K. Prahalad, Μεταπτυχιακό Δημόσιας Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολης, Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης και των Τοπικών Δομών: Αναγκαιότητα, Πολιτική Επιλογή ή Ουτοπία;

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί ή Υπηρεσίες παράλληλα με τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα με τις στρατηγικές που ακολουθούν προσανατολίζουν το δημόσιο συμφέρον και υπηρετούν τις πολιτικές των Κυβερνήσεων. Στο πλαίσιο αυτό και της δημιουργίας μιας σύγχρονης, ευέλικτης και αποτελεσματικής Δημόσιας Υπηρεσίας, είναι επιβεβλημένη ανάγκη του εκσυγχρονισμού των Οργανισμών, ώστε να ακολουθούν τις τάσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, να ανταποκρίνονται εγκαίρως και να προσαρμόζονται στις διαρκώς αυξανόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες πολιτών και στις απαιτήσεις κάθε εποχής πάντοτε με στόχο ένα άρτιο οργανωμένο Κράτος, την εξοικονόμηση πόρων και την προσφορά των καλύτερων υπηρεσιών στον πολίτη. Η εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα, πρακτικών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, η εισαγωγή ιδεών και μεθοδολογιών, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και καινοτομίας και η εφαρμογή του 'Νέου Δημόσιου Μαντατζμεντ', όπως αποκαλείται στοχεύει στη δημιουργία μιας Κυβέρνησης που «λειτουργεί καλύτερα, αλλά κοστίζει λιγότερο»¹¹⁵.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, η παρατεταμένη ύφεση, το συνεχές μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η καλπάζουσα παγκοσμιοποίηση είναι μερικοί από τους παράγοντες που κάνουν ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη εκσυγχρονισμού των Υπηρεσιών του Δημοσίου και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και την εφαρμογή 'Στρατηγικής' σ' όλους τους νευραλγικούς τομείς, των οποίων η αποτελεσματική λειτουργία μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του Δημόσιου χρέους και ελλείμματος και στη δημιουργία αξίας και προοπτικής ανάπτυξης και ευημερίας του κράτους και των Πολιτών.

115 David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, MA: Addison-Wesley, 1992, "Creating a Government that works better and costs less ", Published by Academy of Management p 229-235

Στις σύγχρονες κοινωνίες είναι κοινά αποδεκτό ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι συμπληρωματικοί μηχανισμοί άσκησης εξουσίας και διοίκησης και αποτελούν θεμελιώδη θεσμό για την ποιότητα της Δημοκρατίας¹¹⁶.

Βρίσκονται από τη φύση τους πιο κοντά στον πολίτη απ' ότι η Κεντρική Κυβέρνηση. Αυτό τους καθιστά περισσότερο αρμόδιους και ικανούς να ασκήσουν κοινωνική πολιτική, προσανατολισμένη στις ανάγκες και στα προβλήματα των κατοίκων, αλλά και στις ιδιαιτερότητες και προοπτικές του κάθε τόπου. Οι Δήμοι και Κοινότητες αποτελούν τον πρώτο αποδέκτη κοινωνικών προβλημάτων, λόγω της άμεσης επαφής τους με το δημότη¹¹⁷.

Η ένταξη μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 είναι ορόσημο για την Κυπριακή Δημοκρατία με όλα τα πλεονεκτήματα, αλλά και τις υποχρεώσεις ως προς τα υπόλοιπα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η αναβάθμιση αυτή της Κύπρου στο διεθνές σκηνικό δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη τη Δημόσια Υπηρεσία, η οποία έχει να επιδείξει ένα σημαντικό ρόλο για άσκηση μιας ενιαίας πολιτικής στις δημογραφικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές. Ιδιαίτερα σήμερα κάτω από τη στενή παρακολούθηση της Τρόικας και τα κοινωνικοπολιτικοοικονομικά δεδομένα των τελευταίων χρόνων και την εφαρμογή του μνημονίου συναντίληψης, βρίσκεται αντιμέτωπη σε μια πολύ δύσκολη περίοδο για τα Κυπριακά δεδομένα. Η Κύπρος βρίσκεται αντιμέτωπη με βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες οικονομικές, δημοσιονομικές και διαρθρωτικές προκλήσεις. Πέραν την αποκατάσταση της ευρωστόας του Τραπεζικού Συστήματος και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταθετών και της αγοράς με την ενδελεχή αναδιάρθρωση και μείωση του μεγέθους των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι Δημόσιοι Οργανισμοί καλούνται να εφαρμόσουν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, ώστε να υποστηριχθεί η ανταγωνιστικότητα και η βιώσιμη και ισορροπημένη ανάπτυξη, επιτρέποντας τη διόρθωση των μακροοικονομικών ανισορροπιών και συγκεκριμένα μέσω της μεταρρύθμισης του συστήματος αυτόματης τιμαριθμικής αναπροσαρμογής και της απομάκρυνσης των εμποδίων στην ομαλή λειτουργία των αγορών υπηρεσιών. Παράλληλα, η Κρατική Μηχανή έχει δεσμευτεί τη συνέχιση της

116 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ., 'Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση'. Τόμος Α', Αθήνα, 2008

117 Πηγή: Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων, (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

τρέχουσας διαδικασίας δημοσιονομικής εξυγίανσης, για διόρθωση το υπερβολικού δημοσιονομικού ελλείμματος της Γενικής Κυβέρνησης μέχρι το 2016, ιδιαίτερα μέσω των μέτρων μείωσης των τρεχουσών πρωτογενών δαπανών και της διατήρησης, μεσοπρόθεσμα, της δημοσιονομικής εξυγίανσης, ιδιαίτερα μέσω των μέτρων αύξησης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων δαπανών εντός ενός μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού πλαισίου, ενίσχυσης της είσπραξης εσόδων και της βελτίωσης της λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα.

Για όλους αυτούς τους λόγους καλούνται οι Δημόσιες Υπηρεσίες να ανασυνταχθούν και να λειτουργήσουν με βάση νέες παραμέτρους, δίδοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην ευελιξία, στην καινοτομία. Να δημιουργηθούν νέα σχήματα συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, να προωθηθούν νέες μέθοδοι εργασίας και η τεχνολογία να αποτελεί πλέον το βασικό εργαλείο για βελτιστοποίηση της επικοινωνίας - εντός και εκτός υπηρεσιών - και για την αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη¹¹⁸. Μια μόνο ριζική και ολοκληρωμένη αλλαγή θα μπορέσει να αναμορφώσει το Δημόσιο Τομέα, σε Κεντρικό, Περιφερειακό, Τοπικό Επίπεδο, ώστε να την καταστήσει αντάξια των απαιτήσεων της σύγχρονης εποχής και να την αναδείξει. Θα χρειαστεί μόχθος και συλλογική προσπάθεια για την επιτυχή δημιουργία μιας άριστης Υπηρεσίας, η οποία θα είναι αρωγός του κράτους για την αντιμετώπιση των σημερινών προβλημάτων και θα ενεργήσει καταλυτικά, για να επαναφέρει την οικονομία σε ρυθμούς ανάπτυξης.

Οι Άξονες που θα επιχειρηθεί να αναλυθούν πιο κάτω θα αποτελέσουν τα εργαλεία που θα οδηγήσουν στο όραμα σύγχρονων Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ώστε να είναι άξιοι εμπιστοσύνης, διαφανείς, παραγωγικοί, εξωστρεφείς και ευέλικτοι. Ο Εκσυγχρονισμός όμως δεν είναι μια αυτοτελής διαδικασία, αλλά δυνητικά ανανεώσιμη. Ως εκ τούτου, οι άξονες Δράσεις προϋποθέτουν μία δυναμική συνεχούς εξέλιξης και ανάπτυξης, για την επιτυχή προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον¹¹⁹.

118 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ., 'Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση', Τόμος Α', Αθήνα 2008

119 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, Κύπρος, 2013

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πτυχές του Εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Υπηρεσιών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

5.1 Δομή και Λειτουργικότητα

Τις τελευταίες δεκαετίες οι Δημόσιοι Τομείς στις περισσότερες χώρες επεκτάθηκαν σε μεγάλο βαθμό, παρά τις διαφορές των οικονομικών συστημάτων τους, τα επίπεδα ανάπτυξης και των πολιτικών ιδεολογιών. Οι έντονα διαφοροποιημένες κοινωνίες, καθώς οι οικονομίες μεγάλωναν, οι αλλαγές στις ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών, οι συμβατικές αρμοδιότητες του Κράτους, για την κατανομή και την ανακατανομή των πόρων, έκαναν τις Υπηρεσίες του Κράτους πιο περίπλοκες από ποτέ¹²⁰.

Στην Κύπρο υπάρχει μια διόγκωση του Δημόσιου Τομέα, όπως διαπιστώθηκε και στο Κεφ.2.1.1, στον οποίο περιλαμβάνονται και οι Τοπικές Αρχές, οι οποίες χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό άμεσα από το Κράτος. Παρ' όλο που οι διαχρονικές δεσμεύσεις για «κράτος προνοίας»¹²¹, ενθάρρυναν την αποδοχή του κράτους ως κεντρικού φορέα, για την ανακατανομή του πλούτου και την προστασία των ευάλωτων ομάδων, τα σημερινά δεδομένα καθιστούν τον Κρατικό Τομέα αδύναμο να ανταποκριθεί ως ο κύριος παροχέας όλων των βασικών υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα οι απαιτήσεις των πολιτών, για την ποιότητα των παρεχόμενων από το κράτος υπηρεσιών, αυξήθηκαν. Για το λόγο αυτό είναι που σε πολλές χώρες προχώρησαν στην ιδιωτικοποίηση κρατικών μονοπωλίων και στη συρρίκνωση του μεγέθους του Κρατικού Τομέα. Σε διάφορες χώρες και ενώ δεν υπάρχει προκαθορισμένο κατάλληλο μέγεθος για τη Δημόσια Υπηρεσία, η τάση της συρρίκνωσης και του περιορισμού του ρόλου του κράτους σ' αυτόν του ρυθμιστή, αντί του παροχέα υπηρεσιών, είναι μία επιλογή που επιβάλλεται υπό τις περιστάσεις¹²². Στην Κύπρο η μείωση του μεγέθους της

120 Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Ενημερωτικό Δελτίο, Εκσυγχρονίζουμε τη Δημόσια Διοίκηση, 2^ο Τεύχος 2013, Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

121 Παρθενόπουλος Κ. Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 1997, σ 23-25

122 Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α), Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

Δημόσιας Υπηρεσίας αποτελεί υποχρέωση που απορρέει και από το Μνημόνιο Συναντίληψης.

Επομένως, η μείωση του μεγέθους της κρατικής μηχανής δεν μπορεί να είναι εφικτή χωρίς τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών, την απλούστευση διαδικασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την αποδοτικότερη αξιοποίηση των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων, χρήση νέων σύγχρονων Τεχνολογιών (ηλεκτρονική διακυβέρνηση), υιοθέτηση του θεσμού της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) σύγχρονων τάσεων και μεθοδολογιών που εφαρμόζονται στις υπηρεσίες Δημόσιας Διοίκησης σ' όλο τον κόσμο¹²³.

Η έξοδος από την κρίση υπαγορεύει μια σειρά από μεταρρυθμίσεις που αφορούν και στην οργάνωση και στη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών. Ο ρόλος τους αναδεικνύεται καθοριστικός στην επιτάχυνση των διαδικασιών εξυγίανσης της Κυπριακής οικονομίας, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και του εξορθολογισμού των δημοσίων δαπανών.

Το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα σε επίπεδο δομών και διαδικασιών αφορά στην επανεξέταση της κεντρικής διοίκησης, την ορθολογική οργάνωσή της και την εξέταση οριζόντιων θεμάτων που σχετίζονται με το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη στελέχωση και τις λειτουργίες ελέγχου με ειδικές μελέτες για όλα τα βασικά Υπουργεία και τους βασικούς Δημόσιους Οργανισμούς.¹²⁴

Προτείνεται ο επαναπροσδιορισμός του αντικειμένου και των εργαλείων παροχής υποστηρικτικών υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα «η κατηγοριοποίηση των υποστηρικτικών διαδικασιών σε 5 βασικές κατηγορίες υπηρεσιών: οικονομικού ελέγχου – διαχείρισης, προσωπικού - κατάρτισης - μισθοδοσίας, προμηθειών και πληροφορικής» και παροχή τους σε ενιαίες κοινές διευθύνσεις σε Υπουργικό ή Περιφερειακό επίπεδο.¹²⁵

Η ανάγκη για ελάχιστη διάσπαση και επικάλυψη αρμοδιοτήτων, για αποτελεσματικότητα εποπτείας και ομοιογένεια θεμάτων επιβάλλει την

123 Dunleavy P., HOOD C. (1994), "From Old Public Administration to New Public Management", Public Money and Management, July-September, pp. 9-16.

124 Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014, Αθήνα, Απρίλιος 2011, σελ. 25.

125 Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, Αθήνα, Ιανουάριος 2012, σελ. 27

ομαδοποίηση κυβερνητικών λειτουργιών ανά Υπουργείο. Οι προτάσεις, στο πλαίσιο αυτό, επικεντρώνονται στα εξής¹²⁶:

α) κάθε νέα πρόταση οργανισμού να περιλαμβάνει την κατάργηση ή συγχώνευση υφιστάμενων δομών, εφόσον προτείνεται η δημιουργία νέων (One-in-one out rule)

β) σύμπτυξη των Μονάδων Στρατηγικού Σχεδιασμού των Υπουργείων με τις αντίστοιχες μονάδες διαχειριστικών αρχών και ειδικών υπηρεσιών (που έχουν συσταθεί για την εξυπηρέτηση κοινοτικών χρηματοροών και το χειρισμό κοινοτικών προγραμμάτων)

γ) σύμπτυξη - συνένωση των υπερκείμενων ιεραρχικά διοικητικών δομών, συγχώνευση τμημάτων με ομοειδείς αρμοδιότητες και στελέχωση κάθε Τμήματος από 7-12 υπαλλήλους

δ) μεταφορά των οριζόντιων επιτελικών αρμοδιοτήτων στις Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού των Υπουργείων

ε) ύπαρξη ανά Υπουργείο μίας Γενικής Γραμματείας, τρεις το ανώτερο Γενικές Διευθύνσεις ανά Γενική Γραμματεία, τουλάχιστον επτά Διευθύνσεις σε κάθε Γενική Διεύθυνση και επτά Τμήματα σε κάθε Διεύθυνση

στ) επανεξέταση αναγκαιότητας ύπαρξης των ειδικών γραμματειών και των ενιαίων διοικητικών τομέων.

Η θέσπιση μόνιμων Γενικών Γραμματέων ή Υφυπουργών μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και στον «απεγκλωβισμό της από τα πολιτικά κόμματα».¹²⁷

Μια εφαρμογή για *Οριζοντιοποίηση Λειτουργικών Υπηρεσιών του Κράτους* θα μπορούσε να ήταν για παράδειγμα οι *Τεχνικές Υπηρεσίες σε αντίθεση της λειτουργίας ανεξάρτητων Υπηρεσιών στα διάφορα Υπουργεία*. Η ενοποίηση των Υπηρεσιών αυτών κάτω από ένα φορέα, για την καλύτερη αξιοποίηση του

126 Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, Αθήνα, Ιανουάριος 2012, σελ. 37-41

127 Πηγή: IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, 2/11, Τριμηνιαία Έκθεση, αρ. τεύχους 64, Ιούλιος 2011, σελ. 13.

επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, θα μπορούσε να τύχει εφαρμογής στις Τεχνικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, του Υπουργείου Εσωτερικών, του Τμήματος Δημοσίων Έργων και του Υπουργείου Άμυνας, που θα μπορούσαν να ενταχθούν κάτω από το Τμήμα Δημοσίων Έργων.

Άλλη περίπτωση όπου υπάρχει η δυνατότητα οριζοντιοποίησης Υπηρεσιών αφορά τα εργαστήρια/χημεία του Υπουργείου Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος.

Ο εξορθολογισμός των δομών αφορά και την κτιριακή υποδομή μέσω της αξιολόγησης των δυνατοτήτων μετεγκατάστασης, όχι μόνο για μείωση των δαπανών, αλλά και για τη διαμόρφωση ενός διοικητικού κέντρου που θα υποστηρίζει την επιτελική λειτουργία του κράτους.

5.2 Η αναγκαιότητα νέων δημοσίων πολιτικών και εκσυγχρονισμού του ρυθμιστικού πλαισίου

Ο Τομέας αυτός συγκεντρώνει τον πυρήνα των κρίσιμων τομεακών δράσεων, καθώς και οριζόντιου χαρακτήρα παρεμβάσεις για την προώθηση διοικητικών αλλαγών. Ειδικότερα, οι δράσεις που εντάσσονται στην αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών στοχεύουν στη βελτίωση των μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών, στην προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας, στη βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις Δημόσιες Υπηρεσίες πολιτών και επιχειρήσεων. Περιλαμβάνονται δράσεις οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού της Κεντρικής και Περιφερειακής διοίκησης, καθώς και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η παρακολούθηση και ο συντονισμός των δράσεων, για την εφαρμογή των Αρχών της Καλής Νομοθέτησης¹²⁸, όσον αφορά τη δημιουργία νέων ρυθμίσεων, την απλούστευση και την ενσωμάτωση του Κοινοτικού Δικαίου, καθώς και δράσεις για την βελτίωση της ποιότητας της διαβούλευσης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων.

Η Κωδικοποίηση και απλοποίηση της Νομοθεσίας¹²⁹ αποτελεί αδιαμφισβήτητα σημαντικότατο κεφάλαιο της πολιτικής της Κυβέρνησης για βελτίωση, απλούστευση και επιτάχυνση των διαδικασιών και συμβάλει στην καλύτερη διακυβέρνηση, τον εκσυγχρονισμό του κράτους και την αποδοτικότερη λειτουργία του για το κοινό όφελος.

Η συγκέντρωση σ' ένα ενιαίο κείμενο—σώμα νομοθετικών κειμένων και διατάξεων, συγκέντρωση και κατάταξη των κανόνων δικαίου σε λογική αλληλουχία, με τέτοιο τρόπο, ώστε το κείμενο που προκύπτει να εύχρηστο και να μην περιέχει διατάξεις επαναλαμβανόμενες και συγκρουόμενες¹³⁰. Για το λόγο αυτό δεν αρκεί η εύκολη και εφικτή πρόσβαση, τόσο των εργαζομένων, όσο και των πολιτών στην Νομοθεσία, καθώς οι συνεχείς τροποποιήσεις ή προσθήκες ή ακυρώσεις σε Νομοθετήματα ή κανονισμούς, τα Υπουργικά Διατάγματα δημιουργούν πολυπλοκότητα στην παρακολούθηση τους και δυσκολεύουν τις

128 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ., Νομοθεσία Περιφερειακής Ανάπτυξης, Τόμος Α, Αθήνα, 1984

129 Πηγή: ΚΕΠΕ: Έκθεση για την Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα 1987

130 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ. Νομοθεσία Περιφερειακής Ανάπτυξης, Τόμος Α Αθήνα, 1984

διαδικασίες, τόσο των Δημόσιων Υπαλλήλων, που πρέπει να είναι άμεσα ενημερωμένοι για κάθε αλλαγή, όσο και των πολιτών για να γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Λίγοι είναι αυτοί που μπορούν να παρακολουθήσουν αυτές τις διαδικασίες και πιθανόν αυτό βέβαια να βολεύει τους εκάστοτε Κυβερνώντες, καθώς η δυσκολία της παρακολούθησης αποφάσεων ή διαδικασιών από τον απλό πολίτη ευνοεί την αδιαφάνεια και τη συγκάλυψη υποθέσεων.

Η έκδοση λοιπόν πληθώρας Υπουργικών αποφάσεων, νόμων και προεδρικών διαταγμάτων, δημιουργεί κατά κανόνα σύγχυση και αβεβαιότητα, τόσο στους πολίτες, όσο και στους διοικητικούς υπαλλήλους, οι οποίοι καλούνται να εφαρμόσουν νομοθετικές διατάξεις που συχνά αντιφάσκουν, επαναλαμβάνονται ή και αλληλοαναιρούνται¹³¹.

Επομένως, η καλύτερη σύνταξη νομοσχεδίων σε απλουστευμένη μορφή και η κωδικοποίηση τους θα βοηθήσει στην εύκολη και κατανοητή πληροφόρηση του κάθε ενδιαφερομένου για το κάθε Νομοθέτημα ή Κανονισμό με τρόπο που θα μειώσει άσκοπα ερωτήματα από πλευράς πολιτών, αλλά και θα απλουστεύσει και θα μειώσει το χρόνο που χρειάζεται ένας Δημόσιος Υπάλληλος να ενημερωθεί και να δώσει έγκυρες και έγκαιρες απαντήσεις, τόσο σε πολίτες ή σε άλλα αρμόδια Τμήματα ή Υπηρεσίες. Η ύπαρξη κάποιου οδηγού πληροφόρησης, καθώς και κάποιου γραφείου πληροφοριών και βοήθειας για το σκοπό αυτό θα διευκολύνει την ενημέρωση.

Αποτελεί βασική πεποίθηση ότι η Δημόσια Διοίκηση δεν αποτελεί απλώς έναν ιμάντα μεταφοράς των αποφάσεων της νομοθετικής εξουσίας, αλλά, πολύ περισσότερο, έναν μηχανισμό, ο οποίος συμβάλλει ουσιαστικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Η Δημόσια Διοίκηση, διατηρώντας τα πάγια χαρακτηριστικά της, της διασφάλισης της νομιμότητας, της αμεροληψίας και των ίσων ευκαιριών σε όλους τους πολίτες χωρίς αποκλεισμούς, μπορεί να αποτελέσει, σήμερα την κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της χώρας και την ευημερία της Κυπριακής κοινωνίας.

131 Παπαζήση Γ. Μ. : Σύστημα του Ισχύοντος Διοικητικού Δικαίου, 6η Έκδοση, Αθήνα 1983

5.3 Εφαρμογή Θεσμού κινητικότητας και εναλλαγής θέσεων εργασίας των Δημοσίων και Δημοτικών Υπαλλήλων

Ένα από τα κυριότερα ζητούμενα, στο οποίο καλείται να απαντήσει η σύγχρονη διοικητική επιστήμη, είναι η ενίσχυση της ευελιξίας (agility) και της ικανότητας προσαρμογής των Δημόσιων Οργανισμών στις διαφοροποιημένες και ταχύτατα μεταβαλλόμενες ανάγκες και προκλήσεις. Σ' αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων προτάσσουν την κινητικότητα ως βασικό εργαλείο ενίσχυσης της στρατηγικής ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας¹³². Η κινητικότητα θα πρέπει λοιπόν να γίνεται αντιληπτή ως ένα από τα εργαλεία διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και όχι ως αυτοσκοπός ή ως αυτοτελής δημόσια πολιτική. Συνεπώς, στην κινητικότητα περιλαμβάνεται κάθε μετακίνηση εργαζομένου του Δημοσίου Τομέα από μια θέση εργασίας σε μια άλλη, ανεξαρτήτως αν η θέση αυτή υπάγεται στον ίδιο φορέα, στο ίδιο επίπεδο διοίκησης ή στον δημόσιο τομέα εν γένει.

Σε μακρο-οργανωσιακό επίπεδο η κινητικότητα διευκολύνει την ανακατανομή των πόρων και ενισχύει τη δυνατότητα ανταπόκρισης της διοίκησης στις διαρκώς μεταβαλλόμενες προτεραιότητες και διαφοροποιημένες ανάγκες. Κάθε φορά που ένας εργαζόμενος μετακινείται, μεταφέρει τεχνογνωσία, δεξιότητες, νέες ιδέες και πρακτικές στην οργάνωση που τοποθετείται, ενισχύοντας έτσι την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα της οργάνωσης¹³³. Αναλαμβάνοντας νέους ρόλους και καθήκοντα, οι εργαζόμενοι αυξάνουν το πλήθος και την ποικιλία των δεξιοτήτων και της εμπειρίας τους και αποκτούν σταδιακά μια ολιστική αντίληψη σχετικά με τις δημόσιες πολιτικές και τις κυβερνητικές προτεραιότητες. Αυτό ευνοεί την οριζόντια συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των οργανώσεων, τη διάσπαση των "silo" και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ευρύτερης κυβερνητικής στρατηγικής¹³⁴.

Σε μικρο-οργανωσιακό επίπεδο η κινητικότητα παρέχει δυνατότητες εμπλουτισμού των γνώσεων, ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, πλουραλισμό

132 OECD, (2012a), Developing Human Resource Management Strategies to Support Strategic Agility in the Public Sector, GOV/PGC/PEM(2012)

133 Bossaert D., Demmke C., Nomden K., & Polet R., (2001), Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments, Maastricht: EIPA

134 NSW, Public Service Commission, (2013), Getting into Shape, State of the NSW Public Sector Report 2013, Sydney Australia, 2013

εργασιακών επιλογών και νέες ευκαιρίες σταδιοδρομίας¹³⁵. Συνεπώς, η ενίσχυση της κινητικότητας στοχεύει συνολικά στο να βελτιώσει την ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης, να διαμορφώσει κίνητρα και επαγγελματικές προοπτικές για τους εργαζόμενους και να συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους οργανωσιακούς στόχους διαμορφώνοντας κουλτούρα ολιστικής προσέγγισης των δημόσιων πολιτικών¹³⁶.

Στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Υπηρεσιών στην Κύπρο απαιτείται ετοιμασία Νομοσχεδίου που άρει τους περιορισμούς, που αφορούν τόσο τη χρονική περίοδο των αποσπάσεων, όσο και τη συγκατάθεση του επηρεαζόμενου υπαλλήλου, η οποία απαιτείτο για την ανανέωση της απόσπασής του ανάλογα με τις ανάγκες του Οργανισμού, για κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών. Πέραν των πιο πάνω νομοθετικών ρυθμίσεων, θα ήταν σκόπιμο να εξεταστούν και άλλοι τρόποι προώθησης της κινητικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων, όπως η διευκόλυνση ή και παροχή κινήτρων προς τους Δημοσίους Υπαλλήλους οι οποίοι επιζητούν τον εμπλουτισμό των εμπειριών τους, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να υπηρετήσουν από άλλη θέση μέσω μετάταξης.

Το μέτρο αυτό, πέραν από την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών, συντελεί και στον εμπλουτισμό των εμπειριών, δεξιοτήτων, ικανοτήτων των Δημοσίων Υπαλλήλων, τους βοηθά να αποκτήσουν συνολική αποτίμηση της Κυβερνητικής Πολιτικής που ακολουθείται στους διάφορους Οργανισμούς, ενισχύει την αντίληψη τους για τις διάφορες λειτουργίες των Οργανισμών και αναβαθμίζει έτσι το Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Παράλληλα, η εναλλαγή θέσης και καθηκόντων αποτρέπει την αναπαραγωγή του πελατειακού συστήματος, τη δημιουργία θέσεων εξουσίας και εκμετάλλευσης πολιτών και εκμηδενίζει τη διαφθορά. Ένας υπάλληλος που σήμερα γνωρίζει ότι θα παραμείνει στη θέση που εργάζεται μέχρι την αφυπηρέτησή του είναι πιο εύκολο να κάνει ρουσφέτι και παράνομες δοσοληψίες σε σχέση με έναν άλλο

135 Bossaert D., Demmke C., Nomden K., & Polet R., (2001), *Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments*, Maastricht: EIPA

136 OECD, (2011a), *Public servants as partners of growth: Toward a stronger leaner and more equitable workforce*, OECD publishing

υπάλληλο που δεν ξέρει πόσο χρονικό διάστημα θα παραμείνει σε μια θέση και ανά πάσα στιγμή μπορεί να μετακινηθεί και να του ανατεθούν άλλα καθήκοντα.

Παρ' όλο που η κινητικότητα εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο περιορισμού των δαπανών και μείωσης του Δημοσίου Τομέα εντούτοις αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας με απώτερο στόχο τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας στα πλαίσια μιας στρατηγικής ενίσχυσης του επαγγελματισμού, της διαφοροποίησης των κινήτρων, της εξατομίκευσης των αμοιβών, της επιβράβευσης της απόδοσης, του εμπλουτισμού του περιεχομένου των θέσεων εργασίας, της ενίσχυσης της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και της άρσης όλων των εμποδίων μετακίνησης από μια Υπηρεσία σε άλλη¹³⁷.

137 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, Κύπρος, 2013

5.4 Εξορθολογισμός και μείωση των δημοσίων δαπανών

Οι μεταρρυθμίσεις συμβάλλουν αποφασιστικά στον εξορθολογισμό των δημοσίων δαπανών και στη μείωση των λειτουργικών εξόδων του δημοσίου τομέα. Στην κατεύθυνση αυτή κινούνται και οι προτάσεις που αφορούν στην κατάρτιση και την υλοποίηση του προϋπολογισμού και συμπυκνώνονται στα ακόλουθα¹³⁸:

α) σύνδεση του προϋπολογισμού με «την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων χρηματοδοτήσεων και του βαθμού επίτευξης των στόχων και αποτελεσμάτων των παρεχόμενων υπηρεσιών»

β) υιοθέτηση του προϋπολογισμού προγραμμάτων ως εργαλείο για τη στρατηγική χάραξη των δημόσιων πολιτικών

γ) απλούστευση και ανασχεδιασμός των υφιστάμενων διαδικασιών και αρμοδιοτήτων κατάρτισης και ελέγχου εκτέλεσης του προϋπολογισμού

δ) ενσωμάτωση ειδικής μονάδας παρακολούθησης του προϋπολογισμού στις αρμόδιες μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού των Υπουργείων (η μονάδα αυτή θα αποτελεί δορυφόρο της αναβαθμισμένης γενικής διεύθυνσης προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών)

ε) ενσωμάτωση του προϋπολογισμού στο Στρατηγικό σχεδιασμό κάθε Υπουργείου.

Μια εφαρμογή αποτελεί η ανάθεση δραστηριοτήτων στον ιδιωτικό τομέα στην περίπτωση που εντοπίζονται υπηρεσίες που παρέχονται από το Δημόσιο με υψηλό κόστος και χαμηλή αποτελεσματικότητα και αξιολογούνται οι περιπτώσεις, όπου η υπηρεσία μπορεί να παρέχεται από ιδιώτες με χαμηλότερο κόστος και υψηλότερη αποτελεσματικότητα. Στόχος είναι η καλύτερη διαχείριση των πόρων του Δημοσίου και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

¹³⁸ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, Αθήνα, Ιανουάριος 2012, σελ. 71-80.

5.5 Καταπολέμηση της συγκάλυψης μη σύννομων δράσεων και της μη επιβολής κυρώσεων.

Στο ερώτημα, γιατί δεν υπήρξαν μέχρι σήμερα δίκαιες ή και αυστηρές τιμωρίες, υπάρχει επιπρόσθετα μια απλή απάντηση. Η προχειρότητα, η αδιαφορία, η έλλειψη προσώπων με τις απαραίτητες γνώσεις, η βραδύτητα των δικαστικών διαδικασιών, αλλά και οι πολιτικές σκοπιμότητες συνέβαλαν στη βραδύτητα χειρισμού υποθέσεων, οι οποίες ξεφεύγουν από το συνηθισμένο.

Ενισχύεται η πεποίθηση ότι «όλα συγκαλύπτονται»¹³⁹. Η «ατιμωρησία» που ενοχλεί τους πολλούς είναι συνέπεια της δυσλειτουργίας του κρατικού μηχανισμού. Αυτή η έλλειψη δεν ενοχλεί όμως όλους εκείνους που καθορίζουν τη λειτουργία του, εφόσον εξασφαλίζονται ενίοτε συντεχνιακές ή κομματικές ισορροπίες.

Η ατιμωρησία είναι έκφραση υστέρησης. Η σκανδαλολογία έχει ως αποτέλεσμα όλα όσα καταγγέλλονται να θεωρούνται τεκμηριωμένα και μη επιδεχόμενα αμφισβήτησης. Πολλαπλασιάζεται έτσι η κοινωνική αγανάκτηση όταν τελικά οι δικαστικές διαδικασίες δεν καταλήγουν, είτε γιατί δεν ανευρέθηκαν στοιχεία, είτε γιατί δεν αποδείχτηκαν οι προϋποθέσεις επιβολής ποινής που θέτει ο νόμος. Ενισχύεται έτσι η πεποίθηση ότι «όλα συγκαλύπτονται», «όλοι γλιτώνουν».

Τα ερωτήματα, αν έγινε εμπεριστατωμένη έρευνα, αν δούλεψαν σωστά οι υπεύθυνοι του ελέγχου, αν όσοι πρόβαλαν τις καταγγελίες είχαν τεκμηριώσει τους ισχυρισμούς τους ή αερολογούσαν, συνήθως δεν τίθενται. Οι ευθύνες των όσων με μεγάλη ελαφρότητα κατηγορούσαν ή αναζητούσαν την αλήθεια παραβλέπονται. Η κοινωνία υποβαθμίζει την ανάγκη για υπεύθυνη και σοβαρή συμπεριφορά.

Να καταπολεμηθούν οι αιτίες, μικρές ή μεγάλες¹⁴⁰

Τα φαινόμενα άρνησης συμμόρφωσης στους νόμους ή υποχώρησης του κράτους δικαίου δεν πρόκειται να σταματήσουν αν δεν καταπολεμηθούν οι αιτίες τους, μικρές ή μεγάλες. Πρέπει να βελτιωθούν συστηματικά η ποιότητα της

139 www.metarithmisi.gr/el/sx_printText.asp?textID=15960

140 www.metarithmisi.gr/el/sx_printText.asp?textID=15960

Διοίκησης και της παιδείας, να αντιπαρατεθούν στην ασυδοσία των επιχειρήσεων και στην κατάχρηση εξουσίας στην κοινωνική ζωή, να προωθηθεί η κοινωνική δικαιοσύνη, να καταπολεμηθεί η διαρκής αντίδραση των κατεστημένων συμφερόντων σε οποιαδήποτε κοινωνική μεταβολή.

Η πολιτική σκοπιμότητα πρέπει να πάψει να είναι το κριτήριο συμπεριφοράς μας. Οι νόμοι πρέπει να εφαρμόζονται, η παρανομία να έχει την προβλεπόμενη επίπτωση κυρώσεων. Είναι σωστό ότι η αποκλειστικά νομική αντιμετώπιση ενός προβλήματος, χωρίς την ενασχόληση με τα κοινωνικά αίτια του, μπορεί να οδηγήσει σε όξυνσή του. Όμως το γεγονός αυτό δεν δικαιολογεί την αδιαφορία διαφόρων Αρχών να ασχοληθούν με θέματα που τους αφορούν.

Ενίοτε απλές υποθέσεις παίρνουν μήνες και χρόνια να καταλήξουν σε αποφάσεις. Άλλες διανύουν πολλά χρόνια σε εκκρεμοδικία. Η κατάσταση θα μπορούσε να βελτιωθεί αισθητά με ορισμένες απλές κινήσεις, αλλά η γραφειοκρατία και οι συντεχνίες δεν θέλουν να περιορίσουν ενδεχόμενα ωφέλη που τροφοδοτεί η καθυστέρηση. Δικαιοσύνη, η οποία βραδυπορεί στην πραγματικότητα, δεν απονέμεται.

Η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή των κανόνων του κράτους δικαίου. Το κράτος δικαίου είναι μία κατάκτηση που πρέπει να υπερασπιζόμαστε και να διευρύνουμε. Σε μία δημοκρατία η πολιτική εξουσία και οι πολίτες οφείλουν να υπακούουν στις έννομες προδιαγραφές που έχουν αποφασίσει οι εκπρόσωποι του λαού. Ο Δημόσιος Τομέας έχει ευθύνη για την τήρηση του Νόμου και την ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών και έχει υποχρέωση να τροποποιήσει διαδικασίες, ώστε να αλλάξει ο τρόπος χειρισμού δικαστικών υποθέσεων καθώς η παραδειγματική τιμωρία και η εφαρμογή της τάξης θα προάγουν τη διαφάνεια και τη χρηστή διοίκηση.

Η ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών, πέραν της τήρησης της τάξης και της νομιμότητας, θα συμβάλει στη μεταρρύθμιση και στην έξοδο του Κράτους από την κρίση. Στο πλαίσιο αυτό προτείνονται τα ακόλουθα¹⁴¹:

141 Πηγή: Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα, Δημόσια διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα για τους πολίτες, 13.2.2009

α) Ενοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών, εσωτερικός αυτοέλεγχος και καθιέρωση κανόνων δεοντολογίας.

β) Συγκρότηση Εθνικής Επιτροπής Διαφάνειας με έργο την υποβολή προτάσεων στις πολιτικές δυνάμεις¹⁴².

γ) Υποκατάσταση αδειοδοτικών και ελεγκτικών διαδικασιών του Δημόσιου Τομέα από διαδικασίες ελέγχου και πιστοποίησης που πραγματοποιεί ο Ιδιωτικός Τομέας και δειγματοληπτικός έλεγχος της εφαρμογής της νομοθεσίας εκ των υστέρων από το Δημόσιο.

δ) Δημιουργία ενός νέου μηχανισμού φορολογικών ελέγχων με αποκλειστικές ελεγκτικές αρμοδιότητες και στελέχωση από μη μόνιμους υπαλλήλους υψηλών προσόντων.

ε) Δημιουργία ειδικού τμήματος οικονομικού ελέγχου για τον έλεγχο και την καταπολέμηση της παράνομης εργασίας και της εισφοροδιαφυγής.

στ) Εκτέλεση όλων των διοικητικών και δικαστικών αποφάσεων και διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου για κατάργηση της δυνατότητας καταχρηστικής συμπεριφοράς της διοίκησης¹⁴³.

142 Πηγή: Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα, Δημόσια διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα για τους πολίτες, 13.2.2009

143 Πηγή: Συνασπισμός της Ριζοσπαστικής Αριστεράς – Ενωτικό Κοινωνικό Μέτωπο, Παρουσίαση του Προγράμματος του ΣΥΡΙΖΑ-ΕΚΜ για τον εκδημοκρατισμό του πολιτικού συστήματος, τη Δημόσια Διοίκηση, την Ασφάλεια σε: <http://www.syriza.gr/>.

5.6 Χρήση Σύγχρονων Τεχνολογικών Μέσων και Εισαγωγή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Βασικό πυλώνα του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Υπηρεσίας, αποτελεί η αξιοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από την κρατική μηχανή, για να καταστεί πιο αποτελεσματική και αποδοτική, τόσο στην εσωτερική, όσο και στην εξωτερική της λειτουργία μέσα από την παροχή Δημόσιων Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών. Με τις ψηφιακές τεχνολογίες παρέχεται η ευκαιρία ευκολότερης πρόσβασης και χρήσης πλούτου και πληροφοριών του Δημόσιου Τομέα για¹⁴⁴:

α) την ανάπτυξη και παροχή ενιαίων και ολοκληρωμένων κρατικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας

β) τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής διοίκησης

γ) την υποστήριξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων των πολιτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας σε Τοπικό, Εθνικό και Διεθνές επίπεδο. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, δηλαδή εστιάζεται σε τεχνολογικά, οικονομικά, διοικητικά, οργανωτικά και κοινωνικά θέματα.

