



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΜΑΣΤΕΡ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου  
σε σχέση με τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης**

**ΧΡΙΣΤΟΣ ΠΑΠΑΜΙΧΑΗΛ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΔΡ. ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου σε σχέση με τη  
λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης**

**Χρίστος Παπαμιχαήλ**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Πέτρος Δημητρίου**

**Μάιος 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου σε σχέση με τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης**

**Χρίστος Παπαμιχαήλ**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2020**



## Περίληψη

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η κατάδειξη της επιτακτικής ανάγκης για μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Κυπριακή Δημοκρατία, με στόχο την αποτελεσματικότερη και πιο αποδοτική λειτουργία των αρχών τοπικής αυτοδιοίκησης. Η ανάγκη για αυτή την έρευνα προέκυψε από τα προβλήματα που εντοπίζω στη λειτουργία του δήμου Γερμασόγειας από τη θέση μου ως δημοτικός σύμβουλος.

Αρχικά η διατριβή αναλύει το γενικό θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά τη διοίκηση ενός οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού αυτού. Στη συνέχεια γίνεται ιστορική αναδρομή στους θεσμούς τοπικής αυτοδιοίκησης στην Κυπριακή Δημοκρατία, το πώς αυτοί εξελίχθηκαν και πως κατέληξαν να υφίστανται σήμερα. Περαιτέρω, γίνεται αναφορά στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο όσον αφορά τους δήμους και τις κοινότητες, εστιάζοντας στις κύριες αρμοδιότητες αυτών.

Έπειτα, γίνεται ανάλυση των κύριων αξόνων της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης όπως προωθούνται από την Κυβέρνηση και καταγράφεται η άποψη του έντιμου Υπουργού Εσωτερικών, κ. Νίκου Νουρή, για το ζήτημα αυτό.

Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση της έρευνας που διεξήγαγα. Συγκεκριμένα, διενεργήθηκαν τηλεφωνικές συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια, με σκοπό στη σκιαγράφηση των απόψεων των Δημοτών των Δήμων Λεμεσού, Γερμασόγειας και Αγίου Αθανασίου σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Δήμων τους, αλλά και τις προσδοκίες τους υπό το νέο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο για την τοπική αυτοδιοίκηση.

Τέλος, γίνεται εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης, με κυριότερο συμπέρασμα να ότι είναι αδήριτη ανάγκη να γίνει μεταρρύθμιση του υφιστάμενου πλαισίου της τοπικής αυτοδιοίκησης.

## **Summary**

The primary purpose of this study is to point out the imperative need for the Cypriot local government reform aiming at raising its efficiency and effectiveness. My interest in this issue emanates from my experience as a municipal councillor in the Municipality of Yermasoyia.

In this paper, I initially seek to provide my own analysis of the general theoretical background concerning the management of an organization and the human resources management, as well. Secondly, this paper attempts to foreground a historical review of the local government institutions in the Republic of Cyprus and the way they have evolved throughout the years. Furthermore, it explores the current legal framework regarding the municipalities and communities focusing on their main responsibilities.

Moreover, the local government reform is thoroughly examined taking the various Government plans and the Interior Minister's opinion into serious consideration.

Finally, an analysis of the results of the research conducted is referred. Telephone interviews and questionnaires are utilised in order to depict the views of the citizens in the Municipalities of Limassol, Yermasoyia and Ayios Athanasios in relation to the services they are provided, but also their expectations under the new proposed reform local government plan.

Finally, conclusions are drawn on the reform of local government, with the main conclusion is that there is a inescapable need to reform the existing framework of local government.

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά τον έντιμο Υπουργό Εσωτερικών της Κυπριακής Δημοκρατίας, κο Νίκο Νουρή για τη συνέντευξή του και τις χρήσιμες πληροφορίες που παρείχε για την πορεία της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Κύπρο.

Ευχαριστώ επίσης, τον Δήμαρχο Λεμεσού, κο Νίκο Νικολαΐδη, για την αγαστή συνεργασία και πολύτιμη πληροφόρηση που παρείχε για τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι Δήμοι και τις προοπτικές απαγκίστρωσης μέσω του νέου μεταρρυθμιστικού πλαισίου.

Περαιτέρω, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Πέτρο Δημητρίου για την καθοδήγηση και την αγαστή συνεργασία μας κατά την μελέτη, έρευνα και συγγραφή της παρούσας διατριβής.

<b>Περιεχόμενα</b>	
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2.....	4
2.1 Η Έννοια της Διοίκησης και των Λειτουργιών της .....	4
2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	10
Κεφάλαιο 3 Θεσμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	15
<b>3.1 Ιστορική Εξέλιξη Θεσμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Βασικό Ισχύον Νομοθετικό Πλαίσιο: Αρμοδιότητες, Εξουσίες και Παροχή</b>	
<b>Υπηρεσιών.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Μεταρρύθμιση Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3.1 Βασικοί Άξονες Μεταρρύθμισης.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3.2 Οι θέσεις του Υπουργού Εσωτερικών, κ. Νίκου Νουρή για τη Μεταρρύθμιση</b>	
<b>της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....</b>	<b>27</b>
Κεφάλαιο 4 Έρευνα.....	30
<b>4.3 Αποτελέσματα της Έρευνας .....</b>	<b>30</b>
<b>4.5 Συμπεράσματα.....</b>	<b>56</b>
Κεφάλαιο 5 Επίλογος .....	58
Παράρτημα Α .....	60
A.1 Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....	60
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>73</b>



## **Πίνακας Διαγραμμάτων**

<b>Διάγραμμα 1.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τα Πολεοδομικά και Αναπτυξιακά Έργα. ....	31
<b>Διάγραμμα 2.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τις Προσβάσεις για ΑμεΑ, ανά Δήμο.....	32
<b>Διάγραμμα 3.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την υλοποίηση έργων υποδομής, ανά Δήμο.....	32
<b>Διάγραμμα 4.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη διασφάλιση της ελεύθερης διακίνησης των πεζών στα πεζοδρόμια. ....	33
<b>Διάγραμμα 5.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη συντήρηση των δρόμων/ πεζοδρομίων.....	33
<b>Διάγραμμα 6.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη δημιουργία πεζοδρομίων. ....	33
<b>Διάγραμμα 7.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη βελτίωση στο χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των έργων.....	34
<b>Διάγραμμα 8.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τα Αναπτυξιακά Έργα, ανά Δήμο.....	34
<b>Διάγραμμα 9.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη Στάθμευση.....	35
<b>Διάγραμμα 10.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την πάταξη της παράνομης στάθμευσης, ανά Δήμο.....	35
<b>Διάγραμμα 11.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την αύξηση των χώρων στάθμευσης, ανά Δήμο.....	36
<b>Διάγραμμα 12.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την αύξηση της αστυνόμευσης, ανά Δήμο.....	36
<b>Διάγραμμα 13.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την Καθαριότητα.....	37
<b>Διάγραμμα 14.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τις Δραστηριότητες και την Ψυχαγωγία.....	37

<b>Διάγραμμα 15.</b> Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την Έκδοση και Ανανέωση Αδειών.....	38
<b>Διάγραμμα 16.</b> Απόψεις Δημοτών σχετικά με τις Προτεραιότητες των Δήμων ως προς τις Δημοτικές και άλλες Υπηρεσίες.....	39
<b>Διάγραμμα 17.</b> Απόψεις Δημοτών σχετικά με τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την Κοινωνική Πολιτική.....	39
<b>Διάγραμμα 18.</b> Απόψεις Δημοτών σχετικά με την Οικονομική και Κρατική Στήριξη.....	40
<b>Διάγραμμα 19.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με το αίσθημα γενικής ασφάλειας.....	41
<b>Διάγραμμα 20.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με την οδική ασφάλεια.....	42
<b>Διάγραμμα 21.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τον Αθλητισμό.....	42
<b>Διάγραμμα 22.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τους χώρους πρασίνου και τα πάρκα.....	43
<b>Διάγραμμα 23.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με την Καθαριότητα και τη Δημόσια Υγεία.....	43
<b>Διάγραμμα 24.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τα Οικονομικά Θέματα.....	44
<b>Διάγραμμα 25.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τα Πολιτιστικά Θέματα.....	44
<b>Διάγραμμα 26.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τις Παραλίες.....	45
<b>Διάγραμμα 27.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τα Τεχνικά Θέματα.....	45
<b>Διάγραμμα 28.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τη Συμπεριφορά και Στάση του Προσωπικού του Δήμου.....	46
<b>Διάγραμμα 29.</b> Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με την Απόδοση του Δήμου.....	47
<b>Διάγραμμα 30.</b> Τρόποι Επικοινωνίας Δημοτών με Δήμο για Επίλυση Προβλήματος.....	48
<b>Διάγραμμα 31.</b> Γνωρίζετε εάν ο Δήμος σας Διαθέτει Ιστοσελίδα.....	48
<b>Διάγραμμα 32.</b> Έχετε επισκεφτεί την ιστοσελίδα του Δήμου σας.....	49

<b>Διάγραμμα 33.</b> Βαθμός Γνώσης Περιεχομένου Μεταρρύθμισης Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	49
<b>Διάγραμμα 34.</b> Αντίκτυπο της Μεταρρύθμισης στο Δήμο ως Χώρο Διαβίωσης και ως Χώρο Επιχειρηματικής Ανάπτυξης.....	50
<b>Διάγραμμα 35.</b> Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου του Δημάρχου.....	51
<b>Διάγραμμα 36.</b> Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου του Δημοτικού Συμβουλίου.....	52
<b>Διάγραμμα 37.</b> Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου της Γραμματείας και Γραφείου Δημάρχου.....	52
<b>Διάγραμμα 38.</b> Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου της Οικονομικής Υπηρεσίας.....	52
<b>Διάγραμμα 39.</b> Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Τεχνικής Υπηρεσίας.....	53
<b>Διάγραμμα 40.</b> Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Υγειονομικής Υπηρεσίας.....	53
<b>Διάγραμμα 41.</b> Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Πολιτιστικής Υπηρεσίας.....	53
<b>Διάγραμμα 42.</b> Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Υπηρεσίας Παραλιών.....	54
<b>Διάγραμμα 43.</b> Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Υπηρεσίας Καθαριότητας.....	54
<b>Διάγραμμα 44.</b> Αξιολόγηση προσφοράς και έργου του Τμήματος Πρασίνου.....	54
<b>Διάγραμμα 45.</b> Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Τροχονομικής Υπηρεσίας.....	55
<b>Διάγραμμα 46.</b> Ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου σε σχέση με την λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	55



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η αναδιοργάνωση του κράτους και η αύξηση της αναπτυξιακής δυναμικής του, σε συνδυασμό με την παγκόσμια στρατηγική που στρέφεται προς την κατεύθυνση της ενδογενούς ανάπτυξης είναι καίριας σημασίας. Η αποδυναμωμένη οργανωτική δομή, αλλά και το θεσμικό πλαίσιο επηρεάζει τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα, με εμφανές αντίκτυπο στον ιδιωτικό τομέα και στην οικονομική ανάπτυξη.

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι αυτός που δια μέσου του το κράτος θα καταφέρει να πετύχει την αποκέντρωση που όλα τα σύγχρονα κράτη χρειάζονται, ούτως ώστε να υπάρξει περιφερειακή ανάπτυξη. Πετυχαίνοντας αυτό, η τοπική αυτοδιοίκηση γίνεται πιο ισχυρή τόσο οικονομικά και όσο και σε ότι αφορά την εξουσία εντός των ορίων διοίκησης. Παράλληλα όμως πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι αποφάσεις της κεντρικής κυβέρνησης, οι οποίες καθορίζουν την εθνική στρατηγική, θα πρέπει να είναι πρωταρχικός στόχος όλων των περιφερειών.

Οι προκλήσεις πλέον για τις αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης είναι πολύ μεγάλες, καθώς το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζουν οι πολίτες έχει αλλάξει τα τελευταία 15 χρόνια σε μεγάλο βαθμό. Οι πολίτες απαιτούν πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση από τους Δήμους/ Κοινότητές τους, με πιο ποιοτικές υπηρεσίες, ανάλογες του κόστους που καταβάλλουν. Το απαρχαιωμένο υφιστάμενο σύστημα δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πολιτών, καθώς είχε οικοδομηθεί υπό το φως πολύ διαφορετικών δεδομένων, ιδιαίτερα εάν αναλογιστεί κανείς ότι ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης παραμένει στάσιμος από την ίδρυση των πρώτων Δήμων στην Κύπρο με την έναρξη της Αγγλοκρατίας, που υπήρχαν μόλις επτά Δήμοι, αυτοί της Λευκωσίας, Λεμεσού, Αμμοχώστου, Λάρνακας, Κερύνεια, Πάφου και Λαπήθου.

Τα τελευταία χρόνια οι αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελούν το όχημα των εκάστοτε κυβερνήσεων για μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες με μοναδικό στόχο την αποτελεσματικότερη και καλύτερη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αυτό αποτελεί φυσικό επόμενο, καθότι οι αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης

αποτελούν την εξουσία που μπορεί να βρίσκεται εκ των πραγμάτων πιο κοντά στον πολίτη, επιτρέποντας ευκολότερη και πιο άμεση επικοινωνία του με την εξουσία, δηλαδή εφαρμόζοντας την προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) και από πάνω προς τα κάτω (top-down).

Κατά καιρούς σε πολιτικό επίπεδο έχουν γίνει πολλές συζητήσεις για τον εκσυγχρονισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά κάθε φορά που συζητείται ένα θέμα το οποίο θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη καθημερινότητα του πολίτη ή όταν η συζήτηση γίνεται για αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμό των θεσμών, αλλά και των δομών του κράτους, προσκρούει στα διαφορά πολιτικά συμφέροντα. Ωστόσο, εκείνο που είναι παραδεκτό από όλους είναι ότι η τοπική αυτοδιοίκηση, ως ο πιο κοντινός θεσμός στην βάση της κοινωνίας, χρήζει εκσυγχρονισμού με βάση τα νέα δεδομένα όπως διαμορφώνονται από καιρό εις καιρόν σε ότι αφορά στα νέα κοινωνικά, νομικά, οικονομικά, πολιτικά και διοικητικά δεδομένα του τόπου.

Σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του θεσμικού πλαισίου και κατ' επέκταση της δομής της τοπικής αυτοδιοίκησης, έχουν να διαδραματίσουν σαφώς και οι ίδιοι οι δήμοι αλλά και οι κοινότητες, καθότι έχουν ολοκληρωμένη και συγκροτημένη αντίληψη των προβλημάτων που προκύπτουν λόγω του απαρχαιωμένου συστήματος με δομές που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες του σήμερα. Ο ρόλος των αρχών της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν μπορεί να αρκείται στις διεκδικήσεις χρηματοδότησης και έργων από το κεντρικό κράτος, με αποτέλεσμα να καταλήγουν πολλές φορές επαίτες σε ένα σύστημα, του οποίου οι ανάγκες του αλλά και οι προτεραιότητες του θα πρέπει να καθορίζονται από τις ίδιες τις τοπικές αρχές.

Στο κράτος, πέραν από την οικονομία, παρατηρούνται μεγάλες διαφορές σε σύγκριση με σύγχρονα κράτη όσον αφορά την ποιότητα ζωής, την προσβασιμότητα, τις υποδομές αλλά και τις ποιοτικές υπηρεσίες σε παιδεία, υγεία και κοινωνική πρόνοια. Αναπόφευκτα όλα αυτά είναι αποτέλεσμα της μη αποκέντρωσης διαφόρων υπηρεσιών συσσωρεύοντας έτσι μεγάλο όγκο εργασιών στα διάφορα Υπουργεία, δημιουργώντας μεγάλες καθυστερήσεις χωρίς να μπορεί να ανταποκριθεί το όλο σύστημα στις απαιτήσεις των πολιτών. Περαιτέρω, η επικάλυψη αρμοδιοτήτων διαφόρων τμημάτων δημιουργούν ένα βραδυκίνητο σύστημα στοιχίζοντας στον πολίτη τόσο σε χρόνο αλλά και σε χρήμα. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει στοιχίσει, επίσης, διοικητικά στους δήμους και στις κοινότητες καθότι από το 2012 μέχρι το 2016 δεν μπορούσε να προχωρήσει σε

οποιοσδήποτε προσλήψεις προσωπικού με αποτέλεσμα πολλές αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης να υπολειμθούν.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που αναπόφευκτα είχε επηρεάσει και την Κύπρο από το 2012 μέχρι το 2016, μας βρήκε απροετοίμαστους και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Οι ριζικές αλλαγές οι οποίες έπρεπε να γίνουν ούτως ώστε να στηρίζονταν σε αυτές οι δήμοι και οι κοινότητες για να ανταπεξέλθουν των δυσκολιών ανάγκασαν την Κυβέρνηση να συμβάλει οικονομικά προς τις αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα με την διαγραφή πολλών εκατομμυρίων από τα χρέη τους.

Η πολιτική βούληση από την πλευρά της Κυβέρνησης σήμερα υπάρχει για να προχωρήσει η μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι πριν από λίγους μήνες εγκρίθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο το νομοσχέδιο για την συγκεκριμένη μεταρρύθμιση. Ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρο εάν υπάρχει πολιτική βούληση από τα κοινοβουλευτικά κόμματα για να ψηφιστεί το νέο νομοθετικό πλαίσιο. Οι πολιτικές αντιπαραθέσεις μεταξύ των κομμάτων είναι ένα από τα μεγάλα βαρίδια στο θέμα του εκσυγχρονισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ένα άλλο μεγάλο εμπόδιο είναι οι σχέσεις μεταξύ των δήμων που δυνητικά θα συνενωθούν, καθότι σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης. Το τοπικιστικό στοιχείο είναι πολύ έντονο ακόμα στην Κύπρο και αυτός είναι ένας επιπλέον μεγάλος ανασταλτικός παράγοντας.

Πάρα την επίτευξη υψηλών ρυθμών οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, η συζήτηση για την τοπική αυτοδιοίκηση που βρισκόταν στην επικαιρότητα έχει σταματήσει λόγω της πανδημίας COVID-19. Θεωρείται δεδομένο ότι είμαστε ενώπιον μιας νέας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και αναμφίβολα αυτό θα καταστεί ένα νέο εμπόδιο για την πολυσυζητημένη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το απρόσμενο αυτό γεγονός της πανδημίας ωστόσο μπορεί να αποτελέσει την ευκαιρία για να προωθηθεί η μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης.

# Κεφάλαιο 2

## Θεωρητικό Υπόβαθρο

### 2.1 Η Έννοια της Διοίκησης και των Λειτουργιών της

Το μάνατζμεντ αποτελεί τη διαδικασία διεκπεραίωσης εργασιών, εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων μαζί με άλλα άτομα και μέσω αυτών, με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Ουσιαστικά αφορά την εργασία που κάνουν οι μάνατζερ, τα άτομα, δηλαδή, που έχουν την ευθύνη να διευθύνουν και να επιβλέπουν τις δραστηριότητες αλλά και τους εργαζομένους ενός οργανισμού, με κύριο μέλημα την επίτευξη των στόχων του (Robbins:2017:26).

Αξίζει να σημειωθεί ότι με το μάνατζμεντ ενός οργανισμού μπορεί να ασχολούνται άτομα διαφόρων βαθμίδων και τίτλων. Ο μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας ενός οργανισμού, για παράδειγμα ο πρόεδρος ενός συμβουλίου, ο γενικός διευθυντής ενός οργανισμού ή ο δήμαρχος ενός δήμου, λαμβάνει αποφάσεις για την πορεία του οργανισμού. Στην επόμενη βαθμίδα βρίσκονται οι μάνατζερ μεσαίας βαθμίδας, δηλαδή εκείνοι που βρίσκονται μεταξύ των χαμηλότερων και των υψηλότερων βαθμίδων στην ιεραρχία του οργανισμού, για παράδειγμα οι τμηματάρχες ή οι υπεύθυνοι μονάδας ή ο Γραμματέας ενός Δήμου, και είναι κατά κανόνα υπεύθυνοι για την εξειδίκευση των στόχων που θέτουν οι μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας. Οι μάνατζερ πρώτης γραμμής, για παράδειγμα οι επόπτες ή οι συντονιστές μονάδας, είναι οι υπεύθυνοι για τη διεκπεραίωση των στόχων και την καθοδήγηση των καθημερινών δραστηριοτήτων. Τέλος, στην τελευταία βαθμίδα βρίσκονται οι μάνατζερ που ονομάζονται υπεύθυνοι ομάδας, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση και διευκολύνουν τις δραστηριότητες μιας ομάδας εργασίας (Robbins:2017:27).

Επομένως, όπως προκύπτει από τα προαναφερθέντα το μάνατζμεντ δεν αφορά μόνο τους μάνατζερ που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, αλλά αφορά ολόκληρη την



ομάδα διοίκησης, οι οποίοι έχουν διάφορα καθήκοντα αναλόγως της βαθμίδας τους . Το έργο των μάνατζερ δύναται να προσεγγιστεί από τρεις οπτικές γωνίες: τις λειτουργίες, τους ρόλους και τις δεξιότητες τους.

Σύμφωνα με τον Henry Fayol και την προσέγγιση των τεσσάρων λειτουργιών, οι μάνατζερ εκτελούν τέσσερις λειτουργίες, αυτές του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Συγκεκριμένα, ένας μάνατζερ με τον προγραμματισμό καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους, θεσπίζει στρατηγική και αναπτύσσει πλάνα για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων. Μέσω της οργάνωσης διαμερίζει το συνολικό έργο του οργανισμού σε επιμέρους έργα και καθήκοντα που ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα, διαμορφώνοντας την οργανωτική δομή του οργανισμού. Αυτό ακριβώς αναπτύσσει και ο Drucker με τη θεωρία του, σύμφωνα με την οποία για να επιτύχει ένας μάνατζερ το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, θα πρέπει να καταναείμει τους επιμέρους στόχους σε τμήματα και άτομα και να εξασφαλίζει ότι κάθε άτομο εκτελεί το ρόλο του επακριβώς (Χυτήρης:2013:51). Η ηγεσία αφορά τη διεύθυνση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των ατόμων ενός οργανισμού από τον μάνατζερ, με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο δε έλεγχος αποτελεί την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού από τον μάνατζερ, ο οποίος αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθορίζοντας κριτήρια και προδιαγραφές μέτρησης απόδοσης σε σύγκριση με τους στόχους, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η υλοποίησή τους σύμφωνα με τον προγραμματισμό (Μπουραντάς:2002).

Ο μάνατζερ κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε ότι αφορά τη διοίκηση των εργαζομένων καλείται να αναλάβει διάφορους ρόλους. Σύμφωνα με τον Mintzberg, κατά την προσέγγιση των ρόλων, οι μάνατζερ έχουν διοικητικούς ρόλους, οι οποίοι διαχωρίζονται σε διαπροσωπικούς, πληροφοριακούς και ρόλους λήψης αποφάσεων. Με άλλα λόγια, ένας μάνατζερ πρέπει να είναι, μεταξύ άλλων, ηγέτης και πρότυπο, ενώ παράλληλα να είναι συνδετικός κρίκος μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επιπλέον, θα πρέπει να μπορεί να εκπροσωπεί την εταιρεία αλλά και τους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα θα πρέπει να ενεργεί σαν επιχειρηματίας, να διαχειρίζεται κρίσεις, να διανέμει πόρους και να διαπραγματεύεται. (Robbins:2017:30)

Επιπρόσθετα των ρόλων που ο μάνατζερ θα πρέπει να εκτελεί, είναι υψίστης σημασίας να συγκεντρώνει και στο πρόσωπό του κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες, τις οποίες θα πρέπει να μπορεί να τις χρησιμοποιήσει κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερις γενικές δεξιότητες μάνατζμεντ. Καταρχάς ένας μάνατζερ πρέπει να έχει τις νοητικές δεξιότητες, δηλαδή τη δυνατότητα ανάλυσης και διάγνωσης περίπλοκων καταστάσεων, καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αφορούν την καλή συνεργασία με άλλα πρόσωπα ατομικά, αλλά και συλλογικά. Παράλληλα, ένας μάνατζερ είναι πολύ σημαντικό να έχει τεχνικές δεξιότητες, δηλαδή εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρία που είναι αναγκαία για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Ο μάνατζερ θα πρέπει επίσης να διαθέτει πολιτικές δεξιότητες για να δημιουργήσει κατάλληλες διασυνδέσεις για την αποτελεσματική εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για την ομάδα του (Robbins:2017:31).

Οι μάνατζερ θα πρέπει να αντιλαμβάνονται πως ο οργανισμός τους επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή από παράγοντες, δυνάμεις, καταστάσεις και γεγονότα εκτός του οργανισμού που επηρεάζουν την απόδοση του. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές διαστάσεις, για παράδειγμα την πολιτική/νομική, τη δημογραφική, την οικονομική, την κοινωνικο-πολιτισμική, την τεχνολογική και την παγκόσμια. Οι διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος μεταβάλλονται συνεχώς καθορίζοντας έτσι τις αποφάσεις και τις ενέργειες των μάνατζερ, ενώ συχνά θέτει διάφορους περιορισμούς και προκλήσεις. Οι κύριοι τρόποι με τους οποίους το περιβάλλον θέτει περιορισμούς στο έργο των μάνατζερ αφορούν τις θέσεις εργασίας και επαγγέλματα, την εκτίμηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και τη διαχείριση σχέσεων με ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (Robbins:2017:58:72).

Πέραν των περιορισμών και των προκλήσεων που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, το εσωτερικό περιβάλλον αυτού επηρεάζει την όλη λειτουργία ενός οργανισμού και αποτελεί επίσης μία πρόκληση. Κάθε οργανισμός έχει προσωπικότητα, η οποία ονομάζεται κουλτούρα, δηλαδή έχει αξίες, αρχές, παραδόσεις και τρόπους εκτέλεσης των εργασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη του. Η κουλτούρα γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους σε συνάρτηση με τις εμπειρίες τους στον οργανισμό, είναι περιγραφική, δηλαδή αφορά τον τρόπο που οι εργαζόμενοι την αντιλαμβάνονται και είναι κοινή (αμοιβαία) για όλα τα μέλη του οργανισμού. Η κουλτούρα κάθε οργανισμού επηρεάζει τις αποφάσεις των μάνατζερ, ενώ εάν είναι ισχυρή δύναται να περιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ προγραμματίζουν, οργανώνουν, ηγούνται και ελέγχουν (Robbins:2017:68).

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές εξουσίες ενός μάνατζερ. Η διαδικασία αυτή λοιπόν αποτελείται από οκτώ βήματα. Το πρώτο βήμα αφορά την

αντίληψη ότι υπάρχει πρόβλημα και την επισήμανση αυτού του γεγονότος από τον μάνατζερ. Στη συνέχεια καθορίζονται τα κριτήρια της απόφασης για να επιλυθεί το πρόβλημα. Κατόπιν, κατανέμεται η βαρύτητα των κριτηρίων για να τους δοθεί σχετική προτεραιότητα κατά την απόφαση. Έπειτα, γίνεται καταγραφή των εναλλακτικών επιλογών που θα μπορούσαν να επιλύσουν με επιτυχία το πρόβλημα και στη συνέχεια γίνεται κριτική ανάλυση της κάθε μίας από τις επιλογές αυτές. Μετά την ανάλυση αυτή, επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική από όλες όσες αξιολογήθηκαν. Έπεται η υλοποίηση της απόφασης και στο τέλος εξετάζεται το αποτέλεσμα της απόφασης, για να διαπιστωθεί εάν το πρόβλημα έχει επιλυθεί (Robbins:2017::113-116).

Κατά τη λήψη αποφάσεων, οι μάνατζερ μπορεί να υποπέσουν σε διάφορα σφάλματα, καθότι συχνά εφαρμόζουν εμπειρικούς κανόνες προς απλοποίηση της λήψης αποφάσεως. Ωστόσο, αυτοί οι κανόνες δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως αξιόπιστοι καθότι είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μεροληψία και σφάλματα κατά την επεξεργασία και αξιολόγηση των πληροφοριών. Μερικά σφάλματα που μπορούν να διαπιστωθούν είναι η υπέρμετρη αυτοπεποίθηση, η ύστερη γνώση, η επιλεκτική αντίληψη, η ιδιοτέλεια και η αγκύρωση στα αρχικά δεδομένα.(Robbins:2017:117).

