Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος



ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ, Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΧΩΡΟΜΕΤΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ.

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΕ ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΨΗ ΜΕ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΙΩΑΚΕΙΜ

2020

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΙΩΑΚΕΙΜ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΕ ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΨΗ ΜΕ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

2020

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος



ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ, Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΧΩΡΟΜΕΤΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ.

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΙΩΑΚΕΙΜ

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση διδακτορικού τίτλου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις σε Συνεπίβλεψη με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Νοέμβριος, 2020

© Γεώργιος Ιωακείμ, 2020

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Υποψήφιος Διδάκτορας: Γεώργιος Ιωακείμ

Τίτλος Διατριβής: Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο, η περίπτωση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου.

Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για απόκτηση Διδακτορικού Διπλώματος στο Γνωστικό Πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης και εγκρίθηκε στις 2 Φεβρουαρίου 2016 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος Συνεπιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Καθηγητής Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος

Δεύτερος Συνεπιβλέπων (Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου): Αναπληρωτής Καθηγητής Πύρρος Παπαδημητρίου

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Καθηγητής Σπύρος Βλιάμος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αναπληρωτής Καθηγητής Γεώργιος Μαρής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία είναι εξ ολοκλήρου δικό μου έργο και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Όπου έχω βασιστεί σε ιδέες ή κείμενα άλλων, έχω προσπαθήσει με όλες μου τις δυνάμεις να το προσδιορίσω σαφώς μέσα από την καλή χρήση αναφορών ακολουθώντας την ακαδημαϊκή δεοντολογία.

Γεώργιος Ιωακείμ

Περίληψη

Η δημόσια διοίκηση κάθε χώρας συνδέεται άρρηκτα με την φροντίδα και την διαχείριση κρατικών υποθέσεων. Ουσιαστικά είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των αναγκών και συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου όπως αυτά καθορίζονται από την έννομη τάξη. Μέσα από την δημόσια διοίκηση οι εκάστοτε κυβερνήσεις εφαρμόζουν τις πολιτικές και υλοποιούν τις αποφάσεις τους.

Για το λόγο τούτο η καλλιέργεια μιας νέας πολιτικής κουλτούρας και μιας νέας ηθικής στη δημόσια διοίκηση αποτελεί βασική αναγκαιότητα προκειμένου να βελτιωθεί η διοίκηση και να αποκατασταθεί η διαφάνεια και η εξωστρέφεια στον Δημόσιο Τομέα. Παράλληλα θα πρέπει οι αρχές της νομιμότητας, της ισότητας και της αξιοκρατίας που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο κράτος δικαίου, να γίνουν καθημερινό βίωμα κάθε πολίτη.

Στόχος της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου πρέπει να είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ του δημόσιου οργανισμού και του πολίτη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη η οποία να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Yescombe, 2007) :

- Χτίσιμο σχέσεων μέσα από τη χρήση ευγενικών τρόπων στην αντιπροσώπευση του δημοσίου
- Επιτυχημένη ολοκλήρωση συναλλαγών
- Επαρκής παροχή πληροφοριών
- Εκπλήρωση αναγκών των πολιτών
- Εκπλήρωση άλλων αιτημάτων των πολιτών

Η ικανοποίηση των πολιτών σχετίζονται με τις μελλοντικές υποκειμενικές συμπεριφορές και απόψεις που περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία πραγμάτων. Οι προσδοκίες των πολιτών για τις δημόσιες υπηρεσίες διαδραματίζουν επιτακτικό ρόλο στην κρίση ικανοποίησης και στην πολιτική τους φωνή που περιλαμβάνει τη συμπεριφορά ψήφου. Σύμφωνα με τον Τζέιμς, οι προσδοκίες είναι οι «κρίσεις για το τι πιστεύουν είτε θα συμβούν είτε θα πρέπει να συμβούν άτομα ή ομάδες υπό συγκεκριμένες συνθήκες». Οι προσδοκίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με δύο τρόπους: 1) θετική προσδοκία και 2) κανονιστικές προσδοκίες. Οι θετικές προσδοκίες ορίζονται ως η άποψη του πολίτη για το ποια θα είναι η απόδοση μιας υπηρεσίας, ενώ οι κανονιστικές προσδοκίες είναι η υπόθεση του πολίτη σχετικά με την απόδοση των υπηρεσιών. Έτσι, οι κανονιστικές προσδοκίες

ορίζουν ότι οι πολίτες έχουν παρατήρηση σχετικά με το τι είναι ρεαλιστικό και επιθυμητό. Οι θετικές προσδοκίες δεν φέρνουν πάντα εκείνα τα αποτελέσματα που το άτομο θεωρεί επιθυμητά, όπως επίσης και οι κανονιστικές προσδοκίες που δεν οδηγούν σε εκείνα τα αποτελέσματα που οι πολίτες θεωρούν ότι είναι σημαντικά. Και οι δύο προσδοκίες έχουν τη δική τους επιρροή για να περιγράψουν την κρίση ικανοποίησης με τις δημόσιες υπηρεσίες. Πρόσφατα οι ακαδημαϊκοί έχουν εξετάσει τον αντίκτυπο της θετικής προσδοκίας στην ικανοποίηση με τις δημόσιες υπηρεσίες

Το ζητούμενο είναι αν η ποιότητα της εξυπηρέτησης και κατ' επέκταση η χρήση της εξουσίας εξαρτάται από την κουλτούρα των υπαλλήλων ή μόνο από την οργάνωση της υπηρεσίας (JudgeandKlinger, 2008).

Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου, καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις δυνατότητες και τη λειτουργία του συστήματος διοίκησης. Συνεπώς οι παράγοντες που συντελούν στην επίτευξη των οποίων στόχων του συστήματος παρουσιάζονται μειωμένοι. (Kontodimopoulos et al., 2009).

«Το παρόν σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών δεν παρέχει ενίοτε δυνατότητα άσκησης διοίκησης. Οι υφιστάμενοι περιορισμοί προκύπτουν κυρίως από το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η διαχείριση του προσωπικού. Οι Διοικήσεις των δημοσίων φορέων έχουν περιορισμένες δυνατότητες διαχείρισης θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο καλούνται να διοικήσουν, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία προγραμματισμού και ορισμένες φορές, ακόμη και την απαξίωση της διοίκησης» (Ασημακοπούλου, 2008).

Πέραν των αναφερθέντων προβλημάτων, τα οποία σχετίζονται με το υφιστάμενο νομικιστικό και κανονιστικό πλαίσιο, το σημερινό σύστημα διοίκησης της Κύπρου, εμφανίζει και αδυναμίες στην εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης, τα οποία διασφαλίζουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του (Alleyne and Jumaa, 2007).

«Η έλλειψη σε ορισμένους τομείς τακτικού και μεθοδευμένου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού αποτελεί χαρακτηριστική αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος διοίκησης στην Κύπρο, καθώς δεν επιτρέπει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, τον προγραμματισμό των εργασιών και την ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του φορέα. Ο συνδυασμός των παραπάνω

με την έλλειψη αξιόπιστων συστημάτων μέτρησης απόδοσης, επηρεάζει σημαντικά τη δυνατότητα του συστήματος διοίκησης των δημόσιων φορέων στη λήψη αποφάσεων και την πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας τους» (Καζάκος, 2011).

Επιπρόσθετα, η σημερινή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου, είναι σημαντικά επιβαρυμένη από ένα δαιδαλώδες νομικίστικο και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο καθορίζει, σε αρκετές περιπτώσεις, τόσο τον γραφειοκρατικό χαρακτήρα της όσο και την αδυναμία προσαρμογής της σε αλλαγές. Η ύπαρξη μεγάλων σε αριθμό λεπτομερειακών κανονιστικών και νομικίστικων λειτουργιών αφενός δυσχεραίνει τη παρακολούθηση και εφαρμογή τους και αφετέρου δημιουργεί ένα πλαίσιο λειτουργίας προσανατολισμένο στους κανόνες και όχι στα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, το υφιστάμενο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο είναι σε σημαντικό βαθμό υπεύθυνο και για τη διοικητική κουλτούρα που διέπει τη σημερινή λειτουργία του δημόσιου τομέα της Κύπρου (Πιπερόπουλος, 2006).

Η μη ενημερωμένη σε ορισμένες περιπτώσεις κωδικοποίηση της ισχύουσας νομοθεσίας αποτελεί τροχοπέδη στις όποιες ενέργειες βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης καθώς απαιτείται σημαντική προσπάθεια για την καταγραφή της αλλά και για την εκτίμηση των πιθανών επιπτώσεων από την μεταβολή ή κατάργηση μέρους της. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την εφαρμογή ριζικών μεταβολών και την εισαγωγή καινοτομιών στο τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της (Batley, 2004). Υπό το πρίσμα τούτο, η προτεινόμενη διατριβή έχει ως στόχο να παρουσιάσει αρχές μιας αποτελεσματικής διοίκησης που είναι παγκοσμίως αποδεκτές. Επίσης στοχεύει στην εξέταση της Δημόσιας Υπηρεσίας και Διοίκησης στην Κύπρο με αναφορές:

- Στην δομή και λειτουργία της
- Στις αδυναμίες και την αποτελεσματικότητα της
- Στην συνεργασία της με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης
- Σε καινοτομίες που αναπτύχθηκαν στο χώρο της
- Σε εισηγήσεις για την βελτίωση της.

Επιπλέον αποσκοπεί να εξετάσει τη διοικητική δομή του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, τη λειτουργία του καθώς και την διαχείριση ζητημάτων των ανθρωπίνων πόρων του. Παράλληλα εκθέτει τη σχέση του Κτηματολογίου με τις τεχνολογικές μεθόδους της εποχής. (Battilana et al., 2010).

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου είναι η Αρμόδια Κυβερνητική Υπηρεσία η οποία ασχολείται γενικότερα με τις εργασίες που αφορούν στη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας. Αναλυτικότερα, η υπηρεσία άπτεται των θεμάτων σχετικά με τα δικαιώματα της ακίνητης ιδιοκτησίας, τη χωρομέτρηση, τη χαρτογράφηση, την εγγραφή- μεταβίβαση και υποθήκευση ακινήτων, τη διακατοχή της γης, την εκτίμηση ακίνητης ιδιοκτησίας καθώς και τη διαχείριση της κρατικής γης (Bellou, 2007).

Η οργανωτική δομή και η σύνθεση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας αποτελεί κεντρικό άξονα μελέτης και ανάλυσης στην παρούσα διατριβή. Πιο συγκεκριμένα, ο Κλάδος Διοίκησης συντονίζει τα διοικητικά θέματα του Τμήματος, καθώς και όλων των Επαρχιακών Κτηματολογικών Γραφείων. Οι κύριες αρμοδιότητές του είναι η προαγωγή της συνεργασίας των κλάδων ώστε να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία του Τμήματος, η αρωγή σε διοικητικά, οργανωτικά, συντονιστικά και ελεγκτικά θέματα καθώς και η πλήρης μηχανογράφηση και ενημέρωση των κτηματολογικών και χωρομετρικών στοιχείων (Asiedu and Folmer, 2007).

Ιδιαίτερα σημαντικός κλάδος του Τμήματος είναι ο Κλάδος Διαχείρισης Κρατικών Γαιών, όπου διαχειρίζεται την ακίνητη ιδιοκτησία του κράτους επιδιώκοντας την καλύτερη απόδοσή του σύμφωνα με το δημόσιο συμφέρον. Εξετάζει, δηλαδή, παραχωρήσεις ή εκμισθώσεις κρατικής γης, διαχειρίζεται την εκκλησιαστική ιδιοκτησία που παραχωρήθηκε στο κράτος, συμβουλεύει την Κυβέρνηση σε θέματα διάθεσης και απόκτησης ακίνητης ιδιοκτησίας. Γενικότερα οι Λειτουργοί του Κλάδου αυτού φροντίζουν ώστε να προωθούνται και εφαρμόζονται κυβερνητικά σχέδια και έργα για θέματα νομοθεσίας, πολιτικής και στέγασης (Calogero, 2010).

Εξίσου σημαντικοί είναι και άλλοι κλάδοι που συνθέτουν το Τμήμα Κτηματολογίου. Ο Κλάδος Χωρομετρίας αναλαμβάνει τις χωρομετρικές εργασίες και ο Κλάδος Χαρτογραφίας μέσω των σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων, ετοιμάζει τοπογραφικούς και κτηματικούς χάρτες. Ο Κλάδος Γεωδαισίας και Ειδικών Χωρομετρήσεων και Χαρτογραφήσεων, έχει την ευθύνη για παρακολούθηση, συντήρηση και επέκταση του

Γεωδαιτικού Δικτύου της Κύπρου. Παράλληλα ο Κλάδος Υποστήριξης και Διαχείρισης Συστημάτων Πληροφοριών Γης διαχειρίζεται το Σύστημα Πληροφοριών Γης στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας έχοντας υπό την ευθύνη του τις εφαρμογές των αυτοματοποιημένων συστημάτων, τη λειτουργία του Κεντρικού Γραφείου Βοηθείας και Λειτουργικής Υποστήριξης κ.ά. (Chatzoglou et al., 2012)

Η παρούσα διατριβή, πραγματεύεται το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο. Ειδικότερα, εξετάζει την περίπτωση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής είναι τα κάτωθι:

1. Στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου, ασκείται αποτελεσματικά η δημόσια διοίκηση ή υπό πλήρες καθεστώς νομιμότητας;
2. Ποιες ενέργειες πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου να υπάρξει βελτίωση της υπάρχουσας διοίκησης στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου σε νομοθετικό, διοικητικό πλαίσιο και τρέχουσας πρακτικής;

Από την παρούσα έρευνά μας προκύπτει, ότι η αποτελεσματικότητα του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου, καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις δυνατότητες και τη λειτουργία του συστήματος διοίκησης της και ειδικότερα από την άρτια εφαρμογή του Συστήματος Πληροφοριών Γης του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου. Το υφιστάμενο σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών δεν παρέχει πραγματική δυνατότητα άσκησης διοίκησης. Παρά το γεγονός ότι το Γεωγραφικό Σύστημα Γης του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου δουλεύει άρτια, εν τούτοις χρειάζεται αλλαγή στην νοοτροπία της διοίκησης του οργανισμού στην κατεύθυνση της NPM. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η διαχείριση του προσωπικού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι Διοικήσεις των δημοσίων φορέων έχουν περιορισμένες δυνατότητες διαχείρισης θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο καλούνται να διοικήσουν, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία προγραμματισμού. Σε αυτή την κατηγορία υπάγεται και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου.

Το θέμα της συγκεκριμένης ερευνητικής πρότασης εμπεριέχει το στοιχείο της πρωτοτυπίας στην επιστημονική μελέτη αφού αποσκοπεί στην εύρεση, στη μελέτη και στην αξιολόγηση της διοικητικής δομής του τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας του

Υπουργείου Εσωτερικών της Κύπρου σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ακολουθώντας τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου που προβλέπεται σήμερα.

Η σημαντικότητα της παρούσας ερευνητικής πρότασης έγκειται στο γεγονός της διττής ερευνητικής διαδικασίας μέσω της κριτικής αξιολόγησης, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες πρακτικές που χρησιμοποιούνται στις διοικητικές υπηρεσίες του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου. Η συγκεκριμένη έρευνα ευελπιστεί να προτείνει περαιτέρω καλές πρακτικές ως προς την ορθότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο εν λόγω διοικητικό τμήμα με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Abstract

Public Administration is a key characteristic of all states which involves social welfare and management of state affairs. It is centrally concerned with serving the needs and vested interests of the community as they are determined by the legal system of country. Public Administration plays a crucial role in the formulation and implementation of policies and decision making; therefore, it is part of the political process of the government of a country. Within Public Administration governments implement their policies and decision making.

It is obvious that cultivating a new political culture and a new ethics in public administration is an interdependent element of ethics that will lead to improved administration and restoration of transparency and extroversion. The principles of legality,

equality and meritocracy, characteristics of the modern rule of law, are a necessity to become a daily experience.

Regarding Public Administration of Cyprus, Good Citizens Service is very important because it creates satisfied citizens and satisfaction leads to the creation of trust between the public organization and the citizen.

Good customer service includes the following stages:

- Building relationships and establishing contact
- Using polite ways to represent the state
- Successful completion of transactions
- Adequate provision of information
- Fulfilling citizens' needs
- Fulfilling other citizens' requests

The problem is whether the quality of service and, by extension, the use of power depends on the culture of the employees or only on the organization of the service.

Customer satisfaction is intertwined with the quality of service and is an important indicator of the efficient operation of a public service. Nevertheless, quality of service is a concept that has created interest and debate in various surveys worldwide due to the difficulties that exist both in defining and measuring it. A widespread definition defines the quality of services as the extent to which the service meets the needs or expectations of customers. But it can also be defined as the difference between customer expectations for service and perceived service. If the expectations are greater than the performance of the job then the perceived quality is less than satisfaction and therefore there is dissatisfaction with the client. Quality is therefore considered to be a tool to avoid mistakes and failures through the services provided.

However, the effectiveness of the Cyprus Civil Service is determined to a significant extent by the capabilities and functioning of the administration system. The existing system of administration of public services does not provide real administration capability. Existing restrictions arise mainly from the legislative and regulatory framework governing the operation of public sector services. An example is staff management. Administrations of public bodies have limited possibilities to manage issues related to the human resources they

are called upon to manage, which results in the inability to program and sometimes even the depreciation of the administration.

In addition to the above problems, which are related to the existing legal and regulatory framework, the current administration system of Cyprus also has weaknesses in the application of modern management methods and tools that ensure its efficient and effective operation. The lack of regular and planned strategic and operational planning is a significant weakness of the existing management system in Cyprus, as it does not allow the setting of specific objectives, the planning of work and the proper allocation of available resources, as well as the evaluation of the results of the organization. The combination of the above with the lack of reliable performance measurement systems significantly influences the ability of the public administration system to take decisions and make corrective actions to improve the efficiency and effectiveness of their operation.

In addition, the current operation of the Public Administration of the island is heavily encumbered by a lax legal and regulatory framework, which in several cases determines both its bureaucratic nature and its inability to adapt to change. The existence of a large number of detailed regulatory and legal functions, on the one hand, makes monitoring and implementation more difficult and, on the other hand, creates a rule-based framework rather than results. In other words, the existing legislative and regulatory framework is also largely responsible for the administrative culture governing the current operation of the public sector of Cyprus.

Incomplete codification of existing legislation hinders any attempts to improve the efficiency and effectiveness of Public Administration as a significant effort is required to record it and to assess the potential impact of changing or removing part of it. This makes it difficult to implement radical changes and to introduce innovations in the way public administration operates as a whole. In this respect, the proposed dissertation aims at examining the administrative structure of the departments of the Department of Lands and Surveys of Cyprus and its management of human resources.

In this regard, the proposed dissertation aims at presenting worldwide accepted principles of an effective and efficient administration. Moreover, it aims at examining Public Administration of Cyprus with reference:

- Its structure and administration

- Its weakness and effectivenees
- Its cooperation with the European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA).
- Its recent innovations
- Suggestions for improvement.

Services in the Department of Lands and Surveys of Cyprus are the competent Government Service which deals more generally with the work relating to the management of real estate. More specifically, the service deals with issues relating to property rights, land survey, mapping, property registration and disposal, land ownership, property valuation and state land management. At the same time it presents the connection of the Department of Land and Surveys with the current technological methods.

The organizational structure and composition of the Department of Lands and Surveys is a focal point of study and analysis in the present thesis, as we aim to multiply the subject. More specifically, the Management Division coordinates the administrative issues of the Department, as well as all District Cadastral Offices. Its main responsibilities are the promotion of the cooperation of the branches in order to achieve the smooth functioning of the Department, the assistance in administrative, organizational, coordination and control issues, the complete computerization and updating of the cadastral and spatiometric data, etc.

Other important departments of the Department are the State Land Management Division, where it manages the state property and seeks better management in the public interest. Thus, it examines concessions or rents of state land, manages the ecclesiastical property granted to the state, advises the government on matters of disposal and acquisition of immovable property, and in general the Sectoral Officers promote and implement governmental plans and projects on legislation, politics and housing.

In addition, the Horticulture Division undertakes spatiometric work, the Cartography Division, by means of modern technological methods, prepares topographical and land surveying maps, the Geodesy and Special Surveys and Mapping Division, is responsible for the monitoring, maintenance and expansion of the Cyprus Geodesic Network. The Land Information Systems Support and Management Branch manages the

Land Information System at the Department of Lands and Surveys, under its responsibility, the applications of automated systems, the operation of the Central Office of Assistance and Operational Support, etc.

This dissertation addresses the issue of the effectiveness of Public Administration in Cyprus. In particular, it examines the case of the Department of Lands and Surveys of Cyprus. The main research questions of the dissertation are the following:

1. Does the Department of Lands and Surveys of Cyprus effectively exercise public administration?

2. What action should be taken to improve the existing administration in the Department of Lands and Surveys of Cyprus?

The present research shows that the effectiveness of the Department of Lands and Surveys of Cyprus is determined to a significant extent by the capabilities and functioning of its management system and in particular by the sound implementation of the Land Information System of the Department of Lands and Surveys of Cyprus. The existing system of administration of public services does not provide real administration capability. Despite the fact that the Geographical System of Land of the Department of Lands and Surveys of Cyprus works well, it still requires a change in the mentality of the organization's management in the direction of NPM. An example is staff management. As has already been mentioned, Public Administration Administrations have limited capabilities to manage issues related to the human resources they are called upon to manage, which results in the inability of programming and sometimes even the depreciation of the administration. This category also includes the Department of Lands and Surveys of Cyprus.

The subject of this research proposal contains the element of originality in the scientific study as it aims to find in the study and evaluation of the administrative structure of the Department of Lands and Surveys of the Ministry of Interior of Cyprus in connection with the more efficient management of human resources following its modernization Public Service of Cyprus scheduled for today.

The importance of this research proposal lies in the fact that the two-stage research process is based on a critical assessment both theoretical and practical, taking into account the current practices used in the administrative departments of the Department of Lands and

Surveys of Cyprus. This study hopes to propose further good practices for better utilization of human resources in this department with a view to its more efficient operation.

Ευχαριστίες

Η διατριβή μου αυτή που φέρει τον τίτλο «Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο, η περίπτωση Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου», σίγουρα δε θα είχε πραγματοποιηθεί χωρίς την αποφασιστική συμβολή των καθηγητών που με επέβλεψαν. Για τούτο το λόγο αισθάνομαι την ανάγκη να τους εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες.

Ξεχωριστά υπόχρεος αισθάνομαι απέναντι στον κ. Κωνσταντίνο Αθανασόπουλο, Ομότιμο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Νεάπολις, Τμήμα Νομικών και Κοινωνικών Σπουδών, για τη συνεχή παρακολούθηση, την ενθάρρυνση και συμπαράσταση που μου παρείχε σε όλα τα στάδια της εκπόνησης της διατριβής μου ως Επιβλέπων Καθηγητής. Η ειλικρινής ευγνωμοσύνη μου προς το άτομό του δεν αρκεί για να ανταποδώσει ούτε το ελάχιστο της μεγάλης προσφοράς του.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω να δώσω και στον κ. Πύρρο Παπαδημητρίου, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, για την ενίσχυση που μου πρόσφερε σε όλη την ερευνητική και συγγραφική μου προσπάθεια ως Επιβλέπων Καθηγητής.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Σπύρο Βλιάμο, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Νεάπολις, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Μέλος της Τετραμελούς Επιτροπής, για τη βοήθεια του στην ανάπτυξη της δεξιότητας συγγραφής της παρούσας Διδακτορικής Διατριβής καθώς και της ικανότητας αναζήτησης χρήσιμης βιβλιογραφίας μέσω του μαθήματος «Μεθοδολογία Έρευνας Κοινωνικών Επιστημών», όπως επίσης για τα εφόδια, τη γνώση και τις συμβουλές που μου παρείχε μέσω των ερευνητικών εργαστηρίων για Εκπόνηση Διδακτορικής Διατριβής σε Συνεπίβλεψη.

Στα συγκεκριμένα εργαστήρια εξίσου σημαντική ήταν και η παρουσία του κ. Γεώργιου Μαρή, Λέκτορα του Πανεπιστημίου Νεάπολις, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Μέλος της Τετραμελούς Επιτροπής. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω ιδιαιτέρως για τις χρήσιμες συμβουλές του και το πραγματικό ενδιαφέρον που υπέδειξε, καθώς επίσης για τα σημαντικά σχόλια και τις παρατηρήσεις του.

Περιεχόμενα

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ....iii

Περίληψη....v

Abstract....x

Ευχαριστίες....xvi

Περιεχόμενα....xvii

Κατάλογος Διαγραμμάτων και Εικόνων....xx

Διάταξη Επιχειρηματολογίας....2

Συντομογραφίες....25

Εισαγωγή....27

Μέρος Α' : Δημόσια Διοίκηση....32

1. Αρχές Αποτελεσματικής Διοίκησης....32

1.1 Εισαγωγικά....32

1.2 Η επικοινωνία ως μέσο αποτελεσματικής διοίκησης....45

1.3 Ενδοδιοικητική επικοινωνία....68

1.4 Η προσέγγιση με τους πολίτες....73

1.5 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση....75

1.6 Αξίες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (και της «Διακυβέρνησης» και Πρακτικές Διοικητικής Μεταρρύθμισης που προάγονται με την αλλαγή της αρμοδιότητας εκτέλεσης του προϋπολογισμού.....81

1.7 Αναλυτικό και Μεθοδολογικό Πλάισιο....87

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Υπηρεσίες....91

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων....91

2.2 Η λειτουργία, η οργάνωση και η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων 95

2.3 Παραγωγικότητα στελεχών....104

2.4 Λόγοι που το κράτος στην προσπάθεια του να παράσχει περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες καταφεύγει στον ιδιωτική τομέα.....113

Μέρος Β¨ Δημόσια Υπηρεσία Κύπρου....118

3.Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο....118

3.1 Εισαγωγικά....118

3.2 Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο: Βιβλιογραφική επισκόπηση....120

3.3 Η ιστορία της Δημόσιας Υπηρεσίας- Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού 134

3.4 Δομή και διάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας 138

3.5 Η νομοθεσία για τη Δημόσια Υπηρεσία....150

3.6 Ετήσια αξιολόγηση προσωπικού....153

3.7 Εργασιακές σχέσεις....156

3.8 Αποτελεσματικότητα Κυπριακής Δημόσια Υπηρεσία παρόλες τις αδυναμίες της 159

3.9 Δημόσια Υπηρεσία και οικονομικές εξελίξεις 161

3.10 Το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) 166

3.11 Το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) στην Κύπρο 171

3.12 Μεταρρυθμίσεις δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο....177

3.13 Το «Πρόγραμμα Καλλικράτης- Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» και η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία....192

4. Ευρωπαϊκή Ένωση Και Δημόσια Διοίκηση....204

4.1 Βελτίωση Δημόσιας Διοίκησης μέσα από την συμμετοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση 205

4.2 Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης European (Public Administration Network)....206

4.3 Προγράμματα / Καινοτομίες που αναπτύχθηκαν ή βρίσκονται σε ανάπτυξη και σηματοδοτούν τη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο 209

4.5 Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία 230

4.6 Κώδικας Δεοντολογίας και Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων....231

4.7 Τροποποίηση του περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμου 232

4.8 Μεταρρύθμιση και Βελτίωση του Ρυθμιστικού Πλαισίου στην Κύπρο 232

4.9 Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου....234

4.10 Συνεχής Μάθηση και Ανάπτυξη 235

Μέρος Γ¨ Κτηματολογικό Σύστημα- Η περίπτωση του τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου.....246

5.Κτηματολογικό Σύστημα-Κτηματολόγιο Κύπρου.....246

5.1 Ορισμός της έννοιας του κτηματολογίου 246

5.2 Η ανάπτυξη του κτηματολογίου στο πέρασμα των αιώνων....250

5.3 Η χρήση και λειτουργία του κτηματολογίου στην Ελλάδα και διεθνώς 252

5.4 Αρχές και εξέλιξη του κτηματολογίου της Κύπρου 266

5.5 Ο Κτηματικός Χάρτης Της Κύπρου....283

5.6 Κρατικά Γεωδαιτικά Συστήματα Αναφοράς της Κύπρου 297

5.7 Το Σύστημα Πληροφοριών Γης Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου 306

5.8 Γεωγραφικές Βάσεις Δεδομένων 311
5.9 Εκτιμητικό Υποσύστημα....312
5.10 Κτηματολογικό Υποσύστημα 318
5.11 Δορυφορικά Συστήματα Αποτύπωσης Χωρομετρικών Λεπτομερειών....323
5.12 Τα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS): Βιβλιογραφική επισκόπηση 327
5.13 Προώθηση 333
6. Κτηματολόγιο και νέες τεχνολογίες....336
6.1 Η ψηφιακή κληρονομιά: Η Περίπτωση της Διαδικτυακής Πλατφόρμας DSL Portal του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου 336
6.2 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο Κτηματολόγιο 341
6.3 Ηλεκτρονικό κτηματολόγιο (e-Κτηματολόγιο) 347
Συμπεράσματα – προτάσεις 358
Εισηγήσεις....360
Επίλογος....375
Βιβλιογραφία....383
Ελληνική 383
Ξενόγλωσση....386
Ιστότοπος 401

Κατάλογος Διαγραμμάτων και Εικόνων

Διάγραμμα1: Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης 36
(πηγή: Miller, F.L. (2007) GIS tutorial for marketing)
Διάγραμμα 2: Χρησιμοποίηση της οργανωσιακής επικοινωνίας και των πληροφοριών 54
(πηγή: Bogdal, M (2013), Communication management in public sectors)
Διάγραμμα 3: Το Πρότυπο ΚΠΑ - Διαδικασίες βελτίωσης (πηγή: ΚΠΑ 2013) 229
Διάγραμμα 4: Ορισμός κτηματολογίου από τον Καθηγητή Σώκο.....247
(πηγή: Συμβολή του Πολυσήμαντου Κτηματολογίου στην στατιστική πληροφόριση)
Διάγραμμα 5: Οι βασικές οντότητες του κτηματολογικού συστήματος 249
(πηγή: Συμβολή του Πολυσήμαντου Κτηματολογίου στην στατιστική πληροφόριση)
Διάγραμμα 6: Γεωγραφικές Βάσεις ΣΠΓ
(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)310
Διάγραμμα 7: Διαδικασία για βασικά μοντέλα κόστους
(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)317
Διάγραμμα 8: Διαδικασία για μοντέλα συγκριτικής μεθόδου και κεφαλαιοποίησης του Εισοδήματος
(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)317
Διάγραμμα 9: Διαδικασία για μοντέλα απλής και πολλαπλής παλινδρομικής ανάλυσης
(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)318
Διάγραμμα 10: Διαδικασίες για την υλοποίηση ηλεκτρονικού κτηματολογίου.....351
(πηγή: Εισαγωγή στο Κτηματολόγιο Δρ. Ελίκκος Α Ηλία. Σελίδα 68)

Εικόνα 1 Απόσπασμα κτηματικού χάρτη (χαραγμένο σε χαλκό) της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας.251
(πηγή: Εισαγωγή στο Κτηματολόγιο Δρ. Ελίκκος Α Ηλία. Σελίδα 2)
Εικόνα 2: Κτηματικός χάρτης Βόρειας Ιταλίας (1600 π.Χ.), χαραγμένος σε βράχο. 251
(πηγή: Εισαγωγή στο Κτηματολόγιο Δρ. Ελίκκος Α Ηλία. Σελίδα 2)
Εικόνα 3: Διαχωρισμός τεμαχίων.....295
(πηγή: Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου)
Εικόνα 4 Συστημα πληροφοριών Γης
(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)311

Διάταξη Επιχειρηματολογίας

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στη διατριβή είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση από πηγές σχετικές με το αντικείμενο της εν λόγω έρευνας. Η επισκόπηση περιλαμβάνει βιβλία, επιστημονικά άρθρα και μελέτες, ιστοσελίδες οργανισμών, καθώς και πρωτογενές αρχειακό υλικό όπως ετήσιες εκθέσεις, νομοθεσίες, αρχεία στατιστικών στοιχείων. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία επιλέχτηκε με σκοπό την επιστημονική τεκμηρίωση και την παραγωγή νέας επιστημονικής γνώσης στον τομέα των Διοικητικών τμημάτων του Υπουργείου Εσωτερικών της Κύπρου. Σε αυτό το πλαίσιο, η μεθοδολογία, αφορμάται από το γενικό, καταλήγοντας στο ειδικότερο, σε όλη την έκταση της.

Το κάθε μέρος ξεχωριστά, έχει ως στόχο να αποτελέσει μια αυτόνομη μελέτη και κατά συνέπεια χωρίζεται σε επιμέρους κεφάλαια τα οποία λειτουργούν ως εισαγωγή, κύριο μέρος αλλά και συμπεράσματα, χωρίς αυτό να αναφέρεται ρητά στα πλαίσια των κεφαλαίων. Μάλιστα, σε κάποια κεφάλαια, επαναλαμβάνονται μέρη από άλλα, κατά καταχώρηση, τόσο για την διευκόλυνση του αναγνώστη, όσο και την πληρότητα και επιβεβαίωση των θεωρητικών ευρημάτων.

Κάθε ένα κεφάλαιο συμβάλλει στην διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διατριβής, όχι αυτοτελώς όμως, άλλα συνθετικά. Για το λόγο αυτό, η επιβεβαίωση ή όχι των υποθέσεων της έρευνας λαμβάνει καθολικά χώρα στον επίλογο της διατριβής.

Πρώτο Μέρος

Το θέμα που δεσπόζει στο πρώτο μέρος της διατριβής είναι η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους της.

Τα πρώτα τρία κεφάλαια του θέτουν τις βάσεις για την μελέτη του θέματος με τέτοιον τρόπο ώστε να μην παρακωλύεται η ροή του κάθε κεφαλαίου όσο εξελίσσεται η διατριβή. Ως εκ τούτου, σχηματοποιείται τινά τρόπο η ροή κάθε σχετικού κεφαλαίου τόσο από την άποψη της ερευνητικής προσέγγισης, όσο και από την πλευρά της ερευνητικής

μεθόδου και τίθενται οι θεωρητικές βάσεις της δημόσιας διοίκησης και των αρχών της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, στα κεφάλαιο 1 και 2.

Κεφάλαιο 1: Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζω τις αρχές της αποτελεσματικής διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρομαι στον καθοριστικό που διαδραματίζουν τόσο η επικοινωνία όσο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε μια ποιοτική και αποτελεσματική διοίκηση. Εστιάζω επίσης και σε μια άλλη πτυχή υψίστης σημασίας για την δημόσια υπηρεσία, τη σωστή προσέγγιση που πρέπει να υπάρχει με τους πολίτες προκειμένου να τους παρέχονται οι κατάλληλες υπηρεσίες. Τέλος επισημαίνονται οι αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (και της Διακυβέρνησης) καθώς και οι Πρακτικές Διοικητικής Μεταρρύθμισης που προάγονται με την αλλαγή της αρμοδιότητας εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

Κεφάλαιο 2: Στο κεφαλαίο αυτό παρουσιάζω τη λειτουργία, οργάνωση και αποτελεσματικότητα της διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων. Έπειτα αναφέρομαι στην παραγωγικότητα των στελεχών της, κάτι που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα κάθε διοίκησης καθώς και στους παράγοντες που συντελούν ώστε η διοίκηση να αποβεί αποδοτικότερη. Τέλος προβάλλω τους λόγους για τους οποίους το κράτος μπορεί να καταφύγει στον ιδιωτικό τομέα προκειμένου να ικανοποιεί στο μέγιστο βαθμό τους πολίτες.

Μέρος Β¨

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής επικεντρώνομαι στο θέμα της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο.

Κεφάλαιο 3:

Μετά την παρουσίαση της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης μέσα από μια βιβλιογραφική επισκόπηση, σε αυτό το κεφάλαιο καταγράφεται η δομή και η διάρθρωση καθώς και το θεσμικό πλαίσιο της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο. Η διατριβή αρχίζει και εξειδικεύεται. Μελετάται η δημόσια διοίκηση της Κύπρου και οι λειτουργίες της. Ξεκινάει με στοιχεία από το Σύνταγμα και συνεχίζει με την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Κύπρο. Στη συνέχεια της διατριβής, εξετάζεται το Μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) και η εφαρμογή του στην Δημόσια Διοίκηση της Κύπρου. Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο βρίσκεται σε περίοδο μετάβασης. Από την εκτεταμένη έρευνα που σχετίζεται με τη δημόσια

διοίκηση, μόνο το γραφειοκρατικό σύστημα του Max Weber, το παραδοσιακό σύστημα δημόσιας διαχείρισης και η NPM, κατάφεραν να επηρεάσουν τη δημόσια διοίκηση σε πολλές χώρες και συνεπώς και στην Κύπρο. Αν και το γραφειοκρατικό σύστημα του Weber αντιπροσωπεύει ένα παραδοσιακό σύστημα δημόσιας διοίκησης, δεν διαθέτει την απαραίτητη ικανότητα αντιμετώπισης των νέων αναγκών των πολιτών .

Επιπλέον παρατίθενται μεταρρυθμίσεις και προγράμματα που έλαβαν χώρα ή μπορούν να αξιοποιηθούν στην Κυπριακή δημόσια διοίκηση όπως το πρόγραμμα Καλλικράτης.

Κεφάλαιο 4:

Στο δεύτερο κεφάλαιο αυτού του μέρους εξετάζεται η συμπόρευση και συνεργασία της Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης. Παρουσιάζονται προγράμματα/καινοτομίες που αναπτύχθηκαν ή βρίσκονται σε εξέλιξη καθώς επίσης και συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού με βασικό το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Μελετούνται ακόμα τροποποιήσεις στο Νόμο που αφορά στην Αξιολόγηση Υποψηφίων και προτείνονται τρόποι για την βελτίωση της Δημόσιας Υπηρεσίας όπως είναι η συνεχής μάθηση και πρόοδος.

Μέρος Γ¨

Το τελευταίο μέρος της διατριβής μελετά την περίπτωση του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου.

Κεφάλαιο 5:

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά εξετάζω το κτηματολογικό σύστημα παρουσιάζοντας την ανάπτυξη του στο πέρασμα των αιώνων, στη χρήση και λειτουργία του σε διάφορες χώρες του κόσμου. Στην συνέχεια επικεντρώνομαι στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου. Δίνονται όλα τα σχετικά στοιχεία για τη φύση και τις διεργασίες του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Έπειτα παρουσιάζεται το Σύστημα Πληροφοριών Γης Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου τα οποίο αποτελεί καινοτομία στη λειτουργία του. Σε αυτό το πλαίσιο, παρατίθεται και βιβλιογραφική επισκόπηση των Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών (GIS). Με αυτόν τον τρόπο γίνεται διασύνδεση του μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο (NPM) με το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου. Το εν λόγω κεφάλαιο καθιστά ορατό ότι η

αποτελεσματικότητα το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου, καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις δυνατότητες και τη λειτουργία του συστήματος διοίκησης της και ειδικότερα από την άρτια εφαρμογή του Συστήματος Πληροφοριών Γης του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου. Το υφιστάμενο σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών δε παρέχει πραγματική δυνατότητα άσκησης διοίκησης. Παρά το γεγονός ότι το Γεωγραφικό Σύστημα Γης του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου δουλεύει άρτια, είναι βέβαιο ότι χρειάζεται μια αλλαγή στην νοοτροπία της διοίκησης του οργανισμού στην κατεύθυνση της NPM. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η διαχείριση του προσωπικού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι Διοικήσεις των δημοσίων φορέων έχουν περιορισμένες δυνατότητες διαχείρισης θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο καλούνται να διοικήσουν, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία προγραμματισμού. Σε αυτή την κατηγορία υπάγεται και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου.

Κεφάλαιο 6:

Το τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής διασύνδεει το Κτηματολόγιο της Κύπρου με τις νέες τεχνολογίες. Συγκεκριμένα παρουσιάζει και επεξηγεί τη χρήση και αποτελεσματικότητα της Διαδικτυακής πλατφόρμας DLS Portal του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Είναι εμφανής η συνεισφορά της τεχνολογίας στην καταγραφή πληροφοριών γης με αποτέλεσμα αυτή να καταστεί μια μοναδική κληρονομιά για τον τόπο και τον άνθρωπο. Από την άλλη ιδιαίτερα σημαντική για την εποχή μας είναι και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο Κτηματολόγιο που προσβλέπει στην συνεχή βελτίωση και καταξίωση του διεθνώς.

Συντομογραφίες

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
AMA	American Marketing Association
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΔΦ	Διακίνηση Φακέλων
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΕ	Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΕΠΔ	Εθνικό Πρόγραμμα Δράσης
EUPAN	Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης
e WOM	e Word of Mouth
HRMG	Ομάδα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων
IPSG	Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών
ΚΑΔΔ	Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
ΝΔΔ –NPM	Νέα Δημόσια Διοίκηση – New Public Management
NCI	National Cancer Institute
ΟΟΣΑ	Οικονομικός Οργανισμός Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΝΕ	Οικονομική Νομισματική Ένωση

PAPD	Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
PSC	Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας
ΣΑΓ	Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου
ΣΠΓ -GIS	Σύστημα Πληροφοριών Γης – Geographical Information System
ΣΚΔ	Συλλογή Κτηματολογικών Δεδομένων
WOM	Word of Mouth
G.P.S	Global Positioning System
G.N.S.S	Global Navigation Satellite System
NAV.S.T.A.R	Navigation System Time And Range
GLO.NA.S.S	Global Navigation Satellite System
G.D.O.P	Geometrical Dilution of Precision
C.Q	Coordinates Quality
L.T.M	Local Traverse Mercator
s.e.e	Surveying Engineering Environment
Τ.Κ.Χ	Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας
Σ.Π.Γ	Σύστημα Πληροφοριών Γης
CYPOS	Cyprus Positioning System

Εισαγωγή

Δημόσια υπηρεσία με την οργανική έννοια είναι οργανωτικοί σχηματισμοί του Δημοσίου και των άλλων Δημοσίων Νομικών Προσώπων που συγκροτούνται από φυσικά πρόσωπα και επιδιώκουν την πραγμάτωση των σκοπών τους με άσκηση δημόσιας εξουσίας. Στις Δημόσιες Υπηρεσίες απασχολείται προσωπικό είτε με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου, είτε με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου (Αθανασόπουλος, 2006).

Υψίστης σημασίας για την επιτυχία της Δημόσιας Υπηρεσίας αποτελεί η οργάνωση αλλά και η λειτουργία της με βάση τους στόχους που θέτει. Ίδιας σημασίας είναι και η διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού της, μια διαδικασία μέσω της οποίας διασφαλίζεται ότι οι δραστηριότητες και τα παραγωγικά αποτελέσματα των υπαλλήλων συνάδουν με τους στόχους της Δημόσιας Υπηρεσίας (Αθανασόπουλος, 2018).

Αναμφίβολα, το προσωπικό μίας Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός αυτής κατά τρόπο που να καθίσταται άξιο εμπιστοσύνης. Αυτό εξάλλου καθορίζεται και στην Κρατική Νομοθεσία. Σύμφωνα με τους Περί Δημοσίας Υπηρεσίας Νόμους του 1990 έως 2006, Άρθρο 60 1και 2., οι υπάλληλοι θεωρούνται εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντά τους μόνο βάση αντικειμενικών κριτηρίων και να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την προαγωγή της εύρυθμης λειτουργίας του Κράτους και της δημόσιας Υπηρεσίας υποχρεούνται ακόμα να συμπεριφέρονται με ευπρέπεια, ευγένεια και ειλικρίνεια έναντι των πολιτών. Επίσης οφείλουν να τους εξυπηρετούν με τρόπο αντικειμενικό, δίκαιο και αμερόληπτο κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. Απαγορεύονται, δηλαδή, οι διακρίσεις έναντι των πολιτών σε βάρος ή σε όφελός τους εξαιτίας των πολιτικών, φιλοσοφικών και θρησκευτικών τους πεποιθήσεων (Γεωργιάδης, 2008).

Πολλές θεωρίες παρουσιάστηκαν στο πέρασμα των χρόνων που σχετίζονται με την κουλτούρα των υπαλλήλων (Rutgers., VanderMeer 2010). Το άτομο κάνει επιλογές μέσων και σκοπών σε σχέση με καθολικούς κανόνες, κανονισμούς και νόμους. Αυτοί με τη σειρά τους αποτελούν κατασκευές διαφόρων μεγάλης κλίμακας δομών, και κυρίως της γραφειοκρατίας και της οικονομίας. Η γραφειοκρατία αποτελεί το κλασικό παράδειγμα εξορθολογισμού. Διακρίνονται τρεις τύποι συστημάτων εξουσίας: το παραδοσιακό, το χαρισματικό και το ορθολογικό-νομικό. Μόνο στον σύγχρονο δυτικό κόσμο μπορεί να αναπτυχθεί το σύστημα της ορθολογικής-νομικής εξουσίας, και μόνον εντός αυτού του συστήματος μπορεί κανείς να εντοπίσει σε πλήρη ανάπτυξη τη σύγχρονη γραφειοκρατία.

Στο σύστημα αυτό η εξουσία απορρέει από κανόνες που θεσμοθετούνται νομικά και ορθολογικά (Wollmann and Thurmaier, 2011).

Εκτός από την θεωρία του Weber για τον εξορθολογισμό της Δύσης, η θέση της «μακντολναντοποίησης» και της παγκόσμιας κουλτούρας δεν μπορεί να μην επηρεάσει τις σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες. Η άκρατη γραφειοκρατία είναι μια διαδικασία που επικρατεί στον σύγχρονο κόσμο. Πτυχές της είναι η αποδοτικότητα, η μετρησιμότητα, η προβλεψιμότητα, η εποπτεία μέσω της αντικατάστασης των ανθρώπων από την τεχνολογία και τον ανορθολογισμό της ορθολογικότητας. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πολίτες υποφέρουν από τον ανορθολογισμό της ορθολογικότητας που συνοδεύει την άκρατη γραφειοκρατία. Επί παραδείγματι, η αποδοτικότητα ακυρώνεται με τις ατελείωτες ουρές στα γραφεία εξυπηρέτησης των πολιτών (Scheer, 2010).

Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών άλλαξε τους κανόνες του παιχνιδιού διευκολύνοντας την εισαγωγή και διαχείριση των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση χάρη στις νέες υποδομές βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της Κοινωνίας των Πολιτών μέσω της διαφάνειας και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής στα κέντρα λήψης αποφάσεων τους. Συνεπώς, επήλθε μια διοίκηση ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες (Φλωράτος, 2005).

Επιπρόσθετα με τη χρήση της Τεχνολογίας επιταχύνεται ο χρόνος διεκπεραίωσης μιας υπόθεσης και μειώνεται το κόστος από έξοδα πιθανών μετακινήσεων των υπαλλήλων. Παρέχεται ακόμα η δυνατότητα ώστε να ολοκληρωθούν επιλυθούν περισσότερες υποθέσεις και κατά συνέπεια να υπάρξουν υψηλά ποσοστά απόδοσης στον εργασιακό χώρο (Αθανασόπουλος, 2018).

Συνεπώς, οι στόχοι της ποιότητας των σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών πλέον, καθορίζονται από τον λιγότερο χρόνος και μικρότερος κόπο για την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών, την άμεση προσβασιμότητα στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους Δήμους, την αποτελεσματική μείωση της γραφειοκρατίας, την κατάλληλη συμπεριφορά των υπαλλήλων οι οποίοι εξυπηρετούν τους πολίτες, τον έλεγχος καθώς και την μείωση του κόστους των υπηρεσιών (Καζάκος, 2010).

Είναι προφανές, ότι η καλλιέργεια μιας νέας πολιτικής κουλτούρας και μιας νέας ηθικής στη δημόσια διοίκηση αποτελούν αλληλένδετα στοιχεία μιας δεοντολογίας που θα οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και στην αποκατάσταση της διαφάνειας και της εξωστρέφειας. Η νομιμότητα, η ισότητα και η αξιοκρατία, ως

χαρακτηριστικές αρχές του σύγχρονου κράτους δικαίου, είναι αναγκαιότητα να γίνουν καθημερινό βίωμα (Καζάκος, 2009).

Πρώτιστο μέλημα της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η σωστή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση πολιτών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι πολίτες να μένουν ικανοποιημένοι από τη Δημόσια Υπηρεσία, κάτι που θα δημιουργεί και μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του δημόσιου οργανισμού και του πολίτη.

Η καλή εξυπηρέτηση των πολιτών περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Adamolekun, 2005):

- Χτίσιμο σχέσεων και καθιέρωση επαφής.
- Χρήση ευγενικών τρόπων στην αντιπροσώπευση του δημοσίου.
- Επιτυχημένη ολοκλήρωση συναλλαγών.
- Επαρκής παροχή πληροφοριών.
- Εκπλήρωση αναγκών των πολιτών.
- Εκπλήρωση των διαφόρων αιτημάτων των πολιτών.

Το θέμα είναι αν η ποιότητα στην εξυπηρέτηση και κατ' επέκταση ο τρόπος χρήσης της εξουσίας εξαρτάται από την κουλτούρα των υπαλλήλων ή μόνο από την οργάνωση της υπηρεσίας. Η ικανοποίηση του πελάτη, χωρίς αμφιβολία, είναι συνυφασμένη με τη ποιότητα των υπηρεσιών και αποτελεί σημαντικό δείκτη του αποδοτικού βαθμού λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Ωστόσο, η έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας έχει δημιουργήσει ενδιαφέρον και συζήτηση σε διάφορες έρευνες παγκοσμίως εξαιτίας των δυσκολιών που υπάρχουν τόσο στο καθορισμό, όσο και στη μέτρησή της (Jia-ChiHuang, 2010). Ένας ευρέως διαδεδομένος ορισμός ορίζει τη ποιότητα των υπηρεσιών ως το μέγεθος κατά το οποίο η υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες ή τις προσδοκίες των πολιτών. Μπορεί όμως και να οριστεί ως η διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πολίτη για την υπηρεσία και στην αντιλαμβανόμενη υπηρεσία. Εάν οι προσδοκίες είναι μεγαλύτερες από την εκτέλεση της εργασίας τότε η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι μικρότερη από την ικανοποίηση και συνεπώς υπάρχει δυσαρέσκεια στον πελάτη. Η ποιότητα, συνεπώς, θεωρείται εργαλείο αποφυγής λαθών και αστοχιών μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών (KhanandAhmad, 2011).

Ορισμένοι ερευνητές υπερθεματίζουν πως η διοικητική ικανότητα αποκτάται, δηλαδή διδάσκεται, εν αντιθέσει με κάποιους άλλους που πιστεύουν πως η διοίκηση δε διδάσκεται. Για τους Alba και Navarro, (2011), Frederickson (2010) όπως και Grandy

(2009), η τελευταία θέση αφορά μόνο στα άτομα τα οποία είναι από τη φύση τους προικισμένα με ικανότητες διοίκησης, σε συνάρτηση με αλληλένδετες συνιστώσες. Σχετικά με την αποτελεσματικότερη μορφή διοίκησης, ελέχθη ότι πως είναι εκείνη η οποία αξιοποιεί ορθά το ανθρώπινο δυναμικό της (Berman et al., 2012).

Η δραστική αρχηγία, κατευθύνει τα πρόσωπα στη σύμπραξη και στην αλληλεξάρτηση, επειδή όλοι μαζί προσπαθούν να πετύχουν έναν κοινό σκοπό και να ανασχηματίσουν την οργανωτική κουλτούρα. Στους χώρους της δημόσιας διοίκησης, ο κάθε διοικητής είναι ένας αντικειμενικός και έξυπνος κριτής, ο οποίος προσδιορίζει τους στόχους, τα αποτελέσματα και τις διατυπώσεις. Ταυτόχρονα, κατανέμει και αναθέτει σε κάθε άτομο ειδική δουλειά, συμβουλεύεται τα μέλη προτού πάρει τις αποφάσεις του, δίνει στο επιτελείο την ευκαιρία να συμβάλει στη διαμόρφωση των αποφάσεων και ταυτόχρονα δηλώνει τη συμπαράσταση στα προσωπικά και υπηρεσιακά τους ζητήματα (Lee, 2008). Ο διευθυντής-επόπτης γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας και παράλληλα έχει πολλές ευκαιρίες να παρακολουθεί τους υπαλλήλους προκειμένου να τους αξιολογήσει. Στην περίπτωση που η απόδοση των υπαλλήλων του είναι υψηλή, αναδεικνύεται και η δική του ικανότητα. Για αυτό είναι σωστό ο αρχηγός να μην είναι προκατειλημμένος έναντι κάποιου υπαλλήλου ούτως ώστε να προκύψουν και ακριβείς μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου (Αθανασόπουλος, 2018).

Όσον αφορά στο ζήτημα της αποτελεσματικής διοίκησης υφίσταται πληθώρα προσεγγίσεων στη σχετική βιβλιογραφία. Θεωρείται ότι, οι βασικοί συντελεστές του όρου της αποτελεσματικής διοίκησης είναι: τα χαρίσματα των διευθυντών, το εμπνευσμένο κίνητρο, νοητικά ερεθίσματα, η φροντίδα, οι τακτικές αμοιβές στα πρόσωπα, η διαχείριση ενίοτε με εξαιρέσεις και ο οικονομικός φιλελευθερισμός (Avolio et al., 2009). Κυριότερη παράμετρος της αποτελεσματικής διοίκησης είναι το όραμα του ίδιου του αρχηγού. Το όραμα έχει σχέση με τη δημιουργία, τη δέσμευση, την επαφή, την αλλαγή και την ανάπτυξη και είναι εκείνο που δύναται να διαφοροποιήσει έναν αρχηγό από έναν μάνατζερ μιας εταιρείας. Μια αποτελεσματική διοίκηση τείνει διαρκώς προς την αλλαγή, μέσω της συνεχούς έρευνας και εξέτασης των εκάστοτε περιστάσεων και προς την αναζήτηση καινούριων δυνατοτήτων, έτσι ώστε να υπάρξει ανάπτυξη και επέκταση του μη αξιοποιηθέντος δημόσιου οργανισμού (Καρκατσούλης, 2004).

Ο Bohte (2007) δηλώνει πέντε διαφορετικές παραμέτρους που συσχετίζονται με την αποτελεσματική διοίκηση: την ανθρωποκεντρική διοίκηση, τη τεχνοκρατική διοίκηση, την συμβολική διοίκηση, την εκπαιδευτική διοίκηση, και την πολιτιστική διοίκηση. Σε κάθε μία

από τις παραμέτρους αυτές η διοίκηση έχει ειδικές τεχνικές διαχείρισης, ενδυνάμωσης και καθοδήγησης ή παρουσιάζει ειδικές γνώσεις ή δίνει έμφαση σε στόχους και συμπεριφορές. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της αποτελεσματικής διοίκησης χωρίζονται σε τέσσερις κύριους κλάδους (Bourandas, 2005): Ο πρώτος είναι ο κλάδος της οργάνωσης, όπου δεσπόζουν οι δημοκρατικές διατυπώσεις, η συμμετοχικότητα, τα κοινά οράματα, ο ομαδικός προγραμματισμός, η αληθινή επαφή, ο σεβασμός της διαφορετικότητας και η συλλογικότητα στη διατύπωση λήψης αποφάσεων. Ο δεύτερος κλάδος είναι εκείνος των ανθρωπίνων πόρων, του οποίου στοιχεία συνιστούν η μάθηση, η επαγγελματική αναβάθμιση του επιτελείου, οι θετικές επαφές, η αποδοχή και η ανταλλαγή αντιλήψεων, η εμπιστοσύνη και η σύμπραξη με τους γονείς και η επιμόρφωση μέσα στο σχολείο. Ο τρίτος κλάδος, είναι ο κλάδος της πολιτικής ο οποίος δηλώνεται στην ενδουπηρεσιακή πολιτική που ασκεί η διοίκηση και στο χειρισμό των θεμάτων με πράξεις όπως η κατάργηση της ιεραρχικής κλίμακας, η συλλογική άσκηση εξουσίας, η ανοιχτή συζήτηση, η ομοφωνία και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Ο τέταρτος κλάδος, εκείνος των συμβολισμών, έχει σχέση με τη προώθηση ενός κοινού οράματος στο σχολείο μέσω της εκμετάλλευσης των συμβολισμών. Η εκμετάλλευση γίνεται με τη προώθηση κοινών στάσεων και αξιών, με τον προσδιορισμό ενιαίων κανόνων συμπεριφοράς, με την αξιοποίηση κοινών συμβόλων και με τη στήριξη των πολιτιστικών εκδηλώσεων σε ένα δημόσιο οργανισμό (O'Flynn, 2007).

Επιπρόσθετα, στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τίθεται στα πλαίσια της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού η βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας της. Τα παραπάνω συντελούνται μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως (Panayotou, 2013):

1. Πρόσληψη των σωστών ατόμων, τα οποία απασχολούνται στις κατάλληλες θέσεις βάση ικανοτήτων και γνώσεων τους.
2. Ανάληψη πρωτοβουλιών και τεχνικών προκειμένου να αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Εκτέλεση διαδικασιών για την αύξηση των οφελών του οργανισμού.
4. Έλεγχος θεμάτων ασφάλειας και υγείας.
5. Απόδοση δικαιοσύνης και τακτικές αξιολογήσεις.

Μια σημαντική συνιστώσα της αποτελεσματικής διοίκησης, είναι η αξιολόγηση του προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης συνιστά, επί της ουσίας, έναν τομέα ο οποίος υπάγεται στον μεγαλύτερο κλάδο της διαχείρισης της απόδοσης. Στο οργανωτικό μοντέλο διαχείρισης της απόδοσης, δύο σημαντικές συνιστώσες είναι οι δεξιότητες των υπαλλήλων

ενός οργανισμού, όσο και η ίδια η στρατηγική του οργανισμού. Ενώ οι στρατηγικοί πόροι κρίνονται επίσης σημαντικοί (Papadopoulos, 2018).

Σήμερα, υπάρχει μια αυξημένη προτίμηση για συστήματα σχεδιασμού και αξιολόγησης της απόδοσης (performance planning and evaluation – PEE). Τα συστήματα αυτά, επιδιώκουν την σύνδεση της τυπικής διαδικασίας της διαχείρισης της απόδοσης με τις εκάστοτε στρατηγικές ενός οργανισμού, καθορίζοντας στην αρχή της αξιολογητικής περιόδου το επίπεδο καθώς και τον τύπο της απόδοσης που τίθενται ως στόχοι για την εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής. Έπειτα, στο τέλος της περιόδου τα άτομα αξιολογούνται με βάση κατά πόσο προσέγγισαν τους στόχους. Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός διαχείρισης της απόδοσης είναι τριπλός. Στρατηγικός, διοικητικός και συναφής με την εξέλιξη των υπαλλήλων του οργανισμού (Αθανασόπουλος, 2006).

Μέρος Α' : Δημόσια Διοίκηση

1. Αρχές Αποτελεσματικής Διοίκησης

1.1 Εισαγωγικά

Έχει επισημανθεί πως δεν υφίσταται ξεκάθαρη άποψη της σπουδαιότητας του όρου «Δημόσια Διοίκηση», ακόμη κι από ανθρώπους που ασκούν μια επιχειρηματική δράση. Παραδείγματος χάριν ο ιδιοκτήτης ενός μαγαζιού λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους έχει απλούστερη άποψη για τη δημόσια διοίκηση από τον εργοδότη μιας εταιρείας που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους (Μιχαλόπουλος, 2016).

Φαίνεται πως ο καθορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί αρκετές και διαφορετικές έννοιες για τη δημόσια διοίκηση, όπως, για παράδειγμα ότι είναι (Μπόγκα – Καρτερή, 2005) : Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους. Η λειτουργία που επιτρέπει να πραγματοποιηθούν αποτελέσματα ή σκοποί δια άλλων ατόμων (Lee, 2008).

Ο ορισμός όμως που, σύμφωνα με τη γνώμη μας, βοηθά στην ουσία στην κατανόηση της σημασίας αυτής είναι ο εξής, που θεωρεί, ορίζει ως δημόσια διοίκηση τη διατύπωση του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και της επιθεώρησης (controlling) που ασκούνται σε μια εταιρεία ή στην περίπτωση της

παρούσας διατριβής, στην δημόσια διοίκηση, για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί τους (Bentham, 2005).

Γίνεται, έτσι, ξεκάθαρο πως η έννοια της δημόσιας διοίκησης (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με τη δραστικότητα του Οργανισμού. Στην πραγματικότητα συνιστά τον κύριο όρο για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει η δημόσια διοίκηση και την πραγματοποίηση των στόχων της. Η συμβολή της δημόσιας διοίκησης στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης γίνεται εξ ολοκλήρου κατανοητή, εφόσον αντιληφθεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, παραδείγματος χάριν, σε ένα δημόσιο οργανισμό, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, καμία επιθεώρηση και κακή διοίκηση των ατόμων (Ayee, 2008).

Η δημόσια διοίκηση ως λειτουργία υφίσταται από την αρχαιότητα, αλλά η συστηματική οργάνωση της γνώσης του άρχισε στην ουσία από τον πρώτο καιρό του αιώνα μας. Ο Fraderich Taylor (1856 - 1915) ήταν ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών», που εκδόθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η ανάπτυξη της παραγωγικότητας ήταν ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστούν τόσο υψηλά όσο και υψηλά κέρδη. Πιστεύει επίσης ότι εάν εφαρμοστούν επιστημονικές μέθοδοι, η επιθυμητή αύξηση της παραγωγικότητας θα μπορούσε να επιτευχθεί αποφεύγοντας περιττές ώρες ανθρώπινης εργασίας. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η αλλαγή στις πεποιθήσεις των εργοδοτών και των εργαζομένων, δηλαδή, αντί να έχουν ως πρωταρχικό τους στόχο τη διανομή των κερδών, στοχεύουν στη σημαντική αύξηση των κερδών σε ένα κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. (Bowe et al., 2005).

Ο Henri Fayol (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, εκτιμάται μετά τον Taylor ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη ήταν ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στις υψηλές ιεραρχίες της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και περιέγραψε λεπτομερώς τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υπερθεμάτισε πως οι διάφορες και ποικίλες πράξεις ή κινήσεις μέσα στην εταιρεία, παρά τις διαφορές που σημειώνονται ανάμεσά τους, μπορούν να ενταχθούν σε μερικές κατηγορίες, οι οποίες ονομάζονται οργανωσιακές λειτουργίες. Αυτές θέτονται ως εξής: η χρηματοοικονομική, η εμπορική, η τεχνική ασφάλεια (προστασία των υπαλλήλων και της περιουσίας) και η λογιστική. Σε αυτές τις λειτουργίες προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, όπου αναλύονται σε εργασίες προγραμματισμού, πρόβλεψης, οργάνωσης,

διεύθυνσης των ανθρώπων, διαχείρισης και επιθεώρησης. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις κύριες λειτουργίες της Διοίκησης, συνιστούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές καίριο μέρος της θεωρίας της δημόσιας διοίκησης (Anderson et al., 2005).

Ο Max Weber (1964 - 1920) ήταν ένας άλλος αντιπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τις μεθόδους μελέτης των κοινωνικών επιστημών, εμφυσώντας ιδιαίτερη σημασία στη διοίκηση. Υποστήριξε πως η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι πια το λογικό μέσο για την άσκηση επιθεώρησης στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον κλάδο της Διοίκησης. Κατά τις αντιλήψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δε συνιστά αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται ιδίως στις ανάγκες των μεγάλων και περίπλοκων εταιρειών. Σαν κύρια γνωρίσματά της δηλώνει τις στενά καθορισμένες δικαιοδοσίες, τους αυστηρούς όρους και την επιβολή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης (Budhwar and Boyne, 2004).

Ο Gantt συνάδελφος του Taylor, δούλεψε ως σύμβουλος εταιρειών σε ζητήματα επιλογής εργατών και στη διεύρυνση συστημάτων, εναυσμάτων και πρόσθετων αμοιβών. Υπερθεμάτισε και εκείνος την ανάγκη για ανάπτυξη της σύμπραξης και της κατανόησης ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους. Υπογράμμισε ακόμα τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου συντελεστή σε όλα τα διοικητικά ζητήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με σκοπό την καλύτερη διοικητική επιθεώρηση, και έδωσε τόνισε τη σημασία που έχει ο χρόνος και το κόστος για το σχεδιασμό και την επιθεώρηση της εργασίας (Clay-Warner, Reynolds και Roman, 2005).

Το 1920 παρουσιάστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες προσηλώνονταν στο ότι η επιστημονική δημόσια διοίκηση εκμεταλλευόταν τους υπαλλήλους σαν εξαρτήματα μηχανής, αξιώνοντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υπερθεμάτισαν πως, εφόσον οι εταιρείες επέτρεπαν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ζητήματα που αφορούσαν τις καταστάσεις και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα καλυτέρευε και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία να συνεργαστούν. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων επαφών και οι βασικότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από τη μελέτη που διενεργήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές εταιρείες προέκυψε πως η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και το ότι οι υπάλληλοι ένιωθαν πως οι απόψεις καθώς και το πώς ένιωθαν είχαν σημασία για την εταιρεία βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από την καλυτέρευση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας (Fernandez and Rainey, 2006).

Στις μέρες μας, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων (πολιτική, κοινωνική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, οικονομική κλπ.) αντλούν το επιστημονικό τους θεμέλιο από άλλες επιστήμες, όπως την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, τα μαθηματικά προσδιορίζουν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές κινήσεις της ευρύτερης επιστήμης της δημόσιας διοίκησης (Leem et al., 2004).

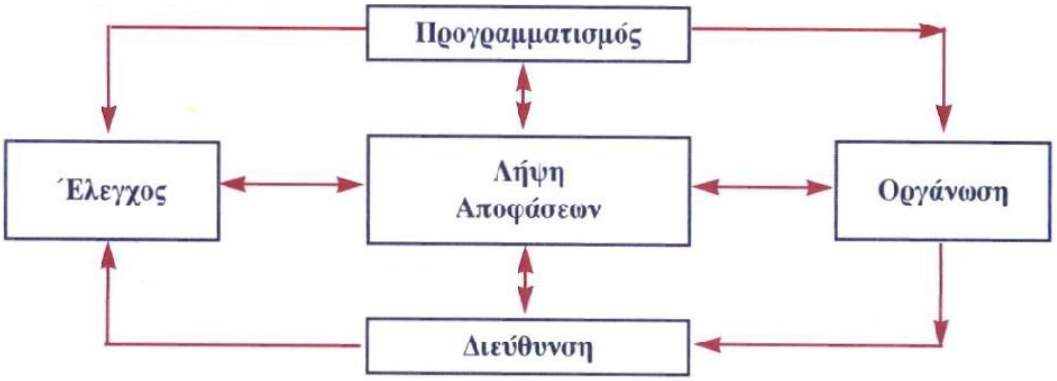
Είναι αλήθεια ότι οι δημόσιες διοικήσεις προσπαθούν εδώ και πολλά χρόνια να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Γι' αυτό και έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ώστε να εφαρμοστούν καινούριες τεχνικές και μέθοδοι που στόχο έχουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και της οικονομικής αλλά και κοινωνικής ευθύνης. Υιοθετήθηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις από όλες τις κατηγορίες των δημόσιων οργανώσεων και σε όλους τους τομείς της δημόσιας ευθύνης, σε ευρωπαϊκό, εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Παρόλο που πολλές από αυτές τις πρωτοβουλίες ήταν επιτυχείς, υπήρχαν και άλλες ανεπιτυχείς εξαιτίας της μη ύπαρξης μιας συνεκτικής και βιώσιμης προσέγγισης.

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network), ως τόπος συνάντησης των δημοσίων υπαλλήλων των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχοντας επίγνωση της έλλειψης αυτού του «συνδετικού κρίκου», κάλεσε τους εμπειρογνώμονες να αναπτύξουν ένα ολιστικό εργαλείο για να υποστηρίξουν τις δημόσιες διοικήσεις στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση. Έτσι, από τον Μάιο του 2000, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) εισήχθη ως το πρώτο μέσο διαχείρισης της ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Αυτό σχεδιάστηκε ειδικά για το Δημόσιο Τομέα και αναπτύχθηκε από τον ίδιο το Δημόσιο Τομέα. Αποτελεί ένα γενικό, απλό, προσιτό και εύχρηστο πρότυπο που αφορά όλες τις οργανώσεις του Δημόσιου Τομέα σε όλη την Ευρώπη και άπτεται όλων των πτυχών της οργανωσιακής αριστείας. Φιλοδοξείτε να επιτευχθεί η άριστη απόδοση με την έναρξη της εφαρμογής του ΚΠΑ από τις οργανώσεις και η εισαγωγή μιας νοοτροπίας αριστείας στην οργάνωση. Η αποτελεσματική χρήση του ΚΠΑ θα πρέπει να οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της κουλτούρας και σκέψης εντός της οργάνωσης σε σύντομο χρονικό διάστημα (ΚΠΑ 2013, σελ. 7, 9).

Η διοίκηση, λοιπόν, στηρίζεται σε τέσσερεις κύριες λειτουργίες: τον προγραμματισμό ή πλάνο, την οργάνωση, τη διεύθυνση και την επιθεώρηση. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει ορθή επιβολή των λειτουργιών της διοίκησης, όπου εκτελούνται σε καθημερινή βάση μέσα σε μια εταιρεία, αλληλοεπηρεάζονται και είναι

αρκετά δυσχερές, να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, ο οποίος βρίσκεται έξω από αυτή (Martinka, 2012).

Ο τρόπος της αποτελεσματικής διοίκησης αρχίζει με τον προγραμματισμό, ακολουθεί με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στην επιθεώρηση, όπου εν συνεχεία οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Κύρια ακόμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι και η λήψη αποφάσεων στον φορέα (*Διάγραμμα 1*), όπου εμπλέκεται σε όλες τις υπόλοιπες και για αυτό συνήθως δε δηλώνεται σαν ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης (Miller, 2007).



Διάγραμμα1: *Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης*

(πηγή: Miller, F.L. (2007) GIS tutorial for marketing)

Λειτουργίες οργάνωσης διοίκησης

Ο Προγραμματισμός

Είναι ο τρόπος ή το σύστημα των πράξεων με τις οποίες προσδιορίζονται οι σκοποί του οργανισμού, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περίγυρού του και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα πραγματοποιηθούν οι σκοποί στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Δηλώνεται, επομένως, στο «τι» θα γίνει, «ο λόγος», «πώς», «πότε» θα γίνει και «ποιος» θα το κάνει. Είναι «η σκέψη πριν τη δράση», ο προγραμματισμός για το «τι», «ποιος» και «γιατί» θα πραγματοποιηθεί μια πράξη, ποια μέσα θα αξιοποιηθούν και εν τέλει ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην στον δημόσιο οργανισμό. Για την εφαρμογή της αποστολής και του οράματος μιας δημόσιας οργάνωσης θα πρέπει να αποσαφηνιστεί η ανοδική πορεία

που επιθυμεί να ακολουθήσει η οργάνωση, να καθοριστούν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και ο τρόπος με τον οποίο θέλει να αποτιμήσει την πρόοδο. Είναι απαραίτητη δηλαδή η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής. Όταν θέτονται στρατηγικοί στόχοι από μια δημόσια οργάνωση, πρέπει να γίνονται επιλογές και να θέτονται προτεραιότητες με βάση τις δημόσιες πολιτικές και τους στόχους, όπως και τις ανάγκες των άλλων μετόχων, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους. Με βάση τη στρατηγική καθορίζονται οι εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες) και τα αποτελέσματα (επιπτώσεις) που θα επιτευχθούν, έχοντας υπόψη τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Η στρατηγική πρέπει να μετουσιωθεί σε σχέδια, προγράμματα, επιχειρησιακούς σκοπούς και μετρήσιμους στόχους, για να μπορέσει να στεφθεί με επιτυχία. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να περικλείει την παρακολούθηση και την καθοδήγηση, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υπολογιστεί η ανάγκη για εκσυγχρονισμό και καινοτομία, ενισχύοντας, έτσι, τη βελτίωση της λειτουργίας της οργάνωσης. Η αυστηρή παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής και του προγραμματισμού θα πρέπει να οδηγεί στην επικαιροποίηση και την αναπροσαρμογή τους, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο (ΚΠΑ 2013, σελ. 21). Ο προγραμματισμός, έτσι, περικλείει, τον προσδιορισμό επιδιώξεων, το σχηματισμό των μεθόδων και πολιτικών, τα λειτουργικά προγράμματα δράσης (Pashiardis, 2004).

«Η οργάνωση καθοδηγείται σε όλα τα επίπεδα από τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει μια συνειδητή και μεθοδική προσέγγιση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής και της παρακολούθησης διαδραματίζει η οριοθέτηση των στόχων και ο προσδιορισμός των συνθηκών που πρέπει να πληρούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (με μια ορθή ανάλυση και διαχείριση κινδύνων). Οι δείκτες και τα συστήματα παρακολούθησης αποτελεσμάτων που χρησιμοποιούνται στην μεταγενέστερη φάση εκτέλεσης, πρέπει να προσδιορίζονται κατά τη φάση του προγραμματισμού. Το πλαίσιο για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων διαμορφώνεται μέσω της επεξεργασίας των σχεδίων δράσης και των στρατηγικών και τα αποτελέσματα που πρόκειται να αξιολογηθούν είναι προσανατολισμένα σύμφωνα με τα κριτήρια που είναι στον πολίτη, στο ανθρώπινο δυναμικό, στην κοινωνική ευθύνη και απόδοση» (ΚΠΑ 2013, σελ. 22).

Η Οργάνωση

Είναι η μίξη των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διατυπώσεων και των κανόνων λειτουργίας, για να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην δημόσια διοίκηση. Με τη λειτουργία αυτή γίνεται ξεκάθαρο ποιος ευθύνεται για την επιβολή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και όρων, κατά τα οποία επιλύονται τα ζητήματα σε έναν φορέα, όπως η εταιρεία, το σχολείο κά. Άρα, η οργάνωση είναι ο τρόπος όπου το σύνολο των εργασιών που χρειάζονται για την πραγματοποίηση των σκοπών ενός δημόσιου οργανισμού χωρίζεται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διατίθενται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ενός «οργανισμού» με συγκεκριμένη σύσταση και λειτουργική δομή.

Ο κύκλος Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση (ΠΕΕΑ) διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού σε μια δημόσια οργάνωση. Αρχίζει με τη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες, τις οποίες έχουν τα εμπλεκόμενα μέλη, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τις εκροές, τα αποτελέσματα και τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτές οι πληροφορίες χρειάζονται για την υποστήριξη της διαδικασίας του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού. Κρίσιμης σημασίας είναι και η δρομολόγηση των προγραμματισμένων βελτιώσεων στην απόδοση της οργάνωσης. Με βάση την προσέγγιση ΠΕΕΑ, αξιολογήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται σε τακτική βάση, από κοινού με τους μετόχους, ώστε να εντοπίζονται οι μεταβαλλόμενες ανάγκες τους και η ικανοποίηση αυτών. Η ποιότητα αυτών των πληροφοριών και η συστηματική ανάλυση της ανατροφοδότησης από τους μετόχους αποτελεί προαπαιτούμενο για την ποιότητα των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (ΚΠΑ 2013, σελ. 22). Ένας δημόσιος οργανισμός συνιστά μία μορφή τέτοιου φορέα που ασχολείται με παραγωγικές δράσεις με στόχο την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών. Οπότε, η οργάνωση διατυπώνεται συνήθως με (Polychroniou 2009):

α) Οργανόγραμμα, όπου δείχνει την οργανωτική δομή, μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κά. που υφίστανται στον δημόσιο οργανισμό.

β) Κατανομή των εργασιών,

γ) Παραχώρηση εξουσίας σε πιο χαμηλά κλιμάκια διοίκησης,

δ) Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλο ύφος τμηματοποίησης,

ε) Εισαγωγή καινοτομιών (ΚΠΑ 2013, σελ. 24).

Η Διεύθυνση

Η διεύθυνση αφορά την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, επομένως, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου οργανισμού για την καλύτερη δυνατή πραγματοποίηση των σκοπών και μακροχρόνια και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη του οργανισμού (Ζλαβανός, 2006).

«Το ΚΠΑ κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ιεραρχίας, τονίζοντας παράλληλα τη σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ των δυο, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα της δημόσιας πολιτικής. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την οργάνωση στη διοικητική ιεραρχία έχουν σύνθετο έργο. Ως καλοί ηγέτες, θα πρέπει να διασφαλίσουν τη σαφήνεια και τη συνοχή του σκοπού της οργάνωσης. Ως διευθύνοντες, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου η οργάνωση και οι υπάλληλοί της να μπορούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση καθώς και να διασφαλίσουν τη λειτουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού καθοδήγησης. Ως διαμεσολαβητές, θα πρέπει να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να διασφαλίζουν αποτελεσματικές σχέσεις με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ιδίως με την πολιτική ηγεσία.»

Η ηγεσία διασφαλίζει ότι η οργάνωση καθοδηγείται από σαφή αποστολή, όραμα και βασικές αξίες. Αυτό σημαίνει ότι αναπτύσσει την αποστολή, τη φιλοδοξία και τις αξίες που χρειάζονται για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της οργάνωσης, τα διαδίδει στο ανθρώπινο δυναμικό της και εξασφαλίζει την υλοποίησή τους. Οι αξίες χρειάζονται σε κάθε δημόσια οργάνωση και είναι αυτές που διαμορφώνουν το πλαίσιο για όλες τις δραστηριότητές της και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και το όραμά της. Κάποιες αξίες ωστόσο, έχουν ιδιαίτερη σημασία για μια οργάνωση του δημόσιου τομέα και χρίζουν προσοχής. Οι ιδιωτικές εταιρίες βασίζονται σε κανόνες της οικονομίας της αγοράς, ενώ, οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει ενεργά να διέπονται από αξίες όπως η δημοκρατία, το κράτος δικαίου, η έμφαση στον πολίτη, η διαφορετικότητα και η ισότητα των φύλων, το δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, η πρόληψη της διαφθοράς, η κοινωνική ευθύνη και η καταπολέμηση των

διακρίσεων: αξίες που ταυτόχρονα αποτελούν πρότυπο και για το σύνολο της κοινωνίας. Έτσι, μέσω της ηγεσίας δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ενσάρκωση των αξιών αυτών.

Η ηγεσία αναπτύσσει, εφαρμόζει και παρακολουθεί το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης. Μια κατάλληλη οργανωσιακή δομή με σαφείς αρμοδιότητες για όλα τα επίπεδα του προσωπικού, οριοθετημένη διοίκηση, υποστήριξη και βασικές διαδικασίες, θα πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της οργάνωσης σχετικά με τις εκροές και τα αποτελέσματα. Οι καθορισμένοι και μετρημένοι στόχοι είναι αυτοί που αντανακλούν τις εκροές και τα αποτελέσματα των δράσεων της οργάνωσης και σε αυτούς η διοίκηση αποτελεσμάτων. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης συνδυάζουν τις εκροές και τα αποτελέσματα με τους πόρους για να καταστήσουν δυνατή την καθοδήγηση με λογική τεκμηρίωση. Με αυτό τον τρόπο, υπάρχει η δυνατότητα για συστηματική επανεξέταση των επιδόσεων και των αποτελεσμάτων. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη βελτίωση της απόδοση, αφού οργανώνει τις απαραίτητες αλλαγές για την εκπλήρωση της αποστολής της οργάνωσης και με αυτό τον τρόπο προετοιμάζεται για το μέλλον. Η έναρξη της διαδικασίας για συνεχή βελτίωση αποτελεί κύριο στόχο της διοίκησης ποιότητας. Η ηγεσία θέτει τις βάσεις για συνεχή βελτίωση εξασφαλίζοντας ένα περιβάλλον ανοιχτό στην καινοτομία και την μάθηση.

«Οι εργαζόμενοι παρακινούνται και υποστηρίζονται από την ηγεσία, μέσω της συμπεριφοράς της και του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενεργώντας ως πρότυπο, η ηγεσία ενσαρκώνει τους καθορισμένους στόχους και αξίες, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να ενεργήσουν κατά τον ίδιο τρόπο. Η ηγεσία υποστηρίζει τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων τους κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών τους. Έτσι, όταν η ηγεσία συμπεριφέρεται με διαφάνεια και βασίζεται στην αμοιβαία ανατροφοδότηση, την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία, παρέχει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για να συνεισφέρει στην επιτυχία της οργάνωσης. Εκτός από τα πιο πάνω ζητήματα συμπεριφοράς, κρίσιμης σημασίας είναι και οι παράγοντες για την υποκίνηση και την υποστήριξη των εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να αναζητηθούν στην ηγεσία της οργάνωσης και στο σύστημα διοίκησης. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας, αποτελεί την κύρια βάση για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους από τη διοίκηση. Οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και μάθησης, καθώς και η ύπαρξη συστημάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης αποτελούν, επίσης, παράγοντες κινητοποίησης» (ΚΠΑ 2013, σελ. 17,18, 19).

Τελέσφορη διεύθυνση σημαίνει και τελέσφορη επικοινωνία ανάμεσα στους υπαλλήλους ενός δημόσιου οργανισμού. Αρκετά ζητήματα εντός της δημόσιας διοίκησης δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η διαρκής ενημέρωση που χρειάζεται σήμερα για την εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων ενός δημόσιου οργανισμού καθιστά την επαφή απαραίτητο μέσο της τελέσφορης διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος σύμπραξης και κατανόησης ανάμεσα στα στελέχη ενός δημόσιου οργανισμού είναι πια απαραίτητος όρος για την ομαλή λειτουργία και διεύρυνσή του. Είναι καθήκον της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων υπέρ του φορέας, όπως και του ίδιου του εργαζομένου του εν λόγω φορέα (Polychroniou, 2005).

Καθοριστικό ρόλο τόσο στην απόδοση, όσο και στην εξέλιξη των υπαλλήλων έχει και η συμπεριφορά του διευθυντή. Ένα άτομο που κατέχει διευθυντικό αξίωμα, αν παρ' όλες τις γνώσεις και την εμπειρογνωμοσύνη του, παρουσιάζει επιθετική και αυταρχική συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους του, δεν μπορεί παρά να έχει αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μια τέτοια συμπεριφορά από την οποία απουσιάζει η ευαισθησία προς τους άλλους καθώς και η ανικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων, έχει ως απότοκο την μη επίτευξη στόχων (Buelens et al., 2007).

Η ηγεσία οφείλει να εστιάσει την προσοχή της:

1. Στην υποστήριξη των υπαλλήλων για την υλοποίηση των καθηκόντων, των σχεδίων και των στόχων τους, ώστε να επιτευχθεί το σύνολο των στόχων της δημόσιας οργάνωσης.
2. Στην παροχή ανατροφοδότησης σε όλους τους εργαζόμενους με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων και των ατόμων.
3. Στην ενθάρρυνση, υποστήριξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της εκχώρησης εξουσίας, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένης και της λογοδοσίας.
4. Στην προώθηση μιας κουλτούρας μάθησης και την ενθάρρυνση των εργαζομένων στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
5. Στην έκφραση της βούλησης από την πλευρά της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ιεραρχίας, ώστε να αποδέχονται συστάσεις/προτάσεις από τους υπαλλήλους, δρώντας οι ίδιοι σε ένα πλαίσιο εποικοδομητικής ανάδρασης. Η αναγνώριση και η επιβράβευση της προσπάθειας στις ομάδες και τα άτομα.

6. Στο σεβασμό και το ενδιαφέρον για τις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων και τις ιδιαίτερες συνθήκες της ζωής τους (ΚΠΑ 2013, σελ. 20).

Αυτού του είδους οι διευθυντές όχι μόνο κινδυνεύουν να χάσουν τη θέση τους, αλλά παρακωλύουν και την υπηρεσία, αφού με την στάση τους αποθαρρύνουν και αποξενώνουν τους υπαλλήλους τους. Για να καταστούν ικανότεροι μα και αποτελεσματικότεροι θα πρέπει να παρακολουθήσουν προγράμματα στήριξης και καθοδήγησης (Αθανασόπουλος, 2006).

Ο Έλεγχος

Είναι η μεθοδική παρακολούθηση των ενεργειών των μελών του δημόσιου οργανισμού, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους σκοπούς που έχουν τεθεί. Υφίστανται αρκετοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει η επιθεώρηση και ο σχεδιασμός του ορθού συστήματος επιθεώρησης. Η λειτουργία της επιθεώρησης δεν είναι αυτόνομη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η διεύρυνση των κριτηρίων επιθεώρησης δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους σκοπούς που έχουν τεθεί κατά τη διατύπωση (ArmstrongandKotler, 2005).

Οι λειτουργίες της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών βεβαίως ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Επομένως, η δραστική άσκηση εκείνων στο φάσμα των δημόσιων φορέων χρειάζεται την ύπαρξη (Bryman, 2004):

1. Γνώσεων, που αφορούν τους ορισμούς, τις αρχές, τους τρόπους και τις τεχνικές της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών και των επιμέρους λειτουργιών της.
2. Υπηρεσιακών ικανοτήτων, με τον ορισμό της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών στην πράξη.
3. Κουλτούρας ή φιλοσοφίας («πιστεύω», νοοτροπίες, αξίες) των εργαζομένων ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών.

Παραδείγματος χάριν, ο Διευθυντής μιας κλινικής, για να ασκήσει τελέσφορη διοίκηση, δε φτάνει να ξέρει την ιατρική επιστήμη. Πρέπει να ξέρει (γνώση), να μπορεί (ικανότητα) και να θέλει (κουλτούρα, νοοτροπία) να διοικεί (να σχεδιάζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να επιθεωρεί, να διευθύνει) τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας προϊστάμενος λογιστηρίου. Για να διοικήσει κατάλληλα το λογιστήριο πρέπει να γνωρίζει, να μπορεί και να επιθυμεί να διοικεί (Bradley and Parker, 2006).

Πλην των διοικητικών γνώσεων, των ικανοτήτων και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών βασίζεται και σε ορισμένα διοικητικά συστήματα ή «μέσα» διοίκησης. Τέτοια, παραδείγματος χάριν, μπορεί να είναι ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα εκτίμησης της απόδοσης, ένα σύστημα επιθεώρησης του χρόνου εργασίας των στελεχών, ένα σύστημα σχεδιασμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και διευρύνονται συχνά από ειδικούς συμβούλους και αξιοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη (Cuffe, 2005).

Η ωφελιμότητα της επιβολής της Οργάνωσης και Διοίκησης (Δημόσιας Διοίκησης) σε όλα τα είδη οργανώσεων είναι καθορισμένη και σχηματίζεται, σύμφωνα με τους σκοπούς, το ύφος και τον προορισμό καθεμιάς. Όλες πάραυτα έχουν σαν κοινό προσανατολισμό την πραγματοποίηση της αποτελεσματικότητας, με τη σημασία της πραγματοποίησης σκοπών με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επομένως, για παράδειγμα (Hellriegel et al., 2005):

- Η οικογένεια, εκτός των κύριων επιδιώξεων και προορισμών της, επιδιώκει, ως μια κοινωνική ομάδα, να διασφαλίσει την βέλτιστη ποιότητα ζωής στα μέλη της, κάνοντας όσο το δυνατόν τις πιο μικρές θυσίες.
- Ο συνδικαλιστικός σύλλογος, στα πλαίσια του δικού του προορισμού, αναζητά την πραγματοποίηση των σκοπών του με τις πιο μικρές θυσίες.
- Η ιδιωτική εταιρεία, έχοντας σα βασικό στόχο το κέρδος, αναζητά την καλύτερη σχέση ωφέλειας- κόστους.

Στο βαθμό, έτσι, που κάθε κοινωνική οργάνωση αναζητά την αποτελεσματικότητα η διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών είναι απαραίτητη, εφόσον συνιστά το σύνολο των πράξεων δια των οποίων αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι. Η αποτελεσματικότητα επομένως θα υπάρξει εφόσον υπάρξει κάποιου είδους προγραμματισμού ή οργάνωσης ή επιθεώρησης ή προσανατολισμού των ατόμων που αφορούν την οικογένεια, την εταιρεία, το συνδικαλιστική ένωση κλπ. (Higgs et al., 2010).

Σίγουρα ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η αρχηγία, η επιθεώρηση δε γίνεται να παίρνουν το ίδιο ύφος και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή εταιρεία, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό φορέα. Κάθε περίσταση παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και χρειάζεται ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών. Τα κύρια

μολαταύτα στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική επιβολή (Igwegbe, 2009).

Ένα άλλο ζήτημα θα μπορούσε να υφίσταται ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών σε κράτη με άλλες πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Εάν, πχ η διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών που εφαρμόζεται στα βιομηχανικά αναπτυγμένα κράτη, θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην δημόσια διοίκηση της Κύπρου. Η απάντηση στον προβληματισμό αυτό είναι πως οι κύριες έννοιες και αρχές της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών ισχύουν σε όλα τα κράτη. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι οι τρόποι, οι διατυπώσεις και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης, για να ανταποκρίνονται στα δεδομένα της Κύπρου (Jansen et al., 2009).

«Είναι σαφές ότι η δημόσια διοίκηση και η ποιότητα στο δημόσιο τομέα διέπονται από μια σειρά εξειδικευμένων προϋποθέσεων σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Στο πλαίσιο αυτό λαμβάνεται ως δεδομένο ότι συνιστούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις, κοινές στην ευρωπαϊκή κοινωνικο-πολιτική και διοικητική κουλτούρα: η νομιμότητα (δημοκρατική και κοινοβουλευτική), το κράτος δικαίου και η δεοντολογία βάσει κοινών αξιών και αρχών, όπως είναι η διαφάνεια, η λογοδοσία, η συμμετοχή, η διαφορετικότητα, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι σχέσεις με τους εταίρους. Όλα τα παραπάνω συνιστούν στοιχεία τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση. Αν και το ΚΠΑ επικεντρώνεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωσιακών αιτιών που καθιστούν δυνατή τη βελτίωση, ο απώτερος στόχος είναι να συμβάλλει στη χρηστή διακυβέρνηση. Η αυτο-αξιολόγηση και η βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων καθίσταται πολύ δύσκολη χωρίς αξιόπιστη πληροφόρηση για τις διαφορετικές λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης. Το ΚΠΑ ενισχύει τις δημόσιες οργανώσεις ως προς τη συλλογή και τη χρήση πληροφοριών, αλλά πολύ συχνά αυτές οι πληροφορίες δεν είναι διαθέσιμες σε μια πρώτη αυτο-αξιολόγηση. Για αυτό το λόγο το ΚΠΑ αντιμετωπίζεται συχνά ως μέτρηση που ξεκινά από μηδενική βάση. Υποδεικνύει τις σημαντικές περιοχές για την έναρξη της μέτρησης. Όσο περισσότερο μια διοίκηση βρίσκεται σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, τόσο περισσότερο θα συλλέγει και θα διαχειρίζεται την πληροφορία με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο, και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον» (ΚΠΑ 2013, σελ.12).

1.2 Η επικοινωνία ως μέσο αποτελεσματικής διοίκησης

Επικοινωνία είναι το σύνολο των γραπτών, προφορικών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων που ρέουν στη δημόσια διοίκηση από τον ένα άνθρωπο στον άλλο άμεσα ή έμμεσα και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων καθώς και να επηρεάσουν ακόμη και ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Και οι δύο διαστάσεις είναι σημαντικές, διότι αν η δημόσια διοίκηση είναι κατάλληλα οργανωμένη (με σωστά κανάλια επικοινωνίας) ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία, χρειάζεται και τα άτομα να είναι σε θέση να επικοινωνούν (να έχουν δυνατότητες επικοινωνίας και κοινό γνωστικό πεδίο) ώστε τα μηνύματα να μεταδοθούν σωστά προκαλώντας τις ανάλογες ενέργειες (Mitchell and Coles, 2004).

Γενικότερα, η επικοινωνία, ορίζεται ως μια διαδικασία, η οποία παρέχει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν αισθήματα, απόψεις, συμπεριφορές και πληροφορίες. Βασική προϋπόθεση της επικοινωνίας είναι η δυνατότητα χρήσης ενός κοινού κώδικα μεταξύ του πομπού και του δέκτη (Musyokaetal., 2007).

Επικοινωνία στη δημόσια διοίκηση είναι η λήψη και η μετάδοση πληροφοριών (προφορικών, γραπτών και ηλεκτρονικών) μεταξύ ατόμων, ομάδων και μηχανών επεξεργασίας δεδομένων, με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων (Hansen et al., 2008).

Οι περισσότερες θεωρίες που σχετίζονται με την «επικοινωνία» σήμερα είναι βασισμένες σε έννοιες τόσο αρχαίες όσο η ίδια η γλώσσα και το κοινωνικοπολιτικό σύστημα της ζωής των ανθρώπων. Στην αρχαία Ελλάδα η «επικοινωνία» όπως αναφέρεται στις μέρες μας, ήταν γνωστή ως «ρητορική», η χρησιμοποίηση δηλαδή της γλώσσας για να πείσεις κάποιον που σε ακούει. Ο Αριστοτέλης ο οποίος έζησε και διδάχθηκε από τον Πλάτωνα στην αρχαία Αθήνα από το 367-347 π.χ. σχετίστηκε άμεσα με την τέχνη αυτή της ρητορείας και στο έργο του «The Art of Rhetoric» μπορεί κανείς να δει τις ρίζες της σύγχρονης θεωρίας της επικοινωνίας. Γενικότερα «επικοινωνία» σημαίνει την ανταλλαγή των «εννοιών» μεταξύ των ατόμων διαμέσου ενός κοινού συστήματος «συμβόλων» (Thorpe and Holt, 2007).

Γίνεται αντιληπτό επομένως πως οι ανθρώπινες σχέσεις προϋποθέτουν «επικοινωνία». Το κοινό σύστημα συμβόλων που χρησιμοποιούν τα άτομα για να επικοινωνήσουν μπορεί να αποτελείται από λεκτικά, αριθμητικά, μουσικά σύμβολα κλπ. Η

κατανόηση της έννοιας των συμβόλων από τα άτομα γίνεται με την βοήθεια των πέντε αισθήσεων του ανθρώπου και κρίνεται αποτελεσματική είτε διατυπώνεται με λεκτικό, είτε με μη λεκτικό τρόπο (Ward, 2006) .

Η επικοινωνία στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης θεωρείται μια διαδικασία υψίστης σημασίας, καθώς το αποτέλεσμα της συνδυάζεται με την αρμονία και τη συνοχή στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης, καθώς επίσης με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της. Η διαδικασία της επικοινωνίας στις οργανώσεις αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας και ολοκλήρωσής τους, καθώς αφορά στο λόγο που επιφέρει πρόοδο και εξέλιξη, ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων. Παράλληλα η επικοινωνία και η συνεχής ανάδραση μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντή, όσο και μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και την ικανοποίηση των αναγκών των συμμετεχόντων. Η ύπαρξη δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι επίσης καθοριστική στον εργασιακό χώρο αφού μπορούν με αυτές να αντιμετωπιστούν εντάσεις -συγκρούσεις, να γίνει μια διαπραγμάτευση αλλά και μια διαλογική παρέμβαση σε υπηρεσιακά θέματα (Αθανασόπουλος, 2006).

Σκοπός της επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης είναι η έγκαιρη και καθ' όλα ορθή και έγκυρη αποστολή του μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη, η αντικειμενική και δίκαιη διαχείριση του, προκειμένου το μήνυμα να διαχυθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη και το μήνυμα να γίνει κατανοητό τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης (αν αυτό κριθεί απαραίτητο). Ο λόγος για την παραπάνω διαδικασία είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων των μερών, αλλά και του συνόλου της δημόσιας διοίκησης (Stoker, 2006).

Επιπλέον, η επικοινωνία στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης έχει ιδιαίτερη σημασία στην αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων από τα στελέχη της, τη λειτουργία των ομάδων και την αποτελεσματική ηγεσία των παραπάνω ομάδων που δημιουργούνται και λειτουργούν στα πλαίσια της οργάνωσης (Spanou and Sotiropoulos, 2011). Τονίζεται το γεγονός ότι η οργανωσιακή επικοινωνία μεταφέρει τη φιλοσοφία της δημόσιας διοίκησης, τις δεσμεύσεις της προς το εσωτερικό και εξωτερικό κοινό της καθώς και τις μεθόδους παραγωγής της. Για τους λόγους αυτούς, η οργανωσιακή επικοινωνία θεωρείται στρατηγικό «κλειδί» για τη δημόσια διοίκηση και το βασικότερο στοιχείο επιτυχίας της.

Ειδικά σε περιόδους κρίσεων και έντονων αλλαγών, όπως αυτές που βιώνουμε σήμερα, η επικοινωνία στο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης έχει βαρύνουσα

σημασία. Η ομάδα της διοίκησης, αλλά και όλες οι ομάδες πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους, για την υφιστάμενη κατάσταση της δημόσιας διοίκησης, αλλά και για την υφιστάμενη κατάσταση στο πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό επίπεδο της, τις κατευθύνσεις που πρέπει να λαμβάνονται, αλλά και τις οποιεσδήποτε αλλαγές οφείλουν να γίνουν, προκειμένου να μην απειληθεί η λειτουργία της (Spindler and Hammond, 2006).

Η επικοινωνία συνοπτικά μπορεί να σημειωθεί ότι συντελεί στο να μειώνει την κακή ψυχολογία και την ανασφάλεια, που είναι κυρίαρχα στοιχεία μέσα στο τρέχον περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Μάλιστα, η ειλικρινής και ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να μειώσει τα φαινόμενα αυτά. Η ενημέρωση έχει τη δυνατότητα να γίνεται μέσω τακτικών συναντήσεων, οργανωμένων ενημερωτικών σημειωμάτων ή όποιο άλλο μέσο ευνοεί την ενημέρωση αλλά και δίνει τη δυνατότητα της ανάδρασης (Spicer, 2007).

Η διαδικασία της επικοινωνίας προβλέπει τη μεταβίβαση πληροφοριών από τον πομπό (αποστολέα του μηνύματος) στο δέκτη (παραλήπτη του μηνύματος), μέσα από τις φάσεις της παραγωγής (κωδικοποίηση και αποστολή του μηνύματος), της αντίληψης (παραλαβής και αποκωδικοποίησης του μηνύματος), και της επανα-πληροφόρησης (Spicer, 2007).

Είναι αποδεκτό από όλους ότι οι άνθρωποι δίνουν μεγάλη προσοχή και αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην επικοινωνία για να μπορέσουν να ανταλλάξουν μεταξύ τους ιδέες, σκέψεις, συναισθήματα και γενικότερα πληροφορίες. Για να υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα η επικοινωνιακή πολιτική της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης είναι άριχτα συνδεδεμένη με την μέθοδο, τον τρόπο, και τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για να επικοινωνήσουν. Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι μια άριστη επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, καθώς έχει θεωρηθεί ένας από τους βασικότερους πυλώνες της οργανωσιακής επάρκειας (Spicer, 2007).

Τα προβλήματα που πιθανόν να εμφανιστούν στην επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό θα πρέπει να αναζητηθούν:

α) στις διεργασίες παραγωγής του μηνύματος από τον πομπό, δηλαδή στο αν και κατά πόσο αποτελεσματικά μετατράπηκε το μήνυμα σε σήμα, ώστε να μπορέσει να το αντιληφθεί ο δέκτης (αυτή είναι η διεργασία της κωδικοποίησης) και στις επιλογές που έγιναν σχετικά με το χρόνο, τον τρόπο, το χώρο και το μέσο μετάδοσης του μηνύματος (αυτή είναι η διεργασία της αποστολής),

β) στις διεργασίες αντίληψης του μηνύματος από το δέκτη, δηλαδή στο αν υπήρχε κοινό γνωστικό πεδίο μεταξύ πομπού και δέκτη, ώστε να αποκωδικοποιηθεί σωστά το μήνυμα, και

γ) στην επανα-πληροφόρηση, δηλαδή στο αν μεταφέρθηκαν οι αντιδράσεις του δέκτη του μηνύματος προς τον πομπό, δηλώνοντας έτσι ότι παρέλαβε και κατανόησε το μήνυμα και ότι θα προχωρήσει στις σχετικές ενέργειες (Polychroniou, 2008).

Λαμβάνοντας υπόψη τα νέα χαρακτηριστικά του διαδικτύου και της ψηφιακής τεχνολογίας, αναδεικνύονται ορισμένα καθοριστικά ερωτήματα όσο αφορά στη δημόσια διοίκηση (Osterwalder and Pigneur, 2002):

- Πώς η δημόσια διοίκηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τα νέα μέσα επικοινωνίας ώστε να αυξήσει το επίπεδο παροχής υπηρεσιών της;
- Τι είναι το μοντέλο δημόσιας διαχείρισης;
- Ποια είναι τα νέα μοντέλα δημόσιας διαχείρισης;

Το πρώτο ερώτημα κρίνεται επιτακτικό για να καταφέρει η δημόσια διοίκηση μια επιτυχημένη είσοδο στο χώρο του e-public administration. Αυτό μπορεί αν επιτευχθεί με την υιοθέτηση ενός περισσοτέρων μοντέλων που θα μετατρέψουν τη δημόσια διοίκηση από παραδοσιακή σε e-δημόσια διοίκηση.

Ο πρώτος παράγοντας που σχετίζεται με την απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού είναι το μοντέλο διοίκησης του. Αυτό είναι η μέθοδος που ο οργανισμός κατασκευάζει και χρησιμοποιεί τους πόρους του για να προσφέρει στους πολίτες καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, καθορίζει λεπτομερώς τον τρόπο που ο δημόσιος οργανισμός προσφέρει υπηρεσίες τώρα και πώς σχεδιάζει να κάνει το ίδιο μακροπρόθεσμα (Mounihan and Pandey, 2005).

«Μοντέλο διοίκησης» είναι η μέθοδος πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης ώστε να παρέχει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών (Laouris and Michaelides, 2018).

«Μοντέλο δημόσιας διοίκησης είναι το σύνολο των τρόπων με τον οποίο ένας δημόσιος οργανισμός ορίζει και διαφοροποιεί τις υπηρεσίες που παρέχει, αποφασίζει τις εργασίες που θα πράξη μόνος του και αυτές που θα αναθέσει σε τρίτους, καθορίζει τους πόρους του, αναπτύσσεται και προσφέρει υπηρεσίες στους πολίτες» (Laouris and Michaelides, 2018).

«Μοντέλο δημόσιας διοίκησης:

- Μια αρχιτεκτονική για τις υπηρεσίες και τη ροή πληροφορίας, ενώ περιλαμβάνει και μία περιγραφή των διαφόρων δημόσιων οργανισμών καθώς και των ρόλων τους,
- Μια περιγραφή των πιθανών πλεονεκτημάτων και ωφελειών για τους πολίτες
- Μια περιγραφή των πηγών εσόδων» (Laouris and Michaelides, 2018).

Η στρατηγική marketing της δημόσιας διοίκησης είναι συστατικό κομμάτι του επιχειρηματικού της μοντέλου. Το marketing της δημόσιας διοίκησης είναι απαραίτητο για την επιχειρηματική της βιωσιμότητα και απαντάει στα ερωτήματα (Lambrou et al., 2010):

- Πώς χτίζονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της δημόσιας διοίκησης
- Πώς καθορίζεται η θέση της δημόσιας διοίκησης απέναντι στον ανταγωνισμού
- Ποια στρατηγική πωλήσεων προϊόντων θα ακολουθήσει η δημόσια διοίκηση.
- Το σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί το σύνδεσμο μεταξύ των:
    - Στρατηγικών διαδικασιών (strategy)
    - Επιχειρησιακών διαδικασιών (business process)
    - Διαθέσιμης τεχνολογίας πληροφορικής και τεχνολογιών.

Στις πλείστες διαδικασίες όπου εκτελείται μία επικοινωνία υπάρχει ένας ή και περισσότεροι συγκεκριμένοι σκοποί σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις όπου η επικοινωνία μπορεί να εκδηλωθεί αυθόρμητα. Στις περιπτώσεις όπου παρουσιάζεται η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας τότε ορίζεται ως ασυναίσθητη ή ασυνείδητη επικοινωνία και δε συμπίπτει με την μη εκ προθέσεως επικοινωνία. Από την άλλη σε περιπτώσεις όπου ο πομπός μεταδίδει ή ο δέκτης λαμβάνει μια πληροφορία η οποία δεν υπήρχε σκοπός να μεταβιβαστεί τότε αυτή η επικοινωνία θεωρείται μη εκ προθέσεως. Ωστόσο, η μη εκ προθέσεως επικοινωνία δεν πρέπει να χαρακτηρίζεται σαν μια βασική μορφή επικοινωνίας αλλά σαν μια μη επιτυχημένη προσπάθεια επικοινωνίας, ανεξερέτως σφάλματος, αν δηλαδή το σφάλμα προέρχεται από τον πομπό ή τον δέκτη (Lambrou et al., 2010).

Δηλαδή, η «μη εκ προθέσεως επικοινωνία» δεν αποτελεί ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μια επικοινωνία κακής ποιότητας. Πέρα από την ασυναίσθητη επικοινωνία, η οποία δεν επιτελείται με συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλο είδος επικοινωνίας έχει συγκεκριμένο σκοπό και νόημα στη διαδικασία της επικοινωνίας (Lambrou et al., 2010).

Τα είδη επικοινωνίας, με βάση το σκοπό που έχουν, διακρίνονται σε:

Επικοινωνία πληροφόρησης: αυτό το είδος επικοινωνίας στοχεύει στην πληροφόρηση του παραλήπτη μέσω της μεταβίβασης στοιχείων. Ο αποστολέας έχει ως πρόθεση να βοηθήσει τον παραλήπτη μέσω διάθεσης γνώσεων και πληροφοριών χρήσιμων για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη.

Επικοινωνία παρακίνησης: το είδος αυτής της επικοινωνίας έχει ως πρωταρχικό σκοπό τη δραστηριοποίηση του παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Το συγκεκριμένο είδος επικοινωνίας διακρίνεται σε: α) επικοινωνία εντολών και β) επικοινωνία πειθούς. Η επικοινωνία εντολών αναφέρεται σε: εντολές, διαταγές, οδηγίες, υποδείξεις, κατευθύνσεις οι οποίες περιορίζουν την ελευθερία ενεργειών και αποφάσεων των υφισταμένων, βασιζόμενη σε προδιαγεγραμμένους κανόνες και είναι υποχρεωτικές από τον παραλήπτη (Demmke, 2007).

Η επικοινωνία πειθούς, από την άλλη, έχει ως στόχο τη δραστηριοποίηση του παραλήπτη όχι μέσω εξαναγκαστικών εντολών και διαταγών, αλλά με τη συνέργεια της πειθούς και της συμφωνίας. Η επικοινωνία της πειθούς, συχνά έχει τη μορφή παράκλησης, πρότασης ή συμβουλής και αφήνει πολλά περιθώρια συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη (Demmke, 2007).

Συνενωτική επικοινωνία: το είδος της επικοινωνίας αυτής έχει ως κύριο στόχο την βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας επιδιώκοντας την αρμονία, τη συνοχή και δημιουργία ενός καλού κλίματος. Με αυτό το είδος επικοινωνίας αναπτύσσεται ένα περιβάλλον αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης, αποδοχής ποικίλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των άλλων ανθρώπων.

Επικοινωνία αποφάσεων: το συγκεκριμένο είδος επικοινωνίας αναφέρεται στο γεγονός ότι ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξουν ομόφωνα σε μια απόφαση. Τα επιχειρήματα και οι συλλογισμοί αποτελούν την συγκεκριμένη επικοινωνία και με αυτά οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν βέλτιστη λύση.

Η Επιχειρηματική επικοινωνία είναι το κλειδί, η εγγύηση για υψηλές αποδόσεις. Η Επιχειρηματική, ή πιο Ακαδημαϊκά, η «Οργανωσιακή επικοινωνία» είναι στην ουσία ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης, ένα 24ωρο, καθημερινό σεμινάριο το οποίο εξελίσσεται εντός κάθε οργανισμού. Η έννοια της Επιχειρησιακής επικοινωνία απασχόλησε για πρώτη φορά έντονα, τον επιχειρηματικό κόσμο στις αρχές της δεκαετίας ‘90. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την επιχειρηματική επικοινωνία αναγνωρίσθηκαν ως οι κυριότερες πηγές

αντίστασης στις επιδιωκόμενες αλλαγές στη στρατηγική, τις διαδικασίες και τις δομές των δημοσίων διοικήσεων. Σήμερα, η ανάγκη συνεχούς και αποτελεσματικής προσαρμογής των δημοσίων διοικήσεων σε ένα δυναμικό, παγκοσμιοποιημένο και συχνά απρόβλεπτο περιβάλλον, καθιστά τη διαχείριση της επιχειρησιακής επικοινωνίας περισσότερο επίκαιρη από ποτέ (Demmke, 2007).

Η Επιχειρηματική επικοινωνία περιλαμβάνει τα βαθιά πιστεύω, τις αντιλήψεις, τις αξίες και συμπεριφορές τα οποία μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας δημόσιας διοίκησης, δίνει συχνά το στίγμα της συνολικής επιχειρησιακής λειτουργίας, χαρακτηρίζει με μοναδικό τρόπο τη δημόσια διοίκηση και διαμορφώνεται σε βάθος χρόνου. Μία σχετική, πλην όχι ταυτόσημη έννοια, είναι αυτή του οργανωσιακού κλίματος το οποίο αντικατοπτρίζεται σε ορατές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες που χαρακτηρίζουν την εσωτερική εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης σε μία δεδομένη χρονική περίοδο (Bogda, 2013).

Για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας υπάρχουν έξι βήματα, τα οποία είναι ευρέως γνωστά και κοινώς αποδεκτά:

1. Επιλογή της αγοράς στόχου: Η αγορά στην οποία απευθύνεται το μήνυμα, μπορεί να είναι τωρινοί ή δυνητικοί πολίτες τους οποίους η εταιρεία επιθυμεί να προσεγγίσει. Οι δραστηριότητες με τις οποίες καταπιάνονται οι δημόσιες διοικήσεις για την επίτευξη νέων σχέσεων με τους καταναλωτές στην πλειοψηφία τους οριοθετούνται εντός του επικοινωνιακού αποτελέσματος που θέλει να επιτύχει, ποιος θέλουμε να μάθει τι και πότε.
2. Στόχος επικοινωνίας: Σε αυτό το στάδιο ο υπεύθυνος επικοινωνίας μάρκετινγκ πρέπει να προσδιορίσει ποια είναι η επιδιωκόμενη ανταπόκριση από το καταναλωτικό κοινό.
3. Σχεδιασμός μηνύματος: Στο στάδιο αυτό το υπεύθυνο άτομο επικοινωνίας, αφού πρώτα έχει παρθεί η απόφαση ως προς σε ποιους θα απευθύνεται το μήνυμα και το μέγεθος της ανταπόκρισης που επιδιώκεται, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό μήνυμα, δηλαδή θα πρέπει να πάρει απόφαση για το περιεχόμενο, τη δομή και τη μορφή του μηνύματος. Το μέσο μετάδοσης του μηνύματος (έντυπο, ραδιοφωνικό, τηλεοπτικό μήνυμα κλπ) καθορίζει και τη μορφή του.
4. Επιλογή μέσων επικοινωνίας: σε αυτό το σημείο υπάρχουν δύο κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στην εταιρεία και τους καταναλωτές, τα προσωπικά και τα μη προσωπικά. Προσωπικά κανάλια θεωρούνται όταν δύο ή περισσότερα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω τηλεφώνου, ταχυδρομείου

ή διαδικτύου. Η εξατομικευμένη παρουσίαση και η άμεση ανατροφοδότηση είναι τα πλεονεκτήματα που έχουν τα προσωπικά κανάλια. Για παράδειγμα, όταν προϊόντα είναι υψηλή εξειδικευσης και κόστους, η διαφήμιση και η επιρροή από σημαίνοντα πρόσωπα παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση που θα λάβει ο καταναλωτής. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι εταιρείες προσλαμβάνουν εξειδικευμένο προσωπικό, οδηγούς γνώμης όπου οι απόψεις τους επηρεάζουν την τελική επιλογή του καταναλωτή, προσφέροντας τα προϊόντα με ελκυστικούς όρους. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν μη προσωπικά κανάλια επικοινωνίας όπου μεταφέρεται το μήνυμα στον καταναλωτή χωρίς προσωπική επαφή και ανατροφοδότηση. Τα μη προσωπικά κανάλια εμπίπτουν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες: έντυπα μέσα (εφημερίδες, περιοδικά, ταχυδρομικές υπηρεσίες), μέσα ενημέρωσης (πίνακες ανακοινώσεων, εκθέσεις, αφίσες), μέσα μετάδοσης (ραδιόφωνο και τηλεόραση) και ηλεκτρονικά μέσα. (διαδικτυακές υπηρεσίες, ιστότοποι).

5. Επιλογή της πηγής του μηνύματος: Η επίδραση του μηνύματος στην αγορά - στόχο, η οποία γίνεται είτε με προσωπική επικοινωνία είτε με μη προσωπική, επηρεάζεται από το κύρος που έχει ο φορέας του μηνύματος και γενικά την γνώμη που έχει ο δέκτης - καταναλωτής γι' αυτούς.
6. Ανατροφοδότηση (feedback): Η ανατροφοδότηση ορίζεται ως η απάντηση που έλαβε ο επικοινωνιακός από την αγορά-στόχο που εστιάζει στο μήνυμα. Μία από τις πιο σημαντικές ευθύνες ενός διαχειριστή επικοινωνιών μάρκετινγκ είναι να αναλύσει τη συμπεριφορά των καταναλωτών που έλαβαν το μήνυμα (άτομα που ήρθαν σε επαφή με το προϊόν, αριθμός εκείνων που το χρειάστηκαν - επιθυμία να το αγοράσουν, αριθμός εκείνων που το αγόρασαν και πόσοι μίλησαν σε άλλους για αυτό, WOM) και αν το αποτέλεσμα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που είχαν για αυτό το μήνυμα. Με τη συλλογή των παραπάνω πληροφοριών, ο υπεύθυνος μπορεί να καθορίσει εάν το μήνυμα και τα μέσα που χρησιμοποιούνται έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, εάν το προϊόν θεωρείται ικανοποιητικό και εάν το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την προώθηση του προϊόντος χρήζει αλλαγών. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι το κανάλι έχει ιδιαίτερη σημασία,

ο τρόπος προβολής της δημόσιας διοίκησης και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθεί η σωστή επικοινωνία και προώθηση του μηνύματος καθώς ένα θετικό αποτέλεσμα εμβαθύνει τις σχέσεις που η δημόσια διοίκηση προσδοκούσε εξ αρχής να επιτύχει, ενώ αρνητικά αποτελέσματα συνήθως φέρουν το αντίθετο αποτέλεσμα (Cuffe, 2005).

Η επικοινωνία είναι το ζωτικό αίμα οποιουδήποτε οργανισμού και ο κύριος σκοπός του είναι να επηρεάσει την αλλαγή στη δράση επιρροής. Σε οποιονδήποτε οργανισμό το κύριο πρόβλημα είναι η διατήρηση αποτελεσματικής διαδικασίας επικοινωνίας. Το πρόβλημα διαχείρισης γενικά οδηγεί σε κακή επικοινωνία. Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που είναι πραγματικά κατανοητό μπορεί να μην είναι αυτό που ο άλλος σκόπευε να στείλει. Πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι ο ομιλητής και ο ακροατής είναι δύο ξεχωριστά άτομα που έχουν τους δικούς τους περιορισμούς και ο αριθμός των πραγμάτων μπορεί να συμβεί να παραμορφώσει το μήνυμα που περνά μεταξύ τους. Όταν οι άνθρωποι εντός του οργανισμού επικοινωνούν μεταξύ τους, είναι εσωτερική επικοινωνία

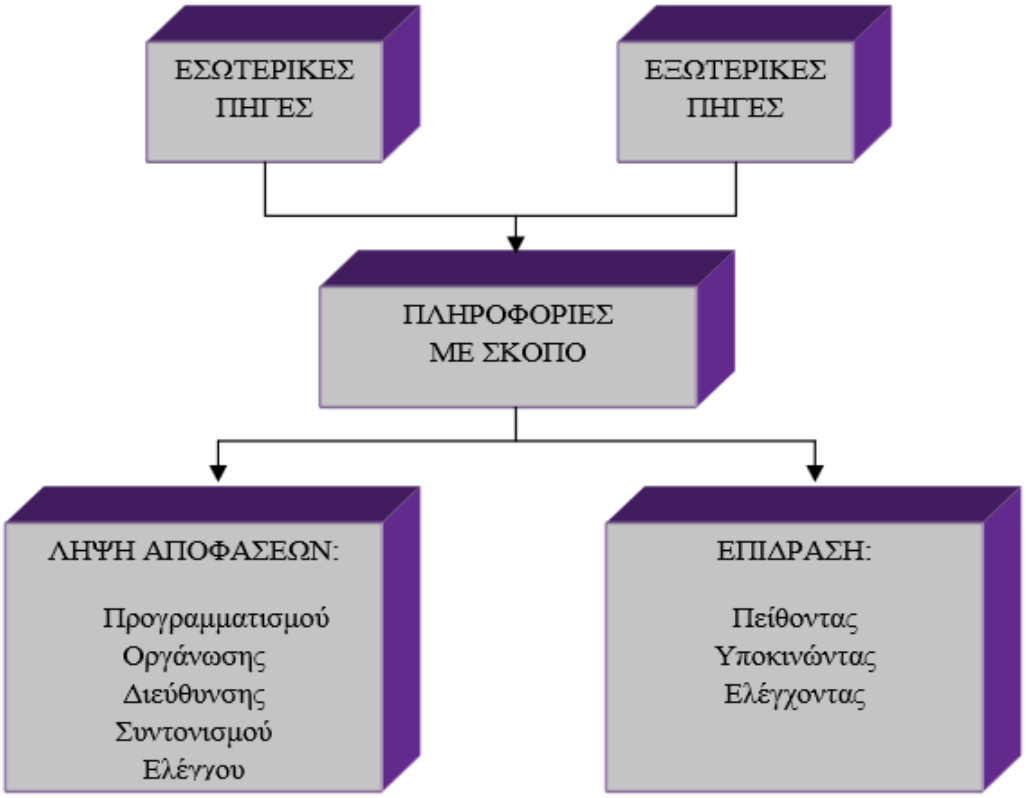
Οι τρόποι εσωτερικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν πρόσωπο με πρόσωπο και γραπτή επικοινωνία. Τα υπομνήματα, οι αναφορές, οι παραγγελίες γραφείου, η εγκύκλιος, το φαξ, η τηλεδιάσκεψη, η συνάντηση κ.λπ. είναι παραδείγματα εσωτερικής επικοινωνίας. Όταν οι άνθρωποι στον οργανισμό επικοινωνούν με οποιονδήποτε εκτός του οργανισμού ονομάζεται εξωτερική επικοινωνία. Αυτά τα άτομα μπορεί να είναι πελάτες ή πελάτες, έμποροι ή διανομείς, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κυβέρνηση, ευρύ κοινό κ.λπ. είναι τα παραδείγματα εξωτερικής επικοινωνίας .

Οι ερευνητές στην επικοινωνία προσπαθούν όλο και περισσότερο να συνδέσουν και να ενσωματώσουν τα αποτελέσματα σε διάφορα επίπεδα ανάλυσης, από το "μικρο" έως τη μακροεντολή. Η κοινωνική γνωστική θεωρία του Albert Bandura (1986) και το διαθεωρητικό μοντέλο των Jams Prochaska et al. (1994), για παράδειγμα, αναγνωρίζουν ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου διαμορφώνεται στο πλαίσιο της ευρύτερης κοινότητας και κοινωνικού περιβάλλοντος. Επομένως, οι προγραμματισμένες παρεμβάσεις πρέπει να περιλαμβάνουν προσπάθειες αλλαγής του ευρύτερου περιβάλλοντος. Ομοίως, οι μελέτες πειθώ έχουν επικεντρωθεί στην αλυσίδα των διαδικασιών επικοινωνίας ατομικού επιπέδου που οδηγούν σε αλλαγή συμπεριφοράς σε επιχειρησιακό και ομαδικό επίπεδο. Μερικοί ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν τη μεταβαλλόμενη φύση των οργανισμών καθώς σχηματίζονται και μεταμορφώνονται μέσω των σχεσιακών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών, του εξωτερικού κοινού και των πολιτιστικών συστημάτων νοήματος (Cooren, Taylor, Van Every, 2006).

Οι πρώτες μελέτες επικεντρώθηκαν στην αλλαγή της γνώμης ή της στάσης στο πλαίσιο τέτοιων μεταβλητών όπως η αξιοπιστία της πηγής πληροφοριών, ο φόβος, η οργάνωση των επιχειρημάτων, ο ρόλος των μελών της ομάδας στην αντίσταση ή την

αποδοχή της επικοινωνίας και στις διαφορές προσωπικότητας. Από τη δεκαετία του 1960, ωστόσο, η έρευνα έχει δώσει έμφαση στη γνωστική επεξεργασία πληροφοριών που οδηγεί σε πειθώ. Από την άλλη πλευρά, πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και διαχείρισης γίνεται ένας κρίσιμος και στρατηγικός εταίρος προκειμένου οι εταιρείες να επιτύχουν τους στόχους τους, επομένως η πληροφορία μεταξύ πομπού και δέκτη είναι σημαντική (Μαρκάκη, Δαμιανός Χατζηπαντελής, 2013). Το καθοριστικό στάδιο της διαδικασίας είναι η πληροφόρηση που λαμβάνει ο πομπός σχετικά με τα αποτελέσματα που άλαβε το οποίο μεταβίβασε με την χρήση του μηχανισμού ελέγχου – ανατροφοδότησης (feed - back)

(Bogda, 2013). Στο Διάγραμμα 2 φαίνεται η διαδικασία αυτή.



Διάγραμμα 2: Χρησιμοποίηση της οργανωσιακής επικοινωνίας και των πληροφοριών

(πηγή: Bogdal, M (2013), Communication management in public sectors)

Ο έλεγχος της φυσικής ροής πληροφοριών γίνεται ο κύριος στόχος της αποτελεσματικής οργανωτικής επικοινωνίας. Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, μια απαραίτητη προϋπόθεση είναι να μειωθούν ή να εξαλειφθούν εντελώς τα εμπόδια που προκύπτουν μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη. Τα συγκεκριμένα εμπόδια σε μια επικοινωνία μπορούν να χαρακτηριστούν ως θόρυβος ή παράσιτα που χρειάζονται ειδική μεταχείριση. Το κύριο μέλημα των μελών της οργανωτικής επικοινωνίας είναι η επίτευξη της ακρίβειας και της ομαλής ροής πληροφοριών. Όσον αφορά τα εμπόδια επικοινωνίας που αναφέρονται παραπάνω, μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες με βάση τις αιτίες που τους προκαλούν. Οι κατηγορίες που διακρίνονται είναι σε φυσιολογικές, ψυχο-συναισθηματικές και περιβαλλοντικές. Ακολουθεί μια σύνοψη των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον.

(De Dreu, 2008):

Ασαφείς στόχοι: Ο κύριος στόχος της διαδικασίας επικοινωνίας είναι να εκπληρώσει την επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με τον δέκτη και να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αλλά όταν δεν είναι σαφώς καθορισμένο ποιος είναι ο σκοπός της επικοινωνίας, είναι λογικό να μην παρέχουμε αποτελεσματικά και αποδοτικά. Έτσι συμπεραίνουμε, ότι οι στόχοι τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο πρέπει να είναι σαφείς και επαρκώς καθορισμένοι ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες και εμπόδια στην επικοινωνία.

Μη σωστά μηνύματα: Αυτό το εμπόδιο αναφέρεται στην περίπτωση όπου ο πομπός δεν μπορεί να αξιολογήσει ή να μεταδώσει στον δέκτη αυτό που ήθελε. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που εμφανίζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η ανακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, το περιεχόμενο, η συντομία ή η ακρίβεια. Ο πομπός είναι πλήρως υπεύθυνος για τέτοιες μορφές εμποδίων επικοινωνίας.

Έλλειψη αξιοπιστίας: Ο πομπός μπορεί να φανεί αναξιόπιστος προς στον δέκτη σχετικά με τη γνώση, τις πληροφορίες ή και την κριτική του δυνατότητα, ως αποτέλεσμα της οποίας ο παραλήπτης δυσκολεύεται να αξιολογήσει σωστά, και να αποδεχθεί τα μηνύματα που λαμβάνει.

Φόβος της επικοινωνίας: Ένα άλλο βασικό εμπόδιο στην διαδικασία της επικοινωνίας που αφορά προιστάμενους και υφιστάμενους είναι ο φόβος των ανωτέρων να επικοινωνήσουν με τους κατώτερους τους ιεραρχικά. Αρχικός φόβος των προιστάμενων είναι να μην χρησιμοποιήσουν οι υφιστάμενοι τους τις πληροφορίες με σκοπό να

ισχυροποιήσουν τη θέση τους. Ακόμη ένας φόβος είναι πως με την παραχώρηση πληροφοριών στους υφισταμένους αυξάνεται η τάση για διεκδίκηση περισσότερων πληροφοριών. Ένας άλλος εξίσου σημαντικός φόβος είναι η πιθανότητα να διαρρεύσουν πληροφορίες από τους υφιστάμενους τους προς τους ανταγωνιστές ή σε άλλους μη επιθυμητούς αποδέκτες.

Κακή επιλογή του χρόνου και του χώρου: Σημαντικό παράγοντα στα αποτελέσματα που έχει η διαδικασία της επικοινωνίας παίζει η κακή επιλογή του χρόνου και του χώρου από τον πομπό.

Κακή επιλογή τρόπου και μέσου: Ένα άλλο εμπόδιο που μπορεί να δημιοθργηθεί από την πλευρά του πομπού είναι η εσφαλμένη επιλογή του τρόπου (γραπτή, προφορική, οπτική) και του μέσου (λόγος, τόνος, τηλέφωνο, σώμα κλπ) που χρησιμοποιείται.

Έλλειψη ενδιαφέροντος - απροσεξία: Εξίσου σημαντικό εμπόδιο στην επικοινωνία είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος , διάθεσης και ικανότητας του δέκτη να δώσει έμφαση στο μήνυμα στο οποίο μεταβιβάζει ο πομπός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την κακή σύλληψη, επεξεργασία και κατανόηση του μηνύματος που έχει λάβει καθώς επίσης αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την διαδικασία της επικοινωνίας.

Βιαστικά συμπεράσματα: Πολλές φορές ο δέκτης του μηνύματος λόγω έλλειψης υπομονής είτε και έλλειψης χρόνου προβαίνει σε βιαστικά συμπεράσματα όσο αφορά το μήνυμα που λαμβάνει από τον πομπό, χωρίς να προλάβει να ολοκληρωθεί η μετάδοση του μηνύματος.

Προδιάθεση - προκατάληψη: Σε αρκετές περιπτώσεις ο παραλήπτης είναι προκατελημένος ως προς το μήνυμα που λαμβάνει με αποτέλεσμα να επεξεργάζεται και να κατανοεί το νόημα του μηνύματος διαφορετικά από την πραγματικότητα, βασισμένες στις δικές του κλειστές αντιλήψεις.

Υπερευαισθησία: Όταν ο δέκτης επηρεάζεται συναισθηματικά από κάποιες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στο μήνυμα που μεταδίδεται από τον πομπό τότε μπορεί η κατανόηση του μηνύματος από τον δέκτη να επηρεαστεί αρνητικά.

Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη: Όσο αφορά την σχέση μεταξύ του πομπού και του δέκτη υπάρχουν σοβαρά προβλήματα και περιορισμοί σε περιπτώσεις που η κοινωνική και διοικητική τους θέση διαφέρει και δεν επιτρέπει την ισοτιμία και την ελευθερία της έκφρασης.

Δ**ομές - διαδικασίες**: Αρκετές φορές οι δομές οργάνωσης καθώς επίσης και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται σε κάθε δημόσια διοίκηση λειτουργούν εις βάρος της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Υπερφόρτωση: Οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες κατακλύζονται από πληθώρα πληροφοριών και σε συνδυασμό με το φόρτο εργασίας καθώς επίσης και τον περιορισμό των ικανοτήτων του δέκτη έχει ως αποτέλεσμα να αφομοιώνονται δυσκολότερα.

Κλίμα – παιδεία: Όταν κάποια δημόσια διοίκηση διαμορφώνει αρνητικό κλίμα (έλλειψη σεβασμού, ελευθερίας έκφρασης, ανταγωνισμός, καχυποψία κλπ) και παιδεία ως προς την σημαντικότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας το έργο της διαδικασίας αυτής αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα.

Κώδικες: Για να αναπτυχθεί σωστή επικοινωνία μεταξύ πομπού και δέκτη καταλυτικό ρόλο έχουν οι κώδικες επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται. Κάθε συνομιλητής έχει τον δικό του κώδικα επικοινωνίας και πρέπει οι διαφορές που προκύπτουν σε επίπεδο κωδικών να ελαχιστοποιηθούν.

Σαφήνεια στόχων : Η ασάφεια των στόχων, το αντίστροφο της σαφήνειας των στόχων, είναι ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών. Παρόλο που χρησιμοποιούμε τον όρο «ασάφεια στόχου» στον ενικό, οι οργανισμοί επιδιώκουν σχεδόν πάντα μια πολλαπλότητα στόχων (Simon 1964). Ξεπερνώντας τον περιορισμένο ορθολογισμό ενός μεμονωμένου ανθρώπου, οι οργανισμοί καθιστούν δυνατή την επιδίωξη πολλαπλών στόχων (McPhee και Zaug 2001). Αυτό είναι το οργανωτικό πλεονέκτημα, ωστόσο, δεν είναι πάντα εφικτό - ελλείψει σαφούς ιεραρχίας προτιμήσεων, πολλαπλοί στόχοι οδηγούν σε επίλυση στόχων. Η ασάφεια των στόχων (ή η έλλειψη σαφήνειας των στόχων) χαρακτηρίζεται από πολλαπλότητα, σύγχυση μεταξύ και ασάφεια των οργανωτικών στόχων (Rainey 1993). Εξαιρετικές επισκοπήσεις της βιβλιογραφίας σχετικά με την ασάφεια των στόχων είναι διαθέσιμες (Chun and Rainey 2003; Rainey 1993).

Παρά τις μακροχρόνιες αντιπαραθέσεις (όπως οι δημόσιες - ιδιωτικές διαφορές ως προς τη σαφήνεια των στόχων), αυτή η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει τη σημασία της σαφήνειας των στόχων στον καθορισμό των βασικών αποτελεσμάτων στη δημόσια διαχείριση. Η σαφήνεια των στόχων επηρεάζει τη στάση της εργασίας (Bozeman and Rainey 1998; Wright 2004) και τις οργανωτικές επιδόσεις (de Lancer Julnes and Holzer 2001; Coursey, και Moynihan 2004). Πράγματι, η ενίσχυση της σαφήνειας των στόχων έχει

αναδειχθεί ως βασική συνταγή για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών (Rainey 2003, 134).

Οι Nutt και Backoff υποστηρίζουν ότι παρόλο που η διευκρίνιση στόχου δεν είναι εύκολη στους δημόσιους οργανισμούς, είναι κεντρικό καθήκον στη στρατηγική διαχείριση των δημόσιων οργανισμών και μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσω δημιουργικών στρατηγικών όπως η «ένταση του ζητήματος. "

Η αντιμετώπιση ζητημάτων που συνεπάγονται ένταση μεταξύ νόμιμων αξιών και όχι αντιτιθέμενων που απαιτούν ή / και επιλογές βοηθά τον οργανισμό να ορίσει στόχους με τρόπο που είναι πιθανό να ωφελήσει όλους τους ενδιαφερόμενους. Η αποσαφήνιση στόχου που διεξάγεται με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μετριάσει τις συγκρούσεις και να βελτιώσει την ποιότητα της επικοινωνίας, μετρούμενη από την ακρίβεια και τη συνέπεια της επικοινωνίας, μεταξύ διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων (Garnett 1992; Gold 1982; Wilson 1989). Ο μετριασμός της εμπιστοσύνης και οι βελτιώσεις στην ακρίβεια παρέχουν σύνθετα οφέλη για άλλες βασικές πτυχές της διαδικασίας επικοινωνίας, όπως ανταλλαγή πληροφοριών, επηρεάζοντας στάσεις, προώθηση της κατανόησης και πείθοντας τους ανθρώπους να ενεργούν ή να μην ενεργούν με συγκεκριμένους τρόπους (Garnett 1992; Cheney και Christensen 2000).

(Cuffe, 2005).

Προκειμένου να επιτευχθεί το θεμιτό αποτέλεσμα, καθώς και για να ενισχυθεί η δυνατότητα δέσμευσης και εμπιστοσύνης για κοινούς σκοπούς και στόχους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι το προσωπικό και η διοίκηση να συνεργαστούν. Από την άλλη πλευρά, όταν η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού δεν είναι καλή, οδηγεί σε χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της δημόσιας διοίκησης, καθώς και σε σοβαρές παρεξηγήσεις μεταξύ τους. Όταν τα μηνύματα μεταφέρονται από τους υπαλλήλους εντός του οργανισμού στη διεύθυνση, τότε γίνεται η ανοδική επικοινωνία. Η επιτυχημένη επικοινωνία απαιτεί διεξοδική έρευνα για τις απόψεις των εργαζομένων μέσω ερωτηματολογίων, συστημάτων προτάσεων και ιδεών καθώς και προσωπικών συνεντεύξεων. Όσο πιο στοχευμένη είναι η επικοινωνία προς τα πάνω, τόσο πιο εύκολο είναι να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και εκπαίδευσης των στελεχών, ώστε να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Από την άλλη πλευρά, όταν η διεύθυνση στέλνει μηνύματα σε όλους τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως προς τα κάτω. Η επίτευξη αυτής της μορφής

επικοινωνίας μπορεί να γίνει μέσω email, ανακοινώσεων, περιοδικών, οργανωμένων τακτικών συναντήσεων. Η διαδικασία που συζητήθηκε παραπάνω στοχεύει στη διαχείριση

να μεταδώσει στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της τους στόχους, τις αξίες και γενικότερα την φιλοσοφία του οργανισμού (Schachter, 2007).

Η ευελιξία και η ελευθερία στη δομή επικοινωνίας ωθεί τους υπαλλήλους να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση, καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις από την πλευρά τους σχετικά με τις οργανωτικές αλλαγές, αλλά και ζητήματα που προκύπτουν εντός ενός οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πλήρεις πληροφορίες έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Με βάση τα παραπάνω, μπορεί εύκολα να συναχθεί ότι οι επόπτες πρέπει να ανταλλάσσουν πληροφορίες προκειμένου να επιτύχουν την αποτελεσματική συμμετοχή των υφισταμένων τους στους στόχους και το όραμα της δημόσιας διοίκησης. Η σωστή επικοινωνία εντός ενός οργανισμού δημιουργεί στους υπαλλήλους την αίσθηση καλής σχέσης μεταξύ της εργασίας τους και της αποστολής του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Αυτό δημιουργεί μια αίσθηση σύνδεσης με το όραμα της δημόσιας διοίκησης καθώς και την επιθυμία προώθησης των στόχων της. Όταν οι διευθυντές στερούν από τους υπαλλήλους τους βασικές πληροφορίες για τον οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει σε αποξένωση, δυσαρέσκεια, αρνητική στάση και απώλεια πίστης στην ιεραρχία του οργανισμού.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές αρχές που υπάρχουν στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας (Schachter, 2007) :

1. Η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία.
2. Ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας.
3. Η κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία.
4. Η επικοινωνία δεν αφορά μόνο το μήνυμα.
5. Η αποφυγή χρήσης υπερβολών.
6. Η σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους.
7. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή.
8. Το ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος.
9. Το φιλτράρισμα.
10. Η αποδοχή του ηγέτη.

Οι μέθοδοι επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους διακρίνονται σε μεθόδους (Schachter, 2007):

α) μιας κατεύθυνσης: δεν υπάρχει άμεση πληροφόρηση

β) αμφίδρομης επικοινωνίας: υπάρχει άμεση πληροφόρηση και

γ) επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι: Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefinggroups), κύκλοι Ποιότητας (Quality Cirles), συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (MassMeetings), συνεντεύξεις (Interviews), περπατώντας ανάμεσα στους εργαζόμενους (Walking the floor), διάδοση-φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων, γραπτή επικοινωνία.

Μια πρώτη κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας που ακολουθείται στο εργασιακό περιβάλλον είναι η άμεση και έμμεση οδός για την ανταλλαγή πληροφοριών. Για να επιτευχθεί αμεσότερη επικοινωνία, τότε δεν θα πρέπει να επηρεαστούν άλλες ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις Σε αυτήν την κατηγορία επικοινωνίας ο κύριος στόχος είναι να εξισορροπηθεί το μειωμένο κόστος και η ευελιξία με τον κίνδυνο έλλειψης εποπτείας του υπάρχοντος από ορισμένα άτομα υψηλότερης ιεραρχικής κλίμακας. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι όταν η επικοινωνία σχετίζεται με διαφορετικές ιεραρχικά θέσεις και γίνεται για να περάσει τουλάχιστον μια τρίτη θέση (αρχηγός διοικητικής θέσης) τότε χαρακτηρίζεται ως έμμεση επικοινωνία. Ταυτόχρονα, στην επικοινωνία, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η τήρηση της ιεραρχίας, χωρίς κενά, καθώς και η κλίμακα των στελεχών. Όσο για την πλήρη έμμεση επικοινωνία που θεωρείται ακριβής και περιεκτική επειδή θεωρείται δυσλειτουργική και ανελαστική (Lee, 2008).

Μια εξίσου σημαντική μορφή όπου κατηγοριοποιείται η επικοινωνία αφορά την τυπική και την άτυπη μορφή επικοινωνίας. Η τυπική επικοινωνία εξυπηρετεί την τυπική δομή της οργάνωσης εφόσον διευκολύνει τις οργανωσιακές λειτουργίες, τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές. Παραδείγματα τυπικής επικοινωνίας θεωρούνται τα οργανογράμματα των δημόσιων οργανισμών, οι εντολές, η ανταλλαγή εγγράφων κλπ. Η πλέον συνήθης και τυπική μορφή επικοινωνίας στις δημόσιες διοικήσεις είναι η «από άνω προς τα κάτω» επικοινωνία, στην οποία περιλαμβάνεται κάθε μήνυμα που αποστέλλεται από την ανώτερη διοίκηση στους υφισταμένους (Smith, 2008).

Σε αντίθεση με την τυπική επικοινωνία, η άτυπη δεν καθορίζεται από κανονισμούς και δεν αναπτύσσεται συστηματικά ή προγραμματισμένα. Με άλλα λόγια πρόκειται για ροή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων που δεν ακολουθούν τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται, παράδειγμα αποτελούν οι φήμες που υπάρχουν μέσα σε μια δημόσια διοίκηση. Αναλόγως του τρόπου μεταφοράς του μηνύματος από τον πομπό προς τον δέκτη η επικοινωνία αποκτά συγκεκριμένη μορφή. Τα εμπιστευτικά θέματα μιας δημόσιας διοίκησης συνήθως συζητούνται προφορικά, πρόσωπο με πρόσωπο ή υποβάλλονται σε γραπτή μορφή με την ένδειξη εμπιστευτικό, απόρρητο ή προσωπικό. Οι μορφές επικοινωνίας διακρίνονται σε (Smith, 2009):

Μη λεκτική: Είναι η μορφή η οποία αφορά τη στάση του σώματος, τις κινήσεις με τα μάτια ή τα χέρια, τις εκφράσεις του προσώπου κλπ.

Προφορική μορφή: Χαρακτηρίζεται ως η μορφή κατά την οποία αναπτύσσεται διάλογος ή συζήτηση μεταξύ του πομπού (πηγή) και του δέκτη του μηνύματος.

Γραπτή μορφή: Με τον όρο γραπτή μορφή χαρακτηρίζεται η έντυπη μορφή επικοινωνίας όπου το μήνυμα μεταδίδετε από τον πομπό στο δέκτη. Παραδείγματα της συγκεκριμένης μορφής είναι οι επιστολές, οι αναφορές και τα ενημερωτικά σημειώματα.

Οπτική μορφή: Παραδείγματα της οπτικής μορφής επικοινωνίας μπορούν να θεωρηθούν οι εικόνες, τα χρώματα, τα σύμβολα, οι διαφάνειες κλπ.

Ηλεκτρονική μορφή: Ταυτόχρονα με τις σύγχρονες τηλεπικοινωνίες δημιουργούνται αλλαγές που αφορούν όχι μόνο τον τρόπο και τα μέσα επικοινωνίας, αλλά και στον τρόπο ζωής και άσκησης της επιχειρησιακής και εμπορικής δραστηριότητας. Η γρήγορη υλοποίηση των σκοπών της οργανωσιακής επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα η ηλεκτρονική επικοινωνία να χαρακτηρίζεται ως η πιο σύγχρονη και αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας (Smith, 2009).

Η διαχείριση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και των άλλων πολιτικών της οργάνωσης που αφορούν στην τεχνολογία πρέπει να γίνεται με τρόπο, κατά τον οποίο να υποστηρίζονται οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι της οργάνωσης με βιώσιμο τρόπο. Όταν η διαχείριση των πιο πάνω γίνεται με στρατηγικό τρόπο, οι ΤΠΕ και οι άλλες πολιτικές της οργάνωσης μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς για τη βελτίωση της απόδοσης των οργανώσεων του δημοσίου τομέα και την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η εισαγωγή των κατάλληλων τεχνολογιών με

τον κατάλληλο τρόπο μπορούν να βελτιώσουν τις βασικές διαδικασίες. Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, η πρόσβαση που έχουν οι πελάτες στις παρεχόμενες υπηρεσίες ενισχύεται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία μειώσει σημαντικά και τα διοικητικά βάρη. Εντός της διοίκησης κάποιες έξυπνες λύσεις προερχόμενες από τις ΤΠΕ είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων (ΚΠΑ 2013, σελ. 33).

Αρκετές νέες τεχνολογίες, είναι σίγουρο ότι, μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην υποβολή εκθέσεων, στην καταχώρηση σημαντικών δεδομένων, όπως και στην επεξεργασία κάποιων στοιχείων. Αναμφίβολα η ταχύτητα της τεχνολογίας είναι δυνατό να μειώσει τον χρόνο και το κόστος συλλογής πληροφοριών. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να διευκολύνει τη διαχείριση των λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων όπως είναι η πρόσληψη, η κατάρτιση και η διαχείριση της απόδοσης. Σωστά καταγράφει ο κ. Αθανασόπουλος, 2006 πως η τεχνολογία επιτρέπει:

- Τον εκσυγχρονισμό του τμήματος της ΔΑΠ.
- Τη στήριξη λήψης αποφάσεων με βάση τις απαιτούμενες γνώσεις.
- Την επιλογή μερικών χρήσιμων εργαλείων από υπαλλήλους και διευθυντές.
- Τη δυνατότητα ολοκλήρωσης της εργασίας ανεξαρτήτως χρόνου και τόπου.
- Τη στενότερη παρακολούθηση των υπαλλήλων.