Ο όρος Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ή 'E-Government' είναι σχετικά νέος στο λεξιλόγιο μας και έχει ερμηνευτεί με διάφορους ορισμούς. Μία από τις ερμηνείες έχει ως εξής: «Κυβερνητική χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνίας για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες»¹⁴⁵.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν είναι ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για την επικοινωνία του πολίτη με τις τρεις εξουσίες (Εκτελεστική, Νομοθετική, Δικαστική) του Κράτους, αλλά και μεταξύ Ιδιωτικού ή και ημι-ιδιωτικού τομέα με το Κράτος, δημιουργώντας έτσι ένα ιστό από αμφίδρομες υπηρεσίες. Η αλληλεπίδραση είναι ο βασικός πυλώνας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, διότι μέσα από την αλληλεπίδραση ξεκινάει να λειτουργεί προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων μονάδων. Είναι ένα

144 Delitheou V. : e-local Government, 'Exploring citizens' towards electronic municipal services. Lambert, Berlin, 2012

145 Christopher G. Reddick 'Public Administration and Information Technology' σ 75

πολύπλοκο εγχείρημα μετασχηματισμού με το οποίο ασχολούνται συστηματικά χιλιάδες άνθρωποι ανά το παγκόσμιο.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν είναι απλά η παροχή υπολογιστών σε κρατικούς λειτουργούς ή αυτοματοποίηση παλιών διαδικασιών. Ούτε η χρήση των υπολογιστών, αλλά ούτε και η αυτοματοποίηση περίπλοκων διαδικασιών μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην Κυβέρνηση ή να προάγει τη δημόσια συμμετοχή. Η μεμονωμένη εστίαση σε τεχνολογικές λύσεις δεν θα μεταβάλλει την νοοτροπία των γραφειοκρατών που δεν βλέπουν τον πολίτη σαν πελάτη της Κυβέρνησης και συμμετόχο στη λήψη αποφάσεων. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι περισσότερο Διακυβέρνηση, παρά Ηλεκτρονική¹⁴⁶. Είναι η επανάσταση στην παραδοσιακή κυβέρνηση, όπως θεωρήθηκε παλαιότερα το φαξ και το τηλέφωνο ως καινοτομίες στις συναλλαγές με το κράτος.

Με το 'Ηλεκτρονικό Κράτος' θα μπορούσε να μετασχηματισθεί η παλαιά οργάνωση του Δημόσιου Τομέα, ανταποκρινόμενη ταχύτερα με τις υπηρεσίες που παρέχει. Μπορεί να αυξηθεί η απόδοση, να περιοριστεί το κόστος, να αυξηθεί η διαφάνεια και να επιταχυνθούν οι συνήθεις διοικητικές διαδικασίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Διαθέτει τη δυνατότητα της άμεσης σύνδεσης του Κράτους με τους πολίτες της με έναν τρόπο που δημιουργεί νέες ευκαιρίες και ταυτόχρονα νέες προκλήσεις¹⁴⁷. Το e-Government μπορεί να διευκολύνει τους πολίτες να αλληλεπιδράσουν και να δεχτούν υπηρεσίες από το Κράτος 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Η ηλεκτρονική πρόσβαση θα αποτελούσε μείζονα συμβολή στην επιτάχυνση της μετάβασης προς την Κοινωνία των Πληροφοριών, ενισχύοντας τις σημαντικότερες διαδικτυακές υπηρεσίες. Η πρόκληση για τις Δημόσιες Υπηρεσίες είναι η ταχεία προσαρμογή τους στις νέες μεθόδους εργασίας και η εγκαθίδρυση νέων, καινοτόμων τρόπων εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των κοινοπραξιών με τον ιδιωτικό τομέα. Η μετάβαση όμως προς τις ηλεκτρονικές συναλλαγές συνεπάγεται μείζονα μεταβολή των εσωτερικών διεργασιών στις

146 OECD e-Government Studies. The e Government Imperative, OECD Publishing, Aug 2003

147 Grant, G., &Chau, D (2005)."Developing a generic framework for e-government. Journal of Global Information Management, 13(1), 1-30

Δημόσιες Υπηρεσίες, η διαχείριση των οποίων μπορεί να αποδειχθεί περίπλοκη¹⁴⁸.

Οι πολίτες εθίζονται στην όλο και ταχύτερη προσαρμογή και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών από τον ιδιωτικό τομέα. Αναμένουν τις ίδιες επιδόσεις και από τις Δημόσιες Διοικήσεις. Επιτείνεται η κριτική σχετικά με τις αδιαφανείς διαδικασίες, τις μακριές ουρές αναμονής, την υποχρέωση καταχώρησης πληροφοριών, που έχει ήδη στη διάθεση της η διοίκηση, καθώς και σχετικά με την αδιαφοροποίητη αντιμετώπιση των εξυπηρετούμενων.

Ανάλογα με το ποιος παρέχει και σε ποιον απευθύνεται μια Υπηρεσία διακρίνονται τρεις κατηγορίες¹⁴⁹:

1.Κράτους – Πολίτη (Government to Citizen, G2C).

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι υπηρεσίες, οι οποίες παρέχονται προς πολίτες-χρήστες από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, όπως Υπουργεία, Γενικές Γραμματείες και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης(ΟΤΑ) και άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποια παραδείγματα, όπως είναι η αίτηση χορήγησης αντιγράφου φορολογικής δήλωσης, ή υποβολή ή επεξεργασία φορολογικής δήλωσης, η χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας από το Δήμο που ανήκει ο πολίτης, η χορήγηση συντάξεων ή αποζημιώσεων κ.λπ.

2.Κράτους- Κράτους (Government to Government, G2G)

Αυτή ίσως είναι η σημαντικότερη κατηγορία, διότι έχει να κάνει με την ενδοεπικοινωνία του Κράτους με τις διάφορες Υπηρεσίες του. Πράγμα που κάνει τη Δημόσια Διακυβέρνηση πιο εύκολη και πιο ευέλικτη. Περιορίζει την γραφειοκρατία και την ακατάσχετη σπατάλη δημοσίου πλούτου.

148 Carter L. and Belanger, F. (2005)The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance. Information system journal, 5-25

149 <http://www.kep.gov.gr/>

3.Κράτους- Επιχειρήσεων (Government to Business, G2B)

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες οι Υπηρεσίες, που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, που επίσης παρέχονται από τους Κρατικούς Φορείς και αφορούν κυρίως στη χορήγηση διαφόρων ειδών δικαιολογητικών, βεβαιώσεων και αιτήσεων που είναι απαραίτητα για τη σωστή και νόμιμη λειτουργίας τους. Ενδεικτικά ο έλεγχος εγκυρότητας Αριθμού Φορολογικού Μητρώου και φορολογικής ενημερότητας από το Υπουργείο Οικονομικών, η λήψη πιστοποιητικού Κοινωνικών Ασφαλίσεων ή Φόρου Προστιθέμενης Αξίας και ο έλεγχος του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της επιχείρησης από το Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Κύπρου.

Προτάθηκε επίσης και μια τέταρτη κατηγορία, η οποία έχει να κάνει με την σχέση του Κράτους – Εργαζομένων (Government to Employees), η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί και υποπερίπτωση στις περιπτώσεις 2 και 3 και ασχολείται με την επικοινωνία του Κράτους, με τους Εργαζόμενους Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα, για θέματα εργασίας χωρίς την περίπτωση παρέμβασης κάποιου ανώτερου διοικητικά μηχανισμού¹⁵⁰.

Παρά το γεγονός ότι, στην Κύπρο το ποσοστό των βασικών Κυβερνητικών Υπηρεσιών προς τους πολίτες που είναι πλήρως διαθέσιμες ηλεκτρονικά, παρουσιάζει ανοδική πορεία, εντούτοις ο αντίστοιχος μέσος όρος της ΕΕ καταγράφει πολύ καλύτερες επιδόσεις. Από στοιχεία της Eurostat, η Κύπρος το 2001 είχε ανύπαρκτες υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Το 2010 κατάγραψε μια ανοδική πορεία και έφτασε το 55%, πράγμα που σημαίνει ότι έγινε πάρα πολλή δουλειά στην μηχανοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό του Κράτους. Εάν παρατηρήσουμε στατιστικά στοιχεία άλλων χωρών, όπου το 2001 ήταν στην ίδια ή κατώτατη θέση με την Κύπρο, φαίνεται να έχουν διανύσει μεγαλύτερη απόσταση στον εκσυγχρονισμό και την ψηφιοποίηση του Κράτους τους π.χ. Τουρκία, Λιθουανία, Λεττονία κ.λπ.). Αξιόλογες περιπτώσεις για αποκόμιση εμπειρίας και παραδειγματισμό είναι η Σουηδία, η Πορτογαλία, η Ιταλία, η Ιρλανδία, η Μάλτα, οι οποίες έχουν ολοκληρώσει 100% την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ενώ αρκετές χώρες είναι μεταξύ του 90-96%, όπως η

¹⁵⁰ <http://www.kep.gov.gr/>

Αγγλία, η Σλοβενία, η Φιλανδία, η Ισπανία, η Εσθονία, η Γερμανία, η Δανία κ.λπ.¹⁵¹.

Αυτό σημαίνει ότι τα υπόλοιπα Κράτη Μέλη επενδύουν πολύ περισσότερο από την Κύπρο στην ανάπτυξη υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προς τους πολίτες. Αποσκοπώντας στη βελτίωση της κατάστασης στην Κύπρο αναπτύχθηκε από το Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα Υπουργεία/Τμήματα, η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική (βασικός πυλώνας της οποίας είναι και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση), η οποία εγκρίθηκε στη συνέχεια από το Υπουργικό Συμβούλιο τον Φεβρουάριο του 2012, όπου και διαμορφώθηκε ένα σχέδιο δράσης για μια τριετία¹⁵².

Πέρα από το σχεδιασμό στρατηγικής, προβάλλει επιτακτικά η ανάγκη για διαμόρφωση μιας ευέλικτης δομής στην οποία να αποδοθεί και η αναγκαία εκτελεστική εξουσία, για να ξεπεραστούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και να προωθηθεί η υλοποίηση των μέτρων που απαιτούνται για εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής.

Ως εκ τούτου, στα πλαίσια του Εκσυγχρονισμού του Κράτους είναι σκόπιμο να δημιουργηθεί μια ομάδα δράσης, βασισμένη στα πρότυπα άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, στην οποία θα συμμετέχουν όλες οι εμπλεκόμενες Υπηρεσίες (Τμήμα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής, Υπουργείο Παιδείας, Ελεγκτική Υπηρεσία, Γενικό Λογιστήριο, Νομική Υπηρεσία, Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης και Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού). Η, εν λόγω, ομάδα θα έχει την αρμοδιότητα για την λήψη αποφάσεων και την προώθηση της εφαρμογής της ψηφιακής στρατηγικής. Μέσα στα πλαίσια της δράσης της, θα προωθηθεί αρχικά η άμεση αναθεώρηση και οριστικοποίηση της στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Δημόσια Υπηρεσία, καθώς και η

151 Πηγή: Eurostat, E-Government On- line availability 2010, Brussels

152 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας

αναθεώρηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων κεντρικά, ούτως ώστε να υπάρξει αποτελεσματική αξιοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης¹⁵³.

Επιπρόσθετα, μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της, εν λόγω, ομάδας, θα ενταχθεί η διεξαγωγή και η αξιολόγηση προσφορών, για αγορά ειδών πληροφορικής, ώστε να απλοποιηθούν οι υφιστάμενες χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες.

Βασικός στόχος της προαναφερθείσας προσπάθειας, θα είναι η διεύρυνση της παροχής υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, για να προωθηθεί η βελτίωση, τόσο στην ταχύτητα, όσο και στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η διεθνής προσπάθεια και εμπειρία μπορεί να βοηθήσει τα μέγιστα σε αυτό το εγχείρημα, όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Στρατηγική¹⁵⁴ Ι2010 . Η Ευρωπαϊκή Ένωση κατανοώντας ότι στον 21^ο αιώνα οι Υπηρεσίες πρέπει να είναι και ποιο άμεσες και ποιο γρήγορες, τόσο μεταξύ των πολιτών της και της ίδιας αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο στις συναλλαγές της με άλλες χώρες, αποφάσισε να εκπονήσει ένα σχέδιο, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του συστήματος παροχής υπηρεσιών. Το 2000 μεταξύ άλλων, στη 'Συνθήκη της Λισσαβόνας' αποφασίστηκε:

(1) Η δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού χώρου γνώσεων, στον οποίο θα έχουν πρόσβαση ανεξαιρέτως όλοι οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δημιουργία προγραμμάτων επιμόρφωσης, τόσο για τους πολίτες αλλά και για τις επιχειρήσεις, ούτως ώστε να περιοριστεί η γραφειοκρατία, αλλά και να προωθηθούν καινοτόμες τεχνολογίες όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο.

(2) Η δημιουργία ενοποιημένων ερευνητικών προγραμμάτων με σκοπό την προσέλκυση νέων ερευνητών δημιουργώντας έτσι καινούριες θέσεις εργασίας, αλλά κυρίως ένα προϊόν κοινό, για όλες της χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Απαλλαγμένο από κάθε είδους ασυμβατότητας συστήματος και λογισμικού, όπως υπήρχε στο παρελθόν.

153 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας

154 Πηγή: Ι2010 eGovernment Action Plan Progress Study (SMART 2008/0042) Prepared for the European Commission by: The Danish Technological Institute, Denmark TNO Information and Communication Technology, the Netherlands

(3) Δημιουργία νομοθετικού πλαισίου, το οποίο θα είναι ενθαρρυντικό για καινούριες επενδύσεις, κυρίως από τον χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό κάποιες από τις υπηρεσίες, οι οποίες θα πρέπει να υλοποιηθούν ηλεκτρονικά είναι :

- Κοινωνικές Ασφαλίσεις
- Δημόσιες Βιβλιοθήκες και εκπαιδευτικά αποθετήρια εργασιών.
- Δημόσια και Ιδιωτικά Πανεπιστήμια (εγγραφές, αλληλεπίδραση φοιτητών και καθηγητών, κατάθεση ή και παραλαβή πιστοποιητικών).
- Δημόσια νοσοκομεία (ραντεβού, πληροφόρηση διατιθεμένων υπηρεσιών).
- Εγγραφές Εταιριών
- Δημόσιοι Οργανισμοί και ευρύτερος Δημόσιος Τομέας για όλο το εύρος των Κρατικών Υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι οι πυλώνες της συνθήκης είναι :

- Απλοποίηση της εγκατάστασης μιας επιχείρησης
- Διασυνοριακή παροχή Υπηρεσιών
- Υπηρεσίες προσβάσιμες εξ' αποστάσεως και με ηλεκτρονικά μέσα
- Παροχή Υπηρεσιών μέσω ενιαίων σημείων επαφής (Single Points of Contact).

Μια άλλη σημαντική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η Διακήρυξη Malmo¹⁵⁵ της Σουηδίας το 2009, με την οποία τέθηκαν οι εξής στόχοι:

(1) *Empowerment of Business and Citizens*. Ενδυνάμωση των Επιχειρήσεων και των πολιτών μέσω Υπηρεσιών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών. Άμεση και καλύτερη πρόσβαση στην πληροφορία, συμμετοχή στις αποφάσεις του Κράτους πιο ενεργά και πιο εύκολα.

(2) *Reinforcement by seamless e Government services*. Συνεχείς και αδιάκοπη παροχή Υπηρεσιών, σε επιχειρήσεις, κατοικίες, σύστημα παιδείας.

155 <http://www.ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/ministerial-declaration-on-egovernment-malmo.pdf>

(3) *Reduction of administrative burden*. Με τη χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνίας να υπάρξει μείωση του διοικητικού φόρτου εργασίας, με αποτέλεσμα την αποδοτικότερη εργασία, τόσο του Δημόσιου Τομέα, αλλά και του Ιδιωτικού.

Η Διακήρυξη Malmö της Σουηδίας προβλέπει μέχρι το 2015 να δημιουργηθεί ένα σύστημα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που θα είναι όμοιο για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και τις υποψήφιες προς ένταξη χώρες, με σκοπό ο πολίτης να έχει εύκολη πρόσβαση σε Υπηρεσίες, τόσο του Δημοσίου, όσο και του Ιδιωτικού Τομέα. Πολύ χαρακτηριστική είναι η δήλωση του Σουηδού Υπουργού για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τις χρηματοπιστωτικές αγορές, Mats Odell, «θα είναι αρκετά εύκολο να σπουδάζεις στη Στοκχόλμη, να δουλεύεις στο Λονδίνο, να συνταξιοδοτείσαι στην Ιταλία και να χρησιμοποιείς όλες τις ευκαιρίες που σου προσφέρει η ενιαία αγορά». Μέσω δηλαδή των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών θα μπορούν τα άτομα να σπουδάζουν, να εργάζονται και να ζουν σε κράτη διαφορετικά από το κράτος καταγωγής τους¹⁵⁶.

Μια σπουδαία χαρακτηριστική προσπάθεια του Κυπριακού Κράτους είναι ο σχεδιασμός του συστήματος ΑΡΙΑΔΝΗ¹⁵⁷, το οποίο συγκαταλέγεται στα στρατηγικά έργα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ο απώτερος σκοπός του έργου είναι η αξιοποίηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων, ώστε η κυβέρνηση να παρουσιάζεται διαδικτυακά στο κοινό ως μια ενιαία πύλη, από την οποία να παρέχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με ασφαλή τρόπο. Οι Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες που θα προσφέρονται από την ΑΡΙΑΔΝΗ θα είναι προσβάσιμες, όχι μόνο μέσω μικροϋπολογιστών, αλλά και μέσω «έξυπνων» τηλεφώνων ή και άλλων κινητών συσκευών. Επιπρόσθετα, με τη λειτουργία της ΑΡΙΑΔΝΗΣ, καθιερώνεται μια κοινή πλατφόρμα Ηλεκτρονικών Πληρωμών και Ηλεκτρονικών Εισπράξεων, η οποία θα χρησιμοποιείται από όλες τις Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες και ο κάθε Κυβερνητικός Οργανισμός θα έχει πρόσβαση στα δικά του οικονομικά δεδομένα, ενώ το Γενικό Λογιστήριο θα έχει πρόσβαση σε όλα τα οικονομικά δεδομένα, για σκοπούς ελέγχου και συμφιλίωσης των λογαριασμών.

156 http://www.eurozoi.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=886:2009-12-21-22-03-54&catid=56:2009-07-28-16-31-23&Itemid=55

157 <http://www.digitallife.gr/ενιαία-διαδικτυακή-πύλη-για-την-Κύπρο-79>

Για να μπορέσει να σχεδιαστεί ένα σωστό, αλλά και συνάμα ομοιογενές σύστημα διακυβέρνησης θα πρέπει πρώτα οι υπηρεσίες να ομογενοποιηθούν. Από τη στιγμή, που η Κύπρος είναι μέρος μιας μεγάλης οικογένειας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα πρέπει κυρίως σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο να υπάρξουν κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες να συγκλίνουν προς αυτή τη κατεύθυνση. Όπως έγινε αναφορά στις προαναφερθέντες δύο Στρατηγικές της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής¹⁵⁸ Ι2010 και της διακήρυξης του Malmö έχουν ήδη υιοθετηθούν θεμελιώδεις αρχές και είναι απαραίτητες ένα σύστημα διαχείρισης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης να διαθέτει:

- Προσβασιμότητα για όλους τους χρήστες
- Ενοποίηση όλων των κρατικών υπηρεσιών κάτω από μια ‘ ομπρέλα’ μιας κυβερνητικής πύλης πληροφοριών (government gateway)
- Ασφαλή έλεγχο ταυτότητας χρήστη
- Σύστημα διαχείρισης περιεχομένου CMS (Content Management System) με δυνατότητες εύκολης και γρήγορης επεκτασιμότητας
- Ασφαλές περιβάλλον δικτύου με πολλαπλούς μηχανισμούς ελέγχου και παρακολούθησης των συστημάτων.

Πολύ σημαντικό είναι το σύστημα προστασίας των δεδομένων. Η προστασία των πληροφοριών είναι ένα ζήτημα που απασχολεί πολλούς ειδικούς, καθώς ιδιαίτερα σ’ αυτό το σύστημα διακυβεύεται η ασφάλεια του Κράτους αλλά και των πολιτών. Ας αναλογιστεί κανείς τις επιπτώσεις που θα είχε στην οικονομία του κράτους το ενδεχόμενο πρόσβασης στο Υπουργείο Οικονομικών ή στο Χρηματιστήριο, ή τι προβλήματα θα δημιουργούνταν σ’ ένα πολίτη η υποκλοπή των προσωπικών του στοιχείων.

Είναι κατανοητό ότι η τεχνολογία δεν μπορεί να μετατρέψει τις κακές διαδικασίες σε καλές, αλλά η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση υποχρεώνει το Δημόσιο Τομέα να κάνει διαφορετικά τα καθήκοντα του. Για παράδειγμα, όλες οι προσφορές του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα διεξάγονται υποχρεωτικά πλέον μέσω του e-procurement¹⁵⁹. Στόχος της Διεύθυνσης των

158Πηγή: I2010 eGovernment Action Plan Progress Study (SMART 2008/0042) Prepared for the European Commission by: The Danish Technological Institute, Denmark TNO Information and Communication Technology, the Netherlands

159 www.eprocurement.gov.cy (Ηλεκτρονικό Σύστημα Σύναψης Δημοσίων Συμβάσεων, Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου)

Δημοσίων Συμβάσεων του Γενικού Λογιστηρίου της Δημοκρατίας είναι η δημιουργία μιας Ηλεκτρονικής Αγοράς, η οποία θα συμβάλει στον εκσυγχρονισμό του τρόπου με τον οποίο το Δημόσιο ικανοποιεί τις αγοραστικές του ανάγκες αξιοποιώντας τα νέα ηλεκτρονικά εργαλεία αγορών. Αποτέλεσμα αυτού είναι η μείωση σημαντικά του χρόνου διεξαγωγής των διαγωνισμών, η αύξηση της αποδοτικότητας του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και των Οικονομικών Φορέων, η ενίσχυση των συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού και των αρχών της διαφάνειας και της ίσης μεταχείρισης, η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η μείωση σημαντικά του λειτουργικού κόστους κάθε συμμετοχής σε διαγωνισμούς. Το e-procurement υποστηρίζει τη δωρεάν εγγραφή χρηστών, την προκήρυξη διαγωνισμών, τη δημοσίευση εγγράφων προσφορών και τη διαχείριση διευκρινήσεων, την ηλεκτρονική υποβολή προσφορών, το ηλεκτρονικό άνοιγμα και κατ' αρχήν αξιολόγηση προσφορών και την ηλεκτρονική διαχείριση της ανάθεσης του διαγωνισμού. Το Σύστημα καλύπτει δηλαδή όλο το φάσμα των Δημοσίων Συμβάσεων στην Κύπρο και υποστηρίζει τη διενέργεια όλων των διαδικασιών που εφαρμόζονταν στις Δημόσιες Συμβάσεις με τη δυνατότητα χρησιμοποίησης νέων ευέλικτων εργαλείων και διαδικασιών όπως π.χ. οι συμφωνίες πλαίσιο, οι ηλεκτρονικοί πλειστηριασμοί, οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι και οι ηλεκτρονικές παραγγελίες. Τα νέα αυτά εργαλεία βοηθούν στην εξοικονόμηση χρόνου και κόστους και σε μια διάφανη διαδικασία είναι διαθέσιμες όλες οι πληροφορίες μέσω του συστήματος, τόσο προς τα Στελέχη των Υπηρεσιών, όσο και προς τους Οικονομικούς Φορείς έγκυρα και άμεσα¹⁶⁰.

160 www.eprocurement.gov.cy (Ηλεκτρονικό Σύστημα Σύναψης Δημοσίων Συμβάσεων, Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου)

5.7 Δημιουργία Τηλεφωνικού Κέντρου για την εξυπηρέτηση των πολιτών

Η Κυβέρνηση έχει ήδη εξαγγείλει την απόφαση για δημιουργία Τηλεφωνικού Κέντρου σε κάθε Υπουργείο, για την εξυπηρέτηση των πολιτών με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου της, στις 11 Ιουνίου 2014, ύστερα από την κατακραυγή του κόσμου, λόγω του μεγάλου αριθμού των αναπάντητων κλήσεων στις Κυβερνητικές Υπηρεσίες. Είναι μια απόφαση που θα συνεισφέρει στον εκσυγχρονισμό της Κρατικής Μηχανής και αναμένεται να βοηθήσει στην εξυπηρέτηση του πολίτη και να απαμβλύνει τα Στελέχη από τον εργασιακό φόρτο.

Και σε ποιον πολίτη δεν συνέβη να καλεί τηλεφωνικά Δημόσια Υπηρεσία χωρίς να τυγχάνει ανταπόκρισης, σε κάποιες περιπτώσεις ίσως και για ημέρες, με αποτέλεσμα να εκνευρίζεται, αλλά το κυριότερο να μην εξυπηρετείται. Πόσο μάλλον σήμερα που κάποιες Υπηρεσίες έχουν αυξημένο όγκο εργασίας. Στοιχεία που δόθηκαν στην δημοσιότητα στις 22 Αυγούστου 2014 μετά από συνεδρία της Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Θεσμών αποδεικνύουν ότι μόλις το 25% των κλήσεων πολιτών απαντώνται από τους λειτουργούς του Δημοσίου, κυρίως σε νευραλγικές Υπηρεσίες και Τμήματα που ασχολούνται απευθείας με αιτήματα και δικαιώματα πολιτών. Μερικά ενδεικτικά στοιχεία για τις αναπάντητες κλήσεις σε διάστημα ενός μόλις μήνα είναι τα εξής: στο Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης (97.580), στο Τμήμα Εφόρου Εταιρειών (27.276), στο Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων Λευκωσίας (21.547), στο Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων Λεμεσού (10.000). Ακόμη πιο τραγικοί είναι οι συνολικοί αριθμοί, αφού από σύνολο 312.000 κλήσεων, οι αναπάντητες κλήσεις άγγιξαν τις 190.000. Αποδεικνύεται λοιπόν με την καταγραφή αυτών των στοιχείων η τραγική κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους στα διάφορα Τμήματα των Δημοσίων Υπηρεσιών. Πρέπει να γίνεται αντιληπτό, ότι ο μεγάλος αριθμός αναπάντητων τηλεφωνημάτων είναι το σύμπτωμα της δυσλειτουργίας των Κυβερνητικών Υπηρεσιών και των περίπλοκων και εν πολλοίς αχρείαστων διαδικασιών, οι οποίες ταλανίζουν τη Δημόσια Διοίκηση και χρήζουν άμεσης αναδιαμόρφωσης.

Θεωρητικά θα υπολόγιζε κανείς ότι η κατάσταση στις Δημόσιες Υπηρεσίες είχε βελτιωθεί μετά τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη, τα οποία έχουν χειριστεί χιλιάδες υποθέσεις από την ημέρα λειτουργίας. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη¹⁶¹ (ΚΕΠ), αποτελούν για την Κύπρο την πρώτη εφαρμογή της ιδέας του “One-Stop-Shop” για τους πολίτες, δηλαδή, την παροχή πολλών Δημοσίων Υπηρεσιών από ένα και μόνο σημείο επαφής. Πρόκειται για ένα καινοτόμο βήμα, προς τη δημιουργία μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης που λειτουργεί με επίκεντρο τον πολίτη και είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, παρέχοντας ψηλής ποιότητας υπηρεσίες, πράγμα το οποίο φαίνεται να επιτυγχάνεται με τη μέχρι τώρα μικρή χρονική περίοδο λειτουργίας τους. Τα ΚΕΠ σήμερα, από ένα και μόνο σημείο επαφής, προσφέρουν πέραν των 70 Δημοσίων Υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται από τα ακόλουθα Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες: το Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης, τις Επαρχιακές Διοικήσεις και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας του Υπουργείου Εσωτερικών, το Υπουργείο Υγείας, το Τμήμα Οδικών Μεταφορών του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων, τις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και την Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων του Υπουργείου Οικονομικών.

Αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τα ΚΕΠ προσφέρουν δύο ειδών υπηρεσίες¹⁶²:

(α) υπηρεσίες που παρέχονται επί τόπου, όπως η έκδοση δελτίου ταυτότητας και άδειας οδήγησης

(β) υπηρεσίες για τις οποίες παραλαμβάνονται αιτήσεις, οι οποίες διαβιβάζονται στα αρμόδια Τμήματα/Υπηρεσίες, για επεξεργασία και διεκπεραίωση, όπως είναι η έκδοση κυπριακού διαβατηρίου και η παραλαβή αιτήσεων, για τις χορηγίες και τα επιδόματα, που παρέχει η Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων του Υπουργείου Οικονομικών¹⁶³.

Μπορεί να φανταστεί κανείς το μέγεθος του προβλήματος όταν μετά τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη εξακολουθούν να υπάρχουν

161 http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument

162 Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών, Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού, Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη

από σύνολο 312 χιλιάδων κλήσεων, 190 χιλιάδες αναπάντητες κλήσεις, μέσα σ' ένα μήνα που αφορούν μη εξυπηρετημένους πολίτες. Αποδεικνύεται για μια ακόμη φορά η δυσλειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών, οι χρονοβόρες και αχρείαστες διαδικασίες, η ελλιπής ηλεκτρονική ενημέρωση, τα πολύπλοκα νομοθετήματα. Εάν δεν αλλάξει ριζικά η λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών, εάν δεν υπάρξει βελτίωση του τρόπου που η Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει τον πολίτη, τα τηλεφωνικά Κέντρα δεν θα λύσουν από μόνα τους το πρόβλημα. Απλά θα συμβάλουν στη μερική αντιμετώπιση του, όπως έχουν συμβάλει και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη. Αυτά θα πρέπει να είναι μέρος των δράσεων που θα υλοποιηθούν για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Όσον αφορά τη λειτουργία των Τηλεφωνικών Κέντρων θα πρέπει να γίνει σωστή στελέχωση τους. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνει μια έρευνα από κάποια ικανά άτομα, τα οποία θα καταγράψουν τις απαιτήσεις και τα συχνά ερωτήματα των ατόμων που συνήθως τηλεφωνούν, σε ποια Τμήματα ή Υπηρεσίες εντοπίζεται μεγαλύτερο πρόβλημα και θα εστιάσουν την προσοχή τους στις σωστές κατευθύνσεις.

Ο μηχανισμός που πρέπει να δημιουργηθεί είναι ένα τηλεφωνικό κέντρο στελεχωμένο με κατάλληλα, ικανά και όχι κομματικά άτομα, τα οποία να καταγράφουν τις ερωτήσεις των πολιτών, να τις αναλύουν χρησιμοποιώντας τις ως ακτινογραφία των προβλημάτων. Θα εντοπίσουν με αυτό τον τρόπο πού πάσχει πρώτιστα το σύστημα και θα μπορούν, αφού προετοιμαστούν κατάλληλα, να επεμβαίνουν διορθωτικά. Θα πρέπει να γίνει εκπαίδευση στους υπαλλήλους που θα εργαστούν στα, εν λόγω, Τηλεφωνικά Κέντρα, για να έχουν τη δυνατότητα να απαντούν στα ερωτήματα που τους υποβάλλονται και να δίνουν άμεσες λύσεις. Ο κόσμος δεν έχει ανάγκη να τηλεφωνεί σε κανένα! Αναγκάζεται να το κάνει ως εκ της απουσίας πληροφόρησης, για τα τρέχοντα θέματα και της αποδεδειγμένης δυσλειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας.

5.8 Δημιουργία Κεντρικού Σημείου Επαφής για τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα¹⁶⁴

Με τα σημερινά οικονομικά δεδομένα του Κράτους, οι Δημόσιοι Οργανισμοί πρέπει να αξιοποιούν κάθε ευκαιρία χρηματοδότησης και ανάπτυξης και έχουν ευθύνη για την ενημέρωση, τόσο των Υπηρεσιών ή άλλων Φορέων, όσο και των πολιτών για τις τρέχουσες ευκαιρίες.

Για την κάλυψη αυτής της ανάγκης έχει δρομολογηθεί μια διαδικασία με στόχο τη διευκόλυνση των πολιτών, των επιχειρηματικών κύκλων και άλλων οργανωμένων συνόλων, τόσο του ευρύτερου Δημόσιου, όσο και του Ιδιωτικού τομέα, αναφορικά με την πρόσβαση στην πληροφόρηση/καθοδήγηση για τη συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα, έχει συσταθεί ειδική Μονάδα στη Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης, επιφορτισμένη με την παροχή των υπηρεσιών αυτών.

Για το σκοπό αυτό ετοιμάζεται και θα λειτουργήσει τους προσεχείς μήνες σχετική ιστοσελίδα, υπό τη διαχείριση της Γενικής Διεύθυνσης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης που θα αποτελεί μία κεντρική βάση δεδομένων για τον Κύπριο πολίτη. Η ιστοσελίδα θα περιλαμβάνει ενημέρωση για όλα τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστικών, τα οποία είναι ανοικτά προς το κοινό για υποβολή προτάσεων. Τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα είναι χρηματοδοτικά εργαλεία που προέρχονται από τον Κοινοτικό Προϋπολογισμό και καλύπτουν ευρωπαϊκές πολιτικές και προτεραιότητες και κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες. Η μεν πρώτη αφορά κονδύλια που κατανέμονται κάθετα στο κράτος μέλος και για τη διαχείριση τους απαιτείται ο ορισμός Εθνικών Διαχειριστικών Αρχών, όπως τα Διαρθρωτικά Ταμεία και Ταμείο Συνοχής, το Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης και το Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας. Η δεύτερη κατηγορία κοινοτικών κονδυλίων αφορά τα οριζόντια/ανταγωνιστικά προγράμματα, για τα οποία δεν υπάρχουν προκαθορισμένα ποσά από την αρχή για κάθε Κράτος μέλος, αλλά παρέχονται κατά κανόνα στους επιλεγμένους δικαιούχους κεντρικά από την ίδια την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσα από ανταγωνισμό μεταξύ των δικαιούχων σε όλα τα

¹⁶⁴ <http://www.ec.europa.eu/cyprus/21may2014.htm>

Κράτη-μέλη. Για τα ανταγωνιστικά προγράμματα απαιτείται κατά κανόνα η συμμετοχή συνεργατών από περισσότερα του ενός κράτη μέλη¹⁶⁵.

Με τη βοήθεια της, εν λόγω, ιστοσελίδας και με την υποστήριξη των λειτουργιών της Γενικής Διεύθυνσης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης, ο κάθε ενδιαφερόμενος θα μπορεί ανά πάσα στιγμή να εξασφαλίζει σφαιρική ενημέρωση/καθοδήγηση αναφορικά με τις τρέχουσες ευκαιρίες απορρόφησης Ευρωπαϊκών κονδυλίων και ακολούθως σε περίπτωση που κάτι τον ενδιαφέρει, θα παραπέμπεται, εκεί όπου υπάρχει εθνικό σημείο επαφής, στον αρμόδιο φορέα για τα περαιτέρω.

Με τη δημιουργία της διαδικτυακής πύλης¹⁶⁶ το Κράτος φιλοδοξεί να λειτουργεί ως ένας πρώτος σταθμός - κεντρικό σημείο πληροφόρησης για όλα τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από Ευρωπαϊκούς ή Εθνικούς πόρους. Στόχος είναι η διευκόλυνση πέραν του κάθε ενδιαφερόμενου πολίτη, η ενημέρωση οποιουδήποτε Οργανωμένου Συνόλου ή Επιχείρησης ή Φορέα, στο να εντοπίσει την κατάλληλη ευκαιρία χρηματοδότησης από τα Ευρωπαϊκά και Εθνικά προγράμματα και σχέδια, καθώς και η πληρέστερη και άμεση διάχυση της πληροφόρησης σε σχέση με αυτά και τις σχετικές προσκλήσεις για υποβολή προτάσεων. Απώτερος σκοπός είναι η όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων από Ευρωπαϊκά και Εθνικά κονδύλια, που αναμένεται να συμβάλει στην προσπάθεια για προώθηση της ανάπτυξης και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Για τον ίδιο ακριβώς σκοπό η δημιουργία Υπηρεσίας με εξειδικευμένο προσωπικό και εμπειρία σε τέτοια θέματα και η παράλληλη δημιουργία τηλεφωνικού κέντρου θα βοηθούσε πέραν της ενημέρωσης των τρεχούμενων προγραμμάτων σε αρχικό στάδιο, παροχή συνεχής βοήθειας στη διαδικασία υποβολής, υλοποίησης και τελικού σταδίου ελέγχου μιας πρότασης ή ενός Έργου που εγκρίθηκε ή υποβάλλεται για έγκριση γιατί πρόκειται για πολύπλοκες διαδικασίες και αυστηρά χρονοδιαγράμματα υποβολής μιας πρότασης.

165 http://www.ec.europa.eu/cyprus/services/funding/index_el.htm

166 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας

Η συνεχής παροχή βοήθειας από μια τέτοια Υπηρεσία θα βοηθούσε στην επιτυχία υλοποίησης περισσότερων προγραμμάτων, καθώς πολλές προτάσεις υποβάλλονται, αλλά λίγες καταφέρνουν να φθάσουν στο τελικό στάδιο υποβολής και έγκρισης πολλές φορές, λόγω κάποιων μικρών λεπτομερειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Άλλες πτυχές του εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

6.1 Επαναπροσέγγιση της Διαχείρισης του διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού

Σ' έναν κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές, εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, συνειδητοποιούμε πως ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα η διαχείρισή του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των στόχων ενός Οργανισμού και στη δημιουργία αξίας σ' όλα τα επίπεδα της Κοινωνίας, της Οικονομίας, του Περιβάλλοντος κ.λπ. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτιέται, όταν ένας Οργανισμός συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς του πόρους με την οργανωσιακή του κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το Ανθρώπινο Δυναμικό που τις υλοποιεί¹⁶⁷.