Οι μάνατζερ πρέπει να ενεργούν ορθολογικά, δηλαδή να προβαίνουν σε λογικές και συνεπείς επιλογές. Ωστόσο, παρόλο που αυτή η προσέγγιση είναι η ιδανική για ένα οργανισμό, το μοντέλο του ορθολογισμού δεν είναι ρεαλιστικό, καθότι δεν είναι δυνατό ένας άνθρωπος να ενεργεί πάντοτε ορθολογιστικά. Επομένως, οι μάνατζερ είτε λαμβάνουν αποφάσεις με περιορισμένη ορθολογικότητα, δηλαδή λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις οι οποίες ωστόσο περιορίζονται από την ικανότητα τους να επεξεργαστούν κάποιες πληροφορίες, είτε συμβιβάζονται και αποδέχονται λύσεις που χαρακτηρίζονται ως «επαρκώς καλές» αντί να αφιερώνουν χρόνο και άλλους πόρους για να πετύχουν το καλύτερο. Επιπλέον, εντοπίζεται ότι περιορίζει επίσης την ορθολογικότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται το γεγονός ότι πολλοί μάνατζερ δεσμεύονται σε προηγούμενες τους αποφάσεις, παρόλο που ενδεχομένως να υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι επρόκειτο για μια κακή απόφαση (Robbins:2017:118:119:120).

Αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιοι μάνατζερ κατά τη λήψη αποφάσεων στηρίζονται στη διαίσθησή τους πιο συχνά από ότι να κάνουν τυπική ανάλυση. Με άλλα λόγια λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την εμπειρία, τα συναισθήματα, τις ηθικές αξίες τους καθώς και τη συσσωρευμένη κρίση τους. (Robbins:2017:120)

Ένας ακόμη τρόπος λήψης αποφάσεων είναι η ομαδικότητα, προσέγγιση που οι μάνατζερ φαίνεται να επιλέγουν συχνά. Συγκεκριμένα, αρκετές σημαντικές αποφάσεις που ενδεχομένως να έχουν προεκτάσεις στον οργανισμό ή στο προσωπικό, καταλήγουν σε επιτροπές ή ομάδες, τα μέλη των οποίων λόγω της εξειδίκευσής και των γνώσεων τους λαμβάνουν συλλογικά αποφάσεις. Για να καταστεί η ομαδική λήψη αποφάσεων πιο δημιουργική, υπάρχουν διάφορες τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν, για παράδειγμα καταιγισμός ιδεών, για δημιουργία νέων ιδεών που ενθαρρύνει εναλλακτικές προτάσεις ενώ περιορίζει την κριτική. Άλλη τεχνική είναι αυτή της εικονικής ομάδας, όπου τα μέλη της ομάδας είναι παρόντα σωματικά, αλλά λειτουργούν ανεξάρτητα κατά τη λήψη της απόφασης. Τέλος, η ομαδική λήψη αποφάσεων μπορεί να γίνει πιο δημιουργική μέσω της ηλεκτρονικής σύσκεψης ή τηλεδιάσκεψης, που αποτελεί ένα τύπο τεχνικής της εικονικής ομάδας όπου οι συμμετέχοντες συνδέονται μέσω υπολογιστή (Robbins:2017:120). Είναι γεγονός ότι η τηλεδιάσκεψη έχει καταστεί το κύριο μέσο με το οποίο γίνονται συσκέψεις και λαμβάνονται τους τελευταίους μήνες οι αποφάσεις των οργανισμών, λόγω των περιοριστικών μέτρων για την εξάλειψη της πανδημίας Covid-19. Για αυτό το λόγο άλλωστε έχει προωθηθεί και ψηφιστεί σχετική τροποποίηση της νομοθεσίας για νομιμοποίηση της τηλεδιάσκεψης για διευκόλυνση των διοικητικών συμβουλίων και των δημοτικών συμβουλίων.

Οι μάνατζερ, λόγω της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος καλούνται να εφαρμόσουν το λεγόμενο στρατηγικό μάνατζμεντ στα πλαίσια του προγραμματισμού, ούτως ώστε να αναπτυχθούν οι στρατηγικές του οργανισμού, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίον ο οργανισμός θα διεκπεραιώσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, θα ανταγωνιστεί με επιτυχία και τον τρόπο που θα προσελκύσει και θα ικανοποιήσει τους πελάτες για να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους του. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι εξαιρετικά σημαντικό για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς είναι ότι μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις επιδόσεις ενός οργανισμού ενώ ταυτόχρονα βοηθά τους μάνατζερ να αντιμετωπίζουν διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Είναι εξαιρετικής σημασίας να τονισθεί ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ σύμφωνα με τη θεωρία δεν αφορά μόνο τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, αλλά αφορά και άλλους οργανισμούς όπως κυβερνητικούς φορείς και αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης (Robbins:2017:159:160).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από έξι βήματα που περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αρχικά καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού από τον μάνατζερ. Στη συνέχεια

διενεργείται ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), η οποία αποτελείται από δύο βήματα. Διενεργείται αρχικώς ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού ούτως ώστε να διαπιστωθούν οι ευκαιρίες από τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί, καθώς και απειλές που ενδεχομένως θα κληθεί να περιορίσει και η ύπαρξη των οποίων θα επηρεάσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Έπειτα διενεργείται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ούτως ώστε να ληφθούν πληροφορίες αναφορικά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού δηλαδή τους πόρους αλλά και για τις ικανότητες, δηλαδή τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις στον τομέα δραστηριοποίησης του. Με την ανάλυση SWOT προσδιορίζονται οι ευκαιρίες της αγοράς, οι δυνατότητες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποφασίζεται το πως θα κατανέμονται οι πόροι ενός οργανισμού σε συγκριμένες δραστηριότητες. Επομένως, το εξωτερικό περιβάλλον και οι αντικειμενικοί στόχοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Για να επιλέξει ένας οργανισμός την καλύτερη ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να εφαρμόσει το πλαίσιο ανάλυσης του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως έχει αναπτυχθεί από τον Porter και το οποίο βασίζεται σε πέντε κύριες δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθεί η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της. Οι δυνάμεις στις οποίες βασίζεται το πλαίσιο αυτό αφορά τους πελάτες, αγοραστές, τους προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, τους υφιστάμενους και τους νέους ανταγωνιστές (Χυτήρης:2013:89).

Το επόμενο βήμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αφορά τη διαμόρφωση στρατηγικής κατά το οποίο οι μάνατζερ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και τους διαθέσιμους πόρους και ικανότητες. Αφού αναπτυχθούν στρατηγικές, το βήμα που ακολουθεί είναι η εφαρμογή των στρατηγικών. Τέλος, το στρατηγικό μάνατζμεντ ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Robbins:2017:162).

Η διαδικασία της στοχοθέτησης γενικότερα και οι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός είναι επίσης εξαιρετικά σημαντικοί καθότι είναι αυτοί που κατευθύνουν διοικητικές ενέργειες και αποφάσεις ενός οργανισμού. Μια διαδικασία που χρησιμοποιείται ευρέως είναι αυτή της διοίκησης μέσω στόχων. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, οι στόχοι συμφωνούνται από κοινού και αξιοποιούνται για αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα τέσσερα στοιχεία της διαδικασίας αυτής είναι η εξειδίκευση στόχου, η συλλογική λήψη των αποφάσεων ή η χρονική προθεσμία για να πληροφορήσει αναφορικά με την απόδοση (Robbins:2017:164).

Μετά τη στοχοθέτηση, ο μάνατζερ προβαίνει σε επιβολή μιας οργανωτικής δομής, η οποία θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται οργανωσιακός σχεδιασμός και αφορά τη λήψη αποφάσεων για την εξειδίκευση των θέσεων εργασίας, τους κανόνες με τους οποίους πρέπει να συμμορφώνονται οι υπάλληλοι και το εύρος ελέγχου των υπαλλήλων.

Ανεξαρτήτως προγραμματισμού της οργανωτικής δομής που έχει σχεδιαστεί και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία στους εργαζόμενους, είναι απαραίτητο να υπάρχει και έλεγχος ούτως ώστε να διασφαλιστεί ότι τα σχέδια υλοποιούνται. Επομένως, οι μάνατζερ στα πλαίσια του ελέγχου παρακολουθούν, μετρούν, συγκρίνουν όλα όσα γίνονται σε έναν οργανισμό και προχωρούν στις κατάλληλες ενέργειες για επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σκοπός του ελέγχου είναι μεταξύ άλλων ο εντοπισμός λαθών που γίνονται στις δραστηριότητες του οργανισμού ούτως ώστε να μειωθούν τα σφάλματα (Χυτήρης:2013:89).

Για να διενεργηθεί έλεγχος από το μάνατζερ ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα. Καταρχάς, καθορίζονται οι τομείς που πρέπει να γίνει έλεγχος, έπειτα καθορίζονται τα ποσοτικά και ποιοτικά πρότυπα αξιολόγησης και στη συνέχεια ακολουθεί η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα και τέλος η ανάληψη διορθωτικής δράσης εάν υπάρχει απόκλιση από τα πρότυπα και εφόσον αυτό απαιτείται (Χυτήρης:2013:288:289).

Επομένως, η απόδοση του προσωπικού επηρεάζει πολλές φορές την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, όπως αυτή επηρεάζεται επίσης και από την επιρροή που έχει ένας μάνατζερ στην ομάδα του. Η ικανότητα αυτή του μάνατζερ ονομάζεται ηγεσία. Άμεσα συνδεδεμένη είναι και η θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας η οποία εστιάζει στα προσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά ενός μάνατζερ. Τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει ένας μάνατζερ είναι μεν πολύ σημαντικά για να καθίσταται ηγέτης, ωστόσο σύμφωνα με το μοντέλο του Fiedler πολύ σημαντικό για την απόδοση μιας ομάδας είναι το συνταίριασμα ανάμεσα στο στυλ του ηγέτη και στον βαθμό στον οποίο η κατάσταση δίνει τον έλεγχο σε αυτόν (Robbins:2018:362:366).

## **2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Η υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού βασίζεται εν πολλοίς στην επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο μέσα από τις δραστηριότητές του θα συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Για αυτό και οι Υπηρεσίες ή τα Τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν να επιτελέσουν ένα

ουσιαστικό και ενδυναμωμένο ρόλο στους σύγχρονους οργανισμούς: την σύμπλευση των πολιτικών και των αποφάσεων του τμήματος ανθρώπινων πόρων με την οργανωσιακή στρατηγική και πολιτική (Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) (DeCenzo:2015:45). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων («ΔΑΠ») αποτελείται από τέσσερις βασικές λειτουργίες, την στελέχωση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, την παρακίνηση καθώς και τη διατήρησή του.

Η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οργανισμού, ο οποίος καθορίζει τους στόχους του για μια χρονική περίοδο, επιφέρει αναπόφευκτες αλλαγές στην οργανωτική δομή του οργανισμού και κατά συνέπεια νέες απαιτήσεις σε προσωπικό. Η στελέχωση ή διαδικασία πρόσληψης προσωπικού προϋποθέτει τον καταρτισμό πλάνου στελέχωσης, δηλαδή ενός σχεδιασμού που να καθορίζει τις ποσοτικές και ποιοτικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τον αριθμό των ατόμων, αλλά κυρίως τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για αποτελεσματική εκτέλεση των διεργασιών και για επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Μέσω των διαδικασιών ανάλυσης των θέσεων εργασίας, καταρτίζεται η περιγραφή της θέσης εργασίας και καθορίζονται τα απαιτούμενα προσόντα. (DeCenzo:2015:45).

Με βάση το σχέδιο στελέχωσης, οι οργανισμοί επιδιώκουν στρατολόγηση προσοντούχων υποψηφίων για υφιστάμενες ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Η προσέλκυση προσωπικού μπορεί να στραφεί εσωτερικά στον οργανισμό, δηλαδή να εστιάσει στον εντοπισμό κατάλληλων εργαζομένων, με πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος ή μέσω του συστήματος ΔΑΠ ή μέσω συστάσεων από άλλους εργαζομένους. Κύρια πηγή στρατολόγησης είναι η εξωτερική αναζήτηση υποψηφίων, μέσω αγγελιών σε διαδικτυακά και έντυπα μέσα, μέσω δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών απασχόλησης, εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων ή εταιρειών αναζήτησης ταλέντων. Μια άλλη πηγή στρατολόγησης είναι τα ίδια τα Ανώτερα και Ανώτατα Ιδρύματα Εκπαίδευσης, τα οποία μέσω των Δομών Σταδιοδρομίας και Διασύνδεσης, βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίσουν αρχάριους ή έμπειρους απόφοιτους τους ή ακόμα και να αναπτύξουν προγράμματα απόκτησης εργασιακής εμπειρίας και πρακτικής άσκησης. (DeCenzo:2015:184:199).

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού που ο οργανισμός θα καθορίσει για κάθε θέση εργασίας, θα πρέπει να διασφαλίζει την παροχή επαρκών πληροφοριών για τους υποψήφιους στους αξιολογητές, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος. Για αυτόν τον σκοπό, μια διαδικασία επιλογής θα μπορούσε να περιλαμβάνει αρχική συνέντευξη,

συμπλήρωση αίτησης, εξετάσεις πριν από την πρόσληψη, ολοκληρωμένη συνέντευξη, προσφορά θέσης εργασίας υπό όρους, διερεύνηση του παρελθόντος και του περιβάλλοντος του εργαζομένου, καθώς και φυσική εξέταση εάν κρίνεται απαραίτητο. (DeCenzo:2015:216:236).

Αφού επιλεγούν τα κατάλληλα άτομα για τη στελέχωση του οργανισμού, πρέπει να τους παρασχεθεί βοήθεια, δηλαδή εκπαίδευση και υποστήριξη για να προσαρμοστούν στον οργανισμό (Robbins:2017). Οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι χρειάζονται προσανατολισμό ως προς τους κανόνες, κανονισμούς, τους στόχους, αλλά και την κουλτούρα του οργανισμού. Η ΔΑΠ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενσωμάτωση του προσωπικού στον χώρο εργασίας, καθώς και στην προσαρμογή του στην οργανωσιακή δομή και στην οργανωσιακή στρατηγική. Με στόχο την παραγωγικότητα του προσωπικού, η ΔΑΠ σχεδιάζει διαρκείς και συνεχείς λειτουργίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (DeCenzo:2015:49:50). Εστιάζει αρχικά στην εκπαίδευση του προσωπικού για ανάπτυξη απαραίτητων δεξιοτήτων για την εργασία τους. Στην συνέχεια, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στην ανάπτυξη της καριέρας τους, αφενός προετοιμάζοντάς τους για μια μελλοντική θέση εργασίας και αφετέρου βοηθώντας τους να θέσουν στόχους καριέρας. Μέσα από την οργανωσιακή ανάπτυξη, η ΔΑΠ βοηθά τους εργαζόμενους να προσαρμόζονται στους μεταβαλλόμενους στρατηγικούς προσανατολισμούς του οργανισμού. (DeCenzo:2015:49:50)

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προϋποθέτει τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού (DeCenzo:2015:269). Συνεπώς, το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί και να αναπτύσσει δεξιότητες, γνώσεις ή ικανότητες για να επιδεικνύει την απαιτούμενη εργασιακή συμπεριφορά και να διεκπεραιώνει τις εργασίες εκείνες που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να διεκπεραιωθεί με μεθόδους εκπαίδευσης επί της εργασίας (on the job training) από έμπειρους υπαλλήλους σε πραγματικές συνθήκες εργασίας ή με εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), η οποία βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν τον τρόπο σύνδεσης των εργασιών μέσα σε ένα οργανισμό και την επίδραση της απόδοσης τους (DeCenzo:2015:270:272). Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί και με μεθόδους εκτός εργασίας, όπως για παράδειγμα διαλέξεις σε αίθουσα (classroom lectures), με τη χρήση πολυμέσων (multimedia learning), με προσομοίωση εργασίας μέσα από ανάλυση περιπτώσεων, εμπειρικές ασκήσεις, εικονική πραγματικότητα και παιχνίδια ρόλων, καθώς και με προκαταρκτική



εκπαίδευση (vestibule training), η οποία χρησιμοποιεί τον ίδιο εξοπλισμό της πραγματικής εργασίας αλλά με προσομοίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (DeCenzo:2015: 272:273).

Η ανάπτυξη των εργαζομένων δε, εστιάζει στην προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων μέσα από την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, όπως για παράδειγμα ο εντοπισμός και επίλυση προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η ανάλυση, η διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων, η ενσυναίσθηση. Η ανάπτυξη των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσα από μεθόδους επί της εργασίας όπως είναι η οριζόντια ή κάθετη εναλλαγή θέσεων εργασίας, η τεχνική του βοηθού σε μια θέση εργασίας και η ανάθεση καθηκόντων σε μια επιτροπή. Οι επί της εργασίας μέθοδοι ενισχύουν την αντίληψη του ατόμου σχετικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης, δημιουργούν ευκαιρίες για παρακίνηση και ανάπτυξη νέων ιδεών, επιτρέπουν την εξέταση οριζόντιων προβλημάτων και ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και γενικά ωριμάζουν τους εργαζόμενους για την ανάληψη καθηκόντων σε ένα πιο υψηλό ιεραρχικό επίπεδο (DeCenzo:2015: 273:276). Οι εκτός εργασίας μέθοδοι, όπως είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια και οι προσομοιώσεις βοηθούν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν γνώση και να αναπτύξουν τις εννοιολογικές και αναλυτικές τους ικανότητες, να προσδιορίσουν προβλήματα, να αναλύσουν στόχους, να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις. Μια νέα τάση στην ανάπτυξη των εργαζομένων είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα περιπέτειας ή βιωματικής μάθησης, τα οποία αναπτύσσουν την συνεργασία και την ομαδικότητα (DeCenzo:2015: 273:276).

Η παρακίνηση του προσωπικού και η παροχή κινήτρων αποτελεί την τρίτη σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ, καθώς συνδέεται άμεσα με την απόδοση του προσωπικού. Η παρακίνηση είναι μια πολύπλευρη διαδικασία η οποία δεν σχετίζεται μόνο με τον εργαζόμενο αλλά και με ζητήματα του περιβάλλοντος που είναι σύμφυτα με την εργασία του (DeCenzo:2015:50). Για παράδειγμα το περιβάλλον του γραφείου, ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός, το ευέλικτο ωράριο, η τηλεργασία, η συμμετοχική διοίκηση ή η αντιπροσωπευτική συμμετοχή, τα προγράμματα ανταμοιβών, τα προγράμματα αναγνώρισης υπαλλήλων, η αυτονομία στην εργασία και η ανατροφοδότηση συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στη βάση προτύπων απόδοσης βοηθά το αίσθημα παρακίνησης των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερ θεσπίζουν τα πρότυπα απόδοσης με τους εργαζόμενους, περιγράφουν τις

προσδοκίες, μετρούν την πραγματική απόδοση, συγκρίνουν την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα, συζητούν την αξιολόγηση με τον εργαζόμενο και δίνουν ανατροφοδότηση, εντοπίζουν αδυναμίες και σχεδιάζουν τρόπους βελτίωσης στη βάση τεκμηριωμένων επιχειρημάτων (DeCenzo:2015:332). Συνεπώς, μέσα από την αξιολόγηση αξιολογείται η πρόοδος του εργαζομένου ως προς την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν από κοινού από τον εργαζόμενο και τον αξιολογητή, δηλαδή βασίζεται στην προσέγγιση της διοίκησης βάσει στόχων (DeCenzo:2015:326:327). Η διοίκηση βάσει στόχων, όπως αναπτύχθηκε ανωτέρω, επικεντρώνεται στη μετατροπή των γενικών επιδιώξεων των οργανισμών, σε ειδικούς στόχους των τομέων και των τμημάτων και προσωπικούς στόχους για τον κάθε εργαζόμενο. Έτσι η συμμετοχή όλων των βαθμίδων μάνατζερ στη στοχοθεσία, από τη βάση προς την κορυφή και αντίστροφα, καθιστά τη διαδικασία πιο ελκυστική.

Τέλος, στο πλαίσιο της λειτουργίας της διατήρησης, η ΔΑΠ λαμβάνει δράση για να διατηρήσει τους παραγωγικούς εργαζομένους αφοσιωμένους στον οργανισμό (DeCenzo:2015:51). Για να πραγματοποιηθεί αυτό, είναι απαραίτητο ο οργανισμός να επιδείξει ενδιαφέρον για την ασφάλεια, την υγεία και την ευημερία του προσωπικού μέσα από προγράμματα υποστήριξης. Ταυτόχρονα, η ΔΑΠ αναπτύσσει και προγράμματα ενημέρωσης, τα οποία βοηθούν τους εργαζομένους να ενημερώνονται για τα πεπραγμένα της εταιρείας, να επικοινωνούν και να αναπτύσσουν εργασιακές σχέσεις.

# Κεφάλαιο 3

## Θεσμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται ιστορική αναδρομή στους θεσμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης από το 1878 μέχρι και σήμερα, με αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τη σύσταση των θεσμών, τη διοικητική δομή και τις αρμοδιότητές τους.

### 3.1 Ιστορική Εξέλιξη Θεσμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Το 1878 με την έναρξη της Αγγλοκρατίας στην Κύπρο ξεκίνησε και μια νέα περίοδος για την βελτίωση θεσμών τοπικής αυτοδιοίκησης στο νησί. Στις κοινότητες, λειτουργούσαν από την εποχή της Τουρκοκρατίας οι Χωριτικές αρχές οι οποίες ήταν εκλελεγμένα σώματα, ωστόσο οι Βρετανοί το 1891 εισήγαγαν το λεγόμενο διοριστικό σύστημα. Δυνάμει του σχετικού νομοθετικού πλαισίου, το Επαρχιακό Συμβούλιο πρότεινε τέσσερα άτομα από τα οποία ο Κυβερνήτης επέλεγε και διόριζε τον Μουχτάρη του χωριού, ο οποίος, αναλόγως της πλειοψηφίας των κατοίκων του εκάστοτε χωριού, έπρεπε να είναι Χριστιανός ή Μουσουλμάνος. (Αντωνίου, Χριστοφόρου:2008:141:142)

Το 1906 οι Βρετανοί κατήργησαν το διοριστικό σύστημα και επανέφεραν το σύστημα σύμφωνα με το οποίο ο Μουχτάρης μαζί με τους συμβούλους του χωριού, γνωστοί ως αζάδες, εκλέγονταν για θητεία δύο ετών, σύστημα το οποίο ίσχυε μέχρι το 1923. Στη συνέχεια οι Βρετανοί επανέφεραν εκ νέου το διοριστικό σύστημα το οποίο εφαρμοζόταν μέχρι το 1931, οπότε και εκδόθηκε ο περί Χωριτικών Αρχών Νόμος, σύμφωνα με τον οποίο ο Κοινοτάρχης ήταν, μεταξύ άλλων, αρμόδιος για την τήρηση του Νόμου και της Τάξης στο χωριό. Το 1950, ιδρύθηκαν τα Συμβούλια Βελτιώσεως, δυνάμει του περί Χωριών (Διοίκηση και Βελτίωση) Νόμου, Κεφ. 243. Οι πρώτες εκλογές για την ανάδειξη των εκλελεγμένων μελών των Συμβουλίων Βελτιώσεως έγιναν το 1950. Ταυτόχρονα γίνονταν εκλογές για τις Χωριτικές Αρχές με αποτέλεσμα την ανάδειξη, με δημοκρατικές διαδικασίες, των Κοινοταρχών και Μελών των Χωριτικών Επιτροπών. (Αντωνίου, Χριστοφόρου:2008:141:142)

Οι θεσμοί των Συμβουλίων Βελτιώσεως και των Χωριτικών Αρχών που ίσχυαν ως μορφές Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα χωριά εφαρμόζονταν μέχρι την ψήφιση του περί Κοινοτήτων Νόμου το 1999, με τον οποίο καταργήθηκαν και με τον οποίο δημιουργήθηκε μια νέα και ενιαία μορφή, αυτή των «Κοινοτήτων». Όσον αφορά τους Δήμους, διατηρήθηκαν οι οθωμανικοί θεσμοί ενώ συνέχισε να ισχύει το νομοθετικό πλαίσιο που ρύθμιζε τις υποθέσεις των Τοπικών Αρχών και ανέθετε σε εκλεγμένα όργανα, που ωστόσο ελέγχονταν από την κεντρική διοίκηση, την ευθύνη για τις τοπικές υποθέσεις. Οι Βρεττανοί τροποποίησαν την σχετική Οθωμανική νομοθεσία με το Νόμο 2 του 1880 ο οποίος αντικατόπτριζε τις αντιλήψεις που επικρατούσαν στην Μεγάλη Βρετανία εκείνη την εποχή. Συγκεκριμένα, η καθολική ψηφοφορία και τα εκλεγμένα Δημοτικά Συμβούλια καταργήθηκαν και ιδρύθηκαν Συμβούλια που εξελέγησαν με βάση τον εν λόγω νόμο από τους άνδρες ενήλικες κατοίκους της πόλεως που πλήρωναν ετήσιο φόρο τουλάχιστον 20 σελίνια και διέμεναν εντός των ορίων του Δήμου. Η θητεία των συμβουλίων κυμαινόταν από δώδεκα έως και δεκαοκτώ μήνες. (Χλέπας:2010:24)

Στη συνέχεια εκδόθηκε ο Νόμος 6 του 1882, ο οποίος περιείχε πιο αναλυτικές πρόνοιες για, μεταξύ άλλων, την εκλογή Δημοτικών Συμβουλίων, ενώ με το Νόμο 8 του 1885, ρυθμίστηκαν ειδικότερα τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Δημοτικών Συμβουλίων. Οι εν λόγω νόμοι για τους Δήμους, παρέμειναν, σε ισχύ μέχρι το 1930, οπότε καταργήθηκαν και αντικαταστάθηκαν από ένα πιο σύγχρονο νόμο, τον περί Δήμων Νόμο (Νόμο 26 του 1930). Οι έξι επαρχιακές πόλεις της Κύπρου (Λευκωσία, Λεμεσός, Αμμόχωστος, Λάρνακα, Πάφος και Κερύνεια) αναγνωρίστηκαν ως Δήμοι, ενώ ο Κυβερνήτης είχε την εξουσία να απονέμει το καθεστώς του Δήμου και σε οποιαδήποτε πόλη ή χωριό, ή σύμπλεγμα έκρινε αυτός. Με τον εν λόγω νόμο, τα υφιστάμενα, τότε, δημοτικά Συμβούλια παρέμεναν στα αξιώματά τους έως το 1933, αλλά πλέον θα εφαρμόζαν τις πρόνοιές του. Το νέο σύστημα εκλογής των δημοτικών αρχών με λαϊκή ψηφοφορία καταργήθηκε το 1931, και στη συνέχεια για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, τα δημοτικά Συμβούλια διορίζονταν από τον Κυβερνήτη. Οι πρώτες δημοτικές εκλογές έγιναν το 1946 και το νέο σύστημα εφαρμόστηκε μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του 1950. Το 1955 ακυρώθηκαν οι δημοτικές εκλογές ως αποτέλεσμα του απελευθερωτικού αγώνα της Ε.Ο.Κ.Α., και έτσι παρατάθηκε η θητεία των δημοτικών Συμβουλίων, μέχρι την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας το 1960. (Χλέπας:2010:25:26)

Πρόβλημα προέκυψε όταν η Τουρκοκυπριακή Κοινοτική Συνέλευση ψήφισε την 31η Δεκεμβρίου 1962 νόμο που προέβλεπε τη λειτουργία ενός διακριτού και αυστηρά διαχωριστικού συστήματος αυτοδιοίκησης για τις πέντε μεγάλες πόλεις της Κύπρου, όπως προέβλεπε και το άρθρο 173 του Συντάγματος, ενώ παράλληλα, οι Τουρκοκύπριοι Βουλευτές αρνήθηκαν να ψηφίσουν, όπως απαιτούσε το Σύνταγμα, την παράταση του περί Δήμων Νόμου του 1930, με αποτέλεσμα να εκπνεύσει αυτό το δημοτικό καθεστώς κατά το 1962, μαζί με τα Δημοτικά Συμβούλια. Έτσι, το Υπουργικό Συμβούλιο, με δύο διατάγματά του το 1963, κήρυξε όλες τις μέχρι τότε δημοτικές περιοχές σε περιοχές βελτιώσεως, σύμφωνα με τον περί Χωρίων (Διοίκηση και Βελτίωση) Νόμο και ταυτόχρονα διόρισε μέλη των αντίστοιχων Συμβουλίων Βελτιώσεως ούτως ώστε να διασφαλιστεί η συνέχεια της δημοτικής διοίκησης. Ωστόσο, το 1963 το Συνταγματικό Δικαστήριο ακύρωσε ως αντισυνταγματικά τόσο το νόμο της Τουρκοκυπριακής Κοινοτικής Συνέλευσης, όσο και τα διατάγματα του Υπουργικού Συμβουλίου, με αποτέλεσμα τα Συμβούλια να τερματιστούν και οι δήμοι να μείνουν χωρίς διοίκηση. Έτσι, η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων διεξαγόταν μέσω επιτροπών που διορίζε το Υπουργικό Συμβούλιο. (Χλέπας:2010:27)

Το 1964 η Βουλή των Αντιπροσώπων, εν τη απουσία των Τουρκοκυπρίων βουλευτών αφού αρνούσαν να προσέλθουν στις συνεδριάσεις της Βουλής, ψήφισε το νέο περί Δήμων Νόμο (Νόμος 64 του 1964). Ο νόμος αυτός επανάφερε πρόνοιες του παλαιού περί Δήμων Νόμου του 1930 και ως εκ τούτου όλοι οι Δήμοι που είχαν συσταθεί με τον παλιό νόμο διατηρήθηκαν ως τέτοιοι. Επιπλέον, ο εν λόγω νόμος προέβλεπε ότι κάθε Δήμος διοικείται από εκλεγμένο Δημοτικό Συμβούλιο το οποίο εκλέγεται κάθε τέσσερα χρόνια, ενώ με αυτόν αποκτούσαν δικαίωμα εκλέγειν και εκλέγεσθαι στα Δημοτικά Συμβούλια και οι γυναίκες, ηλικίας 21 ετών και άνω. Ωστόσο, ενόψει της αποχής των Τουρκοκυπρίων από το 1963, το Υπουργικό Συμβούλιο αντικατέστησε τα δημοτικά συμβούλια με διορισμένες Επιτροπές. (Χλέπας:2010:27)

Μετά την τουρκική εισβολή του 1974, οι δημότες των κατεχόμενων περιοχών που εκτοπίστηκαν στις ελεύθερες περιοχές. Τότε ήταν που ανασυγκροτήθηκαν οι φορείς της τοπικής τους αυτοδιοίκησης, όταν η Κυπριακή Δημοκρατία προχώρησε στην βελτίωση του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στη συνέχεια, το 1985 θεσπίστηκε ο νέος περί Δήμων Νόμος και το 1986 έγιναν οι πρώτες εκλογές δυνάμει του εν λόγω νόμου για την ανάδειξη Δημοτικών Συμβουλίων. Τον ίδιο χρόνο, η Κυπριακή Δημοκρατία υπέγραψε τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας (ΕΧΤΑ), ο οποίος περιέχει πρόνοιες που

κατοχυρώνουν τον δημοκρατικό χαρακτήρα της τοπικής αυτοδιοίκησης, με στόχο την αναβάθμιση του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, την αποσυγκέντρωση εξουσίας και την ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών. (Χλέπας:2010:28)

Σήμερα, η Κυπριακή Δημοκρατία υποδιαιρείται διοικητικά σε έξι επαρχίες, από τις οποίες μια και ένα τμήμα από δύο άλλες βρίσκονται στο κατεχόμενο τμήμα του νησιού. Ο Έπαρχος, ο οποίος δεν είναι εκλελεγμένο όργανο αλλά είναι ανώτερος δημόσιος λειτουργός και διορίζεται από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας ως τοπικός αντιπρόσωπός της, ηγείται κάθε επαρχίας, συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των Υπουργείων στην επαρχία του και υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών.