Η τεχνολογία μπορεί, συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας. Απαιτεί όμως και το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό όπως και την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων στον εργασιακό χώρο.

Η κατάσταση της υποδομής, της οποίας οι δημόσιες οργανώσεις έχουν στην διάθεσή τους, πρέπει να αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα από αυτές. Η διαθέσιμη υποδομή πρέπει να τυγχάνει αποτελεσματικής, αποδοτικής και βιώσιμης διαχείρισης για να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πελατών και να υποστηρίζονται οι συνθήκες εργασίας του προσωπικού. Η βιωσιμότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται στην οργάνωση αλλά και οι επιπτώσεις στο περιβάλλον αποτελούν επίσης καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για τη διαχείριση των εγκαταστάσεων καθώς και για την κοινωνική ευθύνη που αυτό φέρει (ΚΠΑ 2013, σελ. 34).

Με την αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται (Αθανασόπουλος, 2006):

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.

- Άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και του δημόσιου οργανισμού.
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω.

Η αυξανόμενη διαφάνεια έχει αναγγελθεί από διάφορους ακαδημαϊκούς ως ένας τρόπος αύξησης της εμπιστοσύνης. Σε μια μελέτη των υπαλλήλων, ο Rawlins (2008) διαπίστωσε ότι καθώς η αντίληψη της οργανωτικής διαφάνειας αυξανόταν, έτσι αυξανόταν και η εμπιστοσύνη στον οργανισμό. Εάν η διαφάνεια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτά και να διατηρεί την εμπιστοσύνη του κοινού, ένα επάγγελμα που θέλει να έχει εμπιστοσύνη στους πολίτες του πρέπει να είναι διαφανές. Η διαφάνεια στις κυβερνητικές δημόσιες υπηρεσίες αυξάνεται επίσης. Αν και είναι ένας σχετικά νέος υποτομέας σπουδών στις δημόσιες υποθέσεις, τα ακαδημαϊκά βιβλία και άρθρα βοηθούν στην οικοδόμηση ενός συνόλου γνώσεων που καθορίζει, συνταγογραφεί μετρά για τη διαφάνεια της κυβέρνησης.

Σύμφωνα με τον Piotrowski (2008), «η διακυβερνητική διαφάνεια επιτρέπει στο κοινό να αναπτύξει μια ακριβέστερη εικόνα του τι συμβαίνει μέσα σε μια κυβέρνηση» (σελ. 6). Αυτό επιτρέπει στους πολίτες να αξιολογούν τις επιδόσεις των κυβερνητικών οργανισμών, να τους κρατούν υπόλογους και να απαντούν στις ανησυχίες σχετικά με τη διαχείριση των δημόσιων πόρων. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από αποφάσεις κυβερνητικών οργάνων, έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν πώς έχουν ληφθεί οι αποφάσεις.

Ο Rawlins (2009) ανέπτυξε ένα εργαλείο μέτρησης που επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν τη διαφάνεια ενός οργανισμού. Μια ανάλυση παραγόντων των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στα μέσα οδήγησε σε ένα τετραδιάστατο μοντέλο διαφάνειας που είναι εντυπωσιακά παρόμοιο με τους προηγούμενους ορισμούς. Οι τέσσερις διαστάσεις ήταν η συμμετοχή, η ουσιαστική πληροφόρηση, η υπευθυνότητα και η μυστικότητα (ένα αντίστροφο στοιχείο κατασκευής που αντιπροσωπεύει το αντίθετο του ανοίγματος). Η ευθύνη για την ανταλλαγή πληροφοριών που επιτρέπει πιο διαφανή διακυβέρνηση εμπίπτει αποκλειστικά στους ώμους των υπαλλήλων δημόσιων υποθέσεων, δημόσιας πληροφόρησης και επικοινωνιών σε κυβερνητικούς οργανισμούς. Αυτοί οι επικοινωνιακοί μπορούν να βρεθούν σε όλες τις κυβερνητικές οργανώσεις σε εθνικό, κρατικό και τοπικό επίπεδο. Έχουν την υποχρέωση για ενημέρωση των πολιτών, να αυξάνουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις δημόσιες πολιτικές και τον τρόπο δημιουργίας τους, να διευκολύνουν την ανατροφοδότηση και την

αμφίδρομη επικοινωνία με τους πολίτες και να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για τη βελτίωση της απόδοσης και της υπευθυνότητας των υπηρεσιών.

Κατά την ανάπτυξη ενός μοντέλου διαφάνειας για τις κυβερνητικές επικοινωνίες, οι Fairbanks et al. (2007), συνέντευξη από διάφορους φορείς της ομοσπονδιακής κυβέρνησης και διαπίστωσε ότι η πλειοψηφία αναγνώρισε την ανάγκη και τα οφέλη της διαφάνειας και θεώρησε ότι είναι απαραίτητο για μια λειτουργική δημοκρατία. Παρόλο που πολλοί κυβερνητικοί φορείς επικοινωνίας αξιολόγησαν τη διαφάνεια, το μοντέλο υποδηλώνει ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που επηρέασαν την πρακτική, δηλαδή τις επικοινωνιακές πρακτικές του οργανισμού, την οργανωτική υποστήριξη της διαφάνειας και αν υπάρχουν επαρκείς πόροι. Πολλοί φορείς επικοινωνίας εξέφρασαν ανησυχίες σχετικά με τον τρόπο καθορισμού των πληροφοριών που πρέπει να απελευθερωθούν. Υπήρξε φόβος να απελευθερωθούν πάρα πολλές πληροφορίες και ότι ήταν συχνά πιο ασφαλές να είσαι πιο συντηρητικός με τα μηνύματα, εκτός αν υπήρχε ισχυρή οργανωτική υποστήριξη για τη διαφάνεια. Ταυτόχρονα, η διαφάνεια απαιτεί σημαντικούς πόρους. Η συντήρηση των ιστοσελίδων, η ανταπόκριση σε αιτήματα και η εργασία με τα μέσα απαιτούν πρόσθετο χρόνο, προσωπικό και χρήματα.

Όσον αφορά στην διαφοροποίηση της επικοινωνίας σε δημόσιους οργανισμούς, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο δημόσιο οργανισμό και για μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πολίτες επηρεάζει τόσο την αποτελεσματικότητα της εργασίας, όσο και το περιβάλλον της εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για την εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορούν να τεθούν κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις (Αθανασόπουλος, 2018).

Οι προϋποθέσεις για την εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας πρέπει να πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια. Ένα από αυτά είναι η ποιότητα και ο τρόπος παρουσίασης ενός μηνύματος. Επίσης, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων στο τέλος. Στη συνέχεια, πρέπει να αξιολογείται και ο κατάλληλος χρόνος που απαιτείται για να περάσει το μήνυμα, καθώς και τα σχόλια και η αξιολόγηση. Επιπλέον, ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο για την αποτελεσματική επικοινωνία είναι η αμεσότητα της έκφρασης και η ειλικρίνεια.

(Ζλαβανός, 2006).

προκειμένου η επικοινωνία να θεωρηθεί επιτυχημένη, υπάρχει μια σειρά υποθέσεων που θα πρέπει να επιτευχθούν. Αρχικά, η επικοινωνία πρέπει να γίνεται για συγκεκριμένο λόγο. Επίσης, επειδή οι άνθρωποι προσδίδουν τις έννοιες των μηνυμάτων οι οποίες δεν προυπάρχουν στο περιεχόμενο της επικοινωνίας, είναι σημαντικό να γίνεται αξιολόγηση της ποιότητας και της σκοπιμότητας κάθε περιεχομένου. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι για την κατανόηση του μηνύματος, χρειάζεται ανατροφοδότηση. Στη συνέχεια, η πρόκριση τόσο επίσημων και ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για μια καλή επικοινωνία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι για να υπάρχει σωστή κατανόηση, τα μεταδιδόμενα μηνύματα από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα

(Ζλαβανός, 2006).

Η AmericanMarketingAssociation (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στη Δημόσια Διοίκηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία». Αυτές είναι οι εξής(Ziller, 2010):

1. Η αποσαφήνιση των σκέψεων είναι απαραίτητη πριν την επικοινωνία
2. Η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία πρέπει να προηγείται.
3. Η κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία πρέπει να υφίσταται.
4. Η συμβολή και άλλων προσώπων που σχετίζονται με τα γεγονότα είναι απαραίτητη στο σχεδιασμό επικοινωνίας.
5. Η ικανοποίηση και ο υπερτονισμός της μεταδιδόμενης πληροφορίας πρέπει να εκτιμάται.
6. Η επικοινωνία πρέπει να γίνεται δεδομένου ότι βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Η ύπαρξη συνέχειας είναι απαραίτητη στην αποτελεσματική επικοινωνία.
8. Οι μεταδιδόμενες πληροφορίες από τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούνται πρέπει να συμφωνούν με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

Τα σημαντικότερα εμπόδια που δύνανται να δυσχεράνουν την επικοινωνία και να την καταστήσουν λιγότερο αποτελεσματική είναι τα ακόλουθα:

(Cuffe, 2005).

1. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα που σχετίζονται με τον πομπό:

Μια εσφαλμένη ανάλυση του κοινού καθώς και όταν δεν υπάρχει πλήρης κατανόηση από το κοινό λόγω της ασάφειας από τον πομπό μπορεί τότε να είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη μείωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Στη συνέχεια, ένα εξίσου σημαντικό εμπόδιο που μπορεί να επηρεάσει την επικοινωνία είναι η λανθασμένη επιλογή του μέσου που θα χρησιμοποιηθεί στην επικοινωνία, καθώς και ο τρόπος που θα παρουσιαστεί (π.χ. προβληματικό μη λεκτικό μέρος). Τέλος, είναι γεγονός ότι όταν ο πομπός δεν δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ αυτού και του δέκτη, καθώς και την εσφαλμένη ερμηνεία ή τη μη χρήση των πληροφοριών από τον πομπό, τότε είναι εύκολο να συμπεράνουμε ότι αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας μείωση της καλής επικοινωνίας.

2. Σύμφωνα με τα παραπάνω, εάν ο πομπός δεν μπορεί να μεταφέρει αυτό που πραγματικά θέλει στον δέκτη, τότε το τελικό μήνυμα που θα λάβει ο παραλήπτης θα είναι λανθασμένο με αποτέλεσμα τυχόν παρανοήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία έντασης στις σχέσεις μεταξύ αυτών των ατόμων. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα που σχετίζονται με το δέκτη (Ζλαβανός, 2006):

Αρχικά, ένα από τα κύρια εμπόδια που αφορούν τον δέκτη και βοηθούν στη μείωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας είναι όταν ο δέκτης διαλέγει το μήνυμα που θέλει να λάβει από τον πομπό, δηλαδή δημιουργεί ένα φίλτρο μηνυμάτων από μόνο του. Στη συνέχεια, ένα σημαντικό εμπόδιο είναι όταν ο παραλήπτης υφίσταται διακρίσεις σε ψυχολογικό, διανοητικό και συναισθηματικό επίπεδο, καθώς και όταν βιάζεται να βγάλει γρήγορα συμπεράσματα. Επίσης, όταν ο δέκτης είναι προκατειλημμένος έχοντας μια συγκεκριμένη (αρνητική) αντίληψη του πομπού και δεν ενδιαφέρεται για το συγκεκριμένο ζήτημα, αυτό μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε μείωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, εάν ο δέκτης για οποιονδήποτε από τους παραπάνω λόγους δεν κατανοεί πλήρως τι του έδωσε ο πομπός τότε είναι εύκολο να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις. Είναι απαραίτητο να εφαρμόσετε ενεργή ακρόαση, δηλαδή ο δέκτης για να δώσετε την κατάλληλη προσοχή και να προσπαθήσετε να κατανοήσετε προσεκτικά τη θέση και τα συναισθήματα του πομπού χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το αποτέλεσμα είναι να αποδεχτείτε απαραίτητα το μήνυμα που μεταδίδεται από τον πομπό.

(Ζλαβανός, 2006).

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, η κυπριακή δημόσια διοίκηση διήλθε μια μνημειώδη μεταμόρφωση, γεγονός που ο διεθνής τύπος είχε χαρακτηρίσει ως «σιωπηλή επανάσταση» Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί πρόοδος στον τομέα της οργανωσιακής επικοινωνίας. Αναπτύσσονται νέες θεωρίες, τα συστήματα γίνονται περισσότερο ευέλικτα και ο ανθρώπινος παράγοντας έρχεται στο προσκήνιο (Μπόγκα-Καρτερή, 2005).

Μια σειρά από αλληλοεπιδρώντες παράγοντες συνετέλεσαν στην εξέλιξη της οργανωσιακής επικοινωνίας μέχρι σήμερα. Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι, σύμφωνα με τον Δεριζιώτη, (2006) οι κάτωθι:

Ο κύριος στόχος των κυβερνητικών επικοινωνιών είναι να εμπλέξουν πολίτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς σε διαδικασίες σχετικά με την εφαρμογή μιας πολιτικής. Η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τις περιστάσεις μιας δεδομένης κυβερνητικής δραστηριότητας - τι είδους πολιτική εφαρμόζεται και πόσα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν στη διαδικασία. Δυστυχώς, παρά τη σχετικά μεγάλη ελευθερία δράσης και την εξουσία λήψης αποφάσεων, η αδυναμία επικοινωνίας μπορεί να είναι ένας περιορισμός μεγάλης σημασίας εάν μια πρωτοβουλία είναι πολύ καινοτόμος ή εννοιολογικά δεν πλησιάζει τις γενικές έννοιες, κάτι που ισχύει επίσης για όλα τα μέσα διαχείρισης της επικοινωνίας [Liu, Horsley 2007].

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στην πράξη όσο πιο ολοκληρωμένες πληροφορίες και όσο πιο γρήγορα γίνεται η ανταλλαγή τους, τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματα των επικοινωνιακών προσπαθειών μιας εταιρείας. Παρόμοια αποτελέσματα είναι ορατά στο δημόσιο τομέα. Οι πολίτες που είναι καλά ενημερωμένοι για τους στόχους και τα μέσα μιας πολιτικής που εφαρμόζει μπορούν να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις προσδοκίες της δημόσιας διοίκησης. Χάρη σε αυτό οι απόψεις τους βασίζονται σε αξιόπιστες γνώσεις αντί για αρνητικά συναισθήματα. Γνωρίζουν επίσης τα δικαιώματα και τις ευθύνες τους, τι πρέπει να μειώσει το κόστος εφαρμογής αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των δράσεων που αναλαμβάνει η διοίκηση (δηλαδή ταχύτερη πρόσβαση σε δικαιούχους ενός κοινωνικού προγράμματος) και μειώνοντας το κόστος της καταπολέμησης της αντίστασης του κοινού όταν μια αρνητική στάση απέναντι σε μια πολιτική σε κατάσταση κρίσης.

Την τελευταία δεκαετία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται και στην Κύπρο η σημασία της επικοινωνίας για την επιβίωση κάθε Δημόσιας Διοίκησης (Πιπερόπουλος, 2006).

1.3 Ενδοδιοικητική επικοινωνία

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 και της δεκαετίας του 1990, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, σημειώθηκε σημαντική αλλαγή στην προσέγγιση της θεωρίας διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Προκλήθηκε από τη δημιουργία μιας νέας ιδέας βασισμένης στον διαχειριστικό χαρακτήρα. Για να συμμορφωθούν με τις νέες συνθήκες, οι άνθρωποι συνήθως προσπαθούν να προσαρμόσουν τις υπάρχουσες λύσεις. Το ίδιο συνέβη και εδώ. Τα μοντέλα που γεννήθηκαν από ανάγκες από τη διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών, βασισμένα κυρίως στη θεωρία του μάρκετινγκ, χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν την πραγματικότητα του δημόσιου τομέα (Van Deursen and Pieterson, 2006).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι τεχνικές μάρκετινγκ υποτίθεται ότι βοηθούν στην «πώληση» μιας πολιτικής κυβέρνησης στους πολίτες. Θεωρήθηκαν χρήσιμα, επειδή οι ερευνητές αντιμετωπίζουν τη σχέση μεταξύ κράτους και φορολογουμένων ως τακτική ανταλλαγή αγορών - οι πολίτες πληρώνουν άμεσα για ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται από τον δημόσιο τομέα (όταν όντως έπρεπε να αγοράσουν και να πληρώσουν μια τιμή υπό συνθήκες παρόμοιες με την πραγματικότητα της αγοράς) ή έμμεσα (μέσω φόρων). Οι δημόσιοι οργανισμοί που εμπνεύστηκαν από αυτή τη θεωρητική προσέγγιση άρχισαν να ενημερώνουν τους ενδιαφερόμενους, αλλά στην αρχή ήταν μάλλον αυτόματη προώθηση παρά επικοινωνία. Μέχρι στιγμής, οι δραστηριότητές τους κατέστησαν σημαντική υποστήριξη για την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών (Van Deursen and Pieterson, 2006).

Ο τομέας της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας αναφέρεται ποικιλοτρόπως ως «επικοινωνία στη Δημόσια Διοίκηση», «επικοινωνία δημόσιων φορέων», «επικοινωνία του δημόσιου τομέα», «διοικητική επικοινωνία». Στις σύγχρονες σπουδές ο τομέας ονομάστηκε «κρατική δημοσιότητα», «δημόσιες σχέσεις στη Δημόσια Διοίκηση», «προώθηση», «δημόσιες σχέσεις», «δημόσιες υποθέσεις», «εξωτερική επικοινωνία», «διαχείριση δημοσίων σχέσεων στην κυβέρνηση», «σχέσεις ή διαχείριση σχέσεων». Σήμερα επανέρχεται στον όρο «κυβερνητικές δημόσιες σχέσεις» ή «κυβερνητική επικοινωνία» (Bogdal, 2013).

Ο γάμος του δημόσιου τομέα και των μέσων ενημέρωσης δεν είναι κάτι νέο. Υπάρχουν πολλά εγχειρίδια και οδηγίες για το πώς θα συνεργαστούμε με τους

δημοσιογράφους και θα ενημερώνουμε το κοινό χρησιμοποιώντας τις σχέσεις των μέσων ενημέρωσης. Αυτή η σχέση εξελίχθηκε από ανταγωνιστική μέσω της συνύπαρξης με τη συνεταιριστική, αλλά εξακολουθεί να απέχει πολύ από την αριστεία. Το κοινό αντιλαμβάνεται την κυβερνητική επικοινωνία ως προπαγάνδα και η κυβέρνηση πιστεύει ότι οι δημοσιογράφοι προσπαθούν επίμονα να αποκαλύψουν σκάνδαλα και δεν έχει αλλάξει από την αρχή των δημοσίων σχέσεων τη δεκαετία του 1920 (LiuandHorsley, 2007).

Οι πρώτες κατευθυντήριες γραμμές στη διαχείριση της επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα που μπορούν να ταξινομηθούν ως μια ολοκληρωμένη θεωρητική βάση παρουσιάστηκαν από τον Hiebert. Παρόλο που κλήθηκαν από τον συγγραφέα ως πρότυπο της κυβερνητικής επικοινωνιακής διαδικασίας, ήταν περισσότερο σαν μια σειρά συμβουλών παρά μια θεωρία. Ο Walsh επεσήμανε τον αυξανόμενο ρόλο του μάρκετινγκ στον δημόσιο τομέα. Το βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα μάρκετινγκ ήταν ακριβές για *adhoc* διαφημιστικές και ενημερωτικές ανάγκες δημόσιων φορέων. Η νεογέννητη συνειδητοποίηση των επικοινωνιακών αναγκών στις δομές της δημόσιας διοίκησης εξηγείται από αυτόν ως αποτέλεσμα του καταναλωτισμού που ανάγκασε μεγαλύτερη ευαισθησία στις επιθυμίες των πολιτών και την αποκέντρωση των δημόσιων καθηκόντων. Απαιτεί από τους δημόσιους φορείς να επεκτείνουν το φάσμα των υπηρεσιών τους και να βελτιώσουν το σύστημα αναδιανομής (Vander Meer et al., 2006).

Η αποστολή και το όραμα στον δημόσιο τομέα δεν είναι το ίδιο όπως και στον ιδιωτικό τομέα, όπου κυριαρχούν οι στόχοι μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων. Για το διοικητικό προσωπικό, τα νομικά πλαίσια και οι πολιτικές αποφάσεις είναι κρίσιμης σημασίας. Συχνά ξεχνάνε τον τρόπο με τον οποίο το κοινό λέγεται για την πολιτική της κυβέρνησης μπορεί να έχει καίρια σημασία για την αποτελεσματικότητά του. Η πολωνική πραγματικότητα αποδεικνύει ότι, στις μετα-κομμουνιστικές χώρες όπου η οικονομία εξελίχθηκε από το μοντέλο διανομής-διοίκησης στην ελεύθερη αγορά, η δημιουργία δομών και εργαλείων που απαιτούνται για την ανταλλαγή πληροφοριών στον ιδιωτικό τομέα ήταν υψίστης σημασίας. Ως αποτέλεσμα, οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα καθυστέρησαν σημαντικά (Vander Meer et al., 2006).

Στη δεκαετία του 1990, στον τομέα των δημόσιων σχέσεων το αμφίδρομο συμμετρικό μοντέλο παρουσιάστηκε από τον Grunig. Έννοια του τρόπου προσαρμογής των στρατηγικών του οργανισμού για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αναγκών των ενδιαφερομένων - ήταν απαραίτητο να βρεθεί ένα μεσαίο έδαφος στο οποίο θα μπορούσε να καθιερωθεί διάλογος μεταξύ εμπλεκόμενων μερών, όπου καθένας από αυτούς ήταν

αποστολέας και παραλήπτης ενός μηνύματος και η σχέση τους βασίστηκε στην αμοιβαία συναίνεση και ικανοποίηση. Το μοντέλο της υπεροχής του Grunig έγινε η ναυαρχίδα των Αμερικανών ερευνητών στον τομέα της επικοινωνίας, που μερικές φορές αποκαλείται και ως mainstream. Σύμφωνα με τις υποθέσεις του συγγραφέα, το αμφίδρομο συμμετρικό μοντέλο είναι τέλειο (άριστο), έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις στις οποίες διεξάγονται διαδικασίες επικοινωνίας (Bogdal, 2013).

Η δημόσια διοίκηση εξ ορισμού χρησιμοποιείται για τις επικοινωνίες επί οδού που βασίζονται σε μια απλοποιημένη, μονόπλευρη οπτική του περιβάλλοντος, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική, διότι επιτρέπει την ταχύτερη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανακοινώνει αποφάσεις και κρίσιμες πληροφορίες ως απρόβλεπτη κρίση. Επομένως, το μοντέλο του Grunig πρέπει να αντιμετωπιστεί με τον ίδιο τρόπο όπως η θεωρία του τέλειου ανταγωνισμού, με πλήρη επίγνωση των περιορισμών. Εκτός αυτού, ο ίδιος ο συντάκτης γνωρίζει ότι η πρακτική δεν ικανοποιεί όλες τις εξαιρετικές υποθέσεις του μοντέλου του (Bogdal, 2013).

Ο Buurma παρουσίασε στην έρευνά του επικοινωνιακές δράσεις με βάση την έννοια της ανταλλαγής της αγοράς. Στην πρώτη εκδοχή της ανάλυσης, τα όργανα της δημόσιας διοίκησης ενήργησαν για την εφαρμογή πολιτικής απευθυνόμενης σε περιορισμένο αριθμό καταναλωτών με τους οποίους είχαν άμεση επαφή. Σύμφωνα με τα στάδια που διακρίθηκαν βάσει πολλών βασικών εννοιών από το μοντέλο ανταλλαγής Koster, οι πολίτες ενημερώθηκαν για πρώτη φορά σχετικά με την εφαρμογή μιας πολιτικής και, αν είχαν έννομο συμφέρον να συμμετάσχουν, συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις για περαιτέρω συνεργασία. Στη συνέχεια, κάθε μέρος εκπλήρωσε τις υποχρεώσεις του. Τέλος, οι πολίτες επαλήθευσαν την οικονομική κερδοφορία των επιλογών τους στην πραγματικότητα της αγοράς (LiuandHorsley, 2007).

Σχετικά με την ανταλλαγή με πολλούς πολίτες, δεν είναι δυνατό για τη Δημόσια Διοίκηση να έρχεται σε επαφή με καθένα από αυτά μεμονωμένα και να διαπραγματεύεται ξεχωριστά τους όρους συμμετοχής. Έτσι φυσικά υπάρχει μια τεράστια ανάγκη πληροφόρησης για την επέκταση των γνώσεων των πολιτών σχετικά με τις δημόσιες πολιτικές και τα προγράμματα, τις οποίες ο Buurma αντιμετωπίζει ως «μάρκετινγκ» - τους όρους καθορισμού της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας των ληφθεισών δραστηριοτήτων. Ένα παράδειγμα τέτοιας κατάστασης είναι ο περιορισμός της χρήσης φυτοφαρμάκων στην παραγωγή τροφίμων. Σύμφωνα με μια σχετική κυβερνητική πολιτική, οι παραγωγοί τροφίμων έχουν συγκεκριμένες ευθύνες. Εάν τα προϊόντα τους δεν

ακολουθούν τους κανόνες, θα αποκλειστούν από την αγορά και οι παραγωγοί θα πρέπει να πληρώσουν πρόστιμα ή θα αποτελέσουν αντικείμενο άλλων κυρώσεων. Από κοινωνική άποψη, η δημιουργία κατάλληλης στάσης στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος και της υγειονομικής περίθαλψης ήταν μια προστιθέμενη αξία που επιτεύχθηκε χάρη στην ανταλλαγή από δημόσιους φορείς (Bogdal, 2013).

Το μοντέλο του Buurma περιγράφει τις δημόσιες δραστηριότητες με τον κατάλληλο τρόπο, αλλά η χρήση ιδεών μάρκετινγκ από τον ιδιωτικό τομέα δεν ταιριάζει με ακρίβεια στα δημόσια πλαίσια. Αν ακολουθήσουμε τα συμπεράσματά του, θα ήταν φυσικό να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι πολίτες ενεργούν μόνο επειδή θέλουν να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητα και τα προσωπικά τους κέρδη χωρίς να δίνουν σημασία στην έννοια των συμπεριφορών στην κοινωνική διάσταση, όπου τα χρήματα είναι λιγότερο σημαντικά από τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Παρόλο που πολλοί άνθρωποι ενεργούν με αυτόν τον τρόπο, μια τέτοια υπόθεση καθιστά όλη την ανάλυση πολύ απλή και μη ρεαλιστική (Bogdal, 2013).

Το μοντέλο σύνθεσης της επικοινωνίας κρίσεων του δημόσιου τομέα που προτείνουν οι Horsley και Barker, μπορεί να εφαρμοστεί σε περιορισμένο αριθμό καταστάσεων. Οι συγγραφείς επεσήμαναν σειρά ενεργειών που επιτρέπουν στις δημόσιες οντότητες να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση κρίσης. Το μοντέλο περιλαμβάνει έξι στάδια: συνεχείς προσπάθειες δημόσιων σχέσεων, εντοπισμό και προετοιμασία για πιθανές κρίσεις, εσωτερική κατάρτιση και πρόβα, εκδήλωση κρίσης, αξιολόγηση και αναθεώρηση των προσπαθειών δημοσίων σχέσεων και ανάλυση αλληλεπίδρασης και πολιτικού συντονισμού. Πρόκειται για μια μάλλον συγκεκριμένη προσέγγιση της θεωρίας της κυβερνητικής επικοινωνίας που εφαρμόζεται μόνο σε καταστάσεις κρίσης και μοιάζει περισσότερο με οδηγούς για αυτο-βελτίωση σε ένα δημόσιο οργανισμό παρά με τις αλληλεπιδράσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον (Van Deursen and Pieterson, 2006).

Το πιο πολύπλοκο μοντέλο διαχείρισης των δημόσιων επικοινωνιών προτείνεται από τους Liu και Horsley, οι οποίοι διαμόρφωσαν οκτώ παράγοντες που καθορίζουν τον τρόπο επικοινωνίας στο δημόσιο τομέα (Bogdal, 2013):

- η πολιτική διάσταση είναι πολύ σημαντική και μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο τις σχέσεις μεταξύ των θεσμών αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα,

- ο στόχος πίσω από την καθιέρωση δημόσιων θεσμών και ημερήσιων προγραμμάτων είναι το δημόσιο αγαθό, οπότε δίνεται λιγότερη προσοχή στις πτυχές της δραστηριότητας της αγοράς,

- οι νομικοί περιορισμοί,
- ο έλεγχος των μέσων ενημέρωσης,
- η υποτίμηση της επικοινωνίας, αυτό που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων αυτών στους δημόσιους προϋπολογισμούς,
- η κακή δημόσια αντίληψη - η κοινή γνώμη βλέπει τις διαδικασίες επικοινωνίας ως μορφή προπαγάνδας,
- η υστέρηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του δημόσιου τομέα πίσω από τους ιδιωτικούς τομείς,
- η ομοσπονδία.

Κατά τη δημιουργία μοντέλου επικοινωνίας πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι περιορισμοί. Μια προσπάθεια να γίνει αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία του κυβερνητικού μοντέλου τροχιάς επικοινωνίας, το οποίο βασίζεται σε τέσσερα συνυπάρχοντα, συμπληρωματικά μικροπεριβάλλοντα (Bogdal, 2013) :

- Πολυεπίπεδη, όπου δύο ή περισσότερα επίπεδα διοίκησης συνεργάζονται σε ένα ενιαίο ζήτημα,
- Ενδοκυβερνητική, μέσα σε ένα ίδρυμα ή υπηρεσία,
- Διακυβερνητική, όπου συνεργάζονται μονάδες του ίδιου κυβερνητικού επιπέδου,
- Εξωτερική, όπου εμπλέκονται φορείς, ιδίως ιδιωτικός τομέας και ΜΚΟ.

Και στα τέσσερα μικρο-περιβάλλοντα, οι διαχειριστές μοιράζονται την εμπειρογνωμοσύνη και τους πόρους καθώς επίσης συντονίζουν την επικοινωνία. Σε κάθε ένα από αυτά οι πληροφορίες μπορούν να ανταλλάσσονται μέσω διαφόρων καναλιών άμεσα (άμεση προς δημόσια επικοινωνία) ή έμμεσα (διαμεσολαβούμενη). Στην πράξη, οι κυβερνητικές υπηρεσίες είναι έντονα ιεραρχικές. Οι οικονομικοί της πόροι είναι περιορισμένοι και παρέχονται σε συγκεκριμένες οντότητες όπως προβλέπεται στον κεντρικό προϋπολογισμό και στους προϋπολογισμούς μεμονωμένων δημόσιων φορέων. Η διαχείριση της επικοινωνίας δεν θεωρείται σημαντική για τις δημόσιες δραστηριότητες και οι οργανισμοί είναι απασχολημένοι με διοικητικά καθήκοντα σε καθημερινή βάση, οπότε δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η συνεργασία στον τομέα αυτό δεν είναι τόσο τέλεια όσο πρέπει σύμφωνα με το μοντέλο. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαχείριση της επικοινωνίας,

ακόμη και αν γίνεται μόνο από ιστότοπους ή πίνακες ανακοινώσεων τοποθετημένους σε ιδρύματα και τις σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, είναι πιο συνηθισμένος στην Πολωνία. Εξαιτίας αυτού, το μοντέλο που πρότεινε ο Liu και ο Horsley έχει την ευκαιρία να γίνει το σημείο εκκίνησης για μια θεωρία της κυβερνητικής επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα (Bogdal, 2013).

1.4 Η προσέγγιση με τους πολίτες

Ο βασικός στόχος ενός δημόσιου οργανισμού είναι να καλύψει μια ευρεία γκάμα αναγκών, καθώς και τις κοινωνικές και πολιτικές προσδοκίες των πολιτών. Επιπλέον, πρέπει να υιοθετήσει μια υπεύθυνη στάση προκειμένου να συμβάλει στην ανάπτυξη τόσο του κοινωνικοοικονομικού όσο και του περιβαλλοντικού περίγυρου που σχετίζεται άμεσα με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινότητα.

. Κάτι τέτοιο μπορεί να περιλαμβάνει την προσέγγιση της οργάνωσης και τη συμβολή της στην ποιότητα ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, τη διατήρηση των παγκόσμιων πόρων, τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, την τήρηση της δεοντολογίας, τη συμμετοχή στις τοπικές κοινότητες και τη συμβολή στην τοπική ανάπτυξη.

«Το κύριο χαρακτηριστικό της κοινωνικής ευθύνης αποτυπώνει τη βούληση της οργάνωσης, από τη μία πλευρά, να ενσωματώσει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και από την άλλη πλευρά, αποτυπώνει την ικανότητα της οργάνωσης να ανταποκριθεί στις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων της στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η κοινωνική ευθύνη πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής της οργάνωσης. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να ελέγχονται υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες» (ΚΠΑ 2013, σελ. 47).

Σήμερα, υπάρχουν πολλοί τρόποι επικοινωνίας, που οδηγούν σε μια επιτυχή απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης με την κοινότητα στην οποία λειτουργεί. Ωστόσο, η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεσματικά είναι κρίσιμη όταν έχετε μια αποστολή ή μια ανάγκη να εκπληρώσετε έναν στόχο. Χωρίς πολλά μέσα επικοινωνίας, οι οργανώσεις απομονώνονται. Ο στόχος της θεσμικής επικοινωνίας στη Δημόσια Διοίκηση είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και, συγκεκριμένα, των πολιτών. Μια Δημόσια Διοίκηση, η οποία είναι στην υπηρεσία των πολιτών, πρέπει να εξασφαλίζει ότι έχει μια

σαφή επικοινωνιακή διαδικασία, γραμμένη σε απλή γλώσσα που μπορεί να κατανοηθεί από όλους. Μέσα στους δημόσιους οργανισμούς, η θεσμική επικοινωνία αναπτύσσεται όλο και περισσότερο. Ως εκ τούτου, τα τμήματα, τα οποία εξειδικεύτηκαν σε αυτόν τον τομέα, σχηματίστηκαν για να διατηρήσουν την εικόνα του κοινού μέσω συνεχών μεθόδων και δραστηριοτήτων (Bogdal, 2013).

Η θεσμική επικοινωνία αντιπροσωπεύει μια μορφή εξω-οργανωτικής επικοινωνίας μέσω της οποίας ο θεσμός στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης επιδιώκει να επιβάλει την εικόνα του και να δημιουργήσουμε γύρω του ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συμπάθειας από τον πολίτη. Με την ιδιαιτερότητά της, η Δημόσια Διοίκηση εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο καταρτίζει το θεσμικό σχέδιο επικοινωνίας που τείνει να γίνει μέρος της οργανωτικής κουλτούρας κάθε θεσμικού οργάνου (Liu and Horley, 2007):

- Επικοινωνία μεταξύ διαφόρων επιπέδων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Επικοινωνία μεταξύ των πολιτικών αρχών και της διοίκησης.
- Ανακοίνωση στο ίδιο επίπεδο.
- Επικοινωνία μεταξύ της κοινωνικής εκτελεστικής εξουσίας και της διοίκησης.
- Κοινωνική επικοινωνία.

Μέσω της διαδικασίας της επικοινωνίας, η Δημόσια Αρχή επιδιώκει να δημιουργήσει μια σχέση εγγύτητας με τον πολίτη. Τραβώντας τον κοντά και ξεκινώντας έναν διάλογο, βλέπει τις προσωπικές απαιτήσεις και τα παράπονα. Όπως συμβαίνει σε οποιαδήποτε επικοινωνιακή διαδικασία, είναι φυσιολογικό ότι συμβαίνουν παρεμβολές και εμπόδια και καθιστά δύσκολη τη διαδικασία επικοινωνίας. Η πολυπλοκότητα, οι αιτίες που καθορίζουν τις δυσκολίες και τα εμπόδια που σχετίζονται με τη διαδικασία επικοινωνίας καθιστούν υποχρεωτική, στα αντίστοιχα συστήματα, την ύπαρξη της δυνατότητας ρύθμισης, προσαρμογή και μετασχηματισμού. Ο κύριος παράγοντας αυτού του κανονισμού είναι η ανατροφοδότηση που επιτρέπει στον παραλήπτη, στην περίπτωση αυτή τον πολίτη, να εκπέμψει τις αντιδράσεις του και ο αποστολέας, δηλαδή ο δημόσιος υπάλληλος ή εκπρόσωπος δημόσιου οργάνου (νομάρχης, δημάρχου, κλπ.) για την εγγραφή τους. Σε αυτή τη διαδικασία, η ληφθείσα ανατροφοδότηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως διορθωτικό μέτρο (Bogdal, 2013).

«Η άμεση μέτρηση της ικανοποίησης ή της αντίληψης των πολιτών και των πελατών είναι μεγάλης σημασίας. Η μέτρηση της αντίληψης των πολιτών και των πελατών σημαίνει άμεση έρευνα, ανατροφοδότηση και πληροφόρηση σχετικά με τις διάφορες πτυχές της οργάνωσης. Σύμφωνα με την αρχή της άσκησης της διοίκησης βάσει δεδομένων (evidence-

based management-EBM), η οργάνωση οφείλει να μην προβαίνει σε υποθέσεις σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης. Αντιθέτως, η άμεση πληροφόρηση από τους ίδιους τους πολίτες παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό επιτυγχάνεται μέσω ερευνών επικεντρωμένων στους πολίτες. Χρησιμοποιούνται, επιπλέον, συμπληρωματικά εργαλεία όπως οι ομάδες-στόχου ή οι ειδικές ομάδες χρηστών. Πέρα από την άμεση μέτρηση της αντίληψης των πολιτών, η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες είναι μετρήσιμη με εσωτερικούς δείκτες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, χρησιμοποιούνται τα μετρήσιμα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους δείκτες εσωτερικής διαχείρισης, όπως είναι για παράδειγμα οι χρόνοι διεκπεραίωσης, ο χρόνος αναμονής, ο αριθμός παραπόνων. Τα αποτελέσματα αυτών των μετρήσεων μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση της οργάνωσης ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Το ΚΠΑ παρέχει μια επισκόπηση παραδειγμάτων για εσωτερικούς δείκτες που μετρούν την απόδοση, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πολιτών» (ΚΠΑ 2013, σελ. 42, 43).

Οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην απόκτηση εμπιστοσύνης και συντήρησης του κοινού. Χωρίς αυτό, θα μπορούσε να υπάρξει αβεβαιότητα σχετικά με την ύπαρξη του θεσμού της Δημόσιας Διοίκησης. Το ιδανικό θα ήταν να φθάσουμε σε ένα σημείο όπου ικανοποιούνται τόσο τα συμφέροντα των πολιτών όσο και τα συμφέροντα των δημόσιων θεσμών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η θεσμική επικοινωνία και οι διαφημιστικές τεχνικές που εφαρμόζονται από αυτούς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη Δημόσια Διοίκηση (Bogdal, 2013).

1.5 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση

Παρόλο που υφίσταται απουσία ενός επίσημου ορισμού για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα μέσα αυτά μπορούν να θεωρηθούν διαδικτυακές εφαρμογές, όπου διαθέτουν στοιχεία χρηστών του ίντερνετ που περικλείουν διάφορα βιώματά τους. Με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι χρήστες, μπορούν να μοιράζονται αντιλήψεις, βιώματα και οπτικοακουστικό υλικό. Το twitter, το Facebook και το Myspace συνιστούν πρότυπα των δημοφιλέστερων μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Dugan, 2012).

Τα τελευταία έτη, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν εξελιχθεί έτσι ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως και στη δημόσια διοίκηση. Παραδείγματα είναι το Myspace, το οποίο από το 2008, είχε πάνω από 300 εκ. χρήστες. Επιπροσθέτως, το Facebook είχε παραπάνω από 13 εκ. χρήστες, από τους οποίους το 85% ήταν Αμερικάνοι φοιτητές. Τέλος, το Cyworld, είναι το δημοφιλέστερο μέσο κοινωνικής δικτύωσης στην Κορέα με πάνω από 18 εκ. χρήστες που από το 2001 διευρύνθηκε και στην Κίνα (Yamadaetal., 2012).

Μία άλλη σημασία, διευκρινίζει ότι ένα κοινωνικό δίκτυο καθορίζεται σαν σύνολο κοινωνικών φορέων που περικλείει άτομα και φορείς, όπου συνδέονται με ουσιαστικές επαφές και επικοινωνούν μεταξύ τους. Οι άνθρωποι, έχουν αρκετές αφορμές να αξιοποιούν τις υπηρεσίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Μέσα από τις υπηρεσίες αυτές, οι χρήστες, μπορούν να διατηρούν επικοινωνία με άλλα άτομα (γνωστοί, οικογένεια) και να γνωρίζουν νέους ανθρώπους. Κάποιες υπηρεσίες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν επίσης για πληροφόρηση και ανταλλαγή (Bogdal, 2013).

Αρκετές υπηρεσίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, επιτρέπουν στους χρήστες να παίρνουν μέρος ή να δημιουργούν ομάδες, για να μπορούν να αλληλεπιδρούν με άλλους άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα (Martinka, 2012).

Το Facebook, είναι ένα από τα δημοφιλέστερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως, όπου δίνει την ευκαιρία στους χρήστες του να έχουν επικοινωνία με συγγενείς και φίλους και να μοιράζονται αντιλήψιες, βιώματα και οπτικοακουστικό υλικό. Επίσης, οι χρήστες του Facebook μπορούν να βρουν άτομα με τα οποία δεν είχαν επαφή για πολύ καιρό. Το Facebook, συστάθηκε από έναν σπουδαστή του Harvard, τον MarcZuckerberg, στις 04 Φλεβάρη του 2004. Τον Σεπτέμβριο του 2006, το δίκτυο του Facebook, άνοιξε και για το ευρύτερο κοινό, εφόσον έως εκείνο το διάστημα ήταν «ανοιχτό» μόνο σε σπουδαστές του Harvard. Στις μέρες μας υπολογίζεται στα 80 εκατομμύρια ενεργά μέλη τα οποία επισκέπτονται το προφίλ τους το λιγότερο μία φορά κάθε μήνα (Bogdal, 2013).

Ακόμη, αριθμεί 750 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες και 250 εκατομμύρια χρήστες που κάνουν χρήση του Facebook από το κινητό τους τηλέφωνο. Είναι άξιο να τονιστεί, πως το Facebook είναι διαθέσιμο σε 15 γλώσσες και τώρα επιχειρείται η απόδοση και στην κροατική γλώσσα. Όρος για τη δημιουργία λογαριασμού στο Facebook είναι η ηλικία. Ο επίδοξος χρήστης, πρέπει να έχει συμπληρώσει το 13ο χρόνο της ηλικίας του. Έπειτα από την είσοδό του στο δίκτυο, ο νέος χρήστης, φτιάχνει μία προσωπική σελίδα εισάγοντας στοιχεία, τα οποία είναι διατεθειμένος να αποκαλύψει για τον εαυτό του. Παράλληλα,

υφίσταται το προσωπικό απόρρητο, κατά το οποίο, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να περιορίσει ή να διαλέξει τους χρήστες που θα ήθελε να έχουν πρόσβαση στα προσωπικά του στοιχεία (BouglasandSeely-Brown, 2011).

Ακολούθως, ο χρήστης, για να προσθέσει φίλους στο λογαριασμό του, πρέπει να στείλει μία πρόσκληση φιλίας στο άτομο που επιθυμεί. Ο ίδιος, εν συνεχεία, μπορεί να επαληθεύσει ή να δεχθεί το αίτημα φιλίας ενός άλλου χρήστη. Ακόμη, το Facebook, προσφέρει την ευκαιρία στους χρήστες του, να χρησιμοποιήσουν διάφορες από τις εφαρμογές του, όπως είναι τα παιχνίδια, τα τεστ και οι διαγωνισμοί. Αφορά εφαρμογές, όπου έχουν τεράστια απήχηση από τους χρήστες της διαδικτυακής κοινότητας του Facebook. Με βάση έρευνες, το Facebook, στην κατάταξη των διασημότερων δικτυακών τόπων στον κόσμο κατακτά την τέταρτη θέση έπειτα το google, το yahoo, και το youtube. Στην πραγματικότητα, τελευταία, ξεπέρασε και το Myspace, ένα άλλο διαδεδομένο μέσο κοινωνικής δικτύωσης (Durukanetal., 2012).

Αυτό το περιστατικό, καθιστά το Facebook, ως το δημοφιλέστερο μέσο κοινωνικής δικτύωσης με 55.000 δίκτυα και χρήστες ηλικίας 16 – 24. Το τεράστιο επίτευγμα του Facebook, προήλθε από το γεγονός ότι η πλειονότητα των μελών του έδωσε αληθινά στοιχεία στην διατύπωση εγγραφής. Οι λογαριασμοί στο Facebook χωρίζονται σε: προφίλ, σελίδα και γκρουπ. Ένα προφίλ στο Facebook αποτελεί τη ψηφιακή ταυτότητα για τον κάθε χρήστη. Άρα, ο χρήστης εμφανίζει τον εαυτό του μέσα από προσωπικές ενημερώσεις και οπτικοακουστικό υλικό (Ρουμελιώτου, 2009).

Σχετικά με τη σελίδα στο Facebook, η σελίδα επιτρέπει στις εταιρείες και τους φορείς να εισέλθουν σε αυτή τη μεγάλη ψηφιακή κοινότητα. Επιπροσθέτως η σελίδα στο Facebook είναι ένα ωφέλιμο μέσο για τις εταιρείες και τους φορείς, επειδή τους αφήνει να αλληλεπιδρούν με ενδεχόμενους πολίτες, ενώ παράλληλα είναι και ένας γρηγορότερος τρόπος για την προβολή αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης βοηθά τις εταιρείες και τους φορείς στον κλάδο των δημοσίων σχέσεων και στον συντονισμό των πελατειακών επαφών (Bogdal, 2013).

Η διαφορά του προφίλ και της σελίδας εντοπίζεται στην ανάλυση των εννοιών «φίλος» και «θαυμαστής». Ένας φίλος στο προφίλ του Facebook είναι και στην πραγματικότητα ένα πρόσωπο το οποίο υπάρχει. Ενώ ένας θαυμαστής σε μία σελίδα στο Facebook είναι υπαρκτό πρόσωπο που απευθύνεται σε ένα αγαθό ή μία υπηρεσία. Επομένως, ένας χρήστης μέσω του προφίλ του μπορεί να στείλει πρόσκληση φιλίας σε έναν άλλον χρήστη που μπορεί να δουλεύει μαζί του ή να είναι συμμαθητής του, αλλά δεν μπορεί

να στείλει αίτημα φιλίας σε ένα ξενοδοχείο ή μία σοκολάτα. Τέλος τα γκρουπ στο Facebook, είναι διαδικτυακές ομάδες με παρόμοια ενδιαφέροντα. Τα γκρουπ μπορούν να δημιουργηθούν τόσο από τους χρήστες όσο και από τις εταιρείες. Facebook προφίλ Το προφίλ, στο Facebook, είναι ένας τρόπος για τους χρήστες να εκπροσωπούν τον εαυτό τους διαδικτυακά. Περιλαμβάνει στοιχεία για τα ενδιαφέροντα του κάθε χρήστη, προσωπικό φάκελο από φωτογραφίες, εκπαίδευση, δουλειά, συνεργασία κ.α. (Yamada et al., 2012).

Επιπροσθέτως, προσφέρει την ευκαιρία στο χρήστη να συνδεθεί με οποιαδήποτε σελίδα στο Facebook που βρίσκεται κοντά στα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις του καθώς και να συνδέεται με σελίδες φίλων. Δια του προφίλ του, ο κάθε χρήστης, μπορεί να ενημερώνει τη θέση του και να γράφει στον τοίχο του ό,τι σκέφτεται. Παράλληλα, μπορεί να γράφει και να σχολιάζει στον τοίχο των φίλων του, να δέχεται ή να απορρίπτει προσκλήσεις φίλων και να ανεβάζει με ευκολία φωτογραφίες και βίντεο. Επίσης, μπορεί να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει αρκετές εφαρμογές που υπάρχουν στο Facebook.

Καθημερινά χιλιάδες χρήστες εισχωρούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δημιουργώντας προφίλ, έστω και με μικρή διάρκεια ζωής (Obrist et al., 2008). Η παγκόσμια επιστημονική κοινότητα έχει προσπαθήσει πάρα πολλές φορές να καταλάβει την επιλογή, τη χρήση, τη μετάδοση, την έγκριση και την αποδοχή της τεχνολογίας των Social Media στον πληθυσμό των χρηστών. Πολλοί ερευνητές έχουν επιχειρήσει να μελετήσουν τις αιτίες που κατευθύνουν τους χρήστες στην ενστέρνιση των Social Media δια του μοντέλου TAM (Yamada et al., 2012).

Με βάση το TAM οι 2 σημαντικότεροι συντελεστές για να υιοθετηθεί η χρήση μιας τεχνολογίας είναι η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα. Μια άλλη εκδοχή που πιθανόν να ερμηνεύσει καλύτερα το γιατί κάποιος χρησιμοποιεί τα media εν γένει και εν συνεχεία τα Social Media είναι η εκδοχή των Χρήσεων και Ηθικών Ικανοποιήσεων (U και G Theory). Κατά τον McQuail (1994) υφίστανται 4 κινητήριες δυνάμεις: 1) πληροφόρηση, 2) ψυχαγωγία, 3) κοινωνική αλληλεπίδραση και 4) προσωπική ταυτότητα. Οι Brandtzæg και Heim (2009) στη μελέτη τους που απεικονίζεται στο άρθρο «Why People Use Social Networking Sites», ανέλυσαν τις αιτίες χρήσης των δικτυακών τόπων κοινωνικής δικτύωσης στη δημόσια διοίκηση, που συνιστούν το δημοφιλέστερο κομμάτι των Social Media, κάτω από το πρίσμα της εκδοχής U και G (Dugan, 2012).

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στη Νορβηγία και συγκέντρωσε περισσότερους από 4,000 συμμετέχοντες από τους οποίους επιλέχθηκαν οι 1200 για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της έρευνας. Παρουσιάστηκε πως ο σπουδαιότερος λόγος χρήσης των

κοινωνικών δικτύων ήταν για να κάνουν γνωριμίες με νέους ανθρώπους και ο δεύτερος σπουδαιότερος λόγος για να έχουν επικοινωνία με φίλους. Ακολούθησαν με φθίνουσα σειρά άλλοι λόγοι όπως για λόγους κοινωνικοποίησης, για την συγκέντρωση στοιχείων, για διάλογο και σύγκριση ιδεών με άλλα άτομα (Martinka, 2012).

Τα ευρήματα της μελέτης ταίριαξαν στο μοντέλο της εκδοχής U και G και από αυτό προκύπτει ότι ο κύριος στόχος της χρήσης των κοινωνικών δικτύων είναι η κοινωνική αλληλεπίδραση, η επαφή ανάμεσα στους ανθρώπους. Είναι αξιοσημείωτο πως το συμπέρασμα δεν ήταν σύνηθες. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι τα κοινωνικά δίκτυα ενισχύουν offline κοινωνικές επαφές των ανθρώπων που ήδη υπάρχουν. Παραδείγματος χάριν, οι Ellison et al., (2007) και Lenhart και Madden (2007) στις μελέτες τους εξακρίβωσαν πως τα κοινωνικά δίκτυα χρησιμοποιούνται πιο πολύ για να κρατήσουν ή να εδραιώσουν τις υφιστάμενες επαφές αντί να δημιουργήσουν καινούριες.

Συνεπώς η έρευνα των Brandtzæg και Heim (2009) κατεύθυνε στο πόρισμα ότι τα κοινωνικά δίκτυα συνιστούν ένα περιβάλλον όπου ευνοείται η δημιουργία αδύναμων δεσμών (Eric Gilbert and Karrie Karahalios, 2009) (weakties) 21 εξαιτίας της ολιγοδάπανης και πολυσχιδής επαφής. Μια ανάλογη μελέτη που διεξήχθη από τους (Dogruer et al., 2011) , επικεντρώθηκε στα εναύσματα που ωθούν την καινούρια γενιά στην χρήση του Facebook αποκλειστικά. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο 21 Την έννοια των weakties την εισήγαγε το 1973 ο Mark Granovetter στο έργο του "The Strength of Weak Ties". Σύμφωνα με τη δύναμη του δεσμού ο συγγραφέας διέκρινε τους δυνατούς και τους αδύναμους δεσμούς.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να διαλέξουν ανάμεσα σε ένα πλήθος λόγων χρήσης, όπως το χρησιμοποιώ για να παίξω παιχνίδια, για να φλερτάρω, για να επικοινωνώ με άλλους ανθρώπους, για να προωθήσω τον εαυτό μου και να αποσπάσω καλές γνώμες, για να περάσω ωραία τον ελεύθερο μου χρόνο, για να αναζητήσω φωτογραφίες. Τα πορίσματα της έρευνας κατέδειξαν πως η κυριότερη αιτία χρήσης αυτής της σελίδας κοινωνικής δικτύωσης από τους σπουδαστές ήταν για να «συναντηθούν» και να έχουν επαφή με άτομα που ήδη ήξεραν όπως και για να «ξαναχτίσουν» τις γνωριμίες τους με άτομα που είχαν λησμονήσει (Bogdal, 2013).

Ένα άλλο καίριο εύρημα ενάντια στην έως τότε βιβλιογραφία, ήταν πως πολύ μικρό ποσοστό των σπουδαστών συμφώνησε πως χρησιμοποιεί το Facebook για προσωπική δημιουργία ή «διαφήμιση» του εαυτού τους. Ο Strano (2008) είναι από τους ερευνητές εκείνους που υπερθεματίζει ότι η χρήση των κοινωνικών δικτύων γίνεται εξαιτίας του ναρκισσισμού των χρηστών, τουναντίον τα κοινωνικά δίκτυα συνιστούν τον σωστό χώρο

για το προσωπικό τους branding. Η εισήγηση του Strano (2008) επομένως σε αυτή την έρευνα δε γίνεται δεκτή. Η μελέτη της Li (2007) που διενεργήθηκε το 2007 στις ΗΠΑ έδειξε ότι η κυριότερη αιτία χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους Αμερικανούς, ήταν η επαφή και η συζήτηση των χρηστών με τους γνωστούς τους. Με βάση την παγκόσμια έκθεση για τα Social Media για το 2012 (Nielsen) ο συνηθέστερος λόγος χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνέχισε να είναι η διατήρηση επαφών των χρηστών με άτομα που ήδη ξέρουν (Yamada et al., 2012).

Λόγοι δευτερεύουσας σημασίας ήταν η συγκέντρωση στοιχείων, η ενημέρωση για τα νέα στον κόσμο, κ.α. Είναι αντιληπτό από τα ανωτέρω ότι ο βασικότερος λόγος χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από την δημόσια διοίκηση είναι η τόνωση της επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτή και στο κοινό, όπου μέχρι πρότινος ήταν πλεονέκτημα των ατόμων που υπάγονταν σε μια ορισμένη κοινωνική κάστα όπως και ότι εν τέλει η χρήση τους συνδέει το χάσμα μεταξύ των online και offline δικτύων των ανθρώπων όπως είχαν αποφασίσει το 2008 και οι Boyd και Ellison (Durukan et al., 2012).

Μια άλλη μεγάλη έρευνα των Lenhartetal., (2010) μελετώντας την σχέση των ενηλίκων και των εφήβων με τα Social Media εξέτασε ένα μεγάλο εύρος δράσεων που επιδίδονται οι χρήστες. Με αυτό τον τρόπο προέκυψε πως οι χρήστες εκτός από το να έχουν επαφή, να ποστάρουν και να σχολιάζουν προφίλ φίλων κάνουν και σε άλλες δραστηριότητες. Ειδικότερα το 38% των εφήβων και το 30% των ενηλίκων παίρνουν μέρος σε διαμοιρασμό περιεχομένου και σε ενεργή χρήση μπλογκ, το 72% και 71% αντίστοιχα των εφήβων και ενηλίκων χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προς αναζήτηση πληροφοριών υγείας, το 62% των εφήβων και το 71% των ενηλίκων ενημερώνονται για τις τωρινές εξελίξεις από τα Social Media ενώ τέλος το 32% των ενηλίκων πληροφορούνται για τα πολιτικά δρώμενα. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι αιτίες χρήσης και οι δράσεις που μπορούν να υιοθετήσουν οι χρήστες μέσα στο περίγυρο των Social Media είναι πάρα πολλές και δεν εξαντλούνται στα προαναφερόμενα (Bogdal, 2013).

Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να χειρίζεται τα Social Media σαν γέφυρες που ενώνουν τους πολίτες με την καρδιά της εξυπηρέτησής τους. Να αντιληφθούν ότι τα Social Media έχουν ιδιότητες που ενδυναμώνουν τους πολίτες και επιτρέπουν την οικοδόμηση επαφών εμπιστοσύνης και πιστότητας μαζί τους, κάτι που είναι απαραίτητο αν η δημόσια διοίκηση θέλει να είναι βιώσιμη. Η εμπλοκή της δημόσιας διοίκησης στα Social Media και η ενσωμάτωσή τους στο promotion mix είναι ο μόνος δρόμος (Ρουμελιώτου, 2009).

Τα Social Media δίδουν την ευκαιρία στη δημόσια διοίκηση να γνωρίσει πιο καλά τον εαυτό της μέσα από τα σχόλια και τις κριτικές που καταχωρούνται από τους πολίτες για αυτές και τις υπηρεσίες τους (monitoring), να ακούν προσεκτικά τις ανάγκες των πελατών και να «χτίσουν» διάλογο μαζί τους, κάτι που τους βοηθά σε μεγάλο βαθμό να προχωρήσουν σε δυναμικές ενέργειες προώθησης. Όπως εισηγήθηκε από την Lo (2010), η δημόσια διοίκηση μπορεί να αναγνωρίσει και να κατηγοριοποιήσει μέσα στα Social Media το κοινό της, στηριζόμενη σε προσωπικά στοιχεία και αντιλήψεις των τελευταίων. Η Δημόσια Διοίκηση δε θα πρέπει να μένει εκτός σε ένα περιβάλλον όπου οι αγοραστές ανταλλάσσουν μηνύματα (eWOM) για εκείνες κι όταν αυτά τα μηνύματα διαδίδονται με ταχύτητα ιού (Viral) (Martinka, 2012).

1.6 Αξίες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (και της «Διακυβέρνησης» και Πρακτικές Διοικητικής Μεταρρύθμισης που προάγονται με την αλλαγή της αρμοδιότητας εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

Σε πρώτο επίπεδο πρέπει να τονιστεί ότι σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική, ο δημοσιονομικός έλεγχος αποτελεί βασικό εργαλείο για την ασφαλή διασφάλιση της δημοσιονομικής διαχείρισης.

Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα του ελέγχου σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το πλήθος των δημόσιων δαπανών, το εύρος και η ποικιλομορφία αυτών, η ανάγκη για παροχή δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος έρχονται σε άμεση συνάφεια με την πολιτική περιστολής των δαπανών και την επιταγή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την σωστή εφαρμογή της διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Έτσι, το Υπουργείο Οικονομίας πρέπει να περιλαμβάνει νέες μορφές ελέγχου των δημόσιων δαπανών ώστε να προβεί στην αναδιοργάνωση του ελεγκτικού μηχανισμού (Άρθρα 24 και 25 του Ν. 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ)-δημόσιο λογιστικό» /ΦΕΚ Α΄143).

Μέχρι και τις 1/1/2017 ο έλεγχος των δημόσιων δαπανών διεξαγόταν από τις Υπηρεσίες Δημοσιονομικού Ελέγχου (Υ.Δ.Ε.), οι οποίες ήταν υπηρεσίες του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους και ήσαν ανεξάρτητες από τους φορείς των οποίων ελέγχουν τις δαπάνες. Ο έλεγχος των Υ.Δ.Ε. αφορούσε τις δαπάνες της Προεδρίας της Δημοκρατίας, των Υπουργείων, των Περιφερειών, των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, του Δήμου Αθηναίων και ορισμένων Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύονταν από το Υπουργείο Γεωργίας. Οι Υ.Δ.Ε ήλεγχαν τη νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών με σκοπό να ωθήσουν στην εκκαθάριση και

στην έκδοση των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής με βάση τα νόμιμα δικαιολογητικά, τα οποία αποστέλλονταν από τους Δύστηκτες και τα οποία αποδείκνυαν την απαίτηση κατά του Δημοσίου. Αυτοί οι έλεγχοι με την μακροχρόνια εφαρμογή τους συνέβαλαν αποφασιστικά ώστε να προστατευτεί το δημόσιο χρήμα. Εντούτοις, με την πάροδο όμως του χρόνου καταδείχθηκαν ορισμένες αδυναμίες αυτών (Αιτιολογική Έκθεση του Ν.4337/2015, σελ.13-17 και 21-22).

Στην αντιμετώπιση των αδυναμιών αυτών, στον εκσυγχρονισμό των δομών των δημοσιονομικών ελεγκτικών μηχανισμών, στην ποιοτική τους μετεξέλιξη και στη διεύρυνση του περιεχομένου τους, ώστε να μπορούν να ασκήσουν το ρόλο τους πιο αποτελεσματικά, τόσο οι ελεγχόμενοι φορείς, όσο και το Υπουργείο Οικονομίας αποσκοπεί το παρόν νομοσχέδιο (Αιτιολογική Έκθεση του Ν.4270/2014, σελ.1-3 και 8).

Οι νέες μορφές δημοσιονομικού ελέγχου απαιτούν την εγκατάλειψη του υφιστάμενου συστήματος – ενός συστήματος που εστιάζεται στον έλεγχο συγκεκριμένων δαπανών περιορισμένου αριθμού φορέων που διαχειρίζονται δημόσιους πόρους – και επιτυγχάνεται μέσω της εκκαθάρισης και της ενταλματοποίησης αυτών από τις Υπηρεσίες Δημοσιονομικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομίας. Ο δημοσιονομικός έλεγχος απαιτεί τη μετάβαση σε ένα σύστημα ελέγχου με αντικείμενο την εξέταση και αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης και εσωτερικού ελέγχου των φορέων, αλλά και την επαλήθευση της νομιμότητας και κανονικότητας των δημόσιων δαπανών βάσει των αρχών της οικονομίας.

Η μετάβαση στη νέα μορφή ελέγχου, η οποία θα ανταποκρίνεται στις προαναφερόμενες ανάγκες, προϋποθέτει μία σειρά αλλαγών σε επίπεδο διαχείρισης και πραγματοποίησης των δαπανών και σε επίπεδο δομών οργάνωσης, τόσο των ελεγχόμενων φορέων, όσο και του Υπουργείου Οικονομίας.

Κυρίαρχο κριτήριο αυτών των αλλαγών αποτελεί η βάση της νέας μορφής ελέγχου που είναι το σύστημα διαχείρισης και εσωτερικού ελέγχου των φορέων. Οποιοσδήποτε φορέας διαχειρίζεται δημόσιους πόρους, αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα σύστημα επίτευξης των σκοπών, για τους οποίους ο φορέας δαπανά τους διαθέσιμους πόρους, καθώς και τη μέγιστη απόδοση αυτών, κριτήρια που θα διαβεβαιώνουν για τη συνέχιση της ύπαρξής του και την ικανοποίηση των αναγκών του σε πιστώσεις για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού του. (Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του Νόμου 4270/2014, σελ.1-4).

Η μετάβαση από τις ΥΔΕ στις Οικονομικές Υπηρεσίες Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης (ήτοι στις Γενικές Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών) (βλ. άρθρα 24 και 25 του Ν.4270/2014, όπως τροποποιήθηκαν από το Ν.4337/2015 (άρθρο 10, παρ.6 και 7) αποβλέπει στην επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

α) Να καταστήσει περισσότερο υπεύθυνους τους φορείς, σε σχέση με τη διαχείριση των δημόσιων πόρων και η εξουσία του ελέγχου να εκχωρηθεί σε αυτούς σύμφωνα με τις αρχές της επιστήμης της διοίκησης και οργάνωσης. Έτσι, κάθε Υπουργείο, Περιφέρεια θα διαχειρίζονται τους οικονομικούς δημόσιους πόρους με κριτήριο τους σκοπούς τους οποίους επιδιώκει και θα ελέγχει την νομιμότητα και την απόδοση αυτής της διαχείρισης, τόσο κατά το στάδιο πραγματοποίησης των έργων και των δαπανών του, όσο και κατά την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του.

β) Να επαναπροσδιορίσει το ρόλο του Υπουργείου Οικονομίας σχετικά με τον έλεγχο των δημόσιων δαπανών και την αξιολόγηση αυτών, με σκοπό τον ορθολογικό έλεγχο του Κρατικού Προϋπολογισμού.

γ) Να αναβαθμίσει τις δημοσιονομικές υπηρεσίες τόσο μέσω της διενέργειας ουσιαστικών ελέγχων στις δημόσιες δαπάνες, με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών, όσο και με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελεγκτικού έργου.

δ) Να επιτύχει καλύτερη σχέση κόστους – αποτελέσματος για τους φορείς και στις δημοσιονομικές υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.

Οι δημοσιονομικοί έλεγχοι προβλέπονται να διενεργούνται με βάση το ετήσιο πρόγραμμα, το οποίο συντάσσεται από την αρμόδια κεντρική υπηρεσία.

Το δείγμα των ελεγχόμενων φορέων και κατηγοριών δαπανών ή προγραμμάτων αυτών θα επιλέγεται βάσει των αρχών της αντιπροσωπευτικότητας και των ενδεχόμενων παραγόντων κινδύνου, που θα επισημαίνονται στο στάδιο μελέτης για την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου.

Ο ετήσιος προγραμματισμός του ελέγχου δεν αποκλείει τη διενέργεια έκτακτων ελέγχων σε συγκεκριμένους φορείς ή με συγκεκριμένες δαπάνες.

Ο έλεγχος θα διενεργείτο από ομάδες ελεγκτών, οι οποίοι θα διαθέτουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για την αποτελεσματική άσκησή του. Για το σκοπό αυτό

προβλέπεται η κατάρτιση μητρώου ελεγκτών και εμπειρογνωμόνων. Η άσκηση του ελέγχου από ομάδες ελεγκτών διασφαλίζει την ποιότητα, την ακεραιότητα και αντικειμενικότητα του ελέγχου. Σαφώς το νέο νομοσχέδιο καθίσταται πιο έγκυρο με αντικειμενικές προϋποθέσεις, καθώς σε μια δημοκρατικά οργανωμένη κοινωνία, οι δημόσιοι φορείς οφείλουν να λογοδοτούν για τη χρησιμοποίηση των χρημάτων των φορολογουμένων (Κλαουδάτου, 2009, σσ.202-210).

Η χρηματοοικονομική διαχείριση και έλεγχος (FMC) καλύπτει ολόκληρο το σύστημα των χρηματοοικονομικών και άλλων ελέγχων που είναι ενσωματωμένο σε όλες τις δραστηριότητες ενός δημόσιου φορέα, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δομής, των μεθόδων και των διαδικασιών που εφαρμόζονται όχι μόνο στα χρηματοπιστωτικά συστήματα αλλά και στα επιχειρησιακά και στρατηγικά συστήματα του προϋπολογισμού επίσης (Tonkens, et al, 2013). Είναι ευθύνη κάθε υπαλλήλου ενός δημοσίου οργανισμού να διενεργεί οικονομική διαχείριση και έλεγχο σύμφωνα με τις επιχειρηματικές διαδικασίες και λειτουργίες και την περιγραφή της εργασίας. Είναι απαραίτητο να προετοιμάσει γραπτές οδηγίες και διαδικασίες για όλες τις διαδικασίες στις οποίες πρέπει να εκτελούνται δραστηριότητες ελέγχου, αναφέροντας σαφώς τις μεθόδους που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και τις ευθύνες τόσο των διευθυντών όσο και των υπαλλήλων. Ο πρωταρχικός στόχος του FMC είναι να παρέχει: Επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων και των καθηκόντων του ιδρύματος. Ασφάλεια, αξιοπιστία, επικαιρότητα και πληρότητα των πληροφοριών, ιδίως οικονομικά. Συμμόρφωση της λειτουργίας με τους νόμους, τις πολιτικές, τα σχέδια και τις διαδικασίες · Προστασία ιδιοκτησίας; Οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων. Σύμφωνα με τα διεθνώς αποδεκτά πρότυπα, η οικονομική διαχείριση και ο έλεγχος καλύπτουν τα ακόλουθα πέντε συνδεδεμένα στοιχεία: - Περιβάλλον ελέγχου - Διαχείριση κινδύνων - Δραστηριότητες ελέγχου - Πληροφορίες και επικοινωνίες - Εποπτεία / παρακολούθηση (εξαιρουμένης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου) (Tasdoven, & Kapucu2013).

. Έτσι, το ελεγκτικό αυτό πεδίο παρέχει τη δυνατότητα παροχής αναγκαίων πληροφοριών για την υγιή αξιολόγηση των δαπανών του προϋπολογισμού του φορέα, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα σχέδια δράσης βάσει του προϋπολογισμού και του ελέγχου των δημόσιων δαπανών.

Η υγιής αξιολόγηση του συγκεκριμένου νομοσχεδίου ενισχύεται, όπως επίσης και η συνολική απόδοση αυτού, καθώς υπακούει σε διεθνή πρότυπα και στις ανάγκες της αποτελεσματικής οικονομικής διοίκησης.

Σε επίπεδο Υπουργείου Οικονομίας συντελείται πλήρης αναδιοργάνωση των ελεγκτικών υπηρεσιών συνοδευόμενη με την αναβάθμιση του ελεγκτικού τους έργου, δεδομένου ότι ο έλεγχος καθίσταται πλέον ουσιαστικός, με υψηλής απόδοσης υπηρεσίες, στελεχωμένες από δημοσιονομικούς ελεγκτές, κατάλληλα εκπαιδευμένους στις νέες μορφές και μεθόδους ελέγχου και με ειδικούς εμπειρογνώμονες, όπου ο έλεγχος το απαιτεί.

Την ευθύνη αυτού του ελεγκτικού έργου φέρει η Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων, στην οποία υπάγονται:

α) Η Διεύθυνση Αξιολόγησης Δημοσιονομικών Ελέγχων

β) Πέντε Κέντρα Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΚΕ.Δ.Ε.), επιπέδου Διεύθυνσης, με αρμοδιότητες σε εθνικό επίπεδο

γ) Εβδομήντα πέντε Υπηρεσίες Δημοσιονομικού Ελέγχου (Υ.Δ.Ε.), οι οποίες μετονομάζονται σε Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Προϋπολογισμού και Ελέγχων (Δ.Υ.Π.Ε.), επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος.

Ο αριθμός των ΚΕ.Δ.Ε. καθορίζεται κρίνοντας τις ανάγκες για αποτελεσματική διενέργεια του ελέγχου, του εύρους αυτού και του πλήθους των ελεγχόμενων φορέων. (Άρθρο 10 παρ.6, παρ.7 και παρ.24 (άρθρο 69Δ) του Ν.4337/2015 "Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων" / ΦΕΚ Α΄129)

Οι διατάξεις που προβλέπουν τη σύσταση της Διεύθυνσης Αξιολόγησης Δημοσιονομικών Ελέγχων και των ΚΕ.Δ.Ε., καθώς και την αναδιάρθρωση της Διεύθυνσης Συντονισμού και Ελέγχου Εφαρμογής Δημοσιολογιστικών Διατάξεων τίθενται σε ισχύ με τη δημοσίευση του νομοσχεδίου.

Στη Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, συστήνεται επταμελής Επιτροπή Αξιολόγησης Δημοσιονομικών Ελέγχων, με σκοπό τη διασφάλιση της χρηστής διαχείρισης των πόρων και της ποιότητας των δημοσιονομικών ελέγχων, μέσω της σωστής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια θεωρώ ότι οι στόχοι και η σημασία (λογιστική και πολιτική) του Κρατικού Προϋπολογισμού επιτυγχάνονται. (Οδηγία 2011/85/ΕΕ του Συμβουλίου της 8ης Νοεμβρίου 2011 σχετικά με τις απαιτήσεις για τα δημοσιονομικά πλαίσια των κρατών μελών, L 306/41, σελ.1-3 και 6)

Το συγκεκριμένο νομοσχέδιο περιλαμβάνει τους ελεγχόμενους φορείς. Ελεγχόμενοι φορείς είναι όσοι διαχειρίζονται δημόσιους πόρους, τους οποίους εμπιστεύεται το κράτος και το κοινωνικό σύνολο.

Χαρακτηριστικό ενός φορέα προκειμένου να υπόκειται σε δημοσιονομικό έλεγχο είναι η άμεση ή έμμεση, τακτική ή έκτακτη επιχορήγηση ή χρηματοδότησή του από τον Κρατικό Προϋπολογισμό και τους Προϋπολογισμούς Διεθνών Οργανισμών, όπως επί παραδείγματι είναι η Ε.Ε.

Έτσι στον έλεγχο υπάγονται:

- Οι δημόσιες κρατικές υπηρεσίες, δηλαδή οι υπηρεσίες της Κεντρικής Κυβέρνησης (Υπουργεία, Γενικές Γραμματείες κ.λπ.)
- Οι ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, Επιτροπή Ανταγωνισμού, Ραδιοτηλεοπτικό Συμβούλιο, Α.Σ.Ε.Π. κ.α.).
- Οι Ειδικοί Λογαριασμοί που λειτουργούν εκτός Κρατικού Προϋπολογισμού
- Οι λοιπές δημόσιες υπηρεσίες που λειτουργούν αποκεντρωμένα «υπό ιδίαν διοίκηση» και έχουν δικό τους προϋπολογισμό, ανεξάρτητο από τον Κρατικό Προϋπολογισμό (Μετοχικό Ταμείο Πολιτικών Υπαλλήλων κλπ).
- ΄Ολα τα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), αφού σε αυτά έχουν εκχωρηθεί πόροι της Πολιτείας (Ανώτατα και Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Περιφερειακά Συμβούλια Υγείας, Δημόσιες Βιβλιοθήκες, Ασφαλιστικοί Οργανισμοί κύριας, επικουρικής και πρόσθετης ασφάλισης, Οργανισμός Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους κλπ.). Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται και τα νομικά πρόσωπα, που ιδρύονται από άλλα Ν.Π.Δ.Δ.
- Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α’ βαθμού (Δήμοι και Κοινότητες) και β’ βαθμού (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει και τα νομικά πρόσωπα που ιδρύουν οι Δήμοι, οι Κοινότητες και οι Ν.Α. (παιδικοί σταθμοί, γυμναστήρια, πολιτιστικά ιδρύματα κλπ.).
- Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, οι επιχειρήσεις, καθώς και άλλοι φορείς, εφόσον επιχορηγούνται ή χρηματοδοτούνται άμεσα ή έμμεσα από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, τον Προϋπολογισμό Ο.Τ.Α. ή άλλων Ν.Π.Δ.Δ. ή Διεθνών Οργανισμών. Επίσης, υπάγονται οι φορείς, οι οποίοι δανειοδοτούνται με την εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου.
- Οι Δ.Ε.Κ.Ο. που δεν έχουν εισαχθεί σε Χρηματιστήριο, τα Εθνικά Κληροδοτήματα, οι Σχολάζουσες Κληρονομίες, καθώς και οι παραγραφόμενες υπέρ του Δημοσίου

τραπεζικές καταθέσεις και άλλες αξίες ή απαιτήσεις. (Εγκύκλιος υπ΄αριθμ.2/99623/ΔΠΓΚ/2016 του Υπουργείου Οικονομικών σχετική με την "Εκτέλεση Προϋπολογισμού Οικονομικού Έτους 2017",σελ.2-10)

Η αλλαγή της αρμοδιότητας εκτέλεσης του Προϋπολογισμού συνδέεται άμεσα με το νέο θεσμικό πλαίσιο της οικονομικής και δημοσιονομικής διακυβέρνησης στην Ε.Έ, καθώς σκοπός της εν λόγω θεσμικής αλλαγής είναι να καθορίσει με σαφήνεια το πεδίο εφαρμογής του ελέγχου και της υιοθέτησης νέων μεθόδων εργασίας. Η μετάβαση στη νέα μορφή του δημοσιονομικού ελέγχου υποχρεώνει και την υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας. Έτσι, η μεθοδολογία, που ορίζεται στο παρόν νομοσχέδιο θεμελιώνεται σε διεθνή πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία το ελεγκτικό έργο προγραμματίζεται σε ετήσια βάση και ο έλεγχος θα είναι δειγματοληπτικός και θα έχει τη μορφής ελέγχου.

Το δείγμα θα επιλέγεται με χρήση των τεχνικών της δειγματοληψίας και της ανάλυσης των πιθανών κινδύνων. Αυτό θα οδηγεί στη λήψη αντιπροσωπευτικού δείγματος και τα αποτελέσματα από τον έλεγχο αυτό θα ανάγονται στο σύνολο που τα αφορά. Η επιλογή του δείγματος για τους φορείς και τα συστήματα ελέγχου, καθώς και ο προγραμματισμός του ελέγχου αποτελούν αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Προγραμματισμού Ελέγχων και Εφαρμογής Δημοσιολογιστικών Διατάξεων. Εκτός των προγραμματισμένων σε ετήσια βάση ελέγχων (οι γνωστοί τακτικοί έλεγχοι), το παρόν νομοσχέδιο προβλέπει και τη διενέργεια έκτακτων ελέγχων σε συστήματα διαχείρισης των δαπανών μετά από εντολή του Υπουργού Οικονομίας. (Σημειώσεις για την 3η, 4η (Μέρος Α΄), 6η, 8η και 9η εβδομάδα μελέτης για την ΠΔΕ 454, ΑΠΚΥ 2015-2016).

1.7 Αναλυτικό και Μεθοδολογικό Πλάισιο

Η Δημόσια Υπηρεσία, βασικός πυλώνας κάθε κράτους, φαίνεται να χωλαίνει τόσο στη δομή όσο και στη λειτουργία της. Από την έναρξη της δράσης της μέχρι σήμερα έγιναν αρκετές προσπάθειες διεθνώς προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της. Γράφτηκαν θεωρίες και προτάθηκαν διάφορες λύσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε έναν αποδοτικότερο Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο, τον ευρωπαϊκό αλλά και τον ευρύτερο παγκόσμιο χώρο. Σημαντικό κλειδί για να επιτευχθεί το επιθυμητό αυτό αποτέλεσμα αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό (ηγεσία και υπαλληλικό προσωπικό). Αρωγός στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας μπορεί να σταθεί επίσης και η νέα τεχνολογική πρόοδος.

Η σημαντικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας στην κοινωνική εξέλιξη των κρατών, τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία της καθώς και η απουσία συστηματικής μελέτης του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου αποτέλεσαν πρόκληση για την ενασχόληση μου με τα θέματα αυτά και παράλληλα αφορμή για τη συγγραφή αυτής της διδακτορικής διατριβής.

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να καλύψει κενά και να δώσει απαντήσεις στα θέματα που σχετίζονται με τη Δημόσια Διοίκηση η οποία είναι συνδεδεμένη με πολλούς κλάδους των κοινωνικών, κυρίως, επιστημών από όπου αντλεί όχι μόνο εμπειρίες μα και αρκετές μεθόδους. Φιλοδοξεί ακόμα να καλύψει πολλαπλά ζητήματα του Τμήματος Κτηματολογίου στο πλαίσιο πάντα της έρευνας και της κριτικής αποτίμησης. Στηρίχθηκε κατά βάση σε δευτερογενείς πηγές. Χρησιμοποιήθηκαν τίτλοι από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία από τους οποίους έχουν αντληθεί αναφορές για τη διάρθρωση του Δημόσιου Τομέα και τα ζητήματα δυσλειτουργίας του. Αξιοποιήθηκαν επίσης πληροφορίες για συστήματα και προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη σε ό,τι αφορά τη Δημόσια Υπηρεσία καθώς και στοιχεία που σχετίζονται με το Κτηματολογικό σύστημα που εφαρμόζεται σε διάφορες χώρες αλλά και στην Κύπρο.

Η ελληνόγλωσση βιβλιογραφία υπήρξε αρκετά βοηθητική και έδωσε βασικές κατευθυντήριες γραμμές. Μελετήθηκε ιδιαίτερα προσεκτικά και με την ίδια προσοχή έγινε και η αποδελτίωσή της. Στη συνέχεια ερευνήθηκε η ξενόγλωσση βιβλιογραφία η οποία και αυτή μελετήθηκε διεξοδικά. Επειδή το θέμα είναι πρωτότυπο, έγινε η διασύνδεση και η προσεκτική τεκμηρίωση των ζητημάτων που άπτονται του θέματος αυτού. Θα πρέπει να τονιστεί ότι μέσα από την ανάγνωση της βιβλιογραφίας δεν έλειψαν και οι αλληλοκαλύψεις των συγγραφέων, πρόβλημα το οποίο προσπάθησα όσο μπορούσα να το ξεπεράσω, σε βαθμό εκτιμώ ικανοποιητικό, αφού το ζήτημα της αξιολόγησης της διοικητικής δομής σε συνάρτηση με την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο. Με άλλα λόγια παρατηρήθηκε το φαινόμενο κάποιοι συγγραφείς να μην παρουσιάζουν κάτι καινούργιο αλλά απλά να αναμασούν τη γνώση. Η δυσκολία φυσικά ήταν εγγενής αφού θα έπρεπε να γίνει η σύγκριση της ελληνόγλωσσης με την ξενόγλωσση βιβλιογραφία και με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Ως εκ τούτου, η προσπάθειά μου κινήθηκε σε δυο κατευθυντήριες γραμμές. Αφενός να μελετηθεί όσο γίνεται πιο εμπεριστατωμένα η ελληνόγλωσση βιβλιογραφία, η οποία είναι και πιο κοντά στον τίτλο της υπό παρουσίασης διατριβής, αλλά παράλληλα να μελετηθεί και σε ικανοποιητικό βαθμό, αν όχι διεξοδικά, η ξενόγλωσση βιβλιογραφία, έτσι ώστε να γίνουν οι ανάλογες συγκρίσεις, παρατηρήσεις και συσχετισμοί με την υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί στην Κυπριακή πραγματικότητα.

Για να φωτιστούν κάποια κενά, να απαντηθούν αρκετά ερωτήματα αλλά και να τεκμηριωθεί καλύτερα η έρευνα, κρίθηκε αναγκαίο να αναζητηθούν περαιτέρω πρωτογενείς γραπτές πηγές, κυρίως από το Κρατικό Αρχείο Κύπρου στη Λευκωσία. Αυτό, φυσικά, δεν ήταν εύκολη υπόθεση αφού η αναζήτηση πληροφορίων στον συγκεκριμένο χώρο είναι πολύ χρονοβόρα και γίνεται ακόμη δυσκολότερη για έναν εργαζόμενο. Σίγουρα ιδιαίτερα βοηθητικό θα μπορούσε να αποβεί το υλικό που φυλάσσεται στο Κρατικό Αρχείο και περιλαμβάνει εκθέσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι τόσο εφικτό μιας και η αναζήτηση του υλικού συγκρούεται με τα προσωπικά δεδομένα που αυτό εμπεριέχει. Παρά, ωστόσο, τις δυσκολίες πρόσβασης, εντοπίστηκαν ουσιαστικές πληροφορίες για το θέμα έρευνας μου.

Σημαντικά στοιχεία σχετικά για το θέμα άντλησα και από επιστημονικές μελέτες και παρουσιάσεις που είναι αναρτημένες στο διαδίκτυο. Όπου υπήρξαν κάποιες αμφιβολίες, ξεπεράστηκαν, νομίζω, επαρκώς με τη διασταύρωση των πληροφοριών μέσω της μελέτης τους.

Σημαντικό πρόβλημα στην όλη προσέγγιση του θέματος εκτός από τη διαχείριση του όγκου των πληροφοριών και την ταξινόμησή τους, ήταν και το γεγονός ότι θα έπρεπε να παρουσιάσω καινοτόμες ιδέες σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση και το Κτηματολόγιο της Κύπρου οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν στα σημερινά κυπριακά δεδομένα.

Η έρευνα, βέβαια, δεν τελειώνει ποτέ. Όπως σε κάθε εργασία, έτσι και στη συγκεκριμένη, αντιμετωπίστηκαν επιτυχώς κάποιες δυσκολίες. Κάποιες άλλες πάλι όχι. Για παράδειγμα κάποιοι άνθρωποι που είχαν προσεγγιστεί, αρνήθηκαν να συνεργαστούν δίνοντας σημαντικές πληροφορίες για το υπό μελέτη θέμα μου. Οι προφορικές μαρτυρίες από άτομα που κατέχουν καίριες θέσεις στον Δημόσιο Τομέα είναι πολύτιμες και χρήσιμες. Μπορεί να εμπεριέχουν την υποκειμενικότητα, ωστόσο σου μεταφέρουν την περιρρεούσα ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας με τον καλύτερο τρόπο. Ειδικά αν διασταυρωθούν, τότε το αποτέλεσμα που εξάγεται είναι εξαιρετικό.

Μετά τη συλλογή και αξιολόγηση του υλικού έγινε η διάταξή του σε τρία μέρη. Το πρώτο αφορούσε τη Δημόσια Διοίκηση, γενικότερα, σε συνάρτηση με το ανθρώπινο δυναμικό της, ενώ το δεύτερο μέρος εστίασε στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου. Η περίπτωση του Τμήματος του Κτηματολογίου και Χωρομετρίας Κύπρου κάλυψε το τελευταίο μέρος. Η μελέτη ολοκληρώθηκε με την εισήγηση προτάσεων που στόχο έχουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου Τομέα και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες. Προτάθηκαν ακόμα εισηγήσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας

και των υπηρεσιών του Τμήματος Κτηματολογίου της Κύπρου που αριθμεί αρκετά χρόνια ζωής και σίγουρα θα πρέπει να καταξιωθεί διεθνώς.

Για τη συγκεκριμένη έρευνα τέθηκαν τρεις συγκριμένοι στόχοι. Αφενός να γίνει μια ρεαλιστική προσέγγιση των κατακερματισμένων γνώσεων που σχετίζονται με τη θεματολογία, μέσα από την κατανόηση των προβλημάτων προηγούμενων προσπαθειών. Να επιτευχθεί σε σημαντικό βαθμό η εμβρίθεια, με την εξέταση σε βάθος κυρίως των γνώσεων όπου υπήρχαν και να μελετηθούν πρωτογενείς πηγές. Τέλος, ο εξορθολογισμός στη χρήση δευτερογενών πηγών, με αντιπαραβολή των πληροφοριών και γνώσεων με τις πρωτογενείς πηγές, παρόλο που αυτές ήταν περιορισμένες.

Πέρα όμως από αυτό στόχευσα και στην αντικειμενική παρουσίαση των πληροφορίων που αντλούσα αλλά και σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση με πλήρη τεκμηρίωση των όλων των δεδομένων.

Ακόμα ένας στόχος ήταν να διασαφηνιστεί ότι η αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό και την εφαρμογή των αξιών του Νέου Δημόσιου management. Είναι αποδεκτό πως η Δημόσια Διοίκηση κάθε κράτους καλείται συχνά να αντιμετωπίζει μαζί με την εκάστοτε κυβέρνηση διάφορες κρίσεις οικονομικής, κοινωνικής ή άλλης φύσεως. Καλείται επίσης να διαχειρίζεται με ευελιξία τα όποια προβλήματα προκύπτουν από τα νέα δεδομένα της εποχής. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη όλων αυτών αποτελεί το κλίμα εμπιστοσύνης που υπάρχει στη Δημόσια Υπηρεσία και σίγουρα η άριστη συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Περαιτέρω στόχευσα στη διασύνδεση των δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τα αντίστοιχα της Κύπρου ώστε να διαφανεί κατά πόσο αυτά σηματοδότησαν και νέες αλλαγές στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου.

Ένας επιπλέον στόχος ήταν να παρουσιαστεί μια πλήρης και εμπεριστατωμένη έρευνα που αφορά το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου με άξονες : τη δομή και τη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα και τα τρωτά του σημεία καθώς και εισηγήσεις για την περαιτέρω εξέλιξή του.

Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι για την επίτευξη των στόχων χρησιμοποίησα έναν συνδυασμό επιστημονικών μεθόδων, που αποσκοπούσαν στην όσο το δυνατόν πληρέστερη και αντικειμενικά αποδεδειγμένη παρουσίαση των δεδομένων. Για να γίνω πιο κατανοητός, ακολουθησα τη διερευνητική προσέγγιση αρχίζοντας με τη διατύπωση του βασικού ερωτήματος του θέματος και στη συνέχεια την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων με ιδιαίτερη

έμφαση στους σχετικούς με το αντικείμενο προβληματισμούς μου. Στο τέλος ανέλυσα και ταξινόμησα τις πληροφορίες που συνέλεξα ιεραρχώντας την ίδια στιγμή κανόνες, αρχές και αξίες που αφορούσαν το θέμα της μελέτης μου.

Όσον αφορά το είδος της ερευνητικής μεθόδου, κινήθηκα σε τρεις άξονες: τον διαπολιτισμικό, δηλαδή τη σύγκριση τού τι συμβαίνει στην Κύπρο με του τι συμβαίνει σε άλλες χώρες όπως αυτή φαίνεται μέσα από την ξένη βιβλιογραφία, καταγράφοντας έτσι ομοιότητες και διαφορές αλλά και εντοπίζοντας αξιόλογα στοιχεία, εφαρμόσιμα στην κυπριακή πραγματικότητα. Τον διαχρονικό άξονα, με την εξέταση δηλαδή των δεδομένων στις δημόσιες διοικήσεις κυρίως κατά τα τελευταία χρόνια και στον γραμματολογικό, δηλαδή την αντιπαραβολική μελέτη των πηγών και την αξιολόγηση και αξιοποίηση του περιεχομένου τους.

Καταληκτικά και όσον αφορά τα είδη της λογικής ανάλυσης δεδομένων για την εξαγωγή αιτιατών σχέσεων και συμπερασμάτων ακολουθήθηκαν δυο μοντέλα. Αυτό της παραγωγικής μεθόδου σύμφωνα με το οποίο κινήθηκα από το γενικό στο ειδικό, αφού έκανα τις παρατηρήσεις μου και ταξινόμησα τα δεδομένα. Για παράδειγμα αναλύθηκε αρχικά ο Δημόσιος Τομέας στην ευρύτερη του έννοια και στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο και στη συνέχεια το κυπριακό Δημόσιο. Ακολουθήθηκε επίσης και η επαγωγική μέθοδος, δηλαδή η μελέτη του ειδικού στο γενικό. Τα συμπεράσματα, για παράδειγμα, από τη λειτουργία και αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου τομέα μπορούν να αξιοποιηθούν και σε άλλους γενικότερα. Φυσικά πάντα υπάρχει το πρόβλημα της επαγωγής μιας και με τη μάθοδο αυτή δεν οδηγούμαστε με ασφάλεια σε συμπεράσματα που έχουν καθολική ισχύ. Παρόλα αυτά προσπάθησα να είμαι όσο περισσότερο πιο αντικειμενικός στην εφαρμογή των δύο μοντέλων.

Η παρούσα διατριβή ευελπιστεί να καλύψει κάποια κενά στα θέματα που μελέτησα. Φιλοδοξεί επίσης να αποβεί ένα χρήσιμο εργαλείο για φοιτητές και μελλοντικούς δημόσιους υπαλλήλους ή για τους μελετητές της δημόσιας διοίκησης και των κτηματολογικών συστημάτων. Δεν διεκδικεί φυσικά, επι’ ουδενί λόγω, το αλάθητο. Εξυπακούεται ότι τα όποια μεθοδολογικά λάθη βαραίνουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και μόνον αυτόν. Άλλωστε ας μην ξεχνάμε ότι η αναζήτηση και η κριτική διερεύνηση δεδομένων και καταστάσεων σε διάφορα επίπεδα, προς όφελος του κοινού καλού, δεν τελειώνει ποτέ.

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Υπηρεσίες

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων

Πολλά έχουν συζητηθεί και γραφτεί στη βιβλιογραφία σχετικά με τον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), το περιεχόμενο, τις πρακτικές και τις εφαρμογές του, και τις εκτάσεις και περιορισμούς του. Ομοίως, στο πρόσφατο παρελθόν, υπήρξαν πολλές αντιπαραθέσεις σχετικά με τις ευθύνες και τα καθήκοντα των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανισμούς. Ο πρωταρχικός και πρώιμος ρόλος των Προσωπικών Διευθυντών στη δεκαετία του 1970 δεν ήταν η διαχείριση των εργαζομένων και το ζήτημα της ευημερίας δεν είχε μεγάλη σημασία για τη Διοίκηση.

Ο Guest (1989) (1989) πρότεινε τέσσερις σημαντικούς στόχους πολιτικής που διακρίνουν τη νέα έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από τη διαχείριση του «προσωπικού». Αυτά είναι:

• Ενθαρρύνση της δέσμευσης των εργαζομένων να αυξήσουν την απόδοσή τους και επίσης να είναι πιστοί στον οργανισμό στο σύνολό του.

• Η έμφαση στην ποιότητα των εργαζομένων που απασχολούνται σε οργανισμούς προχωρεί σε μεγάλο βαθμό στην παραγωγή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, κάτι το οποίο ωφελεί τόσο τους πελάτες όσο και τον οργανισμό

• Η διασφάλιση της ευελιξίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο οργάνωσης των εργαζομένων, γεγονός που τους καθιστά προσαρμοστικούς και δεκτικούς σε όλες τις μορφές αλλαγών σε όλες τις πτυχές της εργασίας τους, όπως οι ώρες εργασίας. μέθοδοι εργασίας και

• Ενσωμάτωση των οργανωτικών στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό, ώστε αυτές οι πολιτικές να διασχίζουν τις τάξεις και τα αρχεία της οργάνωσης και να διασφαλίζουν ότι είναι ευπρόσδεκτα αποδεκτοί και εφαρμόζονται στην καθημερινή ρουτίνα από τους διαχειριστές γραμμών. (Boxall,. & Steenveld,1999)Το HRM έχει υποστηριχθεί ότι αντικαθιστά τον όρο διαχείρισης προσωπικού στους οργανισμούς. Υπό αυτό το πρίσμα, ειδικοί όπως ο Armstrong (1987) βλέπουν το HRM ως «παλιό κρασί σε νέα μπουκάλια». ενώ ο Guest (1987) υποστήριξε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν αντικαθιστά, αλλά διαφέρει κάπως από τη διαχείριση προσωπικού. Πρακτικά, υποδηλώνει ότι τα καθήκοντα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) αφορούν κυρίως τις διοικητικές δραστηριότητες όπως η πρόσληψη, τα συστήματα ανταμοιβών, η προαγωγή και ούτω καθεξής. Ωστόσο, δεν κάνει τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού «να έχουν θέση στο τραπέζι», που σημαίνει ότι οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού δεν θεωρούνται στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος, επομένως δεν συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης.

Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας από τους τέσσερις τύπους περιουσιακών στοιχείων που διαχειρίζονται οι οργανισμοί. Άλλα περιλαμβάνουν (i) φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως γη, κτίρια, εξοπλισμό κ.λπ. (ii) χρηματοοικονομικό περιουσιακό στοιχείο όπως μετοχές, χρεόγραφα κ.λπ. (iii) τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία είναι ικανά άτομα με ικανότητα παροχής υπηρεσιών στους οργανισμούς · και (iv) Άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας, σχέδια κ.λπ. Αυτά τα περιουσιακά στοιχεία είναι απαραίτητα και ζωτικής σημασίας σε διαφορετικούς βαθμούς στη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμο (Perry, et al, 2008)

Ωστόσο, τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία λειτουργούν στον άξονα των επιχειρήσεων. Τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία σε οργανισμούς ελέγχουν, καθοδηγούν και διαχειρίζονται τη χρήση άλλων περιουσιακών στοιχείων προκειμένου να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι απλά τα άτομα σε οργανισμούς. μάλλον είναι αυτό που πρέπει να συνεισφέρουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι Robert & Elizabeth (2003) ορίζουν το Ανθρώπινο Κεφάλαιο ως «τη συλλογική αξία των ικανοτήτων, της γνώσης, των δεξιοτήτων, των εμπειριών ζωής και του κινήτρου ενός οργανωτικού εργατικού δυναμικού». Αναφέρεται επίσης ως «πνευματικό κεφάλαιο για να αντικατοπτρίζει τη σκέψη, τη γνώση, τη δημιουργικότητα και τη λήψη αποφάσεων που συμβάλλουν οι άνθρωποι σε οργανισμούς» (Mathis & Jackson, 2006).

(CAPA, 2009).

Μελετώντας τις βιβλιογραφικές αναφορές σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, παρατηρείται ότι αυτή διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες είναι η μαλακή διοίκηση (Soft) και η σκληρή (Hard) Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στην περίπτωση αυτή, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως υλικός πόρος στις δημόσιες υπηρεσίες και η Διοίκηση ασχολείται με την αντιμετώπιση των θεμάτων που αντιμετωπίζει αυτό, ενώ παράλληλα τονίζεται με διάφορους τρόπους η αφοσίωση των εργαζομένων και η μεταξύ τους συνεργασία. Η Σκληρή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, από την άλλη πλευρά, δίδει έμφαση στο διοικητικό ρόλο αυτής, ενώ οι υπάλληλοι των δημόσιων οργανισμών αντιμετωπίζονται ως έξοδο για τον δημόσιο οργανισμό και οι τακτικές που χρησιμοποιούνται σκοπό έχουν τη συμμόρφωσή τους και τη συνεχή εποπτεία τους (CAPA, 2009).

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην δεύτερη κατηγορία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Σκληρή Διοίκηση) πρέπει να μεταβληθεί με βάση τα πλαίσια του νέου παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται ως κόστος αλλά ως ο βασικότερος πόρος του οργανισμού (CAPA, 2009).

Ουσιαστικά, αξίζει να σημειωθεί ότι τα μοντέλα σχετικά με τους ρόλους και τις λειτουργίες των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και των επαγγελματιών αναγνωρίζονται ευρέως, αλλά δεν παρουσιάζουν μια τέλεια εικόνα μιας ιδανικής πρακτικής του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν κάποιες αντιφάσεις που απαιτούν κάποιες διευκρινίσεις. Για παράδειγμα, η ομαδική εργασία ή η ομάδα τονίζεται στα περισσότερα μοντέλα ανθρώπινου δυναμικού, η επίδραση της τεχνολογίας και η ανάγκη συνεργασίας και δέσμευσης έχουν καταστήσει την αποτελεσματική ομαδική εργασία ουσιαστικό συστατικό της υψηλής οργανωτικής απόδοσης. Ομοίως, στα μοντέλα HR, δίνεται έμφαση στην απόδοση που σχετίζεται με τις αμοιβές που πραγματοποιείται σε ατομική βάση. Όταν η ομαδική εργασία ενθαρρύνεται και η απόδοση ανταμείβεται μεμονωμένα, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι αναποτελεσματικοί και αναποτελεσματικοί σε μια ομαδική εργασία. Είναι μάλλον δύσκολο να συνδυαστεί η έμφαση της ατομικής ανάπτυξης, η οποία γίνεται συνήθως μέσω άδειας σπουδών με ή χωρίς αμοιβή.

Ωστόσο, η έκκληση για ενιαία προσέγγιση έχει γεννήσει την ανάγκη για μεμονωμένες εξελίξεις, η οποία τείνει να οδηγήσει σε μια ποικιλία απόψεων, ιδανικών και στόχων. Ομοίως, ο ρόλος των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού έχει κάποιο στοιχείο ασάφειας. Στα μοντέλα Ανθρώπινου Δυναμικού, οι επαγγελματίες θεωρούνται σύμβουλοι που παρακολουθούν τις καθημερινές δραστηριότητες προσωπικού σε οργανισμούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν συμβουλευτική, πειθαρχία, πρόσληψη & επιλογή, επαγωγή & εκπαίδευση κ.λπ., επομένως αξίζει να σημειωθεί ότι θα είναι δύσκολο να αναπτυχθούν οι δεξιότητές τους σε αυτούς τους τομείς προκειμένου να δοθούν σωστές και επαρκείς συμβουλές. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν επίσης δυσκολευτεί να διατηρήσουν τις αξίες και την ηθική ηγεσία του οργανισμού όταν δίδεται μεγάλη έμφαση στην απλοποίηση της τυποποίησης και την απομάκρυνση από τη συμμόρφωση σε τομείς όπως διαδικασίες παραπόνων, αποζημίωση, ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, προώθηση και παρόμοια. (CAPA, 2008).

2.2 Η λειτουργία, η οργάνωση και η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

«Συστατικό στοιχείο του στρατηγικού προγραμματισμού μιας οργάνωσης αποτελεί η στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της κουλτούρας που επικρατεί στον εργασιακό χώρο. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει την παραγωγική συνεισφορά στη συνολική αποστολή και στο όραμα της οργάνωσης, καθώς και στην εκπλήρωση των στόχων της. Στην οργάνωση συνυπολογίζονται οι στρατηγικοί της στόχοι με τους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε αυτοί να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να βελτιώνονται με διαφανή τρόπο με γνώμονα τη βέλτιστη επιτυχία. Διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει να προσελκύσει και να κρατήσει υπαλλήλους ικανούς να παράγουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί στις στρατηγικές και στα προγράμματα δράσης, με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Η οργάνωση περιλαμβάνει τακτικές αναλύσεις των παρόντων και των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αντικειμενικά κριτήρια σε ότι αφορά τις προσλήψεις, την εξέλιξη, τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις καθώς και την κατανομή των διοικητικών λειτουργιών» (ΚΠΑ 2013, σελ. 26).

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την ορθή λειτουργία των σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, επειδή η διοίκηση στοχεύει στην επίτευξη πλήρους κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού σύμφωνα με τα κίνητρα που δόθηκαν στους πρώτους για να συμμετάσχουν ενεργά στην επίτευξη των δημόσιων και γενικών οργανωτικών στόχων.

Ειδικότερα σήμερα οι ανταγωνιστικές προκλήσεις που παρατηρούνται στην οικονομία επιτείνουν τη σημασία των πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Για να παραμείνει κάποιος ανταγωνιστικός στην παγκόσμια οικονομία, απαιτούνται πολλές ώρες εργασίας μα και αλλαγές παραδοσιακών προτύπων απασχόλησης. Απαιτείται παράλληλα και η πρόσληψη ταλαντούχων υπαλλήλων (Αθανασόπουλος, 2006).

Αναμφίβολα σημαντικό βήμα στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων είναι η στοχοθέτηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν

συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για τον χρόνο επίτευξης των αποτελεσμάτων αλλά και για την αποκατάσταση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων του εργατικού δυναμικού. Για το λόγο τούτο ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συνδέει τις δραστηριότητες των υπαλλήλων με τους στόχους της εργασίας τους. Επίσης θα πρέπει να εφαρμόζονται στρατηγικές μέσω του καθορισμού των αποτελεσμάτων, των συμπεριφορών και, σε κάποιο βαθμό, των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής (Αθανασόπουλος, 2018).

"Η δημόσια υπηρεσία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, την αλλαγή των χαραγμένων συμπεριφορών και τη διαχείριση της αβεβαιότητας και της σύγκρουσης που μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα. Εκτός εάν το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας για να εξασφαλίσει ότι αντιμετωπίζονται τα βασικά θέματα διαχείρισης ανθρώπων, μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας Τα σχέδια θα παραμείνουν απογοητευμένα. "Δυστυχώς, το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα έχει θεωρηθεί από τις διαδοχικές κυβερνήσεις ως το κόστος διαχείρισης ή ως τρόπος για να απολυθούν. Δεν είναι τυχαίο ότι απέτυχαν οι προσπάθειες προηγούμενων διοικήσεων να δημιουργήσουν μια αλλαγή-βήμα στην ποιότητα της παροχής δημόσιας υπηρεσίας. " Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρειάζονται:

• πιο αποτελεσματική συνεργασία, μεταξύ τους και με τον εθελοντικό και ιδιωτικό τομέα, για την αποτροπή αλληλεπικαλυπτόμενων και επικαλυπτόμενων υπηρεσιών και για να είναι πιο οικονομικά αποδοτικοί

• για τον εντοπισμό αποτελεσματικότερων τρόπων εργασίας και την προώθηση της καινοτομίας

• για τον προσδιορισμό πιθανής εξοικονόμησης κόστους μέσω μεγαλύτερης χρήσης κοινών υπηρεσιών και εξωτερικής ανάθεσης

• αποτελεσματικότερη εστίαση στην κάλυψη των μεταβαλλόμενων αναγκών του κοινού μέσω της ενισχυμένης αυτονομίας πρώτης γραμμής

• διαπραγμάτευση νέων / τοπικών όρων και προϋποθέσεων απασχόλησης

• για αποτελεσματική διαχείριση και επικοινωνία της αλλαγής , με τη συμμετοχή υπαλλήλων μέσω αποτελεσματικής διαβούλευσης για τη διασφάλιση εργαζομένων / συνδικάτων (Αθανασόπουλος, 2018).

Εάν το ανθρώπινο δυναμικό δεν γίνει αποδεκτό ως συνάρτηση συναλλαγής από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού δεν επιτρέπεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εμπλοκή ή στον επηρεασμό της μεταρρυθμιστικής ατζέντας των δημόσιων οργανισμών, η διαδικασία μετασχηματισμού των δημόσιων υπηρεσιών θα αποτύχει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια πρόσθετη έμφαση στην ανάγκη οι διευθυντές των δημόσιων υπηρεσιών να γίνουν καλύτεροι διαχειριστές, διότι η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θα έχει πλέον τους ίδιους πόρους με τους χειριστές χειρός για θέματα όπως η διαχείριση συγκρούσεων, άγχους και απουσίας και ευρύτερα πτυχές της διαχείρισης των επιδόσεων. Θα υπάρξει ανάγκη για μεγάλα τμήματα του δημόσιου τομέα να επαναδιαπραγματευτούν (σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο) αναθεωρημένους όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την προσφορά ενός πιο κατάλληλου τοπικά φάσματος υπηρεσιών. Η ατζέντα για την αλλαγή θα πρέπει να κοινοποιείται σαφώς και θετικά, με αποτελεσματικά εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας που παρέχουν μια σαφή αφήγηση για το γιατί απαιτείται αλλαγή και επίσης προσφέρουν ευκαιρίες για ουσιαστική διαβούλευση.

«Σημαντική είναι η αξιολόγηση του πώς η οργάνωση προσδιορίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις ικανότητες των υπαλλήλων της. Όταν η οργάνωση δημιουργεί το πλαίσιο εκείνο που επιτρέπει στους ανθρώπους να αναπτύσσουν συνεχώς τις προσωπικές τους ικανότητες, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη και περισσότερες πρωτοβουλίες, το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη του εργασιακού χώρου. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αν διασφαλιστεί ότι οι προσωπικοί στόχοι απόδοσης των υπαλλήλων είναι συνδεδεμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης, όπως επίσης και με τη συμμετοχή τους στην καθιέρωση των πολιτικών που σχετίζονται με την κατάρτιση, τα κίνητρα και την επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην πράξη, η προϋπόθεση αυτή μπορεί να συνοψισθεί σε μια στρατηγική με βάση τις ικανότητες, η οποία περιγράφει την ανάγκη για ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν προς αυτήν την κατεύθυνση (π.χ. εκμάθηση από το συνάδελφο, εναλλαγή εργασιακών ρόλων/κινητικότητα, επιμόρφωση)» (ΚΠΑ 2013, σελ. 27).

Τα παραπάνω θα πρέπει να συνοδεύονται σαφώς συνεχώς από την καταλληλη οργανωτική κουλτούρα καθώς και από μια κουλτούρα επικοινωνιακής σαφήνειας που δημιουργείται από τον δημόσιο οργανισμό, προκειμένου να νε επιτευχθεί ο αρχικός στόχος. Οι σαφείς στόχοι που έχουν οριστεί για αυτήν τη λειτουργία έχουν σημαντικό ρόλο στην καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και δημιουργικότητα του οργανισμού, ο οποίος είναι

σημαντικός για τους γενικούς στόχους της λειτουργίας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, ένας ιδιαίτερα σημαντικός στόχος της παραπάνω λειτουργίας είναι η διατήρηση καλών εργασιακών και διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στον δημόσιο οργανισμό έτσι ώστε να ενισχύεται το επικοινωνιακό και ομαδικό πνεύμα, που εστιάζει στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και τους ωθεί στην προσωπική ανάπτυξη.

Οι στόχοι της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσω των επιμέρους λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο κάτω φαίνεται η κατηγοριοποίηση που προκύπτει σύμφωνα με τις πιο πάνω επιμέρους λειτουργίες (Clerides, 2012):

- Στελέχωση (staffing): Η στελέχωση είναι η λειτουργία της πρόσληψης, του ελέγχου και της επιλογής των εργαζομένων που πραγματοποιούνται εντός ενός οργανισμού ή επιχείρησης για την κάλυψη των θέσεων εργασίας. Άλλοι τομείς που σχετίζονται με τον τομέα στελέχωσης είναι ο προσανατολισμός, η κατάρτιση, η διατήρηση και ο τερματισμός της εργασίας. Αυτή η λειτουργία αντιμετωπίζεται μερικές φορές έξω από έναν οργανισμό χρησιμοποιώντας εξωτερικούς συνεργάτες σε διάφορα επίπεδα της διαδικασίας στελέχωσης.

οι Tesone, & Templeton, (2009) δήλωσαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εμπλοκής της εργασίας και της πεποίθησης του ατόμου ότι η δουλειά του βοηθά στην ικανοποίηση των σιωπηλών αναγκών του. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να εργαστούν για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα όλων των διαδικασιών που καθιστούν δυνατή την επίτευξη της προσαρμογής μεταξύ του εργαζομένου και της εργασίας, η πιο σημαντική από τις οποίες είναι η διαδικασία στελέχωσης, η οποία αφορά κυρίως την τοποθέτηση του ατόμου σε μια εργασία που πληροί γνώση, ικανότητες και φιλοδοξίες. Μελέτες έχουν δείξει ότι η διαδικασία στελέχωσης θα κάνει το άτομο να αισθάνεται ότι υπάρχει τέλεια προσαρμογή μεταξύ του και της δουλειάς του Η παρουσία οποιωνδήποτε ελαττωμάτων σε αυτήν τη διαδικασία είναι συνήθως ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους που κάνουν το άτομο να αισθάνεται δυσαρεστημένο, να μειώνει το επίπεδο κινήτρων του για να δείξει θετικές συμπεριφορές μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, και έτσι να αυξήσει την επιθυμία του να εγκαταλείψει τη δουλειά και να βρει άλλο μέρος που επιτυγχάνει την καταλληλότητα που αναζητά (Porter, 2008).

- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού: Σε αυτήν περιλαμβάνονται οι διαδικασίες εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, διαχείρισης της σταδιοδρομίας του και ανάπτυξης του ως προς τις ικανότητες και τα ταλέντα του με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της δημιουργικότητας του προς χάριν της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας.
- Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού: Ως προσέγγιση για την αξιολόγηση της απόδοσης (Mihai, Bajan, & Cretu, 2017), οι οργανισμοί εμπλέκουν μηχανισμούς με τους οποίους η αξιολόγηση απόδοσης λειτουργεί ως εργαλείο για την προώθηση της επικοινωνίας για ατομικούς και οργανωτικούς στόχους, αναγνώριση υψηλών επιτευγμάτων, διατήρηση προσωπικού, διευκόλυνση της προώθησης, αναγνώριση κακής και χαμηλής απόδοσης και, κατά περίπτωση, λήψη αποφάσεων σχετικά με την απόλυση. Επειδή οι οργανισμοί εξαρτώνται από τη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων τους των οποίων τα ταλέντα οδηγούν την οργανωτική επιτυχία, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δουν ως αξιόπιστα και δίκαια (Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015). Η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με τις αμοιβές και την γενικότερη αποτίμηση της αξίας της εργασίας.

Οι συγκεκριμένες αμοιβές μπορεί να είναι οικονομικού ή όχι χαρακτήρα και να χρησιμοποιούνται ως μέθοδος παρακίνησης για την ενίσχυση της υπευθυνότητας και της δέσμευσης τους (Clerides, 2012).

η αξιολόγηση και βαθμολόγηση των εργαζόμενων έχει συγκεκριμένους στόχους. Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι βλέπουν το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ως αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατομικών και των μεγαλύτερων οργανωτικών στόχων (Panda & Pradhan, 2016), αλλά λίγη προσοχή δίνεται στις προοπτικές τους (Sharma et al., 2016). Η έρευνα σχετικά με την αντίληψη της διαδικασίας αξιολόγησης έχει δείξει ότι η κατανόηση της αναγκαιότητας του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι απαίτηση για τους εργαζομένους. Ένας υπάλληλος που συμμετέχει σε έναν οργανισμό έχει προσδοκίες για αυτόν τον οργανισμό, και ομοίως, ο οργανισμός έχει προσδοκίες για αυτόν τον εργαζόμενο. Ενώ ο οργανισμός αναμένει υψηλά επίπεδα απόδοσης και επίτευξη των στόχων, ο εργαζόμενος αναμένει ανάπτυξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας, προαγωγές, ανταμοιβές και αναγνώριση. Εάν αυτά δεν είναι αναγνωρίσιμα, μαζί με τα αρνητικά σχόλια σχετικά με την απόδοση, ο εργαζόμενος γίνεται υποκινημένος και χάνει το ενδιαφέρον της εργασίας και η στάση του απέναντι στην εργασία αλλάζει, τα οποία επηρεάζουν τα επίπεδα παραγωγικότητας (Sharma et al., 2016). Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η απόδοσή τους έχει σημασία και υποστηρίζει τη σχέση ανταμοιβής-απόδοσης, όπου η λήψη θετικών σχολίων θα μπορούσε να οδηγήσει σε βελτίωση και επίτευξη ανταμοιβών (Ghauri & Neck, 2014).

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, όσον αφορά στη σύγκριση των βαθμολογιών του ΚΠΑ, η συγκριτική μάθηση έχει περιορισμένη αξία και ενέχει κάποιους κινδύνους, ιδιαίτερα αν εφαρμόζεται χωρίς έμπειρους εξωτερικούς αξιολογητές, οι οποίοι δεν είναι εκπαιδευμένοι για να αποδίδουν τις βαθμολογίες με ομοιογενή τρόπο στις διάφορες δημόσιες οργανώσεις. Ο κύριος στόχος της συγκριτικής μάθησης είναι η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών τρόπων διαχείρισης των προϋποθέσεων και της επίτευξης αποτελεσμάτων. Οι βαθμολογίες, εάν γίνουν αποδεκτές, είναι δυνατόν να αποτελέσουν ένα σημείο εκκίνησης, υπό αυτή την έννοια. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί η συγκριτική μάθηση να συμβάλει στη βελτίωση (της δημόσιας οργάνωσης).

«Το ΚΠΑ παρέχει δύο τρόπους βαθμολόγησης: ο κύκλος ΠΕΕΑ είναι το θεμέλιο και των δύο. Ο «κλασικός» τρόπος βαθμολόγησης του ΚΠΑ δίνει μια συνολική εκτίμηση κάθε υποκριτηρίου υποδεικνύοντας τη φάση ΠΕΕΑ στην οποία βρίσκεται το υποκριτήριο. Η μέθοδος της «αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης» του ΚΠΑ ταιριάζει σε οργανώσεις που επιθυμούν να αναλύσουν περισσότερες λεπτομέρειες σε κάθε υποκριτήριο. Δίνει τη δυνατότητα να βαθμολογούνται ταυτόχρονα για κάθε υποκριτήριο όλες οι φάσεις του Κύκλου Ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση)»

1. Ο απλός τρόπος βαθμολόγησης ΚΠΑ: Ο αθροιστικός αυτός τρόπος βαθμολόγησης βοηθά την οργάνωση να εξοικειωθεί με τον κύκλο ΠΕΕΑ και την κατευθύνει με μεγαλύτερη ακρίβεια προς μια προσέγγιση ποιότητας. Στον πίνακα αξιολόγησης των προϋποθέσεων, η φάση ΠΕΕΑ λειτουργεί μόνον όταν οι δραστηριότητες συγκριτικής μάθησης είναι μέρος του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης. Στον πίνακα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων γίνεται διάκριση μεταξύ της τάσης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων.
2. Σύστημα αναλυτικής – παραμετροποιημένης βαθμολόγησης: Το σύστημα της αναλυτικής-παραμετροποιημένης βαθμολόγησης είναι ένας ταυτόχρονος τρόπος βαθμολόγησης που βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, όπου π.χ. πολλές δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν δράσεις (Εκτέλεση), αλλά μερικές φορές χωρίς επαρκή σχεδιασμό (Προγραμματισμός).

- Στην Ομάδα Αξιολόγησης των Προϋποθέσεων, η έμφαση δίνεται περισσότερο στον κύκλο ποιότητας ΠΕΕΑ και η πρόοδος μπορεί να παρουσιαστεί σαν μια σπειροειδής διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας σε κάθε ολοκλήρωση του κύκλου επιτυγχάνεται βελτίωση σε κάθε φάση: Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Ανάδραση.

- Οι δραστηριότητες της συγκριτικής μάθησης λαμβάνονται λογικά υπόψη στο υψηλότερο σημείο όλων των φάσεων.
- Ο τρόπος αυτός βαθμολόγησης δίνει περισσότερες πληροφορίες στα πεδία εκείνα που απαιτούνται δράσεις βελτίωσης.
- Η Ομάδα Αξιολόγησης των Αποτελεσμάτων δείχνει εάν πρέπει να ενισχυθεί η τάση των αποτελεσμάτων ή να δοθεί έμφαση στην επίτευξη των στόχων (ΚΠΑ 2013, σελ. 53).

Σήμερα, έχουν αναπτυχθεί εναλλακτικές μέθοδοι για τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας τόσο σε πρακτικό όσο και λειτουργικό επίπεδο. Η διαδικασία αξιολόγησης που ορίζεται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια περίπλοκη αλλά ταυτόχρονα απαραίτητη λειτουργία, καθώς μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η στρατηγική σημασία στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών αναγνωρίζεται με αυξανόμενο ρυθμό από τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς η μείωση της ανταγωνιστικότητας πολλών δημόσιων υπηρεσιών(ειδικότερα προσφοράς υπηρεσιών) σε πολλές χώρες έχει αποδοθεί, σε μεγάλο βαθμό στην κατώτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Μάλιστα, επισημαίνεται ότι ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή πώλησης έχει σταδιακά μετατραπεί σε ανταγωνισμό με βάση το επίπεδο παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Αθανασόπουλος, 2018).

Η απόδοση των υπαλλήλων μπορεί να μετρηθεί και με διάφορες προσεγγίσεις σύμφωνα με τον κ. Αθανασόπουλο (2018), όπως η συγκριτική προσέγγιση η οποία βασίζεται στη σύγκριση της απόδοσης ενός ατόμου με την αντίστοιχη άλλων ατόμων. Ο τρόπος αυτός μέτρησης στηρίζεται σε τρεις τεχνικές; Αξιολογική κατάταξη, υποχρεωτική κατανομή και σύγκριση κατά ζεύγη. Στην αξιολογική κατάταξη, οι διευθυντές κατατάσσουν τους υπαλλήλους των τμημάτων σε αποδοτικότερους ή μη αρχίζοντας από τον αποδοτικότερο μέχρι τον λιγότερο αποδοτικό. Με βάση τον κατάλογο αυτό το διευθύνων πρόσωπο μπορεί να αποφασίσει ποιος υπάλληλος είναι ο καλύτερος στην υπηρεσία του. Μια μορφή αξιολογικής κατάταξης χρησιμοποιεί και η μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής. Σύμφωνα με αυτήν οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε ομάδες με βάση τον τύπο βαθμολογίας τους: εξαιρετική, με διάκριση, υψηλού επιπέδου, με περιθώρια βελτίωσης, μη αποδεκτού επιπέδου. Η μέθοδος της σύγκρισης κατά ζεύγη απαιτεί από τους διευθυντές να συγκρίνουν τον κάθε υπάλληλο με οποιονδήποτε άλλον υπάλληλο της ομάδας εργασίας, δίνοντας στον υπάλληλο ένα (1) βαθμό κάθε φορά που θεωρείται ότι έχει υψηλότερη απόδοση. Οι επιπλέον

βαθμοί καθορίζουν έτσι και την βαθμολογία της αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου (Αθανασόπουλος, 2018).

Είναι δυνατόν αν αξιοποιηθεί και η προσέγγιση με βάση τα προσόντα των υπαλλήλων. Η προσέγγιση αυτή ελέγχει και αξιολογεί ορισμένες ιδιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την επιτυχία και αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας όπως είναι η πρωτοβουλία, η ηγετική ικανότητα των υπαλλήλων αλλά και η ανταγωνιστικότητά τους. Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα προσόντα είναι οι πιο συνηθισμένες επειδή εύκολα μπορούν αν αναπτυχθούν και συνάμα να γενικευτούν σε ένα ευρύ φάσμα θέσεων απασχόλησης και στρατηγικών. Είναι βέβαιο πως αν, κατά τις μετρήσεις αυτές, δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στον εντοπισμό των προσόντων που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση, καθώς και στην προσεκτική βαθμολόγησή τους, μπορεί να αποδειχτούν αξιόπιστες και έγκυρες (Αθανασόπουλος, 2018).

Η αποτελεσματικότητα ενός υπαλλήλου στον εργασιακό χώρο καθορίζεται και από τη συμπεριφορά του. Προκειμένου αυτή να αξιολογηθεί εξετάζονται ορισμένες τεχνικές που βασίζονται στη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αυτή μπορεί να αξιολογηθεί σε συμβάντα κρίσιμης σημασίας ώστε να φανεί κατά πόσον οι υπάλληλοι είναι σε θέση να τα διαχειριστούν σωστά. Είναι επίσης δυνατό να δημιουργηθούν κλίμακες παρακολούθησης της συμπεριφοράς των υπαλλήλων σύμφωνα με τις οποίες ο διευθυντής βαθμολογεί τη συχνότητα με την οποία ο υπάλληλος επιδεικνύει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά κατά την περίοδο βαθμολόγησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης με βάση την συμπεριφορά κρίνεται αποτελεσματική αφού παρέχει συγκεκριμένη καθοδήγηση και ανάδραση στους υπαλλήλους σχετικά με την απόδοση που αναμένεται από αυτούς (Αθανασόπουλος, 2018).

«Η επιτυχία της Δημόσιας Οργάνωσης οφείλεται και στο κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται τη δημόσια οργάνωση ως ελκυστικό χώρο εργασίας και αν έχει κίνητρα στην καθημερινή του εργασία για να δώσει τον καλύτερο του εαυτό για την οργάνωση. Είναι σημαντικό για τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα να αποτιμάται συστηματικά η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για αυτές καθώς και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Οι μετρήσεις των επιδόσεων αποτελούνται από εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εν λόγω δείκτες επιτρέπουν στην οργάνωση να μετρήσει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν όσον αφορά στη συνολική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, τις επιδόσεις του, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τα κίνητρά του και το επίπεδο συμμετοχής του στην οργάνωση. Τα

αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν συνήθως εσωτερικές μετρήσεις της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού στην πράξη (π.χ. αναρρωτική άδεια, εναλλαγή προσωπικού σε θέσεις εργασίας, αριθμός παραπόνων του προσωπικού, αριθμός προτάσεων για καινοτομία κλπ)» (ΚΠΑ 2013, σελ. 45, 46).

Η απόδοση των υπαλλήλων μπορεί να αξιολογηθεί και βάσει αποτελεσμάτων. Δύο συστήματα διαχείρισης της απόδοσης που χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα είναι η διαχείριση μέσω στόχων και το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Η διαχείριση μέσω στόχων μπορεί να υλοποιηθεί στην υπηρεσία όταν από την αρχή π.χ. μιας χρονιάς καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι για το έτος καιπροωθηθούν σε όλα τα επίπεδα της υπηρεσίας. Οι ίδιοι στόχοι χρησιμοποιούνται και ως κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογείται η απόδοση κάθε υπαλλήλου.
Στο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας τίθεται ως βασικός στόχος η ενθάρρυνση των υπαλλήλων ώστε να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Είναι ένα μέσο μέτρησης και ανάδρασης πληροφοριών σχετικών με την παραγωγικότητα για το προσωπικό. (Αθανασόπουλος, 2018).

Στην αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να προσεχτεί ιδιαίτερα όχι μόνο το είδος της προσέγγισης διαχείρισης της απόδοσης αλλά και το άτομο που θα χρησιμοποιηθεί ως πηγή μετρήσεων της απόδοσης. Ως πρωτογενείς πηγές θεωρούνται οι διευθυντές και άλλα πρόσωπα όμοιου βαθμού, οι ίδιοι οι υπάλληλοι μα και οι πολίτες. Στην περίπτωση που ο υπάλληλος ευνοείται από τον διευθυντή σίγουρα αυτό θα έχει αντίκτυπο και στην βαθμολογία του. Για να ελαχιστοποιηθεί λοιπόν η ευνοιοκρατία στο χώρο της Δημόσιας υπηρεσίας θα πρέπει η αξιολόγηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου να μην προκύψει από έναν μόνο διευθυντή.

Καλή πηγή πληροφόρησης είναι οι συνάδελφοι του υπαλλήλου, οι ομοβάθμιοί του. Αυτοί μπορούν να ενημερώνουν θέσεις απασχόλησης τις οποίες ο διευθυντής δεν μπορεί να παρακολουθεί συνεχώς. Επίσης γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας, έχουν την δυνατότητα να παρατηρούν καθημερινά τις δραστηριότητες του υπαλλήλου και να παρέχουν έγκυρες αξιολογήσεις απόδοσής του και μάλιστα υπό εντελώς διαφορετικές συνθήκες σε σχέση με τους επόπτες. Φυσικά πολύτιμη μπορεί να φανεί και η αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι σωστό να γίνεται και από τους ίδιους τους πολίτες όταν η θέση του υπαλλήλου σχετίζεται άμεσα με την εξυπηρέτησή τους. Ενδείκνυται επίσης και στην περίπτωση που η υπηρεσία ενδιαφέρεται να συλλέξει

πληροφορίες ώστε να καθορίσει υπηρεσίες που επιθυμούν οι πολίτες. Μέσα από τις αξιολογήσεις των πολιτών κρίνεται η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και παράλληλα γίνονται φανερές οι αλλαγές που πρέπει να επέλθουν στην υπηρεσία προκειμένου να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πολιτών (Αθανασόπουλος, 2018).

Είναι προφανές ότι η Δημόσια υπηρεσία, όπως και άλλες, οφείλει να αξιοποιήσει τεχνικές που να χαράσσουν συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές για το πώς ένας υπάλληλος μπορεί να υποστηρίξει τους στόχους της υπηρεσίας με επιτυχία ή για το πώς να διορθώσει ελλείψεις στην απόδοσή του. Κρίνεται απαραίτητη τόσο η μέτρηση της απόδοσης όσο και η ανάδραση που προσφέρεται στον υπάλληλο. Ως ανάδραση της απόδοσης μπορεί να οριστεί η διαδικασία παροχής πληροφοριών στους υπαλλήλους σχετικά με την απόδοσή τους (Αθανασόπουλος, 2018).

Είναι σημαντικό να εφαρμόζεται η συγκεκριμένη διαδικασία, αφού έτσι δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να προσαρμόζουν την απόδοσή τους στους στόχους που θέτει η Δημόσια Υπηρεσία αλλά και να μεγιστοποιούν το βαθμό των παραγωγικών τους αποτελεσμάτων.

Φυσικά οι διευθύνοντες θα πρέπει να έχουν κατά νου ότι ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης πρέπει να είναι ευέλικτο, διότι όταν αλλάζουν οι στόχοι και οι στρατηγικές, πρέπει να αλλάζουν αντίστοιχα και τα αποτελέσματα, οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουν ότι για την εφικτή διαχείριση της απόδοσης πρέπει να επικεντρωθούν στα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα των υπαλλήλων τους (Αθανασόπουλος, 2018).

Χωρίς αμφιβολία η ορθή διάγνωση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ δεικνύει το ενδιαφέρον και όλες τις δραστηριότητες των ατόμων σε διευθυντικές θέσεις που αποσκοπούν στην προαγωγή της υπηρεσίας τους. Επιπλέον φανερώνει κατά πόσον η υπηρεσία πέτυχε τους στόχους της και χρησιμοποίησε αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της.

2.3 Παραγωγικότητα στελεχών

Το οικονομικό σύστημα μιας χώρας επηρεάζει τη ΔΑΠ με ποικίλους τρόπους αφού παρέχει πολλά από τα κίνητρα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Φυσικά κάθε χώρα διαφέρει όσον αφορά στην κουλτούρα, στο ανθρώπινο δυναμικό, στο νομικό και

οικονομικό σύστημα, ως εκ τούτου οι διαφορές αυτές να επιδρούν σημαντικά στα συστήματα ΔΑΠ που πρέπει να αναπτυχθούν ώστε να προσαρμόζονται στον εργασιακό χώρο (Αθανασόπουλος, 2018).

Η εργασία είναι άρρηκτα δεμένη με τις κοινωνικοοικονομικές δομές ενός κράτους και αποφέρει πολλά ωφελήματα στα άτομα, κυρίως όμως τους παρέχει τα προς το ζην. Οι απολαβές των εργαζομένων που καταβάλλονται στην Κύπρο σύμφωνα με το άρθρο 55 (Οι περί Δημοσίας Νόμοι του 1990 έως 2006), με βάση τη μισθοδοτική κλίμακα όπως προνοούνται από τον Προϋπολογισμό του κράτους, δίνουν τη δυνατότητα για μια ευπρεπή και δημιουργική ζωή. Αναμφίβολα μέσα από την εργασία, τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους, να ικανοποιήσουν τα ενδιαφέροντά τους και να εκπληρώσουν τις επιθυμίες τους.

Ποικίλοι παράγοντες συμβάλουν στην αποδοτικότητα των στελεχών. Ένας υπάλληλος για να αποδώσει στον ύψιστο βαθμό, θα πρέπει να νιώθει ευχαρίστηση στο χώρο εργασίας, να νιώθει επίσης την υποστήριξη της υπηρεσίας του. Έρευνες έδειξαν πως τόσο το ενδιαφέρον όσο και η αφοσίωση ενός υπαλλήλου στην εργασία του σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση του υπαλλήλου από την υπηρεσία του.

Είναι γενικά αποδεκτό πως η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα ευχάριστο συναίσθημα που προέρχεται από την αντίληψη ότι η εργασία πληροί ή επιτρέπει την πλήρωση σημαντικών εργασιακών αξιών ενός ατόμου. Φυσικά κάθε υπάλληλος έχει άλλη άποψη για το ποιες αξίες είναι σημαντικές για τον ίδιο. Μπορεί για παράδειγμα να εκτιμά πως μια υψηλή αμοιβή είναι σημαντικότερη από άλλα προνόμια. Παρόλο που τα χρήματα δεν είναι ο μοναδικός τρόπος υποκίνησης της συμπεριφοράς, ωστόσο δεν παύει να είναι σημαντικό κίνητρο στο εργασιακό περιβάλλον.

Η συνεισφορά του υπαλλήλου πρέπει να αναγνωρίζεται από την υπηρεσία του. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό κλειδί που καθορίζει τις σχέσεις υπαλλήλων προϊσταμένων αλλά και την αποτελεσματικότητά τους. Σύμφωνα με το Νόμο της αποτελεσματικότητας του E.L. Thorndike, η αντίδραση που ακολουθείται από ανταμοιβή είναι πιθανότερο να επανεμφανιστεί στο μέλλον. Για τη διαχείριση των αντιπαροχών αυτό σημαίνει ότι η ακολουθούμενη από οικονομική ανταμοιβή υψηλή απόδοση ενός εργαζομένου θα κάνει πιθανότερη μια ψηλή απόδοση στο μέλλον (Αθανασόπουλος, 2018). Γίνεται έτσι αντιληπτό πόσο μεγάλη σημασία έχει η ανταμοιβή, οι πρόσθετες παροχές προς τους υπαλλήλους οι

οποίες αποτελούν ένα ελκυστικό κίνητρο. Η ανταμοιβή των υπαλλήλων για την ικανοποιητική ανταπόκρισή τους στις υπευθυνότητες που τους ανατίθενται και την συνολική προσφορά τους μπορεί να είναι χρηματική ή να δίνεται υπό μορφή αγαθών.

Αντίθετα ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος είναι πιθανόν να επιδείξει χαμηλό ενδιαφέρον για την εργασία του και κατά συνέπεια να παρουσιάσει και χαμηλή απόδοση. Δυστυχώς η δυσαρέσκεια είναι ένα αρνητικό συναίσθημα στον ψυχισμό του υπαλλήλου που μπορεί να επιφέρει θυμό, νευρικότητα, περιφρόνηση μα και εχθρική διάθεση στον εργασιακό χώρο. Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η ενθάρρυνση του υπαλλήλου, μια θετική αξιολόγησή του προκειμένου να ανακτήσει την αυτοεκτίμησή του και να παρουσιάσει σταθερότητα αλλά και υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας στον χώρο εργασίας. Η ανάδραση της απόδοσης, σύμφωνα με τον κ. Αθανασόπουλο, επιτυγχάνεται συνδέοντας τις ανταμοιβές με την απόδοση των υπαλλήλων μέσω ενός συστήματος αντιπαροχών, π.χ. μέσω αξιοκρατικών αυξήσεων ή μπόνους.

Με την αποτελεσματικότητα των στελεχών σχετίζεται άμεσα και η αφοσίωσή τους προς την υπηρεσία. Η αφοσίωση είναι ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος ταυτίζεται με την εργασία του και είναι πρόθυμος να καταβάλει προσπάθειες για λογαριασμό της. Συνήθως άτομα που παρουσιάζουν χαμηλή αφοσίωση στη δουλειά τους απλώς περιμένουν να περάσει ο καιρός για να πάρουν τον μισθό τους ή τη σύνταξή τους (Αθανασόπουλος, 2018).

Οι υπάλληλοι οφείλουν να εξοικειωθούν με τα καθήκοντά τους, να κατανοήσουν τις πρακτικές και τις διαδικασίες της δημόσιας υπηρεσίας. Για να το πετύχουν αυτό πρέπει να λάβουν και την κατάλληλη κατάρτιση. Σύμφωνα με την κυπριακή νομοθεσία, άρθρο 51 (Οι περί Δημοσίας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2006), σειρές εκπαιδευτικών μαθημάτων και άλλες διευκολύνσεις μπορεί να διευθετηθούν με σκοπό τη βελτίωση της ικανότητας των υπαλλήλων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την απόκτηση από αυτούς προσόντων που απαιτούνται για να προοδεύσουν στην υπηρεσία. Επειδή η αμοιβή των υπαλλήλων συνδέεται με τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, έχουν ένα κίνητρο να παρακολουθούν προγράμματα κατάρτισης που διοργανώνει η υπηρεσία τους ή άλλοι σχετικοί οργανισμοί (Αθανασόπουλος, 2006).

Η κατάρτιση των υπαλλήλων έχει αναμφίβολα στρατηγική σημασία για τους στόχους που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους καθώς και την παραγωγικότητα, την

εξυπηρέτηση των πολιτών. (Αθανασόπουλος, 2006) Είναι γεγονός ότι η συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων:

- Ενισχύει τη γνώση τους για όσα συμβαίνουν στο χώρο εργασίας τους.
- Συμβάλλει ώστε οι υπάλληλοι να αποκτήσουν βασικές δεξιότητες προκειμένου να εφαρμόσουν τις νέες τεχνολογίες.
- Προετοιμάζει τους υπαλλήλους για μια πιο αποδοτική συνεργασία.
- Παρέχει κίνητρα για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία.

Η συνειδητή και αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων βοηθά στην ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου όλοι μπορούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με την εργασία τους. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ότι δημιουργεί μια κουλτούρα που υποστηρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού σε πρακτικό επίπεδο π.χ. μέσω της αξιολόγησης και επιβράβευσης της υπεροχής, της δημιουργικότητας, της καλής ιδέας και της εξαιρετικής προσπάθειας.

Η ικανότητα της ηγεσίας/ των επικεφαλής και των εργαζομένων να συνεργάζονται ενεργά για την ανάπτυξη της οργάνωσης, την κατάργηση των οργανωσιακών αγκυλώσεων μέσα από το διάλογο, τη δημιουργία περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα, την καινοτομία καθώς και τη διατύπωση προτάσεων για τη βέλτιστη απόδοση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθούνται, ώστε να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους στο έπακρο. Η σωστή εφαρμογή της πολιτικής που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται από το σύνολο της ηγεσίας και των επικεφαλής εντός της οργάνωσης, οι οποίοι αποδεδειγμένα ενδιαφέρονται για τα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και την ευημερία του, και προωθούν ενεργά ένα πνεύμα ανοικτής επικοινωνίας και διαφάνειας. Η αφοσίωση των υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από επίσημους διαύλους επικοινωνίας, όπως είναι οι συμβουλευτικές επιτροπές και ο καθημερινός διάλογος (π.χ. διατύπωση ιδεών για βελτίωση). Επίσης, η διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης και η αξιολόγηση της διοίκησης αποτελούν καλές πρακτικές για μια πιο συγκεκριμένη αποτίμηση και βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Παράλληλα, η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει στους υπαλλήλους την άνεση αλλά και τη δυνατότητα να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, συμβάλλει στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Είναι ακόμη δυνατό η αποδοτικότητα να βελτιωθεί και να αυξηθεί στην περίπτωση που κατακερματιστούν οι υπευθυνότητες των

υπαλλήλων, εξαλειφθούν οι περιττές υπηρεσίες και κατανεμηθούν οι εργασίες σε διάφορες λειτουργικές ομάδες. Αναμφίβολα η προσωπικότητα του υπαλλήλου ο οποίος συνδυάζει γνώσεις και δεξιότητες τέτοιες που του επιτρέπουν να εκτελεί άψογα τα καθήκοντά του καθώς και άλλα χαρακτηριστικά, όπως εντιμότητα, ειλικρίνεια, συναισθηματική σταθερότητα κατάλληλη συμπεριφορά προς τους πολίτες με τους οποίους συγχρωτίζεται, διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στην αποτελεσματικότητά του.

«Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προνοεί τη διαφοροποίηση των τριών εξουσιών του κράτους (νομοθετικής, εκτελεστικής, δικαστικής). Την εκτελεστική εξουσία την ασκεί ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας και το 11μελές Υπουργικό Συμβούλιο, τη νομοθετική εξουσία η Βουλή των Αντιπροσώπων και τη δικαστική εξουσία τα Δικαστήρια (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013).»

Με εξαίρεση τα Υπουργεία Εξωτερικών και Άμυνας, στα άλλα εννέα Υπουργεία ανήκουν ειδικά Τμήματα/Υπηρεσίες. Κάθε Υπουργείο και κάθε Τμήμα/Υπηρεσία έχει τη δική του οργανωτική διάρθρωση, η οποία είναι αυστηρά κλιμακωτή, με ξεκάθαρες δικαιοδοσίες σε κάθε επίπεδο ορθούς μηχανισμούς αναφοράς/επικοινωνίας ανάμεσα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Η τυπική διάρθρωση ενός Υπουργείου, που περικλείει Διευθύνσεις και Τμήματα/Υπηρεσίες που ανήκουν σε αυτό, όπως και η τυπική δομή Τμήματος/Υπηρεσίας που, συνήθως, συνιστάται από Τομείς, όπου ο καθένας έχει την ευθύνη για ορισμένα ζητήματα, έχει ως εξής (Cyprus National Reform Programme, 2015):

Πλην του απασχολούμενου σύμφωνα με την οργανωτική διάρθρωση του κάθε Υπουργείου/Τμήματος/Υπηρεσίας προσωπικού, υπηρετεί και μια ομάδα εναλλάξιμου προσωπικού (Γενικό Διοικητικό, Γενικό Γραμματειακό και Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό), όπου ο διοικητικά Προϊστάμενος, δυνάμει Νόμου, είναι ο Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Αυτό το προσωπικό, τοποθετείται στα Υπουργεία Τμήματα/Υπηρεσίες για λόγους παροχής διοικητικής ή γραμματειακής ή βοηθητικής υποστήριξης και μετακινείται/μετατίθεται σύμφωνα με τις κάθε μεταβλητές υπηρεσιακές ανάγκες.

Πλην των 11 Υπουργείων λειτουργούν και Ανεξάρτητες υπηρεσίες, που δεν ανήκουν σε Υπουργεία (πχ. η Νομική Υπηρεσία, η Ελεγκτική Υπηρεσία κ.α.), των οποίων προϊστανται αυτόνομοι Αξιωματούχοι που διορίζονται, από το Υπουργικό συμβούλιο. Οι συγκεκριμένες Ανεξάρτητες Υπηρεσίες, πλην της εξειδικευμένης οργανωτικής τους διάρθρωσης, στελεχώνονται και από εναλλάξιμο προσωπικό.

Η αποκέντρωση των κυβερνητικών δράσεων σε επίπεδο περιφέρειας κατορθώνεται δια της λειτουργίας Επαρχιακών Γραφείων. Τμήματα/Υπηρεσίες όπως το Τμήμα Γεωργίας, οι Κτηνιατρικές Υπηρεσίες και το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων (όλα υπό το Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος). Επίσης, το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (κάτω από το Υπουργείο Εσωτερικών), το Τμήμα Δημοσίων Έργων και οι Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες (υπό το Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων), το Τμήμα Εργασίας, το Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων και οι Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας (υπό το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων), λειτουργούν γραφεία στις επαρχίες του νησιού, για να γίνεται πιο εύκολη η προσφορά υπηρεσιών στο κοινό. Επίσης, στις επαρχίες λειτουργούν και οι Επαρχιακές Διοικήσεις, όπου προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες λειτουργούν και οι Επαρχιακές Διοικήσεις, όπου προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες στο κοινό και οργανώνουν τις δράσεις των Κυβερνητικών Τμημάτων σε επαρχιακό επίπεδο με σκοπό την προώθηση διάφορων αναπτυξιακών προγραμμάτων. Σχετικά με την τοπική αυτοδιοίκηση υφίστανται δύο είδη αρχών, και ειδικότερα τα Δημοτικά και τα Κοινοτικά Συμβούλια, όπου έχουν ανάμιξη στον τρόπο προγραμματισμού και επιβολής αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων. Η λειτουργία και οι δικαιοδοσίες των Δημοτικών και Κοινοτικών Συμβουλίων προσδιορίζονται στην οικεία νομοθεσία.