Για τον λόγο αυτό, από τη διοίκηση του Οργανισμού θα πρέπει να υπάρχει διαμόρφωση πολιτικής προσωπικού, βασισμένη στις σύγχρονες αρχές του management, για να είναι ο Οργανισμός αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός, αλλά παράλληλα να εξασφαλίζεται η ποιοτική εξυπηρέτηση του Πολίτη. Χρειάζεται προσπάθεια να κρατηθούν οι άνθρωποι ικανοποιημένοι και παρακινούμενοι. Η απόδοση και η παραγωγικότητα ενός Οργανισμού είναι ταυτόχρονα και ένας δείκτης του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτόν. Για την αξιοποίηση αυτού του πόρου η Διοίκηση του Οργανισμού θα πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο με όραμα, αποστολή, στόχους και στρατηγική, για να δημιουργήσει αξία στην συνειδητή προσπάθεια βελτιστοποίησης των αποτελεσμάτων των Δημόσιων Οργανισμών και να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους¹⁶⁸.

167 . R.Noë, J.Hollenbeck, B. Gerhart, P.Wright, Επιστημονική Επιμέλεια. Κωνστ. ΓΕ. Αθανασόπουλος, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ,Εκδόσεις Παπαζήση

168 R.Noë, J.Hollenbeck, B. Gerhart, P.Wright, Επιστημονική Επιμέλεια. Κωνστ. ΓΕ. Αθανασόπουλος, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ,Εκδόσεις Παπαζήση

Ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να¹⁶⁹:

1. Στρατολογεί, επιλέγει, αναπτύσσει και διατηρεί τους καλύτερους.

2. Ο κάθε άνθρωπος φέρει ένα συγκεκριμένο δυναμικό το οποίο εντός του οργανισμού μπορεί:

α) να παραμένει το ίδιο

β) να καταστραφεί

γ) να αναπτυχθεί.

Σε κάθε περίπτωση υπεύθυνος είναι ο άμεσος Προϊστάμενος και είναι υπεύθυνος στο να διαμορφώσει και να δώσει λύση στις αδυναμίες και να βρει τον τρόπο να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία των Στελεχών και να τους προκαλέσει να γίνουν όσο το δυνατό πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί. Η τεχνολογική ανάπτυξη, οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οποιαδήποτε άλλα θέματα συνεχώς μεταβαλλόμενα υποχρεώνουν τον Οργανισμό να παρέχει στον εργαζόμενο εκπαίδευση, κατάρτιση, την κατάλληλη τεχνογνωσία, για να αποκτήσει τις απαιτούμενες επιδεξιότητες, για μια αποδοτική και αποτελεσματική δραστηριότητα. Έτσι ο εργαζόμενος θα είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πολιτών και των αυξανόμενων και συνθετότερων κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων και στο συνεχές μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, τις ταχύτατες αλλαγές σε τεχνολογίες παραγωγής, διαχείρισης πληροφοριών, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων και ευκαιριών για τη δημιουργία αξίας κλίμακας στους Δημόσιους Οργανισμούς.

3. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση (+ strength based management).

Οι ιδιαιτερότητες, τα χαρίσματα και οι αδυναμίες του εργαζομένου, η συμπεριφορά και η προσωπικότητα αντανakλούν στην εργασιακή συμπεριφορά. Ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός σ' όλες τις πτυχές του και ως εκ τούτου είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν και να αξιολογηθούν με ακρίβεια τα

169 Πηγή : Managing Human Recourses in the Public Sector. Δρ. Χρήστος Ακρίβος ,Αρχές ΔΑΔ & Αξιολόγηση της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα ,2013, στο Μάθημα 540 του Μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολης

μεμονωμένα χαρακτηριστικά του. Ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός ως προς τα προσόντα, την προσωπικότητα, το χαρακτήρα, τη δημιουργικότητα, τα συναισθήματα, τη γνώση, τη συμπεριφορά ακόμα και στο τύπο του σώματος και της εμφάνισης του¹⁷⁰.

Η αξιολόγηση και αξιοποίηση του κάθε εργαζομένου στην κατάλληλη θέση είναι η μεγαλύτερη επιτυχία για τη διεκπεραίωση στα μέγιστα των στόχων του Οργανισμού και παράλληλα την ικανοποίηση του πολίτη. Πρόσθετα, τα κατάλληλα κίνητρα, η αντικειμενική αξιολόγηση και ο σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής αλλά και λειτουργιών, σε σχέση με τη προσφερόμενη υπηρεσία, θα προσδώσουν στον εργαζόμενο την ικανοποίηση και την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης του, στη θέση που του προσφέρεται και τη δημιουργία ευκαιριών ανέλιξης στην Υπηρεσία¹⁷¹.

Η αξιοποίηση των δυνατών σημείων του Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δημόσιους Οργανισμούς θα προσφέρει αποτελεσματικές και αποδοτικές Υπηρεσίες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη προσωπικού και στελεχών για καλύτερη επικοινωνία και επάρκεια, οι αυξανόμενες προκλήσεις και η περιπλοκότητα των καθηκόντων των στελεχών του Δημοσίου κάνουν ακόμη πιο επιτακτική ανάγκη να καταστρωθεί ένα σχέδιο με όραμα, αποστολή, στόχους και στρατηγικές για την αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δημόσιους Οργανισμούς και τη δημιουργία αξίας στους τομείς της κοινωνίας, της οικονομίας, της προστασίας του περιβάλλοντος και γενικά στην εξυπηρέτηση και την ποιοτική αναβάθμιση της ζωής και της ευημερίας των πολιτών.

Είναι εύκολα παραδεκτό, ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ίσως το σημαντικότερο εργαλείο που διαθέτουν οι Οργανισμοί και όσον αφορά την Κύπρο αναγνωρίζεται ότι οι δημόσιοι λειτουργοί όχι μόνο δεν υστερούν, αλλά συγκρίνονται ευνοϊκά σε μόρφωση, προσόντα, και διάθεση προσφοράς ακόμη και με τις καλύτερες Δημόσιες Υπηρεσίες στην Ευρώπη. Το υφιστάμενο αναχρονιστικό μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης όμως, δεν τους επιτρέπει να

170 Coats David and Passmore Eleanor, Public Value: The Next Steps in Public Service Reform, 2008.

171 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ. Επιστημονική Επιμέλεια, Δεληθέου Β. Συνεργάτης Ειδικών Θεμάτων: R.Noë, J.Hollenbeck, B.Gerhart, P.Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Τόμος Β, Αθήνα 2006, Εκδόσεις Παπαζήση.

αναδειχθούν και να αξιοποιήσουν πλήρως τη δυναμική τους. Επιβάλλεται, συνεπώς, η ανάταξη του όλου συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού και η πιο ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Επομένως, διαπιστώνουμε πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το Ανθρώπινο Δυναμικό και πόσο σημαντικός είναι ο εκσυγχρονισμός της διαδικασίας επιλογής, πρόσληψης, αξιοποίησης, ανέλιξης και αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την παράλληλη δημιουργία πυρήνων μάθησης, για τη συνεχή επιμόρφωση και εξειδίκευση του.

6.2 Διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού

Απαραίτητη προϋπόθεση κατά τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού είναι η λεπτομερής περιγραφή του σχεδίου υπηρεσίας για τη θέση που προκηρύσσεται, δηλαδή ο ορθός, επακριβής και ξεκάθαρος καθορισμός των απαιτούμενων καθηκόντων, ευθυνών, καθώς και η αναφορά των προσόντων, της εμπειρίας και των ιδιαίτερων ικανοτήτων, που οφείλει να έχει ο υποψήφιος. Απαραίτητη προϋπόθεση, για διεκδίκηση διορισμού, είναι η επιτυχία σε Γραπτή Εξέταση, μια διαδικασία που θα πρέπει να γίνεται από ανεξάρτητους φορείς π.χ. Πανεπιστημιακά ιδρύματα, ο βαθμός της οποίας να έχει βαρύνουσα σημασία.

Αρκετά Σχέδια Υπηρεσίας, στα οποία καθορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες για κάθε δημόσια θέση, καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα, περιλαμβάνουν πρόνοιες που είναι διφορούμενες ή ασαφείς και πολύ γενικές ή δημιουργούν συνθήκες προνομιακής ή άνισης μεταχείρισης μεταξύ των υποψηφίων. Οι πρόνοιες αυτές έχουν ως αποτέλεσμα να υπάρχουν παρερμηνείες και αμφιβολίες, οι οποίες, αναπόφευκτα, οδηγούν σε καθυστερήσεις και πολλές φορές, αποβαίνουν σε βάρος της χρηστής διοίκησης, αλλά και σε καταχώρηση αχρείαστων προσφυγών στο Ανώτατο Δικαστήριο. Επομένως, ενδείκνυται η συνέχιση της προσπάθειας από το Υπουργείο Οικονομικών που έχει ήδη ξεκινήσει για τροποποίηση ή εκσυγχρονισμό προβληματικών Σχεδίων Υπηρεσίας, προκειμένου να προωθηθεί η διαδικασία έγκρισής τους από το Υπουργικό Συμβούλιο και τη Βουλή των Αντιπροσώπων¹⁷².

Ιδιαίτερα προβλήματα πρόέκυψαν λόγω της πρόσληψης κατά καιρούς στη Δημόσια Υπηρεσία ατόμων έκτακτων ή συμβασιούχων, οι οποίοι προσλήφθηκαν χωρίς τις απαιτούμενες διαδικασίες και μ' αυτό τον τρόπο βρέθηκαν πολλά άτομα σε Υπηρεσίες που δεν τηρούσαν τα προσόντα, δεν είχαν τις γνώσεις και τις ικανότητες, αλλά λόγω κομματικών ή άλλων σχέσεων είχαν το προνόμιο να υπερέχουν από άλλα πιο ικανά και πιο κατάλληλα άτομα. Οι προσλήψεις αυτές γίνονταν χωρίς προγραμματισμό και χωρίς την πραγματική εκτίμηση αναγκών στις Υπηρεσίες, αλλά ανάλογα με τις εκάστοτε 'κυβερνητικές πολιτικές'. Ο θεσμός των έκτακτων υπαλλήλων αποτέλεσε πλήγμα στην ποιοτική εξέλιξη του

172 http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument, Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας

Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Η απρογραμμάτιστη και άσκοπη πολλές φορές εισροή Ανθρώπινου Δυναμικού οδήγησε τη διόγκωση του προσωπικού, την επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού και τη δημιουργία ανομοιογένειας στη Δημόσια Υπηρεσία. Η εξυγίανση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης απαιτούν εντελώς αντίθετη ρύθμιση, δηλαδή κατάργηση του θεσμού των εκτάκτων και σωστό προγραμματισμό των αναγκών για μόνιμες θέσεις¹⁷³.

Απαραίτητα η Κυβέρνηση πρέπει να διευρύνει την αποστολή και τον προγραμματισμό δράσεων όλων των φορέων της κρατικής διοίκησης με την καθιέρωση συστήματος ελέγχου συντονισμού, διατηρώντας αρμοδιότητες επιτελικές και μόνο, ενώ θα εκχωρήσει όλες τις εκτελεστικές χαρακτήρα αρμοδιότητες σε όργανα περιφερειακής διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό θα συμβάλει ουσιαστικά προς την κατεύθυνση αποκέντρωσης¹⁷⁴.

Για να καθιερωθεί ένα αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων είναι η απαραίτητη η σύσταση ενός σώματος που θα λειτουργεί έξω από την διοικητική ιεραρχία. Το σύστημα αυτό, θα ασκεί αρμοδιότητες αποφασιστικές σχετικές με την οργάνωση, λειτουργία, τη στελέχωση της κρατικής διοίκησης σ' όλα τα επίπεδα με σύστημα αξιολόγησης των υποψηφίων με γραπτές, προφορικές δοκιμαστικές διαδικασίες και συνεντεύξεις από επιτροπές ειδικών επιστημόνων. Απαιτείται η καθιέρωση ενός επιστημονικού συστήματος αξιολόγησης θέσεων μέσα από το οποίο θα προκύπτουν οι πραγματικές ανάγκες για την πλήρωση θέσεων στο Δημόσιο τομέα. Επιπλέον, σ' ότι αφορά τον κοινωνικό έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης, μπορεί να ανατεθεί στο προτεινόμενο σώμα, στο οποίο θα μετέχουν μόνο εκπρόσωποι των κοινωνικών φορέων, η δε πολιτική εκπροσώπηση θα περιορίζεται στον εκπρόσωπο του ανάλογου Υπουργείου και μόνο, που θα είναι εποπτεύουσα αρχή¹⁷⁵. Σ' ότι αφορά την κακοδιοίκηση δεν χρειάζονται Σώματα Ελεγκτών, αλλά ένας θεσμός παρόμοιος με εκείνον του Ombudsman, που

173 Παγκάκης Γρηγόρης, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, β' έκδοση αναθεωρημένη, Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σακούλα, 1991 σ171-175

174 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998

175 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998 σ129-130

ξεκίνησε από τη Σουηδία και εξαπλώθηκε και λειτουργεί σε πολλές χώρες της Δυτικής Ευρώπης¹⁷⁶.

Στις σημερινές βέβαια συνθήκες μεγαλύτερη σημασία έχει η αξιολόγηση και αξιοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού του Δημόσιου Τομέα, αφού οι προσλήψεις έχουν παγιοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, λόγω της μεγάλης διεύρυνσης και διόγκωσης του Δημόσιου Τομέα, αλλά και της Οικονομικής δυσπραγίας του Κράτους. Παράλληλα, υπάρχει μνημονιακός όρος από την Τρόικα, για συρρίκνωση του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και προσωρινή παγιοποίηση προσλήψεων.

176 Παγκάκης Γρηγόρης, «Ο εκδημοκρατισμός της Δημόσιας Διοίκησης- Νέοι Θεσμοί », Δημόσιος Τομέας, τευχ. 20, Μάιος 1987 σ14-20

6.3 Αξιολόγηση του προσωπικού

Οι διαδικασίες αξιολόγησης πρέπει να διεξάγονται με διαφάνεια και οι υποψήφιοι να αξιολογούνται από ανεξάρτητες επιτροπές, μέλη των οποίων δεν θα έχουν σχέση με κομματικά ή πολιτικά ή άλλα συμφέροντα.

Οι ατέλειες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων και η πλήρης σχεδόν ισοπέδωση της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στο επίπεδο του «Εξάιρετος», δεν βοηθούν την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας να επιτελέσει αξιοκρατικά το έργο της, δηλαδή να επιλέξει τους καταλληλότερους υποψήφιους για προαγωγή. Επίσης, αποτελούν τροχοπέδη στην αύξηση της παραγωγικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων, εφόσον δεν παρέχουν κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσής τους. Επισημαίνεται ότι, κατά το 2009, το τελευταίο έτος, για το οποίο υπάρχουν πλήρη στοιχεία, ποσοστό 70,94 % των υπαλλήλων αξιολογήθηκε στα περισσότερα στοιχεία στο επίπεδο του «Εξάιρετος»¹⁷⁷.

Η πάσχουσα σύσταση του Προϊσταμένου του Τμήματος εξακολουθεί να αποτελεί ένα σοβαρό λόγο ακύρωσης των αποφάσεων της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας από το Ανώτατο Δικαστήριο, όσον αφορά τις θέσεις Προαγωγής (ποσοστό 57,14% των ακυρωτικών αποφάσεων για θέσεις Προαγωγής κατά το 2010, οφειλόταν σε πάσχουσα σύσταση)¹⁷⁸.

Για να είναι εφικτή η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να βασίζεται πάνω σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης, «benchmarking»¹⁷⁹.

Τέτοιες μέθοδοι βασίζονται πάνω στη συγκριτική μέτρηση της απόδοσης με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και αποτελεί σημείο αναφοράς, τόσο για την αξιολόγηση των εργαζομένων, όσο και για

177 http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument, Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας

178 http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument, Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας

179 Alexander Kouzmin, (University of Western Sydney, Nepean, Australia), Elke Löffler, (Post-Graduate School of Administrative Sciences, Speyer, Germany), Helmut Klages, (Post-Graduate School of Administrative Sciences, Speyer, Germany), Nada Korac-Kakabadse, (Cranfield School of Management, Cranfield, UK), Publisher MCB UP Ltd « Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness»

την μέτρηση της απόδοσης του Δημόσιου Τομέα, την επίτευξη των Στρατηγικών του Στόχων και τον επανασχεδιασμό Στρατηγικής¹⁸⁰.

Οι «Καίριοι Δείκτες Απόδοσης»¹⁸¹ (KPI's- Key Performance Indicators) είναι δηλαδή τα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης προσώπων, ή δραστηριοτήτων ενός Οργανισμού αναφορικά με την επίτευξη ποσοτικών, στρατηγικών και στόχων που έχουν τεθεί. Η επιλογή των κατάλληλων δεικτών, η ορθή και αποτελεσματική τους χρήση επιτυγχάνει τη γνωστοποίηση μετρήσεων και αποτελεσμάτων στις ανώτερες, αλλά και στις κατώτερες ιεραρχικές ομάδες σ' όλα τα επίπεδα στρατηγικής.

Η χρήση τέτοιων Δεικτών πέραν από τη δυνατότητα αξιολόγησης βάσει προκαθορισμένων στόχων και κριτηρίων δίνει τη δυνατότητα ελέγχου των αποτελεσμάτων και την ικανότητα διάγνωσης των αναγκών βελτίωσης που προκύπτουν από τη γνωστοποίηση αποτελεσμάτων των Δεικτών, τη δυνατότητα ανάδρασης σε σημεία που διαπιστώνεται απόκλιση από τους στόχους και την εισαγωγή των αναγκαίων βελτιωτικών παρεμβάσεων με δυνατότητα υλοποίησης άμεσων αλλαγών, όπου είναι εφικτό, καθώς και τη μετατροπή των υπόλοιπων αλλαγών σε νέους στόχους και την ενσωμάτωση τους σε νέο επιχειρησιακό σχεδιασμό¹⁸².

Από την άλλη τυχόν υπέρβαση των προκαθορισμένων στόχων δίνει τη δυνατότητα επιβράβευσης και τονώνει το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων, παράγοντες πολύ σημαντικοί για την περαιτέρω συνέχιση της προσπάθειας τους και την αποφυγή από τους προϋσταμένους της ισοπεδωτικής αξιολόγησης που παρουσιάζεται σήμερα. Η αξιολόγηση του προσωπικού θα συμβάλει στην υιοθέτηση κινήτρων, τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν ως μέσα υποκίνησης και παρακίνησης, για τη βελτίωση του προσωπικού και την εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων, καθώς και την αύξηση της αποδοτικότητας που παίζουν πρωταρχικό ρόλο χωρίς καμιά αμφιβολία ή

180 Louise Kloot, Associate Professor Department of Accounting and Finance, Victoria University of Technology, Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, Volume 11, Issue 2, June 2000

181 Public Sector Commission – Annual report 2012/13 M C Wauchope ACCOUNTABLE AUTHORITY Certification of key performance indicators for the year ended 30 June 2013

182 Ricardo Alonso, University of Southern California, Recruitment and Selection in Organizations, October 2012

επιφύλαξη. Τα κίνητρα δεν πρέπει να είναι μόνο οικονομικά, γιατί σήμερα «ουκ επ' άρτω ζήσετε άνθρωπος», αλλά τα κίνητρα να μελετηθούν και να αξιολογηθούν από λειτουργούς κοινωνικών επιστημών, ώστε να ικανοποιούν κάποιες από τις ανάγκες του ανθρώπου¹⁸³. Η ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών πρέπει να είναι η πρώτη και βασική μέριμνα που πρέπει να λαμβάνεται για κάθε εργαζόμενο, καθώς θα συνεισφέρει στη ψυχοσυναισθηματική του ισορροπία με άμεσα θετικά αποτελέσματα, τόσο στον εργασιακό τομέα, όσο και στο οικογενειακό και κοινωνικό του περιβάλλον. Οικονομικά επιδόματα πολλές φορές δεν αποτελούν κίνητρα για τους εργαζομένους ιδιαίτερα τους υψηλόβαθμους, καθώς θα έχουν φορολογική επιβάρυνση¹⁸⁴.

Η Αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία του Διοικητικού Εκσυγχρονισμού του Δημόσιου Τομέα και διαπιστώνεται ότι η Κυβέρνηση έχει αντιληφθεί τη σημασία και της σπουδαιότητας αυτής της διαδικασίας, καθώς έχουν ήδη ξεκινήσει διαβουλεύσεις από τα Υπουργεία για την ετοιμασία Νομοσχεδίου για τον καθορισμό Συστήματος Στόχων Μέτρησης της Ποιότητας και Αποδοτικότητας των Υπηρεσιών. Στα πλαίσια υλοποίησης τέτοιου Νομοσχεδίου θα πρέπει να προνοείται η καθιέρωση Συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και η ανταπόκριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Το Νομοσχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει ένα νέο βαθμολογικό σύστημα που να λειτουργεί ως βασικό κίνητρο για την προσέλκυση των ικανών, αλλά και πραγματικά επιθυμούντων να αφοσιωθούν και να σταδιοδρομήσουν στη Δημόσια Διοίκηση. Μια σταδιοδρομία που να επιτρέπει την ομαλή ροή του Ανθρώπινου Δυναμικού από της εισόδου του στη Δημόσια Διοίκηση, μέχρι της συμπλήρωσης του χρόνου συνταξιοδότησης¹⁸⁵.

Με την έγκριση και την έναρξη της ισχύος του, εν λόγω, Νομοσχεδίου, θα καθορίζονται σε κάθε Υπουργείο ή Υπηρεσία ή Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης στρατηγικοί στόχοι, για ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο,

183 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998 σ149

184 Maslow A., Motivation and Personality, Harper, 1954

185 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998

πιθανόν ίδιας διάρκειας με τον αντίστοιχο Προϋπολογισμό του Κράτους έτος και αυτοί θα πρέπει να υλοποιούνται μέσω καθορισμένων ενεργειών και δράσεων. Η επιτυχία, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων, θα υπολογίζεται στη βάση προκαθορισμένων δεικτών. Έτσι θα είναι δυνατή η αποτίμηση της απόδοσης κάθε Υπουργείου, ή Υπηρεσίας, ή Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η έγκαιρη λήψη διορθωτικών μέτρων όπου χρειάζεται. Επιπλέον, ο βαθμός επίτευξης των στόχων κάθε Υπηρεσίας, θα πρέπει να συνδεθεί και με την αξιολόγηση της απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, μέσω ρυθμίσεων που θα αναφέρονται ρητά στο κείμενο της αναθεώρησης του Συστήματος Αξιολόγησης¹⁸⁶.

186 Λαμπριανίδη Εμμανουέλα , Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας

6.4 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο θεσμός της επιμόρφωσης ποικίλλει. Ποικίλλει στον τρόπο με τον οποίο χαράσσονται οι πολιτικές και το γενικό χαρακτήρα του πολιτικού συστήματος κάθε χώρας. Πολλοί, δεν έχουν σκεφθεί ότι ο Σωκράτης στη Δύση και ο Κομφούκιος στην Ανατολή, υπήρξαν οι σκαπανείς του θεσμού της επιμόρφωσης. Το παράδοξο μάλιστα είναι, ότι αυτοί οι δύο μεγάλοι δάσκαλοι, χωρίς να γνωρίζουν ο ένας τον άλλο, χωρίς να μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, στην ίδια περίπου χρονική περίοδο, διδάσκουν παρόμοια δόγματα. Το δόγμα του Σωκράτη βρίσκεται στη Δημοκρατία του Πλάτωνα. Η εκπαίδευση του Σωκράτη και του Κομφούκιου είχε ως στόχο την κατάρτιση των ανθρώπων προκειμένου να γίνουν φρουροί ή ανώτεροι άνθρωποι. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης αυτής ήταν περισσότερο φιλοσοφικό και περιλάμβανε τη διδασκαλία ηθικών αξιών και κανόνων κοινωνικής συμπεριφοράς¹⁸⁷.

Στη σημερινή εποχή, η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της καθημερινής ζωής δημιουργούν νέα δεδομένα, για την απασχόληση και ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση. Επιπλέον, η κατάρτιση των εργαζομένων οδηγεί στην απόκτηση δεξιοτήτων, ώστε να τους βοηθά να στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της Υπηρεσίας τους, για να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πολιτών και η μέγιστη εξυπηρέτησή τους με τη χρήση όσον το δυνατό λιγότερων πόρων. Συνδράμει επίσης στην απόκτηση δεξιοτήτων, δημιουργίας πνεύματος συνεργασίας και εταιρικής κουλτούρας και συντελεί στην απόκτηση τεχνογνωσίας για καινοτόμες εφαρμογές¹⁸⁸.

Η εφαρμογή των νέων μεθόδων εργασίας και νέων αντιλήψεων σχετικά με την διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού εισάγει την έννοια του οργανισμού μάθησης (learning organization), που δημιουργεί και αποκτά την απαραίτητη γνώση και επιπλέον αλλάζει τον τρόπο σκέψης και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι συμβατικές προσεγγίσεις επιμόρφωσης και ανάπτυξης του

187 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998 σ221

188 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ. Επιστημονική Επιμέλεια, R.Noë, J.Hollenbeck, B.Gerhart, P.Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Τόμος Α, 2006, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση σ354-373

Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρέχουν δυνατότητες εύκολης προσαρμογής σε αυτές τις μεταβολές. Υπάρχει αυξημένη ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού όλων των Βαθμίδων και Τμημάτων, αλλά και χρήση αποτελεσματικότερων και συναινετικών μορφών εκπαίδευσης¹⁸⁹.

Το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα αποτελεί κομβικό σημείο αναφοράς στο Δημόσιο Τομέα, διότι αυτός διατελεί τις υπηρεσίες του Κράτους και για ορισμένες υπηρεσίες αποτελεί το μοναδικό φορέα παροχών. Συνεπώς, οι πολίτες δεν έχουν τη δυνατότητα επιλογής στην περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν από την ποιότητα μιας υπηρεσίας. Η μοναδικότητα της παροχής ορισμένων υπηρεσιών από το Δημόσιο Τομέα αποτελεί και το βασικότερο λόγο για την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού και αναβάθμισής του.

Η έννοια της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στους Δημόσιους Οργανισμούς επικεντρώνεται στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών και φυσικά την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Η Εκπαίδευση αποτελεί τον Εθνικό Στρατηγικό Φορέα επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων και των Υπαλλήλων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ο οποίος θα πρέπει να περιλαμβάνει το σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, τις εκπαιδευτικές μεθοδολογίες, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και γενικότερα το υφιστάμενο σύστημα της εκπαίδευσης για το Ανθρώπινο Δυναμικό της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Απαραίτητο στοιχείο η καταγραφή των πρακτικών της Ευρωπαϊκής εμπειρίας, μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην Κύπρο, μέσω της οποίας θα γίνει προσπάθεια να απαντηθεί το κρίσιμο ερώτημα του εάν υπάρχει τελικώς στρατηγική της επιμόρφωσης στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση¹⁹⁰.

189 Πηγή: Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Υπουργείο Οικονομικών, Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς

190 Πηγή:Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Υπουργείο Οικονομικών, Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς

Στη σημερινή εποχή, η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική επανάσταση, ο διεθνής ανταγωνισμός και η παγκόσμια οικονομική κρίση δημιουργούν πιέσεις σε όλους τους φορείς και οργανισμούς, τόσο του Ιδιωτικού, όσο και του Δημόσιου Τομέα προκειμένου να προσαρμοστούν γρήγορα στο νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι νέες τεχνολογίες, πρωτίστως, διαμορφώνουν ένα πλαίσιο λειτουργίας που χαρακτηρίζεται από διαρκή αναπροσαρμογή. Η επιθυμία αλλά παράλληλα και απαίτηση σήμερα της Κυπριακής κοινωνίας, είναι μια σύγχρονη και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση ικανή να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Η πορεία του εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Υπηρεσιών περνά μέσα από την κατάκτηση της γνώσης, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αυτό το σύστημα θα πρέπει να στηρίζεται στην Κυπριακή πραγματικότητα και να λαμβάνει υπόψη του τις υφιστάμενες αδυναμίες στον τομέα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Η προσαρμοστικότητα αλλά και η ευελιξία ενός οργανισμού είναι βασικά στοιχεία για την επιβίωση του, η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει, αλλά και από την ικανότητα των στελεχών του, τα οποία αποτελούν εξάλλου και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Καθοριστικός, προς αυτή την κατεύθυνση λοιπόν, κρίνεται ο ρόλος της επιμόρφωσης και εκπαίδευσης¹⁹¹.

Όταν γίνεται αναφορά στην «εκπαίδευση» εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες, για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού και τεχνικών γνώσεων, που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού¹⁹².

191 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ. Επιστημονική Επιμέλεια, R.Noë, J.Hollenbeck, B.Gerhart, P.Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Τόμος Α, 2006, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση σ336-373

192 Κανελλόπουλος, Χ.,(1991), Διοίκηση Προσωπικού , Αθήνα , σε.259, 260-261

Στο Δημόσιο Τομέα οι αλλαγές επέρχονται με πιο αργούς ρυθμούς από ότι στον Ιδιωτικό Τομέα. Κάθε Οργανισμός για να είναι όχι μόνο βιώσιμος, αλλά και ανταγωνιστικός, προβαίνει σε έναν Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στον Στρατηγικό Σχεδιασμό είναι η καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση και πρέπει να διέπεται από τις παρακάτω Αρχές¹⁹³:

- Η ανάπτυξη των προσόντων των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της ευρύτερης στρατηγικής του οργανισμού.

- Η οργάνωση της εργασίας πρέπει να επιδιώκει την υψηλή αποδοτικότητα. Με αυτό το δεδομένο η οργάνωση της εργασίας πρέπει να είναι δομημένη, έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων και να τους παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής στον προγραμματισμό, σχεδιασμό και στην εφαρμογή. Η παροχή όχι μόνο ευθυνών, αλλά και αρμοδιοτήτων, έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί ισχυρό κίνητρο, ώστε οι εργαζόμενοι να εργάζονται αποδοτικότερα χρησιμοποιώντας όλο το απόθεμα γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτουν.

- Ο στόχος δεν είναι απλώς η κατάρτιση, αλλά η μάθηση. Αυτό σημαίνει ότι αν η εκπαίδευση των εργαζομένων αποβλέπει σε μια «πυροσβεστική» κατάρτιση και δεν εξελιχθεί σε μάθηση που θα διαπερνά όλη την ιεραρχία του Οργανισμού, τότε δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή την δημιουργία Οργανισμού ικανού να μαθαίνει, να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Η σημασία που δίνεται στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και άρα στη μάθηση οφείλεται στις αναδιαρθρώσεις σε θέματα οργάνωσης της εργασίας. Η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της καθημερινής ζωής χτίζουν μια παγκόσμια Κοινωνία της Πληροφορίας με νέα δεδομένα για την απασχόληση. Η εφαρμογή των νέων μεθόδων εργασίας και νέων αντιλήψεων, σχετικά με την διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, εισάγει την έννοια του οργανισμού μάθησης (learning

193 Πηγή: Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Υπουργείο Οικονομικών, Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς

organization), που δημιουργεί και αποκτά την απαραίτητη γνώση και επιπλέον αλλάζει τον τρόπο σκέψης και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι προσπάθειες των διοικήσεων να εισάγουν την κουλτούρα του οργανισμού μάθησης οφείλονται στο γεγονός ότι ο Οργανισμός που είναι προσανατολισμένος στη μάθηση μπορεί και προσαρμόζεται στις συνεχείς και ταχύτατες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές μεταβολές και συνεπώς έχει ένα αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους οργανισμούς, που υιοθετούν πιο παραδοσιακά μοντέλα. Οι συμβατικές προσεγγίσεις κατάρτισης και ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρέχουν δυνατότητες εύκολης προσαρμογής σε αυτές τις μεταβολές.

Υπάρχει αυξημένη ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων και τμημάτων, αλλά και χρήση αποτελεσματικότερων και συναινετικών μορφών εκπαίδευσης. Η κουλτούρα του οργανισμού μάθησης, που προωθεί το «σκεπτόμενο εργατικό δυναμικό» και που παρέχει την δυνατότητα αξιοποίησής του μέσω συμμετοχικών διαδικασιών, ουσιαστικά συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Ο στόχος στον οργανισμό μάθησης δεν είναι μόνο η μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά παράλληλα και η βελτίωση της ποιότητας, γι' αυτό διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους πιο παραδοσιακούς μηχανισμούς διοίκησης.

Οι παραπάνω εξελίξεις οδήγησαν στη διαμόρφωση ορισμένων τάσεων στα συστήματα κατάρτισης.¹⁹⁴ Ειδικότερα:

-Η ανάλυση στοιχείων που σχετίζονται με την εκάστοτε εργασία, καθώς και οι ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, διαμορφώνουν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι αρμόδιοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν προσφέρουν έτοιμα πακέτα κατάρτισης, αλλά δραστηριοποιούνται στην διάγνωση των αναγκών κατάρτισης, στη δημιουργία νέων παιδαγωγικών μεθοδολογιών και στην αξιολόγηση των δράσεων κατάρτισης.

-Η διαδικασία κατάρτισης δεν περιορίζεται σε επεμβάσεις ευκαιριακού τύπου σύμφωνα με τα εκάστοτε προκύπτοντα προβλήματα, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία που δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε δραστηριότητες, όπως η ανίχνευση

194 Πηγή: Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Υπουργείο Οικονομικών, Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς

των εκπαιδευτικών αναγκών και η υποκίνηση του προσωπικού για συμμετοχή. Για την διευκόλυνση της διαχείρισης μιας τέτοιας διαδικασίας δημιουργούνται ειδικές επιτροπές, που καθοδηγούν και υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στους χώρους εργασίας του, ώστε να συμμετέχουν ενεργά στην διαπίστωση των αναγκών μάθησής τους. Αυτή η νέα αντίληψη για την διαδικασία κατάρτισης συμβάλλει στη δημιουργία συνθηκών αυτοδιδασκαλίας, αλλά και ενδυναμώνει την κουλτούρα της ομαδικής εργασίας.

-Η ικανότητα μάθησης των οργανισμών είναι παράγοντας υψίστης σημασίας για την αναδιοργάνωση δομών και λειτουργιών στο πλαίσιο της αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας.

Προκειμένου να επιτευχθεί η αναγωγή των αναγκών μάθησης, σ' ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο πλαίσιο διοίκησης και διαχείρισης στοχευόμενων και εξειδικευμένων εκπαιδευτικών δράσεων¹⁹⁵, που συμβάλλει στην ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας σε Οργανισμό που μαθαίνει, είναι πολύ σημαντική η διατύπωση ενός λεπτομερούς σχεδίου για το σύνολο των δράσεων, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει τ' ακόλουθα¹⁹⁶:

1. Τον καθορισμό του περιεχομένου των δράσεων εκπαίδευσης που απαιτούνται για να καλύψουν το εύρος των αναγκών μάθησης.
2. Τον ορισμό του εκπαιδευτικού στόχου και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων κάθε εκπαιδευτικής δράσης.
3. Τον επιμερισμό των δράσεων εκπαίδευσης σε αντιστοίχιση με τις διαφορετικές ομάδες στόχους της εκπαίδευσης (Οργανισμούς και Λειτουργούς).
4. Την αποτύπωση των δράσεων εκπαίδευσης ταξινομημένες σύμφωνα με το θεματικό τους περιεχόμενο, το καλυπτόμενο πεδίο Δημόσιας πολιτικής, τον Οργανισμό και την κατηγορία δημόσιων λειτουργών στους οποίους απευθύνεται.

195 Clelend & King, 1988; Beerel, 1998; Kerzner, 2003), Clelend, D.I. & King, W.R., (1988), Project Management Handbook, Van Nostrand Reinhold, New York, p. 167. Beerel, A., (1998), Leadership Through Strategic Planning, ITP, London, p. 229

196 Pearn, Roderick, Mulrooney, 1995) Pearn, M., Roderick C. & Mulrooney C., (1995), Learning Organizations in Practice, McGraw-Hill Book Compan

5. Τη διαμόρφωση αναλυτικού ωρολογίου προγράμματος εκπαίδευσης (με καθορισμό επιμέρους ενοτήτων, θεμάτων που αναλύονται και συζητούνται, διάρκειας εκπαίδευσης).

6. Τον χρονοπρογραμματισμό υλοποίησης κάθε δράσης.

7. Την επιλογή των μελών της ομάδας στόχου (συμμετεχόντων) σύμφωνα με την περιγραφή των λειτουργιών στους οποίους απευθύνεται κάθε εκπαιδευτική δράση, σε συνεργασία με τον αντίστοιχο οργανισμό.

8. Τον προσδιορισμό των προδιαγραφών της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας, ώστε να είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του έργου και τις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Έμφαση πρέπει να δίνεται στο συνδυασμό θεωρητικής προσέγγισης με τεχνικές που δίνουν προτεραιότητα στην ανάδειξη και ανάλυση πρακτικών ζητημάτων, την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων, τη διαδραστικότητα (πχ . Case studies και καλές πρακτικές από την Ευρωπαϊκή εμπειρία, εργαστήρια, εργασία σε ομάδες, εργασία με προσομοίωση).

9. Την επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτών, σύμφωνα με κριτήρια και προδιαγραφές, που να ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες απαιτήσεις των εκπαιδευτικών δράσεων, όπως μετάγγιση γνώσεων, τεχνογνωσίας, διεθνούς εμπειρίας, ενίσχυσης των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, για την ενσωμάτωση και εφαρμογή του κοινοτικού κεκτημένου .

10.Το σχεδιασμό των προδιαγραφών του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού, για να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος και την επιλεγείσα μεθοδολογία .

11.Τον προσδιορισμό των αναγκών σε συναφές Εκπαιδευτικό Εξοπλισμό και μέσα.

Βέβαια δεν αρκεί μόνο η σωστή οργάνωση και υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος από τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Ο στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν πρόκειται να επιτευχθεί, εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που πρόκειται να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα δεν ενδιαφέρονται να επιμορφωθούν και δεν κατανοούν την σημασία της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης στην προσωπική και επαγγελματική τους βελτίωση.

Η προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση, καθώς και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πρέπει να επιβραβεύεται και να συνοδεύεται από ένα σύστημα αμοιβών (προαγωγή, μισθολογική εξέλιξη κτλ). Για αυτό στους Οργανισμούς, που τα Στελέχη τους ενδιαφέρονται να αποκομίσουν το μέγιστο από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες (multiskilled), πρέπει να φροντίσουν να αναμορφώσουν την πολιτική ανταμοιβών τους, έτσι ώστε να ανταμείβετε η απόκτηση νέων ικανοτήτων, παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου¹⁹⁷.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και την θεωρήσει ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του και για την εξέλιξη του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα, για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση, με άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχία του Οργανισμού γενικότερα.