Η τοπική αυτοδιοίκηση της Κύπρου εκπροσωπείται από δύο μεγάλες ενώσεις, οι οποίες έχουν εκτελεστικό χαρακτήρα αλλά ταυτόχρονα δρουν και συμβουλευτικά προς στην Κυβέρνηση. Η πρώτη είναι η Ένωση των Δήμων, η οποία συστάθηκε το 1981 και συγκεντρώνει όλους τους Δήμους σε μια εθελούσια μορφή συνεργασίας. Η δεύτερη είναι η Ένωση των Κοινοτήτων η οποία ιδρύθηκε το 1992, προκειμένου να ενισχύσει την αυτοτέλεια της τοπικής αυτοδιοίκησης και ταυτόχρονα να προωθήσει και να προασπίσει τα συμφέροντα των κοινοτήτων.

### **3.2 Βασικό Ισχύον Νομοθετικό Πλαίσιο: Αρμοδιότητες, Εξουσίες και Παροχή Υπηρεσιών**

Πέραν των συνταγματικών προνοιών του 1960 που αφορούν κυρίως την σχέση των θεσμών της τοπικής αυτοδιοίκησης σε σχέση με την ύπαρξη της ελληνικής και της τουρκικής κοινότητας, (Σύνταγμα:αρ.173-178) η τοπική αυτοδιοίκηση οργανώνεται σήμερα σε δύο βασικές μορφές, ήτοι στους Δήμους και τις Κοινότητες. Αυτή τη στιγμή αριθμούνται 32 Δήμοι και 484 Κοινότητες περιλαμβανομένων και των Κατεχομένων.

Ο Περί Δήμων Νόμος, (Ν.111(Ι)/1985) ο οποίος αποτελείται από 141 άρθρα και έχει υποστεί δεκάδες τροποποιήσεις με το πέρασμα του χρόνου προνοεί τη σύσταση Δήμων και απαριθμεί τις αρμοδιότητες τους. Συγκεκριμένα, προβλέπεται ότι ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο εκλέγονται από τους κατοίκους των Δήμων για πενταετή θητεία (Ν.111(Ι)/1985:αρ.12). Το δικαίωμα του εκλέγειν σε Δήμο έχει κάθε πολίτης της Δημοκρατίας που έχει συμπληρώσει το 18<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας του και είναι εγγεγραμμένος στον εκλογικό κατάλογο και ο οποίος είναι δημότης του συγκεκριμένου Δήμου, ενώ

δικαίωμα του εκλέγεσθαι ως δήμαρχος ή μέλος του συμβουλίου, έχει κάθε δημότης εκλογέας που συμπλήρωσε το εικοστό πρώτο έτος της ηλικίας του (N.111(I)/1985:αρ.13,15.)

Ο Δήμαρχος είναι η εκτελεστική αρχή του Δήμου και εκπροσωπεί το Δήμο σε όλες τις επίσημες σχέσεις, ενώ ταυτόχρονα εκτελεί τις αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου και προεδρεύει αυτού (N.111(I)/1985:αρ.46) .

Στην αρμοδιότητα των Δήμων ανήκει η διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων, καθώς και όλες οι εξουσίες οι οποίες πρέπει να ασκούνται από το Συμβούλιο και τον Δήμαρχο δυνάμει των προνοιών του εν λόγω νόμου (N.111(I)/1985:αρ.83).

Περαιτέρω, όπως προνοείται στο Νόμο, οι αρμοδιότητές εκάστου δήμου περιορίζονται στα δημοτικά όρια του και πιο συγκεκριμένα είναι, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες:

- Η κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία συστημάτων υδρεύσεως, αποχετεύσεως λυμάτων και αποχετεύσεως όμβριων υδάτων
- Η κατασκευή, συντήρηση, καθαριότητα των οδών και γεφυρών και η ονομασία των οδών.
- Η μέριμνα για τις κοινωνικές, υγειονομικές και ιατρικές υπηρεσίες.
- Ο έλεγχος της δημόσιας υγείας και λήψη μέτρων για αυτήν.
- Μέριμνα για την κατάλληλη και την υγιεινή συλλογή και επεξεργασία των σκυβάλων
- Λήψη μέτρων για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος
- Μέριμνα για την εγκαθίδρυση και τη ρύθμιση των δημοτικών αγορών
- Η οικιστική ανάπτυξη του δήμου τους και η εφαρμογή των προνοιών του περί Οδών και Οικοδομών Νόμου, για έκδοση αδειών για ανέγερση και μετατροπή σε οικοδομές, για διαίρεση και διαχωρισμό γης, καθώς και για έκδοση πιστοποιητικών τελικής έγκρισης σε σχέση με οποιοσδήποτε εργασίες για τις οποίες έχει παραχωρηθεί σχετική άδεια και εισπράττουν τα σχετικά τέλη. (N.111(I)/1985:αρ.84,85)

Επίσης, κατόπιν άδειας του Υπουργού Εσωτερικών οι Δήμοι δύνανται να ενεργούν ως πολεοδομικές αρχές (N.111(I)/1985:αρ.84). Τονίζεται ότι οι μόνοι δήμοι που ενεργούν ως πολεοδομικές αρχές είναι οι τέσσερις μεγάλοι Δήμοι στην ελεύθερη Κύπρο, ήτοι οι

Δήμοι Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας και Πάφου. Η πολεοδομική Αρχή στους υπόλοιπους Δήμους είναι το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως.

Περαιτέρω, σύμφωνα με το Νόμο, το Συμβούλιο έχει εξουσία να συνάπτει συμβάσεις με άλλες τοπικές αρχές για εκτέλεση έργων κοινής ωφέλειας ή για παροχή υπηρεσιών από κοινού, να επιβάλλει ετήσιο φόρο ακίνητης ιδιοκτησίας που βρίσκεται εντός των δημοτικών του ορίων καθώς και να ρυθμίζει και ελέγχει την τροχαία κίνηση (N.111(I)/1985:αρ.85).

Η σύγκληση συνεδριάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου και οι εργασίες του, ρυθμίζονται με Κανονισμούς που εκδίδονται από έκαστο Δημοτικό Συμβούλιο, το οποίο με την έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου, μπορεί να εκδίδει, να τροποποιεί, να ανακαλεί δημοτικούς κανονισμούς για σκοπούς που έχουν σχέση με την εκτέλεση των καθηκόντων και εξουσιών του (N.111(I)/1985:αρ.87).

Ο Περί Κοινοτήτων Νόμος (N.86(I)/99) ρυθμίζει τη σύσταση και τις αρμοδιότητες των Κοινοτικών Συμβουλίων, τα οποία αποτελούνται από τον Κοινοτάρχη και τα μέλη του Κοινοτικού Συμβουλίου, η θητεία των οποίων είναι πέντε χρόνια (N.86(I)/99:αρ.13) .

Δικαίωμα του εκλέγειν σύμφωνα με τον εν λόγω νόμο έχουν όλα τα μέλη της κοινότητας τα οποία έχουν συμπληρώσει το 18<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας τους και είναι εγγεγραμμένα στον εκλογικό κατάλογο της κοινότητας, ενώ δικαίωμα του εκλεγεσθαι ως Κοινοτάρχης ή μέλος Συμβουλίου έχει πρόσωπο το οποίο έχει το δικαίωμα του εκλέγειν και έχει συμπληρώσει το εικοστό πρώτο έτος της ηλικίας του (N.86(I)/99:αρ.14,16).

Ο Κοινοτάρχης, όμοια με τον Δήμαρχο, είναι η εκτελεστική αρχή του Συμβουλίου και προϊστάται των υπηρεσιών του (N.86(I)/99:αρ.46).

Η διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων ανήκει στην αρμοδιότητα του Κοινοτικού Συμβουλίου το οποίο ασκεί όλες τις εξουσίες οι οποίες παρέχονται σ' αυτό από το Νόμο (N.86(I)/99:αρ.81). Συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες του Κοινοτικού Συμβουλίου είναι, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες:

- Η κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία συστημάτων αποχετεύσεως λυμάτων και αποχετεύσεως όμβριων υδάτων
- Η κατασκευή υδρευτικών έργων
- Η κατασκευή, συντήρηση, καθαριότητα των οδών και γεφυρών και η ονομασία των οδών.



- Η δημιουργία βιοτεχνικών περιοχών και έλεγχος αυτών
- Η ίδρυση, συντήρηση και ρύθμιση της λειτουργίας πάρκων, κήπων, γηπέδων, χώρων πολιτιστικών ή αθλητικών εκδηλώσεων, κολυμβητηρίων, κέντρων νεότητας, αιθουσών αναψυχής για δημόσια χρήση και οποιεσδήποτε άλλες ανέσεις
- Η ανέγερση δημόσιων οικοδομών
- Η κατασκευή, επίστρωση, ασφάλτωση δρόμων
- Η σύναψη συμβάσεων με Δήμους και άλλα Κοινοτικά Συμβούλια για την εκτέλεση έργων κοινής ωφέλειας και την παροχή από κοινού υπηρεσιών (N.86(I)/99:αρ.82).

Ο Κοινοτάρχης έχει την ευθύνη για την σύγκληση συνεδρίας του Συμβουλίου τακτικά τουλάχιστο μία φορά το μήνα και έκτακτα, όποτε το κρίνει σκόπιμο ή όταν αυτό ζητηθεί γραπτώς από το ένα τρίτο τουλάχιστον των μελών του (N.86(I)/99:αρ.43). Στην περίπτωση των κοινοτήτων η εξουσία για έκδοση των κανονισμών αντ' αυτών ανήκει στον Υπουργό Εσωτερικών και όχι στα Κοινοτικά Συμβούλια (N.86(I)/99:αρ.113).

## **3.3 Μεταρρύθμιση Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

### **3.3.1 Βασικοί Άξονες Μεταρρύθμισης**

Η ενίσχυση και αναβάθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί σήμερα επιτακτική προτεραιότητα για την Κυπριακή Δημοκρατία, καθώς καταδεικνύεται ότι στη σημερινή εποχή, ο συγκεντρωτισμός εξουσιών στο κεντρικό κράτος, η γραφειοκρατία και οι περίπλοκες δομές οδηγούν σε συστημική καταστροφή. Οι δυναμικές αλλαγές που συντελούνται σε όλους του τομείς της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, ένεκα της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, των οικονομικών ανακατατάξεων και των διαθέσιμων πόρων, των δημογραφικών αλλαγών και της γήρανσης του πληθυσμού, καθώς και της κλιματικής αλλαγής (PwC: 2018: 1:42), καθιστούν αναγκαία την αποκέντρωση, την απλοποίηση των διαδικασιών, την αμεσότητα, τη διαχείριση του ρίσκου και των κινδύνων, την αναβάθμιση των διοικητικών δομών, την ανάληψη ευθύνης και τη λογοδοσία.

Οι μελέτες που αφορούν την Τοπική Αυτοδιοίκηση καταδεικνύουν ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός Δήμων και Κοινοτήτων με περιορισμένη οικονομική αυτοτέλεια, ενώ η

ικανότητά τους για άντληση ιδίων εσόδων περιορίζεται λόγω του μεγέθους τους, με αποτέλεσμα η βιωσιμότητά τους να στηρίζεται στην κρατική χορηγία. Παρατηρείται, επίσης, περιορισμένη εμπειρία και ενδιαφέρον από Δήμους και Κοινότητες για σύναψη συνεργασιών, συμπλεγματοποιήσεις και συγχωνεύσεις, με αποτέλεσμα στις πλείστες περιπτώσεις λόγω και του μικρού μεγέθους των Δήμων και Κοινοτήτων, να προκύπτει υψηλό κόστος υπηρεσιών σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Επιπρόσθετα, σημειώνονται σημαντικές ανομοιογένειες μεταξύ των Δήμων/ Κοινοτήτων με αποτέλεσμα να επιδεινώνονται οι οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες.

Όσον αφορά τα ζητήματα διοίκησης, διαφαίνεται ότι υπάρχει περιορισμένη διοικητική αυτοτέλεια λόγω της εξάρτησης των Δήμων και Κοινοτήτων από το κεντρικό κράτος για θέματα στελέχωσης, διαχείρισης προσωπικού και διαχείρισης προϋπολογισμού. Η περιορισμένη διοικητική ικανότητα των Δημοτικών και Κοινοτικών Συμβουλίων, συμβάλει αρνητικά στη διαμόρφωση πολιτικών, στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδιασμών για επίλυση προβλημάτων και διαχείριση τοπικών υποθέσεων αλλά κυρίως για οικονομική ανάπτυξη. Η έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε συνδυασμό με την έλλειψη οικονομικών πόρων και υποδομών αποτελεί σοβαρό πρόβλημα στην αποδοτική αποτελεσματική διοίκηση των Δήμων/ Κοινοτήτων.

Η μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης όπως προωθείται από την Κυβέρνηση επικεντρώνεται σε δέκα βασικούς άξονες: (α) Ενίσχυση της οικονομικής αυτοτέλειας των Δήμων, (β) Ενίσχυση της διοικητικής αυτοτέλειας των Δήμων, (γ) Μεταφορά νέων αρμοδιοτήτων με τους αντίστοιχους οικονομικούς πόρους, (δ) Εξασφάλιση της αναγκαίας στελέχωσης των δημοτικών υπηρεσιών, για την εκτέλεση υφιστάμενων και νέων αρμοδιοτήτων, (ε) Συνενώσεις Δήμων, ή/και με Κοινότητες, με τρόπο που να διασφαλίζεται η διατήρηση της ταυτότητας των υπό συνένωση Δήμων ή/και Κοινοτήτων, (στ) Νέο μοντέλο διοίκησης των Δήμων, (ζ) Αναβάθμιση του ρόλου της Ένωσης Δήμων Κύπρου, (η) Επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων των Επαρχιακών Συμπλεγμάτων, (θ) Δημιουργία τοπικών συμπλεγμάτων στις Κοινότητες, (ι) Αναβάθμιση του ρόλου της Ένωσης Κοινοτήτων Κύπρου.

Σχετικά με την ενίσχυση της οικονομικής αυτοτέλειας των Δήμων, όπως προωθείται η μεταρρύθμιση, προβλέπεται απαγκίστρωση των Δήμων από το κεντρικό κράτος όσον αφορά τον καταρτισμό και έγκριση του προϋπολογισμού. Ο τρόπος της χρηματοδότησης των Δήμων αλλάζει: αφενός θα στηρίζεται στην κρατική χορηγία ως ποσοστού επί του

εκάστοτε εγκεκριμένου κρατικού προϋπολογισμού και αφετέρου σε ίδια έσοδα τα οποία θα προκύπτουν από μεταφορά εσόδων της κεντρικής κυβέρνησης στην τοπική αυτοδιοίκηση (π.χ. τέλη κυκλοφορίας αυτοκινήτων ή εισαγωγή τέλους παροχής δημοτικών υπηρεσιών). Επιπρόσθετα, θα προκύπτουν οικονομικοί πόροι από το κόστος παροχής νέων αρμοδιοτήτων, που θα μεταφερθούν στους Δήμους. Υπό το νέο πλαίσιο της μεταρρύθμισης, το κεντρικό κράτος θα διενεργεί μόνο έλεγχο εφαρμογής του Περί Δημοσιονομικής Ευθύνης Νόμου, δηλαδή κατά πόσο ο προϋπολογισμός είναι ισοσκελισμένος και δεν θα προβαίνει σε αναλυτικούς ελέγχους κατά άρθρο.

Σχετικά με την ενίσχυση της διοικητικής αυτοτέλειας των Δήμων, οι Δήμοι χωρίς την παρέμβαση του κεντρικού κράτους, με το σχέδιο που προωθείται, θα αποφασίζουν τη δομή των θέσεων μόνιμων και ωρομίσθιων υπαλλήλων και θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν ή και να καταργούν θέσεις ανάλογα με τις στρατηγικές τους επιδιώξεις. Με αυτό τον τρόπο, θα προκύπτει αυτονομία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ευελιξία στον καθορισμό της οργανωτικής δομής κάθε Δήμου ανάλογα με τις ανάγκες του, ενώ οι δαπάνες μισθολογίου θα συσχετίζονται στη βάση δεικτών επί του συνολικού προϋπολογισμού.

Εντός των Δήμων θα προβλέπεται η δημιουργία υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit), η οποία θα βοηθήσει τους Δήμους να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διακυβέρνησης. Με αυτό τον τρόπο θα διασφαλίζεται ότι η λειτουργία του Δήμου γίνεται πιο παραγωγική και είναι προσανατολισμένη σε αποτελέσματα, διασφαλίζοντας την ορθή διαχείριση και εξοικονόμηση του δημόσιου χρήματος. Συνεπώς, θα διασφαλίζει ότι θα παρέχονται στους Δημότες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες από το κράτος με το χαμηλότερο οικονομικό κόστος, σε περιβάλλον όπου διασφαλίζονται οι αρχές της νομιμότητας, της χρηστής διοίκησης και της ορθολογικής οικονομικής διαχείρισης. Η ενίσχυση της λογοδοσίας και του ελέγχου, σε συνάρτηση με την ενίσχυση της συμμετοχικότητας των πολιτών στο να ζητούν από το Δήμο να εξετάζει ζητήματα που τους αφορούν, θα ενδυναμώσει τους δημοκρατικούς θεσμούς στην τοπική αυτοδιοίκηση. Επομένως, οι νέοι δήμοι θα πρέπει να βασίζονται στην αρχή της πολιτικής λογοδοσίας με διαφάνεια, η οποία συνεπάγεται την συγκρότηση θεσμών και διαδικασιών ορατών και

κατανοητών στον πολίτη που θα διευκολύνουν την απόδοση πολιτικών ευθυνών και τον πολιτικό έλεγχο συγκεκριμένων οργάνων και αποφάσεων (Κουταλάκης: 2018).

Η δημιουργία των νέων Δήμων σχεδιάζεται στη βάση της αρχής της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να διασφαλίζεται η ταχεία επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του Δήμου, καθώς και στη βάση της αρχής της αποδοτικότητας, σύμφωνα με την οποία τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα επιτυγχάνονται με ορθολογική χρήση πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, χρονικών, περιβαλλοντικών) (Κουταλάκης: 2018). Η οικονομική και διοικητική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα λοιπόν των Δήμων θα ενισχυθεί με τη μεταφορά νέων αρμοδιοτήτων που αφορούν την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων, την εφαρμογή του Περί Πολεοδομίας και Χωροταξίας Νόμου, την έκδοση αδειών, τη δημοτική αστυνομία, την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών και άλλα.

Συγκεκριμένα, το νέο πλαίσιο μεταρρύθμισης θα επιτρέπει στους Δήμους να λειτουργούν ως αναθέτουσες αρχές και να υλοποιούν έργα προς όφελος των πολιτών, χωρίς την εξάρτηση από τις κρατικές υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, θα συσταθεί σε κάθε Δήμο Ενιαία Αρχή Έκδοσης Πολεοδομικών και Οικοδομικών Αδειών, ώστε να επιτευχθεί επίσπευση των διαδικασιών και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Με την ίδρυση Δημοτικής Αστυνομίας, εκτός από την υφιστάμενη Υπηρεσία Τροχονόμων, οι Δήμοι θα αποκτήσουν διευρυμένες εξουσίες όπως ελέγχους ταυτοτήτων και πινακίδων αυτοκινήτων, έκδοση εξώδικων προστίμων, επιθεώρηση εγγράφων, παραλαβή τεκμηρίων, εξουσία για σύλληψη προσώπων προς όφελος των πολιτών.

Επιπλέον, η έκδοση αδειών για οικονομικές δραστηριότητες που μέχρι σήμερα υλοποιείτο από τις Επαρχιακές Διοικήσεις θα μεταφερθεί στους Δήμους για να επιτευχθεί καλύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων και των δημοτών (αδειοδότηση κέντρων αναψυχής, άδεια πώλησης ποτού, εμπορία και πώληση καπνού, λειτουργία πρατηρίων πετρελαιοειδών, λειτουργία δημόσιων κολυμβητικών δεξαμενών κ.ά.). Η μεταρρύθμιση προβλέπει επίσης την παροχή ποιοτικών κοινωνικών υπηρεσιών από τους Δήμους, τις οποίες στο παρόν στάδιο αδυνατούν να προσφέρουν στους Δημότες τους λόγω μικρού μεγέθους, απουσίας εμπειρογνωμοσύνης και κριτικής μάζας που θα εξασφάλιζε τη βιωσιμότητα των υπηρεσιών. Οι νέοι Δήμοι θα έχουν την κριτική μάζα και την εμπειρογνωμοσύνη που θα διασφαλίζει τη βιωσιμότητα των έργων (παιδοκομικοί σταθμοί, στέγες ενηλίκων, κέντρα φροντίδας, κέντρα απασχόλησης παιδιών), αλλά

παράλληλα εισάγεται και πρόνοια για δυνατότητα εξασφάλισης χρηματοδότησης από κρατικούς πόρους. Επιπρόσθετα, μεταφέρεται το σύνολο των αρμοδιοτήτων ελέγχου επαγγελματικών υποστατικών (υγειονομικός έλεγχος) στους Δήμους και έτσι καταργούνται οι επικαλύψεις με το Υπουργείο Υγείας.

Στις νέες αρμοδιότητες συγκαταλέγεται και η αξιοποίηση και συντήρηση των τοπικών υποδομών από τους Δήμους, οι οποίοι μέχρι τώρα είχαν μόνο την αρμοδιότητα για την καθαριότητα και το κλάδεμα. Στο νέο πλαίσιο της μεταρρύθμισης, οι Δήμοι θα μπορούν να καθορίζουν τη χρήση των χώρων και να αναλαμβάνουν τη συντήρηση των τοπικών πάρκων και χώρων πρασίνου προς όφελος των Δημοτών τους. Παράλληλα, θα διασφαλίζεται η συμμετοχή των Δήμων στον εθνικό συγκοινωνιακό σχεδιασμό και θα ανατίθεται σε αυτούς η αρμοδιότητα για διαδημοτικές συνεργασίες για θέματα συγκοινωνιών, καθώς και η εκπόνηση και εφαρμογή σχεδίων βιώσιμης αστικής κινητικότητας.

Στους νέους Δήμους θα δοθεί έμφαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ψηφιοποίηση όλων των διαδικασιών, με στόχο την διάθεση περισσότερων και χρηστικότερων ψηφιακών υπηρεσιών στον πολίτη και στην επιχείρηση, καθώς και στους επισκέπτες της πόλης, μέσα από προσωποποιημένες, πολυκαναλικές υπηρεσίες. Η απλούστευση των διαδικασιών θα μειώσει τη γραφειοκρατία και ταυτόχρονα και το λειτουργικό κόστος.

Επίσης όσον αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, θα διερευνηθούν και θα εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού του νέου δήμου, ώστε να υπάρχει επαρκής ανταπόκριση του προσωπικού στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του δήμου. Οπωσδήποτε απαραίτητη θα είναι η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε νέα συστήματα και στις σύγχρονες αρχές διοίκησης και διαχείρισης υπηρεσιών με στόχο την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων (Κουταλάκης: 2018)

Για να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη οικονομική εξυγίανση και η διοικητική εξομάλυνση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνένωση Δήμων και Κοινοτήτων, με στόχο τη δημιουργία ισχυρών και οικονομικά βιώσιμων Δήμων. Η τεχνοοικονομική μελέτη που προηγήθηκε από το κράτος έλαβε υπόψη πληθυσμιακά, οικονομικά, κοινωνικά, γεωγραφικά και πολιτισμικά κριτήρια. Οι νέοι Δήμοι, οι οποίοι σε αριθμό θα μειωθούν κατά 50% θα πρέπει να έχουν κρίσιμη πληθυσμιακή μάζα, ώστε να μπορούν να παρέχουν περισσότερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες, να συνορεύουν

γεωγραφικά, να έχουν πιο ομοιογενή κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά και να έχουν ενισχυμένα συστήματα λογοδοσίας και δημοκρατικού ελέγχου. Στη βάση της αρχής της εγγύτητας-αποκέντρωσης, θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις και να υλοποιούνται δράσεις όσο το δυνατόν εγγύτερα στον πολίτη και το πρόβλημα του, ώστε να διασφαλιστεί η διατήρηση της ιδιαίτερης ταυτότητας των επί μέρους ενοτήτων και η ισότιμη συμμετοχή τους στην αντιμετώπιση καθημερινών τοπικών προβλημάτων (Κουταλάκης: 2018)

Το νέο μοντέλο διοίκησης των Δήμων, στηρίζεται στην αρχή της θεσμικής ισορροπίας, η οποία σημαίνει ότι το νέο σύστημα διακυβέρνησης θα αποφεύγει την απονομή δεσπόζουσας θέσης στην μεγαλύτερη πληθυσμιακή ενότητα, χωρίς θεσμικά αντίβαρα και ισορροπίες. Υπό την έννοια αυτή θα πρέπει να εξασφαλιστεί όχι μόνο η αναλογική αλλά και η κατά το δυνατόν ισότιμη εκπροσώπηση των υπό συνένωση ενοτήτων στα όργανα λήψης των αποφάσεων και τις δομές διοίκησης των τοπικών υποθέσεων (Κουταλάκης: 2018).