Επίσης, υφίστανται Ημικρατικοί Οργανισμοί για εξυπηρέτηση σκοπών δημόσιας ωφέλειας (όπως Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου, Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου, Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού, Αρχή Λιμένων Κύπρου κ.α.), η σύσταση, οι δικαιοδοσίες και η λειτουργία των οποίων προσδιορίζεται με νόμο. Το προσωπικό των συγκεκριμένων Οργανισμών διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιό τους, σύμφωνα με τις θέσεις και τις μισθοδοτικές βαθμίδες που περικλείονται στον ετήσιο προϋπολογισμό τους που κατά κανόνα παίρνει έγκριση από το Υπουργικό Συμβούλιο και τη Βουλή των Αντιπροσώπων.

Η πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας καθορίζεται κεντρικά. Ειδικότερα, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών) είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό και την επιβολή ορθολογικής πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου επιτελείου της δημόσιας υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου κλάδου, ενώ η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, αυτόνομο συλλογικό όργανο που προνοείται στο Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας όπως και στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους, είναι υπεύθυνο για το διορισμό, επικύρωση διορισμού, ενσωμάτωση στο μόνιμο προσωπικό, προαγωγή, μετάθεση, απόσπαση

αφυπηρέτηση και άσκηση πειθαρχικού ελέγχου στους δημόσιους υπαλλήλους, όπως και η απόλυση και απαλλαγή από τα καθήκοντά τους.

Από την 1ηΜαϊου 2004 η Κύπρος συνιστά πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και από την 1η Ιανουαρίου 2008 μέλος της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) και η ανάγκη για ενστέρνιση πιο ευέλικτων διαρθρώσεων και ενισχυμένων δημόσιων πολιτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγινε περισσότερο επιβεβλημένη (DPADM, 2004).

Τα τελευταία έτη προωθείται η επιβολή διάφορων μέτρων που αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην τόνωση της διοικητικής ικανότητας, με στόχο τη σχηματισμό μιας νέας δημόσιας υπηρεσίας (Constantinou-Miltiadou, 2015):

- Προσανατολισμένης πιο πολύ στα αποτελέσματα αντί στις διαδικασίες, εστιάζοντας στον προγραμματισμό, στο σχεδιασμό και τον έλεγχο αντί στην εκτέλεση,
- με πιο πολλές ευέλικτες και λιγότερο ιεραρχικές διαρθρώσεις
- με ενισχυμένη λογοδοσία, διαφάνεια και επικοινωνία
- που να αξιοποιεί ολοκληρωμένα την καινούρια τεχνολογία και
- προσανατολισμένης στην απόδοση

Τα πιο βασικά εκμοντερνιστικά μέτρα που προωθούνται είναι τα εξής (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης):

1. ***Αναδιοργάνωση/Αναδιάρθρωση Υπηρεσιών και ενίσχυση της διοικητικής τους ικανότητας***

Το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού διενεργεί, διαρκώς, Μελέτες Οργάνωσης/Μεθόδων και Οργάνωσης στα πλείστα Υπουργεία, με σκοπό την καλυτέρευση της διοικητικής δυνατότητας, έτσι ώστε το έργο του κάθε φορέα στη δημόσια υπηρεσία να υπερθεματίζεται και να μεγιστοποιείται δια ορθολογικών οργανωτικών διαρθρώσεων, απλοποιημένων διατυπώσεων και μεθόδων εργασίας, αποτελεσματικής επάνδρωσης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ως απόρροια των Μελετών αυτών, ένας μεγάλος αριθμός υπηρεσιών έχει ενισχυθεί τα τελευταία έτη από τη δημιουργία νέων/πρόσθετων θέσεων, για κάλυψη αναγκών που δημιουργούνται, ανάμεσα σε άλλα, από την ανάγκη για αποτελεσματική επιβολή του κοινοτικού κεκτημένου και την παροχή ταχείας και ποιοτικής εξυπηρέτησης στον πολίτη (Cyprus National Reform Programme, 2015).

Επιπρόσθετα, για την αποτελεσματική εφαρμογή του κοινοτικού κεκτημένου τα τελευταία έτη έχουν συσταθεί και επανδρωθεί κατάλληλα κι άλλοι αυτόνομοι φορείς με διευρυμένες δικαιοδοσίες (Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, γραφείο Επιτρόπου Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, Υπηρεσία Ασύλου, Επιτροπή Προστασίας Ανταγωνισμού, γραφείο Επιτρόπου Δημοσίων Ενισχύσεων κ.α.) (DPADM, 2004).

Με βάση μια έρευνα που διενεργήθηκε από τη Στατιστική Υπηρεσία τον Απρίλιο του 2007 για την ποιότητα της εξυπηρέτησης στα ΚΕΠ, ένα μεγάλο ποσοστό 99,8% εκείνων που ερωτήθηκαν και εξυπηρετήθηκαν από τα Κέντρα αξιολόγησαν τα ΚΕΠ πολύ θετικά ή θετικά (91% και 8,8% αντίστοιχα) (Cyprus Mail, 2013).

2. ***Καταγραφή και τυποποίηση των διαδικασιών μέσω των οποίων οι δημόσιο Οργανισμοί (Υπουργεία/Τμήματα/Υπηρεσίες) παρέχουν υπηρεσίες στον πολίτη/εταιρείες, με απώτερο στόχο τη σύσταση και λειτουργία Κέντρου Τηλε-εξυπηρέτησης (Contact Centre).***

Για την αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στον πολίτη/εταιρείες και την παροχή εναλλακτικών/ποικίλων τρόπων εξυπηρέτησής του το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού προωθεί τη σύσταση και λειτουργία Κέντρου Τηλε-εξυπηρέτησης (Contact Centre) (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013).

Επιδίωξη του Κέντρου Τηλε-εξυπηρέτησης είναι η παροχή διοικητικής ενημέρωσης ή/και η ανάληψη υποθέσεων από την υποβολή του σχετικού αιτήματος από τον πολίτη έως την ικανοποίησή του, για τις οποίες υποθέσεις υπεύθυνες είναι υπηρεσιακές μονάδες (Διευθύνσεις/Τμήματα/Υπηρεσίες) διαφόρων φορέων/Υπουργείων (Cyprus Mail, 2013) .

Κύριος όρος για τη λειτουργία Κέντρου Τηλε-εξυπηρέτησης είναι η καταγραφή και τυποποίηση των διατυπώσεων δια των οποίων οι δημόσιοι Οργανισμοί προσφέρουν υπηρεσίες στον πολίτη/εταιρείες, όπως και η απλοποίησή τους, εκεί όπου κρίνεται απαραίτητο. Συνεπώς, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού έχει προχωρήσει στη σύναψη σύμβασης με Ομάδα Συμβούλων/εμπειρογνώμων, οι οποίοι παρέχουν τεχνογνωσία/στήριξη για τη διενέργεια της πιο πάνω εργασίας. Στα πλαίσια της πιο πάνω εργασίας, έχει ήδη αναμιχθεί, αρχικώς, αριθμός Τμημάτων/Υπηρεσιών τα οποία κρίθηκαν σημαντικοί μέτοχοι για την επιτυχία του όλου έργου (Επαρχιακή Διοίκηση Λευκωσίας, Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης, Τμήμα Οδικών Μεταφορών, γραφείο του

Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη, Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού και Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής) (DPADM, 2004).

3. Μηχανογραφημένο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία

Το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, σε σύμπραξη με το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής και την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, προωθεί έργο για τη διασφάλιση και εγκατάσταση μηχανογραφημένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλη τη δημόσια υπηρεσία (Cyprus National Reform Programme, 2015).

Το συγκεκριμένο σύστημα θα προσφέρει ευκαιρίες και οφέλη (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013):

- Ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης των διατυπώσεων που αφορούν ζητήματα προσωπικού (όπως άδειες, εκτιμήσεις, προαγωγές, αποσπάσεις, μεταθέσεις, εκπαίδευση, προσόντα μόνιμων υπαλλήλων, έκτακτων υπαλλήλων και ημερομισθίων, διορισμούς)
- Ηλεκτρονικής φύλαξης των σχετικών ενημερώσεων
- Καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των υπαλλήλων
- Δυνατότητα για καλύτερη διεύθυνση των Τμημάτων/Υπηρεσιών
- Απλοποίηση και επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των διατυπώσεων εξαιτίας αλλαγών στη νομοθεσία
- Καλύτερη οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας
- Καλύτερη εκμετάλλευση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού
- Ευκολότερη, γρηγορότερη, ενιαία και ακριβής ενημέρωση των ενδιαφερομένων Τμημάτων/Υπηρεσιών με πληροφορίες αναφορικά με τη διάρθρωση, τις θέσεις και τους υπαλλήλους της δημόσιας υπηρεσίας, δίχως τη διακίνηση φακέλων/καταστάσεων
- Ηλεκτρονική φύλαξη των σχετικών πληροφοριών
- Υποβολή μέσω του διαδικτύου αίτησης από τον πολίτη για διορισμό στη δημόσια υπηρεσία
- Αυτοεξυπηρέτηση των υπαλλήλων με ζητήματα προσωπικού που αφορούν τους ίδιους
- Αυτόματη πληροφόρηση του διοικητικού/διευθυντικού προσωπικού από το σύστημα αναφορικά με ζητήματα/στοιχεία σχετικά με το προσωπικό τους

- Ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών με μηχανογραφημένα συστήματα
- Δυνατότητα για πιο καλό προγραμματισμό (Cyprus Mail, 2013)

2.4 Λόγοι που το κράτος στην προσπάθεια του να παράσχει περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες καταφεύγει στον ιδιωτική τομέα.

Σύμφωνα με την παγκόσμια τάση μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, υιοθετήθηκε η Νέα Δημόσια Διοίκηση (Ν.Δ.Δ.) για να ανασχεδιαστεί η παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Στην ουσία, η Ν.Δ.Δ. έφερε επιχειρηματικές ιδέες και ιδιωτικές πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Οι πρωτοβουλίες Ν.Δ.Δ. περιλαμβάνουν καινοτομίες στην παροχή υπηρεσιών, τη βελτίωση της μέτρησης των επιδόσεων, τη διαχείριση προγραμμάτων, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση υπηρεσιών στήριξης, την αποκέντρωση των διοικητικών δομών και την ανάπτυξη μιας νέας κουλτούρας εξυπηρέτησης. Οι καινοτομίες σε αυτούς τους τομείς λαμβάνονται με τη μορφή εισαγωγής επιχειρησιακών πρακτικών στην κυβέρνηση και καλώντας δημόσιες υπηρεσίες να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες (Christofides, 2012).

Το πρότυπο της Ν.Δ.Δ. υπήρξε εδώ και πάνω από μια δεκαετία και οι αρχές του έχουν εφαρμοστεί ευρέως τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι έννοιες της επανεμφανιζόμενης κυβέρνησης και των διαχειριστικών μεταρρυθμίσεων έλαβαν κυβερνητικούς ηγέτες και διαχειριστές από καταιγίδες. Η Ν.Δ.Δ. δεν έχει γίνει μόνο ένα κυρίαρχο πρότυπο στον ακαδημαϊκό τομέα αλλά και μια μοντέρνα πρακτική στον δημόσιο τομέα. Οκτώ στοιχεία συνοψίζονται ωραία από τον Armstrong για να συμπεριλάβουν τις κύριες πρακτικές της Ν.Δ.Δ. (Christofides, 2012):

1. Κλιμάκωση κόστους, περιορισμό των προϋπολογισμών και επιδίωξη μεγαλύτερης διαφάνειας στην κατανομή των πόρων.
2. Διαχωρισμός των παραδοσιακών γραφειοκρατικών οργανώσεων σε ξεχωριστές υπηρεσίες.
3. Διαχωρισμός του αγοραστή και του πάροχου, δηλαδή των λειτουργιών παροχής δημόσιων υπηρεσιών από εκείνες της αγοράς τους.
4. Εισαγωγή μηχανισμών αγοράς και οιονεί αγοράς.
5. Αποκέντρωση της διαχειριστικής αρχής στους δημόσιους οργανισμούς.

6. Παρουσίαση της διαχείρισης απόδοσης: απαιτείται τώρα το προσωπικό να εργάζεται για στόχους επιδόσεων, δείκτες και στόχους παραγωγής.
7. Νέες πολιτικές προσωπικού, οι οποίες μεταθέτουν τη βάση της δημόσιας απασχόλησης από τη μονιμότητα και τις τυποποιημένες εθνικές αμοιβές και τις προϋποθέσεις για τις μακροπρόθεσμες συμβάσεις, την αμοιβή απόδοσης και τον τοπικό προσδιορισμό των αμοιβών και των όρων.
8. Μεγαλύτερη εστίαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, με τη ρύθμιση των προτύπων και μιας νέας εστίασης στην απόκριση των πελατών.

Οι παραπάνω πρακτικές Ν.Δ.Δ. σημαίνουν την αλλαγή από τη Weberian θεωρία και πρακτική της δημόσιας διοίκησης με βάση την ιεραρχική τάξη και τη γραφειοκρατική ουδετερότητα. Αντ' αυτού, η Ν.Δ.Δ. δίνει έμφαση σε ένα μετα-γραφειοκρατικό μοντέλο που είναι προληπτικό, στρατηγικό, κατευθυνόμενο προς τα αποτελέσματα, βασισμένο στην εκτελεστική ηγεσία, προσανατολισμένο στην αγορά, καθοδηγούμενο από τους πολίτες (Christofides, 2012).

«Μια θεμελιώδης αρχή πίσω από τη θεωρία και την πρακτική της Ν.Δ.Δ. είναι η συνέργεια ή η αλληλεπίδραση μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία που γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, οι δημόσιες οργανώσεις απαιτείται να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τις άλλες οργανώσεις κατά τρόπο που να υλοποιούν τους στρατηγικούς τους στόχους. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να είναι με ιδιωτικούς, μη-κυβερνητικούς φορείς, αλλά και με δημόσιους φορείς. Άρα, οι οργανώσεις θα πρέπει να προσδιορίζουν ποιοι είναι οι εταίροι τους. Οι παραπάνω συνεργασίες μπορεί να είναι διαφορετικής φύσεως: προμηθευτές υπηρεσιών και προϊόντων, υπηρεσίες με εξωτερική ανάθεση, στενές συνεργασίες για την επίτευξη κοινών στόχων κλπ. Είναι ζωτικής σημασίας η συνεργασία μεταξύ δημόσιων διοικήσεων του ίδιου θεσμικού επιπέδου (π.χ. ομοσπονδιακό επίπεδο) αλλά και μεταξύ οργανώσεων διαφορετικών θεσμικών επιπέδων (ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό), για την επιτυχία των δημόσιων πολιτικών σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο. Οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να καθορίζουν τον τομέα των δικτύων ή τα τομεακά δίκτυα της πολιτικής στα οποία εντάσσονται και το ρόλο που παίζουν για να εξασφαλιστεί η επιτυχία στο σύνολο του δικτύου» (ΚΠΑ 2013, σελ. 30). Αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα των ιδιωτικών επιχειρησιακών πρακτικών, η Ν.Δ.Δ. φέρνει τις επιχειρηματικές αξίες στον δημόσιο τομέα και συνεργάζεται με τον ιδιωτικό τομέα για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο της Ν.Δ.Δ., τα όρια μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα θολώνουν. Οι διαχειριστές γίνονται μάνατζερ. Η ρουτίνα διοίκησης διατυπώνεται σε επιχειρηματικά σχέδια. η

διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων σημαίνει αξία για τα χρήματα. η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σημαίνει κέρδη παραγωγικότητας. Ο καταμερισμός της εργασίας μετασχηματίζεται σε ανάθεση και η κατανομή των πόρων σημαίνει αυτοχρηματοδότηση. Καθώς οι κυβερνήσεις υιοθετούν ολοένα και περισσότερο μια κουλτούρα διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας, διατίθεται ευρύτερο φάσμα επιλογών για την παρέμβαση και την αποχώρηση από περιοχές κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας. Σε γενικές γραμμές, η δημόσια/ιδιωτική συνέργεια επιτυγχάνεται με μια τακτική επιλογή τριών στρατηγικών και δράσεων: (α) δοκιμές αγοράς, (β) ανάθεση συμβάσεων και (γ) εταιρικές σχέσεις στον ιδιωτικό και μη κυβερνητικό οργανισμό (Christofides, 2012).

Ο έλεγχος αγοράς συνεπάγεται τη διάθεση της εν λόγω δραστηριότητας ή υπηρεσίας σε ανταγωνιστική προσφορά, με εσωτερικές και εξωτερικές προσφορές που αξιολογούνται βάσει των ίδιων κριτηρίων.

Η προσέγγιση μπορεί να καθορίσει ποιος θα είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος εκτέλεσης των δραστηριοτήτων δημόσιας υπηρεσίας που σαφώς πρέπει να παραμείνουν στην τελική ευθύνη του δημόσιου τομέα. Υπάρχουν τρία βασικά οφέλη από τη διαδικασία της αγοράς (Christofides, 2012):

1. Όταν εξετάζει εάν θα αποδεχθεί μια εσωτερική προσφορά ή θα δώσει το έργο σε έναν εξωτερικό ανάδοχο, η αξιολόγηση θα εξετάσει τις βελτιώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από καινοτόμους τρόπους παροχής υπηρεσιών.
2. Μπορεί να υπάρξει εξοικονόμηση χρημάτων. Είναι αξιοσημείωτο ότι όταν μια δραστηριότητα ελέγχεται από την αγορά και μια εξωτερική προσφορά είναι επιτυχής, θα οφείλεται στο γεγονός ότι αυτή η προσφορά προσφέρει μεγαλύτερη συνολική μακροπρόθεσμη αξία για τα χρήματα από την τρέχουσα μέθοδο παροχής. Όταν επιτυγχάνεται μια εσωτερική προσφορά, η διαδικασία ανοίγματος αυτής της δραστηριότητας του δημόσιου τομέα στον ανταγωνισμό από μόνη της συχνά θα δημιουργήσει ευκαιρίες για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
3. Η εμπειρία δείχνει ότι οι δοκιμές της αγοράς θα οδηγήσουν σε αυξημένα πρότυπα καθιστώντας σαφείς τις προσδοκίες στο πλαίσιο συμβατικών ρυθμίσεων.

Η μεγαλύτερη σαφήνεια σχετικά με τα πρότυπα παροχής υπηρεσιών και η καλύτερη παρακολούθηση της επίδοσης σε σχέση με τα πρότυπα αυτά είναι ένα ζωτικό

χαρακτηριστικό των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα. Η σύναψη συμβάσεων είναι πλέον μια κοινή πρακτική στο δημόσιο τομέα, καθώς οι ειδικευμένες υπηρεσίες αγοράζονταν πάντα από τον ιδιωτικό και τον μη κυβερνητικό τομέα. Είναι η εξέλιξη της ανάθεσης συμβάσεων που παρέχει την στρατηγική για την αξιολόγηση της ικανότητας της αγοράς να παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες ιστορικά και θεωρείται ότι βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης. Το συμβόλαιο παρουσιάζει σημαντικό δυναμικό ως τεχνική για την τόνωση της αλλαγής μέσω της αξιολόγησης της εσωτερικής αποδοτικότητας (Armstrong, 2005).

Η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων με τον ιδιωτικό τομέα και τις ΜΚΟ προέκυψε ως βασικό στοιχείο για την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων. Το άνοιγμα τομέων δημόσιας υπηρεσίας σε ιδιωτικούς προμηθευτές ή ΜΚΟ, διατηρώντας παράλληλα τα πρότυπα στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας, πιστεύεται ότι έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας (Tan, 1999). Η συνεργασία του ιδιωτικού τομέα για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να λάβει τις μορφές απελευθέρωσης ή εμπορευματοποίησης δραστηριοτήτων που παραμένουν στο δημόσιο τομέα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω εμπορικών αμοιβαίων κεφαλαίων, πωλήσεων περιουσιακών στοιχείων σε έναν ιδρυμένο ιδιωτικό οργανισμό και δημοσίου επιτοκίου μετά την εισαγωγή στο χρηματιστήριο. Η σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα προσφέρει οφέλη τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Από τη μία πλευρά, οι πρακτικές αυτές βοηθούν τις κυβερνήσεις στην επιθυμία τους να μειώσουν τα δημοσιονομικά ελλείμματα, να εξοφλήσουν το χρέος και να χρηματοδοτήσουν προγράμματα που θα προσελκύσουν τους ψηφοφόρους (Armstrong,2005).

Ο δημόσιος τομέας μπορεί επίσης να επωφεληθεί από την εμπειρία και τις τεχνικές του ιδιωτικού τομέα στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να επεκτείνει τις αγορές και τις δραστηριότητές του στη δημόσια σφαίρα. Η συνεργασία δημόσιου-ιδιωτικού τομέα θεωρείται ως μια στρατηγική για όλους τους τομείς. Η χρήση των παραπάνω τριών στρατηγικών στη συνέργεια μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ουσιαστικά σημαίνει βελτίωση και μέτρηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα με τη χρήση μεθόδων του ιδιωτικού τομέα. Η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η σύγκριση ανάμεσα στο προϊόν και τα πρότυπα ή τις προσδοκίες (Armstrong, 2005).

Η αποτελεσματικότητα της παραγωγής του ιδιωτικού τομέα θα είναι η ικανότητα επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων και η κάλυψη όλων των λειτουργικών εξόδων, που αναφέρονται ως πλεόνασμα ή έλλειμμα. Επίσης, μια σημαντική μέτρηση της

αποτελεσματικότητας του ιδιωτικού τομέα είναι η έννοια της «συνεχιζόμενης δραστηριότητας», η οποία περιλαμβάνει τις αρνητικές τάσεις, τις πιθανές οικονομικές δυσκολίες και τους δυσμενείς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή. Όλα αυτά τα μέτρα που χρησιμοποιούνται από τον ιδιωτικό τομέα μεταφέρονται στον δημόσιο τομέα για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας καθώς και για την προώθηση της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας (Armstrong,2005).

Η Δημόσια Υπηρεσία επιβάλλεται να αναπτύξει ένα πεδίο επικοινωνίας με τους πολίτες. . Στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, οι μελετητές έχουν παρατηρήσει αρκετές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της κυβέρνησης και του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρά με παράγοντες του περιβάλλοντος. Αυτές οι αλλαγές ταξινομούνται σε τρία κυρίαρχα παραδείγματα ή «μεγάλα μοντέλα μεταρρύθμισης της δημόσιας διαχείρισης», δηλαδή την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση (TPA), τη νέα δημόσια διαχείριση (NPM) και τη νέα δημόσια διακυβέρνηση (NPG) (Pollitt και Bouckaert 2011). Μέσα σε κάθε παράδειγμα, οι πολίτες (ή οι πελάτες) εξουσιοδοτούνται από την κυβέρνηση, αν και με διαφορετικό τρόπο. Κεντρικό στοιχείο στα κίνητρα της κυβέρνησης για ενδυνάμωση των πολιτών και αύξηση της συμμετοχής τους, ενισχύουν την ποιότητα των υπηρεσιών μειώνοντας παράλληλα το κόστος τους, αυξάνοντας την αξιοπιστία των αποφάσεων που λαμβάνονται και - ίσως το πιο σημαντικό - αυξάνοντας τη νομιμότητα της κυβέρνησης (Pollitt 2003: 100, ΟΟΣΑ 2001b: 1). Στην πραγματικότητα, οι μεταρρυθμίσεις είναι μια αντίδραση στις αλλαγές στην κοινωνία (όπως περιγράφεται στην παραπάνω ενότητα), ενώ με τη σειρά τους επηρεάζουν επίσης τη θέση των κυβερνήσεων σε αυτό το περιβάλλον

Σταδιακά, ωστόσο, στην κυρίαρχη άποψη, η διαδικασία και τα αποτελέσματα της παροχής υπηρεσιών έχουν γίνει πιο σημαντικά, με μεγαλύτερη έμφαση στα δικαιώματα των πολιτών (Pestoff 2015). Παρόλο που οι κυβερνήσεις εξακολουθούν να αντιλαμβάνονται τους πολίτες ως πελάτες, αναζητούν επιπλέον νέες μορφές για να εμπλακούν αυτοί οι πολίτες στην πραγματική παράδοση και όχι μόνο στη φάση κατανάλωσης (Alford 1998). Εντός του NPG, οι υπηρεσίες παρέχονται συχνά σε οριζόντια δίκτυα, με τις κυβερνήσεις να μην είναι πλέον ο κύριος ή κεντρικός παράγοντας. Οι προοπτικές και οι εμπειρίες των πολιτών-χρηστών είναι πιο εμφανείς, καθώς στην ιδανική περίπτωση τους δίνεται η ευκαιρία να παρέχουν άμεση συμβολή στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών μαζί με τους δημόσιους επαγγελματίες που παράγουν τακτικά την υπηρεσία (Radnor, Osborne, Kinder και Mutton 2014). Για τους δημόσιους υπαλλήλους, αυτός ο νέος λόγος συνεπάγεται μια αλλαγή στη νοοτροπία τους από τον ανταγωνισμό στη συνεργασία. Η φύση του αμοιβαίου διαλόγου μεταξύ δημόσιων

φορέων και πολιτών-χρηστών είναι το κλειδί για την ποιότητα των υπηρεσιών (Pestoff 2015). Η συνεργασία, η διαπραγμάτευση και η επικοινωνία είναι σημαντικές δεξιότητες.

Στο κριτήριο των συνεργασιών και των πόρων, το ΚΠΑ επικεντρώνεται στη συμμετοχή των πολιτών στο δημόσιο τομέα και στην ανάπτυξη των δημόσιων πολιτικών, καθώς και στην με-ανοιχτό-μυαλό προσέγγιση των αναγκών και των προσδοκιών. Οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να στηρίζουν τους πολίτες σε αυτόν το ρόλο, αν θέλουν οι τελευταίοι να ανταποκριθούν με αποτελεσματικό τρόπο σε αυτόν (ΚΠΑ 2013, σελ. 31).

Μέρος Β¨ Δημόσια Υπηρεσία Κύπρου

3.Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο

3.1 Εισαγωγικά

Η Δημόσια Υπηρεσίας αποτελεί έναν επαγγελματικό μηχανισμό για την κάλυψη θέσεων εργασίας σε κρατικές υπηρεσίες και δημόσιους οργανισμούς και έχει σημασία στην εκτέλεση της αποστολής της Δημόσιας Διοίκησης και, εν μέρει, για τη διακυβέρνηση μιας χώρας. Κάθε χώρα διαθέτει αυτόν τον μηχανισμό ανεξάρτητα από το πολιτειακό της καθεστώς ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό. Με άλλα λόγια, όπως ορίζεται από τον Δεληκωστόπουλο (1972, σελ. 22-24) «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 δικαιοσύνης».

Παρόλο που η διαμόρφωση της Δημόσιας Υπηρεσίας έχει τις ρίζες της στην αρχαιότητα (Κίνα, Περσία, Ελλάδα κ.α.), η σύγχρονη μορφή της τοποθετείται στην Ευρώπη, με την εμφάνιση του έθνους- κράτους, τον 15ο με 16ο αιώνα, και από τότε βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη με την ανάθεση νέων καθηκόντων σε αυτή. Μέχρι και τον 19ο αιώνα, πλούσιοι ενδιαφερόμενοι αγόραζαν από το τους ηγεμόνες δημόσια αξιώματα και κυρίως αυτά που αφορούσαν την είσπραξη φόρων. Μαζική ίδρυση δημόσιων αξιωμάτων παρατηρήθηκε σε περιόδους οικονομικής κρίσης με μόνο σκοπό την αύξηση των εσόδων του κράτους.

Στην περίπτωση της Κύπρου, ο όρος Δημόσια Υπηρεσία περιλαμβάνει τις υπηρεσίες που υπάγονται στη Δημοκρατία με εξαίρεση την υπηρεσία στο στρατό, στα σώματα ασφαλείας, στην παιδεία και στα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου (δηλαδή τους Ημικρατικούς Οργανισμούς, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και ορισμένους άλλους

οργανισμούς). Ο νόμος περί Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας περιλαμβάνει ό,τι και ο όρος της Δημόσιας Υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι των δημόσιων οργανισμών που δεν συμπεριλαμβάνονται στη Δημόσια Υπηρεσία ανήκουν στο λεγόμενο *ευρύτερο δημόσιο τομέα*, ωστόσο έχουν τις ίδιες υποχρεώσεις, παρόμοιους όρους υπηρεσίας και δικαιώματα. Η Κυβέρνηση εργοδοτεί, πέρα από τους δημόσιους υπάλληλους, και περίπου 9000 ωρομίσθιους εργαζόμενους. Για τους υπάλληλους που με βάση το νόμο θεωρούνται δημόσιοι, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας είναι αρμόδια για το διορισμό, την προαγωγή, τη μετάθεση τους κ.λπ. Αντίστοιχα, για τους ωρομίσθιους εργαζόμενους η αρμόδια αρχή είναι το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Ο νόμος περί Δημόσιας Υπηρεσίας περιορίζει την έννοια της Δημόσιας Υπηρεσίας όπως καθορίζεται στο άρθρο 122 του Συντάγματος που περιλαμβάνει και τους τακτικούς εργάτες.

Β. Η αποστολή της Δημόσιας Υπηρεσίας

Αποστολή της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η υλοποίηση πολιτικών αποφάσεων, οι οποίες συνήθως μορφοποιούνται με τη συμμετοχή της Δημόσιας Υπηρεσίας, κάτω από τις οδηγίες της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας στην οποία υπάγεται. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμβολή της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι καθοριστική. Σύμφωνα με τον καθηγητή Γρηγόρη Παγκάκη (2002, σελ. 40-42), «ο θεσμός της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι το τμήμα εκείνο της κοινωνίας, που συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και την υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής κρατικής δραστηριότητας. Φαίνεται σωστό να υποθέσουμε ότι όλες οι κοινότητες, πόλεις, κράτη, έθνη, ακόμη και υπερεθνικές ή διεθνείς κοινότητες πρέπει να στηρίζονται σε κάποιο τύπο Δημόσιας Υπηρεσίας. Ας μην παραγνωρίζεται το γεγονός ότι το εθνικό κράτος είναι ο ισχυρότερος θεσμός στον οποίο υπάρχουν και λειτουργούν όργανα που αναδεικνύονται άμεσα από το λαό και νομιμοποιούνται να λαμβάνουν αποφάσεις, σε αντίθεση με τα όργανα των υπερεθνικών και διεθνών οργανισμών που έχουν έμμεση νομιμοποίηση. Η Δημόσια Υπηρεσία αποτελεί τη βάση για την επίτευξη όλων των κοινωνικών στόχων. Αν αρχίσει κανείς από τα απλά χρηματικά ή άλλα υλικά βοηθήματα, που μπορεί να προσφέρει σ' εκείνους που έχουν ανάγκη, από την προσπάθεια ανεύρεσης εργασίας στους άνεργους, από την προσπάθεια σωφρονισμού των διαφόρων κατηγοριών φυλακισμένων, που κάποια στιγμή πρέπει να ενταχθούν παραγωγικά στο κοινωνικό σύνολο, από την άσκηση διαχείρισης- διοίκησης σ' οποιοδήποτε επίπεδο, από τη μέριμνα για την παροχή της κατάλληλης παιδείας στους νέους και της δημιουργίας ικανών στελεχών για τη διοίκηση, από την ιατρική και νοσοκομειακή

φροντίδα, μπορεί να φθάσει, μέχρι την εφαρμογή πολύπλοκων και μακροχρόνιων προγραμμάτων οικονομικής, κοινωνικής, πολιτικής και πολιτιστικής ανάπτυξης».

Στην Κύπρο, με βάση το άρθρο του νόμου 1/90, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι οι εκτελεστές της κρατικής θέλησης, και πρέπει να εφαρμόζουν τους νόμους με αμεροληψία, αντικειμενικότητα και ορθό τρόπο και να προάγουν την εύρυθμη λειτουργία του.

Σε κάθε δημοκρατικό κράτος, η Δημόσια Υπηρεσία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης, παροχή βοήθειας σε κοινωνικά ασθενέστερα στρώματα, παροχή απαραίτητων υποδομών, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών στις διάφορες δραστηριότητες τους και γενικότερα την ευημερία τους. Στην Κύπρο, παρ' όλες τις αδυναμίες της, η Δημόσια Υπηρεσία και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας είναι αποτελεσματικοί, διευκολύνοντας την ανάπτυξη της χώρας.

Κύρια ιδιότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η μονιμότητα, δηλαδή παραμένει αμετάβλητη, αποτελώντας σταθερό φορέα για την οργάνωση και τη λειτουργία του κράτους, εξασφαλίζοντας τη συνέχεια στη διοίκηση. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι υπάγεται στην πολιτική εξουσία, διαθέτει αυτονομία σε ένα βαθμό, με αποτέλεσμα να παράγει έργο ακόμα και σε περιπτώσεις κενού στην εξουσία για οποιοδήποτε λόγο ή πολιτική κρίση ή παραιτήσεις υπουργών και άλλων αξιωματούχων. Ο βαθμός αυτονομίας έγκειται στο γεγονός ότι όλες οι ενέργειές της στηρίζονται στο νόμο, τον οποίο και πρέπει να εφαρμόζει, ανεξαρτήτως της σύστασης της πολιτικής εξουσίας ή από το αν ο αρμόδιος υπουργός βρίσκεται εκτός Κύπρου μια δεδομένη στιγμή ή τελεί υπό παραίτηση. Επίσης, ο βαθμός αυτονομίας πηγάζει από το γεγονός ότι οι ευθύνες και τα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων είναι συγκεκριμένα και καταγραμμένα με λεπτομέρειες σε Σχέδια Υπηρεσίας, ενώ αρκετοί άλλοι νόμοι και κανονισμοί θέτουν τον τρόπο ενέργειας των δημοσίων υπαλλήλων. Συμπληρωματικά σε αυτό, η Δημόσια Υπηρεσία και οι δημόσιοι υπάλληλοι εκπληρώνουν τα προγράμματα και τα έργα που ξεκίνησαν επί προηγούμενων κυβερνήσεων, στις περιπτώσεις αλλαγής της πολιτικής εξουσίας.

3.2 Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Το Μέρος VII του Συντάγματος είναι αφιερωμένο στη δημόσια υπηρεσία, με διατάξεις για την εξασφάλιση της εκπροσώπησης των Ελλήνων και των Τούρκων στη μόνιμη δημόσια υπηρεσία και ιδιαίτερα στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας. Ο νόμος περί δημοσίων υπηρεσιών 1990-2005 ρυθμίζει το καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων.

Συμπληρώνεται από πιο συγκεκριμένους νόμους, π.χ. την αξιολόγηση των υποψηφίων για διορισμό στον νόμο περί δημόσιας υπηρεσίας 1998-2008 και υπουργικών αποφάσεων. Ο νόμος περί δημόσιας υπηρεσίας συμπληρώνεται επίσης από κανονισμούς για συγκεκριμένες πτυχές της απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση, οι οποίοι ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους των δημόσιων υπηρεσιών, όπως: ιατρικές εξετάσεις και ιατρική περίθαλψη, εκτίμηση / αξιολόγηση εργαζομένων, απολαβές, αποζημιώσεις και άλλα οικονομικά οφέλη. σε γενικές γραμμές, ώρες εργασίας (Minderhoud and Fridriksdottir, 2013).

Πρακτική

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας είναι υπεύθυνη για το διορισμό, την επιβεβαίωση, τη θέση σε μόνιμη εγκατάσταση, την προώθηση, τη μεταβίβαση, την απόσπαση, τη συνταξιοδότηση και την άσκηση πειθαρχικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της απόλυσης ή υποχρεωτικής συνταξιοδότησης των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι επομένως σε θέση να παρακολουθεί την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων για τους δημόσιους υπαλλήλους όσον αφορά την πρόσληψη. Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού φαίνεται επίσης να είναι σε θέση να παρακολουθεί την πρακτική των κυβερνητικών τμημάτων και της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας όσον αφορά την εκπαίδευση. Δεν υπάρχουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την πρακτική της τοπικής αυτοδιοίκησης (Minderhoud and Fridriksdottir, 2013).

Ειδικές απαιτήσεις για την πρόσβαση στην απασχόληση και τις συνθήκες εργασίας:

Επαγγελματική εμπειρία

Η επαγγελματική εμπειρία συνήθως δεν αποτελεί τυπική προϋπόθεση για την πρόσβαση σε διαδικασία πρόσληψης. Οι ανώτατες διοικητικά θέσεις μπορεί να απαιτήσουν σχετική πείρα ή να το θεωρήσουν ως πλεονέκτημα. Η επαγγελματική εμπειρία μπορεί να διαδραματίσει κάποιο ρόλο στην κατάταξη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διορισμού σε πρώτη θέση εργασίας. Η επαγγελματική πείρα μπορεί να αποκτηθεί από προηγούμενη απασχόληση είτε στον δημόσιο τομέα είτε στον ιδιωτικό τομέα ή και στα δύο. Προς το παρόν δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία όσον αφορά την αντιμετώπιση της συγκρίσιμης εμπειρίας των υπηκόων της Ε.Ε., αλλά η αρμόδια αρχή θα εφαρμόσει τις ίδιες αρχές και την ίση μεταχείριση κατά την αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων και, στην περίπτωση αυτή, της επαγγελματικής πείρας. Η αρμόδια αρχή για το διορισμό δημοσίων υπαλλήλων είναι η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, η οποία καθορίζει εάν η πείρα που αποκτήθηκε στον

εθνικό δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα ή εκείνη άλλου κράτους μέλους πληροί τις απαιτήσεις που αναφέρονται στη σχετική περιγραφή εργασίας. Η αναγνώριση της επαγγελματικής πείρας δεν έχει επιπτώσεις στους μισθούς και στην κατάταξη (Minderhoud and Fridriksdottir, 2013).

Αρχαιότητα

Οι θέσεις προώθησης (δηλ. Οι θέσεις που είναι ανοικτές μόνο σε δημόσιους υπαλλήλους που υπηρετούν στην αμέσως κατώτερη ιεραρχική θέση στην ίδια δομή εργασίας) απαιτούν «υπηρεσία», η οποία, σύμφωνα με το νόμο, σημαίνει υπηρεσία στην αμέσως χαμηλότερη ιεραρχική θέση (σύστημα σταδιοδρομίας). Σύμφωνα με το Νόμο περί Δημόσιας Υπηρεσίας (άρθρο 49), δεν αναγνωρίζεται η αρχαιότητα στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, εκτός εκείνης που αποκτήθηκε από την υπηρεσία στην αμέσως κατώτερη ιεραρχική θέση στην εθνική δημόσια υπηρεσία. Ο Κανονισμός 14 των Κανονισμών (Γενικών) περί Δημοσίων Υπηρεσιών 1990-2006 ορίζει την «υπηρεσία» και προσδιορίζει τις περιπτώσεις που θεωρούνται πραγματικές υπηρεσίες και λαμβάνονται υπόψη κατά τον υπολογισμό της αρχαιότητας. Διευκρινίζει επίσης τις περιπτώσεις που δεν θεωρούνται πραγματικές υπηρεσίες και δεν λαμβάνονται υπόψη κατά τον υπολογισμό της αρχαιότητας. Δεν υπάρχει νομοθεσία / κανονισμός σχετικά με την αναγνώριση της αρχαιότητας που αποκτήθηκε σε ισοδύναμη δημόσια υπηρεσία άλλων κρατών μελών της Ε.Ε. (Minderhoud and Fridriksdottir, 2013).

Απαιτήσεις γλώσσας

Η γνώση της γλώσσας και το επίπεδό της καθορίζονται στο σύστημα υπηρεσιών (κενή θέση εργασίας) της θέσης. Αυτά καθορίζονται ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αρμόδιας αρχής σε σχέση με τα καθήκοντα της θέσης. Στην πράξη, τα περισσότερα από τα συστήματα παροχής υπηρεσιών απαιτούν πολύ καλή έως άριστη γνώση της ελληνικής και / ή της τουρκικής γλώσσας και καλή ή πολύ καλή γνώση της αγγλικής ή άλλης γλώσσας των κρατών μελών της Ε.Ε. Εάν ένας πολίτης κράτους μέλους της Ε.Ε. επιθυμεί να υποβάλει αίτηση για θέση για την οποία απαιτείται γνώση της ελληνικής γλώσσας, πρέπει να προσκομίσει τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία ότι κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις. Αρκετές καταγγελίες κατά φορέων του δημόσιου τομέα έχουν

αποφασιστεί από το Κυπριακό Φόρουμ Ισότητας ως χρήση της γλώσσας ως φραγμού στην πρόσβαση (Ziller, 2010).

Η κυπριακή Δημόσια Διοίκηση πρόκειται να ξεκινήσει μια διαδικασία αλλαγής. Σημαντικό στοιχείο στο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής της Δημοκρατίας της Κύπρου, στο πλαίσιο της χρηματοδότησης της τρόικας, είναι η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης. Στόχος αυτών των μεταρρυθμίσεων είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των κρατικών πόρων, παρέχοντας παράλληλα μια ποιοτική υπηρεσία στον πληθυσμό. Ο Όμιλος της Παγκόσμιας Τράπεζας, σε συνεργασία με την Εθνική Σχολή Κυβερνητικής Διεθνούς (NSGI) του Ηνωμένου Βασιλείου, έχει αναλάβει την παροχή τεχνικών συμβουλών στην κυβέρνηση της Κύπρου σχετικά με τις μεταρρυθμιστικές επιλογές που θα συμβάλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της εργασίας είναι να υποστηρίξει την Δημοκρατία της Κύπρου στον εκσυγχρονισμό, τον εξορθολογισμό και την ενίσχυση των επιδόσεων της δημόσιας διοίκησης (Central Bank of Cyprus, 2012).

Η βελτίωση στην αποτελεσματικότητα και στην παροχή υπηρεσιών θα είναι σημαντική στο περιβάλλον μετά την κρίση. Ενώ η κρίση μπορεί να έχει δώσει την ώθηση για τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου και της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο είναι καθυστερημένη Από το 1980 και μετά ο δημόσιος τομέας της Κύπρου έχει ελάχιστα εξυγχρονιστεί, και έτσι δεν υπάρχει ούτε η απαραίτητη τεχνολογική ενοποίηση, ούτε ο εξοπλισμός για την αντιμετώπιση των σύγχρονων αναγκών Η διαχείριση θα πρέπει να μετατοπιστεί από την εξάρτηση από τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σε άλλους τομείς, προκειμένου να τονώσει την ανάπτυξη μεσοπρόθεσμα. Ως εκ τούτου, δεν προτείνονται μόνο τεχνικές λύσεις για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, αλλά μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως αναπόσπαστο στοιχείο της αναδυόμενης αναπτυξιακής στρατηγικής της Κύπρου. Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας υπηρεσίας θα πρέπει επίσης να υποστηρίζει άλλες μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα, ιδίως τις μεταρρυθμίσεις των συστημάτων σχεδιασμού και προϋπολογισμού που θα καθορίσουν την κατανομή και την εφαρμογή των πόρων σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα αλλά και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού (Chrysafis, 2011).

Η κυπριακή δημόσια υπηρεσία δεσμεύεται από ένα άκαμπτο, αναχρονιστικό σύστημα νόμων και κανονισμών που εμποδίζουν την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και των επιδόσεων. Πολιτικές υιοθετήθηκαν με την πάροδο των χρόνων για την αντιμετώπιση των κινδύνων που ενέχει το ρουσφέτι, ένα σύστημα προστασίας που

υπονομεύει την επιλογή, την αμοιβή και την προώθηση που βασίζονται στην αξία. Δυστυχώς, τα μέτρα αυτά είχαν την αθέλητη συνέπεια να γίνει το σύστημα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού υπερβολικά δεσμευμένο, κεντρικό και άκαμπτο.

Η αδικαιολόγητη εξάρτηση βασίζεται στην αρχαιότητα ως τον κύριο καθοριστικό παράγοντα της προώθησης. Η ετήσια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού δεν κάνει διάκριση μεταξύ του προσωπικού. Ουσιαστικά, όλες οι αποφάσεις για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (PSC), η οποία αφήνει στους διαχειριστές περιορισμένη διακριτική ευχέρεια όσον αφορά τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, εμποδίζει τη διαχείριση των επιδόσεων και θέτει σε κίνδυνο τις προσπάθειες για την ευθύνη των διαχειριστών για την απόδοση των οργανωτικών τους μονάδων (World Bank, 2014).

Δεν υπάρχει πραγματικός σύνδεσμος μεταξύ αμοιβής και απόδοσης στην δημόσια υπηρεσία. Οι ατομικές αυξήσεις μισθών και ο συνολικός μισθός οφείλονται σε συνδυασμό ετήσιων προσαυξήσεων, σύνθετων αυξήσεων και προσαρμογών κόστους ζωής), οι οποίες προκύπτουν σε κάθε δημόσιο υπάλληλο κάθε χρόνο ανεξάρτητα από τις επιδόσεις. Οι συνδυασμένες κλίμακες μισθών επιτρέπουν στους δημόσιους υπαλλήλους να ανεβαίνουν τα επιπρόσθετα βήματα σε πολλαπλές βαθμίδες χωρίς να πρέπει να προωθούνται, εξασφαλίζοντας την αυτόματη αύξηση των ετήσιων μισθών σε όλη την καριέρα ενός υπαλλήλου (18-29 ετών). Αυτή η πολιτική δεν δίνει παρά ελάχιστα κίνητρα στο προσωπικό, συμβάλλει σε σχετικά υψηλούς μισθούς (ιδιαίτερα αργά στις σταδιοδρομίες των στελεχών) και οδηγεί σε μια πολύ αδύναμη σχέση μεταξύ των ανθρώπινων κεφαλαιακών απαιτήσεων των θέσεων, του επιπέδου ευθύνης και της αμοιβής τους.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα (2014) οι οργανωτικές μεταρρυθμίσεις της δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να αποκεντρώσουν την ευθύνη για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, εξασφαλίζοντας παράλληλα επαρκή εποπτεία. Ειδικότερα, σύμφωνα με την αναφορά της Παγκόσμιας Τράπεζα; (2014) προτείνονται τρεις αλλαγές στις οργανωτικές ρυθμίσεις (World Bank, 2014).

- Η ευθύνη για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να μεταφερθεί σε υπουργεία και υπηρεσίες. Οι αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την προώθηση πρέπει να λαμβάνονται από τους διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για τις οργανωτικές επιδόσεις. Εντούτοις, στο πλαίσιο της υπηρεσίας γραμμών, κανένα άτομο δεν πρέπει να είναι υπεύθυνο για μια απόφαση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Τα διαδοχικά στάδια της διαδικασίας λήψης

αποφάσεων πρέπει να ανατίθενται σε διαφορετικά άτομα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις αυτές θα επανεξεταστούν και θα αμφισβητηθούν. Στην περίπτωση της διαδικασίας πρόσληψης, για παράδειγμα, οι αποφάσεις σχετικά με την οριστική επιλογή μακράς διαλογής και την οριστική επιλογή των υποψηφίων θα ληφθούν από επιτροπές και η τελική απόφαση επιλογής από γενικό μάνατζερ.

- Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να αναλάβει εποπτικό ρόλο. Οι βασικές λειτουργίες της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνουν: την πολιτική επικοινωνίας, την επαλήθευση της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες διαχείρισης της διαχείρισης της ανθρώπινης διαχείρισης και την ανάληψη ευθύνης για τη διοικητική αναθεώρηση συγκεκριμένων δράσεων διαχείρισης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων όπου αμφισβητούνται. Προκειμένου να επιτελέσει αξιόπιστα αυτόν τον ρόλο εποπτείας, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας πρέπει να συγκροτηθεί ως ανεξάρτητη οντότητα, με τα μέλη της να διορίζονται μέσω μιας διαφανούς διαδικασίας με βάση την επαγγελματική ικανότητα, η οποία θα περιλαμβάνει ιδανικά εκπροσώπους εκτός της δημόσιας υπηρεσίας και χωρίς πολιτική υπαγωγή.

Πρέπει να δημιουργηθεί η αρχιτεκτονική ενός συστήματος αποζημίωσης για τα παράπονα. Αυτό το σύστημα έννομης προστασίας θα πρέπει να προσφέρει επιλογές για τους ιδιώτες να αμφισβητούν τις αποφάσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια συνεχούς διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης από ομότιμους (πιο άτυπη), διοικητικού διαμεσολαβητή, διαμεσολάβησης, διοικητικού δικαστηρίου, σε άμεση έκκληση προς την υφιστάμενη διαδικασία δικαστικού ελέγχου του Ανώτατου Δικαστηρίου. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα σύνολο λιγότερο συγκρουσιακών, χαμηλότερων μέσων συναλλαγής κόστους για την αντιμετώπιση των αντιληπτών αδικιών και των καταγγελιών σχετικά με το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τις αποφάσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (World Bank, 2014).

Αυτές οι οργανωτικές αλλαγές θα πρέπει να παρέχουν στους διαχειριστές μεγαλύτερη ευελιξία στην αξιολόγηση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μεταβάλλοντας τους εκ των προτέρων σε εκ των υστέρων εξωτερικούς ελέγχους. Η μετατόπιση αυτή συμβαδίζει με την τάση της διαχείρισης του δημόσιου τομέα στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Η στρατηγική αυτή δεν είναι χωρίς κινδύνους, ωστόσο, καθώς η διακριτική ευχέρεια της διοίκησης είναι ανοικτή σε κατάχρηση. Η κατάργηση των ελέγχων που προσπαθούσαν να περιορίσουν το περιθώριο για το ρουσφέτι θα μπορούσε να οδηγήσει στην αναζωπύρωση αυτής της πρακτικής, η οποία

θα υπονόμευε τον ίδιο τον σκοπό της μεταρρύθμισης. Η στενή παρακολούθηση της προόδου στην εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων - λαμβάνοντας υπόψη την αντίληψη των ατόμων εντός και εκτός της δημόσιας υπηρεσίας - θα βοηθήσει στην άμβλυνση αυτών των κινδύνων. Οι αρχές ενδέχεται επίσης να θελήσουν να εξετάσουν το ενδεχόμενο να εξαρτηθούν οι οργανωτικές μεταρρυθμίσεις και να αφήσουν ανοιχτή την επιλογή να αποκατασταθούν οι εξωτερικοί εκ των προτέρων έλεγχοι όταν οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να θεσπίσουν κατάλληλο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Με την εφαρμογή, μπορούν να γίνουν προσαρμογές διότι τα διδάγματα διδάσκονται και όπου σημειώνεται πρόοδος, μπορεί να εξεταστεί περαιτέρω η χαλάρωση των εκ των προτέρων ελέγχων (World Bank, 2014).

Ένα δεύτερο σύνολο αλλαγών στο σύστημα αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων είναι κυρίως προσανατολισμένο στη δημιουργία κινήτρων για βελτιωμένες επιδόσεις. Τα βασικά στοιχεία ενός τέτοιου συστήματος είναι οι προσλήψεις και οι προαγωγές που βασίζονται στην προστιθέμενη αξία, η διάρθρωση των μισθών που συνδέεται με την απόδοση παρά την αρχαιότητα και οι ρυθμίσεις που προάγουν την κινητικότητα στο πλαίσιο της δημόσιας υπηρεσίας:

- Η ετήσια διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων του προσωπικού πρέπει να ενισχυθεί για να εξασφαλίσει ότι οι αξίες και οι επιδόσεις είναι οι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες των προαγωγών και της αύξησης των μισθών. Η τρέχουσα πρόταση του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού είναι μια ευπρόσδεκτη πρωτοβουλία και ενθαρρυντικά ενσωματώνει μια συνιστώσα ανάπτυξης προσωπικού για τα διευθυντικά στελέχη ώστε να παρέχουν συνεχή ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις. Ωστόσο, απουσιάζει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό. Επί του παρόντος, δεν υπάρχει διάταξη για την πειθαρχία του τρόπου βαθμολόγησης που αποδίδεται στο προσωπικό, είτε στο υπουργείο είτε στο επίπεδο της υπηρεσίας. Αυτή η σύσταση συμπεριλήφθηκε αρχικά σε προηγούμενη πρόταση, αλλά στη συνέχεια μειώθηκε λόγω της αντίστασης από διάφορους ενδιαφερόμενους. Ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αναπτύσσεται σε συνεργασία με την Εθνική Σχολή Κυβερνητικής Διεθνούς του Ηνωμένου Βασιλείου και έχει έναν μηχανισμό πειθαρχίας για τις αξιολογήσεις ως βασικό χαρακτηριστικό.
- Οι αλλαγές στη διάρθρωση των μισθών και η δυναμική τους θα ενισχύσουν τις προσπάθειες για την αποκέντρωση της ευθύνης για τις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Υπάρχουν τρεις συμπληρωματικές μεταρρυθμίσεις του καθεστώτος αμοιβών που προτείνονται, οι οποίες θα ενισχύσουν τη σχέση μεταξύ αμοιβής και απόδοσης:

- Αναδιάρθρωση των συνδυασμένων μισθολογικών κλιμάκων.
- Περιορισμός της αξίας των αυτόματων ετήσιων προσαυξήσεων της βασικής αμοιβής ή, ακόμα καλύτερα, εξάλειψη των αυτόματων ετήσιων προσαυξήσεων και εισαγωγή επιδομάτων που σχετίζονται με την απόδοση για το προσωπικό που λειτουργεί καλά ή ενοποιεί τις ετήσιες προσαυξήσεις.
- Αύξηση της σχέσης αμοιβών του δημόσιου τομέα με τους συγκριτές στον ιδιωτικό τομέα με βάση μια ισχυρή και ανεξάρτητη ανάλυση των συνθηκών της αγοράς για συγκεκριμένους τύπους θέσεων εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη αποσυμπίεσης της μισθολογικής κλίμακας για την παροχή ανταγωνιστικών αποδοχών σε ικανό έμπειρο προσωπικό με ανεπαρκή δεξιότητες.

Το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού θα πρέπει να ενθαρρύνει την κινητικότητα του προσωπικού σε όλη τη δημόσια διοίκηση, έτσι ώστε το προσωπικό να μπορεί να ανακατανείμει για να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες οργανωσιακές ανάγκες και να παρέχει στο προσωπικό πλουσιότερη επαγγελματική πείρα. Ενώ υπήρξαν ορισμένες πρόσφατες αλλαγές στη διαδικασία που διέπει τις αποσπάσεις, τα εμπόδια, όπως τα αδικαιολόγητα περιοριστικά συστήματα παροχής υπηρεσιών, εξακολουθούν να περιορίζουν την κινητικότητα. Ταυτόχρονα, δεν υπάρχουν κίνητρα για την αύξηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των ατόμων για να κινούνται στη δημόσια διοίκηση. Πολλές από τις μεταρρυθμίσεις που προτείνονται (αύξηση των ανοικτών διαγωνισμών για μεσαίες θέσεις, αυστηρότερη διαχείριση των επιδόσεων, μείωση του αριθμού των βημάτων στις συνδυασμένες μισθολογικές κλίμακες, περιορισμός του αριθμού των ετήσιων προσαυξήσεων και μείωση του αριθμού των προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών) θα πρέπει, να ενθαρρύνουν τους δημόσιους υπαλλήλους να θεωρούν την κινητικότητα τόσο θετική όσο και επαγγελματική. Η εμπειρία που αποκτήθηκε σε περισσότερα από ένα Τμήματα θα μπορούσε να αποτελέσει απαίτηση ή πλεονέκτημα για την προώθηση (World Bank, 2014).

Οι τεχνικές λύσεις πρέπει να συμπληρωθούν από μια αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα. Οι προτεινόμενες τεχνικές λύσεις θα αποδώσουν πλήρως τα προσδοκώμενα οφέλη μόνο εάν υπάρξουν σχετικές μεταρρυθμίσεις που αλλάζουν την οργανωτική κουλτούρα, ενισχύουν την ηθική συμπεριφορά και διευκρινίζουν τις αναμενόμενες συμπεριφορές, τους ρόλους και τις ευθύνες των δημόσιων φορέων. Θα πρέπει να παρέχονται πρόσθετες επιλογές μεταρρύθμισης για την ενίσχυση της τήρησης του νέου κώδικα δεοντολογίας και την αύξηση της κατανόησης των ρόλων και των ορίων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, των πολιτικών και των πολιτικών υποψηφίων.

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων που εντοπίζονται θα απαιτήσει μια ολοκληρωμένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια για την επίτευξη αποτελεσματικών αλλαγών. Πολλές από τις προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις θα έχουν μικρό αντίκτυπο εάν πραγματοποιηθούν μεμονωμένα ή δεν έχουν την κατάλληλη ακολουθία. Για παράδειγμα, οι αδύναμοι δεσμοί μεταξύ προοπτικών απόδοσης και προαγωγών δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν χωρίς πρώτα να βρεθούν αξιόπιστα μέσα αντικειμενικής εκτίμησης των επιδόσεων. Επιπλέον, το κίνητρο των διευθυντικών στελεχών να αξιολογούν και να παρακινούν το προσωπικό θα είναι υψηλότερο αν κριθούν υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων απόδοσης της μονάδας τους (Wuand Rathswohl, 2010).

Για να υλοποιήσει αυτές τις μεταρρυθμίσεις, η κυβέρνηση θα χρειαστεί μια στρατηγική διαχείρισης αλλαγών και θα επικοινωνήσει με σαφήνεια και συχνά με τους δημόσιους υπαλλήλους και το κοινό. Οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης δεν είναι ποτέ εύκολο και σπάνια δημοφιλείς. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη η κυβέρνηση να παράσχει ευρεία υποστήριξη πέραν της δημόσιας υπηρεσίας - ανάμεσα στους πολιτικούς, την δημόσια κοινότητα, τους πολίτες που είναι φορολογούμενοι και οι δικαιούχοι δημόσιων υπηρεσιών - να δημιουργήσει θετική ώθηση για μεταρρύθμιση. Επιπλέον, παρόλο που υπάρχει μεγάλη εκλογική περιφέρεια στο σημερινό σύστημα που ωφελείται από το status quo, υπάρχουν και εκλογικές περιφέρειες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για υποστήριξη (Wuand Rathswohl, 2010).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αναγνωρίζεται ευρέως ως ένα αναπόσπαστο εργαλείο HRM, αλλά η εφαρμογή της έχει αποδειχθεί πρόκληση σε ένα ευρύ φάσμα επιπέδων εισοδήματος και θεσμικών ρυθμίσεων. Η επανεξέταση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε 24 χώρες μέλη της ΕΕ (συν τη Νορβηγία και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή) το 2007 περιέγραψε εύστοχα αυτό που οι συγγραφείς χαρακτήρισαν «αμφίβολη κατάσταση».

- Οι στόχοι αλλά και η σημασία που έχει η αξιολόγηση της απόδοσης είναι γενικά αναγνωρισμένοι. Παρά τις δυσκολίες, μόνο λίγοι παρατηρητές συζητούν τα πλεονεκτήματα και τη σημασία της αξιολόγησης των επιδόσεων. Η διοίκηση του προσωπικού αναμένει πολύτιμες πληροφορίες, η οργάνωση ελπίζει ότι η αποδοτικότητα θα αυξηθεί, οι εργαζόμενοι αναμένουν αναγνώριση και κίνητρα, οι εκτιμητές ελπίζουν για βελτιωμένη επικοινωνία και αυξημένη απόδοση μεταξύ των εργαζομένων.

- «Ωστόσο, η εφαρμογή του μέσου στην καθημερινή πρακτική οδηγεί σε δυσκολίες, αναταραχές και απογοήτευση μεταξύ πολλών υπαλλήλων και ανωτέρων» (Demke et al., 2007).

1. Οι μεταρρυθμίσεις αξιολόγησης της απόδοσης έχουν χρησιμοποιηθεί κυρίως για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Έχουν προσδιοριστεί ορισμένα βασικά διδάγματα και προκλήσεις καθώς οι χώρες μετακινούνται από μια δημόσια διοίκηση όπου το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης επικεντρώνεται κυρίως στα χαρακτηριστικά του προσωπικού έναντι μιας δημόσιας διοίκησης όπου το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης επικεντρώνεται κυρίως στους στόχους επιδόσεων τόσο για οργανωτικές μονάδες όσο και για μεμονωμένους υπαλλήλους.

2. Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα είναι πιο αποτελεσματικό στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, εάν ενθαρρύνει την απόδοση. Ταυτόχρονα, υπάρχει ευρεία αναγνώριση ότι εάν η απόδοση δεν είναι βασικός στόχος (μάλλον, ο επαγγελματισμός και η σταθερότητα της σταδιοδρομίας αποτελούν βασικούς στόχους), η εκτίμηση των επιδόσεων είναι ουσιαστικά άσχετη. Για την ενθάρρυνση της απόδοσης, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να αντιστοιχεί σε οργανωτικούς στόχους και να εστιάζει τόσο τη διοίκηση όσο και το προσωπικό στην επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτό το σημείο τονίζεται στη «θεωρία δύο παραγόντων» του Herzberg (1959) για το κίνητρο των εργαζομένων, το οποίο έχει τη σημαντική επίδραση (υποστηριζόμενο από μεταγενέστερες έρευνες) ότι «η βελτίωση ... η αυτοπεποίθηση θα πρέπει να είναι η βάση και ο κύριος στόχος όλων των επιδόσεων συστήματα διαχείρισης». (ως άνω)

   Ο Demmke (2007) εξηγεί πληρέστερα αυτή τη διορατικότητα ως εξής:

«Η επιτυχής διαχείριση εξαρτάται από τη γνώση της αυτο-αντίληψης κάθε εργαζομένου και τη συνεκτίμηση του… Εάν ο διαχειριστής καταφέρει να βελτιώσει την εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στην ικανότητά του / της, μέσω στόχων που λαμβάνουν υπόψη τις ικανότητες του ατόμου, την ανατροφοδότηση και τις (αυτό-) ανταμοιβές, το αποτέλεσμα είναι υψηλότερο προσδόκιμο επιτυχίας, βελτιωμένη απόδοση. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι αδυναμίες στις επιδόσεις του ατόμου δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με σαφήνεια. Σε πολλές περιπτώσεις, η ατομική απόδοση, ειδικότερα, μπορεί να αυξηθεί με εποικοδομητικές και σεβαστές συζητήσεις μεταξύ του ανώτερου και του υπαλλήλου» (Demke, 2007).

3. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις επιδόσεων δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς να βασίζονται τόσο σε αντικειμενικές όσο και σε υποκειμενικές εκτιμήσεις. Η έρευνα του Demmke στα κράτη μέλη της ΕΕ διαπίστωσε ευρεία αναγνώριση αυτής της πρόκλησης και συνοψίζει το εξής σημείο (Demke, 2007):

«Λόγω του ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διεξαχθεί η μέτρηση των επιδόσεων στη δημόσια υπηρεσία, ο στόχος στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι να επιτευχθεί αντικειμενικότητα, αλλά να επιτευχθεί μια όσο το δυνατόν πιο επαγγελματική εκτίμηση της απόδοσης και να παρατηρηθεί και να περιγράφει ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα ανά μονάδα χρόνου (παραγωγή) και οι αντίστοιχες επιδόσεις που οδήγησαν στο αποτέλεσμα (εισροή). Επιπλέον, αποκτούν μεγαλύτερη σημασία οι αρχές του επαγγελματισμού και της μη διάκρισης. Υπάρχει ισχυρότερη αποδοχή για το γεγονός ότι η μετάβαση προς την υποκειμενικότητα θα μπορούσε να αποτελέσει κλειδί για την αντιμετώπιση του προβλήματος της αντικειμενικότητας. Σήμερα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι μια ακριβής εκτίμηση απαιτεί ότι ο εκτιμητής έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και έχει αρκετές πληροφορίες - το στυλ διοίκησης - για να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα των επιμέρους επιδόσεων των εργαζομένων (Demke, 2007, p. 18)».

Τα κριτήρια απόδοσης ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ, αλλά η ισορροπία μεταξύ των επιμέρους χαρακτηριστικών αξιολόγησης και των συμφωνιών-στόχων μετατοπίζεται περισσότερο προς τα τελευταία. Η εμπιστοσύνη στα χαρακτηριστικά ατομικής αξιολόγησης (εκπαίδευση, εμπειρία, συμπεριφορικά χαρακτηριστικά κλπ.). Είναι πιο χαρακτηριστική των παραδοσιακών πρακτικών δημόσιας διοίκησης, ενώ η εξάρτηση από τις συμφωνίες-στόχους είναι πιο χαρακτηριστική για τις δημόσιες διοικήσεις που αυξάνουν την έμφαση στην απόδοση.

Ο σημερινός γύρος αναδιοργάνωσης και «μεταρρύθμισης» της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο μπορεί να φαίνεται σχετικά απλός, όσον αφορά στην ανταπόκριση στην οικονομική «πραγματικότητα». Από την άλλη μεριά, αντιπροσωπεύει επίσης τη σύγκρουση μεταξύ αντίθετων απόψεων σχετικά με το ρόλο του δημόσιου τομέα και του κράτους στο σύνολό του. Ο στόχος του δημόσιου τομέα είναι ο σχεδιασμός και η παροχή δημόσιων υπηρεσιών για τη μεγιστοποίηση της αξίας των υπηρεσιών για τους πολίτες. Οι Kee και Black (1985) υποστηρίζουν ότι ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει μια πολυπλοκότητα και πολλαπλότητα αξιών και ότι οι κοινές «αξίες» είναι εκείνες που διακρίνουν τον δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό τομέα (Adamolekun, 2005).

Ο Yescombe (2007) δηλώνει ότι η δημόσια υποδομή είναι το μέσο μέσω του οποίου η οικονομία και η κοινωνία διαχειρίζονται τις δραστηριότητές τους. Ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο δημόσιος τομέας είναι υπεύθυνος για τη χρήση των χρημάτων των φορολογουμένων και για την εξασφάλιση της καλής απόδοσης αξίας. Επιπλέον, οι πολίτες αναμένουν καλύτερες υπηρεσίες ποιότητας και αξιοποίηση των χρημάτων, ωστόσο, δεν επιθυμούν να πληρώσουν υψηλότερους φόρους.

Υποστηρίζεται, επίσης, ότι ο δημόσιος τομέας ρυθμίζεται σε μεγάλο βαθμό από τα εγγενή πολιτικά συμφέροντα του εκάστοτε κυβερνώντος πολιτικού κόμματος. (Burnes and Rune, 2012)

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εσωτερικές οργανωτικές διαδικασίες μπορούν να σχεδιαστούν και να ρυθμιστούν σύμφωνα με το κυβερνών κόμμα και την ιδεολογία του. Σε αυτό το πλαίσιο, ενώ η συμπεριφορά του ιδιωτικού τομέα ελέγχεται σε μεγάλο βαθμό από τις υπάρχουσες δυνάμεις της αγοράς του ανταγωνισμού και την προτίμηση των καταναλωτών έναντι των ανταγωνιστών, η δημόσια διοίκηση εξαρτάται περισσότερο από τον τρόπο ελέγχου σχετικά με τις γραφειοκρατικές υπηρεσίες της. Κατά συνέπεια, υποστηρίζεται ότι οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα εξαρτώνται συχνά από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των πολιτικών, καθώς ανησυχούν για την εκλεγμένη εξουσία των κομμάτων (Burnes and Rune, 2012).

Οι πολιτικοί στην Κύπρο, ασκούν επιρροή στους δημόσιους υπαλλήλους, τους προσφέρουν ασφαλείς εγγυήσεις σταδιοδρομίας στον δημόσιο τομέα και τάσσονται υπέρ της εκλογικής υποστήριξης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ασφαλή καριέρα, αλλά σχεδόν καμία εξουσία, καθεστώς ή επιρροή. Δεν εμπλέκονται στη χάραξη πολιτικής, απλώς πραγματοποιούν καθημερινές διοικητικές εργασίες. Ως εκ τούτου, οι πολιτικοί μπορούν να εισάγουν συχνά πρωτοβουλίες χωρίς να συνειδητοποιούν τις συνέπειες των αποφάσεών τους σε δημόσιους λειτουργούς. Η Lane (1998) υποστηρίζει πως η Weberian προσέγγιση της οργάνωσης κυριάρχησε στον δημόσιο τομέα, καθώς η σημασία του ελέγχου και οι σαφείς γραμμές της εξουσίας επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση με την πάροδο του χρόνου (Yamada et al., 2012).

Το μοντέλο αυτό οδήγησε σε μια εξαιρετικά γραφειοκρατική οργανωτική δομή, η οποία συχνά κατηγορήθηκε για στασιμότητα και ακαμψία, χωρίς ρυθμό και αδυναμία προσφοράς αξίας στους πολίτες. Το γραφειοκρατικό μοντέλο βασίζεται σε κανόνες και

κανονισμούς που προέρχονται από το δημόσιο δίκαιο και ο ρόλος του γραφειοκράτη εξαρτάται αυστηρά από τον πολιτικό ανώτερο. Από το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, οι μεταρρυθμίσεις των δημόσιων υπηρεσιών αποσκοπούσαν στον έλεγχο του πολιτικού παρελθόντος, δημιουργώντας ένα σταθερό και μόνιμο κρατικό εργατικό δυναμικό που συγκροτούσε τη δημόσια διοίκηση με βάση την αξία αντί της πελατείας (Vries, 2010).

Οι πολιτικές συζητήσεις για τον δημόσιο τομέα προκλήθηκαν λόγω κόστους, αλλά επικεντρώθηκαν επίσης σε πολύ βαθύτερες συζητήσεις σχετικά με τη φύση και τον ρόλο της δημόσιας ευθύνης της γραφειοκρατίας. Αυτή η συζήτηση εντάθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, όταν η οικονομική κρίση προκάλεσε τις κυβερνήσεις να αμφισβητήσουν την κεϋνσιανή οικονομική διαχείριση. Η οικονομική θεωρία του Κέινς δεν φαίνεται να μπορεί να χειριστεί τον στάσιμο πληθωρισμό, τον συνδυασμό μακροχρόνιας ανεργίας και πληθωρισμού. Η αστάθεια που δημιούργησε η άνοδος των τιμών του πετρελαίου και η επακόλουθη νομισματική αστάθεια προκάλεσαν τις κυβερνήσεις να αναζητήσουν παλαιότερες λύσεις από την πλευρά της οικονομίας της προσφοράς. Ο φιλελευθερισμός και το ελεύθερο εμπόριο του Laissez-faire, σε συνδυασμό με την εστίαση στην προσφορά του χρήματος και το τεκμήριο υπέρ του ιδιωτικού τομέα, με στοιχεία από τη θεωρία της δημόσιας επιλογής, έχουν καταστεί από τότε ορθόδοξες οικονομικές (Christensen and Laegreid, 2011).

Αυτή η σειρά πολιτικών συνταγών και η ιδεολογία της ελεύθερης αγοράς που, που έχουν κυριαρχήσει από την περίοδο αυτή, έχουν γίνει γνωστές ως νεοφιλελευθερισμός. Αν και αμφισβητείται ο ακριβής ορισμός του νεοφιλελευθερισμού, μια βασική υπόθεση είναι ότι ο ιδιωτικός τομέας είναι απλώς πιο αποτελεσματικός από τον δημόσιο. Αυτή η υπόθεση οδήγησε την κεντρική κυβερνητική πολιτική στη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, αλλά μπορεί επίσης να υποστηριχθεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί ανέλαβαν ανεξάρτητα «αξίες του ιδιωτικού τομέα» και άρχισαν να υιοθετούν μεθόδους του ιδιωτικού τομέα. Αντίθετα με τον πρώιμο φιλελευθερισμό του 19ου αιώνα, ο νεοφιλελευθερισμός έθεσε την αγορά ως τον κυρίαρχο παράγοντα της οικονομικής δραστηριότητας και η υποκείμενη φιλοσοφία της εισήχθη προοδευτικά παγκοσμίως σε κρατικές δομές και δημόσιους θεσμούς (Pashardes, 2011).

Αυτή η οικονομική φιλοσοφία υποστήριξε ότι η ανεργία και ο πληθωρισμός ήταν απαραίτητα μέσα για τη σταθεροποίηση των καπιταλιστικών οικονομιών ευημερίας. Ως εκ τούτου, οι τάσεις προς τη χρηματοδότηση και την ελευθέρωση του εμπορίου, η απελευθέρωση των δημόσιων υπηρεσιών, η ιδιωτικοποίηση και η εμπορική προώθηση και

η ελάχιστη κρατική παρέμβαση προκαλούν τις λειτουργίες των πρώην καπιταλιστικών κρατών πρόνοιας. Έτσι, τα κράτη αναγκάστηκαν να αναδιατυπώσουν τον τρόπο με τον οποίο παρέχουν ευημερία στους πολίτες τους. Ο νεοφιλελευθερισμός συνδέεται συχνά με μια πολιτική ατζέντα που ενθαρρύνει την «παγκοσμιοποίηση του κεφαλαίου». Η προσπάθεια για διεθνή ανταγωνιστικότητα και καλύτερη οικονομική αποδοτικότητα έχει οδηγήσει τα κράτη να μειώσουν τις δραστηριότητες ευημερίας, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα την ελεύθερη λειτουργία των αγορών (Smith, 2008).

Η μεγαλύτερη διαφορά, ωστόσο, είναι ο τρόπος με τον οποίο ο νεοφιλελευθερισμός θολώνει τις γραμμές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων θεσμών. Ο οικονομικός νεοφιλελευθερισμός βρίσκεται σε αμφισβήτηση ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης από το 2008. Μετά από 30 χρόνια χωρίς σοβαρή πρόκληση, ο νεοφιλελευθερισμός σήμερα αποβαίνει για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στον πραγματικό κόσμο. Αυτή η σημαντική μετατόπιση επαναπροσδιόρισε τους οικονομικούς κανονισμούς και την ισορροπία μεταξύ κράτους, κεφαλαίου και εργασίας. Οι επικριτές της νέας δημόσιας διοίκησης πιστεύουν ακράδαντα ότι η θεωρία είναι ασυνάρτητη, ασυνεπής και αντιφατική (DouglasandSeely-Brown, 2011).

Οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι αυτές οι ιδέες δεν μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα σε κάθε αγορά, ότι πρέπει να επιλέξουμε τις ιδέες που ταιριάζουν καλύτερα στο συγκεκριμένο σενάριο της αγοράς και με αυτόν τον τρόπο κανείς να είναι σίγουρος ότι δεν θα επιλεγούν αντιφατικές αντιλήψεις. Η νέα δημόσια διοίκηση επηρεάζεται βαθύτατα από ιδέες από τη νέα θεσμική οικονομία, ιδιαίτερα από την έμφαση στον διαχωρισμό του αγοραστή-προμηθευτή, τις προδιαγραφές υπηρεσιών και τις συμβάσεις. Οι κυβερνήσεις πρέπει να επικεντρωθούν λιγότερο στην παροχή άμεσων υπηρεσιών και περισσότερο στην εξασφάλιση ότι τα πράγματα γίνονται όπως πρέπει (DouglasandSeely-Brown, 2011).

Ωστόσο, αυτές οι δύο έννοιες συναντάνε ενστάσεις. Ενώ η «νέα θεσμική οικονομία» υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά έχει συμφέρον από τον εαυτό της, τα διάφορα πρότυπα διαχείρισης που εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες βασίζονται συνήθως στην ιδέα ότι οι διαχειριστές είναι σε θέση να επηρεάζουν και να κυβερνούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτές οι ιδέες μπορεί να διαφέρουν και σε πρακτικό επίπεδο. Η διαχείριση σε οργανωσιακό επίπεδο συνυπάρχουν στο επίκεντρο της νέας δημόσιας διοίκησης, τονίζεται από τον διαχωρισμό του αγοραστή-παροχέα, ο οποίος επιτρέπει στον δημόσιο τομέα να διατηρήσει τον έλεγχο της παροχής υπηρεσιών, αποκομίζοντας παράλληλα τα

οφέλη της δυνατότητας ιδιωτικών οργανισμών να παράγουν υποστηρικτικά αγαθά ή υπηρεσίες (DouglasandSeely-Brown, 2011).

Ο διανομέας αγοραστής-προμηθευτής ελπίζει να διαχωρίσει τον εφοδιασμό από τη ζήτηση και έτσι επικεντρώνεται περισσότερο στα αποτελέσματα, υπονομεύοντας έτσι σιωπηρά τη γραφειοκρατία του Weber. Με τον περιορισμό της έμφασης στους εκ των προτέρων ελέγχους και τους ελέγχους διεργασιών στους διαχειριστές του δημόσιου τομέα, η έμφαση στην εκ των υστέρων αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα αυξηθεί, δημιουργώντας περισσότερο περιθώριο διακριτικής ευχέρειας για τους διευθυντές να αυξήσουν την αξία των δημόσιων υπηρεσιών. Έτσι, το μοντέλο αγοραστή-παροχέα μπορεί να θεωρηθεί ότι προσθέτει στην ελευθερία των διαχειριστών. Χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο, ο αγοραστής μπορεί να καθορίσει το βαθμό και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και επιπλέον να ελέγξει κατά πόσον ο πάροχος έχει εκπληρώσει τη σύμβαση ή όχι. Σύμφωνα με τον Almquist (2004), η μορφή των συμβατικών σχέσεων θα είναι μια σημαντική απόφαση που πρέπει να κάνουν οι δημόσιοι φορείς όταν εφαρμόζουν ένα πρόγραμμα νέας δημόσιας διοίκησης (Central Bank of Cyprus, 2012).

Ο διαχωρισμός μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή της μεταρρύθμισης της αγοράς στις κρατικές υπηρεσίες. Εάν οι δημόσιοι οργανισμοί αναμένεται να ανταγωνίζονται εξίσου με τον ιδιωτικό τομέα, τότε πρέπει να διαχωριστούν από την κυβέρνηση και να μετατραπούν σε αυτόνομες μονάδες προϋπολογισμού. Καθώς οι έρευνες έχουν μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα κράτη έχουν θέσει σε ισχύ τη νέα δημόσια διοίκηση, έχουν τεκμηριώσει τις προκλήσεις που το θεωρούν ως ένα συνεκτικό πρόγραμμα που οδηγεί στην αλλαγή μόνο του. Προκειμένου να κατανοήσουμε την περίπλοκη αλλαγή, υπογραμμίσαμε ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές πρέπει να θεωρηθούν ως συνεργασίες και να συνδυάζονται με τους αμφισβητούμενους παράγοντες της αλλαγής. Ως εκ τούτου, οι θεσμικές αλλαγές θα τροφοδοτηθούν από εντάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν σκοπούμενες όσο και ακούσιες συνέπειες. (DouglasandSeely-Brown, 2011)

3.3 Η ιστορία της Δημόσιας Υπηρεσίας- Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Η Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου αποτελείται από τους υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης (όταν το τμήμα ανήκει σε υπουργείο), τους υπαλλήλους μερικών άλλων

υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης που δεν ανήκουν σε υπουργείο (Γραφείο Προγραμματισμού, Γενικό Λογιστήριο, Γραφείο Προεδρίας), τους υπαλλήλους Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών (Εισαγγελία, Ελεγκτική Υπηρεσία, Επίτροπος Διοικήσεως, Επίτροπος Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, Επίτροπος Νομοθεσίας, Ανεξάρτητη Αρχή Διερεύνησης Ισχυρισμών και Παραπόνων κατά της Αστυνομίας, Έφορος Ελέγχου Κρατικών Ενισχύσεων, Επιτροπή Προστασίας Ανταγωνισμού, Ανεξάρτητη Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιριών), τους υπάλληλους της Βουλής των Αντιπροσώπων και τους υπάλληλους της Δικαστικής Υπηρεσίας.

Το 1960, με την ανακήρυξη της Κυπριακής Δημοκρατίας, υπήρχε ένα σχετικά έτοιμο ανθρώπινο δυναμικό, αφού έχει αναφερθεί εμπλοκή των Κυπρίων σε θέματα δημόσιας διοίκησης και πριν την ανακήρυξη. Το προσωπικό αυτό ανάλαβε απευθείας δράση με πολύ καλά αποτελέσματα. Τις πρώτες δεκαετίες υπήρξε έντονο το φαινόμενο της ρουσφετοκρατίας, όμως με την εκπαίδευση στον αγγλικό τρόπο διοίκησης η Δημόσια Υπηρεσία ανταποκρίθηκε στην αποστολή της. Και αυτό παρά το γεγονός ότι τότε οι πτυχιούχοι δημόσιοι υπάλληλοι ήταν ελάχιστοι και δεν υπήρχαν άτομα που να έχουν σπουδές σε θέματα προσωπικού και Δημόσιας Διοίκησης. Ωστόσο, με τη δημιουργία της Κυπριακής Δημοκρατίας, υπήρχε έτοιμο το Τμήμα Προσωπικού, το οποίο κατείχε τη γνώση και την εμπειρία σε θέματα προσωπικού και στη συνέχεια μετονομάστηκε Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Αντίστοιχη γνώση και τμήματα υπήρχαν και σε δύο μεγάλους οργανισμούς, την ΑΗΚ και την ΑΤΗΚ.

Με το πέρασμα του χρόνου έγινε αντιληπτή η ανάγκη ύπαρξης Τμήματος Προσωπικού σε όλους τους οργανισμούς, έτσι προχώρησαν στη δημιουργία του τμήματος αυτού ή έστω στο διορισμό ενός ατόμου το οποίο θα διαχειριζόταν τα θέματα προσωπικού. Το ίδιο εφάρμοσε και ο ιδιωτικός τομέας στην Κύπρο. Έτσι, σταδιακά όλες οι επιχειρήσεις που έφεραν κάποιο αριθμό υπαλλήλων δημιούργησαν Τμήμα Προσωπικού με τον διορισμό πτυχιούχων του κλάδου, για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που αφορούν τα άτομα της κάθε επιχείρησης.

Η Δημόσια Υπηρεσία και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας, παρά την κάποια αργοπορία μερικών τμημάτων, ακολούθησαν τις τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, πριν είκοσι χρόνια οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είχαν στη διάθεσή τους τεχνολογίες που σήμερα

θεωρούνται δεδομένες, όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, εκτυπωτές, τηλεομοιότυποι, μηχανήματα που διευκόλυναν τους τεχνικούς τομείς κ.α. Επίσης, σήμερα εργοδοτούνται πτυχιούχοι όλων των ειδικοτήτων, σε αντίθεση με πριν σαράντα- πενήντα χρόνια, που δεν υπήρχαν τόσοι ειδικοί και οι πτυχιούχοι στον δημόσιο τομέα ήταν μετρημένοι. Αξιοσημείωτη βέβαια είναι η αύξηση των πτυχιούχων στο χώρο αυτό με το πέρασμα του χρόνου.

Αναφορικά με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, μιας από τις αρμοδιότητες του είναι η διαπίστωση αναγκών σε προσωπικό, η εκπαίδευση και η ανάπτυξή του και η ορθή διαχείριση και αξιοποίησή του. Με βάση αυτό, το 1988, με τη βοήθεια του προγράμματος Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών και του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης, δημιουργήθηκε η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η οποία οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για δημόσιους λειτουργούς και συμβάλλει στη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης μέσω της επιμόρφωσης.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού είναι ο αρμόδιος φορέας για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της ενδεδειγμένης πολιτικής σε θέματα διοίκησης προσωπικού, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Με βάση τα στοιχεία στην ιστοσελίδα του Τμήματος (Σεπτέμβρης του 2011), στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του έχει την άμεση ευθύνη για 58.500, περίπου, εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, δηλαδή δημόσιους υπάλληλους, αστυνομικούς, πυροσβέστες, στρατιωτικούς, εκπαιδευτικούς και εργατοτεχνίτες και ασκεί συμβουλευτικό ρόλο σε για άλλους 12.000, περίπου, εργαζόμενους στα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου. Επίσης, έχει την άμεση ευθύνη προσλήψεων, τοποθετήσεων και μετακινήσεων σε συγκεκριμένα επαγγέλματα Ωρομίσθιου Κυβερνητικού Προσωπικού, όπως Αχθοφόροι/ Κλητήρες, Γενικοί Βοηθοί και Καθαρίστριες Επαρχίας Λευκωσίας.

Ο Διευθυντής του ΤΔΔΠ διαχειρίζεται θέματα διοίκησης και ανάπτυξης του εναλλάξιμου προσωπικού (Γενικού Διοικητικού, Γενικού Γραμματειακού και Γενικού Βοηθητικού Προσωπικού), το οποίο αριθμεί 3.000 από τις 16.000 περίπου κατειλημμένες μόνιμες θέσεις της Δημόσιας Υπηρεσίας και είναι σε θέση να ικανοποιεί τις αντίστοιχες υπηρεσιακές ανάγκες ολόκληρης της Δημόσιας Υπηρεσίας. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος της αποτελεσματικής οργάνωσης και λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη. Πέρα από αυτά, διαμορφώνει μηχανισμούς για τη διαβούλευση με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και συμμετέχει εκ μέρους της Κυβέρνησης στα διάφορα όργανα εργασιακών

σχέσεων, δηλαδή τη Μικτή Επιτροπή Προσωπικού, τη Μικτή Επιτροπή Προσωπικού Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας και τη Μικτή Επιτροπή Αστυνομίας.

3.4 Δομή και διάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας

Α. Η δομή σε υπουργεία

Ο Δημόσιος Τομέας της Κύπρου στηρίζεται στα υπουργεία, όπως προνοεί το Σύνταγμα. Σύμφωνα με το άρθρο 58 κάθε υπουργός προΐσταται του υπουργείου του και ασκεί εκτελεστική εξουσία σχετικά με διάφορα θέματα που ορίζονται στο άρθρο αυτό. Οπότε, κάθε υπουργείο έχει τον οικείο υπουργό ως πολιτικό προϊστάμενο και τον γενικό διευθυντή ως διοικητικό προϊστάμενο. Κάθε υπουργείο έχει δική του δομή και λειτουργία και σε αυτό ανήκουν τμήματα, υπηρεσίες και γραφεία όπως καθορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Εκτός των υπουργείων, αρκετές άλλες υπηρεσίες λειτουργούν με βάση το Σύνταγμα, των οποίων οι προϊστάμενοι είναι ανεξάρτητοι αξιωματούχοι/ Αρχές της Δημοκρατίας. Αυτές οι υπηρεσίες έχουν δική τους δομή και στελεχώνονται με δημόσιους υπάλληλους.

Β. Μόνιμες και προσωρινές, εναλλάξιμες και μη θέσεις

Στη Δημόσια Υπηρεσία οι θέσεις είναι μόνιμες και προσωρινές και δημιουργούνται με νόμο που καθορίζει τον τίτλο και τον μισθό ή τη μισθοδοτική κλίμακα της θέσης.

Οι θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις εναλλάξιμες και τις μη εναλλάξιμες. Οι εναλλάξιμες θέσεις (νομικά ως εναλλάξιμο προσωπικό) αποτελούν ξεχωριστό τμήμα στη Δημόσια Υπηρεσία με προϊστάμενο τον διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη στελέχωση των υπηρεσιών παγκύπρια, όπως και για την πρόσληψη εκτάκτων υπαλλήλων σε προσωρινές θέσεις για κάλυψη αναγκών. Οι εναλλάξιμες θέσεις διαιρούνται σε υποκατηγορίες: (α) Γενικό Διοικητικό Προσωπικό, (β) Γενικό Γραμματειακό Προσωπικό, (γ) Γενικό Γραφειακό Προσωπικό, (δ) Γενικό Βοηθητικό Προσωπικό, (ε) Γενικό Τεχνικό Προσωπικό, (στ) Εργοδηγοί. Το Υπουργικό Συμβούλιο μπορεί να καθορίσει με κανονισμούς εναλλάξιμες θέσεις ως μη εναλλάξιμες και το αντίθετο (Ν. 1/90 άρθρο 24).

Γ. Σχέδια Υπηρεσίας

Ο τίτλος και η κατηγορία των θέσεων, το Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία στο οποίο ανήκουν, η κατηγορία, τα γενικά καθήκοντα και οι ευθύνες των θέσεων η μισθολογική τους κλίμακα, και τα προσόντα που απαιτούνται για την κατοχή τους, αναγράφονται σε έγγραφα

που ονομάζονται Σχέδια Υπηρεσίας και τα οποία καταρτίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο με κανονισμούς εγκεκριμένους από τη Βουλή (Ν. 1/90 άρθρο 27). Αποτελούν κείμενα βοηθητικά για τον καταμερισμό καθηκόντων στα πλαίσια της γενικότερης οργάνωσης της υπηρεσίας, ενώ είναι πιθανό να προσδιορίζουν και τη διαδικασία πρόσληψης και προαγωγής. Ωστόσο, τα Σχέδια Υπηρεσίας αποτελούν ένα από τα προβλήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας, καθώς πολλά από αυτά έχουν απηρχαιωμένο περιεχόμενο. Έχει παρατηρηθεί ότι περιλαμβάνουν γενικές και ασαφείς πρόνοιες, οι οποίες μπορούν να τύχουν διαφόρων ερμηνειών, δυσκολεύοντας έτσι το έργο της ΕΔΥ. Έτσι, τα τελευταία χρόνια γίνεται σημαντική προσπάθεια για διόρθωση και εκσυγχρονισμό, ενώ, έχουν ετοιμαστεί ή και εκσυγχρονιστεί πάνω από 300 Σχέδια Υπηρεσίας της Δημόσιας Υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η διαδικασία για τον καταρτισμό ενός Σχεδίου Υπηρεσίας αρχίζει με την ετοιμασία ενός προσχεδίου από την αρμόδια αρχή στην οποία υπάγεται η θέση. Έπειτα, αποστέλλεται στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού για επεξεργασία. Με την ολοκλήρωση της επεξεργασίας γίνεται διαβούλευση με την αρμόδια Συντεχνία και νομοτεχνικός έλεγχος από τη Γενική Εισαγγελία, και αφού εγκριθεί από το Υπουργικό Συμβούλιο αποστέλλεται στη Βουλή των Αντιπροσώπων. Και με την τελική έγκριση δημοσιεύεται στην επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας.

Δ. Μισθοδοσία δημοσίων υπαλλήλων/ Μισθολογικές κλίμακες

Όλες οι μόνιμες θέσεις της Δημόσιας Υπηρεσίας αντιστοιχούν σε κάποια μισθολογική κλίμακα. Οι θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων αμείβονται με βάση τις κλίμακες Α (Α1- Α16), εκτός των γενικών διευθυντών υπουργείων και μερικών άλλων διευθυντών που αμείβονται με πάγιο μισθό. Οι ακαθάριστες απολαβές στη Δημόσια Υπηρεσία, όπως αυτές ίσχυαν μέχρι τις 31.12.2011, ξεκινούσαν από 16305 ευρώ, συμπεριλαμβανομένου του 13^{ου} μισθού (πρώτη βαθμίδα της κλίμακας Α1) και ανέρχονταν μέχρι τις 135000 περίπου ευρώ, συμπεριλαμβανομένου του 13^{ου} μισθού και των επιδομάτων που είναι οι απολαβές του γενικού διευθυντή υπουργείου (πάγιος μισθός).

Οι κλίμακες του ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού είναι οι κλίμακες Ε (Ε1-Ε10). Αυτές ξεκινούν με μισθό 6578 ευρώ ετησίως περιλαμβανομένου και του 13^{ου} μισθού (Ε1 κλίμακα) και καταλήγουν στις 18890 ευρώ περιλαμβανομένου και του 13^{ου} μισθού (Ε10 κλίμακα). Πιο αναλυτικά οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων στις 31.12.2011, παρουσίαζαν την εικόνα που φαίνεται στον πίνακα στη σελίδα 256. Οι μισθοί που παρουσιάζονται στον πίνακα θα παραμείνουν αναλλοίωτοι μέχρι το τέλος του 2013, ύστερα

από απόφαση της Κυβέρνησης, στα πλαίσια μείωσης του δημοσιονομικού ελλείμματος, την οποία ψήφισε σε νόμο η Βουλή.

Ε. Ωφελήματα δημοσίων υπαλλήλων

Σύνταξη και εφάπαξ. Οι μόνιμες θέσεις μέχρι τις 30.9.2011 ήταν συντάξιμες, πράγμα που σήμαινε ότι οι αφυπηρετούντες (το όριο αφυπηρέτησης είναι το 65^{ο} έτος της ηλικίας) είχαν δικαίωμα σε σύνταξη με βάση το κυβερνητικό σχέδιο συντάξεων, το οποίο δεν προνοούσε οποιαδήποτε συνεισφορά από μέρους του υπαλλήλου, αλλά και σε δεύτερη σύνταξη από το Ταμείο Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Από την 1^{η} Οκτωβρίου, 2011, υπάρχουν 3% αποκοπές επί του ακαθάριστου μισθού για σκοπούς σύνταξης. Εκείνοι που συμπληρώνουν υπηρεσία 400 μηνών λαμβάνουν μηνιαία ενόσω ζουν το μισό τελευταίο μηνιαίο μισθό τους. Αυξημένοι σύνταξη παίρνουν όσοι συμπληρώνουν από 400-436 μήνες υπηρεσίας, ανάλογα με την υπηρεσία του καθενός. Η σύνταξη αυτή είναι μεταβιβάσιμη στη χήρα/χήρο και ορφανά. Όσοι προσληφθούν μετά την 1.10.2011, θα εντάσσονται για σκοπούς σύνταξης στο Ταμείο Κοινωνικών Ασφαλίσεων και θα λαμβάνουν μόνο τη σύνταξη του Ταμείου αυτού.

Οι αφυπηρετούντες δικαιούνται επίσης και εφάπαξ το οποίο ποικίλει ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και τη μισθολογική κλίμακα. Οι παραπάνω ρυθμίσεις έχουν ισχύ για τους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι καθώς και οι εκπαιδευτικοί, στρατιωτικοί, μέλη της αστυνομίας και της πυροσβεστικής, οι σύζυγοι και τα ανήλικα τέκνα τους δικαιούνται δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη από τα δημόσια νοσηλευτήρια.

Ετήσια άδεια. Κάθε δημόσιος υπάλληλος δικαιούται ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας του ετήσια άδεια ανάπαυσης από 20 - 36 μέρες.

Άδεια ασθενείας. Κάθε δημόσιος υπάλληλος δικαιούται εφόσον ασθενήσει, μέχρι 42 μέρες + 6 μήνες με πλήρεις απολαβές κατόπιν έγκρισης ιατροσυμβουλίου. Όταν λήξει αυτή η περίοδος δικαιούται πρόσθετους 6 μήνες με μισές απολαβές, εφόσον συνεχίζει να ασθενεί.

ΣΤ. Υποχρεώσεις και περιορισμοί δημοσίων υπαλλήλων

Πέραν των στερεότυπων περί πίστης στο Σύνταγμα αφοσίωσης στο καθήκον και στο κράτος, της υποχρέωσης τήρησης των νόμων και της άσκησης των καθηκόντων με

δικαιοσύνη, αμεροληψία και αντικειμενικότητα, προκειμένου η Δημόσια Υπηρεσία να λειτουργεί όσο το δυνατό ανεξάρτητα και αμερόληπτα, οι δημόσιοι υπάλληλοι υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς σύμφωνα με το νόμο, μερικοί από τους οποίους είναι οι εξής:

(α) Δικαιούνται να είναι απλά μέλη κομμάτων, όχι όμως αξιωματούχοι

(β) Δεν δικαιούνται να συμμετέχουν στη διοίκηση οποιασδήποτε εταιρείας, ούτε δικαιούνται να ασκήσουν άλλη εργασία με αμοιβή, εκτός αν εξασφαλίσουν ειδική άδεια, κάτω από αυστηρές προϋποθέσεις για μερική απασχόληση. Τέτοιες άδειες πάντως δύσκολα χορηγούνται

(γ) Δεν δικαιούνται, επίσης, να κατέχουν ταυτόχρονα και άλλο δημόσιο αξίωμα όπως αυτό του υπουργού, του βουλευτή, του δημάρχου και δημοτικού συμβούλου. Αυτόματα με τον διορισμό ή την εκλογή τους χάνουν την ιδιότητα του δημόσιου υπαλλήλου. Δικαιούνται όμως να είναι μέλη σχολικών εφορειών

(δ) Ευθύνονται έναντι της Δημοκρατίας για κάθε απώλεια ή ζημιά που προξενείται από την αλόγιστη, απερίσκεπτη ή επικίνδυνη πράξη ή παράλειψη τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και μπορεί να επιβαρυνθούν για ολόκληρο ή μέρος της ζημιάς (αστική ευθύνη).

Ζ. Χρόνος εργασίας

Στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, καθώς και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ισχύει η πενθήμερη εβδομάδα εργασίας, με 38 ώρες εργασίας κατά την περίοδο από 1/9 – 30/6 και 35 ώρες κατά την περίοδο 1/7 – 31/8. Από Δευτέρα – Παρασκευή 7:30/8:00π.μ. – 2:30μ.μ. Απογευματινή εργασία: Τετάρτη 3:00/3:30 – 6:00/6:30μ.μ. Το Σάββατο θεωρείται εργάσιμη μέρα για σκοπούς συστήματος βάρδιας και για υπερωριακή απασχόληση.

Η. Διαίρεση των θέσεων για σκοπούς διορισμού ή προαγωγής

Για σκοπούς διορισμού ή προαγωγής οι θέσεις διαιρούνται σε τρεις κατηγορίες ως ακολούθως:

(α) ***Θέσεις Πρώτου Διορισμού,*** οι οποίες μπορούν να απονεμηθούν σε πρόσωπα που δεν είναι στη Δημόσια Υπηρεσία ή σε υπαλλήλους.

(β) ***Θέσεις Πρώτου Διορισμού και προαγωγής,*** στις οποίες πρόσωπα που δεν είναι στη Δημόσια Υπηρεσία μπορούν να διοριστούν ή υπάλληλοι μπορούν να διοριστούν ή να προαχθούν.

(γ) ***Θέσεις Προαγωγής,*** στις οποίες μπορούν να προαχθούν υπάλληλοι που υπηρετούν στην αμέσως κατώτερη τάξη ή θέση του συγκεκριμένου κλάδου ή υποδιαίρεση της Δημόσιας Υπηρεσίας, ανάλογα με την περίπτωση (Ν. 1/90 άρθρο 28 (1)).

Θ. Συμβουλευτικές Επιτροπές

Για να βοηθήσουν την ΕΔΥ στο έργο της για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων για διορισμό και προαγωγή, ο νόμος Ν.1/90, και ο περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμοι 1998-2011, προβλέπουν τη σύσταση Συμβουλευτικών Επιτροπών (άρθρα 33 και 34), καθορίζοντας και τα μέλη τους ανάλογα με την περίπτωση, για τη διεξαγωγή προφορικών ή/και γραπτών εξετάσεων.

Ι. Προϋποθέσεις διορισμού και πρόσληψης

«Σύμφωνα με το άρθρο 31 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου (Ν.1/90) κανένας δεν διορίζεται στη Δημόσια Υπηρεσία εκτός εάν:

- Είναι πολίτης της Κυπριακής Δημοκρατίας
- συμπλήρωσε την ηλικία των 17 χρόνων και έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις ή έχει απαλλαγεί νόμιμα από αυτές
- κατέχει τα προσόντα που καθορίζονται στο σχέδιο υπηρεσίας για τη θέση στην οποία πρόκειται να γίνει διορισμός
- δεν καταδικάστηκε για αδίκημα σοβαρής μορφής που ενέχει ηθική αισχρότητα ή έλλειψη τιμιότητας
- δεν έχει απολυθεί ή δεν έχουν τερματιστεί οι υπηρεσίες του στο παρελθόν από τη δημόσια ή οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία της Δημοκρατίας ή οργανισμό δημόσιου δικαίου για πειθαρχικό παράπτωμα
- πιστοποιείται από κυβερνητικό ιατρικό λειτουργό ως κατάλληλος από πλευράς υγείας γι' αυτήν τη θέση, ύστερα από ιατρική εξέταση που συμπεριλαμβάνει και ακτινογραφία θώρακα.»

Το Υπουργικό Συμβούλιο μπορεί να επιτρέψει σε ειδική περίπτωση, για εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος να διορίσει άτομο το οποίο δεν είναι πολίτης της Κυπριακής Δημοκρατίας είτε με σύμβαση για ορισμένο χρονικό διάστημα είτε σε μόνιμη βάση, αν το εν λόγω πρόσωπο είχε απασχοληθεί στη Δημόσια Υπηρεσία με σύμβαση για περίοδο όχι μικρότερη από τέσσερα χρόνια.

Κ. Μόνιμοι διορισμοί σε θέσεις πρώτου διορισμού

Οι θέσεις πρώτου διορισμού πληρούνται είτε ύστερα από γραπτές και προφορικές εξετάσεις είτε ύστερα μόνο από προφορικές εξετάσεις σύμφωνα με τη νομοθεσία. Για τα θέματα των διορισμών η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, εφαρμόζει στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους (Ν.1/90 και τροποποιητικοί νόμοι αυτού) και τους περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμους 1998-2011.

Οι θέσεις που εμπίπτουν στην κατηγορία των θέσεων Πρώτου Διορισμού που είναι κενές ή προβλέπεται να κενωθούν μέχρι το τέλος του έτους, δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας μέσα στο πρώτο τετράμηνο κάθε έτους, με βάση τα στοιχεία που η ενδιαφερόμενη αρμόδια αρχή παρέχει στην ΕΔΥ.

Για τις θέσεις μέχρι και τη μισθολογική κλίμακα Α8 η νομοθεσία προβλέπει τη διεξαγωγή γραπτών ή/και προφορικών εξετάσεων (είτε από την ΕΔΥ είτε από οικείες Συμβουλευτικές Επιτροπές), με τις γραπτές εξετάσεις να έχουν πολύ μεγάλη βαρύτητα για την πρόσληψη. Συγκεκριμένα ο νόμος προνοεί ότι η ΕΔΥ μπορεί να καθορίσει τις ακόλουθες βαρύτητες:

(1) Γραπτή εξέταση, ανώτατο όριο 100 μονάδες,
(2) προφορική εξέταση 0-20 μονάδες
(3) προσόντα με βάση το σχέδιο υπηρεσίας της θέσης ή άλλου νόμου ή κανονισμού θεωρούνται ως πλεονέκτημα 0-5 μονάδες
(4) άλλα ακαδημαϊκά προσόντα 0-3 μονάδες
(5) πείρα σχετική με τα καθήκοντα της θέσης 0-5 μονάδες
(6) αξιολόγηση οικείου προϊστάμενου τμήματος ή άλλου εξουσιοδοτημένου λειτουργού 0-5 μονάδες .

Τα εξεταζόμενα θέματα με βάση τη νομοθεσία είναι για τις θέσεις μέχρι και την κλίμακα Α7 για τις οποίες απαιτείται απολυτήριο λυκείου, τα Ελληνικά, τα Αγγλικά ή άλλη ξένη γλώσσα, οι γενικές γνώσεις ή/και τα μαθηματικά και για τις θέσεις με μισθολογική κλίμακα

μέχρι Α8, για τις οποίες απαιτείται πανεπιστημιακό δίπλωμα, θέματα που καθορίζονται από Ειδική Επιτροπή που προβλέπει ο νόμος και που συνήθως είναι τα Ελληνικά, τα Αγγλικά και ειδικό θέμα, ανάλογα με τις ειδικές γνώσεις που απαιτούνται για την υπό πλήρωση θέση.

Οι θέσεις για τις οποίες θα διεξαχθεί γραπτή εξέταση καταγράφονται σε κατάλογο, ο οποίος κατατίθεται στη Βουλή τέσσερις τουλάχιστον μήνες πριν την γραπτή εξέταση για έγκριση. Οι θέσεις για τις οποίες τη γραπτή εξέταση θα διεξάγει οικεία Συμβουλευτική Επιτροπή κατατίθενται σε ξεχωριστό κατάλογο. Από τις πρόνοιες του νόμου, εξαιρούνται βασικά οι θέσεις μηχανικής επιστήμης, γιατρών, λογιστών και δικηγόρων. Σύμφωνα με το νόμο όταν γίνει γραπτή εξέταση καλείται ο τριπλάσιος αριθμός από τις κενές θέσεις υποψηφίων με τη ψηλότερη βαθμολογία. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμοι εφαρμόζονται στην Αστυνομία και σε όλα τα εκτός κεντρικής διοίκησης Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου (Ημικρατικοί, Ανεξάρτητες Αρχές, Τοπική Αυτοδιοίκηση). Η διεξαγωγή των γραπτών εξετάσεων γίνεται κάθε Σεπτέμβριο και Οκτώβριο. Επιτυχών θεωρείται αυτός που συγκεντρώνει 50% κατά μέσο όρο και 40% σε κάθε θέμα. Η επιτυχία, βέβαια, αυτή έχει μικρή σημασία αφού για να κληθεί κάποιος σε συμμετοχή στη διαδικασία διορισμού (προσωπική συνέντευξη), η βαθμολογία του πρέπει να εμπίπτει στις πιο ψηλές βαθμολογίες του τριπλάσιου αριθμού θέσεων. Αν, για παράδειγμα, υπάρχουν 10 κενές θέσεις, για προσωπική συνέντευξη θα κληθούν οι 30 καλύτεροι σε βαθμολογία επιτυχόντες αιτητές.

Λ. Μόνιμοι διορισμοί σε θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής

«Οι θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, είναι θέσεις που μπορούν να διεκδικηθούν τόσο από δημόσιους υπαλλήλους όσο και από οποιονδήποτε πολίτη της Δημοκρατίας πληροί τις προϋποθέσεις του σχεδίου υπηρεσίας της κενής θέσης. Οι κενές αυτές θέσεις δημοσιεύονται οποτεδήποτε εντός του έτους, αλλά αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας πλήρωσης τους η υποβολή γραπτής πρότασης από την ενδιαφερόμενη αρμόδια αρχή (άρθρο 34 (1) των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων 1990-2009). Μετά τη λήξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων, ο Γραμματέας της ΕΔΥ, αποστέλλει στον Πρόεδρο της αρμόδιας Συμβουλευτικής Επιτροπής όλες τις αιτήσεις που υποβλήθηκαν, τους προσωπικούς φακέλους και τους φακέλους των Ετήσιων Υπηρεσιακών Εκθέσεων των υποψηφίων που είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Η Συμβουλευτική Επιτροπή ελέγχει τα προσόντα, διεξάγει γραπτή και προφορική εξέταση και υποβάλλει στην ΕΔΥ αξιολογημένη έκθεση.»

Η ΕΔΥ, διεξάγει έλεγχο της έκθεσης της Συμβουλευτικής Επιτροπής, προβαίνει στον καταρτισμό τελικού καταλόγου και στη συνέχεια προβαίνει σε προφορική εξέταση των υποψηφίων και επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς. Για τις θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής προνοείται ως στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη για σκοπούς επιλογής και η σύσταση του Προϊστάμενου του Τμήματος στο οποίο υπάγεται η προς πλήρωση θέση. Για τις θέσεις Πρώτου Διορισμού, των οποίων η αρχική κλίμακα δεν υπερβαίνει την Α7 του κρατικού μισθολογίου η προφορική εξέταση μπορεί να είναι ομαδική.

Μ. Εξετάσεις για δημόσιους υπαλλήλους

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, ανάλογα με τη θέση την οποία κατέχουν, είναι υποχρεωμένοι να επιτύχουν σε κάποιες εξετάσεις ως ακολούθως:

(i) Εξέταση στις Δημοσιονομικές και Λογιστικές Οδηγίες και στους περί Προσφορών του Δημοσίου Νόμους και Γενικούς Κανονισμούς και Κανονισμούς Αποθηκών

«Η εξέταση στις Δημοσιονομικές και Λογιστικές Οδηγίες και στους περί Προσφορών του Δημοσίου Νόμους και Γενικούς Κανονισμούς και Κανονισμούς Αποθηκών απευθύνεται σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους και υπαλλήλους οργανισμών δημοσίου δικαίου, κάτοχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης, καθώς και σε έκτακτους υπαλλήλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτεί το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν» (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2011).

(ii) Εξέταση στην Κυπριακή Νομοθεσία

Η εξέταση στην Κυπριακή Νομοθεσία απευθύνεται σε Διοικητικούς Λειτουργούς και Λειτουργούς Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης καθώς και σε έκτακτους υπαλλήλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτεί το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν.

Η εξέταση στην κυπριακή νομοθεσία, η οποία αναφέρεται σε Διοικητικούς Λειτουργούς και Λειτουργούς Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και την ευθύνη της οποία έχει το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία, διεξάγεται μια φορά τον χρόνο. Η εξεταστέα ύλη καλύπτει όλους τους νόμους της Κυπριακής Δημοκρατίας μέχρι 31 Δεκεμβρίου του έτους που προηγείται της εξέτασης.

Όσον αφορά την εξέταση σε ορισμένους νόμους της Κυπριακής Δημοκρατίας η οποία αναφέρεται αποκλειστικά σε Διοικητικούς Λειτουργούς, την ευθύνη έχει το υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο ανακοινώνει και την εν λόγω εξέταση (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2011).

(iii) Εξέταση στον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο, τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις

«Η εξέταση στων περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο, στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις απευθύνεται σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους και υπαλλήλους οργανισμών δημοσίου δικαίου, κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης όπως επίσης και σε έκτακτους υπαλλήλους, οι οποίοι υπηρετούν στη Δημόσια Υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτείται στο σχέδιο υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν. Η εξέταση διεξάγεται δύο φορές τον χρόνο, τέλη Μαΐου ή αρχές Ιουνίου και αρχές Δεκεμβρίου»(Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2011).

(iv) Εξέταση στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις

Η εξέταση στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις απευθύνεται σε κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης καθώς και σε έκτακτους υπαλλήλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτείται στο Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν.

Η εξέταση διεξάγεται δύο φορές τον χρόνο, τέλη Μαΐου ή αρχές Ιουνίου και αρχές Δεκεμβρίου (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2011).

Ν. Εργοδοτούμενοι Αόριστου Χρόνου

Τα τελευταία χρόνια προστέθηκε άλλη μια κατηγορία προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Πρόκειται για τους Εργοδοτούμενους Αόριστου Χρόνου, οι οποίοι αποτελούν πλέον μια ειδική κατηγορία εργαζομένων που απολαμβάνουν κάποιων δικαιωμάτων που έχουν και οι μόνιμοι υπάλληλοι. Το καθεστώς των υπαλλήλων αυτών καθορίστηκε με την ευρωπαϊκή οδηγία 1999/70 ΕΚ του Συμβουλίου, η οποία προνοεί ότι αν ένας οργανισμός είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα απασχολεί κάποιον υπάλληλο για τριάντα τουλάχιστον μήνες, ανεξαρτήτως διαδοχικών συμβάσεων, καθίσταται Εργοδοτούμενος Αόριστου Χρόνου. Στην Κύπρο το θέμα ρυθμίστηκε με τον νόμο 26(Ι) 2011, σύμφωνα με τον οποίο οι έκτακτοι υπάλληλοι που συμπλήρωσαν 30 μήνες υπηρεσίας

και μετατράπηκαν σε αόριστου χρόνου δεν απολύονται από τη Δημόσια Υπηρεσία, έστω και αν στο τμήμα το οποίο εργάζονται δεν έχει ανάγκη των υπηρεσιών τους.

Στις περιπτώσεις όπου οι υπηρετούντες έκτακτοι υπάλληλοι αόριστου χρόνου πλεονάζον, θα εντάσσονται σε ευρύτερες εναλλάξιμες κατηγορίες προσωπικού, από την ημερομηνία που ο καθένας από αυτούς πλεονάζει, με βάση το μισθοδοτικό τους επίπεδο, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση τους. Το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού θα μετακινεί τους πλεονάζοντες εργοδοτούμενους αόριστου χρόνου για εκτέλεση καθηκόντων, αντίστοιχου μισθοδοτικού επιπέδου, λαμβανομένων υπόψη των προσόντων τους και νοουμένου ότι οι υπηρεσιακές ανάγκες το επιτρέπουν, στο ίδιο ή σε άλλο υπουργείο.

Ξ. Πρόσληψη έκτακτων υπαλλήλων (εργοδοτούμενων καθορισμένης διάρκειας)

Η πρόσληψη εκτάκτων υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα της Κύπρου είναι ένα θέμα που ταλάνισε το κράτος για 50 χρόνια. Στα 50 αυτά χρόνια έγιναν πράγματα που δεν τιμούν ούτε τους εκάστοτε κυβερνώντες, ούτε τη βουλή, ούτε κανένα. Προσλαμβάνονταν έκτακτοι υπάλληλοι με σκοπό να ικανοποιηθούν κομματικοί και προσωπικοί φίλοι, χωρίς καμιά μελέτη, με διαδικασίες κάθε άλλο παρά αξιοκρατικές και στη συνέχεια μονιμοποιούνταν κατά εκατοντάδες ή και χιλιάδες. Το ζήτημα βρήκε τη λύση του μόλις τον Μάρτιο του 2011 με τους νόμους 25(Ι) 2011 και 26(Ι) 2011. Σύμφωνα με το νόμο 26(Ι) 2011, οι υπηρεσίες των εκτάκτων που υπηρετούσαν την ημερομηνία δημοσίευσης του νόμου (4.3.2011) **παρατείνονται** έως 31.12.2012. Επίσης **δεν τερματίζονται** οι υπηρεσίες όσων υπηρετούν με συμβόλαια ορισμένου χρόνο και συμπληρώνουν μέχρι την 31^{η} Δεκεμβρίου 2012 τριαντάμηνη υπηρεσία. Αυτοί θα μετατραπούν σε εργαζόμενους αορίστου χρόνου και θα παραμείνουν στην υπηρεσία. Από την 1.1.2012, η πρόσληψη εκτάκτων υπαλλήλων Εργοδοτούμενων Καθορισμένης Διάρκειας) καθορίζεται με τον νόμο 25(Ι) 2011, με βάση τον οποίο η μέγιστη χρονική διάρκεια εργοδότησης είναι τα δύο χρόνια, ώστε να μην γίνονται οι υπάλληλοι αυτοί αόριστου χρόνου. Ο νόμος καθορίζει την ακόλουθη διαδικασία:

(1) Το Υπουργικό Συμβούλιο με απόφαση του καθορίζει στην αρχή κάθε έτους, το συνολικό ανώτατο αριθμό Εργοδοτουμένων Καθορισμένης Διάρκειας που είναι δυνατό να προσληφθούν κατά τη διάρκεια του έτους σε κάθε υπουργείο.
(2) Το κάθε υπουργείο, υποβάλλει στο Υπουργικό Συμβούλιο κατάλληλα αιτιολογημένη και τεκμηριωμένη πρόταση για κάθε περίπτωση πρόσληψης, στην

οποία περιλαμβάνονται οι απόψεις του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Σε περίπτωση που οι ανάγκες για πρόσληψη τέτοιων εργοδοτουμένων αφορούν σε Ανεξάρτητο Γραφείο ή Υπηρεσία, οικείος υπουργός θεωρείται ο υπουργός Οικονομικών.

(3) Σε περίπτωση που το Υπουργικό Συμβούλιο εγκρίνει εν όλω ή εν μέρει την πρόταση που υποβάλλεται εξουσιοδοτεί τον οικείο υπουργό να καταθέσει κατάλληλα τεκμηριωμένο αιτιολογικό σημείωμα στη βουλή. Αν, μέσασε χρονική περίοδο ενός μηνός από την ημερομηνία κατάθεσης του πιο πάνω αιτιολογικού σημειώματος, Βουλή δεν απαγορεύσει, με νόμο που ψηφίζει ειδικά για τον σκοπό αυτό, τη σχετική πρόσληψη, η Επιτροπή, προχωρεί με τη δημοσίευση των κενών θέσεων στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας και τον ημερήσιο τύπο.

(4) Μετά την απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, συστήνεται τριμελής επιτροπή, για την αξιολόγηση των αιτήσεων, στην οποία συμμετέχουν δύο εκπρόσωποι του υπουργείου και ένας (1) εκπρόσωπος του τμήματος στο οποίο υπάρχει η ανάγκη και οι οποίοι καθορίζουν τα κριτήρια που αφορούν τα επιστημονικά, επαγγελματικά και άλλα προσόντα των αιτητών συμπεριλαμβανομένης και της πείρας.

(5) Για κάθε ανάγκη που έχει δημοσιοποιηθεί, καταρτίζεται προκαταρκτικός πίνακας με τα πρόσωπα που έχουν υποβάλει αίτηση, και με βάση την αξιολόγηση των αιτήσεων τους. Ο προκαταρκτικός πίνακας δημοσιεύεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Κάθε ενδιαφερόμενος αιτητής δικαιούται να υποβάλει ένσταση κατά της σειράς κατάταξης στον πίνακα μέσα σε χρονικό διάστημα δεκαπέντε (15) ημερών. Μετά την εξέταση των ενστάσεων, δημοσιεύεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας ο οριστικός πίνακας των προσώπων από τους οποίους είναι δυνατό να προσληφθούν ως εργοδοτούμενοι καθορισμένης διάρκειας, σύμφωνα με τη σειρά προτεραιότητας που έχουν στον εν λόγω πίνακα.

Ελπίζεται ότι με την καθιέρωση της πιο πάνω αυστηρής νομοθεσίας και με τη διάφανη και καθορισμένα κριτήρια διαδικασία, θα περάσει και αυτή η ιστορία στο κακό παρελθόν, ώστε οι έκτακτοι διορισμοί να καλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες.

Ο. Πρόσληψη Ωρομίσθιου Κυβερνητικού Προσωπικού (ΩΚΠ)

Στον κυβερνητικό μηχανισμό εργοδοτούνται και 9000 περίπου άνθρωποι παρά πολλών ειδικοτήτων (υδραυλικοί, μηχανικοί, ελαιοχρωματιστές, κηπουροί, ξυλουργοί, τυπεργάτες, μάγειροι, τραπεζοκόμοι, ηλεκτρολόγοι κ.α.) ως ωρομίσθιο προσωπικό.

Το ΤΔΔΠ έχει την αρμοδιότητα της διαμόρφωσης και εφαρμογής της πολιτικής για τους όρους απασχόλησης του ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού, καθώς και της οργάνωσης και στελέχωσης των διαφόρων κυβερνητικών υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό παραχωρεί εγκρίσεις για δημιουργία θέσεων στην κατηγορία αυτή. Αρμόδιος λειτουργός για την πρόσληψη ΩΚΠ στα διάφορα επαγγέλματα είναι ο Προϊστάμενος του Τμήματος/Υπηρεσίας/Γραφείου, στη δικαιοδοσία του οποίοι υπάγεται η υπό πλήρωση θέση, εκτός των θέσεων στα επαγγέλματα Αχθοφόρου/Κλητήρα, Γενικού Βοηθού και Καθαρίστριας Γραφείου, οι οποίες θεωρούνται εναλλάξιμες θέσεις και για την πρόσληψη των οποίων αποκλειστικά αρμόδιο είναι το ΤΔΔΠ. Υποψήφιοι για τις θέσεις είναι (1) οι εγγεγραμμένοι στο τοπικό Γραφείο Εξευρέσεως Εργασίας, το οποίο και υποβάλλει σχετικό κατάλογο με τριπλάσιο αριθμό από τον αριθμό των κενών θέσεων και (2) μέλη του ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού τα οποία κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα για την υπό πλήρωση ωρομίσθια αλλαγή επαγγέλματος.

Η επιλογή για πρόσληψη σε ωρομίσθια θέση διενεργείται ύστερα από προσωπική συνέντευξη ή/και πρακτική/γραπτή εξέταση. Νεοπροσλαμβανόμενος ωρομίσθιος θεωρείται ως έκτακτος μέχρι να συμπληρώσει συνεχή υπηρεσία 52 εβδομάδων, οπότε εντάσσεται από το οικείο Τμήμα/Υπηρεσία στο τακτικό ωρομίσθιο προσωπικό, χωρίς να απαιτείται από τον ωρομίσθιο να υποβάλει αίτηση.

Ειδικά για τα νοσηλευτήρια υπάρχει σε ισχύ το Σχέδιο Πλήρωσης Ωρομίσθιων Θέσεων στα Νοσηλευτικά Ιδρύματα του Υπουργείου Υγείας. Στο κάθε νοσηλευτήριο, ο επιθεωρητής ωρομίσθιου προσωπικού κατέχει πίνακα με τον αριθμό θέσεων που απαιτούνται. Οι θέσεις αφορούν καθαρίστριες, βοηθούς θαλάμου, κλητήρες, κλητήρες πρώτων βοηθειών και προσωπικό κουζίνας (μάγειρες, βοηθοί μάγειρες και εργάτες μαγειρείου). Όταν η θέση εγκριθεί καθορίζεται η προφορική συνέντευξη από πενταμελή επιτροπή, η οποία απαρτίζεται από δύο μέλη του υπουργείου Υγείας, ένα μέλος από το τμήμα του Προσωπικού, τον Διευθυντή και τον/την Προϊστάμενο/η του τμήματος Νοσηλευτικής.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι θέσεις ανέλιξης του ωρομίσθιου προσωπικού είναι πολύ λίγες. Πρόκειται για κάποιες θέσεις Επιστατών ή άλλου εποπτεύοντος προσωπικού.

Π. Πρόσθετος περιορισμός για αξιωματούχους, για δημόσιους υπάλληλους και υπάλληλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα

Από το 2007, για να εργοδοτηθούν πρώην κρατικοί αξιωματούχοι και δημόσιοι υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα, πριν περάσουν δύο χρόνια από την ημερομηνία τερματισμού των υπηρεσιών τους, θα πρέπει να εξασφαλίσουν άδεια από την ανεξάρτητη ειδική επιτροπή. Ο νόμος 114(I) 2007 προβλέπει τη ρύθμιση αυτή, προκειμένου να διασφαλίσει ότι η εργασία στον ιδιωτικό τομέα από πρώην αξιωματούχους και δημόσιους υπαλλήλους, πρέπει να αναλαμβάνεται χωρίς να κινδυνεύει το δημόσιο συμφέρον από τη χρησιμοποίηση προνομιακής πληροφόρησης, την οποία τα πρόσωπα αυτά κατέχουν λόγω της θέσης που κατείχαν, προς όφελος εταιρειών ή φυσικών προσώπων και ενάντια στο κράτος.

Με τη θέσπιση του νόμου αποσκοπείται επίσης η αποτροπή των δημόσιων υπαλλήλων ή κρατικών αξιωματούχων από το να ενεργούν για προσωπικό συμφέρον και συνεπώς ενάντια στο δημόσιο συμφέρον κατά τη διάρκεια της εργοδότησης τους στη δημόσια υπηρεσία ή κατά τη διάρκεια της θητείας τους.

Για τους σκοπούς του νόμου **«κρατικός αξιωματούχος»** σημαίνει υπουργό ή πρόεδρο διοικητικού συμβουλίου Νομικού Προσώπου Δημόσιου Δικαίου ή επίτροπο ή ρυθμιστή, ο οποίος διορίζεται με βάση νόμο ή απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου. **«Υπάλληλος του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα»** σημαίνει τον γενικό διευθυντή υπουργείου ή τον διευθυντή τμήματος ή τον γενικό διευθυντή ή τον διευθυντή τμήματος Νομικού Προσώπου Δημόσιου Δικαίου.

Η Επιτροπή η οποία αποτελείται από τους τρεις αρχαιότερους εισαγγελείς του γραφείου του Γενικού Εισαγγελέα εξετάζει τις αιτήσεις που υποβάλλονται σε αυτήν και αποφασίζει κατά πόσο ο αιτητής μπορεί ή δεν μπορεί να αναλάβει την εργασία της αίτησης στον ιδιωτικό τομέα, με ή χωρίς περιορισμούς ή όρους.

Η παραβίαση του νόμου επισύρει ποινές μέχρι και δύο χρόνια φυλάκισης (Ν.114(I)2007).

3.5 Η νομοθεσία για τη Δημόσια Υπηρεσία

Μια πολύ μεγάλη διαφορά του δημόσιου τομέα από τον ιδιωτικό στα θέματα προσωπικού είναι ότι στον δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (ημικρατικούς

οργανισμούς, τοπική αυτοδιοίκηση, κ.λπ.) όλα αυτά τα ζητήματα καλύπτονται με νόμους και κανονισμούς.

Ενώ στον ιδιωτικό τομέα μια συλλογική σύμβαση και κάποιοι εσωτερικοί κανονισμοί της επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να τροποποιούνται με μια απόφαση της ιδιοκτησίας ή της διεύθυνσης, είναι αρκετά για να καλύπτουν τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, στον δημόσιο τομέα χρειάζονται νόμοι και κανονισμοί για το κάθε τι. Οι νόμοι και οι κανονισμοί χρειάζονται, όχι μόνο για να υπάρχει ενιαία αντίληψη για το τι πρέπει να γίνεται μέσα στο λαβυρινθοειδή δημόσιο τομέα, αλλά και για να μπορούν να ελέγχονται οι πράξεις εφαρμογής των νόμων από τα Δικαστήρια και τα υπόλοιπα κρατικά όργανα άσκησης ελέγχου. Στον ιδιωτικό τομέα μια πρόσληψη, μια μετάθεση ή μια προαγωγή, αποτελεί αποκλειστικό δικαίωμα της ιδιοκτησίας ή της εξουσιοδοτημένης διεύθυνσης της επιχείρησης και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ούτε από άλλο υπάλληλο που νιώθει αδικημένος, ούτε από οποιονδήποτε άλλο. Αντίθετα, στον δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα τόσο οι προσλήψεις, όσο και οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι πειθαρχικές τιμωρίες, οι προσαυξήσεις και γενικά όλα τα θέματα προσωπικού, καλύπτονται από νόμους, κανονισμούς και οδηγίες με συνεπακόλουθο δικαίωμα να μπορεί ο υπάλληλος που νιώθει αδικημένος από κάποια απόφαση που τον αφορά, να προσφεύγει στο Ανώτατο Δικαστήριο για να βρει το δίκαιο του.

Στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού ρυθμίζονται μεταξύ άλλων, από τους ακόλουθους νόμους, κανονισμούς και οδηγίες.

1. Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990-2009
2. Οι περί συντάξεων νόμοι 1997-2010
3. Ο περί προστασίας της μητρότητας νόμοι 2007-2008, (Ν.109(Ι)/2007, Ν.8(Ι)/2008, Ν.43(Ι)/2008)
4. Οι περί αξιολόγησης υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία νόμοι 1998-2011
5. Νόμος που προνοεί περί της διαδικασίας πρόσληψης εκτάκτων υπαλλήλων στη δημόσια και εκπαιδευτική υπηρεσία νόμοι του 1995-2011
6. Νόμος που προνοεί για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, νόμος 89(Ι) του 1996
7. Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Γενικοί Κανονισμοί) 1991-2011, οι οποίοι εξειδικεύουν βασικά τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους 1990-2009 και

ρυθμίζουν λεπτομερώς διάφορα θέματα προσωπικού μεταξύ των οποίων και τα ακόλουθα:

- Διορισμοί, προαγωγές, αποσπάσεις, χρόνος υπηρεσίας
- Εξετάσεις
- Μεταθέσεις και μετακινήσεις
- Διαγωγή και πειθαρχία
- Αφυπηρετήσεις, παραιτήσεις
- Στολές

8. Γενικές διατάξεις της Δημόσιας Υπηρεσίας (πρόκειται για διατάξεις διοικητικής φύσεως που αφορούν τη διεξαγωγή εργασίας)
9. «Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Χορήγηση Αδειών) Κανονισμοί, ρυθμίζουν όλες τις άδειες που ισχύουν στη Δημόσια Υπηρεσία οι οποίες είναι οι ακόλουθες:
    - Άδεια ανάπαυσης
    - Εκπαιδευτική άδεια
    - Άδεια μητρότητας
    - Θερινή άδεια
    - Άδεια ασθενείας
    - Τερματισμός απασχόλησης
    - Υπάλληλοι που υπηρετούν εκτός Κύπρου»
10. Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Απολαβές, Επιδόματα και άλλα Οικονομικά Ωφελήματα των Δημόσιων Υπαλλήλων) Κανονισμοί με τους οποίους ρυθμίζονται με κάθε λεπτομέρεια οι απολαβές, τα επιδόματα, οι προσαυξήσεις και όλα τα υπόλοιπα ωφελήματα των δημόσιων υπαλλήλων
    - Απολαβές
    - Μισθοδοτική τοποθέτηση υπαλλήλων
    - Αναπροσαρμογή μισθού υπαλλήλου του οποίου η θέση διαφοροποιείται
    - Προσαυξήσεις, σταθμοί επάρκειας
    - Επιδόματα και αποζημιώσεις
    - Ωφελήματα αφυπηρετήσεις μη νόμιμων υπαλλήλων
    - Προκαταβολές
    - Παροχή του 13^{ου} μισθού και 13^{ης} σύνταξης
    - Αποζημίωση σε προσωπικό που απασχολείται με το σύστημα βάρδιας για εργασία κατά τις Κυριακές και δημόσιες αργίες και για υπερωριακή εργασία

- Χρηματική αποζημίωση των δημόσιων υπαλλήλων για υπερωριακή εργασία (Κ.Δ.Π. 175/95, 372/96, Ν.69(Ι)2000

11. Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (ιατρικές εξετάσεις και ιατρική περίθαλψη) Κανονισμοί του 1989 Κ.Δ.Π 133/89
12. Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (αξιολόγηση υπαλλήλων) Κανονισμοί 1990-1999 Κ.Δ.Π133/89, 386/90, 535/2002, εγκύκλιος αρ.894 ημερ. 01/07/89
13. Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (χρόνος εργασίας) Κανονισμοί που ρυθμίζουν το ωράριο που ισχύει για όλες τις τάξεις του προσωπικού (Κ.Δ.Π. 294/90 και Κ.Δ.Π. 395/90, Κ.Δ.Π. 264/98, 289/09
14. Κανονισμοί όρων απασχόλησης ωρομίσθιου κυβερνητικού προσωπικού
15. Ετήσια άδεια κυβερνητικού προσωπικού
16. Υπερωριακή απασχόληση και αποζημίωση στον κρατικό τομέα (Εγκύκλιος1347 ημερ.27.11.2007 και Εγκύκλιος 1358 ημερ.7.5.2008)
17. Ιδιωτική απασχόληση δημοσίων υπαλλήλων, (Εγκύκλιος 1415 ημερ.28.9.2010)
18. Ο περί της διαδικασίας πρόσληψης εργοδοτουμένων καθορισμένης διάρκειας στη Δημόσια Υπηρεσία και άλλα συναφή θέματα νόμος (Ν.25(Ι)2011)
19. Ο περί της διαδικασίας πρόσληψης εκτάκτων υπαλλήλων στη Δημόσια Υπηρεσία και Εκπαιδευτική Υπηρεσία τροποποιητικός νόμος του 2011 (Ν.26(Ι)2011)

3.6 Ετήσια αξιολόγηση προσωπικού

(α) Ισοπεδωτική αξιολόγηση

Ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου είναι η ισοπεδωτική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στη Δημόσια Υπηρεσία, αλλά και γενικότερα σε όλο το φάσμα του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα της Κύπρου είναι μια διαδικασία που απέτυχε πλήρως. Από ένα αξιόλογο εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας και κατ' επέκταση ορθής στελέχωσης των υπηρεσιών, μετατράπηκε σε ένα ισοπεδωτικό μηχάνημα που λειτουργεί ως πολέμιος της αξιοκρατίας και συνακόλουθα ως πολέμιος της αποτελεσματικής λειτουργίας και της προόδου της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου. Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων στη Δημόσια Υπηρεσία, τους Ημικρατικούς Οργανισμούς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αξιολογούνται με άριστα. Από τον κανόνα υπάρχουν μερικές εξαιρέσεις όπου σε κάποιους οργανισμούς δεν κυριαρχεί το άριστα, αλλά και σ' αυτές τις περιπτώσεις παρουσιάζονται προβλήματα, διότι το προσωπικό «ισοπεδώνεται» σε χαμηλότερες βαθμολογίες και το

πρόβλημα της επιλογής των καλύτερων υποψηφίων για προαγωγή στην ουσία παραμένει (π.χ. Α.Η.Κ.).

Παρά τις επανειλημμένες υποδείξεις της ΕΔΥ, της Κυβέρνησης, της Βουλής αλλά και τη δημόσια κατακραυγή, το φαινόμενο της ισοπεδωτικής αξιολόγησης συνεχίζεται. Οι εκάστοτε κυβερνήσεις δεν κατάφεραν να καταπολεμήσουν το φαινόμενο, το οποίο όλες διακηρύσσουν ότι θα καταπολεμήσουν. Εδώ και 20-25 χρόνια διορίζουν επιτροπές και εξωτερικούς συμβούλους μάλιστα, αλλά αποτέλεσμα δεν βλέπει κανένας. Η εμπειρία με τους εξωτερικούς συμβούλους είναι γενικά κακή παγκόσμια, αφού συνήθως αναλαμβάνουν μια εργασία που γνωρίζουν επιφανειακά και στο τέλος εισηγούνται ότι σχεδόν τους υποβάλουν οι υπηρεσιακοί.

Η αξιολόγηση ως εργαλείο της επιστήμης της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύ καλή ιδέα, φτάνει εκείνοι που την εφαρμόζουν, να την εφαρμόζουν σωστά και αντικειμενικά. *Δυστυχώς* στην ώρα της αξιολόγησης υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, οι φιλικές σχέσεις, οι πολιτικές σχέσεις, άλλης φύσεως μικροσυμφέροντα και όλα τα συναφή, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα των υπαλλήλων, αλλά μια πλασματική εικόνα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι υπηρεσιακές εκθέσεις αξιολόγησης κοινοποιούνται στους υπαλλήλους, ενώ μέχρι το 1990 ήταν εμπιστευτικές και ίσως πιο αντικειμενικές, παρόλο που και το σύστημα της εμπιστευτικότητας παρουσίαζε προβλήματα, διότι κάποιοι προϊστάμενοι χρησιμοποιούσαν την εμπιστευτικότητα είτε για σκανδαλώδη εύνοια προς τους υπαλλήλους που συμπαθούσαν είτε για καταβαράθρωση των υπαλλήλων που δεν συμπαθούσαν.

(β) Συνέπειες από την ισοπέδωση στην αξιολόγηση

Η ισοπέδωση όλων των υπαλλήλων ή σχεδόν όλων κατά την αξιολόγηση επιφέρει πάρα πολλά δεινά και πολύ μεγάλο κόστος στον δημόσιο τομέα της Κύπρου. Από τη στιγμή που δεν επιβραβεύονται οι καλύτεροι και δεν επικρατεί αξιοκρατία στις προαγωγές με βάση την αξία πολλά προβλήματα επισωρεύονται. Από τη μη ορθή αξιολόγηση μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα προβλήματα:

1. Κατάργηση της αξιοκρατίας
2. Κακό κλίμα στην υπηρεσία
3. Οι άριστοι υπάλληλοι λόγω έλλειψης κινήτρων χάνουν σταδιακά το ενδιαφέρον τους

4. Τα αρμόδια όργανα επιλογής όπως είναι η ΕΔΥ, τα Συμβούλια των Ημικρατικών Οργανισμών και άλλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου μη έχοντας ενώπιον τους καθαρές εικόνες για τους καλύτερους , υποπίπτουν σε θεληματικά και αθέλητα λάθη με αποτέλεσμα να ακυρώνονται αρκετές από τις αποφάσεις τους
5. Η ακύρωση αποφάσεων πέραν της αναστάτωσης που προκαλεί στις υπηρεσίες προϋποθέτει και μεγάλα έξοδα, αφού πολλές από τις διαδικασίες επαναλαμβάνονται δύο και τρεις φορές.

(γ) Πώς μπορεί να διορθωθεί η κατάσταση

Με βάση πολλές έρευνες που έγιναν στο εξωτερικό σε μια ομάδα πολλών ανθρώπων υπάρχουν γύρω στο 20% εξαίρετοι που αξίζουν τον έπαινο, 20% ανεπαρκείς που χρειάζονται εκπαίδευση, παρακίνηση ή και κυρώσεις ενώ το υπόλοιπο 60% απλά κάνουν τη δουλειά τους ικανοποιητικά. Αν θεωρήσει κάποιος ότι εδώ και μερικά χρόνια η επιλογή προσωπικού γίνεται κατόπιν αυστηρών διαδικασιών με αποτέλεσμα να προσλαμβάνονται πολύ καλοί υπάλληλοι, μπορεί να γίνει δεκτό πως τα πιο πάνω ποσοστά μπορεί να διαφοροποιηθούν. Έχει αποδειχθεί επίσης, πως και ανάμεσα στους πολύ καλούς νεοδιορισθέντες θα υπάρξουν άνθρωποι που θα ξεχωρίσουν με την εργασία τους και κάποιοι που παρά το γεγονός ότι έχουν ικανότητες, δεν θα έχουν τον ίδιο ζήλο εργασίας. Είναι ολοφάνερο ότι η σημερινή κατάσταση δεν πρέπει να συνεχιστεί. Τρόποι υπάρχουν πολλοί. Προσωπικά προκρίνω την ακόλουθη λύση:

1. Τα κριτήρια αξιολόγησης να αυξηθούν σε 15-20 με την προσθήκη μερικών μετρήσιμων κριτηρίων. Με αυτό τον τρόπο θα είναι δύσκολο για τους αξιολογητές να αξιολογούν όλους με 20 στα 20. Λογικώς εχόντων των πραγμάτων θα αρχίσουν να υπάρχουν ορατές διαφοροποιήσεις
2. Η ομάδα αξιολόγησης που θα προβαίνει σε ισοπεδωτική αξιολόγηση να αξιολογείται το κάθε μέλος της ως ανεπαρκές σε ορισμένα κριτήρια, όπως π.χ. στη διευθυντική ικανότητα, στην κρίση και αντίληψη και την αξιοπιστία
3. Είναι επίσης συζητήσιμο κατά πόσο θα πρέπει να γράφονται και 2-3 γραμμές ως αιτιολογία για εξαίρετη αξιολόγηση
4. Το προσωπικό να διαχωριστεί σε 5-6 ομάδες (εργατικό προσωπικό, τεχνικό, εποπτικό κατωτέρου επιπέδου, μέσου και διευθυντικού επιπέδου) και για κάθε ομάδα να ισχύουν τα ανάλογα κριτήρια

Σε σχέση με την πρώτη εισήγηση οι ιδιότητες που αξιολογούνται με το υφιστάμενο σύστημα με διαβαθμίσεις (α) Εξαίρετα, (β) Πολύ ικανοποιητικά, (γ) Ικανοποιητικά, (δ) Μη ικανοποιητικά, είναι οι ακόλουθες:

1. Επαγγελματική κατάρτιση
2. Απόδοση
3. Υπηρεσιακό ενδιαφέρον
4. Υπευθυνότητα
5. Πρωτοβουλία
6. Συνεργασία / Σχέσεις
7. Συμπεριφορά προς τους πολίτες
8. Διευθυντική / Διοικητική ικανότητα

Σε αυτές μπορεί να προστεθούν ή να συγκεραστούν με υφιστάμενα κριτήρια και οι ακόλουθες ιδιότητες

1. Ικανότητα οργάνωσης
2. Εχεμύθεια / Αξιοπιστία
3. Κρίση και αντίληψη
4. Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας
5. Ικανότητα γραπτής επικοινωνίας
6. Ποσότητα εργασίας
7. Ποιότητα εργασίας
8. Τήρηση ωραρίου
9. Απουσίες από την εργασία (μείωση αξιολόγησης π.χ. του κριτηρίου ποσότητα εργασίας από απουσίες)
10. Δημιουργικότητα – Υποβολή χρήσιμων εισηγήσεων
11. Ζήλος για επιμόρφωση / απόκτηση πρόσθετων προσόντων
12. Εισήγηση / εισηγήσεις που υπέβαλε κατά τη διάρκεια του έτους για βελτίωση της υπηρεσίας

3.7 Εργασιακές σχέσεις

(α) Εργασιακές σχέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία

Οι εργασιακές σχέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία αφορούν τις σχέσεις της κυβέρνησης και της ΠΑΣΥΔΥ που αντιπροσωπεύει τη συντριπτική πλειοψηφία των δημοσίων

υπαλλήλων και της ΠΑΣΥΚΙ που αντιπροσωπεύει το ιατρικό προσωπικό. Τα εργασιακά θέματα στη Δημόσια Υπηρεσία αντιμετωπίζονται στη Μικτή Επιτροπή Προσωπικού (ΜΕΚ), η οποία αποτελεί το θεσμοθετημένο μηχανισμό ρύθμισης εργασιακών θεμάτων στη Δημόσια Υπηρεσία.

Οι κύριοι σκοποί ύπαρξης και λειτουργίας της ΜΕΠ είναι:

- Να εξασφαλίζουν τη συνεργασία σε θέματα που επηρεάζουν τη Δημόσια Υπηρεσία μεταξύ του εργοδότη και των εργοδοτουμένων
- Βασικός σκοπός η αύξηση της αποδοτικότητας στη Δημόσια Υπηρεσία σε συνδυασμό με την ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων
- Η επιτροπή και η υποεπιτροπή συζητούν τους όρους υπηρεσίας των δημοσίων υπαλλήλων και υποβάλλουν από κοινού τις εισηγήσεις τους στο Υπουργικό Συμβούλιο για εξέταση και έγκριση

Τα θέματα τα οποία τυγχάνουν διαβούλευσης στη ΜΕΠ είναι στην ουσία όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό.

Οι αποφάσεις της Επιτροπής και Υποεπιτροπής της ΜΕΠ διατυπώνονται μετά από συμφωνία και προωθούνται υπό μορφή συστάσεων στο Υπουργικό Συμβούλιο. Αν δεν υπάρχει ομοφωνία σε κάποιο θέμα, τότε αυτό παραπέμπεται στην εξ υπουργών Επιτροπή, η οποία αποτελείται από τρεις υπουργούς.

- Υπουργός Οικονομικών (Μόνιμο μέλος) – (Πρόεδρος)
- Υπουργός Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Μόνιμο μέλος)
- Υπουργός Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης

Η εξ υπουργών Επιτροπή είναι εξουσιοδοτημένη από το Υπουργικό Συμβούλιο να προβαίνει σε δεσμευτική συμφωνία η οποία δεν συνεπάγεται πρόσθετη δαπάνη ή αν συνεπάγεται πρόσθετη δαπάνη να είναι μέσα στα πλαίσια που ορίστηκαν από το Υπουργικό Συμβούλιο. Αν το Υπουργικό Συμβούλιο έχει αντίθετη άποψη με κάποια ομόφωνη σύσταση της ΜΕΠ και τελικά η Επιτροπή ή Υποεπιτροπή συμφωνεί, τότε ακολουθείται η διαδικασία γνωστοποίησης με εγκύκλιο. Αν το Υπουργικό Συμβούλιο έχει αντίθετη άποψη με κάποια ομόφωνη σύσταση της ΜΕΠ, αλλά η Επιτροπή ή η Υποεπιτροπή διαφωνεί, τότε το θέμα παραπέμπεται στο Συμβούλιο Εξέτασης Διαφορών. Συστήνεται ad-hoc (ανάλογα με το θέμα) και αποτελείται από 1-3 μέλη. Τα πρόσωπα αυτά πρέπει να είναι πρόσωπα με γνώση και πείρα σε θέματα εργασιακών σχέσεων και να έχουν αντίληψη των θεμάτων που αφορούν τη διαφορά.