Στη σύγχρονη θεωρία περί «Δημόσιας Διοίκησης», ως γενική παραδοχή, ισχύει ότι το σύγχρονο κράτος βρίσκεται σε διαρκή φάση μιας διακυβέρνησης έντονων και καινοτόμων αλλαγών, χαρακτηριστικό γνώρισμα του οποίου θα πρέπει να είναι η τάση διαφυγής από τον παραδοσιακό και κλασικό τρόπο διοίκησης, με την εφαρμογή νέων καινοτομιών, μεθόδων και τεχνικών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, με σκοπό την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να καταστεί ευέλικτη και ικανή, να χρησιμοποιεί με αποτελεσματικότητα ποσοτικές μεθόδους διοίκησης συμπεριλαμβανομένων επίσης και τεχνικών στοχοθεσίας, χρονοπρογραμματισμού και ελέγχου, καθώς και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων¹⁹⁸.

Η ποιοτική αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης έχει στο κέντρο της τον άνθρωπο και κυρίως στόχος της είναι η πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη - πελάτη. Ο πολίτης πλέον θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτών υπηρεσιών και όχι ως παθητικός αποδέκτης κάποιων

197 Ξηροτύρη -Κουφίδου,1997). Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., (1997),Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , Εκδόσεις Ανίκουλα , Θεσσαλονίκη , σ 85-92

198 <http://www.kerdos.gr>, Αϊνατζής, Ι. (2009) «Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα»

αγαθών και υπηρεσιών γι' αυτό και βρίσκεται στο κέντρο των διοικητικών αποφάσεων¹⁹⁹.

Εμπειρογνώμονες δηλώνουν ότι οι Δημόσιες Υπηρεσίες έχουν δεχθεί κατ' επανάληψη αυστηρή κριτική, όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τονίζουν ότι η χαμηλή ποιότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης επηρεάζεται κυρίως από την διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί την μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφώνται από το σύστημα. Ακόμη αναφέρουν ως ορισμένα από τα αίτια της χαμηλής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα την ²⁰⁰:

-Μονιμότητα

-Προαγωγή με βάση χρόνο υπηρεσίας αντί για την ικανότητα, εργατικότητα και αποδοτικότητα.

-Έμφαση σε τυπικά προσόντα αντί σε ουσιαστικά

-Έλλειψη σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα και κάθε υπάλληλο

-Απογύμνωση από ευθύνες

-Ισοπεδωτική αξιολόγηση του προσωπικού (αξιολόγηση με άριστα της πλειοψηφίας του εργαζομένου-όπως έγινε ήδη αναφορά)

-Μη σύνδεση μισθού και απόδοσης

Σχετικά με την επίδραση ενός καλού συστήματος πρακτικών στο άτομο, οι Επιστήμονες δηλώνουν ότι, αν βάλεις ένα καλό εργαζόμενο απέναντι σε ένα κακό σύστημα, το σύστημα πάντα επικρατεί και αυτό σημαίνει ότι ένας καλός υπάλληλος θα χαθεί κάτω από μια κακή διαχείριση, ενώ ένα σύστημα μπορεί να μεταμορφώσει ένα εργαζόμενο²⁰¹.

199 Μπένος, 1997

200 Οι Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος (1998) Μακρυδημήτρης Εκθέσεις εμπειρογνομένων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, Παπαζήσης, Αθήνα, σελ.706-730

201 Rummier, G. & Brache, A., (1995), Improving Performance, Second Edition, Jossey-Bass Inc, p.13.

Η Εκπαίδευση-Επιμόρφωση των εργαζομένων είναι απαραίτητο να παρακολουθείται (follow up) από ειδική μονάδα με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνογνωσίας και τεχνολογίας που παρέχει η επιστήμη της πληροφορικής. Η μονάδα αυτή θα συγκεντρώνει τα στοιχεία όλων των εμπλεκομένων με την εκπαίδευση – επιμόρφωση (φορείς, εκπαιδευόμενοι, εκπαιδευτικό προσωπικό) προκειμένου να παρακολουθείται η αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, να ενημερώνεται η Διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων και να γίνονται σχετικές εκδόσεις. Η ύπαρξη αυτής της υπομονάδας θα αποτελεί το «μάτι» και το «αυτί» της Διοίκησης, την οποία θα ανατροφοδοτεί με πληροφορίες για τη λήψη μέτρων βελτίωσης της εκπαίδευσης, αλλά και της ανταμοιβής των υπαλλήλων, που αποδεδειγμένα μεγιστοποιούν την απόδοση τους μετά την εκπαίδευση²⁰².

Η Αποδοτικότητα–Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Ενημέρωση, είναι ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων στη Δημόσια Διοίκηση και αυτό οφείλεται σ' ένα πολύ μεγάλο βαθμό στην ελλιπή Εκπαίδευση–Επιμόρφωση, Ενημέρωση-Καθοδήγηση του Προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις, συμπεριφορές και τάσεις²⁰³.

Σε μελέτη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα εντοπίζονται μεταξύ άλλων ότι τα σημερινά προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο τμήμα τους στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των Στελεχών της. Ακόμη, αναφέρει ότι η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης²⁰⁴.

Υπό το πρίσμα των παραπάνω ριζικών αλλαγών καθίσταται ζωτικής σημασίας ο ρόλος της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση,

202 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998

203 Αλεξιάδης και Περιστεράς (2000) Αλεξιάδης, Τεύχ. 18 , σελ 25-38.

204 Βελλή (1996), Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα , Ενημερωτική Έκθεση 23, Αθήνα , σ.3.

ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα–να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας. Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης²⁰⁵.

Στα πλαίσια λοιπόν της ανάγκης Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης η Κυπριακή Κυβέρνηση αντιλαμβανόμενη την επιτακτική εφαρμογή όλων των προαναφερθέντων μέσω της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης δημιούργησε τους πυρήνες μάθησης. Στο παρόν στάδιο γίνεται μια μελέτη διάγνωσης αναγκών μάθησης μια διαδικασία πολύ σημαντική, για τον περαιτέρω σχεδιασμό στρατηγικής, για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του Προσωπικού σ' όλα τα επίπεδα και σ' όλους τους Τομείς. Είναι μια καλή προσπάθεια, αλλά όχι ικανοποιητική, για να έχουμε τα άμεσα και επιθυμητά αποτελέσματα μιας πορείας, συνεχούς ενημέρωσης, προσαρμογής, εκσυγχρονισμού και αλλαγών.

Η εκπαίδευση πρέπει να αποτελέσει πρόταση νομοσχεδίου και να είναι υποχρεωτική, εάν είναι δυνατόν σ' όλες τις θέσεις εργασίας και να αποτελεί μέρος του Σχεδίου Υπηρεσίας. Πολλές φορές υπάρχουν Στελέχη που ενδιαφέρονται για επιμόρφωση ,αλλά ο Προϊστάμενος δεν τους παροτρύνει, ή δεν τους εγκρίνει να συμμετέχουν σε διαθέσιμα προγράμματα εκπαίδευσης, είτε γιατί δεν αντιλαμβάνεται το όφελος που έχει ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση η Υπηρεσία απ' αυτή τη διαδικασία. Μπορεί επίσης η σχέση μεταξύ τους να μην είναι άριστη, ή για οποιονδήποτε λόγο να μην συμπαθεί τον εν λόγω υπάλληλο γι' αυτό το λόγο του στερεί αυτή την ευκαιρία, ή ακόμα το κάνει γιατί νιώθει να απειλείται η θέση του, εάν έχει τη δυνατότητα ο υπάλληλος αξιοποιώντας τις γνώσεις να βελτιώσει τις ιδιαίτερες ικανότητες του και να γίνει πιο ανταγωνιστικός. Αποτέλεσμα αυτού είναι η διατήρηση των ξεπερασμένων

205 Πηγή:Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Υπουργείο Οικονομικών, Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς

τρόπων διακυβέρνησης και της στασιμότητας στο έργο των Κρατικών Υπηρεσιών με άμεσο αντίκτυπο στον πολίτη.

Στο σημείο αυτό να τονιστεί η απαραίτητη αξιοποίηση των Ευρωπαϊκών κονδυλίων, που είναι διαθέσιμα για τον σκοπό αυτό και την εξασφάλιση έτσι των πόρων, για την κάλυψη των δαπανηρών αναγκών αυτής της μακράς πορείας σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού.

6.4.1 Ο θεσμός της επιμόρφωσης Στελεχών σε άλλες χώρες

Αξίζει να γίνει αναφορά στο θεσμό της επιμόρφωσης σε άλλες χώρες, λόγω των πολύ διαφορετικών προσεγγίσεων στον τομέα αυτό, αλλά και των θετικών αποτελεσμάτων αυτών των εφαρμογών στη Δημόσια Διοίκηση και κατ' επέκταση στο Κράτος. Ο θεσμός της επιμόρφωσης δεν μπορεί παρά να επηρεάζεται από το περιβάλλον (εθνικό, υπερεθνικό και διεθνές), αλλά να προγραμματίζεται και να πραγματοποιείται με βάση τις τοπικές συνθήκες.

Διακρίνονται τρεις τύποι επιμόρφωσης²⁰⁶, βάσει των οποίων γίνεται η εκπαίδευση σ' αυτές τις χώρες που θα γίνει αναφορά πιο κάτω:

1. Προεισγωγική εκπαίδευση (pre-entry-training), που είναι η εκπαίδευση που παρέχεται στους υποψήφιους Δημόσιους Υπαλλήλους πριν από την είσοδο στη Δημόσια Υπηρεσία, με σκοπό την κατάλληλη προετοιμασία, για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

2. Εισαγωγική εκπαίδευση – μετεκπαίδευση (post-entry-training), που είναι η εκπαίδευση που παρέχεται στους νεοδιοριζόμενου υπαλλήλους, με σκοπό την καλύτερη και γρηγορότερη δυνατή προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον, την ενημέρωση για τις συνθήκες εργασίας και τους τομείς δράσης.

3. Πρόγραμμα ανανέωσης γνώσεων (refresher training), που είναι η εκπαίδευση που μπορεί να παρέχεται σε οποιοδήποτε στάδιο της δημοσιοϋπαλληλικής σταδιοδρομίας, με σκοπό την ανανέωση των γνώσεων.

206 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998σ228-229

Ένα αρχικό σημείο προβληματισμού είναι η έμφαση που δίνεται από πολλές Χώρες στη μεγάλη χρονική διάρκεια στο θεσμό της προεισαγωγικής εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση των υποψηφίων Δημοσίων Υπαλλήλων καλύπτει μια περίοδο στη Γερμανία πέντε χρόνια περίπου και αποτελεί προϋπόθεση για την κατάληψη θέσης στη Δημόσια Υπηρεσία, στη Γαλλία διαρκούν περίπου τρία χρόνια και στην Ελλάδα διαρκούν τρία χρόνια και φοιτούν σε ειδικά κέντρα κατάρτισης. Αν στα παραπάνω χρόνια προστεθούν και τα χρόνια πανεπιστημιακών σπουδών είναι μια μακρά περίοδος, που θα απασχολούσε κάθε λειτουργό της διοικητικής επιστήμης. Η Γερμανία με τη μακροχρόνια εκπαίδευση στοχεύει στη δημιουργία άμεσα ή έμμεσα της Γερμανικής διοικητικής elite, των beamter (ανώτεροι διοικητικοί λειτουργοί)²⁰⁷. Η Γαλλία επιδιώκει τη δημιουργία διοικητικής τεχνοκρατίας, ενώ για την Ελλάδα δεν θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς το ίδιο, αφού έχουν επισημανθεί αρκετές αδυναμίες²⁰⁸. Στις Σκανδιναβικές χώρες και στην Ελβετία έχουν απορροφηθεί, τόσο η προεισαγωγική, όσο και η εισαγωγική εκπαίδευση. Για παράδειγμα, στη Σουηδία και στη Δανία δίνουν έμφαση στην εμπειρία. Η εκπαίδευση-επιμόρφωση γίνεται στην πράξη με την καθημερινή εργασία (on the job training), γιατί κυριαρχεί η ιδέα ότι η διοίκηση μαθαίνεται στην πράξη (is learnt by doing)²⁰⁹.

Στο Βέλγιο χρησιμοποιούνται ιδιωτικοί φορείς, για την παροχή εκπαίδευσης-επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, αλλά φαίνεται να μην ικανοποιεί τη Βέλγικη Δημόσια Διοίκηση και είναι προσανατολισμένη στη συστηματοποίηση της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού της με την ίδρυση Σχολών²¹⁰ κατά το Γαλλικό πρότυπο.

Στην Ολλανδία η Δημόσια Διοίκηση βασίστηκε στις Αρχές του Θεσμού του Ombudsman, καθώς και εκπαιδευτικά προγράμματα που καλύπτουν τις αρχές και τις μεθόδους της διοικητικής οργάνωσης, το διοικητικό δίκαιο, την κυβερνητική δομή, θέματα ψυχολογίας κοινωνιολογίας και στατιστικής. Τα

207 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998σ237

208 Παγκάκης Γρηγόρης, «Στελέχωση μέσα από την Εκπαίδευση», Δημόσιος Τομέας, Τεύχος 39, Δεκ. 1988 σ 70-75

209 Chapman Br., The Profession of Government, N. Elder, Government in Sweden, 1970, Pergamo Press, p 98-118

210 Chapman Br., The Profession of Government, N. Elder, Government in Sweden, 1970, Pergamo Press, p112

προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται από ένα ιδιωτικό φορέα κάτω από την εποπτεία του Συμβούλου Οργανωτικής Ανάπτυξης²¹¹.

Στην Ελβετία υποστηρίζεται η θέση ότι η Δημόσια Υπηρεσία πρέπει να είναι σε στενή επαφή με τον πληθυσμό και εφαρμόζουν τη συνεχή είσοδο «νέου αίματος από την αγορά εργασίας» σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, καθώς θεωρείται ουσιώδεις στοιχείο της δημοκρατικής υγείας του συστήματος²¹². Οι απολαβές των Δημόσιων Υπαλλήλων είναι συγκρίσιμες με των Ιδιωτικών Υπαλλήλων. Το Ελβετικό Διοικητικό Σύστημα εφαρμόζει σε μεγάλη έκταση τη διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives). Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι προσλαμβάνονται για ένα συγκεκριμένο έργο. Η σχολή St. Gall οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα, για την ετοιμασία ατόμων που ενδιαφέρονται να σταδιοδρομήσουν στην Δημόσια Υπηρεσία, παρόλο που προτιμούνται άτομα με εμπειρία, καθώς θεωρούν ότι η διοίκηση μαθαίνεται στην πράξη (is learnt by doing)²¹³.

Στην Μ. Βρετανία πολλά Πανεπιστήμια και Κολλέγια, όπως το Administrative Staff College (1963), το Civil Service College (1970) αλλά και άλλοι φορείς όπως το Βασιλικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Royal Institute of Public Administration) και μονάδες εκπαίδευσης προσωπικού των Υπουργείων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οργανώνουν προγράμματα μετεκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, με προγράμματα σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πολλά ακόμη θέματα. Είναι μια χώρα που έχει υιοθετήσει το θεσμό της επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, για την κατάληψη ανωτέρων και ανωτάτων θέσεων διοικητικής ιεραρχίας. Στην πράξη η Μ. Βρετανία συνεισέφερε σημαντικά στο θεσμό της επιμόρφωσης, αφού τα προγράμματα επιμόρφωσης παρακολουθούν πέραν από τους Βρετανούς Δημοσίου Υπαλλήλους, πολλοί αλλοδαποί Δημόσιοι Υπάλληλοι²¹⁴.

211 Chapman Br., The Profession of Government, N. Elder, Government in Sweden, 1970, Pergamo Press, p127

212. Chapman Br., The Profession of Government, N. Elder, Government in Sweden, 1970, Pergamo Press, p112

213 Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998, σ 234

214 Self P., Administrative theories and politics, George Allen and Unwin, 1974 p 215-219

Στην Ισπανία και την Ιταλία ο θεσμός της επιμόρφωσης κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Στην Ισπανία το Instituto de Estudios de Administracion Local παρέχει στην εισαγωγική εκπαίδευση των Γραμματέων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά και προγράμματα σε όσους ενδιαφέρονται να προαχθούν και να καταλάβουν ανώτερες θέσεις. Στην Ιταλία έχουν υιοθετηθεί τα προγράμματα ανανέωσης γνώσεων²¹⁵.

Γενικά, σ' όλες τις χώρες, που έγινε αναφορά, είναι σε μεγάλο βαθμό αποδεκτός και σημαντικός ο θεσμός της επιμόρφωσης και έχουν υιοθετηθεί τα προγράμματα ανανέωσης γνώσεων για πολλά θέματα, όπως για τη συστηματική ενημέρωση των Δημοσίων Υπαλλήλων για τις λειτουργίες του Management και ιδιαίτερα της διοίκησης προσωπικού, για θέματα ηγεσίας, επικοινωνίας, εξειδίκευσης και ενημέρωσης, για τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να αξιοποιούνται και να τίθενται σε άμεση εφαρμογή κ.λπ²¹⁶.

215 Ακαδημία Αθηνών, Επιτροπή Ερευνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Αθήνα 1998 σ 235

216 Ακαδημία Αθηνών, Επιτροπή Ερευνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Αθήνα 1998 σ 235-237

6.5 Ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας και της ικανότητας χάραξης πολιτικής των Διευθυντικών στελεχών

Οποιαδήποτε αλλαγή, για να είναι εφαρμόσιμη, πρέπει να ξεκινά από την κορυφή της ιεραρχίας, τόσο για συμβολικούς, όσο και για ουσιαστικούς λόγους και στοχεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων της διεύθυνσης, στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην πρόσβαση διεύθυνσης και προσωπικού σε καινούργια εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και πολιτικής.

Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργάνωσης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργάνωσης.

Βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας²¹⁷:

1.Το όραμα (vision)

Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές

2.Η ενδυνάμωση (empowerment).

Ενδυνάμωση και ενθάρρυνση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων.

3.Η διαίσθηση (intuition)

Η διαίσθηση στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

217 Roberd C. Byrd,1987

4.Εσωτερική κατανόηση.

Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.

5.Η συμβατότητα αξιών (value congruence)

Ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κ.λπ.

Χαρακτηρίζεται, επίσης, από έναν αριθμό κοινών αξιών, όπως είναι η νομιμότητα, η διαφάνεια, η ισότητα, η ποικιλομορφία και η άρνηση των συγκρούσεων συμφερόντων. Οι ηγέτες μεταδίδουν αυτές τις αξίες σε όλη τη δημόσια οργάνωση και μπορεί να τις μεταφράζουν, παραδείγματος χάρη, σε κώδικες συμπεριφοράς, που καθορίζουν την επαγγελματική συμπεριφορά του Ανθρώπινου Δυναμικού²¹⁸. Οι ηγέτες δημιουργούν τις άριστες συνθήκες για την οργάνωσή τους, υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης, ώστε αυτή να προσαρμόζεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία, την οποία υπηρετούν. Οι ίδιοι αναζητούν ευκαιρίες, ώστε να καινοτομούν και να εκσυγχρονίζεται το σύστημα διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων (π.χ. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση για να μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της Ηλεκτρονικής Διοίκησης στο μάνατζμεντ των Δημόσιων Οργανισμών), αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία τους²¹⁹.

Η ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας αποτελεί ιδιαίτερη διάσταση της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα. Μια ισχυρή και ενδυναμωμένη ηγεσία μπορεί να επηρεάσει αλυσιδωτά όλα τα μέρη ενός Οργανισμού και να επιφέρει ουσιαστική αλλαγή. Η ανάπτυξη στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας θα συμβάλει στην ενσωμάτωση των σύγχρονων πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης με όραμα στους Οργανισμούς, στη βελτίωση δομών και διαδικασιών, στη ενίσχυση της απόδοσης του προσωπικού,

218 Raymond Cattell, Θεωρία περί Ηγετικού Δυναμικού το έτος 1954

219 Μπουράντας Δημήτρης, Ηγεσία ο Δρόμος της Διαρκούς της Επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

καθώς επίσης στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη. Πολλά στελέχη των Οργανισμών μπορεί να μην είναι εξοικειωμένα με τις πρακτικές αυτές, για αυτό απαιτείται η εκπαίδευση τους μέσα από την υλοποίηση στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης. Μέσα λοιπόν από την εξειδίκευση τους θα μπορέσουν να αναπτύξουν Στρατηγικό Σχεδιασμό και Διοίκηση και να εφαρμόσουν μια νέα ηγετική συμπεριφορά και μια νέα διοικητική κουλτούρα, για να διαχειρίζονται τις υποθέσεις τους με τρόπο αυτόνομο και αποτελεσματικό.

6.6 Ενδεχόμενη ανάγκη αλλαγής Κουλτούρας και Συμπεριφοράς των Στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η λέξη κουλτούρα είναι λατινικής προέλευσης και η πρωτογενής της σημασία είναι 'καλλιέργεια'. Προέρχεται από το λατινικό *cultus* σημαίνει φύση. Ακριβώς όπως η γεωργική καλλιέργεια επεμβαίνει στο φυσικό τοπίο, η κουλτούρα επενεργεί πάνω στον άνθρωπο και τον μετατρέπει από φυσικό ον σε κοινωνικό μέλος. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως κοινωνικοποίηση. Χρησιμοποιείται μεταφορικά για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διάνοησης, για τον πολιτισμό και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη²²⁰. Η κοινωνικοποίηση ξεκινά από το οικογενειακό περιβάλλον. Εννοούμε οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος, το οποίο δεν οφείλεται σε γενετική κληρονομιά. Δηλαδή η κουλτούρα εμπεριέχει την υλική και πνευματική κληρονομιά μια οργάνωσης: εργαλεία, ήθη, ιδανικά, μόρφωση, έθιμα κ.λπ. Κατ' επέκταση η κουλτούρα καθορίζει συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς. Μέσα στην Οργάνωση η συμπεριφορά των ατόμων ελέγχεται και παρακολουθείται, για να εξασφαλιστεί η τήρηση των κανονισμών. Όταν γίνεται αναφορά σήμερα για Οργανωσιακή κουλτούρα, το βάρος δίνεται στη δυναμική, ποιοτική, δημιουργική πλευρά των Οργανισμών ή επιχειρήσεων. Ο λόγος που η κουλτούρα έχει αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία είναι ότι εμφανίζεται να συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης. Αυτό οφείλεται σε δυο παράγοντες: πρώτον υπάρχει στενή σχέση μεταξύ κουλτούρας και της στρατηγικής οργάνωσης και δεύτερον γιατί μια ισχυρή κουλτούρα προϋποθέτει μεγαλύτερη συνεισφορά εκ μέρους των εργαζομένων²²¹.

Λόγω του ότι οι Οργανισμοί σήμερα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς και η αποτελεσματικότητά τους, αλλά και η βιωσιμότητά τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, η Οργανωσιακή συμπεριφορά και κουλτούρα συμβάλουν ουσιαστικά στην επίτευξη αυτού του στόχου. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και η αλληλεπίδραση της συμπεριφοράς

220 Williams Raymond (1981) 'CULTURE', 3η Έκδοση 1986, Γλασκώβη: Fontana Press

221 Anderson A. H. & Kyprianoy A. "Effective Organizational Behavior A Skills and Activity based approach ", Oxford : Blackwell, 1994

μεταξύ τους είναι καθοριστικός παράγοντας στην απόδοση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα, σύμφωνα με τα οποία η Δημόσια Υπηρεσία απέδειξε ότι μπορεί να ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις. Ορισμένες φορές όμως, παρατηρείται αντίσταση στην αλλαγή που εμποδίζει την εξέλιξη και την ανάπτυξη. Αυτή η νοοτροπία μπορεί να καταστήσει δύσκολο τον εκσυγχρονισμό. Υπάρχουν πολύ λίγα κίνητρα για τους Δημοσίους Υπαλλήλους, οι οποίοι θέλουν να αμφισβητήσουν το κατεστημένο ή να αναζητήσουν και να εφαρμόσουν καινοτομίες, για την εξοικονόμηση κόστους ή για βελτίωση της παροχής υπηρεσιών²²² και ειδικά στη σημερινή εποχή που απαιτείται ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και νομιμότητας.

Συνεπώς, η κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να γίνει πιο ευέλικτη και να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και όχι στην τυπολατρική γραφειοκρατία, ενώ παράλληλα μια βασική τυποποίηση πρέπει να διατηρηθεί, ώστε να διασφαλίζεται ο έλεγχος και η λογοδοσία, για να υπάρχει άμεση ανταπόκριση σε απρόβλεπτα γεγονότα, κατά τρόπο αποτελεσματικό και οικονομικό. Πρέπει να ενθαρρύνεται η καινοτομία, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει επιβράβευση εκείνων που αναζητούν την αλλαγή. Απαραίτητη είναι επίσης η επιδίωξη συνεργασιών με άλλους τομείς και κλάδους οικονομίας, αλλά και με άλλες χώρες και με άλλους Οργανισμούς, όπως και ο από κοινού σχεδιασμός, υλοποίηση και δράση έργων.

Αλλαγή κουλτούρας επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: Την εκπαίδευση και την υιοθέτηση συστήματος κινήτρων που να προάγουν τις επιθυμητές συμπεριφορές. Εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να προωθηθούν μέσω της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία θα πρέπει να επικεντρώνονται, μεταξύ άλλων, στη διαχείριση της αλλαγής, της ανάγκης εκσυγχρονισμού των Υπηρεσιών σ' όλα τα επίπεδα και στην προώθηση της καινοτομίας, κάνοντας χρήση σύγχρονων εκπαιδευτικών εργαλείων, όπως η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου. Η δε υιοθέτηση συστήματος κινήτρων, για προαγωγή επιθυμητών αρχών και συμπεριφοράς, θα πρέπει να συναρτηθεί με

222 Kotter J. 'Leading change', US: Harvard Business School Press,1996

την υιοθέτηση του νέου συστήματος αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων και να προωθηθεί μέσω της εφαρμογής του²²³.

223 Kotter J. 'Leading change', US: Harvard Business School Press,1996

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Επιστημονικές Έρευνες και Μελέτες για την Αναδιοργάνωση και τον Εκσυγχρονισμό της Δομής και του Τρόπου Λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά την ένταξη της Κύπρου την 1^η Μαΐου 2004 ως πλήρες μέλος τη Ευρωπαϊκής Ένωσης και την 1^η Ιανουαρίου 2008 ως μέλος της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ), προωθείται η εφαρμογή μιας σειράς μέτρων και δράσεων που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση μιας σύγχρονης Δημόσιας Υπηρεσίας. Το θέμα αυτό απασχόλησε και απασχολεί το Υπουργείο Οικονομικών, στο οποίο υπάγονται τα Τμήματα της Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης με την παράλληλη βοήθεια ξένων εμπειρογνομόνων με εμπειρία σε παρόμοια ζητήματα σ' άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες²²⁴, ώστε να επιτευχθεί εκσυγχρονισμός του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα.

Τα εκσυγχρονιστικά μέτρα στοχεύουν στη δημιουργία μιας σύγχρονης Δημόσιας Υπηρεσίας, προσανατολισμένης περισσότερο στο αποτέλεσμα παρά στις διαδικασίες, επικεντρωμένης στον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και τον έλεγχο, αντί στην εκτέλεση, με περισσότερες ευέλικτες και λιγότερο ιεραρχικές δομές. Η ενισχυμένη λογοδοσία, διαφάνεια, επικοινωνία και η αυξημένη απόδοση, καθώς και η αξιοποίηση στο μέγιστο της τεχνολογίας είναι ο απώτερος στόχος της μεταρρύθμισης.

Προκειμένου να υλοποιηθεί η αναδιοργάνωση/αναδιάρθρωση των Υπηρεσιών και η ενίσχυση της διοικητικής τους ικανότητας, το Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού διεξάγει σε συνεχή βάση Μελέτες Οργάνωσης /Στελέχωσης στα πλείστα Υπουργεία/Τμήματα με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας, ούτως ώστε το έργο του κάθε οργανισμού στη Δημόσια Υπηρεσία να υποστηρίζεται και να μεγιστοποιείται μέσω ορθολογικών

224 <http://www.mof.gov.cy/mof/papd.nsf/all>, Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση

οργανωτικών δομών, απλοποιημένων διαδικασιών και μεθόδων εργασίας, αποτελεσματικής στελέχωσης και αξιοποίησης του διαθέσιμου Ανθρώπινου Δυναμικού όπως και άλλων δράσεων, μερικές από τις οποίες έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια.

Επιπρόσθετα, για την αποτελεσματική εφαρμογή του κοινοτικού κεκτημένου τα τελευταία χρόνια έχουν συσταθεί και στελεχωθεί κατάλληλη νέοι ανεξάρτητοι οργανισμοί με διευρυμένες αρμοδιότητες, όπως η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, γραφείο Επιτρόπου Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, Υπηρεσία Ασύλου, Επιτρόπου Προστασίας Ανταγωνισμού, Γραφείο Επιτρόπου Δημοσίων Ενισχύσεων κ.α.

Όσον αφορά τη μεταρρύθμιση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση έχουν γίνει επίσης μια σειρά από μελέτες με οδηγίες της ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων και των Υπουργείων Εσωτερικών και Οικονομικών με στόχο και πάλι τη διαρθρωτική μεταρρύθμιση, η οποία έχει στόχο να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα. Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, η απαίτηση είναι να διενεργηθεί μια αναθεώρηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία θα απαντά στα προβλήματα της κατανομής αρμοδιοτήτων και ρόλων μεταξύ της Κεντρικής Κυβέρνησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης και να εξεταστεί η ανάπτυξη ικανοτήτων και οι απαιτήσεις ευθύνης και λογοδοσίας, οι οποίες είναι απαραίτητα χρήσιμες για να στηρίξουν ένα αναδιαρθρωμένο σύστημα Τοπικής Αυτοδιοίκησης²²⁵.

Η πιο πρόσφατη μελέτη για το σκοπό αυτό διενεργήθηκε από το National School of Government International (NSGI) και η τελική εισηγητική έκθεση υποβλήθηκε τον Απρίλιο του 2014 στους Αρμόδιους Κυβερνητικούς Λειτουργούς, για αξιολόγηση και διαβούλευση μ' όλα τα εμπλεκόμενα Τμήματα και Φορείς. Η μελέτη βασίστηκε στις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών, στα δημογραφικά στοιχεία, στους διαθέσιμους πόρους και στο Μνημόνιο Συναντίληψης μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και της Τρόικα.

225 Πηγή: Reference the Memorandum of Economic and Financial Policies

Επιγραμματικά η μελέτη απέδειξε ότι η γενική ικανότητα είναι επί του παρόντος πολύ περιορισμένη και πιο συγκεκριμένα²²⁶ :

1. Επί του παρόντος, δεν υπάρχει στρατηγικό όραμα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ούτε για τις σχέσεις μεταξύ Κεντρικής Κυβέρνησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

2. Χρειάζεται να υπάρχει μεγαλύτερη προσοχή στον πολίτη σαν πελάτη και μεγαλύτερη σχέση ποιότητας–κόστους.

3. Υπάρχει έλλειψη συντονισμού και επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα κομμάτια της Κεντρικής Κυβέρνησης (τεχνική ‘silo’).

4. Η κεντρική Κυβέρνηση ενεργεί η ίδια, παρά να διευκολύνει την Τοπική Αυτοδιοίκηση στο να ενεργήσει εκείνη (έχει λειτουργικό παρά στρατηγικό ρόλο).

5. Δεν υπάρχει η κουλτούρα της διαχείρισης της επίδοσης και της βελτίωσης, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ευρύτερο επίπεδο.

6. Υπάρχει περιορισμένη πρακτική στην ομαδική ενθάρρυνση για βελτίωση, σε θεσμικό πλαίσιο.

Οι σχέσεις μεταξύ Κεντρικής Κυβέρνησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρέπει να αναθεωρηθούν. Για να γίνει αυτό, πρέπει να καταστεί ο κύριος φορέας διοίκησης και παροχής υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο και να ενεργεί με βάση τις Εθνικές, Πολιτικές Στρατηγικές. Είναι αναγκαίο, όπως οι Τοπικές Αρχές, εστιάσουν πάνω στον πολίτη και καταστούν κατάλληλες σε σχέση με την ηγεσία, την οικονομική δυνατότητα και τη γενική ικανότητα τους. Θα πρέπει να προάγουν την οικονομική ανάπτυξη και να παρέχουν αποδοτικής και καλής αξίας υπηρεσίες.

Επομένως, κύριος στόχος της δημοκρατικής εκλεγμένης Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι να υπηρετεί και να αντιπροσωπεύει τους πολίτες και τις κοινότητες με αίσθημα ευθύνης²²⁷:

226 Πηγή: National School of Government International, Μελέτη Μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο

227 Ευρωπαϊκή Χάρτα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1. Ένα σύνολο δικαιωμάτων και ευθυνών για την Κεντρική Κυβέρνηση, τα οποία επικεντρώνονται στη συνολική στρατηγική και το ρόλο της Κεντρικής Κυβέρνησης και στην επιτακτική ανάγκη η κεντρική Κυβέρνηση να ενεργεί με τρόπο που να έχει συνοχή και συνέχεια σε σχέση με την Τοπική αυτοδιοίκηση και να συντονίζονται από το Υπουργείο Εσωτερικών.

2. Ένα σύνολο δικαιωμάτων και ευθυνών για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, τα οποία επικεντρώνονται στο ρόλο της ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και να παρέχει υπηρεσίες που αντιπροσωπεύουν την αξιοποίηση των χρημάτων και να είναι υπόλογη για ότι κάνει.

3. Ένα σύνολο δικαιωμάτων και ευθυνών για την Ένωση Δήμων και την Ένωση Κοινοτήτων, οι οποίες επικεντρώνονται στο ρόλο τους για προώθηση της συνεχούς βελτίωσης και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των Τοπικών Αρχών.

4. Τα βασικά εμπόδια στην εφαρμογή του πλάνου και των δικαιωμάτων και υπευθυνοτήτων συμπεριλαμβανομένων των παιχνιδιών εξουσίας, της περιορισμένης δυνατότητας και των περιορισμένων οικονομικών, όπως επίσης και της χαμηλής φιλοδοξίας.

5. Οι καταλύτες, οι οποίοι μπορούν να μειώσουν τις αρνητικές επιδράσεις των εμποδίων περιλαμβάνουν την ετοιμασία κατάλληλης νομοθεσίας, για την υποστήριξη του Οράματος, μια σημαντική αλλαγή στο ρόλο του Υπουργείου Εσωτερικών και ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων.

Οι εμπειρογνώμονες προτείνουν ένα νέο ρόλο για το Υπουργείο Εσωτερικών. Να ηγηθεί και να συντονίζει άλλα Τμήματα για να θέσουν ένα γενικό στρατηγικό πλαίσιο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, το οποίο θα συμπεριλαμβάνει τα πλαίσια πολιτικής, τον έλεγχο της επίδοσης και την διευκόλυνση της ανάπτυξης ικανοτήτων. Συστήνουν όπως, η Κυπριακή Κυβέρνηση χρησιμοποιεί το υλικό αυτό ως σημείο εκκίνησης, για τη διαβούλευση και τη συμφωνία για μια εντελώς νέα προσέγγιση στις σχέσεις κεντρικής Κυβέρνησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης

και στη συνέχεια θα πρέπει να εφαρμόσει το συμφωνηθέν πακέτο μεταρρυθμίσεων²²⁸.

Για την επίτευξη μιας ριζικής επιτυχημένης αλλαγής οι εμπειρογνώμονες συστήνουν, όπως οι προτάσεις για την αποκέντρωση υπηρεσιών εφαρμοστούν, λαμβάνοντας υπόψη τις αποφάσεις για την αναδιάρθρωση, δεδομένου ότι το βέλτιστο αποτέλεσμα για την παροχή υπηρεσιών εξαρτάται καθοριστικά από την ικανότητα των Τοπικών Αρχών. Οι μεταφορές των λειτουργιών θα πρέπει να συνοδεύονται από τη μεταφορά ατόμων και οικονομικών πόρων από την Κεντρική Κυβέρνηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Με τον καιρό, καθώς η ικανότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα είναι δυνατή η αποκέντρωση πρόσθετων υπηρεσιών.

Οι εμπειρογνώμονες έχουν κάνει διάφορες εισηγήσεις για διάφορα μοντέλα, ως προς τη δομή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η πλειονότητα των συζητήσεων φαίνεται να συγκλίνουν στην ακόλουθη επιλογή²²⁹:

Δημιουργία πέντε νέων άμεσα εκλεγμένων δευτεροβάθμιων Τοπικών Αρχών, γνωστών ως Επαρχιακά Συμβούλια (ΕΣ), των οποίων τα όρια θα συνάδουν με εκείνα των Επαρχιακών Διοικήσεων. Τα δευτεροβάθμια όργανα θα αναλάβουν όλες τις υπηρεσίες, που σήμερα ασκούνται από τους Δήμους και τις Κοινότητες και τις Υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που σήμερα ασκούνται από τις Επαρχιακές Διοικήσεις μαζί με δεκαπέντε καθορισμένες υπηρεσίες, που έχουν συμφωνηθεί να ότι θα μεταφερθούν από την Κεντρική Κυβέρνηση²³⁰:

- Σχεδιασμός Κοινωνικών Υποδομών-Θέατρα, Μουσεία
- Εκτίμηση Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων
- Υγειονομική Έλεγχος
- Αρχιτεκτονική Κυβερνητική Κτιρίων
- Τοπιοτέχνηση Δρόμων (Κεντρικές/ μεσαίες νησίδες, κυκλικοί κόμβοι, καθ' οδών φύτευση)
- Πάρκα
- Δημόσια Τάξη και Οδικά Παραπτώματα

228 Πηγή:National School of Government International, Μελέτη Μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο

229 Πηγή:National School of Government International, Μελέτη Μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο

230 Πηγή:National School of Government International, Μελέτη Μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο

- Δρόμοι
- Σχολικές Εφορείες
- Πολεοδομία (Σχέδια Ανάπτυξης)
- Διαχείριση οδικής κυκλοφορίας
- Συγκοινωνίες
- Διαχείριση Σκουβάλων και Έλεγχος της ρύπανσης
- Συμβούλια Υδατοπρομήθειας και Αποχετεύσεων
- Ευημερία

Το δευτεροβάθμιο όργανο θα υποστηρίζεται από έναν πρωτοβάθμιο όργανο από άμεσα εκλεγμένους εκπροσώπους των Τοπικών Αρχών, το οποίο θα ηγείται σαφώς από εκλεγμένους αντιπροσώπους σε επίπεδο Επαρχιακού Συμβουλίου. Για παράδειγμα Δημάρχους και Δημοτικούς Συμβούλους, Προέδρους Κοινοτήτων και Κοινοτικούς Συμβούλους, εξασφαλίζοντας την ευρεία εμπλοκή της κοινωνίας και την ενδυνάμωση.

Αυτό το Πρωτοβάθμιο Όργανο θα ηγείται σαφώς εκλεγμένους αντιπροσώπους σε Επαρχιακό Συμβούλιο.