Στον νέο Δήμο, ο τρόπος ανάδειξης και οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων θα πρέπει να βασίζονται στην συνεκτική πολιτική αντιπροσώπευση. Υπό την αρχή της εγγύτητας και της επικουρικότητας, στον νέο Δήμο, ο Δήμαρχος θα εκλέγεται σε ενιαία εκλογή και θα είναι ο επικεφαλής των υπηρεσιών του Δήμου, ενώ η εκλογή των δημοτικών συμβούλων θα γίνεται σε εκλογικές περιφέρειες, που θα αντιστοιχούν σε κάθε δημοτικό διαμέρισμα, σε αριθμό εδρών που αντιστοιχεί στον αριθμό των εκλογέων κάθε δημοτικού διαμερίσματος (Κουταλάκης 2018). Οι σύμβουλοι κάθε δημοτικού διαμερίσματος θα εκλέγουν τον αντιδήμαρχο, ο οποίος θα είναι ο επικεφαλής των υπηρεσιών του Δήμου, οι οποίες θα λειτουργούν αποκεντρωμένα σε επίπεδο δημοτικού διαμερίσματος και θα συνεπικουρεί τον δήμαρχο σε εκτελεστική επιτροπή, στην οποία θα συμμετέχουν όλοι οι αντιδήμαρχοι και ο δήμαρχος.

Όσον αφορά τις Κοινότητες, είναι ύψιστης σημασίας η δημιουργία τοπικών συμπλεγμάτων και η συμπλεγματοποίηση υπηρεσιών των Κοινοτήτων, όπως είναι η αποκομιδή και γενική διαχείριση σκουβάλων, η παροχή γραμματειακών, λογιστικών και τεχνικών υπηρεσιών, οι υγειονομικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες ρύθμισης τροχαίας κίνησης, η δημιουργία διοικητικών οντοτήτων και υποδομών που θα είναι ικανές να αναλάβουν την παροχή ενός ευρύτερου φάσματος υπηρεσιών και θα υποστηρίζουν κατά τρόπο αποτελεσματικό τα Κοινοτικά Συμβούλια στις υποχρεώσεις τους. Με αυτό τον

τρόπο, θα επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, και ταυτόχρονα θα προκύψουν και ικανότερες και αποτελεσματικότερες μονάδες διοίκησης και οικονομικής διαχείρισης, καθώς και καλύτερη αξιοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού.

Στο νέο πλαίσιο της μεταρρύθμισης, τόσο ο ρόλος της Ένωσης Δήμων, όσο και ο ρόλος της Ένωσης Κοινοτήτων θα αναβαθμιστούν, ώστε να επιτελούν πιο ενεργό, στρατηγικό και κεντρικό ρόλο στο νέο σύστημα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και με δυνατότητα παροχής υπηρεσιών στους Δήμους/ Κοινότητες, αν αυτό αποφασιστεί από τα όργανά τους. Επίσης, θα κατοχυρωθεί η υποχρεωτική διαβούλευση των Υπουργείων με την Ένωση Δήμων και την Ένωση Κοινοτήτων για κάθε θέμα που αφορά τους Δήμους ή τις Κοινότητες αντίστοιχα.

### **3.3.2 Οι θέσεις του Υπουργού Εσωτερικών, κ. Νίκου Νουρή για τη Μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Για την υφιστάμενη κατάσταση στην τοπική αυτοδιοίκηση και το νέο μεταρρυθμιστικό σχέδιο εκσυγχρονισμού της τοπική αυτοδιοίκησης έχουν ληφθεί μέσω συνέντευξης οι θέσεις του νυν Υπουργού Εσωτερικών, κ. Νίκου Νουρή.

Σχετικά με το υφιστάμενο μοντέλο διοίκησης των τοπικών αρχών, ο Υπουργός ανέφερε ότι το σημερινό αυτοδιοικητικό μοντέλο έχει ξεπεραστεί από τις εξελίξεις και ότι οι αυτοδιοικητικές αρχές σήμερα πέραν από την πλήρη εξάρτηση τους από το κεντρικό κράτος, στοιχείο που τις θέτει υπό την διοικητική αλλά και οικονομική «ομηρία» του κεντρικού κράτους, δεν τους επιτρέπει να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες. Σημείωσε, επίσης, ότι κάποιοι Δήμοι δεν μπορούν ούτε καν να σχεδιάσουν για την επόμενη μέρα, αφού τα οικονομικά προβλήματα δεν επιτρέπουν ανάλογους σχεδιασμούς, ενώ κάποιοι άλλοι δεν ξέρουν καν να προγραμματίσουν αφού τους λείπει η τεχνογνωσία και η εμπειρία.

Ο Υπουργός επεσήμανε ότι η χώρα, σε σχέση πάντα με το πληθυσμιακό της μέγεθος, είναι κατακερματισμένη σε ένα υπερβολικά μεγάλο αριθμό αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με αποτέλεσμα να μην επιτρέπεται η ύπαρξη οικονομίας κλίμακας, να υπάρχει στενότητα

πόρων, ενώ ταυτόχρονα δεν μπορούν να εφαρμοστούν συγκροτημένες κεντρικές πολιτικές λόγω ακριβώς του δαιδαλώδους συστήματος.

Για όλους αυτούς τους λόγους ο Υπουργός θεωρεί ότι επιβάλλεται ως κράτος να προχωρήσουμε άμεσα σε ένα νέο αυτοδιοικητικό μοντέλο, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από οικονομίες κλίμακας, ικανές πληθυσμιακές μάζες με παρόμοια κοινωνική και πολιτιστική κουλτούρα και κυρίως με δυνατότητες ανάπτυξης.

Σε ερώτηση «Τι ζητά ο πολίτης από τις αρχές της τοπικής αυτοδιοίκησης;», ο Υπουργός απάντησε ότι ο πολίτης επιζητεί πρώτα και πάνω από όλα ποιοτικές υπηρεσίες σε καλύτερη τιμή από αυτές που σήμερα πληρώνει, πράγμα που είναι απόλυτα εφικτό να επιτευχθεί εάν το νέο μοντέλο δομηθεί στη βάση των διαπιστωμένων αναγκών. Οι συνενώσεις για τις οποίες γίνεται πολύς λόγος υποστηρίζει ότι δεν ήταν ποτέ αυτοσκοπός, αλλά είναι το απαραίτητο εργαλείο για την μετάβαση στην νέα εποχή, είναι η οδός για να πετύχουμε ως κράτος οντότητες που θα είναι οικονομικά βιώσιμες.

Επιπρόσθετα, ο Υπουργός ερωτήθηκε κατά πόσο έχει επεξηγηθεί επαρκώς το νέο προτεινόμενο σχέδιο της τοπικής αυτοδιοίκησης στους πολίτες για να κατανοήσουν τον βαθμό που θα επηρεάσει αυτή η μεταρρύθμιση την καθημερινότητα τους. Ο ίδιος απάντησε ότι το νέο προτεινόμενο μοντέλο αναμφίβολα θα επηρεάσει την καθημερινότητα των πολιτών προς το καλύτερο, για αυτό και θα πρέπει να καταλάβουν ότι με τις συγχωνεύσεις υπηρεσιών τα κόστη θα διαφοροποιηθούν υπέρ τους, θα αξιοποιούν νέες ποιοτικότερες υπηρεσίες λόγω της αύξησης του πληθυσμού στα νέα διαμερίσματα αλλά και των δυνατοτήτων που θα παρέχουν τα νέα σχήματα. Κατά τον Υπουργό, η νέα μορφή της τοπικής αυτοδιοίκησης θα θέτει τους πολίτες στο κέντρο του ενδιαφέροντος με δυνατότητες παρέμβασης και κατάθεσης εισηγήσεων. Όσον αφορά την ενημέρωση, θεωρεί ότι η μεταρρύθμιση συζητείται εδώ και δέκα σχεδόν χρόνια, οπότε οι πολίτες σίγουρα στην συντριπτική τους πλειοψηφία αντιλαμβάνονται περί τίνος πρόκειται. Πιστεύει ότι οι συνενώσεις μοιραία έχουν μονοπωλήσει το ενδιαφέρον όλων των πολιτών, αφού είναι πράξη που αγγίζει τον συναισθηματισμό του κάθε δημότη. Ωστόσο, η ενημέρωση είναι μια συνεχής διαδικασία άρα θα πρέπει να συνεχιστεί με ακόμη περισσότερη ένταση, για να επεξηγηθούν στους πολίτες τα πραγματικά τους δικαιώματα και η διαφοροποίηση στην καθημερινότητα τους από τις νέες υπηρεσίες που θα μπορούν να απολαμβάνουν.



Αντιμέτωποι με την πανδημία COVID-19 και τις συνέπειες της, ο Υπουργός ερωτήθηκε εάν τα νέα δεδομένα όπως έχουν διαμορφωθεί, καθιστούν εφικτή μια θετική κατάληξη στην ψήφιση του νομοσχεδίου για τον εκσυγχρονισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης εντός του 2020. Απαντώντας, ανέφερε πως η κρίση πάντα δημιουργεί ευκαιρίες, παρότι στην προκειμένη περίπτωση η μεταρρύθμιση δεν είναι ευκαιρία, αλλά καθίσταται μια αναγκαιότητα. Πρόσθεσε ότι η πανδημία αναμένεται να οδηγήσει σε οικονομικά προβλήματα το σύνολο των χωρών που έχουν πληγεί και ότι αυτή η μορφή κρίσης για την χώρα μας δεν μπορεί να έχει την ίδια μορφή θεραπείας όπως το 2013, καθώς τότε κληθήκαμε σε περισυλλογή εξόδων και περιορισμό των δαπανών. Αντιθέτως, σήμερα η νέα κρίση χρήζει εντελώς νέας προσέγγισης και συγκεκριμένα χρειάζεται να μεγιστοποιήσουμε τον ρυθμό ανάπτυξης ώστε να επανέλθει η δραστηριότητα στα προ της πανδημίας επίπεδα. Συνεπώς, κατά τον Υπουργό χρειάζεται να το πράξουμε με προσεγμένες κινήσεις και μοντέλα που πέραν της ανάπτυξης θα επιφέρουν και εξοικονομήσεις, και η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προσφέρεται απόλυτα, αφού έχουν ήδη μελετηθεί και υπολογιστεί οι τεράστιες εξοικονομήσεις που σε ετήσια βάση αγγίζουν τα 65 εκατομμύρια ευρώ. Κατά πόσο είναι κατορθωτό, αυτό σημείωσε είναι ένα ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί από τα κοινοβουλευτικά κόμματα και τις «διαθέσεις» τους, αφού η κυβέρνηση ως όφειλε κατέθεσε τα Νομοσχέδια και δήλωσε ετοιμότητα για την ταχύρρυθμη συζήτηση και ψήφισή τους.

# Κεφάλαιο 4

## Έρευνα

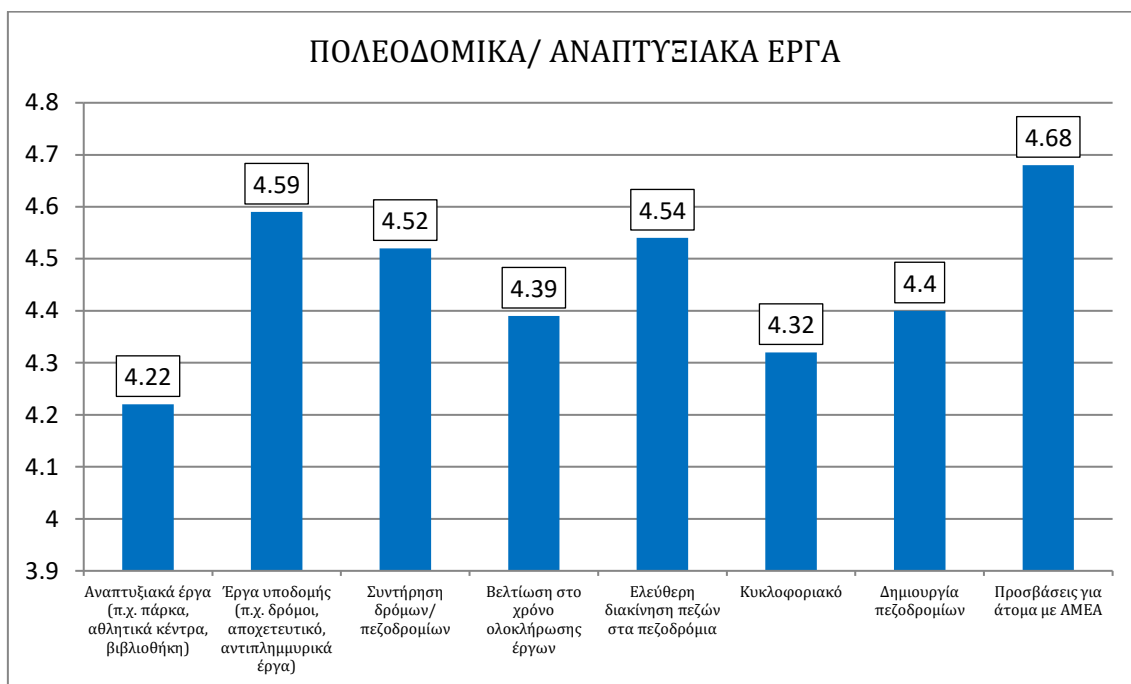
Η έρευνα αποσκοπεί στη σκιαγράφηση των απόψεων των Δημοτών των Δήμων Λεμεσού, Γερμασόγειας και Αγίου Αθανασίου σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Δήμων τους, αλλά και τις προσδοκίες τους υπό το νέο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο για την τοπική αυτοδιοίκηση.

### 4.3 Αποτελέσματα της Έρευνας

Οι ερωτήσεις 1-6 καταγράφουν δημογραφικά δεδομένα των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, στην έρευνα όπως διαφαίνεται συμμετέχουν Δημότες από τον Δήμο Λεμεσού σε ποσοστό 55,75%, από τον Δήμο Γερμασόγειας σε ποσοστό 26,25% και από τον Δήμο Αγίου Αθανασίου σε ποσοστό 17,99%. Οι άνδρες συμμετέχοντες ανέρχονται στους 185 και σε ποσοστό 54,57%, ενώ οι γυναίκες στις 154 και σε ποσοστό 45,43%. Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 31- 60 ετών (72,56%), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 61 και άνω σε ποσοστό 20,65%, ενώ πολύ μικρή είναι η συμμετοχή της ηλικιακής ομάδας 18-30 ετών, η οποία ανέρχεται σε ποσοστό 6,78%. Η πλειοψηφία δηλώνει ότι βρίσκεται σε έγγαμη οικογενειακή κατάσταση σε ποσοστό 77,29%, ενώ δηλώνουν άγαμοι/ες το 14,75%, διαζευγμένοι/ες το 5,60% και χήροι/ες μόλις το 2,36%. Ποσοστό 58,70% του δείγματος είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, κάτοχοι πτυχίου ή/και μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ 14,16% είναι απόφοιτοι Κολλεγίου. Το 26,55% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και μόλις 0,59% έχουν ολοκληρώσει Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

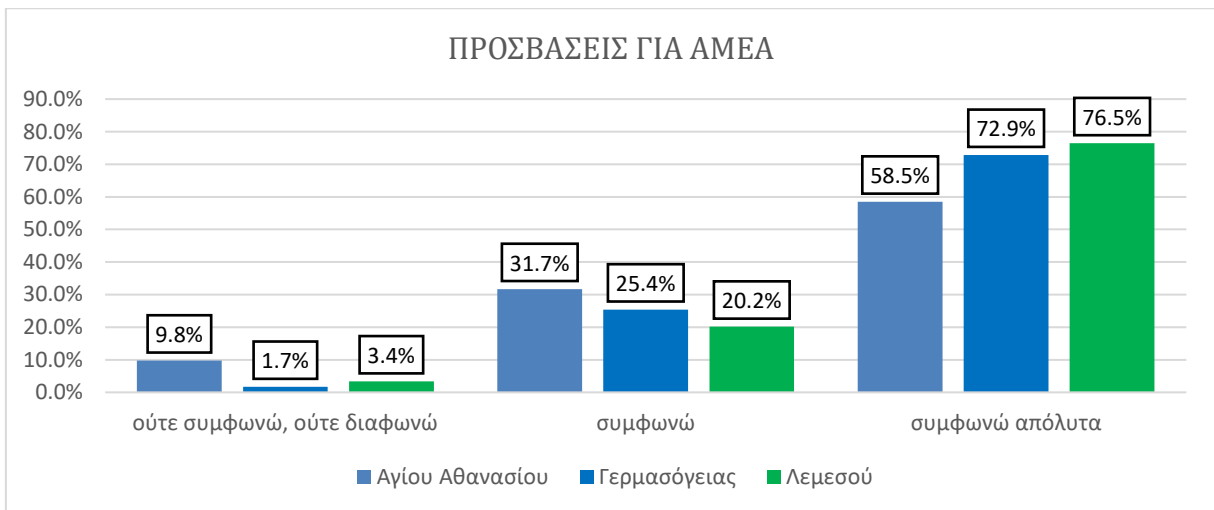
Σύμφωνα με την Ερώτηση 7, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους σχετικά με το ποιες θα πρέπει να είναι οι άμεσες προτεραιότητες του Δήμου τους ως προς τα πολεοδομικά και αναπτυξιακά έργα. Διαφαίνεται ότι η ιεράρχηση των Δημοτών θέτει ως πρώτη προτεραιότητα την ανάπτυξη προσβάσεων στα άτομα ΑμεΑ (Μέσος όρος 4,68) και ακολούθως την υλοποίηση έργων υποδομής όπως οι δρόμοι, το αποχετευτικό σύστημα και τα αντιπλημμυρικά έργα (Μέσος όρος 4,59). Στη συνέχεια,

θεωρούν σημαντική τη διασφάλιση της ελεύθερης διακίνησης των πεζών στα πεζοδρόμια (Μέσος όρος 4,54) και συνεπώς τη συντήρηση των δρόμων/ πεζοδρομίων (Μέσος όρος 4,52) και τη δημιουργία πρόσθετων πεζοδρομίων (Μέσος όρος 4,4). Ακολουθως, σημειώνουν ότι είναι σημαντική η βελτίωση στο χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των έργων (Μέσος όρος 4,39). Τελευταία θέση στην ιεράρχηση των Δημοτών αλλά με εξίσου υψηλό μέσο όρο 4,22, καταλαμβάνει η υλοποίηση αναπτυξιακών έργων όπως πάρκα, αθλητικά κέντρα και βιβλιοθήκη.



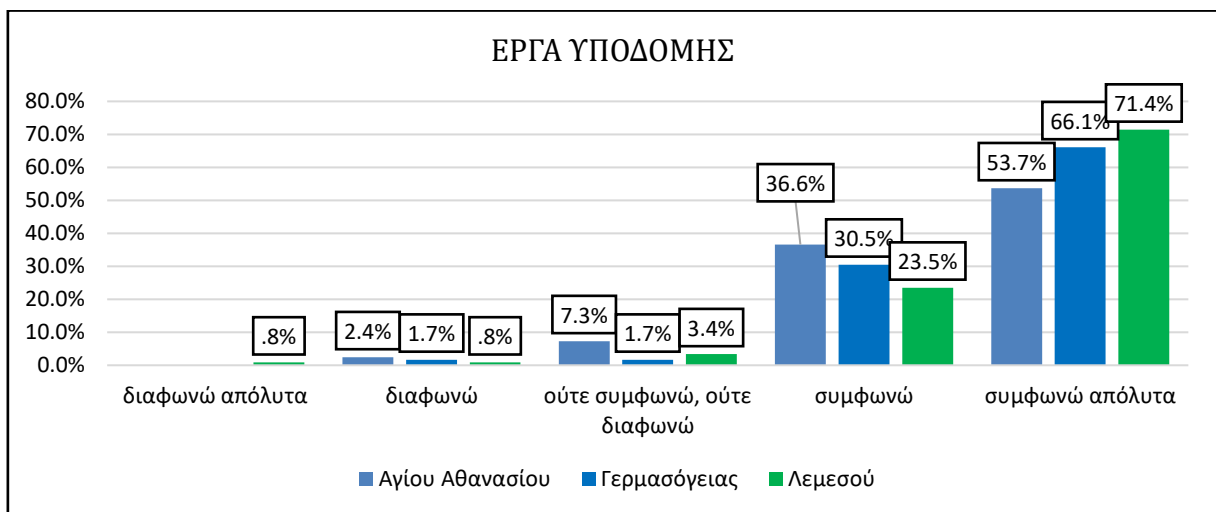
**Διάγραμμα 1.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τα Πολεοδομικά και Αναπτυξιακά Έργα.

Η ευαισθητοποίηση των Δημοτών στη δημιουργία προσβάσεων για ΑμεΑ είναι στα ίδια επίπεδα υψηλή σε όλους τους Δήμους (Δήμος Αγίου Αθανασίου ποσοστό 90.2% , Δήμος Γερμασόγειας ποσοστό 98.3%, Δήμος Λεμεσού ποσοστό 96.6%).



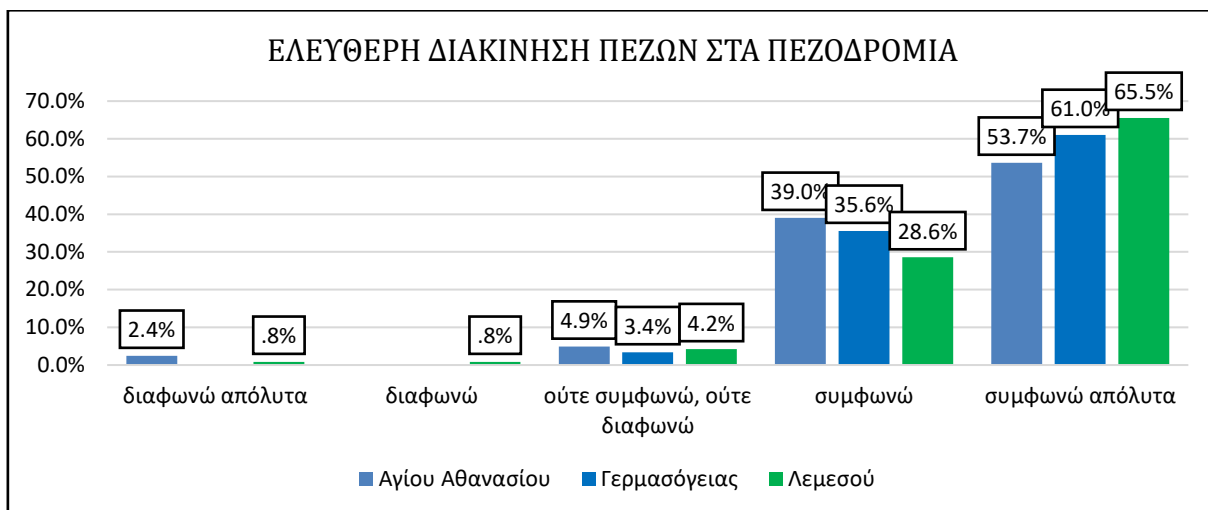
**Διάγραμμα 2.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τις Προσβάσεις για ΑμεΑ, ανά Δήμο.

Επίσης, υψηλά ποσοστά καταλαμβάνει η ολοκλήρωση έργων υποδομής που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής των Δημοτών (Δήμος Αγίου Αθανασίου ποσοστό 90.2% , Δήμος Γερμασόγειας ποσοστό 96.6%, Δήμος Λεμεσού ποσοστό 95.0%).

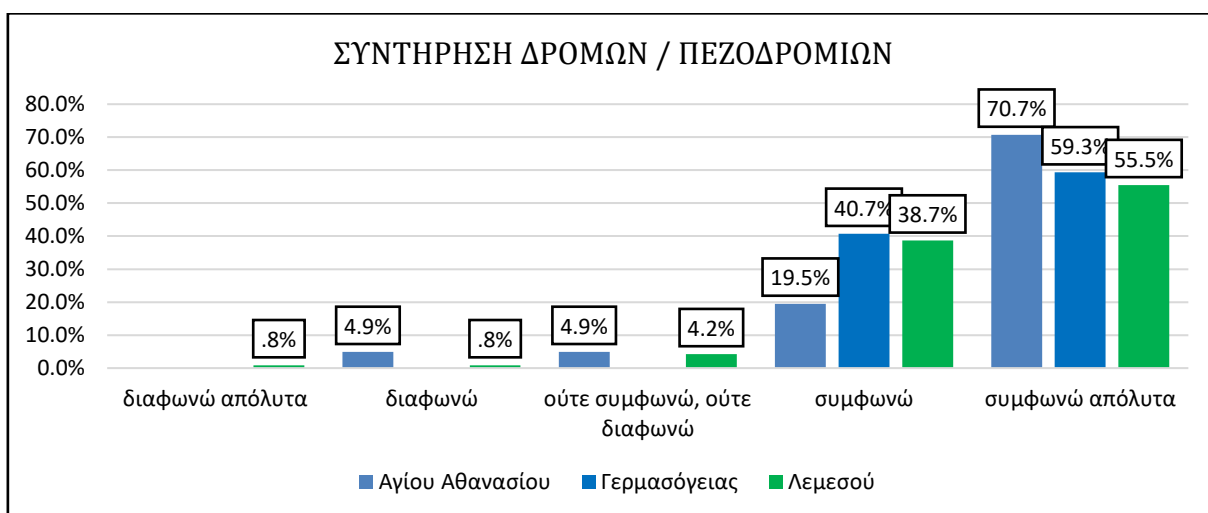


**Διάγραμμα 3.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την υλοποίηση έργων υποδομής, ανά Δήμο.

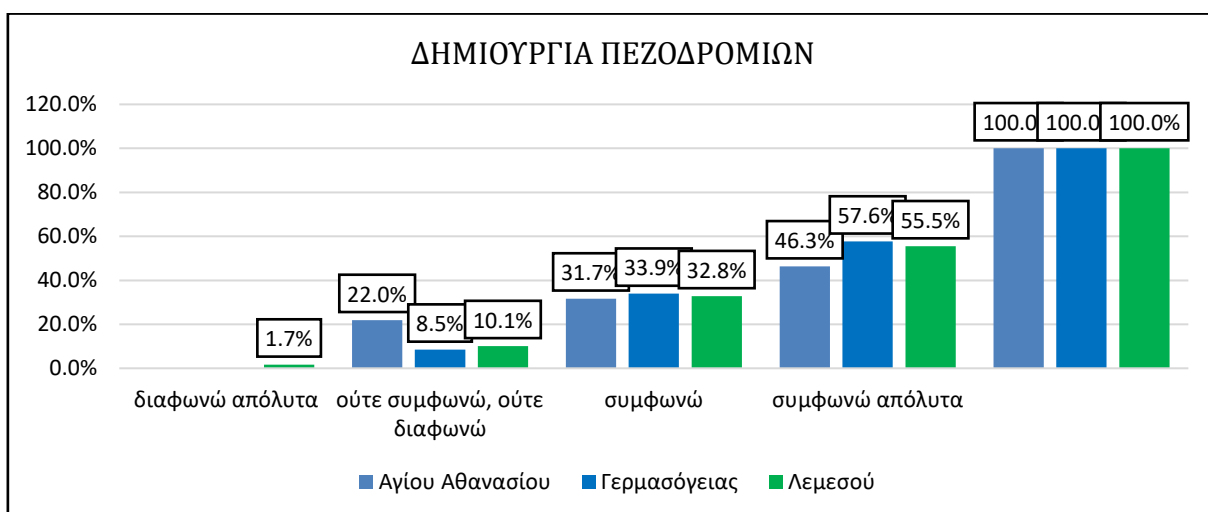
Διαφαίνεται ότι σε όλους τους Δήμους η ανάγκη για έγκαιρη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη και συντήρηση δρόμων και πεζοδρομίων που θα διασφαλίζουν ελεύθερη διακίνηση βρίσκεται σε ανάλογα υψηλά επίπεδα, όπως παρουσιάζεται και στα διαγράμματα 4 και 5:



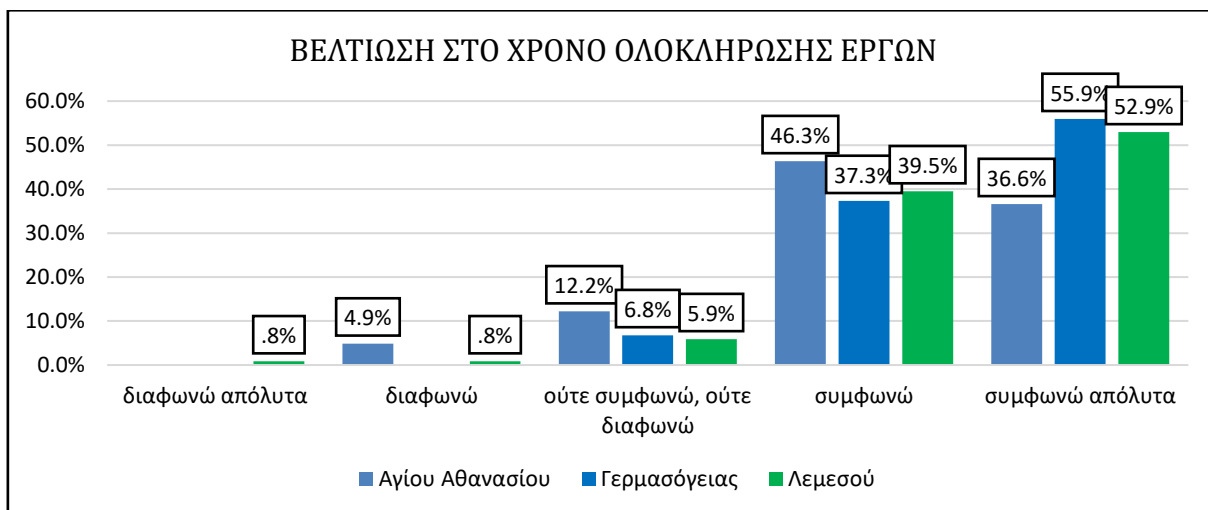
**Διάγραμμα 4.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη διασφάλιση της ελεύθερης διακίνησης των πεζών στα πεζοδρόμια.