Το Υπουργικό Συμβούλιο εκδίδει το δικό του ανεξάρτητο πόρισμα αφού μελετήσει την κοινή έκθεση των δύο πλευρών πάνω στο ιστορικό του θέματος και αφού ακούσει τις απόψεις των δύο πλευρών (είτε χωριστά είτε από κοινού). Το Συμβούλιο μπορεί, αν το κρίνει σκόπιμο να καταβάλει προσπάθεια για συνδιαλλαγή και συμφωνία μεταξύ των δύο πλευρών. Η όλη διαδικασία εξέτασης μιας διαφοράς στο Συμβούλιο, συμπληρώνεται το αργότερο σε 30 μέρες. Οι δύο πλευρές, μετά την έκδοση του πορίσματος θα αρχίσουν διαβουλεύσεις για επίλυση της διαφοράς.

Κατά τη διάρκεια που το Συμβούλιο εξετάζει μια εργασιακή διαφορά, καθώς και 15 μέρες μετά την έκδοση του πορίσματος, το μέτρο της απεργίας δε χρησιμοποιείται.

(β) Εργασιακές σχέσεις για το Ωρομίσθιο Κυβερνητικό Προσωπικό

Το ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό εκπροσωπούν οι συντεχνίες ΠΕΟ και ΣΕΚ οι οποίες συνεργάζονται προς το σκοπό αυτό με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Ο Τομέας Διοίκησης Ωρομίσθιου Προσωπικού έχει συνεχή συνεργασία με την εργατική πλευρά και αντιμετωπίζει τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν αναφορικά με τους όρους απασχόλησης του προσωπικού αυτού, μέσω των διαδικασιών της Μικτής Εργατικής Επιτροπής (Μ.Ε.Ε.), που αποτελεί το όργανο των συλλογικών διαπραγματεύσεων στο ΩΚΠ. Μέσω των διαδικασιών αυτών, ο προϊστάμενος του Τομέα, υπό την ιδιότητα του ως Γραμματέας της Μ.Ε.Ε.. συμμετέχει ενεργά, σε συνεργασία με τους Λειτουργούς του Τομέα και εκπρόσωπους των δύο συντεχνιών (στο επίπεδο της Μόνιμης Υποεπιτροπής της Μ.Ε.Ε.), στις διαβουλεύσεις για συνομολόγηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας του ΩΚΠ (η τελευταία σύμβαση αφορά τα έτη 2007-2009), με τις οποίες παραχωρούνται μισθοδοτικά και άλλα ωφελήματα στο προσωπικό αυτό για συγκεκριμένες περιόδους.

Η εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ του κράτους, υπό την ιδιότητα του ως εργοδότη, και των εργοδοτουμένων του για επίτευξη αυξημένης εργατικής επάρκειας και παραγωγικότητας σε συνδυασμό με την ευημερία των εργοδοτουμένων, αποτελούν πρωταρχικό στόχο της Μ.Ε.Ε.. Η Μ.Ε.Ε. αποτελείται από τους Γενικούς Διευθυντές των υπουργείων Οικονομικών (Πρόεδρος), Γεωργίας Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος και Συγκοινωνιών και Έργων, δύο (2) εκπροσώπους της ΟΕΚΔΥ-ΣΕΚ και δύο (2) ΠΑΣΥΕΚ-ΠΕΟ.

3.8 Αποτελεσματικότητα Κυπριακής Δημόσια Υπηρεσία παρόλες τις αδυναμίες της

(α) Ανταποκρίθηκε σε δύσκολες συνθήκες

Η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, παρόλο ότι δέχεται πυρά πανταχόθεν και κατηγορείται για αναποτελεσματικότητα, γραφειοκρατία και πολλά άλλα και παρά το γεγονός ότι χρειάζεται βελτιώσεις και εκσυγχρονισμό σε αρκετά ζητήματα, εντούτοις σε γενικές γραμμές κρίνεται ως αποτελεσματική. Έδειξε, μάλιστα, το καλό της πρόσωπο σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα μετά την τουρκική εισβολή το 1974. όπου με σκληρή εργασία (επιπρόσθετες ώρες χωρίς αμοιβή) συνέβαλε αποφασιστικά στην ανόρθωση του διαλυμένου κράτους, στην κρίση του Κόλπου το 1990, όπου με συντονισμένες προσπάθειες συνέβαλε, ώστε το κράτος να αντιμετωπίσει επιτυχώς την κρίση, καθώς και στη διαδικασία ένταξης της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης, για να έχει η Κύπρος για 34 συνεχόμενα χρόνια (1974-2008) θετικό ρυθμό ανάπτυξης, έχει συμβολή αναμφίβολα και η Δημόσια Υπηρεσία. Η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία κατά τη δική μου άποψη, που τη γνώρισα και ως λειτουργός της και ως διοικητικό/διευθυντικό στέλεχος και ως πολιτικό πρόσωπο για σαράντα και πλέον χρόνια, υπηρετώντας από πολλές και διαφόρων καθηκόντων θέσεις (από τα πιο χαμηλά σκαλοπάτια στα πιο ψηλά) συγκρίνεται ευνοικά με τις καλές δημόσιες υπηρεσίες της Ευρώπης και αν καταπολεμήσει τα πέντε κύρια μειονεκτήματα της θα γίνει ακόμη πιο καλή και ανταγωνιστική.

- Το πρώτο είναι η αξιοκρατική αξιολόγηση για την αποτυχία της οποίας την κύρια ευθύνη φέρουν τα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας και η πολιτική ηγεσία όχι το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης
- το δεύτερο είναι η αυστηρή τήρηση του ωραρίου και η καλύτερη εποπτεία της εργασίας των υπαλλήλων
- το τρίτο είναι η καταπολέμηση των απουσιών από την εργασία λόγω δήθεν ασθενείας
- το τέταρτο είναι η προσπάθεια μείωσης της γραφειοκρατίας με μείωση διαδικασιών και μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας και
- το πέμπτο είναι η μείωση του ρουσφετιού, των διόδων διαφθοράς και διασπάθισης δημόσιου χρήματος.

Πέραν αυτών βέβαια πρέπει να καταπολεμηθούν και τα φαινόμενα που παρουσιάζονται κατά καιρούς στα ΜΜΕ όπως είναι η κατάχρηση των υπερωριών, επιδομάτων, χρήση κυβερνητικού οχήματος και άλλα μικρά, μικρά που τη δυσφημούν.

(β) Συμβολή στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας

Η Δημόσια Υπηρεσία και βέβαια οι υπηρεσίες των υπόλοιπων κρατικών οργανισμών συμβάλλουν και στην ανταγωνιστικότητα της κυπριακής οικονομίας, η οποία παρόλο ότι, λόγω της οικονομικής κρίσης έπεσε επτά θέσεις στην έκθεση που συντάσσει κάθε χρόνο το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, εντούτοις βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, αφού είναι καλύτερη από εκατό σχεδόν χώρες μεταξύ των οποίων και αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα η Κύπρος σύμφωνα με έρευνα του WorldEconomicForum βρίσκεται στη 47η θέση της παγκόσμιας κατάταξης ανταγωνιστικότητας ανάμεσα σε 142 χώρες από όλον τον κόσμο. Η βαθμολογία της είναι 4.36 από 7, ενώ η Ελβετία που είναι πρώτη βαθμολογείται με 5.74 και η Ελλάδα που βρίσκεται στην 90η θέση με 3.92. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί πως το 2010 η Κύπρος βρισκόταν στην 40η θέση και το 2009 στην 34η θέση και είναι ανησυχητικό το ότι για δεύτερη κατά συνέχεια χρονιά κατέρχεται. Συγκεκριμένα τα τελευταία πέντε χρόνια η θέση της Κύπρου ήταν η ακόλουθη:

2007-2008: 55
2008-2009: 40
2009-2010: 34
2010-2011: 40
2011-2012: 47
(World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2011-2012 σ.15)

(γ) Ποσοστό κρατικών υπαλλήλων επί της συνολικής απασχόλησης

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, το ποσοστό των κρατικών υπαλλήλων επί της συνολικής απασχόλησης υπολογίζεται στο 17.5% ποσοστό που είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πιο χαμηλά ποσοστά έχουν το Λουξεμβούργο 11%, η Αυστρία 12%, η Πορτογαλία 13%, η Γερμανία 14%, η Ιταλία και η Ισπανία από 14.5%. Η Σουηδία και η Νορβηγία για παράδειγμα έχουν από 34%, η Δανία 32%, η Γαλλία 29%, η Ολλανδία 27%, η Φινλανδία 26% και η Ελλάδα 22%.

Πιο συγκεκριμένα κατά το 2010 απασχολούντο στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα της Κύπρου 71232 πρόσωπα, σε ένα σύνολο απασχολουμένων 385093.

Όσον αφορά στην παραγωγικότητα, αυτή βρίσκεται στο 88,6% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

3.9 Δημόσια Υπηρεσία και οικονομικές εξελίξεις

Η οικονομία της Κυπριακής Δημοκρατίας επλήγη από την κρίση της Ευρωζώνης. Τα σοβαρά οικονομικά και διαρθρωτικά προβλήματα του τραπεζικού της τομέα και τα υπερβολικά δημόσια ελλείμματα έπληξαν την κυπριακή οικονομία. Τον Μάρτιο του 2013, η Κυπριακή κυβέρνηση έλαβε μια συμφωνία διάσωσης με την Ευρωομάδα, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) (τη λεγόμενη «τρόικα») (Παπαδόπουλος, 2018).

Ένα μνημόνιο συνεννόησης σχετικά με τις ειδικές προϋποθέσεις οικονομικής πολιτικής συνοδεύει αυτή τη συμφωνία διάσωσης 10 δισεκατομμυρίων Ευρώ. Η κυβέρνηση της Κύπρου έπρεπε να προχωρήσει σε ορισμένες οικονομικές, δημοσιονομικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, σύμφωνα με αυτή τη συμφωνία διάσωσης. Η Κύπρος έπρεπε να μεταρρυθμίσει τον τραπεζικό της τομέα εξαιτίας της κατάρρευσης των μεγαλύτερων τραπεζών του νησιού. Έπρεπε να αναδιαρθρώσει και να περιορίσει τα χρηματοπιστωτικά της ιδρύματα, να ενισχύσει την τραπεζική και χρηματοπιστωτική εποπτεία και να αντιμετωπίσει τις αναμενόμενες κεφαλαιακές ελλείψεις (Laouris and Michaelidis, 2018).

Οι δημοσιονομικές μεταρρυθμίσεις απαίτησαν από την Κύπρο να συνεχίσει τη συνεχιζόμενη διαδικασία δημοσιονομικής εξυγίανσης προκειμένου να διορθώσει το υπερβολικό έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης το συντομότερο δυνατό. Μεταξύ των βασικών μεταρρυθμίσεων για τη δημοσιονομική εξυγίανση υπήρξε η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Όσον αφορά τους διαρθρωτικούς στόχους του MoU, η Κύπρος έπρεπε να εφαρμόσει διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις για την υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας και της βιώσιμης και ισόρροπης ανάπτυξης. Η Κύπρος έπρεπε να επιτρέψει την εξάλειψη των μακροοικονομικών ανισορροπιών, κυρίως με τη μεταρρύθμιση του συστήματος τιμαριθμικής αναπροσαρμογής των μισθών και την άρση των εμποδίων στην ομαλότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της αγοράς υπηρεσιών (Παπαδόπουλος, 2018).

Οι ιδιωτικοποιήσεις κρατικών δημόσιων υπηρεσιών(οι αποκαλούμενες «ημικρατικές οργανώσεις») εμπίπτουν στο πεδίο των δημοσιονομικών και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που προαναφέρθηκαν. Η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα περιλάμβανε την ιδιωτικοποίηση ορισμένων κρατικών δημόσιων υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες που δεν θα ιδιωτικοποιηθούν έπρεπε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να αναδιοργανωθούν. Όσον αφορά τους στόχους των διαρθρωτικών

μεταρρυθμίσεων, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βιωσιμότητα μέσω της βιώσιμης και ισορροπημένης ανάπτυξης (Clerides, 2012).

Ένα σχόλιο σχετικά με το νομικό καθεστώς των κρατικών δημόσιων υπηρεσιών θα πρέπει να γίνει σε αυτό το σημείο. Η Κύπρος έχει πολλές δημόσιες υπηρεσίες, τις λεγόμενες «ημικρατικές οργανώσεις» / «ημικρατικές δημόσιες υπηρεσίες». Αυτές οι κρατικές δημόσιες υπηρεσίες είναι δημόσιες οντότητες / νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Δεν είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, για παράδειγμα εταιρείες. Στην πραγματικότητα, διέπονται από το δημόσιο δίκαιο. Ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά αυτών των δημόσιων οργανισμών είναι ότι είναι κρατικές και ελεγχόμενες, δραστηριοποιούνται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και στοχεύουν σε κοινωνικοπολιτικούς στόχους μαζί με τους πρωταρχικούς οικονομικούς στόχους (Παπαδόπουλος, 2018).

Αρχικά, η Κυπριακή κυβέρνηση έπρεπε να προχωρήσει σε ορισμένες προπαρασκευαστικές πράξεις προκειμένου να προετοιμάσει το έδαφος για το σχέδιο ιδιωτικοποίησης. Έπρεπε να καταρτίσει κατάλογο όλων των περιουσιακών στοιχείων που ανήκει στο κράτος: κρατικές δημόσιες υπηρεσίες, ακίνητα και γη. Αυτός ο κατάλογος περιλάμβανε την κυριότητα από την κεντρική κυβέρνηση, τους δήμους και τις περιφερειακές διοικήσεις. Η κυβέρνηση της Κύπρου συμφώνησε να δώσει προτεραιότητα σε στοιχεία ενεργητικού με την υψηλότερη εμπορική αξία, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον του ενός τρίτου των κρατικών δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, ο κατάλογος αυτός θα διευκρινίζει ποιες κρατικές δημόσιες υπηρεσίες θα υπόκεινται σε εκποίηση, αναδιάρθρωση ή εκκαθάριση. Το Μνημόνιο Κύπρου υπογράμμισε ότι πρέπει να συμπεριληφθούν τα μεγαλύτερα και πιο πολύτιμα ακίνητα και τα γήπεδα. Η απογραφή θα υποβληθεί στην Τρόικα (Laouris and Michaelides, 2018).

Μια προπαρασκευαστική πράξη σχετίζεται με τη βελτίωση και την ενίσχυση της διακυβέρνησης και της διαχείρισης των κρατικών δημόσιων υπηρεσιών. Το Μνημόνιο Κύπρου απαιτεί την εκπόνηση σχεδίου για την ενίσχυση της διακυβέρνησης των κρατικών δημόσιων υπηρεσιών σύμφωνα με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και την εκπόνηση έκθεσης για την αναθεώρηση των λειτουργιών και των οικονομικών των κρατικών δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με το μνημόνιο συμφωνίας, η έκθεση αυτή θα αξιολογούσε τις προοπτικές αυτών των εταιρειών, τη δυνητική έκθεση της κυβέρνησης στις κρατικές δημόσιες υπηρεσίες και το φάσμα της ομαλής ιδιωτικοποίησης. Η κυβέρνηση της Κύπρου ήταν υποχρεωμένη να υιοθετήσει το ουσιαστικό νομικό πλαίσιο για την εκπλήρωση αυτής της απαίτησης. Επιπλέον, η Κύπρος δεν θα δημιουργήσει νέες κρατικές δημόσιες υπηρεσίες

καθ' όλη τη διάρκεια του Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής του πακέτου διάσωσης (Παπαδόπουλος, 2018).

Επιπλέον, το μνημόνιο συμφωνίας ανέφερε επίσης ότι: «η κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας έπρεπε να υποβάλει στη Βουλή των Αντιπροσώπων σχέδιο νόμου για τη ρύθμιση της δημιουργίας και της λειτουργίας των κρατικών δημόσιων υπηρεσιών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο καθώς και την ενίσχυση των εποπτικών αρμοδιοτήτων της κεντρικής διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της υποβολής εκθέσεων σχετικά με τις κρατικές δημόσιες υπηρεσίες στο πλαίσιο της ετήσιας διαδικασίας του προϋπολογισμού» (ως άνω).

Ο Νόμος 28 (Ι) του 2014 σχετικά με τη ρύθμιση των θεμάτων ιδιωτικοποιήσεων (εφεξής «Νόμος περί Ιδιωτικοποιήσεων») εγκρίθηκε στις 4 Μαρτίου 2014 και καθόρισε το νομικό πλαίσιο των ιδιωτικοποιήσεων στην Κύπρο. Ο Νόμος περί Ιδιωτικοποιήσεων θεμελίωσε το διαδικαστικό πλαίσιο των ιδιωτικοποιήσεων στην Κύπρο (άρθρο 3 του νόμου περί ιδιωτικοποιήσεων). Ο νόμος αυτός στόχευε στην εξισορρόπηση των πολιτικών αποφάσεων για τις ιδιωτικοποιήσεις με ορισμένες διαδικαστικές εγγυήσεις. Οριοθετούσε επίσης σαφώς τις εξουσίες διαφόρων φορέων που συμμετέχουν στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης. Η Κύπρος επέλεξε νομοθεσία-πλαίσιο αντί για κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Ο Νόμος περί ιδιωτικοποιήσεων καθορίζει τους φορείς που θα είναι υπεύθυνοι και θα πάρει τις βασικές αποφάσεις για τη διαδικασία ιδιωτικοποίησης (Laouris and Michaelides, 2018).

Ο Νόμος περί ιδιωτικοποιήσεων καθορίζει τις αρμοδιότητες κάθε φορέα. Το Συμβούλιο των Υπουργών και η Βουλή των Αντιπροσώπων διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς θα είναι οι τελικοί δικαστές των ιδιωτικοποιήσεων συγκεκριμένων κρατικών δημόσιων υπηρεσιών. Αυτά τα πολιτικά όργανα θα λάβουν τις αποφάσεις εάν θα ιδιωτικοποιηθεί μια συγκεκριμένη κρατική δημόσια υπηρεσία και πώς θα γίνει η ιδιωτικοποίηση. Είναι προφανές ότι ο ρόλος των πολιτικών θα ήταν κρίσιμος στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης. Αυτός ο αποφασιστικός ρόλος που δόθηκε στην εκτελεστική εξουσία και ο νομοθέτης κατάφεραν να μετριάσουν τις κοινωνικές αντιδράσεις στις ιδιωτικοποιήσεις και τις ανησυχίες των εργαζομένων των κρατικών δημόσιων υπηρεσιών για το μελλοντικό τους καθεστώς απασχόλησης. Θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε την εμπλοκή των διαφόρων φορέων στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης (Laouris and Michaelides, 2018).

Το Υπουργικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη γενική καθοδήγηση και έγκριση των ιδιωτικοποιήσεων που πραγματοποιούνται στην Κυπριακή Δημοκρατία. Το Συμβούλιο των

Υπουργών αποφασίζει ποια περιουσιακά στοιχεία πρέπει να ιδιωτικοποιηθούν, εποπτεύει τη διαδικασία ιδιωτικοποίησης και εγκρίνει όλα τα σημαντικά στάδια της σχετικής διαδικασίας. Περιλαμβάνει επίσης την έγκριση της τελικής συμφωνίας με τον δυνητικό επενδυτή, με τη γενική έγκριση της Βουλής των Αντιπροσώπων (άρθρο 6 του Νόμου περί ιδιωτικοποιήσεων) (Παπαδόπουλος, 2018).

Η Βουλή των Αντιπροσώπων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης. Οι νομοθετικές προτάσεις για ιδιωτικοποιήσεις κάθε κρατικής, που εγκρίνονται από το Υπουργικό Συμβούλιο, υποβάλλονται στη Βουλή των Αντιπροσώπων. Αυτές οι νομοθετικές προτάσεις πρέπει να εγκριθούν από τη Βουλή των Αντιπροσώπων. Επιπλέον, στο τελικό στάδιο, το Συμβούλιο των Υπουργών πρέπει να υποβάλει στη Βουλή των Αντιπροσώπων μια σειρά κανονισμών για αυτές τις ιδιωτικοποιήσεις για έγκριση από Νόμο, σχετικά με το τελικό στάδιο της ιδιωτικοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της συμφωνίας με τον επενδυτή (ως άνω).

Ο Νόμος περί ιδιωτικοποιήσεων εισάγει επίσης ορισμένα συμβουλευτικά και τεχνικά όργανα, τα οποία υποστηρίζουν τη νομοθετική διαδικασία. Συγκεκριμένα, εισάγεται Διυπουργική Επιτροπή, Μονάδα Ιδιωτικοποίησης και Τεχνικές Επιτροπές. Ο Νόμος περί ιδιωτικοποιήσεων θεσπίζει διυπουργική επιτροπή. Αυτή η διυπουργική επιτροπή στοχεύει στη διευκόλυνση του έργου του Συμβουλίου Υπουργών. Αποτελείται από τον Υπουργό Οικονομικών (πρόεδρο), τον Υπουργό Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων, τον Υπουργό Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού και τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Η επιτροπή αυτή δεν έχει αποφασιστικές εξουσίες, ωστόσο διαδραματίζει συμβουλευτικό ρόλο. Εξετάζει θέματα σχετικά με τις ιδιωτικοποιήσεις και αξιολογεί τις συστάσεις της Μονάδας Ιδιωτικοποιήσεων, προτού υποβληθούν προς έγκριση στο Υπουργικό Συμβούλιο (Άρθρο 7 του Νόμου περί ιδιωτικοποιήσεων) (Κληρίδης, 2012).

Η Διυπουργική Επιτροπή εξασφαλίζει την πολιτική συγκατάθεση σε κυβερνητικό επίπεδο για τα ακανθώδη ζητήματα των ιδιωτικοποιήσεων, προτού τα θέματα αυτά παρουσιαστούν στο Συμβούλιο των Υπουργών και στη Βουλή των Αντιπροσώπων. Υπάρχει επίσης ένας εντελώς νέος φορέας, η Μονάδα Ιδιωτικοποίησης. Ο περί Ιδιωτικοποιήσεων Νόμος ορίζει ότι η Μονάδα Ιδιωτικοποίησης έχει τη γενική ευθύνη για τη διαχείριση των διαδικασιών του Προγράμματος Ιδιωτικοποίησης. Η Μονάδα Ιδιωτικοποίησης εξετάζει προσεκτικά τις απαιτήσεις για την ιδιωτικοποίηση κάθε κρατικής δημόσια υπηρεσίας. Στη συνέχεια, διατυπώνει προτάσεις για τα διάφορα στάδια της συναλλαγής για έγκριση από το Υπουργικό Συμβούλιο (άρθρα 8, 11, 14 του Νόμου περί ιδιωτικοποιήσεων). Η Μονάδα

Ιδιωτικοποίησης διευθύνεται από τον επικεφαλή της, τον Επίτροπο Ιδιωτικοποιήσεων, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της Μονάδας (άρθρα 9-10, 12, 14 του Νόμου περί ιδιωτικοποιήσεων) (Laouris and Michaelides, 2018). Επιπλέον, οι Τεχνικές Επιτροπές παρέχουν τεχνική υποστήριξη στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης. Σύμφωνα με τον Νόμο περί ιδιωτικοποιήσεων, πρόκειται να υπάρξει μια Τεχνική Επιτροπή για την ιδιωτικοποίηση κάθε κρατικής δημόσια υπηρεσίας. Οι επιτροπές αυτές θα εκτελούν εξειδικευμένα καθήκοντα σχετικά με κάθε ιδιωτικοποίηση και ο ρόλος τους απαιτεί στενή συνεργασία και συντονισμό με τον Επίτροπο για τις ιδιωτικοποιήσεις. Κάθε μία από τις κρατικές δημόσιες υπηρεσίες που βρίσκονται υπό ιδιωτικοποίηση παρουσιάζει διάφορες ιδιαιτερότητες σε σχέση με τις υπηρεσίες και το δημόσιο συμφέρον που τους έχει ανατεθεί. Ως εκ τούτου, οι Τεχνικές Επιτροπές θα παράσχουν πληροφορίες για περίπλοκα τεχνικά θέματα σε σχέση με τις δραστηριότητες των εν λόγω κρατικών δημόσιων υπηρεσιών υπό ιδιωτικοποίηση (άρθρα 18-19 του Νόμου περί ιδιωτικοποιήσεων) (Κληρίδης, 2012).

Το πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης της Κύπρου αντιμετωπίζει ορισμένες προκλήσεις. Μια πολύ σημαντική πρόκληση έγκειται στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης. Η συμβολή αυτής της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης στην αειφόρο ανάπτυξη αμφισβητείται. Το νομικό πλαίσιο των ιδιωτικοποιήσεων δεν παρουσιάζει συγκεκριμένες διατάξεις για τη βιωσιμότητα και αυτό μπορεί να αποδειχθεί αρκετά επιζήμιο για την αειφόρο ανάπτυξη. Ενώ υπάρχουν ορισμένες πρωτοβουλίες ΕΚΕ που απευθύνονται σε κρατικές δημόσιες υπηρεσίες, είναι αβέβαιο εάν οι πρόσφατα ιδιωτικοποιημένες δημόσιες υπηρεσίες θα ακολουθήσουν μια πολιτική ΕΚΕ (τουλάχιστον εξίσου ισχυρή με εκείνη της κρατικής δημόσια υπηρεσίας). Πριν από την ιδιωτικοποίηση, υπάρχουν ορισμένες δράσεις ΕΚΕ που διατίθενται για τις κρατικές δημόσιες υπηρεσίες. Μετά την ιδιωτικοποίηση υπάρχει ο κίνδυνος να εγκαταλειφθούν πλήρως ή εν μέρει αυτές οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ από την ιδιωτικοποιημένη δημόσια υπηρεσία (Laouris and Michaelides, 2018).

Αυτό το κενό του πλαισίου ιδιωτικοποίησης είναι πολύ σημαντικό για το τοπίο της ΕΚΕ μετά την ιδιωτικοποίηση. Το νομικό πλαίσιο των ιδιωτικοποιήσεων θα πρέπει να έχει ρητές διατάξεις που θα ενθαρρύνουν τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ΕΚΕ μετά την ιδιωτικοποίηση. Παρ' όλα αυτά, οι αναφορές στην ΕΚΕ λείπουν. Το μόνο που απαιτείται είναι συμμόρφωση με το δίκαιο ανταγωνισμού της ΕΕ. Το άρθρο (στ) του Νόμου περί ιδιωτικοποιήσεων απαιτεί τη θέσπιση ειδικής νομοθεσίας για τα μονοπώλια, η οποία θα πρόκυπτε από τις ιδιωτικοποιήσεις. Η διάταξη αυτή συμβάλλει σημαντικά στην προστασία των καταναλωτών και σε έναν ανόθευτο ανταγωνισμό μετά την ολοκλήρωση της ιδιωτικοποίησης (Παπαδόπουλος, 2018).

3.10 Το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ)

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο Garson και ο Overman (1983) καθόρισαν την Νέα Δημόσια Διοίκηση (εφεξής NPM), ως μια διεπιστημονική μελέτη των γενικών πτυχών της διοίκησης και ενός συνδυασμού των λειτουργιών σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου της διαχείρισης με τη διαχείριση ανθρώπινων, οικονομικών και πολιτικών πόρων. Η NPM ορίζεται ως η δημιουργία ενός μεγάλου ρόλου για τις μορφές και τις τεχνικές του ιδιωτικού τομέα στη διαδικασία αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα (The Economist, 2007).

ΗNPM είναι ένας γενικός όρος που εννοείται με πολλούς ορισμούς στη βιβλιογραφία από διάφορους μελετητές. Η Manning (2001) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ΗNPM είναι ένας ολισθηρός όρος. Παρά τη δυσκολία να βρεθεί μια κοινή έννοια της NPM, υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελετητών για τη θεωρητική και ιδεολογική προέλευση της NPM. Η άνοδος της NPM είναι «μία από τις πιο εντυπωσιακές διεθνείς τάσεις στη δημόσια διοίκηση» (CAPA, 2008).

Η NPM βρίσκεται στα δίδυμα δόγματα της άρσης των διαφορών μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και της μετατόπισης των «μεθόδων επιχειρησιακής δραστηριότητας σε δημόσιους οργανισμούς», μακριά από την τήρηση των διαδικαστικών κανόνων προς την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η NPM επιβεβαιώνει την υπεροχή των τεχνικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα και τη δημόσια διοίκηση, αναδιοργανώνοντας τους φορείς του δημόσιου τομέα προκειμένου να προσεγγίσουν το στυλ διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα (Christensen and Laegreid, 2011).

Γίνεται προσπάθεια για περιορισμό και ελαχιστοποίηση των διαφορών μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και να αντιμετωπίσει ένα στοιχείο λογοδοσίας που σχετίζεται με τα αποτελέσματα. Η εμφάνιση της NPM συνιστούσε σημαντική αλλαγή, με την οποία η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση είχε αντικατασταθεί από ένα δημόσιο σύστημα διαχείρισης, καθιστώντας τις κυβερνήσεις αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες, επικεντρώνοντας παράλληλα σε περισσότερο κυβερνητικές πρακτικές προσανατολισμένες στην αγορά, καθώς υιοθετήθηκαν πρακτικές από το στυλ διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα (Chrysafis, 2011).

Με τον τρόπο αυτό, η εφαρμογή της NPM θα αντισταθμίσει και θα διορθώσει την υπερβολική ρύθμιση και την υπερβολική γραφειοκρατία που είχε γίνει εμπόδιο στο δημόσιο

τομέα. Η εισαγωγή των εμπορικών αρχών θεωρήθηκε ως βασικός παράγοντας που θα μετέβαλλε διαχειριστικές προσεγγίσεις και θα ενίσχυε έτσι την αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών οργάνων. Έτσι, η αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα και η ελαχιστοποίηση των διοικητικών ρυθμίσεων της κυβέρνησης είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διαδικασία αποπροσαρμογής της γραφειοκρατίας (Brynan, 2004).

Πολλοί συγγραφείς έχουν διατυπώσει διαφορετικά επιχειρήματα με έναν μεταβλητό αριθμό στοιχείων για το νέο μοντέλο NPM. Για παράδειγμα, οι Osbornekαι Gaebler (1992) υποστηρίζουν ότι μια «πολιτισμική μετατόπιση» αντικαθιστά τη γραφειοκρατική διακυβέρνηση με μια επιχειρηματική. Οι Osborne και Gaebler (1992) εκθέτουν μια πολιτική ατζέντα και λένε τι πρέπει να κάνουν οι κυβερνήσεις (Christofides, 2012).

Ο Pollitt ισχυρίζεται ότι η NPM είναι ένα παράδειγμα «διαχειριστικού χαρακτήρα» το οποίο θεωρεί περισσότερο ως ιδεολογία παρά ως θεωρία (Trasparency International Cyprus, 2010).

Ο κλασικός σχηματισμός της NPM συνοψίζεται ως εξής: Έμφαση στις πρακτικές επαγγελματικές δεξιότητες διαχείρισης για ενεργό, ορατό, διακριτικό έλεγχο των οργανισμών (ελευθερία διαχείρισης), σαφή πρότυπα και μέτρα απόδοσης μέσω της αποσαφήνισης στόχων και δεικτών επιτυχίας, μεταστροφή από τη χρήση των ελέγχων εισροών και των γραφειοκρατικών διαδικασιών στους κανόνες που βασίζονται στους ελέγχους της παραγωγής που μετρούνται με ποσοτικούς δείκτες απόδοσης, μεταστροφή από τα ενοποιημένα συστήματα διαχείρισης σε αποσυγκέντρωση ή αποκέντρωση μονάδων του δημόσιου τομέα, εισαγωγή μεγαλύτερου ανταγωνισμού στον δημόσιο τομέα για την επίτευξη υψηλότερων προτύπων μέσω συμβάσεων διάρκειας, πρακτικές διαχείρισης στυλ του ιδιωτικού τομέα, όπως η χρήση βραχυπρόθεσμων συμβάσεων εργασίας, μείωση κόστους, αποτελεσματικότητα και «να κάνουμε περισσότερα με λιγότερα» (Peters, 2012).

Η έβδομη κατεύθυνση του Hood μπορεί να περιγραφεί περαιτέρω ως εξής: Η πρώτη κατεύθυνση τονίζει την «διαχείριση με τα χέρια» και την «ελευθερία διαχείρισης», καθώς οι δημόσιοι διαχειριστές πρέπει να έχουν αυτονομία για τον έλεγχο των δημόσιων οργανισμών και πρέπει να λογοδοτούν για το πόσο καλά λειτουργούν οι υπηρεσίες τους. Οι διευθυντές των δημόσιων υπηρεσιών απομακρύνονται από το να είναι γραφειοκράτες για να γίνουν ορατοί διαχειριστές στην κορυφή του δημόσιου τομέα. Η δεύτερη αρχή αναφέρεται στα ρητά μέτρα απόδοσης με τη χρήση σαφών δηλώσεων στόχων και δεικτών διαχείρισης της απόδοσης. Σκοπός αυτής της αρχής είναι η αναφορά των αποτελεσμάτων

των κυβερνητικών οργανώσεων και η χρήση αυτών των δεδομένων για την επιβράβευση ή την τιμωρία. Η κοστολόγηση είναι το τρίτο στοιχείο της NPM, καθώς ο κύριος στόχος της είναι να καταστήσει τις κυβερνήσεις αποδοτικές από πλευράς κόστους και ικανές να είναι πιο παραγωγικές με λιγότερους πόρους (Peters, 2012).

Η έμφαση στο να κάνουμε περισσότερα με λιγότερα αποτελεί μια απάντηση των κυβερνήσεων στο πρόβλημα των ολοένα και αυξανόμενων απαιτήσεων των πολιτών για ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες στο πλαίσιο της μείωσης των εσόδων. Τέταρτον, ενισχύεται ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός στον δημόσιο τομέα, τόσο μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα όσο και μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Η NPM στοχεύει να εισαγάγει έναν πιο ανταγωνιστικό τρόπο στον δημόσιο τομέα και να δημιουργήσει εσωτερικές αγορές, καθώς και να χαλαρώσει το αναποτελεσματικό franchise μονοπωλίου μέσω της χρήσης πολλαπλών ανταγωνιστικών παρόχων και των μακροπρόθεσμων συμβάσεων που καθορίζουν τις επιδόσεις που απαιτούνται από τους παρόχους υπηρεσιών. Πέμπτον, δίνεται έμφαση στις πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, όπως η ανάθεση συμβάσεων (Peters, 2012).

Η πρακτική της ανάθεσης συμβάσεων σημαίνει την εξωτερική ανάθεση ή την αγορά αγαθών και υπηρεσιών, εκτός εκείνων που παρέχονται στους πολίτες από τον δημόσιο τομέα. Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ιδιωτικοποίησης και δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την παροχή υπηρεσιών. Οι συμβατικές συμφωνίες μπορεί να είναι μεταξύ δύο δημόσιων οργανισμών ή μεταξύ ενός δημόσιου οργανισμού και ενός ιδιωτικού οργανισμού. Είναι ευθύνη μιας συγκεκριμένης οργάνωσης του δημόσιου τομέα να προσδιορίσει ποια αγαθά ή υπηρεσίες χρειάζονται και να ζητήσει από τον ιδιωτικό τομέα να τους παράσχει (Von Maravic, 2007).

Κατά συνέπεια, η ανάθεση συμβάλλει οικονομικά στην κυβέρνηση, καθώς εξοικονομεί τις δαπάνες που διαφορετικά θα ήταν αναπόφευκτο αποτέλεσμα ανεπαρκών δημοσίων γραφειοκρατικών διαδικασιών που τείνουν να δρουν υπέρ των παραγωγών και όχι των καταναλωτών (Tobin and Begley, 2004).

Επιπλέον, οι ιδιωτικοί εργολάβοι μπορούν να τιμωρούνται εάν παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες κακής ποιότητας, καθυστερούν την ολοκλήρωση ενός έργου ή είναι αναξιόπιστοι. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα που αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες συμβατικές υπηρεσίες και υιοθετούν επιχειρηματικές αρχές θεωρούνται πρωταρχικής σημασίας για τη διοίκηση της κυβέρνησης βάσει αυτού του μοντέλου. Η αποκέντρωση είναι το έκτο στοιχείο και περιγράφεται ως ο διαχωρισμός των λειτουργιών μεταξύ του πάροχου

δημόσιων υπηρεσιών και του αγοραστή σε «οιονεί αγορά». Η ιδέα της αποκέντρωσης είναι να οικοδομηθούν διαχειρίσιμες διαιρέσεις και να μεταφερθεί η κεντρική αρχή ή η ευθύνη της διαχείρισης, του σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων από τις κεντρικές αρχές στις μικρότερες μονάδες ώστε να γίνουν πιο ευέλικτοι και ταχύτεροι στη λήψη αποφάσεων και παροχής υπηρεσιών πολίτες ανταποκρινόμενοι στις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις τους, οι οποίες ενδέχεται να διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή σε οποιαδήποτε χώρα. Τέλος, δίνεται έμφαση στη μείωση του μεγέθους των οργανώσεων του δημόσιου τομέα (Spindler and Hammond, 2006).

Αυτό σημαίνει μείωση του αριθμού των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα για εξοικονόμηση κόστους. Οι παραλλαγές και οι εναλλακτικές προοπτικές που συζητήθηκαν εδώ δείχνουν ότι δεν υπάρχει μονολιθική προοπτική για το τι είναι το η NPM. Παρ 'όλα αυτά, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία αναφοράς, καθώς όλα αυτά τα μοντέλα υποστηρίζουν ότι οι κυβερνήσεις πρέπει να εφαρμόσουν τις πρακτικές που μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους και να τους βοηθήσουν να πετύχουν με επιτυχία την ευθύνη τους έναντι των πολιτών τους. Η NPM έχει προσελκύσει αρκετή κριτική τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο (Willig, 2001).

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις των πρακτικών διαχείρισης βρίσκονται στην ίδια γραμμή με την NPM. Ωστόσο, αυτά τα στοιχεία δεν είναι καινούρια στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο αγκάλιασαν τις μεταρρυθμίσεις της NPM στην προσπάθειά τους να εκσυγχρονίσουν τη δημόσια διοίκησή τους.

Όσον αφορά στην Κυπριακή δημόσια διοίκηση, στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η εμφάνιση της NPM είχε αρχίσει αρχικά στις ανεπτυγμένες χώρες και αργότερα σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες. Οι θεωρίες διαχείρισης έδωσαν ένα μοντέλο διαχείρισης που έχει σχεδιαστεί για να ξεπεράσει τις ανεπάρκειες του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης που δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό της αγοράς στην παροχή υπηρεσιών και αυξάνει την έμφαση στην απόδοση, την αποτελεσματικότητα και τα αποτελέσματα (CAPA, 2008).

Το κίνημα NPM κέρδισε την πρώτη θέση στη δεκαετία του '80 με τον τότε πρόεδρο των ΗΠΑ Ρόναλντ Ρέγκαν και την πρώην Βρετανίδα Πρωθυπουργό Μαργαρίτα Θάτσερ, ενώ η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία ακολούθησαν σύντομα. Άλλοι ενδιαφερόμενοι, όπως αυτοί που συζήτησαν οι Osborne και Gaebler στο έργο τους Reinventing Government (1992), διαδραμάτισαν όλο και περισσότερο ορατό ρόλο στη μεταρρυθμιστική διαδικασία μέσω της υιοθέτησης ενός μοντέλου «επιχειρησιακής κυβέρνησης». Διαφορετικές

παραλλαγές και εναλλακτικές προοπτικές που συζητήθηκαν κατά της γραφειοκρατίας, όπως η «δημόσια διοίκηση της αγοράς», το «μετα-γραφειοκρατικό» μοντέλο και το «διαχειριστικό», αποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει μονολιθική προοπτική ως προς το τι είναι η NPM (Willig, 2001).

Στην Κύπρο, τα βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης του νησιού είναι ο πολιτικός έλεγχος της διοίκησης, η πολιτική υποστήριξη, οι πελατειακές σχέσεις, ο νεποτισμός και οι σχέσεις πολιτικών και γραφειοκρατών. Σύμφωνα με τον Χρυσάφη (2011) οκτώ στους 10 πολίτες λένε ότι τα πολιτικά κόμματα είναι διεφθαρμένα ή εξαιρετικά διεφθαρμένα, ενώ η δημόσια διοίκηση και το κοινοβούλιο θεωρούνται τα επόμενα πιο διεφθαρμένα θεσμικά όργανα. Σύμφωνα με μελέτη που διεξήγαγε η Transparency Cyprus το 2011, η διαφθορά είναι ευρέως διαδεδομένη στην κυπριακή πολιτική, την κοινωνία και τους δημόσιους και ιδιωτικούς τομείς της.

Επίσης, οι απόψεις σχετικά με τις τάσεις της διαφθοράς είναι πιο αρνητικές στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, όπου το 73% και το 67% των ανθρώπων θεωρούν ότι η διαφθορά έχει αυξηθεί τα τελευταία τρία χρόνια. Περαιτέρω αποδεικτικά στοιχεία έχουν αναφερθεί από τη μελέτη «eleftheria / Political Portal» (2012), όπου απαιτείται διαφάνεια για την καταπολέμηση της διαφθοράς σε υποθέσεις που περιλαμβάνουν ευνοιοκρατία στις αποφάσεις των κυβερνητικών αξιωματούχων, παράτυπες πληρωμές και δωροδοκίες των δημοσίων πόρων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η διαφθορά εμποδίζει την εφαρμογή της NPM. Η επικράτηση των συστημάτων προστασίας, της διαφθοράς και άλλων θεσμικών αδυναμιών αποτελούν τις πιο ισχυρές απειλές για τον εκσυγχρονισμό, την οικονομική ανάπτυξη και τη μεταρρύθμιση της διαχείρισης στο δημόσιο τομέα της Κύπρου (Ayee, 2008).

Οι ανεπαρκείς και αναποτελεσματικοί θεσμικοί και συνταγματικοί κανονισμοί υπονομεύουν τις μεταρρυθμίσεις των επαγγελματικών προσλήψεων στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών, την προώθηση και την κατάρτιση και την ενίσχυση της λογοδοσίας. Κάθε νεοεκλεγείσα κυβέρνηση στην Κύπρο υπόσχεται στους ψηφοφόρους της να εξαλείψει τη διαφθορά και να εισαγάγει την αξιοκρατία (Bellou, 2007).

Το πολιτικό σύστημα στην Κύπρο δημιουργεί ένα κίνητρο για τους πολιτικούς και τα πολιτικά κόμματα να επικεντρωθούν στην επανεκλογή, με αποτέλεσμα η σχέση μεταξύ πολιτικών και ατόμων να τείνει να είναι ‘προστάτης – πολίτης’, καθώς οι πολιτικοί προσφέρουν προστασία στα μέλη του κόμματος και στους υποστηρικτές τους, βοηθώντας τους δημόσιους υπαλλήλους να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους, προσφέροντας θέσεις

εργασίας στο δημόσιο τομέα στους ανθρώπους, παρέχοντας πληροφορίες στους εμπλεκόμενους και επιτρέποντας στους διευθυντές να εξασφαλίζουν κρατικές συμβάσεις με αντάλλαγμα ψήφου (Bradley and Parker, 2006).

Σύμφωνα με μελέτη της Transparency International Cyprus (2013), η διαφθορά θεωρείται ως η πιο διαδεδομένη μεταξύ των πολιτικών (96%) και των δημοσίων υπαλλήλων (94%). Επιπλέον, το 99% των Κυπρίων πιστεύει ότι τα πολιτικά κόμματα είναι αλλοιωμένα. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι τα θέματα δεν προχωρούν χωρίς την επιρροή ή την παρέμβαση των πολιτικών κομμάτων και οι γραφειοκράτες προκαλούνται κυρίως από μισθούς, στρατολόγηση στη δημόσια διοίκηση και άλλες κυβερνητικές θέσεις, δημόσια πρόοδο, εξουσία και προστασία. Ως εκ τούτου, κυβερνητικοί αξιωματούχοι στην Κύπρο θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να αναζητήσουν καλύτερες και υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία του δημόσιου τομέα (Bryman, 2004).

Τα βασικά συμπεράσματα της θεωρίας της δημόσιας επιλογής περιλαμβάνουν την προοπτική ότι, σε γενικές γραμμές, η κυβέρνηση θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική, όπου αυτό είναι εφικτό, και πρέπει να διαδραματίζει το ρόλο του διευκολυντή και όχι του ρυθμιστή. Η δυναμική και η ανάπτυξη της αγοράς δεν πρέπει να θυσιάζονται στη γραφειοκρατική υπερβολική ρύθμιση. Επιπλέον, η «αποσύνδεση της κυβερνητικής λειτουργίας της κυβέρνησης από τον οργανωσιακό της ρόλο» θεωρήθηκε μια πολύτιμη μεταβολή της κυβερνητικής δομής, με βάση την υπόθεση ότι όσο πιο στενά συνυπάρχουν οι ρόλοι, τόσο περισσότερη γραφειοκρατία και επομένως θα προκύψουν εμπόδια (Christensen and Laegreid, 2011).

Οι πολιτικοί θα πρέπει μάλλον να επικεντρωθούν σε στοιχεία όπως η στρατηγική, ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση των πιθανών πολιτικών χωρίς την ανάγκη να δαπανηθούν χρόνος και προσπάθεια εξαιτίας της υπερβολικής ρύθμισης. Αυτές οι ανάγκες έχουν γίνει ιδιαίτερα επείγουσες τα τελευταία δέκα χρόνια, καθώς, παράλληλα με τις πιέσεις που άσκησαν οι υποστηρικτές της δημόσιας επιλογής όσον αφορά τις δημόσιες δαπάνες και την οργάνωση, οι δυτικές κυβερνήσεις κλήθηκαν να μειώσουν τις δαπάνες και να μεταρρυθμίσουν τη γενική τους προσέγγιση (Smith et al, 2009).

3.11 Το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) στην Κύπρο

Η αποκέντρωση της διαχειριστικής εξουσίας και η ευελιξία των διευθυντικών στελεχών με την έννοια της «μίσθωσης των διευθυντικών στελεχών», που σύμφωνα με τον Hoodαναφέρεται ως «χειρισμός διαχείρισης» και «ελευθερία διαχείρισης», είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τις μεταρρυθμίσεις της NPM στον κυπριακό δημόσιο τομέα (Torres, 2004).

Κατά συνέπεια, ο σκοπός της είναι η μείωση του ρόλου των κεντρικών υπηρεσιών και να αυξήσει την εξουσία εκείνων στα χαμηλότερα επίπεδα, οι οποίοι συμμετέχουν άμεσα στην παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή στοχεύει στη βελτίωση της ορθής διαχείρισης και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας σε χαμηλότερα επίπεδα (Vries, 2010).

Πολλές αγγλοσαξονικές χώρες έχουν υιοθετήσει στοιχεία όπως η ελευθερία σε οργανωσιακές αποφάσεις στη χρήση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, την αποκέντρωση των τμημάτων διαχείρισης και την αποκέντρωση της εξουσίας σε χαμηλότερα επίπεδα. Το κυπριακό διοικητικό σύστημα είναι παραδοσιακά συγκεντρωμένο (Chrysafis, 2011).

Μετά την ανεξαρτησία του νησιού, ιδρύθηκαν έξι δημοτικές αρχές και αργότερα, μετά την τουρκική εισβολή και τη μετανάστευση ανθρώπων από το βόρειο τμήμα του νησιού, υπήρξε θεμελιώδης ανάγκη για περισσότερους δήμους. Υπάρχουν σήμερα 33 Δημαρχεία και 576 Κοινοτικά Συμβούλια. Οι τοπικές διοικήσεις δεν έχουν οργανωτική και οικονομική αυτονομία, καθώς η διοίκησή τους υπάγεται στο εσωτερικό Υπουργείο και οι πόροι της προέρχονται από την κεντρική κυβέρνηση (CAPA, 2008).

Η Διοικητική οργάνωση πραγματοποιείται από τα Υπουργεία και κάθε τμήμα έχει τη δική του άκαμπτη ιεραρχική οργανωτική δομή. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές νομιμοποιήθηκαν όσον αφορά την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, οι διαδικασίες μετασχηματισμού και αλλαγής από το κέντρο της γραφειοκρατικής εξουσίας, σε ένα κέντρο υπεύθυνου για τον σχεδιασμό πολιτικής και τις υπηρεσίες, εξακολουθούν να είναι ασαφείς (Durukan et al., 2012).

Όπως ισχυρίζονται πολλοί μελετητές, η αποκέντρωση της εξουσίας θεωρείται απειλή που οδηγεί στην απώλεια εξουσίας έναντι των γραφειοκρατικών κυριαρχιών από τους υψηλόβαθμους γραφειοκράτες, καθώς η γραφειοκρατία διέπεται από «διοίκηση και έλεγχο» και η λήψη αποφάσεων γίνεται συγκεντρωτική, παρέχοντας έτσι ευκαιρίες για

διαφθορά. Ένα από τα κύρια προβλήματα της κυπριακής δημόσιας διοίκησης είναι ο δυσανάλογος αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. Από την ανεξαρτησία του νησιού, ο δημόσιος τομέας αυξάνεται σταθερά, καθώς κάθε νεοεκλεγείσα κυβέρνηση προσφέρει στους ψηφοφόρους της θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα για να εξασφαλίσει περισσότερες ψήφους (Durukan et al., 2012). Ως εκ τούτου, η στρατολόγηση στη δημόσια διοίκηση και η προώθηση στην ιεραρχία δημόσιων υπηρεσιών βασίστηκαν σε κριτήρια πελατειακών σχέσεων και κηδεμονίας. Κατά συνέπεια, κάθε μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης που συνεπάγεται τη μείωση της δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να έχει εκλογικά μειονεκτήματα για το συγκεκριμένο κόμμα που θα προχωρήσει σε αυτή τη μεταρρύθμιση. Επιπλέον, η μείωση του μεγέθους δεν είναι εύκολη διαδικασία, καθώς οποιοδήποτε και αν είναι το πολιτικό κόστος, ένα κοινωνικό κόστος είναι αναπόφευκτο. Ως εκ τούτου, ο κυπριακός δημόσιος τομέας πρέπει να εξετάσει τα κοινωνικά και οικονομικά οφέλη της αποκέντρωσης και της μείωσης του δημόσιου τομέα (Durukan et al., 2012).

Όπως έχουν επισημάνει η Fairbrother και οι συνεργάτες της (2012), η εφαρμογή της NPM περιλαμβάνει αυξημένη έμφαση στην εισαγωγή τεχνικών και πρακτικών διαχείρισης από τον ιδιωτικό τομέα και στην αύξηση της ικανότητας της διοίκησης να μισθώνει και να επιβραβεύει τους εργαζομένους των δημόσιων υπηρεσιών μεμονωμένα και όχι μέσω συλλογικών διαδικασιών. Το κεντρικό σημείο της NPM, είναι η καθιέρωση ενός μεγάλου ρόλου για τις μορφές και τις τεχνικές του ιδιωτικού τομέα στη διαδικασία αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα. Αυτό παρουσιάζει δύο κύρια χαρακτηριστικά. Πρώτον, μια ταχεία και ευρέως αναπτυγμένη διαδικασία ιδιωτικοποίησης και προσαρμογής στα πρότυπα της αγοράς. Δεύτερον, την μείωση της γραφειοκρατίας (Fairbrother et al., 2012).

Στην Κύπρο, αν και η σύναψη συμβάσεων δεν είναι εντελώς νέα στον δημόσιο τομέα, τα τελευταία χρόνια έχουν καταβληθεί σημαντικές προσπάθειες με σκοπό την επέκταση στο πεδίο εφαρμογής της σε ένα ευρύτερο φάσμα δημόσιων οργανισμών και δραστηριοτήτων από ό, τι πριν. Έχουν γίνει διαδικασίες ανάθεσης και εξωτερικής ανάθεσης δημόσιων υπηρεσιών μεταξύ του δημόσιου τομέα και των ιδιωτικών αναδόχων, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η αποδοτικότητα, η εξοικονόμηση κόστους και η ευελιξία στην παροχή υπηρεσιών. Η σύναψη συμβάσεων έχει χρησιμοποιηθεί ιδιαίτερα από το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου, καθώς η τελευταία δεκαετία ήταν μια περίοδος ανόδου των ακινήτων και η πρόσληψη από τον ιδιωτικό τομέα προτιμήθηκε για γρήγορα και οικονομικά αποδοτικά αποτελέσματα (Fairbrother et al., 2012).

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου αγοράζει υπηρεσίες από ιδιώτες εργοδότες αντί να τους παρέχει εκ των έσω, καθώς οι υπηρεσίες αυτές είναι οικονομικά αποδοτικές και ο δημόσιος τομέας δεν διαθέτει την ικανότητα να αναλαμβάνει συγκεκριμένες δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, η κυβέρνηση ενεργεί ως πολίτης, αξιολογώντας τις υπηρεσίες, αποφασίζοντας αν πληρούν τα αναφερόμενα πρότυπα και καθορίζοντας εάν θα επιφορτίσει την ανάθεση ενός οργανισμού στον ιδιωτικό τομέα (Fairbrother et al., 2012).

Ειδικότερα, η Παγκόσμια Τράπεζα σημειώνει ότι όταν η κυβέρνηση μεταφέρει τη διαχείριση στον ιδιωτικό τομέα, η ρύθμιση αυτή αυξάνει τη διαχειριστική αυτονομία και μειώνει την παρέμβαση των πολιτικών στις καθημερινές δραστηριότητες του δημόσιου τομέα. Η σύναψη συμβάσεων και η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες θεωρούνται μερικές φορές μέσα για την ελαχιστοποίηση της διαφθοράς σε περιπτώσεις όπου μια συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία πρόκειται να ανατεθεί και, κατά συνέπεια, θέτει σε κίνδυνο την περαιτέρω ύπαρξη ενός τμήματος ή προσωπικών φιλοδοξιών σταδιοδρομίας (Ayee, 2008).

Επιπλέον, λόγω της διαδικασίας υπεργολαβίας και καθώς η κυβέρνηση στην Κύπρο αγοράζει υπηρεσίες από ιδιωτικούς εργολάβους, η κυβέρνηση έχει την ευκαιρία να επιλέξει την καλύτερη και πιο αποδοτική προσφορά μεταξύ διαφόρων ανταγωνιστών. Αυτή η πρακτική της υπεργολαβίας του πωλητή επιτρέπει στην κυβέρνηση να ασκεί έλεγχο στα τμήματα αναφορικά με τη χρήση οικονομικών πόρων για υπηρεσίες που παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα, μειώνοντας τον κίνδυνο διαφθοράς και απάτης (Batley, 2004).

Παρόλ' αυτά, η εξωτερική ανάθεση και η ανάθεση μπορούν να προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες για διαφθορά και απάτη, καθώς οι τομείς όπου η διαφθορά ευδοκιμεί είναι εκείνοι όπου οι κυβερνητικές και οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν εμπορική συμβατική σχέση (Vries, 2010).

Επομένως, αυτές οι πρακτικές ανοίγουν την πόρτα στην διαφθορά, σε απάτες και στην αναποτελεσματικότητα, ενθαρρύνοντας τη διαφυγή τόσο από τους κανόνες όσο και από τους κανονισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, τη δυσπιστία στην κυβέρνηση και την έλλειψη προσοχής στα αποτελέσματα κυβερνητικών προγραμμάτων. Η πιθανότητα διαφθοράς στον κυπριακό δημόσιο τομέα αναφέρεται στη σχέση μεταξύ του χρηματοδότη (πολιτικός) και του αγοραστή (του γραφειοκράτη) (Adamolekun, 2005).

Αφενός, οι πολιτικοί μπορούν να επηρεάσουν τη δημόσια διοίκηση για να καθορίσουν την αξία της υπηρεσίας που ανατίθεται σε σύμβαση, ή μερικές φορές να παρέχουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές προκειμένου να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, η διαφθορά υπάρχει και στη διοίκηση του δημόσιου τομέα, καθώς ο αγοραστής και ο ιδιωτικός ανάδοχος είναι οι πάροχοι υπηρεσιών (Yescombe, 2007).

Συγκεκριμένα, αυτό συμβαίνει όταν ο ιδιωτικός τομέας δωροδοκεί τους διαχειριστές προκειμένου να υποτιμήσει τους ανταγωνιστές του. Επιπλέον, η ευρύτερη πολιτική υποστήριξη, το πελατολόγιο και η διαφθορά, ως κύρια χαρακτηριστικά της κυπριακής πολιτικής, υπονομεύουν την επιτυχή διάδοση των πρακτικών ανάθεσης συμβάσεων. Σε τέτοιες καταστάσεις, η ανάθεση μπορεί να είναι αναποτελεσματική από πλευράς κόστους και σπατάλης, εάν δεν υπάρχει πολιτική βούληση να μετριαστούν οι δυσκολίες (Fairbrother et al., 2012).

Πάραυτα, οι ιδέες της NPM για την ανάθεση συμβάσεων είναι πολύ αποτελεσματικές για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Όταν ένας οργανισμός είναι υπερβολικά πολιτικοποιημένος, αυξάνεται η διεφθαρμένη πολιτική υποστήριξη (Ward, 2006).

Ένα άλλο στοιχείο της NPM και σίγουρα μια νέα πρόκληση για την κυπριακή δημόσια διοίκηση συνεπάγεται την καθιέρωση σαφών προτύπων και μέτρων επιδόσεων μέσω της αποσαφήνισης στόχων και δεικτών επιτυχίας. Η θέσπιση ενός στρατηγικού οράματος, στόχων, στρατηγικών, μέτρων απόδοσης και δεικτών και συστημάτων υποβολής εκθέσεων για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών, των θεσμικών πόρων και των ατομικών αξιών, σηματοδοτεί σίγουρα νέα πρόοδο στην εισαγωγή της διαχείρισης των επιδόσεων στον δημόσιο τομέα (Fairbrother et al., 2012).

Η μείωση του κόστους και η καλύτερη δυνατή συνεισφορά με λιγότερα είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της μεταρρύθμισης της κυπριακής δημόσιας διοίκησης. Η σχέση της με τα προαναφερθέντα στοιχεία αποκέντρωσης και μείωσης του δημόσιου τομέα, οι σημερινές αυστηρές δημοσιονομικές κρίσεις και οι πιέσεις της ΕΕ για αυστηρότερες δημοσιονομικές κατανομές οδήγησαν την Κύπρο να υιοθετήσει μεταρρυθμιστικά μέτρα (Chrysafis, 2011).

Ο κύριος στόχος της μείωσης είναι η εξοικονόμηση κόστους και η αύξηση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Η μείωση του μεγέθους μειώνει το κυβερνητικό

κόστος και η οικονομική αποδοτικότητα αυξάνεται μόνο όταν διοικείται προσεκτικά (Bellou, 2007).

Η μεταρρύθμιση της δημοσιονομικής διαχείρισης έχει επικεντρωθεί στην αναδιάρθρωση και την αναδιοργάνωση των προϋπολογισμών, λόγω των πιέσεων για περιορισμό των δημόσιων δαπανών και βελτίωση των επιδόσεων. Έχουν καταβληθεί διαρκείς προσπάθειες για τη δημιουργία διμερούς, διαδραστικής σύνδεσης μεταξύ των διαδικασιών μέτρησης και κατανομής, μια δύσκολη διαδικασία τόσο σε πολιτικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο (Smith, 2008).

Εκτιμάται ότι οι απαιτήσεις των πολιτών για υψηλότερο επίπεδο δημόσιων υπηρεσιών είναι η κύρια κινητήρια δύναμη πίσω από τις προσπάθειες των κυβερνήσεων να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και να καταστήσουν τον δημόσιο τομέα πιο αποδοτικό από πλευράς κόστους, ιδίως ενάντια στο κλίμα της φορολογικής στενότητας (The Economist, 2007).

Ο διαχειριστικός χαρακτήρας ήταν η κύρια λύση που εισήχθη για την αναδιατύπωση της διοικητικής οργάνωσης και για το διαχωρισμό πολιτικών συμφερόντων από την ίδια τη δημόσια διοίκηση. Για το σκοπό αυτό έχουν εισαχθεί διάφοροι τύποι «ενεργής διαχείρισης» (Torres, 2004).

Η ποιότητα που έχουν οι υπηρεσίες και η ανταπόκριση από τους πελάτες είναι ένα σημαντικό ζήτημα για την κυβέρνηση της Κύπρου ώστε να υιοθετήσει μεταρρυθμίσεις σε σχέση με τις πρακτικές των NPM. Στην εφαρμογή τους, ο οργανισμός οφείλει να επικεντρωθεί στα όσα θέλουν οι πολίτες, όχι σε ποια διοίκηση πιστεύει ότι χρειάζεται. Για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα και η ακεραιότητα της δημόσιας υπηρεσίας, οι προσπάθειες θα πρέπει να επικεντρωθούν, κυρίως, στη δημιουργία μιας νοοτροπίας δέσμευσης για τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών σε όλους τους οργανισμούς και στους διαθέσιμους πόρους (Fairbrother et al., 2012).

Κατά συνέπεια, η εξυπηρέτηση του οργανισμού δεν είναι τόσο σημαντική όσο η εξυπηρέτηση του πελάτη.. Η ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ και οι πιέσεις για καλύτερη ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες στους πολίτες είναι ένα άλλο στοιχείο των μεταρρυθμίσεων της NPM. Τα κέντρα εξυπηρέτησης των πολιτών έχουν δημιουργηθεί και λειτουργούν για να καλύψουν αυτή την ανάγκη (Fairbrother et al., 2012).

3.12 Μεταρρυθμίσεις δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο

Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο βρίσκεται σε περίοδο μετάβασης. Από την εκτεταμένη έρευνα που σχετίζεται με τη δημόσια διοίκηση, μόνο το γραφειοκρατικό σύστημα του Max Weber, το παραδοσιακό σύστημα δημόσιας διαχείρισης και η NPM, κατάφεραν να επηρεάσουν τη δημόσια διοίκηση σε πολλές χώρες και συνεπώς και στην Κύπρο. Αν και το γραφειοκρατικό σύστημα του Weber αντιπροσωπεύει ένα παραδοσιακό σύστημα δημόσιας διοίκησης, δεν διαθέτει την απαραίτητη ικανότητα αντιμετώπισης των νέων αναγκών των πολιτών (Bellou, 2004).

Όπως αναφέρει ο Αθανασόπουλος (2018), κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, υφίστανται έντονες φυγόκεντρες τάσεις του κάποτε παρεμβατικού κράτους, ενός κράτους που δεν λειτουργεί σωστά όσον αφορά στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και δη στην περίπτωση της αξιολόγησης των κυβερνητικών.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Αθανασόπουλο (2018), η λειτουργία των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο πρέπει να επιτελείται αμερόληπτα, προς το όφελος του λαού στο σύνολο του. Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η νομιμότητα της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου πηγάζει από το ίδιο το Σύνταγμα και συγκεκριμένα από τα άρθρα 1, 5, 45, 78, 79, 82, 83, 84, 95.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές που συνδέονται με το μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο και το πολιτικο-διοικητικό σύστημα των χωρών της ηπειρωτικής Ευρώπης και τις τροχιές μεταρρύθμισης. Επιπλέον, οι αγγλοαμερικανικοί τύποι μεταρρυθμίσεων έχουν προσαρμοστεί στις ηπειρωτικές ευρωπαϊκές χώρες προκειμένου να προσαρμόσουν αυτές τις μεταρρυθμίσεις στο ειδικό τους εθνικό πλαίσιο (Αθανασόπουλος, 2018).

Η πολιτική και οικονομική ολοκλήρωση στην Ευρώπη, μαζί με την έλλειψη οικονομικών πόρων και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα, συνέβαλαν στη διαδικασία μετριοπάθειας της δημόσιας διοίκησης, η οποία οδήγησε τα δημόσια συστήματα στη χρήση εργαλείων και νέων αρχών για την καινοτομία σε οργανωτικά, διαχειριστικά και πληροφοριακά συστήματα. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή οδηγεί τον δημόσιο τομέα σε νέες μορφές νομιμοποίησης και την εισαγωγή ενός νέου νομικού πλαισίου που θα ταιριάζει στις νέες συνθήκες που προκύπτουν από τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές στην κοινωνία (Αθανασόπουλος, 2018).

Στην περίπτωση της Κύπρου, οι ιστορικές κληρονομιές της συγκεκριμένης χώρας έχουν επηρεάσει αρνητικά τις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης που έχουν αναληφθεί με σκοπό την υπέρβαση των γραφειοκρατικών χαρακτηριστικών του δημόσιου τομέα και των πολιτιστικών χαρακτηριστικών που περιλαμβάνουν την πολιτική κηδεμονία και τον πελατειακό χαρακτήρα. Παρά τις διαδικασίες εξευρωπαϊσμού, οι κυπριακές δημόσιες υπηρεσίες έχουν συγκεκριμένους προβληματικούς τομείς και αδυναμίες, όπως συνοψίζονται παρακάτω (Rhodes and Wanna, 2007):

1. Οι δημόσιες υπηρεσίες επηρεάζονται από πατερναλιστικές σχέσεις.
2. Οι γραφειοκρατικές και χρονοβόρες διαδικασίες την οδηγούν σε χαμηλότερη απόδοση, καθιστώντας την αναποτελεσματική και σπάταλη.
3. Έλλειψη ευελιξίας στην αποτελεσματική χρήση του προσωπικού λόγω ορισμένων περιοριστικών διατάξεων στα Σχέδια Υπηρεσίας.
4. Τα υφιστάμενα συστήματα πρόσληψης και αμοιβής είναι προβληματικά.
5. Απουσία κατάλληλου και ειδικευμένου μόνιμου προσωπικού.
6. Ανεπαρκές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του δημόσιου λειτουργού.
7. Προβληματική οργανωτική δομή των οργανώσεων των δημόσιων υπηρεσιών.
8. Απουσία στρατηγικής κατεύθυνσης και όρασης.
9. Υπάρχουσα κουλτούρα, αξίες, πεποιθήσεις, συμπεριφορές και συμπεριφορές.
10. Ισχυρή αντίσταση στην αλλαγή.

Αυτές οι περιοχές αδυναμίας παραμένουν εμπόδια στην περαιτέρω μεταρρύθμιση (Rhodes and Wanna, 2007).

Η διαδικασία εξευρωπαϊσμού έχει επηρεάσει θετικά τον τομέα της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο, παρόλο που τα γραφειοκρατικά συστήματα αποτελούν τους επικρατούμενους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί η κυβέρνηση για την εφαρμογή της διοίκησής της. Η παραλλαγή προέκυψε από την κοινωνικοοικονομική εξάρθρωση που προκάλεσε η τουρκική εισβολή το 1974, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για μια πιο νομικίστικη και διοικητική διοίκηση (Pashardes, 2011).

Σύμφωνα με τον Pollitt, αυτά τα μοντέλα δύνανται να προκαλέσουν σκόπιμες αλλαγές στη δομή και τις διαδικασίες των οργανώσεων του δημόσιου τομέα με στόχο να τον βοηθήσουν να λειτουργήσει καλύτερα. Παρακάτω αναλύεται το πώς οι ιστορικές κληρονομιές του νησιού, η κυβέρνηση, η πολιτική και η επίδραση της ένταξης στην ΕΕ

επηρέασαν την εισαγωγή και την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων της NPM στην Κύπρο (Chrysafis, 2011).

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ο ρόλος και η σημασία της πολιτιστικής κληρονομιάς της Κύπρου, μαζί με μια σειρά σχετικών μεταβλητών, προκειμένου να κατανοηθεί ο λόγος για τον οποίο η κυπριακή δημόσια διοίκηση έχει καθυστερήσει στην υιοθέτηση διαφόρων διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Πρόσθετοι παράγοντες είναι η ένταξή της στην ΕΕ το 2004. Η Κύπρος θεωρείται νεαρή Δημοκρατία καθώς απέκτησε την ανεξαρτησία της από το Ηνωμένο Βασίλειο και έγινε ανεξάρτητο έθνος το 1960 (CAPA, 2008).

Το σύστημα διακυβέρνησης της χώρας βασίζεται στο προεδρικό σύστημα. Το Σύνταγμα της Κύπρου συντάχθηκε με βάση τη Συμφωνία της Ζυρίχης και του Λονδίνου (19 Φεβρουαρίου 1959), η οποία θεσμοθέτησε τον κοινοτικό δυϊσμό μεταξύ των ελληνικών και τουρκικών κοινοτήτων στο νησί σε όλους τους τομείς της κυβερνητικής δραστηριότητας (Constantinou-Miltiadou, 2015).

Το 1974, τα τουρκικά στρατεύματα εισέβαλαν στο νησί και κατέλαβαν το 38% της επικράτειάς του. Από τότε το νότιο τμήμα του νησιού έχει παραμείνει υπό τον έλεγχο της νόμιμης κυπριακής κυβέρνησης και το βόρειο τμήμα του νησιού έχει διατηρήσει μια αυτόνομη τουρκοκυπριακή διοίκηση. Το κοινωνικοπολιτικό προφίλ της Κύπρου χαρακτηρίζεται σαφώς από τις συνέπειες της εισβολής του 1974, όπου η τουρκική κοινότητα δημιούργησε την «Τουρκική Δημοκρατία της Βόρειας Κύπρου», (Constantinou-Miltiadou, 2015).

Ως εκ τούτου, η Κυπριακή Δημοκρατία δεν έχει διοικητικό έλεγχο στην κατεχόμενη από την Τουρκία περιοχή, η οποία παραμένει μη αναγνωρισμένη από τη διεθνή σκηνή και η πρόσβαση σε αξιόπιστα δεδομένα και τεκμηρίωση είναι σχεδόν αδύνατη. Ως εκ τούτου, αυτή η έρευνα εξετάζει τις αξιόπιστες πηγές που αφορούν μόνο στην Κυπριακή Δημοκρατία. Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προβλέπει τον διαχωρισμό των τριών κυβερνητικών εξουσιών: εκτελεστικό, νομοθετικό και δικαστικό. Η άσκηση της εκτελεστικής εξουσίας τελείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και από το συμβούλιο υπουργών που αριθμεί έντεκα μέλη. Η νομοθετική εξουσία ασκείται από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και τη δικαστική εξουσία από τα Δικαστήρια (Vries, 2010).

Όταν η Κύπρος εξακολουθούσε να είναι μια βρετανική αποικία, εφαρμόστηκαν στην κυπριακή κυβέρνηση οι κανόνες και οι κανονισμοί της Δυτικής Ευρώπης σχετικά με τη

διοίκηση και το δίκαιο. Μετά την απόκτηση της ανεξαρτησίας, πολλά από τα δυτικά πρότυπα και κανονισμούς υιοθετήθηκαν από τη νέα Δημοκρατία. Ωστόσο, η πολιτική υποταγή μπορεί να θεωρηθεί σημαντικό στοιχείο της κυπριακής κοινωνίας για διάφορους ιστορικούς λόγους (Constantinou-Miltiadou, 2015).

Μετά το θάνατο του Αρχιεπισκόπου Μακαρίου Γ ', του πρώτου προέδρου της Κύπρου (1960-1974), ιδρύθηκαν το 1977 δύο νέα κόμματα, το ΔΗΚΟ και ο Δημοκρατικός Συναγερμός. Το κομμουνιστικό κόμμα ΑΚΕΛ (Προοδευτικό Κόμμα Εργαζομένων) και το Σοσιαλιστικό ΕΔΕΚ (Κίνημα για τη Σοσιαλδημοκρατία) υπήρχαν πολύ πριν από το 1977. Σε αυτή την ιστορική συγκυρία οι πελατειακές πρακτικές ασκήθηκαν από όλα τα κόμματα στην Κύπρο. Η κηδεμονία του κόμματος στην Κύπρο διατέθηκε στις δύο μορφές απρόσωπης διασκέδασης των κόμματος προς τους ψηφοφόρους της και ατομικής υποστήριξης. Στην τελευταία περίπτωση, ολόκληρα «πελατειακά υπο-δίκτυα» αναπτύχθηκαν ως αποτέλεσμα των σχέσεων μεταξύ μεμονωμένων πολιτικών και πολιτών (Calogero, 2010).

Με αυτόν τον τρόπο, οι ανώτεροι βαθμοί της δημόσιας διοίκησης επιλέχθηκαν από τους υπουργούς. Οι προσλήψεις στη δημόσια διοίκηση και η προώθηση στην ιεραρχία των δημοσίων υπηρεσιών βασίστηκαν σε κριτήρια πελατειακής συμπεριφοράς. Αυτές οι πρακτικές έχουν παρεμποδίσει τις υγιείς δημόσιες σχέσεις και τον πολιτικό πολιτισμό, καθώς και την οικονομία σε πολλά επίπεδα, αφού η πολιτική παρέμβαση υπονομεύει την αρχή της αξιοκρατίας και έχει οδηγήσει στη δημιουργία υπερμεγέθους και προνομιούχου δημόσιου και ημικρατικού τομέα σε βάρος του ευρύτερου κυπριακού λαού, ο οποίος αποτελεί ένα αυξανόμενο βάρος το οποίο η Κυπριακή Δημοκρατία ενδέχεται σύντομα να μην μπορεί να αντέξει οικονομικά. (Von Maravic, 2007)

Η κυπριακή δημόσια διοίκηση είναι βασικά γραφειοκρατική, με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και άκαμπτες οργανωτικές δομές και διαδικασίες. Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΠΑΑ) είναι ένας οργανισμός που εμπίπτει στο Υπουργείο Οικονομικών και συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της κυπριακής δημόσιας διοίκησης και του εκσυγχρονισμού της μέσω της κατάρτισης σε θέματα διαχείρισης, της παροχής συμβουλών και της εφαρμοσμένης έρευνας (Central Bank of Cyprus, 2012).

Έχει προστεθεί τμήμα κατάρτισης, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (PAPD) με σκοπό την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, τη διαμόρφωση πολιτικών κατάρτισης και τον συντονισμό της κατάρτισης για τη δημόσια διοίκηση. Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εξακολουθούν να συγκεντρώνονται στο πλαίσιο του PAPD, καλύπτοντας θέματα όπως η αμοιβή, τα συστήματα παροχής υπηρεσιών, η κινητικότητα, η πρόσληψη προσωπικού με μερική απασχόληση σε ωριαία αμοιβή, οργάνωση και δομές, συντάξεις, προϋπολογισμός κατάρτισης κ.ο.κ. (ως άνω).

Παρά τους σκοπούς αυτών των θεσμών, οι προηγούμενες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, βασισμένες σε ένα «Συνολικό Σχέδιο για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας» που ενέκρινε το Συμβούλιο των Υπουργών πριν από μερικά χρόνια, ήταν τόσο τυχαίες όσο και ανεπιτυχείς, που παραμένουν στο στάδιο της υλοποίησης. Αυτή η κατάσταση των πραγμάτων μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις δεν αποδίδουν την απαραίτητη σημασία στην ανθρώπινη διαχείριση και τα πολιτιστικά ζητήματα, με αποτέλεσμα την πολύ ισχυρή αντίσταση στις αλλαγές. Επιπλέον, δεν υπάρχει οργανισμός υπεύθυνος για την προώθηση και παρακολούθηση αυτών των μεταρρυθμίσεων, οι οποίες αποδείχθηκαν ιδιαίτερα δύσκολες (Turkyilmaz et al., 2011).

Ο σημαντικότερος λόγος είναι η έλλειψη ενός κατάλληλου δημόσιου συστήματος διαχείρισης για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής και καλά συντονισμένης κυβερνητικής πολιτικής, καθώς η πολιτική ηγεσία αποτελεί κινητήρια δύναμη για την υλοποίηση των προσπαθειών διοικητικής μεταρρύθμισης. Επιπλέον, το παραδοσιακό πρότυπο συνεπάγεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπόλογοι στους υπουργούς υπό τον έλεγχο του Κοινοβουλίου και ουδέτεροι κατά την εφαρμογή κυβερνητικών αποφάσεων. Ο λόγος για την περιορισμένη αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών είναι ότι τα πολιτικά και διοικητικά θεσμικά όργανα θέτουν τα όρια μέσα στα οποία οι στρατηγικοί παράγοντες κάνουν τις επιλογές τους (Turkyilmaz et al., 2011).

Συνεπώς, αυτές οι προσπάθειες περιορίζονται συνεχώς από τη μακρά κληρονομιά της υπόσχεσης, τις νοοτροπίες και τον πολιτισμό που έχει καλλιεργηθεί, καθώς και από την ίδια τη διοικητική δομή που προκύπτει. Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης έχει γίνει πιο επιτακτική από ποτέ, τώρα που η Κύπρος είναι πλήρες μέλος της ΕΕ και θα πρέπει να ανταγωνιστεί σε ισότιμη βάση με τους ευρωπαίους εταίρους της, παρά τις εγγενείς διαφορές στις υποδομές και την οικονομία της. Παρόλο που δεν υπάρχει κοινοτικό κεκτημένο για τη δημόσια διοίκηση, δεν μπορεί να υπερεκτιμηθούν τα

αποτελέσματα της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης στις δημόσιες υπηρεσίες (Turkyilmaz et al., 2011).

Από τη δεκαετία του 1980, η NPM μπορεί να χαρακτηριστεί ως η πιο κυρίαρχη προσέγγιση για τις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα και έχει οδηγήσει σε αλλαγές στους δημόσιους τομείς πολλών χωρών. Ωστόσο, τα μέτρα μεταρρύθμισης της NPMδεν είναι τα ίδια παντού. Οι πρακτικές μεταρρύθμισης της διοίκησης είναι διαφορετικές στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης και οι πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί καλά σε μια συγκεκριμένη χώρα δεν ήταν τόσο επιτυχημένες σε άλλες. Επιπλέον, δεν φαίνεται να υπάρχει κανένα ιδανικό καθολικό μοντέλο που να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις χώρες, ιδίως δεδομένου ότι πρέπει να διερευνηθούν στενά διάφοροι μεταβλητοί παράγοντες (Turkyilmaz et al., 2011).

Υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις στις οποίες η επιρροή και η τελική υιοθέτηση των αρχών NPM παράγεται εξωτερικά και άλλες στις οποίες οι «εθνικές ή τοπικές πρωτοβουλίες» είναι τα κύρια κίνητρα. Ως εκ τούτου, ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται οι πρακτικές NPM, οι οποίες παρουσιάζονται και υλοποιούνται, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η «τροχιά μεταρρύθμισης» που ακολουθείται. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σημείο εκκίνησης ή τακτοποιημένο πακέτο ή στοιχεία μεταρρύθμισης μετά από συγκεκριμένη διαδρομή ή με συγκεκριμένο προορισμό (Turkyilmaz et al., 2011).

Σε ορισμένες περιπτώσεις τόσο η αρχή μιας δεδομένης μεταρρύθμισης όσο και η εφαρμογή της διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και πολλές διοικητικές μεταρρυθμίσεις έχουν αναπτυχθεί επιτυχώς σε άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, όπως η Βρετανία, για παράδειγμα, όπου εφαρμόζονται σύμφωνα με την ιδιαίτερη κατάσταση και το πλαίσιο της χώρας. Επιπλέον, πρωτοπόρος στην εφαρμογή των μοντέλων NPM, η Βρετανία εισήγαγε σημαντικά μέτρα μεταρρύθμισης κατά τη διάρκεια της θητείας της Θάτσερ (1979-1990). Αυτά τα μέτρα βασίστηκαν ουσιαστικά στις πρακτικές διαχείρισης επιχειρηματικού στυλ, στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, στον χάρτη των πολιτών και στον μηχανισμό αγοράς. Μετά το 1980, οι πρακτικές NPM εξαπλώθηκαν εκτός του Ηνωμένου Βασιλείου (Ayee, 2008).

Η Νέα Ζηλανδία εισήγαγε πρακτικές NPM με βάση την οικονομική θεωρία που επικεντρώνεται στην ανάθεση διαδικασιών δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, η Αυστραλία εισήγαγε μια σειρά μεταρρυθμίσεων, όπως η εταιρική σύμπραξη, η σύναψη συμβάσεων, ο προσανατολισμός στην αγορά και οι μηχανισμοί οιονεί αγοράς στην παροχή δημόσιων

υπηρεσιών. Οι ΗΠΑ ανέπτυξαν αρχικά τις πρακτικές της NPM βασισμένες στις ιδέες των Δέκα Αρχών της Επανένταξης της Κυβέρνησης που υποστηρίζουν οι Osborne και Gaebler. Στην Ισπανία, αναπτύχθηκε μια διαδικασία αποκέντρωσης μεταξύ 1979-1983, περισσότερο στο πλαίσιο της ενδογενούς διαδικασίας από τη νέα δημόσια διοίκηση (Turkyilmaz et al., 2011).

Στη Γαλλία, η αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων και η εισαγωγή των αρχών της αγοράς είναι δύσκολο να εφαρμοστούν, δεδομένου ότι τα συνδικάτα ασκούν σημαντική εξουσία στη δημόσια απασχόληση. Το κλασικό Weberian μοντέλο της διοίκησης εξακολουθεί να είναι το κύριο χαρακτηριστικό του γερμανόφωνου κόσμου και η γερμανική διοίκηση συνδέεται με το Rechtsstaat. Οι διοικητικές πρακτικές είναι νομικίστικες και χαρακτηρίζονται από ασφάλεια εργασίας με τακτικούς μισθούς και συντάξεις, καριέρα σε μια ιεραρχία και μόνιμες συμβάσεις (Bellou, 2007).

Επιπλέον, παρατηρήθηκαν διοικητικές μεταρρυθμίσεις στις σκανδιναβικές χώρες, αν και τα μεταρρυθμιστικά τους μοντέλα δεν είναι τα ίδια με αυτά των αγγλοσαξωνικών και αγγλοαμερικανικών χωρών. Οι πρακτικές NPM σε αυτές τις περιπτώσεις βασίστηκαν στη διαχειριστική θεωρία όπως η διαχείριση από τους στόχους, η αποκέντρωση κ.ο.κ. Στις σκανδιναβικές χώρες, οι διοικήσεις δίνουν μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πολιτών τους και υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία και διαπραγμάτευση μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, οι μεταρρυθμίσεις που υιοθετήθηκαν από τις σκανδιναβικές χώρες εντάσσονταν στο πλαίσιο ευρείας αξίας των κρατών πρόνοιας (Turkyilmazetal., 2011).

Στη Σουηδία, τα υπουργεία δεν έχουν άμεση ευθύνη απέναντι στις αποφάσεις των οργανισμών και επομένως δεν έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν διαφορετικές αποφάσεις. Αντίθετα, στη Δανία και στη Νορβηγία τα υπουργεία έχουν άμεσο έλεγχο των δημόσιων φορέων. Αυτές οι διαφορές έχουν οδηγήσει σε διαφορετική σχέση μεταξύ των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση και των πολιτικών. Στην Ελλάδα πολλές από τις μεταρρυθμίσεις της διοίκησης που εισήχθησαν το 1990 έγιναν πολύ πολιτικοποιημένες, αποτυγχάνοντας έτσι να επιτύχουν τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές της NPM (Torres, 2004).

Τόσο η επιτυχής όσο και η αποτυχημένη εισαγωγή των αρχών της NPM σε ολόκληρη την ΕΕ αντανακλούν το βαθμό στον οποίο η διοικητική αναδιοργάνωση αντικατοπτρίζει τον ευρύτερο χαρακτήρα της πολιτικής, καθώς και τη συνολική έκταση στην οποία η εξέταση

των διοικητικών μεταρρυθμίσεων ως «εξαρτημένης μεταβλητής» μπορεί να αποκαλύψει σύνθετες διαστάσεις του εσωτερικού πολιτικού πολιτισμού μιας δεδομένης χώρας, τόσο παλιά όσο και σήμερα (Torres, 2004).

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, η δυνατότητα εφαρμογής της NPM δεν επηρεάζει μόνο τις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα στις ανεπτυγμένες χώρες, καθώς πρακτικές NPM έχουν παρατηρηθεί και σε αρκετές αναπτυσσόμενες χώρες μετά το 1990. Η αποκέντρωση των υπηρεσιών από την κεντρική κυβέρνηση σε διάφορες υπηρεσίες αποτελεί το βασικό στοιχείο της NPM στις βρετανικές πρακτικές διαχείρισης. Αυτός ο τύπος αποκέντρωσης μπορεί να παρατηρηθεί και σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Πολλά αφρικανικά έθνη, όπως η Γκάνα, η Κένυα, η Ζάμπια, η Νότια Αφρική, το Μαλάουι και η Ζιμπάμπουε, αναλαμβάνουν επί του παρόντος πρωτοβουλίες για την ανοικοδόμηση των υπηρεσιών υγείας τους σύμφωνα με τα εταιρικά μοντέλα. Αυτό συνεπάγεται την αναδιάρθρωση της υγειονομικής υπηρεσίας, καθιστώντας τα νοσοκομεία ανεξάρτητα και διοικούμενα από ξεχωριστές επιτροπές διευθυντών και διαχωρίζοντας τις υπηρεσίες παράδοσης υπηρεσιών, όπως συνέβη στο Ηνωμένο Βασίλειο (Torres, 2004).

Οι διοικήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών βρίσκονται σε διαδικασία οριοθέτησης της κλίμακας της κυβερνητικής δραστηριότητας μέσω γνωστών στρατηγικών όπως η ιδιωτικοποίηση, η απορύθμιση και η μείωση του μεγέθους, μεταβάλλοντας έτσι τον ρόλο και τη λειτουργία των κυβερνήσεων, ως διευκολυντές παρά ως γενικούς ρυθμιστές (Torres, 2004).

Ως εκ τούτου, η NPM είναι ένα πολύ δημοφιλές μοντέλο για τις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης των αναπτυσσόμενων χωρών. Η λογική της υιοθέτησης της NPM στις αναπτυσσόμενες χώρες συχνά έχει πολύ διαφορετικά κίνητρα και πλαίσια σε σχέση με τα παρατηρούμενα στις ανεπτυγμένες χώρες, υπογραμμίζοντας για άλλη μια φορά το βαθμό στον οποίο η εφαρμογή της NPM ποικίλλει ανάλογα με αυτούς τους παράγοντες. Σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες, η υιοθέτηση της NPM είναι απλώς αποτέλεσμα της μίμησης των τάσεων που παρατηρούνται στις παγκόσμιες αγορές, ενώ σε άλλες οφείλεται περισσότερο στον παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα των εφαρμογών NPM. Σε άλλες περιπτώσεις, η κυβερνητική αναδιάρθρωση και μεταρρύθμιση επιβάλλονται ως προϋπόθεση της βοήθειας που παρέχεται από μια ποικιλία φορέων χορηγών, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ασιατική Τράπεζα Ανάπτυξης και ούτω καθεξής (Yescombe, 2007).

Οι διαδικασίες μεταρρύθμισης στις αναπτυσσόμενες χώρες παρέχουν ενδιαφέροντα παραδείγματα της διακύμανσης τόσο των κινήτρων όσο και των διαδικασιών εφαρμογής της NPM. Πολλοί συγγραφείς υποστήριξαν ότι η NPM δεν έχει καμία στερεά θεωρητική βάση που θα μπορούσε να μεταφερθεί στο πλαίσιο μιας δεδομένης διοίκησης (Torres, 2004).

Αυτό υποδηλώνει ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις και η δυνατότητα εφαρμογής της NPM πρέπει να καθοριστούν στο ειδικό πλαίσιο κάθε δεδομένης χώρας, λαμβανομένου υπόψη του πολιτικού πλαισίου, του κοινωνικοοικονομικού πλαισίου, της επιρροής της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και των διοικητικών συστημάτων της χώρας.

Όσον αφορά στην Κύπρο, το βασικό ερώτημα που πρέπει να διερευνηθεί είναι ποιοι είναι οι διάφοροι - και οι μεταβλητοί - παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της NPM στην πράξη του δημόσιου τομέα στην Κύπρο; Αυτό πρέπει απαραιτήτως να αρχίσει με τη διερεύνηση του συνολικού πολιτικού πλαισίου (CAPA, 2008).

Η πολιτική σταθερότητα, η δέσμευση και το ενδιαφέρον συγκαταλέγονται στις βασικές μεταβλητές για τις μεταρρυθμίσεις του κράτους και της δημόσιας διοίκησης, καθώς συμβάλλουν στην οικοδόμηση ενός μακροπρόθεσμου οράματος και στρατηγικής για τις μεταρρυθμίσεις. Η Κύπρος έχει ένα πολύ σταθερό πολιτικό σύστημα και η κυβέρνησή της έχει δομηθεί παρόμοια με άλλες δυτικές δημοκρατίες, όπου προστατεύονται τα ανθρώπινα δικαιώματα, ο πολιτικός πλουραλισμός και η ιδιωτική ιδιοκτησία (Christensen and Laegreid, 2011).

Το νησί βρισκόταν υπό τη βρετανική διοίκηση από το 1878 έως το 1960 όταν έγινε ανεξάρτητη και κυρίαρχη δημοκρατία. Το δημόσιο δίκαιο είναι η βάση του κυπριακού νομικού συστήματος, με τροποποιήσεις του αστικού δικαίου. Οι πιο πολλές αρχές είναι ίδιες με εκείνες που ισχύουν στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το σύνταγμα της Δημοκρατίας έχει σε μεγάλο βαθμό βάσεις στο αμερικανικό σύνταγμα. Ο Πρόεδρος είναι ο Επικεφαλής του Νησιού και εκλέγεται για περίοδο πέντε ετών. Το Υπουργικό Συμβούλιο, διοριζόμενο από τον Πρόεδρο, είναι το εκτελεστικό όργανο της Δημοκρατίας. Η νομοθετική εξουσία βρίσκεται στη Βουλή των Αντιπροσώπων, τα μέλη της οποίας ασκούν καθήκοντα για πέντε χρόνια (Batley, 2004).

Το σύστημα στην Κύπρο είναι πολυκομματικό και το εκλογικό σύστημα βασίζεται στην αναλογική εκπροσώπηση. Υπάρχουν δύο μεγάλα κόμματα (ΑΚΕΛ) και (ΔΗΣΥ) και ορισμένα δευτερεύοντα κόμματα. Τα πολιτικά κόμματα στην Κύπρο δεν υποστηρίζουν μόνο τις πολιτικές και τις ιδεολογίες τους, αλλά μπορούν να χαρακτηριστούν ως οργανώσεις που

παρέχουν θέσεις εργασίας, προαγωγές στο υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας στη δημόσια διοίκηση, επιδοτήσεις, συντάξεις και άλλα για τα μέλη του κόμματός τους. Συγκεκριμένα, ένας γραφειοκράτης μπορεί να δωροδοκήσει έναν πολιτικό με ανταλλαγή, ο δεύτερος να προσφέρει στον πρώτο υποστήριξη σταδιοδρομίας ή οποιαδήποτε άλλη πληροφορία (Osborne, 2002).

Αυτή η πελατειακή σχέση και η κηδεμονία είναι το βασικό χαρακτηριστικό των πολιτικών των κυπριακών κομμάτων που είναι παρόμοια με εκείνα άλλων χωρών της Δυτικής Ευρώπης. Μετά την ανεξαρτησία του νησιού και την εισβολή του 1974, πολλοί άνθρωποι εργάστηκαν χωρίς επίσημη εξέταση εισόδου, καθώς αρχικά το ΔΗΚΟ (ένα κόμμα που ιδρύθηκε μετά το θάνατο του Μακαρίου) πρόσφερε θέσεις εργασίας στους ψηφοφόρους του στον δημόσιο τομέα (Peck and Theodore, 2001).

Η διαδικασία αυτή τροποποιήθηκε λόγω της παρέμβασης των άλλων κομμάτων. Προς το παρόν, οι πολιτικά διορισμένοι μπορούν να εργαστούν στο δημόσιο τομέα μόνο αν ολοκληρώσουν επιτυχώς μια ανταγωνιστική εξέταση εισόδου. Ωστόσο, όπως σημειώνει ο Kickert (2011), η επίσημη διαδικασία συχνά παραβιάζεται μέσω πολιτικών «συντομεύσεων». Το νέο σύστημα ήταν ποσοτικά τυποποιημένο ώστε να προσφέρει ίσα δικαιώματα στους υποψηφίους, ωστόσο ο πελατειακός και πολιτικός προσανατολισμός μπορεί να θεωρηθεί ως περιοριστικός παράγοντας για την υιοθέτηση και ανάπτυξη διοικητικών μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα, καθώς ακόμα συνεχίζεται σε μεγάλη κλίμακα (Fernandez and Moldogaziev, 2010).

Επιπλέον, για να ελαχιστοποιηθεί η προσωπική επιρροή των πολιτικών κομμάτων στη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων, η διοικητική ιεραρχία έχει καθοριστεί μόνο βάσει αρχαιότητας. Η διαδεδομένη πολιτική υποστήριξη και πελατειακή μεταρρύθμιση αποτελούν βασικά πολιτικά χαρακτηριστικά στην Ελλάδα, την Ιταλία, την Ισπανία και την Πορτογαλία, και ειδικότερα για συγκεκριμένους ιστορικούς, κοινωνικοπολιτιστικούς και άλλους λόγους που αποτελούν ένα μοναδικό πλαίσιο σε κάθε χώρα (Fernandez and Moldogaziev, 2010).

Η φύση της κυπριακής οικονομίας και η φύση της κοινωνίας της Κύπρου μπορούν να θεωρηθούν παράγοντες προώθησης των μεταρρυθμίσεων της χώρας και της δημόσιας διοίκησης, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν παράγοντες που περιορίζουν την εξέλιξη της (Fernandez and Moldogaziev, 2010). Η κυπριακή οικονομία αντιμετωπίζει ιδιαίτερες προκλήσεις λόγω του μικρού της μεγέθους. Πρόκειται για μια ανοιχτή και ευέλικτη

οικονομία με πληθυσμό 940.300 κατοίκους το 2017 . Οι τοπικοί κατασκευαστές πρέπει να εισάγουν πρώτες ύλες από το εξωτερικό λόγω έλλειψης φυσικών πόρων. Αυτό επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά τους τόσο στην εγχώρια όσο και στην εξαγωγική αγορά (Fernandez and Moldogaziev, 2010).

Επιπλέον, η γεωγραφική τοποθέτηση του νησιού αυξάνει το κόστος παραγωγής λόγω των υψηλότερων δαπανών μεταφοράς και αποθήκευσης. Επομένως, τα κυπριακά προϊόντα δεν είναι τόσο ανταγωνιστικά όσο εκείνα των ξένων ομολόγων τους. Το μικρό μέγεθος της οικονομίας είναι ένας περιοριστικός παράγοντας για τους τοπικούς κατασκευαστές που ενδιαφέρονται να εισέλθουν στην παγκόσμια αγορά καθώς η παραγωγή και οι εξαγωγές τους είναι ασήμαντες σε σχέση με το παγκόσμιο εμπόριο και εκτίθενται στις διακυμάνσεις που μπορεί να συμβούν (Fernandez and Moldogaziev, 2010).

Επιπλέον, καθώς η Κύπρος είναι μια μικρή χώρα, δεν ενθαρρύνονται οι άμεσες ξένες επενδύσεις, καθώς η ανάπτυξη των υποδομών είναι δαπανηρή, υπονομεύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα (Fernandez and Moldogaziev, 2010).

Επί του παρόντος, οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες στην Κύπρο αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες λόγω της ύφεσης και των παγκόσμιων οικονομικών κρίσεων. Αυτή η κατάσταση έχει αναγκάσει πολλούς από αυτούς να μετακινηθούν στο εξωτερικό για να αποφύγουν τους φόρους. Έτσι, τόσο η φύση όσο και το μέγεθος της κυπριακής οικονομίας μπορούν να θεωρηθούν περιοριστικοί παράγοντες στην εφαρμογή μηχανισμών που βασίζονται στην αγορά από τη δημόσια διοίκηση. Παρά την κοινωνική και οικονομική εξάρθρωση που προκάλεσε η τουρκική εισβολή το 1974, η οικονομική ανάκαμψη μπορεί να χαρακτηριστεί ως οικονομικό θαύμα και έτσι η κυπριακή οικονομία έχει μετατραπεί σε σχετικά σύγχρονη επενδύοντας σε ανθρώπινο κεφάλαιο, υπηρεσίες και υποδομή (The Economist, 2007).

Ταυτόχρονα, η κυπριακή οικονομία χαρακτηρίζεται από συνθήκες σχεδόν πλήρους απασχόλησης, με υψηλό ποσοστό απασχόλησης. Το ποσοστό ανεργίας είναι σχετικά χαμηλό και η Κύπρος παρουσίασε έντονη οικονομική ανάπτυξη από την ανεξαρτησία της το 1960. Ωστόσο, παρά την έντονη οικονομική ανάπτυξη και τα υψηλά ποσοστά απασχόλησης, η Κύπρος αντιμετωπίζει και μια σημαντική μακροπρόθεσμη δημοσιονομική πρόκληση που οφείλεται στη γήρανση του πληθυσμού. Παρά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, η οικονομική ανάκαμψη ξεκίνησε το πρώτο τρίμηνο του 2015 και συνεχίστηκε κατά τη διάρκεια του χρόνου με επιταχυνόμενο ρυθμό. Έτσι το πραγματικό Ακαθάριστο Εγχώριο

Προϊόν (ΑΕΠ) σύμφωνα με τη Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, αυξήθηκε κατά 2,7% το τέταρτο τρίμηνο (σε προσαρμοσμένη βάση). Για ολόκληρο το έτος, το πραγματικό ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 1,6% σε σχέση με μείωση 2,5% τον προηγούμενο χρόνο (Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου).

Η ανάπτυξη είχε κύριες επιρροές από τον τουρισμό, τις επιχειρηματικές υπηρεσίες και τις ασφαλιστικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες από πλευράς προσφοράς. Από την πλευρά των δαπανών, η ανάπτυξη βασίστηκε στις επενδύσεις σε κτήρια, μέταλλα και μηχανήματα και εξοπλισμό μεταφοράς. Η ανάπτυξη του έτους είχε υποστήριξη και από την υποτίμηση του Ευρώ και την πτώση της τιμής του πετρελαίου (ως άνω).

Η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε την κυπριακή οικονομία και τα δημόσια οικονομικά με χρονική υστέρηση. Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επιβάλλει η ΟΝΕ έχουν περιορίσει τις επιλογές μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης. Η ένταξη στην ΟΝΕ έχει θωρακίσει την κυπριακή οικονομία από το να επηρεάζεται αρνητικά από την οικονομική κρίση όπως στην περίπτωση της Ισλανδίας και της Βρετανίας (Fernandez and Moldogaziev, 2010).

Έτσι, η κυβέρνηση έχει δεσμευτεί να μειώσει το ποσοστό του ΑΕΠ που αντιπροσωπεύουν οι δημόσιες δαπάνες. Μέσω του Εθνικού Σχεδίου Σύγκλισης (2005-2009 και 2006-2010) η Κύπρος ήταν υποχρεωμένη να ελέγχει τις δημόσιες δαπάνες για συντάξεις (ηλικία συνταξιοδότησης σε δημόσιο τομέα μετατοπίστηκε από 60 σε 63) και την υγειονομική περίθαλψη, προκειμένου να βελτιωθεί η μακροπρόθεσμη διατηρησιμότητα των δημόσιων οικονομικών (Calogero, 2010).

Άλλα μέτρα περιλάμβαναν τη μείωση της αύξησης της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, τη μείωση των μισθολογικών αυξήσεων στους δημόσιους υπαλλήλους και τη μείωση της συνεισφοράς της κυβέρνησης στα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης, αντί να αυξήσουν τις συνεισφορές των δημοσίων φορέων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνέβαλαν σε μια αυστηρή δημοσιονομική πολιτική (Smith et al, 2009).

Οι περισσότερες από τις μεταβλητές που έχουν ήδη διερευνηθεί μπορούν να θεωρηθούν περιοριστικοί παράγοντες. Η Κύπρος αντιμετώπισε μείζονες δυσκολίες στην υπέρβαση των γραφειοκρατικών χαρακτηριστικών του δημόσιου τομέα και των πολιτιστικών χαρακτηριστικών της πολιτικής παρέμβασης και πελατειακών σχέσεων. Οι διαδικασίες εξευρωπαϊσμού έχουν προκαλέσει αλλαγές στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο. Η ΕΕ αποτελεί τον σημαντικότερο «εξωτερικό σύνδεσμο» στις

μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης μετά την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 (ως άνω).

Μετά την ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ την 1η Μαΐου 2004, η κυπριακή κυβέρνηση ανέλαβε την υποχρέωση να ενταχθεί στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση και να υιοθετήσει το ευρώ την 1η Ιανουαρίου 2008, καθιστώντας το επίσημο νόμισμα της χώρας. Οι εξωτερικές πιέσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την εκπλήρωση των κριτηρίων της ΟΝΕ υποχρεώνουν την οικονομία της Κύπρου να εφαρμόσει φιλελευθεροποιήσεις και ιδιωτικοποιήσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά σημαντικές πτυχές του εκσυγχρονισμού του τομέα των δημόσιων υπηρεσιών. Όσον αφορά τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, ο στόχος ήταν να ενισχυθεί ο ανταγωνισμός μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα και της αναδιάρθρωσης των ημικρατικών οργανισμών με στόχο την ενίσχυση της ευελιξίας τους (ως άνω).

Η Κύπρος είναι ενταγμένη στο EUPAN (Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης) όπου κυβερνητικοί αξιωματούχοι από κάθε χώρα μπορούν να συγκρίνουν σημειώσεις και να ανταλλάζουν εμπειρίες μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, η Κύπρος συνεργάζεται στενά με τις δημόσιες διοικήσεις άλλων χωρών της ΕΕ σε τέσσερις ομάδες εργασίας. Αυτές περιλαμβάνουν την ομάδα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRMG), την ομάδα καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών (IPSG), την ομάδα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την ομάδα βελτίωσης της νομοθεσίας (Ayee, 2008).

Η ΕΕ είναι ένας ισχυρός κρίκος για την Κύπρο και η ένταξή της έχει επιδράσει βαθιά στη μετατροπή της οικονομίας της σε πιο απελευθερωμένη, κεφαλαιοποιημένη και ανταγωνιστική. Επιπλέον, η συμμετοχή της στην κοινή αγορά είχε σημαντικές μακροοικονομικές επιπτώσεις με αλλαγές στα πρότυπα παραγωγής και κατανάλωσης (Smith, 2008).

Καθώς άρχισε να τίθεται υπό αμφισβήτηση η αποτελεσματικότητα του παραδοσιακού μοντέλου δημόσιας διοίκησης, οι πολιτικοί, οι γραφειοκράτες, οι ερευνητές και οι ακαδημαϊκοί αναζητούσαν ένα παράδειγμα που θα έκανε την κυβέρνηση πιο αποτελεσματική. Η δεκαετία του 1960 και της δεκαετίας του 1970 χαρακτηρίστηκε από την εποχή του «εκλεκτικισμού», που θεωρήθηκε σε πολλές ακαδημαϊκές μελέτες ως μια περίοδος ενίσχυσης της κυβέρνησης μέσω πολιτικών πρωτοβουλιών (Willig, 2001).

Σε αυτή τη διαδικασία προέκυψαν δύο μεγάλα ρεύματα σκέψης. Το πρώτο καθοδηγούταν από οικονομολόγους και χαρακτηρίστηκε ως «νέα θεσμική οικονομία». Το

άλλο, υποστηριζόμενο από τους διευθυντές, είναι γνωστό ως σχολή σκέψης «διευθυντικών στελεχών» και επικεντρώθηκε στην απαίτηση της αποκατάστασης των διοικητικών αρχών πάνω στη γραφειοκρατία (Spanou and Sotiropoulos, 2011).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι αλλαγές που συνδέονται με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) έχουν σχεδιαστεί για να εξασφαλίσουν ότι οι λειτουργίες του δημόσιου τομέα γίνονται πολύ παρόμοιες με τις αντίστοιχες ιδιωτικού τομέα. Ο Diefenbach (2009) δηλώνει ότι οι υποστηρικτές της NPM θεωρούν ότι θα βελτιώσει τις δημόσιες υπηρεσίες κάνοντας τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα πολύ περισσότερο επιχειρηματικές και ότι η υιοθέτηση της NPM από έναν αυξανόμενο αριθμό χωρών παγκοσμίως έχει χαρακτηριστεί ως μία από τις πιο εντυπωσιακές διεθνείς τάσεις στη δημόσια διοίκηση (Batley, 2004).

Τα τελευταία χρόνια, έχουν επέλθει αλλαγές σχετικά με την NPM, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι πρακτικές των δημόσιων οργανισμών συγκλίνουν με εκείνες του ιδιωτικού τομέα. Η κυβέρνηση καλείται να υιοθετήσει τόσο τις «τεχνικές» της διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών όσο και τις «αξίες» των δημόσιων οργανισμών, στις οποίες περιλαμβάνονται οι αξίες του ανταγωνισμού, η προτίμηση των μηχανισμών της αγοράς ως μέσου κοινωνικής επιλογής και ο σεβασμός του επιχειρηματικού πνεύματος (CAPA, 2008).

Μετά την ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ το 2004, οι παράγοντες της μεταρρύθμισης εμπνεύστηκαν από τις ιδέες της NPM και το παγκόσμιο κύμα μεταρρυθμίσεων, για τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης. Στην περίπτωση της Κύπρου, η προοπτική της μεταφοράς πολιτικής μπορεί να οριστεί ως «καταναγκαστική» εφόσον η ΕΕ είναι η υπηρεσία που επιβάλλει τους όρους της κυπριακής κυβέρνησης να υιοθετήσει ορισμένες πολιτικές (Central Bank of Cyprus, 2012).

Ως εκ τούτου, η ΕΕ έχει ισχυρή επιρροή στην Κύπρο και θα οδηγήσει την Κύπρο στον εκσυγχρονισμό των δημόσιων διοικήσεών της, ενθαρρύνοντας τη σύγκλιση του συστήματος δημόσιας διοίκησης του νησιού με εκείνες των διαφόρων χωρών, καθώς και τη σύγκλιση των δημόσιων οργανωτικών δομών και των ισοδύναμών τους του ιδιωτικού τομέα. Έτσι, οι μεταρρυθμίσεις και οι βελτιώσεις του κανονιστικού πλαισίου σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο της ΕΕ είναι πολύ σημαντικές πρωτοβουλίες για την Κύπρο, καθώς αυτές οι δράσεις θα οδηγήσουν στον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη (Smith, 2008).

Με τον τρόπο αυτό, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης στην Κύπρο θα οδηγήσει στη σύγκλιση με την ΕΕ και άλλα συνδεδεμένα μέλη σε όλη την EUPAN, όπου η

Κύπρος μπορεί να μοιραστεί και να υιοθετήσει τις εμπειρίες και τα χαρακτηριστικά της. Ένα άλλο ζήτημα είναι η διαδικασία του μιμητικού ισομορφισμού, η οποία συμβαίνει σε οργανισμούς που αντιγράφουν διαδικασίες από άλλους οργανισμούς που μπορούν να θεωρηθούν ως «βέλτιστες πρακτικές», «σύγχρονες» ή «επιτυχείς» (Adamolekun, 2005).

Η EUPAN επέδρασσε βαθιά στην κυπριακή δημόσια διοίκηση, καθώς η συντονισμένη εφαρμογή τόσο από την κυβέρνηση όσο και από τον οργανισμό είναι πολύ σημαντική για τη βελτίωση των επιδόσεων, της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των ευρωπαϊκών δημόσιων διοικήσεων με την ανάπτυξη νέων εργαλείων και μεθόδων στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Στις περιπτώσεις που οι Δαρβινικές δυνάμεις θεωρούνται ως οι πιο σημαντικές από την άποψη των κοινωνικοοικονομικών τους επιπτώσεων, γενικά θα προωθηθεί αυστηρά ο ίδιος τύπος «βέλτιστης πρακτικής» που θα οδηγήσει στη σύγκλιση και την ομοιομορφία της σύνθεσης και της λειτουργικότητας (Yescombe, 2007).

Με τη σειρά του, αυτό παράγει ισχυρότερο κίνητρο σε άλλους οργανισμούς για να συμμορφώνονται με τα ίδια υψηλά πρότυπα, ιδίως λόγω των αυστηρών οικονομικών κυρώσεων που επιβάλλονται σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου είναι υπεύθυνες για τους εθνικούς και διεθνείς χρηματοδότες τέτοιων πρωτοβουλιών εάν δεν πληρούνται τα απαιτούμενα πρότυπα. Ως εκ τούτου, η σύγκλιση επιτυγχάνεται μέσω της πρακτικής και της εφαρμογής της συμμόρφωσης που καθοδηγείται από τον ανταγωνισμό και των κινήτρων για την επίτευξη αριστείας από φόβο τιμωρίας (Bellou, 2007).

Το τρίτο χαρακτηριστικό της έννοιας είναι ο «κανονιστικός ισομορφισμός», όπου επαγγελματικό και άρτια καταρτισμένο προσωπικό απασχολείται από διαφορετικά ιδρύματα ή δημόσιους οργανισμούς για να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους τους. Στην Κύπρο, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (CAPA), που ιδρύθηκε το 1991, είναι ένα εθνικό επαγγελματικό ίδρυμα που συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην κυπριακή δημόσια διοίκηση και στον εκσυγχρονισμό της με την κατάρτιση σε θέματα διαχείρισης, παροχής συμβουλών και εφαρμοσμένης έρευνας (Durukan et al., 2012).

Επιπλέον, το 1996 ανατέθηκε στην Ακαδημία ο ρόλος της ανάληψης δραστηριοτήτων σε θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την ενίσχυση των προσπαθειών της κυβέρνησης να προετοιμάσει τη δημόσια διοίκηση για να αντιμετωπίσει με επιτυχία την πρόκληση της ένταξης στην ΕΕ το 2004. Η εκπαίδευση που έλαβαν οι δημόσιοι υπάλληλοι σχετικά με τα προγράμματα πρακτικής κατάρτισης στον ευρύτερο τομέα διαχείρισης των

δημοσίων υπαλλήλων είναι από τα χαμηλότερα μεσαία έως τα ανώτερα επίπεδα, όπως συνιστούν οι εμπειρογνώμονες (Durukan et al., 2012).

Ασχολείται επίσης με εργασίες συμβούλων και εφαρμοσμένη έρευνα που επικεντρώνεται κυρίως στην ανάπτυξη της διαχείρισης και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας. Σε πολλές χώρες, οι επαγγελματικές οργανώσεις χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης της κατάρτισης για την εκπαίδευση υπαλλήλων προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, την αποδοτικότητά τους και τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Προκειμένου να προσαρμοσθεί με επιτυχία μια σειρά μεταρρυθμίσεων σε ένα παγκόσμιο εφαρμόσιμο πλαίσιο, κάθε χαρακτηριστικό ενός συγκεκριμένου σχεδίου μεταρρύθμισης πρέπει να αποσυσταθεί, να αποσυρθεί από το πλαίσιο και να παρουσιαστεί σε μια παγκόσμια εφαρμόσιμη μορφή με «απεριόριστη έκταση» (Trasparency International Cyprus, 2010).

Με αυτόν τον τρόπο θα διατηρήσει την απαραίτητη ευελιξία και έλλειψη περιορισμών ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί σε χώρες ανεξάρτητα από το ιστορικό, πολιτικό και πολιτιστικό πλαίσιο. Από αυτή την άποψη, θα είναι δυνατόν να προκύψουν ισομορφικά χαρακτηριστικά, με τη μορφή δομικής ομοιότητας, καθώς οι πραγματικές θεσμικές συνθήκες θα έχουν προσαρμοστεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να ασκούν την αναγκαία πίεση για μεταρρύθμιση (Bradley and Parker, 2006).

3.13 Το «Πρόγραμμα Καλλικράτης- Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» και η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία

Σκοπός της παρούσης ενότητας είναι να παρουσιαστεί ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με τις επερχόμενες αλλαγές της νέας διοικητικής μεταρρύθμισης «Πρόγραμμα Καλλικράτης- Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης». «Ο Νόμος 3852/2010 παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς ρυθμίζει την Τοπική Αυτοδιοίκηση με έναν εξ' ολοκλήρου διαφορετικό τρόπο, εισάγοντας νέα όργανα και αρμοδιότητες αλλά και αλλάζοντας τα όρια των δήμων σε μία προσπάθεια συνένωσης» (Τσούντας και Τριανταφύλλοπούλου, 2009).

Για το σκοπό της έρευνας γίνεται αναφορά σε βασικούς τομείς στους οποίους προβλέπονται και παρατηρούνται αλλαγές μέσα στο νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται με την εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης». Η μικρή διάρκεια εφαρμογής του ωστόσο, δεν επιτρέπει να παρατηρήσουμε τις αλλαγές που προβλέπονται, να εφαρμόζονται σε όλη την έκταση τους.

Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση, αλλά αποτελεί τη συνέχεια μιας εφεύρεσης. Εάν κάποιος εφευρέτης συλλάβει την ιδέα για το επόμενο προϊόν «που θα κάνει πάταγο» αλλά αδυνατεί να βρει κάποιον που μπορεί να το παράγει, τότε ο κόσμος θα συνεχίσει να αγνοεί την ύπαρξή του. Ενώ εφευρέσεις μπορούν να λάβουν χώρα οπουδήποτε, για παράδειγμα σε πανεπιστήμια και σε ερευνητικά κέντρα, η καινοτομία λαμβάνει χώρα κυρίως σε εταιρείες, αλλά και σε άλλα είδη οργανισμών. Για να μετατρέψει μία εταιρεία την εφεύρεση σε καινοτομία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει συνδυαστικά πολλές μορφές γνώσης, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και πόρων. Για παράδειγμα, ίσως χρειαστεί η διάθεση γνώσεων στον τομέα της παραγωγής, αντίστοιχων δεξιοτήτων και εγκαταστάσεων-υποδομών, καλή γνώση της αγοράς, ένα αποτελεσματικό σύστημα διανομής, επαρκείς οικονομικούς πόρους κλπ.

«Ο Νόμος 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης» , αφορά την «Αυτοδιοίκηση» και την «Αποκεντρωμένη Διοίκηση» και αποτελεί τη δεύτερη προσπάθεια αναγκαστικής συνένωσης των Δήμων μετά το Νόμο Καποδίστρια. Στο πλαίσιο του νόμου αυτού οι εναπομείναντες από την αναγκαστική συνένωση του Καποδίστρια κοινότητες καταργούνται, ενώ οι δήμοι συνενώνονται εκ νέου και αποτελούν πλέον τον Α' Βαθμό Αυτοδιοίκησης. Οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις καταργούνται, ο Β' Βαθμός Αυτοδιοίκησης συγκροτείται στο επίπεδο της Περιφέρειας, ενώ παράλληλα προβλέπεται η σύσταση εφτά Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Η ανάπτυξη του προγράμματος «Καλλικράτης» εντάσσεται στο «ΕΛΛ.Α.Δ.Α» και χρηματοδοτείται την Ε.Ε.»(Μιχαλόπουλος, 2016).

Το επιχειρηματικό πλάνο θα διακρίνεται στους εξής τομείς:

α) Σύσταση και οργάνωση ομάδων παραγωγών που παράγουν το ίδιο προϊόν με σκοπό την κοινή εφαρμογή καλλιεργητικών μεθόδων και την διασφάλιση του άριστου και ποιοτικού προϊόντος.

β) Διαλογή και συσκευασία των προϊόντων που θα πραγματοποιείται στον ειδικό χώρο του συνεταιρισμού και έπειτα προώθηση και πώληση σε διάφορα επιλεγμένα σημεία .

γ) Διαφήμιση των προϊόντων και του συνεταιρισμού μέσα από μια ιστοσελίδα στο διαδίκτυο και δυναμική παρουσία στα social media (Facebook, instagram).

Οι ενέργειες που θα γίνουν για να επιτευχθεί το πλάνο θα παρουσιαστούν αναλυτικά παρακάτω.

«Στα πρώτα βήματα της ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, της μετέπειτα δηλαδή Ε.Ε, δεν υπήρξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον από την μεριά των ιδρυτών για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των τοπικών και περιφερειακών αρχών και την συγκέντρωση της διοικητικής οργάνωσης στο πλαίσιο της ίδιας της Κοινότητας. Η Συνθήκη του Μάαστριχτ αποτελεί σημείο αναφοράς για τη σχέση της Κοινότητας με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, αφού με αυτή συστήνεται η «Επιτροπή Περιφερειών» και αναγνωρίζεται το δημοτικό εκλογικό δικαίωμα. Σήμερα οι χώρες και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης δεσμεύονται από το Ευρωπαϊκό Δίκαιο, αφού δεν επιτρέπει την εκτέλεση διατάξεων αντίθετων προς το Κοινοτικό Δίκαιο. Σε χώρες της Ε.Ε με ισχυρή αυτοδιοίκηση η παρέμβαση της ένωσης στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής ενοποίησης αντιμετωπίζεται μάλλον σαν απειλή, ενώ αντίθετα η αδύναμη τοπική αυτοδιοίκηση χωρών όπως η Ελλάδα επωφελείται και αναπτύσσεται στο πλαίσιο αυτό» Σκλιας και Ρουκανάς, 2015).

«Είναι γεγονός ωστόσο ότι τα περισσότερα Ευρωπαϊκά κράτη έχουν προχωρήσει στη συγκρότηση ισχυρών Περιφερειακών Δομών με σκοπό τη διευκόλυνση του πολίτη και την καλύτερη λειτουργία της διοίκησης, αφού αποφεύγεται η ανάληψη όλων των υποθέσεων από τις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες. Οι δομές αυτές περιλαμβάνουν συχνά συστήματα διαβούλευσης. Αξιοσημείωτες όσον αφορά το γεγονός αυτό είναι οι Αυτοδιοικητικές Περιφέρειες της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Ισπανίας που κατέχουν σημαντικές αρμοδιότητες ανάπτυξης και προγραμματισμού και αντίστοιχα οι Αυτοδιοικητικές Περιφέρειες της Πορτογαλίας, της Φιλανδίας και της Σουηδίας που λειτουργούν με μεγάλη αυτονομία» (Featherston, 2007).

«Η επιρροή των τοπικών οργανισμών στις κοινοτικές διεργασίες είναι πολύ περιορισμένη, εν αντιθέσει με την παρέμβαση της Ε.Ε. σε τομείς όπως είναι η επιλογή του προσωπικού, η προστασία του περιβάλλοντος, η επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία συνεχώς μεγαλώνει. Προσπάθειες δημιουργίας κέντρων επιρροής έχουν παρατηρηθεί ως απάντηση στην αυξανόμενη αυτή διείσδυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στους τοπικούς οργανισμούς. Σημαντική κρίνεται να επισημανθεί η έγκριση του «Ευρωπαϊκού Χάρτη Αυτονομίας» που τέθηκε σε ισχύ την 01/09/1988. Ζήτημα δείχνει να ανακύπτει όσον αφορά

την ανωτερότητα του Δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης έναντι του εθνικού Δικαίου της κάθε χώρας και την συνεχή διείσδυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ζητήματα τοπικού χαρακτήρα» (Μαίστρος, 2009).

Συγκρότηση – Λειτουργία Συνεταιρισμών

Ακόμη και σε περιόδους κρίσης οι συνεταιρισμοί βιοτεχνών και μικρών παραγωγών συνεχίζουν να αναπτύσσονται στην Ευρώπη. Όπως φαίνεται παρά τον μεγάλο ανταγωνισμό που έχουν ενάντια στις μεγάλες επιχειρήσεις του τομέα τους μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις επείγουσες απαιτήσεις που τους θέτουν οι παραγωγοί. με αυτό τον τρόπο οι συνεταιρισμοί δίνουν την δυνατότητα στους παραγωγούς να διατηρήσουν την δραστηριότητα τους με τον δικό τους προσωπικό τρόπο, να αγοράσουν εφόδια, να συντονίσουν πωλήσεις, να εδραιωθούν σε διεθνές επίπεδο ακόμη και να μοιραστούν κοινές υπηρεσίες όπως διοίκηση και διαχείριση.

Οι εργατικοί συνεταιρισμοί συνήθως αντιμετωπίζουν μη ευνοϊκές συμπεριφορές από τραπεζικά ινστιτούτα και όταν κάνουν αίτηση για δάνειο και πίστωση αντιμετωπίζουν πολύ απαιτητικές προϋποθέσεις και συνθήκες πρόσβασης στα προαναφερόμενα. Πέραν από το γεγονός ότι ο τραπεζικός τομέας ή οι τομείς κοντά στον τραπεζικό τομέα δεν είναι πρόθυμοι να χορηγήσουν στους συνεταιρισμούς πίστωση, οι δυσκολίες που αυτοί αντιμετωπίζουν στη απόκτηση κεφαλαίου έναρξης σχετίζονται με (Featherston and Παπαδημητρίου, 2010):

- Το σύστημα αναδιανομής του κέρδους τους, το οποίο δίνει προτεραιότητα στην κατανομή των κερδών, στην επιχορήγηση επιστροφών στα μέλη τους (υπολογιζόμενων με βάση το είδος της σχέσης μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού και όχι με βάση την αποζημίωση του κεφαλαίου) και στα ταμεία αδιαίρετων αποθεματικών.
- Το σύστημα ελέγχου τους, το οποίο διαθέτει πολύ περιορισμένη δύναμη έως καθόλου για τους εξωτερικούς μεριδιούχους (μόνο σε συγκεκριμένες χώρες η εθνική νομοθεσία παρέχει την δυνατότητα σε συμβατικούς εξωτερικούς επενδυτές να έχουν ένα συνολικό δυναμικό, ισοδύναμο του μέγιστου της τάξης του 33%, υπό τον όρο ότι το γενικό συμβούλιο του συνεταιρισμού εγκρίνει αυτή τη δομή, πράγμα το οποίο σπανίζει). Αυτές οι δυσκολίες έχουν ενθαρρύνει τους εργατικούς συνεταιρισμούς και τις ομοσπονδίες τους να θέσουν σε εφαρμογή συγκεκριμένα οικονομικά όργανα, με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους. Σε μερικές χώρες, οι εθνικοί νόμοι

υποχρεώνουν τους συνεταιρισμούς, που έχουν θετικά αποτελέσματα, να μεταβιβάσουν ένα ποσοστό των πλεονασμάτων τους στα ταμεία αλληλεγγύης.

Αυτά τα ταμεία διοικούνται από συνεταιριστικές ομοσπονδίες, οι οποίες παρέχουν επιπλέον της οικονομικής υποστήριξης, συμβουλευτικές και ενημερωτικές υπηρεσίες σε διαφορετικούς τομείς, όπως επιχειρηματικές μεταβιβάσεις σε εργαζομένους αλλά και σε ξεκινήματα συνεταιριστικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Παρεμβαίνουν μέσω διαφορετικών κοινωνικών οργάνων, όπως υποδεέστερης σημασίας δάνεια, κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου, πιστοποιητικά συμμετοχής, ή εγγυητικά κεφάλαια.

Αρχικά πρέπει να γίνει μια συνάντηση των παραγωγών, η οποία θα αποσκοπεί στη δημιουργία ομάδων που θα καλλιεργούν το ίδιο προϊόν. Αυτό θα έχει σαν στόχο όλοι οι παραγωγοί να υιοθετήσουν την ίδια καλλιεργητική τεχνική που θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη ποιότητα του προϊόντος με τα λιγότερα πιθανά έξοδα (Ράπανος, 2009).

Ο Παγκόσμιος Ιστός (World Wide Web – WWW), είναι ένας εικονικός «χώρος», όπου η επικοινωνία γίνεται μέσω ειδικών «εγγράφων» υπερκειμένου (hypertext), οι γνωστές ιστοσελίδες. Αντίθετα με το απλό κείμενο, το hypertext είναι διαδραστικό (interactive), δηλαδή ο χρήστης μπορεί να επιδράσει με αυτό δυναμικά. Οι ιστοσελίδες είναι αποθηκευμένες σε υπολογιστές (webservers - εξυπηρετητές ιστού) που τρέχουν ειδικό λογισμικό για το συγκεκριμένο σκοπό και έχουν μεγάλη υπολογιστική ισχύ συνήθως και μόνιμη σύνδεση με το Internet, ώστε οι ιστοσελίδες να είναι συνεχώς διαθέσιμες στους χρήστες.

«Ο χρήστης, από τη δική του πλευρά, είναι αρκετό να διαθέτει ένα πρόγραμμα που να μεταφέρει τις ιστοσελίδες από τον web server στον τοπικό υπολογιστή. Τα προγράμματα αυτά ονομάζονται web browsers. Η υπηρεσία έχει πολύ απλή χρήση και αυτό την καθιστά δημοφιλή και συντέλεσε σε μεγάλο βαθμό στο να πάρει το διαδίκτυο τη σημερινή του αίγλη. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (electronic mail - e-mail), μοιάζει με το κανονικό ταχυδρομείο αλλά σε ηλεκτρονική μορφή. Τα μηνύματα που ανταλλάσσονται, ωστόσο, δεν καταγράφονται σε χαρτί αλλά αποθηκεύονται σε αρχεία. Ο όρος ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αναφέρεται στο σύστημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του διαδικτύου που χρησιμοποιεί το Simple Mail Transfer Protocol, σε δικτυακά συστήματα που βρίσκονται σε άλλα πρωτόκολλα μεταφοράς μηνυμάτων που επιτρέπουν στους χρήστες τους να στέλνουν μηνύματα μεταξύ τους» (Γεωργόπουλος et al., 2004).

Τώρα σε ό τι αφορά την ιχνηλασιμότητα των προϊόντων , θα χρησιμοποιηθεί με την τεχνολογία του QR code, μία μέθοδος που θα μας επιτρέπει ανά πάσα στιγμή να γνωρίζουμε ποιος είναι ο παραγωγός κάθε προϊόντος, αλλά και σχετικές πληροφορίες γι' αυτόν που θα υπάρχουν στην βάση δεδομένων της ιστοσελίδας του συνεταιρισμού. Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να σημαδεύεται η κάθε παρτίδα προϊόντος με το που παραδίδεται στον συνεταιρισμό για να γνωρίζει ποιος είναι ο παραγωγός , έπειτα στο στάδιο της τυποποίησης και συσκευασίας θα τυπώνεται πάνω και το QR code που θα οδηγεί στη σελίδα του παραγωγού με πληροφορίες σχετικά με το προϊόν, αλλά και με προσωπικές πληροφορίες του ίδιου του παραγωγού. Έτσι, θα δημιουργηθεί μία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή και σίγουρα πλείστοι από τους καταναλωτές θα θεωρήσουν ότι αυτή την ενέργεια έχει θετικό πρόσημο μιας και τα χρήματα που διαθέτουν για τις αγορές τους, θα τροφοδοτούνται και πάλι στην τοπική αγορά.

Τα QR Codes είναι σύγχρονοι γραμμωτοί κώδικες δύο διαστάσεων (2D) ταχείας αποκωδικοποίησης (γνωστοί και ως matrix code) και αποτελούν μια σύγχρονη μετεξέλιξη των γνωστών σε όλους μας γραμμωτών κωδικών barcodes μιας διάστασης, τα οποία εφηύρε το 1952, κατοχυρώνοντας την ευρεσιτεχνία, ο Αμερικανός από το Atlantic City του New Jersey, Norman Joseph Woodland με τον συνάδελφο του Bernard Silver και τα οποία χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα στην τυποποίηση κυρίως των προϊόντων και πλέον τα συναντάμε παντού συνήθως επάνω στις συσκευασίες προϊόντων. Κάθε μέρα σαρώνονται πάνω από 5 δισεκατομμύρια προϊόντα με την βοήθεια των γραμμωτών κωδικών.

Η χρησιμοποίηση μονοδιάστατων γραμμικών κωδίκων έγινε λόγω της ανάγκης αποθήκευσης ορισμένων χαρακτηριστικών που σχετίζονται με το προϊόν, την πηγή και τη συσκευασία του. Η καταγραφή αυτών των πληροφοριών γίνεται πλέον ηλεκτρονικά με τη βοήθεια της σάρωσης και συγκεκριμένα με μια στενή δέσμη φωτός από τους αναγνώστες του γραμμικού κώδικα. Λόγω του γεγονότος ότι με την πάροδο του χρόνου υπάρχει αύξηση της ανάγκης αποθήκευσης πολλών δεδομένων με τη μορφή γραμμωτών κωδίκων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη εξεύρεσης λύσεων αποθήκευσης προκειμένου να αποφευχθούν τα παραδοσιακά μέσα που είναι μαγνητικές κάρτες. Αυτό οδήγησε στην εφεύρεση και δημιουργία από την ιαπωνική εταιρεία Denso-Wave, θυγατρική της Toyota, ενός νέου προτύπου barcode και ISO, το οποίο είναι πλέον δισδιάστατο, ώστε να μπορεί να αποθηκεύει περισσότερα δεδομένα.

Ο πιο προηγμένος τύπος γραμμικού κώδικα που δημιουργήθηκε ονομάστηκε QR Code και προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων "Quick Response" που σημαίνει Quick Response. Δημιουργήθηκε από τους Ιάπωνες των οποίων βασικό μέλημα είναι να αποκωδικοποιήσουν γρήγορα περισσότερες δυνατότητες με σάρωση αυτών των δύο διαστάσεων σχήματα χρησιμοποιώντας τεχνολογία σαρωτή ή χρησιμοποιώντας έξυπνα τηλέφωνα εγκαθιστώντας σε αυτά το αντίστοιχο λογισμικό που απαιτείται για τη διαδικασία. Λόγω των δυνατοτήτων του εξοπλισμού που αναφέρθηκε ήδη, μπορούν να ανιχνεύσουν τις δύο διαστάσεις μιας ψηφιακής εικόνας με τη βοήθεια ενός αισθητήρα εικόνας ημιαγωγών και στη συνέχεια αναλύονται με έναν προγραμματισμένο επεξεργαστή σε ψηφιακή μορφή (Γεωργόπουλος et al., 2004).

(Γεωργόπουλος et al., 2004).

Σύμφωνα με το Νόμο 3852/2010 οι δήμοι συγκροτούν πλέον τον Α' Βαθμός Αυτοδιοίκησης, ενώ οι κοινότητες πλέον καταργούνται. Το άρθρο 1§2 του ίδιου νόμου ορίζει ρητώς τους νέους δήμους που συστήνονται οι οποίοι ανέρχονται στους 325. Με τον τρόπο αυτό ουσιαστικά καταργούνται τα 2/3 των Καποδιστριακών δήμων. Η μείωση του αριθμού των Δήμων υλοποιείται με συνενώσεις που βασίζονται σε πληθυσμιακά, κοινωνικά, οικονομικά, γεωγραφικά, πολιτιστικά, αναπτυξιακά και χωροταξικά κριτήρια με βάση σχετικές μελέτες από το Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. Τόσο στην Αττική όσο και στη Θεσσαλονίκη, η λειτουργία των μητροπολιτικών περιφερειών είναι προβλεπόμενη. Ο κύριος σκοπός αυτής της ένωσης είναι να σχηματίσει μεγάλους και ισχυρούς δήμους όπου θα χαρακτηρίζονται ανεξάρτητα σε οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Οι τοπικές ανάγκες είναι η βασική αιτία για τη δημιουργία μεγαλύτερων διοικητικών μονάδων για την καλύτερη αντιμετώπιση των ζητημάτων που προκύπτουν. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός δήμων, υπάρχει το αντίθετο αποτέλεσμα, δηλαδή δεν προσφέρετε αμεσότητα εκ μέρους της διοίκησης, η οποία σε μικρές κοινωνίες και κοινότητες ανθρώπων θεωρείται γεγονός.

(Λαδιάς, 2014).

Η έρευνα αγοράς και η στατιστική ανάλυση δεδομένων απαιτούν τρία πράγματα:

1. Βασικές γνώσεις επικοινωνίας, μάρκετινγκ και στατιστικής.
2. Εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών στατιστικής ανάλυσης δεδομένων.

3. Φαντασία και δημιουργικότητα.

Περιγραφικές Στατιστικές Αναλύσεις:

Η ανάλυση των στοιχείων πρέπει να ξεκινάει από τις βασικές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις (descriptive statistics). Ακολουθεί η περιγραφή της ανάλυσης των συχνοτήτων (frequencies),καθώς και των συνοδευτικών μετρήσεων κεντρικής τάσης. Δεύτερον, θα παρουσιάσουμε μία πιο σύνθετη μορφή πινακοποίησης από αυτή των συχνοτήτων, τη διασταυρωμένη ή συνδυασμένη πινακοποίηση (crosstabulation).

FREQUENCIES (ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ)

Ο σκοπός αυτής της εντολής συχνότητας είναι να είναι σε θέση το SPSS να υπολογίζει τη συχνότητα εμφάνισης όλων των επιλεγμένων μεταβλητών, καθώς και ορισμένα βασικά περιγραφικά στατιστικά μέτρα. Η ανάλυση των συχνοτήτων έχει ως αποτέλεσμα την ταξινόμηση και τη συμπύκνωση των δεδομένων σε διανομές συχνότητας. Ως αποτέλεσμα, περιγράφονται καλύτερα τα βασικά χαρακτηριστικά ή τα μεγέθη μιας έρευνας.

CROSSTABS (ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΜΕΝΗ ΠΙΝΑΚΟΠΟΙΗΣΗ)

Η εντολή Crosstabs στοχεύει να δείξει τη σχέση μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών σε μορφή πίνακα. Ο όρος ποιοτικές μεταβλητές χαρακτηρίζει τις μεταβλητές όπου έχουν διαφορετικές κατηγορίες, όπως φύλο (γυναίκα, άντρας), τόπος κατοικίας (πόλη, προάστιο, εξοχή), απαντήσεις (ναι, όχι) και πολλές άλλες. Ως αποτέλεσμα, η διασταύρωση ή συνδυασμός πίνακα χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία ενός πίνακα που έχει διπλή καταχώριση, με κύριο σκοπό να εξεταστεί πώς οι ερωτηθέντες που απάντησαν μια συγκεκριμένη κατηγορία σε μια μεταβλητή ανταποκρίθηκαν σε ορισμένες άλλες μεταβλητές.

<u>Τεχνικές Ανάλυσης Διαφορών:</u>

Το ερώτημα που προκύπτει συχνά στην έρευνα αγοράς σχετικά με τις διαφορές μεταξύ των μετρήσεων και αν είναι στατιστικά σημαντικές ή όχι είναι αξιοσημείωτο. Ένα παράδειγμα των ερωτήσεων που προκύπτουν είναι αν η μέση μηνιαία κατανάλωση για δύο διαφορετικές μάρκες απορρυπαντικών είναι η ίδια ή αν η αποτελεσματικότητα μεταξύ ανδρών-πωλητών και γυναικών-πωλητών είναι διαφορετική. Προκειμένου να απαντηθούν οι ερωτήσεις που προκύπτουν, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υποθέσουμε τον έλεγχο. Ταυτόχρονα, είναι εξίσου σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τεχνικές που αποσκοπούν στον έλεγχο εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών μετρήσεων (π.χ. μέσος όρος). Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στον έλεγχο υποθέσεων για την ύπαρξη ή μη στατιστικώς σημαντικής διαφοράς μεταξύ μέσων με τη χρήση της μεθόδου t-test και ανάλυσης της διακύμανσης (analysis of variance – ANOVA).

T – TEST

Στατιστικά, ο έλεγχος υποθέσεων σχετίζεται με το αν η διαπιστούμενη διαφορά μεταξύ δύο μετρήσεων είναι σημαντική ή όχι. Αν η διαφορά είναι στατιστικώς σημαντική, σημαίνει ότι η διαφορά που βρέθηκα ανάμεσα στις μετρήσεις είναι πραγματική και δεν οφείλεται σε δειγματοληπτικό σφάλμα. Σε αντίθετη περίπτωση στην οποία η διαφορά είναι στατιστικώς μη σημαντική, η διαφορά μεταξύ των μετρήσεων οφείλεται αποκλειστικά στο δειγματοληπτικό σφάλμα.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος ελέγχου των διαφορών αυτών είναι ο έλεγχος υποθέσεων. Η καλούμενη υπόθεση μηδέν H0 (null hypothesis), θεωρεί ότι η διαπιστούμενη διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς μη σημαντική, δηλαδή φαινομενική, και συνεπώς οφείλεται στο δειγματοληπτικό σφάλμα. Στη μηδενική υπόθεση αντιστοιχεί η εναλλακτική υπόθεση H1 (alternative hypothesis), η οποία θεωρεί ότι η υπάρχουσα διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς σημαντική, δηλαδή πραγματική. Με την απόρριψη της H0 οδηγούμαστε στην αποδοχή της H1.

Ο έλεγχος υποθέσεων σε περιπτώσεις ύπαρξης δύο μόνο μετρήσεων γίνεται με το t – test.

Πιο ειδικά, με το t – test , συγκρίνονται οι μέσοι όροι σε δύο ομάδες ως προς κάποια μεταβλητή. Υπενθυμίζεται ότι αν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που έχει ο δείκτης είναι μεγαλύτερο του α=5%, τότε η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Αν, όμως, αυτή η τιμή είναι πιο μικρή απο το α=5%, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση.

ΥΠΟΕΝΤΟΛΕΣ ΤΟΥ T – TEST

One – Sample T Test: Με το One-Sample t-test ελέγχουμε αν ο μέσος μιας κατανομής διαφέρει σημαντικά από κάποια συγκεκριμένη τιμή.

Independent – Samples T Test: Με το Independent-Samples t-test γίνεται σύγκριση με τους μέσους δύο διαφορετικών δειγμάτων. Τα δύο δείγματα φέρουν κάποια κοινώς ενδιαφερόμενη μεταβλητή, αλλά δεν μπορεί μία παρατήρηση να ανήκει και στα δύο.

Paired – Samples T Test: Με το Paired-Samples t-test συγκρίνουμε τους μέσους του ίδιου δείγματος «υπό διαφορετικές συνθήκες».

Έρευνα αγοράς, λοιπόν, θεωρείται κάθε οργανωμένη προσπάθεια συλλογής πληροφοριών σχετικά με την αγορά και τους καταναλωτές. Κατά συνέπεια, η έρευνα αγοράς

πραγματοποιείται από μια ομάδα ατόμων και μια επιχείρηση. Αρχικά, επιλέγεται η περιοχή που θα ερευνηθεί, είτε αυτό νοεί ένα Δήμο, είτε νοεί κάποιο νομό, είτε νοεί κάποια περιφέρεια, είτε συνδυασμό αυτών. Τέλος, αναφέρουμε τους τρόπους (στάδια) με τους οποίους γίνεται η έρευνα αγοράς, τους τύπους και τα είδη της.

Διαδικασία της ερευνάς αγοράς:

Διατύπωση του προβλήματος: Μέσω της σωστής κατανόησης και μελέτης του περιβάλλοντος και των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων, το πρόβλημα ορίζεται από την επιχείρηση, η οποία προχωράει σε σχεδιασμό και υλοποίηση της έρευνας (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Ανάπτυξη αποτελεσματικής προσέγγισης: Εντοπισμός των μεταβλητών που επηρεάζουν την έρευνα (π.χ. δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, πιθανοί τρόποι προσέγγισής τους) (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Επιλογή και Σχεδιασμός κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου: Λεπτομερής καταγραφή των διαδικασιών που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της έρευνας (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Συλλογή δεδομένων: Ο ερευνητής μαζεύει όλα τα δευτερογενή στοιχεία που υπάρχουν για την συγκεκριμένη έρευνα, δηλαδή στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από άλλους ερευνητές για άλλες έρευνες. Ακολούθως, συλλέγει πρωτογενή στοιχεία, τα οποία αφορούν υλικό που συλλέγεται για πρώτη φορά από τον συγκεκριμένο ερευνητή και για την συγκεκριμένη έρευνα. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό ο ερευνητής θα επιλέξει τους ερωτώμενους από τους οποίους θα συλλέξει τα δεδομένα (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Ανάλυση των δεδομένων: Καταγραφή, κωδικοποίηση και επαλήθευση των στοιχείων που συλλέχθηκαν (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Σύνθεση της αναφοράς και παρουσίαση των αποτελεσμάτων: Ο επιλεγόμενος σχεδιασμός της ερευνητικής μεθόδου, τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, καθώς και η ανάλυσή τους συμπεριλαμβάνονται σε μία γραπτή αναφορά. Ο ερευνητής υποχρεώνεται να παρουσιάσει και προφορικά τα ευρήματα της έρευνας του, ώστε να γίνουν απολύτως κατανοητά τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Τύποι της έρευνας αγοράς:

Περιγραφική Έρευνα: Η έρευνα αυτή περιγράφει τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού, απαντώντας στις ερωτήσεις «ποιος», «πού», «πότε», «τι» και «πώς». Χρησιμοποιείται σε περίπτωση που οι στόχοι και οι ερωτήσεις της έρευνας ορίζονται ξεκάθαρα και απαιτούνται περιληπτικές μετρήσεις προκειμένου να απαντηθούν οι ερωτήσεις της έρευνας (Σιώμκος και Μαύρος ,2008).

Αιτιολογική Έρευνα: Στην αιτιολογική μελέτη διερευνάται η σχέση ανάμεσα σε αιτία και αιτιατό, δηλαδή εξετάζεται αν μία μεταβλητή αιτιολογεί την αξία μιας άλλης μεταβλητής (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Εξερευνητική Έρευνα: Μέσα από αυτή την έρευνα διερευνώνται προβλήματα, τα οποία δεν είναι γνωστά στην επιχείρηση και βοηθούν στον εντοπισμό λεπτομερειών σχετικά με κάποιο πρόβλημα (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Τα είδη της έρευνας αγοράς:

Ποιοτική Έρευνα: Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η έρευνα αυτή χρησιμοποιείται για την συλλογή στοιχείων που δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα. Πιο συγκεκριμένα διερευνά σε βάθος τις αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και τα βαθύτερα αίτια που τους οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας είναι οι εξής (Σιώμκος και Μαύρος, 2008):

- *Ομάδες εστίασης (focus groups):* Μια ομάδα εστίασης αποτελείται από 7-10 άτομα, τα οποία παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σχετικά με το θέμα που θα συζητηθεί, αλλά δεν γνωρίζονται μεταξύ τους. Η ομάδα χρησιμοποιείται από ένα συντονιστή για να αντληθούν πληροφορίες.
- *Σε βάθος συνεντεύξεις:* Συνέντευξη θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία ο ερευνητής συζητά με έναν ερωτώμενο, με σκοπό να αντλήσει πληροφορίες για τις σκέψεις, τις απόψεις και τις εμπειρίες του ερωτώμενου στο σχετικό θέμα. Η διαδικασία ελέγχεται από τον ερευνητή.