Η μελέτη διέπεται από τις αρχές Ευρωπαϊκή Χάρτα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίες συμφωνήθηκαν με την Κυπριακή Δημοκρατία και το National School of Government International και είναι οι ακόλουθες:

- Αυξημένη μεταβίβαση υπευθυνοτήτων από την Κεντρική Κυβέρνηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Μεγαλύτερη εγγύτητα στους πολίτες σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων και την παροχή υπηρεσιών
- Αυξημένη εμβέλεια για προσαρμογή στις τοπικές καταστάσεις
- Διευρυμένη πολιτική και οικονομική λογοδοσία
- Απαιτήσεις για τη βιωσιμότητα των Υπηρεσιών, των δομών και της προσιτότητας.

Η επιλογή αυτού του μοντέλου προτείνεται ως η καλύτερη ευκαιρία για να παρέχει σύγχρονες, ομοιόμορφες και αποτελεσματικές υπηρεσίες σ' όλη τη Κύπρο σύμφωνα με το National School of Government International.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Διερεύνηση της υφής των παρεχόμενων Υπηρεσιών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου

Η Περίπτωση του Δήμου Πάφου

Πρωτογενής Έρευνα

8.1. Εισαγωγή

Στα πλαίσια της, εν λόγω, Μελέτης έχει συνταχθεί Ερωτηματολόγιο, που αποτελείται από πέντε Ενότητες. Το Ερωτηματολόγιο δόθηκε σε σημαντικό δείγμα πολιτών στην Επαρχία Πάφου με σκοπό να διερευνηθούν οι παράγοντες εκείνοι, που συνιστούν την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, για τις προσφερόμενες Υπηρεσίες από το Δήμο Πάφου. Η πρωτογενής Έρευνα εμπεριέχει ερωτήματα, που αφορούν μερικές Πτυχές του εκσυγχρονισμού των Δημόσιων Υπηρεσιών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης που έγινε αναφορά στα προηγούμενα κεφάλαια και επιχειρείται να διαπιστωθεί, εάν οι πολίτες συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση, εκπαίδευση προσωπικού, απλοποίηση διαδικασιών, αξιοκρατία, διαφάνεια κ.λπ).

Η Στατιστική Ανάλυση έγινε χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα 'SPSS Statistics 20'.

8.2. Στατιστική ανάλυση

Ενότητα Α

Ταυτότητα δείγματος

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε πολίτες του Δήμου Πάφου. Συγκεκριμένα, έχω απευθυνθεί σε 150 πολίτες, άνδρες και γυναίκες, τους οποίους παρέδωσα ερωτηματολόγια. Επιστράφηκαν 114 ερωτηματολόγια, τα οποία κρίθηκαν έγκυρα και χρησιμοποιήθηκαν στη στατιστική ανάλυση. Κατά την επεξεργασία των στοιχείων έχει ληφθεί πρόνοια προστασίας τυχόν προσωπικών δεδομένων των συμμετασχόντων. Οι γυναίκες αποτελούν το 62,3% του δείγματος και οι άνδρες το 37,7% (Πίνακας 5, Γράφημα 1).

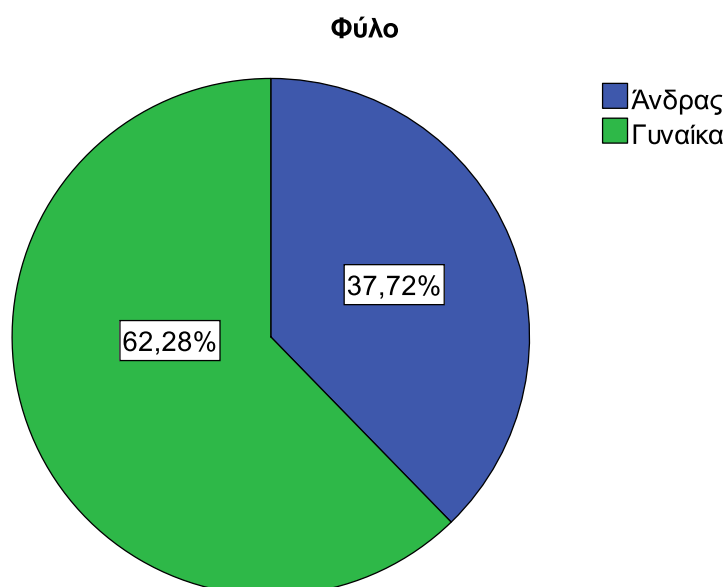
Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετασχόντων είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου (70%) και μερικοί από αυτούς είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών (25%) (Πίνακας 6, Γράφημα 2).

Οι ηλικίες είναι ικανοποιητικά κατανομημένες με το 34% να ανήκει στις ηλικίες 18-34, το 34% στις ηλικίες 35-49, το 25% στις ηλικίες 50-64 και το 6% άνω των 64 ετών. (Πίνακας 7, Γράφημα 3).

Οι περισσότεροι είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι (35%) και δημόσιοι υπάλληλοι (27%). (Πίνακας 8, Γράφημα 4).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	43	37,7	37,7	37,7
	Γυναίκα	71	62,3	62,3	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

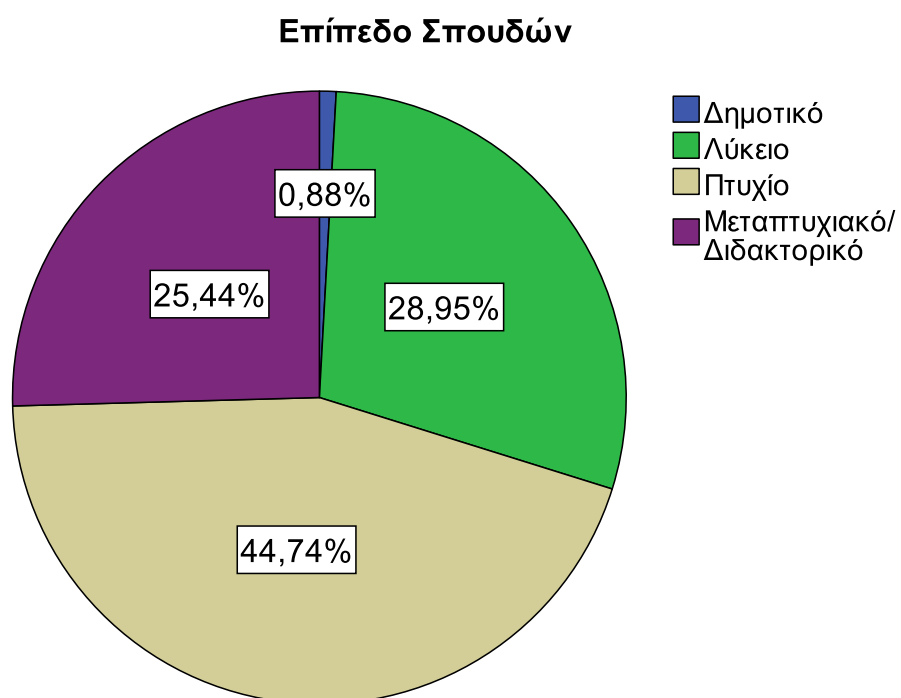
Πίνακας 5: Φύλο



Γράφημα 1: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημοτικό	1	,9	,9	,9
	Λύκειο	33	28,9	28,9	29,8
	Πτυχίο	51	44,7	44,7	74,6
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	29	25,4	25,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

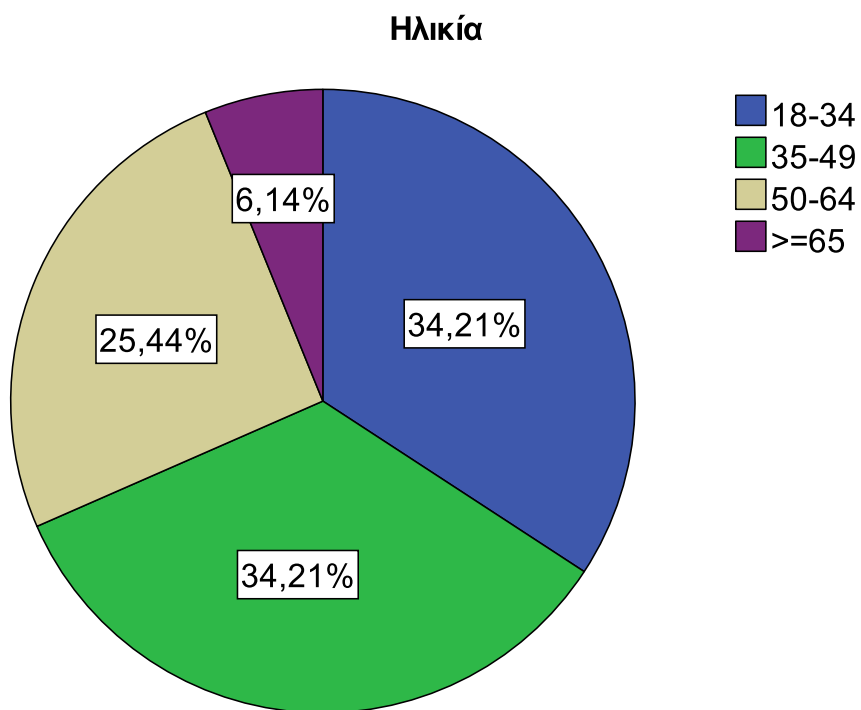
Πίνακας 6: Επίπεδο Σπουδών



Γράφημα 2: Επίπεδο Σπουδών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-34	39	34,2	34,2	34,2
	35-49	39	34,2	34,2	68,4
	50-64	29	25,4	25,4	93,9
	>=65	7	6,1	6,1	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

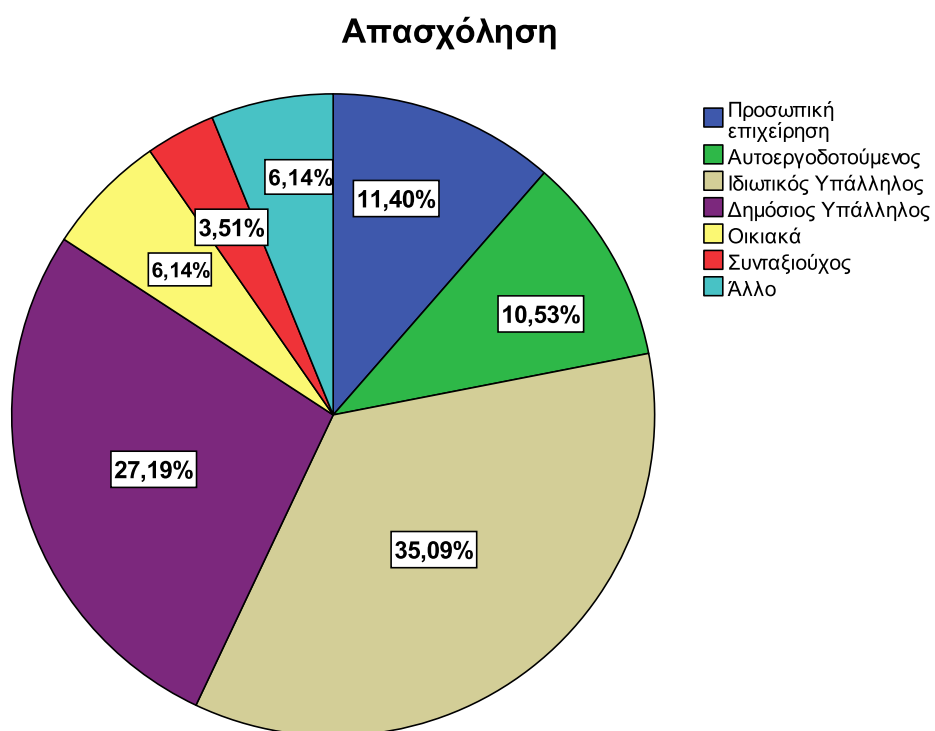
Πίνακας 7: Ηλικία



Γράφημα 3: Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προσωπική επιχείρηση	13	11,4	11,4	11,4
	Αυτοεργοδοτούμενος	12	10,5	10,5	21,9
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	40	35,1	35,1	57,0
	Δημόσιος Υπάλληλος	31	27,2	27,2	84,2
	Οικιακά	7	6,1	6,1	90,4
	Συνταξιούχος	4	3,5	3,5	93,9
	Άλλο	7	6,1	6,1	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

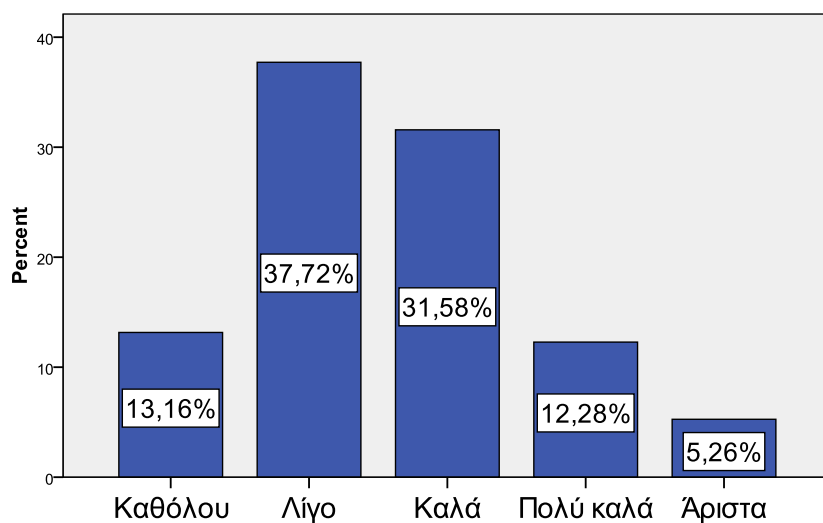
Πίνακας 8: Απασχόληση



Γράφημα 4: Απασχόληση

Ενότητα Β

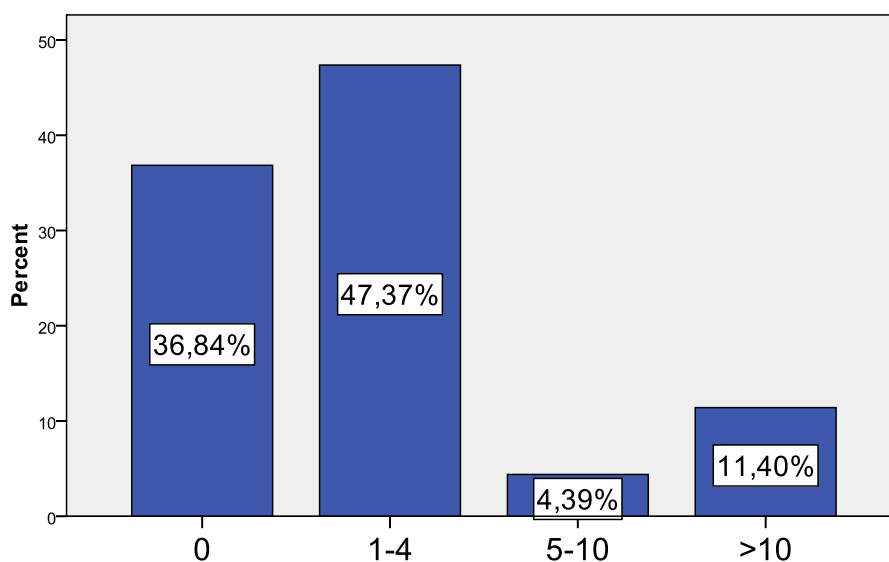
Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου



Γράφημα 5: Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου

Το επίπεδο των γνώσεων των ερωτηθέντων σχετικά με τις διαδικασίες του Δήμου δεν είναι πολύ ικανοποιητικό, αφού το 50% δήλωσε ότι δεν έχει καθόλου γνώσεις ή πολύ λίγες για το συγκεκριμένο θέμα.

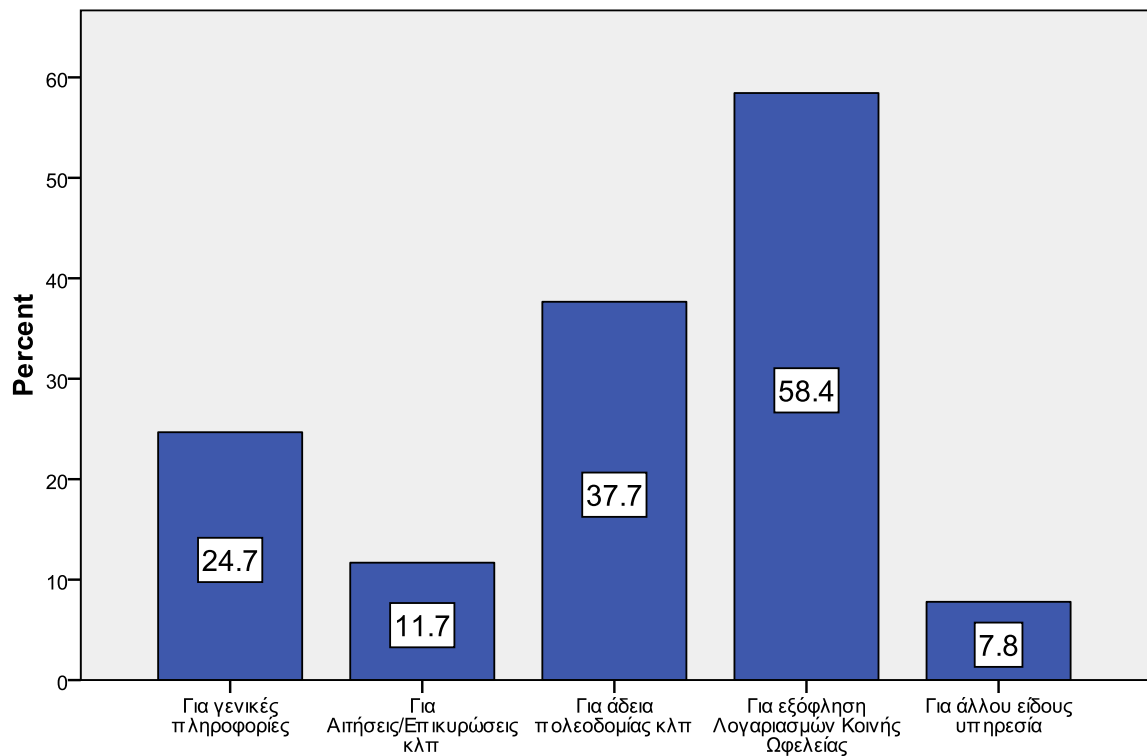
Αριθμός επισκέψεων τους τελευταίους 12 μήνες



Γράφημα 6: Αριθμός επισκέψεων τους τελευταίους 12 μήνες.

Οι περισσότεροι πολίτες μέσα στον τελευταίο χρόνο επισκέφτηκαν από 0 μέχρι 4 φορές τον Δήμο, ενώ ένας μικρός αριθμός (15%) πάνω από 4 φορές.

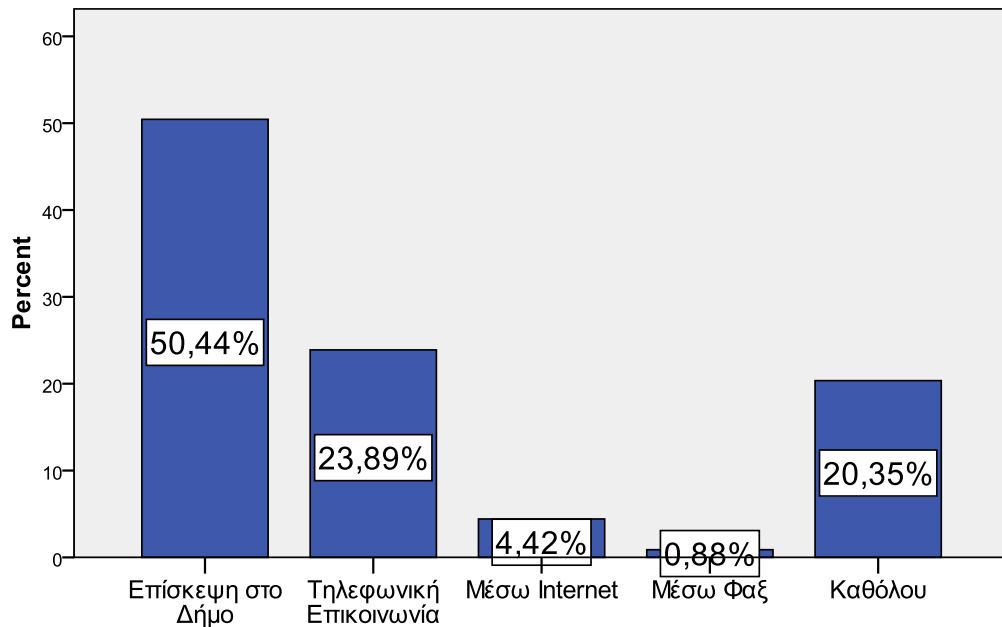
Λόγοι επίσκεψης



Γράφημα 7: Λόγοι επίσκεψης

Οι λόγοι που επισκέπτονται τα γραφεία του Δήμου ποικίλουν, αλλά ο πιο συχνός είναι για εξόφληση λογαριασμών κοινής ωφελείας (58%), για θέματα εκδόσεις αδειών, όπως πολεοδομίας, διαχωρισμού κ.λπ. (38%) και για γενικές πληροφορίες (25%).

Τρόπος επικοινωνίας

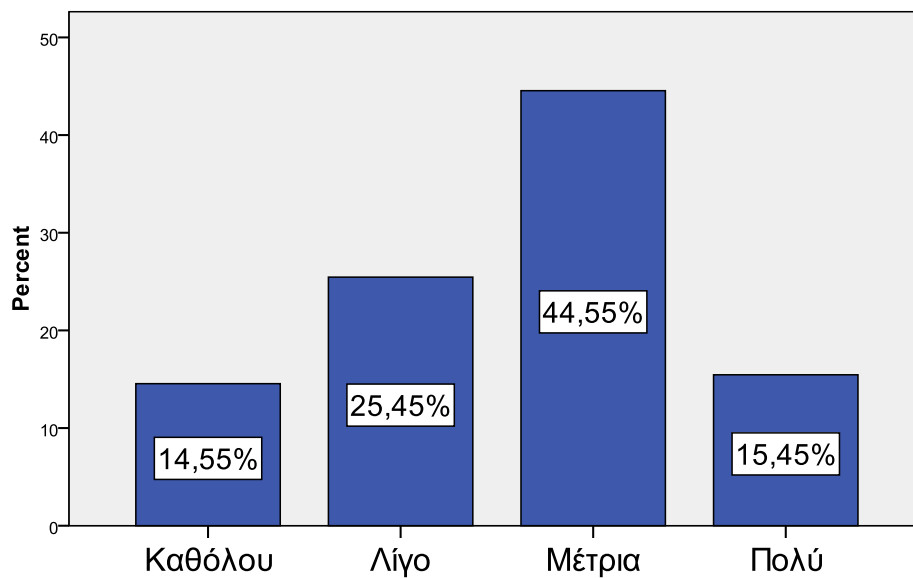


Γράφημα 8: Τρόπος επικοινωνίας

Οι πολίτες για την επικοινωνία με τον Δήμο επιλέγουν να μεταβούν στα γραφεία του Δήμου (50%) ή να τηλεφωνήσουν (24%). Αξιοσημείωτο είναι ότι το Internet επιλέγεται ως μέσο επικοινωνίας από ένα πολύ μικρό ποσοστό (4,5%).

Ενότητα Γ

Βαθμός ικανοποίησης συνολικά



Γράφημα 9: Βαθμός ικανοποίησης συνολικά

Ο γενικός βαθμός ικανοποίησης εξυπηρέτησης των πολιτών από τον Δήμο κυμαίνεται στο μέτριο (45%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (40%) απάντησε Καθόλου ή Λίγο. Ο βαθμός Πάρα πολύ δεν δόθηκε από κανένα.

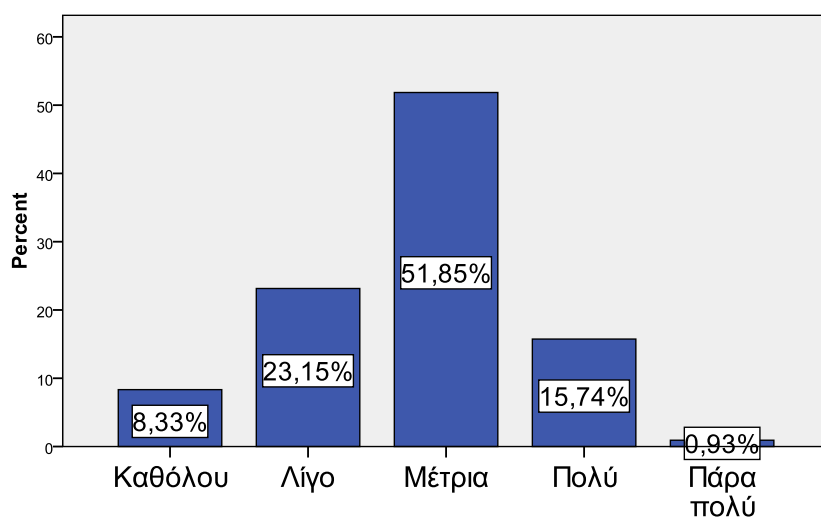
Έπειτα, στην Ενότητα Γ, αναλύθηκαν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν επιμέρους το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες του Δήμου ως προς τρεις κατηγορίες:

- A. Εξυπηρέτηση
- B. Εμπιστοσύνη
- Γ. Προσωπικό.

Οι κατηγορίες αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά πιο κάτω:

Α. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

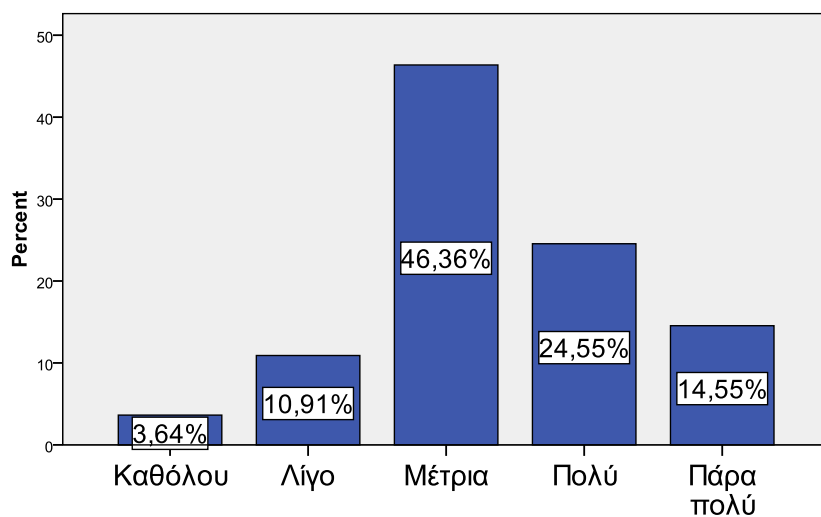
Χρόνος Αναμονής



Γράφημα 10: Χρόνος Αναμονής

Ο χρόνος αναμονής για να εξυπηρετηθούν οι πολίτες κρίνεται από τους πολίτες σε μεγάλο ποσοστό (52%) ότι είναι μέτρια ικανοποιητικός και από ένα σημαντικό ποσοστό (31%) καθόλου ή λίγο ικανοποιητικός.

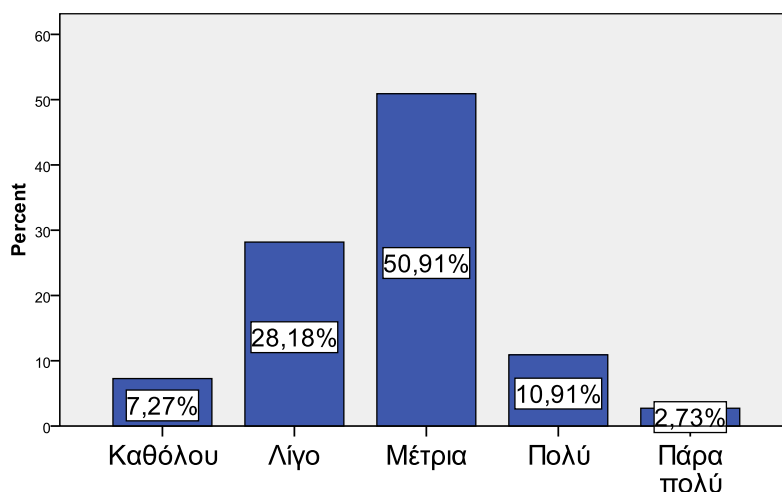
Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων



Γράφημα 11: Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων

Ο αριθμός των υπαλλήλων στο Δήμο κρίνεται ότι είναι μέτρια ικανοποιητικός από το 46% και από ένα σημαντικό ποσοστό (40%) ότι είναι πολύ και πάρα πολύ ικανοποιητικός.

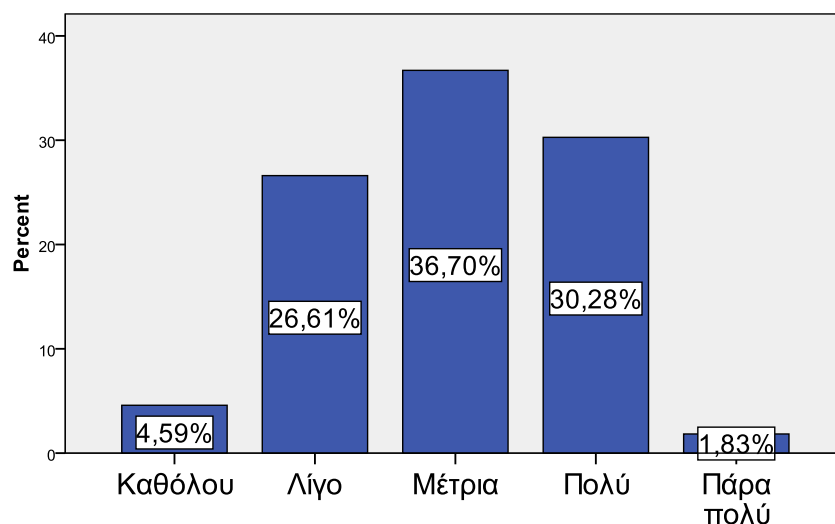
Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου



Γράφημα 12: Έγκαιρες απαντήσεις

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα των πολιτών κρίνονται από τους πολίτες να είναι μέτρια έγκαιρες από ένα μεγάλο ποσοστό (51%) και λίγο ή καθόλου έγκαιρες από ένα σημαντικό ποσοστό (35%). Δηλαδή ένα συνολικό ποσοστό της τάξης του 86% κρίνουν ότι τα ερωτήματα τους δεν απαντώνται έγκαιρα αφού απάντησαν με ένα τέτοιο μεγάλο ποσοστό από καθόλου μέχρι μέτρια.

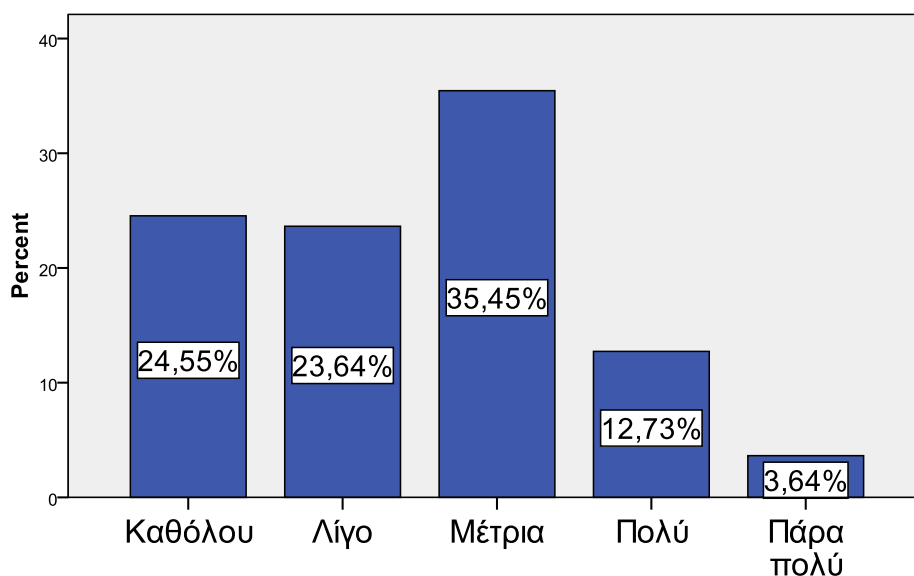
Οι απαντήσεις είναι έγκυρες



Γράφημα 13: Έγκυρες απαντήσεις

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα των πολιτών κρίνονται να είναι μέτρια έγκυρες από το 37% των ερωτηθέντων, πολύ έγκυρες από το 30% και λίγο έγκυρες από το 27%.

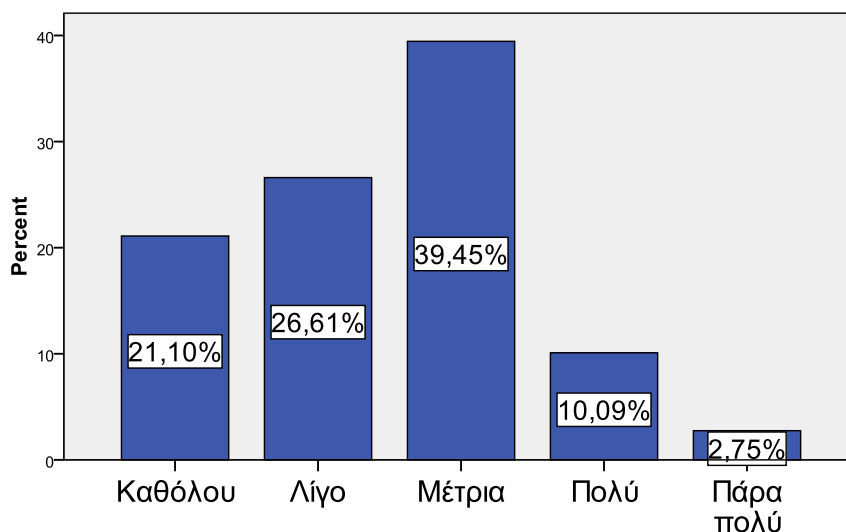
Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας



Γράφημα 14: Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας

Η αντικειμενικότητα που διαχειρίζονται οι υπάλληλοι τις υποθέσεις των πολιτών κρίνεται ως μέτρια από το 35%, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό (48%) την κρίνει λίγο ή καθόλου ικανοποιητική.

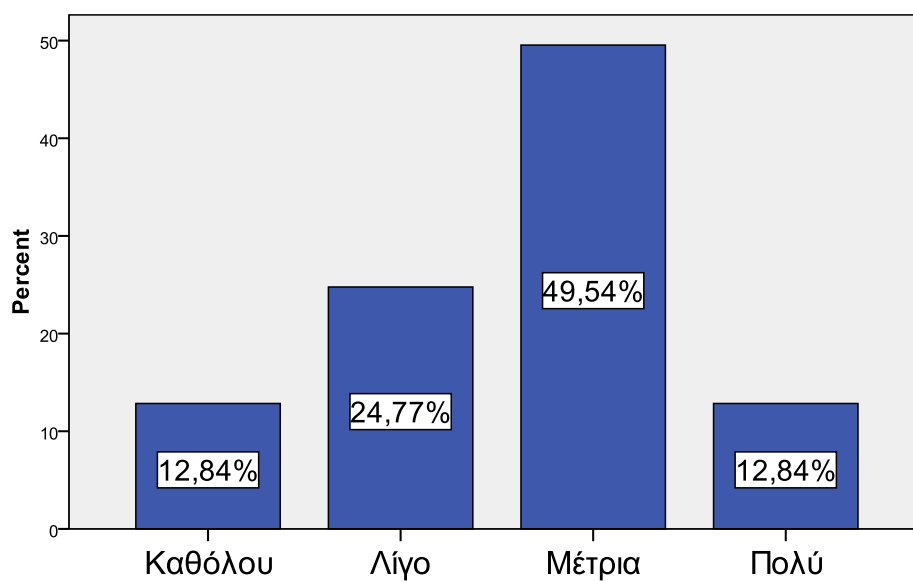
Χειρισμός με διαφάνεια



Γράφημα 15: Χειρισμός με διαφάνεια

Η διαφάνεια με την οποία χειρίζονται οι υπάλληλοι τις υποθέσεις των πολιτών κρίνεται ως μέτρια από το 39%, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό (48%) την κρίνει λίγο ή καθόλου ικανοποιητική.

Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού

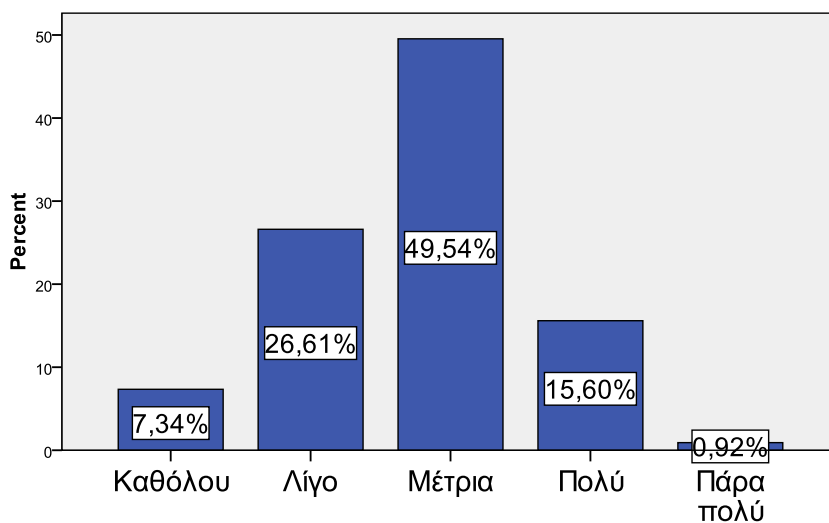


Γράφημα 16: Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού

Η χρήση σύγχρονου εξοπλισμού από το Δήμο κρίνεται ως μέτρια (50%) ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (38%) απάντησε Καθόλου ή Λίγο. Ο βαθμός Πάρα πολύ δεν δόθηκε από κανένα.