**Διάγραμμα 5.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη συντήρηση των δρόμων/ πεζοδρομίων.

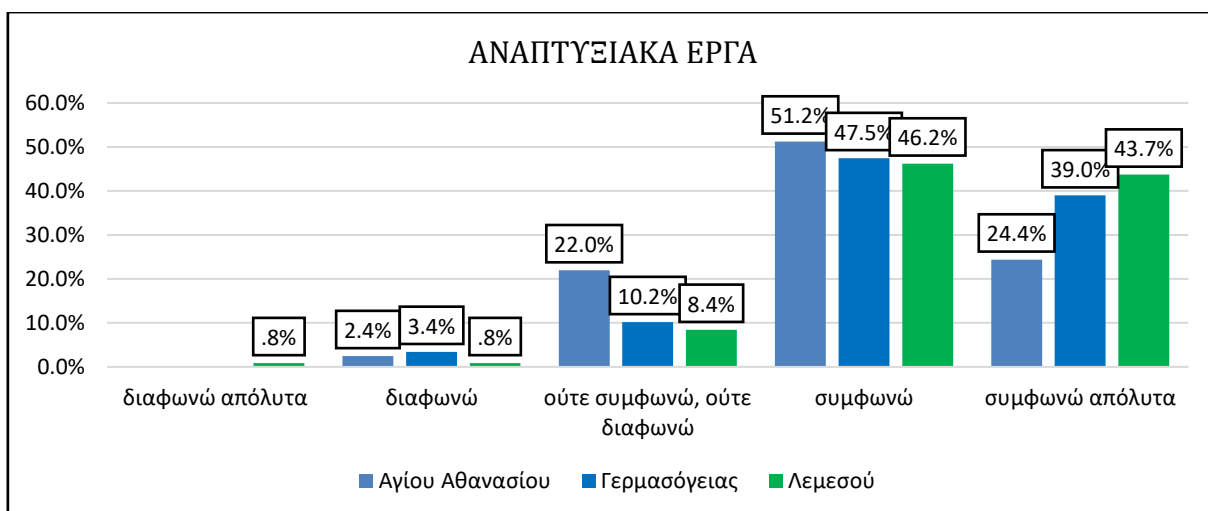


**Διάγραμμα 6.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη δημιουργία πεζοδρομίων.



**Διάγραμμα 7.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη βελτίωση στο χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των έργων.

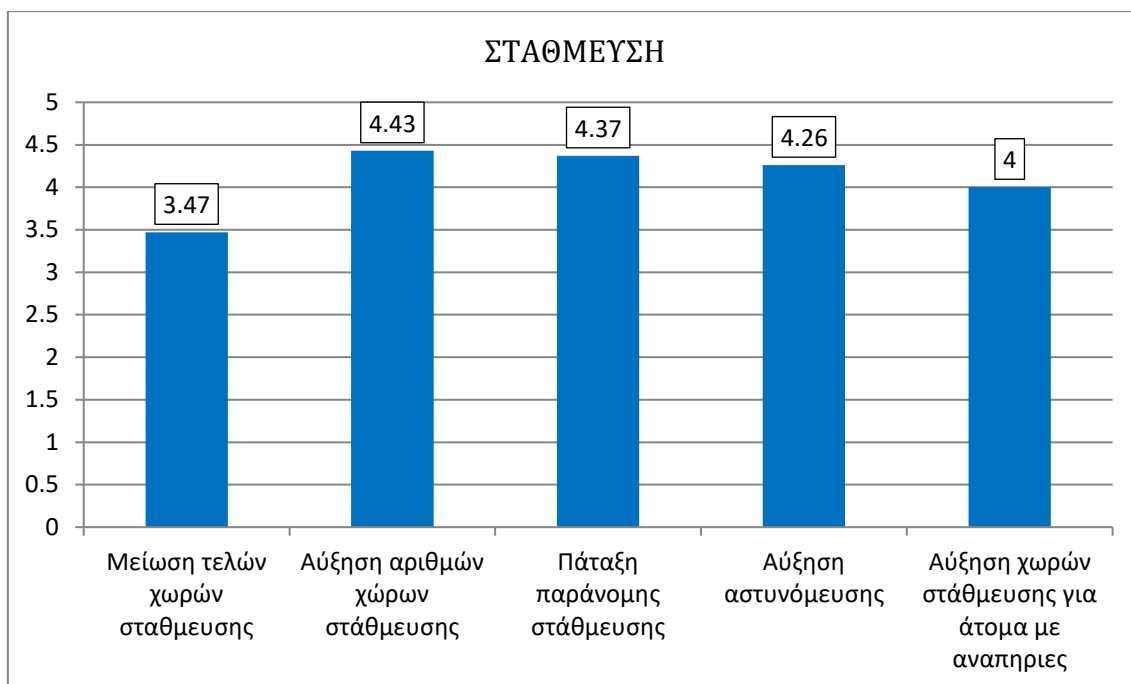
Τα αναπτυξιακά έργα στους Δήμους έχουν μεγάλη σημασία για τους πολίτες ανεξαρτήτως του Δήμου στον οποίο διαμένουν. Αυτό καταγράφεται και στο Διάγραμμα 8 που ακολουθεί, όπου τα ποσοστά συμφωνίας και απόλυτης συμφωνίας για την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων ανέρχονται σε 75.6% στον Άγιο Αθανάσιο, σε 86.4% στη Γερμασόγεια και σε 89.9% στη Λεμεσό.



**Διάγραμμα 8.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τα Αναπτυξιακά Έργα, ανά Δήμο.

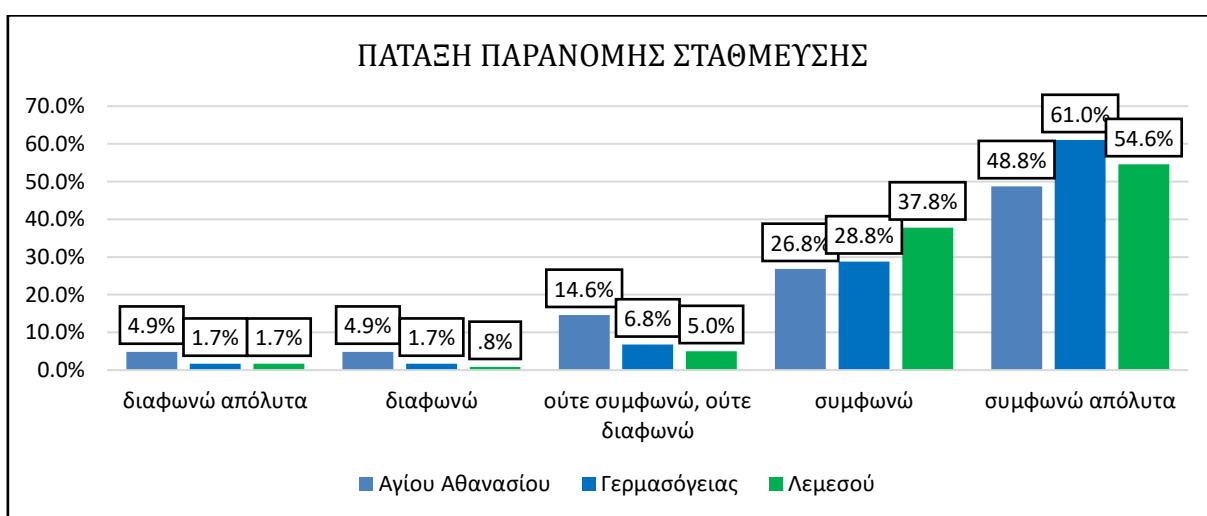
Ως προς το θέμα της στάθμευσης, οι Δημότες σημειώνουν ότι είναι πρώτιστης σημασίας η αύξηση των διαθέσιμων χώρων για στάθμευση (Μέσος όρος 4,43), η πάταξη της παράνομης στάθμευσης (Μέσος όρος 4,37) και η αύξηση της αστυνόμευσης (Μέσος όρος 4,26). Στις προτεραιότητες των Δήμων, κατά την άποψη των ερωτηθέντων πρέπει να

ακολουθεί η αύξηση των χώρων στάθμευσης για ΑμεΑ (Μέσος όρος 4) και η μείωση των τελών στάθμευσης (Μέσος όρος 3,47).

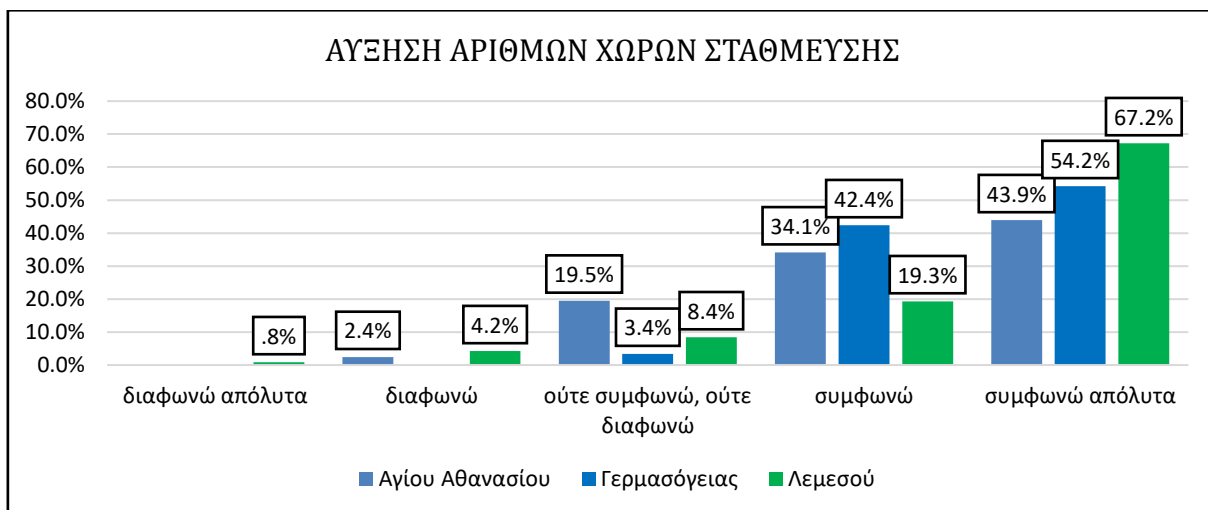


**Διάγραμμα 9.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τη Στάθμευση

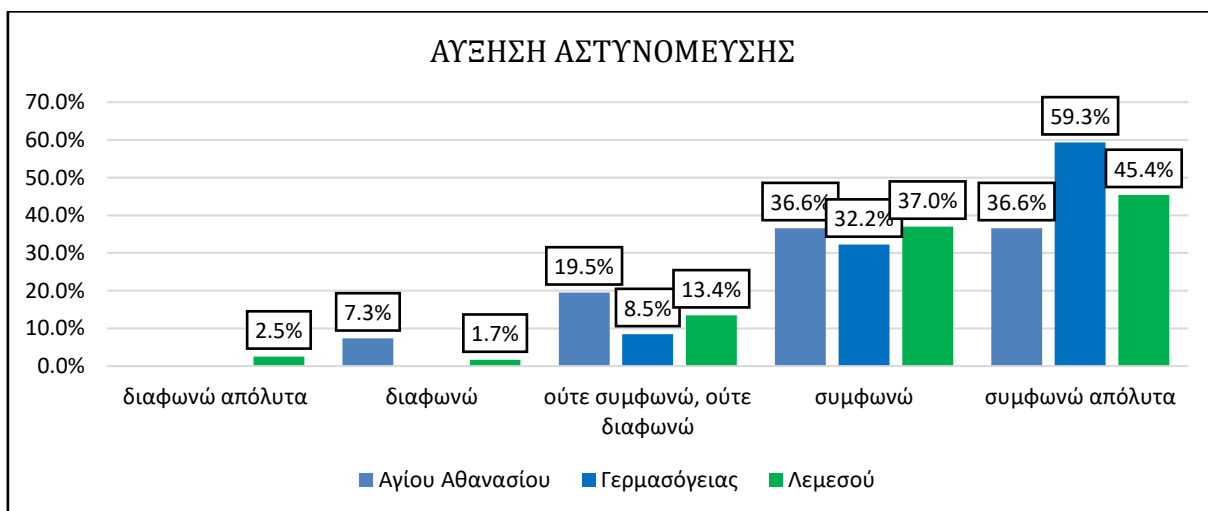
Μάλιστα στο Δήμο Λεμεσού και Δήμο Γερμασόγειας, παρατηρείται αυξημένη ανάγκη για πάταξη της παράνομης στάθμευσης, με ποσοστό 92.4% και 89,8% αντίστοιχα. Στον Δήμο Γερμασόγειας παρατηρείται αυξημένη ανάγκη για δημιουργία επιπρόσθετων χώρων στάθμευσης (96.6%) και για αστυνόμευση στην περιοχή (91,5%).



**Διάγραμμα 10.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την πάταξη της παράνομης στάθμευσης, ανά Δήμο.



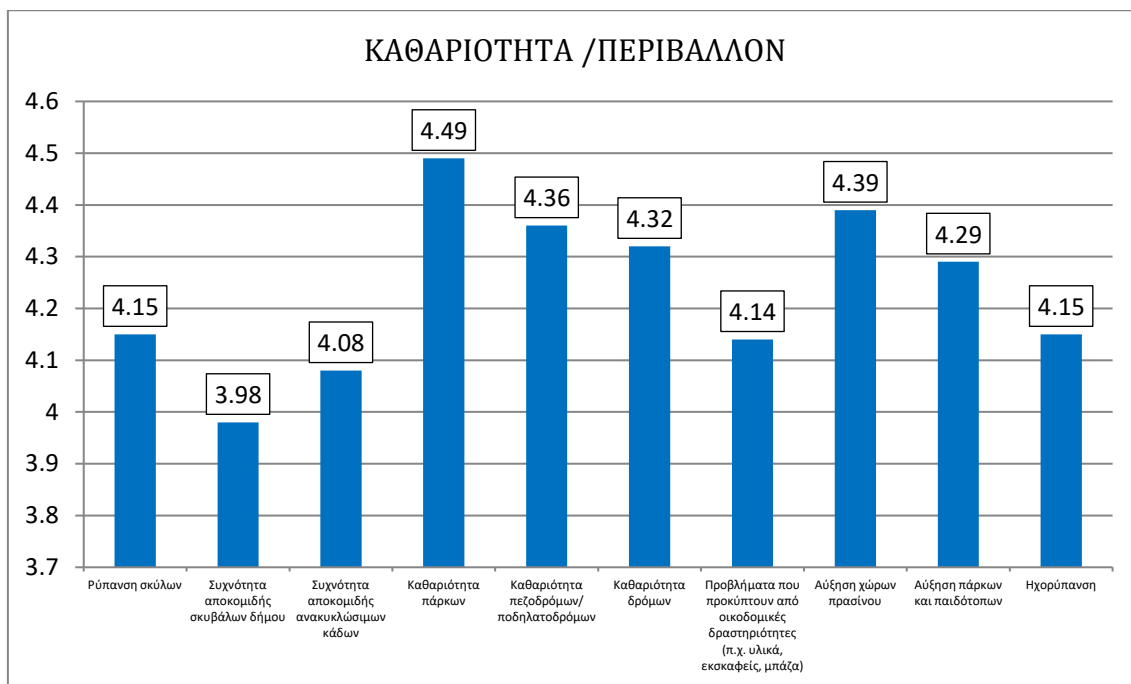
**Διάγραμμα 11.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την αύξηση των χώρων στάθμευσης, ανά Δήμο.



**Διάγραμμα 12.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την αύξηση της αστυνόμευσης, ανά Δήμο.

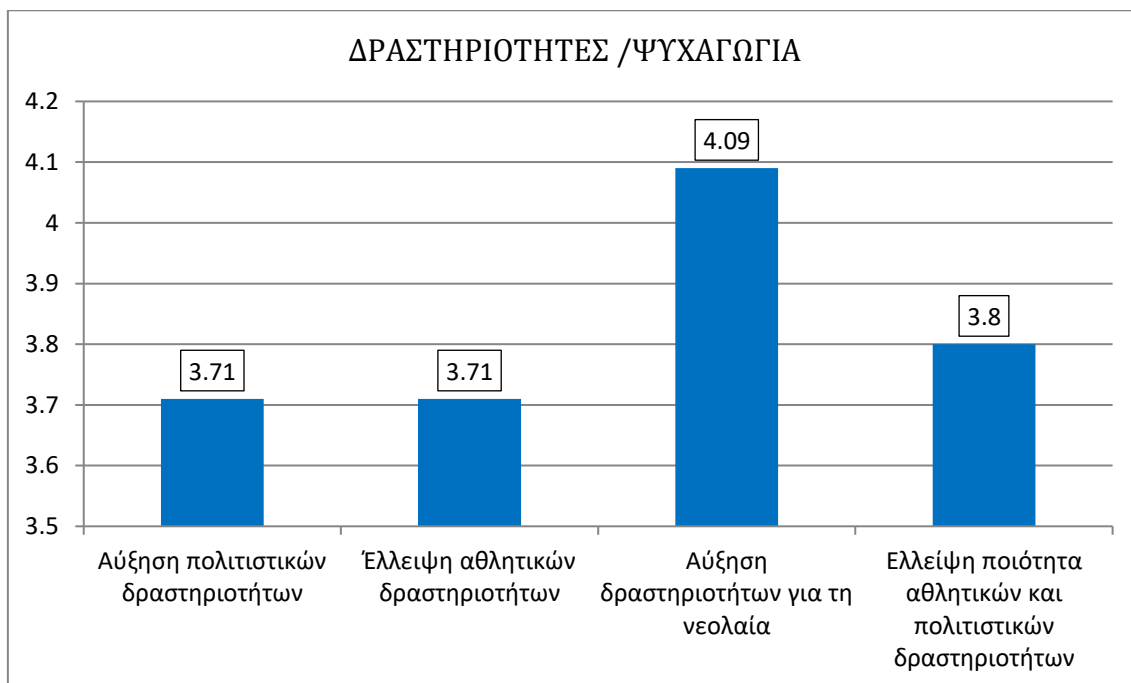
Όσον αφορά το ζήτημα της καθαριότητας και του περιβάλλοντος, διαφαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ότι επιθυμούν να βρίσκεται υψηλά στις προτεραιότητες του Δήμου τους η καθαριότητα των πάρκων (Μέσος όρος 4,49), η αύξηση των χώρων πρασίνου (Μέσος όρος 4,39), η καθαριότητα των πεζοδρομίων και των ποδηλατοδρόμων (Μέσος όρος 4,36), καθώς και των δρόμων (Μέσος όρος 4,32). Θα ήθελαν περισσότερα πάρκα και παιδότοπους (Μέσος όρος 4,29) και καθαρότερο περιβάλλον από απορρίμματα σκύλων και ηχορύπανση (Μέσος όρος 4,15). Τέλος η συχνότητα αποκομιδής ανακυκλώσιμων κάδων (Μέσος όρος 4,08) ή σκυβάλων (3,98) φαίνεται ότι απασχολεί ελαφρώς λιγότερο τους ερωτηθέντες.





**Διάγραμμα 13.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την Καθαριότητα

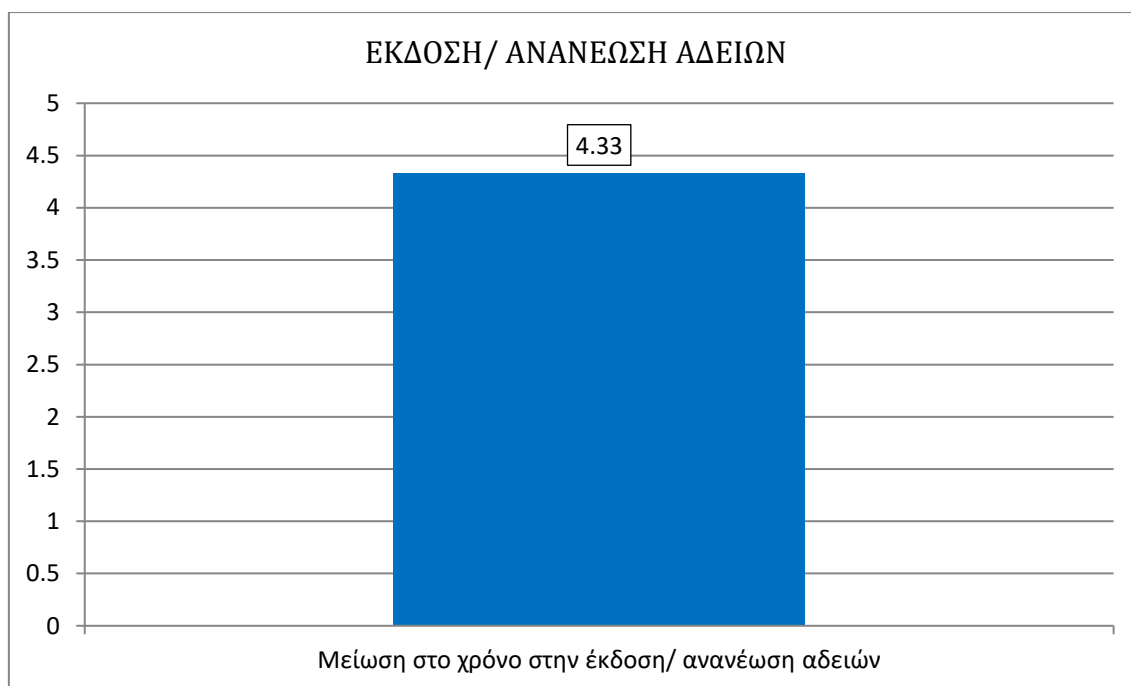
Όσον αφορά το ζήτημα της ψυχαγωγίας, οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι ο Δήμος τους πρέπει να αυξήσει τις δραστηριότητες για τη νεολαία (Μέσος όρος 4,09) καθώς και τις πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες (Μέσος όρος 3,71).



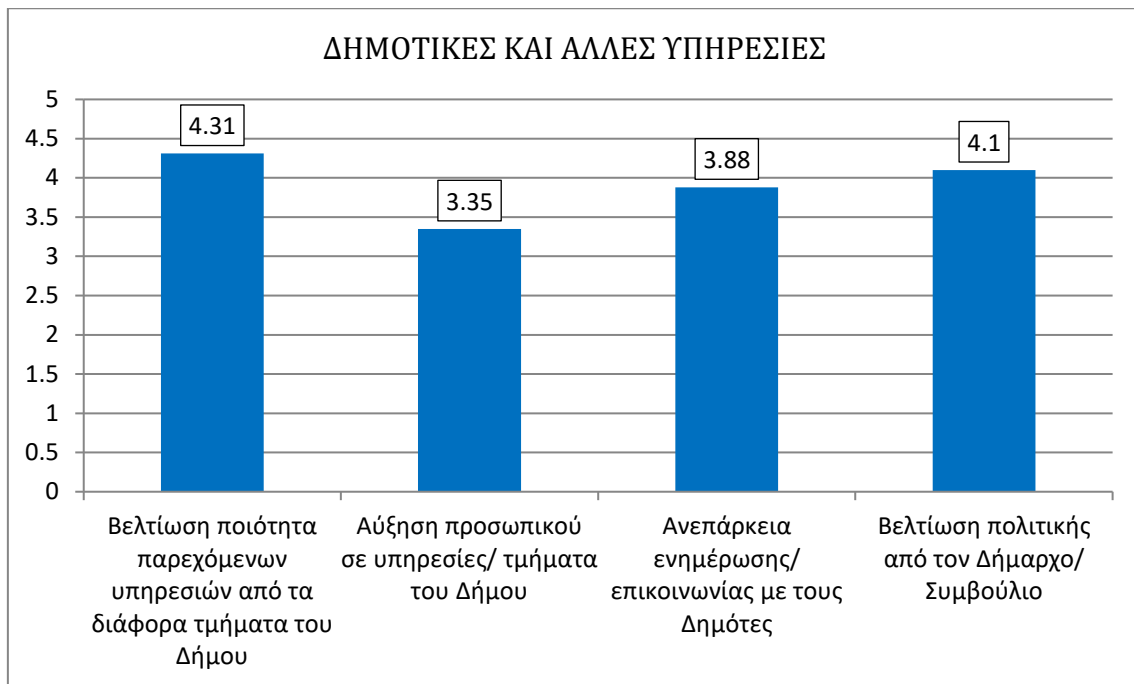
**Διάγραμμα 14.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με τις Δραστηριότητες και την Ψυχαγωγία

Όσον αφορά τη βελτίωση των Δημοτικών Υπηρεσιών, αναφέρεται ότι απαιτείται μείωση στον απαιτούμενο χρόνο ολοκλήρωσης της διαδικασίας έκδοσης και ανανέωσης αδειών

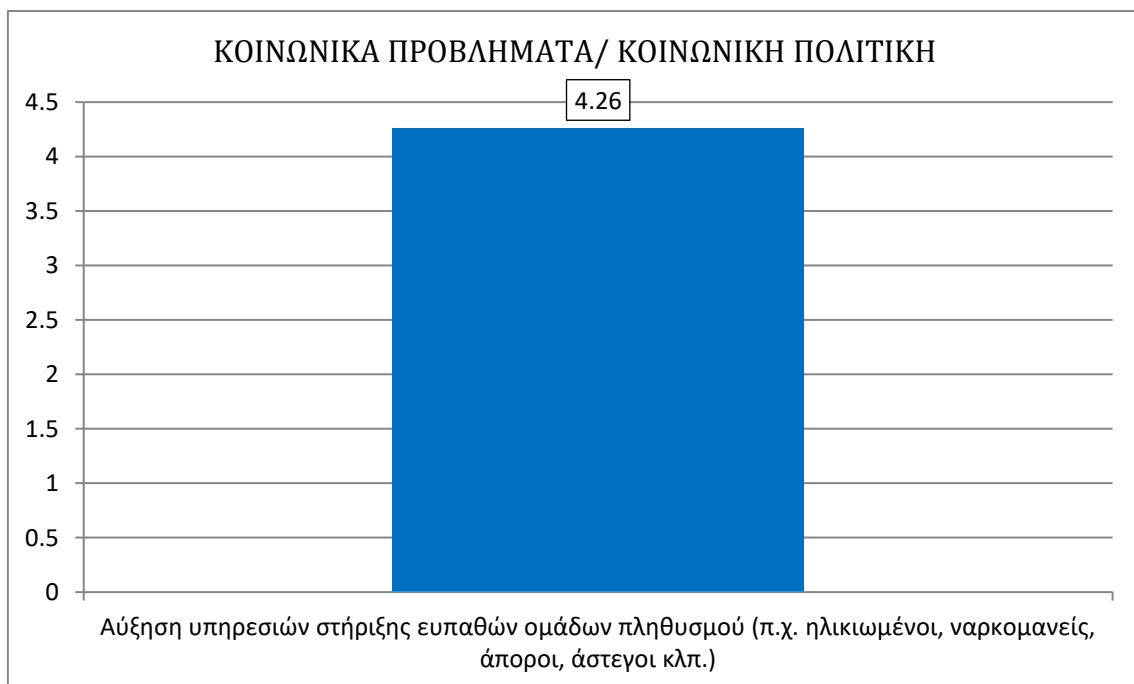
όπως οικοδομής, διαίρεσης γης κλπ με μέσο όρο 4.33. Οι Δημότες με μέσο όρο 4,31 ιεραρχούν ως πρώτη προτεραιότητα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε διάφορα τμήματα του Δήμου και τη βελτίωση της πολιτικής του Δήμου (Μέσος όρος 4,1), ενώ σημειώνουν στη συνέχεια την ανάγκη για παροχή περισσότερης ενημέρωσης και επικοινωνίας του Δήμου με τους Δημότες (Μέσος όρος 3,88) και για αύξηση του προσωπικού σε κάποια τμήματα του Δήμου (Μέσος όρος 3,35). Επιπρόσθετα, θεωρούν σημαντική την αύξηση των υπηρεσιών στήριξης των ευπαθών ομάδων του πληθυσμού (π.χ. ηλικιωμένοι, ναρκομανείς, άποροι, άστεγοι κλπ.), με μέσο όρο 4,26. Όσον αφορά τα ζητήματα οικονομικής και κρατικής στήριξης των Δήμων, οι ερωτηθέντες θεωρούν σημαντική την αύξηση των οικονομικών πόρων (Μέσος όρος 3,93), την αύξηση της κυβερνητικής στήριξης (Μέσος όρος 3,59) και την αύξηση των κρατικών χορηγιών (Μέσος όρος 3,63).