- *Προβολικές τεχνικές:* Οι τεχνικές αυτές φέρνουν στην επιφάνεια συναισθήματα και σκέψεις του ερωτώμενου που δεν θα εμφανίζονταν με άλλες μεθόδους, καθώς δρουν και επικαλούνται το υποσυνείδητό του.
- *Τεχνικές παρατήρησης:* Σε αυτές τις τεχνικές, ο ερευνητής στηρίζεται στην παρατήρηση και όχι στην επικοινωνία με άλλα άτομα για να συλλέξει πληροφορίες και να αναλύσει τις συμπεριφορές τους.

Ποσοτική Έρευνα: Χρήση αυτής της έρευνας γίνεται όταν οι πληροφορίες που χρειάζονται είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για στατιστικές αναλύσεις οι οποίες οδηγούν σε αξιόπιστα αποτελέσματα. Για να συμβεί αυτό, όμως, χρειάζεται το δείγμα που θα επιλεχθεί να είναι αντιπροσωπευτικό. Η ποσοτική έρευνα έχει βάση τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή μια ακολουθία τυποποιημένων ερωτήσεων για την συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών.

Μικτή Έρευνα: Αυτή η έρευνα θεωρείται ως ο συνδυασμός ανάμεσα στην ποιοτική και της ποσοτική έρευνα. Κατά την μικτή έρευνα ο ερευνητής συλλέγει αρχικά ποιοτικά στοιχεία με μία από τις μεθόδους που αναλύθηκαν πιο πάνω και στη συνέχεια με την διεξαγωγή ενός ερωτηματολογίου προσπαθεί να κάνει αναλύσει ποσοτικά δεδομένα. Πιθανόν η ποσοτική έρευνα να προηγείται της ποιοτικής. Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής, αφού έχει συλλέξει ποσοτικά στοιχεία προκειμένου να αποσαφηνίσει τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε, πραγματοποιεί και μία από τις μεθόδους ποιοτικής έρευνας (Σιώμκος και Μαύρος, 2008).

Η έννοια της μεταβλητής:

Μεταβλητή ονομάζεται οποιοδήποτε χαρακτηριστικό, το οποίο παίρνει περισσότερες από μία διαφορετικές τιμές. Το εισόδημα, η ηλικία, το ύψος και το βάρος των ατόμων είναι παραδείγματα μεταβλητών. Άλλα παραδείγματα είναι η τιμή μιας μετοχής, του πετρελαίου, του δολαρίου σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Στην κοινωνική έρευνα έχουν προταθεί και καθιερωθεί μια σειρά ταξινομικών συστημάτων, τα οποία διακρίνουν τύπους μεταβλητών. Η συνηθέστερη ταξινόμηση ορίζει ποιοτικές και ποσοτικές μεταβλητές.

4. Ευρωπαϊκή Ένωση Και Δημόσια Διοίκηση

4.1 Βελτίωση Δημόσιας Διοίκησης μέσα από την συμμετοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Αναντίλεκτα, η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μεταξύ άλλων, είχε ως αποτέλεσμα και τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο σε γνώσεις όσο και σε εμπειρίες σε ένα ευρύ τομέα θεμάτων. Από την περίοδο της εναρμονισμένης με το κοινοτικό κεκτημένο, μέσα από τη διαδικασία της ετοιμασίας των εναρμονιστικών νομοσχεδίων, η Δημόσια Διοίκηση ήλθε σε επαφή με το σύνολο της ευρωπαϊκής νομοθεσίας και των κανονισμών και οι δημόσιοι λειτουργοί έμαθαν να «κολυμπούν μέσα στον ωκεανό» της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία είναι ένας πολύπλοκος και δύσκολος μηχανισμός. Μετά την ένταξη, μέσα από τη συμμετοχή και την τριβή, τόσο οι πολιτικοί, όσο και οι υπηρεσιακοί απέκτησαν σημαντικές εμπειρίες σε όλα τα ζητήματα που αφορούν την Ευρωπαϊκή Ένωση αφού υπάρχει συμμετοχή σε όλα τα όργανα της. Συμμετοχή υπάρχει και στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με έξι βουλευτές, με επίσης αποκόμιση σημαντικών εμπειριών. Η Δημόσια Υπηρεσία βοηθήθηκε σε θέματα όπως η διαφάνεια, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, η εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (το λεγόμενο e-government), στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, κ.α. Η κοινή πορεία μας, με τα άλλα κράτη-μέλη, προς τον εκσυγχρονισμό και τη συνεχή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης, αναμένεται να έχει συνέχεια, αφού το ζητούμενο είναι το ίδιο: οι καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης, έχει επιτελέσει η δημιουργία, των διαφόρων αναθεωρητικών, ρυθμιστικών και άλλων Αρχών (Αναθεωρητικής Αρχής Προσφορών, Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας, Ρυθμιστή Τηλεπικοινωνιών κ.α.), που στην ουσία έχουν δημιουργηθεί στα πλαίσια της εναρμονιστικής μας πορείας με το ευρωπαϊκό κεκτημένο. Η λειτουργία των υπό αναφορά αρχών έχει συμβάλει αποφασιστικά στην υιοθέτηση της διαφάνειας και συνακόλουθα στη βελτίωση του τρόπου εφαρμογής των διαφόρων διοικητικών αποφάσεων / πράξεων. Η δημιουργία, βέβαια, πολλών αρχών αύξησε το κόστος λειτουργίας της κρατικής μηχανής και προκάλεσε διάφορα προβλήματα ελέγχου, δεδομένου πως οι αρχές αυτές δεν εποπτεύονται από την κυβέρνηση.

Σήμερα, γύρω στο 60-70% της εθνικής νομοθεσίας των κρατών – μελών απορρέει από την κοινοτική νομοθεσία, η οποία διαμορφώνεται στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο. Η συμβολή των δημόσιων υπηρεσιών των κρατών μελών είναι καθοριστική, διότι η ευρωπαϊκή νομοθεσία διαμορφώνεται κυρίως στις ομάδες εργασίας και στην Επιτροπή Μονίμων

Αντιπροσώπων. Τόσο οι ομάδες όσο και οι μόνιμες αντιπροσωπείες είναι στελεχωμένες με δημόσιους υπαλλήλους.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ασκεί επίσης τις εκτελεστικές αρμοδιότητες που της αναθέτει η νομοθεσία με τη βοήθεια επιτροπών, που απαρτίζονται από εκπροσώπους εμπειρογνώμονες των χωρών της Ε.Ε. Οι επιτροπές λειτουργούν ως φόρουμ συζητήσεων για τα εκτελεστικά μέτρα, αλλά και ως δίαυλος επικοινωνίας ανάμεσα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τις εθνικές αρχές.

4.2 Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης European (Public Administration Network)

Πέραν των πρωτοβουλιών του κάθε κράτους-μέλους ξεχωριστά, τα εχέγγυα για το συνεχή εκσυγχρονισμό / βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης τίθενται και από το Ευρωπαικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN: European Public Administration Network www.eupan.org). Αφορά το Δίκτυο των αρμοδίων σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης γενικών διευθυντών των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σκοπός του δικτύου EUPAN είναι η υποστήριξη και συμβολή στην εφαρμογή της στρατηγικής της Λισσαβόνας, τοποθετώντας τον πολίτη στο επίκεντρο της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της συνεργασίας σε διάφορους τομείς όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η καινοτομία, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) και η συνεργασία με διάφορους φορείς για την ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητας στις ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες. Η συνεργασία αυτή είναι οργανωμένη σε τρία επίπεδα ως ακολούθως:

Πολιτικό επίπεδο: Υπουργοί και ο αρμόδιος Επίτροπος Δημόσιας Διοίκησης
Διοικητικό επίπεδο: Γενικοί Διευθυντές ή διοικητικοί προϊστάμενοι
Τεχνικό επίπεδο: Ομάδες εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό, καινοτόμες δημόσιες υπηρεσίες, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, συνεδριάσεις εμπειρογνωμόνων για την καλύτερη νομοθεσία, συνεδριάσεις των διευθυντών ινστιτούτων, ακαδημιών και σχολών Δημόσιας Διοίκησης.

Οι αρμόδιοι υπουργοί για τη Δημόσια Διοίκηση σε συνδυασμό με τον /την Επίτροπο αρμόδιο για το προσωπικό και τη διοίκηση εγκρίνουν τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές για το Δίκτυο και κατευθύνουν το έργο της, ενώ οι Γενικοί Διευθυντές έχουν καθοριστική συμβολή στις εργασίες του δικτύου. Η Κυπριακή Δημοκρατία εκπροσωπείται στο πιο πάνω Δίκτυο από τον διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, ο οποίος συμμετέχει στις συναντήσεις των γενικών διευθυντών / υπεύθυνων για θέματα Δημόσιας

Διοίκησης και από τρεις ανώτερους λειτουργούς του τμήματος του, οι οποίοι συμμετέχουν στις ακόλουθες ομάδες εργασίας, από τις οποίες αποτελείται το Δίκτυο:

1. Ομάδα Εργασίας Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Working Group)
2. Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (InnovativePublicServicesGroup)
3. Ομάδα Εργασίας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-GovernmentGroup)

Μέσα στα πλαίσια αυτά, το Τ.Δ.Δ.Πρ. έχει ήδη επιτελέσει κάποιο ρόλο στη βελτίωση της Δημόσιας Υπηρεσίας, κυρίως όμως έχει να επιτελέσει σημαντικό ρόλο στην εμπέδωση της αντίληψης για συνεχή βελτίωση της.

Η συνεργασία των γενικών διευθυντών σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης γίνεται σε ανεπίσημο επίπεδο, επειδή το ευρωπαϊκό κεκτημένο δεν επεκτείνεται στη δομή και λειτουργία των δημόσιων διοικήσεων των χωρών μελών. Κατά συνέπεια, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις συναντήσεις των πιο πάνω ομάδων εργασίας και του Δικτύου γενικότερα δεν είναι δεσμευτικές, αλλά αποτελούν κατά κύριο λόγο προτάσεις και εισηγήσεις πάνω σε διάφορα θέματα Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της. Η κύρια ευθύνη των ομάδων εργασίας είναι η προετοιμασία των συναντήσεων των γενικών διευθυντών που γίνονται προς το τέλος της εξάμηνης θητείας της εκάστοτε Προεδρίας της Ε.Ε., ως επίσης και η υποβολή συγκεκριμένων προτάσεων εισηγήσεων για δραστηριότητες συνεργασίας ανάμεσα στις δημόσιες διοικήσεις των χωρών- μελών, οι οποίες, στη συνέχεια, υιοθετούνται από τους γενικούς διευθυντές με ειδικά ψηφίσματα. Στις ομάδες συμμετέχουν αντιπρόσωποι όλων των χωρών – μελών και των υπό ένταξη χωρών – μελών της Ε.Ε., που εργάζονται στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας τους.

(α) Ομάδα εργασίας ανθρώπινου δυναμικού

Αποστολή της είναι η συνεργασία σε θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων διοικήσεων των χωρών – μελών της Ε.Ε. Προτεραιότητα στις εργασίες της ομάδας δίδεται στις θεματικές ενότητες όπως:

- Η βιωσιμότητα των συνταξιοδοτικών συστημάτων που είναι θέμα προτεραιότητας της Λισσαβόνας αποτελεί πεδίο μελέτης με στόχο τη διάδοση των ορθών πρακτικών

σχετικά με τη δεοντολογία και για την παρακολούθηση και τη συγκριτική αξιολόγηση της προόδου στη μεταρρύθμιση των συνταξιοδοτικών συστημάτων των κρατών – μελών

- Κοινές ανάγκες για επιμόρφωση και κοινά εκπαιδευτικά προγράμματα
- Εξέλιξη του ευρωπαϊκού κοινωνικού διαλόγου στον δημόσιο τομέα
- Προώθηση κοινού κώδικα δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων
- Στρατηγική και πρακτικές που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Εξέλιξη της μισθοδοσίας σε σχέση με την απόδοση
- Επίδραση της νέας τεχνολογίας της πληροφορικής και επικοινωνιών στις ανάγκες και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα
- Μείωση και εξάλειψη των εμποδίων στην ελεύθερη διακίνηση ανάμεσα στις δημόσιες διοικήσεις των χωρών – μελών
- Εφαρμογή συστημάτων ανταλλαγής υπαλλήλων με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

(β) Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Service Group IPSG)

Η Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Working Group IPSG) δημιουργήθηκε το 1999, κατά τη διάρκεια της γερμανικής προεδρίας και ήταν το αποτέλεσμα της ενοποίησης δύο δικτύων εμπειρογνωμόνων εκ των οποίων το ένα είχε ως στόχο τη διοργάνωση διάσκεψης σχετικά με τα θέματα ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και το δεύτερο είχε στόχο τον προσδιορισμό δεικτών απόδοσης (performance indicators) που θα επέτρεπαν τις συγκρίσεις σε διεθνές επίπεδο. Ο αρχικός σκοπός / στόχος του IPSG Group ήταν η προώθηση της συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων (Benchmarking) μεταξύ των δημοσίων διοικήσεων των κρατών – μελών και την προώθηση της υιοθέτησης των βέλτιστων πρακτικών του τομέα. Η ομάδα στο πρώτο έτος της λειτουργίας της είχε αναπτύξει το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (Common Assessment Framework-CAF). Επίσης, είχε αναπτύξει το θεσμό των Συνεδρίων Ποιότητας των Δημόσιων Διοικήσεων των χωρών – μελών της Ε.Ε. (Quality Conferences for Public Administration in EU).

Σήμερα η αποστολή του IPSG Group είναι να συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης, αναπτύσσοντας μεθόδους και ανταλλάσσοντας εμπειρίες και καλές πρακτικές μεταξύ κρατών – μελών. Βασική μέριμνα αποτελεί η

εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και η διαμόρφωση προσέγγισης καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη.

(γ) Ομάδα Εργασίας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ομάδα αυτή αποτελείται από εμπειρογνώμονες από όλα τα κράτη - μέλη και έχει ως στόχο της την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, κυρίως από απόψεως οργάνωσης και διοίκησης. Προτεραιότητα δίδεται στις θεματικές ενότητες όπως:

- Χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών (Information and Communication Technology) με σκοπό τη βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας
- Συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων και παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Οικονομική και κοινωνική επίδραση του «e-Government)
- Παροχή καινοτόμων, περιεκτικών, ολοκληρωμένων και διαλειτουργικών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και πανευρωπαϊκό επίπεδο) βάσει των αναγκών των χρηστών
- Έρευνες / μελέτες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς στο θέμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μπορούν να αναζητηθούν στην ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (www.eupan.org)

4.3 Προγράμματα / Καινοτομίες που αναπτύχθηκαν ή βρίσκονται σε ανάπτυξη και σηματοδοτούν τη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο

(α) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Είναι πλέον φανερά τα σημάδια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government) στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση της Κύπρου, σε σημείο που μπορεί να λεχθεί πως προχώρησε αρκετά στον τομέα και συνεχίζει να βελτιώνεται εξυπηρετώντας καλύτερα τον πολίτη. Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια περίπου, παρατηρείται μια αλματώδης ανάπτυξη στις τηλεπικοινωνίες, στα δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς επίσης και στη διάχυση μιας ανεξάντλητης ροής πληροφοριών που προσφέρεται μέσω διαδικτύου,

καλύπτοντας όλα τα φάσματα των δραστηριοτήτων. Στο πρόσφατο παρελθόν, οι συναλλαγές μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών διεξάγονταν με καθαρά συμβατικά μέσα. Οι καταναλωτές προκειμένου να αγοράσουν ένα προϊόν ή να δεχτούν μια υπηρεσία θα έπρεπε να μεταβούν στην έδρα του προμηθευτή των αγαθών ή των υπηρεσιών. Σήμερα, ο τρόπος διεξαγωγής των συναλλαγών έχει αλλάξει ριζικά καθιστώντας πλέον επιτακτική και για τον κρατικό μηχανισμό της Κυπριακής Δημοκρατίας την ανάγκη όλο και μεγαλύτερης αξιοποίησης αυτών των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Γενικά, με τον όρο ηλεκτρονική διακυβέρνηση, εννοείται η εισαγωγή τεχνολογιών της πληροφορικής και των υπολογιστών στη Δημόσια Διοίκηση και οι νέες διοικητικές πρακτικές. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση σηματοδοτεί μια νέα αντίληψη στην εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων, με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες, με την αξιοποίηση των τεχνολογιών του διαδικτύου, των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και της αμφίδρομης τηλεόρασης. Παραδείγματα, μεταξύ άλλων αποτελούν η λήψη κυβερνητικών εντύπων και άλλων πληροφοριών από το διαδίκτυο, η υποβολή μέσω του διαδικτύου φορολογικών δηλώσεων εισοδήματος, η πληρωμή μέσω του διαδικτύου των αδειών κυκλοφορίας αυτοκινήτου, οι δημόσιες προμήθειες, σύστημα ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων εκταρικών επιδοτήσεων, σύστημα ηλεκτρονικής πληρωμής εισφορών κοινωνικών ασφαλίσεων, αναζήτηση κενών θέσεων εργασίας, αναζήτηση στον κατάλογο διοριστέων καθηγητών, μεσολάβηση σε εργατική διαφορά, κ.α.

Βασικοί στόχοι της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, η μείωση του κόστους στους πολίτες, οι οποίοι χωρίς να μετακινηθούν από το σπίτι τους, χωρίς να χάνουν πολύτιμο χρόνο, εξυπηρετούνται πολύ καλά.

(β) Η Κυβερνητική Πύλη Διαδικτύου (Κ.Π.Δ)

Η Κυβερνητική Πύλη Διαδικτύου (Government Web Portal) συγκαταλέγεται στα έργα υποδομής για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και στοχεύει στη δυναμική παρουσία της κυβέρνησης στο διαδίκτυο για άμεση πληροφόρηση και καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων. Η σημασία της έγκειται στο γεγονός ότι αναβαθμίζει τη σχέση της κυβέρνησης με τον πολίτη και του παρέχει έναν πολύ εύκολο και γρήγορο τρόπο πρόσβασης στις διαθέσιμες κυβερνητικές πληροφορίες / υπηρεσίες, ο οποίος

εξυπηρετείται πλέον ηλεκτρονικά και «απελευθερώνεται» σε μεγάλο βαθμό από το ωράριο της Δημόσιας Υπηρεσίας. Μπορεί να λεχθεί πως στον τομέα αυτό υπάρχει σημαντική βελτίωση, αλλά υπάρχουν και υπηρεσίες που χρειάζεται να είναι περισσότερο επίκαιρες, ενώ υπάρχουν και λάθη στις ιστοσελίδες.

(γ) Το Ηλεκτρονικό Σύστημα Σύναψης Συμβάσεων (e-Procurement)

Το σύστημα αυτό έχει ήδη τεθεί σε εφαρμογή, από το Γενικό Λογιστήριο του κράτους που είναι η αρμόδια αρχή προσφορών και άρχισε να γίνεται ευρύτατα αποδεκτό από τους χρήστες (αναθέτουσες αρχές και οικονομικούς φορείς). Αξιοσημείωτη είναι η διεθνής αναγνώριση που απέσπασε το σύστημα, με το βραβείο Καλής Πρακτικής στο πλαίσιο της 4ης Ευρωπαϊκής Βράβευσης συστημάτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2009.

Πρόκειται, για μια ασφαλή διαδικτυακή εφαρμογή, που καλύπτει και υποστηρίζει, με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, όλο το φάσμα των διαδικασιών και ενεργειών που γίνονται για τη διεκπεραίωση των διαγωνισμών για τις δημόσιες συμβάσεις στην Κύπρο, από την ανοιχτή διαδικασία μέχρι και τις ηλεκτρονικές παραγγελίες. Το σύστημα παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία στις αναθέτουσες αρχές για την προκήρυξη των συμβάσεων και την ετοιμασία εγγράφων διαγωνισμών. Ακόμα, για την ηλεκτρονική παραλαβή προσφορών, το άνοιγμα και την αξιολόγηση τους. Το σύστημα παρέχει ενημέρωση για τις προκηρύξεις των διαγωνισμών και βοήθεια για την υποβολή προσφορών τόσο σε οικονομικούς φορείς της Κύπρου και του εξωτερικού όσο και στο κοινό.

Με τη χρήση του συστήματος έχει μειωθεί σημαντικά ο κύκλος των διαδικασιών και του χρόνου διεξαγωγής διαγωνισμών δημοσίων συμβάσεων, από το στάδιο της αναγνώρισης της ανάγκης μέχρι και την ικανοποίηση της. Επίσης έχει μειωθεί και το κόστος συναλλαγής των συμβάσεων τόσο για εκείνους που προκηρύσσουν την προσφορά όσο και για τους διεκπεραιωτές της σύμβασης. Κυρίως όμως ικανοποιείται η απαίτηση για διαφάνεια στις δημόσιες συμβάσεις, η ίση μεταχείριση των συμμετεχόντων σε κάθε ηλεκτρονικό διαγωνισμό και η αξιοπιστία των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων.

(δ) Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ)

Τα κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), αποτελούν, την εφαρμογή της ιδέας του «One-Stop-Shop» για τους πολίτες για πρώτη φορά, δηλαδή την παροχή πολλών δημοσίων υπηρεσιών από ένα και μόνο σημείο επαφής. Την ευθύνη της εποπτείας, του συντονισμού και της ανάπτυξης του θεσμού των ΚΕΠ έχει το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.

Ο θεσμός άρχισε το 2005, με την λειτουργία του ΚΕΠ Λευκωσίας. Ακολούθησε η σύσταση ΚΕΠ στη Λεμεσό το 2006, τα ΚΕΠ Πόλης Χρυσοχούς και Πελενδριού το 2007, το ΚΕΠ Λάρνακας το 2008, το ΚΕΠ Πάφου το 2010 και το ΚΕΠ Δερύνειας αρχές του 2012. Στόχος είναι η σύσταση ΚΕΠ σε όλες τις περιοχές της Κύπρου.

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
- Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας
- Το Τμήμα Οδικών Μεταφορών του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων
- Το Υπουργείο Υγείας
- Το Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων, και
- Την Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων

(ε) Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (ΣΑΓ)

Το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (ΣΑΓ) είναι το πληροφοριακό σύστημα που αναπτύχθηκε με τη συνεργασία του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής και ιδιωτικής εταιρείας, με σκοπό την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και διαχείριση όλων των εγγράφων που αποτελούν την εξωτερική και εσωτερική αλληλογραφία μιας υπηρεσίας, καθώς επίσης και την αυτοματοποίηση της ροής εργασίας και γενικά της διακίνησης των εγγράφων μέσα στην ίδια υπηρεσία και μεταξύ των υπηρεσιών.

Το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου ήδη λειτουργεί στο υπουργείο Οικονομικών, Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής, τη Γραμματεία του Υπουργικού Συμβουλίου, τη Κεντρική Υπηρεσία Πληροφοριών και τη Μόνιμη Αντιπροσωπεία τη μόνιμη αντιπροσωπεία της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στις Βρυξέλλες. Απώτερος σκοπός είναι, η σταδιακή επέκταση του Συστήματος Αυτοματοποίησης Γραφείου σε όλες τις υπηρεσίες της δημόσιας υπηρεσίας. Στο παρόν στάδιο, έχει αναπτυχθεί διαδικτυακή έκδοση του εν λόγω συστήματος, η οποία εγκαταστάθηκε σε πέντε υπηρεσίες που ανήκουν στην πρώτη ομάδα επέκτασης του συστήματος (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, περιλαμβανομένης και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης,

Κρατικό Αρχείο, Προεδρία και Προεδρικό Μέγαρο, Βουλή των Αντιπροσώπων, υπουργείο Εξωτερικών).

Μερικά από τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του Συστήματος Αυτοματοποίησης Γραφείου είναι:

- Αύξηση της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της κρατικής μηχανής
- Εύκολη και γρήγορη πρόσβαση και ανεύρεση εγγράφων
- Ταυτόχρονη πρόσβαση στο ίδιο έγγραφο από πολλούς λειτουργούς
- Ελεγχόμενη πρόσβαση και αυξημένη ασφάλεια εγγράφων
- Σημαντική μείωση στο χρόνο αρχειοθέτησης των εγγράφων
- Σημαντική μείωση στον χρόνο αρχειοθέτησης των εγγράφων
- Σημαντική μείωση της χρήσης χαρτιού
- Δυνατότητα ηλεκτρονικής υπογραφής, τόσο για εσωτερικά σημειώματα ενός κυβερνητικού οργανισμού, όσο και την εξερχόμενη αλληλογραφία
- Πρόσβαση στο σύστημα από απομακρυσμένα σημεία και δυνατότητα τηλεργασίας από το εξωτερικό ή / και το σπίτι
- Αυτόματη ηλεκτρονική μεταφορά σημαντικών ή/και ιστορικής αξίας εγγράφων από ένα οργανισμό στο κρατικό αρχείο
- Συγκράτηση του ρυθμού αύξησης συγκεκριμένων ομάδων προσωπικού
- Μείωση του κόστους λειτουργίας της κρατικής μηχανής, λόγω μειωμένης γραφικής ύλης, τηλεομοιότυπων, αποθηκευτικών χώρων, υπηρεσιών του ταχυδρομείου κ.τ.λ

4.4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – ΚΠΑ (Common Assessment Framework – CAF) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

«Το ΚΠΑ είναι ένα Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management Tool) το οποίο αναπτύχθηκε στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως αποτέλεσμα της συνεργασίας σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης, με κύριο στόχο τη βοήθεια στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη για τη χρήση τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε η απόδοσή τους να βελτιωθεί. Η φιλοσοφία της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκομένων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι ο

έλεγχος της ποιότητας που θα επιτευχθεί είναι ο αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλει στη συνολική βελτίωση της ποιότητας.»

«Το ΚΠΑ είναι εμπνευσμένο από άλλα κύρια μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) και το Πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer, αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για δημόσιους οργανισμούς από την Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης.»

«Το ΚΠΑ βασίζεται στη φιλοσοφία ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες / πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία, εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Μέσα από την ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης που προσφέρει, συνιστά ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης των οργανισμών, που τους καθιστά ικανούς να έχουν αυτογνωσία, ώστε να καταρτίζουν σχέδια δράσης για ενίσχυση των δυνατών τους σημείων και άρση των αδυναμιών τους, αλλά και να θέτουν ολοένα και πιο ψηλούς στόχους. Ενθαρρύνει, επίσης, και διευκολύνει τη μεταξύ αντίστοιχων οργανισμών του εσωτερικού ή εξωτερικού συγκριτική μάθηση (bench learning).»

«Η αυτό-αξιολόγηση ενός οργανισμού στα πλαίσια ΚΠΑ διενεργείται από αντιπροσωπευτική ομάδα υπαλλήλων του, στη βάση των πιο πάνω παραμέτρων/ κριτηρίων που περιλαμβάνονται στο μοντέλο και που προσδιορίζουν τα κύρια σημεία προς εξέταση κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, με τη χρήση κλιμάκων βαθμολόγησης. Τα πορίσματα της αξιολόγησης αυτής είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά και προορίζονται αποκλειστικά για εσωτερική χρήση.»

Το ΚΠΑ καθιστά ικανούς τους φορείς να έχουν αυτογνωσία, για να υιοθετούν πρόγραμμα δράσης για τόνωση των δυνατών τους σημείων και άρση των αδυναμιών τους αλλά και να θέτουν όλο και πιο υψηλούς στόχους. Παροτρύνει και διευκολύνει, τη μεταξύ ανάλογων φορέων του εσωτερικού ή εξωτερικού συγκριτική επίδοση (DPADM, 2004).

«Το ΚΠΑ, ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συμμορφώνεται με τις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας όπως αυτές είχαν αρχικά οριστεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM), τις ενσωματώνει στην ορολογία του δημοσίου τομέα/στο πλαίσιο του ΚΠΑ και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων βάσει αυτών των εννοιών. Αυτές οι αρχές κάνουν τη διαφοροποιούν την

παραδοσιακή γραφειοκρατική δημόσια οργάνωση και την προσανατολισμένη στην Ολική Ποιότητα.

Αρχή 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα. Η οργάνωση επικεντρώνεται σε αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να είναι προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων (δημόσιες αρχές, πολίτες/πελάτες, συνεργάτες και ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης) σε συνάρτηση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Αρχή 2: Εστίαση στον Πολίτη/Πελάτη. Η οργάνωση επικεντρώνεται στις ανάγκες τόσο των υφιστάμενων όσο και των δυνητικών πολιτών/πελατών, προωθώντας την ενεργό συμμετοχή τους στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών της οργάνωσης και στη βελτίωση της απόδοσής της.

Αρχή 3: Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό. Η αρχή αυτή συνδυάζει την ηγεσία, η οποία έχει το όραμα και την έμπνευση και τον σκοπό που παραμένει σταθερός σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ηγεσία καθιερώνει με σαφήνεια την αποστολή, το όραμα και τις αξίες. Παράλληλα, δημιουργεί και διατηρεί το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχει πλήρως στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Αρχή 4: Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο ουσιαστικά όταν οι σχετικοί πόροι και οι δραστηριότητες τυγχάνουν αντιμετώπισης ως διαδικασία και οι αποτελεσματικές αποφάσεις έχουν τη βάση τους στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.

Αρχή 5: Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα αποτελεί την πεμπτουσία της οργάνωσης. Η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προς όφελος της οργάνωσης. Η συνεισφορά των εργαζομένων θα πρέπει να μεγιστοποιείται μέσω της ανάπτυξης και της συμμετοχής, καθώς και μέσω της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα διέπεται από κοινές αξίες και κλίμα εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης.

Αρχή 6: Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση. Η αριστεία αποτελεί πρόκληση για το ισχύον καθεστώς και ενεργοποιεί την αλλαγή μέσα από τη συνεχή μάθηση, προκειμένου να δημιουργηθούν ευκαιρίες βελτίωσης. Επομένως, η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο της οργάνωσης.

Αρχή 7: Ανάπτυξη συνεργασιών. Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα χρειάζονται και άλλες δημόσιες οργανώσεις για να πετύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να αναπτύσσουν και να διατηρούν συνεργασίες που φέρουν προστιθέμενη αξία. Η

οργάνωση αλλά και οι προμηθευτές παρουσιάζουν μια σχέση αλληλεξάρτησης. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσεται μια αμοιβαία επωφελής σχέση, η οποία ενισχύει την ικανότητα και των δύο μερών να δημιουργούν προστιθέμενη αξία.

Αρχή 8: Κοινωνική ευθύνη. Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να αναλάβουν το κομμάτι της κοινωνικής ευθύνης που τους αναλογεί. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να σέβονται την οικολογική βιωσιμότητα και να προσπαθούν να ανταποκριθούν στις μεγάλες προσδοκίες και τις απαιτήσεις της τοπικής και της παγκόσμιας κοινότητας.»

«Οι παραπάνω αρχές της Αριστείας έχουν ενσωματωθεί στη δομή του προτύπου ΚΠΑ. Παράλληλα, η συνεχής βελτίωση βάσει των εννέα κριτηρίων θα οδηγήσει την οργάνωση σε ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας σε βάθος χρόνου. Κάθε μια αρχή αποτελείται από τέσσερα επίπεδα ωριμότητας τα οποία καθορίζουν την πορεία μιας οργάνωσης προς την αριστεία»(ΚΠΑ 2013, σελ. 10, 11).

Στην Κύπρο το ΚΠΑ εφαρμόστηκε πιλοτικά, πάνω σε εθελοντική βάση, το 2004, έπειτα από ανάλογη απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου. Το 2007 το Υπουργικό Συμβούλιο, εκτιμώντας τα πορίσματα από την πιλοτική εφαρμογή του ΚΠΑ, αποφάσισε όπως (Constantinou and Miltiadou, 2015):

- Εξουσιοδοτήσει τον Υπουργό Οικονομικών να πράξει τα δέοντα για τη συστηματοποίηση των προσπαθειών επιβολής του ΚΠΑ στον γενικότερο δημόσιο κλάδο, στο φάσμα ειδικού προγράμματος δράσης
- Παροτρύνει την επιβολή του ΚΠΑ πάνω σε γενική βάση στις κρατικές υπηρεσίες
- Καλέσει τους Υπουργούς στη δικαιοδοσία των οποίων ανήκουν οι Ημικρατικοί Οργανισμοί και οι Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης να παροτρύνουν τα Συμβούλια των Οργανισμών αυτών να πράξουν προς την ίδια πορεία.

Στο φάσμα της ανωτέρω απόφασης το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, σε σύμπραξη με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, προωθεί συστηματικά την εφαρμογή του ΚΠΑ, αναδεικνύοντας με αρκετούς τρόπους τη φιλοσοφία του και τα προβλέψιμα από την υιοθέτησή του οφέλη.

Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης μπορεί να σχεδιαστεί και να διεξαχθεί με πολλούς τρόπους. Το μέγεθος της οργάνωσης, η κουλτούρα και η προηγούμενη εμπειρία με τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι κάποιες από τις παραμέτρους που βοηθούν να προσδιοριστεί η κατάλληλη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία που διασφαλίζουν την επιτυχία της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης είναι το υψηλό επίπεδο δέσμευσης και η κοινή θεώρηση μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και του προσωπικού της δημόσιας οργάνωσης.

Για την επίτευξη της δέσμευσης και της κοινής αντίληψης, η εμπειρία από πολλές δημόσιες οργανώσεις δείχνει ότι είναι αναγκαία μια σαφής διοικητική απόφαση μέσω μιας έγκυρης διαδικασίας διαβούλευσης με τους μετόχους της οργάνωσης. Μέσω της απόφασης αυτής πρέπει να αποτυπώνεται ξεκάθαρα η προθυμία της διοίκησης για ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία αναγνωρίζοντας την προστιθέμενη αξία της αυτο-αξιολόγησης και παρέχοντας εγγυήσεις για ευρύτητα πνεύματος, σεβασμό για τα αποτελέσματα και ετοιμότητα για την άμεση ανάληψη βελτιωτικών δράσεων. Περιλαμβάνεται, ακόμα, η δέσμευση εξεύρεσης των απαιτούμενων πόρων, προκειμένου να διεξαχθεί η αυτο-αξιολόγηση με επαγγελματικό τρόπο.

Προκειμένου να αποκτήσουμε μια σταθερή βάση για τη λήψη αποφάσεων σε μια διοίκηση, βασικά στοιχεία που βοηθούν αυτή τη διαδικασία είναι η γνώση των πιθανών οφελών της αυτοαξιολόγησης μέσω του CFR και οι πληροφορίες σχετικά με τη δομή του μοντέλου και τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ένας σημαντικός παράγοντας είναι να προσδιοριστούν άτομα των οποίων το κύριο μέλημα θα είναι η ευθύνη συμμόρφωσης με αυτές τις βασικές αρχές

. Μια καλή ιδέα είναι η επικοινωνία με την οργάνωση που έχει την ευθύνη για τη διάδοση του ΚΠΑ στην εκάστοτε χώρα και είτε να ζητηθεί μια παρουσίαση του προτύπου του ΚΠΑ είτε να συγκεντρωθούν πληροφορίες για/από άλλες δημόσιες οργανώσεις που το έχουν ήδη εφαρμόσει και είναι πρόθυμες να μοιραστούν την εμπειρία τους. Προκειμένου να υπάρξει υποστήριξη στη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης από τους υπαλλήλους της οργάνωσης, είναι σημαντικό η διαβούλευση να λάβει χώρα πριν την τελική απόφαση για τον τρόπο διεξαγωγής της αυτο-αξιολόγησης. Εκτός από τα γενικά οφέλη της διεξαγωγής της αυτο-αξιολόγησης, η εμπειρία δείχνει ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι εκλαμβάνουν το ΚΠΑ ως άριστη ευκαιρία για να γνωρίσουν καλύτερα τη δημόσια οργάνωση. . Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει με την πολιτική ηγεσία ή την ανώτερη διοίκηση σε δημόσιες οργανώσεις υψηλότερου επιπέδου που παραδοσιακά είναι πιο κοντά στη λήψη αποφάσεων. Οι σημαντικοί εξωτερικοί μέτοχοι είναι δυνατόν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο, ειδικά όσον αφορά τη συλλογή δεδομένων και την επεξεργασία πληροφοριών. Επιπλέον, είναι δυνατόν οι εξωτερικοί μέτοχοι να αποκομίσουν εφικτό όφελος από τις τυχόν αλλαγές που θα προκύψουν στους τομείς που χρειάζονται διοικητική βελτίωση.

Από τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση για διεξαγωγή της αυτο-αξιολόγησης, μπορεί να ξεκινήσει ο προγραμματισμός. Ένα από τα πρώτα στοιχεία του προγραμματισμού – το οποίο έχει ενδεχομένως συμπεριληφθεί στην απόφαση της διοίκησης – είναι ο προσδιορισμός του εύρους και της προσέγγισης της αυτο-αξιολόγησης. Μια συνηθισμένη ερώτηση είναι εάν η αυτο-αξιολόγηση πρέπει να καλύψει όλη την οργάνωση ή ξεχωριστούς τομείς, όπως είναι λ.χ. μια μονάδα, ένα τμήμα κλπ. Η απάντηση είναι ότι μπορεί να διεξαχθεί η αυτο-αξιολόγηση σε ξεχωριστούς τομείς της οργάνωσης όμως, για να έχουν εφαρμογή όλα τα κριτήρια και υποκριτήρια επωφελώς, οι εν λόγω τομείς θα πρέπει να έχουν αρκετή αυτονομία, ώστε να θεωρούνται ανεξάρτητες οντότητες με συγκεκριμένη αποστολή και σημαντικές αρμοδιότητες στο πεδίο των ανθρώπινων πόρων και των οικονομικών διαδικασιών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι σχέσεις προμηθευτή/πελάτη, όπως και οι σχέσεις των μετόχων μεταξύ της επιλεγμένης μονάδας και του υπολοίπου τμήματος της δημόσιας οργάνωσης, θα πρέπει να αξιολογηθούν.

Συνιστάται να περιλαμβάνεται στην απόφαση της διοίκησης ποια διαδικασία βαθμολόγησης θα χρησιμοποιηθεί. Προτείνονται δύο τρόποι βαθμολόγησης. Η επιλογή εξαρτάται από τον διαθέσιμο χρόνο και το επίπεδο της εμπειρίας και της ωριμότητας της οργάνωσης.

Μια από τις πιο σημαντικές ευθύνες των ανώτερων στελεχών σε αυτό το στάδιο είναι ο διορισμός ενός υπευθύνου για το έργο της αυτοαξιολόγησης. Το άτομο που θα οριστεί υπεύθυνο για το συγκεκριμένο έργο πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις ευθύνες που ανατίθενται στη συγκεκριμένη θέση. Συγκεκριμένα, οι ευθύνες που θα ανατεθούν στο συγκεκριμένο άτομο που θα αναλάβει τη θέση είναι να είναι σε θέση να αναλάβει λεπτομερώς τον σχεδιασμό του έργου με τη βασική προϋπόθεση ότι περιλαμβάνεται η διαδικασία επικοινωνίας καθώς και να είναι σε θέση να επικοινωνεί με όλους μέτοχοι που σχετίζονται με το συγκεκριμένο έργο. . Ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να οργανώνει όλες τις ομάδες αυτοαξιολόγησης που σχετίζονται με την εκπαίδευση και να συλλέγει όλα τα δικαιολογητικά μαζί με τα αποδεικτικά στοιχεία τους. Επίσης, το άτομο πρέπει να είναι πλήρως ενεργό και να συμμετέχει σε όλες τις ομάδες που σχετίζονται με το θέμα της αυτοαξιολόγησης. Στη συνέχεια, εξίσου σημαντική ευθύνη είναι η διευκόλυνση της διαδικασίας συναίνεσης και η δυνατότητα επεξεργασίας της έκθεσης αυτοαξιολόγησης. Κλείνοντας, η απαραίτητη ευθύνη της θέσης είναι η υποστήριξη της διοίκησης όσον αφορά την ιεράρχηση των δράσεων και τη διαμόρφωση του σχεδίου δράσης.

Οι δεξιότητες που πρέπει να έχει το άτομο που θα διοριστεί ως διαχειριστής έργου είναι αναμφίβολα πολύ απαιτητικές. Αρχικά, αυτό το άτομο πρέπει να γνωρίζει καλά θέματα που σχετίζονται με τον οργανισμό, καθώς και να κατανοεί πλήρως το πρότυπο CFR. Ταυτόχρονα, πρέπει να γνωρίζουν τρόπους για να διευκολύνουν τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης.

Ο διορισμός του κατάλληλου υπευθύνου έργου που να έχει τη γνώση αυτή και η εμπιστοσύνη των ανώτερων στελεχών της διοίκησης και των ατόμων μέσα στην οργάνωση είναι μια από τις σημαντικές αποφάσεις της διοίκησης που μπορεί να επηρεάσει τόσο την ποιότητα, όσο και το αποτέλεσμα της αυτο-αξιολόγησης. Τέτοια προγράμματα οργανώνονται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

«Για κάποιες δημόσιες οργανώσεις η γλώσσα και τα παραδείγματα που χρησιμοποιούνται στο πρότυπο ΚΠΑ είναι άγνωστα και απέχουν πολύ από την καθημερινή τους πρακτική. Εάν αυτό δε λυθεί εγκαίρως, στο στάδιο της εξοικείωσης με το πρότυπο, τότε μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης. Αυτό που μπορεί να γίνει, σε αυτή την περίπτωση, συμπληρωματικά με τις προσπάθειες επιμόρφωσης που περιγράφονται στη συνέχεια, είναι να προσαρμοστεί το πρότυπο στη γλώσσα της οργάνωσης. Πριν ξεκινήσει αυτή η δράση προτείνεται ο έλεγχος για το εάν αυτό έχει ήδη γίνει από μια παρόμοια δημόσια οργάνωση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημόσιας οργάνωσης που είναι υπεύθυνη για τη διάδοση του ΚΠΑ στην εκάστοτε χώρα ή μέσω του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre) στο EIPA.»

«Η χάραξη ενός σχεδίου επικοινωνίας είναι σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού του έργου αυτο-αξιολόγησης. Το σχέδιο περιλαμβάνει τις προσπάθειες επικοινωνίας που έχουν ως κοινό-στόχο όλους τους μετόχους στο έργο της αυτο-αξιολόγησης, με ιδιαίτερη έμφαση στα μεσαία διοικητικά στελέχη και τους ανθρώπους της δημόσιας οργάνωσης. Ένα σημαντικό στοιχείο κάθε έργου αλλαγής που απορρέει από τη διοίκηση είναι η επικοινωνία, όμως επέχει ειδικό βάρος, όταν η δημόσια οργάνωση διενεργεί αυτο-αξιολόγηση. Εάν η επικοινωνία αναφορικά με το σκοπό και τις δραστηριότητες της αυτο-αξιολόγησης δεν είναι ξεκάθαρη ή κατάλληλη, είναι πιθανό η προσπάθεια αυτο-αξιολόγησης να θεωρηθεί ως «ένα ακόμα καθήκον» ή ως «κάποια διοικητική άσκηση». Ο κίνδυνος, που υπάρχει εδώ, είναι αυτές οι υποθέσεις να γίνουν αυτο-εκπληρούμενες προφητείες. Ο κίνδυνος στην περίπτωση αυτή είναι είτε να υπάρξει απροθυμία δέσμευσης από τα μεσαία διοικητικά στελέχη και από άλλους υπαλλήλους είτε να μην εμπλακούν πλήρως.»

«Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της έγκαιρης επικοινωνίας είναι η τόνωση του ενδιαφέροντος μερικών εργαζομένων και προϊσταμένων που εμπλέκονται άμεσα με την ομάδα αυτο-αξιολόγησης. Η συμμετοχή στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης θα επιδιωχθεί, κατά κύριο λόγο, μέσα από τα προσωπικά κίνητρα. Τα κίνητρα θα πρέπει να συνιστούν το κύριο στοιχείο σύνδεσης του ανθρώπινου δυναμικού με τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης στο σύνολό της. Οι άνθρωποι που σχετίζονται με τη δημόσια οργάνωση πρέπει να έχουν μια εντελώς ξεκάθαρη εικόνα για το σκοπό της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης μέσω του ΚΠΑ: τη βελτίωση της συνολικής επίδοσης της δημόσιας οργάνωσης. Η πολιτική επικοινωνίας της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ πρέπει να εστιάζεται στα αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα για όλους τους μετόχους, τους υπαλλήλους και τους πολίτες/πελάτες. Επομένως, η ξεκάθαρη και συνεκτική επικοινωνία της διαδικασίας της αυτο-αξιολόγησης σε όλους τους μετόχους κατά τη διάρκεια των σχετικών φάσεων του έργου είναι το κλειδί για να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη διαδικασία και παρακολούθηση αυτού. Ο υπεύθυνος έργου μαζί με την ανώτερη ιεραρχία πρέπει να ενισχύσουν αυτή την πολιτική εστιάζοντας:

1. στον τρόπο με τον οποίο η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να κάνει τη διαφορά,
2. στους λόγους για τους οποίους έχει δοθεί προτεραιότητα στην αυτο-αξιολόγηση,
3. στον τρόπο με τον οποίο συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης,
4. στον τρόπο με τον οποίο συνδέεται (π.χ. ως πρώτο βήμα) με μια γενική προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της οργάνωσης π.χ. μέσω της εφαρμογής ενός καινοτόμου λειτουργικού προγράμματος μεταρρύθμισης.»

Το σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να διαφοροποιείται και να λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα στοιχεία: ομάδα στόχος, μήνυμα, δίαυλος, αποστολέας, συχνότητα και εργαλεία.

Η ομάδα αυτο-αξιολόγησης θα πρέπει να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτική της δημόσιας οργάνωσης γίνεται. Συνήθως, συμμετέχουν εργαζόμενοι από διαφορετικούς τομείς, διαφορετικές λειτουργίες, διαφορετική εμπειρία και διαφορετικά επίπεδα εντός της οργάνωσης. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια όσο το δυνατόν περισσότερο αποτελεσματική ομάδα, αλλά ταυτόχρονα και μια ομάδα ικανή να παρέχει την πιο ακριβή και λεπτομερή εσωτερική αντίληψη της οργάνωσης.

«Η εμπειρία των χρηστών του ΚΠΑ δείχνει ότι η σύνθεση των ομάδων κυμαίνεται από 5 έως 20 συμμετέχοντες. Ωστόσο, για να εξασφαλιστεί ένας αποτελεσματικός και σχετικά άτυπος τρόπος εργασίας, γενικά προτιμώνται οι ομάδες των 10 συμμετεχόντων. Εάν η δημόσια οργάνωση είναι πολύ μεγάλη και περίπλοκη, θα ήταν καλό να δημιουργηθούν περισσότερες από μία ομάδες αυτο-αξιολόγησης. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό

να συνεκτιμηθεί στον προγραμματισμό του έργου ο τρόπος και ο χρόνος για την κατάλληλη συνεργασία των ομάδων.»

«Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέγονται περισσότερο βάσει της γνώσης που έχουν για την οργάνωση και των προσωπικών τους ικανοτήτων (π.χ. αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες), παρά αποκλειστικά και μόνο με βάση τις επαγγελματικές τους ικανότητες. Είναι δυνατόν να επιλέγονται σε εθελοντική βάση αλλά ο υπεύθυνος έργου και η διοίκηση παραμένουν υπεύθυνοι για την ποιότητα, την ποικιλομορφία και την αξιοπιστία της ομάδας αυτο-αξιολόγησης. Ο υπεύθυνος έργου της ομάδας μπορεί να είναι ταυτόχρονα και ο πρόεδρος αυτής. Το πιο πάνω είναι μεγάλης σημασίας για τη συνέχεια του έργου, αλλά θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα ώστε να αποφευχθούν οι συγκρούσεις συμφερόντων. Είναι πολύ σημαντικό ο πρόεδρος της ομάδας να χαίρει της εμπιστοσύνης όλων των μελών για να μπορεί να καθοδηγεί τις συζητήσεις με έναν δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο που θα καταστήσει όλους ικανούς να συνεισφέρουν στη διαδικασία. Η ομάδα μπορεί να ορίσει τον πρόεδρο. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί μια αποτελεσματική γραμματεία που θα επικουρεί τον πρόεδρο και θα οργανώνει τις συναντήσεις. Εξίσου σημαντικά είναι ο επαρκής εξοπλισμός για τις συναντήσεις και η γενικότερη τεχνολογική υποστήριξη.»

«Μια συνηθισμένη ερώτηση είναι εάν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην ομάδα αυτο-αξιολόγησης. Η κουλτούρα και η παράδοση της οργάνωσης επηρεάζουν την απάντηση. Εάν συμμετέχουν στην ομάδα στελέχη της διοίκησης, δίνεται η δυνατότητα να παρέχεται επιπλέον πληροφόρηση. Έτσι, αυξάνεται η πιθανότητα διαμόρφωσης συναινετικών όρων για τη μελλοντική εφαρμογή των προσδιορισμένων δράσεων βελτίωσης. Αυξάνεται, επίσης, η ποικιλομορφία/αντιπροσώπευση εντός της ομάδας. Ωστόσο, εάν η κουλτούρα δεν μπορεί να υποστηρίξει κάτι τέτοιο, τότε υπάρχει η πιθανότητα να τεθεί σε κίνδυνο η ποιότητα της αυτο-αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας νιώσουν ότι παρεμποδίζονται και δεν μπορούν να συνεισφέρουν ή να εκφραστούν ελεύθερα.»

«Η εθελοντική συμμετοχή των ανώτερων και μεσαίων διοικητικών στελεχών και των λοιπών μετόχων στην εκπαίδευση για την αυτο-αξιολόγηση συμβάλλει στο να διευρυνθούν οι γνώσεις και η κατανόηση για την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γενικά, και της αυτο-αξιολόγησης με τη χρήση του ΚΠΑ, ειδικότερα.»

«Θα πρέπει να παρουσιαστεί το πρότυπο ΚΠΑ και να επεξηγηθούν στην ομάδα οι σκοποί και η φύση της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης. Εάν ο υπεύθυνος έργου έχει

εκπαιδευτεί πριν τη φάση αυτή, η συμβολή του στην επιμόρφωση θα είναι θετική. Εκτός από τις θεωρητικές επεξηγήσεις, η επιμόρφωση θα πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει πρακτικές ασκήσεις ώστε να διευρυνθεί η γνώση των συμμετεχόντων για τις αρχές της ολικής ποιότητας και να βιώσουν την εμπειρία της διαμόρφωσης συναίνεσης, καθώς ενδέχεται οι παραπάνω έννοιες και η αντίστοιχη συμπεριφορά για τη διαμόρφωση της συναίνεσης να μην είναι οικείες στα περισσότερα μέλη της ομάδας.»

«Το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ (CAF Resource Centre) στο EIPA διοργανώνει κάθε χρόνο σεμινάρια «εκπαίδευσης των εκπαιδευτών» και παρόμοιες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες.»

«Ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να παρέχει σε όλα τα μέλη της ομάδας αυτο-αξιολόγησης έναν πλήρη κατάλογο όλων των εγγράφων και πληροφοριών που απαιτούνται για την αποτελεσματική αποτίμηση της οργάνωσης. Ένα υποκριτήριο από τα κριτήρια προϋποθέσεων και ένα από τα κριτήρια αποτελεσμάτων θα μπορούσαν να αξιολογηθούν από κοινού. Αυτό θα δώσει στην ομάδα μια καλύτερη αντίληψη του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η αυτο-αξιολόγηση βάσει ΚΠΑ. Πρέπει να επιτευχθεί συναίνεση για τον τρόπο αξιολόγησης των στοιχείων που επιβεβαιώνουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση, καθώς και για την απόδοση της βαθμολογίας.»

«Μια ακόμα σχετική ενότητα, κατά τη διάρκεια της φάσης της συναίνεσης, η οποία θα εξοικονομήσει χρόνο, είναι η διαμόρφωση μιας κοινής εικόνας για τους σημαντικότερους μετόχους της οργάνωσης, εκείνους, δηλαδή, που έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητές της: πολίτες, πολιτικοί, προμηθευτές, εταίροι, προϊστάμενοι και εργαζόμενοι. Θα πρέπει να προσδιοριστούν ξεκάθαρα οι πιο σημαντικές υπηρεσίες που επιτελούνται και τα πιο σημαντικά προϊόντα που παράγονται για (ή λαμβάνονται από) αυτή την κατηγορία των μετόχων και οι κομβικές διαδικασίες που διασφαλίζουν τα παραπάνω.»

«Σε κάθε μέλος της ομάδας αυτο-αξιολόγησης, το οποίο χρησιμοποιεί τα σχετικά έγγραφα και τη σχετική πληροφορία που παρέχει ο υπεύθυνος έργου, ζητείται να προβεί σε μια ακριβή αξιολόγηση της δημόσιας οργάνωσης για κάθε υποκριτήριο. Η αξιολόγηση αυτή είναι βασισμένη στη γνώση, την οποία διαθέτουν τα μέλη της οργάνωσης και την εργασιακή εμπειρία σε αυτή. Σημειώνουν τα στοιχεία-κλειδιά που επιβεβαιώνουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς που απαιτούν βελτίωση. Συνιστάται να διατυπώνονται τα πεδία βελτίωσης με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, ώστε να διευκολύνεται η διατύπωση προτάσεων για δράση σε ένα επόμενο στάδιο. Στη συνέχεια, πρέπει να γίνει μια επισκόπηση των ευρημάτων τους και να βαθμολογηθεί κάθε υποκριτήριο σύμφωνα με τον επιλεγμένο πίνακα

βαθμολόγησης. Ο πρόεδρος της ομάδας αυτο-αξιολόγησης πρέπει να είναι διαθέσιμος να απαντά στις ερωτήσεις των μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια της ατομικής αξιολόγησης. Επίσης, θα πρέπει να μπορεί να συντονίζει τα ευρήματα των μελών κατά την προετοιμασία της συνάντησης για τη διαμόρφωση συναίνεσης.»

«Η ομάδα πρέπει να συναντηθεί μετά τις ατομικές αξιολογήσεις και να συμφωνήσει ως προς τα δυνατά σημεία, τους τομείς βελτίωσης και τις βαθμολογίες για κάθε υποκριτήριο. Η διαδικασία συζήτησης και διαλόγου είναι απαραίτητη, καθώς θεωρείται σημαντικό κομμάτι της μάθησης. Με το διάλογο και τη συζήτηση διευκολύνεται η συναίνεση, γιατί αναδεικνύονται οι λόγοι για τους οποίους προκύπτουν διαφορές ανάμεσα στα δυνατά σημεία και τους τομείς βελτίωσης και τη βαθμολογία. Η αλληλουχία για την αξιολόγηση των εννέα κριτηρίων μπορεί να επιτευχθεί από την ομάδα αυτο-αξιολόγησης. Δεν είναι απαραίτητο να βρίσκονται σε αυστηρή αριθμητική σειρά.»

Για την επίτευξη συναίνεσης ενδείκνυται η μέθοδος των τεσσάρων βημάτων:

1. παρουσίαση όλων των στοιχείων που επιβεβαιώνουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς βελτίωσης ανά υποκριτήριο – όπως εντοπίζονται από κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά,
2. η επίτευξη συναίνεσης για τα δυνατά σημεία και τους τομείς βελτίωσης. Αυτό, συνήθως, επιτυγχάνεται μετά από εξέταση όλων των επιπρόσθετων αποδεικτικών στοιχείων ή πληροφοριών,
3. η παρουσίαση του εύρους των ατομικών βαθμολογιών για κάθε υποκριτήριο,
4. η επίτευξη συναίνεσης αναφορικά με την τελική βαθμολογία.

Μια καλή προετοιμασία της συνάντησης από τον πρόεδρο (π.χ. συλλογή σημαντικών πληροφοριών, συντονισμός των ατομικών αξιολογήσεων) μπορεί να οδηγήσει σε ομαλή διεξαγωγή των συναντήσεων και σημαντική εξοικονόμηση χρόνου.

«Ο πρόεδρος είναι υπεύθυνος και έχει κεντρικό ρόλο στη διεξαγωγή αυτής της διαδικασίας και στην επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε όλες τις περιπτώσεις, η συζήτηση πρέπει να βασίζεται σε σαφείς αποδείξεις των δράσεων που αναλαμβάνονται και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Στο ΚΠΑ, περιλαμβάνεται ένας κατάλογος σχετικών παραδειγμάτων προκειμένου να βοηθήσει στον εντοπισμό των κατάλληλων αποδεικτικών στοιχείων. Ο κατάλογος αυτός δεν είναι εξαντλητικός ούτε είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει όλα τα πιθανά παραδείγματα αλλά μόνο εκείνα που είναι

σχετικά με τη δημόσια οργάνωση. Ωστόσο, η ομάδα ενθαρρύνεται να βρει οποιαδήποτε επιπλέον παραδείγματα θεωρεί ότι αφορούν στη δημόσια οργάνωση.»

Ο ρόλος των παραδειγμάτων είναι να εξηγήσουν το περιεχόμενο των υποκριτηρίων με περισσότερες λεπτομέρειες ώστε να:

1. διερευνηθεί ο τρόπος ανταπόκρισης της διοίκησης στις προϋποθέσεις που εκφράζονται σε κάθε υποκριτήριο,
2. δοθεί βοήθεια για τον εντοπισμό αποδεικτικών στοιχείων και
3. αναδειχθούν οι καλές πρακτικές για τον συγκεκριμένο τομέα.

«Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) παρέχει δύο τρόπους βαθμολόγησης: την κλασική προσέγγιση και την παραμετροποιημένη προσέγγιση. Και τα δύο συστήματα βαθμολόγησης εξηγούνται λεπτομερώς σε αυτό το έντυπο. Συνιστάται να χρησιμοποιείται το κλασικό σύστημα βαθμολόγησης εάν μια οργάνωση δεν είναι εξοικειωμένη με την αυτο-αξιολόγηση ή/και δεν έχει καμία εμπειρία στις τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.»

«Συγκρίνοντας την πραγματικότητα με το επιθυμητό, σύμφωνα με διάφορες έρευνες, δύο με τρεις ημέρες φαίνεται να είναι μικρό χρονικό διάστημα για να γίνει μια αξιόπιστη αυτο-αξιολόγηση, ενώ δέκα ημέρες ή μεγαλύτερο διάστημα είναι μεγάλο. Είναι δύσκολο να προτείνουμε έναν ιδανικό χρονοπρογραμματισμό για την αυτο-αξιολόγηση βάσει ΚΠΑ, καθώς υπάρχουν πολλές μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένων των στόχων της διοίκησης, του χρόνου, των πόρων, της διαθέσιμης τεχνογνωσίας για τις επενδύσεις, τη διαθεσιμότητα των δεδομένων, του χρόνου και της πληροφορίας που κατέχουν οι μέτοχοι, και τις πολιτικές πιέσεις. Ωστόσο, για την πλειονότητα των δημοσίων οργανώσεων ο κανόνας ως προς τη διάρκεια της αυτο-αξιολόγησης είναι πέντε ημέρες. Στο χρόνο αυτό περιλαμβάνονται οι ατομικές αξιολογήσεις και οι συναντήσεις για τη διαμόρφωση της αναγκαίας συναίνεσης.»

«Η πλειοψηφία των οργανώσεων ολοκλήρωσαν τη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ σε τρεις μήνες, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας, της αυτο-αξιολόγησης, της εξαγωγής συμπερασμάτων και της διατύπωσης ενός σχεδίου δράσης.»

«Οι τρεις μήνες φαίνεται να συνιστούν ιδανικό χρονικό διάστημα για να παραμείνει κανείς εστιασμένος στην αυτο-αξιολόγηση. Όταν ξεπεραστεί αυτό το διάστημα, αυξάνεται ο κίνδυνος να μειωθεί η υποκίνηση και το ενδιαφέρον όλων των μετόχων. Επίσης, ενδέχεται να μεταβληθεί η κατάσταση στο διάστημα που μεσολαβεί από την έναρξη έως το τέλος της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή, ενδέχεται η μη ύπαρξη αντιστοιχίας μεταξύ αξιολόγησης και βαθμολόγησης. Το ενδεχόμενο να συμβεί κάτι τέτοιο είναι έντονο,

καθώς η διαδικασία βελτίωσης μιας δημόσιας οργάνωσης με τη χρήση του ΚΠΑ, είναι δυναμική και συνεχής. Επομένως, η επικαιροποίηση στα δεδομένα και τις πληροφορίες είναι μέρος αυτής της διαδικασίας.»

«Μια τυπική έκθεση αυτο-αξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθεί τη δομή του ΚΠΑ (όπως αυτή απεικονίζεται στο Σχήμα Α, στη σελ. 69) και να αποτελείται τουλάχιστον από τα ακόλουθα στοιχεία: τα δυνατά σημεία και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης για κάθε υποκριτήριο με τεκμηρίωση από το σχετικό υλικό, βαθμολογία που να δικαιολογείται από την ομάδα βαθμολόγησης, και, οι προτάσεις για δράσεις βελτίωσης.»

«Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η έκθεση ως βάση δράσεων βελτίωσης, είναι σημαντικό η ανώτερη ιεραρχία να αποδεχτεί επίσημα την έκθεση αυτο-αξιολόγησης και, ιδανικά, να την προσυπογράψει και να την εγκρίνει. Εάν η επικοινωνία έχει γίνει σωστά, δεν θα δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα. Η ανώτερη ιεραρχία θα πρέπει να επαναβεβαιώσει τη δέσμευσή της να εφαρμόσει τις δράσεις βελτίωσης.»

Είναι, επίσης, σημαντικό σε αυτό το στάδιο να διαδοθούν τα πιο σημαντικά αποτελέσματα στους ανθρώπους της δημόσιας οργάνωσης, καθώς και στους μετόχους που συμμετείχαν.

«Η διαδικασία αυτο-αξιολόγησης πρέπει να πηγαίνει ένα βήμα πιο πέρα από την έκθεση αυτο-αξιολόγησης, προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός της εφαρμογής του ΚΠΑ. Θα πρέπει να καταλήγει σε μια έκθεση δράσεων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης. Αυτό το σχέδιο δράσης είναι ένας από τους κύριους σκοπούς της προσπάθειας αυτο-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ και, επίσης, το μέσο τροφοδότησης του συστήματος στρατηγικού προγραμματισμού της οργάνωσης με πληροφορίες ζωτικής σημασίας. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την οργάνωση, ώστε να αναβαθμιστεί η λειτουργία της συνολικά. Συγκεκριμένα, η κεντρική λογική της έκθεσης είναι η ακόλουθη:

1. αποτελεί ένα ολοκληρωμένο συστηματικό πρόγραμμα δράσης για όλο το εύρος της λειτουργικότητας και δράσης της δημόσιας οργάνωσης,
2. συνιστά το αποτέλεσμα της έκθεσης αυτο-αξιολόγησης. Συνεπώς, βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία και στα δεδομένα που παρέχονται από την ίδια την οργάνωση και από την οπτική του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης που είναι απολύτως απαραίτητη,

3. δημιουργεί πάνω στα δυνατά σημεία, εντοπίζει τις αδυναμίες της οργάνωσης και τις ενισχύει με τις κατάλληλες δράσεις βελτίωσης.»

Στην προετοιμασία του σχεδίου βελτίωσης, η διοίκηση ίσως επιθυμεί να εξετάσει τη χρήση της δομημένης προσέγγισης, που θα συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις:

1. Που θέλουμε να βρισκόμαστε μετά από δύο χρόνια συναρτήσει του συνολικού οράματος και της στρατηγικής της οργάνωσης;
2. Ποιες δράσεις πρέπει να αναληφθούν ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (ορισμός στρατηγικής/ έργου);

«Η διαδικασία της διαμόρφωσης ενός σχεδίου βελτίωσης θα μπορούσε να δομηθεί ως εξής:

Η διοίκηση, σε διαβούλευση με τους βασικούς/κύριους μετόχους:

1. αντλεί ιδέες για βελτίωση από την έκθεση αυτο-αξιολόγησης και τις ομαδοποιεί ανά θεματικό τομέα βελτίωσης,
2. αναλύει τα πεδία βελτίωσης και τις προτεινόμενες ιδέες και, στη συνέχεια, διαμορφώνει δράσεις βελτίωσης λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης,
3. ιεραρχεί τις δράσεις βελτίωσης κατά προτεραιότητα βάσει προσυμφωνημένων κριτηρίων για να υπολογίσει τις επιπτώσεις τους (μικρή, μεσαία, υψηλή) στους τομείς προς βελτίωση. Για παράδειγμα: η στρατηγική αξία της δράσης (ένας συνδυασμός της επίδρασης των μετόχων, της επίδρασης στα αποτελέσματα της οργάνωσης, της εικόνας που έχει διαμορφωθεί για την οργάνωση από το εσωτερικό/ εξωτερικό της περιβάλλον), και, η ευκολία στην εφαρμογή των δράσεων (διερεύνηση ως προς το επίπεδο δυσκολίας, τους απαραίτητους πόρους και την ταχύτητα υλοποίησης),
4. αναθέτει την ευθύνη διοίκησης κάθε δράσης, καθώς επίσης και το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της και τα ορόσημα και, ταυτόχρονα, προσδιορίζει τους αναγκαίους πόρους.»

Θα ήταν χρήσιμο να συνδεθούν οι εν εξελίξει δράσεις βελτίωσης με τη δομή του ΚΠΑ, ώστε να υπάρχει μια ξεκάθαρη οπτική.

Ένας τρόπος που βοηθά στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων είναι ο συνδυασμός:

1. του επιπέδου βαθμολόγησης ενός κριτηρίου ή υποκριτηρίου, που αποτελεί μια ένδειξη της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης σε όλα τα πεδία λειτουργίας της,
2. των κύριων στρατηγικών στόχων.

«Ενώ η αυτο-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ αναγνωρίζεται ως η έναρξη μιας μακροχρόνιας στρατηγικής βελτίωσης, η αξιολόγηση θα αναδείξει αναπόφευκτα κάποιους τομείς που μπορούν να αντιμετωπιστούν σχετικά γρήγορα και εύκολα. Η δράση στους τομείς αυτούς θα ενισχύσει την αξιοπιστία του προγράμματος βελτίωσης και θα λειτουργήσει ως άμεση ανταπόδοση της επένδυσης σε χρόνο και επιμόρφωση. Επιπροσθέτως, συνιστά κίνητρο για τη συνέχιση της διαδικασίας, σύμφωνα με την αρχή «η επιτυχία φέρνει την επιτυχία». Συνιστά θετικό στοιχείο να συμμετέχουν στο πρόγραμμα βελτίωσης οι υπάλληλοι που συμμετέχουν και στην αυτο-αξιολόγηση. Κάτι τέτοιο αποτελεί, συνήθως, ανταμοιβή σε προσωπικό επίπεδο και τονώνει την εμπιστοσύνη και το ηθικό τους. Μπορεί, επίσης, να εισηγηθούν οι ίδιοι περαιτέρω πρωτοβουλίες βελτίωσης.»

Στην καλύτερη περίπτωση, το πρόγραμμα δράσης που απορρέει από την αυτο-αξιολόγηση θα πρέπει τύχει ενσωμάτωσης στη διαδικασία για το στρατηγικό προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης και να αποτελέσει μέρος της συνολικής διοίκησης αυτής.

«Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διάδοση του προγράμματος βελτίωσης είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της αυτο-αξιολόγησης και των δράσεων βελτίωσης που ακολουθούν. Οι δράσεις επικοινωνίας πρέπει να παρέχουν την κατάλληλη πληροφόρηση με τον κατάλληλο δίαυλο στους κατάλληλους αποδέκτες την κατάλληλη στιγμή: η επικοινωνία του προγράμματος δράσης πρέπει να λαμβάνει χώρα όχι μόνο πριν ή κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την ολοκλήρωση της αυτο-αξιολόγησης.»

«Μια οργάνωση πρέπει να αποφασίσει η ίδια εάν θα κοινοποιήσει ή όχι την έκθεση αυτο-αξιολόγησης. Θεωρείται, όμως, καλή πρακτική να κοινοποιηθούν σε όλους τους εργαζομένους τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης π.χ. τα κύρια ευρήματα, οι τομείς στους οποίους χρειάζονται περισσότερες δράσεις, καθώς και οι δράσεις βελτίωσης που προγραμματίζονται. Στην αντίθετη περίπτωση, υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί η δυνατότητα δημιουργίας κατάλληλου εδάφους για αλλαγή και βελτίωση. Σε οποιαδήποτε κοινοποίηση αποτελεσμάτων, θεωρείται πάντα καλή πρακτική η ανάδειξη των τομέων στους οποίους λειτουργεί καλά η οργάνωση και των τρόπων για την περαιτέρω βελτίωσή τους. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανώσεων που λαμβάνουν ως δεδομένα τα δυνατά σημεία και καμιά φορά ξεχνούν ή αγνοούν τη σημασία του να γιορτάζεις την επιτυχία.»

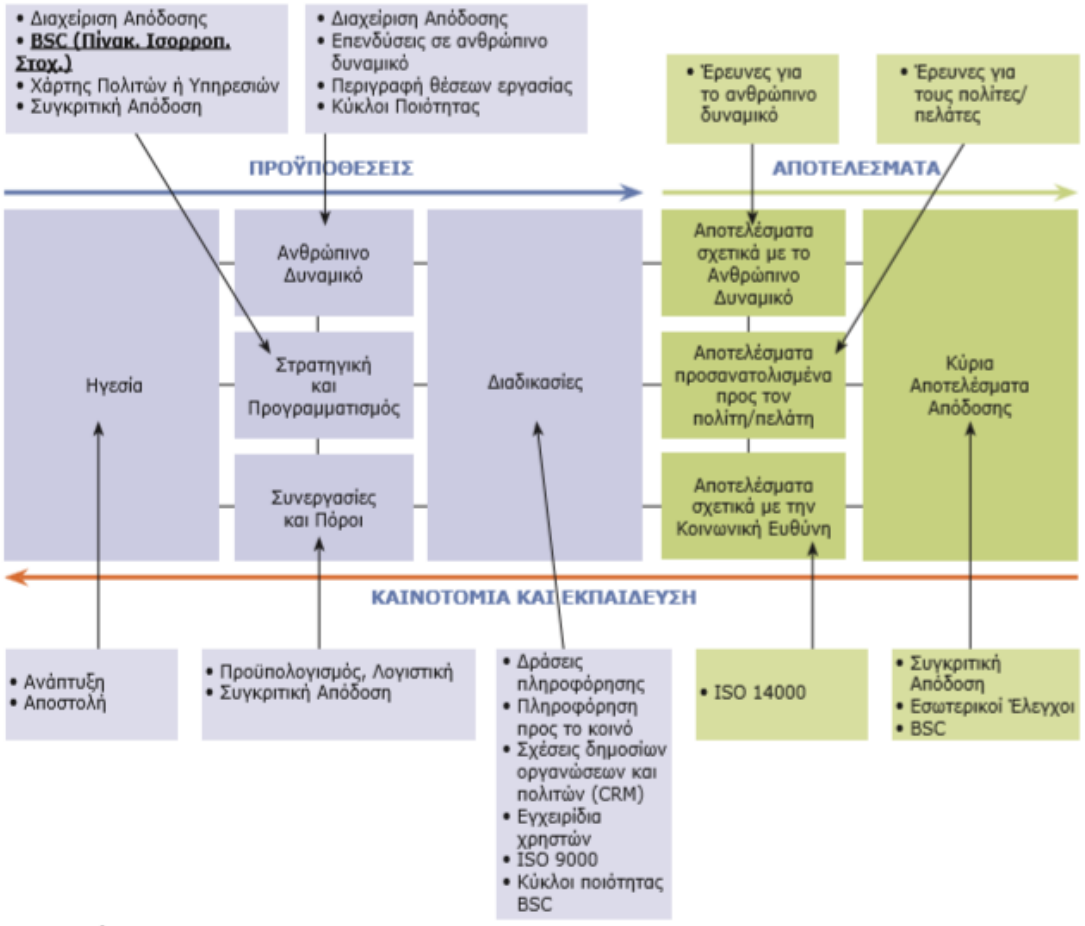
«Η διαμόρφωση ενός προγράμματος δράσεων βελτίωσης με τον καθορισμό προτεραιοτήτων, όπως περιεγράφηκε, είναι πολύ σημαντική. Πολλά από τα παραδείγματα του προτύπου ΚΠΑ μπορούν να θεωρηθούν ως το πρώτο βήμα δράσεων βελτίωσης. Οι υφιστάμενες καλές πρακτικές και τα εργαλεία διοίκησης μπορούν να συνδεθούν με τα διαφορετικά κριτήρια του προτύπου. Τέτοια παραδείγματα αναφέρονται στη συνέχεια. Η εφαρμογή αυτών των δράσεων βελτίωσης θα πρέπει να βασίζεται σε μια κατάλληλη και συνεχή προσέγγιση, μια διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης. Τα χρονοδιαγράμματα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι αποσαφηνισμένα. Θα πρέπει να ορισθεί ένας υπεύθυνος για κάθε δράση βελτίωσης και να προβλεφθούν εναλλακτικά σενάρια για τις πολύπλοκες δράσεις βελτίωσης. Οποιαδήποτε διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας πρέπει να βασίζεται στην τακτική παρακολούθηση της εφαρμογής και της αποτίμησης των εκροών και των αποτελεσμάτων. Με την παρακολούθηση είναι πιθανό να προσαρμοστεί οτιδήποτε προγραμματίστηκε κατά τη διαδικασία της εφαρμογής και της μετα-αξιολόγησης (αποτελέσματα και εκροές), να ελεγχθεί οτιδήποτε επιτεύχθηκε, καθώς και να εκτιμηθεί η συνολική επίδραση όσων πραγματοποιήθηκαν. Για να βελτιωθεί η διαδικασία παρακολούθησης είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν τρόποι μέτρησης της απόδοσης των δράσεων (δείκτες απόδοσης, κριτήρια επιτυχίας κλπ). Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να χρησιμοποιούν τον κύκλο ποιότητας Προγραμματισμός – Εκτέλεση - Έλεγχος και Ανάδραση, ώστε να υπάρξει διαχείριση των δράσεων βελτίωσης. Η ενσωμάτωση των δράσεων βελτίωσης στην καθημερινή λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης διασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του οφέλους αυτών.»

«Στη βάση της αυτο-αξιολόγησης μέσω ΚΠΑ όλο και περισσότερες χώρες οργανώνουν προγράμματα βράβευσης. Η αυτο-αξιολόγηση μέσω ΚΠΑ συνδέεται, επίσης, με τα Επίπεδα Αριστείας EFQM (www.efqm.org). Η εφαρμογή των σχεδίων δράσης μέσω ΚΠΑ διευκολύνει τη μόνιμη χρήση εργαλείων διοίκησης, όπως είναι η Εξισορροπημένη Μέτρηση (Balanced Scorecard), οι έρευνες ικανοποίησης πελατών και υπαλλήλων, τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, κλπ.»

Η χρήση του κύκλου ποιότητας ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση) για την υλοποίηση του Προγράμματος Δράσης συνεπάγεται νέα αξιολόγηση βάσει του ΚΠΑ.

«Μόλις διαμορφωθεί το πρόγραμμα βελτίωσης και ξεκινήσει η εφαρμογή των αλλαγών, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι αλλαγές θα έχουν θετική και όχι αρνητική επίδραση στους τομείς εκείνους που η δημόσια οργάνωση είχε καλές επιδόσεις στο

παρελθόν. Κάποιες Δημόσιες Οργανώσεις έχουν ενσωματώσει τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης σε τακτική βάση στο σχεδιασμό των εργασιών τους. Οι αξιολογήσεις και τα αποτελέσματά τους είναι χρονικά προγραμματισμένα ούτως ώστε να παρέχουν πληροφόρηση κατά την κατάρτιση της ετήσιας στοχοθεσίας και τον προγραμματισμό των οικονομικών πόρων. Οι ομάδες αξιολόγησης του ΚΠΑ συνιστούν ένα απλό αλλά σημαντικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν αξιολογείται η εν εξελίξει υλοποίηση του σχεδίου δράσεων βελτίωσης»(ΚΠΑ 2013, σελ. 61-68). Το πρότυπο του ΚΠΑ – οι Διαδικασίες Βελτίωσης φαίνονται στο *Διάγραμμα 3*.



Διάγραμμα 3: *Το Πρότυπο ΚΠΑ - Διαδικασίες βελτίωσης (πηγή: ΚΠΑ 2013)*

Χρήσιμο εργαλείο τόσο για τη βελτίωση όσο και την ενίσχυση κάθε δημόσιου οργανισμού αποτελεί ο οδηγός εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20170804_odhgos_efarm.pdf).

Κατά το διάστημα των τελευταίων μηνών έχουν γίνει παρουσιάσεις του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε όλα, σχεδόν, τα Υπουργεία, όπως και σε αριθμό Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου. Έως τώρα μεγάλος αριθμός Τμημάτων/Υπηρεσιών του δημοσίου προχώρησε στην επιβολή του μοντέλου, σε κάποια από αυτά η αξιολόγηση έχει

ήδη αποπερατωθεί και καταρτίστηκε πλάνο δράσης ενώ μεγάλο φάσμα δημόσιων φορέων έχει επιδείξει ενδιαφέρον ως προς την επιβολή του. Ταυτόχρονα, θεωρώντας απαραίτητη τη δικτύωση των δημόσιων φορέων που έχουν προχωρήσει στην εκτέλεση του μοντέλου και επιζητώντας ιδίως τη μεταξύ τους διάχυση της γνώσης και την ανταλλαγή βιωμάτων που αποκτώνται μέσα από την επιβολή του μοντέλου, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, σε σύμπραξη με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, διοργάνωσε την πρώτη ημερίδα με θέμα: «Αποτελεσματική εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στο δημόσιο τομέα της Κύπρου-Δικτύωση χρηστών» (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013).

4.5 Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία

Βλέποντας πως η Αξιολόγηση Απόδοσης προσωπικού συνιστά ένα καίριο μέσο διοίκησης και μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθά τον οποιονδήποτε φορέα στην καλυτέρευση της εσωτερικής του οργάνωσης, όπως και στην ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για την ανάληψη αυξημένων δικαιοδοσιών και ευθυνών, ανατέθηκε σε ιδιωτικό οίκο ο σχεδιασμός ενός καινούριου Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία. Αυτός ο Οίκος, σε σύμπραξη με το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, κατέληξε στην ετοιμασία προσχέδιου του καινούριου συστήματος, το οποίο παρουσιάστηκε και αποσαφηνίστηκε στο Υπουργικό Συμβούλιο, όπου και έδωσε εξουσιοδότηση το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού να προχωρήσει σε διαλόγους με τη συνδικαλιστική μεριά για να καταλήξουν σε ένα συμφωνημένο σύστημα (Cyprus Mail, 2013).

Το σύστημα συζητήθηκε με τη συνδικαλιστική μεριά όπου διατύπωσε τις επιφυλάξεις της σε συνάρτηση με ορισμένες πρόνοιές του. Σε μια ανανεωμένη προσπάθεια κατάληξης σε ένα διαφοροποιημένο σύστημα βρίσκεται, τώρα σε εξέλιξη διάλογος με τη συνδικαλιστική μεριά. Για αυτό συστάθηκε μικτό κλιμάκιο όπου, συμφώνησε, πρωτίστως, στις ακόλουθες βασικές αρχές και επιδιώξεις του συστήματος (Cyprus National Reform Programme 2015):

- Στην καλυτέρευση της παραγωγικότητας
- Στην ενίσχυση της επικοινωνίας ανάμεσα στους υφιστάμενους και τους προϊσταμένους
- Στο σχηματισμό της σωστής κουλτούρας και αντίληψης σε ζητήματα απόδοσης

- Στην αξιολόγηση της δυνατότητας του ατόμου για την προαγωγή
- Στον εντοπισμό των τομέων καλυτέρευσης και προσωπικής ανάπτυξης του κάθε ατόμου και στην παροχή καθοδήγησης
- Στην ευκρίνεια ως προς το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης και τις συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύει το κάθε επίπεδο προσωπικού
- Στο δίκαιο, αμερόληπτο και συνεπή τρόπο αξιολόγησης
- Διεύρυνση της κλίμακας βαθμολόγησης
- Διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης σύμφωνα με τα ιεραρχικά επίπεδα και αναλυτική περιγραφή του
- Εκμετάλλευση του συστήματος για σκοπούς ανάπτυξης και επιμόρφωσης του προσωπικού, όχι απλά για σκοπούς προαγωγής.

Το μικτό κλιμάκιο προχώρησε στη δημιουργία ξεχωριστού εντύπου για σκοπούς καθοδήγησης και ανάπτυξης του προσωπικού, αλλά και στην εξοικείωση του με τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια για την αξιολόγησή του για σκοπούς προαγωγής. Επιπρόσθετα, προχώρησε στη δημιουργία των εντύπων αξιολόγησης του προσωπικού για σκοπούς προαγωγής (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013).

Επιδίωξη είναι η κατάληξη, μέχρι το τέλος του 2008, σε ένα συμφωνημένο πλάνο αξιολόγησης προσωπικού και η δρομολόγηση των όρων που χρειάζονται για την πραγματοποίησή του (Cyprus National Reform Programme, 2015).

4.6 Κώδικας Δεοντολογίας και Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων

Ετοιμάζεται ο Κώδικας Δεοντολογίας και Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων, όπου προσδοκάται να τεθεί σε ισχύ έως το τέλος του 2008.

Ο Κώδικας, όπου στηρίζεται στα ανάλογα πρότυπα που έχουν τεθεί από το Συμβούλιο της Ευρώπης και τους Γενικούς Διευθυντές αρμόδιους για ζητήματα δημόσιας διοίκησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, προσδιορίζει τις ευθύνες/καθήκοντα και προσδοκώμενη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία (DPADM, 2004).

Προσδοκάται πως η ενστέρνιση του Κώδικα θα καλυτερέψει την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια στη δημόσια υπηρεσία και πως θα ασκήσει πίεση στους δημόσιους

λειτουργούς για να πράξουν πιο υπεύθυνα και, ακολούθως, να τυγχάνουν μεγαλύτερης εμπιστοσύνης.

4.7 Τροποποίηση του περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμου

Με επιδίωξη τον εκμοντερνισμό και την επιτάχυνση των διατυπώσεων πλήρωσης θέσεων στον εισαγωγικό βαθμό, προωθήθηκε και εγκρίθηκε τροποποίηση του περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμου, σύμφωνα με την οποία διαφοροποιήθηκε η διαδικασία πλήρωσης των επιστημονικών θέσεων εισδοχής στη δημόσια υπηρεσία στις Κλίμακες Α8, Α10 και Α11. Με τις καινούριες τροποποιήσεις, περίπου όλες οι θέσεις στη δημόσια υπηρεσία πληρώνονται σύμφωνα με την εξής διαδικασία (Cyprus National Reform Programme 2015):

- Η τελική επιλογή γίνεται από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας σύμφωνα με τα αποτελέσματα της γραπτής και προφορικής εξέτασης και τα άλλα προσδιορισμένα κριτήρια και συνισταμένες.
- Από τον κατάλογο επιτυχόντων καλείται για προφορική εξέταση ενώπιον της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας αριθμός επιτυχόντων τριπλάσιος του αριθμού των κενών θέσεων
- Καταρτίζεται κατάλογος επιτυχόντων κατά σειρά επιτυχίας
- Διενεργείται ετήσια κοινή γραπτή εξέταση για την πλήρωση θέσεων που υπάγονται σε μια γενική κατηγορία από μεριάς των προσόντων που χρειάζονται.

Οι αλλαγές που προαναφέρθηκαν αποσκοπούν και στην εισαγωγή διαφανών διατυπώσεων αξιολόγησης πρόσληψης προσωπικού, και στην εμπέδωση της αξιοκρατίας, της αμεροληψίας και του σεβασμού προς τους υποψηφίους.

4.8 Μεταρρύθμιση και Βελτίωση του Ρυθμιστικού Πλαισίου στην Κύπρο

Η αναμόρφωση και βελτίωση του Ρυθμιστικού Πλαισίου (ΡΠ) συνιστά καίριο εγχείρημα στο φάσμα της Στρατηγικής της Λισσαβόνας και η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε) αποδίδει στο ζήτημα μεγάλη σπουδαιότητα. Η Κυπριακή Δημοκρατία εκτιμά το ζήτημα ως πιο από τις πρώτιστες προτεραιότητές της, αφού θα κατευθύνει στον εκσυγχρονισμό και τη δραστική λειτουργία του κράτους, με τελική απόρροια την αύξηση της παραγωγικότητας, της ανάπτυξης, και του ανταγωνισμού των μικρομεσαίων εταιρειών (DPADM, 2004).

Μέσα στο φάσμα αυτό, το Υπουργείο Οικονομικών σε σύμπραξη με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού ετοίμασε το Εθνικό Πρόγραμμα Δράσης (ΕΠΔ), όπου εγκρίθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο στις 25/7/2007, και συνιστά το θεμέλιο για τον προσδιορισμό μιας πλήρης εθνικής τακτικής για την καλυτέρευση του ΡΠ στην Κύπρο. Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Ε.Ε., η βελτίωση του ΡΠ στηρίζεται σε τρεις άξονες (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013):

1. Διενέργεια Ανάλυσης Αντίκτυπου σε όλες τις νομοθετικές πρωτοβουλίες
2. Μείωση του Διοικητικού Φόρτου (ΔΦ)
3. Καλύτερη Νομοθέτηση

Το Εθνικό Πρόγραμμα Δράσης εστιάζεται αρχικά στο δεύτερο άξονα που κάνει αναφορά στη μείωση του ΔΦ. Σύμφωνα με τις δεσμεύσεις της Κύπρου στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Μαρτίου του 2007: **α.** το Υπουργικό Συμβούλιο της Κύπρου με απόφασή του στις 6/2/2008 ενστερνίσθηκε την πρόταση του Υπουργείου Οικονομικών για προσδιορισμό του εθνικού στόχου μείωσης του ΔΦ στο 20%, **β.** η Κύπρος παρέχει στήριξη στην προώθηση του Προγράμματος Δράσης της Ε.Ε., το οποίο αποσκοπεί στη μείωση κατά 25% του διοικητικού κόστους σχετικά με το κοινοτικό κεκτημένο έως το 2012, και **γ.** αναλαμβάνει τον προσδιορισμό εθνικών τομέων προτεραιότητας και παροχή στοιχείων για επιμέτρηση του κόστους σε αυτούς του τομείς έως το 2009.

Σύμφωνα με το ΕΠΔ, έχει συσταθεί Ειδική Μονάδα στο Υπουργείο Οικονομικών όπου ασχολείται με την υλοποίηση του ΕΠΔ και συνιστάται από λειτουργούς του Υπουργείου Οικονομικών και του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Ταυτόχρονα έχει συσταθεί και Ειδική Καθοδηγητική Επιτροπή (ΕΚΕ), όπου συζητεί και εγκρίνει εισηγήσεις της Ειδικής Μονάδας. Ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Οικονομικών είναι Πρόεδρος της ΕΚΕ. Τα άλλα μέλη της ΕΚΕ είναι αντιπρόσωποι της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών και ΕΕ του Υπουργείου Οικονομικών, του Γραφείου Προγραμματισμού, της Νομικής Υπηρεσίας, της Επιτρόπου Νομοθεσίας, του Υπουργείου

Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού και του Εφόρου Εταιρειών και Επίσημου Παραλήπτη (Cyprus National Reform Programme 2015).

4.9 Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου

«Το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (ΣΑΓ) είναι ένα ηλεκτρονικό σύστημα που αναπτύχθηκε με τη σύμπραξη του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής, του Κρατικού Αρχείου και ιδιωτικής εταιρείας, με σκοπό την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και διαχείριση όλων των εγγράφων που αποτελούν την εισερχόμενη, εξωτερική και εσωτερική αλληλογραφία μιας Υπηρεσίας όπως και την αυτοματοποίηση της ροής εργασίας και γενικά της διακίνησης των εγγράφων μέσα στην ίδια την Υπηρεσία και μεταξύ των Υπηρεσιών»(Cyprus National Reform Programme, 2015).

Με το ΣΑΓ, όλα τα έγγραφα ψηφιοποιούνται, μετατρέπονται δηλαδή σε ηλεκτρονικές εικόνες, και αποθηκεύονται κεντρικά σε συστήματα οπτικών δίσκων. Ο χειρισμός των εγγράφων αυτών γίνεται πια μέσω των προσωπικών υπολογιστών που εγκαθίστανται για όλο το προσωπικό.

Βασικό πλεονέκτημα του συστήματος είναι η ευκαιρία ταυτόχρονης πρόσβασης στο ίδιο έγγραφο από περισσότερα του ενός άτομα, ενώ ταυτόχρονα παρέχει (DPADM, 2004):

- Αύξηση παραγωγικότητας μέσω της άμεσης διάθεσης των εγγράφων και πληροφοριών
- Ελάττωση χρήσης χαρτιού
- Επιθεώρηση πρόσβασης και αυξημένη ασφάλεια των εγγράφων
- Πρόσβαση από απομακρυσμένα σημεία
- Ταχύτητα πρόσβασης στα αποθηκευμένα έγγραφα
- Ευχέρεια ανεύρεσης εγγράφων

Η Κυβέρνηση έχει ήδη πάρει την απόφασή της για την εγκατάσταση του συστήματος αυτού σε όλες τις Υπηρεσίες. Η επέκταση του ΣΑΓ θα δώσει πιο πολλά πλεονεκτήματα όπως ηλεκτρονική ανταλλαγή και άμεση διάθεση εγγράφων ανάμεσα στα Τμήματα, ελάττωση της χρήσης ταχυδρομείου, τηλεομοιότυπου και κλητήρων, ελάττωση του χρόνου αρχειοθέτησης και δυνατότητα σύστασης ομάδων εργασίας από διάφορα Τμήματα.

Η καινούρια έκδοση του Συντάγματος είναι Διαδικτυακή. Στην έκδοση αυτή, εκτός από τα ωφελήματα που ανακύπτουν από την ενστέρνιση διαδικτυακών τεχνολογιών, πχ. πιο μεγάλη ευχέρεια εγκατάστασης και χρήσης, ευκαιρία σύνδεσης στο σύστημα από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και διάθεση επιλεγμένων επίσημων χαρτιών και ενημερώσεων στο κοινό, προσφέρει τη δυνατότητα καταγραφής και αρχειοθέτησης ηλεκτρονικών μηνυμάτων και τηλεμοιοτύπων, όπου η διαχείριση γίνεται μέσω του συστήματος, ως κανονικά έγγραφα. Πρόσθετα η έκδοση αυτή προσφέρει πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες, σε συνάρτηση με την επιλογή και διάθεση των επίσημων χαρτιών στο Κρατικό Αρχείο.

4.10 Συνεχής Μάθηση και Ανάπτυξη

Στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία αποδίδεται μεγάλη σημασία στη διαρκή μάθηση και ανάπτυξη, αφού εκτιμώνται ως κινητήριες δυνάμεις του εκμοντερνισμού και της αλλαγής.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), ο φορέας που είναι αρμόδιος για τη μάθηση και ανάπτυξη της δημόσιας υπηρεσίας, συστάθηκε τη χρονιά του 1991 με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, και υπάγεται στις δικαιοδοσίες του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Η αποστολή της είναι να βοηθήσει στη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκμοντερνισμό της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας, δια της διαμόρφωσης και πραγματοποίησης μιας πολιτικής μάθησης.

Όραμα της ΚΑΔΔ είναι να προσφέρει στους φορείς της Δημόσιας Υπηρεσίας τη μάθηση και στήριξη που θα τους ενδυναμώσει για να προσφέρουν μια πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση.

Για την εξυπηρέτηση της αποστολής, του οράματος και των στρατηγικών επιδιώξεών της, η ΚΑΔΔ περικλείει στο φάσμα των δράσεών της (DPADM, 2004):

α) το σχεδιασμό και οργάνωση μαθησιακών δράσεων, και στην τάξη αλλά και μέσα από την εργασία (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013):

- Την εισαγωγή νεοεισερχόμενων στη Δημόσια Υπηρεσία
- Σε ειδικά ζητήματα
- Σε ζητήματα Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Στη διευθυντική και οργανωσιακή ανάπτυξη

β) την ανάπτυξη στρατηγικών εγχειρημάτων

γ) την παροχή γνωμοδοτικών υπηρεσιών

δ) τη διενέργεια εφαρμοσμένης έρευνας, και

ε) τη σύμπραξη σε Ευρωπαϊκά προγράμματα και εγχειρήματα.

Σε αυτό το στάδιο, η ΚΑΔΔ οργάνωσε και προωθεί αριθμό νεωτεριστικών πρωτοβουλιών και έργων, που βοηθούν στον εκμοντερνισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας. Αυτά περικλείουν (Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013):

- Τη μεθοδική και αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης στους φορείς της Δημόσιας Υπηρεσίας, δια της δημιουργίας Πυρήνων Μάθησης, αφού λάβουν από την ΚΑΔΔ την εκπαίδευση που χρειάζεται και στήριξη που χρειάζονται, καλούνται να διαχειριστούν τη μάθηση του φορέα τους αυτόνομα. Το έργο του κάθε Πυρήνα Μάθησης είναι, ετησίως, να διενεργεί συστηματική Διάγνωση Αναγκών Μάθησης (ΔΑΜ) στη βάση της οποίας να οργανώνει, να πραγματοποιεί και να εκτιμά μαθησιακές δράσεις διασφαλίζοντας αποκεντρωμένο κονδύλι για τη μάθηση του οργανισμού του, και
- την ανάληψη από την ΚΑΑΔ και το Υπουργείο Εσωτερικών αναπτυξιακού έργου με επιδίωξη την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη από τα Τμήματα και τις Υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών. Το έργο περικλείει 3 στάδια: τη διάγνωση των πιο σημαντικών αδυναμιών που εμφανίζονται σε κάθε Τμήμα/Υπηρεσία σε συνάρτηση με την εξυπηρέτηση του πολίτη με τη χρήση τεχνικών δεδομένης συζήτησης και αναμιγνύοντας σε αυτό τους μετόχους στην προσφορά των υπηρεσιών, το σχεδιασμό εκπαιδευτικών ή και άλλων δράσεων με σκοπό την προώθηση εκσυγχρονιστικών αλλαγών, και την πραγματοποίηση των δράσεων αυτών. Έως τώρα, έχουν αποπερατωθεί οι πρώτες 2 φάσεις του έργου και έχουν υποβληθεί στον Υπουργό Εσωτερικών εκθέσεις με τα διαγνωσθέντα ζητήματα και τις αναδεικνυόμενες διορθωτικές ενέργειες για τις Επαρχιακές Διοικήσεις Λευκωσίας, Λάρνακας, Λεμεσού και Πάφου, το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Το Υπουργείο Εσωτερικών έχει ήδη προχωρήσει στη σύσταση ειδικών επιτροπών παρακολούθησης της πραγματοποίησης των ενεργειών αυτών με τη σύμπραξη λειτουργών των επηρεαζόμενων φορέων του Υπουργείου Εσωτερικών και της ΚΑΔΔ.

Σχετικά με τα Ευρωπαϊκά προγράμματα και εγχειρήματα, η ΚΑΔΔ έχει δραστηριοποιηθεί στα εξής (Cyprus National Reform Programme, 2015):

- «εκπαίδευση οργανισμών της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας σε εξειδικευμένα θέματα Ε.Ε». Το πρόγραμμα αυτό οργάνωσε και υπέβαλλε η ΚΑΔΔ στο Γραφείο Προγραμματισμού και το οποίο πήρε έγκριση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και επιχορηγήθηκε με 1.5 εκατομμύρια. Το έργο απαρτίζεται από 4 φάσεις: α) τη διάγνωση των αναγκών μάθησης οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας σύμφωνα με το «comprehensive monitoring report» του Νοεμβρίου το 2003, β) το σχεδιασμό ειδικών προγραμμάτων για το χειρισμό των αναγκών που έχουν διαγνωστεί, γ) την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων που έχουν σχεδιαστεί και δ) την αξιολόγηση του έργου. Με την αποπεράτωση του έργου (Σεπτέμβριος 2008) θα αξιολογηθεί και η επίδραση του συνόλου των δραστηριοτήτων στον κάθε συμμετέχοντα φορέα. Στο φάσμα του έργου θα πραγματοποιηθούν εκτός των 170 εκπαιδευτικών δράσεων, συνολικού διαστήματος 450 μερών. Στις δράσεις αυτές θα έχουν ανάμιξη εκτός των 100 εμπειρογνώμων από το εξωτερικό και οι συμμετοχές είναι προσδοκώμενο να ξεπεράσουν τις 3.000.
- Στο φάσμα της Κοινοτικής πρωτοβουλίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης INTEREGIIIA Ελλάδα-Κύπρος (2000-2006), η ΚΑΑΔ πραγματοποιεί 4 έργα σε σύμπραξη με διαφορετικούς οργανισμούς από την Ελλάδα, συνολικής αξίας 365.000 ευρώ. Αυτά τα έργα αφορούν σεμινάρια και για Έλληνες και για Κύπριους δημόσιους λειτουργούς σε ζητήματα Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Περιφερειακής Ανάπτυξης, όπως και Τεχνικών Διαπραγματεύσεων
- «Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας». Το έργο το οποίο αναμένεται να επιχορηγηθεί από την Ε.Ε. με ποσό 5 εκατομμυρίων ευρώ, έχει ως σκοπό την τόνωση της ηγεσίας και διευθυντικής δια της παροχής της απαραίτητης μάθησης και στήριξης στους φορείς και τα στελέχη τους. Το έργο συνιστάται από 4 στάδια: α. τη διάγνωση των υφιστάμενων αδυναμιών στους πιο πάνω αναφερόμενους τομείς, β. το σχεδιασμό, γ. την υλοποίηση και δ. την εκτίμηση ολοκληρωμένου προγράμματος ανάπτυξης των στελεχών στους τομείς αυτούς. Προσδοκάται πως το πρόγραμμα θα βοηθήσει στην ανάπτυξη μίας γενικού συστήματος στρατηγικής διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών για τους φορείς της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας.

Η ΚΑΔΔ επίσης βοηθά με αποτελέσματα στην επιτυχία και άλλων εγχειρημάτων αλλαγής και ανάπτυξης της ηγεσίας, όπως της επιβολής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

(ΚΠΑ) στους φορείς της δημόσιας υπηρεσίας, την εισαγωγή του Συστήματος Αυτοματοποίησης Γραφείου (ΣΑΓ), κά.

Επιπρόσθετα, εκτός των δράσεων για Κύπριους δημόσιους υπαλλήλους, η ΚΑΔΔ έχει αναπτύξει και διεθνείς δράσεις. Ειδικότερα(Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, 2013):

- Σε σύμπραξη με τη Γραμματεία της Κοινοπολιτείας, η ΚΑΔΔ πραγματοποιεί στην Κύπρο δράσεις όπου στοχεύουν στην ανταλλαγή βιωμάτων ανάμεσα σε δημόσιους λειτουργούς από τις χώρες της Κοινοπολιτείας, ιδίως στους κλάδους των διαπραγματεύσεων και της διαχείρισης διενέξεων
- Λειτουργός της ΚΑΔΔ έχει προσκληθεί και πάρει μέρος ως εκπαιδευτής σε προγράμματα που διοργανώνει το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Μάαστριχτ στο φάσμα του προγράμματος Ευρωμεσογειακής Συνεργασίας. Τα προγράμματα αυτά αποτείνονται σε στελέχη των δημόσιων υπηρεσιών των 10 Μεσογειακών εταιρειών της Ε.Ε.

«Το ΚΠΑ εφαρμόζεται από το 2000 σε όλα τα κράτη-μέλη με πολύ θετικά αποτελέσματα, ενώ ενδιαφέρον για εφαρμογή του επέδειξαν και υποψήφια κράτη-μέλη όπως η Τουρκία, αλλά και άλλες χώρες (Κίνα, χώρες της Μέσης Ανατολής). Για την προώθηση του ΚΠΑ και καλών πρακτικών εφαρμογής του, την έρευνα και περαιτέρω ανάπτυξη του έχει οριστεί ειδική ομάδα στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration EIPA – www.eipa.nl), η οποία και συνεργάζεται με τα Εθνικά Δίκτυα προώθησης του ΚΠΑ των κρατών-μελών. Στην Κύπρο το ΚΠΑ υιοθετήθηκε πιλοτικά, σε εθελοντική βάση, το 2004, με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου. Εφαρμόστηκε Αρχικά στις Οδοντιατρικές Υπηρεσίες, το Γενικό Χημείο του Κράτους, το Τμήμα Αναδασμού, στη Μετεωρολογική Υπηρεσία και στους Δήμους Λεμεσού και Στροβόλου. Οι Οργανισμοί αυτοί αναγνώρισαν τα σημαντικά οφέλη από τη χρήση του, με κυριότερα τον εντοπισμό αδυναμιών και κενών σε θέματα διοίκησης, οργάνωσης και διαδικασιών, την επισήμανση κρίσιμων ελλείψεων και της ανάγκης για εμπλοκή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και απόψεων και την ικανοποίηση του προσωπικού. Στη βάση των πιο πάνω, το Υπουργικό Συμβούλιο, με απόφαση του το 2007, αποφάσισε όπως ενθαρρύνει την εφαρμογή του ΚΠΑ πάνω σε γενική βάση στις κρατικές υπηρεσίες, στους Ημικρατικούς Οργανισμούς και στους Δήμους, μερικοί από τους οποίους εφαρμόζουν ήδη το ΚΠΑ.»

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, έχει αναλάβει μια συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια για καθολική εφαρμογή του στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Παράλληλα, έχει προχωρήσει στη δικτύωση των οργανισμών που εφάρμοσαν ή εφαρμόζουν το μοντέλο, με την οποία επιδιώκεται, κυρίως η διάχυση της γνώσης μεταξύ των οργανισμών, η συνεχής ανταλλαγή εμπειριών, αλλά και η προβολή καλών εφαρμογών σε συνέδρια ποιότητας στην Κύπρο και στο εξωτερικό.

Μέχρι στιγμής αρκετοί δημόσιοι οργανισμοί προχώρησαν στην εφαρμογή του ΚΠΑ, ενώ άλλοι βρίσκονται στο στάδιο υιοθέτησης του.

(α) Βελτίωση των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού

Για σκοπούς επιτάχυνσης της διαδικασίας πλήρωσης των μόνιμων θέσεων στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και εμπέδωσης της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και του σεβασμού προς τους υποψηφίους, ψηφίστηκε ο περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμος (Ν.6(Ι)1998). Με τον νόμο αυτό, όπως τροποποιήθηκε μέχρι σήμερα, έχει εισαχθεί η διεξαγωγή γραπτής εξέτασης για πλήρωση θέσεων εισδοχής στη δημόσια υπηρεσία των οποίων η αρχική μισθοδοσία δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α7και για τις οποίες απαιτείται ως βασικό προσόν για διορισμό απολυτήριο σχολής μέσης εκπαίδευσης ή δίπλωμα τριετούς μεταλυκειακού κύκλου σπουδών και στις επιστημονικές θέσεις εισδοχής, των οποίων η αρχική μισθοδοσία δεν υπερβαίνει την κλίμακα Α8 και για τις οποίες απαιτείται ως βασικό προσόν πανεπιστημιακό δίπλωμα ή ισότιμο προσόν.

(β) Εισαγωγή κώδικα δεοντολογίας / συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων προς τον πολίτη

Ο κώδικας αυτός καθορίζει τα πρότυπα ακεραιότητας και συμπεριφοράς που πρέπει να τηρούνται από τους δημόσιους υπαλλήλους, ώστε να τους βοηθήσει να ακολουθούν τα πρότυπα αυτά, τα οποία αποτελούν και τον οδηγό του πολίτη αναφορικά με τη συμπεριφορά και την ανταπόκριση που πρέπει να αναμένει ο πολίτης από τους δημόσιους υπάλληλους.

(γ) Χάρτης Δικαιωμάτων του Πολίτη

Επεκτάθηκε ο θεσμός της εισαγωγής του Χάρτη Δικαιωμάτων του Πολίτη, με στόχο την ενημέρωση του πολίτη σε σχέση με το πλήρες φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιες υπηρεσίες, τη στήριξη του πολίτη στην άσκηση των δικαιωμάτων του γενικά, τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας μέσω του καθορισμού και δημοσιοποίησης συγκεκριμένων προτύπων εξυπηρέτησης / χρονικών ορίων ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών.

Παράλληλα με τα πιο πάνω συστήματα / προγράμματα, των οποίων αναμένεται περαιτέρω ανάπτυξη / βελτίωση, αναμένεται επίσης να αναπτυχθούν / βελτιωθούν και τα ακόλουθα συστήματα / προγράμματα:

- Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (η ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος θα ενεργεί ως μια κοινή βάση πληροφοριών και που θα παρέχει εύκολη, γρήγορη και ακριβή ενημέρωση διευκολύνοντας τις διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία).
- Σύστημα Μελέτης Μεθόδων και Στελέχωσης με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Υπουργείων / Τμημάτων / Υπηρεσιών, την επίτευξη αποτελεσματικών / ορθολογικών οργανωτικών δομών, την απλοποίηση των διαδικασιών και μεθόδων εργασίας.
- Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στη Δημόσια Υπηρεσία.

(δ) Καλύτερη νομοθέτηση

Στην Ομάδα Εργασίας για την Καλύτερη Νομοθέτηση (Better Regulation), στην οποία συμμετέχουν όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, συζητούνται θέματα και παρουσιάζονται πρακτικές και συστήματα τα οποία αφορούν τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού ρυθμιστικού πλαισίου, το οποίο να διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία του μηχανισμού της αγοράς μέσω τεχνικών ανάλυσης του διοικητικού κόστους για τις επιχειρήσεις και ανάλυση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Η προσπάθεια για καλύτερους νόμους και κανονισμούς εντάχθηκε στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2020 (EU2020). Η βελτίωση του Ρυθμιστικού Πλαισίου αποτελείται από τρεις Άξονες:

1. Απλοποίηση και καλυτέρευση της νομοθεσίας (better legislation)
2. Μείωση του διοικητικού φόρτου (reduction of administrative burden)
3. Ανάλυση του αντίκτυπου (impact assessment) που καλύπτει τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις των προτεινόμενων νομοθετικών ρυθμίσεων.

Το υπουργείο Οικονομικών ετοίμασε Εθνικό Πρόγραμμα Δράσης (ΕΠΔ) για την καλύτερη νομοθέτηση, το οποίο εγκρίθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο τον Ιούλιο του 2007.

Στο πλαίσιο του Άξονα 1 έχουν πραγματοποιηθεί δύο σειρές εκπαίδευσης λειτουργών για καλύτερη σύνταξη νομοσχεδίων σε απλουστευμένη μορφή από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης Κ.Α.Δ.Δ. σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία και την ΚΕΜ, ενώ παράλληλα γίνονται προσπάθειες για περαιτέρω ενοποίηση της Νομοθεσίας από τον Επίτροπο Νομοθεσίας.

Στο πλαίσιο του Άξονα 2, έχει ετοιμαστεί σε συνεργασία με την Νομική Υπηρεσία οδηγός διαβούλευσης, ο οποίος κυκλοφόρησε σε όλη τη δημόσια υπηρεσία τον Δεκέμβριο του 2009. Επιπλέον σε ότι αφορά τη μείωση του διοικητικού φόρτου για τις επιχειρήσεις, το υπουργείο Οικονομικών προχώρησε και κατακύρωσε διαγωνισμό για την «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλων για τη μείωση του διοικητικού φόρτου που πηγάζει από νόμους/κανονισμούς/διατάγματα/εγκυκλίους/εντολές της Κυπριακής Δημοκρατίας».

Στο πλαίσιο του Άξονα 3, σχεδιάστηκε και τέθηκε σε εφαρμογή η χρήση ενός τυποποιημένου ερωτηματολογίου ανάλυσης του αντίκτυπου σε κάθε νέο νομοσχέδιο/κανονισμό/οδηγία όταν υποβάλλεται για νομοτεχνικό έλεγχο αλλά και στη συνέχεια στο Υπουργικό Συμβούλιο και στη Βουλή των Αντιπροσώπων.

(ε) Η στρατηγική της Λισαβόνας και ο ρόλος της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Α.Δ.Δ.)

Σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ικανότητας της Δημόσιας Υπηρεσίας να λειτουργήσει παραγωγικά ως μέρος του νέου θεσμικού συστήματος της Ευρωπαϊκής

Ένωσης, έχει επίσης να επιτελέσει και η Κ.Α.Δ.Δ. Αυτό επιτυγχάνεται με προγράμματα που εφοδιάζουν τους δημόσιους λειτουργούς με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να λειτουργήσουν με επιτυχία στο υπερεθνικό αυτό επίπεδο και βοηθούν τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας στην ανάπτυξη απαραίτητων μηχανισμών επικοινωνίας, συντονισμού και αποτελεσματικής συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στα προγράμματα και πρωτοβουλίες της Ε.Ε.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, μαζί με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού έχουν σημαντικό ρόλο να επιτελέσουν, προωθώντας τα προγράμματα/καινοτομίες που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Σε όλες τις ομάδες υπάρχει συμμετοχή αντιπροσώπων όλων των χωρών-μελών και των υπό ένταξη χωρών-μελών της Ε.Ε.. οι οποίοι εργάζονται στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας τους. Οι συναντήσεις των ομάδων εργασίας Human Resources, Innovative Public Services και e-Government πραγματοποιούνται δύο φορές κατά τη διάρκεια της εξάμηνης θητείας της εκάστοτε Προεδρίας, η οποία αναλαμβάνει και τον συντονιστικό ρόλο κατά τη διεξαγωγή των εργασιών των ομάδων, ενώ οι συναντήσεις σε θέματα Better Regulation πραγματοποιούνται μια φορά το εξάμηνο. Πρόσφατα, οι αρμόδιοι υπουργοί και γενικοί διευθυντές χωρών-μελών για θέματα Δημόσιας Διοίκησης αναγνώρισαν τον ρόλο που διαδραματίζει η Δημόσια Διοίκηση στην επιτυχή πραγματοποίηση των στόχων της αναθεωρημένης Στρατηγικής της Λισαβόνας. Σκοπός της Στρατηγικής της Λισαβόνας είναι η προώθηση ενός συνόλου οικονομικών, κοινωνικών και θεσμικών μεταρρυθμίσεων στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μέσα από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, της έρευνας και της γνώσης, της βελτίωσης των συνθηκών απασχόλησης, της κοινωνικής συνοχής, και της αύξησης των θέσεων εργασίας, με στόχο τη δημιουργία των συνθηκών εκείνων που θα επιτρέψουν στην Ε.Ε. μέχρι το 2020 να γίνει η πλέον ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο. Ως εκ τούτου, αποφασίστηκε επίσημα όπως οι εργασίες των διαφόρων ομάδων που λειτουργούν στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN), επικεντρωθούν, στο εξής, σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής της Λισαβόνας. Η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων θεωρείται σημαντικό στοιχείο, το οποίο αναμένεται να συμβάλει ουσιαστικά στην ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και στην κοινωνική ανάπτυξη. (Πολλές πληροφορίες του πιο πάνω κεφαλαίου αντλήθηκαν από τις ιστοσελίδες του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και της EUPAN).

(στ) Δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για βελτίωση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα

Τι είναι ποιότητα στο Δημόσιο τομέα είναι δύσκολο να λεχθεί, διότι εκτός του ότι τα «προϊόντα» που προσφέρει ο δημόσιος τομέας είναι συνήθως πολλά, είναι και πολύ μεγάλης ποικιλίας. Η εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πολίτη πρέπει να αποτελεί το στόχο των δημόσιων. Η ευκολία πρόσβασης για παράδειγμα, στις υπηρεσίες του δημοσίου έχουν σίγουρα σχέση με την ποιότητα, το ίδιο και η ευγένεια με την οποία θα πρέπει όλοι οι δημόσιοι λειτουργοί να αντιμετωπίζουν τους πολίτες. Να αναφέρουμε ακόμη την ευκολία πρόσβασης των αναπήρων, και πολλά άλλα. Γενικές συνταγές δεν είναι εύκολο να υπάρξουν για τον δημόσιο τομέα. Γι' αυτό τον Νοέμβριο του 1998, οι αρμόδιοι υπουργοί για τη Δημόσια Διοίκηση των χωρών της Ε.Ε., συμφώνησαν ότι είναι απαραίτητη η αναζήτηση νέων μεθόδων ανταλλαγής και διάδοσης της γνώσης μεταξύ των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ό,τι αφορά θέματα ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Αυτή η σκέψη οδήγησε στην απόφαση για τη διοργάνωση ενός Συνεδρίου Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση όπου θα παρουσιάζονται βέλτιστες πρακτικές (Best Practices) απ' όλα τα κράτη-μέλη.

Η Πορτογαλία προσφέρθηκε να φιλοξενήσει το πρώτο συνέδριο ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της προεδρίας της, (Λισαβόνα 2000). Το θέμα ήταν «Ανταλλαγή Βέλτιστων Πρακτικών». Συνολικά παρουσιάστηκαν 39 βέλτιστες πρακτικές και η πρώτη έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework), του εργαλείου αυτοαξιολόγησης που αναπτύχθηκε και διαμορφώθηκε μέσα από τη συνεργασία των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η «απόπειρα» ήταν επιτυχής: στην Ευρώπη υπήρχε πρόσφορο έδαφος για τη διαμόρφωση ενός δημόσιου τομέα υψηλής ποιότητας. Η απόφαση για την καθιέρωση ευρωπαϊκών συνεδρίων «Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση» κάθε δύο χρόνια ήταν η επισφράγιση της διαφαινόμενης επιθυμίας των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων να «επιβιβαστούν» σε αυτό που αποκαλείται «ταξίδι στην ποιότητα» και να πορευθούν δυναμικά στην κατεύθυνση της ποιοτικής βελτίωσης των παρεχόμενων προς τους πολίτες τους υπηρεσιών.

Η συνέχεια δόθηκε στην Κοπεγχάγη (2002) με 49 βέλτιστες πρακτικές που έδιναν έμφαση στην «καινοτομία, αλλαγή και συνεργασία», τρεις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα, ενώ στο 3ο Συνέδριο Ποιότητας στο Ρόττερνταμ (2004) με 65 παρουσιάσεις βέλτιστων πρακτικών και θέμα «Αξιοποίηση

Ευκαιριών» επισημάνθηκε η σπουδαιότητα της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών.

Ήδη από την πρώτη διοργάνωση στη Λισαβόνα, η παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών από τα κράτη-μέλη αποτελούσε τον κορμό του συνεδρίου, το υπόλοιπο πρόγραμμα του οποίου διαμορφωνόταν (και διαμορφώνεται) με βάση τα πλέον επίκαιρα – τη δεδομένη στιγμή – θέματα στον χώρο της Διοίκησης Ποιότητας. Ωστόσο, η οικοδόμηση βιωσιμότητας αποτελεί το επόμενο βήμα – ως εκ τούτου, το θέμα του 4ου Συνεδρίου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση που έλαβε χώρα στο Τάμπερε της Φινλανδίας, το 2006, με τίτλο «Δημιουργώντας Βιώσιμη Ποιότητα», ήταν άκρως επίκαιρο.

Συγκεντρωτικά στο 4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας για Δημόσιες Διοικήσεις παρουσιάστηκαν 78 βέλτιστες πρακτικές από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης 25 χωρών και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (Σιακίδης, 2011).

Το 5ο συνέδριο έγινε στο Παρίσι το 2008, το 6ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση, πραγματοποιήθηκε στη Βαρσοβία το 2011. Και στα δύο συνέδρια παρουσιάστηκαν δεκάδες βέλτιστες πρακτικές από διάφορες χώρες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει επιλέξει και μια βέλτιστη πρακτική και από την Κύπρο. Αφορά ένα σχέδιο στελέχωσης των επιχειρήσεων με απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στα χρόνια που μεσολάβησαν από το 10 Συνέδριο Ποιότητας, στην Ευρώπη συντελέστηκαν δομικές αλλαγές που εκτός από αιτίες προβληματισμού συνιστούν και μεγάλες διοικητικές προκλήσεις:

- Δημογραφικές αλλαγές
- Μετανάστευση
- Αυξανόμενες οικονομικές και ψηφιακές ανισότητες μεταξύ κρατών, γενεών και κοινωνιών

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών απαιτεί συνεργατικές δράσεις όχι αποκλειστικά σε επίπεδο κυβερνήσεων (κεντρικά, περιφερειακά, τοπικά), πολιτών και άλλων εμπλεκομένων (πχ. επιχειρήσεις, μέσα ενημέρωσης). Για να καταστεί, ωστόσο, αυτό εφικτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων προσπαθειών με στόχο την εξέλιξη των δημοσίων υπηρεσιών: από εσωστρεφείς (με έμφαση σε πόρους και δραστηριότητες), σε εξωστρεφείς (με έμφαση στο παραγόμενο έργο και το αποτέλεσμα) και

από κλειστούς, ομφαλοσκοπούντες παροχείς υπηρεσιών σε ανοικτούς οργανισμούς που θα εμπνέουν εμπιστοσύνη στο κοινό μέσα από διαφανείς διαδικασίες ενισχύουσες τη λογοδοσία και τον διάλογο από δομές προκύπτουσες και αναπαράγουσες το στερεότυπο Σχεδίαση-Απόφαση-Παραγωγή σε δομές που θα εμπλέκουν τους πολίτες σε κάθε στάδιο.

(ζ) Απασχόληση, ανθρώπινο κεφάλαιο και κοινωνική συνοχή (2007-2013)

Περί το έτος του 2011 ξεκίνησε το εκσυγχρονιστικό έργο για αναδιοργάνωση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των τμημάτων Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και Εργασίας (Υπ. Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων), το οποίο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (85%) και από εθνικούς πόρους (15%).

Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του προγράμματος «Απασχόληση, ανθρώπινο κεφάλαιο και κοινωνική συνοχή 2007-2013», και στοχεύει στην αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας του δημόσιου τομέα και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιδίωξη του έργου είναι, μεταξύ άλλων, η αναδιοργάνωση και βελτίωση των διοικητικών δομών, ο ανασχεδιασμός και η απλοποίηση των ακολουθούμενων διαδικασιών, η εισαγωγή μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού και σύγκρισης της επίδοσης των τμημάτων του δημοσίου, με αντίστοιχους οργανισμούς που ακολουθούν καλές πρακτικές σε ευρωπαϊκό επίπεδο και η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας στα τμήματα αυτά. που να τα καθιστούν αποτελεσματικότερα στη λειτουργία τους, και κατ' επέκταση να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες και στις επιχειρήσεις. Το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, προχωρά στην υλοποίηση του εν λόγω έργου, εφαρμόζοντας μια σειρά εκσυγχρονιστικών δράσεων, μεταξύ των οποίων η μελέτη αναδιοργάνωσης του Τμήματος Εργασίας και η μελέτη σύγκρισης επιδόσεων (Benchmarking), απλούστευσης διαδικασιών, εκσυγχρονισμού/κωδικοποίησης θεσμικού πλαισίου, προετοιμασίας και εφαρμογής ISO στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και στις Επαρχιακές Διοικήσεις (όσον αφορά την άδεια οικοδομής) και η αξιολόγηση λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) στη Δημόσια Υπηρεσία.

Μέρος Γ¨ Κτηματολογικό Σύστημα- Η περίπτωση του τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου.

5.Κτηματολογικό Σύστημα-Κτηματολόγιο Κύπρου.

5.1 Ορισμός της έννοιας του κτηματολογίου

Η έννοια του κτηματολογίου ταυτίζεται με την έννοια του "καταλόγου κτημάτων" και εννοιολογικά προέρχεται από την ελληνική λέξη "κατάστιχο". Άρα ως κτηματολόγιο νοείται ένα κατάστιχο σχετικό με τα κτήματα και από αυτό προκύπτει η χρήση του διεθνούς όρου Cadastre ή Kataster ή Kadaster ή Catasto . Στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορές ως προς τον ορισμό που δίδεται σήμερα στο κτηματολόγιο, τις οντότητες που το συνιστούν και την ορολογία που χρησιμοποιείται για να περιγράψουν τις οντότητες αυτές. Παρατίθενται πιο κάτω μερικοί από τους ορισμούς που δόθηκαν κατά καιρούς: Κτηματολόγιο είναι μια μεθοδικά οργανωμένη δημόσια απογραφή δεδομένων, που αφορά ιδιοκτησίες σε μια συγκεκριμένη χώρα ή περιφέρεια, βασισμένη στην αποτύπωση των ορίων τους.

Το Κτηματολόγιο αποτελεί ένα ενήμερο Σύστημα Πληροφοριών Γης που βασίζεται στα γεωτεμάχια, που περιέχει μια καταγραφή των δικαιωμάτων στη γη. Συνήθως περιλαμβάνει μια γεωμετρική περιγραφή των τεμαχίων συνδεδεμένη με άλλες καταγραφές, οι οποίες περιγράφουν τη φύση, τον έλεγχο των δικαιωμάτων και συχνά την αξία του τεμαχίου και τις κατασκευές του.

«Κτηματολόγιο είναι μία μεθοδικά οργανωμένη δημόσια απογραφή δεδομένων, που αφορά σε όλα τα νομικά αναγνωρισμένα γεωτεμάχια σε μία συγκεκριμένη χώρα ή περιφέρεια, βασισμένη σε μία αποτύπωση των ορίων τους. Τέτοια νομικά αναγνωρισμένα γεωτεμάχια αναγνωρίζονται συστηματικά με βάση μοναδικούς προσδιορισμούς και ορίζονται είτε από ιδιωτικό είτε από δημόσιο δίκαιο. Τα όρια της ιδιοκτησίας, δηλαδή ο κωδικός προσδιορισμού μαζί με περιγραφικές πληροφορίες, μπορούν να δείξουν για κάθε γεωτεμάχιο χωριστά τη φύση, το μέγεθος, την αξία και τα νομικά δικαιώματα ή τους περιορισμούς, που συνδέονται με αυτό.»

Ο Καθηγητής Σώκος όρισε το κτηματολόγιο ως το σύνολο των ενεργειών και μέσων με τα οποία η ακίνητη ιδιοκτησία (α) τεχνικά, προσδιορίζεται και απεικονίζεται, (β) νομικά, αναγνωρίζεται και εξασφαλίζεται, και (γ) οικονομικά, αξιολογείται και αξιοποιείται (Σώκος Α.1959) (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4: Ορισμός κτηματολογίου από τον Καθηγητή Σώκο.

(πηγή: Συμβολή του Πολυσήμαντου Κτηματολογίου στην στατιστική πληροφόριση)

Ο Καθηγητής Ζεντέλης όρισε το κτηματολόγιο ως ένα γενικό, με δημόσιο χαρακτήρα σύστημα καταγραφής χωρικών πληροφοριών με γεωγραφική απεικόνιση, το οποίο εμπεριέχει πληροφορίες γεωγραφικές και περιγραφικές, με αμφιμονοσήμαντη αλληλεξάρτηση, σχετικές με όλα τα γεωτεμάχια ή γενικότερα τα ακίνητα της χώρας, κάθε κατηγορίας, μορφής ή χρήσης μετά των επ' αυτών νομικά αναγνωρισμένων και λοιπών εμπράγματων δικαιωμάτων κάθε ιδιωτικού ή δημόσιου προσώπου, κάθε μορφής ή κατηγορίας, οι οποίες έχουν αποδεικτική ισχύ και είναι ελαστικές, κατάλληλες, επαρκείς, στη σωστή κλίμακα (ή ακρίβεια), αξιόπιστες, διαθέσιμες και ενήμερες σε κάθε χρόνο, προκειμένου να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι προκαθορισμένοι στόχοι και οι πολλαπλοί σκοποί σε κάθε τομέα εξυπηρέτησης και σε κάθε επίπεδο διοίκησης της χώρας.(Ζεντέλης, 2004)

Ο όρος "κτηματολόγιο" (Cadastre) χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις για την περιγραφή του οργανισμού καταγραφής πληροφοριών για τα γεωτεμάχια και ο οποίος οργανισμός ενημερώνει και τον κτηματικό χάρτη, χωρίς όμως να ασχολείται με το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Πληροφορίες για το ιδιοκτησιακό καθεστώς (ιδιοκτήτες, υποθήκες, δικαιώματα, περιορισμοί), αποθηκεύονται σε Μητρώο Εγγραφής Γης (Land Register), το οποίο σε ορισμένα κράτη διαχειρίζεται άλλη αρχή από το κτηματολόγιο (Ελίκκος, 2017).

Σταδιακά, τα τελευταία χρόνια, η λειτουργία των κτηματολογίων επωφελήθηκε από την ανάπτυξη των τεχνολογιών των ηλεκτρονικών υπολογιστών και επικοινωνιών και διευρύνθηκε ο ρόλος και η αποστολή τους με την εφαρμογή Συστημάτων Πληροφοριών Γης. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στη μετονομασία των "κτηματολογίων", σε "συστήματα διαχείριση γης" (land administration systems).

Η "διαχείριση γης" ορίζεται ως η διαδικασία καθορισμού, καταγραφής και διάχυσης πληροφοριών για τη διακατοχή, εκτίμηση και χρήση, που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης γης. Θεωρείται ότι περιέχει την εγγραφή γης, κτηματικές αποτυπώσεις και χαρτογραφήσεις, τα νομικά και πολυδιάστατα κτηματολόγια και συστήματα πληροφοριών γης.

Η "διαχείριση γης" ορίζεται ως η διαδικασία ρύθμισης της ανάπτυξης γης και ιδιοκτησίας και η χρήση και διατήρηση της γης, η εξασφάλιση εισοδημάτων από την πώληση, μίσθωση και φορολογία και η επίλυση ιδιοκτησιακών και διαφορών χρήσης της γης.

Το κτηματολόγιο είναι ο πυρήνας ή η βάση ενός συστήματος διαχείρισης γης και ορίζεται ως ένα ενημερωμένο σύστημα πληροφοριών γης βασισμένο στα γεωτεμάχια και στο οποίο καταγράφονται τα συμφέροντα στη γη, όπως δικαιώματα, περιορισμοί και υποχρεώσεις (Ελίκκος, 2017).

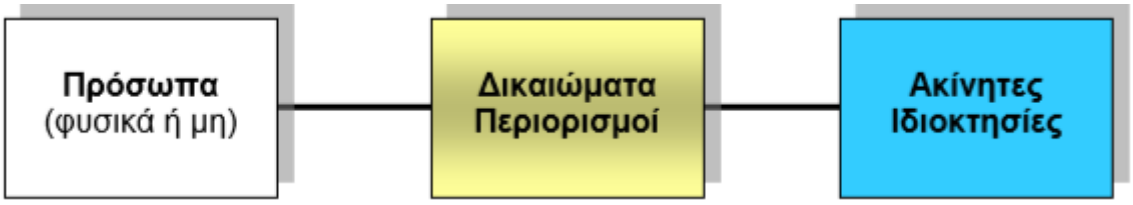
Στις σημειώσεις αυτές προτιμάται ο όρος "κτηματολογικό σύστημα" (cadastral system), ο οποίος θεωρείται συνώνυμος με τον όρο "κτηματολόγιο" (cadastre) και ορίζεται ως ακολούθως:

"Ένα κτηματολογικό σύστημα είναι ένα οργανωμένο σύνολο αποτελούμενο από μέσα, ανθρώπινο δυναμικό, δεδομένα, νομοθεσίες και διαδικασίες, το οποίο χρησιμοποιείται για τον χωρικό προσδιορισμό και απεικόνιση των ακίνητων ιδιοκτησιών και την καταγραφή των χαρακτηριστικών τους, καθώς και των δικαιωμάτων και περιορισμών που τις συνδέουν με τα πρόσωπα (φυσικά ή μη)".

Το σύστημα συνιστά τη βάση διαχείρισης και αξιοποίησης των ακίνητων ιδιοκτησιών. Η καταγραφή των χαρακτηριστικών των ακίνητων ιδιοκτησιών γίνεται με δομημένο τρόπο και σε πολλές χώρες ή επικράτειες αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό της αξίας τους.

Τον πυρήνα του κτηματολογικού συστήματος αποτελεί ένας κτηματολογικός οργανισμός, οι δε λειτουργίες του υποστηρίζονται από ένα σύστημα πληροφοριών γης. Μία

από τις βασικές λειτουργίες του κτηματολογικού συστήματος είναι η καταγραφή και ενημέρωση των προσώπων, των ακίνητων ιδιοκτησιών και τέλος των δικαιωμάτων και περιορισμών που τα συνδέουν μεταξύ τους. Οι ακίνητες ιδιοκτησίες, τα πρόσωπα, και οι μεταξύ τους σχέσεις, που καθορίζονται ως δικαιώματα και περιορισμοί (δ/π), συνιστούν τις τρεις βασικές οντότητες του κτηματολογικού συστήματος (Διάγραμμα 5).

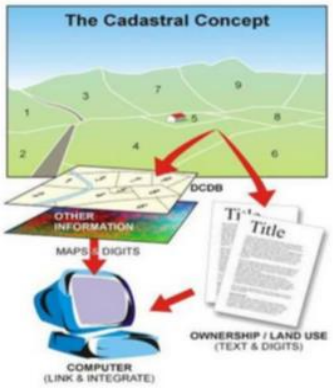


Διάγραμμα 5: Οι βασικές οντότητες του κτηματολογικού συστήματος

(πηγή: Συμβολή του Πολυσήμαντου Κτηματολογίου στην στατιστική πληροφόριση)

Η καταγραφή και ενημέρωση δικαιωμάτων και περιορισμών (δ/π) σε ένα κτηματολογικό σύστημα, σε πολλές χώρες, γίνονται με δικαιοπραξίες, ενέργειες δηλαδή που αποσκοπούν στη γένεση, μεταβολή ή απώλεια δικαιώματος/περιορισμού και οι οποίες ενέργειες αναγνωρίζονται από το Δίκαιο (Νόμους/Κανονισμούς). Αποτέλεσμα μιας δικαιοπραξίας είναι η εγγραφή, η διαγραφή, ή η ενημέρωση ενός ή περισσοτέρων δικαιωμάτων ή περιορισμών που συνδέουν πρόσωπα με ακίνητα.(Ελίκκος, 2017)

Ο καθορισμός και η συνεχής ενημέρωση των δικαιωμάτων και περιορισμών που συνδέουν τα πρόσωπα με τα ακίνητα, ο χωρικός προσδιορισμός, η αποτύπωση και απεικόνιση των ακινήτων, αποτελεί τεράστιο και σύνθετο έργο για κάθε χώρα ή διοικητική περιοχή.



5.2 Η ανάπτυξη του κτηματολογίου στο πέρασμα των αιώνων

Ιστορική αναδρομή

Η γη έπαιξε, από την αρχαιότητα, καθοριστικό ρόλο στη ζωή και ανάπτυξη των ανθρώπων. Η διαμονή και επιβίωση τους εξαρτώνται αποκλειστικά από τη γη και τον περιβάλλοντα χώρο γενικότερα. Η μεγάλη σημασία της γης οδήγησε στην καταγραφή και εξασφάλιση της από άτομα- μέλη μίας ομάδας ή κοινωνίας. Ανατρέχοντας στο παρελθόν εντοπίζουμε σε διάφορους πολιτισμούς την ύπαρξη καταλόγων σε υποτυπώδη, φυσική μορφή. Κτηματολογικές αναφορές έχουμε το 3000π.χ στην Αίγυπτο, το 1600 π.Χ. στην Ιταλία, το 500 π.Χ. στην Κύπρο, το 300 μ.Χ. στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, το 700 μ.Χ. στην Κίνα και το 1084 μ.Χ. στη Νορμανδική Αγγλία.

Οι παλιότερες καταγραφές της γης αναπτύχθηκαν γύρω από τους ποταμούς Νείλο, Ευφράτη και Τίγρη, με την εμφάνιση των πρώτων αγροτικών κοινοτήτων, οι οποίες είχαν την ανάγκη ενός συστήματος καταγραφής των δικαιωμάτων και προνομίων κατοχής της γης. Σύμφωνα με την ιστορία οι αρχαιότερες κτηματολογικές αποτυπώσεις πραγματοποιήθηκαν στην Αίγυπτο. Αυτές αναφέρονται στην επανατοποθέτηση των ορίων των ακινήτων λόγω των πλημμυρών του Νείλου, περί το 3000 π.Χ.. Οι αρχαίοι Αιγύπτιοι την περίοδο της βασιλείας του Σέστορι (1325–1253 π.Χ.) είχαν φορολογικό κτηματολόγιο. Η Αίγυπτος είχε τότε καταμερισθεί, κτηματογραφηθεί, και διαχωριστεί σε κλήρους ίσης περίπου απόδοσης. Παρά το γεγονός ότι η κτηματογράφηση αυτή είχε γίνει για φορολογικούς σκοπούς, χρησίμευε για την προστασία των ορίων των ιδιοκτησιών και για την επίλυση των ιδιωτικών διαφορών.(Ζέντελης, 2011).

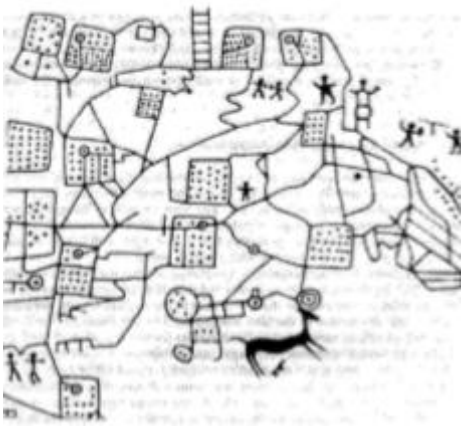
Κατά τη διάρκεια της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας είχαν αναπτυχθεί εκτός από τις καταγραφές της γης και κτηματολογικά διαγράμματα. Οι υποδιαιρέσεις της γης είχαν διαχωριστεί σε τετράγωνα. Η εφαρμογή στο έδαφος γινόταν με ορόσημα και οι τοπογράφοι της εποχής (gromatici) κατασκεύαζαν για κάθε αποικία ένα χάρτη εις διπλούν. Το ένα αντίγραφο κατασκευαζόταν σε λινό ύφασμα και στελνόταν στη Ρώμη, ενώ το άλλο χαρασσόταν σε χαλκό και παρέμενε στην αποικία (Εικόνα 1) .



Εικόνα 1. Απόσπασμα κτηματικού χάρτη (χαραγμένο σε χαλκό) της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας.
(πηγή: Εισαγωγή στο Κτηματολόγιο Δρ. Ελίκκος Α Ηλία. Σελίδα 2)

Οι κυριότερες αναφορές εύρεσης ιστορικών στοιχείων για πρωτογενή συστήματα κτηματολογίου και για κτηματολογικές απεικονίσεις, από τα αρχαία χρόνια μέχρι το 1500 μ.Χ., είναι οι ακόλουθες:

• Αρχαία Βαβυλώνα (3000 π.Χ.): Εύρεση ιστορικών στοιχείων κτηματικής απεικόνισης. • Ιταλία (1600 π.Χ.): Εύρεση ιστορικών στοιχείων κτηματικής απεικόνισης (Εικόνα 2). • Αίγυπτος (1300 π.Χ.): Διαπίστωση ύπαρξης φορολογικού κτηματολογίου. • Ιδάλιο, Κύπρος (500 π.Χ.): Διαπίστωση ύπαρξης μορφής κτηματολογίου. • Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία (300 π.Χ.): Ύπαρξη κτηματολογίου σε περιοχές. • Κίνα (730 μ.Χ.): Εύρεση ιστορικών στοιχείων κτηματικής απεικόνισης. • Νορμανδική Αγγλία (1085 μ.Χ.): Κτηματολόγιο του Γουλιέλμου του κατακτητή. • Κολωνία (1130 μ.Χ.): Ύπαρξη κτηματολογίου. • Φλορεντία (1438 μ.Χ.): Ύπαρξη κτηματολογίου.



Εικόνα 2. Κτηματικός χάρτης Βόρειας Ιταλίας (1600 π.Χ.), χαραγμένος σε βράχο.
(πηγή: Εισαγωγή στο Κτηματολόγιο Δρ. Ελίκκος Α Ηλία. Σελίδα 2)

Με την κοινωνική πρόοδο παρουσιάζεται αύξηση στις ανάγκες καταγραφής και εξασφάλισης της γης και των δικαιωμάτων σε αυτή. Μετά το 1500μ.Χ. παρουσιάζονται αρκετές προσπάθειες για ανάπτυξη κτηματολογίων, μεταξύ των οποίων στην Πάντοβα (1622-1731μ.Χ.), στο Βατικανό (1681–1835μ.Χ.) και στην ενετοκρατούμενη Πελοπόννησο το 1687μ.Χ. (Ελίκκος, 2017)

Στους νεότερους χρόνους ο κώδικας κτηματολογίου του αυτοκράτορα της Γαλλίας Ναπολέοντα Βοναπάρτη αποτέλεσε σημαντικό επίτευγμα. Με τον κώδικα αυτό ορίζεται ότι η ιδιοκτησία της γης πρέπει να κατοχυρωθεί στη βάση συστηματικής τοπογραφικής αποτύπωσης. Υπεγράφη το 1807 μ.Χ. και έθετε ως στόχο να ορίσει και να εγγυηθεί με αποδεκτό τρόπο τα δικαιώματα στη γη και να δημιουργήσει μια αντικειμενική βάση για τον προσδιορισμό και τη συλλογή των φόρων. Ο κώδικας του Ναπολέοντα υιοθετήθηκε από πολλές χώρες και αποτέλεσε τη βάση ανάπτυξης κτηματολογικών συστημάτων.

Η ανάπτυξη των κτηματολογικών συστημάτων στη συνέχεια ήταν σημαντική και προσαρμοσμένη στις συνθήκες της κάθε χώρας. Στα μέσα και τα τέλη του 19ου αιώνα ολοκληρώνεται σε πολλές χώρες η εφαρμογή συστημάτων νομικής καταγραφής της γης (land registration systems) τα οποία διαφοροποιούνται μεταξύ τους ανάλογα με το νομικό καθεστώς κάθε χώρας. Το 1855 εισήχθηκε στη Γαλλία σύστημα καταγραφής συμβολαίων με την ανάπτυξη υποθηκοφυλακείων (bureau des hypotheques). Στη Γερμανία ολοκληρώθηκε το 1900 ένα σύστημα καταγραφής της γης για όλη τη χώρα. Στη Ιρλανδία το 1707 θεσμοθετήθηκε μια γενική καταγραφή συμβολαίων με υποχρεωτικό χαρακτήρα, ενώ το 1830 αποφασίσθηκε η λειτουργία ενός συστήματος καταγραφής τίτλων. Τα δύο αυτά συστήματα λειτουργούν μέχρι σήμερα (Ελίκκος, 2017)

5.3 Η χρήση και λειτουργία του κτηματολογίου στην Ελλάδα και διεθνώς

1. Ελλάδα

Η δημιουργία Εθνικού Κτηματολογίου προωθείται στη Ελλάδα από το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε.), με βάση το Σχέδιο Πρότασης από το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας (Τ.Ε.Ε.), το οποίο έτυχε σύνταξης και παρουσίασης τον Απρίλιο του 1994. Η σύσταση του Νομικού Προσώπου Δημόσιου Δικαίου με την επωνυμία «Οργανισμός Κτηματολογίου και Χαρτογραφήσεων Ελλάδας» (Ο.Κ.Χ.Ε.) έγινε από το έτος 1986 και σκοπό είχε να εφαρμοστεί το Εθνικό Κτηματολόγιο. Αργότερα, έγινε η σύσταση της Ανώνυμης Εταιρείας με την επωνυμία «ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α.Ε.» που είχε ως στόχο να επιτύχει τις σχετικές διαδικασίες. Πιο ειδικά, το σύγχρονο ελληνικό κτηματολογικό σύστημα έχει τη βάση του στο παλαιότερο σύστημα των Εγγραφών και Υποθηκών γαλλικής προέλευσης.

Σήμερα, το Εθνικό Κτηματολόγιο έχει ως στόχο την επιδίωξη της κατοχύρωσης αρχικά της ακίνητης περιουσίας του κράτους και των πολιτών, κ.ά. Η σύνταξή του αποσκοπεί στη δημιουργία ενός σύγχρονου, πλήρως αυτοματοποιημένου αρχείου ακίνητης ιδιοκτησίας, όλα τα στοιχεία του οποίου θα έχουν την εγγύηση του Κράτους και το οποίο θα εξασφαλίζει την μεγαλύτερη δυνατή δημοσιότητα και ασφάλεια των συναλλαγών. Πρόκειται για ένα σύστημα πολύ πιο ολοκληρωμένο και εκσυγχρονισμένο από το παλαιό σύστημα των Υποθηκών και Μεταγραφών. Ο πληθυσμός της Ελλάδας είναι 11.000.000 κάτοικοι. Η έκτασή της καλύπτει 132.000 τετραγωνικά χιλιόμετρα και παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που καθιστούν την αξιοποίηση της γης και την καταγραφή δύσκολη.

Πρέπει να γίνει κατανομή περιοχών Ελληνικής Επικράτειας. Στο Εθνικό Κτηματολόγιο σημειώνεται η ένταξη 107 νέων περιοχών, των Νομών Αττικής, Θεσσαλονίκης και οι πρωτεύουσες των νομών σε όλα τη χώρα, που δεν είχαν ενταχθεί στο Κτηματολόγιο. Κατά τη διάρκεια του 2007 ολοκληρώθηκε η πρώτη γενιά κτηματογράφησης που αφορούσε την ένταξη 340 περιοχών της χώρας στο Εθνικό Κτηματολόγιο. Αυτό που έχει απομείνει να γίνει είναι να αναπτυχθεί το Κτηματολόγιο στην υπόλοιπη χώρα, δηλαδή 123.000τχ και 28.500.000 εμπράγματα δικαιώματα. 94 Κτηματολογικά Γραφεία έχουν λειτουργία και 322 περιοχές έχουν ενταχθεί στο Κτηματολόγιο. Συνολικά, στο Εθνικό Κτηματολόγιο έχει γίνει ένταξη 7,7 εκατ. στρεμμάτων και έχει γίνει καταγραφή περίπου 6 εκατ. δικαιωμάτων. Ο βασικός παράγοντας για την εξέλιξη του Κτηματολογικού συστήματος είναι η διαλειτουργικότητα. Η συμβολή του θα οδηγήσει στην ενοποίηση των διάφορων συστημάτων π.χ. Δωδεκανήσου φορολογικό σύστημα, όπως και στην εναρμόνιση του με τα ευρωπαϊκά Κτηματολόγια.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εξέλιξη του Ελληνικού Κτηματολογίου καθώς θεωρείται ισχυρό εργαλείο ανάπτυξης της χώρας. Παράλληλα, η ανάπτυξη και η εξέλιξη των κτηματολογικών συστημάτων διεθνώς παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς τη νοοτροπία - δίκαιο, τις ανάγκες, τις οικονομικές δυνατότητες και προτεραιότητες, το επίπεδο γνώσης και τεχνολογίας της κάθε χώρας. Ωστόσο, οι προϋποθέσεις ανάπτυξης Ευρωπαϊκής Υποδομής Χωρικών Δεδομένων (European spatial data infrastructure) έχουν διερευνηθεί και συνοψίζονται στις εξής:

- Εναρμόνιση συστήματος γεωδαιτικής αναφοράς.
- Δημιουργία Μετα-δεδομένων (Metadata) από τα υφιστάμενα δεδομένα.
- Εναρμόνιση γεω-δεδομένων και γεω-υπηρεσιών και εισαγωγή τους σε κοινή ευρωπαϊκή διαδικτυακή πύλη.