Β. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

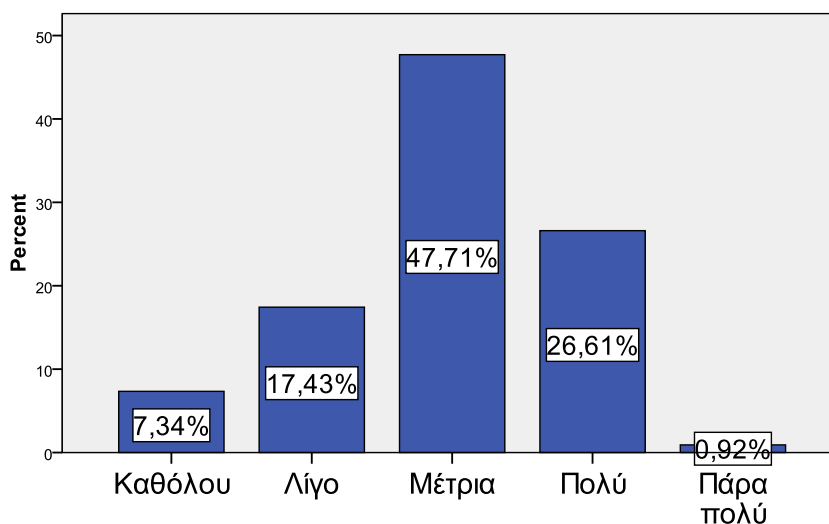
Βαθμός εμπιστοσύνης στις παρεχόμενες πληροφορίες



Γράφημα 17: Βαθμός εμπιστοσύνης στις παρεχόμενες πληροφορίες

Οι πολίτες δεν φαίνεται να εμπιστεύονται πολύ τις πληροφορίες που τους παρέχει ο Δήμος, αφού το 50% δίνει το βαθμό Μέτριο στο βαθμό εμπιστοσύνης, ενώ ένα 34% δίνει τον βαθμό Λίγο ή Καθόλου.

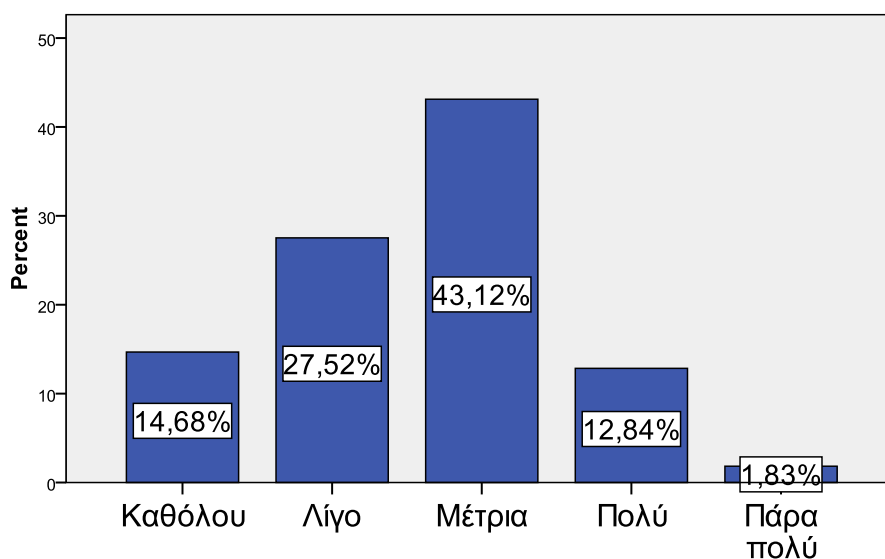
Διασφάλιση των προσωπικών μου δεδομένων



Γράφημα 18: Διασφάλιση των προσωπικών μου δεδομένων

Το 48% των ερωτηθέντων απάντησε ότι εμπιστεύεται μέτρια ότι ο Δήμος διασφαλίζει/προφυλάσσει τα προσωπικά τους δεδομένα. Ένα ποσοστό 27% έδωσε την απάντηση Πολύ, ενώ το 25% έδωσε την απάντηση Λίγο ή Καθόλου.

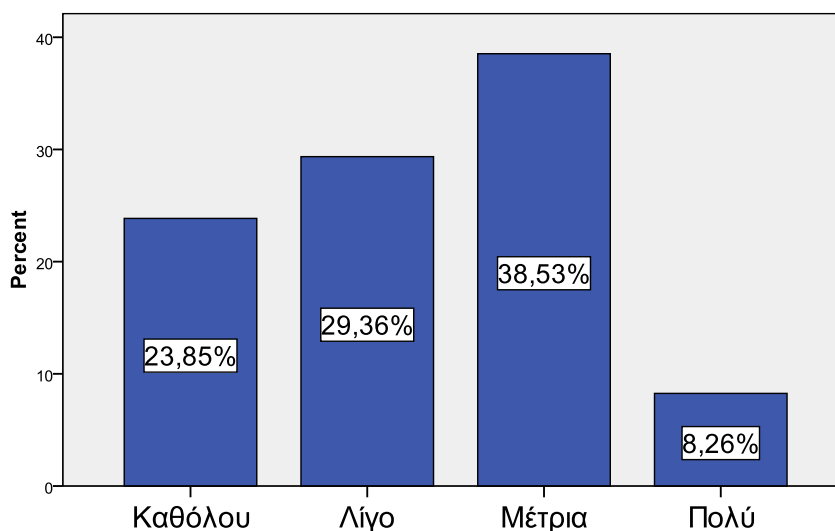
Χειρισμός των υποθέσεων των πολιτών με συνέπεια και ευθύνη



Γράφημα 19: Χειρισμός των υποθέσεων των πολιτών με συνέπεια και ευθύνη

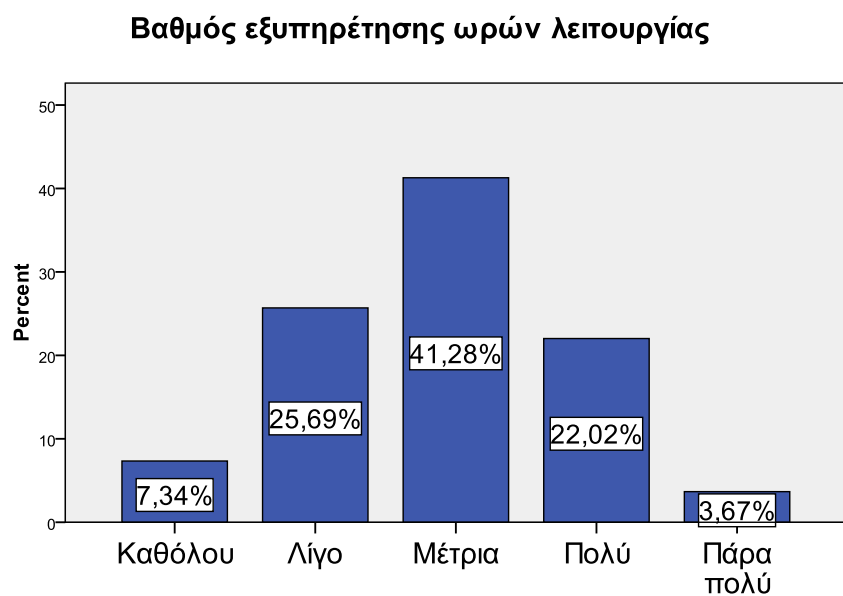
Το 43% δήλωσε ότι εμπιστεύεται μέτρια ότι ο χειρισμός των υποθέσεων γίνεται με συνέπεια και ευθύνη, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (42%) δήλωσε Λίγο ή Καθόλου.

Λειτουργία με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη



Γράφημα 20: Λειτουργία με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη

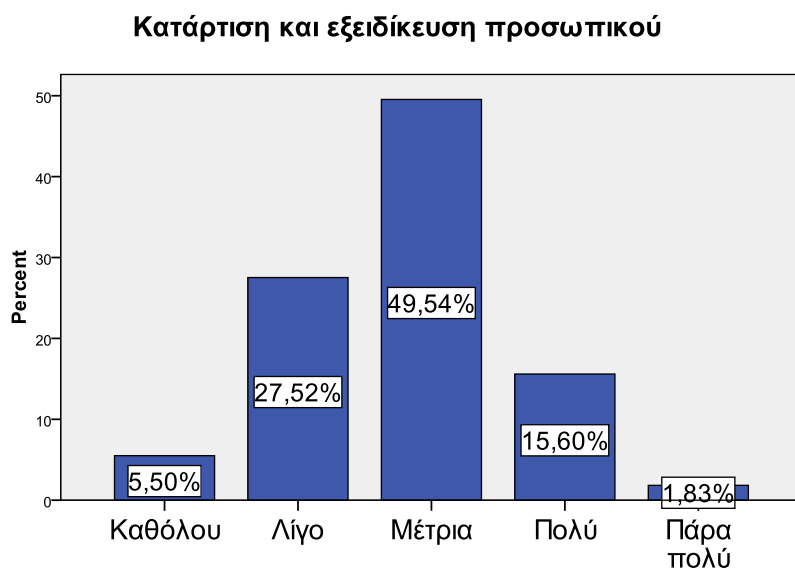
Οι πολίτες φαίνεται να δείχνουν πολύ λίγη εμπιστοσύνη στο ότι ο Δήμος λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη, αφού το 24% έδωσε το βαθμό Καθόλου, το 29% Λίγο και το 39% Μέτρια. Ο βαθμός Πολύ δόθηκε από πολύ λίγους (8%), ενώ το Πάρα Πολύ από κανένα.



Γράφημα 21: Βαθμός εξυπηρέτησης ωρών λειτουργίας

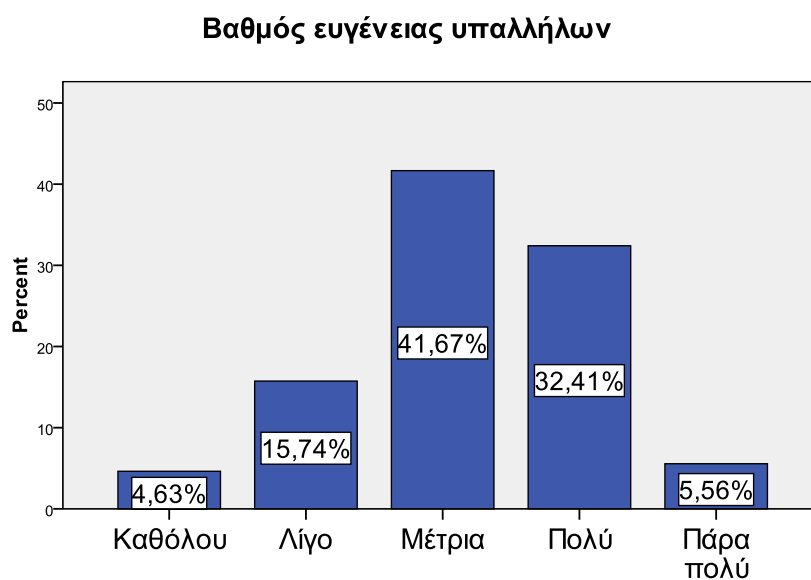
Οι ώρες εξυπηρέτησης δηλώθηκαν να εξυπηρετούν μέτρια τους πολίτες από το 41%. Το 33% απάντησε Λίγο ή Καθόλου και το 26% απάντησε Πολύ ή Πάρα Πολύ.

Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ



Γράφημα 22: Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού

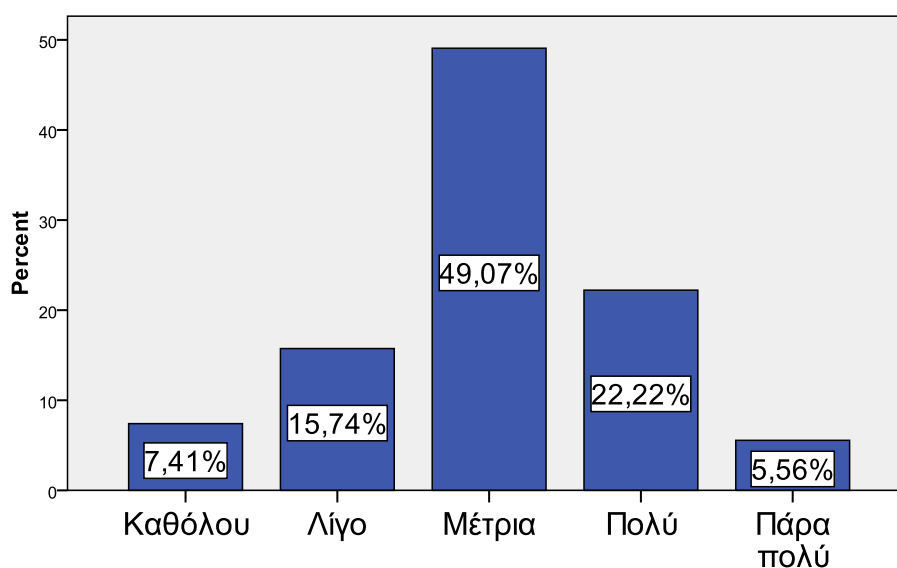
Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι το προσωπικό του Δήμου έχει μέτρια κατάρτιση και εξειδίκευση(50%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (33%) δήλωσε ότι έχει λίγη ή καθόλου. Ένα πιο μικρό ποσοστό (16%) έδωσε το βαθμό Πολύ και πάρα πολύ λίγοι (2%) το βαθμό Πάρα πολύ.



Γράφημα 23: Βαθμός ευγένειας υπαλλήλων

Η ευγένεια των υπαλλήλων κρίνεται ως επί το πλείστον ως μέτρια (42%) ή Πολύ καλή (32%).

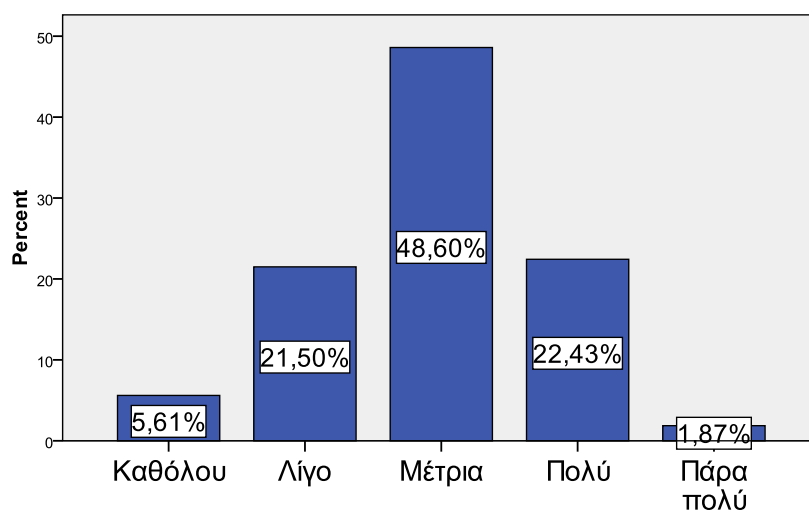
Προθυμία των υπαλλήλων να βοηθήσουν



Γράφημα 24: Προθυμία των υπαλλήλων να βοηθήσουν

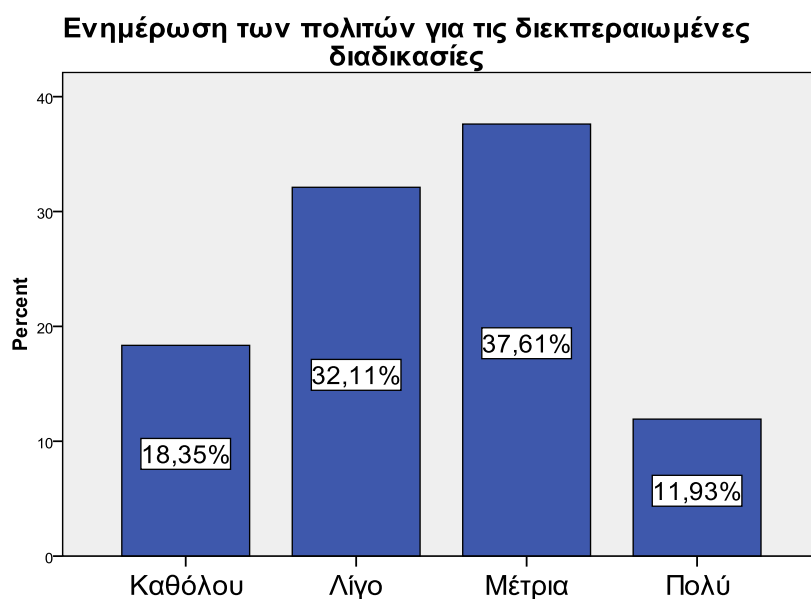
Η προθυμία των υπαλλήλων να βοηθήσουν κρίνεται ως επί το πλείστον ως μέτρια (49%). Το 28% την κρίνει ως πολύ καλή ή ως πάρα πολύ καλή, ενώ το 23% την κρίνει καθόλου ή λίγο καλή.

Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες



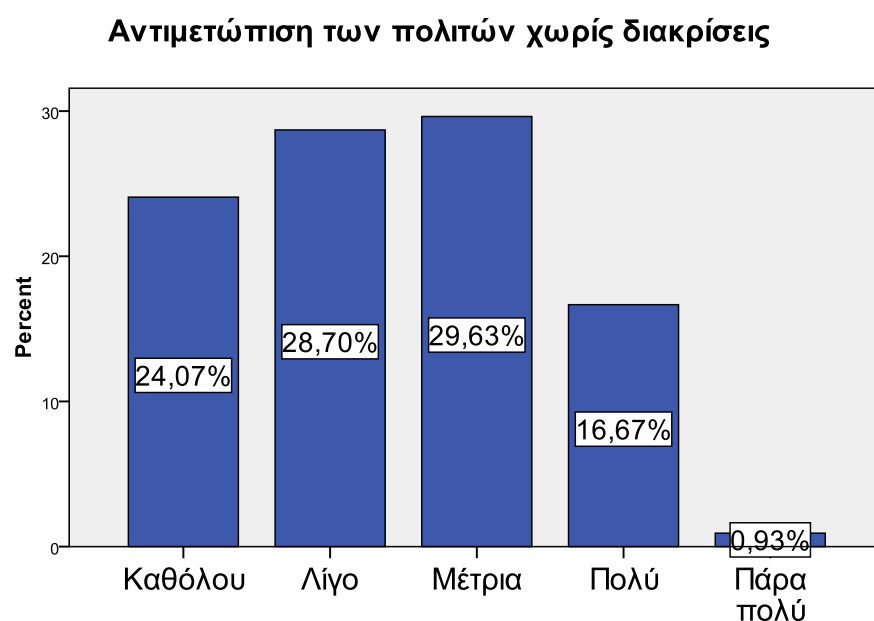
Γράφημα 25: Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας%

Ο πιο συχνός βαθμός που δόθηκε από τους ερωτηθέντες ήταν το Μέτρια (49%) στο βαθμό γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας ή και των διαδικασιών. Το 27% απάντησε Καθόλου ή Λίγο, ενώ το 24% απάντησε Πολύ ή Πάρα πολύ.



Γράφημα 26: Ενημέρωση των πολιτών για τις διεκπεραιωμένες διαδικασίες

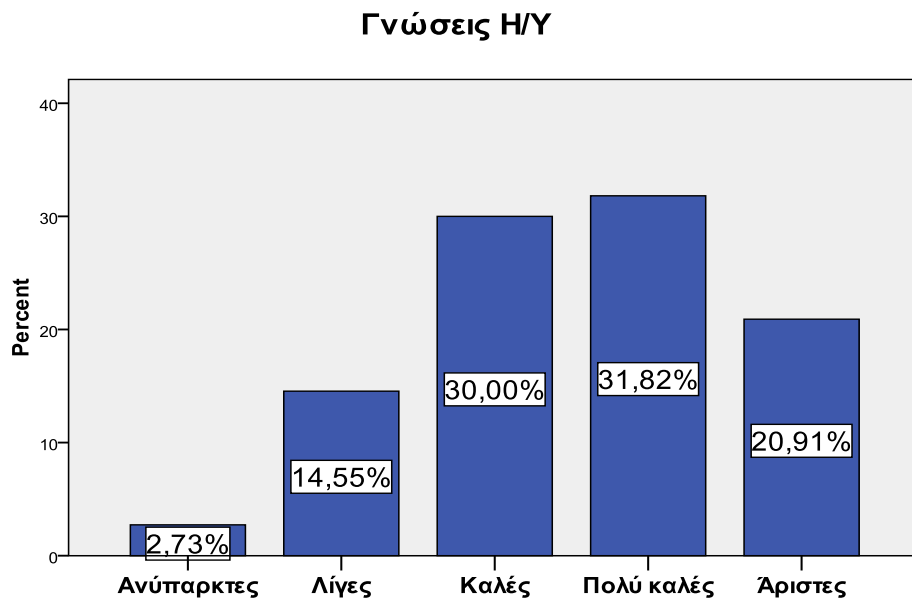
Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν ενημερώνονται ικανοποιητικά για τις διεκπεραιωμένες διαδικασίες, αφού το 40% απάντησε Καθόλου ή Λίγο, το 38% Μέτρια, ένα μικρό ποσοστό (12%) Πολύ και κανέναν Πάρα πολύ.



Γράφημα 27: Αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις

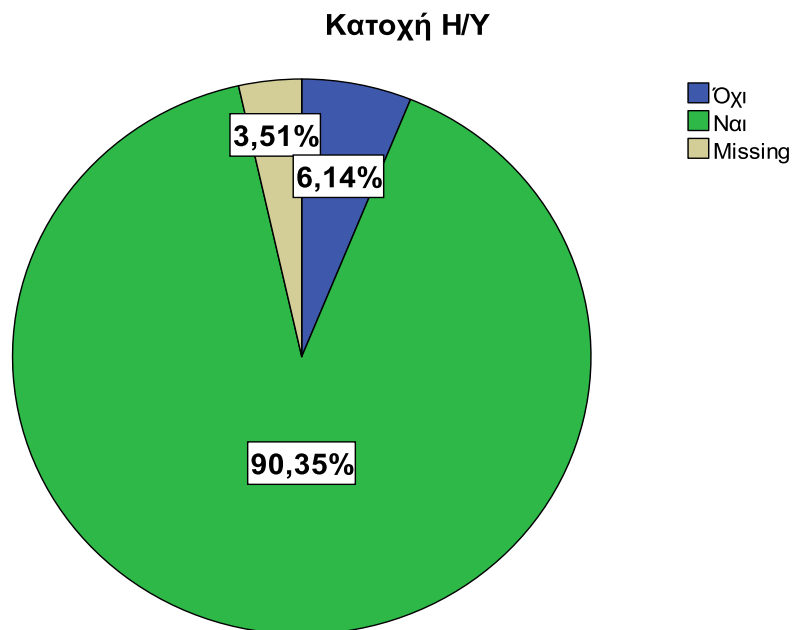
Οι απαντήσεις των πολιτών σε αυτή την ερώτηση δείχνουν ότι υπάρχει πρόβλημα στην αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις, αφού ένα μεγάλο ποσοστό (53%) έδωσε το βαθμό Καθόλου ή Λίγο, το 30% έδωσε το βαθμό Μέτρια, ενώ το Πολύ και το Πάρα πολύ δόθηκε από ένα μικρό ποσοστό (18%).

Ενότητα Δ



Γράφημα 28: Γνώσεις Ηλεκτρονικών Υπολογιστών(Η/Υ)

Οι γνώσεις των ερωτηθέντων σχετικά με Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές δηλώθηκαν να είναι πολύ καλές ή και άριστες από ένα μεγάλο ποσοστό (53%) και λίγες ή καλές από το 45%. Ένα πολύ μικρό ποσοστό (3%) δήλωσε ότι δεν έχει γνώσεις Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.



Γράφημα 29: Κατοχή Η/Υ

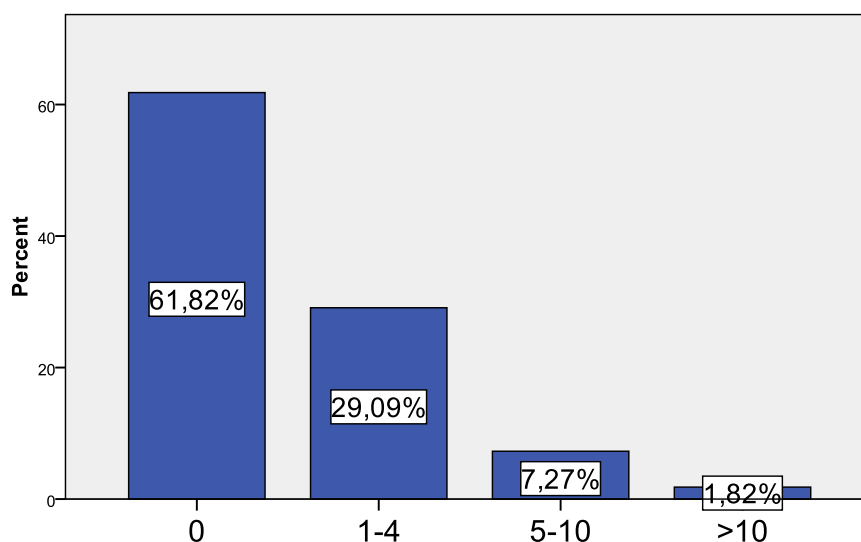
Η συντριπτική πλειοψηφία των πολιτών (90%) δήλωσε ότι έχει Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές.



Γράφημα 30: Πρόσβαση στο Διαδίκτυο

Η συντριπτική πλειοψηφία των πολιτών (87%) δήλωσε ότι έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

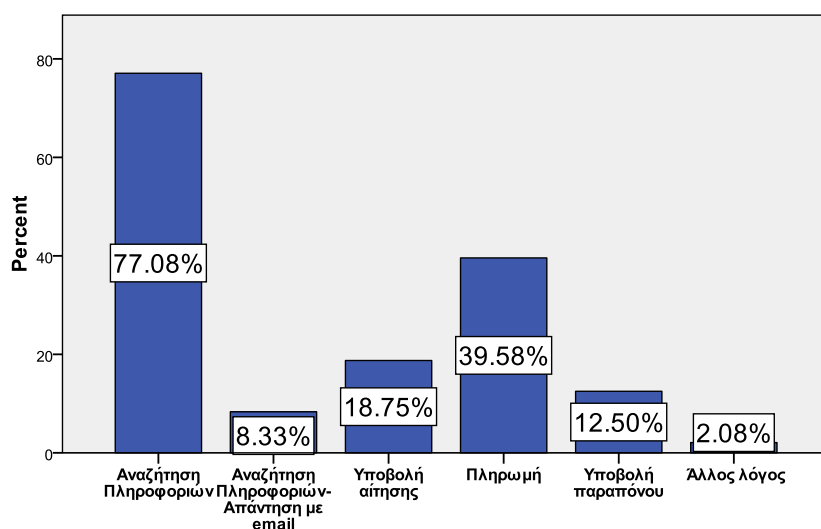
Αριθμός χρήσης υπηρεσιών δήμου μέσω του διαδικτύου



Γράφημα 31: Αριθμός χρήσης Υπηρεσιών Δήμου μέσω του Διαδικτύου

Ο αριθμός χρήσης Υπηρεσιών του Δήμου μέσω του Διαδικτύου από τους πολίτες είναι πάρα πολύ μικρός, αφού το 62% έχει απαντήσει ότι τον τελευταίο χρόνο δεν τις χρησιμοποίησε καθόλου και το 29% δήλωσε ότι τις χρησιμοποίησε 1 μέχρι 4 φορές. Μόνο το 9% απάντησε ότι τις χρησιμοποίησε πάνω από 4 φορές

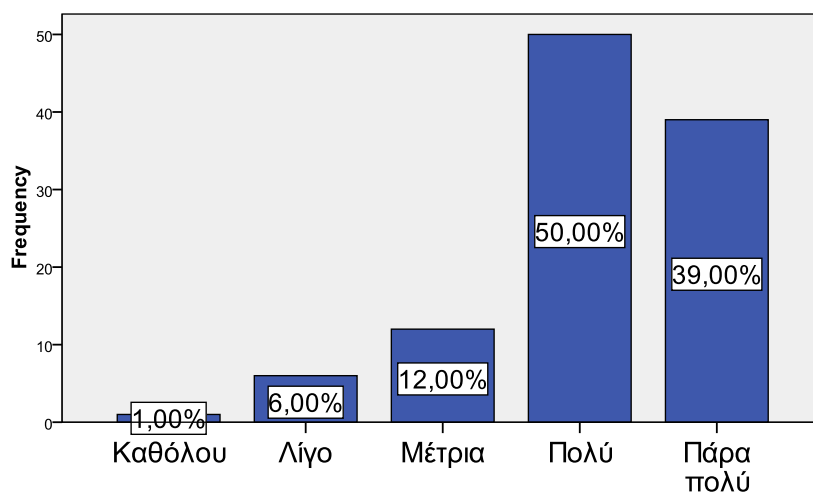
Λόγοι πρόσβασης στις Υπηρεσίες του Δήμου μέσω Internet



Γράφημα 32: Λόγοι πρόσβασης στις υπηρεσίες του Δήμου μέσω του Internet

Ο πιο συχνός λόγος που οι πολίτες μπαίνουν στις Υπηρεσίες του Δήμου μέσω Internet είναι για να βρουν κάποια πληροφορία (77%) ή για να πληρώσουν κάποιο λογαριασμό (40%). Σ' αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες μπορούσαν να δηλώσουν περισσότερους από ένα λόγους.

Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών

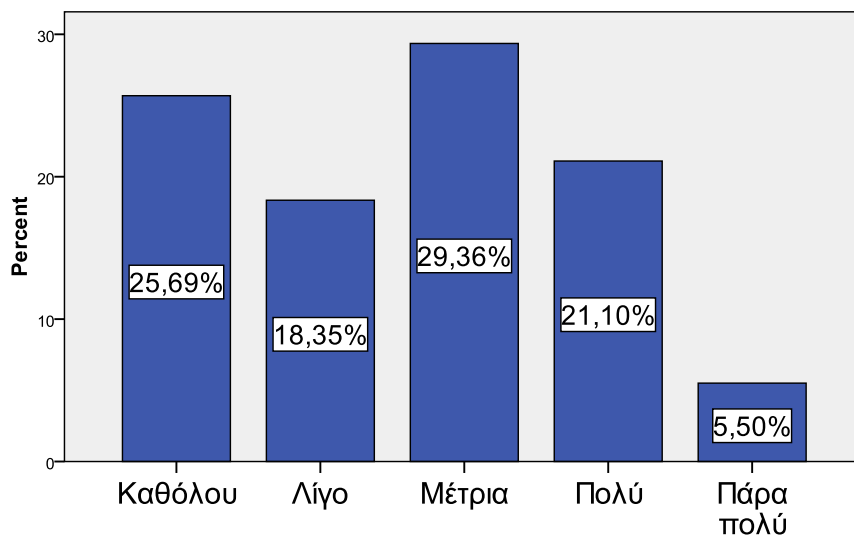


Γράφημα 33: Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Οι πολίτες πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών η διεκπεραίωση υποθέσεων θα επιταχυνθεί, αφού το 89% έδωσε την απάντηση Πολύ και Πάρα πολύ.

Ενότητα Ε

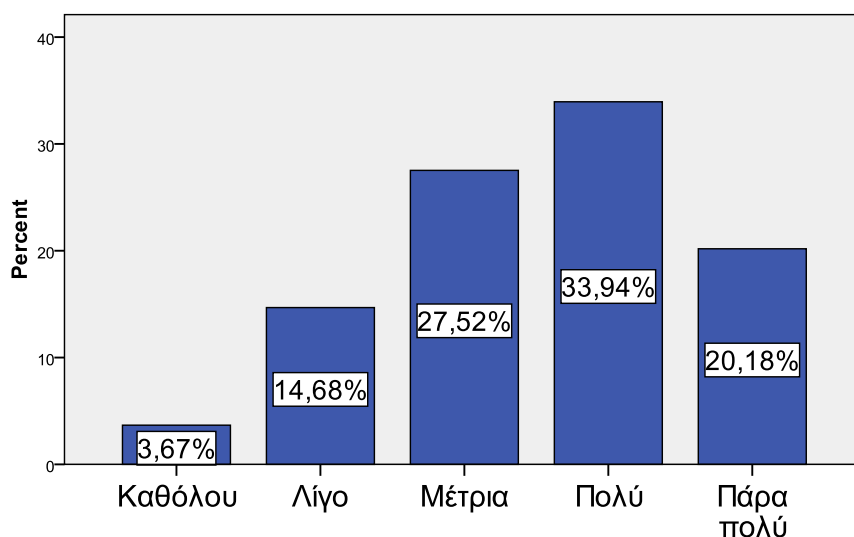
Βελτίωση - Περισσότεροι υπαλλήλοι



Γράφημα 34: Περισσότεροι Υπαλλήλοι

Οι ερωτηθέντες δεν προτείνουν να αυξηθεί ο αριθμός των υπαλλήλων, αφού ένα μεγάλο ποσοστό (44%) δεν προτείνει καθόλου ή λίγο να αυξηθεί, το 29% μέτρια και μόνο το 26% προτείνει να αυξηθεί πολύ ή πάρα πολύ.

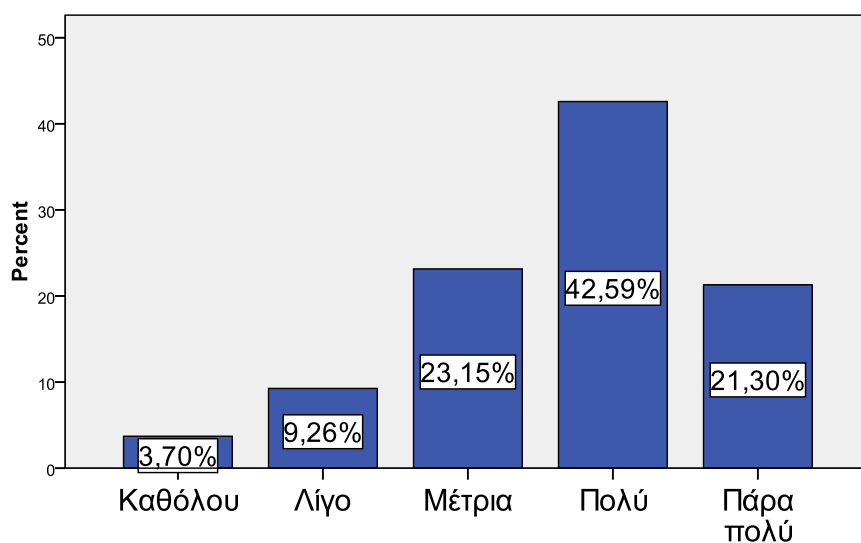
Βελτίωση - Καλύτερο περιβάλλον



Γράφημα 35: Καλύτερο Περιβάλλον

Το περιβάλλον εργασίας είναι από τους παράγοντες που προτείνεται να βελτιωθεί, αφού το 54% απάντησε πολύ ή πάρα πολύ, το 28% μέτρια και μόνο το 18% απάντησε λίγο ή καθόλου βελτίωση.

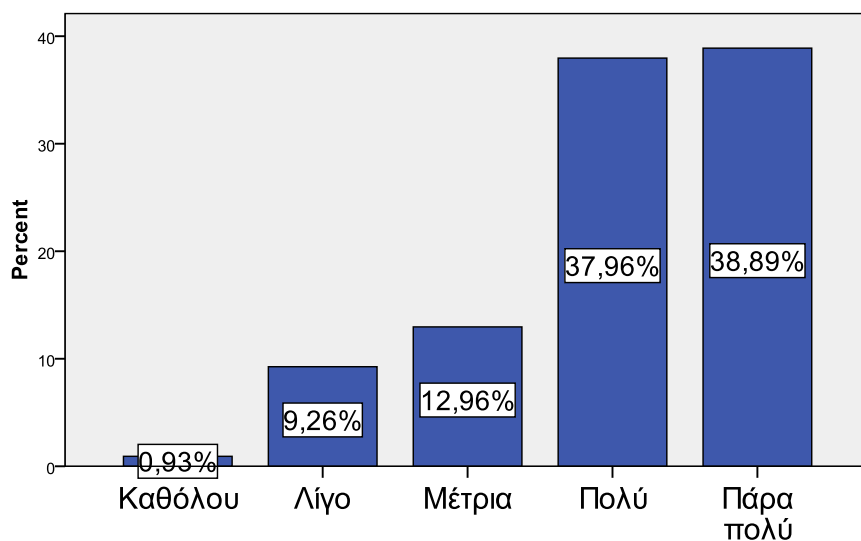
Βελτίωση - Συγκέντρωση υπηρεσιών



Γράφημα 36: Συγκέντρωση υπηρεσιών

Η συγκέντρωση υπηρεσιών είναι ένας παράγοντας προτείνεται πολύ ή πάρα πολύ για βελτίωση από ένα σημαντικό ποσοστό (64%).

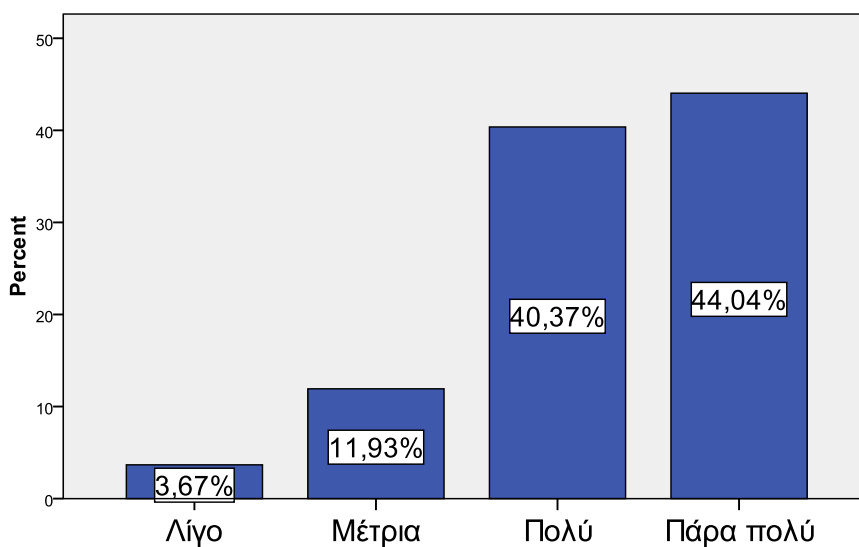
Βελτίωση - Καλύτερη εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους



Γράφημα 37: Καλύτερη εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (77%) απάντησε, όπως η εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους, μπορεί να βελτιωθεί πολύ ή πάρα πολύ.

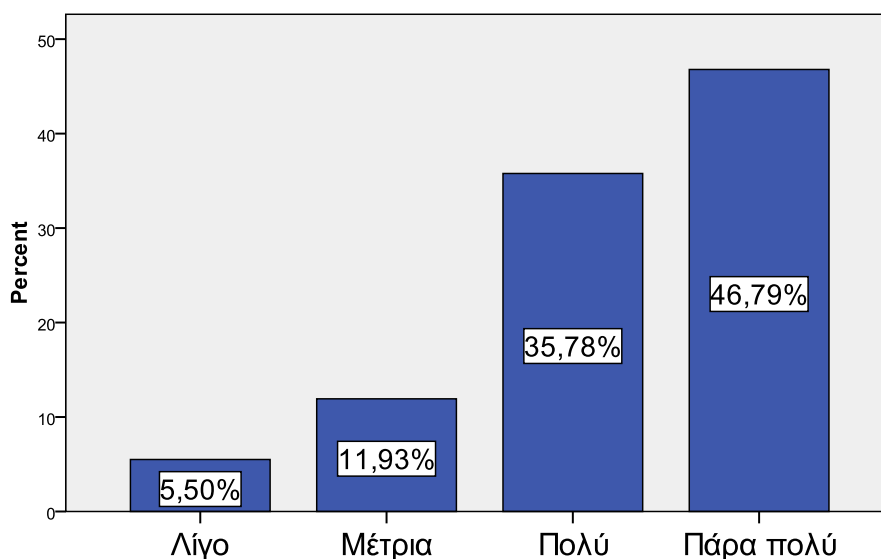
Βελτίωση - Καλύτερη συνεργασία των Δημοσίων Τμημάτων με το Δήμο



Γράφημα 38: Καλύτερη συνεργασία των Δημοσίων Τμημάτων με το Δήμο

Η συνεργασία των Δημοσίων Τμημάτων με το Δήμο είναι ακόμα ένας παράγοντας, που προτείνεται να βελτιωθεί, αφού το 84% έδωσε το βαθμό Πολύ ή Πάρα Πολύ.