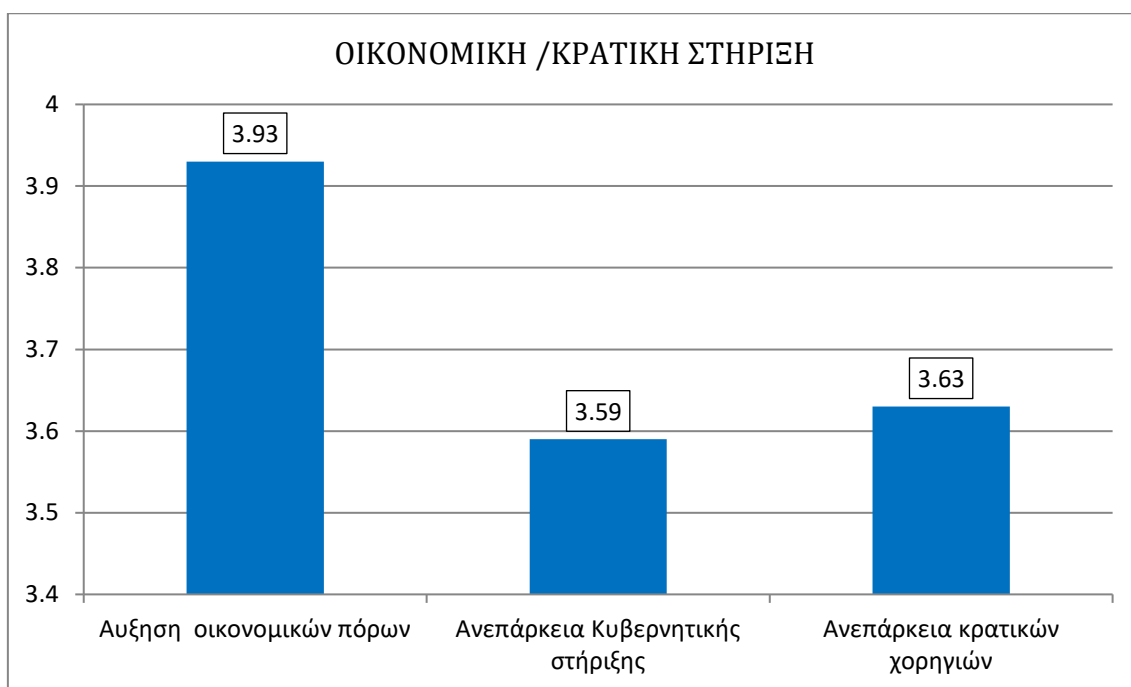
**Διάγραμμα 15.** Απόψεις Δημοτών για τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την Έκδοση και Ανανέωση Αδειών.



**Διάγραμμα 16.** Απόψεις Δημοτών σχετικά με τις Προτεραιότητες των Δήμων ως προς τις Δημοτικές και άλλες Υπηρεσίες



**Διάγραμμα 17.** Απόψεις Δημοτών σχετικά με τις Προτεραιότητες των Δήμων σχετικά με την Κοινωνική Πολιτική.



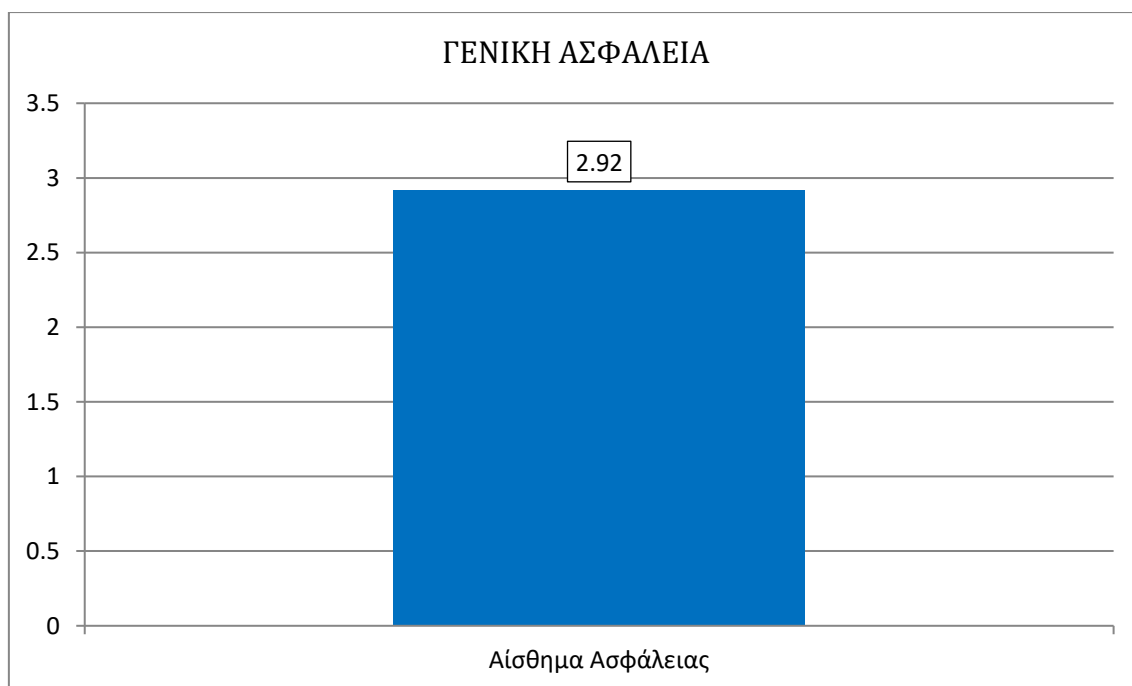
**Διάγραμμα 18.** Απόψεις Δημοτών σχετικά με την Οικονομική και Κρατική Στήριξη.

Στην Ερώτηση 15, οι Δημότες καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας τους από τις υφιστάμενες υπηρεσίες και αρμοδιότητες του Δήμου, καταγράφοντας την απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών τους, όπως παρουσιάζονται στην Ερώτηση 7 και της πραγματικής κατάστασης όπως την βιώνουν στους Δήμους τους.

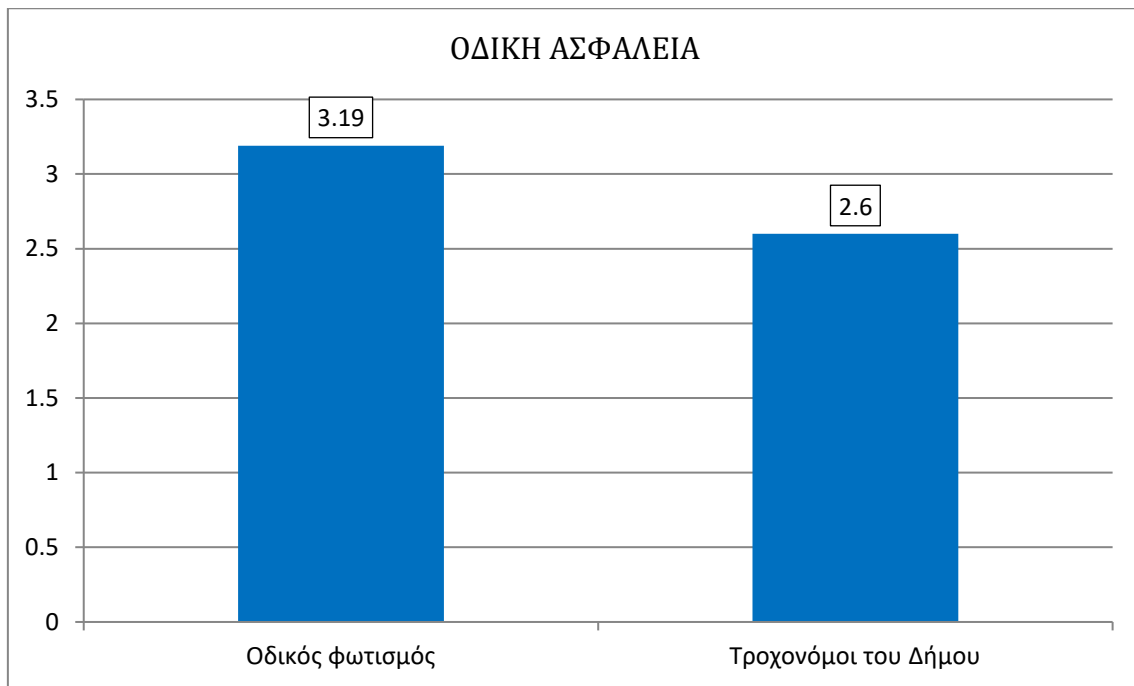
Συγκεκριμένα, παρατηρείται μεγάλος βαθμός δυσαρέσκειας σε μια μεγάλη σειρά παροχών όπως το αίσθημα γενικής ασφάλειας (Μέσος όρος 2,92), ο οδικός φωτισμός (Μέσος όρος 3,19), οι τροχονόμοι του Δήμου (Μέσος όρος 2,60), οι αθλητικοί χώροι (Μέσος όρος 2,48) και οι αθλητικές εκδηλώσεις (Μέσος όρος 2,57), τα προγράμματα νεολαίας (Μέσος όρος 2,26), η ανάπτυξη και συντήρηση των πάρκων και των παιδότοπων (Μέσος όρος 2,67), η συντήρηση των παιγνιδιών (Μέσος όρος 2,44), το επίπεδο ασφάλειας στα πάρκα και τους παιδότοπους (Μέσος όρος 2,45), η ανάπτυξη και συντήρηση των χώρων πρασίνου (Μέσος όρος 2,53), η γενική καθαριότητα του Δήμου (Μέσος όρος 2,8), η συχνότητα και αποδοτικότητα προγράμματος περισυλλογής κλαδευμάτων (Μέσος όρος 2,53), η καθαριότητα των δρόμων και των πεζοδρομίων (Μέσος όρος 2,79), η καθαριότητα των πάρκων και των παιδότοπων (Μέσος όρος 2,51), η καθαριότητα των άδειων οικοπέδων (Μέσος όρος 2,34), το αποχετευτικό συμβούλιο (Μέσος όρος 2,71), η Υδατοπρομήθεια (Μέσος όρος 2,99), η διαχείριση των οικονομικών του Δήμου (Μέσος όρος 2,05), τα τέλη/ φορολογίες σκυβάλων, επαγγελματικής άδειας, ακίνητης ιδιοκτησίας, άδειας διατήρησης επαγγελματικών υποστατικών κλπ

(Μέσος όρος 2,44), η καθαριότητα των παραλιών (Μέσος όρος 2,79), η καθαριότητα των νερών (Μέσος όρος 2,56), οι υποδομές των παραλιών (Μέσος όρος 2,47), η προσβασιμότητα των παραλιών από ΑμεΑ (Μέσος όρος 2,06), οι υπηρεσίες των παραλιών (Μέσος όρος 2,29), οι διαδικασίες για έκδοση/ ανανέωση αδειών (Μέσος όρος 2,08).

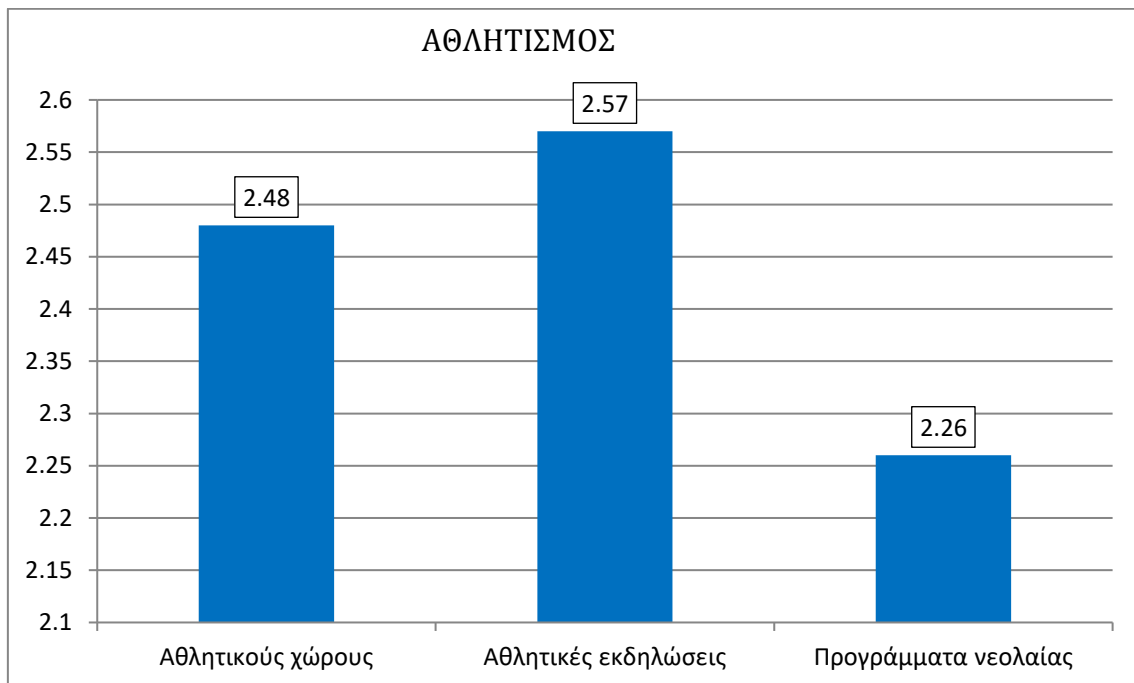
Παρατηρείται ελαφριά αύξηση του βαθμού ικανοποίησης ως προς τη συλλογή και αποκομιδή των σκυβάλων του Δήμου (Μέσος όρος 3,59), τη συλλογή και αποκομιδή των κάδων ανακύκλωσης (Μέσος όρος 3,08), τη διοργάνωση πολιτιστικών, καλλιτεχνικών, κοινωνικών και άλλων εκδηλώσεων (Μέσος όρος 3,08), τη στάση και συμπεριφορά των εξωτερικών συνεργείων του Δήμου (Μέσος όρος 3,05), τη στάση, συμπεριφορά και εξυπηρέτηση των εργαζομένων εντός του Δήμου (Μέσος όρος 3,16).



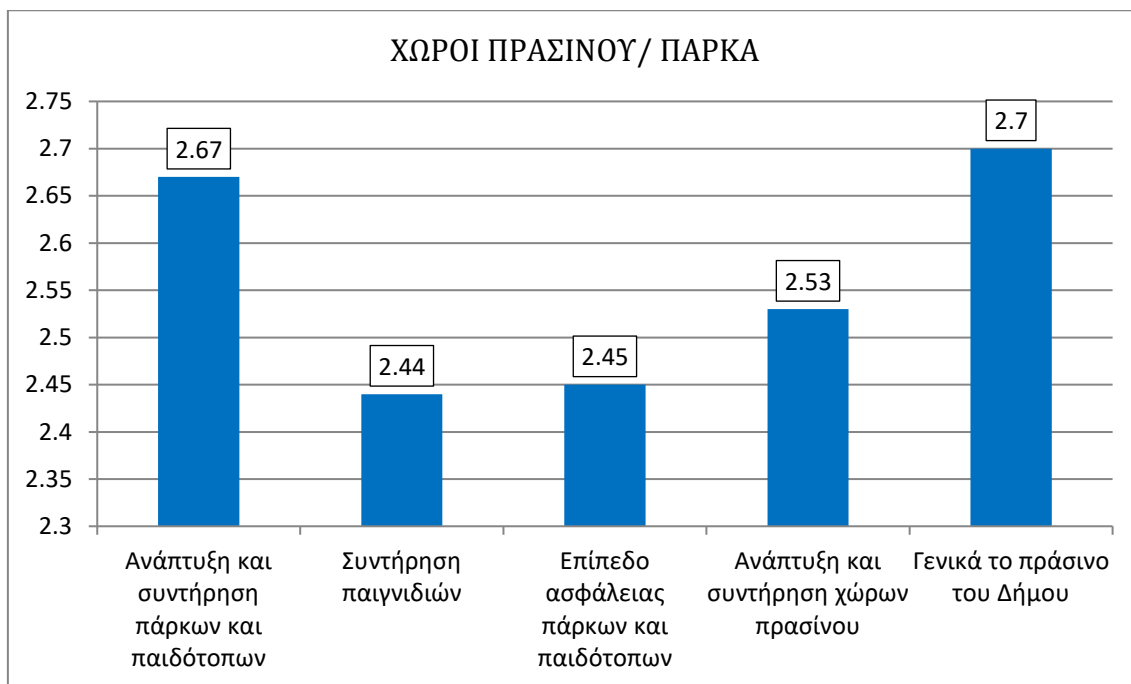
**Διάγραμμα 19.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με το αίσθημα γενικής ασφάλειας.



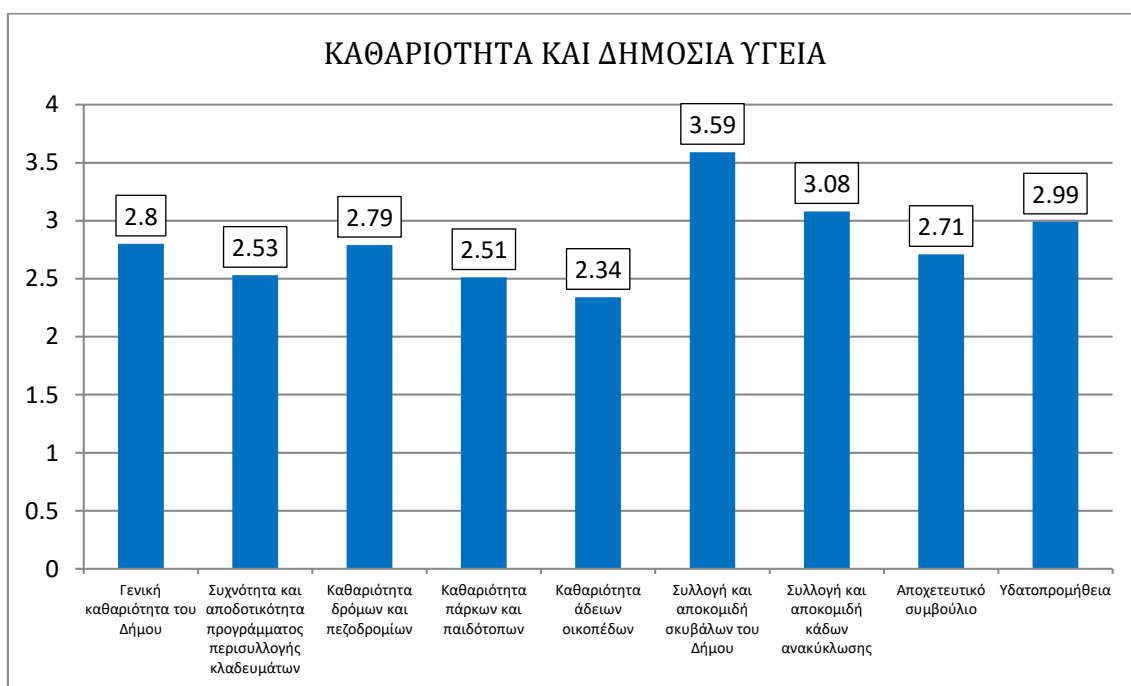
**Διάγραμμα 20.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με την οδική ασφάλεια.



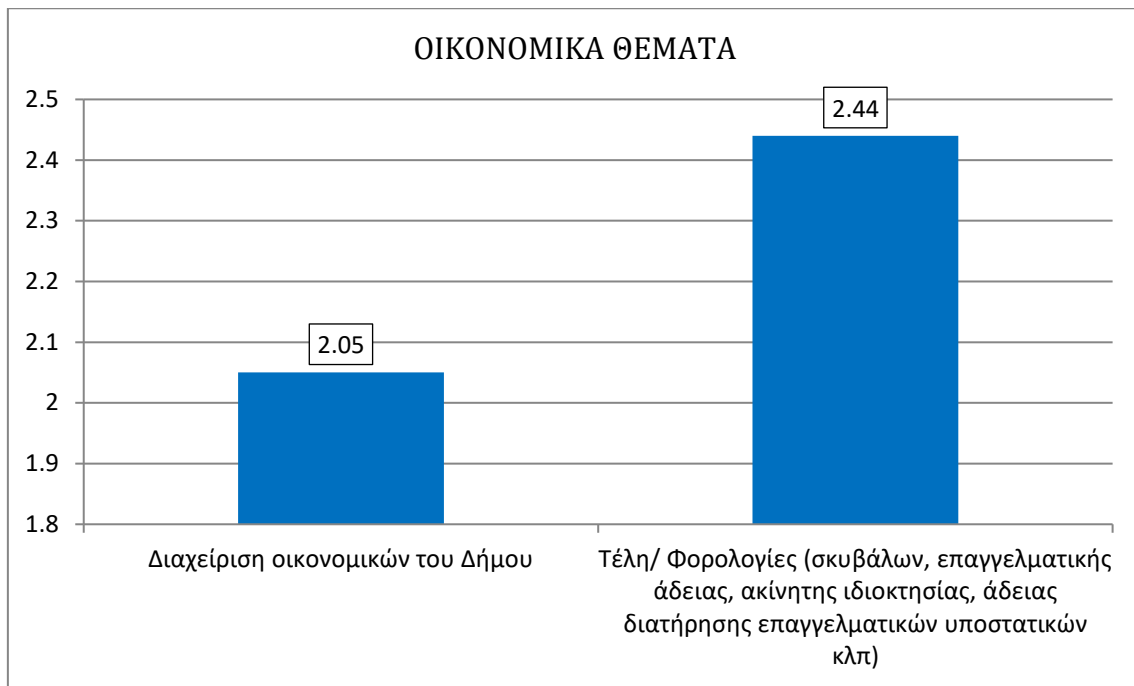
**Διάγραμμα 21.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τον Αθλητισμό.