- Καθορισμός δικαιωμάτων – διαβάθμιση προσπελασιμότητας δεδομένων.
- Τυποποίηση διαδικασιών για τον έλεγχο των κρατών μελών.
- Καθορισμός μεθοδολογικών σταδίων για τη δόμηση κοινής υποδομής.
- Διατήρηση προέλευσης δεδομένων (σημείο παραγωγής και τήρησης) και διάθεση χρήσης μέσω υπηρεσιών geo-web.
- Αντιμετώπιση σύμφωνα με το πλαίσιο οδηγία INSPIRE (INfrastructure for Spatial InfoRmation in Europe). Η οδηγία INSPIRE έχει ως στόχο την εναρμόνιση του περιεχομένου των αρχείων από τα γεωγραφικά δεδομένα στην Ευρώπη, μέσω της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Χωρικών Πληροφοριών (European Land Information Service - EULIS).

Επιπλέον, στρατηγικός στόχος για τους συμμετέχοντες οργανισμούς είναι να παρέχει εύκολη πρόσβαση διεθνώς σε ευρωπαϊκά δεδομένα για τη γη και την ακίνητη περιουσία σε ηλεκτρονική μορφή με σκοπό την προώθηση και να υποστηρίξει τη δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την ακίνητη ιδιοκτησία.

Το μελλοντικό όραμα είναι:

- η άμεση πρόσβαση των πελατών σε πληροφορίες του κτηματολογίου για συγκεκριμένες ιδιοκτησίες σε οποιοδήποτε μέρος της Ευρώπης.
- η άμεση πρόσβαση των πελατών στο σύνολο της απαραίτητης πληροφορίας που αφορά τις υπηρεσίες κτηματολογίου, οι οποίες παρέχονται και το σχετικό νομικό πλαίσιο σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα.
- όλες οι υπηρεσίες του κτηματολογίου για την Ευρώπη θα είναι προσβάσιμες από μία μόνο δικτυακή πύλη (portal). Η Ολλανδία αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα εφαρμογής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο χώρο του Κτηματολογίου (Kadastre-on-line: An Award Winning Internet portal). Το Kadaster-on-line διευκολύνει περίπου 45.000 χρήστες, μεταξύ των οποίων και 12.000 πελατών, παρέχοντάς τους πληροφορίες για την ακίνητη περιουσία που είναι κρίσιμη για τη λειτουργία τους. Γίνεται λήψη αξιόπιστων και ενημερωμένων πληροφοριών από τους πελάτες και πέρα των ωρών εργασίας. Τα παρεχόμενα προϊόντα είναι τιμές για τα ακίνητα, πληροφορίες για την ιδιοκτησία και τα λοιπά εγγραπτέα δικαιώματα, κτηματολογικοί και τοπογραφικοί χάρτες. Το 2005 διατέθηκαν 1.400.000 on-line προϊόντα σε μηνιαία βάση.

Οι σύγχρονες απόψεις σχετικά με το Κτηματολόγιο και την διοίκηση της γης θέτουν ως βάση την προϋπόθεση ότι ένα σύστημα χωρικών πληροφοριών, στο οποίο θα έχουν τεθεί θεσμοί, θα διατίθεται από κάθε χώρα για την καταγραφή και διαχείριση των δικαιωμάτων στην γη και την ακίνητη περιουσία. Αυτό το σύστημα θα υποστηρίζει την καλή διακυβέρνηση, θα διασφαλίζει την ιδιοκτησία της γης και θα υποστηρίζει την αγορά ακινήτων εξυπηρετώντας τις επενδύσεις και τα ενδιαφέροντα του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στα ακίνητα, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την ηλεκτρονική δημοκρατία, την ηλεκτρονική κυβέρνηση, καθώς και τη συμμετοχή των πολιτών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τα συστήματα για το κτηματολόγιο και τη διοίκηση της γης σε χώρες της Ευρώπης, την Αυστραλία, την Ν. Ζηλανδία, κ.ά., τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια έχουν δεχτεί δραματική αλλαγή και συνεχώς εναρμονίζονται με τα σημαντικά ζητήματα απασχόλησης της διεθνής κοινότητας, όπως για παράδειγμα η βιώσιμη ανάπτυξη και η ηλεκτρονική κυβέρνηση. Σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία, οι περισσότερες αναπτυγμένες χώρες έχουν επιτυχώς μετατρέψει τα αρχεία της κτηματολογικής πληροφορίας και εκείνα της διοίκησης της γης (όταν αυτά δεν ταυτίζονται, όταν δηλαδή δεν βρίσκονται κάτω από τις αρμοδιότητες ενός φορέα) σε ψηφιακή μορφή και τα διατηρούν επικαιροποιημένα σε ικανοποιητικό βαθμό και σε ηλεκτρονική διασύνδεση μεταξύ τους. Ένα πλήρως ψηφιακό σύστημα που έχει προκύψει μέσω της μετατροπής όλων των κτηματολογικών υπηρεσιών επιτρέπει την ηλεκτρονική πρόσβαση στην πληροφορία. Έτσι, συναφείς φορείς (κυρίως τράπεζες), επαγγελματίες (δικηγόροι, συμβολαιογράφοι κλπ.) αλλά και το κοινό μπορούν να εξυπηρετηθούν ηλεκτρονικά, από τα δύο βασικά ψηφιακά συστήματα, τα οποία εξυπηρετούν τις μεταβιβάσεις των δικαιωμάτων, της ηλεκτρονικής εγγραφής (electronic registration) και της ηλεκτρονικής μεταβίβασης (electronic conveyancing). Η αυτόματη αλλαγή σε στοιχεία της κτηματολογικής βάσης μετά από ηλεκτρονική αίτηση είναι το επόμενο βήμα. Παράδειγμα αυτού είναι η διαγραφή των υποθηκών ηλεκτρονικά. Οι δανειστές (τράπεζες) στους οποίους έχει γίνει παραχώρηση της σχετικής άδειας, στέλνοντας ηλεκτρονικό πιστοποιητικό στο Κτηματολόγιο ενημερώνουν ότι η συγκεκριμένη υποθήκη έχει αποπληρωθεί. Με το πιστοποιητικό δίνεται αυτόματα η εντολή διαγραφής της υποθήκης από το ψηφιακό σύστημα του κτηματολογίου χωρίς να χρειάζεται κάποιος έλεγχος από υπάλληλο. Αυτό το σύστημα βρίσκει εφαρμογή σε Αγγλία, Νορβηγία, Σουηδία, όπου το σχεδόν σύνολο των υποθηκών διακινούνται με αυτόματο τρόπο.

Αντίθετα, σε άλλες χώρες όπως στην Ισπανία, Αυστρία, Ελβετία, Ιταλία, όπου η υφιστάμενη νομοθεσία απαιτεί να γίνει νομικός έλεγχος του πιστοποιητικού και του αναγραφόμενου δικαιώματος από τον υποθηκοφύλακα, δεν είναι αποδεκτή η αυτοματοποιημένη διαδικασία

νομικά. Στην χώρα μας οι πληροφορίες σχετικά με την ιδιοκτησία, τα δικαιώματα, τις επιτρεπτές χρήσεις (πολεοδομικοί κανονισμοί) και τις δεσμεύσεις (δάση, αιγιαλός, αρχαιολογικοί χώροι, κλπ), την αξία και την φορολογία των ακινήτων υπάρχουν διάσπαρτες σε διάφορες υπηρεσίες που είναι μη συντονισμένες μεταξύ τους – και όχι σε ψηφιακή μορφή. Υπάρχουν ακόμη πάρα πολλά ανοικτά θέματα (νομικά, διοικητικά, τεχνικά), πέρα από την ηλεκτρονική μεταβίβαση, που απαιτούν απλοποίηση, τυποποίηση, συντονισμό, ψηφιοποίηση και ηλεκτρονική διασύνδεση ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή λειτουργία της αγοράς ακινήτων, με απώτερο σκοπό την ανάκαμψη της εθνικής οικονομίας και την προστασία του περιβάλλοντος.

2. Γερμανία

Οι πολιτικές και διοικητικές αρχές της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας καθορίζονται από το Σύνταγμα, τον Θεμελιώδη Νόμο του 1949. Η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία αποτελείται από 16 Lander. Τα Lander δεν είναι απλές επαρχίες, αλλά διαθέτουν τις δικές τους αρμοδιότητες. Το Σύνταγμα καθορίζει τις εξουσίες των Lander και για ποιους τομείς επιτρέπεται η δημιουργία ξεχωριστής νομοθεσίας. Ειδικότερα, η νομοθεσία και η διοίκηση των κτηματολογικών θεμάτων περιλαμβάνεται στις αρμοδιότητες των Lander. Στην Γερμανία η γαιοκτησία έχει παράδοση αιώνων. Τα έντυπα της κτηματογράφησης προηγούμενων αιώνων ποικίλουν λόγω του μεγάλου αριθμού ανεξάρτητων κρατών στην επικράτεια της σημερινής Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας. Σήμερα το Κτηματολόγιο πληρεί όλες τις νομικές και διοικητικές απαιτήσεις της εποχής. Αποτελεί ένα σύστημα χωρικών πληροφοριών που προσφέρει μεγάλη ποικιλία και ευελιξία στο σχεδιασμό και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι χάρτες και τα κτηματολογικά βιβλία της πλειοψηφίας των περιφερειών της Γερμανίας είναι αποθηκευμένα σε συστήματα υπολογιστών. Αν και το Κτηματολόγιο βρίσκεται υπό την ευθύνη των 16 Lander, τα συστήματα πληροφορικής για την κτηματολόγηση είναι ενιαία, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Τα γραφεία κτηματογράφησης υπάγονται στη διοίκηση της δικαιοσύνης των 16 γερμανικών κρατιδίων. Οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων των κτηματολογικών γραφείων, η μορφή της σύστασης και λειτουργίας του Κτηματολογίου καθορίζονται από τις πρόσθετες εντολές του ομοσπονδιακού υπουργού δικαιοσύνης. Τα κτηματολογικά γραφεία λειτουργούν υπό την εποπτεία των τοπικών δικαστηρίων, τα οποία είναι υπεύθυνα για την κτηματογράφηση των περιοχών αρμοδιότητας τους. Η έκταση αυτών των περιοχών καθορίζεται νομικά. Τα Lander εφαρμόζουν διαφορετικούς, αλλά ομοιόμορφους νόμους για το έργο της τοπογραφίας. Επίσης, τα αρμόδια υπουργεία διαφέρουν από κρατίδιο σε

κρατίδιο, συνήθως την ευθύνη έχει το Υπουργείο Εσωτερικών, σε άλλα κρατίδια, όμως, αρμόδιο είναι το Υπουργείο Οικονομικών ή το Υπουργείο Εμπορίου και το Υπουργείο Υποδομών και Κατασκευών. Ωστόσο, στην πλειοψηφία τους οι κτηματολογικές υπηρεσίες των κρατιδίων έχουν την εξής τριπλή δομή: αρχή τοπογραφίας και κτηματογράφησης (κεντρική κυβερνητική υπηρεσία), με αρμοδιότητες σε κεντρικό επίπεδο, εισηγείται διοικητικούς κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές για την ομοιόμορφη ωεφαρμογή τους ως εποπτεύουσα αρχή. Ανώτερη αρχή τοπογραφίας και κτηματογράφησης με αρμοδιότητες σε περιφερειακό επίπεδο εποπτεύει τα τοπικά γραφεία κτηματογράφησης, εισηγείται γενικές και ειδικές οδηγίες και παρέχει βοήθεια Στις τοπικές υπηρεσίες. κτηματολογικά γραφεία είναι επιφορτισμένα να διατηρούν και να ενημερώνουν το Κτηματολόγιο. Στη Γερμανία υπάρχει ένα ομοιόμορφο Κτηματολόγιο που καλύπτει όλη την επικράτεια, όλα τα είδη γαιοκτημόνων (ιδιώτες και κράτος) και όλα τα είδη χρήσεων γης (αστικές, αγροτικές, δασικές κλπ). Ως αποτέλεσμα αυτού, η Γερμανία δεν αντιμετωπίζει προβλήματα παράνομων και αυθαίρετων οικισμών (Lemmen and Van Oosterom, 2013).

3. Τουρκία

Η οργάνωση Κτηματολογίου στην Τουρκία ξεκίνησε πριν 150 χρόνια. Ο πρώτος Οργανισμός Κτηματογράφησης ιδρύθηκε το 1847 για την πραγματοποίηση συναλλαγών ακίνητης περιουσίας. Οι πρώτες εγγραφές αφορούσαν μόνο σε αγοραπωλησίες γης. Εκείνη την περίοδο δεν πραγματοποιήθηκαν εργασίες για κατάρτιση χαρτών ή κτηματολογικών μελετών. Στην Τουρκία το δικαίωμα ιδιωτικής ιδιοκτησίας προστατεύεται από το Τουρκικό Σύνταγμα. Με βάση αυτό η ιδιοκτησία είναι ένα δικαίωμα, σύμφωνα με το οποίο ο ιδιοκτήτης μπορεί να διαθέτει τα αγαθά που του ανήκουν ελεύθερα. Η δυνατότητα του ατόμου να λαμβάνει οφέλη από τη διαχείριση της ιδιοκτησίας του περιορίζεται μόνο από το δημόσιο όφελος. Οι περιορισμοί αυτοί ορίζονται από το δημόσιο δίκαιο και από τους νόμους που ρυθμίζουν τις σχέσεις με τον ιδιωτικό τομέα. Επομένως, το Κτηματολόγιο είναι υποχρεωτικό και διενεργείται από τη Γενική Διεύθυνση Κτηματογράφησης και τα κεντρικά, περιφερειακά και τοπικά τμήματά της σε ολόκληρη τη χώρα. Η Γενική Διεύθυνση Κτηματογράφησης είναι αρμόδια για κάθε είδους συμβάσεων και συναλλαγών σχετικά με την ακίνητη περιουσία. Ελέγχει, προστατεύει και διατηρεί την ορθή κτηματογράφηση, ίδρυση και λειτουργία του Εθνικού Κτηματολογίου, επιμέρους υπηρεσιών που είναι αρμόδιες ωγια την ανάπτυξη του Κτηματολογίου, Επίσης, έχει την ευθύνη ρύθμισης των κανόνων χαρτογράφησης και κτηματογράφησης και υπάγεται στο Υπουργείο Δημόσιων

Έργων. Το τουρκικό σύστημα κτηματογράφησης έχει ως στόχο τη διατήρηση δημόσιων μητρώων ακινήτων, την ενημέρωση των κτηματολογικών χαρτών και την ενίσχυση των έργων που σχετίζονται με τη γη, καθώς και τη χάραξη μεγάλης κλίμακας των τοπογραφικών χαρτών. Το Κτηματολόγιο και εδώ έχει πολυδύναμο ρόλο, ιδιαίτερα προσφέροντας πληροφορίες για τις τοπικές χωροταξικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες. Στη κτηματογράφηση δεν συμμετέχει ο ιδιωτικός τομέας. Ωστόσο, ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να συμμετέχει σε ορισμένες επιμέρους εργασίες, όπως οι τοπικές χωρικές υποδιαιρέσεις, αναπροσαρμογή των χρήσεων γης κλπ, με προϋπόθεση την προηγούμενη τους τοπογραφική αποτύπωση. Στην Τουρκία το Κτηματολόγιο καλύπτει πλήρως τις αγροτικές και αστικές περιοχές. Η οριοθέτηση των δασικών περιοχών έχει ολοκληρωθεί από την Επιτροπή Δασικού Κτηματολογίου ως η μόνη αρμόδια αρχή. Τόσο η ιδιωτική όσο και η δημόσια ιδιοκτησία έχουν καταγραφεί. Παρόλα αυτά, υπάρχουν αρκετά προβλήματα άτυπων και παράνομων οικισμών. Ιδιαίτερα στις μεγάλες πόλεις οι παράνομοι οικισμοί φθάνουν το ποσοστό του 50%. Άλλα προβλήματα του Κτηματολογίου στην Τουρκία είναι: η έλλειψη ψηφιακής μορφής τοπογραφικών και κτηματολογικών στοιχείων, τα κτηματολογικά φύλλα δεν ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτήσεις, δεν υπάρχουν υποδομές τρισδιάστατης απεικόνισης των αστικών περιοχών παρά μόνο σε νομοθετικό και θεωρητικό επίπεδο. Προς επίλυση των προβλημάτων του κτηματολογικού συστήματος έχει ξεκινήσει από το 1999 η διαδικασία εφαρμογής ολοκληρωμένου συστήματος χωροθετικών πληροφοριών. Στόχος του έργου αυτού είναι η παροχή αξιόπιστων πληροφοριών απαραίτητων για συγκεκριμένες δραστηριότητες και αποφάσεις, καθώς και για την ταχύτερη, αποτελεσματικότερη και αξιόπιστη λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης, για τη μεταφορά κτηματολογικών βιβλίων και χαρτών σε ένα ψηφιακό περιβάλλον και για μία βάση δεδομένων που θα ανταποκρίνεται στις σημερινές απαιτήσεις (Lemmen and Van Oosterom, 2013) .

4. Αργεντινή

Το Κτηματολόγιο της Αργεντινής έχει μακρά ιστορία ανάπτυξης και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την κοινωνική δομή της χώρας. Έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου αλλά και της σπουδαιότητας του ρόλου της όσον αφορά τα αναπτυξιακά έργα, τα οποία δέχονται υλοποίηση στην πλειοψηφία των περιφερειών της, με τη χρηματοδότηση της Παγκόσμιας Τράπεζας ταυτόχρονα με συμμετοχή κονδυλίων των περιφερειών. Η εφαρμογή Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων στην κατεύθυνση ενός Κτηματολογίου πολλαπλών χρήσεων έχει αυξήσει σημαντικά την ποιότητα των υπηρεσιών των κτηματολογικών γραφείων προς την κοινωνία.

Συνεπώς, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για το μέλλον είναι πολλές. Οι αρμόδιες υπηρεσίες για το Κτηματολόγιο και τις κτηματογραφήσεις εξαρτώνται από την τοπική κυβέρνηση. Οι κτηματολογικοί οργανισμοί εξαρτώνται από διάφορα υπουργεία ανάλογα με την επαρχία. Όσον αφορά στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα πρέπει να σημειωθεί ότι τα θέματα που αφορούν σε καταμερισμούς οικοπέδων, συγχωνεύσεις, αναδασμούς πραγματοποιούνται από ιδιώτες τοπογράφους και μετά καταγράφονται στους κτηματολογικούς πίνακες των αρμόδιων οργανισμών. Παρόμοιες εργασίες εκτελούνται και από συμβολαιογράφους, οι οποίοι διενεργούν όλες τις συμβολαιογραφικές πράξεις, δουλείες και υποθήκες. Το κτηματολογικό σύστημα της Αργεντινής καλύπτει τους εξής ρόλους: νομικούς (αλλαγή κυριότητας, αγορά γης), δημοσιονομικούς (αξία της γης, φορολογία ακίνητης περιουσίας) και πολλούς άλλους ρόλους (σχεδιασμός χρήσεων γης, προγράμματα της τοπικής αυτοδιοίκησης). Η Αργεντινή είναι ομοσπονδιακή χώρα, γι' αυτό το λόγο υπάρχουν υπηρεσίες κτηματολογίου σε κάθε επαρχία της καθώς και στην αυτόνομη πόλη του Μπουένος Άϊρες. Ο πολλαπλός ρόλος των κτηματολογικών οργανισμών συμπληρώνεται από τις δημοτικές υπηρεσίες κτηματογράφησης σύμφωνα με την οργάνωση και την αναπτυξιακή πορεία της κάθε επαρχίας. Το 2002 το Ομοσπονδιακό Συμβούλιο παρουσίασε ένα σχέδιο νόμου για τη δημιουργία Εθνικού Κτηματολογίου. Το σχέδιο αυτό συγκαταλέγει το κτηματολόγιο στα θεμελιώδη συστατικά στοιχεία της ανάπτυξης της χώρας. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνει: την ολοκλήρωση του πληροφοριακού συστήματος που ξεκίνησε τη δεκαετία του '90, με δάνεια από τη Παγκόσμια Τράπεζα, την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του πληροφοριακού συστήματος για την αγορά γης, την αντιμετώπιση προβλημάτων που εντοπίσθηκαν από τις περισσότερες επαρχίες κατά διάρκεια έρευνας που διενήργησε το Εθνικό Γραφείο του Υπουργείου Εσωτερικών. Οι προτεινόμενες λύσεις που προέκυψαν από την έρευνα είναι: η ενίσχυση του Ομοσπονδιακού Συμβουλίου του Κτηματολογίου, ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί σε ένα ευρύτερο φάσμα απαιτήσεων, η ολοκλήρωση, το συντομότερο δυνατό, του Νέου Εθνικού Δικαίου του Κτηματολογίου, η διάδοση των αποτελεσμάτων της προαναφερθείσας έρευνας, η αύξηση συντονισμού, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των κτηματολογικών οργανισμών με συναφείς υπηρεσίες, προκειμένου να βελτιώσουν την ικανότητά τους(Lemmen and Van Oosterom, 2013).

5. Κίνα

Το σύγχρονο Κτηματολόγιο άρχισε στην Κίνα το 1930, με κύριο στόχο τη διευθέτηση θεμάτων φορολογίας και ιδιοκτησίας. Ο νόμος για το Κτηματολόγιο στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, που δημοσιεύθηκε αρχικά το 1986 και αναθεωρήθηκε το 1998, εξασφάλιζε ότι η ιδιοκτησία της γης μπορεί να διαχωριστεί από το δικαίωμα της χρήσης της.

Στις περισσότερες πόλεις η γη ανήκει στο κράτος, το δικαίωμα χρήσης μπορεί να εκχωρηθεί, πωληθεί, νοικιαστεί ή υποθηκευτεί για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Η Κίνα ξεκίνησε το πρόγραμμα κτηματογράφησης σε αρκετές σχετικά ανεπτυγμένες περιφέρειες το 1986. Τη δεκαετία του ’90 διεξήχθη μια μεγάλη έρευνα κτηματογράφησης στις περισσότερες περιοχές της Κίνας. Ο κύριος στόχος ήταν να συλλεγούν και να καταγραφούν τα βασικά στοιχεία κάθε αγροτεμαχίου, στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι εκτάσεις, τα όρια, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, οι οικοδομήσιμες περιοχές και ούτω καθεξής. Στην Κίνα το Υπουργείο Φυσικών Πόρων (Ministry of Land and Resources), πρώην Κρατικό Γραφείο Διαχείρισης της Γης, είναι η κρατική διοικητική υπηρεσία για τα θέματα γαιοκτησίας και διαχείρισης των ορυκτών πόρων, συμπεριλαμβανομένου του Κτηματολογίου. Το Κρατικό Γραφείο Τοπογραφίας και Χαρτογράφησης της Κίνας είναι υπηρεσία της κινεζικής κυβέρνησης και αναλαμβάνει την εθνική κτηματογράφηση και χαρτογράφηση, διατυπώνει τα σχέδια και τις τεχνικές προδιαγραφές κτηματογράφησης και πιστοποιεί τα αποτελέσματα κτηματογράφησης της κινεζικής επικράτειας. Επιπλέον, υπάρχουν αντίστοιχες οργανώσεις διαχείρισης των τοπογραφικών και χαρτογραφικών δεδομένων σε κάθε επαρχία, πόλη και νομό. Επίσης, σε ορισμένες πόλεις συνδυάζονται διοικητικά οι υπηρεσίες της διαχείρισης της γης με τις υπηρεσίες του πολεοδομικού σχεδιασμού ή με τις υπηρεσίες οικιστικής ανάπτυξης. Υπάρχουν περίπου 6000 τοπογραφικά ιδρύματα και εταιρείες στην Κίνα. Αυτά τα επαγγελματικά ιδρύματα κτηματογράφησης και χαρτογράφησης πρέπει να είναι εγγεγραμμένα στα μητρώα των τοπικών γραφείων διοίκησης των υπηρεσιών κτηματογράφησης και χαρτογράφησης. Σήμερα οι περισσότερες από αυτές τις τοπογραφικές εταιρείες είναι κρατικές. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι ελάχιστες.

Τα κτηματολογικά συστήματα στην Κίνα είναι ψηφιακά βασισμένα σε GIS τεχνολογία. και διακρίνονται χονδρικά σε δύο τύπους:

1. καταγραφή πληροφοριών μόνο των αγροτεμαχίων, και,
2. καταγραφή συνδυαστικά πληροφοριών γαιοκτησίας και οικιστικής ανάπτυξης.

Η γη στις αστικές περιοχές είναι κρατική, ενώ στις αγροτικές περιοχές ισχύει η κοινοκτημοσύνη. Έτσι, ενώ στις περισσότερες πόλεις έχουν θεσμοθετηθεί κτηματολογικά συστήματα για την κρατική ιδιοκτησία, δεν ισχύει το ίδιο για τη συλλογική ιδιοκτησία γης. Το Κτηματολόγιο είναι ο πυρήνας της διαχείρισης θεμάτων γαιοκτησίας, είναι συνήθως κτηματοκεντρικό και ενημερωμένο σύστημα πληροφοριών, μία βάση δεδομένων που περιέχει πληροφορίες, όπως τοποθεσία, όρια περιοχής, χρήσεις της, δικαιώματα, περιορισμούς και ευθύνες. Το γεωτεμάχιο είναι η βασική μονάδα στο κινεζικό σύστημα

διαχείρισης της γης και καταγράφεται με γεωγραφικές συντεταγμένες. Οι διαπιστώσεις των κινεζικών κτηματολογικών ερευνών συνοψίζονται στην ανάγκη για οικονομική και η στελεχιακή επάρκεια στην τοπική αυτοδιοίκηση κυρίως των αγροτικών περιοχών. Η έλλειψη αυτή έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υλοποίηση των κτηματολογικών εργασιών. Ως εκ τούτου η ανάγκη κτηματολογικών συστημάτων που αποτελούν τη βάση της κτηματομεσιτικής αγοράς και της οικονομικής ανάπτυξης έχει γίνει επιτακτική. Τέλος, το νομοθετικό πλαίσιο για την ανταλλαγή ψηφιακών δεδομένων κτηματογράφησης πρέπει να ενισχυθεί. Έτσι, ενώ σε μερικές πόλεις έχουν δημιουργηθεί ψηφιακές βάσεις δεδομένων, αυτές παραμένουν πολυτέλεια για τις κεντρικές κρατικές υπηρεσίες, δεν είναι αξιοποιήσιμες από τους πολίτες και είναι ανύπαρκτη μια συγκεκριμένη πολιτική εξομάλυνσης της χρήσης αυτών των δεδομένων (Lemmen and Van Oosterom, 2013).

6. Μεξικό

Η γη είναι θεμελιώδης πλουτοπαραγωγική πηγή για κάθε πόλη, επομένως, είναι φυσικό ότι από την αρχαιότητα η ιδιοκτησία αποτελεί αντικείμενο μελέτης, ταξινόμησης, καταγραφής και φορολόγησης. Με την κύρωση του Πολιτικού Συντάγματος των Ηνωμένων Πολιτειών του Μεξικού το 1857, η χώρα οργανώθηκε σε Δημοκρατία, αποτελούμενη από 26 ελεύθερα και κυρίαρχα κράτη, οργανωμένα σε ενιαία ομοσπονδία, αναγκάζοντας τους κυβερνήτες τους να εφαρμόσουν και να δημοσιεύσουν ομοσπονδιακούς νόμους. Το 1859 ο Νόμος για την Εθνικοποίηση της Εκκλησιαστικής Περιουσίας επέβαλε τη δήμευση της περιουσίας του κλήρου, το διαχωρισμό εκκλησίας – κράτους και τη διανομή της εκκλησιαστικής περιουσίας.

Με την τροποποίηση του Συντάγματος το 1983, οι δήμοι αποκτούν την εξουσία να διαχειρίζονται: α)το διαχωρισμό της γης σε ζώνες, β) τα σχέδια δημοτικής αστικής ανάπτυξης, γ) τη συμμετοχή σε σχέδια περιφερειακής ανάπτυξης μέσω καθορισμού των χρήσεων γης, ανάλογα με τα χωρικά αποθεματικά τους, δ) ρύθμιση της γαιοκτησίας στα αστικά κέντρα και την οργάνωση των κτηματολογικών τους συστημάτων.

Το Σύνταγμα υποχρεώνει όλους τους μεξικανούς πολίτες να εγγράφουν τα περιουσιακά τους στοιχεία στο Κτηματολόγιο. Σύμφωνα με το άρθρο 27 του Συντάγματος, η ακίνητη περιουσία διαχωρίζεται σε δημόσια, κοινωνική και ιδιωτική, με ειδικό νομικό καθεστώς για το καθένα. Σύμφωνα με το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο και την οργανωτική δομή του Κτηματολογίου το 1992 τίθεται σε εφαρμογή το Πρόγραμμα για την Πιστοποίηση

των Δικαιωμάτων και Τίτλων Γαιοκτησίας, σκοπός του οποίου είναι η πιστοποίηση και νομιμοποίηση της ιδιοκτησίας αγροτεμαχίων ή της κοινής τους χρήσης, καθώς και των τίτλων των οικοπέδων προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και των ιδιωτών. Από το 1993 στο πλαίσιο του Προγράμματος που εφαρμόστηκε σε 100 πόλεις, η Γραμματεία Κοινωνικής Ανάπτυξης (Secretariat of Social Development) ξεκίνησε το Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού του Κτηματολογίου και από κοινού με την Εθνική Τράπεζα Δημοσίων Έργων και Υπηρεσιών ενισχύει το δημοτικό και πολιτειακό μηχανισμό, ώστε να συμβάλλει στη βελτίωση των οικονομικών δυνατοτήτων και στην ανταλλαγή πληροφοριών με άλλες δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στον αστικό σχεδιασμό για την αειφόρο ανάπτυξη. Τα σύγχρονα διοικητικά συστήματα αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα του Κτηματολογίου, όχι μόνο ως μέσο φορολόγησης, αλλά και ως πολύτιμο εργαλείο του πολεοδομικού σχεδιασμού, της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, της ρύθμισης της γαιοκτησίας και των οικισμών, των χωρικών ορίων και των χρήσεων γης. Στο Μεξικό προς το παρόν, κύριος στόχος του κτηματολογικού συστήματος είναι φορολογικός και μετέπειτα εξυπηρετεί και νομικούς, ιστορικούς, κοινωνικοοικονομικούς και πετρελαϊκούς σκοπούς. Ωστόσο, είναι κοινή αποδοχή ότι το Κτηματολόγιο μπορεί να χρησιμοποιείται και ως εργαλείο αστικής ανάπτυξης, αγροτικής ανάπτυξης, διαχείρισης φυσικών πόρων και προστασίας του περιβάλλοντος. Το Μεξικό μέχρι σήμερα δεν διαθέτει ένα ενιαίο κτηματολογικό σύστημα που να καλύπτει όλη την επικράτεια. Κάθε ομοσπονδιακή οντότητα έχει ένα ιδιαίτερο σύστημα κτηματογράφησης, με διαφορετικούς κοινωνικούς, ιδιωτικούς και δημόσιους σκοπούς. Έτσι, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του κτηματολογικού συστήματος στη χώρα αυτή είναι η έλλειψη ενός ενιαίου συστήματος πληροφοριών, ώστε να είναι δυνατή η αξιοποίηση τους σε εθνικό επίπεδο. Η ύπαρξη, ωστόσο, ενός Εθνικού Ρυθμιστικού Πλαισίου εξομοίωσης των διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης και επεξεργασίας πληροφοριών θα μπορούσε να αποτελέσει μέσο εξυγίανσης του μεξικάνικου κτηματολογικού συστήματος (Lemmen and Van Oosterom, 2013).

7. Νότιος Αφρική

Οι πρώτοι τοπογράφοι έφθασαν στο Ακρωτήριο της Καλής Ελπίδας το 1658, πέντε χρόνια αφού ο Ίαν Βαν Ρίμπεκ (Jan van Riebeek) είχε ιδρύσει τον πρώτο ευρωπαϊκό οικισμό στο Ακρωτήριο. Η πρώτη κτηματογράφηση αφορούσε σε ένα κομμάτι γης στις όχθες του ποταμού Λίσμπεκ με σκοπό τη μεταβίβαση αυτής σε έναν υπάλληλο Ολλανδικής Εταιρείας στην Ανατολική Ινδία. Το 1971 πρώτη φορά κατέστη δυνατή η ατομική ιδιοκτησία διαμερισμάτων στη Νότια Αφρική. Η κτηματογράφηση πραγματοποιείται αποκλειστικά από εξουσιοδοτημένους επαγγελματίες τοπογράφους. Οι επαγγελματίες τοπογράφοι και

συμβολαιογράφοι συνεργάζονται για την καταγραφή της ιδιοκτησίας της γης και των δικαιωμάτων σε δημόσιο μητρώο που διατηρείται από συμβολαιογραφικό ληξιαρχείο (Registrar of Deeds). Η Νότια Αφρική καλύπτεται πλήρως από το Εθνικό Σύστημα Ελέγχου Κτηματογράφησης (National Control Survey System). Όλες οι κτηματολογικές έρευνες συνδέονται υποχρεωτικά δια νόμου με το Εθνικό Σύστημα. Οι οργανισμοί που είναι υπεύθυνοι για την κτηματογράφηση και το Κτηματολόγιο βρίσκονται υπό την εποπτεία του Εθνικού Γραφείου Κτηματολογικών Υποθέσεων. Στους οργανισμούς αυτούς συμμετέχουν τέσσερις Γενικοί Επιθεωρητές και εννέα κτηματολογικά γραφεία, το καθένα από τα οποία διαθέτει τις δικές τους διοικητικές αρμοδιότητες. Πρωταρχική λειτουργία του συστήματος κτηματογράφησης στην Ν. Αφρική είναι να ορίσει, οριοθετήσει και καταγράψει τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα. Κάθε έκταση που δεν έχει εκχωρηθεί από το κράτος με ειδική άδεια σε νομικό πρόσωπο παραμένει στην κυριότητα του κράτους. Η ακριβής οριοθέτηση (τηρούνται αρχεία με ακρίβεια εκατοστού) και καταγραφή των δικαιωμάτων κυριότητας προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος Κτηματολογίου (Cadastral Information System), το οποίο θα αποτελεί τη βάση αποτίμησης της γης, της φορολογίας, του αναπτυξιακού σχεδιασμού, της διαχείρισης γης. Τα δίκτυα τριγωνομετρικών σταθμών και σταθμών βάσεων με τεχνολογία GPS υποστηρίζουν την κάθε έρευνα κτηματογράφησης, εξασφαλίζοντας ότι η είναι γνωστή με ακρίβεια η θέση του κάθε σημείου αναφοράς (beacons) και των ορίων των γεωτεμαχίων. Επιπρόσθετα, εξασφαλίζουν ότι δεν συμπίπτουν τα όρια ακίνητης περιουσίας και σε περίπτωση που κάποιο από τα σημεία αναφοράς καταστραφεί αντικαθίσταται σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και με ελάχιστα έξοδα. Μια σειρά νομοθετημάτων περιορίζουν το δικαίωμα το ιδιοκτήτη να διαχειρίζεται τη γη του. Η πολιτεία επιβάλλει αυτούς τους περιορισμούς, στοχεύοντας στην ομαλή ανάπτυξη και στον εποικοδομητικό σχεδιασμό, ενώ, παράλληλα, προστατεύεται το συμφέρον της κοινότητας ως σύνολο. Εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων απαιτείται η λήψη ειδικής άδειας, στις περισσότερες των περιπτώσεων πριν από οποιαδήποτε τμηματοποίηση της γης. Το νοτιοαφρικάνικο σύστημα κτηματογράφησης θεωρείται από τα καλύτερα του κόσμου. Το Κτηματολόγιο της χώρας αυτής και το κτηματοκεντρικό σύστημα πληροφοριών είναι εξαιρετικά ακριβή. Τα όρια των κτηματογραφημένων περιοχών και οι συντεταγμένες τω ιδιοκτησιών καταγράφονται με λεπτομέρεια σε ένα εθνικό σύστημα αναφοράς. Ωστόσο, και αυτό το σύστημα αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα. Τα σημαντικότερα προβλήματα του κτηματολογικού συστήματος της Νοτίου Αφρικής είναι η επίτευξη συναίνεσης για τις τοπογραφικές έρευνες, η ενσωμάτωση των επιμέρους αδειών μεταβολής της χρήσης γης στο Κτηματολόγιο και τέλος, τα διαφορετικά διατάγματα που ρυθμίζουν τις διαδικασίες εγκρίσεων στις διάφορες επαρχίες. Τα παραπάνω προβλήματα δημιουργούν χρονοβόρες

διοικητικές διαδικασίες και παρόλο που η συλλογή αξιόπιστων συντεταγμένων και μετρήσεων ακίνητης περιουσίας αντλούνται από τα αρχεία πολύ γρήγορα, ένας τοπογράφος πρέπει να εξασφαλίσει τη συναίνεση δεκάδων φορέων πριν από οποιαδήποτε υποδιαίρεση της γης. Το γεγονός αυτό καθιστά τη διαδικασία αξιοποίησης της γης, τόσο σε αγροτικές, όσο και σε αστικές περιοχές, εξαιρετικά χρονοβόρα. Πρακτικά βάση το ισχύοντος νόμου καμία τέτοια διαδικασία δεν μπορεί να λάβει χώρα πριν δοθεί άδεια από όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες. Περιπλέκοντας τα πράγματα περισσότερο οι διαδικασίες αδειοδότησης διαφέρουν από επαρχία σε επαρχία και από δήμο σε δήμο.

Επίσης, πρόβλημα αποτελεί και η αδυναμία συναινετικής αναβάθμισης του ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Πιο συγκεκριμένα, στη Ν. Αφρική υπάρχουν δυο ιδεολογικές αντίπαλες παρατάξεις – εκείνων που υποστηρίζουν την αναβάθμιση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος στη βάση των ατομικών δικαιωμάτων (ατομικοί τίτλοι κυριότητας) και αυτών που είναι εναντίον αυτής της αναβάθμισης, υποστηρίζοντας τη δημόσια ιδιοκτησία (κοινοκτημοσύνη). Το ισχύον σύστημα της κοινοκτημοσύνης λειτουργεί ως ένας σημαντικός εγγυητικός μηχανισμός για την ελεύθερη ή φθηνή πρόσβαση των φτωχών πολιτών σε γη. Η ύπαρξη μεγάλων αποκλίσεων μεταξύ των θεσμικών διατάξεων της κάθε επαρχίας επιβάλλει στα κτηματολογικά γραφεία την εφαρμογή διαφορετικών διαδικασιών κτηματογράφησης. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία σύγχυσης στους επαγγελματίες τοπογράφους, στους συμβολαιογράφους και στο ευρύ κοινό (Lemmen and Van Oosterom, 2013).

8. Σουηδία

Το σύγχρονο σουηδικό Κτηματολόγιο βασίζεται στα κτηματολογικά βιβλία του 1530, που είχαν συνταχθεί για φορολογικούς σκοπούς. Τα βιβλία αυτά περιέχουν καταλόγους ακίνητης περιουσίας για κάθε χωριό ξεχωριστά και κάθε μονάδα ιδιοκτησίας αντιστοιχεί σε έναν αριθμό. Αυτό το σύστημα αρίθμησης εξακολουθεί να χρησιμοποιείται για την απόδοση της ακίνητης περιουσίας. Κατά τη διάρκεια του 17ου αιώνα αυτά τα βιβλία συμπληρώθηκαν από χάρτες, που έδειχναν όλα τα αγροτεμάχια του κάθε χωριού. Ο σκοπός αυτών των χαρτών ήταν κυρίως για τη βελτίωση της φορολόγησης της γης, ώστε να καταστεί δικαιότερη. Για την υλοποίηση αυτού του έργου ιδρύθηκε το 1628 η Εθνική Υπηρεσία Τοπογράφησης ως κυβερνητική οργάνωση. Τη δεκαετία του 1960 μία έρευνα της σουηδικής κυβέρνησης ξεκίνησε την αναζήτηση τρόπων εκσυγχρονισμού των μητρώων ακίνητης περιουσίας. Η έρευνα είχε ως αποτέλεσμα τη μηχανογράφηση των μητρώων ακίνητης περιουσίας. Το ψηφιοποιημένο σύστημα κτηματογράφησης για ολόκληρη τη χώρα

ολοκληρώθηκε το 1995. Στη Σουηδία το Υπουργείο Περιβάλλοντος κατέχει τη κτηματογράφηση. Το σύστημα έχει περιφερειακή οργάνωση και αποτελείται από γραφεία σε κάθε περιφέρεια και δήμο. Η καταγραφή και διατήρηση τίτλων ιδιοκτησίας αποτελεί ευθύνη των ειδικών τοπικών δικαστηρίων, επί του παρόντος είναι επτά τα δικαστήρια, τα οποία ενημερώνουν τα στοιχεία του εθνικού κτηματολογίου. Ο ιδιωτικός τομέας δεν συμμετέχει στην καταχώριση των κτηματολογικών στοιχείων, έχει συμβουλευτικό ρόλο σε ειδικές περιπτώσεις.

Το κτηματολογικό σύστημα της Σουηδίας είναι ενιαίο για όλους τους τύπους γαιοκτησίας, στόχος του η προώθηση της βιώσιμης και αποτελεσματικής χρήσης γης, η παροχή πληροφοριών για όλους τους τίτλους κυριότητας, η χωροταξία, η φορολογία, οι περιβαλλοντικοί έλεγχοι και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι κτηματολογικοί χάρτες χρησιμοποιούνται ευρέως στη διοίκηση και το σχεδιασμό χρήσεων γης και είναι διαθέσιμοι σε ψηφιακή μορφή και μέσω του διαδικτύου. Επιπλέον, οι κτηματολογικοί χάρτες περιγράφουν και τεκμηριώνουν μεταβολές των χρήσεων γης, ιδιοκτησιών και νομοθεσίας. Τέλος, το σουηδικό σύστημα είναι ένα δυναμικό σύστημα συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της προσβασιμότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, μέσω ανάπτυξης των τεχνολογικών και διαδικτυακών εφαρμογών και εισαγωγής τρισδιάστατης απεικόνισης της ακίνητης περιουσίας. Το σουηδικό κοινοβούλιο έχει ήδη εγκρίνει την απαραίτητη νομοθεσία για την εφαρμογή τρισδιάστατης απεικόνισης της ακίνητης περιουσίας και έχει τεθεί σε εφαρμογή από 1η Ιανουαρίου 2004 (Lemmen and Van Oosterom, 2013).

Η περιγραφή των κτηματολογικών συστημάτων των παραπάνω επτά χωρών αποτελεί μία μελέτη για την αποτελεσματική ή την αναποτελεσματική λειτουργία του Κτηματολογίου σε διαφορετικά διοικητικά συστήματα. Η διοικητική οργάνωση μιας χώρας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του Κτηματολογίου. Ειδικότερα, κοινό πρόβλημα των περισσότερων χωρών είναι οι αλληλεπικαλύψεις των αρμοδιοτήτων και των δράσεων των οργανισμών που ασχολούνται με τα χωρικά και ιδιοκτησιακά δεδομένα και η έλλειψη ψηφιακής ή και τρισδιάστατης απεικόνισης τους. Η συνεργασία και η ομοιόμορφη εφαρμογή των κτηματολογικών κανόνων από όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες αποτελεί επιδίωξη της διοικητικής και νομοθετικής οργάνωσης όλων των χωρών. Η αντιμετώπιση προβλημάτων παράνομων και αυθαίρετων οικισμών είναι από τις σημαντικότερες επιδιώξεις των κτηματολογικών συστημάτων σε όλο τον κόσμο. Επί παραδείγματι, η

Γερμανία εφαρμόζει ένα ενιαίο και ομοιόμορφο σύστημα κτηματογράφησης σε ολόκληρη την επικράτειά της, ένα σύστημα χωρικών πληροφοριών που συμβάλλει στον αποτελεσματικό σχεδιασμό χρήσεων γης και κατ' επέκταση στην προστασία του περιβάλλοντος. Το σύστημα κτηματογράφησης της Γερμανίας θεωρείται από τα πιο αποτελεσματικά, καθώς η χώρα δεν αντιμετωπίζει προβλήματα παράνομων και αυθαίρετων οικισμών. Σε αντιδιαστολή με τη Γερμανία, η Τουρκία αποτελεί παράδειγμα ανεπιτυχούς λειτουργίας του Κτηματολογίου καθώς η χώρα αντιμετωπίζει έντονα προβλήματα αυθαίρετης δόμησης. Ο πολυκερματισμός των αρμοδιοτήτων κτηματογράφησης σε πολλές υπηρεσίες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και η έλλειψη ανταπόκρισης του συστήματος στις σημερινές απαιτήσεις είναι οι κυριότεροι λόγοι αυτού του γεγονότος (Lemmen and Van Oosterom, 2013).

5.4 Αρχές και εξέλιξη του κτηματολογίου της Κύπρου

Κτηματολογική αναφορά έχουμε κατά την αρχαιότητα και στην Κύπρο.

Μια από τις παλαιότερες καταγραφές κτηματολογίου, έστω και σε στοιχειώδη μορφή, διαπιστώνεται από τα γραφόμενα σε μια πινακίδα του 5ου αιώνα π.Χ. που βρέθηκε στο αρχαίο Ιδάλιο της Κύπρου (Εικόνα 1). Στην πινακίδα διαχωρίζονται κατηγορίες ιδιοκτησιών, όπως ατομική ιδιοκτησία, ιδιοκτησία που ανήκει στο Βασιλιά, στην Πόλη, ή στη θρησκεία. Περιγράφεται ότι το 1ο τέταρτο του 5ου αιώνα π.Χ., οι τραυματίες περιθάλπονται στην αρχαία πόλη του Ιδαλίου, μετά τη μάχη με τους Μήδους που την πολιορκούσαν. Μαζί με το Βασιλιά και τους κατοίκους της και ο γιατρός Ονήσιλος και τα αδέλφια του, που κλήθηκαν να βοηθήσουν. Τελείωσαν το έργο τους και σαν αμοιβή ο Βασιλιάς και η πόλη χαρίζουν σ' αυτούς χωράφια και περιβόλια, από τα χωράφια και τα περιβόλια τους, ένα από τα οποία ήταν κοντά στα κτήματα της Ιέρειας Αθηνάς, για να τα καρπούνται και αυτοί και τα παιδιά τους και να μην πληρώνουν φόρους στα έσοδα από τα προϊόντα των χωραφιών. Ταυτόχρονα, τίθενται προστατευτικοί κανόνες και ρήτρες, σε περίπτωση που οποιοσδήποτε διώξει τον Ονήσιλο, ή τα αδέλφια του, ή τα παιδιά τους, από γη που τους δόθηκε.

Στην Κύπρο ξεκινά το 1858 να λειτουργεί κτηματολογικό γραφείο και μέχρι το 1929 συμπληρώνονται οι κτηματικοί χάρτες για όλο το νησί και εγγράφονται οι ιδιοκτήτες και οι αξίες γης για μεγάλο μέρος των γεωτεμαχίων.

Αιώνες μετά αναπτύχθηκε στο νησί ένα ενιαίο σύστημα καταγραφής της γης, για φορολογικούς σκοπούς αλλά και νομικούς που αφορούσαν στην καταγραφή των μεταβολών των δικαιωμάτων που ασκούνταν στη γη.

Σε όλες αυτές τις σύγχρονες απαιτήσεις, φαίνεται ότι το Κτηματολόγιο της Κύπρου ανταποκρίνεται σε εξαιρετικά ικανοποιητικό βαθμό.

Οι Τούρκοι μετά την κατάληψη της Κύπρου το 1572 δήμευσαν όλη την περιουσία και την ένταξαν στην υπηρεσία των επεκτατικών στόχων της Οθωμανικής αυτοκρατορίας. Η καθιερωμένη όμως τακτική τους ήταν να διανέμουν στην συνέχεια την καλλιεργημένη γη στους πολεμιστές για ανταμοιβή για τις υπηρεσίες που τους πρόσφεραν αλλά και ως κίνητρο ή αντάλλαγμα για συμμετοχή τους στις περαιτέρω κατακτήσεις. Επίσης παραχωρούσαν γη και στους κατοίκους της περιοχής, έναντι οικονομικών ανταλλαγμάτων, για να αποκτούν έτσι τους απαραίτητους πόρους για συντήρηση του στρατού και συνέχιση των κατακτήσεων. Η διάθεσή τους μάλιστα έναντι των καταχτούμενων ήταν ανάλογη με την αντίσταση τους στην κατάληψη τους. Συναντούμε έτσι λιγότερο σκληρή συμπεριφορά σε κατοίκους που παραδόθηκαν ή που πρόβαλαν χλιαρή αντίσταση.

Η παραχώρηση της γης γινόταν από επίσημα κυβερνητικά όργανα της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας που είχαν τον τίτλο του «επιθεωρητή» (στα τούρκικα Μουλτεζίμ). Το έγγραφο της παραχώρησης είχε περισσότερο το νομικό χαρακτήρα της μίσθωσης παρά του τίτλου ιδιοκτησίας και ονομαζόταν «tapusened" (Αρχείο Κτηματολογίου).

Αυτοί οι τίτλοι παραχωρούσαν το δικαίωμα χρήσης καθορισμένης έκτασης γεωργικής γης στα όρια συγκεκριμένης περιοχής, έναντι κάποιου αντίτιμου και ετήσιου ενοικίου ίσου με το ένα δέκατο της παραγωγής. Παράλληλα εκδίδονταν και τίτλοι-παραχωρητήρια, γνωστοί ως «χουτζιέτ» που κάλυπταν κτίρια, δέντρα νερά και χώρους σε κατοικημένες περιοχές. Οι τίτλοι όμως αυτοί εκδίδονταν από τα Μουσουλμανικά Θρησκευτικά Δικαστήρια. Και στην μια και στην άλλη περίπτωση δεν τηρούνταν αρχεία ούτε γινόταν οποιαδήποτε καταχώριση.

Η τακτική αύτη ακολουθήθηκε μέχρι το 1858. Ένα χρόνο νωρίτερα τέθηκε σε ισχύ ο Οθωμανικός Κώδικας Γαιών που ήταν αντιγραφή του Ναπολεόντειου Κώδικα. Η σύσταση και λειτουργία του Κτηματολογίου , έστω και σε υποτυπώδη μορφή, ξεκινά το 1858. Από τότε όλες οι κτηματικές συναλλαγές καταχωρούνταν κατά αριθμητική σειρά Book Page Registers (Βιβλία Αριθμημένων Σελίδων). Τα βιβλία αυτά , που ήταν ενιαία και όχι ξεχωριστά για κάθε χωριό αποτελούνταν από δύο μέρη. Το ένα διδόταν στον ιδιοκτήτη του

κτήματος και το άλλο (το στέλεχος) κρατείτο στο Κτηματολόγιο για σκοπούς απόδειξης της ιδιοκτησίας.(Αρχείο Κτηματολογίου)

Η εισαγωγή του Οθωμανικού Κώδικα περί Γεών στις 21/04/1858 που εφαρμοζόταν για όλη την επικράτεια της τότε Οθωμανικής Αυτοκρατορίας, μέρος της οποίας αποτελούσε και η Κύπρος και ορισμένων άλλων νομοθετημάτων, όπως ο Νόμος αναφορικά με την παραχώρηση τίτλων (κατοχής) κρατικής γης στις 14/12/1858(Tapou Law)και οι κανονισμοί αναφορικά με τους τίτλους ακίνητης ιδιοκτησίας (Tapusenedi) του 1860, έθετε τις βάσεις για την δημιουργία ενός σχετικά οργανωμένου Κτηματολογίου. Το Κτηματολόγιο της εποχής εκείνης, που ονομαζόταν Δεφτέρ Χανέ (Defter-hane ή Defterhakani) ασχολείτο κυρίως με θέματα εγγραφής της γης και κυρίως της δημόσιας γης, που ήταν και η πλειοψηφία, η οποία παραχωρείτο στους ντόπιους καλλιεργητές μετά από αδεία ειδικών αξιωματούχων της Υψηλής Πύλης. Με αύτη την άδεια παραχωρείτο στους καλλιεργητές μόνο το δικαίωμα νομής και κατοχής της γης, έναντι της καταβολής ενός ποσού που συμπληρωνόταν, ενώ το κράτος συνέχιζε να διατηρεί την ψιλή κυριότητα της. Η γραπτή αυτή αδεία, μία υποτυπώδης μορφή τίτλου, ονομαζόταν "Ταπου Σενέτ". Μια από τις πρώτες εργασίες του γραφείου αυτού ήταν η συγκέντρωση όλων των τίτλων "ταπούσενέτ" που προϋπήρχαν καθώς και εγγραφή των νέων αδειών που παραχωρούνταν.

Το πρώτο Κτηματολόγιο, το ΔεφτέρΧανέ, είχε έτσι την ευθύνη για την εφαρμογή του Οθωμανικού Κώδικα περί Γαιών και ασχολείτο κυρίως με την εγγραφή των πωλήσεων , μεταβιβάσεων και υποθηκών ακίνητης ιδιοκτησίας. Είχε επίσης την εποπτεία για την εφαρμογή ορισμένων νόμων που αφορούσαν ακίνητη ιδιοκτησία, μεταξύ των οποίων τη Νομοθεσία για τις αναγκαστικές πωλήσεις ακινήτων για ικανοποίηση χρηματικών οφειλών , καθώς επίσης και εκείνο το μέρος των νόμων του Εβκάφ που αφορούσε τα βακούφια (vakf),δηλαδή τα κτήματα που ήταν αφιερωμένα στα Μουσουλμανικά θρησκευτικά ιδρύματα.(Ιωάννου σελ. 7-8).

Η ανταπόκριση όμως του κοινού στην εγγραφή των συναλλαγών του δεν ήταν ικανοποιητική. Για αυτό το 1860 θεσπίστηκε νομοθεσία για την γενική εγγραφή και εκτίμηση όλων των κτημάτων. Στόχος της νομοθεσίας ήταν η κατά συστηματικό τρόπο εγγραφή και εκτίμηση των κτημάτων για συστηματοποίηση των φορολογικών μεθόδων. Με βάση τη νομοθεσία γινόταν ο καθορισμός της αξίας της γης, η εγγραφή της και στο τελικό στάδιο η έκδοση τίτλου. Όλες οι αξίες που καθορίστηκαν μετά από επιτόπια έρευνα, καταχωρήθηκαν σε ειδικά βιβλία τα «Essas- Books». Ταυτόχρονα προωθείτο και η καταχώριση της καλλιεργημένης γης στα Yoklama Registers (Μητρώα Γιοκλαμά) μετά από

δήλωση του κάθε ιδιοκτήτη για την ιδιοκτησία του με μόνη προϋπόθεση την υποστήριξη της δήλωσης του με πιστοποίηση της χωρητικής αρχής για την ορθότητα του περιεχομένου της δήλωσης.

Τα Μητρώα Γιοκλαμά τηρούνται κατά χωρίο. Η καταχώρηση σ' αυτά ήταν αρκετή για έκδοση τίτλου ιδιοκτησίας όταν καταβάλλονταν τα σχετικά δικαιώματα. Η μέχρι τότε καταχώρηση ήταν χωρίς ημερομηνία. Ακολούθως άρχισε η ίδια διαδικασία, με το όνομα Emlak Yokfama (Εμλάκ Γιοκμαλά) για την υπόλοιπη ιδιοκτησία (δηλαδή τα κτίρια, τα δένδρα, τα νερά και χώρους σε κατοικημένες περιοχές). Τέλος ακολούθησε μια συμπληρωματική διαδικασία, η Tedkik Yioklama (Τετκίκ Γιοκλαμά) για να καλύψει τις ιδιοκτησίες που δεν είχαν εγγραφεί με τις προηγούμενες διαδικασίες, προφανώς για αποφυγή πληρωμής φόρων.

Κατά την περίοδο αυτή και μέχρι να περάσει η Κύπρος από την Τουρκική στην Βρετανική κατοχή , οι τουρκικές αρχές του νησιού κατέβαλαν κατά καιρούς προσπάθειες για την καταγραφή και εκτίμηση όλης της ακίνητης ιδιοκτησίας στην Κύπρο. Πρόθεση τους βέβαια δεν ήταν η βελτίωση των Κτηματολογικών υπηρεσιών προς όφελος των υπηκόων τους. Όπως είναι αυτονόητο , αυτό που τους ενδιέφερε κυρίως ήταν το οικονομικό όφελος της Αυτοκρατορίας από την είσπραξη των κτηματικών φόρων, των δικαιωμάτων εγγραφής και των άλλων σχετικών φόρων όπως η περιβόητη «δεκάτη». Γι` αυτό τον λόγο , υπήρχε παράλληλα με το Δεφτέρ Χανέ και το γραφείο που ασχολείτο με τις κτηματικές εκτιμήσεις , το λεγόμενο Ταχριρ Εμλάκ (Tahrir Emlak). Το γραφείο αυτό είχε την ευθύνη για την εγγραφή της αξίας όλης της ακίνητης ιδιοκτησίας , πάνω στην οποία υπολογιζόταν ο Κτηματικός φόρος . Σ' αυτό το γραφείο έπρεπε επίσης να εγγραφούν όλες οι μεταβιβάσεις περιουσίας και δεν επιτρεπόταν μεταβίβαση προτού πληρωθούν όλοι οι σχετικοί φόροι που οφείλονταν . Το γραφείο αυτό είχε και άλλα φορολογικά καθήκοντα , άσχετα με την ακίνητη ιδιοκτησία (Ιωάννου σελ. 7-8).

Οι ρίζες της χωρομέτρησης της κυπριακής γης ανάγονται στον 19^{ο} αιώνα μ.Χ., κυρίως στις τελευταίες δεκαετίες του όπου η έλευση των Βρετανών στο νησί οδήγησε στην εγκαθίδρυση της Αγγλοκρατίας (1878- 1960).

Επειδή η φορολογία της γης μέχρι τις αρχές του 20^{ου}αιώνα αποτελούσε την κυριότερη πηγή εισοδημάτων για κάθε κράτος, πρώτο μέλημα κάθε κατακτητή ήταν η μεθόδευση των φορολογικών μέτρων. Πρώτο μέτρο των Άγγλων ήταν η συγχώνευση των μέχρι τότε μητρώων που τηρούνταν σε ένα, το γνωστό ως Land Register που γράφτηκε στην αγγλική γλώσσα. Η εργασία αυτή άρχισε το1890 και κράτησε 17 χρόνια. Παράλληλα

προχώρησαν στην ετοιμασία ενός νέου μητρώου του "Tapu Hulasa" (Ταππου Χουλασσα) που περιείχε συνοπτικά την ιδιοκτησία κάθε ατόμου σε κάθε χωριό ξεχωριστά, με προφανή σκοπό τον υπολογισμό της αξίας της ακίνητης ιδιοκτησίας κάθε προσώπου για φορολογικούς σκοπούς. Σημαντικό μέτρο και καινοτομία μεγάλης σπουδαιότητας αποτέλεσε η απόφαση για επιτόπια έρευνα και ετοιμασία σχεδιαγράμματος για την αρχική έκδοση τίτλου για οποιοδήποτε κτήμα μετά το 1893. Τέθηκαν έτσι οι βάσεις ενός οργανωμένου Κτηματολογίου και η δημιουργία κτηματολογικού συστήματος. Είχε ήδη γίνει αντιληπτή η αναγκαιότητα ύπαρξης χωρομετρικού σχεδίου για προσδιορισμό της ταυτότητας των ακινήτων γι' αυτό ο πρώτος Κυβερνήτης της Κύπρου, ο στρατηγός Wolseley, διόρισε τον τότε Λοχαγό Kitchener ως πρώτο Διευθυντή του Κτηματολογίου. Πρώτο μέτρο που του ανατέθηκε ήταν η χωρομέτρηση και χαρτογράφηση της Κύπρου, που συμπληρώθηκε τέσσερα χρόνια αργότερα, το 1885 σε κλίμακα μία ίντζα προς ένα μίλι. Ήταν όμως ανεπαρκής για την οποία χρειαζόταν λεπτομερές σχέδιο (Αρχείο Κτηματολογίου).

Ένας από τους ικανότερους διοικητικούς υπάλληλους που έφτασαν στην Κύπρο ήταν ο υπολοχαγός και λοχαγός του μηχανικού Horatio Herbert Kitchener, ο οποίος χαρακτηρίστηκε και ο Αρχιτέκτονας της χωρομέτρησης της Κύπρου.

Ο Kitchener ανέλαβε το 1878 τη χωρομέτρηση της Κύπρου όχι μόνο για διευκόλυνση της λειτουργίας του διοικητικού συστήματος αλλά και για σκοπούς φορολογικούς. Νεαρός και φιλόδοξος ο Kitchener επιθυμούσε να προχωρήσει σε μια επιστημονική τριγωνομετρική χωρομέτρηση του νησιού. Το εγχείρημά του αυτό απορρίφθηκε από τον πρώτο Αρμοστή G. Wolseley, ο οποίος ζητούσε μια γρήγορη και πρόχειρη χωρομέτρηση του νησιού προκειμένου να προωθήσει το συντομότερο το φορολογικό σύστημα. Τον Μάιο του 1879 εγκατέλειψε για ένα μικρό χρονικό διάστημα την Κύπρο, στην οποία και επέστρεψε τον Μάρτιο του 1880 διορισμένος πλέον από το νέο Αρμοστή Robert Biddulph στη θέση του Διευθυντή της Χωρομετρίας. Από τη θέση αυτή ο Kitchener μπορούσε να ολοκληρώσει με τρόπο επιστημονικό την τριγωνομετρική χωρομέτρηση του νησιού και παράλληλα να αναδιοργανώσει το υφιστάμενο σύστημα εγγραφής γης. Αναμφίβολα η συμβολή του πρώτου σύγχρονου τοπογραφικού και γεωγραφικού χάρτη της Κύπρου που εκδόθηκε κατά το 1885 υπήρξε ιδιαίτερα καθοριστική.

Ήδη από το Δεκέμβριο του 1880 ο Kitchener σε επιστολή του προς τον τότε Αρχιγραμματέα ανέφερε ότι χωρομετρήθηκαν 197 χωριά, 19 μοναστήρια και 16 τσιφλίκια διαφόρων επαρχείων της Κύπρου. Τον Φεβρουάριο του 1883 κατέθεσε την τελική του έκθεση σχετικά με την ολοκλήρωση της χωρομέτρησης της Κύπρου και την αναδιοργάνωση

του Γραφείου εγγραφής Γης. Δίκαια έτσι ο Βρετανός αυτός αξιωματούχος θεωρείται και ο πατέρας του Κυπριακού Κτηματολογίου. Έγγραφα από τα αρχεία της αποικιοκρατικής περιόδου του νησιού μαρτυρούν την ξεχωριστή προσωπικότητα του Kitchener μα και τη μεγάλη προσφορά του στη διοίκηση. Με δυναμικές παρεμβάσεις προώθησε μεταρρυθμίσεις ευνοϊκές για τους Κυπρίους. Παράδειγμα σχετικό η εισήγηση του να δημιουργήσουν «δεξαμενές» στις κοιλάδες του Τροόδους ώστε να αποθηκεύονται τα νερά από τους χείμαρρους. Μια πρόταση που θα επίλυε το αρδευτικό πρόβλημα του νησιού, κυρίως μετά από περιόδους ανομβρίας και που υλοποιήθηκε αρκετά χρόνια μετά με τη δημιουργία φραγμάτων (Kitchener 1878-1883, σελ. 10-11).

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι Άγγλοι άφησαν να ισχύει ο Οθωμανικός Κώδικας Γαιών σχεδόν αναλλοίωτος και έριξαν το βάρος των προσπαθειών τους στην καλυτέρευση του Κτηματολογικού συστήματος και στην δημιουργία αξιόπιστων κτηματολογικών σχεδίων και αρχείων. Σταθμό- ορόσημο στην πορεία αυτή αποτέλεσε η θέσπιση των προνοιών του περί Ακινήτου Περιουσίας (εγγραφή και εκτίμηση)Νόμου, αρ.12 του1907. Όμως ο νόμος αυτός προκάλεσε αντιδράσεις των Ελλήνων Βουλευτών του Νομοθετικού Σώματος, γιατί διέβλεπαν ότι πρόθεση των Άγγλων ήταν μάλλον η αύξηση της φορολογίας της γης , παρά η σύσταση ενός ολοκληρωμένου κτηματολογικού συστήματος.

Με βάση τις πρόνοιες του νόμου αυτού, που τέθηκε τελικά σε ισχύ στις 2.10.1909(μετά από δέσμευση των Άγγλων ότι τα ετήσια φορολογικά τους έσοδα δεν θα αυξάνονταν πέρα των είκοσι λιρών), έγινε η χωρομέτρηση και η χαρτογράφηση ολόκληρης της Κύπρου, η εκτίμηση όλων των ιδιοκτησιών και άρχισε η γενική εγγραφή της ακίνητης ιδιοκτησίας.

Για την χωρομέτρηση χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι μέθοδοι (unsound chainsurvey, chainsurvey and planetable survey) κι ετοιμάστηκαν σχέδια στις κλίμακες 1/5000, 1/2500, 1/1250. Η εκτίμηση και η γενική εγγραφή που άρχισε τότε συστηματικά, στηριζόταν στα ετοιμασθέντα σχέδια.

Από την διαδικασία της γενικής εγγραφής και εκτίμησης προέκυψαν τα πιο κάτω τρία βιβλία,

(α) Αναθεωρημένο Μητρώο Εγγραφής.

(β) Μητρώα Φόρων.

(γ) Τύπος Ν115 (κατάλογος ιδιοκτησιών και αξιών)

Μετά τη συμπλήρωση της Χωρομετρίας όλοι οι αρχικοί τίτλοι που εκδίδονται βασίζονται στα επίσημα κτηματικά σχέδια, με παραπομπή στο φύλλο, σχέδιο και τεμάχιο. Έτσι σταδιακά , αργά αλλά σταθερά όλες οι εγγραφές που προϋπήρχαν της Γενικής Χωρομετρίας εκσυγχρονίζονται με τα εν χρήσει σχέδια. Σήμερα ένας πολύ μικρός αριθμός εγγραφών δεν είναι συσχετισμένες με τα επίσημα κτηματολογικά σχέδια.

Όπως έχει λεχθεί και προηγούμενα, οι Άγγλοι άφησαν να ισχύει το Δίκαιο Ιδιοκτησίας της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας, δηλαδή ο Οθωμανικός Κώδικας Γαιών, ο Μετζελλές και οι Νόμοι περί Εβκάφ και Βακούφ. Οι νόμοι αυτοί ρύθμιζαν με κάθε λεπτομέρεια τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, την παραγραφή , τις πωλήσεις , τις δωρεές, τις διανομές και τις υποθηκεύσεις των ακινήτων ,όπως επίσης και την κληρονομική διαδοχή. Βασική πρόνοια του Ο.Κ.Γ ήταν ο διαχωρισμός της γης σε κατηγορίες. Η κατηγορία της γης ήταν και εξακολουθεί ακόμα να είναι σε ορισμένες περιπτώσεις καθοριστική στην επίλυση διαφόρων ζητημάτων , όπως η παραγραφή και η κληρονομική διαδοχή. Οι πέντε βασικές κατηγορίες ήταν:

(α) Μουλκ (η ΑραζίΜεμλουκέ):Σ΄ αυτή υπάγονταν κυρίως οικοπεδικοί χώροι, οι χώροι, οικοδομές, νερά και δέντρα. Τα κτήματα αυτά ανήκουν με απόλυτη κυριότητα στους ιδιοκτήτες τους.

(β) Αραζί Μιριέ: Σ΄ αυτή περιλαμβάνονταν η καλλιεργήσιμη γη. Η ιδιορρυθμία της κατηγορίας αυτής ήταν ότι η κυριότητα του κτήματος άνηκε στο κράτος και ο κάτοχος της είχε μόνο το δικαίωμα της κατοχής και κάρπωσης και αυτό ακόμα περιορισμένο, γιατί ήταν υποχρεωμένος να το καλλιεργεί και να καταβάλλει φόρο τη γνωστή «δεκάτη».

(γ) Αραζί Μετρουκέ: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει δρόμους, πλατείες, ανοικτούς χώρους, για χρήση από το κοινό γενικά και περιλάμβανε επίσης βοσκότοπους και περιοχές ξύλευσης που χρησιμοποιούνταν από τους κατοίκους συγκεκριμένης κοινότητας.

(δ) Αραζί Μεβάτ: Κάλυπτε ακαλλιέργητη , εγκαταλειμμένη και άγονη γη, που βρισκόταν μακριά από κατοικημένες περιοχές και χαρακτηριστικά λέχθηκε ότι βρισκόταν σε τέτοια απόσταση ώστε δυνατή ανθρώπινη φωνή να μην ακούγεται από κατοικημένη περιοχή. Με βάση τη θέση αυτή καθορίστηκε ότι η απόσταση ήταν 1.5 περίπου μίλι μακριά από κατοικημένες περιοχές. Η γη αυτή άνηκε στο κράτος (Σουλτάνο)το οποίο παραχωρούσε άδεια στο κοινό με την καταβολή κάποιου αντίτιμου, να την καλλιεργεί , οπότε μετατρεπόταν σε κτήμα κατηγορίας Αραζί Μιριέ.

(ε) Αραζί Μεβκουφέ (βακούφικα): Περιλάμβανε τα κτήματα που αφιερώθηκαν από μουσουλμάνους σε μουσουλμανικά θρησκευτικά ιδρύματα για θρησκευτικούς, φιλανθρωπικούς , κοινωνικούς και άλλους παρεμφερείς σκοπούς.

Οι διατάξεις της Οθωμανικής Νομοθεσίας για την ακίνητη ιδιοκτησία ευνοούσαν καταστάσεις αρνητικές στη διακατοχή της γης με συνακόλουθες αρνητικές συνέπειες στην αγροτική οικονομία. Αποτελούσε μάστιγα το φαινόμενο της «δυαδικής ιδιοκτησίας», η πολυσυνιδιοκτησία και ο ανεξέλεγκτος πολυτεμαχισμός της γης. Η δυαδική ιδιοκτησία, δηλαδή, η περίπτωση εκείνη που υπάρχει μια εγγραφή για την γη και άλλη για τα δέντρα ή τα κτήρια που βρίσκονται σε αυτή, (και κατά κανόνα ο ιδιοκτήτης είναι διαφορετικό πρόσωπο), ήταν αποτέλεσμα της διαφορετικής κατηγορίας της γης, των δέντρων και των κτηρίων και της διαφορετικής κληρονομικής ρυθμίσεις που ίσχυε για κάθε κατηγορία γης. Σ' αυτό επίσης συνέτεινε και η απόλυτη ελευθερία του ιδιοκτήτη να μεταβιβάζει σε διαφορετικά πρόσωπα τη γη και σε διαφορετικά τα δέντρα ή κτήρια. Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό της κτηματικής νομοθεσίας και οι αδυναμίες αυτές αλλά και πολλές άλλες οδήγησα στην θέσπιση των προνοιών του περί Ακινήτου Ιδιοκτησίας (Διακατοχή, Εγγραφή και Εκτίμηση) Νόμου Κεφ.224 που τέθηκε σε ισχύ 01/09/1946. Με την εφαρμογή του καταργήθηκαν όλοι οι Οθωμανικοί νόμοι και ο αποικιακός Νόμος αρ. 12 του 1907. Βασικές διατάξεις του στόχευαν και πέτυχαν σε ικανοποιητικό βαθμό τον περιορισμό του πολυτεμαχισμού της γης και της πολυσυνιδιοκτησίας και την εξάλειψη της δυαδικής ιδιοκτησίας. Κατάργησε επίσης τις κατηγορίες της γης που επηρέαζαν την κληρονομική διαδοχή και την παραγραφή και καθόρισε ενιαία χρονική διάρκεια για στοιχειοθέτηση του δικαιώματος παραγραφής. Έκτοτε το Κεφ. 224 τροποποιήθηκε επανειλημμένα είτε για να καλύψει κενά ή αδυναμίες του είτε για να εισάξει ρυθμίσεις που να ικανοποιούν νέες ανάγκες που επέβαλλαν οι κοινωνικές και οικονομικές αντιλήψεις.

Μερικοί από τους σημαντικότερους νέους θεσμούς είναι η οριζόντια ιδιοκτησία, η εγγραφή των μισθώσεων, των εμπιστευμάτων και των περιοριστικών συμβάσεων, η αναγκαστική απόκτηση διόδου, η σύσταση δουλείας με επιφύλαξη κατά την μεταβίβαση ακινήτου, η αναγκαστική διανομή, η επίλυση συνοριακών διαφορών και η εξουσία του Διευθυντή για διόρθωση λαθών και παραλείψεων.

Η νομοθεσία που τέθηκε σε ισχύ 01/09/1946 είναι ιστορικής σημασίας ημερομηνία για το Κτηματολόγιο της Κύπρου γιατί είναι η μέρα που εφαρμόστηκε μια σχεδόν τέλεια για την εποχή και τις τοπικές συνθήκες νομοθεσία αναφορικά με την ακίνητη ιδιοκτησία,

παράλληλα με άλλους νόμους που σχετίζονταν με αυτή, όπως το Κληρονομικό Δίκαιο κ.λ.π. Με την εφαρμογή του περί Ακινήτου Ιδιοκτησίας (Διακατοχή, Εγγραφή και Εκτίμηση) Νόμου αριθμός 26 του 1945 (τώρα Κεφ. 224) καταργούνται όλοι Οθωμανικοί Νόμοι και πολλοί από τους μεταγενέστερους αποικιακούς νόμους μεταξύ των οποίων και ο νόμος 12 του 1907 που ίσχυαν μέχρι τότε και η εγγραφή, διακατοχή και εκτίμηση της ακίνητης ιδιοκτησίας τίθεται πάνω σε νέες σύγχρονες βάσεις. Εισάγει πρόνοιες για σταδιακή κατάργηση της συνιδιοκτησίας σε αδιανέμητα μερίδια, της δυαδικής ιδιοκτησίας, δηλαδή της ξεχωριστής ιδιοκτησίας της γης και των δέντρων, κτιρίων και άλλων κατασκευασμάτων πάνω σε αυτή, περιορίζει τον πολυτεμαχισμό- μικροτεμαχισμό της γης σε οικονομικά ασύμφορους κλήρους και γενικά εισάγει επαναστατικές καινοτομίες στο όλο δίκαιο της ακίνητης ιδιοκτησίας (Ιωάννου σελ.10).

Περίοδος της Ανεξαρτησίας

Με την πάροδο του χρόνου το τμήμα εξελίσσεται σε μια δυναμική υπηρεσία με ευρείς τομείς δραστηριότητας. Με την ανακήρυξη της ανεξάρτητης Κυπριακής Δημοκρατίας ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει το Τμήμα είναι τεράστιας σημασίας στην προσπάθεια για την ανάπτυξη και πρόοδο της νεαρής Δημοκρατίας μας. Για αυτό οι υπηρεσίες του διευρύνονται, η σχετική νομοθεσία συνεχώς συμπληρώνεται και ανανεώνεται, για να προσφέρει τις υπηρεσίες του με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο. Το Τμήμα συμβάλλει αποφασιστικά στην αναπτυξιακή προσπάθεια του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, διότι αποτελεί πολύτιμη πηγή κάθε μορφής πληροφοριών που σχετίζονται με την ακίνητη ιδιοκτησία. Παρέχει τις υπηρεσίες του δωρεάν, σε όλα Τμήματα και τις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα που ασχολούνται με την εκπόνηση σχεδίων και την εκτέλεση έργων ανάπτυξης. Παρέχει επίσης επιδοτημένες, πέρα των 50/100 του κόστους, τις πιο πολλές υπηρεσίες του στον ιδιωτικό τομέα και το κοινό γενικά (Ιωάννου σελ.10).

Η τραγωδία του 1974, με την τούρκικη εισβολή και κατοχή, δεν άφησε άτρωτο το Τμήμα. Τα κτηματολογικά μητρώα των επαρχιών Αμμοχώστου και Κερύνειας παρέμειναν στα χέρια των εισβολέων και κατακρατούνται μέχρι σήμερα. Για το Τμήμα αυτό, βάσει της σχετικής νομοθεσίας που ψηφίστηκε από την βουλή, ανέλαβε το επίμοχθο και πολυδάπανο έργο της ετοιμασίας νέων μητρώων για τις επαρχίες αυτές.

Παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει, το Τμήμα ποτέ δεν έπαψε να προσπαθεί για την βελτίωση και εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών που παρέχει στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Το τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας σαν επίσημος χωρομετρικός και χαρτογραφικός οργανισμός του τόπου ευθύνεται για όλες τις χωρομετρικές δουλειές που έχουν σχέση με κτηματολογικά ζητήματα, όπως και για τη χωρομετρική εργασία όλων των έργων της ηγεσίας (GIS Marketing, 2009).

Από το 1981 και έπειτα ξεκίνησε γενική εκτίμηση όλης της ακίνητης περιουσίας στην Κύπρο αποσκοπώντας στη διασφάλιση προηγμένης και ενιαίας εκτίμησης της ακίνητης περιουσίας. Οπότε, κάνουν την εμφάνισή τους και οι πρώτες δράσεις του τμήματος που είναι σε ισχύ έως τώρα. Η προετοιμασία ερευνών και υποβολής προτάσεων για την πιο καλή εκμετάλλευση, ανάπτυξη, διαχείριση και προστασία της ιδιοκτησίας του κράτους. Η δημιουργία χαρτογράφησης της Κύπρου που έως το 1974 κάλυπτε περίπου το 65 τοις εκατό του νησιού και διατηρήθηκε στην ελεύθερη έκταση. Η χαρτογράφηση αυτή είναι γνώριμη σαν Τοπογραφική Σειρά 1:5000. Η αρχή της χαρτογράφησης, της προετοιμασίας και της εκπόνησης ποικίλων τοπογραφικών και θεματικών χαρτών όπως τουρισμού κλπ. Η επιβολή νέας χωρομετρίας και χαρτογράφησης σε όλους τους οικισμούς προσφύγων και σε μέρη αυτοστέγασης προσφύγων (GIS Marketing, 2009).

Η ισχύουσα διάρθρωση των προαναφερόμενων θέσεων του Τομέα έχει την ακόλουθη σύσταση (GIS Marketing, 2009):

- Διευθυντής.
- Τρεις πρώτοι Κτηματολογικοί Λειτουργοί.
- Επτά Ανώτεροι Κτηματολογικοί Λειτουργοί - προϊστάμενοι των επτά τομέων του Τμήματος (Διοίκησης, Εγγραφής, Διακατοχής, Διαχείρισης Κρατικής Γης, Εκτιμήσεων, Χωρομετρίας και Χαρτογραφίας).
    - Έξι Ανώτεροι Κτηματολογικοί Λειτουργοί, υπεύθυνοι των επαρχιακών Κτηματολογικών Γραφείων Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας, Πάφου, Αμμοχώστου και Κερύνειας.

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας απαρτίζεται από επτά κύριους τομείς, όπου οι δικαιοδοσίες τους αναλύονται ως εξής:

Κλάδος διοίκησης: Ο Τομέας Διοίκησης συντονίζει όλα τα ζητήματα διαχείρισης των τομέων του τμήματος, όπως και των Επαρχιακών 65 Κτηματολογικών Γραφείων. Ενθαρρύνει τη σύμπραξη και την ομαλή λειτουργία των τομέων και συνδράμει το Διευθυντή σε ζητήματα διαχείρισης, συντονισμού, ελέγχου κ.λπ.

Κλάδος εγγραφή: Ο Τομέας Εγγραφής έχει τη δικαιοδοσία για την καταγραφή της ακίνητης ιδιοκτησίας, με μεθοδική ή με σποραδική καταγραφή, έπειτα από αίτημα του ιδιοκτήτη. Ο Τομέας χωρίζεται σε: • Επιτόπιες έρευνες. • Ελεγκτές. • Αιτήσεις. • Δηλώσεις Μεταβιβάσεων και Υποθηκών. • Υποχρωτικές Πωλήσεις και Επιβαρύνσεις. • Εγγραφές. Τομέας διακατογής (Fairbanks et al., 2011).

Ο Κλάδος Διακατοχής χωρίζεται σε: • Διακατοχή • Αναδασμός • Γενική Εγγραφή και έχει σαν πρωταρχικές επιδιώξεις τον περιορισμό του πολυτεμαχισμού της γης, την άρση της διπλής και πολλαπλής ιδιοκτησίας και τον μετριασμό της εξ' αδιαιρέτου συνιδιοκτησίας.

Κλάδος διαχείρισης κρατικών γαιών: Ο Τομέας Διαχείρισης Κρατικών Γαιών έχει την αρμοδιότητα για το συντονισμό της ακίνητης ιδιοκτησίας που υπάγεται στο κράτος, με βάση τις αρχές που ελέγχουν τη διαχείριση ακίνητης ιδιοκτησίας και τους Νόμους και τους Κανονισμούς που είναι σε ισχύ. Επιζητείται η βέλτιστη διαχείριση της ακίνητης ιδιοκτησίας της Δημοκρατίας, εντός των πεδίων των κυβερνητικών στόχων και επιδιώξεων, συνυπολογίζοντας πάντα ως επί το πλείστον την εξυπηρέτηση του κοινού καλού.

Κλάδος εκτιμήσεων: Ο τομέας εκτιμήσεων διευθετεί την εργασία όσον αφορά ζητήματα εκτιμήσεων ακίνητης ιδιοκτησίας, απαλλοτριώσεων και δημεύσεων, όπως και με την επικαιροποίηση της Γενικής Εκτίμησης της ακίνητης ιδιοκτησίας, σε όλες τις ελεύθερες εκτάσεις της Κύπρου.

Κλάδος χωρομετρίας: Ο Τομέας Χωρομετρίας διευθετεί ως επί το πλείστον χωρομετρικές εργασίες σχετικά με τη διεκπεραίωση όλων των θεμάτων του κόσμου, Κυβερνητικών Τμημάτων και λοιπών φορέων, που σχετίζονται με την ακίνητη ιδιοκτησία και απαιτούν προσδιορισμό ή προσαρμογή των κτηματικών συνόρων, τη δημιουργία, συντήρηση και διαχείριση όλων των χωρομετρικών στοιχείων και την προσθήκη του έργου της επαναχωρομέτρησης.

Κλάδος χαρτογραφίας: Πρωταρχική επιδίωξη του τομέα είναι η ετοιμασία, η επικαιροποίηση, η εκτύπωση και διάθεση χαρτών, τοπογραφικών και θεματικών, όπως και κτηματικών σχεδίων, επίγειες μετρήσεις και αεροφωτογραφήσεις, καθώς και δεδομένα από άλλες πηγές, όπως δεδομένα στατιστικών κλπ. (Fairbanks et al., 2011).

Η Κυβέρνηση σπουδαιολογώντας την εξυπηρέτηση του κόσμου και εξακριβώνοντας πως το Τμήμα δεν μπορεί πια να ανταποκρίνεται με την αρμόζουσα ταχύτητα και προσαρμοστικότητα στην πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των υπηρεσιών που ζητούνται στις μέρες μας, πήρε την απόφαση να πραγματοποιήσει ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα που

θα προσανατολίσει σε ένα νέο Κτηματολόγιο που να μην έχει ελλείψεις σε είδος και υπηρεσίες από το προηγούμενο (Fairbanks et al., 2011).

Το πρόγραμμα ανάπτυξης περικλείει 2 μεγάλα έργα (Fairbanks et al., 2011).:

- Την ψηφιοποίηση στα κτηματικά μητρώα, σχέδια και στις διατυπώσεις του Τμήματος.
- Την Επαναγωρομέτρηση. Η τακτική του εν λόγω προγράμματος περιστρέφεται γύρω από τους κάτωθι πυλώνες:
    - Απλούστευση των διατυπώσεων του Τομέα και επιμήκυνση των δράσεών του σε όλους τους κλάδους.
    - Αναδιαμόρφωση και ανασυγκρότηση του Τομέα για να μπορεί να εξελίξει, να διατηρήσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα καινούρια συστήματα.
    - Αξιοποίηση στο βέλτιστο δυνατό βαθμό της προηγμένης τεχνολογίας, σε μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και στον κλάδο των η/υ και των συστημάτων πληροφορικής.

Το μηχανογραφικό πρόγραμμα έως και το 2001 καλύπτει γενικά 3,2 εκατομμύρια εγγραφές γης στα ελεύθερα μέρη. Υπάρχει η εκτίμηση πώς έως τα μέσα του 2004 θα έχει αποπερατωθεί. Κατά την ισχύ του προγράμματος έχει γίνει μηχανογράφηση των ισχύων αρχείων και διατυπώσεων, των κτηματικών σχεδίων, τοπογραφικών χαρτών και χωρομετρικών δεδομένων και έχει δημιουργηθεί μια ακολουθία συστημάτων που επιτρέπει την αυτοματοποίηση και απλούστευση των διατυπώσεων, και την παροχή επιπλέον υπηρεσιών, προς τον κόσμο αλλά και σε ποικίλους δημόσιους και ιδιωτικούς κλάδους. Επίσης, δημιουργήθηκαν συστήματα για επαναξιολόγηση της ακίνητης ιδιοκτησίας (ESRI, 2010).

Τα ηλεκτρονικά συστήματα και οι βάσεις δεδομένων του Τομέα είναι με τέτοιο τρόπο που προσφέρουν τα θεμέλια για τη δημιουργία ενός νέου συστήματος, του Συστήματος Πληροφοριών Γης. Είναι ένα αδιαίρετο και πλήρες σύστημα όπου γίνεται δυνατή η ανταλλαγή στοιχείων που συνάδουν με τη γη, που συγκεντρώνονται από ποικίλους φορείς. Για να τεθεί σε λειτουργία είναι απαραίτητη η δημιουργία τριών βάσεων δεδομένων (ESRI, 2010):

- Την Κτηματολογική Βάση Δεδομένων
- Την Εκτιμητική Βάση Δεδομένων
- Τη Γεωγραφική-Χωρομετρική Βάση Δεδομένων.

Το 2001 το Φεβρουάριο, έπειτα από αρκετές προσπάθειες και μεγάλο κόστος δουλειάς, το Σύστημα Πληροφοριών Γης τέθηκε σε ισχύ με επιτυχία σε παραγωγική διατύπωση, στις γεωγραφικές εκτάσεις Στροβόλου και Κοκκινοτριμιθιάς. Ακολούθως το σύστημα εξαπλώθηκε στο ευρύτερο τμήμα της επαρχία Λευκωσίας, σε κάποια μέρη της ελεύθερης Αμμοχώστου και σε τμήμα της επαρχίας Λάρνακας. Ταυτόχρονα συνεχίστηκε επιμελώς και ο τρόπος διόρθωσης και εισαγωγής στοιχείων της κτηματολογικής βάσης, στο Σύστημα Πληροφοριών Γης στις επαρχίες Λεμεσού και Πάφου, από το ξεκίνημα του 2003 (ESRI, 2010).

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας είναι υπεύθυνο για την παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με τις κύριες λειτουργίες του. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

(α) Οι κτηματικές και τοπογραφικές χωρομετρήσεις.

(β) Η ετοιμασία και έκδοση χαρτών και σχεδίων, που είναι αποκλειστικότητα του Τμήματος.

(γ) Η εγγραφή ακίνητης ιδιοκτησίας και η έκδοση σχετικών τίτλων. Όλες οι μεταβιβάσεις ακίνητης ιδιοκτησίας καθώς και η σύσταση εμπραγμάτων βαρών (όπως π.χ η υποθήκη) και απαγορεύσεων, γίνονται στο Κτηματολόγιο και πουθενά αλλού.

(δ) Η εκτίμηση ακινήτων για όλους τους σκοπούς και ο συντονισμός όλων των υποθέσεων αναγκαστικής απαλλοτρίωσης για σκοπούς δημόσιας ωφέλειας.

(ε) Η γενική εκτίμηση της ακίνητης ιδιοκτησίας για φορολογικούς σκοπούς.

(στ) Η διαχείριση όλης της κρατικής γης, εκτός της δασικής και των αρχαιοτήτων.

(ζ) Η εισαγωγή βελτιωμένων συστημάτων διακατοχής.

(η) Εισηγήσεις και ενεργή συμμετοχή στην τροποποίηση/ εκσυγχρονισμό της Κτηματικής Νομοθεσίας και εισαγωγής νέων θεσμών, για να συνάδει με την ραγδαία αλλαγή των κοινωνικοοικονομικών δεδομένων και με τις σημερινές συνθήκες της ζωής και πολλές άλλες δραστηριότητες και υπηρεσίες.

(θ) Ετοιμασία νέων κτηματικών σχεδίων για ολόκληρη την Κύπρο
(ελεύθερη)

(ι) Διαχείριση κρατικής γης.(Ιωάννου σελ.11).

Στην εξελικτική τους πορεία τα διάφορα κτηματολογικά συστήματα επηρεάζονται και αναπροσαρμόζονται από τις εκάστοτε ιστορικές , πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες και αντιλήψεις, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και απαιτήσεις του κοινού. Η σύγχρονη κοινωνία διέγραψε μέσα από διεθνή συνέδρια, διασκέψεις και σεμινάρια τα

απαραίτητα συστατικά που θα πρέπει να περιέχει ένα ιδανικό κτηματολογικό σύστημα και περιέλαβε τα πιο κάτω:

(α) Χωρομέτρηση και χαρτογράφηση

(β) Τήρηση μητρώων εγγραφής με πλήρη περιγραφή των λεπτομερειών κάθε ιδιοκτησίας.

(γ) Εκτίμηση κάθε ιδιοκτησίας, με ομοιόμορφη βάση, για φορολογικούς σκοπούς.

(δ) Εγγραφή επιβαρύνσεων που βαρύνουν την ιδιοκτησία ή τον ιδιοκτήτη.

(ε) πολεοδομικά στοιχεία και νομικά χαρακτηριστικά, πολεοδομικές ζώνες, αρχαιολογικοί χώροι, προστασία της παραλίας κ.α.

Σε όλες αυτές τις σύγχρονες απαιτήσεις, φαίνεται ότι το Κτηματολόγιο της Κύπρου ανταποκρίνεται σε εξαιρετικά ικανοποιητικό βαθμό.

Αναμφίβολα το τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας αποτελεί τον επίσημο Κτηματολογικό και Χαρτογραφικό Οργανισμό της Κύπρου. Οι γεωπληροφορίες που παράγονται αφορούν κτηματολογικές, χαρτογραφικές, τοπογραφικές, γεωδαιτικές, φωτογραμμετρικές και άλλες υποθέσεις οι οποίες υπόκεινται σε κοινούς κανόνες και τεχνικές προδιαγραφές. Γίνεται χρήση ενιαίων προβολικών συστημάτων και συντεταγμένων για την ευκολότερη διασύνδεση των γεωπληροφοριών. Από το 1986 η Κυπριακή Δημοκρατία αναγνώρισε την ανάγκη για ύπαρξη ενιαίας υποδομής γεωχωρικών δεδομένων και για τον σκοπό αυτό είχε αναθέσει σε Αυστραλούς εμπειρογνώμονες να ετοιμάσουν σχετική μελέτη. Αυτή η μελέτη ετοιμάστηκε και υποβλήθηκε το 1987. Στις βασικές εισηγήσεις της μελέτης ήταν και η ψηφιοποίηση όλων των χωρικών και μη χωρικών πληροφοριών και η δημιουργία ενιαίου Συστήματος Πληροφοριών Γης (ΣΠΓ). Ακολούθως ετοιμάστηκε λεπτομερές στρατηγικό σχέδιο και προδιαγραφές. Μετά τη δημοσίευση διεθνών προσφορών, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του ΣΠΓ ανατέθηκαν σε κοινοπραξία εταιρειών. Παράλληλα, είχε αρχίσει η ψηφιοποίηση όλων των αναγκαίων πληροφοριών. Το 1997 το ΣΠΓ τέθηκε σε λειτουργία, η οποία διατηρείται μέχρι σήμερα σε περιβάλλον SUN/Solaris, Oracle και ArcInfo/ESRI. Το σύστημα αυτό επιδέχθηκε κατά καιρούς διάφορες αλλαγές και αναβαθμίσεις (Χατζηράφτης, 2013).

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας αναγνωρίζεται σε όλο τον κόσμο για το συγκεκριμένο νομικό σύστημα διαχείρισης γης, κυριότητας και κατοχής, καθώς και για τις σαφείς και σταθερές διαδικασίες που ισχύουν σε αυτό. Η λειτουργία της εγγραφής της γης

στην Κύπρο παρέχει ένα ασφαλές υπόβαθρο για την απόκτηση, απόλαυση και διάθεση δικαιωμάτων επί ακινήτων. Παρόλο που το σύστημα καταχώρησης, ιδιοκτησίας, αποτίμησης, έρευνας και χαρτογράφησης έχει την πρωταρχική ευθύνη να διασφαλίσει την προστασία των συμφερόντων των μεμονωμένων ιδιοκτητών γης, χρησιμεύει επίσης ως μέσο εθνικής πολιτικής για την αγορά ακινήτων, καθώς και ως μηχανισμός υποστήριξης της οικονομικής ανάπτυξης της Κύπρου. Οι τρόποι με τους οποίους ένα σωστό νομικό σύστημα ιδιοκτησίας στην Κύπρο εξυπηρετεί τον σκοπό της αγοράς ακινήτων, αποτυπώνονται στον τρόπο που λειτουργεί το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (Neocleous & Papademetriou, 2007).

Περιέχει έναν νομικό ορισμό των μονάδων ακίνητης περιουσίας που αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την κατάσταση στο έδαφος, διευκολύνει τη μεταφορά της γης μέσω ενός απλού και ασφαλούς συστήματος, εξαλείφει την ανάγκη εκτενούς αναζήτησης μιας αλυσίδας τίτλων όπως σε άλλες χώρες. Υποστηρίζεται από νομοθεσία η οποία απαιτεί να είναι πάντα ενημερωμένη, όλα τα δικαιώματα καταγράφονται συμπεριλαμβανομένης της κυριότητας και των περιορισμών στις ιδιοκτησίες και καλύπτει όλες τις εκτάσεις, συμπεριλαμβανομένων των κρατικών γαιών, καθώς και εκείνες που κατέχονται από ιδιώτες, επιχειρήσεις ή ιδρύματα. Όλες οι διαδικασίες είναι πλήρως μηχανογραφημένες, εμφανείς και κατανοητές από το κοινό, επιτρέποντας σε όλους να έχουν εμπιστοσύνη στο σύστημά αυτό (http:/portal.dls.moi.gov.cy).

Όσον αφορά στο Σύστημα Πληροφοριών Γης, θεωρείται ότι είναι ομοιόμορφο και βιώσιμο σε εθνικό επίπεδο, ενώ αποτελεί μια βάση για την εφαρμογή της τοπικής φορολογίας, της χρήσης γης και του ελέγχου κτιρίων. Παράλληλα, αποτελεί ένα ευέλικτο μέσο διαχείρισης δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και μια βάση προσβάσιμου και φιλικού προς τον χρήστη τιμολογίου, αλλά και μια βάση για την επίτευξη της κοινωνικής δικαιοσύνης σε σχέση με τη μεταρρύθμιση της γης και την κατανομή των πόρων (Panayiotou, 2003).

Ένα πολύ-λειτουργικό κτηματολόγιο πρέπει να είναι η πρώτη προτεραιότητα για πολλές χώρες σήμερα. Κατά μήκος αυτού, το αγροτεμάχιο θα είναι το θεμελιώδες δομικό στοιχείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος πληροφοριών γης. Στην Κύπρο, το Τμήμα έχει κατορθώσει να εφαρμόσει ένα πλήρως ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Πληροφοριών (Land Information System) το οποίο υποστηρίζει ένα ευρύ φάσμα στοιχείων λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένης της μεταβίβασης της γης, της δίκαιης φορολογίας, της διαχείρισης των πόρων και του περιβαλλοντικού σχεδιασμού (Neocleous & Papademetriou, 2007).

Γενικά, ο στρατηγικός στόχος του Τμήματος ήταν πάντα η καθιέρωση ενός σταθερού οριακά συντονισμένου κτηματολογικού συστήματος μετά από μια συστηματική επανεξέταση, τη μηχανογράφηση των χωρικών δεδομένων, τα κτηματολογικά σχέδια, τους τοπογραφικούς χάρτες, την πλήρη ανάπτυξη του Πληροφοριακού Συστήματος Γης (CILIS) που θα υποστηρίζει πλήρως τις λειτουργίες έρευνας, καταχώρησης, αποτίμησης και διαχείρισης του Τμήματος και την σταδιακή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Εθνικού Συστήματος Πληροφοριών Χωροταξίας (LIS), όπου όλες οι υπηρεσίες με δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γη μπορούν να ανταλλάσσουν διαθέσιμα δεδομένα προς όφελος της οικονομίας της χώρας. Τα επιχειρήματα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ένα καλό και σαφές νομικό σύστημα ιδιοκτησίας γης μαζί με ένα σύγχρονο κτηματολόγιο είναι απαραίτητα σε κάθε χώρα για μια υγιή αγορά ακινήτων (Panayiotou, 2003).

Το σύστημα GIS στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου

Πολλές ευρωπαϊκές χώρες αναπτύσσουν νέες στρατηγικές για τη βελτίωση της διαχείρισης του κτηματολογίου τους. Η τεχνολογία του Γεωγραφικού Πληροφοριακού Συστήματος (GIS) προσφέρει στα κτηματολόγια μια μέθοδο γρήγορης πρόσβασης και παραγωγής χαρτών, αξιοποιώντας τις πληροφορίες της βάσης δεδομένων και αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες της επιχειρησιακής εργασίας. Επειδή το λογισμικό GIS της ESRI είναι ένα ανοιχτό σύστημα που συμμορφώνεται με τα πρότυπα της τεχνολογίας των πληροφοριών, προσαρμόζεται σε μια ποικιλία συστημάτων κτηματολογίου και ανταποκρίνεται σε ατέλειωτους συνδυασμούς απαιτήσεων και λειτουργιών (Tsai et al, 2009).

Η καθιέρωση του κτηματολογίου για όλες τις χώρες έχει πολλαπλό ρόλο: εξυπηρετεί διοικητικές εντολές, διατηρεί μια ενημερωμένη βάση δεδομένων, αποδίδει αξίες για τη φορολογία, υπολογίζει επιδοτήσεις, ασχολείται με την αγροτική ανάπτυξη και την αγροτική διαχείριση και παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις. Το GIS βοηθά τους οργανισμούς πληροφόρησης των γαιών να καλύπτουν μια σειρά από αυτές τις υπηρεσίες, από την παραγωγή εξειδικευμένων χαρτών έως την παροχή πολύπλοκων σχεδίων για την ενοποίηση και την παροχή υπηρεσιών χωρικών δεδομένων στο πλαίσιο του σύγχρονου τρόπου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Weihua et al, 2006).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένα εργαλείο μέσω του οποίου οποίο οι πολίτες μπορούν να επικοινωνούν με την κυβέρνηση. Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) παρέχουν κατάλληλες λύσεις για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για τους πολίτες με τη βοήθεια Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων (GIS). Το φιλικό

προς το χρήστη λογισμικό GIS μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή κυβερνητικών προγραμμάτων και έργων. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει τους ακόλουθους τομείς γενικής εξυπηρέτησης (Gronlund, 2010):

• Την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, όπου υπάρχει ηλεκτρονική άποψη για την παροχή των υπηρεσιών

• Η συμπεριφορά των κυβερνητικών επιχειρήσεων στις οποίες ασχολούνται οι δραστηριότητες εκείνων που εμπλέκονται στη διαδικασία της ίδιας της κυβέρνησης όπου εξετάζεται κάποια ηλεκτρονική ή σε απευθείας σύνδεση πτυχή. Πολλές ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη (G2C), για τις επιχειρήσεις (G2B, B2B) καθώς και για τα κυβερνητικά ιδρύματα (G2G) παρέχονται από τη διοίκηση.

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωροταξίας της Κύπρου λειτουργεί μερικώς σε χειροκίνητη και μερικώς σε μηχανογραφημένη βάση. Το Τμήμα κάνει καταγραφή σε ένα σημαντικό αριθμό δεδομένων που σχετίζονται με τη γη. Τα κτηματολογικά σχέδια χρησιμοποιούνται ευρέως από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών. Οι πληροφορίες σχετικά με την ανάπτυξη, τις επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, τη χρήση γης, τους υδάτινους πόρους, τη γεωλογία και ακόμη και τα στατιστικά στοιχεία για τον πληθυσμό, τη βιομηχανία, τη γεωργία και τον προγραμματισμό, καταγράφονται ή σχετίζονται στενά με τα κτηματολογικά σχέδια. Η κυβέρνηση της Κύπρου μέσω του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (DLS) εφάρμοσε ένα σύστημα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων του Τμήματος εκμεταλλευόμενη την διαθέσιμη τεχνολογία πληροφορικής και τα σύγχρονα οικονομικά αποδοτικά όργανα και τεχνικές έρευνας (Neocleous & Papademetriou, 2007).

Το όραμα του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωροταξίας της Κύπρου είναι να βελτιώνει συνεχώς, να επεκτείνει και να αναδιοργανώνει αυτόν τον ρόλο πολλαπλών χρήσεων, προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τον πολίτη, σύμφωνα με όλους τους νόμους και κανονισμούς που ισχύουν σήμερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η επιτυχία θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να προσαρμοστεί σε όλες τις συνεχιζόμενες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία θα ενσωματώνει σημαντικές αλλαγές στο Νομικό Σύστημα και βελτιώσεις ποιότητας σε όλες τις υπηρεσίες που προσφέρονται στο κοινό, πολύ αποτελεσματικότερες και πολύ πιο αποδοτικές. Επιπλέον, τα μέσα επικοινωνίας με το κοινό θα επεκταθούν, δεδομένου ότι το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωροταξίας της Κύπρου προσβλέπει σε πιο ανοικτή πρόσβαση στα δεδομένα και τις πληροφορίες σχετικά με θέματα γης μέσω

διαδικασιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, κλείνοντας όλα τα κενά με τους πολίτες (http:/portal.dls.moi.gov.cy).

Η επίτευξη του οράματος του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωροταξίας της Κύπρου ενσωματώνει ταυτόχρονα τη συνεχή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων μαζί με τη μετεγκατάσταση σε κτίρια νέας τεχνολογίας, ικανά να ικανοποιήσουν τις αναπτυσσόμενες ανάγκες για μηχανοργάνωση. Η αναβάθμιση όλων των χαρτογραφικών σειρών χαρτών με σύγχρονες ψηφιακές τεχνικές και εξοπλισμό είναι επίσης ένας από τους σημαντικότερους στόχους. Το Τμήμα θα συνεχίσει να διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε πανευρωπαϊκά προγράμματα και να συνεργάζεται με ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Τέλος, η δημιουργία ενός Εθνικού Συστήματος Πληροφοριών Γης έχει δημιουργήσει την πλατφόρμα για όλους τους οργανισμούς να μοιράζονται δεδομένα και ιδέες, οδηγώντας στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της γης στην Κύπρο (Panayiotou, 2003).

5.5 Ο Κτηματικός Χάρτης Της Κύπρου

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου (ΤΚΧ) διαθέτει ένα αξιόπιστο κτηματολογικό σύστημα, το οποίο χρησιμοποιείται στο χωρικό προσδιορισμό και απεικόνιση των ακίνητων ιδιοκτησιών και στην καταγραφή των χαρακτηριστικών τους, καθώς και των δικαιωμάτων και περιορισμών που τις συνδέουν με τα πρόσωπα (φυσικά και μη). Το κτηματολόγιο της Κύπρου ρυθμίζει τη διακατοχή, εγγραφή και εκτίμηση των ακίνητων ιδιοκτησιών, προστατεύοντας και περιφρουρώντας τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των πολιτών, ενώ αποτελεί τη βάση για τη φορολογία των ακινήτων. Το ΤΚΧ παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, αποτελώντας βασικό συντελεστή προόδου και ευημερίας του τόπου.

Με το κτηματολογικό σύστημα της Κύπρου η ακίνητη ιδιοκτησία:

τεχνικά: προσδιορίζεται και απεικονίζεται,

νομικά: αναγνωρίζεται και εξασφαλίζεται και

οικονομικά: αξιολογείται και εκτιμάται.

Μέσα από την εξελικτική του πορεία που ξεκινά από το 1858, το ΤΚΧ έχει δημιουργήσει το υπόβαθρο για ένα σύγχρονο κτηματολογικό σύστημα, που ρυθμίζεται νομοθετικά και το οποίο διαθέτει και ενημερώνει:

- Τον Κτηματικό Χάρτη, που απεικονίζει στα κτηματικά σχέδια, το σύνολο των τεμαχίων της Κύπρου.
- Το Κτηματικό Μητρώο Εγγραφής, που περιέχει την περιγραφή, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τις αξίες κάθε ακινήτου και τυχόν εμπράγματα βάρη και επιβαρύνσεις.

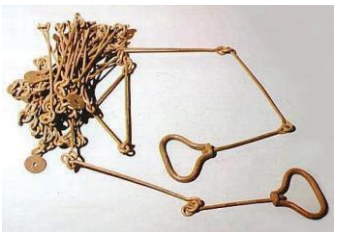
Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας καθορίζει με βάση τη νομοθεσία και εσωτερικές εγκυκλίους, τις διαδικασίες ενημέρωσης του κτηματικού χάρτη και του μητρώου εγγραφής. Οι έλεγχοι που γίνονται κατά τις διαδικασίες αυτές, είναι τέτοιες που να εγγυούνται σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία και ακεραιότητα του όλου συστήματος.

Στην εργασία αυτή, παρουσιάζεται ο κτηματικός χάρτης της Κύπρου, τα στοιχεία που τον συνθέτουν και η πορεία εξέλιξής του. Στην αρχή γίνεται συνοπτική αναφορά σε εισαγωγικές έννοιες, όπως μονάδες μέτρησης αποστάσεων και επιφανειών, κλίμακα, γεωδαιτικά συστήματα αναφοράς, μέθοδοι μετρήσεων στο πεδίο και υπολογισμοί αποστάσεων και επιφανειών. Στη συνέχεια γίνεται λεπτομερής αναφορά στην πρώτη σειρά κτηματικών σχεδίων, στη νέα σειρά κτηματικών σχεδίων, στο σύστημα αρίθμησης τεμαχίων, στα σύμβολα των κτηματικών σχεδίων και στα στοιχεία του κτηματικού χάρτη. Στο παράρτημα δίδεται κατάλογος με τα σύμβολα των κτηματικών σχεδίων και χάρτες, στους οποίους φαίνονται οι περιοχές της Κύπρου, με βάση την κλίμακα των κτηματικών σχεδίων που είναι σήμερα σε χρήση.(Ελίκκος, 2012)

Μέθοδοι διεξαγωγής μετρήσεων στο πεδίο:

Για τη δημιουργία και ενημέρωση των κτηματικών σχεδίων, εφαρμόζονται διάφορες μέθοδοι μετρήσεων στο πεδίο. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, περιγράφονται συνοπτικά πιο κάτω:

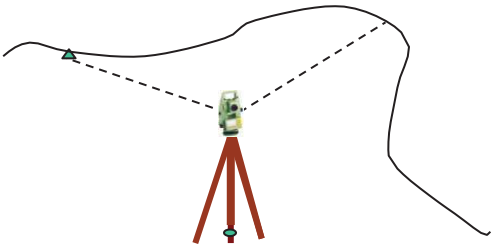
Αλυσομέτρηση (chainsurvey). Μέθοδος κατά την οποία η αποτύπωση των λεπτομερειών γίνεται με υλοποίηση μιας βασικής γραμμής (chain), μεταξύ δύο τριγωνομετρικών ή γνωστών σημείων και την καταγραφή της κάθετης απόστασης του σημείου λεπτομέρειας προς τη βασική γραμμή. Η σχεδίαση γίνεται στογραφείο.



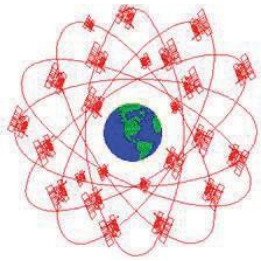
Μετροτράπεζα (planetable). Μέθοδος κατά την οποία η αποτύπωση και σχεδίαση των λεπτομερειών, γίνεται απευθείας στο πεδίο, με τη σκόπευση διευθύνσεων και τον υπολογισμό αποστάσεων προς στάδια, με τη χρήση ειδικού οργάνου (alitate).



Ταχυμετρία Μέθοδος κατά την οποία, με τη χρήση ολοκληρωμένου γεωδαιτικού σταθμού (total station), μετρούνται οι γωνίες και αποστάσεις του σημείου λεπτομέρειας, από τριγωνομετρικό ή γνωστό σημείο και υπολογίζονται οι συντεταγμένες του.



Χρήση GNSS. Αποτύπωση σημείων στο πεδίο και υπολογισμός των συντεταγμένων τους, με τη χρήση του παγκόσμιου δορυφορικού συστήματος εντοπισμού θέσης (Global Navigation Satellite System). Η μέθοδος αυτή στη κτηματική χωρομετρία της Κύπρου εφαρμόζεται σήμερα είτε με τη χρήση ζεύγους δεκτών GNSS, είτε με ένα δέκτη ο οποίος συνδέεται με το κυπριακό δίκτυο 7 μόνιμων σταθμών(CYPOS).





Ακρίβεια κτηματικού σχεδίου και υπολογισμοί μεγεθών

Η ακρίβεια απεικόνισης των χαρακτηριστικών σε ένα κτηματικό σχέδιο και εξαγωγής πληροφοριών σε σχέση με τη θέση και το μέγεθός τους από αυτό, είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, στους οποίους περιλαμβάνονται:

- Η ακρίβεια με την οποία υλοποιήθηκε το Γεωδαιτικό Σύστημα Αναφοράς.
- η μεθοδολογία και ακρίβεια διεξαγωγής των αποτυπώσεων στο πεδίο,
- η κλίμακα, και
- οι αλλοιώσεις του σχεδίου (σμίκρυνση, μεγέθυνση) λόγω ατμοσφαιρικών συνθηκών.

Για τον υπολογισμό μεγεθών (αποστάσεων, εμβαδών κλπ), μπορούν να εφαρμοσθούν τρεις διαφορετικές μέθοδοι:

- Αναλυτικός υπολογισμός, με απευθείας μετρήσεις που γίνονται στο πεδίο, ή με τη χρήση συντεταγμένων, που υπολογίστηκαν στο πεδίο.
- Γραφικός υπολογισμός, με μετρήσεις που γίνονται στο σχέδιο
- Ημιγραφικός υπολογισμός, με συνδυασμό των δύο πιο πάνω μεθόδων

Είναι φανερό ότι η μεγαλύτερη ακρίβεια στον υπολογισμό μεγεθών, επιτυγχάνεται με την αναλυτική μέθοδο. Με τη μέθοδο αυτή, η ακρίβεια είναι ανεξάρτητη από την κλίμακα του σχεδίου και την αλλοίωση του σχεδίου (μεγέθυνση ή σμίκρυνση), λόγω ατμοσφαιρικών επιδράσεων. Στην περίπτωση της αναλυτικής μεθόδου, η ακρίβεια επηρεάζεται μόνο από την ακρίβεια με την οποία υλοποιήθηκε το Γεωδαιτικό Σύστημα Αναφοράς και τη μεθοδολογία και ακρίβεια διεξαγωγής των αποτυπώσεων στο πεδίο.

Κλίμακα

Η κλίμακα ενός κτηματικού σχεδίου, είναι ο λόγος των μηκών, όπως αυτά μετρούνται σ' αυτό, προς τα πραγματικά οριζόντια μήκη, όπως αυτά μετρούνται στο έδαφος.

Για παράδειγμα σε σχέδιο 1:2500, μήκος ενός εκατοστού, αντιστοιχεί με οριζόντιο μήκος 2500 εκατοστών στο έδαφος, ή 25 μέτρων.

Η κλίμακα του κτηματικού σχεδίου αναγράφεται πάντοτε σ' αυτό. Οι κλίμακες των κτηματικών σχεδίων, τα οποία συναποτελούν τον κτηματικό χάρτη της Κύπρου, είναι οι ακόλουθες:

Πρώτη σειρά κτηματικών σχεδίων : 1:500, 1:1000, 1:1250, 1:2500, 1:5000

Νέα σειρά κτηματικών σχεδίων : 1:1000, 1:2000, 1:5000.(Ελίκκος, 2012).

Πρώτη Σειρά Κτηματικών Σχεδίων – Προβολήcassini

Πρώτη Κτηματική Χωρομετρία

Τη βάση της πρώτης κτηματικής χωρομετρίας της Κύπρου απετέλεσαν τοπογραφικές εργασίες εγκαθίδρυσης του απαραίτητου τριγωνομετρικού δικτύου και χαρτογραφικού υπόβαθρου, οι οποίες διεξήχθησαν σε διάφορες φάσεις. Η πρώτη φάση διεξήχθη από το 1878 μέχρι το 1882, υπό την εποπτεία του Λόρδου Kitchener και είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία 60 τριγωνομετρικών σημείων και την ετοιμασία τοπογραφικού χάρτη, κλίμακας μίας ίντσας προς ένα μίλι. Ακολούθησε, το 1882, νέα τοπογραφική

αποτύπωση από το Λοχαγό Grant και ετοιμάστηκαν, τοπογραφικοί χάρτες, κλίμακας 4 ιντσών προς ένα μίλι για τις πεδινές περιοχές και δύο ιντσών προς ένα μίλι, για τις ορεινές.

Η κτηματική χωρομετρία της Κύπρου ξεκίνησε το 1904, από την Αμμόχωστο και κατά την πρώτη φάση, συνεχίστηκε μέχρι το 1911, καλύπτοντας περιοχή της Μεσαορίας. Βασίστηκε στον τριγωνισμό του Kitchener, διεξήχθη με τη μέθοδο της αλυσομέτρησης, με αραιά τριγωνομετρικά σημεία και θεωρείται ότι είναι περιορισμένης ακρίβειας, γι' αυτό και ονομάστηκε "unsound survey". Είχε σαν αποτέλεσμα την ετοιμασία κτηματικών σχεδίων κλίμακας 1:2500.

Το 1909 ψηφίστηκε ο Νόμος για την αναγκαστική εγγραφή και εκτίμηση των κτημάτων και θεωρήθηκε σκόπιμο να αυξηθεί η ακρίβεια αποτύπωσης των κτηματικών σχεδίων. Για το λόγο αυτό πυκνώθηκε το τριγωνομετρικό δίκτυο και συνεχίστηκε η κτηματική χωρομετρία με τη μέθοδο της αλυσομέτρησης, με καλύτερη ακρίβεια. Η φάση αυτή ξεκίνησε το 1914καισταμάτησε το 1918. Ετοιμάστηκαν κτηματικά σχέδια σε κλίμακες 1:500 και 1:1000, για τις πυκνοδομημένες αστικές περιοχές, 1:1250, για τις οικιστικές περιοχές των χωριών και 1:2500, για τις υπόλοιπες περιοχές, καλύπτοντας έκταση από την Καρπασία μέχρι τη Μόρφου.

Το 1918 αποφασίστηκε η αλλαγή της μεθόδου της κτηματικής αποτύπωσης, για επίσπευση του έργου. Προς το σκοπό αυτό υιοθετήθηκε η μέθοδος της μετροτράπεζας και της σχεδίασης των κτηματικών σχεδίων απευθείας στο πεδίο. Η αποτύπωση των οικιστικών περιοχών, εξακολουθούσε να γίνεται με τη μέθοδο της αλυσομέτρησης. Η πρώτη κτηματική χωρομετρία της Κύπρου, συμπληρώθηκε το 1929.(Ελίκκος,2012)

Ενημέρωση/φύλαξη/αναπαραγωγή πρώτης σειράς κτηματικών σχεδίων

Τα κτηματικά σχέδια ενημερώνονται συνεχώς, από την ημέρα που ετοιμάστηκαν. Η ενημέρωση της πρώτης σειράς των κτηματικών σχεδίων γίνεται μέχρι σήμερα χειρόγραφα. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την προσθήκη νέων τεμαχίων, για υποθέσεις κάθετων διαχωρισμών, την αφαίρεση μέρους τεμαχίων για ρυμοτομίες ή έργα απαλλοτρίωσης, τη συνένωση τεμαχίων και την προσθήκη οικοδομών μετά από εγγραφή τους.

Τα σχέδια φυλάσσονται στην αρχική τους μορφή (original) και σε διαφάνειες (clean drawing, tracing). Για την ασφάλεια τους δε μικρο-φωτογραφήθηκαν. Η αναπαραγωγή των σχεδίων γινόταν στη αρχή με έκθεση τους στο φως (ηλιοτυπίες) και στη συνέχεια με μηχανές αμμωνίας. Το Τμήμα αναβάθμισε το σύστημα φύλαξης και αναπαραγωγής των

κτηματικών σχεδίων, με τη λειτουργία συστημάτων σάρωσης, αποθήκευσης και εκτύπωσης. Με την εφαρμογή των συστημάτων αυτών, δημιουργήθηκε μια ενιαία βάση αποθήκευσης κτηματικών σχεδίων σε μορφή raster, παγκύπριας πρόσβασης.

Με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου του Τμήματος το 1989 και του Συστήματος Πληροφοριών Γης, αποφασίστηκε η μετατροπή του πρώτου κτηματικού χάρτη της Κύπρου σε ψηφιακή μορφή, με τη δημιουργία της Γεωγραφικής Κτηματικής Βάσης Δεδομένων (Γ.Κ.Β.Δ.). Η μετατροπή του πρώτου κτηματικού χάρτη έγινε με την ψηφιοποίηση των υφιστάμενων κτηματικών σχεδίων. Η εργασία αυτή ολοκληρώθηκε για όλη την Κύπρο, περιλαμβανομένου και του κατεχόμενου μέρους της, τον Ιούνιο του2011.

Με τη συμπλήρωση της μετατροπής, γίνεται ο συγχρονισμός των δεδομένων με τη κτηματολογική βάση. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει την ηλεκτρονική αντιστοίχιση-σύγκριση των κτηματικών μητρώων με τα κτηματικά σχέδια, για κάθε τεμάχιο ξεχωριστά, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των δεδομένων του κτηματολογικού μας συστήματος

Η ενημέρωση της Γεωγραφικής Κτηματικής Βάσης Δεδομένων, αποτελεί σήμερα μέρος της διαδικασίας διεκπεραίωσης των υποθέσεων, με τις οποίες αναθεωρούνται τα κτηματικά σχέδια. Στη Γ.Κ.Β.Δ. δημιουργούνται τα προτεινόμενα τεμάχια και γίνεται η αρίθμησή τους. Στο τελικό στάδιο της υπόθεσης οριστικοποιούνται τα τεμάχια και η Γ.Κ.Β.Δ. χρησιμοποιείται για την εμφάνιση του διαγράμματος στο Πιστοποιητικό Ακίνητης Ιδιοκτησίας.

Νέα Σειρά Κτηματικών Σχεδίων – Προβολή L.T.M.

Νέα Κτηματική Χωρομετρία

Με τη σταδιακή αύξηση της αξίας των ακινήτων, την ανάπτυξη της γης, την αύξηση του αριθμού των υποθέσεων που χρειάζονται ενημέρωση των κτηματικών σχεδίων και την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, διαφάνηκε ότι ο πρώτος κτηματικός χάρτης δεν μπορούσε να καλύψει τις σύγχρονες απαιτήσεις. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη διαχείριση του πρώτου κτηματικού χάρτη είναι πολλαπλά και έχουν σχέση με την ακρίβεια, τη συντήρηση, την αναπαραγωγή και τη διάθεσή του.

Για τους λόγους αυτούς, αποφασίστηκε, με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου του Τμήματος, η εγκαθίδρυση ενός νέου γεωδαιτικού συστήματος αναφοράς και η σταδιακή αντικατάσταση του υφιστάμενου κτηματικού χάρτη, με ένα σύγχρονο ψηφιακό

χάρτη, που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εποχής μας. Η αντικατάσταση του κτηματικού χάρτη γίνεται με το έργο της επαναχωρομέτρησης.

Η νέα κτηματική χωρομετρία της Κύπρου στηρίζεται στο γεωδαιτικό σύστημα αναφοράς, το οποίο οριστικοποιήθηκε το 1993. Χρησιμοποιείται ως ελλειψοειδές αναφοράς, το WGS 84 και ως προβολή, η Τοπική Εγκάρσια Μερκατορική (LTM). Αυτό το σύστημα φέρει το όνομα "Γεωδαιτικό Σύστημα Αναφοράς 1993".

Τα νέα κτηματικά σχέδια ετοιμάζονται στις κλίμακες 1:1000, για τις πυκνοδομημένες περιοχές και 1:2000, για τις υπόλοιπες περιοχές, εκτός από περιοχές με πολύ μεγάλα τεμάχια (δασικές), οι οποίες γίνονται στην κλίμακα1:5000.

Τετραγωνισμός νέας σειράς κτηματικών σχεδίων

Στο νέο τετραγωνισμό (Σχήμα 2 – σελίδα 18), δεν γίνεται διαχωρισμός της Κύπρου σε φύλλα. Η αφετηρία του νέου συστήματος επιλέχθηκε έτσι που να εξασφαλίζονται θετικές συντεταγμένες σε όλη την Κύπρο.

Για σκοπούς καθορισμού των ορίων οποιουδήποτε σχεδίου, το σύστημα τετραγωνισμού χωρίζεται σε τετράγωνα ανάλογα με την κλίμακα, έχοντας πάντοτε ως αφετηρία την αρχή συντεταγμένων (0,0) του συστήματος.

Το όνομα κάθε σχεδίου αποτελείται από οντότητα τριών αριθμών. Το πρώτο ψηφίο καθορίζει την κλίμακα του σχεδίου (1 για κλίμακα 1:1000, 2 για κλίμακα 1:2000, 5 για κλίμακα 1:5000). Ο επόμενος αριθμός καθορίζει την τετμημένη της κάτω αριστερά γωνίας του σχεδίου. Ο τελευταίος αριθμός καθορίζει την τεταγμένη της κάτω αριστερά γωνίας του σχεδίου. Για παράδειγμα:

Όνομα Σχεδίου	Κλίμακα	Χ (Ε) κάτω αριστεράς γωνίας	Ψ (Ν) κάτω αριστεράς γωνίας
1-2905-3735	1:1000	290,500	373,500
2-211-345	1:2000	211,000	345,000
5-1700-3750	1:5000	170,000	375,000

Όλα τα κτηματικά σχέδια της νέας σειράς έχουν καθαρή επιφάνεια 50cm x 50cm.

Στο περιθώριο των σχεδίων υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τη θέση του σχεδίου, τα γειτονικά σχέδια, καθώς επίσης και κατάλογος με τα κύρια σημειακά, γραμμικά, και επιφανειακά σύμβολα.(Ελίκκος, 2012)

Έργο Επαναχωρομέτρησης

Το έργο της επαναχωρομέτρησης ξεκίνησε το 1999 με σκοπό τη σταδιακή αντικατάσταση των σχεδίων του πρώτου κτηματικού χάρτη. Η επαναχωρομέτρηση γίνεται με τη σύγκριση και επεξεργασία στοιχείων από κτηματικά σχέδια που είναι σε χρήση, φωτογραμμετρικά σχέδια, ορθο-φωτοχάρτες, σχέδια αποτυπώσεων πεδίου, καθώς και άλλων στοιχείων που κατέχει το Τμήμα από προηγούμενες υποθέσεις. Η σύγκριση αυτή και επεξεργασία των στοιχείων γίνεται με τη χρήση ειδικών προγραμμάτων, συνήθως ανά τμήμα (300-400 τεμάχια). Τελικός σκοπός είναι η ετοιμασία ενός νέου κτηματικού σχεδίου, μεγάλης ακρίβειας. Παρά το γεγονός ότι κατά την επαναχωρομέτρηση λαμβάνεται υπόψη η διακατοχή των τεμαχίων, το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους δεν επηρεάζεται με οποιοδήποτε τρόπο.

Η διαδικασία της επαναχωρομέτρησης γίνεται μέσα στα πλαίσια του άρθρου 50^{A} του Κεφ. 224 του Νόμου "Περί Ακίνητης Ιδιοκτησίας (Διακατοχή, Εγγραφή και Εκτίμηση)". Πριν οριστικοποιηθεί η υιοθέτηση των νέων σχεδίων, αυτά αναρτούνται στο Δήμο/Κοινότητα της περιοχής που απεικονίζουν. Στην ανάρτηση περιλαμβάνονται τόσο τα υφιστάμενα, όσο και τα νέα σχέδια, καθώς επίσης και κατάλογος με τους υφιστάμενους και νέους αριθμούς τεμαχίων και τα εμβαδά. Οι ιδιοκτήτες δικαιούνται μέσα σε εξήντα ημέρες, από την ημερομηνία ανάρτησης των σχεδίων να υποβάλουν, στο Διευθυντή του Τμήματος, ένσταση για την προτεινόμενη υιοθέτηση και ο Διευθυντής αποφασίζει κατά πόσο θα την αποδεχτεί, ή θα την απορρίψει, επεξηγώντας το σκεπτικό της απόφασής του στον ιδιοκτήτη.

Παρά τα πολλά πλεονεκτήματά της, η επαναχωρομέτρηση γίνεται με αργούς ρυθμούς και το ΤΚΧ μελετά τρόπους επίσπευσής της.

Ενημέρωση/φύλαξη/αναπαραγωγή νέας σειράς κτηματικών σχεδίων

Ο σύγχρονος ψηφιακός κτηματικός χάρτης, με όλα τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στη σύνθεση του, αποθηκεύεται, ενημερώνεται και διαχειρίζεται στη Χωρομετρική Βάση Δεδομένων του Συστήματος Πληροφοριών Γης. Η ενημέρωση της νέας σειράς των κτηματικών σχεδίων γίνεται ηλεκτρονικά.

Τα σχέδια αναπαράγονται από τη Χωρομετρική Βάση Δεδομένων, κάθε φορά που αυτό χρειάζεται. Η ασφάλεια τους εξαρτάται από τα μέτρα που λαμβάνονται για τη φύλαξη των δεδομένων του Συστήματος Πληροφοριών Γης.

Η αναθεώρηση της Χωρομετρικής Βάσης Δεδομένων (Χ.Β.Δ.) αποτελεί μέρος της διαδικασίας διεκπεραίωσης των υποθέσεων, για τις οποίες γίνεται ενημέρωση των κτηματικών σχεδίων. Από τη Χ.Β.Δ. ετοιμάζονται τα στοιχεία που δίδονται στο χωρομέτρη, αναθεωρείται το σχέδιο, υπολογίζονται τα εμβαδά, δημιουργούνται τα προτεινόμενα τεμάχια και γίνεται η αρίθμηση τους. Στο τελικό στάδιο της υπόθεσης οριστικοποιούνται τα τεμάχια και η βάση χρησιμοποιείται για την εμφάνιση του διαγράμματος στο Πιστοποιητικό Ακίνητης Ιδιοκτησίας.

Σύστημα Αρίθμησης τεμαχίων

Για την αρίθμηση των τεμαχίων υιοθετούνται σήμερα δύο διαφορετικά συστήματα:

- Περιοχές στις οποίες υπάρχει διαχωρισμός σε τμήματα (blocks).
- Περιοχές στις οποίες δεν υπάρχουν τμήματα.
-

Περιοχές στις οποίες υπάρχει διαχωρισμός σε τμήματα (blocks)

Ο διαχωρισμός σε τμήματα γίνεται σε όλες τις περιοχές της νέας σειράς κτηματικών σχεδίων. Αρχικά γινόταν στις περιοχές της πρώτης σειράς κτηματικών σχεδίων κλίμακας 1:500, 1:1000, 1:1250, 1:2500 (εκτός περιοχών “unsound survey”). Η ευθύνη για το διαχωρισμό σε τμήματα ανήκει στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και σήμερα καταβάλλεται προσπάθεια ώστε ένα τμήμα να περιέχει περίπου 300-400 τεμάχια και να ακολουθεί, όπου αυτό είναι δυνατό, δρόμους και ποταμούς-αργάκια.

Στις περιοχές όπου υπάρχει διαχωρισμός σε τμήματα, η αρίθμηση των τεμαχίων δίδεται ενιαία, εντός του τμήματος, για όλα τα τεμάχια. Η αρίθμηση είναι ανεξάρτητη από το φύλλο/σχέδιο, στο οποίο ανήκει το τεμάχιο. Εκτός από τα τεμάχια, δίδεται ένας αριθμός για όλους τους δρόμους που απεικονίζονται στο συγκεκριμένο τμήμα και ένας αριθμός για

όλους τους ποταμούς-αργάκια που απεικονίζονται σ' αυτό. Όταν δημιουργούνται νέα τεμάχια, μετά από διαχωρισμό, τα τεμάχια αριθμούνται ξεκινώντας από τον τελευταίο διαθέσιμο αριθμό του τμήματος. Ο αριθμός του αρχικού τεμαχίου διαγράφεται και δεν χρησιμοποιείται ξανά στο συγκεκριμένο τμήμα. Νέος αριθμός τεμαχίου δίδεται επίσης σε όλες τις περιπτώσεις αναθεώρησης των ορίων του, όπως για παράδειγμα μετά από αναπροσαρμογή, ρυμοτομία, συγχώνευση ή απαλλοτρίωση.

Κατά την υιοθέτηση των νέων σχεδίων με το έργο της επαναχωρομέτρησης, εάν δεν υπάρχει διαχωρισμός σε τμήματα, η περιοχή διαχωρίζεται σε τμήματα και σε όλες τις περιπτώσεις γίνεται επαναρίθμηση των τεμαχίων.

Με την εφαρμογή του Συστήματος Πληροφοριών Γης, αποφασίστηκε τα τμήματα να αναγράφονται με ακέραιο αριθμό (αντί με αγγλικά γράμματα).

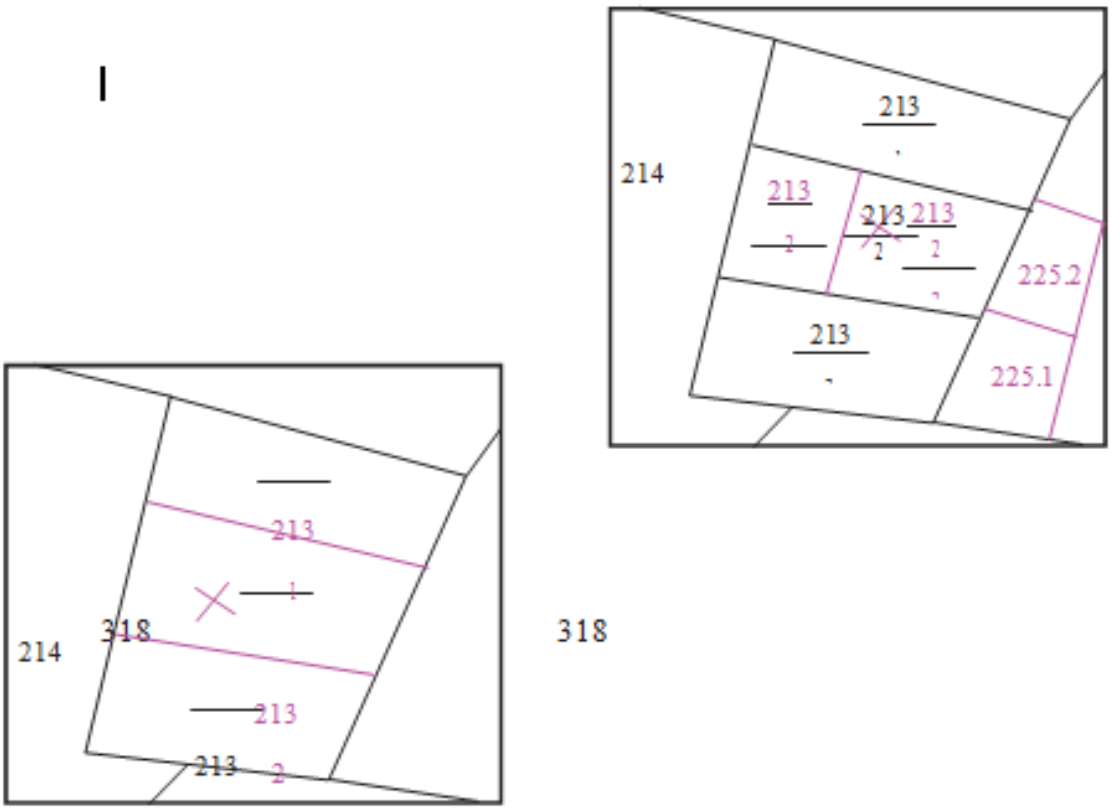
Περιοχές στις οποίες δεν υπάρχουν τμήματα (blocks)

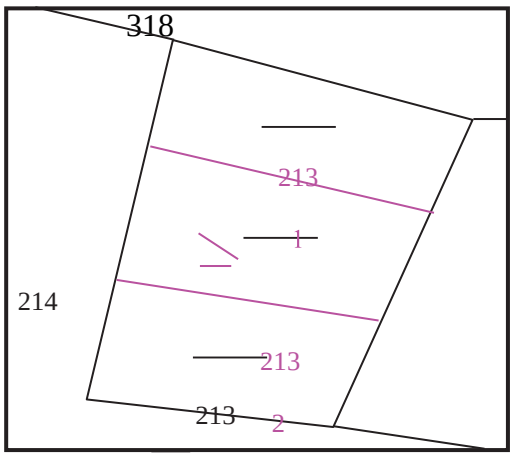
Στις περιοχές στις οποίες δεν υπάρχει διαχωρισμός σε τμήματα, η αρίθμηση των τεμαχίων δίδεται κατά φύλλο/σχέδιο, για τα τεμάχια του ιδίου Δήμου ή Κοινότητας. Εκτός από τα τεμάχια, δίδεται ένας αριθμός για όλους τους δρόμους που απεικονίζονται στο συγκεκριμένο φύλλο/σχέδιο (για κάθε δήμο/κοινότητα ξεχωριστά) και ένας αριθμός για όλους τους ποταμούς-αργάκια που απεικονίζονται σ' αυτό (για κάθε δήμο/κοινότητα ξεχωριστά). Όταν δημιουργούνται νέα τεμάχια, μετά από διαχωρισμό, τα τεμάχια αριθμούνται ξεκινώντας από τον τελευταίο διαθέσιμο αριθμό του φύλλου/σχεδίου. Ο αριθμός του αρχικού τεμαχίου διαγράφεται και δεν χρησιμοποιείται ξανά στο συγκεκριμένο φύλλο/σχέδιο. Νέος αριθμός τεμαχίου δίδεται επίσης σε όλες τις περιπτώσεις αναθεώρησης των ορίων του, όπως για παράδειγμα μετά από αναπροσαρμογή, ρυμοτομία, συγχώνευση ή απαλλοτρίωση. Νέος αριθμός τεμαχίου δίδεται και στην περίπτωση αρχικής εγγραφής ενός τεμαχίου.

Το σύστημα αυτό εφαρμόστηκε σε όλες τις περιοχές κλίμακας 1:5000, της πρώτης σειράς κτηματικών σχεδίων καθώς επίσης και στις περιοχές της Επαρχίας Αμμοχώστου (unsound survey), κλίμακας 1:2500. Η αρίθμηση των τεμαχίων στα σχέδια 1:2500 ήταν ενιαία ανά φύλλο-σχέδιο, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το E και W. Για παράδειγμα η αρίθμηση των τεμαχίων του Παραλιμνίου, στα σχέδια XXXIII.46.E1, XXXIII.46.W1, XXXIII.46.E2 και XXXIII.46.W2., ήταν ενιαία και ένας αριθμός τεμαχίου ήταν μοναδικός και στα τέσσερα σχέδια. Μετά την εφαρμογή του Σ.Π.Γ., το 1999, η αρίθμηση των τεμαχίων των σχεδίων

1:2500, δίδεται ξεχωριστά για κάθε σχέδιο και ίδιος αριθμός τεμαχίου μπορεί να δοθεί και στα τέσσερα σχέδια.

Μέχρι το 1991, κατά το διαχωρισμό ενός τεμαχίου, τα νέα τεμάχια αριθμούνταν με κλασματικό αριθμό, ο οποίος περιείχε στον αριθμητή τον αριθμό του αρχικού τεμαχίου και στον παρονομαστή το ένα, δύο κλπ, μέχρι τον συνολικό αριθμό των νέων τεμαχίων. Για παράδειγμα, εάν το τεμάχιο 213 διαχωριζόταν σε τρία νέα τεμάχια, τα τεμάχια αυτά έπαιρναν αριθμούς 213/1, 213/2 και 213/3. Εάν στη συνέχεια το τεμάχιο 213/2 διαχωριζόταν εκ νέου σε δύο άλλα τεμάχια, τα τεμάχια αυτά έπαιρναν αριθμούς 213/2/1 και 213/2/2 (Εικόνα 3).





Εικόνα 3. Διαχωρισμός τεμαχίων

(πηγή: Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου)

Στις περιπτώσεις στις οποίες ένα τεμάχιο απεικονιζόταν σε δύο σχέδια και κάποια από τα νέα τεμάχια είχαν το μεγαλύτερο μέρος τους σε διαφορετικό σχέδιο από αυτό του αρχικού τεμαχίου, η αρίθμηση των τεμαχίων αυτών γινόταν στο σχέδιο που καταλάμβαναν το μεγαλύτερο μέρος, χρησιμοποιώντας τον επόμενο διαθέσιμο αριθμό του σχεδίου αυτού και αντί κλάσματος, αναγραφόταν τελεία στην αρίθμησή τους.

Οι πιο πάνω μέθοδοι αρίθμησης τεμαχίων είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλων αριθμών κλασμάτων και έτσι αποφασίστηκε να σταματήσει η εφαρμογή τους, με την ακεραιοποίηση των κλασματικών αριθμών των τεμαχίων. Η εργασία αυτή ξεκίνησε το 1991 και ολοκληρώθηκε το 1999. Αρχείο αντιστοιχίας των κλασματικών και ακέραιων αριθμών διατίθεται στην ιστοσελίδα του Τμήματος (www.moi.gov.cy/dls) στο χώρο που καταχωρούνται τα αρχεία δεδομένων. Η αρίθμηση των κλασματικών αριθμών δεν έγινε για τα κτηματικά σχέδια των κατεχόμενων περιοχών. Για τις περιοχές αυτές, μελετάται η δυνατότητα ακεραιοποίησης των κλασματικών αριθμών κατά την εισαγωγή των σχεδίων στη Γ.Κ.Β.Δ. Στα κτηματικά σχέδια των κατεχόμενων περιοχών Αμμοχώστου και Κερύνειας, αποφασίστηκε να διατηρηθούν οι κλασματικοί αριθμοί.

Σύμβολα Κτηματικών σχεδίων

Τα τεμάχια αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό απεικόνισης στα κτηματικά σχέδια. Τα όρια των τεμαχίων αποδίδονται πιστά, με συνεχόμενη γραμμή, εκτός και εάν το όριο αποτελεί ταυτόχρονα άλλο φυσικό ή τεχνικό χαρακτηριστικό, όπως για παράδειγμα δρόμος, δόμη, περίφραξη κλπ. Εκτός από τα τεμάχια, στα κτηματικά σχέδια απεικονίζονται εγγεγραμμένες οικοδομές και άλλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ιδιοκτησία. Φαίνονται επίσης τα διοικητικά όρια, δηλαδή τα όρια Επαρχίας, Δήμου ή Κοινότητας, Ενορίας και Τμήματος.

Κατά την υιοθέτηση των συμβόλων της νέας σειράς κτηματικών σχεδίων, καταβλήθηκε προσπάθεια να μην διαφοροποιηθούν σημαντικά τα σύμβολα από αυτά της πρώτης σειράς, λόγω της εξοικείωσης που απέκτησε το κοινό στην ανάγνωση και ερμηνεία των πρώτων κτηματικών σχεδίων.(Ελίκκος, 2012).

5.6 Κρατικά Γεωδαιτικά Συστήματα Αναφοράς της Κύπρου

Γνωρίζοντας ότι για να γίνει μια γεωδαιτική εργασία χρειάζεται ένα γεωδαιτικό σύστημα στο οποίο θα στηρίζεται η όλη εργασία, θα ήταν σωστό να αρχίσουμε με τις βασικές έννοιες και στοιχεία απαραίτητα για ένα γεωδαιτικό σύστημα αναφοράς καθώς και μια αναδρομή στα συστήματα που χρησιμοποιήθηκαν μέχρι σήμερα για τις τοπογραφικές αποτυπώσεις και χαρτογραφήσεις της Κύπρου.

Γεωδαιτικό σύστημα αναφοράς είναι ο ελάχιστος αριθμός παραμέτρων που απαιτούνται για τον καθορισμό και προσανατολισμό ενός τοπικού συστήματος προς ένα άλλο παγκόσμιο σύστημα. Το Γεωδαιτικό σύστημα αναφοράς αποτελείται από τρία βασικά μέρη:

1. το Datum,
2. το κρατικό γεωδαιτικό δίκτυο και
3. το σύστημα χαρτογραφικής προβολής.

Το datum καθορίζεται από τη θέση και τις διαστάσεις του ελλειψοειδούς αναφοράς. Διακρίνουμε δύο είδη datum τα επίγεια και τα δορυφορικά.

Το επίγειο datum ορίζεται όταν είναι γνωστές οι παράμετροι του ελλειψοειδούς πάνω στο οποίο θα γίνονται οι υπολογισμοί, οι γεωγραφικές συντεταγμένες του θεμελιώδους σημείου του τριγωνισμού πρώτης τάξης, το αζιμούθιο από το θεμελιώδες σημείο προς κάποιο άλλο σημείο του δικτύου πρώτης τάξης και η αποχή στο θεμελιώδες σημείο. Τόσο οι γεωγραφικές συντεταγμένες όσο το αζιμούθιο και η αποχή ορίζονται με αστρονομικές και βαρυτημετρικές παρατηρήσεις.

Το δορυφορικό datum ορίζεται όταν είναι γνωστές οι παράμετροι του ελλειψοειδούς πάνω στο οποίο θα γίνονται οι υπολογισμοί, τις συντεταγμένες XYZ του θεμελιώδους σημείου σ' ένα τρισορθογώνιο σύστημα καρτεσιανών αξόνων.

Κρατικό Γεωδαιτικό Δίκτυο

Με τον όρο γεωδαιτικό δίκτυο εννοούμε ένα σύνολο υλικών σημείων αναφοράς πάνω στη γήινη επιφάνεια η σχέση των οποίων είναι γνωστή ως προς κάποιο σύστημα συντεταγμένων. Το δίκτυο προσφέρει τη βάση για τη μεταφορά συντεταγμένων από σημείο σε σημείο της γήινης επιφάνειας. Η δημιουργία του δικτύου συνίσταται στην εγκατάσταση των σημείων, διεξαγωγή των αναγκαίων μετρήσεων και υπολογισμό των συντεταγμένων των σημείων που απαρτίζουν το δίκτυο (Μύθιλλου, 2018).