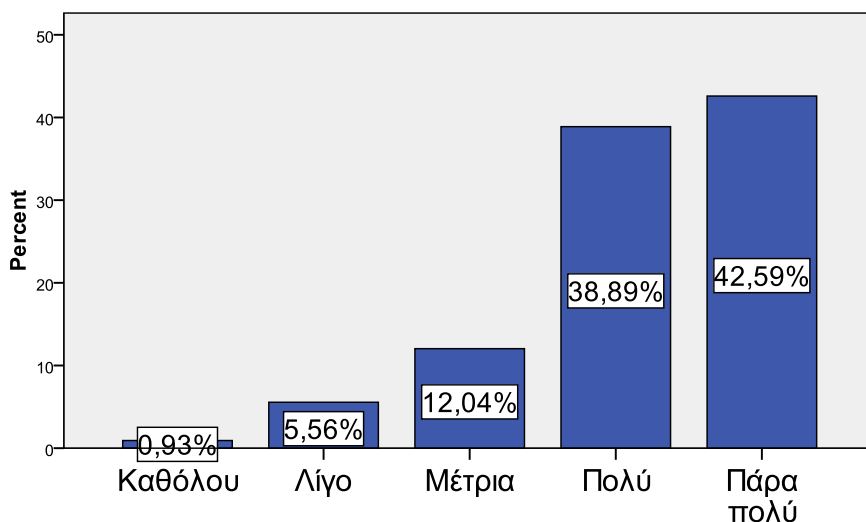
Βελτίωση - Καλύτερη κατάρτιση και εξειδίκευση των υπαλλήλων



Γράφημα 39: Καλύτερη κατάρτιση και εξειδίκευση των υπαλλήλων

Οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι μπορούν να τύχουν καλύτερης κατάρτισης και εξειδίκευσης, αφού το 36% απάντησε Πολύ και το 47% Πάρα πολύ.

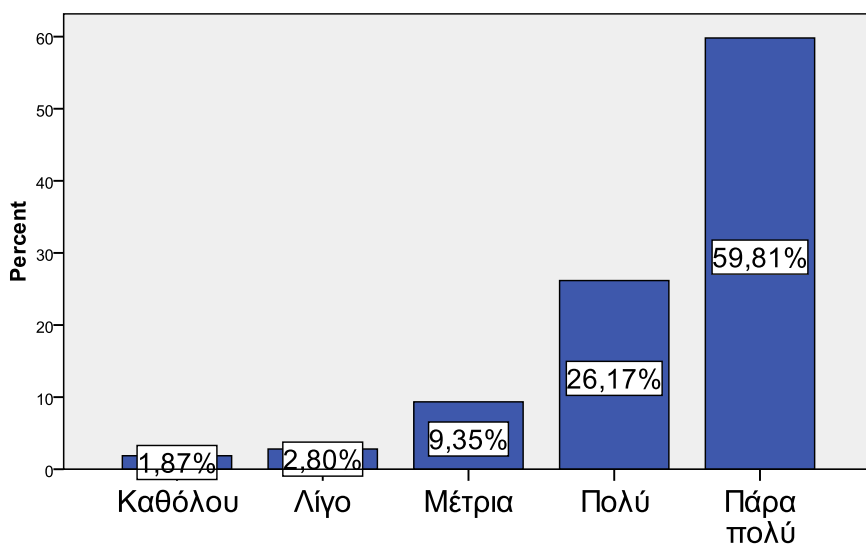
Βελτίωση - Περισσότερη προθυμία από τους υπαλλήλους για διεκπεραίωση αιτημάτων



Γράφημα 40: Περισσότερη προθυμία από τους υπαλλήλους για διεκπεραίωση αιτημάτων

Η προθυμία από τους υπαλλήλους, για να διεκπεραιώσουν τα διάφορα αιτήματα, μπορεί να βελτιωθεί πολύ ή πάρα πολύ απάντησε η συντριπτική πλειοψηφία (81%).

Βελτίωση - Διαφάνεια και αξιοκρατία



Γράφημα 41: Διαφάνεια και αξιοκρατία

Οι ερωτηθέντες έδωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό για βελτίωση στον παράγοντα Διαφάνεια και Αξιοκρατία, αφού το 60% απάντησε ότι μπορεί να βελτιωθεί πάρα πολύ και ακόμα ένα ποσοστό 26% ότι μπορεί να βελτιωθεί πολύ.

Συσχετισμοί

1. Συσχετισμός Επιπέδου Σπουδών με Βαθμό Ικανοποίησης

Correlations

		Επίπεδο Σπουδών	Βαθμός ικανοποίησης
Επίπεδο Σπουδών	Pearson Correlation	1	,165
	Sig. (2-tailed)		,086
	N	114	110
Βαθμός ικανοποίησης	Pearson Correlation	,165	1
	Sig. (2-tailed)	,086	
	N	110	110

Πίνακας 9: Συσχετισμός Επιπέδου Σπουδών με Βαθμό Ικανοποίησης

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου σπουδών και του βαθμού ικανοποίησης ($p>0.05$), που σημαίνει ότι δεν φαίνεται να παίζει ρόλο η μόρφωση στο πόσο ικανοποιημένος είναι ένας πολίτης από το Δήμο.

2. Συσχετισμός Ηλικίας με Βαθμό Ικανοποίησης

Correlations

		Ηλικία	Βαθμός ικανοποίησης
Ηλικία	Pearson Correlation	1	,070
	Sig. (2-tailed)		,469
	N	114	110
Βαθμός ικανοποίησης	Pearson Correlation	,070	1
	Sig. (2-tailed)	,469	
	N	110	110

Πίνακας 10: Συσχετισμός Ηλικίας με Βαθμό Ικανοποίησης

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης ($p>0.05$), που σημαίνει ότι δεν παίζει ρόλο η ηλικία στο πόσο ικανοποιημένος είναι ένας πολίτης από το Δήμο.

3. Συσχετισμός του «Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου» με το Βαθμό Ικανοποίησης

Correlations

		Βαθμός ικανοποίησης	Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου
Βαθμός ικανοποίησης	Pearson Correlation	1	,387**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου	Pearson Correlation	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 11: Συσχετισμός του «Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου» με το Βαθμό Ικανοποίησης

Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($p < 0.05$), που σημαίνει ότι, όσο καλύτερα γνωρίζει κάποιος τις διαδικασίες του Δήμου, τόσο καλύτερη βαθμολογία δίνει στη συνολική ικανοποίηση από το Δήμο.

4. Συσχετισμός του «Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου» με τους Παράγοντες Ικανοποίησης

		Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου	Χρόνος Αναμονής	Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων	Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Οι απαντήσεις είναι έγκυρες	Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας	Χειρισμός με διαφάνεια	Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού
Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου	Pearson Correlation	1	,076	,093	,205*	,171	,081	,153	-,163
	Sig. (2-tailed)		,432	,333	,032	,075	,403	,113	,090
	N	114	108	110	110	109	110	109	109
Χρόνος Αναμονής	Pearson Correlation	,076	1	,181	,121	,014	,088	,034	-,020
	Sig. (2-tailed)	,432		,061	,213	,885	,365	,724	,835
	N	108	108	108	108	107	108	107	107
Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων	Pearson Correlation	,093	,181	1	,310**	,182	,039	,016	,158
	Sig. (2-tailed)	,333	,061		,001	,058	,689	,868	,100
	N	110	108	110	110	109	110	109	109
Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Pearson Correlation	,205*	,121	,310**	1	,561**	,483**	,394**	,302**
	Sig. (2-tailed)	,032	,213	,001		,000	,000	,000	,001
	N	110	108	110	110	109	110	109	109
Οι απαντήσεις είναι έγκυρες	Pearson Correlation	,171	,014	,182	,561**	1	,451**	,396**	,283**
	Sig. (2-tailed)	,075	,885	,058	,000		,000	,000	,003
	N	109	107	109	109	109	109	109	109
Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας	Pearson Correlation	,081	,088	,039	,483**	,451**	1	,716**	,318**
	Sig. (2-tailed)	,403	,365	,689	,000	,000		,000	,001
	N	110	108	110	110	109	110	109	109
Χειρισμός με διαφάνεια	Pearson Correlation	,153	,034	,016	,394**	,396**	,716**	1	,387**
	Sig. (2-tailed)	,113	,724	,868	,000	,000	,000		,000
	N	109	107	109	109	109	109	109	109
Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού	Pearson Correlation	-,163	-,020	,158	,302**	,283**	,318**	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	,090	,835	,100	,001	,003	,001	,000	
	N	109	107	109	109	109	109	109	109

Πίνακας 12: Συσχετισμός του «Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου» με τους Παράγοντες Ικανοποίησης

Από τον πιο πάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($p < 0.05$) μεταξύ του παράγοντα «Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου» με τον παράγοντα ικανοποίησης «Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα».

5. Συσχετισμός Φύλου με τους Παράγοντες Ικανοποίησης

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Βαθμός ικανοποίησης	Άνδρας	43	1,81	,880	,134
	Γυναίκα	67	1,48	,927	,113
Χρόνος Αναμονής	Άνδρας	42	1,74	,939	,145
	Γυναίκα	66	1,80	,789	,097
Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων	Άνδρας	43	2,44	,934	,142
	Γυναίκα	67	2,30	1,015	,124
Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Άνδρας	43	1,77	,947	,144
	Γυναίκα	67	1,72	,794	,097
Οι απαντήσεις είναι έγκυρες	Άνδρας	43	2,07	,936	,143
	Γυναίκα	66	1,92	,900	,111
Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας	Άνδρας	43	1,79	1,146	,175
	Γυναίκα	67	1,27	1,038	,127
Χειρισμός με διαφάνεια	Άνδρας	43	1,72	1,182	,180
	Γυναίκα	66	1,30	,877	,108
Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού	Άνδρας	43	1,72	,934	,142
	Γυναίκα	66	1,56	,825	,102

Πίνακας 13: Συσχετισμός Φύλου με τους Παράγοντες Ικανοποίησης - Group Statistics

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Βαθμός ικανοποίησης	Equal variances assumed	1,585	,211	1,894	108	,061	,336	,178	-,016	,688
	Equal variances not assumed			1,916	93,095	,058	,336	,176	-,012	,685
Χρόνος Αναμονής	Equal variances assumed	2,433	,122	-,387	106	,699	-,065	,168	-,398	,268
	Equal variances not assumed			-,372	76,399	,711	-,065	,174	-,412	,282
Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων	Equal variances assumed	,457	,500	,745	108	,458	,143	,192	-,238	,525
	Equal variances not assumed			,759	95,093	,450	,143	,189	-,231	,518
Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματά μου	Equal variances assumed	,742	,391	,305	108	,761	,051	,167	-,281	,383
	Equal variances not assumed			,293	78,299	,770	,051	,174	-,295	,397
Οι απαντήσεις είναι έγκυρες	Equal variances assumed	,085	,771	,812	107	,418	,146	,179	-,210	,501
	Equal variances not assumed			,806	87,344	,423	,146	,181	-,214	,505
Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας	Equal variances assumed	,032	,859	2,471	108	,015	,522	,211	,103	,941
	Equal variances not assumed			2,418	83,244	,018	,522	,216	,093	,951
Χειρισμός με διαφάνεια	Equal variances assumed	4,213	,043	2,117	107	,037	,418	,197	,027	,809
	Equal variances not assumed			1,990	71,565	,050	,418	,210	,000	,837
Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού	Equal variances assumed	,257	,613	,941	107	,349	,160	,170	-,178	,498
	Equal variances not assumed			,916	81,882	,362	,160	,175	-,188	,508

Πίνακας 14: Συσχετισμός Φύλου με τους Παράγοντες Ικανοποίησης - Independent Samples Test

Από τους δύο πιο πάνω πίνακες φαίνεται ότι οι άνδρες δίνουν πιο ψηλή βαθμολογία ικανοποίησης από τις γυναίκες. Ειδικά στους παράγοντες «Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας» και «Χειρισμός με διαφάνεια» τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά και οι άνδρες δίνουν μέση βαθμολογία 1,79 και 1,72 ενώ οι γυναίκες 1,27 και 1,30 αντίστοιχα.

6. Συσχετισμός Αριθμού χρήσης Υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου με Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Correlations

	Αριθμός υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου	Επιτάχυνση υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών
Αριθμός χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου	1	,180
Pearson Correlation		,063
Sig. (2-tailed)		
N	110	108
Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών	,180	1
Pearson Correlation	,063	
Sig. (2-tailed)		
N	108	108

Πίνακας 15: Συσχετισμός Αριθμού χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου με Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Υπάρχει μια ασθενή θετική συσχέτιση μεταξύ των αριθμών χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου με τον παράγοντα Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί που πιστεύουν ότι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών θα επιταχύνει τη διεκπεραίωση υποθέσεων χρησιμοποιούν σχετικά πιο συχνά το διαδίκτυο, για τις υπηρεσίες του Δήμου από τους υπόλοιπους.

7. Συσχετισμός Γνώσεων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ) με Αριθμό χρήσης Υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου

Correlations

	Γνώσεις Η/Υ	Αριθμός χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου
Γνώσεις Η/Υ	1	,254**
Pearson Correlation		,007
Sig. (2-tailed)		
N	110	110
Αριθμός χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου	,254**	1
Pearson Correlation	,007	
Sig. (2-tailed)		
N	110	110

Πίνακας 16: Συσχετισμός Γνώσεων Η/Υ με Αριθμό χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου

Υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των αριθμών χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου με τον παράγοντα Γνώσεις Η/Υ. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα με γνώσεις Ηλεκτρονικών Υπολογιστών χρησιμοποιούν πιο συχνά το διαδίκτυο για πρόσβαση στις υπηρεσίες του Δήμου.

8. Συσχετισμός Παράγοντα Βελτίωσης Διαφάνεια και Αξιοκρατία με Παράγοντα Ικανοποίησης Χειρισμός με Διαφάνεια

Correlations			
		Χειρισμός με διαφάνεια	Βελτίωση - Διαφάνεια και αξιοκρατία
Χειρισμός με διαφάνεια	Pearson Correlation	1	-,132
	Sig. (2-tailed)		,178
	N	109	106
Βελτίωση - Διαφάνεια και αξιοκρατία	Pearson Correlation	-,132	1
	Sig. (2-tailed)	,178	
	N	106	107

Πίνακας 17: Συσχετισμός Παράγοντα Βελτίωσης Διαφάνεια και αξιοκρατία με Παράγοντα Ικανοποίησης Χειρισμός με διαφάνεια

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί που έδωσαν χαμηλή βαθμολογία στο Χειρισμό με διαφάνεια, έδωσαν υψηλή βαθμολογία στο «Βελτίωση - Διαφάνεια και Αξιοκρατία».

9. Συσχετισμός Παράγοντα Κατάρτιση και Εξειδίκευση προσωπικού με Παράγοντες Ικανοποίησης Έγκαιρη απάντηση και Έγκυρη απάντηση

Correlations				
		Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού	Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Οι απαντήσεις είναι έγκυρες
Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού	Pearson Correlation	1	,566**	,519**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	109	109	109
Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Pearson Correlation	,566**	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	109	110	109
Οι απαντήσεις είναι έγκυρες	Pearson Correlation	,519**	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	109	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 18: Συσχετισμός Παράγοντα Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού με Παράγοντες Ικανοποίησης Έγκαιρη απάντηση και Έγκυρη απάντηση

Υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του Παράγοντα Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού και τους Παράγοντες Ικανοποίησης Έγκαιρη απάντηση και Έγκυρη απάντηση. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα, τα οποία έδωσαν υψηλή βαθμολογία στην Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού, έδωσαν επίσης και υψηλή βαθμολογία στην Έγκαιρη και Έγκυρη απάντηση από το προσωπικό.

10. Συσχετισμός Παράγοντα Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες με Παράγοντες Ικανοποίησης Έγκαιρη απάντηση και Έγκυρη απάντηση

Correlations

		Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες	Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Οι απαντήσεις είναι έγκυρες
Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες	Pearson Correlation	1	,348**	,454**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	107	107	107
Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Pearson Correlation	,348**	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	107	110	109
Οι απαντήσεις είναι έγκυρες	Pearson Correlation	,454**	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	107	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 19: Συσχετισμός Παράγοντα Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες με Παράγοντες Ικανοποίησης Έγκαιρη απάντηση και Έγκυρη απάντηση

Υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των τριών παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα, τα οποία έδωσαν υψηλή βαθμολογία στο Βαθμό γνώσης των υπαλλήλων, για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες έδωσαν επίσης και υψηλή βαθμολογία στην Έγκαιρη και Έγκυρη απάντηση από το προσωπικό.

11. Συσχετισμός Παράγοντα Αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις με Παράγοντες Ικανοποίησης Έγκαιρη απάντηση και Έγκυρη απάντηση

Correlations

		Αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις	Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Οι απαντήσεις είναι έγκυρες
Αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις	Pearson Correlation	1	,452**	,594**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	108	108	108
Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου	Pearson Correlation	,452**	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	108	110	109
Οι απαντήσεις είναι έγκυρες	Pearson Correlation	,594**	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	108	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 20: Συσχετισμός Παράγοντα Αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις με Παράγοντες Ικανοποίησης Έγκαιρη απάντηση και Έγκυρη απάντηση

Επίσης, υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των τριών παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα, τα οποία έδωσαν υψηλή βαθμολογία στην Αντιμετώπιση των πολιτών, χωρίς διακρίσεις, έδωσαν επίσης και υψηλή βαθμολογία στην Έγκαιρη και Έγκυρη απάντηση από το προσωπικό.

12. Συσχετισμός Παράγοντα Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού με Παράγοντες Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας και Χειρισμός με διαφάνεια

Correlations				
		Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού	Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας	Χειρισμός με διαφάνεια
Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού	Pearson Correlation	1	,318**	,387**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000
	N	109	109	109
Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας	Pearson Correlation	,318**	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000
	N	109	110	109
Χειρισμός με διαφάνεια	Pearson Correlation	,387**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	109	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 21: Συσχετισμός Παράγοντα Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού με Παράγοντες Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας και Χειρισμός με διαφάνεια

Υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των τριών παραγόντων. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί που θεωρούν, ότι ο Δήμος χρησιμοποιεί σύγχρονο εξοπλισμό, πιστεύουν ότι υπάρχει αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας αλλά και χειρισμός των υποθέσεων με διαφάνεια.

13. Συσχετισμός Παράγοντα Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού με Βαθμό ικανοποίησης

Correlations			
		Βαθμός ικανοποίησης	Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού
Βαθμός ικανοποίησης	Pearson Correlation	1	,209*
	Sig. (2-tailed)		,030
	N	110	108
Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού	Pearson Correlation	,209*	1
	Sig. (2-tailed)	,030	
	N	108	109

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 22: Συσχετισμός Παράγοντα Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού με Βαθμό ικανοποίησης

Υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του Παράγοντα Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού με το γενικό Βαθμό ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί που θεωρούν ότι ο Δήμος χρησιμοποιεί σύγχρονο εξοπλισμό, έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από τον Δήμο.

8.3. Αποτελέσματα της διενεργηθείσας Έρευνας

Η Στατιστική Ανάλυση και ο Συσχετισμός των απαντήσεων των ερωτηθέντων έχουν δώσει αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα, με βάση τα οποία μπορεί να επανασχεδιαστεί σειρά στρατηγικών, πολιτικών και μέτρων των Υπηρεσιών του Δήμου.

Οι ερωτηθέντες έχουν απαντήσει ότι για την επικοινωνία με το Δήμο επιλέγουν περισσότερο να μεταβαίνουν στα γραφεία του Δήμου ή να τηλεφωνήσουν, ενώ το Internet επιλέγεται ως μέσο επικοινωνίας και πρόσβασης στις Υπηρεσίες του Δήμου από πολύ λίγους. Στην ερώτηση πόσο καλά γνωρίζουν τις διαδικασίες και λειτουργίες του Δήμου φαίνεται ότι ένα ποσοστό της τάξης 80% δήλωσε από καθόλου μέχρι μέτρια.

Επομένως, ο Δήμος φαίνεται ότι πρέπει να ενισχύσει την πληροφόρηση στους πολίτες για τις παρεχόμενες του υπηρεσίες, καθώς γνωρίζοντας τις διαδικασίες οι πολίτες θα μπορούν εξυπηρετούνται πιο εύκολα και θα αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι. Ένα ποσοστό γύρω στο 60% επισκέπτεται τα γραφεία του Δήμου για εξόφληση λογαριασμών. Μπορεί να φανταστεί κανείς το φόρτο εργασίας των υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση των πολιτών σ' αυτά τα Τμήματα, αλλά και την κούραση και τον εκνευρισμό των πολιτών μέχρι να εξυπηρετηθούν. Θα μπορούσε ο Δήμος να βρει τρόπο και να δώσει κάποια κίνητρα στην εξόφληση των λογαριασμών μέσω διαδικτύου, καθώς θα αποφόρτιζε τα Τμήματα αυτά. Για παράδειγμα με τη χρήση του διαδικτύου από τους πολίτες, πάνω από κάποιες φορές, θα μπορούσε ο Δήμος να παρέχει δωρεάν ή μειωμένο εισιτήριο για μια εκδήλωση ή μια συναυλία που πραγματοποιεί (πολιτικές μερικών κρατών για παροχή κινήτρων, όπως για παράδειγμα κοινωνικά αγαθά). Ο πολίτης μερικές φορές εκτιμά περισσότερο την παροχή ενός κοινωνικού αγαθού που του παρέχει ο Δήμος ή το Κράτος από ότι ένα χρηματικό ποσό και παράλληλα αλλάζει η αρνητική διάθεση που δημιουργείται στον πολίτη από τη χρονοβόρα εξυπηρέτηση, αλλά παράλληλα του δημιουργείται αίσθημα ικανοποίησης για τα αγαθά που του παρέχονται.

Η έρευνα έδειξε ότι ο γενικός βαθμός ικανοποίησης εξυπηρέτησης των πολιτών από το Δήμο είναι σχετικά μη ικανοποιητικός, όπως επίσης η

αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με την οποία διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι τις υποθέσεις των πολιτών είναι χαμηλή.

Οι συσχετισμοί στη στατιστική ανάλυση έχουν δείξει ότι, όσο καλύτερα γνωρίζει κάποιος τις διαδικασίες του Δήμου, τόσο καλύτερη βαθμολογία δίνει στη συνολική ικανοποίηση από το Δήμο.

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν γίνεται ικανοποιητική χρήση σύγχρονου εξοπλισμού στο Δήμο. Επίσης, απάντησαν ότι έχουν πολύ λίγη εμπιστοσύνη στο ότι ο Δήμος λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη, ότι το προσωπικό του Δήμου δεν έχει καλή κατάρτιση και εξειδίκευση και ότι το προσωπικό του Δήμου δεν αντιμετωπίζει τους πολίτες χωρίς διακρίσεις.

Οι γνώσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές είναι πολύ καλές ή και άριστες. Η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσε ότι έχει Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές και πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Εντούτοις, ο αριθμός χρήσης των υπηρεσιών του Δήμου μέσω του Διαδικτύου από τους πολίτες είναι πάρα πολύ μικρός. Επομένως, εφόσον οι πολίτες διαθέτουν πολύ καλές γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών, η πληροφόρηση και η προώθηση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα βοηθούσε στην αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρει ο Δήμος στους πολίτες τους (με όλα τα πλεονεκτήματα που έχουν αναλυθεί στο Κεφάλαιο 5.6). Πρόσθετα η εφαρμογή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα συντελούσε στην αύξηση της διαφάνειας και της αξιοκρατίας λόγω της αυτοματοποίησης διαδικασιών και της λιγότερης εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα. Οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται από τους πολίτες πολύ σημαντικοί αφού απάντησαν 86% με πολύ και πάρα πολύ στην ερώτηση αυτή που είναι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό και επομένως χρειάζονται βελτίωσης.

Ακόμη, οι πολίτες πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών η διεκπεραίωση υποθέσεων θα επιταχυνθεί. Παράλληλα, οι παράγοντες που προτείνονται για βελτίωση είναι η συγκέντρωση υπηρεσιών, η καλύτερη εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους, καλύτερη κατάρτιση και εξειδίκευση των υπαλλήλων (εκπαίδευση), η συνεργασία των Δημοσίων Τμημάτων με το Δήμο και κυρίως περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία.

Οι συσχετισμοί στη στατιστική ανάλυση έχουν δείξει τα ακόλουθα:

- Η ηλικία όπως και το επίπεδο σπουδών δεν φαίνεται να επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από το Δήμο, αφού δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση.
- Όσο καλύτερα γνωρίζει κάποιος τις διαδικασίες του Δήμου, τόσο καλύτερη βαθμολογία δίνει στη συνολική ικανοποίηση από το Δήμο, αφού υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση.
- Οι πολίτες που πιστεύουν ότι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών θα επιταχύνει τη διεκπεραίωση υποθέσεων χρησιμοποιούν σχετικά πιο συχνά το διαδίκτυο για τις υπηρεσίες του Δήμου από τους υπόλοιπους.
- Η ανάλυση έδειξε ότι η υψηλή βαθμολογία στην κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού, ο υψηλός βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες και η αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις συνδέεται θετικά με υψηλή βαθμολογία στην έγκαιρη και έγκυρη απάντηση στα αιτήματα των πολιτών από το προσωπικό του Δήμου, αφού υπάρχει μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ τους.
- Η χρήση σύγχρονου εξοπλισμού από τους υπαλλήλους του Δήμου συνδέεται θετικά με την αντικειμενική διαχείριση των πολιτών σε βάση ισότητας αλλά και με το χειρισμό των υποθέσεων με διαφάνεια, αφού υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση.
- Η χρήση σύγχρονου εξοπλισμού από το Δήμο συνδέεται θετικά με υψηλούς βαθμούς ικανοποίησης εξυπηρέτησης των πολιτών από το Δήμο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Διαπιστώσεις - Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η Δημόσια Υπηρεσία και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν να διαδραματίσουν ένα καθοριστικής σημασίας ρόλο, για την έξοδο της Κύπρου από την οικονομική κρίση. Η Δημόσια Υπηρεσία και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαχειρίζονται τις κρατικές δομές, εφαρμόζουν το νομοθετικό πλαίσιο και υλοποιούν τις πολιτικές αποφάσεις, επιδιώκοντας να λειτουργούν και να πράττουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στη συγκυρία που βιώνουμε σήμερα, «ο καλύτερος δυνατός τρόπος» πρέπει να γίνει άμεσα πράξη και να αποφέρει σύντομα τα βέλτιστα αποτελέσματα. Η καλύτερη λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών και του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, θα προσφέρει καλύτερες, ταχύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τον Ιδιωτικό Τομέα, προς τον επιχειρηματικό κόσμο και το σημαντικότερο προς το σύνολο των πολιτών. Θα διευκολύνει την ιδιωτική πρωτοβουλία, θα συνδράμει στην αναπτυξιακή δραστηριότητα και θα συνεισφέρει στην επανοικοδόμηση του αισθήματος εμπιστοσύνης των πολιτών έναντι του κράτους.

Επιπρόσθετα, η Δημόσια Υπηρεσία και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διαθέτοντας συγκεντρωμένη εμπειρία και γνώση, αποτελούν αναπόσπαστο Τμήμα του επιτελικού αναπτυξιακού σχεδιασμού, που η πολιτική ηγεσία διαμορφώνει για την έξοδο από την κρίση, σχεδιάζοντας την Κύπρο του μέλλοντος. Όμως η Δημόσια Υπηρεσία και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για να μπορέσουν να διαδραματίσουν αποτελεσματικά τον ρόλο τους, πρέπει να αλλάξουν, να εκσυγχρονιστούν και να βελτιωθούν. Πρέπει να γίνουν ένα μέρος της αλλαγής που χρειάζεται η χώρα μας, για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις. Πρέπει να καταστούν οι βασικότεροι συντελεστές της δημιουργίας ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού κράτους.

Η εκσυγχρονιστική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης βασίζεται μεταξύ άλλων στην καλύτερη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους, στην αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, στην αναδιάρθρωση των δομών τους και στην ανταπόκριση στα νέα εσωτερικά και διεθνή δεδομένα. Στόχος είναι να καταστεί μια πρότυπη

σύγχρονη Δημόσια Υπηρεσία. Σε ένα σύγχρονο Οργανισμό οι καλύτεροι πρέπει να επιβραβεύονται και να αναλαμβάνουν εκείνες τις ευθύνες που ανταποκρίνονται στις δεξιότητες και στις ικανότητες τους. Η δημιουργία και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι κεφαλαιώδους σημασίας, αφού αυτό θα είναι πρακτικά χρήσιμο, για την αξιοποίηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Η δυνατότητα μετακίνησης των εργαζομένων στις θέσεις, όπου υπάρχουν πραγματικές ανάγκες, μέσα από το θεσμό της κινητικότητας και της εναλλαξιμότητας, θα βοηθήσει καίρια στην ενίσχυση των Υπηρεσιών, που έχουν αυξημένο ρόλο να διαδραματίσουν. Η ένταξη στην καθημερινή λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στοιχείων, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο καθορισμός μετρήσιμων κριτηρίων για την παραγωγικότητα του κάθε Τμήματος, η απλοποίηση της νομοθεσίας και η επίλυση των πολύπλοκων και χρονοβόρων διαδικασιών, η πάταξη της διαφθοράς και της ατιμωρησίας, η εφαρμογή καινοτομίας θα προσανατολίσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες εστιασμένες στο αποτέλεσμα, αναβαθμίζοντας ουσιαστικά το παραγόμενο έργο. Η εμπέδωση ενός συστήματος αξιοκρατίας και διαφάνειας συνδεδεμένο με ένα σύστημα λογοδοσίας θα συμβάλει στη καλύτερη λειτουργία των θεσμών και θα αυξήσει την αξιοπιστία της Δημόσιας Υπηρεσίας έναντι της κοινωνίας.

Περαιτέρω, η προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και η απλοποίηση διαδικασιών είναι καίριας σημασίας, καθώς μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της κρατικής μηχανής. Η προώθηση της εκτεταμένης χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας στη Δημόσια Διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της Δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών. Καθίσταται σαφές ότι Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αφορά τόσο στη χρήση τεχνολογίας/πληροφορικής, ως εργαλείο για την επίτευξη της βελτιωμένης παροχής υπηρεσιών στους πολίτες, όσο και στο λειτουργικό ανασχεδιασμό δομών και διαδικασιών, στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και της κατάλληλης εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, που έχει ως αποτέλεσμα

τη διαμόρφωση της απαραίτητης πολιτο-κεντρικής κουλτούρας. Κατά συνέπεια, απλοποίηση διαδικασιών και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι αλληλένδετα.

Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, αποσπασματικά, στις Δημόσιες Υπηρεσίες δεν είναι επαρκής για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. Η σωστή μηχανοργάνωση των Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα (π.χ. στον τομέα εκπαίδευσης, υγείας κ.λπ) προϋποθέτει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, μέσω του οποίου αποσκοπούν να αντιμετωπιστούν τα αχρείαστα και χρονοβόρα βήματα, ώστε ο πολίτης αξιοποιώντας το πληροφοριακό σύστημα, να διευκολύνεται με τις συναλλαγές του με το κράτος. Με την επικέντρωση στην απλούστευση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών, πέραν του ότι ο πολίτης θα εξυπηρετείται πιο γρήγορα, θα καταστεί δυνατή η προσφορά πληροφόρησης και υπηρεσιών, τόσο από ένα κυβερνητικό Τμήμα στο άλλο, όσο και από τα Κυβερνητικά Τμήματα προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, χωρίς να υπόκεινται σε αχρείαστη ταλαιπωρία. Η εφαρμογή ενδοεπικοινωνίας, μεταξύ του Κράτους και των διαφόρων Υπηρεσιών είναι ύψιστης σημασίας αφού επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη Δημόσια Διακυβέρνηση μειώνοντας τη πιθανότητα διαφθοράς και αναξιοκρατίας.

Στα πλαίσια αυτά οι πολίτες, οι Επιχειρήσεις, οι Οργανισμοί θα έχουν τη δυνατότητα να διενεργούν όλες τις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Υπηρεσία και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος με στόχο την επίτευξη πιο παραγωγικού και αποτελεσματικού κράτους.

Επομένως ένας βασικός πυλώνας εκσυγχρονισμού είναι η πλήρης μηχανοργάνωση των Δημόσιων Υπηρεσιών για τη δημιουργία ενός Ψηφιακού Κράτους. Δεν είναι βέβαια κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από τη μια μέρα στην άλλη, χρειάζεται κόπος, χρόνος και χρήμα. Απαραίτητη είναι η αξιοποίηση των διαθέσιμων Ευρωπαϊκών κονδυλίων ώστε το Κράτος να μπορεί να ανταποκριθεί στο κόστος αυτού του εγχειρήματος, ιδιαίτερα κάτω από τις σημερινές δύσκολες οικονομικές συνθήκες και να είναι εφικτή η ένταξη του στο στρατηγικό σχεδιασμό του εκσυγχρονισμού.

Μια άλλη σημαντική πτυχή του Εκσυγχρονισμού είναι η αναδιάρθρωση των Δομών της Κρατικής Μηχανής και των Τοπικών Αρχών, η συρρίκνωση του

μεγέθους τους, το οποίο αποτελεί και υποχρέωση της Κύπρου που απορρέει από το Μνημόνιο Συναντίληψης, και η οριζοντιοποίηση Λειτουργικών Υπηρεσιών. Βεβαίως, η μείωση της κρατικής μηχανής και αλλαγές στις δομές δεν μπορεί να είναι εφικτή χωρίς τον εκσυγχρονισμό των Υπηρεσιών, την απλούστευση διαδικασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την αποδοτικότερη αξιοποίηση των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων, τη χρήση νέων σύγχρονων Τεχνολογιών (ηλεκτρονική διακυβέρνηση) και την υιοθέτηση του θεσμού της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), σύγχρονων τάσεων και μεθοδολογιών που εφαρμόζονται στις Υπηρεσίες Δημόσιας Διοίκησης σ' όλο τον κόσμο.

Η Στατιστική Ανάλυση και οι συσχετισμοί των ερωτήσεων του Ερευνητικού μέρους της, εν λόγω, Μελέτης οδηγεί σε μερικά πολύ χρήσιμα συμπεράσματα, που επιβεβαιώνουν πολλές από τις πιο πάνω διαπιστώσεις. Η έρευνα έδειξε ότι η χρήση σύγχρονου εξοπλισμού συνδέεται με τους υψηλούς βαθμούς ικανοποίησης της εξυπηρέτησης των πολιτών από το Δήμο και συνδέεται θετικά με την αντικειμενική διαχείριση με βάση ισότητα των πολιτών αλλά και με το χειρισμό των υποθέσεων από το Δήμο με διαφάνεια. Οι πολίτες από την πλευρά τους διαθέτουν τα εργαλεία για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αφού ένα ποσοστό 90% δήλωσε ότι διαθέτει ηλεκτρονικό υπολογιστή και ένα 87% διαθέτει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Από την πλευρά του Δήμου παραμένει λοιπόν η πρόκληση υλοποίησης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι πολίτες πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών θα επιταχύνει τη διεκπεραίωση υποθέσεων, αφού ένα ποσοστό 82% έδωσε την απάντηση πολύ και πάρα πολύ σε αυτή την ερώτηση.

Ένα άλλο σημείο που προέκυψε από την έρευνα είναι πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των Στελεχών του Δήμου για τους πολίτες. Αυτό αποδεδεικνύεται, αφού οι πολίτες έχουν δώσει υψηλή βαθμολογία στην κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού, υψηλό βαθμό στη γνώση των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες και στην αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις. Αξιοσημείωτο είναι ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες συνδέονται θετικά με υψηλή βαθμολογία στην έγκαιρη και έγκυρη απάντηση των ερωτημάτων και τον χειρισμό υποθέσεων των πολιτών από το προσωπικό

του Δήμου. Επομένως, θέματα όπως εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, ανάπτυξης ικανοτήτων και εξειδίκευσης προσωπικού, απλοποίησης διαδικασιών και νομοθεσίας παραμένουν ψηλά στις προτεραιότητες του εκσυγχρονισμού, ώστε να αξιοποιηθεί στο μέγιστο το Ανθρώπινο Δυναμικό των Υπηρεσιών και να λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Η Κυπριακή Κυβέρνηση είναι, σύμφωνα με πρόσφατες εξαγγελίες της, αποφασισμένη να προχωρήσει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας και γενικά του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Είναι αποφασισμένη να προωθήσει τη διοικητική μεταρρύθμιση, την οποία θέτει ως κεντρική πολιτική προτεραιότητα. Απόδειξη αυτού είναι η δημιουργία ήδη του θεσμού του Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας και ο διορισμός από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας της κ. Εμμανουέλλας Λαμπριανίδου σε αυτή τη θέση, που καταδεικνύουν τη σαφή πολιτική βούληση προς την κατεύθυνση αυτή. Επιπρόσθετα, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού διαθέτει τις δομές και την εμπειρία για ουσιαστική συμβολή σε αυτή την προσπάθεια, ενώ ήδη βρίσκονται σε εξέλιξη διαδικασίες που πρέπει να ενισχυθούν και να ενταχθούν λειτουργικά στην καθημερινότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σε αυτή τη διαδικασία, η διαχείριση της μάθησης έχει πολύ μεγάλη σημασία, αφού οποιαδήποτε αλλαγή έχει νόημα τότε και μόνο όταν οι ίδιοι οι άνθρωποι είναι πραγματικά σε θέση να την εφαρμόσουν πρόθυμα και αποτελεσματικά. Το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης για τη Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Δημόσιας Υπηρεσίας, που βρίσκεται ήδη σε εφαρμογή υπό την ευθύνη της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς στοχεύει στην ανάπτυξη της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας μέσα από την ενίσχυση της ικανότητας των 2500 πιο υψηλόβαθμων στελεχών της στους τομείς της στρατηγικής, της ηγεσίας και της διεύθυνσης υπηρεσιών. Αξιοποιώντας μια σύγχρονη ηγετική και διοικητική φιλοσοφία, τα διευθυντικά στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας διαμορφώνουν όραμα και στρατηγική για τον Οργανισμό τους, εμπλέκοντας και αξιοποιώντας πλήρως το ανθρώπινο του δυναμικό. Εμπνέουν, καθοδηγούν, ενδυναμώνουν και στηρίζουν τα Στελέχη του Οργανισμού και καλλιεργούν κουλτούρα διαλόγου, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και καινοτομίας.