**Διάγραμμα 22.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τους χώρους πρασίνου και τα πάρκα.



**Διάγραμμα 23.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με την Καθαριότητα και τη Δημόσια Υγεία.

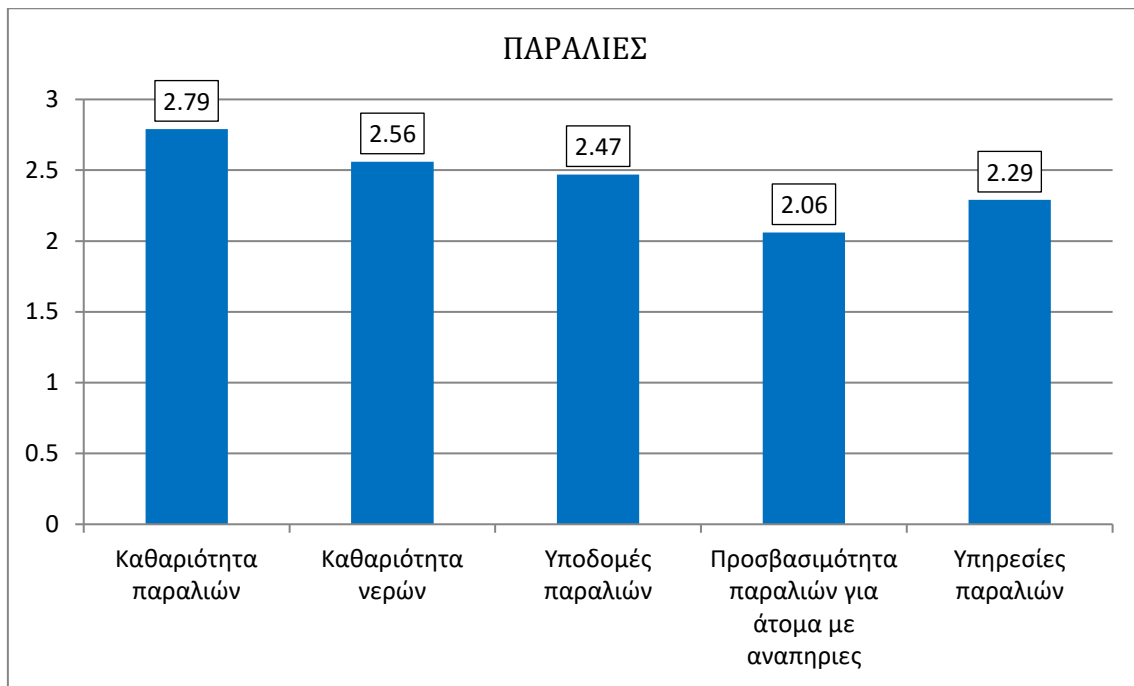


**Διάγραμμα 24.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τα Οικονομικά Θέματα

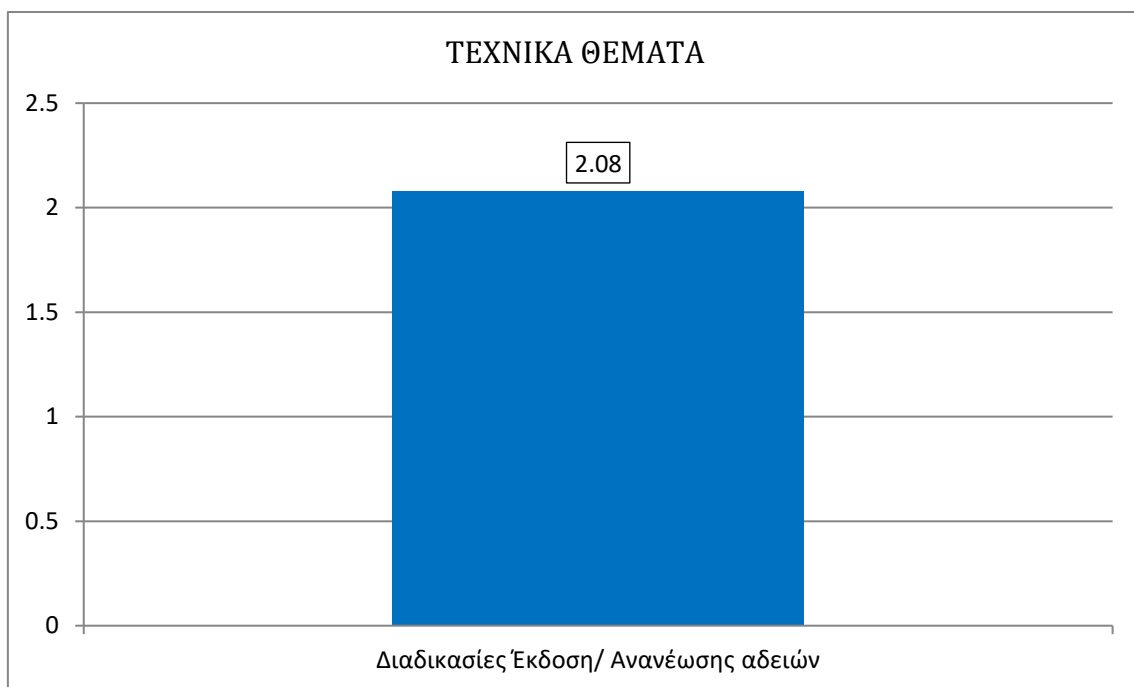


**Διάγραμμα 25.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τα Πολιτιστικά Θέματα

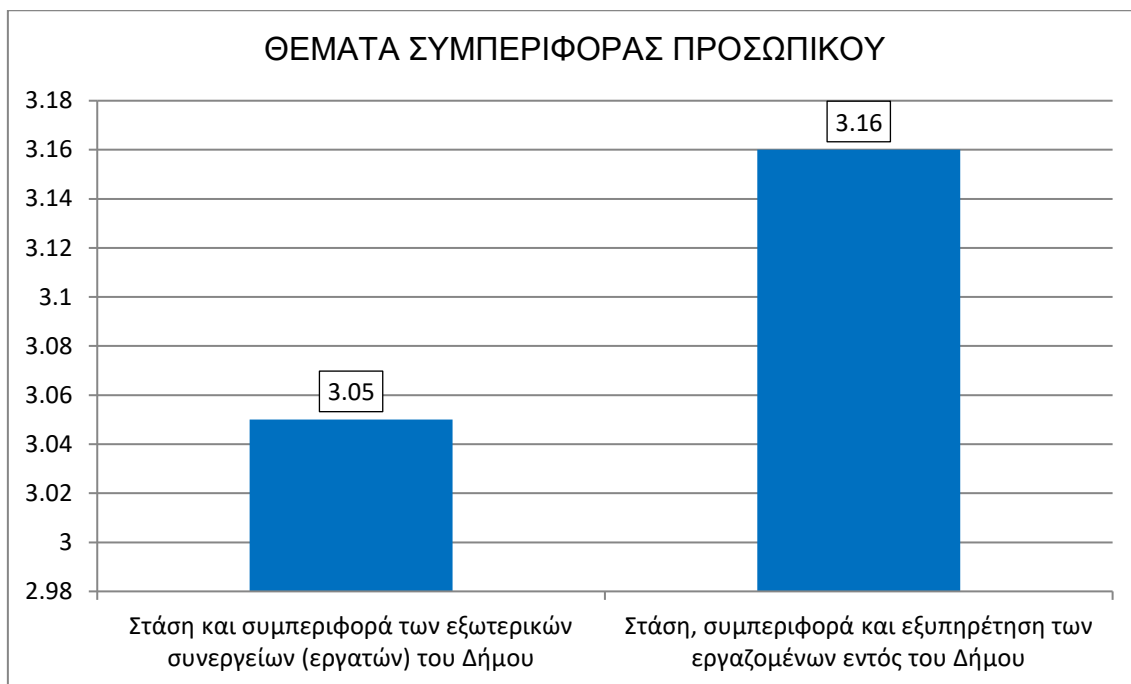




**Διάγραμμα 26.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τις Παραλίες

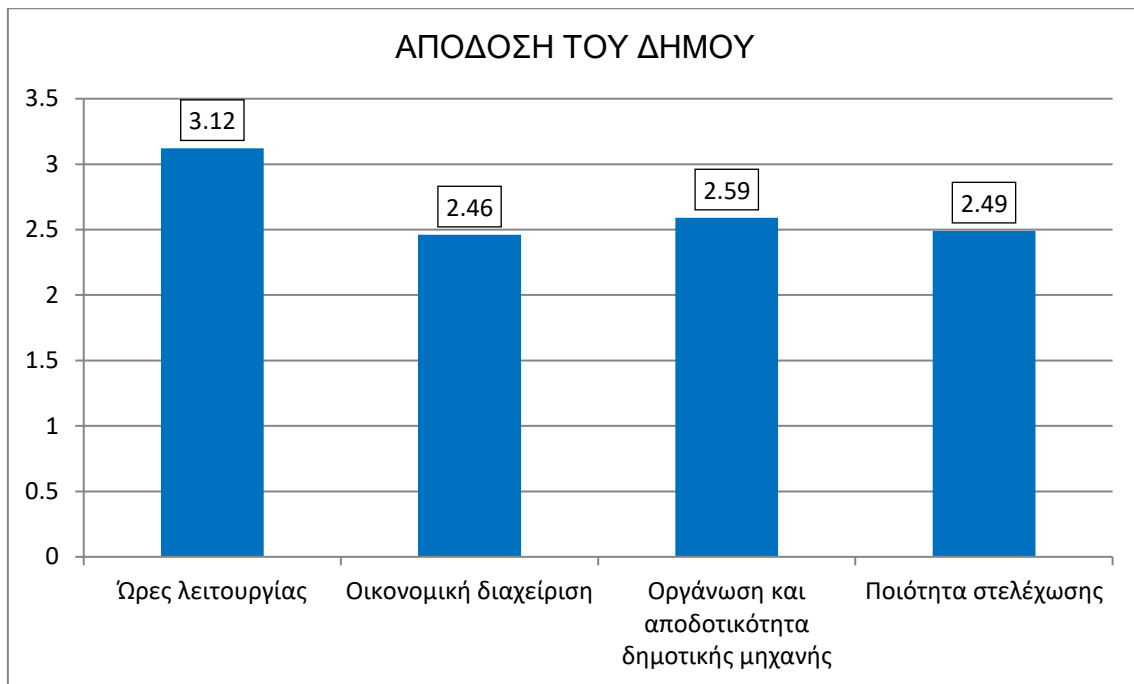


**Διάγραμμα 27.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τα Τεχνικά Θέματα



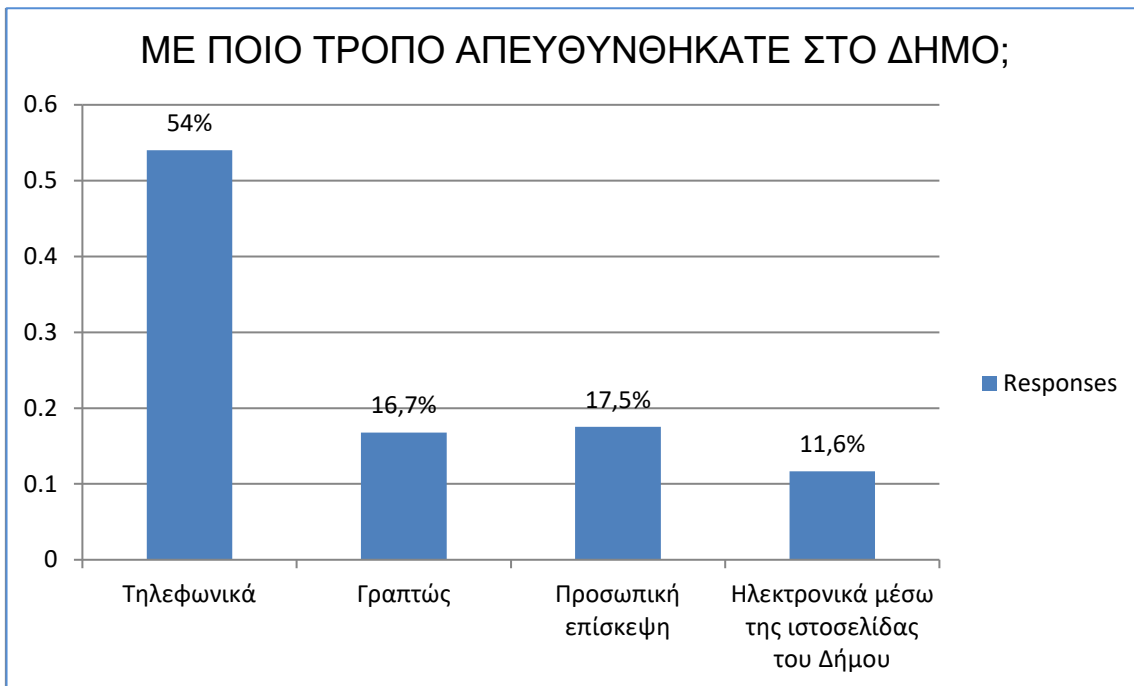
**Διάγραμμα 28.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με τη Συμπεριφορά και Στάση του Προσωπικού του Δήμου

Σχετικά με την Ερώτηση 10, οι Δημότες κλήθηκαν να αξιολογήσουν συγκεκριμένες λειτουργίες των δήμων. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαφαίνεται ότι η μόνη πτυχή που κρίνεται ως ικανοποιητική αφορά το ωράριο λειτουργίας των δήμων (Μέσος όρος 3,12). Αντίθετα, η οργάνωση και αποδοτικότητα της δημοτικής μηχανής και η ποιότητα στελέχωσης των δήμων, φαίνεται να αποτελούν τομείς που χρήζουν σημαντικής βελτίωσης, καθότι αξιολογήθηκαν από τους πολίτες με χαμηλή βαθμολογία (Μέσοι όροι 2,59 και 2,49 αντίστοιχα). Στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται και η αξιολόγηση για την οικονομική διαχείριση των δήμων, με τους πολίτες να φαίνεται ότι είναι εμφανώς δυσαρεστημένοι (Μέσος όρος 2,46).



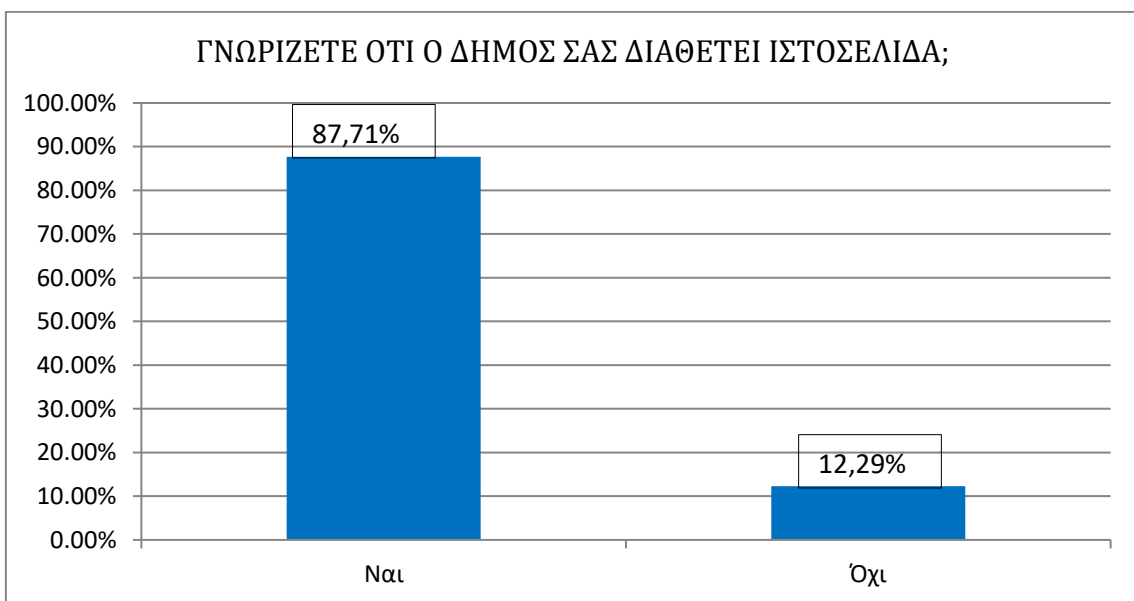
**Διάγραμμα 29.** Ικανοποίηση Δημοτών σχετικά με την Απόδοση του Δήμου.

Στην Ερώτηση 13 δίνεται έμφαση στον τρόπο επικοινωνίας που επιλέγουν οι πολίτες όταν επιθυμούν να αποταθούν στον Δήμο τους. Η πλειοψηφία των πολιτών, ήτοι το 54%, χρησιμοποιεί το τηλέφωνο, το 17,5% των πολιτών προβαίνει σε προσωπική επίσκεψη και το 16,7% επιλέγει να απευθυνθεί στις δημοτικές αρχές γραπτώς. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου απευθύνεται μόνο το 11,6% των πολιτών, ποσοστό πολύ χαμηλό για το 2020. Αυτό, κατά την άποψή μου, πρέπει να προβληματίσει τους Δήμους, καθότι φαίνεται ότι δεν έχει επιτευχθεί η διείσδυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη μάζα των Δημοτών, με εμφανείς συνέπειες στην εξυπηρέτηση του πολίτη, η οποία καθίσταται χρονοβόρα και ακριβή.

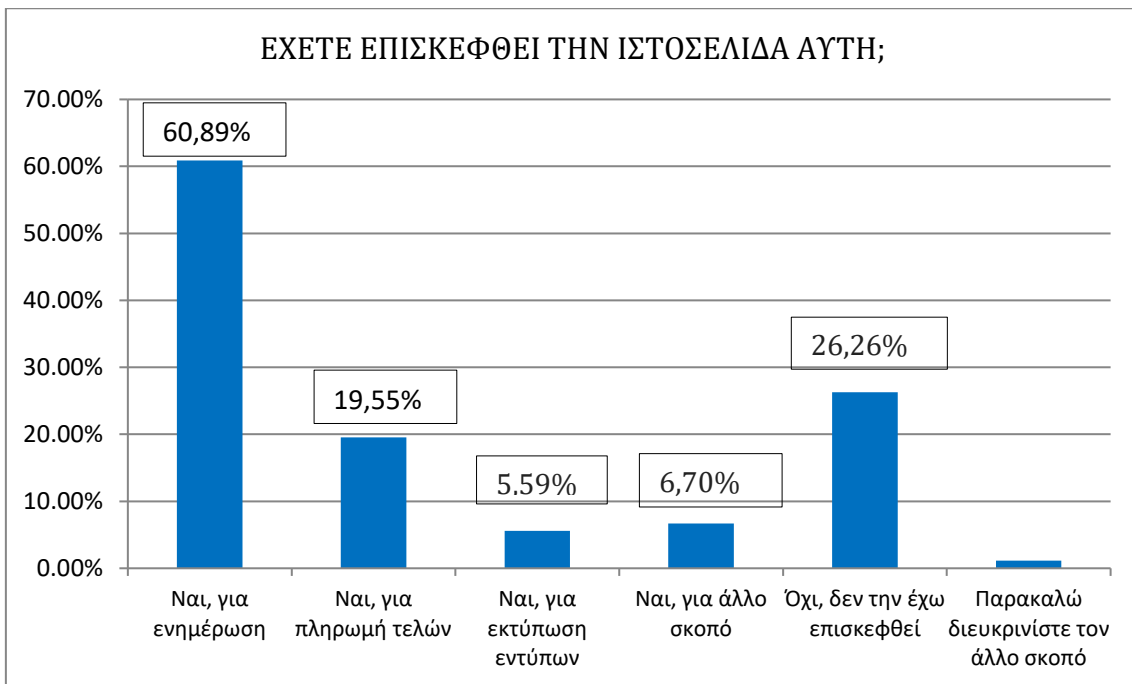


**Διάγραμμα 30.** Τρόποι Επικοινωνίας Δημοτών με Δήμο για Επίλυση Προβλήματος.

Σε συνάρτηση με τις ερωτήσεις 16 και 17, παρότι το 87,71% γνωρίζει ότι ο Δήμος του διαθέτει ιστοσελίδα και το 60,89% έχει επισκεφθεί την ιστοσελίδα για ενημέρωση, μόλις το 19,55% έκανε χρήση της ιστοσελίδας για πληρωμή τελών, μόλις το 5,59% για εκτύπωση εντύπων και 6,70% για άλλο σκοπό. Το 26,26% δεν έχει επισκεφθεί ποτέ την ιστοσελίδα.

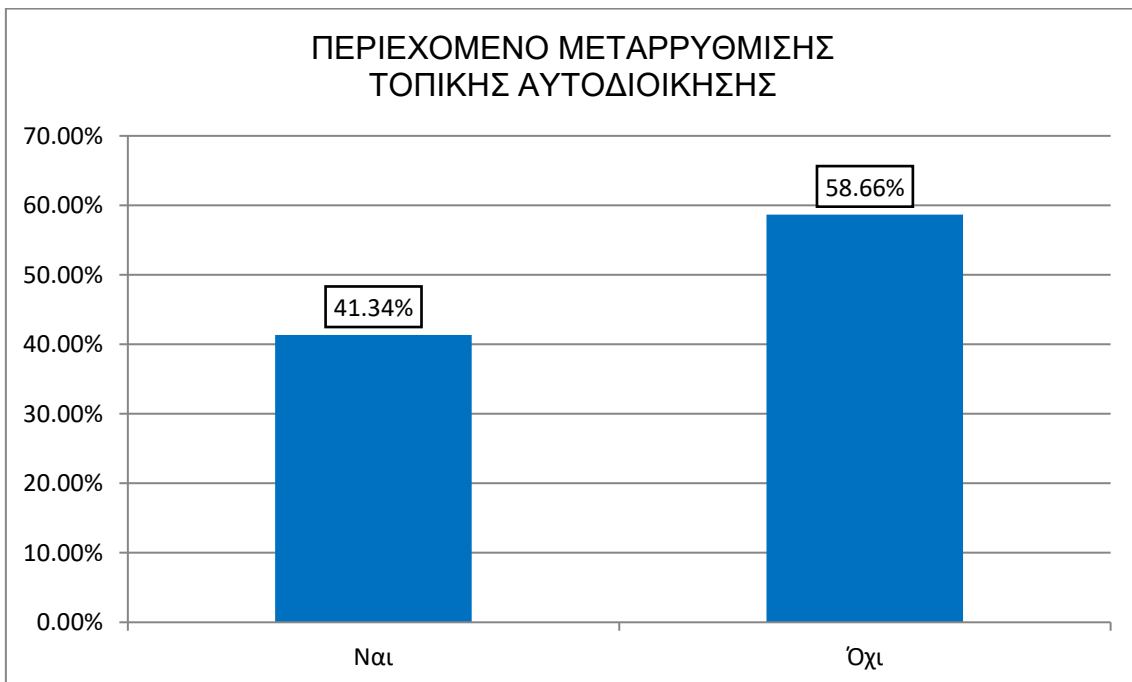


**Διάγραμμα 31.** Γνωρίζετε εάν ο Δήμος σας Διαθέτει Ιστοσελίδα



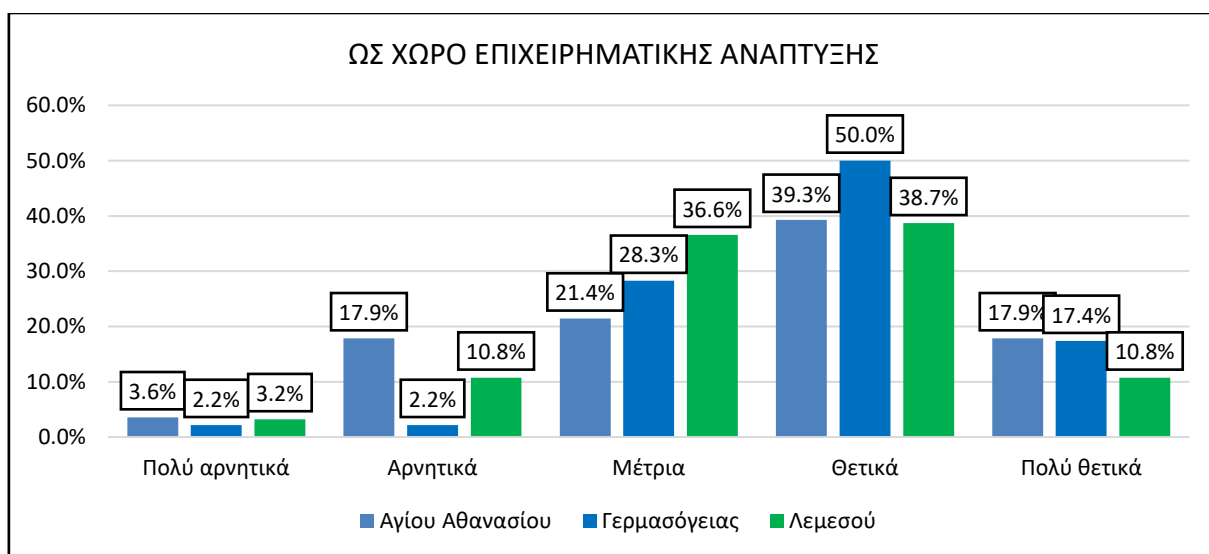
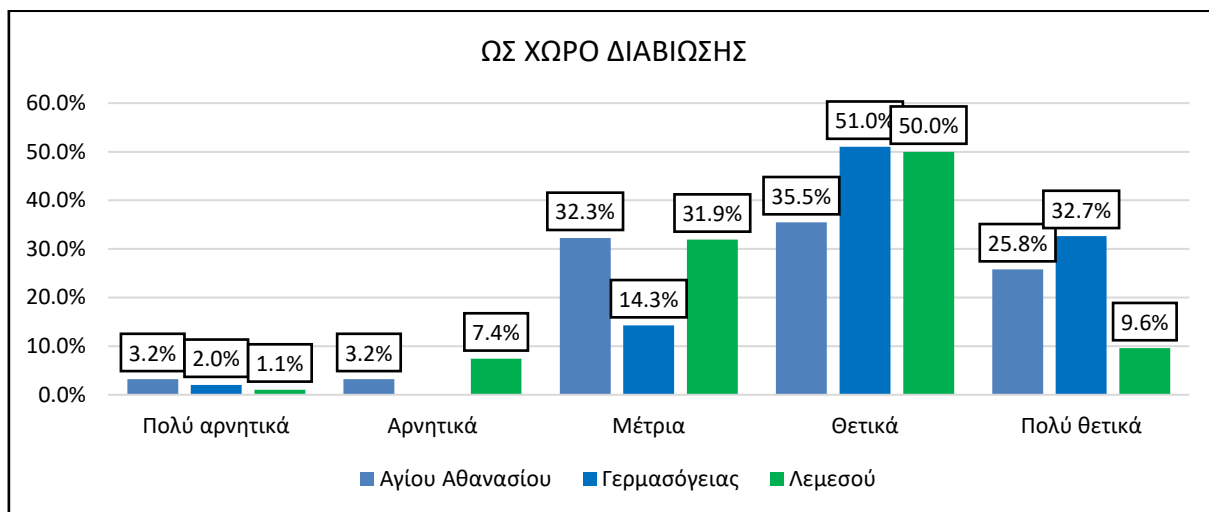
**Διάγραμμα 32.** Έχετε επισκεφτεί την ιστοσελίδα του Δήμου σας.

Με βάση την Ερώτηση 18, διαφαίνεται ότι οι Δημότες σε ποσοστό 41,34% γνωρίζουν το περιεχόμενο της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ η πλειοψηφία 58,66% αγνοεί τις πρόνοιες της μεταρρύθμισης.



**Διάγραμμα 33.** Βαθμός Γνώσης Περιεχομένου Μεταρρύθμισης Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Παρόλα αυτά το 70,95% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η μεταρρύθμιση θα έχει θετικό αντίκτυπο στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Ερώτηση 19) τόσο ως χώρο διαβίωσης (65,91%) όσο και ως χώρο επιχειρηματικής ανάπτυξης (52,54%). Μάλιστα στο Δήμο Γερμασόγειας παρατηρείται αύξηση των ποσοστών σε σχέση με τον μέσο όρο, δηλαδή 83,7% των Δημοτών πιστεύει στις θετικές επιπτώσεις της μεταρρύθμισης στο χώρο διαμονής και 67,40% στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού τομέα.



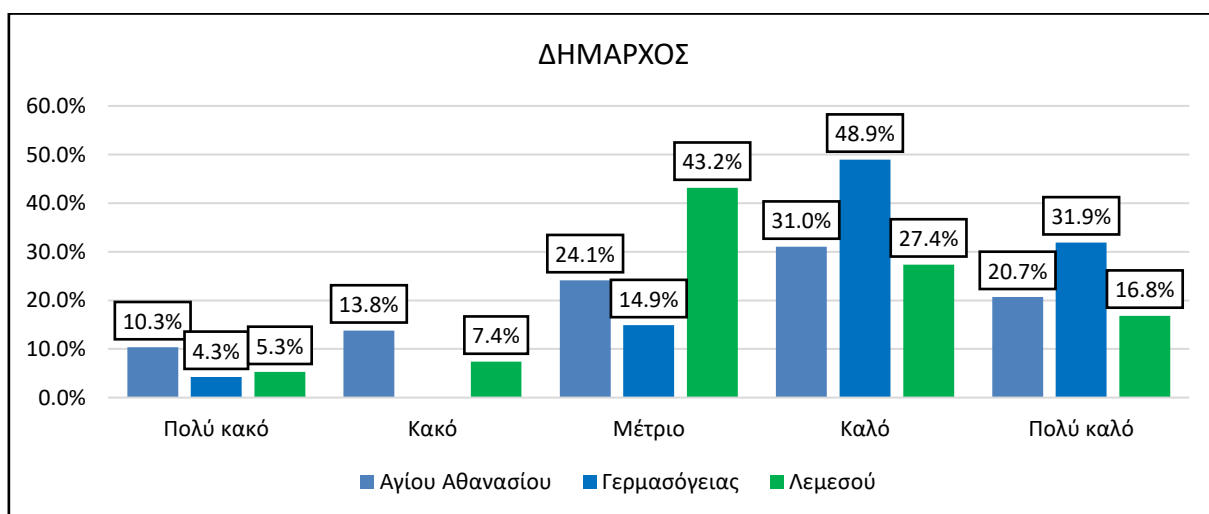
**Διάγραμμα 34.** Αντίκτυπο της Μεταρρύθμισης στο Δήμο ως Χώρο Διαβίωσης και ως Χώρο Επιχειρηματικής Ανάπτυξης.

Με βάση την Ερώτηση 20, οι Δημότες αξιολόγησαν το μέχρι στιγμής έργο και προσφορά προσώπων και τμημάτων των Δήμων. Το κοινό όσον αφορά τον Δήμο Αγίου Αθανασίου αξιολόγησε ως καλό ή πολύ καλό το έργο και την προσφορά (α) του Δημάρχου σε ποσοστό 51,7%, (β) του Δημοτικού Συμβουλίου σε ποσοστό 42,8%, (γ) της Γραμματείας / Γραφείου του Δημάρχου σε ποσοστό 50%, (δ) της Οικονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό

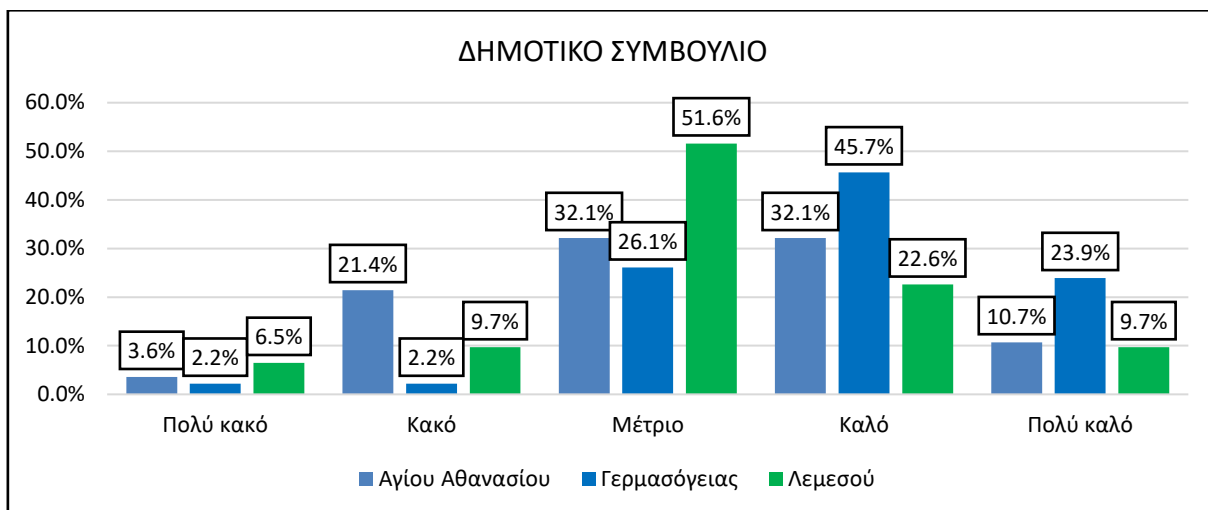
46,5%, (ε) της Τεχνικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 62,01%, (στ) της Υγειονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 46,04% (ζ) της Πολιτιστικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 60%, (η) της Υπηρεσίας παραλιών σε ποσοστό 39,1% (θ) της Υπηρεσίας Καθαριότητας σε ποσοστό 46,6%, (θ) του Τμήματος Πρασίνου σε ποσοστό 33,4%, (ι) της Τροχονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 46,4%.

Οι δημότες όσον αφορά τον Δήμο Γερμασόγειας αξιολόγησαν ως καλό ή πολύ καλό το έργο και την προσφορά (α) του Δημάρχου σε ποσοστό 80,8%, (β) του Δημοτικού Συμβουλίου σε ποσοστό 69,6%, (γ) της Γραμματείας / Γραφείου του Δημάρχου σε ποσοστό 74,5%, (δ) της Οικονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 80,4%, (ε) της Τεχνικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 75%, (στ) της Υγειονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 62,08% (ζ) της Πολιτιστικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 69%, (η) της Υπηρεσίας παραλιών σε ποσοστό 45,4% (θ) της Υπηρεσίας Καθαριότητας σε ποσοστό 59,6%, (θ) του Τμήματος Πρασίνου σε ποσοστό 53,2%, (ι) της Τροχονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 50,7%.