Σύστημα Χαρτογραφικής Προβολής

Η συμπλήρωση της απεικόνισης της γήινης επιφάνειας πάνω σε χάρτη γίνεται με την επιλογή της κατάλληλης χαρτογραφικής προβολής. Για σκοπούς γεωδαιτικών και χαρτογραφικών υπολογισμών η γη εκφράζεται γεωμετρικά σαν ένα ελλειψοειδές εκ περιστροφής καθορισμένων διαστάσεων. Δεδομένου όμως ότι το ελλειψοειδές δεν είναι αναπτυκτή επιφάνεια, είναι αδύνατο η απεικόνιση να μην δημιουργήσει παραμορφώσεις. Μπορεί μια απεικόνιση να μην παραμορφώνει τα εμβαδά ή τις γωνίες ή τα μήκη σε κάποια διεύθυνση, αλλά είναι αδύνατο να διατηρηθούν όλα τα γεωμετρικά στοιχεία σε οποιοδήποτε σύστημα προβολής. Με στόχο την όσο το δυνατό ομοιόμορφη κατανομή των παραμορφώσεων, εισάγεται συνήθως ένας συντελεστής γραμμικής παραμόρφωσης (συντελεστής κλίμακας) στον κεντρικό μεσημβρινό, μικρότερος από τη μονάδα. Παράγοντες που επηρεάζουν την εκλογή της κατάλληλης προβολής είναι η θέση, το σχήμα, η έκταση της περιοχής που θα απεικονισθεί καθώς επίσης και ο σκοπός για τον οποίο παράγεται ο χάρτης.

Γεωδαιτικό Σύστημα Αναφοράς 1913-1915

Η πρώτη αναφορά για δημιουργία χάρτη της Κύπρου γίνεται το 1878 όταν η Βρετανία κατέλαβε την Κύπρο. Ανατέθηκε στον Κίτσενερ αξιωματικό του Αγγλικού στρατού να χαρτογραφήσει την Κύπρο. Αυτός είναι ο πρώτος επιστημονικός τριγωνισμός της Κύπρου. Στόχος του ήταν η δημιουργία διοικητικού χάρτη κλίμακας μιας ίντσας στο μίλι. Έτσι έγινε και ο πρώτος επιστημονικός τριγωνισμός.

Σαν βάση του τριγωνισμού μετρήθηκε η απόσταση δύο σημείων στη Λευκωσία. Με τριγωνομετρική επέκταση καλύφθηκε ολόκληρη η Κύπρος με 60 περίπου κύρια τριγωνομετρικά σημεία και 80 δευτερεύοντα. Μετά τους υπολογισμούς που έγιναν ετοιμάστηκε ο χάρτης του Κίτσενερ που από πλευράς ακρίβειας φαίνεται ότι εξυπηρετούσε αρκετά καλά τον σκοπό του.

Κατά το 1909 έγινε ο νόμος για αναγκαστική εγγραφή και εκτίμηση για φορολογικούς σκοπούς. Η ακρίβεια του τριγωνισμού του Κίτσενερ δεν ήταν ικανοποιητική για τις νέες ανάγκες ούτε επέτρεπε πύκνωση του τριγωνισμού γιατί τα περισσότερα σημεία είχαν καταστραφεί. Μετά από μελέτες και διάφορες εισηγήσεις αποφασίστηκε η δημιουργία νέου τριγωνισμού που άρχισε να πραγματοποιείται το 1913. Το νέο τριγωνομετρικό δίκτυο θα κάλυπτε όλη την Κύπρο εκτός της επαρχίας Αμμοχώστου και αυτό γιατί η Μεσαορία είχε αποκτήσει μέχρι τότε ικανοποιητικά κτηματικά σχέδια και η Καρπασία θα αποκτούσε δικό της τριγωνομετρικό δίκτυο, απόφαση που πάρθηκε το 1911-12 λόγω της ιδιομορφίας του σχήματός της.

Σαν ελλειψοειδές αναφοράς χρησιμοποιήθηκε αυτό του Clarke 1858. Θεμελιώδες σημείο για το δίκτυο θεωρήθηκε το σημείο Cavalier Flag Staff που βρίσκεται στην Αμμόχωστο και για το οποίο υπολογίστηκαν γεωγραφικές συντεταγμένες με βάση αστρονομικές παρατηρήσεις που έκανε ο Κίτσενερ προηγουμένως. Το αζιμούθιο που μετρήθηκε ήταν αυτό της πλευράς Cavalier Flag Staff–Αχερίτου. Η αποχή στο σημείο Cavalier Flag Staff λήφθηκε αυθαίρετα να είναι μηδέν πράγμα που σημαίνει ότι έγινε αποδεκτό ότι οι δύο επιφάνειες του ελλειψοειδούς και του γεωειδούς εφάπτονται στο σημείο αυτό. Με τη βοήθεια όλων αυτών των στοιχείων υπολογίστηκαν συντεταγμένες για όλο το δίκτυο των κύριων σημείων. Η μέση απόσταση μεταξύ των σημείων κυμάνθηκε από 18 – 30kmπερίπου (Μύθιλλου, 2018).

Ο αριθμός των σημείων του νέου τριγωνομετρικού δικτύου ήταν 46 και ονομάστηκε δίκτυο κύριων σημείων και όχι δίκτυο 1^{ης}τάξης διότι η ακρίβεια του δεν

πληρούσε τις προδιαγραφές των δικτύων 1ης τάξης. Τα μετρημένα μεγέθη ήταν οριζόντιες γωνίες και το μήκος δύο βάσεων, η μια στην Αμμόχωστο (Γαϊδουρά) και η άλλη στην Πάφο (Γεροσκήπου). Ακολούθησε συνόρθωση του δικτύου με τη μέθοδο των εξισώσεων συνθηκών και υπολογίστηκαν διορθώσεις για τις γωνίες. Με τη βοήθεια του μήκους των δύο βάσεων υπολογίστηκαν οι πλευρές όλου του δικτύου.

Στη συνέχεια έγινε πύκνωση του δικτύου των κύριων σημείων με το δίκτυο 3ης τάξης. Δεν ονομάστηκε δίκτυο 2ης τάξης αφού το δίκτυο των κύριων σημείων πληρούσε τις προδιαγραφές των δικτύων 2ης και όχι 1ης τάξης. Το δίκτυο αυτό αποτελείτο από 600 σημεία. Για τον υπολογισμό των συντεταγμένων των νέων σημείων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των εξαρτημένων κλειστών οδεύσεων. Η μέση απόσταση μεταξύ των σημείων κυμάνθηκε από 4-8kmπερίπου.

Το δίκτυο 4ης τάξης άρχισε να δημιουργείται μετά την ολοκλήρωση του δικτύου 3ης τάξης. Για τον ορισμό των νέων σημείων χρησιμοποιήθηκαν κατά το πλείστο οι μέθοδοι της εμπροσθοτομίας και οπισθοτομίας.

Αρκετά νέα σημεία εξαρτήθηκαν από σημεία ανώτερης τάξης, τα περισσότερα όμως εξαρτήθηκαν από άλλα σημεία 4ης τάξης. Το δίκτυο αποτελείται από 7000 περίπου σημεία, με μέση απόσταση μεταξύ τους γύρω στα 2km.

Στις κατοικημένες περιοχές όπου η κτηματική λεπτομέρεια δεν μπορούσε να αποτυπωθεί από τα υφιστάμενα σημεία ελέγχου, έγινε περαιτέρω πύκνωση του δικτύου 4ης τάξης με αποτέλεσμα τη δημιουργία τοπικών δικτύων από πολυγωνικά σημεία (traverse points).

Στο γεωδαιτικό σύστημα 1913 – 15 η χαρτογραφική προβολή που χρησιμοποιήθηκε είναι η Εγκάρσια Προβολή Cassini– Soldner με αφετηρία το σημείο τομής του μεσημβρινού 33°20’ ανατολικά και του παράλληλου 35°βόρεια. Σαν προβολικές συντεταγμένες για την αφετηρία θεωρήθηκε η τετμημένη και τεταγμένη να είναι μηδέν. Συντελεστής κλίμακας στον κεντρικό μεσημβρινό λήφθηκε η μονάδα.

Από αστρονομικές παρατηρήσεις που έγιναν μεταξύ των ετών 1931 - 34 καθώς και από επίγειες μετρήσεις φάνηκε ότι υπήρχε πρόβλημα στις γεωγραφικές συντεταγμένες του θεμελιώδους σημείου Cavalier Flag Staff και στον προσανατολισμό και κλίμακα του δικτύου 1913 – 15. Το 1960 ο βρετανικός στρατός μετέφερε στην Κύπρο αριθμό τελλουρόμετρων για την οριοθέτηση των βρετανικών βάσεων. Το Τμήμα χρησιμοποίησε τότε αυτά τα όργανα και έκανε μετρήσεις μεταξύ των υφιστάμενων αλλά και νέων σημείων

του δικτύου των κύριων σημείων. Σκοπός των μετρήσεων αυτών ήταν να χρησιμοποιηθούν στον υπολογισμό μιας νέας σειράς συντεταγμένων για το δίκτυο του 1913 – 15, περισσότερο αξιόπιστης από την υφιστάμενη (Μύθιλλου, 2018).

Η νέα σειρά συντεταγμένων παρουσίαζε διαφορές μέχρι και 15m σε σχέση με εκείνη του 1913 – 15 και δεν υιοθετήθηκε διότι έπρεπε να αλλάξουν οι συντεταγμένες των γωνιών όλων των κτηματικών σχεδίων.

Η αλλαγή αυτή θα επέβαλλε με τη σειρά της τον επανυπολογισμό των συντεταγμένων για όλες τις τάξεις των σημείων ελέγχου. Θα δημιουργούσε επίσης προβλήματα στα τεμάχια τα οποία εφάπτονται ή συνορεύουν με τις άκρες των κτηματικών σχεδίων.

Το γεωδαιτικό σύστημα αναφοράς 1913 – 15 παρουσιάζει αρκετά προβλήματα, τα περισσότερα από τα οποία οφείλονται στα περιορισμένα μέσα που υπήρχαν το 1913 για την εκτέλεση των αναγκαίων μετρήσεων. Άλλος βασικός λόγος ήταν και ο σκοπός που είχε τεθεί το 1913 και ο οποίος στόχευε στη δημιουργία ενός ΓΣΑ που να στηρίζει την κτηματοφορολογική πολιτική και όχι τη δημιουργία ενός ΓΣΑ το οποίο να στηρίζει με αξιόπιστο τρόπο, κάθε μορφής χωρομετρική και χαρτογραφική δραστηριότητα.

Γεωδαιτικό Σύστημα Αναφοράς 1993

Επισημαίνοντας ότι το ΓΣΑ 1913 – 15 είναι ανεπαρκές για τις σημερινές ανάγκες το Τμήμα Κτηματολογίου & Χωρομετρίας προχώρησε στην ίδρυση ενός νέου υψηλής ακρίβειας και αξιοπιστίας ΓΣΑ αξιοποιώντας την πιο σύγχρονη τεχνολογία στον τομέα των μετρήσεων αλλά και των υπολογισμών. Οι διαδικασίες άρχισαν το 1989 μέσα στα πλαίσια δημιουργίας ενός Συστήματος Πληροφοριών Γης.

Οι προσπάθειες για τη δημιουργία του ΓΣΑ πέρασαν από διάφορα στάδια και τρεις διαφορετικοί οργανισμοί είχαν εμπλακεί στη διεξαγωγή των αναγκαίων μετρήσεων και υπολογισμών. Αυτοί ήταν οι:

α) Sagric International – Αυστραλιανός οίκος εμπειρογνωμόνων(μετρήσεις 1990)

β) Τμήμα Κτηματολογίου & Χωρομετρίας (μετρήσεις 1992)

γ) Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Γεωδαισίας που εδρεύει στην Φραγκφούρτη (μετρήσεις1993).

Το νέο γεωδαιτικό σύστημα αναφοράς 1993 αποτελεί μια υλοποίηση του παγκόσμιου γεωδαιτικού συστήματοςWGS84 στην Κύπρο. Στόχος του είναι η προσφορά της βάσης πάνω στην οποία θα στηριχτούν όλες οι χωρομετρικές και χαρτογραφικές δραστηριότητες της Κύπρου. Η σύνδεση του με το Ευρωπαϊκό Σύστημα ETRS καθώς επίσης και με το αντίστοιχο διεθνές σύστημα ITRS παρέχει τη δυνατότητα στην Κύπρο για συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα που απαιτούν διεθνή συνεργασία και κοινό σύστημα αναφοράς.

Το datum του νέου γεωδαιτικού συστήματος 1993 έχει σαν ελλειψοειδές αναφοράς το WGS84 και σαν θεμελιώδες σημείο του νέου δικτύου το σημείο Χιονίστρα.

Το νέο datum είναι δορυφορικό και ο καθορισμός των συντεταγμένων του σημείου Χιονίστρα έγινε χρησιμοποιώντας το δορυφορικό σύστημα GPS. Κατά τη διάρκεια των μετρήσεων για τη σύνδεση της Κύπρου με το Ευρωπαϊκό Σύστημα EUREF είχαν επιλεγεί έξι σημεία του Κυπριακού Γεωδαιτικού Συστήματος αναφοράς (Chionistra, Lefkovouno New A, Gkreko, Limnes New A, Fort Pafos, Akama sNew B) πάνω στα οποία στήθηκαν συσκευές GPS και συνέλεγαν δεδομένα από 27/1/1993 μέχρι 1/2/1993. Η επεξεργασία των δεδομένων αυτών έδωσε τις γεωγραφικές συντεταγμένες για τα σημεία αυτά καθώς και τα μεταξύ τους ανύσματα. Στη συνέχεια έγινε συνόρθωση του δικτύου των έξι σημείων. Οι αξίες που προέκυψαν για το σημείο Chionistra αποτέλεσαν και τις συμβατικές συντεταγμένες του datum. Η υπολογιστική εργασία έγινε από τον οίκο Sagric International και συμπληρώθηκε τον Ιούνιο του 1993.

Το νέο ΓΣΑ 93 υλοποιήθηκε με την εγκαθίδρυση ενός νέου δικτύου πρώτης τάξης αποτελούμενο από 40 σημεία τα οποία καλύπτουν τις ελεύθερες περιοχές. Τα περισσότερα σημεία είναι κοινά τόσο στο νέο, όσο και στο παλιό δίκτυο του 1913.

Οι αναγκαίες μετρήσεις ήταν μόνο δορυφορικές και χρησιμοποιήθηκε το σύστημα GPS για τη μέτρηση των 173 ανυσμάτων τα οποία παρατηρήθηκαν από τρεις διαφορετικούς οργανισμούς. Τα 71 ανύσματα μετρήθηκαν το 1990 από τον Sagric International, 72 ανύσματα μετρήθηκαν το 1992 από το Τμήμα Κτηματολογίου & Χωρομετρίας και 30 ανύσματα μετρήθηκαν από το Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Γεωδαισίας της Γερμανίας. Το διάστημα μεταξύ των σταθμών κυμάνθηκε από 5 – 31km. Οι συντεταγμένες των κορυφών του δικτύου που προέκυψαν από τη συνόρθωση εξαρτήθηκαν από τις ήδη γνωστές συντεταγμένες του σημείου Chionistra οι οποίες κρατήθηκαν σταθερές κατά την συνόρθωση. Οι απόλυτες ελλείψεις σφάλματος που εκφράζουν την

αβεβαιότητα της θέσης των κορυφών του δικτύου έχουν μέση τιμή 1,7cmστον μεγάλο ημιάξονα και 1,2cmστον μικρό ημιάξονα.

Στη συνέχεια έγινε πύκνωση του δικτύου η οποία οδήγησε στη δημιουργία του δικτύου 2ης τάξης αποτελούμενο από 254 σημεία. Για τη μέτρηση των 938 ανυσμάτων αυτού του δικτύου χρησιμοποιήθηκε πάλι το σύστημα GPS. Οι παρατηρήσεις έγιναν αποκλειστικά από συσκευές GPS που διαθέτει το Τμήμα Κτηματολογίου & Χωρομετρίας. Το διάστημα μεταξύ των σταθμών κυμάνθηκε από 1 – 13 km με μέσο όρο 6km. Σήμερα τα σημεία του δικτύου δεύτερης τάξης είναι 416 μετά από πύκνωση που έγινε κατά τόπους σε περιοχές που παρουσιάστηκε ανάγκη πύκνωσης ή όπου κάποια αρχικά σημεία καταστράφηκαν.

Μετά το δίκτυο 2ης τάξης ακολουθεί το δίκτυο 3ης τάξης το οποίο δημιουργείται συνήθως στις περιοχές ανάπτυξης ή επαναχωρομέτρησης. Στόχος είναι η όσο το δυνατό μεγαλύτερη πύκνωση σε όλη την Κύπρο για να υπάρχουν οι δυνατότητες δημιουργίας της βάσης για τα νέα σχέδια. Η πύκνωση γίνεται σταδιακά στις περιοχές όπου παρουσιάζονται οι ανάγκες. Σήμερα το δίκτυο 3ης τάξης αποτελείται από 25274 σημεία.

Το σύστημα της χαρτογραφικής προβολής που επιλέγηκε είναι μια παραλλαγή της Εγκάρσιας Μερκατορικής σε μια ζώνη.

Το νέο γεωδαιτικό σύστημα αναφοράς έχει συνδεθεί με το Ευρωπαϊκό και παγκόσμιο σύστημα. Η γεωδαιτική σύνδεση με τοETRS89 (European Terrestrial Reference System) και τοITRS91 (International Terrestrial Reference System) εκτελέστηκε από το Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Γεωδαισίας (IFAG) που εδρεύει στην Φραγκφούρτη σε συνεργασία με το Τμήμα Κτηματολογίου & Χωρομετρίας.

Για την εκτέλεση των αναγκαίων παρατηρήσεων επιλέγηκαν έξι σταθμοί του ΚΓΣΑ93 στον καθένα από τους οποίους τοποθετήθηκε μια συσκευή GPS(Trimble 4000 SEE) η οποία συνέλεγε συνεχώς δεδομένα για την περίοδο από 27 Ιανουαρίου 1993 μέχρι 1ηΦεβρουαρίου 1993 (Μύθιλλου, 2018).

Οι ζητούμενες ETRSκαιITRSγεωδαιτικές συντεταγμένες για τους έξι σταθμούς στην Κύπρο υπολογίστηκαν με τα δεδομένα τα οποία συνέλεξαν ταυτόχρονα οι έξι αυτοί σταθμοί, με τα δεδομένα που συνέλεξαν και τέσσερεις μόνιμοι σταθμοί GPS στην Ευρώπη, ένας στην Ιταλία, ένας στην Ελβετία, ένας στη Γερμανία και ένας στην Αυστρία.

Από τον Μάη του 1997 συμπληρώθηκε η εγκατάσταση στην Κύπρο, στην περιοχή της Αθαλάσσας, και άρχισε τη λειτουργία του ένας μόνιμος δορυφορικός σταθμός με κωδικό όνομα NICO που αποτελεί ένα από τους σταθμούς του Ευρωπαϊκού δικτύου.

Τόσο η σύνδεση του ΚΓΣΑ93 με τα συστήματαETRSκαι ITRS, όσο και η λειτουργία του μόνιμου δορυφορικού σταθμού παρέχουν τη δυνατότητα στην Κύπρο να συμμετέχει σε διάφορα προγράμματα που απαιτούν διεθνή συνεργασία και κοινό σύστημα αναφοράς.

Το νέο ΚΣΓΑ93 είναι η βάση για το κυπριακό σύστημα πληροφοριών γης.

Βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού Συστήματος Πληροφοριών Γης είναι η ύπαρξη ενός αξιόπιστου και υψηλής ακρίβειας ΓΣΑ το οποίο θα δώσει τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθούν τα γεωμετρικά δεδομένα. Για να εξασφαλιστούν όμως αυτοί οι στόχοι πρέπει το ΓΣΑ να πληροί βασικές προϋποθέσεις όπως:

α) ένα ενιαίο σύστημα συντεταγμένων σε ολόκληρη τη χώρα,

β) υψηλής ακρίβειας και αξιοπιστίας γεωδαιτικό δίκτυο και

γ) δυνατότητα χρησιμοποίησης της δορυφορικής τεχνολογίας.

Οι προϋποθέσεις αυτές εξασφαλίζονται από το ΚΣΓΑ93.

Το σύστημα συντεταγμένων είναι ενιαίο σε ολόκληρη την Κύπρο. Το γεωδαιτικό δίκτυο είναι ένα υψηλής ακρίβειας και ομοιογένειας δίκτυο για τον καθορισμό του οποίου χρησιμοποιήθηκε η τελευταία δορυφορική τεχνολογία. Το μεγαλύτερο όμως πλεονέκτημα είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα για χρήση της δορυφορικής τεχνολογίας για κάθε μελλοντική εφαρμογή.

Αναλυτικός Προσδιορισμός του Γεωειδούς της Κύπρου

Τον Δεκέμβριο 2010 έγινε από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης ο αναλυτικός προσδιορισμός του γεωειδούς στην Κύπρο με τη μέθοδο της παραμετρικής σημειακής προσαρμογής με συνδυασμό δεδομένων βαρύτητας και υψομέτρων γεωειδούς από μετρήσει ςGPS και χωροστάθμησης. Για τον υπολογισμό του γεωειδούς στην Κύπρο επιλέχθηκε η τεχνική της απομάκρυνσης-υπολογισμού-επαναφοράς (remove- compute-

restore), κατά την οποία αρχικά αφαιρείται από τις ανωμαλίες βαρύτητας ελευθέρου αέρα η συνεισφορά ενός γεωδυναμικού μοντέλου και η επίδρασης της τοπογραφίας, στη συνέχεια υπολογίζονται τα υπολειπόμενα υψόμετρα γεωειδούς (residual geoid heights) και τελικά επαναφέρεται η συνεισφορά του γεωδυναμικού μοντέλου και της επίδρασης της τοπογραφίας στο γεωειδές. Το γεωδυναμικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε είναι το EGM08 (Earth Gravitational Model 2008), ενώ οι τοπογραφικές αναγωγές υπολογίστηκαν μέσω της αναγωγής υπολειπόμενης τοπογραφίας (Residual Terrain Model – RTM).

Εγγραφή στον Οργανισμό EPSG και καταχώρηση των στοιχείων του ΚΓΣΑ93

Στις αρχές του 2016 πραγματοποιήθηκε η εγγραφή του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας στον οργανισμό EPSG (European Petroleum Survey Group) ο οποίος αποτελεί μέρος του IOGP (International Association of Oiland Gas Producers). Σκοπός της εγγραφής είναι η καταχώρηση των παραμέτρων του Κυπριακού Γεωδαιτικού Συστήματος Αναφοράς σε μια βάση δεδομένων που περιλαμβάνει πολλά συστήματα διάφορων χωρών. Έτσι στην ιστοσελίδα www.epsg.org του οργανισμού μπορεί κάποιος να βρει όλες τις παραμέτρους που σχετίζονται με το ΚΓΣΑ καθώς και παραμέτρους μετασχηματισμού από και προς το Ευρωπαϊκό σύστημα αναφοράς.

Οι παράμετροι που αφορούν την Κύπρο είναι:

6308: Cyprus Transverse Mercator

6309: Geodetic CRS (geocentric)

6310: Geodetic CRS (geographic 3D)

6311: Geodetic CRS (geographic 2D)

6312: CGRS93/Cyprus Local Transverse Mercator (Projected CRS)

1112: Cyprus Geodetic Reference System 1993

7720: CGRS93 to ETRS89

7721: CGRS93 toWGS84(ΜύθιλλουΝ.2018).

5.7 Το Σύστημα Πληροφοριών Γης Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου

Έπειτα από ετυμηγορία της Κυβέρνησης, το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, προχώρησε στην πραγματοποίηση της ανάπτυξης ομοιόμορφου Συστήματος Πληροφοριών Γης (ΣΠΓ) για να καλύψει τις κάτωθι κύριες επιδιώξεις (dls.moi.gov.cy, 2017):

- Ψηφιοποίηση ισχύων κτηματικών σχεδίων και τοπογραφικών χαρτών.
- Μηχανογράφηση των κτηματικών δοσοληψιών.
- Βαθμιαία συγκέντρωση ψηφιακών χωρομετρικών δεδομένων από το πρόγραμμα επαναχωρομέτρησης.
- Αυτοματοποίηση τακτικών και διατυπώσεων.
- Αυτοματοποίηση τρόπων εκτίμησης και επαναξιολόγησης.
- Αυτοματοποιημένη επιθεώρηση και επιτήρηση υποθέσεων.
- Εξυπηρέτηση Κυβερνητικών Τομέων και άλλων φορέων με τη διεύρυνση του συστήματος σε Εθνικό Σύστημα Πληροφοριών Γης.

Η ανάπτυξη του Συστήματος Πληροφοριών Γης σημείωσε πρόοδο σε διάφορα στάδια και στηρίχθηκε στο πλάνο στρατηγικής των Αυστραλών εκτιμητών (ως άνω).

Αναφορά Sedunary

Η αρχική έρευνα τέθηκε από τον κύριο Merv Sedunary το 1987. Αυτή η έρευνα με ονομασία «Study into the Compute rization of Land Records in Cyprus» τέθηκε στην ηγεσία την άνοιξη του 1987 και γνωστοποιήθηκε σαν| «Έκθεση Sedunary'». Ο κύριος Sedunary είναι διάσημος σε όλο τον κόσμο για τα συγγράμματα, τη συνεισφορά και τη μελέτη του στα Συστήματα Πληροφοριών Γης (dls.moi.gov.cy, 2017).

Εφόσον η ηγεσία επιδοκίμασε την έκθεση Sedunary, προχώρησε ακολούθως στην πραγμάτωση των προτάσεων της έκθεσης με την αναίρεση στην Κύπρο τεσσάρων μελών εξειδικευμένων του φορέα SAGRIC για να οργανώσει πλάνο στρατηγικής για την ανάπτυξη του Συστήματος Πληροφοριών Γης (ως άνω).

Ο κύριος Sedunary ηγούνταν της ομάδας των τεσσάρων Αυστραλών του φορέα SAGRIC, που έφτασαν στην Κύπρο και ερεύνησαν την υπάρχουσα δομή και λειτουργία των Τομέων του Τμήματος, όπως και τις ανάγκες του Τμήματος για αυτοματοποίηση και απλούστευση των διατυπώσεων. Ο φορέας SAGRIC έθεσε ακολούθως πλήρες στρατηγικό

πλάνο με ονομασία «Cyprus Land Information Project Strategic Plan, December 1989». Το εν λόγω πλάνο περικλείει εκτενή περιγραφή και προτάσεις για ανάπτυξη στην Κύπρο Συστήματος Πληροφοριών Γης, για να καλύψει τις ανάγκες του Τομέα και άλλων Κυβερνητικών Τμημάτων και ιδιωτικών φορέων. Στο διάστημα της οργάνωσης του πλάνου και της μελέτης που έκαναν οι ειδήμονες είχαν τη διαρκή προάσπιση και σύμπραξη των εργαζομένων του Τμήματος που έδωσαν με αρκετά αναλυτικό τρόπο το προφίλ της υπάρχουσας περίστασης και των διατυπώσεων του Τμήματος που ίσχυαν από τεχνικής και από νομικής άποψης (ως άνω).

Η Κυβέρνηση αργότερα πήρε την απόφαση, εφόσον έδωσε έγκριση για τις προτάσεις του φορέα SAGRIC που περικλείονταν στο στρατηγικό πλάνο, να ζητήσει από τον συγκεκριμένο φορέα την ετοιμασία προτύπων και των αναγκαίων εντύπων και προϋποθέσεων για προκήρυξη διακρατικών προσφορών. Ειδήμονες του φορέα SAGRIC ήρθαν σε διάφορα χρονικά διαστήματα εν συνεχεία στην Κύπρο και αφού διερεύνησαν λεπτομερώς άμεσα όλες τις υσχύουσες διατυπώσεις, έθεσαν μια ακολουθία εντύπων με ονομασία «Cyprus Land Information Project», July 1990. Αυτά τα έντυπα περιέχουν σχολαστική ανάλυση των υπάρχουσων διατυπώσεων του Τμήματος και αναλυτικά πρότυπα για την ανάπτυξη στην Κύπρο του Ενιαίου Συστήματος Πληροφοριών Γης (ως άνω).

Ο Τομέας μετά που έλεγξε τα υποδείγματα που ετοίμασε ο φορέας SAGRIC, άλλαξε αυτά τα έντυπα για να ταιριάζουν τελείως με τις υπάρχουσες διατυπώσεις του Τομέα και τους κανόνες της ηγεσίας. Ακολούθως ανήγγειλε διακρατικές προσφορές για την ανάπτυξη στο Τμήμα του Κυπριακού Συστήματος Πληροφοριών Γης. Έπειτα από εκτίμηση των προσφορών που υποβλήθηκαν η Κυβέρνηση πήρε την απόφαση να εμπιστευτεί το έργο της ανάπτυξης του Συστήματος σε συνδικάτο δημόσιων υπηρεσιών με αρχηγό την Datacentralen από τη Δανία. Σε αυτή την απόφαση συνυπολογίστηκε η ανάμειξη της τεχνικής βαθμολογίας και της οικονομικής αξίας. Το συμφωνητικό έντυπο με ονομασία «Agreement for the Development of an Integrated Land Information System» συντάχθηκε την άνοιξη του 1995. Το έργο ξεκίνησε να διενεργείται από τον Σεπτέμβρη του 1995 επισήμως (ως άνω).

Από το φθινόπωρο του 1995 ο Τομέας λάμβανε μέρος στις διατυπώσεις ανάλυσης των αναγκών του Τομέα από το Σύστημα (System Requirements Analysis Phase) και στις διατυπώσεις οργάνωσης του Συστήματος (System Design Phase). Για τούτο το σκοπό ο Τομέας έθεσε «Λειτουργούς-Συνδέσμους» οι οποίοι έπρεπε να συγκεντρώνουν τις ανάγκες του Τομέα, να αναλύουν τις υπάρχουσες διατυπώσεις, να θέτουν σε αξιολόγηση τα έντυπα που ετοιμάζονταν από την Κοινοπραξία-Datacentralen και εν γένει να είναι σε λειτουργία

σαν σύνδεσμοι ανάμεσα στον Τομέα και την Κοινοπραξία καθώς και με το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής. Αυτοί οι Λειτουργοί ήταν σε συνεννόηση με τον Διευθυντή Έργου και οι ανταλλαγές εντύπων διενεργούνταν μαζί με το Τ.Υ.Π. (ως άνω).

Οφέλη που ανακύπτουν από τη λειτουργία του Σ.Π.Γ. (dls.moi.gov.cy,2017):

- Με τη συνένωση των ψηφιακών βάσεων μεταξύ τους κατορθώνεται αποφυγή φύλαξης στοιχείων περισσότερο από μια φορά, επιτυγχάνεται απαλοιφή αναληθειών, ετοιμάζονται θεματικοί χάρτες, γίνεται συνεκτική ανάλυση στοιχείων για ορθές αποφάσεις κά. Έγινε επιτεύξιμο να συντονιστούν μεταξύ τους τα νομικά, τα εκτιμητικά και τα γεωγραφικά δεδομένα. Αυτό το ζήτημα συνιστά αναγκαίο όρο για την φερεγγυότητα των τριών υποσυστημάτων και εν συνεχεία του Συστήματος Πληροφοριών Γης.
- Είναι δυνατόν να διενεργούνται αυτόματοι υπολογισμοί εμβαδών τεμαχίων και περιοχών με πιο μεγάλη ακρίβεια και ταχύτητα εν συγκρίσει με τους χρονοβόρους χειροκίνητους τρόπους.
- Ζητήματα διαχωρισμού, συνενώσεις τεμαχίων, αναπροσαρμογής συνόρων κά., μπορούν να συμπληρώνονται συντομότερα και η πληροφόρηση των βάσεων και του σχεδίου γίνεται αυτόματα.
- Με τη συμπλήρωση της ανάπτυξης του Σ.Π.Γ. σχεδιάστηκαν διαδοχικές ψηφιακές βάσεις δεδομένων που καλύπτουν όλη την Κύπρο και προσφέρουν συμπληρωμένα γεωστοιχεία για κάθε μέρος.
- Είναι δυνατόν να διενεργείται ετοιμασία και επανασχεδίαση όλης της ακολουθίας των κτηματολογικών σχεδίων σε μικρές χρονικές περιόδους και σε κάθε κλίμακα.
- Διενεργείται ταχεία ετοιμασία θεματικών χαρτών σε κάθε κλίμακα
- Η πληροφόρηση των σχεδίων γίνεται εκ των πραγμάτων.
- Η ενστέρνιση καινούριων υποδειγμάτων και η ισχύ τους με την ενεργοποίηση του Σ.Π.Γ., εγκρίνει τον συντονισμό του Τομέα με Ευρωπαϊκούς φορείς, με τους οποίους ο Τομέας από καιρό έχει ξεκινήσει σύμπραξη και ανταλλαγή στοιχείων.
- Υφίστανται αρκετοί έλεγχοι σχολαστικότητας και ποιότητας, ως εκ τούτου τα τελικά προϊόντα να υπερτερούν των υπαρκτών από όλες τις απόψεις.
- Γίνεται χρήση της Ψηφιακής Γεωγραφικής Βάσης Δεδομένων σαν οδηγός και τρόπος αντιπαραβολής πληροφοριών για το μεγαλόπνοο έργο της επαναχωρομέτρησης.

- Η Ψηφιακή Γεωγραφική Βάση Δεδομένων μπορεί να διεγείρει ταχεία και αποτελεσματικά με δεδομένα άλλους φορείς και Τομείς. Έτσι αυτοί φορείς έχουν τη δυνατότητα να πληροφορούν τις βάσεις τους ευκολότερα και γρηγορότερα.
- Η Ψηφιακή Γεωγραφική Βάση Δεδομένων βοηθά στη συγκέντρωση στοιχείων από τις αεροφωτογραφίες αφού μπορεί να γίνεται αυτόματη σύγκριση του κτηματικού σχεδίου στην οθόνη την ώρα που συγκεντρώνονται τα στοιχεία. Τούτο συνδράμει σε μεγάλο βαθμό στη λήψη ταχέων και ορθών αποφάσεων άμεσα, ενώ διενεργείται η συγκέντρωση στοιχείων, κερδίζοντας με αυτό τον τρόπο αρκετό χρόνο.
- Η Γεωγραφική Βάση Δεδομένων μπορεί να δέχεται στοιχεία που πηγάζουν από την επαναχωρομέτρηση δια της Χωρομετρικής Βάσης Δεδομένων ανεξαρτήτως εάν το ίδιο μέρος έχει ήδη καλυφθεί με ψηφιοποίηση.
- Με τη διατύπωση ανάπτυξης του Σ.Π.Γ. αναμιγνύεται μεγάλος αριθμός επιτελείου του Τομέα που έχει αποκτήσει ειδικές γνώσεις και βιώματα. Η μίξη αντιλήψεων, βιωμάτων και προοπτικών που προσφέρει το Σύστημα, επιτρέπει την ταχεία εξυπηρέτηση, την αναδιαμόρφωη των υπηρεσιών προς τον κόσμο και την ετοιμασία καινούριων προϊόντων.
- Ερωτήματα και απαντήσεις είναι δυνατόν να διενεργούνται προς το Σύστημα συνδυάζοντας όλες τις βάσεις δεδομένων του Σ.Π.Γ. λαμβάνοντας αποτελέσματα σε μορφή κειμένου και σε παραστατική μορφή μέσα σε αρκετά μικρές χρονικές περιόδους.
- Με την παροχή ψηφιακών γεωγραφικών δεδομένων σε άλλους φορείς μπορεί να γίνεται ανταλλαγή γεωγραφικών στοιχείων σε ψηφιακή μορφή πιο αποτελεσματικότερα από ότι γινόταν έως τώρα, με ενιαία ακρίβεια μεταξύ τους. Τούτο θα συνδράμει απίστευτα στην ταχεία δημιουργία ενός Εθνικού Συστήματος Πληροφοριών Γης που είναι και ο έσχατος σκοπός της Κυβέρνησης, με βάση το Στρατηγικό Σχέδιο των Αυστραλών ειδήμονων.

Το Σ.Π.Γ., όπως φαίνεται και στο *Διάγραμμα*, απαρτίζεται από τις κάτωθι βάσεις δεδομένων (ως άνω):

- Τοπογραφική
- Κτηματολογική
- Χωρομετρική
- Εκτιμητική
- Γεωγραφική/Κτηματική



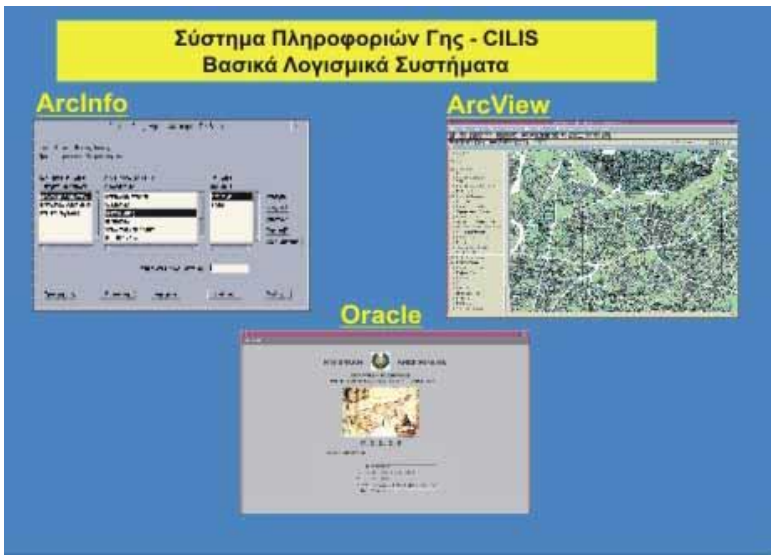
Διάγραμμα 6: Γεωγραφικές Βάσεις ΣΠΓ

(πηγή: http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)

Τα πρωταρχικά τρία θεμέλια συνιστούν το Γεωγραφικό Υπο-σύστημα. Το τέταρτο συνιστά το βασικό τμήμα του Κτηματολογικού Υπο-συστήματος, ενώ το πέμπτο θεμέλιο συνιστά το βασικό τμήμα του Εκτιμητικού Υπο-συστήματος (ως άνω).

Ταυτόχρονα με τις ανωτέρω βάσεις στοιχείων έχει δημιουργηθεί Σύστημα Παρακολούθησης Υποθέσεων, αποσκοπώντας στη βέλτιστη επιθεώρηση και την αποτελεσματικότερη επιτήρηση της πορείας των ζητημάτων (ως άνω).

Το Σύστημα Πληροφοριών Γης (*Εικόνα 4*) έχει εξελιχθεί και στηρίζεται, αναφορικά με το γεωγραφικό μέρος, στο Γεωγραφικό Σύστημα Πληροφοριών ArcInfo και ArcStorm της Αμερικανικής Εταιρείας ESRI και σχετικά με το νομικό και εκτιμητικό μέρος, στη βάση Oracle (RDBMS). Το πιο μεγάλο τμήμα του μηχανογραφικού εξοπλισμού, που είναι οι σταθμοί εργασίας και οι κεντρικοί υπολογιστές, είναι του οργανισμού SUN Microsystems και βασίζονται στο σύστημα λειτουργίας Sun-Solaris (UNIX). Οι σχεδιαστές και οι εκτυπωτές είναι του οργανισμού HP (ως άνω).



Εικόνα 4Συστημα πληροφοριών Γης(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)

5.8 Γεωγραφικές Βάσεις Δεδομένων

Το Σύστημα Πληροφοριών Γης έχει εξελιχθεί και στηρίζεται, αναφορικά με το γεωγραφικό τμήμα, στο ArcStorm της Αμερικανικής Εταιρείας ESRI και στο Γεωγραφικό Σύστημα Πληροφοριών ArcInfo (dls.moi.gov.cy, 2017).

Στη Χωρομετρική Βάση Δεδομένων γίνεται επεξεργασία και αποθήκευση στοιχείων του γεωδαιτικού δικτύου, χωρομετρικών στοιχείων και ιστορικών ενημερώσεων για όλες τις χωρομετρικές εργασίες. Συνιστά σύστημα μνείας για όλες τις επιβολές που απαιτούν χωρομετρικά δεδομένα και συντεταγμένες ακριβείας. Τα δεδομένα της εν λόγω βάσης πηγάζουν από το πρόγραμμα επαναχωρομέτρησης, για το οποίο γίνεται ιδιαίτερη αναφορά (ως άνω).

Στη Γεωγραφική/Κτηματική Βάση Δεδομένων γίνεται επεξεργασία και διατήρηση αδιαίρετου κτηματικού/χαρτογραφικού πλαισίου, που συνιστά το θεμέλιο για την υποστήριξη της κτηματικής χαρτογράφησης και λοιπών λειτουργιών του Σ.Π.Γ. Αυτό αντικαθιστά τους χειροκίνητους τρόπους δημιουργίας και συντήρησης κτηματικών σχεδίων που ήδη υπάρχουν σε ποικίλες κλίμακες. Συνιστά το γεωγραφικό πλαίσιο για την εξέλιξη γεωγραφικών μεθόδων, εντός των πεδίων λειτουργίας του αδιαίρετου Σ.Π.Γ. (ως άνω).

Στην Τοπογραφική Βάση Δεδομένων επεξεργάζονται και αποθηκεύονται τοπογραφικά στοιχεία όπως δρομάκια, κτίσματα, ποτάμια, λίμνες κά. Είναι το βασικό υπόβαθρο, σε σχέση με τη Γεωγραφική/Κτηματική Βάση Δεδομένων, για την ετοιμασία τοπογραφικών και θεματικών χαρτών σε διάφορες κλίμακες και για την ανάπτυξη επί μέρους Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών (GIS) (ως άνω).

5.9 Εκτιμητικό Υποσύστημα

Το Εκτιμητικό Υποσύστημα ευθύνεται για όλα τα εκτιμητικά ζητήματα που χειρίζεται το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας. Την ευθύνη για το Εκτιμητικό Υποσύστημα στο Σ.Π.Γ., έχει η Εκτιμητική Ομάδα του Συστήματος Πληροφοριών Γης. Η Εκτιμητική Ομάδα, συνεργάζεται πάντα με τον Τομέα Εκτιμήσεων σε παγκύπρια βάση, και υποστηρίζει τον Τομέα σε όλα όσα σχετίζονται με ζητήματα μηχανογράφησης (dls.moi.gov.cy, 2017).

Η εκτίμηση των ακινήτων αποσκοπεί στον προσδιορισμό της αξίας της ακίνητης ιδιοκτησίας, τρέχουσας ή μη, για κάποιο ειδικό στόχο και ταυτόχρονα στην επιβολή φόρων και δικαιωμάτων. Το κονδύλλιο των φόρων και δικαιωμάτων που πληρώνεται από τον κόσμο καθώς και η αποζημίωση για τις απαλλοτριώσεις που διενεργούνται από τους Κρατικούς και Ημικρατικούς φορείς είναι εξαρτώμενοι από την αξία του ακινήτου. Δια του Εκτιμητικού Υποσυστήματος, όλες οι ρυθμίσεις του Τομέα Εκτιμήσεων επισπεύδονται και μερικώς αυτοματοποιούνται, κάνοντας χρήση υπολογισμών και χρονικών πεδίων με την επιβολή τελευταίας τεχνολογίας (ως άνω).

Ειδική Εκτίμηση

Κάθε μέρα, στον τομέα των εκτιμήσεων, το μεγαλύτερο βάρος έχει ο τομέας των ειδικών εκτιμήσεων. Όταν ένα ακίνητο είναι για πώληση, πρέπει να προσδιορίζεται η τιμή του με ειδική εκτίμηση. Η ειδική εκτίμηση μπορεί να γίνει με ή και δίχως Επιτόπια Έρευνα. Πολλά έργα πολεοδομίας, παραδείγματος χάριν οι απαλλοτριώσεις, περικλείουν πάντα ειδικές εκτιμήσεις. Η επιδίωξη είναι να γίνονται εκτιμήσεις στο τμήμα που είναι απαλλοτριωμένο αλλά και στο υπόλοιπο. Οι εκτιμήσεις αυτές είναι το θεμέλιο για να υπολογιστεί η αποζημίωση (dls.moi.gov.cy, 2017).

Γενική Εκτίμηση

Η κύρια επιδίωξη της γενικής εκτίμησης είναι να εμφανίζει την αγοραία αξία ενός ακινήτου σε ένα καθορισμένο έτος. Η εκτίμηση συνυπολογίζει δύο συνισταμένες: Αξία Γης και Αξία Ακινήτου (dls.moi.gov.cy, 2017).

Ταυτόχρονα, με τις σημερινές και υπαρκτές διατυπώσεις που υφίστανται στον Τομέα Εκτιμήσεων σχετικά με τον προσδιορισμό της αγοραίας αξίας και την επιπρόσθετη καταγραφή της, μόνο στο Σ.Π.Γ., στο Εκτιμητικό Υποσύστημα, έχουν σχεδιαστεί μοντέλα αυτοματοποιημένων εκτιμήσεων, που σε αυτή τη φάση λειτουργούν σε πιλοτικό πρόγραμμα. Στο μέλλον και έπειτα από τη συμπλήρωση καταχώρησης της ακίνητης ιδιοκτησίας είτε μεμονωμένα είτε μαζικά, δια της Ομάδας Συλλογής Εκτιμητικών στοιχείων, τα μοντέλα εκτίμησης, θα μπουν σε ολοκληρωμένη παραγωγή (ως άνω).

Για την ευρύτερη και την ειδική αυτοματοποιημένη εκτίμηση, έχουν τεθεί σε λειτουργία 6 τρόποι εκτίμησης (ως άνω):

- Μέθοδος Υπολογισμού του Εισοδήματος
- Πολλαπλή Παλιδρομική Μέθοδος
- Μέθοδος Υπολογισμού του Κόστους
- Μέθοδος Βασικών Αξιών
- Συγκριτική Μέθοδος Εκτίμησης
- Απλή Παλιδρομική Μέθοδος

Προτού χρησιμοποιηθεί οποιαδήποτε από τις μεθόδους, για να εκτιμηθεί ένα ακίνητο, πρέπει να γίνει μία ανάλυση στατιστικής των ιδιομορφιών και των πωλήσεων των ακινήτων. Για την στατιστική ανάλυση των στοιχείων γίνεται χρήση του Στατιστικού Αναλυτικού Συστήματος (SAS). Ο χρήστης μπορεί να προβεί σε αναλύσεις και να τις θέσει σε ισχύ στις εκτιμητικές συνισταμένες ή στην εκτίμηση (ως άνω).

Αυτοματοποιημένα Μοντέλα Εκτιμήσεων

'Ολα τα μοντέλα εκτίμησης που έχουν επινοηθεί, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μαζικές εκτιμήσεις, ειδικά για Γενικές Εκτιμήσεις, και για ειδικές εκτιμήσεις όπου περικλείονται οι απαλλοτριώσεις και δημεύσεις (Mumby, 1994). Τα στοιχεία που θα αξιοποιούνται για την εκτίμηση υπάγονται σε δυο ευρύτερες ομάδες (dls.moi.gov.cy, 2017):

- Τις Νομικές και Εκτιμητικές ιδιομορφίες των ακινήτων που θα εκτιμηθούν.

- Οι συνισταμένες που θα εκτιμώται έπειτα από ανάλυση πωλήσεων, ενοικίων και κατασκευαστικών αξιών και η αποθήκευσή τους θα διενεργείται στους σωστά διαρρυθμισμένους πίνακες του συστήματος.

Τα μοντέλα διακρίνονται σε 5 βασικές ομάδες (ως άνω):

Τα Βασικά Μοντέλα ***(Διάγραμμα 5)*** που κάνουν χρήση της κύριας τιμής μονάδας κάθε υποϊδιοκτησίας όπου στη βασική αξία συμπληρώνουν ή αφαιρούν σύμφωνα με τα οφέλη ή αρνητικά της υποϊδιοκτησίας που υπόκεινται εν συγκρίσει με τη γενική υποϊδιοκτησία. Τα Βασικά Μοντέλα που σχεδιάστηκαν είναι τα εξής (ως άνω):

- Μοντέλα Γης
- Μοντέλο Κατοικιών/Διαμερισμάτων
- Μοντέλο Ξενοδοχείων (Τουριστικών Καταλυμάτων)
- Μοντέλο Σχολείων/Νοσοκομείων/Κλινικών
- Μοντέλο Κτηνοτροφικών Υποστατικών
- Μοντέλα Άλλων Υποϊδιοκτησιών
- Μοντέλο Φυτειών/Δένδρων
- Μοντέλο Διατρήσεων/Λάκκων
- Μοντέλο Οικιστικών/Εμπορικών Οικοπέδων
- Μοντέλο Βιομηχανικών Οικοπέδων
- Μοντέλο Μη ανεπτυγμένων Χωραφιών
- Μοντέλο Αγροτικών/Κτηνοτροφικών Χωραφιών
- Μοντέλα Μονάδων

Τα Μοντέλα Κόστους ***(Διάγραμμα 5)*** που χρησιμοποιούν το πρωταρχικό κόστος μονάδας κάθε υποϊδιοκτησίας που χτίστηκε με κανονικά κατασκευαστικά υλικά και στο κύριο κόστος συμπληρώνουν ή αφαιρούν σύμφωνα με τα πιο ακριβά ή πιο φθηνά υλικά της υποκείμενης υποϊδιοκτησίας εν συγκρίσει με την πρότυπη υποϊδιοκτησία. Ακόμη αυτά τα μοντέλα αφαιρούν και εξαιτίας οικονομικής, φυσικής ή λειτουργικής παλαίωσης. Τα Μοντέλα Κόστους τα οποία σχεδιάστηκαν είναι (ως άνω):

- Μοντέλο Κόστους Γραφείων
- Μοντέλο Κόστους Βιομηχανικών Μονάδων
- Μοντέλο Κεφαλαιοποίησης του Εισοδήματος
- Μοντέλα Κόστους Εμπορικών / Βιομηχανικών Μονάδων
- Μοντέλο Κόστους Καταστημάτων

<u>Το Μοντέλο Κεφαλαιοποίησης του Εισοδήματος (Ενοικίου)</u>(*Διάγραμμα 6*). Κέντρο του μοντέλου αυτού είναι η Συγκριτική Μέθοδος σε συνάρτηση με το μερίδιο που γίνεται χρήση για την κεφαλαιοποίηση όπου και ανακύπτει ξανά έπειτα από αυτόματη ανάλυση και αντιπαραβολή πωλήσεων και μισθωμάτων για τα ίδια ή συναφή ακίνητα. Το μοντέλο είναι όμοιο για όλα τα ακίνητα λόγω ότι δεν υφίστανται και δεν ήταν ανάγκη να υφίστανται ειδικές προϋποθέσεις για κάθε είδος ακινήτου.

<u>Τα μοντέλα Συγκριτικής Μεθόδου</u>(*Διάγραμμα 6*). Εδώ χρησιμοποιούνται προγεδιεγραμμένα, από ειδήμων χρήστη, μοντέλα που συγκρίνουν άμεσα τις ιδιομορφίες του υποκειμένου ακινήτου και τις ιδιομορφίες των πωληθέντων ακινήτων, και με κάποιες αναδιατάξεις καταλήγουν στον εκτίμηση του κόστους του υποκειμένου. Τα Μοντέλα αυτά μπορούν να διακριθούν σε ευρύτερες ομάδες (ως άνω):

- Μοντέλα Συγκριτικής Μεθόδου
- Μοντέλο Απευθείας Σύγκρισης Πωλήσεων
- Μοντέλο Απευθείας Σύγκρισης Ενοικίων

<u>Τα μοντέλα Απλής και Πολλαπλής Παλινδρομικής Ανάλυσης</u> (*Διάγραμμα 7*).Τα εν λόγω μοντέλα χρησιμοποιούν ειδικό λογισμικό πακέτο στατιστικής ανάλυσης και εκτιμούν ή προβλέπουν απευθείας την αξία του ακινήτου, δίχως την ανάγκη αποθήκευσης συνισταμένων, με βάση πωλήσεις για συναφή ακίνητα. Τα μοντέλα αυτής της ομάδας είναι αρκετά ελαστικά και αποφασιστικά εννοώντας πως κάνουν χρήση των στοιχείων πωλήσεων από τη βάση δεδομένων, τις κάνουν ανάλυση εν συγκρίσει με τις ιδιομορφίες των πωληθέντων ακινήτων και ακολούθως θέτουν σε ισχύ την ίδια λογική για να προβλέψουν τις αξίες των άλλων ακινήτων που δεν πωλήθηκαν. Ταξινομούνται ως εξής:

Μοντέλα Απλής Παλινδρομικής Ανάλυσης. Η χρήση τους γίνεται ως επί το πλείστον για τη μαζική αναπροσαρμογή των τιμών από έτος σε έτος για βλέψεις Γενικής Εκτίμησης, σύμφωνα με την υφιστάμενη εκτίμηση και τις πωλήσεις της ίδιας χρονιάς (ως άνω).

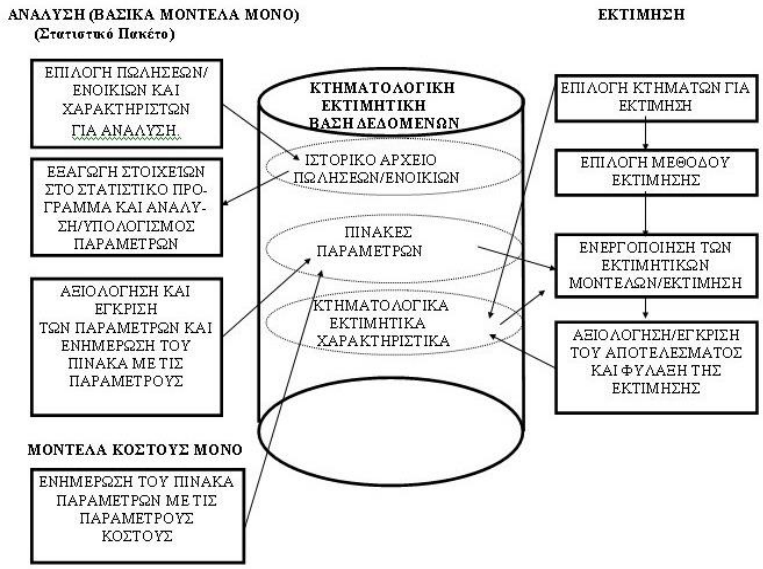
Μοντέλα Πολλαπλής Παλινδρομικής Ανάλυσης. Η χρήση τους γίνεται όπου υφίσταται επαρκής αριθμός πωλήσεων για δυο στόχους. Ο ένας για την εκτίμηση των συνισταμένων για τα μοντέλα που τονίστηκαν πρωτύτερα, και ο δεύτερος για την άμεση πρόβλεψη τιμών με την αξιοποίηση παραπάνω χαρακτηριστικών ακινήτων. Η Πολλαπλή Παλινδρομική Ανάλυση είναι το κύριο μέσο για την ανάλυση των πωλήσεων και την εκτίμηση των συνισταμένων (ως άνω).

Για τα Βασικά Μοντέλα και τα Μοντέλα Κόστους (*Διάγραμμα 5*) υφίσταται η προοπτική επαναρρύθμισης των τιμών από έτος σε έτος με τη συμπλήρωση, σε επίπεδο συνισταμένων, της ετήσιας αύξησης που θα εξαχθεί σύμφωνα με κάθε μέρος και είδος ακινήτου. Συνεπώς δεν χρειάζεται ετήσιο έλεγχο τα ακίνητα για να γίνει Γενική Εκτίμηση, ούτε και ετήσιες αναλύσεις τιμών για εκτίμηση συνισταμένων, εκτός κι αν υφίσταται κρίσιμη και ετερόκλιτη διαφοροποίηση των τιμών αλλά και των ιδιομορφιών των ακινήτων στην υπό αξιολόγηση περιοχή (ως άνω).

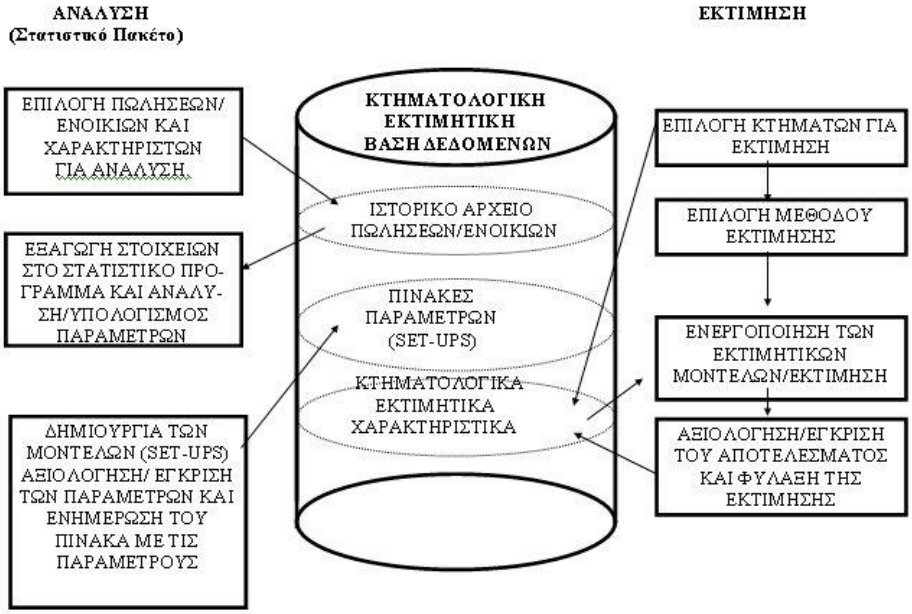
Για την Κεφαλαιοποίηση του Εισοδήματος και την Συγκριτική Μέθοδο (*Διάγραμμα 6*) δεν υπάρχει ζήτημα ετήσιας επαύξησης διότι οι επαναρρυθμίσεις προσαύξησης ή περικοπής γίνονται εσωτερικά και συνιστούν κομμάτι της διατύπωσης του ίδιου του Μοντέλου. Για να υπολογιστεί η τιμή ενοικίασης ή αγοράς του ακινήτου σε καθορισμένη ημερομηνία για Γενική Εκτίμηση αλλά και για Ειδικές Εκτιμήσεις που περικλείουν και τις Απαλλοτριώσεις/Επιτάξεις θα πρέπει να γίνει ο τρόπος Ανάλυσης και ο τρόπος Εκτίμησης (ως άνω).

Η διατύπωση ανάλυσης περικλείει την ανάλυση πωλήσεων εκμισθωμάτων και την επεξεργασία ή και ανάλυση τιμών κατασκευής. Η ανάλυση στις πρώτες φάσεις ισχύς του συστήματος θα διενεργείται στα Κεντρικά Γραφεία του Τομέα. 'Οταν το επιτελείο στα επαρχιακά γραφεία θα έχει τα απαραίτητα βιώματα και γνώσεις θα μπορεί να γίνεται και στα επαρχιακά. Η ενστέρνιση πάραυτα των συνισταμένων θα επιδοκιμάζεται πρωτίστως από τα Κεντρικά Γραφεία .

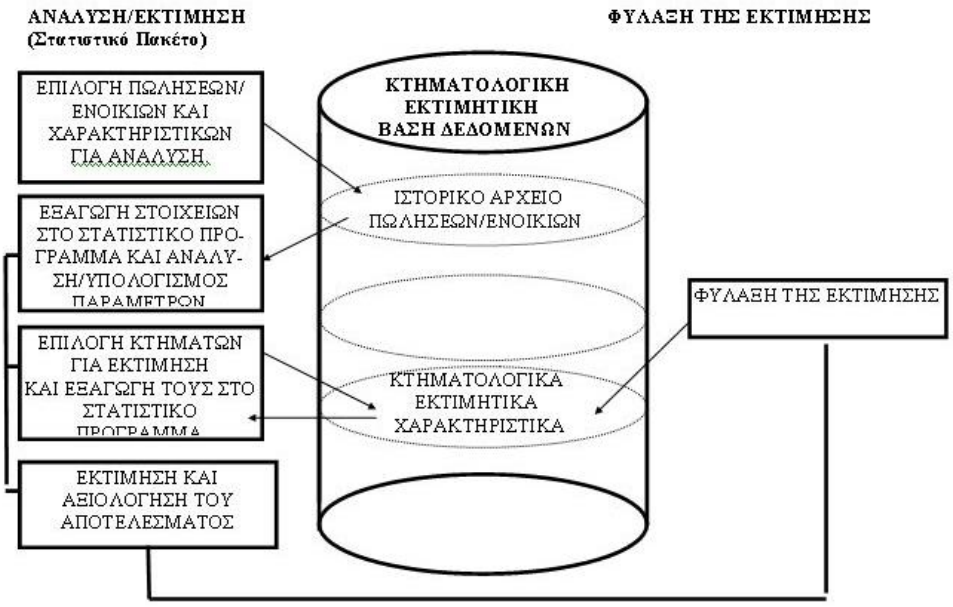
Η διατύπωση εκτίμησης εξυπακούεται πως θα τίθεται σε ισχύ στα Κεντρικά αλλά και στα επαρχιακά .



Διάγραμμα 7: Διαδικασία για βασικά μοντέλα κόστους
(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)



Διάγραμμα 8: Διαδικασία για μοντέλα συγκριτικής μεθόδου και κεφαλαιοποίησης του Εισοδήματος
(πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)



Διάγραμμα 9: Διαδικασία για μοντέλα απλής και πολλαπλής παλινδρομικής ανάλυσης (πηγή:http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/D7FC4D1CE2B6566CC225782B003DB4F9)

5.10 Κτηματολογικό Υποσύστημα

Το φθινόπωρο του 1999 ξεκίνησε να λειτουργεί το Κτηματολογικό Υποσύστημα του Συστήματος Πληροφοριών Γης. Η ανάπτυξή του στηρίζεται στο Σύστημα Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων Oracle RDBMS και απαρτίζεται σχεδόν από 350 προγράμματα και 150 πίνακες. Οι 150 πίνακες συσχετίζονται και συνιστούν την Κτηματολογική Βάση Δεδομένων. Από το φθινόπωρο του 1999 έχουν δημιουργηθεί καινούρια προγράμματα αν και εκείνα που ήδη υπάρχουν έχουν μεγάλη πρόοδο. Οι διαχειρίσεις του ΚΤΥΠ ταξινομούνται στις ομάδες που ακολουθούν (dls.moi.gov.cy, 2017):

1. Έγκριση Αιτημάτων
2. Κατεχόμενα
3. Συγκέντρωση Κτηματολογικών Δεδομένων
4. Υποστήριξη και Διόρθωση Δεδομένων
5. Φόροι και Εξαγωγή-Ανταλλαγή Δεδομένων
6. Μελέτες

7. Αναφορές
8. Διακίνηση Φακέλων

Τα οκτώ αυτά σημεία αναλύονται παρακάτω:

1. **Έγκριση Αιτημάτων**

Αυτά τα προγράμματα περιλείουν όλες τις λειτουργίες (100 σχεδόν) που χρησιμοποιούνται για το χειρισμό και διευθέτηση όλων των αιτημάτων που γίνονται αποδεκτά από τα Επαρχιακά Κτηματολογικά Γραφεία καθώς και όλων των υπολοίπων υπηρεσιών που προσφέρονται από τον Τομέα και διενεργούνται σύμφωνα με τη συναφή Νομοθεσία, τους Κανονισμούς και την πρακτική του Τομέα (dls.moi.gov.cy, 2017).

2. **Κατεχόμενα**

Η ομάδα των προγραμμάτων αυτών, διαχειρίζεται τα στοιχεία των κατεχόμενων ακίνητων ιδιοκτησιών των επαρχιών Αμμοχώστου και Κερύνειας, όπου τα κτηματικά τους μητρώα είναι υπό το καθεστός του τουρκικού στρατού. Σύμφωνα με ειδική Νομοθεσία, η οποία νομοθετήθηκε έπειτα απο το καλοκαίρι του 1974, τα Επαρχιακά Κτηματολογικά Γραφεία Κερύνειας και Αμμοχώστου, έκαναν μεταστέγαση στα ελεύθερα μέρη, δημιούργησαν άλλα μητρώα και βγάζουν πιστοποιήσεις ιδιοκτησίας τουρκοκρατούμενου ακινήτου, αντί των γνωστών βεβαιώσεων εγγραφής. Αυτά τα προγράμματα περικλείουν και προγράμματα για την αποδοχή όλων περίπου των ειδών αιτημάτων, εκτός από τα είδη που απαιτείται άμεση εξέταση, προγράμματα για μελέτη και παρουσίαση ενημερώσεων στην οθόνη όπως και προγράμματα αναφορών για εκτύπωση βεβαιώσεων και άλλων στοιχείων των ακινήτων (dls.moi.gov.cy, 2017).

3. **Συγκέντρωση Κτηματολογικών Στοιχείων**

Η ομάδα των προγραμμάτων για τη Συλλογή των Κτηματολογικών Δεδομένων (ΣΚΔ) αποπερατώθηκε το 2001. Έπειτα ξεκίνησε το έργο της ΣΚΔ το οποίο αποσκοπεί στην αντιγραφή των κτηματικών μητρώων των ελεύθερων εκτάσεων και τμήμα των κατεχόμενων εκτάσεων όπως και την εισαγωγή όλων των στοιχείων που περικλείονται σε εκείνα, στο ΣΠΓ, με το καλύτερο ύφος. Αποκλείονται τα ιστορικά –διαγραμμένες- στοιχεία. Η ομάδα

των εν λόγω προγραμμάτων περικλείουν προγράμματα καταγραφής και διατήρησης των ψηφιακών κτηματικών μητρώων (Κτηματολογικής Βάσης Δεδομένων), διατήρησης του φακέλου φυσικών και νομικών ατόμων, ερευνητικά προγράμματα όπως και προγράμματα αναφορών και αναλύσεων (dls.moi.gov.cy, 2017).

4. **Υποστήριξη και Διόρθωση Δεδομένων**

Αυτή η κατηγορία των προγραμμάτων περικλείει προγράμματα που βοηθούν το χειριστή να κάνει διορθώσεις, που είναι εσφαλμένες, εξαιτίας προβλημάτων που παρουσιάστηκαν κατά τη μεταφορά τους από το Σύστημα Αρχικής Δημιουργίας Αρχείου (προγενέστερο σύστημα) είτε εξαιτίας σφάλματος πληκτρολόγησης. Το ΚΤΥΠ αποθηκεύει τις τροποποιήσεις, για ιστορικούς σκοπούς αλλά και για σκοπούς τεκμηρίωσης. Επίσης, αυτή η κατηγορία, περικλείει προγράμματα που βοηθούν στη διαχείριση του ΚΤΥΠ, πχ. στη διατήρηση των κωδικών, πρόσβασης, υποϊδιοκτησιών κά. (dls.moi.gov.cy, 2017).

5. **Φόροι και Εξαγωγή-Ανταλλαγή Δεδομένων**

Η κατηγορία αυτή των προγραμμάτων διαχειρίζεται στοιχεία του ΚΤΥΠ, στοχεύοντας στην εξυπηρέτηση των δήμων, παροικιών, συμβουλίων αποχετεύσεων, του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και λοιπών φορέων, σχετικά με την παροχή αυτών των στοιχείων σε ψηφιακό ύφος. Περικλείονται και προγράμματα για παρουσίαση στοιχείων στην οθόνη όπως και αναφορές για την εκτύπωση φορολογικών λιστών και λιστών ακίνητης ιδιοκτησίας για τις κοινότητες όπως και αναφορές για στατιστικούς σκοπούς. Επίσης περικλείεται και το Oracle Browser για την εκτύπωση και εξαγωγή στοιχείων αφού δεν έχουν αναπτυχθεί κοινότοπα προγράμματα (dls.moi.gov.cy, 2017).

6. **Μελέτες**

Ο χειριστής έχει πρόσβαση σε ένα μεγάλο πεδίο στοιχείων. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να είναι κατηγοριοποιημένα με αλφαβητική ή αριθμητική σειρά και να είναι καθορισμένης φύσης ή ανάλυσης ή ιστορικής (dls.moi.gov.cy, 2017).

Τα εν λόγω προγράμματα κατηγοριοποιούνται ως εξής (ως άνω):

- Ακίνητο: Αφορά μελέτες που παρουσιάζουν στοιχεία στην οθόνη για το ακίνητο όπως υποϊδιοκτησίες ακινήτου, ιστορικό τεμαχίου κά.

- Φάκελος ΕΚΓ: Αφορά μελέτες που παρουσιάζουν στοιχεία στην οθόνη για τους φακέλους (αιτήματα) του Επαρχιακού Κτηματολογικού Γραφείου όπως στοιχεία σημειωμάτων, αιτήματα σε εκκρεμότητα κά.
- Διάφορα: Αφορά γκάμα ερευνών που παρουσιάζουν ποικίλες ενημερώσεις στην οθόνη όπως μελέτη φυσικού-νομικού ατόμου, έρευνα για πληρεξούσιο χαρτί, στοιχεία ιδιοκτησίας, κά.
- Εγκύκλιοι: Αφορά πρόγραμμα που περιγράφει εν συντομία όλες τις εγκύκλιους, ανά Κεφάλαιο, που εκδόθηκαν από το Διευθυντή του Τμήματος.

7. **Αναφορές**

Σε αυτή τη φάση, οι αναφορές του ΚΤΥΠ που ήδη υπάρχουν, ικανοποιούν σε σημαντικά τις ανάγκες του Τομέα, για εσωτερική χρήση αλλά και για την παροχή ενημερώσεων στο κοινό. Κατηγοριοποιούνται ως εξής (dls.moi.gov.cy, 2017):

- Εμπόδια: Αφορά αναφορές για ατομικές επιβαρύνσεις. Εμπράγματα βάρη στην ιδιοκτησία, αναιρέσεις πληρεξουσίων, κά.
- Λίστες Φακέλων.
- Επιστολές: Περικλείει επιστολές που στέλνει ο εργαζόμενος προς τους πολίτες, για να καθοριστεί μέρα επιτόπιας εξέτασης του αιτήματός τους, για να προσκομιστούν κι άλλα χαρτιά, κά.
- Βεβαιώσεις: Είναι βεβαιώσεις και αποδείξεις που δίνονται από το Επαρχιακό Κτηματολογικό Γραφείο, όπως απόδειξη κατάθεσης αιτήματας.
- Εκθέσεις Ευρείας Χρήσης: Αναφορές για ιδιοκτήτες και ακίνητα, εκθέσεις ακινήτου, αναφορές αρχείου κά.
- Λίστες (ακινήτων/ατόμων/ιδιοκτησίας): Περικλείονται λίστες για εσωτερική χρήση όπως λίστα εγγραφής ιδιοκτητών ανά χρονική περίοδο, ευρετήριο κτήματος ανά περιοχή/τμήμα.
- Στατιστικές Φακέλων: Στατιστικές που χρησιμοποιούνται στην έκθεση του Τμήματος κάθε χρόνο, όπως αριθμός εκχωρήσεων και αριθμός υποθηκών κά.
- Πιστοποιητικά: Περικλείουν αριθμούς πιστοποιητικών (μερικά έχουν τυπωθεί από πριν) όπως το πιστοποιητικό εγγραφής το οποίο τυπώνεται σε χαρτί πολυτελείας μεγέθους Α3, πιστοποιητικά έρευνας κλπ.

- Μηνιαίες στατιστικές φακέλων: Αφορούν αναφορές που ενημερώνουν για τις μηνιαίες στατιστικές, όπως λίστα αρχείων ΕΚΓ κατά επαρχία, πρόθεμα, τύπο φακέλου, περίοδο κά.
- Στατιστικές Ακινήτων: Αφορούν αναφορές με στατιστικές σχετικά με τα ακίνητα, όπως αριθμό πωληθέντων ιδιοκτησιών και η αξία τους κατά περιοχή, κατηγορία, τύπο, υποϊδιοκτησία, περίοδο κλπ.

Να σημειωθεί πως οι προαναφερόμενες αναφορές μπορούν να εκτυπωθούν από τους χειριστές του ΚΤΥΠ άμεσα ή μαζικά (ως άνω).

8. **Διακίνηση Φακέλων**

Η Διακίνηση των Φακέλων (ΔΦ) περικλείεται στο ΣΠΓ. Για τα μέρη που λειτουργούν (online) η διακίνηση διενεργείται και ηλεκτρονικά. Επίσης το σύστημα ΔΦ δίνει στοιχεία για κάθε υπόθεση, όσον αφορά την πορεία, εξέλιξη, το παρελθόν της, τα σημειώματα και τις κατευθύνσεις που έχουν δοθεί, τα περιεχόμενα έγγραφα σε κάθε φυσικό φάκελο και μεγάλο αριθμό στατιστικών στοιχείων. Κάθε διακίνηση του φυσικού φακέλου και κάθε ενέργεια που πραγματοποιείται καταχωρείται στο σύστημα ΔΦ, που όταν του ζητηθεί δίνει στοιχεία στην οθόνη ή εκτυπώνει αναφορά. Ακόμη έχει προοπτικές να δίνει στατιστικά στοιχεία ανά είδος φακέλου και καθεστώς φακέλου όπως σε εκκρεμότητα, συμπληρωμένα, απορριφθέντα. Το σύστημα ΔΦ επιτρέπει την πληροφόρηση/διευθέτηση του φακέλου, μόνο στον υπάλληλο που είναι χρεωμένος με εκείνον. Φυσικά η φερεγγυότητα της λειτουργίας του συστήματος ΔΦ εξαρτάται από τη σωστή πληροφόρησή του όπως και τον συντονισμό του με τη φυσική διακίνηση των αρχείων. Για να καθοριστεί αυτό ορίστηκε υπεύθυνος σε κάθε Κλάδο/Τομέα ο οποίος ευθύνεται και για τη μεταφορά των αρχείων από και προς τον Κλάδο/Τομέα. Ακολούθως αναφέρονται τα κύρια καθήκοντα του υπεύθυνου για τη μεταφορά των αρχείων (dls.moi.gov.cy, 2017).

- Παραλαβή φυσικών αρχείων (φυσικών και ηλεκτρονικών) από το επιτελείο που αποδέχεται τα αιτήματα.
- Επιβεβαίωση ότι κανένα αρχείο δε στάλθηκε από λάθος.
- Αναφορά των αρχείων στον Κλάδο/Τομέα προορισμού τους
- Παραλαβή των αρχείων από άλλους Κλάδους/Τομείς.
- Παράδοση των αρχείων στο επιτελείο του Κλάδου/Τομέα.
- Επαναφορά αρχείων από το επιτελείο του Κλάδου/Τομέα.

Τα στοιχεία που έχουν σχέση με κάθε αρχείο (ΕΚΓ) διακρίνονται σε 3 φάσεις (ως άνω):

- Σημειώσεις και οδηγίες.
- Διακίνηση.
- Πίνακας Περιεχομένων.

5.11 Δορυφορικά Συστήματα Αποτύπωσης Χωρομετρικών Λεπτομερειών

Το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας(ΤΚΧ), διαθέτει δορυφορικούς δέκτες G.N.S.S οι οποίοι συνδέονται και λαμβάνουν σήμα από τους δορυφόρους του Αμερικανικού συστήματος NAVSTAR (GPS) και του Ρωσικού GLONASS. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή δορυφορική κάλυψη της χώρας μας. Το γεγονός αυτό, οδήγησε πολλούς χρήστες δορυφορικών δεκτών, στο συμπέρασμα ότι όσο περισσότερους δορυφόρους διαθέτουμε, τόσο αυξάνεται η ακρίβεια και μειώνεται ο χρόνος καθορισμού της θέσης μας. Αυτή η εντύπωση είναι λανθασμένη. Βασική προϋπόθεση είναι η **γεωμετρία** των δορυφόρων συναρτήσει του δορυφορικού δέκτη και όχι ο αριθμός των δορυφόρων. Στις συσκευές που διαθέτει το ΤΚΧ χρησιμοποιείται η ορολογία G.D.O.P (Geometrical Diluti on of Precision). Όσο πιο μικρός είναι ο αριθμός του G.D.O.P τόσο αυξάνεται η ακρίβεια καθορισμού της θέσης μας. Ιδανική ένδειξη G.D.O.P (2.00-3.00).

Άλλοι παράγοντες εκτός από την καλή γεωμετρία των δορυφόρων, που επηρεάζουν την ακρίβεια καθορισμού θέσης είναι το γήινο περιβάλλον του δέκτη (**usersegment**), για το οποίο έχουμε τη δυνατότητα ως χρήστες να προβαίνουμε σε προληπτικές διορθωτικές κινήσεις. Σκοπός των διορθωτικών αυτών κινήσεων είναι ο περιορισμός σφαλμάτων που πιθανόν να προκύψουν κατά τη διάρκεια δορυφορικών παρατηρήσεων, από την ύπαρξη τεχνητών και φυσικών εμποδίων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ακρίβεια καθορισμού θέσης, όπως η τροχιά των δορυφόρων, τα χρονόμετρα των δορυφόρων, η γήινη ατμόσφαιρα (ιονόσφαιρα – τροπόσφαιρα) ανήκουν στο διαστημικό μέρος (**spacesegment**) και ο απλός χρήστης είναι παθητικός δέκτης και δεν έχει τη δυνατότητα διορθωτικών κινήσεων.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που ο χρήστης αδυνατεί να αποφύγει σφάλματα στο δορυφορικό σήμα. Όπως για παράδειγμα κατά την έναρξη των δορυφορικών παρατηρήσεων. Το όργανο μόλις τεθεί σε λειτουργία, κάνει προσπάθεια να εντοπίσει δορυφορικό σήμα από οποιοδήποτε δορυφόρο, ο οποίος είναι το σημείο αναφοράς για την τροχιά των υπολοίπων. Υπάρχει όμως περίπτωση ο δέκτης να λάβει σήμα [κατά την τεχνική ορολογία, να κλειδώσει (**lock**)] σε συγκεκριμένο, αλλά προβληματικό δορυφόρο. Το αποτέλεσμα είναι να καθυστερεί η επίλυση της θέσης μας, με αυξημένη την πιθανότητα να εισέλθουν σφάλματα στο δέκτη. Μια ένδειξη είναι ότι το σήμα που στέλνει ο συγκεκριμένος δορυφόρος είναι διακοπτόμενο, παρ' όλο που η θέση μας δεν εμποδίζεται από φυσική ή τεχνητή λεπτομέρεια. Η λανθασμένη θέση του προβληματικού δορυφόρου, συμπαρασύρει και τους υπόλοιπους.

Μια άλλη ένδειξη είναι ότι ο συγκεκριμένος δορυφόρος, παρ' όλο που βρίσκεται σε τροχιά ανόδου στέλνει σήμα και ακολούθως χάνουμε κάθε επαφή. Στη συνέχεια μπορεί να επανέλθει σε μερικά λεπτά σε διαφορετική γωνία τόσο οριζόντια όσο και καθ' ύψος. Ο χρήστης δεν μπορεί ανά πάσα στιγμή να προβλέψει την ύπαρξη τέτοιων περιπτώσεων. Οι προβληματικοί δορυφόροι έχουν την ένδειξη **'sick'**.

Οι ενέργειες του χρήστη να αποφύγει σήμα από προβληματικό δορυφόρο, είναι η μετακίνηση του σε άλλο σημείο και **επανεκκίνηση** της συσκευής για να δώσει την ευκαιρία στη συσκευή, να **κλειδώσει** ξανά σε άλλο δορυφόρο. Η αύξηση του **cutoffangle** είναι βοηθητική καθ' ότι θα αποφεύγεται ασθενές, πλευρικό δορυφορικό σήμα από δορυφόρους με χαμηλό ύψος, και των οποίων το σήμα επηρεάζεται από τεχνητά ή φυσικά εμπόδια. Μια άλλη αιτία για καθυστέρηση επίλυσης της θέσης του **rover**, είναι να παρουσιάζονται προβλήματα στο σταθμό αναφοράς (**reference**), ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διόρθωση και αποστολή δορυφορικών δεδομένων στο Rover (Δέκτη) μέσω modem.

Όπως προκύπτει από τις πιο πάνω οδηγίες, το πεδίο δράσης του χρήστη περιορίζεται μόνο στο **γήινο** περιβάλλον για το οποίο έχει τη δυνατότητα να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες, για να περιορίσει οποιαδήποτε σφάλματα, που δυνατόν να προκύψουν κατά τη διάρκεια δορυφορικών παρατηρήσεων.

Για τα υπόλοιπα μέρη του δορυφορικού συστήματος (spacesegment – controlsegment), που πιθανόν να προκαλέσουν οποιαδήποτε σφάλματα στον καθορισμό της θέσης μας, ο απλός χρήστης είναι ανήμπορος να αντιδράσει και καθίσταται **παθητικός**

δέκτης. Τις πλείστες των περιπτώσεων δεν δίνεται στο χρήστη οποιαδήποτε προειδοποιητική πληροφορία για να λάβει τα μέτρα του (Χ''Περικλέους, 2014).

Γι' αυτό το λόγο, επιβάλλεται ο χρήστης να προβαίνει προληπτικά στις πιο κάτω ενέργειες και ελέγχους της χωρομετρικής του εργασίας.

Κατά την έναρξη των παρατηρήσεων να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στην επίλυση του πρώτου σταθμού (**initialization**). Σε περίπτωση ύπαρξης καθυστέρησης της επίλυση της συγκεκριμένης θέσης ο χρήστης να μετακινείται σε άλλη θέση. Η επίλυση της πρώτης θέσης δεν είναι απαραίτητο να είναι τοπογραφική ή κτηματική λεπτομέρεια, αλλά οποιοδήποτε τυχαίο σημείο.

Το πρώτο initialization έχει τεράστια σημασία γιατί οποιαδήποτε εισαγωγή δορυφορικών σφαλμάτων στο δέκτη, μεταφέρεται αλυσιδωτά στις μετρήσεις που ακολουθούν.

Η πρώτη αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, είναι να δημιουργούνται μικρά σε μήκος chains. Προτείνεται μετά από 10-15 παρατηρήσεις λεπτομέρειας, να γίνεται **re-initialization** ούτως ώστε οποιοδήποτε ενδεχόμενο σφάλματος, να περιοριστεί και εντοπιστεί σε συγκεκριμένο **chain**. Με αυτό τον τρόπο ο εντοπισμός οποιουδήποτε προβλήματος θα μας βοηθήσει να μην επαναλάβουμε ολόκληρη τη χωρομετρική εργασία, αλλά μέρος της.

Ένα άλλο μέτρο ελέγχου της χωρομετρικής εργασίας είναι ο επανέλεγχος κατά τη διάρκεια και τη λήξη της. Αυτό επιτυγχάνεται όταν επαναλάβουμε τις μετρήσεις σε συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημείο λεπτομέρειας, μετά τη παρέλευση τόσου χρόνου, όσο χρειάζεται να διαφοροποιηθεί η δορυφορική γεωμετρία. Ο χρήστης συμβουλεύεται το controller του GNSS του, για να διαπιστώσει διαφοροποιήσεις της γεωμετρίας των δορυφόρων.

Όταν μιλούμε για διαφοροποίηση της γεωμετρίας των δορυφόρων, εννοούμε τη λήψη σήματος είτε από τους **ίδιους** δορυφόρους, που με την τροχιά τους βελτιώνουν τη θέση τους, είτε από **νέους** δορυφόρους, οι οποίοι υπεισέρχονται στο πεδίο λήψης του δορυφορικού δέκτη. Το ίδιο συμβαίνει και στη περίπτωση καθοδικής τροχιάς συγκεκριμένων δορυφόρων οι οποίοι σταματούν να στέλνουν σήμα και αντικαθίστανται από νέους. Η ρύθμιση του "angle of elevation" είναι ένα ισχυρό εργαλείο στη διάθεση του

χρήστη, για την προσθαφαίρεση δορυφόρων, για βελτίωση τόσο του GDOP, όσο και του CQ, και διαφοροποίηση της γεωμετρίας (Χ''Περικλέους 2014).

Ο έλεγχος της χωρομετρικής εργασίας σε κατοικημένες περιοχές μας προσφέρει πληθώρα χαρακτηριστικών σημείων λεπτομέρειας όπως γωνίες κτηρίων, περιτειχίσματα, περιφράξεις κλπ. Στις ορεινές περιοχές, που εκ των πραγμάτων η τεχνητή λεπτομέρεια είναι περιορισμένη έως ανύπαρκτη, ο χωρομέτρης πρέπει να τοποθετεί σιδερένιους πασσάλους, ανάλογα με την έκταση της περιοχής που θα αποτυπώσει. Σ' αυτά τα συγκεκριμένα σημεία πρέπει να επαναλαμβάνει τις μετρήσεις και να τις συγκρίνει με τις προηγούμενες. Με αυτό τον τρόπο απομονώνει οποιαδήποτε δορυφορικό σφάλμα και επαναλαμβάνει τις μετρήσεις μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα που πραγματικά εντοπίστηκε το πρόβλημα. Το πιο αξιόπιστο και αδιαμφισβήτητο σημείο για έλεγχο της χωρομετρικής μας εργασίας, είναι η ύπαρξη στην περιοχή σημείου του τριγωνομετρικού μας δικτύου, με τιμές LTM, γιατί η επαλήθευση και η **αξιοπιστία** των παρατηρήσεων γίνεται σε πραγματικό χρόνο (**real time**) και ανεξάρτητα με την αλλαγή της δορυφορικής χωρομετρίας.

Όλες οι πιο πάνω οδηγίες ορθής χρήσης δορυφορικών δεκτών GNSS, καθώς και τα παραδείγματα και τεχνικές αποτύπωσης που τέθηκαν αναλυτικά, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι είναι μέτρα και ενέργειες του χρήστη, για να εντοπίσει, περιορίσει και προλάβει οποιαδήποτε εισαγωγή πιθανών δορυφορικών σφαλμάτων στο καθορισμό της θέσης του. Δορυφορικά προβλήματα υπάρχουν και θα εξακολουθήσουν να υπάρχουν στο μέλλον. Ας μη μας διαφεύγει το γεγονός ότι ο αρχικός σκοπός, για τον οποίο δημιουργήθηκαν τα δορυφορικά συστήματα, τόσο το NAVSTAR (GPS) όσο και το GLONASS και μεταγενέστερα το Ευρωπαϊκό GALILEO, ήταν καθαρά στρατιωτικός.

Το γεγονός αυτό, δεν μας αποκλείει το ενδεχόμενο εισαγωγής παρεμβολών (**noises**) στο δορυφορικό σήμα από τους διαχειριστές των συστημάτων, ειδικά σε περιπτώσεις πολεμικών συρράξεων. Ο χρήστης πρέπει να είναι συνεχώς σε εγρήγορση και πρέπει να προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες, για επίλυση όλων των πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, τουλάχιστο μέσα στα περιθώρια και δυνατότητες που του επιτρέπει το δορυφορικό σύστημα.(Χ¨Περικλέους 2014).

5.12 Τα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS): Βιβλιογραφική επισκόπηση

Οι υπολογιστές έχουν χρησιμοποιηθεί για πολλούς σκοπούς με έναν από τους πιο σημαντικούς σκοπούς της αποθήκευσης και διαχείρισης πληροφοριών. Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται τα δεδομένα έχει μεγάλη σχέση με το πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση, η διαχείριση και η οργάνωση των δεδομένων σε πίνακες με τον απλούστερο και πιο ευπροσάρμοστο τρόπο. Η χρήση σχεσιακών βάσεων δεδομένων ελαχιστοποιεί επίσης την αλληλοεπικάλυψη των δεδομένων, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα αυτών και μειώνει επίσης τις απαιτήσεις αποθήκευσης (Tobin and Begley, 2004).

Μια βάση δεδομένων ορίζεται ως «μια συλλογή δεδομένων που αποθηκεύονται σε έναν υπολογιστή», αναφέρεται επίσης ότι συνήθως μια βάση δεδομένων ταξινομείται σε αρχεία για καλύτερη διαχείριση των δεδομένων. Το σχεσιακό μοντέλο επικεντρώνεται στην ιδέα των δεδομένων που οργανώνονται σε δύο πίνακες (σχέσεις). Αυτά τα μοντέλα σχεσιακών δεδομένων αναπτύχθηκαν για βάσεις δεδομένων, τα οποία αποθηκεύουν πληροφορίες για μεγάλες χρονικές περιόδους σε ένα σύστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το λογισμικό αυτού του τύπου σχεσιακών μοντέλων επιτρέπει στους χρήστες να αποθηκεύουν, να έχουν πρόσβαση και να τροποποιούν τα δεδομένα μέσα στο σύστημα (Tobin and Begley, 2004).

Ένα σχεσιακό μοντέλο ορίζεται επίσης ως ένα «θεωρητικό μοντέλο για την περιγραφή κοινών δομών δεδομένων στο επιχειρηματικό περιβάλλον». Υπάρχουν βασικές ανάγκες σχεδίασης δομών πληροφορίας με χρήση σχεσιακών μοντέλων, που είναι (1) πίνακες πληροφοριών που ονομάζονται «σχέσεις», (2) η επιλογή «χαρακτηριστικών» ή ιδιοτήτων των περιγραφόμενων αντικειμένων 3) κάθε στήλη του πίνακα παράγεται από ένα χαρακτηριστικό, ένα «κλειδί» αντιστοιχεί σε μια μοναδική τιμή που καθορίζεται από τις τιμές μιας ολόκληρης σειράς στον πίνακα, και (4) ευρετήρια που είναι δομές δεδομένων στις οποίες μπορούν να ανακτηθούν πληροφορίες ή να αλλάξουν γρήγορα (Tobin and Begley, 2004).

Μια βάση δεδομένων σχηματίζεται όταν γίνεται μια συλλογή σχέσεων. Το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό μιας βάσης δεδομένων είναι να αποφασιστεί πώς θα αποθηκευτούν οι πληροφορίες (πίνακες), οι οποίες μπορούν να αποφασιστούν με βάση τις επιχειρηρσιακές ανάγκες και την κρίση. Επιλέγοντας την κατάλληλη δομή δεδομένων, μπορεί να επιτευχθεί

μια απλή και απρόσκοπτη πλοήγηση της βάσης δεδομένων. Οι διάφορες σχέσεις σε μια βάση δεδομένων ονομάζονται «σχήμα της βάσης δεδομένων», αλλά υπάρχει μια διαφορά μεταξύ της βάσης δεδομένων του σχεδίου και της πραγματικής βάσης δεδομένων. Το σχήμα δείχνει πώς οργανώνονται οι πληροφορίες στη βάση δεδομένων, ενώ η βάση δεδομένων είναι ένα σύνολο πλειάδων σε κάθε σχέση (ISUGIS, 2011).

Μέσα στη βάση δεδομένων, μια ομάδα λειτουργιών όπως εισαγωγή, διαγραφή και αναζήτηση μπορούν να εκτελεστούν με βοήθεια από ερωτήματα. Επίσης μια μεγάλη ποικιλία λειτουργιών μπορεί να πραγματοποιηθεί με το συνδυασμό δύο ή περισσοτέρων σχέσεων στη βάση δεδομένων (Tobin and Begley, 2004).

Όταν χρησιμοποιούμε σχεσιακά μοντέλα και βάσεις δεδομένων, μπορούμε να βρούμε ορισμένα πλεονεκτήματα και περιορισμούς (Tobin and Begley, 2004).

Πλεονεκτήματα:

- Είναι εύκολο στη χρήση και προσαρμόζεται
- Παρέχει διαχωρισμό από το φυσικό και το εννοιολογικό σχήμα
- Παρέχει βελτιστοποίηση στο ερώτημα
- Παρέχει ασφάλεια μεταξύ των δεδομένων
- Παρέχει σύνδεση με πίνακες, οι οποίοι ενισχύουν την ακεραιότητα των δεδομένων
- Αποθηκεύει στους ερευνητές χρόνο και χρήμα εάν τα δεδομένα είναι διαθέσιμα (ήδη συλλέγονται)
- Επιτρέπει τη διαχείριση μεγάλων δειγμάτων δεδομένων χωρίς προβλήματα

Περιορισμοί:

- Η διαδικασία συλλογής δεδομένων και ενημέρωσης δεδομένων μπορεί να χρειαστεί πολύ χρόνο
- Είναι απαραίτητες ορισμένες γνώσεις σχετικά με το λογισμικό και το υλικό
- Εάν υπάρχουν ήδη δεδομένα, η ημερομηνία και η γενική εστίαση των δεδομένων ενδέχεται να διαφέρουν από τον σκοπό.

Η Microsoft Access αντιστοιχεί σε ένα μοντέλο σχεσιακής βάσης δεδομένων. Σύμφωνα με το Tremblay (2011), η Microsoft Access δημιουργεί μια σχέση μεταξύ βάσεων δεδομένων, στην οποία η εμφάνιση δεδομένων οργανώνεται και σχετίζεται με πίνακες. Στο

τραπέζι, ένα ή περισσότερα πεδία συνδέονται μεταξύ τους και με άλλους πίνακες, αυτή η διασύνδεση εξασφαλίζει ότι οι ειδικές λεπτομέρειες από τα πεδία δεν περιλαμβάνονται σε άλλους πίνακες. Με άλλα λόγια, βοηθά στην αποτροπή της αμφισημίας της πληροφορίας ή της επανάληψης των δεδομένων (Mason et al, 2010).

Η πιο σημαντική πτυχή της Microsoft Access είναι ότι περιέχει πολλούς πίνακες που περιλαμβάνουν διάφορες οντότητες, βοηθά στην αποθήκευση των δεδομένων κατά τρόπο ομαλό και την εμφάνιση, η οποία καθιστά τα δεδομένα παρόντα με αποτελεσματικό και δομημένο τρόπο (Miller, 2007).

Ο Demers (2009) όρισε τα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS) ως «ένα σύστημα σχεδιασμένο για την εισαγωγή, αποθήκευση, επεξεργασία, ανάκτηση, ανάλυση και παραγωγή γεωγραφικών δεδομένων και πληροφοριών». Όπως συμβαίνει με όλα τα συστήματα, τα GIS αποτελούνται από ενσωματωμένα τμήματα που του επιτρέπουν να εκτελεί σωστά τις λειτουργίες του. Αυτά τα μέρη περιλαμβάνουν (Hoffman et al, 2005):

1. υλικό και λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών,
2. χώρο και οργάνωση,
3. προσωπικό και
4. στοιχεία και πληροφορίες

Η ανάλυση των χωρικών δεδομένων και πληροφοριών είναι το πρωταρχικό καθήκον των GIS, αλλά η πραγματοποίηση σημαντικών αναλύσεων απαιτεί λογισμικό που επιτυγχάνει πολλές άλλες εργασίες, όπως επεξεργασία, ανάκτηση και παραγωγή. Με την Ανάλυση Δημόσιων υπηρεσιών GIS, οι χρήστες μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις πληροφορίες του οργανισμού τους, του ανταγωνισμού και επίσης να βελτιώσουν τις αποφάσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών. Επιπλέον, η ανάλυση των δημόσιων οργανισμών μπορεί να δημιουργήσει μοντέλα που ταιριάζουν στην ροή εργασίας για την ανάλυση των οργανώσεων για την αξιολόγηση της τοποθεσίας, τη διείσδυση στην αγορά και την διεξαγωγή έρευνας για τους πολίτες (Tobin and Begley, 2004).

Πάνω από 255 χρόνια γεωγραφικής έρευνας και έρευνας, με αποτέλεσμα την εξέλιξη των γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών, τα πρώτα στάδια των GIS επικεντρώθηκαν στην αναζήτηση άγνωστων περιοχών, των κατοίκων τους και των φαινομένων, με άλλα λόγια πρωταρχικά ο στόχος ήταν η αναζήτηση.Η ανάγκη για την εξήγηση από τους ερευνητές των φαινομένων έχουν δημιουργήσει ένα αποτέλεσμα εξήγησης με μοτίβο για διαφορετικές διανομές. Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, το Τμήμα Δασών και Αγροτικής

Ανάπτυξης στον Καναδά επιδίωξε ένα έργο για τη διαχείριση της επικράτειας του Καναδά, το πρώτο μεγάλης κλίμακας έργο. Με αυτό το έργο δημιουργήθηκε το πρώτο λειτουργικό σύστημα που κατασκευάστηκε ποτέ – «Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα Καναδά». Αυτή η δημιουργία οδήγησε σε περισσότερη έρευνα και διερεύνηση που οδήγησε στα GIS, όπως τα γνωρίζουμε σήμερα (Tobin and Begley, 2004).

Κάθε δραστηριότητα και διαδικασία απαιτεί διαφορετικό είδος GIS σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, όπως (Gis.com, 2011):

1. Οργανωσιακές εφαρμογές GIS. Χρήση GIS για την παρακολούθηση των λειτουργιών των προϊόντων για το λιανικό εμπόριο,
2. Τακτικές εφαρμογές. Παροχή πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων και
3. Συνδυασμός χωρικών δεδομένων, Πληροφορίες σχετικά με το δυναμικό της αγοράς και τη θέση των ανταγωνιστών.

Η εμπορία σε όλους τους επιχειρησιακούς τομείς είναι ίσως ένας από τα πιο προφανής κλάδους στους οποίους θα εφαρμοστούν τα GIS. Σε γενικές γραμμές, η εμπορική έμφαση στη ζήτηση (πολίτες) και την προσφορά (σημεία πώλησης, λιανικό εμπόριο, εμπορικά κέντρα) είναι εύκολο να αναλυθούν και να εξεταστούν στα γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών (Mandl et al., 2007).

Υπάρχουν ερευνητικά άρθρα, ειδήσεις και έρευνες σχετικά με την εφαρμογή GIS σε κάθε κλάδο και το μάρκετινγκ γενικά αφορά σε θέματα όπως, Ανάλυση Marketing Πελατών, Στρατηγικές διείσδυσης και κερδοφορίας, Συμπεριφορά πελατών και Κατάτμηση της αγοράς μεταξύ άλλων (Mandl et al., 2007).

Ο συνδυασμός των συμβατικών τεχνικών μάρκετινγκ με τις γεωπεριβαλλοντικές μεθόδους επιτρέπει στους χρήστες να απεικονίζουν τη χωρική κατανομή των δεδομένων στους χάρτες - καθώς η διαδικασία διανομής, η διαφοροποιημένη αγορά – που συμπληρώνεται επίσης με στατιστικά γραφήματα και διαγράμματα, θα συνδέει το μάρκετινγκ και τα GIS (Mandl et al., 2007).

Οι Hess et al. (2004) παρουσιάζουν ορισμένους τρόπους με τους οποίους τα GIS μπορούν να υποστηρίξουν τις δραστηριότητες των τεσσάρων στοιχείων του μάρκετινγκ μίγματος

- Στο στοιχείο του προϊόντος αναφέρουν ότι το στοιχείο αυτό περιλαμβάνει τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των χαρακτηριστικών του καταναλωτή. Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών είναι γεωγραφικά κατανεμημένα, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο σχεδιασμός και η αγορά του προϊόντος θα βασίζονται στα γεωγραφικά δεδομένα. Οι Hess et al. (2004) αναφέρουν επίσης ότι μια εφαρμογή των GIS για ένα προϊόν είναι «να ανακαλύψουν πού τα προϊόντα πωλούν καλά και ποια χαρακτηριστικά των καταναλωτών σε αυτές τις περιοχές οδηγούν τη ζήτηση». Χρησιμοποιώντας την ίδια ανάλυση, μπορεί να διαπιστωθεί ποια χαρακτηριστικά του προϊόντος γίνονται μη ελκυστικά σε περιοχές με χαμηλές πωλήσεις και αυτό το είδος πληροφοριών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εμπορία των αποφάσεων του προϊόντος, όπως η τοποθέτηση γραμμών, ο εκσυγχρονισμός γραμμής και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα.
- Όσον αφορά την τιμή οι Hess et al. (2004) αναφέρουν ότι η γεωγραφία μπορεί να επηρεάσει την τιμή ενός προϊόντος. Για παράδειγμα, αναμένεται να γίνει παραπάνω πληρωμή για βενζίνη σε ένα διακρατικό επίπεδο από ότι σε μια μικρή πόλη. Η επίδραση της εγγύτητας σε άλλα παρόμοια προϊόντα, η έκπτωση στη συμπληρωματική διαθεσιμότητα, ο ανταγωνισμός με προϊόντα ή υπηρεσίες και άλλοι έμποροι, οι χονδρέμποροι, οι έμποροι λιανικής μπορούν να επηρεάσουν την τιμή ενός συγκεκριμένου προϊόντος.
- Η θέση (διανομή) είναι σύμφωνα με τους Hess et al. (2004) μία από τις πρώτες περιοχές όπου χρησιμοποιούνται τα GIS για την εφαρμογή μιγμάτων μάρκετινγκ, όπως η διεύθυνση της λιανικής πώλησης, τα κέντρα διανομής, και οι εφαρμογές GIS για τον τόπο.
- Για την προώθηση, σύμφωνα με τους Hess et al. (2004), το σημαντικότερο ζήτημα είναι η επιτυχής ενσωμάτωση εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών χρησιμοποιώντας τα GIS. Η εσωτερική και εξωτερική πληροφόρηση της προώθησης αναφέρεται στην προσέγγιση που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, όπως η προσωπική πώληση, οι διεθνείς πωλήσεις, οι τοπικές πωλήσεις, οι προωθήσεις πώλησης, το διαφημιστικό ταχυδρομείο, το spam και η τοποθέτηση προϊόντων μεταξύ άλλων.

Μερικά ερευνητικά άρθρα που βασίζονται στην εφαρμογή GIS για το μείγμα μάρκετινγκ είναι: εφαρμογή του DSS στους βρετανικούς οργανισμούς λιανικής πώλησης: Προοπτική GIS, Μέθοδοι αξιολόγησης των γεωργικών δημόσιων υπηρεσιών στο πλαίσιο

της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι περιοχές παραγωγής καπνού Της Βιρτζίνια, και Βάλτε την επιχείρησή σας στο χάρτη μεταξύ άλλων (Hess et al, 2004).

Ο Demers (2009) δηλώνει ότι τα Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα είναι ένας εξωφρενικός και γοητευτικός τομέας, ο οποίος διευρύνεται γρήγορα στις ευκαιρίες για όσους γνωρίζουν τις έννοιες και την τεχνολογία. Σύμφωνα με τον Lawrence (2007), η σχολή και οι ηγέτες των σχολών δημόσιων υπηρεσιών δεν γνωρίζουν προφανώς τα GIS και την ικανότητά τους να βοηθήσουν στην λήψη άμεσων επιχειρησιακών αποφάσεων, όσον αφορά την ανάλυση των χώρων και τη χωρική διαχείριση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Μόνο 5 από τα 140 κολέγια δημόσιων υπηρεσιών έχουν μαθήματα GISστα προγράμματα σπουδών τους και μόνο 23 από αυτά έχουν μαθήματα που περιλαμβάνουν χωρική ανάλυση.

Το 2007, μόνο λίγα αναλυτικά προγράμματα περιλάμβαναν στην Αμερική την ανάλυση GIS ως αποτελεσματική για την λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων. Πρέπει να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια όχι μόνο για τις ακαδημαϊκές συνεργασίες των συναδέλφων επιχειρησιακών και γεωγραφικών τμημάτων αλλά και για να βοηθηθούν οι δημόσιες υπηρεσίες να υιοθετήσουν τα GIS ως αποτελεσματικό τρόπο λήψης αποφάσεων, ανάπτυξης στρατηγικών μάρκετινγκ και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (University of Southern California, 2011).

Τα GIS στον τομέα του μάρκετινγκ

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ενώ τα GIS είναι ένα ισχυρό εργαλείο, εξακολουθούν να είναι μόνο ένα ηλεκτρονικό εργαλείο χαρτογράφησης. Τα δεδομένα που εξουσιοδοτούν τους μηχανογραφημένους χάρτες πρέπει να προέρχονται από άλλες πηγές. Μερικές από τις καλύτερες πηγές δεδομένων είναι τα γραφείο απογραφής κρατών, οι δημογραφικές πληροφορίες που παρέχονται από κυβερνήσεις και διάφορες εταιρείες βάσεων δεδομένων. Τα GIS είναι ένα εργαλείο που λαμβάνει όλα αυτά τα δεδομένα και το καθιστά πιο σημαντικό. Η ποιότητα μιας ανάλυσης GIS θα είναι τόσο καλή όσο και η ποιότητα των δεδομένων. Τα GIS είναι δαπανηρό να εγκατασταθούν και να διατηρηθούν και δεν θα αξίζει ποτέ η προσπάθεια αν δεν ληφθεί σωστή φροντίδα με τις πληροφορίες. Τούτου λεχθέντος, τα GIS εξακολουθούν να είναι ένα απίστευτα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ και θα περιγράψουμε αρκετές μελέτες περιπτώσεων στις οποίες τα GIS όχι μόνο βοήθησαν να απαντηθούν ζητήματα μάρκετινγκ, αλλά έφεραν και επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός εκτελεί τις διαδικασίες του (Wu and Rathswohl, 2010).

5.13 Προώθηση

Η τοποθέτηση, το προϊόν και η προώθηση είναι οι τρεις βασικοί τομείς του μάρκετινγκ. Η τοποθέτηση περιλαμβάνει όλα όσα έχουν να κάνουν με την παραλαβή του προϊόντος στον πελάτη, από πού να στείλει το προϊόν έτσι ώστε οι πολίτες να έχουν εύκολη πρόσβαση, καθώς και σχεδόν οτιδήποτε άλλο έχει να κάνει με την τοποθεσία ή τη μεταφορά. Δεδομένου ότι τα Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα παρουσιάζουν πληροφορίες σχετικά με τη γεωγραφία, είναι ιδιαίτερα εφαρμόσιμα στο τμήμα τοποθέτησης της εμπορίας. Το προϊόν περιλαμβάνει το πραγματικό, φυσικό προϊόν που πωλείται στον πελάτη. Το προϊόν δεν περιορίζεται μόνο σε απτά προϊόντα, αλλά συμπεριλαμβάνει και τον κλάδο των υπηρεσιών (University of Southern California, 2011).

Η τομέας προώθησης του μάρκετινγκ αφορά την ευαισθητοποίηση του πελάτη σχετικά με το προϊόν και την πρόκληση της επιθυμίας του πελάτη για το συγκεκριμένο προϊόν. Τα Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα είναι ισχυρά εργαλεία για να βοηθήσουν καθένα από τους προαναφερόμενους τομείς του μάρκετινγκ. Σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, οι εταιρείες ενδέχεται να μην λειτουργήσουν χωρίς τη βοήθεια των GIS. Σε αυτή την εργασία θα δώσουμε πολλά παραδείγματα για το πώς τα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών βοήθησαν τις μεμονωμένες εταιρείες να πάρουν καλύτερες αποφάσεις μάρκετινγκ (Armstrong and Kotler, 2005).

Η προώθηση, από τα 4P του μάρκετινγκ, είναι η δραστηριότητα που οι περισσότεροι άνθρωποι συνδέουν με το χώρο του μάρκετινγκ εν γένει. Η προώθηση αφορά αποκλειστικά τη διαφήμιση και την ευαισθητοποίηση των πελατών. Στις παλιές μέρες, οι περισσότερες εταιρείες που επικεντρώθηκαν στο μαζικό μάρκετινγκ, στο οποίο χρησιμοποίησαν μία γενική διαφήμιση, απευθύνονταν σε ένα ευρύ κοινό. Σε έναν κόσμο με αυξημένο ανταγωνισμό, όλο και πιο σημαντικό είναι να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους πολίτες και να μην σπαταλήσει πολύτιμα διαφημιστικά χρήματα σε πολίτες που δεν έχουν καμία επιθυμία για το προϊόν τους. Το άμεσο μάρκετινγκ είναι το μέλλον και τα GIS είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για να καταστεί ένα σχέδιο άμεσου μάρκετινγκ, αποτελεσματικό και οικονομικό (Dugan, 2012).

Έχει παρατηρηθεί ότι η επιβίωση του πρωτογενούς τομέα παραγωγής γίνεται συνεχώς ολοένα πιο δύσκολη και απαιτητική. Η αγορά μεταβάλλεται και εξελίσσεται καθημερινά και για να μπορέσει ένας έμπορος να παραμείνει και να είναι ανταγωνιστικός, θα πρέπει να εξελίσσεσαι συνεχώς. Οι μέρες που ο κάθε παραγωγός λειτουργούσε ατομικά, έχουν περάσει ανεπιστρεπτί και γι' αυτό τον λόγο πρέπει να προσαρμοστούμε όλοι στις

σύγχρονες επιταγές και να λειτουργούμε συλλογικά και να γινόμαστε συνεχώς όλο και πιο ανταγωνιστικοί χρησιμοποιώντας ολοένα και περισσότερο τις σύγχρονες τεχνολογίες τόσο στην παραγωγή όσο και στην προώθηση των προϊόντων.

Καινοτομία είναι η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή η εφαρμογή μιας διαδικασίας, ή μιας καινούργιας μεθόδου μάρκετινγκ, ή μιας καινούργιας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση του εργασιακού χώρου ή τις εξωτερικές σχέσεις (Πασχόπουλος και Σκαλτσάς, 2009).

Αυτός ο πιο γενικευμένος ορισμός της καινοτομίας καλύπτει μία πληθώρα πιθανών μορφών καινοτομίας. Το ελάχιστο προαπαιτούμενο ώστε να μπορεί ένα προϊόν, μία διαδικασία, μία μέθοδος μάρκετινγκ ή μία οργανωσιακή μέθοδος να χαρακτηριστεί ως καινοτομία είναι να αποτελεί νέο/νέα (ή σημαντικά βελτιωμένο/βελτιωμένη) στοιχείο για την εταιρεία. Η υλοποίηση είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας καινοτομίας. Με την είσοδό του στην αγορά, ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν θεωρείται πως έχει τύχει υλοποίησης. Οι νέες διαδικασίες, μέθοδοι μάρκετινγκ ή οργανωσιακές μέθοδοι θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί όταν αρχίσουν να χρησιμοποιούνται στις εργασίες της επιχείρησης.

Ενώ οι περισσότερες εταιρείες πολυμέσων έχουν καταφέρει να αναλύσουν τα δεδομένα μάρκετινγκ και να προσαρμόσουν ανάλογα τα αντίστοιχα προϊόντα τους, ένα τμήμα της αγοράς έχει καθυστερήσει τα τελευταία χρόνια. Η υπαίθρια αγορά διαφημιστικών πινακίδων. Οι εταιρίες διαφημιστικών πινακίδων έχουν ένα προϊόν που οι πολίτες πραγματικά δεν μπορούν να αποφύγουν να δουν, οπότε γιατί η εξωτερική αγορά διαφημίσεων έχει μείνει στάσιμη τα τελευταία χρόνια; Το πρόβλημα είναι ότι ενώ οι εταιρίες Billboard έχουν ένα προϊόν που οι καταναλωτές δεν μπορούν να αποφύγουν να δουν, δεν έχουν ιδέα ποιοι είναι αυτοί οι πολίτες και που ανταποκρίνονται (Miller, 2007).

Ο Walker παρατήρησε για πρώτη φορά τις αδυναμίες της εκστρατείας άμεσου μάρκετινγκ του σχολείου όταν κατάρτισε ένα υπολογιστικό φύλλο από όλες τις διαφορετικές διαδρομές και σημείωσε ποιες είχαν την μεγαλύτερη απόδοση των επενδύσεων στο σχολείο. Ο Walker αποφάσισε ότι θα χρειαζόταν το άμεσο μάρκετινγκ για την εξάλειψη των αποβλήτων που συχνά συνδέονται με μαζική εμπορία. Ο Walker απευθύνθηκε στην εταιρεία συμβούλων TETRAD Computer Applications, Inc., μια φόρμα συμβουλευτικών υπηρεσιών που ειδικεύεται στη χρήση εφαρμογών πληροφορικής που

βασίζονται σε τοποθεσίες όπως των GIS για την επίλυση προβλημάτων (Anderson et al, 2005).

Τα GIS είναι ένα χρήσιμο εργαλείο όχι μόνο για την ιδιωτική βιομηχανία αλλά και για κάθε οργανισμό με ανάγκες μάρκετινγκ. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, τα σχολεία και η κυβέρνηση σε όλα τα επίπεδα μπορούν να επωφεληθούν από τη χρήση Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων. Το McHenry County College κατόρθωσε να εξοικονομήσει πάνω από $ 100.000 δολάρια όταν απασχολούσε το λογισμικό, αποδεικνύοντας ότι τα GISέχουν εφαρμογές σχεδόν σε οποιοδήποτε οργανισμό με ανάγκες μάρκετινγκ. Τα GIS μπορούν να συμβάλλουν στην εξάλειψη των αποβλήτων στην κυβέρνηση, καθιστώντας τα χρήσιμα όχι μόνο σε συγκεκριμένες οργανώσεις αλλά στην κοινωνία ως σύνολο. Τα σχολεία δεν είναι τα μόνα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα που χρησιμοποιούν τα GIS για τις προωθητικές ανάγκες τους. Το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφόρησης του Εθνικού Ινστιτούτου Καρκίνου είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Το Εθνικό Ινστιτούτο Καρκίνου, ή το NCI, είναι ένας ομοσπονδιακά χρηματοδοτούμενος οργανισμός που ερευνά τόσο τον καρκίνο όσο και να προσπαθεί να ενημερώνει το κοινό για σημαντικά θέματα υγείας που σχετίζονται με τον καρκίνο. Ένας πρωταρχικός στόχος των οργανώσεων είναι η προώθηση της προληπτικής υγειονομικής περίθαλψης μέσω της δημόσιας εκπαίδευσης. Ο οργανισμός επικεντρώνεται κυρίως σε ομάδες που θεωρούνται «ιατρικά ανεπαρκείς» (GIS marketing, 2009).

Το NCI συνεργάστηκε με την επαρχία Alameda της Καλιφόρνιας για να προσφέρει καλύτερη εκπαίδευση για την υγεία σε τοπικά δημογραφικά δεδομένα που βρέθηκαν να διατρέχουν υψηλό κίνδυνο αλλά είχαν μικρή πρόσβαση σε ιατρικές πληροφορίες ή υπηρεσίες. Το πρώτο πράγμα που έκανε το NCI ήταν να ορίσει μια γεωγραφική υπηρεσία η οποία βασίζεται σε ταχυδρομικούς κώδικες. Οι ταχυδρομικοί κώδικες στη συνέχεια κατανεμήθηκαν σε μικρότερα τετράγωνα περίπου 250-350 νοικοκυριών και στη συνέχεια ανέθεσαν κάθε μπλοκ σε μια κατηγορία που βασίζεται στον τρόπο ζωής των μελών τους. Με τη χρήση της ανάλυσης GIS διαχωρίστηκε ότι η ομάδα με τον μεγαλύτερο κίνδυνο για καρκίνο ήταν η Αφρικανική Αμερική με χαμηλό εισόδημα ηλικίας 50 ετών και άνω, οι οποίοι είχαν κάνει πολύ λίγες εξετάσεις υγείας στη ζωή τους. Τα GIS εντόπισαν το δημογραφικό που έπρεπε να εξετάσει το NCI, αλλά τώρα το ερώτημα ήταν πώς να το φτάσεις (Dugan, 2012).

Η ανάλυση GIS έδειξε ότι οι περισσότερες από αυτές τις γυναίκες ήταν επικεφαλείς ενός νοικοκυριού πολλών γενεών και είχαν πολλά παιδιά και εγγόνια για να φροντίζουν. Αυτές οι γυναίκες ήταν συχνά στο σπίτι κατά τη διάρκεια της ημέρας, πήγαιναν στα ίδια

μανάβικα, και ως επί το πλείστον δεν είχαν οχήματα. Με αυτό το σκεπτικό, η NIC χρησιμοποίησε μια προσέγγιση τριών επιπέδων μάρκετινγκ που περιελάβανε εξατομικευμένα φυλλάδια, περιήγηση σε επιλεγμένες γειτονιές με συνομιλίες one-on-one με ορισμένες γυναίκες και κουπόνια για τις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης που χρειάζονταν. Το αποτέλεσμα ήταν ότι αυξήθηκε κατά 136% ο αριθμός των γυναικών που πήραν μέρος σε κλινική εξέταση και κλινικές μαστογραφίες. Αυτό ήταν περισσότερο από το διπλάσιο του στόχου του νομού. Η απίστευτη ανταπόκριση δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη χρήση των GIS για τον προσδιορισμό των δημογραφικών δεδομένων που χρειάζονταν περισσότερο την εκπαίδευση για τον καρκίνο και τον τρόπο προσέγγισης αυτών των δημογραφικών δεδομένων (Dugan, 2012).

6. Κτηματολόγιο και νέες τεχνολογίες

6.1 Η ψηφιακή κληρονομιά: Η Περίπτωση της Διαδικτυακής Πλατφόρμας DSL Portal του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής του ανθρώπου. Ασχολήθηκε με ζητήματα που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση συλλογών και αντικειμένων αλλά και με τη δημόσια κληρονομιά. (McDonald, 2006).

Η ψηφιοποίηση οπτικοακουστικού υλικού, κειμένων και αντικειμένων της δημόσιας κληρονομιάς προϋποθέτει νέα πλαίσια έρευνας και πρακτικής. Ο τομέας που αναφέρεται στην ψηφιακή δημόσια κληρονομιά αναπτύχθηκε και διευρύνθηκε μετά την εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών

Η ψηφιοποίηση ενισχύει και επεκτείνει τα προηγούμενα μέσα σε σχέση με την επικοινωνία, τη συμμετοχή και την αφοσίωση των θεατών και των επισκεπτών σε ιδρύματα και περιοχές δημόσιας διοίκησης (De Lusenet, 2002).

Η ψηφιακή δημόσια κληρονομιά συναντάται σε όλες τις μορφές οργανώσεων της δημόσιας κληρονομιάς εμπλέκοντας παράλληλα ιδιωτικούς συνεισφέροντες που υπάρχουν στον τομέα (Lor & Britz, 2012). Δεν υποστηρίζει μόνο νέες πρακτικές που σχετίζονται με την τεκμηρίωση, τη διαχείριση συλλογής και την ανάλυση πολιτιστικών ιστορικών κειμένων, φωτογραφιών, αντικειμένων, διαδικασιών και θέσεων, η ψηφιακή τεχνολογία

αλλά φέρνει και νέες μορφές συλλογής, κατηγοριοποίησης, κατανόησης και ανάληψης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Νέες μορφές συμμετοχής και εμπλοκής που εισάγονται από εικονικούς χώρους, κινητά μέσα και διαδραστικά εργαλεία μέσα σε ιδρύματα, αρχεία, βιβλιοθήκες, γκαλερί καθώς και εκτός αυτών των ιδρυμάτων. Η συμμετοχή σε τέτοιου είδους τεχνολογίες δίνει τη δυνατότητα στο κοινωνικό σύνολο να συμμετάσχει σε ψηφιακά ενισχυμένες περιοχές που σχετίζονται με τη δημόσια κληρονομιά (Stuedahl, 2009).

Τα διαδραστικά και ψηφιακά εργαλεία αλλά και τα κινητά μέσα καθώς και οι υπηρεσίες μέσω διαδικτύου προωθούν με έναν πρωτοποριακό τρόπο ζητήματα της κοινωνικής, πολιτιστικής και πολιτικής εξουσίας στην πολιτιστική κληρονομιά.

Η πρόσβαση του κοινού σε υλικό δημόσιας κληρονομιάς προκαλεί, αναμφίβολα, σημαντικό ενδιαφέρον και συντελεί στην καλλιέργεια και τη διατήρηση της πολιτιστικής και ιστορικής τους συνείδηση καθώς και στην παιδεία στην κοινωνία της πληροφορίας (Parry, 2013).

Αυτό εξάλλου αποτελεί και ένα από τα ευρύτερα ευρωπαϊκά σχέδια ψηφιακής κληρονομιάς. Βασική του προσδοκία είναι να συνδέσει τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών με μια ευρύτερη και περισσότερο εμπλεκόμενη επικοινωνία της δημόσιας κληρονομιάς στο μέλλον. Το όραμα αυτό βασίζεται στο ότι ένα μεγάλο μέρος της δημόσιας κληρονομιάς σε συλλογές βιβλιοθηκών, αρχείων και φορέων καθίσταται προσβάσιμο μέσω ψηφιακών και διαδραστικών τεχνολογιών. Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει και ο Χάρτης της UNESCO για τη Διατήρηση της Ψηφιακής Κληρονομιάς. Σύμφωνα με αυτόν οι ψηφιακοί πόροι της πληροφορίας και της δημιουργικής έκφρασης που παράγονται, προσφέρονται και διατηρούνται σε ψηφιακή μορφή για να καταστούν ψηφιακή κληρονομιά. (Υπουργείο Εσωτερικών Κύπρου, 2018).

Η ψηφιοποίηση παρέχει δυνατότητες για ευρετηρίαση, αρχειοθέτηση και διαμεσολάβηση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Μία από αυτές τις μετασχηματιστικές δυνατότητες σχετίζεται στην πραγματικότητα με την αναθεώρηση των υπαρχουσών κατηγοριών, καθώς η ψηφιοποίηση καθιστά εφικτή τη συλλογή πολλαπλών, συμφραζόμενων γνώσεων και ερμηνειών του αντικειμένου. Αυτό ανάγει τη σύνδεση των υλικών και της άυλης γνώσης της κληρονομιάς σε ψηφιακές συλλογές και αρχεία (Barreau et al, 2014).

Επιπλέον οι πιθανές νέες κατηγορίες, μα και η πιθανή μεσολάβηση της σύνδεσης πολλαπλών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο κληρονομιάς, διαφοροποιούν την

κατάσταση και την αρχή του αντικειμένου στην επικοινωνία. Από τη στιγμή που τα αντικείμενα δημόσιας κληρονομιάς εκτίθενται με βάση τις πολλαπλές γνώσεις και ερμηνείες που σχετίζονται με αυτές, ανοίγουν νέους ορίζοντες στην ερμηνευτική διαδικασία και στην ταξινόμηση αρχείων και στην επικοινωνία της δημόσιας διοίκησης. (European Commission, 2017).

Το τμήμα Χωρομετρίας και Κτηματολογίου Κύπρου γνωρίζοντας τα οφέλη της ψηφιακής τεχνολογίας και θέλοντας να συμβαδίζει με την πρόοδο και την εξέλιξη αυτή, δημιούργησε την καινοτόμο διαδικτυακή πλατφόρμα DSL Portal.Η πλατφόρμα αυτή αποτελεί για τον τόπο μας μία περίπτωση ψηφιακής κληρονομιάς. Επίσημα ξεκίνησε τη λειτουργία της από τον Ιούνιο του 2016. Η νέα πλατφόρμα DLS Portal, συνιστά μία πλατφόρμα eServices του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (DLS). Σκοπός αυτού του εγχειρήματος είναι η επικαιροποίηση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Παράλληλα η επέκταση των διαθέσιμων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η ευκολότερη πρόσβαση στις πηγές δεδομένων της DLS. Με βάση την Eurogeographocs.org (2016), η καινούρια πλατφόρμα υπηρεσιών διαδικτύου της Κύπρου συνιστά καίριο σημείο αναφοράς στην ιστορία του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (DLS). Όραμα αλλά και πρωταρχικό μέλημα της πολιτιστικής κουλτούρας και του οράματος του Τμήματος, είναι η διαδικτυακή πύλη να διατίθεται ολόκληρο το 24ωρο και να προσφέρει σωρεία ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Έτσι θα είναι εφικτή η σταδιακή διαγραφή γραφειοκρατικών διαδικασιών για χρονοβόρες εφαρμογές και θα γίνει πιο εύκολη η πρόσβαση στα βασικά δεδομένα της DLS. Η νέα πύλη DLS προνοεί τα ακόλουθα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017; eurogeographics.org, 2016):

- Δωρεάν online πλοήγηση σε ιδιότητες σε αληθινό χρόνο μέσω αγροτεμαχίων, κτιρίων, πλέγματος σχεδίων, αεροφωτογραφιών, ζωνών σχεδιασμού και άλλων χωρικών χαρακτηριστικών. Οι ιδιότητες καθορίζονται με ποικίλους τρόπους, ενσωματώνοντας, συγχρόνως, τις ιδιομορφίες των κτηματολογικών σχεδίων και των αγροτεμαχίων καθώς και την αποτίμησή τους. Διαθέσιμες είναι και άλλες δύο θεματικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες, (α) η τοπογραφική και (β) η υδρογραφική, με εναλλακτικές ανίχνευσης, εκτύπωσης και πρόσβασης σε υπηρεσίες διαδικτυακές.

- Ειδική πλατφόρμα γεωπολιτικών μεταφορών η INSPIRE η οποία περιλαμβάνεται στην πύλη DLS. Το INSPIRE έχει τις βάσεις του στις υποδομές χωρικών στοιχείων που δημιουργούνται από τις χώρες μέλη. Αποδέχονται τους κοινούς όρους ισχύς και

συμπληρώνονται με μέτρα σε κοινοτικό επίπεδο. Οι υπηρεσίες δικτύου επιτρέπουν την ανακάλυψη, μετασχηματισμό, προβολή και λήψη χωρικών δεδομένων καθώς και την επίκληση χωρικών δεδομένων και υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου από ποικίλες κυβερνητικές πηγές, με βάση την οδηγία INSPIRE.

- Ηλεκτρονική αίτηση με πρόσβαση στον πίνακα οργάνων ηλεκτρονικών εφαρμογών, η οποία φιλοξενεί και προσωπική ανάλυση και παρέχει παρατήρηση εφαρμογών που είναι καταγεγραμμένες. Μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα στους χρήστες να αγοράσουν χάρτες, να εξαγάγουν και να μεταφορτώσουν στοιχεία στο Τμήμα, να θέσουν οριακές πληροφορίες, να τροποποιήσουν λάθη, να εκφράσουν ενδεχόμενες ενστάσεις, να αποδεσμεύσουν υποθήκες και να ζητήσουν αντίγραφα πιστοποιητικών τίτλου. Η αίτηση περικλείει και την ικανότητα εξαγωγής στοιχείων φορολογίας στην τοπική ηγεσία και στις επιτροπές αποχέτευσης. Δίνει τη δυνατότητα της ηλεκτρονικής πληροφόρησης των νέων ιδιομορφιών των κτιρίων και των δρόμων.

- Ενημερωτική σελίδα για το Τμήμα στην οποία σημειώνονται γραφεία, υποκαταστήματα και Χάρτη των πολιτών καθώς και υπηρεσίες οι οποίες περικλείουν πρόσβαση σε δωρεάν χάρτες, κτηματολογικά σχέδια και ένα εργαλείο υπολογισμού τελών.

Μετά την κυκλοφορία της δικτυακής, η DLS παραμένει αφοσιωμένη στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της και στην ανάπτυξη νέων εφαρμογών (Stuedahl, 2009).

Η πρωτοποριακή αυτή πλατφόρμα βραβεύτηκε τον Νοέμβριο του 2018, από την Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ). Στην εν λόγω τελετή, δόθηκαν τα «Βραβεία Καινοτομίας και Έρευνας ΟΕΒ 2018». Στο πεδίο των «Βραβείων Καινοτομίας ΟΕΒ 2018», το Βραβείο στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα δόθηκε στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας για τη δημιουργία της καινοτόμου Διαδικτυακής Πλατφόρμας Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών, με το όνομα "DLSPORTAL". Ο κ. Ανδρέας Σωκράτους από την Α.Ε., διευθυντής του τμήματος, παρέλαβε το βραβείο από τον Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας κ. Νίκο Αναστασιάδη. (portal.dls.moi.gov.cy, 2018).

Η Νέα Διαδικτυακή Πλατφόρμα αποτελεί ιστορικό ορόσημο του κυπριακού Κτηματολογίου και το επιστέγασμα μιας πολυετούς έρευνας και δουλειάς του Τμήματος

προκειμένου να επιτευχθεί η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Μέσω του "DLSPORTAL" παρέχεται η δυνατότητα της "online" διεκπεραίωσης αιτήσεων σε όλους τους πολίτες αλλά και η πρόσβαση μέσω του Διαδικτύου στις πληροφορίες του Τμήματος. Συνολικά, φορείς και πολίτες μπορούν να πλοηγηθούν στο χώρο και στα ακίνητα μέσω της πλατφόρμας αυτής, να καταθέσουν τα αιτήματά τους προς το Τμήμα, να αγοράσουν χάρτες, να εγγραφούν σε υπηρεσίες και να εξαγάγουν λίστες και στοιχεία που τους ενδιαφέρουν.

Χωρίς αμφιβολία, η Διαδικτυακή Πλατφόρμα DLS Portal του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου, συνιστά την πρώτη και μεγαλύτερη ηλεκτρονική βιβλιοθήκη γεωγραφικών και αναλυτικών ενημερώσεων για όλη την ακίνητη ιδιοκτησία στην Κύπρο και μια από τις μοναδικές στο είδος της σε επίπεδο Ευρωπαϊκών Κτηματολογίων, αφού συσσωρεύει πληθώρα γεωγραφικών δεδομένων από τα Τμήματα και τις Υπηρεσίες του Κράτους. Παράλληλα αποτελεί πρότυπο εφαρμογής ειδικής συναφούς Ευρωπαϊκής Οδηγίας.

Περαιτέρω προνόμια από την επιβολή της εν λόγω καινοτομίας είναι τα κάτωθι:

- Επικαιροποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών του Τμήματος.
- Τόνωση της αγοράς ακινήτων και προσέλκυση νέων αγοραστών.
- Εξοικονόμηση πόρων και χρόνου του Τμήματος και των πολιτών.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, διαύγεια, αξιοκρατία και δίκαιη αντιμετώπιση.
- Ανέλιξη της αγοράς και της οικονομίας.
- Τόνωση της λειτουργικότητας των στοιχείων ανάμεσα σε εφαρμογές πληροφορικής.
- Επέκταση του κανόνα των Ανοικτών Δεδομένων.

Η Διαδικτυακή Πλατφόρμα DLSPORTAL συνιστά την πιο σημαντική υπηρεσία η-Διακυβέρνησης, η οποία παρέχεται από την Κυπριακή Δημοκρατία και αντιπροσωπεύει την εκτέλεση της νέας τακτικής, την οποία έχει ενστερνιστεί το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας στους τεχνολογικούς και πληροφοριακούς κλάδους, αποσκοπώντας στην ώθηση και την αύξηση της οικονομίας του κράτους.

6.2 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο Κτηματολόγιο

Η ολοένα αυξανόμενη εξέλιξη των τεχνολογικών μέσων καθιστά την κοινωνία απαιτητική όσον αφορά στη δημόσια διοίκηση και τις υπηρεσίες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στην αξιοποίηση της τεχνολογίας από κάθε κυβέρνηση για να εκτελέσει αποτελεσματικά εργασίες και αρμοδιοτήτες της αλλά και να επικοινωνεί (ανταλλαγή πληροφοριών) με άλλες παρόμοιες αρχές. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (eGov) αναφέρεται ουσιαστικά στην προσαρμογή των δημόσιων υπηρεσιών στο Διαδίκτυο και στη λειτουργία κυβερνητικών γραφείων μέσω του World Wide Web. Παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με αξιοπιστία, με ταχύτητα και χαμηλό λειτουργικό κόστος. Επιπλέον, το eGov εξαλείφει τις αποστάσεις και τις ώρες εργασίας του γραφείου (Gronlund, 2010).

. Η εφαρμογή του eGov στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας προσβλέπει στην βελτίωση και επιτάχυνση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Επίσης, έχει ως σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτή χρήζει της ανάπτυξης ενός νέου μηχανογραφικού συστήματος που θα επιτρέπει στους πολίτες να έχουν πρόσβαση στο τμήμα, καθώς και ανασχεδιασμού των διαδικασιών και λειτουργιών της γης, όπως επίσης και πρόσθετων τροποποιήσεων της κτηματολογικής νομοθεσίας. Ένα τέτοιο νέο μηχανογραφικό σύστημα μπορεί να αποτελέσει ένα υποσύστημα του σημερινού Κυπριακού Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (CILIS) (Contini & Lanzana, 2008).

Το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφόρησης (ISD), είναι ο υπεύθυνος κυβερνητικός οργανισμός για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της πολιτικής πληροφορικής (IT) του κράτους. Αν και λειτουργεί από το 1980, Στην Κύπρο εγκρίθηκε τον Οκτώβριο του 1998 από το Υπουργικό Συμβούλιο (Κυπριακή Δημοκρατία, 2001). Στο ISD περιλαμβάνεται η ηλεκτρονική διακυβέρνηση του κράτους. Όραμά του είναι η δημιουργία αποτελεσματικής δημόσιας υπηρεσίας ικανής να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στο κοινό δαπανώντας το μικρότερο δυνατό κόστος και, όπου είναι δυνατόν, χωρίς να χρειάζεται ο πολίτης να επισκέπτεται οποιοδήποτε κυβερνητικό τμήμα για τη διεκπεραίωση δικών του υποθέσεων.(Kokkinaki et al, 2005).

Το σχέδιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διαθέτει σημαντικές πρόνοιες όπως μέτρα ασφάλειας, νομοθεσία προστασίας για τα προσωπικά δεδομένα, νομοθεσία για την υποδομή δημόσιου κλειδιού (PKI) και πιστοποίηση ταυτότητας, εναρμόνιση της νομοθεσίας με εκείνες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ιδιαίτερα σημαντικές καθίστανται οι

υπηρεσίες ελέγχου ταυτότητας οι οποίες παρέχουν όλα τα μέρη μιας συναλλαγής, με υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης. Αναγνωρίζουν το άλλο μέρος ή μέρη, διαβιβάζουν ή λαμβάνουν ευαίσθητες πληροφορίες, ελέγχουν αν οι πληροφορίες έχουν τροποποιηθεί κατά τη διάρκεια ή μετά τη μετάδοσή τους με τρόπο ώστε να υφίσταται ένα αξιόπιστο αρχείο συναλλαγών. Το σχέδιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει ακόμα, έναν κυβερνητικό κόμβο Διαδικτύου για τη σύνδεση πολλών κυβερνητικών συστημάτων με πολίτες και επιχειρήσεις. Μέσω του κόμβου αυτού μπορούν επίσης να δημιουργηθούν κέντραInternetαπό όπου οι πολίτες θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε κυβερνητικά συστήματα και να εξυπηρετούνται αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τα σχέδια ISD, μέχρι το τέλος του 2004, είχαν ενεργοποιηθεί τα κυβερνητικά συστήματα στον Παγκόσμιο Ιστό (eMinder, 2002).

Φαίνεται ότι οι Κύπριοι πολίτες αξιοποιούν αρκετά την τεχνολογία. Έρευνα έδειξε ότι η Κύπρος κατέχει την 22η θέση μεταξύ των 28 κρατών μελών της ΕΕ, με συνολική βαθμολογία 0,39 και κάτω από το μέσο όρο σε ό,τι αφορά τον δείκτη DESI 2015, το νέο Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index), που ανέπτυξε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Τα πορίσματα της έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι μόνο το 28% των Κυπρίων δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο (DESI, 2015). Γενικά από την όλη έρευνα προκύπτει ακόμα ότι η Κύπρος είναι η χώρα με την ακριβότερη βασική ευροζωνική σύνδεση στην ΕΕ. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση που «ένας Κύπριος που επιθυμεί να γίνει συνδρομητής σε ευροζωνική σύνδεση πρέπει να δαπανήσει κατά μέσο όρο το 3% του ακαθάριστου εισοδήματός του» τη στιγμή που ο συνολικός μέσος όρος της ΕΕ κυμαίνεται στο 1,3% (DESI, 2015).

Εκτιμάται ότι η ηλεκτρονική κυβέρνηση στην Κύπρο θα φέρει ριζικές αλλαγές στην παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών και ότι οι νέες υπηρεσίες θα είναι φθηνές, εύχρηστες, προσωπικές και φιλικές μα και προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των καιρών. Για το ηλεκτρονικό κυβερνητικό σύστημα DLSεφαρμόζονται οι ακόλουθες αρχές (Palvia & Sharma, 2007):

- Ανταπόκριση σε μεμονωμένες ανάγκες. Οι υπηρεσίες που παρέχει το Δημόσιο Τμήμα θα πρέπει να έχουν ανταπόκριση στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πολίτη. Όπου είναι δυνατόν, οι υπηρεσίες να είναι διαθέσιμες 24 ώρες την ημέρα, επτά ημέρες την εβδομάδα, μέσω ποικίλων καναλιών που συνδέουν πολλά μέρη του κόσμου.

- Διατήρηση, βελτίωση και προστασία των πληροφοριών γης. Το πρόγραμμα συλλογής δεδομένων θα εστιάζει στη συλλογή των σημαντικότερων πληροφοριών. Οι

κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση των πληροφοριών αυτών προετοιμάζονται με την υποστήριξη του Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφόρησης. Το DLS πρέπει να εφαρμόζει αυστηρές διαδικασίες διαχείρισης δεδομένων, προκειμένου να επωφεληθεί όσο το δυνατόν περισσότερο από διαδικτυακές πρωτοβουλίες όπως η παράδοση δεδομένων και η προσαρμοσμένη χαρτογράφηση μέσω του Διαδικτύου ή του ηλεκτρονικού εμπορίου.

- Προστασία της ιδιωτικής ζωής των πολιτών. Οι Κύπριοι πολίτες θα πρέπει να εμπιστεύονται τις πληροφορίες που παρέχονται από το τμήμα όπως και τα μέτρα που λαμβάνει η κυβέρνηση προκειμένου να εξασφαλιστούν τα δικαιώματά τους στην ιδιωτική ζωή.

- Συμμετοχή στη βιομηχανία. Οι ρυθμίσεις πρόσβασης πρέπει να αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση της χρήσης πόρων από τα χωρικά δεδομένα τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Πρέπει ακόμα να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας καινοτόμου και ανταγωνιστικής βιομηχανίας προστιθέμενης αξίας.

- Ανοικτή κυβέρνηση στο κοινό. Οι πολίτες θα πρέπει με ευκολία να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες του τμήματος χρήσιμες και σημαντικές για αυτούς. Μια καλή ενημέρωση θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης σε υπηρεσίες της κυβέρνησης. Παράλληλα θα πρέπει να παρέχεται με μεγάλη εμπιστοσύνη η προστασία της ιδιωτικής ζωής, η ασφάλεια και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.

- Φωνή στους πολίτες. Οι κάτοικοι του κράτους πρέπει να μπορούν να έχουν το λόγο πιο εύκολα και συχνά. Αυτό θα ενδυναμώσει σημαντικά τους μειονεκτούντες στη διεκδίκηση τω ν αιτημάτων τους. Η χάραξη μιας τέτοιας πολιτικής προϋποθέτει συνεχή και ανοικτή διαβούλευση με τους Κύπριους πολίτες.

- Προσέγγιση νέου είδους ισότητας. Όλοι οι πολίτες της κοινότητας πρέπει να έχουν εύκολη, αποτελεσματική και ισότιμη πρόσβαση σε θεμελιώδη χωρικά δεδομένα, όπου η τεχνολογία, οι μορφές δεδομένων, οι θεσμικές ρυθμίσεις, η τοποθεσία, το κόστος και οι συνθήκες δεν εμποδίζουν τη χρήση τους. Το Διαδίκτυο θα δώσει τη δυνατότητα ισότιμης πρόσβασης ακόμα και σε όσους ζουν σε απομακρυσμένες, καταργώντας έτσι την μεταξύ τους απόσταση.

- Λιγότερο κόστος των φορολογουμένων. Οι άνθρωποι θα επωφεληθούν από την ισχύ της τεχνολογίας και των πληροφοριών που αξιοποιεί η κυβέρνηση για αποτελεσματικότερη διοίκηση. Κατά συνέπεια οι διοικητικές διαδικασίες θα τύχουν βελτίωσης. Στην περίπτωση δε που παρατηρείται περιττή αλληλεπικάλυψη πληροφοριών

και τεχνολογίας, θα υπάρξουν ισχυρά κίνητρα για εξορθολογισμό. Μεγαλύτερη αξία θα αποδωθεί στις τρέχουσες υποδομές και το κόστος της τεχνολογίας για να αντιμετωπιστούν οικονομικά ζητήματα.

- Μικρότερο κόστος στην κυβέρνηση. Οι πληροφορίες και οι υπηρεσίες του Τμήματος πρέπει να είναι απλές και εύκολα προσβάσιμες. Όλα τα έντυπα της κυβέρνησης θα διατίθενται μέσω του Διαδικτύου. Οι διεπαφές "one-stopshop" θα δημιουργηθούν για προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες. Εάν οι πολίτες το επιθυμούν, οι πληροφορίες που είναι κοινές σε μια σειρά διαδικασιών, όπως τα ονόματα και οι διευθύνσεις, θα χρειαστεί να αλλάξουν μόνο μία φορά - θα ενημερωθούν αυτόματα παντού όπου θα χρησιμοποιούνται σε ολόκληρη την κυβέρνηση. Με τον τρόπο αυτό οι κυβερνητικές διαδικασίες θα βελτιωθούν αποτελεσματικά.

- Πολιτική χρέωσης. Το κόστος της άντλησης και της διανομής είναι το πραγματικό κόστος που προκύπτει από τη μεταφορά πληροφοριών. Περιλαμβάνει γενικά το κόστος της επεξεργασίας υπολογιστών, το κόστος των αναλωσίμων, το κόστος προσωπικού διανομής και τα συναφή γενικά έξοδα. Όλα τούτα τα έξοδα αφορούν τα δικαιώματα που καταβάλλει ο θεματοφύλακας στον κάτοχο δεδομένων. Το κόστος της συλλογής, συντήρησης ή αναβάθμισης των δεδομένων δεν αποτελεί συνιστώσα του κόστους μεταφοράς. Η χρέωση της υποβολής αίτησης μέσω του Διαδικτύου πρέπει να είναι ανάλογη με τη χρέωση της υποβολής μιας αίτησης με μη αυτόματο τρόπο. Ωστόσο, το DLS θα πρέπει να ενθαρρύνει τη χρήση υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου, διότι οι επισκέψεις στα Επαρχιακά Χωρομετρικά Γραφεία θα μειωθούν και συνεπώς θα μειωθούν οι ώρες εργασίας των υπαλλήλων.

Η Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας ισχύει κατά την περίοδο 2014-2020 για όλα τα υπουργεία, και τις υπηρεσίες της κυπριακής κυβέρνησης, τα οποία εστιάζουν σε τεχνικές, οργανωτικές και επιχειρησιακές πτυχές της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι παρεμβάσεις στα συστήματα backoffice ή κυβερνητικές υποδομές ΤΠΕ προβλέπονται επίσης από τη Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με την προϋπόθεση να στηρίξουν την Κυπριακή Κυβέρνηση στην υλοποίηση των στόχων της μέχρι το 2020, ενώ παράλληλα θα είναι σύμφωνες με τις πολιτικές και τις οδηγίες της ΕΕ. Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αποσκοπεί στην: (Sari, 2017):

- ✓ Ενίσχυση της ικανότητας του δημόσιου τομέα, με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους.