Πρόσθετα, η εισαγωγή Συστήματος Διοίκησης Βάσει Στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση είναι μια άλλη βασική παράμετρος στο εγχείρημα του εκσυγχρονισμού. Σκοπός του μέτρου αυτού είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η ανταπόκριση του Ανθρώπινου Δυναμικού του στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Απώτερος στόχος η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του προς τη Δημόσια Υπηρεσία και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή την ενίσχυση της διαφάνειας, την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών και γενικότερα την άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Η Κυπριακή Δημοκρατία είναι ένα σύγχρονο Ευρωπαϊκό Κράτος και ο Εκσυγχρονισμός των Υπηρεσιών του θα έχει ως αποτέλεσμα να καταστεί το Κράτος καλύτερο και αποτελεσματικότερο, αναλαμβάνοντας τις ευθύνες του και ανταποκρινόμενο στο καθήκον, που ορίζουν οι δύσκολες σημερινές συγκυρίες. Στο παρελθόν, μετά από την τραγωδία του 1974, η Δημόσια Υπηρεσία διαδραμάτισε πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανοικοδόμηση του κράτους. Μεταγενέστερα, την περίοδο 1998 – 2004, οι Δημόσιοι Υπάλληλοι ανέλαβαν το τεράστιο έργο της εναρμόνισης της Κυπριακής νομοθεσίας με την Ευρωπαϊκή και της υιοθέτησης δομών εφαρμογής αυτής της νομοθεσίας σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα, ώστε η χώρα να κριθεί έτοιμη για την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η δε κρατική μηχανή διεκπεραίωσε με επιτυχία αυτή τη διαδικασία. Αλλά και πολύ πρόσφατα, κατά τη διάρκεια της Κυπριακής Προεδρίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία έδωσε απτές ικανοποιητικές αποδείξεις, ανταποκρινόμενη πλήρως στο δύσκολο ρόλο που ανέλαβε.

Ακόμη, βέβαια σημαντικότερες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα το Κυπριακό Κράτος που πρέπει να διαχειρισθεί την οικονομική κρίση, την κατάρρευση του Κυπριακού τραπεζικού συστήματος, τους μνημονιακούς όρους με την Τρόικα και τις ραγδαίες εξελίξεις σ' όλους τους τομείς της τεχνολογίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Έτσι λοιπόν, ο εκσυγχρονισμός και οι μεταρρυθμίσεις του Δημόσιου Τομέα, εκτός από ρητή, σε ορισμένες περιπτώσεις μνημονιακή υποχρέωση, συνιστούν θεμελιώδη πυλώνα, επί του οποίου θα

στηριχτούν η ανάπτυξη και η επιστροφή του τόπου σε συνθήκες ομαλότητας. Η κρατική μηχανή έχει τεράστιο ρόλο να επιτελέσει στην ενίσχυση των προσπάθειών του Ιδιωτικού Τομέα, για επανεκκίνηση της οικονομίας και ο εκσυγχρονισμός της είναι αναγκαία προϋπόθεση, για να μπορέσει να επιτελέσει την αποστολή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Βιβλιογραφία

10.1 Ελληνόγλωσση

Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ., 'Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση' . Τόμος Α', Αθήνα, 2008

Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ., Διοικητικό Δίκαιο, Νέα Έκδοση, Αθήνα 2013

Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ., Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, Τόμος Α και Β, Αθήνα 2010.

Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ., Περιφερειακή Ανάπτυξη, Τόμος Α Αθήνα, 1984

Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ και άλλ.: Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Επιτροπή Ερευνών Ακαδημίας Αθηνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Αθήνα 1998

Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ. Επιστημονική Επιμέλεια, R.Noë, J.Hollenbeck, B.Gerhart, P.Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Τόμος Α, 2006, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

Αθανασόπουλος Κωνστ. ΓΕ. Επιστημονική Επιμέλεια, Δεληθέου Β. Συνεργάτης Ειδικών Θεμάτων: R.Noë, J.Hollenbeck, B.Gerhart, P.Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Τόμος Β, Αθήνα 2006, Εκδόσεις Παπαζήση.

Αϊνατζής, 2010

Ακρίβος Χρήστος Πηγή :Αρχές ΔΑΔ & Αξιολόγηση της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα , 2013, στο Μάθημα 540 του Μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης του πανεπιστημίου Νεάπολης.

Αλεξιάδης και Περιστέρας (2000) Αλεξιάδης, Τεύχ. 18

Βασιλείου Γιώργος (Πρώην Πρόεδρος Κυπριακής Δημοκρατίας) και Κώστα Πασχάλη (στατιστικολόγος), Μελέτη για Προτάσεις και Μέτρα για τη Δημόσια Υπηρεσία

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου

Βελλή (1996), Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα , Ενημερωτική Έκθεση 23, Αθήνα

Γεωργίου Βάσος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Εκδόσεις Εν τύποις

Δελικωστόπουλος Ι. Αθανάσιος, 1972, Σύγχρονα Προβλήματα απολογητικής, σ 22-44

Ζαφειρίου, Λ. (2008) . Κυπριακό Χρονολόγιο. Λευκωσία: Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών

Κανελλόπουλος, Αθαν., Για μια Σύγχρονη Μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: 1985

Κανελλόπουλος, Χ.,(1991), Διοίκηση Προσωπικού , Αθήνα

Κατσιαούνης, Ρ. (2008). Διασκεπτική 1946-1948: με ανασκόπηση της περιόδου 1878-1945. Λευκωσία: Κέντρο Επιστημονικών Ερευνών.

Κληρίδης, Γ. (1988). Η κατάθεση μου. Λευκωσία: Αλήθεια

Κόντης, Θ.Ι. (2001). Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, 2001

Λαμπριανίδη Εμμανουέλλα, Επίτροπος Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, Σχέδιο δράσης για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, Κύπρος, 2013

Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος (1998), Μακρυδημήτρης Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, Παπαζήσης, Αθήνα

Μπουράντας Δημήτρης, Ηγεσία ο Δρόμος της Διαρκούς της Επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., (1997), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , Εκδόσεις Ανίκουλα , Θεσσαλονίκη

Παγκάκης Γρηγόρης, (2002), Δημόσια Διοίκηση και Κοινωνία, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σακκούλας

Παγκάκης Γρηγόρης, (1991), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, β' έκδοση αναθεωρημένη, Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκούλα

Παγκάκης Γρηγόρης (1987), «Ο εκδημοκρατισμός της Δημόσιας Διοίκησης-Νέοι Θεσμοί», Δημόσιος Τομέας, τευχ. 20, Μάιος 1987.

Παγκάκης Γρηγόρης, «Στελέχωση μέσα από την Εκπαίδευση», Δημόσιος Τομέας, Τεύχος 39, Δεκ. 1988

Παντελίδου Α. και Χατζηκωστή Κ. (2002) Ιστορία της Κύπρου μεσαιωνική – νεότερη (1192-1974) Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού

Παντελίδου Α., Χατζηκωστή Κ., & Χρίστου, Ι (2007) Ιστορία της Κύπρου: Από τη Νεολιθική μέχρι και τη Ρωμαϊκή εποχή. Λευκωσία: Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου

Παπαζήση Γ.Μ.: Σύστημα του Ισχύοντος Διοικητικού Δικαίου, 6η Έκδοση, Αθήνα 1983

Παρθενόπουλος Κ. Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 1997

Τάχος, Α.Ι. (2008) Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο. Θεσσαλονίκη: Αντ. Ν. Σάκκουλας

Χατζηδημητρίου, Κ. (2005). Ιστορία της Κύπρου, Λευκωσία : Ι. Κασουλίδης

10.2 Ξενόγλωσση

Alexander Kouzmin, (University of Western Sydney, Nepean, Australia), Elke Löffler, (Post-Graduate School of Administrative Sciences, Speyer, Germany), Helmut Klages, (Post-Graduate School of Administrative Sciences, Speyer, Germany), Nada Korac-Kakabadse, (Cranfield School of Management, Cranfield, UK), Publisher MCB UP Ltd « Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness»

Anderson A. H. & Kyprianoy A. "Effective Organizational Behavior A Skills and Activity based approach ", Oxford : Blackwell, 1994

Bossaert D., Demmke C., Nomden K., & Polet R., (2001), Civil Services in the Europe of Fifteen. Trends and New Developments, Maastricht: EIPA

Carter L. and Belanger, F. (2005)The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance. Information system journal

Carol Propper¹ And Deborah Wilson² ,¹CASE, LSE, CEPR and CMPO, The University of Bristol, ²Department of Economics and International Development, University of Bath and CMPO, The University of Bristol May 2003, CMPO Working Paper Series No. 03/073, CMPO is funded by the Leverhulme Trust. «The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector»

Chapman Br, The Profession of Government, p 114 N. Elder, Government in Sweden, 1970, Pergamo Press,

Christopher G. Reddick 'Public Administration and Information Technology'

Clelend & King, 1988; Beerel, 1998; Kerzner, 2003), Clelend, D.I. & King, W.R., (1988), Project Management Handbook , Van Nostrand Reinhold, New York, p. 167. Beerel, A., (1998), Leadership Through Strategic Planning, ITP, London, p. 229

Coats David and Passmore Eleanor, Public Value: The Next Steps in Public Service Reform, 2008.

David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, MA: Addison-Wesley,

1992, "Creating a Government that works better and costs less ", Published by Academy of Management

Delitheou V. : e-local Government, 'Exploring citizens' towards electronic municipal services. Lambert, Berlin, 2012

Dunleavy P., HOOD C. (1994), "From Old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, July-September, 1994

Frances S. Berry, Professor University of Delaware, Newark, Delaware, USA, Government Reform, Public Service Values and the Roles of Public Sector Leadership in Serving Society, "Leadership and the New Public Management, 2007

George Hill, 1972, A History of Cyprus, 1571-1948, V.4 Cambridge University Press, Cambridge

Grant, G., & Chau, D (2005). "Developing a generic framework for e-government. *Journal of Global Information Management*, 13(1), 1-30

Jane Broadbent, Royal Holloway, University of London, Richard Laughlin, King's College, University of London, Striving for Excellence in Public Service Delivery: Experiences from an Analysis of the Private Finance Initiative, *Public Policy Administration* 2004 vol. 19

Jan-Erik Lane, New Public Management, *International Public Management Journal* 4 (2001

John Chanlder, 2004, The New Public Management and governance: a case for new movements in the Public Sector?

June Wei, *Electronic Government*, an International Journal

Harvey S. Rosen, Ted Gayer , Βασίλης Θ Ραπάνος, Γεωργία Καπλανόγλου, Δημόσια Οικονομική, Σύγχρονη θεωρία και Ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Κριτική.

Hood C., "The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme ", *Accounting Organization and Society*, 1995, Vol.20, No 2/3

Keng Siau, Yuan Long , Stage model for E-Government implementation

Kotter J. 'Leading change', US: Harvard Business School Press,1996

Louise Kloot Associate Professor, Department of Accounting and Finance, Victoria University of Technology, Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, Volume 11, Issue 2, June 2000

Managing Human Recourses in the Public Sector. Δρ. Χρήστος Ακρίβος ,Αρχές ΔΑΔ & Αξιολόγηση της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα ,2013, στο Μάθημα 540 του Μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολις

Maslow A., Motivation and Personality, Harper, 1954

Pearn, Roderick, Mulrooney, 1995) Pearn, M., Roderick C. & Mulrooney C., (1995), Learning Organizations in Practice, McGraw-Hill Book Company

Peter Miller, "New European Public Sector", Helsinki, September 1992

Raymond Cattell, Θεωρία περί Ηγετικού Δυναμικού το έτος 1954

Ricardo Alonso, University of Southern California, Recruitment and Selection in Organizations, October 2012

Ricardo Alonso, University of Southern California, Recruitment and Selection in Organizations, October 2012

R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P.Wright, Επιστημονική Επιμέλεια. Κωνστ. ΓΕ. Αθανασόπουλος, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ,Εκδόσεις Παπαζήση,

Rummler, G. & Brache, A., (1995), Improving Performance, Second Edition, Jossey-Bass Inc,

Self P., Administrative theories and politics, George Allen and Unwin, 1974

Williams Raymond (1981) 'CULTURE',3η Έκδοση 1986, Γλασκώβη: Fontana Press

10.3 Πηγές

10.3.1 Ελληνόγλωσσες

Ακαδημία Αθηνών Επιτροπή Ερευνών, Δημοσιεύματα : Αριθμός 5, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα, Αθήνα 1998

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α), Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Αρχείο), Μελέτη Εκσυγχρονισμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ευρωπαϊκή Χάρτα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, 2/11, Τριμηνιαία Έκθεση, αρ. τεύχους 64, Ιούλιος 2011

ΚΕΠΕ: Έκθεση για την Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα 1987

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, Υπουργείο Οικονομικών, Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς

Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα, Δημόσια διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα για τους πολίτες, 13.2.2009

Συνασπισμός της Ριζοσπαστικής Αριστεράς – Ενωτικό Κοινωνικό Μέτωπο, Παρουσίαση του Προγράμματος του ΣΥΡΙΖΑ-ΕΚΜ για τον εκδημοκρατισμό του πολιτικού συστήματος, τη Δημόσια Διοίκηση, την Ασφάλεια σε: <http://www.syriza.gr/>

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, Αθήνα, Ιανουάριος 2012

Υπουργείο Οικονομικών, Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014, Αθήνα, Απρίλιος 2011

Υπουργείο Οικονομικών, Ενημερωτικό Δελτίο, Εκσυγχρονίζουμε τη Δημόσια Διοίκηση, 2^ο Τεύχος 2013, Μελέτη Αναδιοργάνωσης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Υπουργείο Οικονομικών, Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού, Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη

10.3.2 Ξενόγλωσσες

CEMR Sub national Public finance in the European Union, 2011, Dexia, Brussels

CEMR Sub national Public finance in the European Union, 2012, Dexia , Brussels

DEXIA " Sub-national governments in the European Union : organization, responsibilities and finance" Παρίσι , Ιούλιος 2008

Eurostat, E-Government On- line availability 2010, Brussels

I2010 e Government Action Plan Progress Study (SMART 2008/0042) Prepared for the European Commission by: The Danish Technological Institute, Denmark TNO Information and Communication Technology, the Netherlands

Managing Human Recourses in the Public Sector. Δρ. Χρήστος Ακρίβος ,Αρχές ΔΑΔ & Αξιολόγηση της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα ,2013, στο Μάθημα 540 του Μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολης

Memorandum of Economic and Financial Policies

National School of Government International, Μελέτη Μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο

Norton, A. 1994, International handbook of local and regional government: A comparative analysis of advanced democracies. Aldershot : Edgar Elgar .

NSW, Public Service Commission, (2013), Getting into Shape, State of the NSW Public Sector Report 2013, Sydney Australia, 2013

OECD, (2012a), Developing Human Resource Management Strategies to Support Strategic Agility in the Public Sector, GOV/PGC/PEM (2012)

OECD, (2011a), Public servants as partners of growth: Toward a stronger leaner and more equitable workforce, OECD publishing

OECD e-Government Studies. The e Government Imperative, OECD Publishing, Aug 2003

Public Sector Commission – Annual report 2012/13 M C Wauchope
ACCOUNTABLE AUTHORITY Certification of key performance indicators
for the year ended 30 June 2013

Strategic Planning and performance Measurement, MPA 560, Δρ. Χρήστος Ακρίβος, Διαφάνειες –Παραδόσεις στο Μάθημα MPA 560, Μεταπτυχιακό Δημόσιας Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολης, Ακαδημαϊκό Έτος 2013-2014

10.4 Διαδικτυακοί Τόποι

http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/government_gr?OpenForm&access=0&SectionId=government&CategoryId=none&SelectionId=home&print=0&lang=el). Πληροφορίες από τη Διαδικτυακή Πύλη της Κυπριακής Δημοκρατίας

<http://www.disy.org.cy/oldsite/%E2%E5%E6%E4/www.disy.org.cy/images/users/1/TopikiAytodioikisi/Meleti%20TA%20Kypros/Epiteliki%20Synopsisi.pdf>

<http://www.digitallife.gr/ενιαία-διαδικτυακή-πύλη-για-την-Κύπρο-79>

www.ekk.org.cy

www.eprocurement.gov.cy (Ηλεκτρονικό Σύστημα Σύναψης Δημοσίων Συμβάσεων, Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου)

<http://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/ministerial-declaration-on-egovernment-malmo.pdf>

<http://www.ec.europa.eu/cyprus/21may2014.htm>

http://www.ec.europa.eu/cyprus/services/funding/index_el.htm

http://www.eurozoi.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=886:2009-12-21-22-03-54&catid=56:2009-07-28-16-31-23&Itemid=55

<http://www.ec.europa.eu/cyprus/21may2014.htm>

<http://www.kep.gov.gr/>

<http://www.kerdos.gr>, Αϊνατζής, Ι. (2009) «Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα»

http://www.metarithmisi.gr/el/sx_printText.asp?textID=15960

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182/\\$file/%CE%94%CE%BF%CE%BC%CE%AE%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85%20%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%9A%CF%8D%CF%80%CF%81%CE%BF.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/52D4EC9F7BAE9FFAC22577BB0035E182/$file/%CE%94%CE%BF%CE%BC%CE%AE%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85%20%CE%A4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%9A%CF%8D%CF%80%CF%81%CE%BF.pdf)

[http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/\\$file/KYPRIAKH%20DHMOSIA%20DIOIKHSH.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/4F13B928BC5C4ADCC2257AFE003CF26C/$file/KYPRIAKH%20DHMOSIA%20DIOIKHSH.pdf)

http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_31main_gr/labour_31main_gr?OpenForm&sub=1&sel=2

<http://www.mof.gov.cy/mof/papd.nsf/all>, Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση

Reference the Memorandum of Economic and Financial Policies

http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument

<http://www.mof.gov.cy/mof/papd.nsf/all>, Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση

http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument,
Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας

www.ucm.org.cy

www.ucm.org.cy , Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης

Ενότητα Β

Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	13,2	13,2	13,2
	Λίγο	43	37,7	37,7	50,9
	Καλά	36	31,6	31,6	82,5
	Πολύ καλά	14	12,3	12,3	94,7
	Άριστα	6	5,3	5,3	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας 23: Πόσο γνωρίζετε τις διαδικασίες του Δήμου

Αριθμός επισκέψεων τους τελευταίους 12 μήνες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	42	36,8	36,8	36,8
	1-4	54	47,4	47,4	84,2
	5-10	5	4,4	4,4	88,6
	>10	13	11,4	11,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Πίνακας 24: Αριθμός επισκέψεων τους τελευταίους 12 μήνες

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Λόγοι επίσκεψης ^a	Για γενικές πληροφορίες	19	17,6%	24,7%
	Για Αιτήσεις/Επικυρώσεις/ Γνήσιο Υπογραφής / Χαρτόσημα	9	8,3%	11,7%
	Για άδεια πολεοδομίας/οικοδομής/διαχωρισμού	29	26,9%	37,7%
	Για εξόφληση Λογαριασμών Κοινής Ωφελείας	45	41,7%	58,4%
	Για άλλου είδους υπηρεσία	6	5,6%	7,8%
Total		108	100,0%	140,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 25: Λόγοι επίσκεψης

Τρόπος επικοινωνίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επίσκεψη στο Δήμο	57	50,0	50,4	50,4
	Τηλεφωνική Επικοινωνία	27	23,7	23,9	74,3
	Μέσω Internet	5	4,4	4,4	78,8
	Μέσω Φαξ	1	,9	,9	79,6
	Καθόλου	23	20,2	20,4	100,0
	Total	113	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		114	100,0		

Πίνακας 26: Τρόπος επικοινωνίας

Ενότητα Γ

Βαθμός ικανοποίησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	16	14,0	14,5	14,5
	Λίγο	28	24,6	25,5	40,0
	Μέτρια	49	43,0	44,5	84,5
	Πολύ	17	14,9	15,5	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 27: Βαθμός ικανοποίησης

Εξυπηρέτηση

Χρόνος Αναμονής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	7,9	8,3	8,3
	Λίγο	25	21,9	23,1	31,5
	Μέτρια	56	49,1	51,9	83,3
	Πολύ	17	14,9	15,7	99,1
	Πάρα πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 28: Χρόνος Αναμονής

Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3,5	3,6	3,6
	Λίγο	12	10,5	10,9	14,5
	Μέτρια	51	44,7	46,4	60,9
	Πολύ	27	23,7	24,5	85,5
	Πάρα πολύ	16	14,0	14,5	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 29: Ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων

Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	7,0	7,3	7,3
	Λίγο	31	27,2	28,2	35,5
	Μέτρια	56	49,1	50,9	86,4
	Πολύ	12	10,5	10,9	97,3
	Πάρα πολύ	3	2,6	2,7	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 30: Έγκαιρη απάντηση στα ερωτήματα μου

Οι απαντήσεις είναι έγκυρες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	4,4	4,6	4,6
	Λίγο	29	25,4	26,6	31,2
	Μέτρια	40	35,1	36,7	67,9
	Πολύ	33	28,9	30,3	98,2
	Πάρα πολύ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 31: Οι απαντήσεις είναι έγκυρες

Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	23,7	24,5	24,5
	Λίγο	26	22,8	23,6	48,2
	Μέτρια	39	34,2	35,5	83,6
	Πολύ	14	12,3	12,7	96,4
	Πάρα πολύ	4	3,5	3,6	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 32: Αντικειμενική διαχείριση σε βάση ισότητας

Χειρισμός με διαφάνεια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	20,2	21,1	21,1
	Λίγο	29	25,4	26,6	47,7
	Μέτρια	43	37,7	39,4	87,2
	Πολύ	11	9,6	10,1	97,2
	Πάρα πολύ	3	2,6	2,8	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 33: Χειρισμός με διαφάνεια

Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	12,3	12,8	12,8
	Λίγο	27	23,7	24,8	37,6
	Μέτρια	54	47,4	49,5	87,2
	Πολύ	14	12,3	12,8	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 34: Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού

Εμπιστοσύνη

Βαθμός εμπιστοσύνης στις παρεχόμενες πληροφορίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	7,0	7,3	7,3
	Λίγο	29	25,4	26,6	33,9
	Μέτρια	54	47,4	49,5	83,5
	Πολύ	17	14,9	15,6	99,1
	Πάρα πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 35: Βαθμός εμπιστοσύνης στις παρεχόμενες πληροφορίες

Διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	7,0	7,3	7,3
	Λίγο	19	16,7	17,4	24,8
	Μέτρια	52	45,6	47,7	72,5
	Πολύ	29	25,4	26,6	99,1
	Πάρα πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 36: Διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων

Χειρισμός των υποθέσεων των πολιτών με συνέπεια και ευθύνη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	16	14,0	14,7	14,7
	Λίγο	30	26,3	27,5	42,2
	Μέτρια	47	41,2	43,1	85,3
	Πολύ	14	12,3	12,8	98,2
	Πάρα πολύ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 37: Χειρισμός των υποθέσεων των πολιτών με συνέπεια και ευθύνη

Λειτουργία με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	22,8	23,9	23,9
	Λίγο	32	28,1	29,4	53,2
	Μέτρια	42	36,8	38,5	91,7
	Πολύ	9	7,9	8,3	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 38: Λειτουργία με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη

Βαθμός εξυπηρέτησης ωρών λειτουργίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	7,0	7,3	7,3
	Λίγο	28	24,6	25,7	33,0
	Μέτρια	45	39,5	41,3	74,3
	Πολύ	24	21,1	22,0	96,3
	Πάρα πολύ	4	3,5	3,7	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 39: Βαθμός εξυπηρέτησης ωρών λειτουργίας

Προσωπικό

Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	5,3	5,5	5,5
	Λίγο	30	26,3	27,5	33,0
	Μέτρια	54	47,4	49,5	82,6
	Πολύ	17	14,9	15,6	98,2
	Πάρα πολύ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 40: Κατάρτιση και εξειδίκευση προσωπικού

Βαθμός ευγένειας υπαλλήλων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	4,4	4,6	4,6
	Λίγο	17	14,9	15,7	20,4
	Μέτρια	45	39,5	41,7	62,0
	Πολύ	35	30,7	32,4	94,4
	Πάρα πολύ	6	5,3	5,6	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 41: Βαθμός ευγένειας υπαλλήλων

Προθυμία των υπαλλήλων να βοηθήσουν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	7,0	7,4	7,4
	Λίγο	17	14,9	15,7	23,1
	Μέτρια	53	46,5	49,1	72,2
	Πολύ	24	21,1	22,2	94,4
	Πάρα πολύ	6	5,3	5,6	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 42: Προθυμία των υπαλλήλων να βοηθήσουν

Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	5,3	5,6	5,6
	Λίγο	23	20,2	21,5	27,1
	Μέτρια	52	45,6	48,6	75,7
	Πολύ	24	21,1	22,4	98,1
	Πάρα πολύ	2	1,8	1,9	100,0
	Total	107	93,9	100,0	
Missing	System	7	6,1		
Total		114	100,0		

Πίνακας 43: Βαθμός γνώσης των υπαλλήλων για τις αλλαγές της νομοθεσίας/διαδικασίες

Ενημέρωση των πολιτών για τις διεκπεραιωμένες διαδικασίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	17,5	18,3	18,3
	Λίγο	35	30,7	32,1	50,5
	Μέτρια	41	36,0	37,6	88,1
	Πολύ	13	11,4	11,9	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 44: Ενημέρωση των πολιτών για τις διεκπεραιωμένες διαδικασίες

Αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	22,8	24,1	24,1
	Λίγο	31	27,2	28,7	52,8
	Μέτρια	32	28,1	29,6	82,4
	Πολύ	18	15,8	16,7	99,1
	Πάρα πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 45: Αντιμετώπιση των πολιτών χωρίς διακρίσεις

Ενότητα Δ

Γνώσεις Η/Υ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανύπαρκτες	3	2,6	2,7	2,7
	Λίγες	16	14,0	14,5	17,3
	Καλές	33	28,9	30,0	47,3
	Πολύ καλές	35	30,7	31,8	79,1
	Άριστες	23	20,2	20,9	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 46: Γνώσεις Η/Υ

Κατοχή Η/Υ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	7	6,1	6,4	6,4
	Ναι	103	90,4	93,6	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 47: Κατοχή Η/Υ

Πρόσβαση στο Διαδίκτυο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	11	9,6	10,0	10,0
	Ναι	99	86,8	90,0	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 48: Πρόσβαση στο Διαδίκτυο

Αριθμός χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	68	59,6	61,8	61,8
	1-4	32	28,1	29,1	90,9
	5-10	8	7,0	7,3	98,2
	>10	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	96,5	100,0	
Missing	System	4	3,5		
Total		114	100,0		

Πίνακας 49: Αριθμός χρήσης υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου

Λόγοι πρόσβασης στις υπηρεσίες του Δήμου μέσω Internet

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Λόγοι πρόσβασης μέσω Internet ^a	Αναζήτηση Πληροφοριών	37	48,7%	77,1%
	Αναζήτηση Πληροφοριών-Απάντηση με email	4	5,3%	8,3%
	Υποβολή αίτησης	9	11,8%	18,8%
	Πληρωμή	19	25,0%	39,6%
	Υποβολή παραπόνου	6	7,9%	12,5%
	Άλλος λόγος	1	1,3%	2,1%
Total		76	100,0%	158,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 50: Λόγοι πρόσβασης στις υπηρεσίες του Δήμου μέσω Internet

Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,9	,9	,9
	Λίγο	6	5,3	5,6	6,5
	Μέτρια	12	10,5	11,1	17,6
	Πολύ	50	43,9	46,3	63,9
	Πάρα πολύ	39	34,2	36,1	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 51: Επιτάχυνση διεκπεραίωσης υποθέσεων με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Ενότητα Ε

Βελτίωση - Περισσότεροι υπαλλήλοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	24,6	25,7	25,7
	Λίγο	20	17,5	18,3	44,0
	Μέτρια	32	28,1	29,4	73,4
	Πολύ	23	20,2	21,1	94,5
	Πάρα πολύ	6	5,3	5,5	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 52: Βελτίωση - Περισσότεροι υπάλληλοι

Βελτίωση - Καλύτερο περιβάλλον

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3,5	3,7	3,7
	Λίγο	16	14,0	14,7	18,3
	Μέτρια	30	26,3	27,5	45,9
	Πολύ	37	32,5	33,9	79,8
	Πάρα πολύ	22	19,3	20,2	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 53: Βελτίωση - Καλύτερο περιβάλλον

Βελτίωση - Συγκέντρωση υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3,5	3,7	3,7
	Λίγο	10	8,8	9,3	13,0
	Μέτρια	25	21,9	23,1	36,1
	Πολύ	46	40,4	42,6	78,7
	Πάρα πολύ	23	20,2	21,3	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 54: Βελτίωση - Συγκέντρωση υπηρεσιών

Βελτίωση - Καλύτερη εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,9	,9	,9
	Λίγο	10	8,8	9,3	10,2
	Μέτρια	14	12,3	13,0	23,1
	Πολύ	41	36,0	38,0	61,1
	Πάρα πολύ	42	36,8	38,9	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 55: Βελτίωση - Καλύτερη εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους

Βελτίωση - Καλύτερη συνεργασία των Δημοσίων Τμημάτων με το Δήμο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	4	3,5	3,7	3,7
	Μέτρια	13	11,4	11,9	15,6
	Πολύ	44	38,6	40,4	56,0
	Πάρα πολύ	48	42,1	44,0	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 56: Βελτίωση - Καλύτερη συνεργασία των Δημοσίων Τμημάτων με το Δήμο

Βελτίωση - Καλύτερη κατάρτιση και εξειδίκευση των υπαλλήλων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	6	5,3	5,5	5,5
	Μέτρια	13	11,4	11,9	17,4
	Πολύ	39	34,2	35,8	53,2
	Πάρα πολύ	51	44,7	46,8	100,0
	Total	109	95,6	100,0	
Missing	System	5	4,4		
Total		114	100,0		

Πίνακας 57: Βελτίωση - Καλύτερη κατάρτιση και εξειδίκευση των υπαλλήλων

Βελτίωση - Περισσότερη προθυμία από τους υπαλλήλους για διεκπεραίωση αιτημάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,9	,9	,9
	Λίγο	6	5,3	5,6	6,5
	Μέτρια	13	11,4	12,0	18,5
	Πολύ	42	36,8	38,9	57,4
	Πάρα πολύ	46	40,4	42,6	100,0
	Total	108	94,7	100,0	
Missing	System	6	5,3		
Total		114	100,0		

Πίνακας 58: Βελτίωση - Περισσότερη προθυμία από τους υπαλλήλους για διεκπεραίωση αιτημάτων

Βελτίωση - Διαφάνεια και αξιοκρατία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1,8	1,9	1,9
	Λίγο	3	2,6	2,8	4,7
	Μέτρια	10	8,8	9,3	14,0
	Πολύ	28	24,6	26,2	40,2
	Πάρα πολύ	64	56,1	59,8	100,0
	Total	107	93,9	100,0	
Missing	System	7	6,1		
Total		114	100,0		

Πίνακας 59: Βελτίωση - Διαφάνεια και αξιοκρατία

Ερωτηματολόγιο

Η έρευνα αυτή γίνεται στα πλαίσια Διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολις κάτω από τον τίτλο "Εκσυγχρονισμός Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης".

Σκοπός της Έρευνας είναι να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν την ικανοποίηση των πολιτών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες από το Δήμο Πάφου. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς και θα είναι ανώνυμα. Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.

ΕΝΟΤΗΤΑ Α

1. Φύλο

Ανδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Εκπαίδευση- Μορφωτικό Επίπεδο

Δημοτικό	☐
Λύκειο	☐
Πτυχίο	☐
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	☐
Άλλο	☐
.....	

3. Ηλικία

18-34	☐
35-49	☐
50-64	☐
65 και πάνω	☐

4. Ποια είναι απασχόληση σας;

Προσωπική επιχείρηση	☐
Αυτοεργοδοτούμενος	☐
Ιδιωτικός Υπάλληλος	☐
Δημόσιος Υπάλληλος	☐
Οικιακά	☐
Συνταξιούχος	☐
Άλλο	☐

ΕΝΟΤΗΤΑ Β

1. Πόσο καλά γνωρίζετε τις διαδικασίες και λειτουργίες που εκτελούνται στο Δήμο Πάφου;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΚΑΛΑ ☐ ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ ☐ ΑΡΙΣΤΑ ☐

2. Πόσες φορές επισκεφτήκατε το Δήμο Πάφου τους τελευταίους 12 μήνες;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ 1-4 ΦΟΡΕΣ ☐ 5-10 ΦΟΡΕΣ ☐ >10 ΦΟΡΕΣ ☐

3. Αν έχετε επισκεφθεί το Δήμο Πάφου τους τελευταίους 12 μήνες αναφέρατε τους λόγους που πήγατε για τελευταία φορά στον Οργανισμό. (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα, αν την τελευταία φορά πήγατε για περισσότερο από ένα λόγους)

Γενικές πληροφορίες	☐
Αιτήσεις/Επικυρώσεις/ Γνήσιο Υπογραφής / Χαρτόσημα	☐
Υποθέσεις Πολεοδομικών Αδειών / Αδειών Οικοδομής/ Διαχωρισμού	☐
Εξόφληση Λογαριασμών Κοινής Ωφελείας (π.χ. Φόροι Ακίνητης Περιουσίας, Αποχέτευσης, Υδατοπρομήθειας, Σκυβάλων κ.λ.π.)	☐
Άλλου είδους Υπηρεσία	☐

4. Αν έχετε επικοινωνήσει με τον Δήμο Πάφου τους τελευταίους 12 μήνες, ποια ήταν η μέθοδος επικοινωνίας την τελευταία φορά;

Επίσκεψη στο Δήμο	☐
Τηλεφωνική Επικοινωνία	☐
Μέσω Internet	☐
Μέσω Φαξ	☐

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ

1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από το Δήμο Πάφου;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐

2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το Δήμο Πάφου ως προς:

Α. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

1. Χρόνος Αναμονής μέχρι να εξυπηρετηθώ
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
2. Ικανοποιητικός Αριθμός Υπαλλήλων
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
3. Ο Δήμος Πάφου απαντά έγκαιρα στα ερωτήματα μου
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
4. Οι απαντήσεις σε πληροφορίες που ζητώ είναι έγκυρες
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
5. Ο Δήμος Πάφου διαχειρίζεται τα αιτήματα μου αντικειμενικά σε βάση ισότητας
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
6. Ο Δήμος Πάφου χειρίζεται με διαφάνεια τις διάφορες υποθέσεις
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
7. Ο Δήμος Πάφου χρησιμοποιεί σύγχρονο εξοπλισμό
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐

Β. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

1. Εμπιστεύομαι τις πληροφορίες που παρέχονται από το Δήμο Πάφου
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
2. Ο Δήμος Πάφου διασφαλίζει /προφυλάσσει τα προσωπικά μου δεδομένα
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
3. Ο Δήμος Πάφου χειρίζεται τις υποθέσεις των πολιτών με συνέπεια και ευθύνη
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
4. Ο Δήμος Πάφου λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
5. Με εξυπηρετούν οι ώρες λειτουργίας του Δήμο Πάφου
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐

Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

1. Οι εργαζόμενοι αποδεικνύουν κατάρτιση και εξειδίκευση ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
2. Οι υπάλληλοι είναι ευγενικοί ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
3. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πρόθυμοι να βοηθήσουν ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
4. Οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι για τις αλλαγές που παρουσιάζονται στη νομοθεσία ή στις διαδικασίες ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
5. Οι εργαζόμενοι κρατούν ενήμερους τους πολίτες για τις διαδικασίες που διεκπεραιώνονται ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
6. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τους πολίτες χωρίς διακρίσεις ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ

1. Πως θα χαρακτηρίζατε τις γνώσεις σας πάνω στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών;

Ανύπαρκτες ☐ Λίγες ☐ Καλές ☐ Πολύ Καλές ☐ Άριστες ☐

2. Έχετε Ηλεκτρονικό Υπολογιστή; ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

3. Έχετε πρόσβαση στο διαδίκτυο; ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

4. Πόσες φορές χρησιμοποιήσατε τον τελευταίο χρόνο τις υπηρεσίες του Δήμου Πάφου μέσω του Internet;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ 1-4 ΦΟΡΕΣ ☐ 5-10 ΦΟΡΕΣ ☐ >10 ΦΟΡΕΣ ☐

5. Αν χρησιμοποιήσατε τις υπηρεσίες του Δήμου Πάφου μέσω του internet για ποιο λόγο;

1. Αναζήτηση πληροφοριών	☐
2 . Αναζήτηση πληροφοριών με απάντηση email	☐
3. Υποβολή Αίτηση π.χ. για κάποιο πιστοποιητικό/ σύνδεση υδατοπρομήθειας κ.λπ.	☐
4. Πληρωμή	☐
5. Υποβολή παραπόνου	☐
6. Άλλο λόγο	☐

6. Πιστεύετε ότι θα απλουστεύονταν και θα επιταχύνονταν οι διαδικασίες διεκπεραίωσης υποθέσεων εάν ο Δήμος Πάφου χρησιμοποιούσε περισσότερες νέες σχετικές τεχνολογίες;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε

1. Πόσο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι παράγοντες για τη βελτίωση του Δήμου Πάφου;

1. Περισσότεροι Υπάλληλοι
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
2. Καλύτερο Περιβάλλον
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
3. Περισσότερες αρμοδιότητες / Συγκέντρωση Υπηρεσιών
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
4. Καλύτερη Εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
5. Καλύτερη συνεργασία των Δημοσίων Τμημάτων με το Δήμο Πάφου
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
6. Καλύτερη κατάρτιση και εξειδίκευση των υπαλλήλων
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
7. Περισσότερη προθυμία από τους υπαλλήλους για διεκπεραίωση του αιτήματός μου
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐
8. Διαφάνεια και αξιοκρατία
ΚΑΘΟΛΟΥ ☐ ΛΙΓΟ ☐ ΜΕΤΡΙΑ ☐ ΠΟΛΥ ☐ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ☐

2. Ποιες αρμοδιότητες ή υπηρεσίες θα θέλατε να **προσθέσετε** στο Δήμο Πάφου;

.....

.....

3. Ποιες υπηρεσίες ή διαδικασίες θα θέλετε να **διορθώσετε** στο Δήμο Πάφου;

.....

....

.....

....

Σας ευχαριστούμε.