- ✓ Παροχή επιπλέον ηλεκτρονικών υπηρεσιών, οι οποίες θα παρουσιάζουν ευελιξία, προσβασιμότητα, πληρότητα, ευκολία και ασφάλεια.
- ✓ Διευκόλυνση στη διασυνοριακή συνεργασία σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ψηφιακή στρατηγική για την Κύπρο (2012-2020). Η ψηφιακή στρατηγική της Κύπρου (η εθνική στρατηγική για την κοινωνία της πληροφορίας) έχει εγκριθεί από το Συμβούλιο των Υπουργών την 8η Φεβρουαρίου 2012.

Η ψηφιακή στρατηγική αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την περίοδο 2012-2020 και υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση για την ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας στην Κύπρο. Σύμφωνα με το ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη, το δηλωμένο γενικό όραμα της Ψηφιακής Στρατηγικής είναι: "τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας για την υποστήριξη της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και της συμμετοχής των πολιτών στον κοινωνικό, πολιτιστικό και πολιτικό τομέα" για την Κύπρο και βασίζεται σε έξι στρατηγικούς στόχους (Sari, 2017):

- ✓ Στόχος 1: Διεύρυνση της κάλυψης (ανάπτυξη υποδομών) στην ευρυζώνη και θέσπιση ρυθμιστικού πλαισίου των δικτύων
- ✓ Στόχος 2: Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης και παροχή περισσότερων εφαρμογών και υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- ✓ Στόχος 3: Συμπερίληψη όλων ακόμα και των ευάλωτων ομάδων στην ψηφιακή Κύπρο. Αύξηση της διείσδυσης και της συμμετοχής όλων των πολιτών και των επιχειρήσεων στην ψηφιακή κοινωνία.
- ✓ Στόχος 4: Εκπαίδευση και μάθηση. Βελτίωση των eSkills και της ψηφιακής παιδείας.
- ✓ Στόχος 5: Προώθηση της ψηφιακής επιχειρηματικότητας.
- ✓ Στόχος 6: ΤΠΕ για το περιβάλλον. Προώθηση πράσινων ΤΠΕ.

Τον Δεκέμβριο του 1999 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε την πρωτοβουλία eEurope η οποία διασφαλίζει το όφελος της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τις αλλαγές που φέρνει η κοινωνία της πληροφορίας. Αυτές οι αλλαγές, πιο σημαντικές και από τη Βιομηχανική Επανάσταση, είναι μεγάλες και παγκόσμιες. Δεν αφορούν μόνο την τεχνολογία αλλά επηρεάζουν όλους τους πολίτες σε όλο τον κόσμο (eEurope, 2000) δημιουργώντας πλούτο και μοιράζοντας τη γνώση. (Buhler, 2002).

Το eEurope αποσκοπεί στο (Jordana, 2002):

- Να φέρει όλους τους Ευρωπαίους στην ψηφιακή εποχή και σε απευθείας σύνδεση,

- Να συνδέσει μια ψηφιακά γραπτή Ευρώπη με την επιχειρηματική κουλτούρα

- Να εξασφαλίσει την κοινωνική συνοχή και την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και παραγωγών (eEurope, 2000).

Τον Ιούνιο του 2000 το σχέδιο δράσης eEurope 2002 εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Φέιρα. Στις δράσεις περιλαμβάνεται και η έξυπνη κάρτα η οποία έχει προκαλέσει μεγάλη συζήτηση στην Κύπρο. Η έξυπνη κάρτα είναι μια πολυλειτουργική τεχνολογία, η οποία προστατεύει την ιδιωτικότητα και την εμπιστευτικότητα. Η δραστηριότητα αυτή ξεκίνησε στη Σύνοδο Κορυφής Smart-Card στη Λισαβόνα στις 11 Απριλίου 2000, κατά την οποία οι συμμετέχοντες συμφώνησαν να συγκροτήσουν μια ειδική ομάδα υψηλού επιπέδου προκειμένου να υποστηρίξουν κοινές εξελίξεις στην ανάπτυξη της τεχνολογίας των έξυπνων καρτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το eEurope 2002 αντικαταστάθηκε τρία χρόνια μετά από το eEurope 2005 (Buhler, 2002).

Στόχος του σχεδίου δράσης του eEurope 2005 είναι να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις ιδιωτικές επενδύσεις ώστε να αυξηθούν οι νέες θέσεις εργασίας. Επιπρόσθετα να αυξήσει την παραγωγικότητα, να εκσυγχρονίσει τις δημόσιες υπηρεσίες και να δώσει σε όλους τη δυνατότητα συμμετοχής στην παγκόσμια κοινωνία της πληροφορίας (eEurope 2005, 2002).

Όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, το eEurope 2005 πρότεινε τις ακόλουθες δράσεις (Jordana, 2002):

- Ευρυζωνική σύνδεση: Βασική επιδίωξη των τα κρατών μελών του ναείναι οι ευροζωνικές συνδέσεις για όλες τις δημόσιες διοικήσεις μέχρι το 2005.

- Διαλειτουργικότητα: μέχρι το τέλος του 2003, η Επιτροπή θα εξέδιδε ένα συμφωνημένο πλαίσιο διαλειτουργικότητας για να υποστηριχθεί η παροχή πανευρωπαϊκών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε πολίτες και επιχειρήσεις.

- Διαδραστικές δημόσιες υπηρεσίες: μέχρι τα τέλη του 2004, τα κράτη μέλη έπρεπε να έχουν εξασφαλίσει ότι οι βασικές δημόσιες υπηρεσίες θα ήταν διαδραστικές και προσβάσιμες, όπου κρινόταν αναγκαίο, ενώ παράλληλα να έχουν εκμεταλλευτεί τόσο το δυναμικό των ευρυζωνικών δικτύων όσο και την πρόσβαση σε πολυπλατφόρμες.

- Δημόσιες συμβάσεις: μέχρι τα τέλη του 2005, τα κράτη μέλη είχαν αναλάβει σημαντικό μέρος των δημόσιων συμβάσεων ηλεκτρονικά.

- Δημόσια σημεία πρόσβασης στο Διαδίκτυο (PIAP): όλοι οι πολίτες θα πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση σε PIAPs, κατά προτίμηση με ευρυζωνικές συνδέσεις, στις κοινότητες και τους δήμους τους

Πολιτισμός και τουρισμός: η Επιτροπή, σε συνεργασία με τα κράτη μέλη, τον ιδιωτικό τομέα και τις περιφερειακές αρχές, μέσα από ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα μπορεί να προωθήσει την Ευρωπαϊκή κουλτούρα και την αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς την Ευρώπη με την παροχή φιλικών προς τον χρήστη πληροφοριών του κοινού. Αυτές οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αναπτύχθηκαν έως το 2005 (eEurope 2005, 2002).

6.3 Ηλεκτρονικό κτηματολόγιο (e-Κτηματολόγιο)

Μια μελέτη με τίτλο «CADASTRE 2014- A Vision for a Future Cadastral System» που επεξεργάστηκε και δημοσίευσε το 1998 η Επιτροπή της Διεθνούς Ομοσπονδίας Τοπογράφων (FIG), περιγράφει γενικά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα κτηματολογικό σύστημα μελλοντικά.

Η εργασία αυτή που αφορούσε το Κτηματολόγιο- 2014 ξεκίνησε το 1994 με τη σύσταση ομάδας εργασίας της Επιτροπής 7 της FIG. Η ομάδα αρχικά ασχολήθηκε με τη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου, όπου ανέλυε τις τάσεις που επικρατούσαν. Έτσι, προέκυψαν πολλές χρήσιμες εισηγήσεις και καθορίστηκαν 6 δηλώσεις.

Τα βασικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τις εργασίες συντονίζονται παρακάτω:

- Η τελειοποίηση των κτηματολογικών συστημάτων που επιχειρούν να έχουν οι αναπτυγμένες χώρες συνεπάγεται βραδυκίνητες διαδικασίες καθώς και υπηρεσίες που κοστίζουν σε χρόνο και χρήμα.
- Έτσι, η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν τα κτηματολογικά συστήματα είναι ένας από τους στόχους των κτηματολογικών μεταρρυθμίσεων.
- Η επίτευξη της βελτίωσης της απόδοσης θεωρείται ότι μπορεί να γίνει με αυτοματοποίηση των κτηματολογικών συστημάτων. Όμως η αυτοματοποίηση των τελειοποιημένων συμβατικών συστημάτων χωρίς ταυτόχρονη αναδιοργάνωση στις διαδικασίες μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της λειτουργίας.

- Η καινοτομία που υπάρχει στα κτηματολογικά συστήματα έγκειται στο να περιέχονται στα συστήματα πληροφοριών γης.
- Τα θέματα που αφορούν την απόσβεση του κόστους και την ιδιωτικοποίηση γίνονται όλο και πιο σημαντικά για τα κτηματολόγια.
- Το κτηματολόγιο 2014 θα αποτελούσε μια ολοκληρωμένη τεκμηρίωση για τα δημόσια και ιδιωτικά δικαιώματα και τους περιορισμούς για τους ιδιοκτήτες ή τους χρήστες γης. Θα εμπεριεχόταν σε ένα ευρύτερο αυτοματοποιημένο και συνδεδεμένο σύστημα πληροφοριών γης, χωρίς διάκριση της καταγραφής της γης και της κτηματολογικής χαρτογράφησης. Θα παραμείνει δημόσια αποστολή, αν και η λειτουργική εργασία θα γίνεται από ιδιωτικούς οργανισμούς και θα έχει 100% απόσβεση κόστους.

Έτσι, το Κτηματολόγιο 2014 έχει τη δυνατότητα να παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες σε διαφορετικές κοινωνίες και με πιο χαμηλό κόστος από αυτό που έχουν τα συστήματα σήμερα. Πέρα από τα ιδιωτικά, εστιάζει όλο και περισσότερο στα δημόσια δικαιώματα και τους περιορισμούς. Με βάση τις αποδεδειγμένες αρχές που έχουν τα παραδοσιακά κτηματολογικά συστήματα, το Κτηματολόγιο 2014 υπακούει στους ακόλουθους κανόνες:

- Αποτελεί ένα θεσμό, στον οποίο γίνεται απογραφή και καταγραφή όλων των ειδών δικαιώματα και περιορισμοί που επιδρούν σε μια καθορισμένη επιφάνεια της γης, με βάση τις αρχές της εγγραφής, της συγκατάθεσης, της δημοσιότητας και της ιδιαιτερότητας, όπως αυτές υφίστανται στα παραδοσιακά κτηματολογικά συστήματα. Ο θεσμός επιβεβαιώνει πως τα όρια επιβολής δικαιωμάτων και περιορισμών της γης είναι σταθερά και γίνεται καταγραφή τους σύμφωνα με τους νόμους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, όπως αυτοί ισχύουν στις αντίστοιχες χώρες, και ότι όλοι μπορούν να έχουν αξιόπιστες πληροφορίες σε θέματα που αφορούν τη νομική κατάσταση ενός τεμαχίου γης.
- Υπάρχει ουσιαστική χρήση της τεχνολογικής εξέλιξης και της πληροφορικής. Υιοθετούνται διαδικασίες για την ταυτόχρονη εξασφάλιση της μέγιστης αποτελεσματικότητας και ασφάλειας. Πρόκληση στο χώρο των σύγχρονων συστημάτων του Κτηματολογίου αποτελεί η αξιολόγηση των συστημάτων και η επιλογή των καλύτερων νέων πρακτικών.
- Αποτελεί τη συνεργασία μεταξύ στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Ο δημόσιος τομέας διασφαλίζει ότι το σύστημα θα έχει τη συνέχεια που απαιτείται και θα

επικεντρωθεί στον έλεγχο, και ο ιδιωτικός τομέας επιφέρει αποδοτικότητα και ευελιξία αφού είναι υπεύθυνος για τον επιχειρησιακό τομέα. Ο καταμερισμός της εργασίας εξασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών συμφερόντων γης.

- Η οικονομική δομή του επιτρέπει την αποκατάσταση του κόστους επένδυσης και τήρησης.

Το Κτηματολόγιο 2014 έχει μεταφραστεί σε είκοσι οκτώ γλώσσες και δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα της FIG. Αποτελεί τη βάση τόσο για διάφορες συζητήσεις, δημοσιεύσεις και μελέτες, όσο και για το μοντέλο «Land Administration Domain Model».

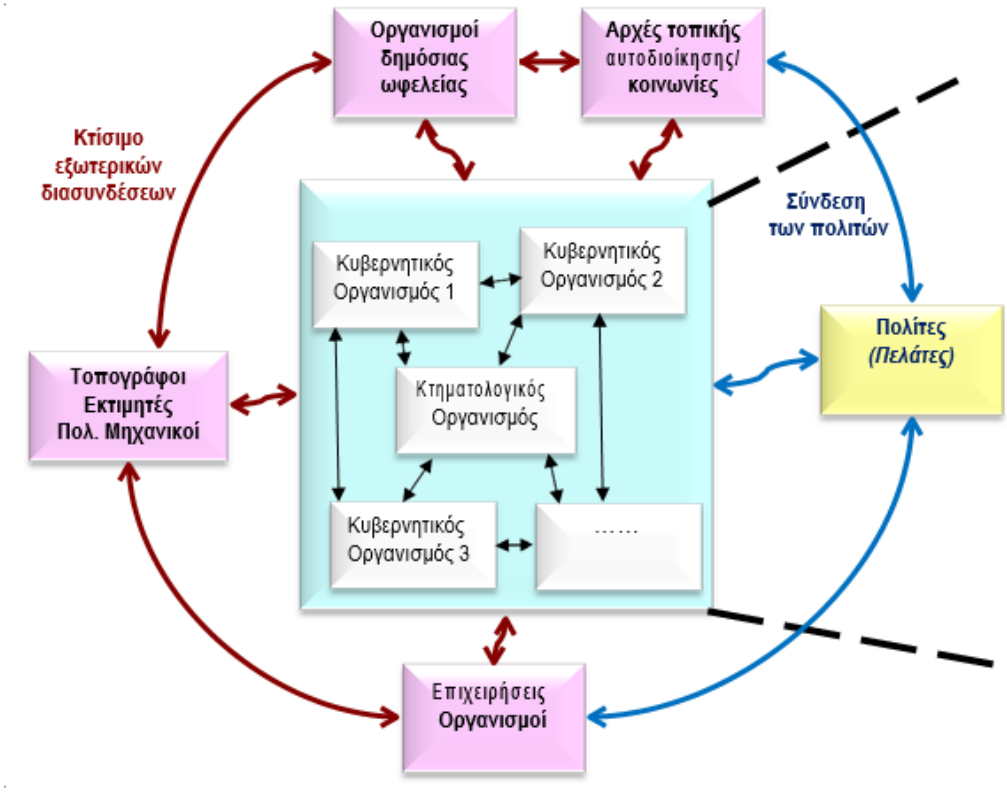
Παρόλο που οι προβλέψεις για το καθεστώς των κτηματολογικών συστημάτων δεν επιβεβαιώθηκαν συνολικά το 2014, η μελέτη εξακολουθεί να αποτελεί αναφορά και οδηγό για τις εξελίξεις που συμβαίνουν στα κτηματολογικά συστήματα διαφόρων χωρών, ενώ έχουν στηριχθεί σε αυτήν άλλες εργασίες και μελέτες που αφορούν το 2020 και πιο μελλοντικά.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αν αξιοποιηθούν μπορούν να οδηγήσουν ένα κράτος στη λειτουργία ενός πολυδιάστατου ηλεκτρονικού κτηματολογικού συστήματος, που θα οδηγήσει σε ένα ευρύτερο σύστημα για τη διαχείριση της ακίνητης ιδιοκτησίας. Με την πάροδο του χρόνου τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού κτηματολογίου γίνονται αντιληπτά και στο ευρύτερο κοινό και με την αξιοποίηση τους ο αριθμός των «πελατών» που μένουν ικανοποιημένοι αυξάνεται.

Η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών με σκοπό τη βελτίωση στις δραστηριότητες των οργανισμών του δημόσιου τομέα μπορεί να αποτελέσει τον ορισμό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αναφέρεται τόσο τις διαδικτυακές εφαρμογές όσο και τις ευρύτερες εφαρμογές πληροφορικής και επικοινωνιών. Αφορά τη διασύνδεση του δημόσιου τομέα με εξωτερικούς οργανισμούς- πολίτες αλλά και τη διασύνδεση των ίδιων των οργανισμών του δημόσιου τομέα μεταξύ τους. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των εξόδων των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων και να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των διοικήσεων και των διοικούμενων. Επιπλέον, συμβάλλει στο να γίνει ο δημόσιος τομέας πιο ευρύς και διαφανής όπως και οι κυβερνήσεις πιο κατανοητές και υπεύθυνες προς τους πολίτες. Στην πλειοψηφία των ανεπτυγμένων κρατών φαίνεται να σημειώνεται πρόοδος στους τομείς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και στον τρόπο ενημέρωσης, επικοινωνίας και συναλλαγής μεταξύ κράτους και φυσικών- και- μη προσώπων.

Έτσι, το ηλεκτρονικό κτηματολόγιο (η- κτηματολόγιο) χαρακτηρίζεται από τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, με σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων των κτηματολογικών οργανισμών. Το η- κτηματολόγιο είναι ένα σύστημα κτηματολογίου, το οποίο αναπτύσσεται και μετεξελίσσεται σύμφωνα με τη σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία και αφορά τη γεωγραφική απεικόνιση των εμπραγμάτων δικαιωμάτων με πληροφορία σε διάφορα επίπεδα. Με την ανάπτυξή του, στα πλαίσια μιας πιο ευρείας εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, επιτυγχάνεται:

- Η απλοποίηση ή βελτίωση στις διαδικασίες και συνεπώς η δραστική μείωση της γραφειοκρατίας και η αύξηση της διαφάνειας
- Η άρση των γεωγραφικών περιορισμών στις συναλλαγές
- Η ανάπτυξη της παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικά σε καθημερινό διευρυμένο τρόπο επικοινωνίας και η προσέλκυση περισσότερων χρηστών (πολίτες, επιχειρήσεις, δημόσιοι φορείς ή υπηρεσίες) στις νέες διαδικτυακές τεχνολογίες
- Η πολλαπλή εκμετάλλευση δεδομένων χώρου με εντατική και επαναληπτική χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών
- Η έγκαιρη ενημέρωση των πληροφοριών
- Η ασφάλεια των συναλλαγών και η μείωση του κινδύνου
- Η αυτοματοποίηση των μεταβολών των εμπράγματων δικαιωμάτων
- Η προβολή και αλλαγή επιλεγμένων στοιχείων μέσω διαδικτύου με ασφάλεια



Διάγραμμα 10: Διαδικασίες για την υλοποίηση ηλεκτρονικού κτηματολογίου

(πηγή: Εισαγωγή στο Κτηματολόγιο Δρ. Ελίκκος Α Ηλία. Σελίδα 68)

Για να εφαρμοστεί σε μια χώρα το η- κτηματολόγιο απαιτείται:

- Η καλύτερη ενημέρωση των πολιτών για τα πλεονεκτήματα της καλής χρήσης της διακυβέρνησης
- Η ειδική εκπαίδευση με σκοπό οι πολίτες και οι δημόσιοι υπάλληλοι να μπορούν να ανταποκρίνονται στο ηλεκτρονικό περιβάλλον
- Η τυποποίηση και η ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων διαδικασιών για εγκρίσεις από τις διάφορες υπηρεσίες
- Η ηλεκτρονική διασύνδεση των πληροφοριών σε θέματα ιδιοκτησίας, αξίας και περιορισμών χρήσης γης και επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν από τη διαδικασία αυτή.

Το η- κτηματολόγιο, ως υποσύνολο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, έχει ως βασικά του αρχή το «one-stop-shop», με σκοπό την ανάπτυξη στην αγορά ακινήτων. Με αυτό τον τρόπο γίνεται τυποποίηση και ελαχιστοποίηση στις ενέργειες (εγκρίσεις, πιστοποιητικά από

εμπλεκόμενες υπηρεσίες) και δίνεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής πρόσβασης σε πληροφορίες (δικηγόροι, τράπεζες, συμβολαιογράφοι κ.α.). Είναι δυνατή η πραγματοποίηση της ηλεκτρονικής εγγραφής (e- registration) χωρίς σύνταξη δικαιοπραξίας (π.χ. αλλαγή στοιχείων ή εγγραφή δικαστικής απόφασης), όμως στις περιπτώσεις αυτές εξετάζεται από υπάλληλο. Μπορεί να γίνει διεκπεραίωση αυτόματης αλλαγής (π.χ. διαγραφή υποθηκών) αφού πρώτα παραχωρηθεί ειδική άδεια στους χρήστες. Παραδείγματος χάρη, στην Ολλανδία μπορεί να πραγματοποιηθεί ηλεκτρονική μεταβίβαση (e- conveyancing) καταθέτοντας ψηφιακά έγγραφα (από συμβολαιογράφους) και ελέγχοντας τα με υπαλλήλους της βάσης πληροφοριών.

Το Κτηματολόγιο της Ολλανδίας πρόκειται για ένα από τα πιο καλά παραδείγματα η-κτηματολογίου. Η Kadaster αποτελεί το κτηματολογικό φορέα της χώρας και το Kadaster Online ξεκίνησε την εφαρμογή του το 2001. Στις μέρες μας διευκολύνει χιλιάδες πελάτες με την παροχή πληροφοριών για την ακίνητη ιδιοκτησία. Στην πλειοψηφία τα αιτήματα γίνονται μέσω Kadaster Online και οι πελάτες μπορούν να κάνουν ηλεκτρονική κατάθεση και εγγραφή πράξεων.

Ένα βασικό πλεονέκτημα του η-κτηματολογίου είναι ότι περιορίζεται η διακίνηση φακέλων, σχεδίων, σχεδιαγραμμάτων και εγγράφων σε έντυπη μορφή. Στα αρχεία των κτηματολογικών οργανισμών έχουν αποθηκευτεί εκατομμύρια έγγραφα, σχεδιαγράμματα και φάκελοι και εκατοντάδες άλλα διακινούνται κάθε μέρα ώστε να λειτουργήσει το σύστημα. Τα πλεονεκτήματα του τερματισμού διακίνησης τους σε έντυπη μορφή, μεταξύ άλλων, είναι (Ελίκκος, 2017).

- Η διατήρηση και η προστασία τους
- Η δυνατότητα ταυτόχρονης πρόσβασης σε αυτά από πολλούς χρήστες
- Η γρηγορότερη πρόσβαση σε αυτά
- Η αποφυγή καθυστερήσεων από τη μετακίνησή τους από το ένα γραφείο στο άλλο
- Η αποφυγή ταλαιπωρίας από την απώλεια ή την καταστροφή τους
- Η απλοποίηση των διαδικασιών και η μείωση της γραφειοκρατίας
- Ο έλεγχος και η ενίσχυση της ασφάλειας πρόσβασης σε αυτά
- Η εξοικονόμηση χαρτιού

Η υλοποίηση του η- κτηματολογίου περιορίζει, σε σημαντικό βαθμό, τη διακίνηση έντυπων εγγράφων και μειώνει τη γραφειοκρατία. Τα έγγραφα ταξινομούνται και διαφυλάσσονται.

Στην περίπτωση της Κύπρου, η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης βρίσκεται σε εξέλιξη από το 2014 με τη λειτουργία της «ΑΡΙΑΔΝΗΣ», η οποία είναι η κυβερνητική διαδικτυακή δίοδος ασφαλείας (eservices.cyprus.gov.cy). Επιτρέπεται η εκτέλεση εργασιών με την πρόσβαση στην ιστοσελίδα, ωστόσο κάποιες από τις εργασίες απαιτούν εγγραφή στο σύστημα.

Στην Υπηρεσία της Αριάδνης «Γη και Κατοικία» υπάρχει δυνατότητα διεκπεραίωσης εφαρμογών του η- κτηματολογίου. Η λειτουργία του η- κτηματολογίου στην Κύπρο ξεκίνησε ουσιαστικά το 2016 με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής πλατφόρμας (portal.dls.moi.gov.cy), από την οποία οι χρήστες έχουν πρόσβαση στις συνεχώς αυξανόμενες εφαρμογές που σχετίζονται με την υποβολή αιτήσεων, την παρακολούθηση της πορείας διεκπεραίωσής τους, την πρόσβαση ή/και ηλεκτρονική αγορά κτηματικών σχεδίων, χαρτών, πιστοποιητικών έρευνας και άλλων δεδομένων του κτηματολογίου και την διασύνδεση ηλεκτρονικά και ανταλλαγή δεδομένων με ομάδες προσώπων, όπως άλλα κυβερνητικά τμήματα ή υπηρεσίες, τραπεζικούς οργανισμούς, επαγγελματίες αρμόδιους χωρομέτρες και εκτιμητές (Ελίκκος, 2017).

Ταυτόχρονα έγινε υλοποίηση της ευρωπαϊκής οδηγίας INSPIRE (Infrastructure for Spatial Information in Europe). Η εφαρμογή του η- κτηματολογίου διαφοροποιεί και εκσυγχρονίζει τον τρόπο επικοινωνίας, ενημέρωσης, ανταλλαγής δεδομένων και εκτέλεσης δικαιοπραξιών μεταξύ των εμπλεκόμενων προσώπων στις δραστηριότητες και τις λειτουργίες του κτηματολογίου.

Τρισδιάστατο κτηματολόγιο

Τα περισσότερα κτηματολογικά συστήματα στον κόσμο χρησιμοποιούν τους χάρτες που απεικονίζονται τα τεμάχια γης σε δύο διαστάσεις για να αναφερθούν οι περιορισμοί και τα δικαιώματα μεταξύ των ακινήτων και των προσώπων. Τις περισσότερες φορές αυτό είναι αρκετό ώστε να παρέχεται ολοκληρωμένη πληροφορία για το καθεστώς ιδιοκτησίας του ακινήτου. Όμως, σε περιπτώσεις πολλαπλής χρήσης του χώρου, με άσκηση δικαιωμάτων σε διαφορετικά επίπεδα, τα δύο- διαστάσεων- κτηματολόγια αποδίδουν περιορισμένα ή καθόλου την πληροφορία του χώρου για την τρίτη διάσταση των δικαιωμάτων. Μελέτες έχουν δείξει ότι η διαχείριση της τρίτης διάστασης σε ένα κτηματολόγιο είναι αναγκαία και έχουν καταγραφεί πολλές περιπτώσεις που η τρίτη διάσταση είναι απαραίτητη τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Ένα κτηματολόγιο τριών διαστάσεων είναι αναγκαίο στις περιπτώσεις όπου οι ιδιοκτησίες έχουν σύνθετη- επικαλυπτόμενη χωρική διάταξη, όπως συμβαίνει για παράδειγμα σε υπόγειες διαβάσεις, υπόγεια μεταλλεία, γέφυρες, τούνελ, κατασκευές πάνω σε δημόσιους δρόμους και υπόγεια δίκτυα κοινής ωφέλειας. Σε αυτές τις περιπτώσεις η γεωμετρική περιγραφή με ακρίβεια για το καθεστώς ιδιοκτησίας και των δικαιωμάτων-περιορισμών που σχετίζονται με αυτή, περιορίζεται από τα εργαλεία που διαθέτει ένα συμβατικό κτηματολόγιο δύο διαστάσεων.

Για την κάλυψη των αναγκών που παρουσιάζουν οι σύνθετες- επικαλυπτόμενες ιδιοκτησίες χρειάζεται η επέκταση των ήδη υπαρχόντων κτηματολογίων και σήμερα αυτό διευκολύνεται από την ανάπτυξη και εξέλιξη νέων τεχνολογιών τρισδιάστατων μοντέλων για την ανάλυση και την εικονική παρουσίαση. Ακόμα και στις απλές και επικαλυπτόμενες ιδιοκτησίες, η τρίτη διάσταση και η απεικόνιση υπολογίζεται ότι θα δημιουργήσει νέους ορίζοντες και θα διευρύνει το φάσμα των εφαρμογών σε ένα σύγχρονο κτηματολογικό σύστημα. Διεξάγονται μελέτες για το πως θα μπορούσαν τα σύγχρονα προγράμματα λογισμικού GIS και DBMS να καταγράφουν, αποθηκεύουν και να παρουσιάζουν την τρίτη διάσταση. Επιπλέον, πραγματοποιούνται μελέτες για την ανάπτυξη εργαλείων που θα μπορούν να εξασφαλίσουν την προσθήκη και διαχείριση της τέταρτης διάστασης, η οποία σχετίζεται με τις χρονικές μεταβολές των οντοτήτων του κτηματολογικού συστήματος.

Γίνονται έρευνες και μελέτες για τα κτηματολόγια τριών διαστάσεων που καλύπτουν νομικά, οργανωτικά και τεχνικά ζητήματα. Σε αυτές τις μελέτες αναπτύσσονται καινοτομίες και τεχνικές τρισδιάστατων απεικονίσεων και εικονικής πραγματικότητας και ανάπτυξης συστημάτων γεωπληροφοριών 3Dκαι 4D. Διερευνώνται οι καλύτερες μέθοδοι εφαρμογής του τρισδιάστατου κτηματολογίου, όπως και οι τρόποι για την ενημέρωση και επικαιροποίηση των τρισδιάστατων δεδομένων.

Θαλάσσιο κτηματολόγιο

Υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον όσον αφορά τους παράκτιους και τους θαλάσσιους πόρους και ανησυχίες για το θαλάσσιο περιβάλλον και έτσι παρατηρείται μια αυξανόμενη αναγνώριση της αναγκαιότητας εφαρμογής σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης γης (και νερού) από τα κράτη, τα οποία θα διευκολύνουν την καλή διακυβέρνηση σε παράκτιες και θαλάσσιες περιοχές (Canada Surveyor General Branch, 2009).

Το θαλάσσιο κτηματολόγιο είναι ένα σύστημα, το οποίο διευκολύνει την καταγραφή των ορίων θαλάσσιων δικαιωμάτων και συμφερόντων, τη χωρική διαχείρισή τους και το φυσικό καθορισμό τους, σε σχέση με τα όρια γειτονικών ή επικαλυπτόμενων δικαιωμάτων και συμφερόντων. Είναι επίσης ένα σύστημα πληροφοριών που περιλαμβάνει τη φυσική και τη χωρική έκταση των συμφερόντων και των δικαιωμάτων της ιδιοκτησίας, σχετικά με ιδιοκτησία και διάφορα δικαιώματα και υποχρεώσεις στη δικαιοδοσία του θαλάσσιου χώρου.

Το θαλάσσιο κτηματολόγιο επικεντρώνεται στο χωρικό προσδιορισμό και απεικόνιση υδροτεμαχίων και παράκτιων γεωτεμαχίων, θαλάσσιων και υποθαλάσσιων κατασκευών (λιμάνια, μαρίνες, φάροι, αγωγοί, εξέδρες, γεωτρήσεις) και στην καταγραφή των χαρακτηριστικών τους, καθώς και των δικαιωμάτων και περιορισμών που τις συνδέουν με τα πρόσωπα. Τα υδροτεμάχια δυνατόν να επικαλύπτονται ή να περιλαμβάνονται σε άλλα και μπορεί να αφορούν μεταξύ άλλων τα χωρικά ύδατα, την αποκλειστική οικονομική ζώνη, χώρους εκμετάλλευσης φυσικού πλούτου, ιχθυοκαλλιέργειες, χώρους λουομένων. Η ανάπτυξη θαλάσσιων κτηματολογίων για την αειφόρο διαχείριση των πόρων είναι σε εξέλιξη σε διάφορες χώρες, όπως τον Καναδά, τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, τη Νέα Ζηλανδία και την Ολλανδία. Η μέχρι σήμερα εφαρμογή των συστημάτων στις αναπτυγμένες αυτές χώρες αναδεικνύει και την αναγκαιότητά του (Binns et al., 2003).

Στις ΗΠΑ έχει δημιουργηθεί ένα σύστημα θαλάσσιων πληροφοριών που είναι βασισμένο στο Σύστημα Γεωγραφικών Πληροφοριών (GIS), από τον Εθνικό Ωκεανογραφικό και Ατμοσφαιρικό Οργανισμό και τον Οργανισμό Διαχείρισης Φυσικών Πόρων της χώρας, σε συνεργασία με άλλους ομοσπονδιακούς και πολιτειακούς οργανισμούς. Το σύστημα περιγράφει τη χωρική έκταση, τα δικαιώματα, τους περιορισμούς και τις υποχρεώσεις στο θαλάσσιο χώρο της χώρας. Τα δεδομένα παρέχονται και διαχειρίζονται από τους αρμόδιους οργανισμούς και ενημερώνονται/διαχειρίζονται και διαχέονται με σύγχρονα εργαλεία πληροφορικής.

Η ανάπτυξη ενός διεθνούς θαλάσσιου κτηματολογίου πιστεύεται ότι θα βοηθήσει στην αειφόρο διαχείριση των πόρων, παρά τα προβλήματα που παρουσιάζει η υλοποίηση ενός τέτοιου έργου. Κάποια από τα προβλήματα που παρουσιάζονται, σχετίζονται με τα ασαφή όρια μεταξύ γειτονικών χωρών, το μεγάλο αριθμό και τα επικαλυπτόμενα/ασαφή δικαιώματα, περιορισμούς και υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων οργανισμών/δικαιοδοσιών και την τεράστια έκταση των ωκεανών. Ένα διεθνές θαλάσσιο κτηματολόγιο θα συνέβαλλε καταλυτικά στην επίλυση των προβλημάτων αυτών (Binns et al., 2003).

Η αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να οδηγήσουν ένα κράτος στη λειτουργία ενός πολυδιάστατου ηλεκτρονικού κτηματολογικού συστήματος, το οποίο με τη σειρά του να οδηγήσει σ' ένα ευρύτερο σύστημα διαχείρισης ακίνητης ιδιοκτησίας. Τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού κτηματολογίου είναι πολλά και αναφέρονται πιο πάνω. Με την πάροδο του χρόνου γίνονται αντιληπτά και στο ευρύτερο κοινό και αξιοποιούνται με τρόπο που να αυξάνεται ο αριθμός των ικανοποιημένων «πελατών» του κτηματολογίου.(Ελίκκος, 2017)

Ένα σύγχρονο κτηματολόγιο σε μια ανεπτυγμένη χώρα είναι αναγκαίο:

- Να εγγυάται την ιδιοκτησία και την ασφάλεια στον τρόπο άσκησης των δικαιωμάτων και επιβολής των περιορισμών που συνδέουν τα ακίνητα με τα πρόσωπα.
- Να διαθέτει ενημερωμένα χαρακτηριστικά για τα ακίνητα και τα πρόσωπα. Στο πλαίσιο αυτό να έχει τη δυνατότητα να ετοιμάζει αυτοματοποιημένες καταστάσεις, για οποιαδήποτε χρονική στιγμή, των δικαιωμάτων/περιορισμών που αφορούν είτε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, είτε ένα συγκεκριμένο ακίνητο.
- Να αποσκοπεί στη εξάλειψη των συνοριακών διαφορών, των ιδιοκτησιακών διαφορών και των προσφυγών σε δικαστήρια για τα ζητήματα αυτά.
- Να θεωρείται αξιόπιστο από όλα τα εμπλεκόμενα πρόσωπα.
- Να λειτουργεί με διαδικασίες διαφάνειας και κατανόησης από τους πολίτες.
- Να παρέχει τη βάση δίκαιης φορολόγησης των ακινήτων.
- Να υποστηρίζει τον πολεοδομικό σχεδιασμό και την αειφόρο ανάπτυξη.
- Να συνιστά το υπόβαθρο στην προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων.
- Να αποτελεί αξιόπιστο υπόβαθρο για τις αναπτύξεις, τα δημόσια έργα και έργα υποδομών.
- Να παρέχει τα απαραίτητα στατιστικά στοιχεία.
- Να διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση των ακινήτων.
- Να είναι ηλεκτρονικό και να αποτελεί υποσύνολο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Να αποτελεί τον πυρήνα στην αγορά ακινήτων και την ανάπτυξη.
- Να διευκολύνει τους επιχειρηματίες ανάπτυξης γης που ενεργούν καλόβουλα και με ηθική δεοντολογία και να αποτρέπει τους αμελείς και ασύγγνωστους.
- Να συνιστά τον πυρήνα ορθολογικής διαχείρισης την κρατικής περιουσίας, έτσι ώστε αυτή να διαφυλάσσεται και να αξιοποιείται για τις παρούσες καθώς και

για τις μέλλουσες γενιές (Ελίκκος, 2017).

Η Νέα Ζηλανδία καθόρισε, με μια εξειδικευμένη μελέτη, τη στρατηγική της για το όραμα ενός μελλοντικού κτηματολογίου, που ονομάστηκε Κτηματολόγιο 2034 . Η αποστολή του μελλοντικού αυτού κτηματολογίου διατυπώθηκε ως ακολούθως:

> *"Ένα Κτηματολόγιο που παρέχει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να προσδιορίζουν εύκολα και με σιγουριά τη θέση και το μέγεθος όλων των δικαιωμάτων, περιορισμών και υποχρεώσεων που σχετίζονται με τη γη και την ακίνητη ιδιοκτησία" (e8).*

Συμπεράσματα – προτάσεις

Ως γενική παρατήρηση, πρέπει να σημειωθεί ότι τα ψηφιακά δεδομένα μπορούν να διαχειρίζονται και να διανέμονται ευκολότερα στο κοινό, σε σχέση με τα χειροκίνητα δεδομένα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εφαρμόζονται όλες οι διαδικασίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που υπάρχουν σήμερα στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου, λαμβάνοντας όλες τις απαραίτητες ενέργειες, τόσο οργανωτικά όσο και τεχνικά, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια πλήρης μεταστροφή των διαδικασιών (Bjola & Holmes, 2015).

Είναι γεγονός πως εάν ένα Τμήμα δεν είναι ψηφιακό σήμερα, δεν μπορεί να ανοίξει αποτελεσματικά τις πόρτες του στο κοινό. Παρόλα αυτά, το ίδιο το Κτηματολόγιο δεν μπορεί να λύσει το πρόβλημα από μόνο του, επομένως πρέπει να γίνει επειγόντως η υποδομή του πιο άρτια για τη διαχείριση του e-Land, καθιστώντας τις διαδικασίες πιο διαφανείς και προωθώντας μια γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση στους πελάτες, καθώς και σε όλα τα Τμήματα της Κυβέρνησης της Κύπρου (Dunleavy et al, 2006).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών έχουν υπάρξει πιο πολλές μελέτες σχετικά με τις επιπτώσεις της τεχνολογίας της πληροφορίας (IT) στις επιχειρηματικές οργανώσεις και συγκριτικά λιγότερες μελέτες σε κυβερνητικούς οργανισμούς (Nabatchi & Amsler, 2014).

Οι ανησυχίες των ερευνητών ήταν σε μεγάλο βαθμό οι ίδιες και στους δύο τομείς - επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, αλλαγές στην οργανωτική δομή και επιπτώσεις στην εργασία. Οι μελέτες στην κυβέρνηση, ωστόσο, ήταν μοναδικές όσον αφορά την ανησυχία τους για το εάν η πληροφορική είναι καταλύτης ή μέσο διοικητικής μεταρρύθμισης. Μέσα στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου η διοικητική μεταρρύθμιση ορίζεται ως προσπάθεια για δραματική αλλαγή ή μετασχηματισμό στην κυβέρνηση, όπως μια πιο ανταποκρινόμενη διοικητική δομή, μεγαλύτερη ορθολογικότητα και αποδοτικότητα ή καλύτερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες (Isin & Ruppert, 2015).

Προς τούτο, οι κυβερνήσεις έχουν ιστορικά αναλάβει διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, όπως οι δημοσιονομικές μεταρρυθμίσεις οι εκτελεστικοί προϋπολογισμοί, οι προϋπολογισμοί επιδόσεων και των προγραμμάτων, οι χρηματοπιστωτικές μεταρρυθμίσεις, η ενοποιημένη λογιστική, οι μεταρρυθμίσεις προσωπικού, η απασχόληση και οι αμοιβές με

βάση την αξία, και πολλά άλλα. Η πληροφορική θεωρείται ως μέσο τέτοιων μεταρρυθμίσεων, αλλά και ως μέσο μεταρρύθμισης (Fung, 2015).

Η εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η οποία μπορεί να οριστεί ως η χρήση της πληροφορικής στο εσωτερικό της κυβέρνησης για την επίτευξη αποτελεσματικότερων λειτουργιών, καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών και εύκολης πρόσβασης του κοινού σε κυβερνητικές πληροφορίες και υπηρεσίες, βρίσκεται σε εξέλιξη σε ολόκληρο τον κόσμο και την Κύπρο. Ο κόσμος πληροφορικής που περιβάλλει τη δημόσια διοίκηση στην Κύπρο έχει αλλάξει αξιοσημείωτα (Bryson et al, 2014).

Η διάχυση της τεχνολογίας μέσα στην κοινωνία ήταν διαδεδομένη, με τους προσωπικούς υπολογιστές και το Διαδίκτυο να επεκτείνονται στην πλειοψηφία των κυπριακών νοικοκυριών. Οι επενδύσεις στην τεχνολογία της πληροφορικής σε όλα τα κυβερνητικά επίπεδα έχουν αυξηθεί, οι νέες δυνατότητες είναι πιο διαδεδομένες σε όλες τις κυβερνητικές υπηρεσίες, η τεχνική εμπειρογνωμοσύνη είναι ισχυρότερη και ευρύτερα διαδεδομένη και οι κυβερνήσεις έχουν θεσμοθετήσει επιτυχώς σύγχρονες αρχές για τη διαχείριση της πληροφορικής (Bjola & Holmes, 2015).

Αν κάτι είναι σίγουρο, θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη "ετοιμότητα" για διοικητική μεταρρύθμιση από την Τεχνολογία της Πληροφορικής από ποτέ άλλοτε. Από τεχνική άποψη, πιστεύεται ότι το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας της Κύπρου είναι έτοιμο να κάνει το μεγάλο βήμα προς τα εμπρός, δηλαδή να προβεί σε επαναστατικές αλλαγές και να προωθήσει ακόμα περαιτέρω την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στις διαδικασίες του.

Εισηγήσεις

Είναι γεγονός ότι μια μεταρρυθμιστική τομή στην Δημόσια Υπηρεσία και συνεπώς και στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, προβάλλει πλέον, επιτακτικότερα από ποτέ, ως το μεγάλο ζητούμενο ενός νέου και μακροπρόθεσμου εθνικού πολιτικού σχεδίου, που θα στοχεύει στη διοικητική αναθεμελίωση του κράτους. Για να είναι πρόσφορη όμως μια τέτοια μεταρρύθμιση πρέπει να κατανοηθεί ότι ένα μεγάλο μέρος των διοικητικών προβλημάτων του κράτους δεν οφείλεται γενικά και αόριστα σε εξωγενείς παράγοντες, αλλά σε ορισμένες κραυγαλέες παθογένειες του κυπριακού κράτους, οι οποίες απλώς πολλαπλασιάστηκαν και παροξύνθηκαν υπό την πίεση της οικονομικής κρίσης.

Η αλλαγή λοιπόν στον δημόσιο τομέα της Κύπρου δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από νομικές ρυθμίσεις, αλλά και μέσα από τις διοικητικές διαδικασίες και τις μεθοδολογίες βέλτιστης οργάνωσης και λειτουργίας των δομών καθώς και της αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα, η απάντηση βρίσκεται στην εισαγωγή μιας νέας διοικητικής αλλαγής, η οποία εδράζεται στην προσωπική μας δυνατότητα να «μορφώσουμε», να διαμορφώσουμε και να υπηρετήσουμε την Κοινωνία των Πολιτών μέσα από όρους ηθικής, ενσυνείδητης και ευσυνείδητης δημόσιας λειτουργίας, αλλά και μέσα από όρους ηθικής, ενσυνείδητης και ευσυνείδητης Ηγεσίας. Η ηθική, ενσυνείδητη και ευσυνείδητη Ηγεσία αποτελεί για μεν το χώρο της Δημόσιας Διοίκησης επίκληση, για το χώρο όμως της πολιτικής επιταγή.

Η ηγεσία

- Η ηγεσία διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στην χρηστή διοίκηση και λειτουργία του δημοσίου. Αυτή σχεδιάζει τις διαδικασίες που υποστηρίζουν και τους στρατηγικούς στόχους της Δημόσιας Υπηρεσίας εμπλέκοντας στο σχεδιασμό αυτό και τους εργαζομένους. Οι διευθύνοντες θα πρέπει ακόμα να φροντίζουν ώστε να υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ του έργου και των πόρων, των στόχων και των απαιτήσεων της υπηρεσίας.

Για αυτό οφείλει:

- Στον προγραμματισμό και την στρατηγική της να ενσωματώσει και την πολιτική για μια κοινωνική ευθύνη.

- Να ενημερώσει το κοινό σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών της.
- Να εντοπίσει θετικές και αρνητικές συμπεριφορές των υπαλλήλων που συντελούν στην αποτελεσματικότερη ή μη εξυπηρέτηση των πολιτών και να φροντίσει με συγκεκριμένες δράσεις να τις βελτιώσει.
- Να μετατρέψει τους στρατηγικούς της στόχους σε δράσεις προκειμένου να εξασφαλίσει την υλοποίησή τους. Αυτό μπορεί να το πετύχει προβαίνοντας σε καινοτόμες αλλαγές.
- Να αναλύσει δεδομένα και μελλοντικές ανάγκες που είναι άκρως απαραίτητα για τον καθορισμό της πολιτικής της υπηρεσίας, της πρόσληψης του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού και του σχεδιασμού κατάλληλων δράσεων. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στους ανθρώπινους πόρους που εμπλέκονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- Να έχει την ικανότητα σωστής διαχείρισης θεμάτων που αφορούν την πρόσληψη και εξέλιξη του προσωπικού στη βάση της ισότητας, του σεβασμού και της διαφάνειας στον εργασιακό χώρο.
- Να υπάρχει δίαυλος επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων ώστε να γνωστοποιούνται οι στρατηγικές της Υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι που είναι σωστά και έγκυρα ενημερωμένοι για τους στόχους και τις στρατηγικές της Υπηρεσίας, γνώστες των καθηκόντων τους, μπορούν και να εξασφαλίσουν μια αποτελεσματική εφαρμογή τους. Μια ανοικτή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας στον εργασιακό χώρο η οποία ευνοεί την παραγωγή ιδεών, προτάσεων, σχεδίων για θέματα που αφορούν την υπηρεσία και οικοδομεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων.

Μία από τις προτεραιότητες της ηγεσίας θα πρέπει να είναι και η διασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας και φυσικά η πρόνοια για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Έτσι, σημαντική είναι η αναθεώρηση/ απλοποίηση διαδικασιών, ο προγραμματισμός και η ομαδοποίηση των υποθέσεων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση των καθυστερημένων υποθέσεων. Επίσης, πρέπει να γίνεται αναδιάταξη του προσωπικού με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία και τη διεκπεραίωση μεγαλύτερου αριθμού υποθέσεων. Απαραίτητη είναι και η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού στη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και λογισμικών προγραμμάτων. Η ηγεσία επίσης μπορεί να συνεργαστεί και με άλλους εταίρους από τον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα προκειμένου να ανταλλάξει πρακτικές και μεθόδους και να υλοποιήσει συγκεκριμένους

στόχους. Ένα παράδειγμα αυτού, αποτελεί η επιμόρφωση και η υποστήριξη άλλων Δημόσιων τμημάτων καθώς επίσης και του ιδιωτικού τομέα.

Διαδικασίες και μεθοδολογίες βέλτιστης οργάνωσης και λειτουργίας του δημόσιου φορέα.

Η Δημόσια Υπηρεσία θα πρέπει:

- Να σχεδιάσει αλλά και να παρακολουθήσει τον προϋπολογισμό κόστους για ετήσια προγράμματα ή έργα που θέτει σε εφαρμογή ώστε να διαχειριστεί ορθά τους οικονομικούς της πόρους. Μπορεί έτσι να διασφαλίσει την εναρμόνιση των στρατηγικών της στόχων με την οικονομική της διαχείριση με τρόπο όσο το δυνατό πιο αποδοτικό και οικονομικό.
- Να θέσει πιο αυστηρούς και ενισχυμένους κανόνες που θα την οδηγήσουν σε μια διοίκηση την οποία θα χαρακτηρίζει η διαφάνεια, ο σεβασμός, η δημοκρατικότητα.
- Να αξιολογεί τους δημοσίους υπαλλήλους με διάφορους τρόπους. Σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης είναι η απόδοσή τους στον εργασιακό χώρο. Ο οικείος Δ/ντής / προϊστάμενος της Υπηρεσίας θα επωμίζεται την ευθύνη να διερευνήσει κατά πόσο η επίδοση του υπαλλήλου είναι επαρκής ή όχι. Η διερεύνηση μπορεί να στηρίζεται στην αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου μέσα από ένα ερωτηματολόγιο. Μπορεί ακόμα να ληφθούν υπόψη οι γνώμες συναδέλφων του αλλά και των πολιτών που τον επισκέπτονται για την διεκπεραίωση κάποιων υποθέσεών τους.
- Να προβαίνει σε συνεχή συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών που σχετίζονται με τις ανάγκες και προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων μελών, συλλογή δηλαδή πληροφοριών που αφορούν τη διοίκηση αλλά και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Ωφέλιμη κρίνεται η μελέτη των δυνατών και αδύνατων σημείων στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης για σκοπούς ανατροφοδότησης της ηγεσίας και των υπαλλήλων μα και για σκοπούς αποδοτικότερης διοίκησης.
- Να αναπτύξει σχέδια και προγράμματα με δείκτες που να καθορίζουν τα αναμενόμενα για κάθε επίπεδο αποτελέσματα.
- Να αναπτύξει και να εφαρμόσει μεθόδους που να προωθούν τόσο την εφαρμογή της στρατηγικής της Υπηρεσίας όσο και την μέγιστη απόδοσή της.
- Να δώσει τη δυνατότητα στους πολίτες να συμμετάσχουν στη διαδικασία σχεδιασμού νέων μεθόδων που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών.

- Να αξιοποιήσει ηλεκτρονικά εργαλεία προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και να ενισχυθεί η διαφάνεια και η σωστή αλληλεπίδραση μεταξύ Δημόσιας Υπηρεσίας και πολιτών.
- Ανά τακτά διαστήματα, να αναθεωρεί αξίες αλλά και στρατηγικές του δημόσιου τομέα προκειμένου να συνάδουν με το πολιτικοκοινωνικό περιβάλλον.

Θετικά αποτελέσματα στη Δημόσια Υπηρεσία μπορεί να επιφέρει και η αξιολόγηση πληροφοριών και γνώσεων που προέρχονται από άλλο εξωτερικό περιβάλλον και αφορούν στην οργάνωση και τους στρατηγικούς στόχους οργανισμών και εταιρειών. Μέρος του προσωπικού στον δημόσιο τομέα θα αναλαμβάνει την ευθύνη να παρακολουθεί συνεχώς δεδομένα άλλων οργανισμών και να συμμετέχει σε συμβούλια ανταλλαγής πληροφοριών. Έτσι με την καταγραφή τους θα προκύψει μια τράπεζα χρήσιμου, για την υπηρεσία, υλικού, αποτελούμενου από ιδέες, μεθόδους, δράσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά και στη δημόσια υπηρεσία.

Καθοριστικό επίσης ρόλο στην αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών διαδραματίζουν και οι υποδομές του δημοσίου. Είναι σημαντικό οι εγκαταστάσεις να διαμορφώνονται με βάση τις ανάγκες των εργαζομένων και των πολιτών. Επομένως η ηγεσία οφείλει να συντηρεί τα κτίρια και τον γραφειακό εξοπλισμό μα και να διασφαλίζει σε αυτά την πρόσβαση ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Επιπρόσθετα η υπηρεσία οφείλει, σε καθορισμένα χρονικά πλαίσια, να

- Καταμετρά τα αποτελέσματα των σχεδίων δράσης που εφαρμόστηκαν, της παροχής υπηρεσιών και της ποιότητάς τους.
- Πραγματοποιεί μετρήσεις στους υπαλλήλους της για θέματα που αφορούν την οργάνωση της Υπηρεσίας, το δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, την κατανομή εργασιών- υπευθυνοτήτων, τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες ανέλιξης που προσφέρονται. Τα πορίσματα των μετρήσεων αυτών θα βοηθήσουν ώστε να καταρτιστούν νέες δράσεις εναρμονισμένες με τις ανάγκες των πολιτών και του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Πιο σημαντικό από όλα, όλοι οι σχεδιασμοί και τις αποφάσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και αυτό είναι εφικτό στην περίπτωση που τηρούνται πιστά οι αρχές της Δημόσιας υπηρεσίας. Η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων θα δώσει τη δυνατότητα στην ηγεσία να διαχειριστεί πιθανούς μελλοντικούς κινδύνους.

Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της Δημόσιας υπηρεσίας. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επιτυχής λειτουργία της βασίζεται στο μεγαλύτερο μέρος της σε αυτό. Για τούτο και θα πρέπει:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι να ενθαρρυνθούν, να καθοδηγηθούν και να υποστηριχτούν στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.
- Να γίνει αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών τους.
- Να έχουν έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση- συζήτηση ώστε να αντιμετωπίζονται οποιεσδήποτε διακρίσεις και συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο βελτιώνοντας συνάμα και τα επίπεδα αποτελεσματικότητας.
- Να υπάρχει ευελιξία στον προγραμματισμό των εργασιών της Υπηρεσίας ο οποίος θα λαμβάνει υπόψη και τις ανάγκες των εργαζομένων με μερική απασχόληση, ατόμων με άδεια μητρότητας ή πατρότητας και ατόμων με αναπηρίες.
- Να προωθούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης όπως η ηλεκτρονική εκπαίδευση, η κατάρτιση σε θέματα που αφορούν στο χώρο εργασίας αλλά και στις τεχνικές επικοινωνίας. Η διαρκής ενημέρωση για τις καινοτομίες που παρουσιάζονται στον τεχνολογικό τομέα θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους του δημοσίου να χρησιμοποιήσουν με ασφάλεια, αποτελεσματικότητα και βελτιωμένη αποδοτικότητα την τεχνολογία στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Μπορούν μέσω αυτής να δημιουργήσουν έξυπνες ηλεκτρονικές υπηρεσίες βελτιώνοντας παράλληλα και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για παράδειγμα να μπορούν επίσημα έγγραφα που θα είναι αυθεντικά, να στέλνονται, από το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας αλλά και από τα υπόλοιπα Τμήματα του Δημοσίου, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η εγκυρότητά τους θα διασφαλίζεται από την ηλεκτρονική σφραγίδα ή υπογραφή του αρμόδιου λειτουργού. Αυτό θα διασφαλιστεί με τη θέσπιση κατάλληλης νομοθεσίας.

  Μπορεί ακόμα να υπάρξει και συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθώς και άλλων εταίρων μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του συστήματος «Αριάδνη». Οι ενδιαφερόμενοι, για παράδειγμα οι αρμόδιοι χωρομέτρες, οι τραπεζικοί οργανισμοί, οι τοπικές αυτοδιοικήσεις, θα μπορούν να έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται χωρίς να μεταβαίνουν στα κατά τόπους επαρχιακά γραφεία.

  Επίσης το DLSPortalείναι ένα σπουδαίο εργαλείο που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί περισσότερο αν διευρύναμε την παροχή υπηρεσιών του:

- Να υπάρχει συμμετοχή σε διαγωνισμούς ή σε κοινές δράσεις και συνεργασίες με άλλους φορείς. Τούτο αποτελεί υγιές κίνητρο για τη δραστηριοποίηση των υπαλλήλων και την έμπρακτη ανάδειξη των ικανοτήτων –δεξιοτήτων τους. Η βαθμολόγηση επίσης των υπαλλήλων τους κινητοποιεί, τους κρατά σε διαρκή εγρήγορση και αυξάνει τα επίπεδα αποδοτικότητάς τους. Σημαντική είναι και η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους με επιβραβεύσεις όχι μισθολογικές, όπως η συμμετοχή σε πολιτιστικές, αθλητικές και κοινωνικές δραστηριότητες.
- Κάποιοι υπάλληλοι μπορούν, εργαζόμενοι από το σπίτι στο δικό τους χώρο, να διεκπεραιώνουν υποθέσεις μειώνοντας έτσι το κόστος μεταφοράς αλλά και αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους.

Πλήρωση νέων θέσεων ή θέσεων προαγωγής στον Δημόσιο τομέα

Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση είναι το κλειδί της επιτυχίας. Για αυτό κρίνεται απαραίτητο:

- Να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός ο οποίος θα εξασφαλίζει την αξιοκρατική – αξιόπιστη πλήρωση θέσεων προαγωγής ή νέων θέσεων στην Υπηρεσία. Καθίσταται έτσι αναγκαία η σαφής καταγραφή των προϋποθέσεων που χρειάζονται ώστε κάποιος υποψήφιος να εξασφαλίσει την θέση.
- Να γίνει έλεγχος της προσβασιμότητας στις νέες θέσεις προαγωγής. Να τεθούν πιο αξιοκρατικά κριτήρια πρόσβασης όπως: εξετάσεις, επαγγελματικοί και πανεπιστημιακοί/μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών.
- Να τεθούν επιπλέον κριτήρια για την επιλογή των υποψηφίων ή την προαγωγή των υπαλλήλων όπως οι επιπρόσθετοι ακαδημαϊκοί ή επαγγελματικοί τίτλοι αλλά και η γνώση μιας ξένης γλώσσας.
- Να υποβάλλονται σε γραπτές εξετάσεις. Σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 8 και 9 του Νόμου 1/1990 «Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος» τόσο οι υποψήφιοι για διορισμό στο Τμήμα Δημόσιας Υπηρεσίας όσο και οι υποψήφιοι για προαγωγή σε άλλες θέσεις στο τμήμα τους εκτός των θέσεων Διευθυντών ή Βοηθών Διευθυντών και θέσεων Προϊσταμένων στο Τμήμα είναι υποχρεωμένοι να υποβληθούν σε γραπτές εξετάσεις.

Τόσο η εισδοχή στη Δημόσια Υπηρεσία όσο και η προαγωγή πρέπει να προκύπτει μετά από τη διεξαγωγή γραπτών εξετάσεων σε θέματα τα οποία θα πρέπει να σχετίζονται

με τη Δημόσια Υπηρεσία. Ιδιαίτερα σημαντική θα πρέπει να είναι και η επιτυχία τους σε εξετάσεις δεξιοτήτων / ικανοτήτων απαραίτητων για τη θέση που διεκδικούν. Θα πρέπει οι υποψήφιοι να συγκεντρώσουν το 50% των γραπτών εξετάσεων που προκηρύσσει το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης ή των εξετάσεων του Κέντρου Αξιολόγησης για να καταχωρηθούν στον κατάλογο προσοντούχων που θα επιλεγούν για τις θέσεις που προκηρύχτηκαν.

Αρχικά πρέπει να προκηρυχτούν οι θέσεις οι οποίες θα γνωστοποιηθούν στην εφημερίδα της Κυβέρνησης. Παράλληλα ανακοινώνεται η ύλη των εξετάσεων, η ημερομηνία και ο τόπος διεξαγωγής τους.

Αφού οι υποψήφιοι για πρώτο διορισμό υποβάλλουν αίτηση για θέσεις που προκηρύχτηκαν στη Δημόσια Υπηρεσία, η αρμόδια επιτροπή καταρτίζει έναν κατάλογο υποψηφίων και ανάλογα με τα προσόντα που διαθέτουν αποφασίζει αν θα υποβληθούν σε γραπτή εξέταση ή εξέταση στα κέντρα αξιολόγησης. Αν τελικά αποφασισθεί η διεξαγωγή των εξετάσεων, θα πρέπει να κληθεί μεγαλύτερος αριθμός υποψηφίων.

Αρμόδια για την οργάνωση και διεξαγωγή των γραπτών εξετάσεων θα πρέπει να είναι μια ειδική επιτροπή, της οποίας τα μέλη θα είναι ο πρόεδρος της, ο Διευθυντής του Τμήματος και ο Διευθυντή της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Απαραίτητη θα ήταν η εμπλοκή και άλλων φορέων, όπως Πανεπιστημίων της Κύπρου, κρατικών και μη, για την προετοιμασία των εξεταστικών δοκιμίων, οι οποίοι γνωρίζουν τις ικανότητες μα και το γνωστικό επίπεδο των αποφοίτων τους. Οι πολυσύνθετες αυτές Επιτροπές από διαφορετικούς χώρους θα προσφέρουν νέες ιδέες για την πλήρωση θέσεων- εισδοχή στη Δημόσια Υπηρεσία.

Ιδιαίτερα πρέπει να προσεχτεί το εξεταστικό δοκίμιο. Σίγουρα θα πρέπει να είναι διαφορετικό για θέσεις πρώτου διορισμού από εκείνο για θέσεις προαγωγής. Η γραπτή εξέταση θα πρέπει να ελέγχει γνώσεις που σχετίζονται με τη Δημόσια Υπηρεσία και παράλληλα γλωσσικές, μαθηματικές και κριτικές ικανότητες του ατόμου. Η αρμόδια Επιτροπή για τη διεξαγωγή των εξετάσεων θα πρέπει να τηρεί το απόρρητο σχετικά με τα εξεταστικά θέματα.

Οι υποψήφιοι απαντούν σε φύλλα εξέτασης που φέρουν τα προσωπικά τους στοιχεία τα οποία και καλύπτονται μετά το πέρας της εξέτασης ώστε να αποφευχθεί η γνωστοποίησή τους στον διορθωτή. Επιπλέον τα φύλλα εξέτασης θα πρέπει να μην φέρουν οποιοδήποτε διακριτικό σημείο/στοιχείο που να παραπέμπει στην ταυτότητα του υποψηφίου. Σε

περίπτωση που παρατηρηθεί το φαινόμενο αυτό ή ένας ιδιαίτερος τρόπος γραφής, τα γραπτά θεωρούνται άκυρα και δεν βαθμολογούνται. Υπεύθυνοι επιτηρητές για τη διεξαγωγή των γραπτών εξετάσεων ορίζονται από τον πρόεδρο της Ειδικής Επιτροπής. Υποψήφιος που υιοθετεί οποιοδήποτε τρόπο δολίευσης, δεν αξιολογείται και το γραπτό του ακυρώνεται.

Αφού γίνει η διόρθωση των γραπτών από μια Ειδική Επιτροπή, τα αποτελέσματα δημοσιεύονται στην επίσημη εφημερίδα του κράτους όπως και σε άλλες εφημερίδες, τουλάχιστον τρεις, από τον ημερήσιο τύπο. Στους επιτυχόντες παραχωρείται σχετικό πιστοποιητικό.

Μετά την ολοκλήρωση των εξετάσεων καταρτίζεται ο κατάλογος με τους υποψήφιους που κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα, σύμφωνα με το Σχέδιο της Υπηρεσίας. Οι υποψήφιοι αυτοί καλούνται σε προφορική εξέταση. Η Υπηρεσία θα πρέπει για κάθε κενή θέση να καλέσει τριπλάσιο αριθμό υποψηφίων στην συνέντευξη.

Η Επιτροπή αξιολογεί κάθε περίπτωση υποψηφίου με βάση την πείρα του, αν υπάρχει, και τα πρόσθετα προσόντα του. Στη συνέχεια προβαίνει στον καταρτισμό ενός πίνακα όσων πληρούν τις προϋποθέσεις για διορισμό ή προαγωγή σε θέση που προκηρύχτηκε.

Αλλαγή σχέσεων Δημοσίου τομέα- πολίτη

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ο πλέον σημαντικός σκοπός της δημόσιας Υπηρεσίας και θα πρέπει να αποτελεί συνεχή μέριμνα. Σ' αυτό καθοριστικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει η άποψη του κοινού, αφού από την εμπλοκή των πολιτών μπορούν να εξασφαλιστούν κατάλληλες και αξιόπιστες πληροφορίες για την επικοινωνία τους με το υπαλληλικό προσωπικό και κατά συνέπεια την αποδοτικότερη εξυπηρέτησή τους.

Η αλλαγή των σχέσεων δημόσιας διοίκησης - πολιτών μπορεί να επιτευχθεί:

- Με τη φωνή που δίνεται στους πολίτες να εκφράζουν τις θέσεις τους σχετικά με τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται και να σημειώνουν ποιες από αυτές χρήζουν βελτίωσης μέσα από ειδικά έντυπα- ερωτηματολόγια ή και μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας.
- Με την ενεργό συμμετοχή τους σε διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων που έχουν να κάνουν τη Δημόσια Υπηρεσία. Μπορούν, για παράδειγμα, οι πολίτες να πάρουν μέρος σε συζητήσεις για την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών και να συμμετέχουν σε μηχανισμούς υποβολής παραπόνων αλλά και σφυγμομετρήσεις της κοινής

γνώμης για την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Αναμφίβολα ο ρόλος των πολιτών κρίνεται καθοριστικός γι' αυτό και θα πρέπει να εμπλακούν άμεσα στις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των Υπηρεσιών. Μπορούν να λειτουργήσουν και ως συμπαραγωγοί σχεδίων δράσεων, όπως π.χ.:

- Με τη δυνατότητα να ξεναγηθούν, σε καθορισμένο ωράριο επίσκεψης, στους χώρους του δημοσίου και να γνωρίσουν τον τρόπο λειτουργίας, την ισχύουσα νομοθεσία, τις διαδικασίες διεκπεραίωσης των υποθέσεών τους. Έτσι θα αποφευχθεί ο συνωστισμός, η μακρόχρονη αναμονή, η δυσφορία και η ένταση στους χώρους υποδοχής του κοινού. Η εύρυθμη λειτουργία του συστήματος μα και η σωστή εξυπηρέτηση του κοινού, χωρίς οποιοδήποτε κώλυμα, μπορεί να επιτευχθεί και με έναν άλλο τρόπο. Να διαμορφωθούν κατάλληλοι χώροι στα επαρχιακά γραφεία του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας που θα παρέχουν σε πολίτες υπηρεσίες για μικρές υποθέσεις, όπως οριοθετήσεις ιδιοκτησιών, αντίγραφα τίτλων, πιστοποιητικά έρευνας. Παράλληλα άλλοι χώροι να υποδέχονται πολίτες που έχουν να διεκπεραιώσουν μεγάλες υποθέσεις, όπως κατάθεση αιτήσεων για οριζόντιους και κάθετους διαχωρισμούς, εξασφάλιση τίτλων ιδιοκτησίας, ανταλλαγή ιδιωτικών με κρατικές γαίες, αιτήσεις για έργα υποδομής. Παρόμοιοι χώροι μπορούν να διαμορφωθούν και στην υπόλοιπη Δημόσια Υπηρεσία.
- Με τη διεξαγωγή ερευνών γνώμης των πολιτών σχετικά με την οργάνωση, το επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού προς τον οργανισμό και τις υπηρεσίες του.
- Με τον καταρτισμό κοινού πλαισίου μεταξύ Δημόσιας Υπηρεσίας και πολιτών για συνεχείς έρευνες στα θέματα φιλικότητας, ισότιμης μεταχείρισης, διαφάνειας, σαφήνειας των παρεχόμενων υπηρεσιών, προθυμίας των υπαλλήλων, υποδοχής, ευελιξίας και ικανότητας επίλυσης προβλημάτων.
- Με την απλοποίηση, αντικειμενικοποίηση και ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Με τη δημιουργία ή την ενίσχυση των θεσμών διαφάνειας και λογοδοσίας στον δημόσιο τομέα και τη διασφάλιση της ελεύθερης πρόσβασης των πολιτών σε όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που έχουν δημόσιο χαρακτήρα.
- Με την ενίσχυση του Συνηγόρου του Πολίτη και γενικότερα των θεσμών διαμεσολάβησης δημόσιου χαρακτήρα και των Ανεξάρτητων Αρχών.

«Η δημιουργία Παρατηρητηρίου εφαρμογής των παραπάνω, στο οποίο θα μετέχουν τα αρμόδια επιστημονικά στελέχη από τα κοινοβουλευτικά κόμματα, τους συλλογικούς

φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, τους κοινωνικούς εταίρους και τους σημαντικότερους φορείς της κοινωνίας των πολιτών. Το Παρατηρητήριο θα διασφαλίζει ότι θα υπάρχει διαφάνεια και συνεχής εξωτερική αξιολόγηση για την εφαρμογή αυτών των μέτρων. Τα παραπάνω μέτρα αντιστοιχούν στα ακόλουθα «εσωτερικά και συστημικά εργαλεία» μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης:

- Βελτίωση της διοίκησης (management) - Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις.
- Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών προς τους πολίτες - «Πολυκαναλική» παροχή των υπηρεσιών.
- Συγκρότηση νέου Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ).
- Συγκρότηση νέου σώματος ανωτάτων διευθυντικών στελεχών.
- Αναβάθμιση στα ΚΕΠ και σχηματισμός ενός διυπουργικού Επιτελικού Οργάνου υποστήριξής τους.
- Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των δομών και των λειτουργιών διαφάνειας, λογοδοσίας και επικοινωνίας με τους πολίτες.
- Πρόγραμμα διασφάλισης της ανοιχτής πρόσβασης των πολιτών στη δημόσια πληροφορία και της συμμετοχής τους στη διαμόρφωση των πολιτικών και των ρυθμίσεων.
- Δημιουργία ενιαίου σημείου πρόσβασης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα - Ανοιχτή διάθεση δημόσιας πληροφορίας.
- Πρόγραμμα διεύρυνσης της αμφίδρομης επικοινωνίας των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση και την Πολιτική.»

Δημοσιονομικός έλεγχος

Ο δημοσιονομικός έλεγχος αποτελεί βασικό εργαλείο για την ασφαλή διασφάλιση της δημοσιονομικής διαχείρισης και θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Εξάλλου οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα του ελέγχου σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το πλήθος των δημόσιων δαπανών, το εύρος και η ποικιλομορφία αυτών, η ανάγκη για παροχή δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος έρχονται σε άμεση συνάφεια με την πολιτική περιστολής των δαπανών και την επιταγή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την σωστή εφαρμογή της διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Έτσι, το Υπουργείο Οικονομίας πρέπει να περιλαμβάνει νέες μορφές ελέγχου των δημόσιων δαπανών ώστε να προβεί στην αναδιοργάνωση του ελεγκτικού μηχανισμού.

Κρίνεται σκόπιμο μέσα από νέους θεσμούς να εξαλειφθούν οι όποιες αδυναμίες και να εκσυγχρονιστούν οι δομές των δημοσιονομικών ελεγκτικών μηχανισμών ώστε η μετεξέλιξη και διεύρυνση των μηχανισμών αυτών να είναι πιο ποιοτική και αποτελεσματική.

Οι νέες μορφές δημοσιονομικού ελέγχου απαιτούν την εγκατάλειψη του υφιστάμενου συστήματος – ενός συστήματος που εστιάζεται στον έλεγχο συγκεκριμένων δαπανών περιορισμένου αριθμού φορέων που διαχειρίζονται δημόσιους πόρους – και επιτυγχάνεται μέσω της εκκαθάρισης και της ενταλματοποίησης αυτών από τις Υπηρεσίες Δημοσιονομικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομίας. Ο δημοσιονομικός έλεγχος απαιτεί τη μετάβαση σε ένα σύστημα ελέγχου με αντικείμενο την εξέταση και αξιολόγηση στα συστήματα που αφορούν τη διαχείριση και τον εσωτερικό έλεγχο των φορέων, όπως και την επαλήθευση της νομιμότητας και κανονικότητας των δημόσιων δαπανών βάσει των αρχών της οικονομίας.

Η μετάβαση στη νέα μορφή ελέγχου, η οποία θα ανταποκρίνεται στις προαναφερόμενες ανάγκες, προϋποθέτει μία σειρά από αλλαγές στο επίπεδο της διαχείρισης και της πραγματοποίησης των δαπανών και στο επίπεδο της δομής οργάνωσης, τόσο των ελεγχόμενων φορέων, όσο και του Υπουργείου Οικονομίας.

Κυρίαρχο κριτήριο για αυτές τις αλλαγές αποτελεί η βάση της νέας μορφής ελέγχου που είναι το σύστημα διαχείρισης και εσωτερικού ελέγχου των φορέων. Οποιοσδήποτε φορέας διαχειρίζεται δημόσιους πόρους, αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα σύστημα επίτευξης των σκοπών, για τους οποίους ο φορέας δαπανά τους διαθέσιμους πόρους, καθώς και τη μέγιστη απόδοση αυτών, κριτήρια για τη διαβεβαίωση της συνέχισης ύπαρξής του και της ικανοποίησης των αναγκών του σε πιστώσεις για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού του.

Ο δημοσιονομικός έλεγχος αποσκοπεί:

α) Να καταστήσει περισσότερο υπεύθυνους τους φορείς, σχετικά με τη διαχείριση των δημόσιων πόρων και να τους εκχωρήσει την εξουσία για έλεγχο με βάση τις αρχές της επιστήμης της διοίκησης και οργάνωσης. Έτσι κάθε Υπουργείο, Περιφέρεια θα διαχειρίζονται τους οικονομικούς δημόσιους πόρους με κριτήριο τους σκοπούς τους οποίους επιδιώκει και θα ελέγχει την νομιμότητα και την απόδοση

αυτής της διαχείρισης, στο στάδιο της εκπλήρωσης δαπανών και έργων, αλλά και της αξιολόγησης των δραστηριοτήτων του.

β) Να επαναπροσδιορίσει το ρόλο που έχει το Υπουργείο Οικονομίας όσον αφορά τον έλεγχο στις δημόσιες δαπάνες και την αξιολόγηση αυτών, με σκοπό τον ορθολογικό έλεγχο του Κρατικού Προϋπολογισμού.

γ) Να αναβαθμίσει τις δημοσιονομικές υπηρεσίες τόσο με τη διενέργεια ουσιαστικών ελέγχων των δημόσιων δαπανών, με τη χρήση σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων, όσο και με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελεγκτικού έργου.

δ) Να επιτύχει βελτιωμένη σχέση κόστους – αποτελέσματος και στους φορείς, όσο και στις δημοσιονομικές υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.

Οι δημοσιονομικοί έλεγχοι προβλέπονται να διενεργούνται με βάση το ετήσιο πρόγραμμα, το οποίο θα συντάσσεται από την αρμόδια κεντρική υπηρεσία.

Το δείγμα των ελεγχόμενων φορέων και κατηγοριών δαπανών ή προγραμμάτων αυτών θα επιλέγεται με βάση τις αρχές της αντιπροσωπευτικότητας και τους ενδεχόμενους παράγοντες κινδύνου, που θα επισημαίνονται στο στάδιο μελέτης για την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου. Φυσικά ο ετήσιος προγραμματισμός του ελέγχου δεν αποκλείει τη διενέργεια έκτακτων ελέγχων σε συγκεκριμένους φορείς ή με συγκεκριμένες δαπάνες.

Ο έλεγχος θα εκτελείται από ομάδες ελεγκτών που διαθέτουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες για την αποτελεσματική άσκησή του. Για αυτό το σκοπό είναι απαραίτητη η κατάρτιση ενός μητρώου από ελεγκτές και εμπειρογνώμονες. Η άσκηση ελέγχου από ομάδες ελεγκτών οδηγεί στη διασφάλιση της ποιότητας, της ακεραιότητας και της αντικειμενικότητας του ελέγχου. Αυτό επιβάλλεται σε μια δημοκρατικά οργανωμένη κοινωνία όπου οι δημόσιοι φορείς οφείλουν να λογοδοτούν για τη χρησιμοποίηση των χρημάτων των φορολογουμένων.

Το πεδίο δημοσιονομικού ελέγχου, εκτός από την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των φορέων θα περιλαμβάνει την επαλήθευση της νομιμότητας των δαπανών, την εξέταση της ορθότητας στην πραγματοποίηση έργων του φορέα, που δέχονται χρηματοδότηση από δημόσιους πόρους, την επαλήθευση της τήρησης των προβλεπόμενων διοικητικών και διαχειριστικών

διαδικασιών, την τήρηση των απαιτούμενων λογιστικών στοιχείων, όπως επίσης και την αξιολόγηση της επίδοσης του ελεγχόμενου φορέα με βάση τις αρχές της οικονομίας. Έτσι, το ελεγκτικό αυτό πεδίο προσφέρει τη δυνατότητα παροχής αναγκαίων πληροφοριών για την υγιή αξιολόγηση των δαπανών του προϋπολογισμού του φορέα, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα σχέδια δράσης βάσει του προϋπολογισμού και του ελέγχου των δημόσιων δαπανών.

Σε επίπεδο Υπουργείου Οικονομίας συντελείται πλήρης αναδιοργάνωση των ελεγκτικών υπηρεσιών συνοδευόμενη με την αναβάθμιση του ελεγκτικού τους έργου, δεδομένου ότι ο έλεγχος καθίσταται πλέον ουσιαστικός, με υψηλής απόδοσης υπηρεσίες, στελεχωμένες από δημοσιονομικούς ελεγκτές, κατάλληλα εκπαιδευμένους στις νέες μορφές και μεθόδους ελέγχου και με ειδικούς εμπειρογνώμονες, όπου ο έλεγχος το απαιτεί. Την ευθύνη αυτού του ελεγκτικού έργου φέρει η Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων.

Η προσέγγισή μας αφορά και τις σχέσεις Πολιτικού Συστήματος - Δημόσιας Διοίκησης – Πολιτών – Επιχειρήσεων και οδηγεί στα ακόλουθα μεταρρυθμιστικά μέτρα:

Αλλαγή της σχέσης πολιτικού συστήματος και δημόσιας διοίκησης

Η αλλαγή της σχέσης πολιτικού συστήματος και δημόσιας *διοίκησης,* μπορεί να επιτευχθεί:

- Με τη διάκριση πολιτικής διεύθυνσης - διοίκησης (management), που προϋποθέτει τη δημιουργία «Σώματος ανωτάτων διευθυντικών στελεχών» από το οποίο θα επιλέγονται οι γενικοί και οι ειδικοί γραμματείς, οι επικεφαλής σε δημόσιους οργανισμούς και οι γενικοί διευθυντές στα υπουργεία, στις περιφέρειες, στους δήμους και στα νομικά πρόσωπά τους.
- Με τη διοίκηση (management) της Δημόσιας Διοίκησης (στοχοθεσία, αξιολόγηση της απόδοσης των υπηρεσιών και του προσωπικού, υπηρεσιακή εξέλιξη, μισθολογικό σύστημα) που εφαρμόζεται από το ανωτέρω Σώμα ανωτάτων διευθυντικών στελεχών και η οποία σχεδιάζεται, υποστηρίζεται και εποπτεύεται η εφαρμογή της από μια Ανεξάρτητη Δομή της Δημόσιας Διοίκησης με τρόπο που να διασφαλίζεται και η κοινωνική αποδοχή και στήριξή της.

Πρέπει επίσης να διευκρινιστεί ότι το κράτος είναι η πολιτική αποτύπωση συγκεκριμένων κοινωνικών συσχετισμών, όπως αυτοί διαμορφώνονται σε βάθος χρόνου, προσδίδοντάς του συγκεκριμένη θεσμική παράδοση και συγκεκριμένη ιστορικότητα.

Με αυτά λοιπόν τα δεδομένα, απαιτείται μια νέα συνολική διοικητική αρχιτεκτονική του κράτους, κατά τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως τόσο στο ρόλο ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού «κράτους-στρατηγείου» όσο και στο ρόλο του κοινωνικού κράτους.

Αυτό σημαίνει καταμερισμό έργου μεταξύ επιτελικού σχεδιασμού και εκτέλεσης, αποκέντρωση του δεύτερου, αναβάθμιση στο προσωπικό και τις λειτουργίες με έξυπνο και πρωτότυπο τρόπο και μη γραφειοκρατικές τομές, η οποία δημιουργεί στους πολίτες την αίσθηση ότι κάτι επιτέλους κινείται.

Ειδικότερα:

- Κύρια προτεραιότητα είναι ο προσεκτικός διαχωρισμός στα υπουργεία των επιτελικών από τις εκτελεστικές αρμοδιότητες και η διατήρηση στα υπουργεία μόνο των πρώτων.
- Αυτές πρέπει να ανατεθούν σε ολιγάριθμες διευθύνσεις, οι οποίες θα στελεχώνονται με προσωπικό που διαθέτει υψηλά προσόντα και επιλέχθηκε μέσω ανοιχτού διαγωνισμού ανάμεσα σε όλα τα στελέχη του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Όλες οι άλλες εκτελεστικές αρμοδιότητες πρέπει να μεταφερθούν σε φορείς είτε της καθ' ύλην αποκέντρωσης (δημόσιες υπηρεσίες και νομικά πρόσωπα) είτε της κατά τόπον αποκέντρωσης (νέες περιφερειακές και αυτοδιοικητικές δομές, που θα έχουν διαμορφωθεί).
- Πέρα από αυτά, απαιτείται και μια ριζική αναβάθμιση των ΚΕΠ, τόσο ως προς τη στελέχωση, επίσης με διαγωνισμό ανοιχτού τύπου, όσο και ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους, με τη βαθμιαία μετατροπή τους σε ολοκληρωμένα τοπικά διοικητικά κέντρα, που θα διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των πολιτών.
- Σημαντική θα ήταν και η κατάργηση του προληπτικού συστήματος ελέγχων ως προς την παροχή διοικητικών αδειών προκειμένου να απεμπλακεί το διοικητικό μας σύστημα από γραφειοκρατικές καθυστερήσεις αλλά και από σημαντικές εστίες συναλλαγής και διαφθοράς.

Είναι εμφανές ότι απαιτείται εκ βάθρων ανασχεδιασμός διαδικασιών σε όλη την έκταση της διοίκησης (κεντρικής, αποσυγκεντρωμένης, αποκεντρωμένης). Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών προηγείται του ανασχεδιασμού των δομών. Η προσέγγιση πρέπει να έχει ως βάση το πεδίο δημόσιας πολιτικής και όχι τις αρμοδιότητες των φορέων: αλυσίδες δημοσίων πολιτικών από το ενωσιακό στο τοπικό επίπεδο με συνέργειες (και αντίστοιχες προσεκτικά ανα-οριοθετημένες συναρμοδιότητες) τόσο μεταξύ τομέων (πχ

ανάπτυξη, εκπαίδευση, απασχόληση) όσο και μεταξύ επιπέδων (κράτος, περιφέρειες, δήμοι) δημόσιας δράσης. Βάση του ανασχεδιασμού θα πρέπει να αποτελέσει η αυτοματοποίηση διαδικασιών. Η διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών θα πρέπει να πραγματοποιείται εξ ολοκλήρου online και να επιτρέπει την αυτόματη εξαγωγή ποσοτικών δεδομένων για παρακολούθηση, έλεγχο, αξιολόγηση και ανασχεδιασμό πολιτικών.

Ο ανασχεδιασμός πραγματοποιείται με:

- Περιγραφές θέσεων που γίνονται όχι απλώς σε όρους αρμοδιότητας ή αντικειμένων αλλά σε όρους ευθύνης για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Ποσοτική εκτίμηση των αναγκαίων θέσεων εργασίας ανά φορέα και ανά ειδικότητα (οργανικών θέσεων) με βάση τον εκτιμώμενο φόρτο εργασίας όπως αυτός προκύπτει από τις τυποποιημένες και ανασχεδιασμένες διαδικασίες.
- Προσδιορισμό των απαραίτητων θέσεων ευθύνης με βάση των αριθμό των αναγκαίων θέσεων εργασίας ανά δραστηριότητα και το εκτιμώμενο εύρος εποπτείας.
- Δημιουργία γραφείων Γενικών Διευθυντών με στελέχωση υψηλού επιπέδου (ειδικό επιστημονικό προσωπικό) για ενίσχυση του υπηρεσιακού στρατηγικού τους ρόλου.

Ο δομικός ανασχεδιασμός άπτεται των σημείων διεπαφής του διοικητικού με το πολιτικό υποσύστημα με ρυθμίσεις όπως η νομοθετική δέσμευση του αριθμού και των αρμοδιοτήτων των υπουργείων και η στοίχισή τους με τα αντίστοιχα «χαρτοφυλάκια» ή τομείς πολιτικής της Ε.Ε. ενώ η δυνατότητα νομοθετικής τροποποίησης τομέων αρμοδιότητας ή προσθήκης νέων είναι εφικτή μόνο με ευρύτερες (όχι όμως και απαγορευτικές) συναινέσεις στη Βουλή.

Πολλά πρέπει να γίνουν ώστε να επέλθει η αλλαγή στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης. Κυρίως όμως χρειάζονται άτομα με όραμα και τόλμη τα οποία θα προχωρήσουν σε δραστικές μεταρρυθμίσεις όπως τον περιορισμό των νομικών προσώπων και η επαναφορά των δραστηριοτήτων τους εντός του κορμού της διοίκησης με πρόβλεψη ειδικών ευελιξιών όπου αυτό απαιτείται. Τον δραστικό περιορισμό των υφυπουργών με νομοθέτηση των θέσεών τους. Την κατάργηση των μετακλητών γενικών και ειδικών γραμματέων και προσθήκη αντίστοιχων υπηρεσιακών επιπέδων. Τη μείωση των θέσεων ευθύνης μετακλητών σε οργανισμούς. Την καθιέρωση ασυμβιβάστου της υποψηφιότητας για αιρετή θέση με την τοποθέτηση σε μετακλητή θέση ευθύνης. Την καθιέρωση ασυμβιβάστου βουλευτικής ιδιότητας και ιδιότητας μέλους της κυβέρνησης.

Επίλογος

Η αλλαγή της αρμοδιότητας εκτέλεσης του Προϋπολογισμού συνδέεται άμεσα με το νέο θεσμικό πλαίσιο της οικονομικής και δημοσιονομικής διακυβέρνησης στην Ε.Έ, καθώς σκοπός της εν λόγω θεσμικής αλλαγής είναι να καθορίσει με σαφήνεια το πεδίο εφαρμογής του ελέγχου και της υιοθέτησης νέων μεθόδων εργασίας. Η μετάβαση σε μια νέα μορφή δημοσιονομικού ελέγχου υποδηλώνει και την ανάγκη υιοθέτησης νέων μεθόδων εργασίας. Έτσι η μεθοδολογία, που ορίζεται στο παρόν νομοσχέδιο θεμελιώνεται σε διεθνή πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία το ελεγκτικό έργο τυγχάνει προγραμματισμού σε ετήσια βάση και ο έλεγχος θα είναι δειγματοληπτικός και θα έχει τη μορφής ελέγχου.

Η επιλογή δείγματος θα γίνεται χρησιμοποιώντας τεχνικές δειγματοληψίας και ανάλυσης των πιθανών κινδύνων. Το δείγμα θα έχει καλή αντιπροσώπευση και τα αποτελέσματα από τον έλεγχο αυτό θα ανάγονται στο σύνολο που τα αφορά.

«Η επιλογή δείγματος στους φορείς και στα συστήματα ελέγχου, όπως και ο προγραμματισμός του ελέγχου αποτελούν αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Προγραμματισμού Ελέγχων και Εφαρμογής Δημοσιολογιστικών Διατάξεων. Εκτός των προγραμματισμένων σε ετήσια βάση ελέγχων (οι γνωστοί τακτικοί έλεγχοι), το παρόν νομοσχέδιο προβλέπει και τη διενέργεια έκτακτων ελέγχων σε συστήματα διαχείρισης των δαπανών μετά από εντολή του Υπουργού Οικονομίας» (Τσούντας και Τριανταφύλλοπούλου, 2009).

Οι Κυβερνήσεις από όλες τις χώρες του κόσμου έχουν ως πρωταρχικό στόχο την κοινωνική σταθερότητα και τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Χώρες που έχουν διαφορές στην ιστορία, στον πολιτισμό και στο περιβάλλον έχουν κοινές φιλοδοξίες για την ασφάλεια και την ανάπτυξη. Ένα νομικό πλαίσιο, το οποίο αφορά στη γη και στην ακίνητη περιουσία και αναγνωρίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πολιτών, είναι απαραίτητο ώστε αυτοί οι στόχοι να γίνουν πραγματικότητα. Καμιά χώρα δε μπορεί να επιτύχει σταθερότητα στο εσωτερικό της ή οικονομική υπόσταση στο διεθνές επίπεδο, χωρίς την υιοθέτηση μιας πολιτικής για τα δικαιώματα στη γη, η οποία να προωθεί το πνεύμα της εσωτερικής ασφάλειας στον λαό, στις εμπορικές επιχειρήσεις, και στην κυβέρνηση. Η αναγνώριση της γης ως πηγή πλούτου, είναι το κεντρικό αξίωμα της καλής διακυβέρνησης και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης.

«Πιο συγκεκριμένα, ένα αποτελεσματικό σύστημα Κτηματολογίου και Διοίκησης Γης συμβάλλει στην:

- διασφάλιση και εγγύηση της ιδιοκτησίας
- διαμόρφωση της φορολογίας της γης και των ακινήτων
- ασφάλεια για το δανεισμό μέσω υποθήκης
- εγγύηση του αποτελέσματος των δικαστικών διαδικασιών σχετικά με τα δικαιώματα, συμπεριλαμβανομένων και των δικαιωμάτων επανάκτησης της γης
- ελάττωση των διενέξεων σχετικά με τη γη
- ανάπτυξη και παρακολούθηση της αγοράς ακινήτων και των υποθηκών
- προστασία και διαχείριση της δημόσιας γης
- ανασυγκρότηση της γης
- βελτίωση της γης και των κτισμάτων
- δημιουργία αξιόπιστων καταγραφών και παρακολούθηση των χρήσεων γης
- βελτίωση του πολεοδομικού σχεδιασμού και την ανάπτυξη της υποδομής
- υποστήριξη της διαχείρισης του περιβάλλοντος και αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών
- δημιουργία στατιστικών δεδομένων, που χρησιμεύουν ως βάση για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη.»

«Κάθε οργανωμένη μορφή ανθρώπινης κοινωνίας πρέπει να φροντίζει τα ζητήματα της γης για τη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξής της. Στα ιδιαίτερα αυτά ζητήματα περιλαμβάνονται:

- Η εγγύηση της ιδιοκτησίας και η ασφάλεια του ιδιοκτησιακού καθεστώτος.
- Η παροχή ασφάλειας των πιστώσεων.
- Η ανάπτυξη και παρακολούθηση των ζητημάτων της γης.
- Η υποστήριξη της φορολογίας της γης και της ιδιοκτησίας.
- Η προστασία της δημόσιας γης.
- Η μείωση κτηματικών διαφορών.
- Η διευκόλυνση των μεταρρυθμίσεων που αφορούν τη γη.
- Η βελτίωση του σχεδιασμού της χρήσης γης.
- Η υποστήριξη της περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- Η παραγωγή στατιστικών δεδομένων.

- Μια ασφαλής και ολοκληρωμένη εγγραφή των νομικών και φυσικών αντικειμένων γης στηρίζει τις προσπάθειες δημιουργίας μιας βιώσιμης ανάπτυξης.»

Τα παραδοσιακά κτηματολογικά συστήματα απολαμβάνουν τη φήμη της αξιοπιστίας, της εφαρμογής προκαθορισμένων διαδικασιών και της αναγνωρισμένης εγγύησης της ασφάλειας της ιδιωτικής ιδιοκτησίας της γης. Ωστόσο, η τεράστια τεχνολογική εξέλιξη, οι κοινωνικές μεταβολές, η παγκοσμιοποίηση και οι αυξανόμενες των επιχειρησιακών σχέσεων με τις νομικές και περιβαλλοντικές συνέπειές τους, έχουν θέσει σε δοκιμασία τα παραδοσιακά συστήματα. Στόχος των προγραμμάτων κτηματολογικών μεταρρυθμίσεων είναι η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν τα κτηματολογικά συστήματα. Πιο συγκεκριμένα, η αυτοματοποίηση των κτηματολογικών συστημάτων θεωρείται εργαλείο βελτίωσης της απόδοσής τους, εφόσον έχει προηγηθεί αναδιοργάνωση των διαδικασιών τους. Μια ολοκληρωμένη τεκμηρίωση των δημόσιων και ιδιωτικών δικαιωμάτων και περιορισμών για τους ιδιοκτήτες ή χρήστες γης θα εμπεριέχεται σε ένα ευρύτερο σύστημα πληροφοριών γης, πλήρως συνδεδεμένο και αυτοματοποιημένο, χωρίς διάκριση της καταγραφής της γης και της κτηματολογικής χαρτογράφησης. Θα παραμείνει δημόσια αποστολή αν και η λειτουργική εργασία θα γίνεται από ιδιωτικούς οργανισμούς και θα έχει 100% απόσβεση κόστους. Τα όρια της ιδιοκτησίας, δηλαδή ο κωδικός προσδιορισμού μαζί με περιγραφικές πληροφορίες, θα μπορούν να δείξουν για κάθε γεωτεμάχιο χωριστά τη φύση, το μέγεθος, την αξία και τα νομικά δικαιώματα ή τους περιορισμούς, που συνδέονται με αυτό. Η εξέλιξη του Κτηματολογίου στα επόμενα 20 έτη μπορεί να αντιπροσωπεύει ένα συνεκτικό σύστημα καταγραφής της γης ως προς το στόχο, το περιεχόμενο, την οργάνωση, την τεχνολογική εξέλιξη, την ιδιωτικοποίηση και την απόδοση κόστους των κτηματολογικών συστημάτων. Σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις για τα κτηματολογικά συστήματα, ένα βελτιωμένο Κτηματολόγιο θα πρέπει να καλύπτει ένα ευρύτερο πεδίο από αυτό πού κάλυπτε το παραδοσιακό Κτηματολόγιο από την πρώτη του εμφάνιση, εφόσον οι συνθήκες των διαθέσιμων πόρων της γης έχουν αλλάξει σημαντικά σήμερα. Ο αυξανόμενος πληθυσμός της γης και η εξέλιξη της νέας τεχνολογίας οδηγούν σε μια εντεινόμενη χρήση των φυσικών πόρων συμπεριλαμβανομένης και της γης. Η κοινωνική αναγκαιότητα επέβαλλε περιορισμούς στο απόλυτο δικαίωμα χρήσης των φυσικών πόρων για την προστασία των πόρων από την πλήρη κατανάλωση και καταστροφή. Τα κτηματολογικά συστήματα θα πρέπει να έχουν σταθερή δομή οργάνωσης, που να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές απαιτήσεις ατόμων και κοινωνιών. Τα αποτελέσματα του προσδιορισμού να δημοσιεύονται σε επίσημοδημόσιο μητρώο. Έτσι, θα τηρηθεί η ασφάλεια του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, της χρήσης γης και της διαχείρισης των πόρων από τη σκοπιά

των ιδιοκτητών και των κοινωνιών ως σύνολο. Επίσης, η λειτουργία των χαρτών στα κτηματολογικάσυστήματα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί έτσι, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Οι χάρτες δεν θα είναι πλέον αποθήκες πληροφοριών, αλλά θα αναπαριστούν τις αποθηκευμένες πληροφορίες των βάσεων δεδομένων. Ο προσδιορισμός των συντεταγμένων των αντικειμένων γίνεται ευκολότερα με τη χρήση GPS και μεθόδωντηλεπισκόπησης, ενώ ο απευθείας σχεδιασμός των αντικειμένων αντικαθίσταται από τη δημιουργία τους σε ένα σύστημα πληροφοριών. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ένα μοντέλο πληροφοριών του πραγματικούκόσμου. Οι χάρτες που θα δημιουργούνται από αυτό το μοντέλο γίνονται με λειτουργίες αναπαράστασης και τη χρήση σχεδιαστικών μηχανημάτων. Η δυνατότητες μεταφοράς των πληροφοριών βοηθούν στην αύξηση της διάθεσης της πληροφορίας. Οι γεωγραφικές πληροφορίες αποστέλλονται μέσω των πληροφοριακών λεωφόρων. Το διαδίκτυο και η ικανότητά του να διευκολύνει τα παγκόσμια δίκτυα πληροφοριών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανταλλαγή κτηματολογικών πληροφοριών.

Αυτή η διαδικασία έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αρχικά, αντιπροσωπεύει τις πληροφορίες ενός μοντέλου με μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς τα χαρακτηστικά και το περιεχόμενο της αναπαράστασης επιλέγονται σύμφωνα με τις ανάγκες που υπάρχουν. Ταυτόχρονα, η αποθήκευση πληροφοριών γίνεται μία φορά και από τις ίδιες πληροφορίες μπορούν να αντληθούν διαφορετικά προϊόντα. Αναφορικά με τις πληροφορίες που αντιπροσωπεύουν ένα μοντέλο, δεν μπορεί να καταγραφεί με φυσικό τρόπο, καθώς οι παραδοσιακοί χάρτες καθώς και το ψηφιακό μοντέλο χαρακτηρίζονται ως εύχρηστοι. Επιπλέον, οι κτηματολογικές πληροφορίες διαδίδονται και δημοσιεύονται με τη βοήθεια της ανταλλαγής ψηφιακών μοντέλων πληροφοριών.

Στην προσπάθεια που βασίζεται σε διεθνείς τάσεις για ιδιωτικοποιήσεις, η εργασία μεταφέρεται από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα. Με βάση τις νέες έννοιες που αφορούν τη δημόσια διοίκηση, οι μονάδες διαχείρισης μετατρέπονται σε ιδιωτικούς ή μικτούς οργανισμούς, όπου η εργασία γίνεται με ευέλικτο τρόπο και εστιάζουν την προσοχή τους στις ανάγκες του πελάτη. Αυτό μπορεί επίσης να συμβεί σε οργανισμούς όπως το Κτηματολόγιο. Ένα βασικό ζήτημα που προκύπτει σε μια τέτοια περίπτωση είναι εάν ένα κτηματολογικό σύστημα μπορεί να δημιουργηθεί ιδιωτικά όπου είναι εγγυημένη η

καταχώριση γης. Η ιδιοκτησία γης είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος της κοινωνίας, καθώς και οι οικονομικές αποφάσεις βασίζονται σε αυτήν.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι το παραδοσιακό σύστημα κτηματολογικής καταγραφής σε πολλές χώρες είναι βασικό στοιχείο της αξιοπιστίας για την αγοραπώληση κατοικιών - ενώ από την άλλη πλευρά σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει κτηματολογικό σύστημα σε περιοχές, τότε η αγορά γης δεν είναι λειτουργική.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα:

- Ελλιπείς συνθήκες για την πίστωση γης (υποθήκη).
- Προβλήματα για μια διαφανή κτηματαγορά. Αυθαιρεσίες, διαφθορά και πολιτικές διαταραχές. Ένα μελλοντικό Κτηματολόγιο θα παρέχει την απαιτούμενη δημόσια εγγραφή και συμβάλει στην πολιτική σταθερότητα. Ειδικότερα, ένα τυποποιημένο και ολοκληρωμένο Κτηματολόγιο μπορεί να βοηθήσει εταιρείες να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τα ζητήματα της γης και έτσι εξοικονομείται χρόνος και χρήμα, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι τιμές των υπηρεσιών και των προϊόντων για τους πελάτες. Η παροχή αυτών των υπηρεσιών προϋποθέτει ένα και μόνο οργανισμό, που θα διαχέει τα δεδομένα γης και θα έχει επαρκή και αποτελεσματικές διαδικασίες αποθήκευσης, ανάκτησης και τήρησής τους. Τα κτηματολογικά συστήματα για να αντιμετωπίσουν την τεράστια ποικιλία αναγκών, πρέπει να:
- Είναι απλά και αποτελεσματικά.
- Είναι προσαρμοσμένα στις αναλογίες και τις μορφές των πληθυσμών.
- Παρέχουν πρόσβαση στη γη, ασφάλεια του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και ανταλλαγή των δικαιωμάτων της.
- Παρέχουν ευρύ φάσμα επιλογών.
- Περιλαμβάνουν όλη την κρατική, δημόσια και ιδιωτική γη.
- Αποτελούν μέρος της εθνικής υποδομής χωρικών δεδομένων και ολοκληρωμένη εδαφική κάλυψη μιας περιοχής, με σαφή δομή πληροφοριών.

Έτσι, συστήνεται η FIG 15 για να:

- Προωθήσει και να χορηγήσει τη δημιουργία ενός αρμόδιου κέντρου για σύγχρονα κτηματολογικά συστήματα.
- Αναπτύξει κοινή θεώρηση και συστάσεις για τη μελλοντική πολιτική αδειών, σε εθνικό επίπεδο.

- Χρησιμοποιεί τις συνδέσεις της με Κυβερνήσεις και Μη-Κυβερνητικούς Οργανισμούς για την ανάπτυξη μιας πρωτοβουλίας για νέες, αξιόπιστες, οικονομικές, κτηματολογικές υπηρεσίες που παρέχονται από αρμόδιους επιστήμονες.

Μία άλλη προϋπόθεση για ένα σύγχρονο Κτηματολόγιο είναι να υποστηριχθούν οι πρωτοβουλίες για την εξέλιξη των κτηματολογικών συστημάτων, στελεχώνοντας κυβερνήσεις και κοινοβούλια με ικανούς και ειδικούς γνώστες ως συμβούλους, που να εξηγήσουν στους πολιτικούς και τις κυβερνήσεις τα προβλήματα των παραδοσιακών κτηματολογικών συστημάτων και να δώσουν έμφαση στην ανάγκη αναβάθμισης των δεδομένων της νομικής 15 FIG (International Federation of Surveyors ή Federation Internationale des Geometres): αποτελεί μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση, με στόχο την ενίσχυση μιας διεθνούς συνεργασίας για την προώθηση όλων κτηματολογικών / τοπογραφικών ζητημάτων.

Επίσης, η πληροφορία σχετικά με την ιδιοκτησία της γης, η οποία εγγράφεται σε ένα θεσμοθετημένο σύστημα, το οποίο και την εγγυάται, διευκολύνει την κινητικότητα των πολιτών της Ευρώπης, εντός και εκτός συνόρων, εξυπηρετεί όσους χρειάζεται να μετακομίσουν σε νέα περιοχή για την ανεύρεση εργασίας, ή εκείνους που γενικά οι οικογενειακές τους συνθήκες άλλαξαν με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, διευκολύνει την πρόσβαση στη διαδικασία δανεισμού.

Το πιο κύριο περιουσιακό στοιχείο που κατέχουν οι άνθρωποι είναι η κατοικία τους, όχι απλά ως στέγη με διασφαλισμένα τα δικαιώματα επ' αυτής, αλλά το ακίνητο ως οικονομικό κεφάλαιο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα εναλλακτικών επιλογών στον δικαιούχο: να αγοράσει και να πωλήσει, να δανεισθεί με βάση την εγγύηση που του παρέχει αυτό το ακίνητο με σκοπό να επενδύσει κάπου αλλού ή ακόμα και να βελτιώσει αυτό το ακίνητο ή να προνοήσει για τη μελλοντική κληροδότηση του ακινήτου στην οικογένειά του. Σε όλες τις σύγχρονες χώρες του κόσμου, το Σύνταγμα παρέχει αποδοχή και προστασία των ιδιωτικών δικαιωμάτων της γης και της ιδιοκτησίας της γης.

Ακόμη και στις χώρες όπου η ιδιωτικοποίηση της γης είναι επί μακρόν και ευρέως καθιερωμένη, το κράτος διατηρεί το δικαίωμα για αναγκαστική απαλλοτρίωση σε περίπτωση που οι ανάγκες για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο το επιβάλλουν. Στις κοινωνίες όπου αναγνωρίζεται η προσωπική ελευθερία και τα δικαιώματα των πολιτών μια τέτοια ενέργεια από πλευράς της κυβέρνησης, εξάσκησης των δικαιωμάτων της δηλαδή, μπορεί να

γίνει μόνον με νόμιμη διαδικασία και με κατάλληλη συνοδευτική διαδικασία οικονομικής αποζημίωσης. Επιπρόσθετα, το Κτηματολόγιο (σύστημα Διοίκησης Γης) διασφαλίζει αφενός το συμφέρον των ιδιοκτητών, και αφετέρου αυτών που έχουν νόμιμη διεκδίκηση στο ακίνητο. Διασφαλίζει τη λειτουργία μιας οικονομικά δραστήριας κοινωνίας, όπου η πρωταρχική πηγή προσωπικού, εταιρικού και κρατικού πλούτου είναι η γη και τα ακίνητα. Το Κτηματολόγιο ή οποιοδήποτε άλλο δημόσιο αρχείο που σχετίζεται την Διοίκηση της Γης πρέπει να παρέχει γρήγορη και ανοιχτή πρόσβαση στην πληροφορία αυτή.

Οι κατάλληλες καταγραφές και η δημοσίευση των περιορισμών που επιβάλλει το δημόσιο στην χρήση της γης και των κτιρίων είναι πολύ σημαντικό θέμα για την εφαρμογή και βιωσιμότητα των προγραμμάτων καθορισμού χρήσεων γης. Τέλος, ένας από τους βασικούς λόγους τήρησης εθνικών αρχείων για τη γη είναι η παρεχόμενη δυνατότητα στο κράτος για δημιουργία μιας αποτελεσματικής και δίκαιης βάσης για επιβολή φόρων σε αυτούς που έχουν ή κατέχουν ακίνητη περιουσία. Με ένα τέτοιο σύστημα προσκομίζονται στο δημόσιο έσοδα, ούτως ώστε το κράτος να μπορεί να παρέχει δημόσιες υπηρεσίες για το κοινό όφελος. Συμπερασματικά, οι κατάλληλες πληροφορίες γης είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της γης, είτε αυτή αφορά μια βιώσιμη αγροτική ανάπτυξη, είτε τη διαχείριση της αλματώδους ανάπτυξης σε αστικά κέντρα, ή την προστασία του περιβάλλοντος.

Τα Συστήματα Διοίκησης Γης αποτελούν χρήσιμα εργαλεία διαχείρισης για την πληροφορία που αφορά τις χρήσεις της γης και την παρακολούθηση των αλλαγών. Τέτοια συστήματα πρέπει να ολοκληρώνουν δεδομένα διαφορετικών πηγών (ή οργανισμών), συμπεριλαμβανομένων των τοπογραφικών χαρτών και των δορυφορικών εικόνων. Ένα αυτοματοποιημένο και εκσυγχρονισμένο σύστημα για τη Διοίκηση Γης παρέχει τη δυνατότητα για συνεχή παρακολούθηση των διακυμάνσεων στις τιμές της αγοράς ακινήτων και τη δημοσίευση σχετικών πληροφοριών ανά τακτά διαστήματα. Επιπρόσθετα, αντικατοπτρίζει την κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα στο σύνολο της χώρας και αποτελεί εργαλείο άσκησης πολιτικής για τα βασικότερα προβλήματα της ανθρωπότητας, όπως η καταπολέμηση της φτώχειας, η στέγαση, η βιώσιμη αγροτική ανάπτυξη (εξασφάλιση τροφής και ύδατος) και η ενίσχυση των θεμελιωδών δικαιωμάτων των κοινωνικά αδύναμων ομάδων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

(Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη).

Αθανασόπουλος Κ (2018). Τοις Εντευξομένοις Ή Περί των θεμελιωδών αρχών των διεπουσών την δράση της Δημόσιας Διοίκησης.

Αθανασόπουλος Κ (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Τέταρτη Αμερικάνικη Έκδοση*. Επιστημονική Επιμέλεια. Εκδόσεις Παπαζήση.

Αιτιολογική Έκθεση του Ν.4270/2014, σελ.1-3 και 8.

Αιτιολογική Έκθεση του Ν.4337/2015, σελ.13-17 και 21-22.

Άρθρα 24 και 25 του Ν. 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας(ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ)-δημόσιο λογιστικό» (ΦΕΚ Α΄143).

Άρθρο 10 παρ.6, παρ.7 και παρ.24 (άρθρο 69Δ) του Ν.4337/2015 «Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ Α΄129).

Ασημακοπούλου Β.(2008). Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο. Εκδόσεις Κριτική.

Βάσος Γεωργίου (2012). Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο. Εκδόσεις Εν Τύποις, Λευκωσία.

Γεωργιάδης Α., (2008) Νέεσμορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας,εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή.

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Πανταζή Α. Μαλαματένια – Άλμα, Νικολαράκος Θ. Χαράλαμπος, (2004), «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν».

Δεριζιώτης Χ. - Χαροκόπος Γ. - Σκυφτός Κ. (2006) Επιχειρησιακή επικοινωνία: από τη θεωρία στην πράξη. Εκδόσεις Σοφία, 2006.

Εγκύκλιος υπ΄αριθμ.2/99623/ΔΠΓΚ/2016 του Υπουργείου Οικονομικών σχετική με την «Εκτέλεση Προϋπολογισμού Οικονομικού Έτους 2017», σ. 2-10.

Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του Νόμου 4270/2014, σ. 1-4.

Ελίκκος Α. Ηλία (2012) ΚΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ. Τμήμα Κτηματολογίου και χωρομετρίας Κύπρου.

Ελίκκος Α. Ηλία (2017) ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ. Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ζεντέλης Π., (2011) «περί ΚΤΗΜΑΤΩΝ ΛΟΓΟΣ και ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα,2011.

Ζλαβανός Μ. (2006) Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Καζάκος, Π. (2009) Ανάμεσα σε Κράτος και Αγορά: Οικονομία και Οικονομική Πολιτική στην Μεταπολεμική Ελλάδα 1944-2000, Πατάκη, Αθήνα.

Καζάκος, Π. (2010) Από τον Ατελή Εκσυγχρονισμό στην Κρίση: Μεταρρυθμίσεις, Χρέη και Αδράνειες στην Ελλάδα (1993-2010), Πατάκη, Αθήνα.

Καζάκος, Π. (2011) Μετά το «Μνημόνιο»: Οικονομική Πολιτική στην Ελλάδα υπό Διεθνή Έλεγχο, Παπαζήση, Αθήνα.

Καρκατσούλης Π., (2004) Το κράτος σε μετάβαση: από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και τη «νέα δημόσια διοίκηση» στη «διακυβέρνηση», εκδ. Σιδέρης.

Κλαουδάτου Μ. (2009). *Κρατικός Προϋπολογισμός. Προτάσεις για ένα Μοντέλο Αξιόπιστο και Αποτελεσματικό*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κουτσούκης, Κ. και Σκλιάς, Π. (2005) Διαφθορά και Σκάνδαλα στην Δημόσια Διοίκηση και στην Πολιτική, Σιδέρης, Αθήνα.

Λαδιάς, Χ. (2014) Ειδικά Θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μαίστρος, Π. (2009) Τα Τρία Κύματα Μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Παπαζήση, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης Αντ. (2006), Δημόσια διοίκηση: στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2016) Η επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μπόγκα – Καρτερή Κ. (2005) Επικοινωνία ανθρώπινη – επιχειρησιακή. Θεωρία και εφαρμογές. UniversityStudioPress.

ΝΑΝΑ ΜΥΘΙΛΛΟΥ(2018) ΚΡΑΤΙΚΑ ΓΕΩΔΑΙΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ.

Οδηγία 2011/85/ΕΕ του Συμβουλίου της 8ης Νοεμβρίου 2011 σχετικά με τις απαιτήσεις για τα δημοσιονομικά πλαίσια των κρατών μελών, L 306/41, σελ.1-3 και 6.

Πασχόπουλος Α. και Σκαλτσάς Π., (2009), «Ηλεκτρονικό εμπόριο: Επιχειρηματική Στρατηγική και Marketing στο Διαδίκτυο», 3η Έκδοση.

Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος 1/1990.

Περικλής Χ¨Περικλέους «Το Δορυφορικό Σύστημα» Λευκωσία 2014.

Πιπερόπουλος Γ. (2006) Επικοινωνώ άρα υπάρχω. Ηγεσία, επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις. Εκδόσεις Πιπερόπουλος, 2006, 8η έκδοση.

Πότσιου, Χ. (2006) «Οι Απαιτήσεις της Σύγχρονης Αγοράς Ακινήτων και η Ηλεκτρονική Κυβέρνηση», Ελληνική Εταιρεία Γεωγραφικών Συστημάτων, Δ΄ Πανελλήνιο Συνέδριο, 4 & 5 Μαΐου 2006,Αθήνα.

Ραμματά Μ. (2011), Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση – Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και τη διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών, εκδ. Κριτική.

Ράπανος, Β. (2009) Μέγεθος και Εύρος Δραστηριοτήτων του Δημοσίου Τομέα, ΙΟΒΕ, Αθήνα.

Σημειώσεις για την 3η, 4η (Μέρος Α΄), 6η, 8η και 9η εβδομάδα μελέτης για την ΠΔΕ 454, ΑΠΚΥ 2015-2016.

Σκλιας, Π. και Ρουκανάς, Σ. (2015) Η Ελληνική Πολιτική Οικονομία 2000-2010: Από την ΟΝΕ στο Μηχανισμό Στήριξης. Λιβάνης, Αθήνα.

Σχέδιο Δράσης για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας. (2013). Γραφείο Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας Κυπριακή Δημοκρατία.

Σώκος, Α. (1959) «Συμβολή του Πολυσήμαντου Κτηματολογίου στη Στατιστική Πληροφόρηση», Αθήνα, ΕκδότηςΤΕΕ.

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (2011).

Τσούντας, Κ. και Τριανταφύλλοπούλου, Α. (2009) Η Οργάνωση και οι Λειτουργίες της Κεντρικής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Παπαζήση, Αθήνα.

Φλωράτος Χρ. (2005), Η Δημόσια Διοίκηση: Αδυναμίες-μέτρα εξυγίανσης, εκδ. Αρσενίδη.

Featherston, Κ. και Παπαδημητρίου, Δ. (2010) Τα Όρια του Εξευρωπαϊσμού. ΔημόσιαΠολιτικήκαιΜεταρρυθμίσειςστηνΕλλάδα. ΕκδόσειςΟκτώ, Αθήνα.

Featherstone, Κ. (2007) Πολιτική στην Ελλάδα. Η Πρόκληση του Εκσυγχρονισμού. Εκδόσεις Οκτώ, Αθήνα.

Χατζηράφτης, Α. (2013). INSPIRE. Τριετής αναφορά προόδου εφαρμογής της Οδηγίας 2007/2/ΕΚ (INSPIRE) για τα έτη αναφοράς 2010-2012. (http://inspire.ec.europa.eu/reports/country_reports_mr2012/CY_INSPIRE_Country_Report_2013_v1.0_Grk.pdf)

Χρίστου Ιωάννου (1991) ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΒΑΣΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ)

Ξενόγλωσση

Adamolekun, L. (2005) «Re-Orienting Public Management in Africa: Selected Issues and Some Country Experiences», African Development Bank, No.81, November, pp. 1-37.

Alba, C.R. and Navarro, C. (2011) «Administrative Tradition and Reforms in Spain: Adaptation Versus Innovation», Public administration, Vol. 89, No.3, pp. 783-800.

Alford, J. & J. O'Flynn (2012). Rethinking Public Service Delivery. Managing with external providers. Houndmills: Palgrave Macmillan

Alleyne, J, Jumaa, MO. (2007). «Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision for

Anderson, R. C., Fell, D., Smith, R. L., Hansen, E. N., καιGomon, S. (2005). Current consumer behavior research in forest products. Forest Products Journal, 55(1), 21-27. http://ezproxy.lib.vt.edu:8080/login?url=http://search.proquest.com/docview/214629295?accountid=14826

Andrea Panayiotou, P. (2003). Electronic governance for the Lands and Surveys Department in Cyprus. Property Management, 21(5), 337-354.

Andreadis, A., Papaioannou, G., &Mavridis, P. (2015). Generalized digital reassembly using geometric registration. Digital Heritage, 2, 549-556.

Armstrong, G., και Kotler, P. (2005). Marketing: An introduction. (7th edition) Upper Saddle River, NJ: Pearson; Prentice Hall.

Armstrong, M., (1987) Human Resource Management: a case of the emperor's new clothes? Personnel Management, August.

Asiedu, K. F., καιFolmer, H. (2007). Does privatization improve job satisfaction? The case of Ghana. World Development, 35(10), 1779-1795.

Avolio, B.J., Walumba, F.O. and Weber, T.J. (2009) Leadership: current theories, research and future directions, Annual Review of Psychology, 60: 421–449.

Axworthy, C. QC (2002), Information Services Corporation of Saskatchewan Annual Report 2001.

Ayee, J.R.A. (2008) Reforming the African Public Sector: Retrospect and Prospects. Senegal: African Books Collective.

Barreau, J. B., Gaugne, R., Bernard, Y., Le Cloirec, G., &Gouranton, V. (2014, April). Virtual reality tools for the west digital conservatory of archaeological heritage. In Proceedings of the 2014 Virtual Reality International Conference (p. 4). ACM.

Batley, R. (2004) 'The politics of service delivery reform', Development and Change, Vol.35, No.1, pp.31-56.

Battilana, Bortolotti, B., D'Souza, J., Fantini, M., και Megginson, W. L. (2010). Privatization and the sources of performance improvement in the global telecommunications industry. Telecommunications Policy, 26(5), 243-268.

Bellou, V.(2007) 'Identifying employees' perceptions on organizational obligations' International Journal of Public Sector Management, Vol.20, No.7, pp.608-621.

Bentham J. (2005). "Swear not at all" containing an exposure of the mischevousness as well as Antichristianity of the ceremony of an oath. London, UK: Elibron Classics. (Original work published in 1817).

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., και Van Wart, M. R. (2012). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. Sage

Binns, A., Rajabifard, A., Collier, P., Williamson, I. (2003) « Issues in Defining the Concept of a Marine Cadastre for Australia», Paper presented at the FIG and University of New Brunswick Meeting on Marine Cadastre Issues, September 15-16, 2003 University of New Brunswick, Canada.

Bjola, C., & Holmes, M. (2015). Digital Diplomacy: theory and practice. Routledge.

Bogdał, M. (2013). Communication management in public sectors: the case of the Polish energy sector. ComunicaçãoPública, 8(n14), 7-23.

Bohte, John. (2007). "Governmental Efficiency in Our Time: Is the 'What' Really More Important than the 'How'?" Public Administration Review 67(5): 811-815.

Bourandas D. (2005), "Leadership. The road to lasting success ", Athens, Publications COMMENTS

Bowe, S. A., Smith, R. L., καιLaBissoniere, M. D. (2005). Understanding the united states S4S hardwood board market. Forest Products Journal, 55(2), 21-27.

Boxall, P. & Steenveld, M. (1999) Human Resource Strategy and Competitive Advantage: a longitudinal study of engineering consultancies, Journal of Management Studies, Vol 36, No 4, pp 443-463.

Bradley, L. and Parker, R. (2006) 'Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management?', Australian Journal of Public Administration, Vol.65(1), March, pp.89-99.

Bryman, A. (2004) Social Research Methods. Second Edition, Oxford: Oxford University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. Public Administration Review, 74(4), 445-456.

Budhwar, P. S., και Boyne, G. (2004). Human resource management in the Indian public and private sectors: an empirical comparison. The International Journal of Human Resource Management, 15(2), 346-370.

Buelens M. and Van den Broeck H (2007), "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations", Public Administration Review, Vol. 167, No. 1, pp: 65-74.

Bühler, C. (2002, July). eEurope—eAccessibility—User Participation Participation of People with Disabilities and Older People in the Information Society. In International Conference on Computers for Handicapped Persons (pp. 3-5). Springer, Berlin, Heidelberg.

Burnes, Bernard, and Rune Todnem By. (2012) Leadership and change: The case for greater ethical clarity. Journal of business ethics 108 (2): 239-252.

Calogero, M. (2010) 'The Introduction of New Public Management Principles in the Italian Public Sector', Transylvanian Review of Administrative Sciences, No.30E, pp. 30-54

Cameron, F., &Kenderdine, S. (2007). Theorizing digital cultural heritage: A critical discourse.

Canada Surveyor General Branch (2009) «Towards a Marine Cadastre - For an integrated management system», 24 September2009.

CAPA, (2008) 'Cyprus Public Administration, Innovative and other Reform Measures', Ministry of Finance, Public Administration and Personnel Department, pp.1-18.

CAPA, (2009) 'A Plan for the Redefinition of the Role of the Cyprus Academy of Public Administration', Cyprus Academy of Public Administration, pp.1-90.

Cebrowski, A.K. and Raymond, J.W. (2005), "Operationally Responsive Space: A New Defense Business Model", Parameters, Vol.35, Iss. 2, pp. 67-78.

Central Bank of Cyprus, (2012) 'Cyprus fianancial crisis: the framework for an economic recovery within the eurozone', December. http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=12472καιlang=en

Chatzoglou, P., Tsoptsia, M., and Diamantidis, A. (2012) Human resource management and firm performance. Available on line: http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2012/oral/Chatzoglou-choptsia-diamantidis.pdf. Last Accessed: 26th May, 2015

Christensen, T. and Laegreid, P. (2011) The Asgate Research Companion to New Public Management. England: Ashgate Publishing, Ltd.

Christofides, L. (2012) 'EEO Review: Long-term unemployment', European Employment Observatory, July, pp. 1-13. http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reviews/Cyprus-LTUJuly2012.pdf

Chrysafis, A. (2011) 'Comment: Vanishing Cyprus Politicocracy', Famagusta Gazette Online, 26 December, pp.1-2.

Chun , Young H . , and Hal G . Rainey . 2003 . Goal Ambiguity in Federal Agencies. Paper presented at the Seventh National Public Management Research Conference, October 9 – 11 , Washington, DC .

Clay-Warner, J., Reynolds, J., και Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. Social Justice Research, 18(4): 391-409.

Clerides, S. (2012). Competition, Productivity and Competitiveness: Theory, Evidence, and an Agenda for Cyprus. Cyprus Economic Policy Review, 6(2), 81-88.

Contini, F., &Lanzara, G. (2008). ICT and innovation in the public sector: European studies in the making of e-government. Springer.

Cuffe, S.S. (2005), " Future e-business models and strategies for managers", Futurics, Vol.29, Iss. 1/2, pp. 41-47.

Cyprus Mail, (2013) 'Our View: It's not enough to just complain about corruption', Cyprus Mail, July, pp.1-2. http://cyprus-mail.com/2013/07/14/our-view-its-not-enough-to-justcomplain-about-corruption

Cyprus National Reform Programme 2015 Europe 2020 Strategy for: Smart,. Sustainable and Inclusive Growth. PRESIDENCY UNIT FOR ADMINISTRATIVE REFORM April 2015.

De Dreu, Carsten K. W. (2008). Conflict at work: Basic principles and applied issues. Chapter13, 482-483 pp.

De Lusenet, Y. (2002). Preservation of digital heritage. Draft Discussion Paper Prepared for UNESCO.

Demmke, C. (2007). Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States: Procedure for Performance Appraisal, for Employee Interviews and Target Agreements: Study for the 48th Meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union. European Institute of Public Administration.

Demmke, C., Bovens, M., Henökl, T., Van Lierop, K., Moilanen, T., Pikker, G., καιSalminen, A. (2007). Regulating conflicts of interest for holders of public office in the European Union. European Commission Bureau of European Policy Advisers, Maastricht. http://ec. europa.eu/dgs/policy_advisers/publications/docs/hpo_professional_ethics_en. pdf.

DESI (2015). The Digital Economy and Society Index (DESI) 2015- Country Profiles. Διαθέσιμοστο: http://nhit.hu/dokumentum/69/DESIcountryprofileALL_r.pdf

Douglas και Seely-Brown (2011), «A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change».

Dugan L. (2012), «Facebook, Twitter, Google+, Pinterest: The Users Of Social Media», διαθέσιμο στονιστότοπο http://www.mediabistro.com/alltwitter/social-ediausers_b22556.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., &Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. Journal of public administration research and theory, 16(3), 467-494.

Durukan, T., Bozaci, I., καιHamsioglu, A.B. (2012), «An investigation of customer behaviors in social media», European Journal of Economics, Finance, and Administrative Sciences, Vol. 44, pp. 148-158

eEnvoy (2002), available at: www.e-envoy.gov.uk ,

eEurope (2000), An Information Society for All, eEurope.

eEurope 2005 (2002), An Information Society for All, eEurope. Electronic Access Service (2003), Διαθέσιμοστο: www.landregistry.ie , Ireland.

eMinder (2002), Summary Report of the e-Minder e-Commerce statistics in Cyprus, Public Report.

Eurogeographics. (2016). 'Cyprus unveils window on its work with new web portal'. Eurogeographics Annual Review 2016. Διαθέσιμοστο: https://eurogeographics.org/wp-content/uploads/2018/05/EGAR-2016-Cyprus.pdfΠρόσβασηστις 3/1/2019.

European Commission. (2017). eGovernment in Cyprus. Factsheet. March 2017, Edition 1.00. Διαθέσιμοστο: https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment_in_Cyprus_2017_0.pdfΠρόσβασηστις 2/1/2019.

Fairbanks, J., Plowman, K. D., και Rawlins, B. L. (2007). Transparency in government communication. Journal of Public Affairs: An International Journal, 7(1), 23-37.

Fernandez, S., και Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. Public administration review, 66(2), 168-176.

Fernandez, S., καιMoldogaziev, T. (2010). Empowering public sector employees to improve performance: does it work? The American review of public administration, 0275074009355943.

Frederickson H. G. (2010). Social equity and public administration; origins, developments, and applications. Retrieved from http://books.google.com/books?id=d0Q7sfY8IHgCκαι;lpg=PR15καιots=GmDoalQErjκαιdq=equity%20in%20efficiency%20public%20administrationκαιpg=PR4#v=onepageκαιq=equity%20in%20efficiency%20public%20administrationκαιf=false

Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. Public Administration Review, 75(4), 513-522.

GIS Marketing. (2009). Internet Marketing on Steroids. Genius Idea Studio, LLC. Retrieve from http://www.gismarketing.com

Grandy C. (2009). The «efficient» public administrator: Pareto and a well-rounded approach to public administration. Public Administration Review, 69, 1115-1123.

Grönlund, Å. (2010, August). Ten years of e-government: The 'end of history'and new beginning. In International Conference on Electronic Government (pp. 13-24). Springer, Berlin, Heidelberg.

Guest, D., (1998) Beyond HRM: Commitment and the Contract Culture in M. Marchington and P. Sparrow (eds) 1998, Human Resource Management: the new agenda, London: Pitman.

Guest, D., (1999) Human Resource Management: The workers verdict, Human Resource Management Journal, Vol 9, No 3, pp 5-25.

Hellriegel, D. Jackson, S. και Slocum, J. (2005). Management.(10th Ed.) International Thomson Publishing Company.

Higgs, Malcolm, and Deborah Rowland. (2010) Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership. Journal of Change Management 10 (4): 369-385.

Howell, R., & Chilcott, M. (2013). A sense of place: Re-purposing and impacting historical research evidence through digital heritage and interpretation practice. International Journal of Intangible Heritage, 8, 165-177.

http://portal.dls.moi.gov.cy/en-us/homepage

Igwegbe, D.O. (2009). The role of management (employers) in human capital development. Journal of School of Business and Management Technology, 1(1): 161-166

Isin, E., &Ruppert, E. (2015). Being digital citizens. Rowman & Littlefield International.

ISU GIS, (2011) What Is GIS? Geography Matters™, http://giscenter.isu.edu/what_is_gis.pdf.

Jansen Justin J.P., Vera Dusya, Crossan Mary (2009). Strategic leadership forexploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. Theleadership Quarterly 20 (2009).5-18 pp.

Jia-Chi Huang, (2010) «Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management», International Journal of Conflict Management, Vol. 21 Iss: 3, pp.334 – 355.

Jordana, J. (Ed.). (2002). Governing telecommunications and the new information society in Europe. Edward Elgar Publishing.

Judge, T. A., και Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, και R. J. Larsen (Eds.), The science of subjective well-being: 393-413. New York: Guilford Press

Kalay, Y., Kvan, T., & Affleck, J. (Eds.). (2007). New heritage: New media and cultural heritage. Routledge.

Khan, M. A., και Ahmad, N. S. A. (2011). Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks. African Journal of Business Management, 5(3), 949.

Kitchener 1878-1883. Architect of the Cyprus Land Syrvey.ΚρατικόΤυπογραφείοΛευκωσία 2019.

Kokkinaki, A. I., Mylonas, S., & Mina, S. (2005, September). E-government initiatives in Cyprus. In EGovernment Workshop(Vol. 5).

Kuroczyński, P., Hauck, O. B., &Dworak, D. (2014). Digital reconstruction of cultural heritage–questions of documentation and visualisation standards for 3D content. In Digital Heritage. Progress in Cultural Heritage: Documentation, Preservation and Protection. 5th International Conference, EuroMed (pp. 3-8).

Lai, V.S. and Wong, B.K. (2005), «Business types, e-strategies, and performance», Communications of the ACM, Vol. 48, No. 5, pp. 80-85.

Laouris, Y., andMichaelides, M. (2018). Structured Democratic Dialogue: An application of a mathematical problem structuring method to facilitate reforms with local authorities in Cyprus. European Journal of Operational Research, 268(3), 918-931.

Lee M. (2008). Bureaus of efficiency: Reforming local government in the progressive era. Milwaukee, WI: Marquette University Press.

Leem, C.S., Suh, H.S., and Kim, D.S. (2004), «A classification of mobile business models and its applications», Industrial Management + Data Systems, Vol.104, No. 1/2, pp. 78-87.

Lemmen C., van Oosterom P., (2013), The Land Administration Domain Model Standard, 5th Land Administration Domain Model Workshop, Kuala Lumpur, Malaysia

Lor, P. J., &Britz, J. J. (2012). An ethical perspective on political-economic issues in the long-term preservation of digital heritage. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 63(11), 2153-2164.

MacDonald, L. (2006). Digital Heritage. Routledge.

Mandl U., Dierx A., Ilzkovitz F. (2008). The effectiveness and efficiency of public spending (Economic Papers 301). Economic and Financial Affairs. Retrieved from http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication11902_en.pdf doi:10.2765/22776.

Maria Constantinou-Miltiadou (2015). New public management in Cyprus: introduction, adoption and implementation of NPM, the relationship between the public and private sector. Thesis submitted for the degree of Doctorate in Social Sciences at the University of Leicester.

Martinka (2012), «How Social Media Communities Impact Consumer Behavior», Gonzaga University, Διαθέσιμο στονιστότοπο http://web02.gonzaga.edu/comltheses/proquestftp/Martinka_gonzaga_0736M_10142. pdf.

Miller, F.L. (2007). GIS tutorial for marketing.

Minderhoud, P. E., καιFridriksdottir, B. (2013). Report on Posts in the Public Sector Reserved for Nationals Developments in the 27 Member States in 2009-2012.

Mitchell, D.W. and Coles, C.B. (2004), «Establishing a continuing business model innovation process», The Journal of Business Strategy, Vol.25, Iss. 3, pp. 39-50.vx

Moody, R. (2007, September). Assessing the role of GIS in e-government: A tale of e-participation in two cities. In International Conference on Electronic Government (pp. 354-365). Springer, Berlin, Heidelberg.

Mounihan D. P. and Pandey S. K. (2005), «The Role of Organizations in fostering public service motivation», Public Administration Review, Vol. 67, Issue 1, pp: 40-53.

Münster, S., & Ioannides, M. (2015, September). A scientific community of digital heritage in time and space. In Digital Heritage, 2015 (Vol. 2, pp. 267-274). IEEE.

Musyoka, S.M., MutyauvyuS.M., KiemaJ.B., KaranjaF.N., καιDiribaD.N. (2007). Market segmentation using geographic information systems (GIS). Marketing Intelligence και Planning. Vol. 25 No. 6. Pick, J.B.

Nabatchi, T., &Amsler, L. B. (2014). Direct public engagement in local government. The American Review of Public Administration, 44(4_suppl), 63S-88S.

Neocleous,N . &Papademetriou, V. (2007). The department of lands and surveys (dls) cyprus integrated land information system planning and informal settlements fiscal team procedures e-government. THE JOINT FIG COM3, UN/ECE WPLA & UN/ECE CHLM WORKSHOP SOUNION, MARCH 2007. Διαθέσιμο στο: http://library.tee.gr/digital/m2267/m2267_neocleous.pdf

O'Flynn, Janine. 2007. «From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications». The Australian Journal of Public Administration 66(3): 353-366.

Palvia, S. C. J., & Sharma, S. S. (2007, December). E-government and e-governance: definitions/domain framework and status around the world. In International Conference on E-governance (pp. 1-12).

Panayotou, T. (2013) 'The imperative of public sector reform and modernisation', In Cyprus, 14 June, http://www.incyprus.eu/cyprus-news/the-imperative-ofpublic-sector-reform-and-modernisation/

Papadopoulos, T. (2018). Building the Legal Framework of Privatizations in Cyprus: The Missing Link with Sustainable Development. European Business Law Review, 29(6), 997-1020.

Papaefthymiou, M., Labropoulos, T., Zentelis, P. (2004) «3-D Cadastre in Greece – Legal, Physical and Practical Issues. Applications on Santorini Island», FIG Working Week, Athens, Greece, May2004.

Parry, R. (2013). The Practice of Digital Heritage and the Heritage of Digital Practice. In Museums in a Digital Age (pp. 18-24). Routledge.

Pashardes, P. (2011a) "Government Payroll: Harsh Truths and Policy Dilemmas», Economics Research Centre, Commentary, December, Issue 26, pp.1-4. http://www.ucy.ac.cy/erc/documents/GovernmentPayroll.pdf

Pashiardis, P. (2004) «Democracy and leadership in the educational system of Cyprus», Journal of Educational Administration, Vol.42, No.6, pp. 656-668.

Perry, J.L. & A. Hondeghem (Eds.) (2008). Motivation in public management. The call of public service. Oxford: Oxford University Press

Pestoff, V. (2008). "Citizens and Co-Production of Welfare Services. Childcare in eight European countries." In: Pestoff, V. & T. Brandsen (Eds.). Co-Production. The Third Sector and the Delivery of Public Services. New York: Routledge, pp. 11-28.

Pestoff, V. (2009). Towards a paradigm of democratic participation: Citizen participation and co-production of personal social services in Sweden. Annals of Public and Cooperative Economics, 80 (2): 197-224

Pestoff, V. (2015). Co-Production at the crossroads – Implications for generic definitions? Keynote speech IIAS study group on Co-production: Nijmegen, the Netherlands (8-9 June 2015)

Peters, J. (2012). Neoliberal convergence in North America and Western Europe: Fiscal austerity, privatization, and public sector reform. Review of International Political Economy, 19(2), 208-235.

Piotrowski, S. J. (2008). Governmental transparency in the path of administrative reform. Suny Press.

Pollitt, C. & G. Bouckaert (2011) [2000]. Public Management Reform. A comparative analysis: NPM, Governance and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press

Polychroniou P. (2005). Styles of handling Interdepartmental Conflict andEffectiveness, Current Topics in Management, 10, Transaction Publishers, 263-273.

Polychroniou P. (2009). «Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors.The impact on team effectiveness».Team Performance Management.Vol 15, No 7, 343-356 pp.

Radnor, Z., S.P. Osborne, T. Kinder & J. Mutton (2014). Operationalizing Co-Production in Public Service Delivery: The contribution of service blueprinting. Public Management Review, 16 (3): 402-423.

Rahaman, H., & Tan, B. K. (2011). Interpreting digital heritage: a conceptual model with end-users' perspective. International Journal of Architectural Computing, 9(1), 99-113.

Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. Journal of Public Relations Research, 21(1), 71-99.

Reddick, C. G. (Ed.). (2010). Comparative e-government (Vol. 25). Springer Science & Business Media.

Rhodes, R.A.W. and John Wanna. (2007). «The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians». The Australian Journal of Public Administration 66(4): 406-421.

Rutgers M. R., van der Meer H. (2010). The origins and restriction of efficiency in public administration: Regaining efficiency as the core value of public administration. Administration και Society, 42, 755-779. doi:10.1177/0095399710378990Abstract/FREE Full Text

Sari, A. (2017). E-Government Attempts in Small Island Developing States: The Rate of Corruption with Virtualization. Science and engineering ethics, 23(6), 1673-1688.

Schachter H. L. (2007). Does Frederick Taylor’s ghost still haunt the halls of government? A look at the concept of government efficiency in our time. Public Administration Review, 67, 800-810.CrossRefWeb of Science.

Scheer T. J. (2010). «Efficiency» and the establishment of public administration. Public Administration Review, 70, 832-835. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02214.x

Simon , Herbert A . , Donald W . Smithburg , and Victor A . Th ompson . 1950 . Public Administration . New York : Alfred A. Knopf

Singh, A. (2012). Digital preservation of cultural heritage resources and manuscripts: An Indian government initiative. IFLA journal, 38(4), 289-296.

Smith, J.A. (2008). Qualitative psychology: a practical guide to research methods. London: Sage Publications Ltd.

Smith, J.A., Flowers, P., Larkin, M. (2009) Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research. London: Sage Publications Ltd.

Song, M., Elias, T., Martinovic, I., Mueller-Wittig, W., & Chan, T. K. (2004, June). Digital heritage application as an edutainment tool. In Proceedings of the 2004 ACM SIGGRAPH international conference on Virtual Reality continuum and its applications in industry (pp. 163-167). ACM.

Spanou, C. and Sotiropoulos, D.A. (2011) «The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981-2009: A Tale of Two Reform Paths», Public Administration, Vol. 89, No. 3, pp. 723-737.

Spicer, Michael. (2007). «Politics and the Limits of a Science of Governance: Some Reflections on the Thought of Bernard Crick.» Public Administration Review 67(4): 768-779.

Spindler, G. and Hammond, L. (2006) Innovations in Educational Ethnography: Theories, Methods, and Results.New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc

Stanco, F., Battiato, S., & Gallo, G. (Eds.). (2011). Digital imaging for cultural heritage preservation: Analysis, restoration, and reconstruction of ancient artworks. CRC Press.

Stoker, Gerry. 2006. «Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?» American Review of Public Administration. 36(1): 47-57.

Stuedahl, D. (2009). Digital public heritageengagement: A new research field for public administration. Ethnologiascandinavica, 39, 67-81.

Tasdoven, H. & N. Kapucu (2013). Personal perceptions and organizational factors influencing police discretion: Evidence from the National Police. International Review of Administrative Sciences, 79 (3): 523–543.

The Economist (2007) «Greece: Country Report», The Economist Intelligence Unit Limited, April, pp. 26-28.

Thorpe, R. and Holt, R. (2007) The Sage Dictionary of qualitative management Research. London: SAGE.

Thwaites, H. (2013). Digital Heritage: What Happens When We Digitize Everything?. In Visual heritage in the digital age (pp. 327-348). Springer, London.

Tobin, G.A. and Begley, C.M. (2004) 'Methodological rigour within a qualitative Framework', Journal of Advanced Nursing, Vol. 48, No.4, pp.388–396.

Tonkens, E.H., M. Hoijtink & H. Gulikers (2013). “Democratizing social work. From New Public Management to democratic professionalism.” In: Noordegraaf, M. & B. Steijn (Eds.). Professionals under Pressure. The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Service. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 161-178.

Torres, L. (2004) «Trajectories in public administration reforms in European Continental countries», Australian Journal of Public Administration, Vol., 63, No. 3, September, pp.99-112.

Tsai, N., Choi, B., & Perry, M. (2009). Improving the process of E-Government initiative: An in-depth case study of web-based GIS implementation. Government Information Quarterly, 26(2), 368-376.

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., καιPastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. Industrial Management και Data Systems, 111(5), 675-696.

USC – University of Southern California. (2011). The relationship between GIS and marketing. http://gis.usc.edu/msp-resources/the-relationship-between-gisand-marketing

Van der Meer, Hendriekje and Mark R. Rutgers. (2006). «Reinstating Efficiency: Recapturing the Substantial Meaning of Efficiency in Public Administration.» Presented to the Annual Conference of the European Group of Public Administration at Bocconi University Milan, 6-9 September.

Van Deursen, E., καιPieterson, W. (2006). The Internet as a service channel in the Public Sector. A substitute or complement of traditional service channels? Paper presented at. In University of Twente.

Von Maravic, P. (2007) ‘Decentralized Corruption in Germany’, In: Public Adminisration Quarterly, Vol.30, No. 3/4 , pp. 440-478.

Vries, J. de (2010) ‘Is New Public Management Really Dead’, OECD Journal on Budgeting, Vol. 1, pp. 1-5.

Ward, K. (2006) “‘Policies in motion,’ urban management and state restructuring: The trans-local expansion of business improvement districts”, International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 30, pp.54-75.

Weihua, D., Jiping, L., &Qingsheng, G. (2006, July). Construction of E-Government GIS Based on Net Platform and Web Service. In Geoscience and Remote Sensing Symposium, 2006. IGARSS 2006. IEEE International Conference on (pp. 921-923). IEEE.

Wollmann, H. and Thurmaier, K. (2011) 'Reforming Local Government Institutions and The New Public Management', Institutions and Democratic Practice, November, pp. 179-209.

World Bank (2014). Cyprus at Crossroads: A Public Sector for the Post-Crisis Economy. Final Report April 30, 2014

World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2011-2012.

Wu, P., καιRathswohl, E. (2010). Visualizing Opportunities: GIS Skills for Retail Marketing. Information Systems Educators Conference. Nashville Tennessee, US. http://proc.isecon.org/2010/pdf/1361.pd

Yamada, A, Kim T. H.-J., and Perrig, A. (2012), «Exploiting Privacy Policy Conflicts in Online Social Networks», pp. 1-9.

Yescombe, E. R. (2007) Public-Private Partnerships. Oxford: Elsevier.

Ziller, J. (2010). Free Movement of European Union Citizens and Employment in the Public Sector. Rapport à la Commission européenne.

Ιστότοπος

http://www.bcci.bg/english/ , πρόσβαση 23/4/2016

http://www.ccci.org.cy/, πρόσβαση 17/01/2017

http://portal.dls.moi.gov.cy/el-gr/land-information-system/Pages/default.aspx, πρόσβαση 25/06/2017

ΚΠΑ(2013): http://www.minadmin.gov.gr/wpcontent/uploads/20160408_poiotita_axiologisi.pdf, πρόσβαση 16/09/2019

Trasparency International Cyprus (2010): http://www.transparency.org/news/pressrelease/20101209_people_see_corruption_getting_worse, πρόσβαση 20/07/2016

Υπουργείο Εσωτερικών Κύπρου (2018). Βραβείο Καινοτομίας 2018 στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας: http://portal.dls.moi.gov.cy/el-gr/news/%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Pages/%CE%92%CE%A1%CE%91%CE%92%CE%95%CE%99%CE%9F%20%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%91%CE%A3%202018%20%CE%A3%CE%A4%CE%9F%20%CE%A4%CE%9C%CE%97%CE%9C%CE%91%20%CE%9A%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A7%CE%A9%CE%A1%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%91%CE%A3.aspx, πρόσβαση 4/1/2019.

Τράπεζα Κύπρου. Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2015: http://www.bankofcyprus.com/globalassets/investor-relations/annual-reports/greek/--2015_gr_new-final.pdf, πρόσβαση 28/12/2016

www.csc.noaa.gov/digitalcoast/tools/mmc/index.ht, πρόσβαση 23/6/2016

www.cadastraltemplate.org/, πρόσβαση 10/10/2017

www.linz.govt.nz/land/surveying/surveysystem/cadastre-2034, πρόσβαση 25/11/2017

inspire.ec.europa.eu/, πρόσβαση 4/1/2019

lex.europa.eu/el/treaties/dat/32007X1214/htm/C2007303EL.01000101.htm, πρόσβαση 9/9/2016

www.egov-conference.org/glossary/new-public-management, πρόσβαση 18/10/2016