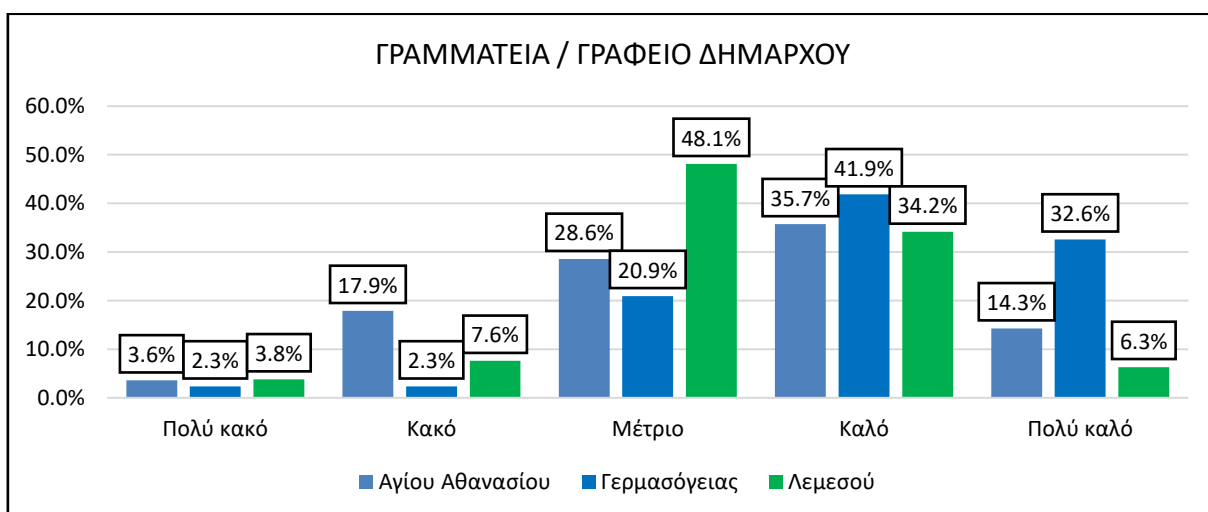
Οι πολίτες όσον αφορά τον Δήμο Λεμεσού αξιολόγησαν ως καλό ή πολύ καλό το έργο και την προσφορά (α) του Δημάρχου σε ποσοστό 44,2%, (β) του Δημοτικού Συμβουλίου σε ποσοστό 32,3%, (γ) της Γραμματείας / Γραφείου του Δημάρχου σε ποσοστό 40,5%, (δ) της Οικονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 37,7%, (ε) της Τεχνικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 38,6%, (στ) της Υγειονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 38,1% (ζ) της Πολιτιστικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 50,6%, (η) της Υπηρεσίας παραλιών σε ποσοστό 30,7% (θ) της Υπηρεσίας Καθαριότητας σε ποσοστό 38,3%, (θ) του Τμήματος Πρασίνου σε ποσοστό 33,7%, (ι) της Τροχονομικής Υπηρεσίας σε ποσοστό 30,8%.



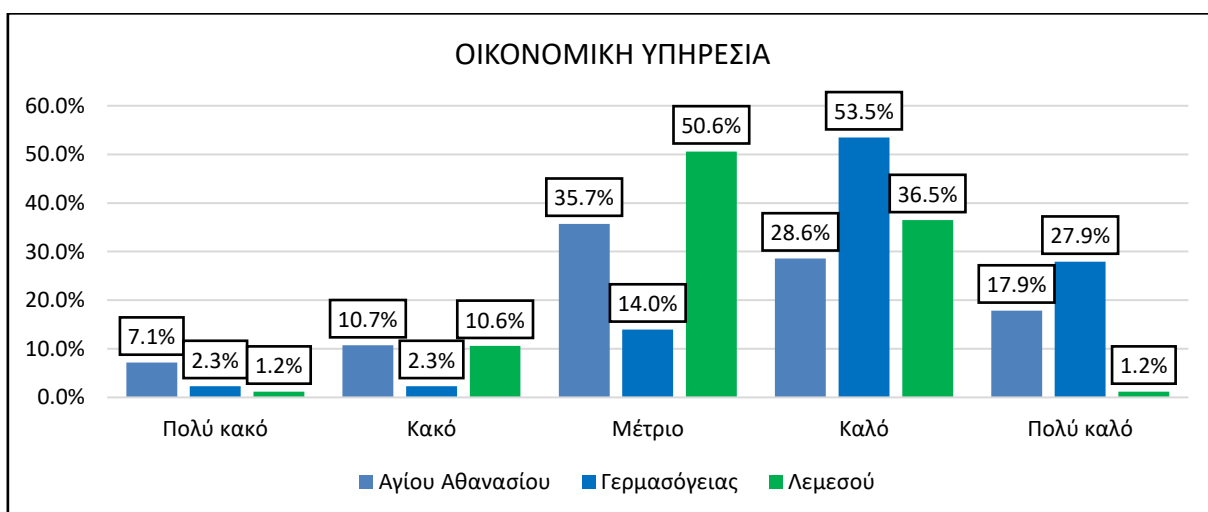
**Διάγραμμα 35.** Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου του Δημάρχου.



**Διάγραμμα 36.** Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου του Δημοτικού Συμβουλίου.

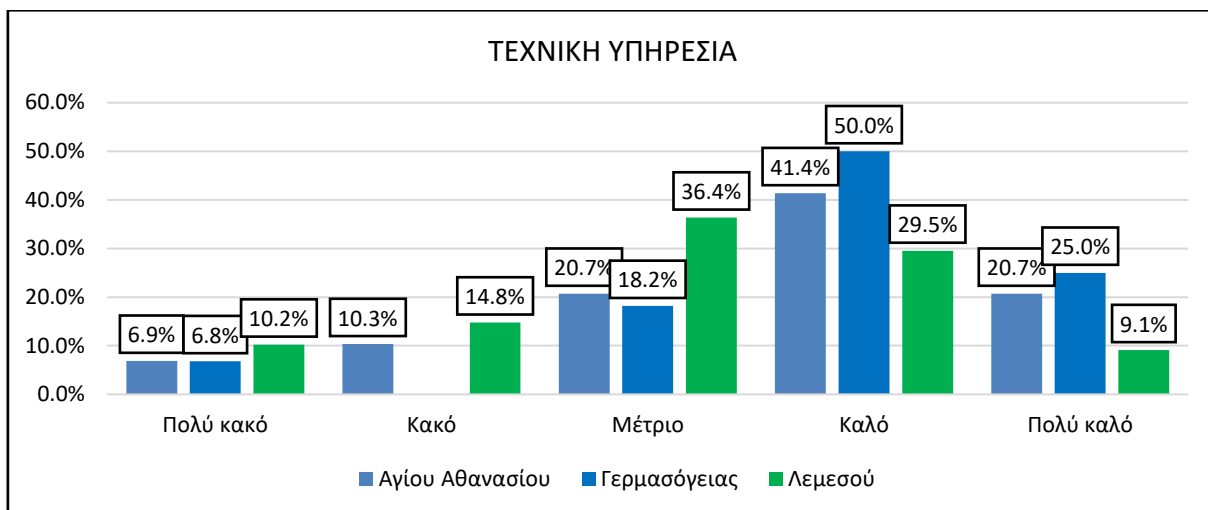


**Διάγραμμα 37.** Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου της Γραμματείας και Γραφείου Δημάρχου.

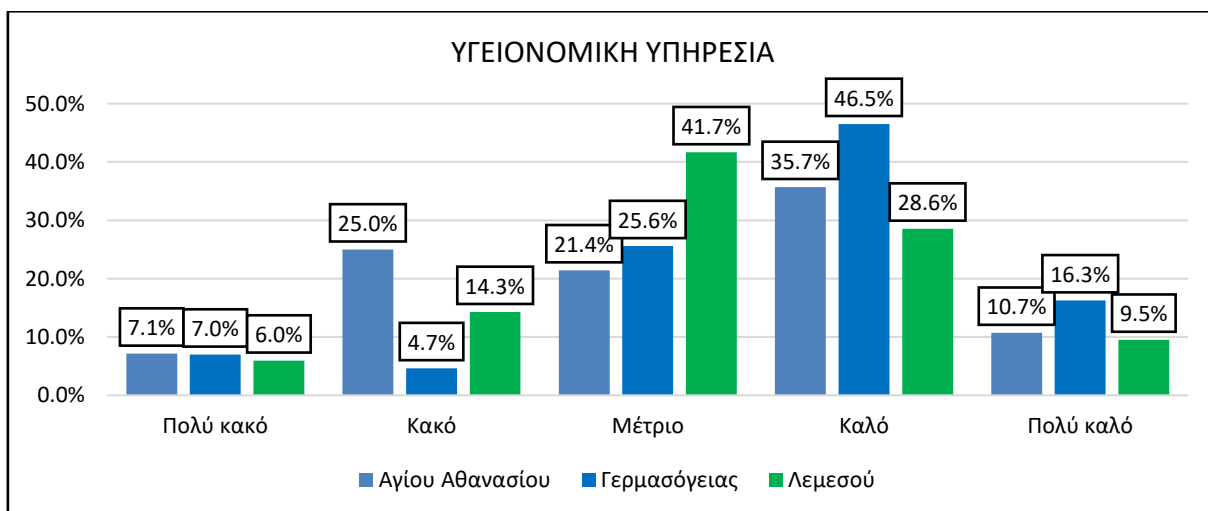


**Διάγραμμα 38.** Αξιολόγηση Προσφοράς και Έργου της Οικονομικής Υπηρεσίας

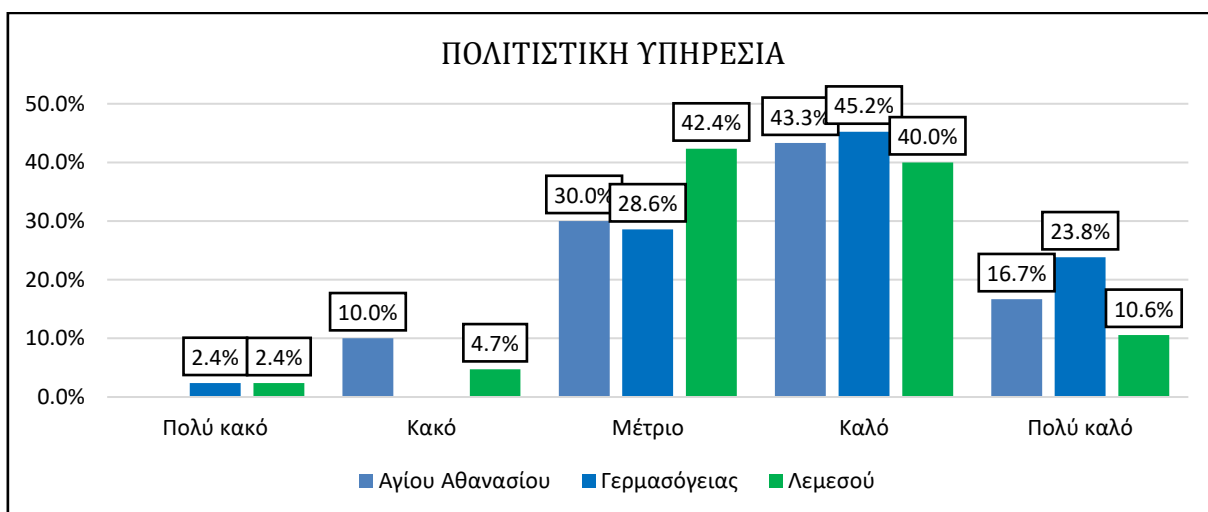




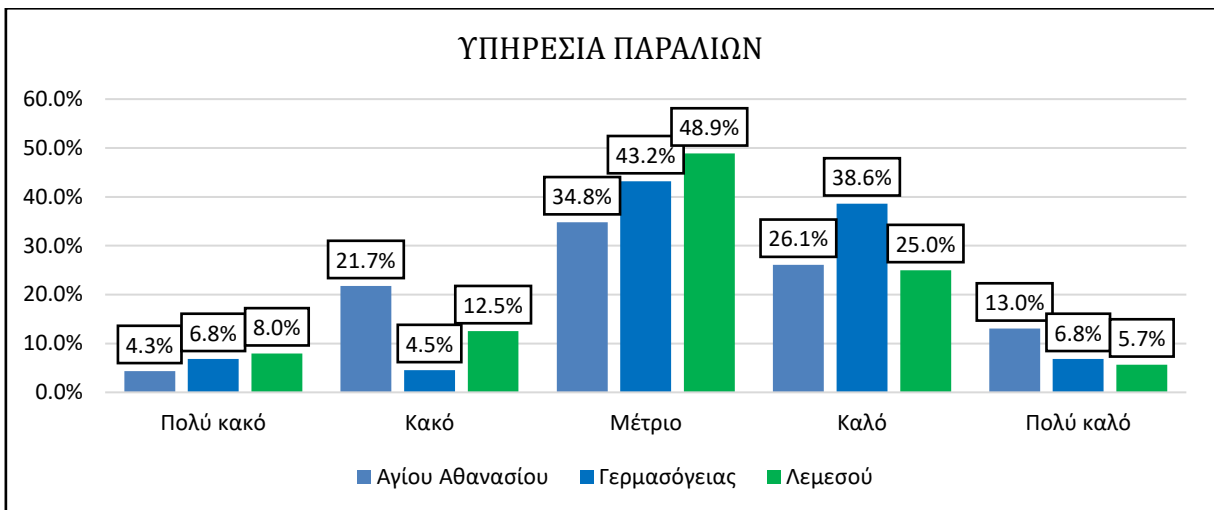
**Διάγραμμα 39.** Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Τεχνικής Υπηρεσίας



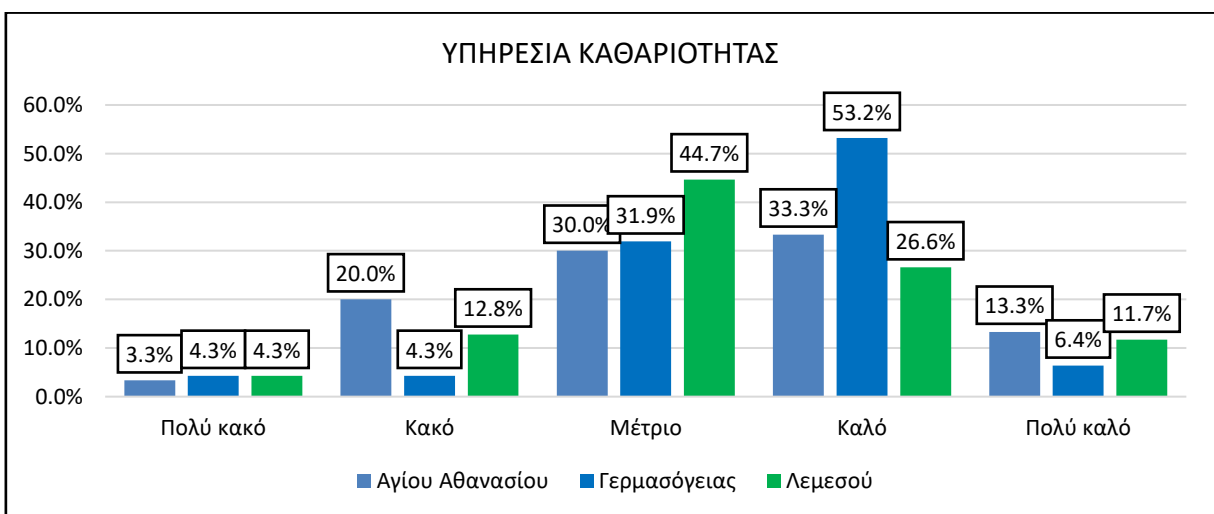
**Διάγραμμα 40.** Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Υγειονομικής Υπηρεσίας



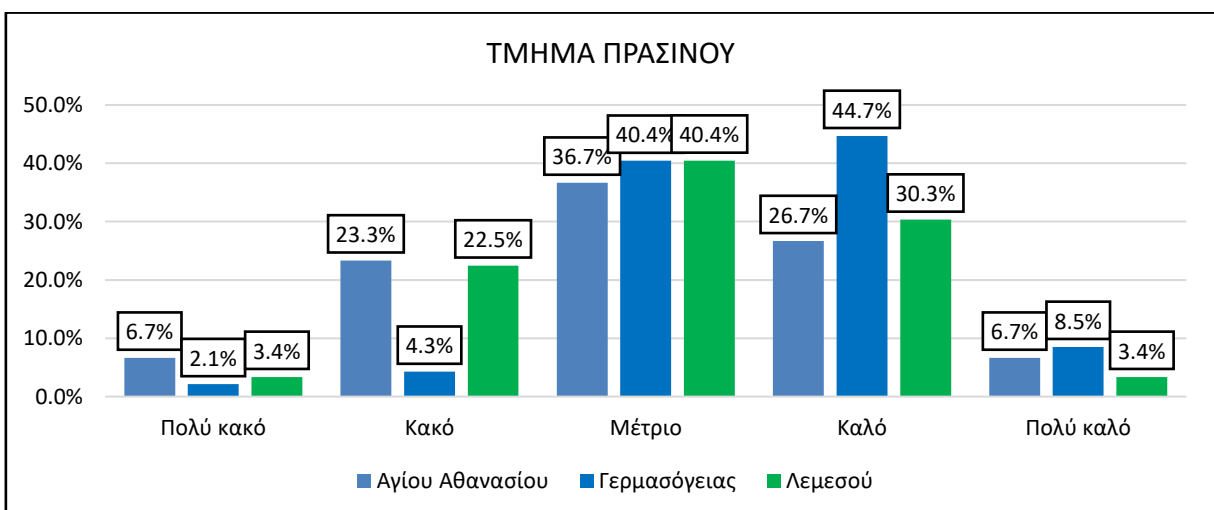
**Διάγραμμα 41.** Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Πολιτιστικής Υπηρεσίας



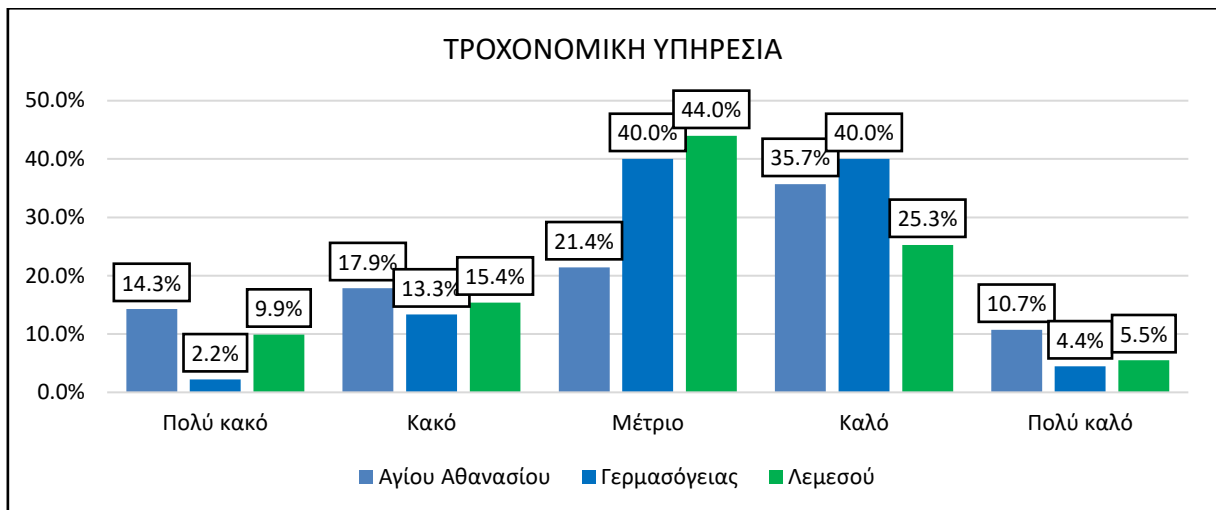
**Διάγραμμα 42.** Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Υπηρεσίας Παραλιών



**Διάγραμμα 43.** Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Υπηρεσίας Καθαριότητας



**Διάγραμμα 44.** Αξιολόγηση προσφοράς και έργου του Τμήματος Πρασίνου



**Διάγραμμα 45.** Αξιολόγηση προσφοράς και έργου της Τροχονομικής Υπηρεσίας

Τέλος, σε ερώτηση αναφορικά με το κατά πόσο οι δημότες πιστεύουν ότι ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου σε σχέση με τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης, η συντριπτική πλειοψηφία των δημοτών απάντησε θετικά με ποσοστό 70,95% ενώ αρνητικά απάντησε το 29,05%.



**Διάγραμμα 46.** Ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου σε σχέση με την λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης

## 4.5 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας όπως διαφαίνονται ανωτέρω, σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφία και τις τροποποιήσεις στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης που προωθείται από την Κυβέρνηση μας οδηγούν στην εξαγωγή κάποιων συμπεράσματα.

Καταρχάς, το γεγονός ότι δεν υπάρχει ριζική αλλαγή στη νομοθεσία τα τελευταία τριανταπέντε χρόνια έχει ξεκάθαρο αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας του δήμου καθότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ένας δήμος καθορίζεται μέσω της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας, αποδεικνύοντας ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Από την έρευνα διαφαίνεται ότι οι δημότες δεν είναι ευχαριστημένοι από την οργάνωση και την αποδοτικότητα της δημοτικής μηχανής όπως και επίσης της ποιότητας στελέχωσης. Αυτό κατά κύριο λόγο είναι αποτέλεσμα του σημερινού μοντέλου τοπικής αυτοδιοίκησης καθότι δεν δίνει τη δυνατότητα στους δήμους να προβούν σε ουσιαστικό οργανωτικό σχεδιασμό για κατάρτιση ορθής οργανωτικής δομής με βάση της ανάγκες που προκύπτουν, αφού η οργανωτική δομή μπορεί να καθοριστεί με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, ωστόσο απαιτείται τελική έγκριση μέσω του προϋπολογισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι οποίο το 2010 στο δήμο Γερμασόγειας εργάζονταν 80 άτομα με τα υποστατικά να ανέρχονται στα 7379, ενώ σήμερα, ήτοι το 2020, οι εργαζόμενοι είναι 66 για 13404. Αυτό ήταν αποτέλεσμα των παγιοποιήσεων των προσλήψεων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα από το 2012, και ενώ οι ανάγκες για προσωπικό αυξάνονταν, δεν ήταν δυνατόν να προσληφθούν νέα άτομα.

Περαιτέρω όσον αφορά το προσωπικό των δήμων, διαπιστώνεται ότι οι δημότες δεν είναι ευχαριστημένοι, ενώ ταυτόχρονα προκύπτει ότι υπάρχει θέμα συμπεριφοράς. Αυτό ενδεχομένως να προκύπτει από τη μονιμότητα των θέσεων και την μη ορθή διαδικασία αξιολόγησης αυτών. Ο τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων στο δήμο γίνεται με βάση την ισχύουσα νομοθεσία για δημοσίου υπαλλήλους, η οποία στην πραγματικότητα αποτελεί μια τυπική διαδικασία και όχι διαδικασία αξιολόγησης στη βάση προτύπων. Αυτό ωστόσο φαίνεται να απασχολεί όχι μόνο τις αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά ολόκληρο το μηχανισμό του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, δημιουργώντας έτσι μια κακή κουλτούρα. Επομένως είναι επιτακτικής ανάγκης η υιοθέτηση συγχρόνων συστημάτων αξιολόγησης που να εστιάζουν στα πρότυπα και να είναι άμεσα συνδεδεμένα με τους στόχους των δήμων. Περαιτέρω, πρέπει να υιοθετηθούν προγράμματα κατάρτισης του υφιστάμενου προσωπικού ούτως ώστε να αποκτήσουν την απαραίτητη τεχνογνωσία του τομέα που δραστηριοποιούνται.

Όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι οι δημότες γνωρίζουν ότι υπάρχει την ιστοσελίδα του δήμου τους, ωστόσο φαίνεται ότι δεν είναι επί της ουσίας χρήσιμη για αυτούς, αφού πέραν του ότι οι περισσότεροι δημότες για οποιαδήποτε πληροφορία εν τέλει επικοινωνούν τηλεφωνικά με το δήμο, παράλληλα δεν τους παρέχεται η δυνατότητα να διεκπεραιώσουν οποιοσδήποτε υποχρεώσεις τους διαδικτυακά. Για παράδειγμα, δεν τους παρέχεται η δυνατότητα πληρωμής φορολογιών ή άλλων τελών μέσω του διαδικτύου, γεγονός που εάν υφίστατο θα διευκόλυνε εξαιρετικά τους δημότες ενώ

παράλληλα θα έδιδε τη δυνατότητα στον δήμαρχο και το δημοτικό συμβούλιο να διαφοροποιήσουν την οργανωτική δομή του δήμου ούτως ώστε οι εργαζόμενοι που αυτή τη στιγμή ασχολούνται με την εξυπηρέτηση δημοτών για πληρωμές ή πληροφορίες, να χρησιμοποιηθούν στα πόστα που αυτή τη στιγμή υπάρχουν κενά, ως αποτέλεσμα της παγιοποίησης προσλήψεων στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Επομένως καθίσταται σαφές ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένας πυλώνας που είναι εξαιρετικής και επείγουσας σημασίας.

Από την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, η οποία αφορούσε δήμους της επαρχίας Λεμεσού, επαρχία παρατηρήθηκε ραγδαία ανάπτυξη όσον αφορά πολεοδομικά και αναπτυξιακά έργα τα τελευταία χρόνια, διαπιστώνεται ότι οι δημότες κατατάσσουν τα έργα αυτά ψηλά στις προτεραιότητές τους. Σήμερα, για να υλοποιηθούν τα έργα αυτά απαιτείται πέραν από την απόφαση του δημοτικού συμβουλίου και η αντίστοιχη έγκριση από το κεντρικό κράτος, μέσω της έγκρισης του προϋπολογισμού και της έγκρισης της υλοποίησης του έργου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα βάσει της δικής μου εμπειρίας ως δημοτικός σύμβουλος, σε σχέση με το πόσο βραδυκίνητο είναι το σύστημα είναι αυτό της συντήρησης ενός δρόμου. Συγκεκριμένα, από την ημέρα συμπερίληψης κονδυλίου για συντήρηση δρόμων στον προϋπολογισμό (για παράδειγμα τον Σεπτέμβριο ενός έτους), την ψήφιση του προϋπολογισμού από την Βουλή των Αντιπροσώπων, την τελική έγκριση του έργου από το Υπουργείο, την ετοιμασία των διαγωνιστικών διαδικασιών για εκτέλεση του έργου μέχρι και την κατακύρωση του διαγωνισμού σε επιτυχών προσφοροδότη, απαιτείται τουλάχιστον ένας χρόνος.

Παράλληλα, σε σχέση με το εν λόγω ζήτημα, από την έρευνα διαπιστώνεται ότι οι δημότες επιθυμούν την ταχύτερη εξέταση και έκδοση αποφάσεων σε σχέση με άδειες οικοδομής ή διαχωρισμού γης. Επομένως η πρόταση που συμπεριλαμβάνεται στο προτεινόμενο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο είναι προς τη σωστή κατεύθυνση καθώς μετατρέπει τους δήμους και σε πολεοδομικές αρχές. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η αποκέντρωση των υπηρεσιών από το κεντρικό κράτος (για παράδειγμα Πολεοδομική Αρχή), με αποτέλεσμα τόσο την ταχύτερη εξυπηρέτηση του δημότη όσο και την πρόσδοση οικονομικού οφέλους στο δήμο αφού τα έσοδα από τα τέλη αδειών θα καταλήγουν στα ταμεία των δήμων. Για αυτό είναι και απαραίτητο οι συνενώσεις των δήμων να έχουν και γεωγραφική συνοχή.

Τέλος, από την έρευνα καταδείχθηκε περίτρανα ότι οι δημότες πιστεύουν ότι ο εκσυγχρονισμός μπορεί να βοηθήσει την λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης, αποδεικνύοντας έτσι ότι αυτή τη στιγμή οι δημότες δεν είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος. Επομένως, συμπεραίνεται ότι το προτεινόμενο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι επιβεβλημένο να προωθηθεί σύντομα αφού απαντά ουσιαστικά πολλές από τις ανησυχίες και προβλήματα των δημοτών.

# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί ένα από τους βασικότερους πυλώνες της Κυπριακής Δημοκρατίας. Προσωπικά, συχνά αναφέρομαι στην τοπική αυτοδιοίκηση ως «το κύτταρο της Δημοκρατίας». Είναι ο θεσμός που έρχεται επί καθημερινής και συνεχής βάσεως σε επαφή με τη βάση της κοινωνίας, ήτοι τους ίδιους τους πολίτες. Είναι ο θεσμός που θα απευθύνουν για άμεση επίλυση των προβλημάτων τους. Τα απλά, τα καθημερινά, τα οποία προσθέτουν ποιότητα στη ζωή όλων μας.

Η εμπειρία έχει δείξει, ωστόσο ότι το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν είναι πλέον αποδοτικό, δεν διευκολύνει τους έχοντες τοπικές εξουσίες να τις ασκούν, δεν είναι αποτελεσματικό για τους πολίτες και από ότι φαίνεται έχει καταλήξει να αποτελεί βραχνά στο κεντρικό κράτος.

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των δημοτών, η αύξηση των πολιτών, η γενικότερη ανάπτυξη στην Κύπρο και ειδικότερα στην επαρχία Λεμεσού, όπου εστιάστηκε η έρευνα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που συντέλεσαν στην διαμόρφωση του συμπεράσματος ότι οι δημότες δεν είναι ευχαριστημένοι με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο.

Είναι, ως εκ τούτου εμφανές, ότι η ανάγκη για μεταρρύθμιση του πλαισίου τοπικής αυτοδιοίκησης είναι μεγάλη και ότι οι δημότες αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα αυτή, αφού βιώνουν το βραδυκίνητο σύστημα καθημερινά. Ένα σύστημα που δυσχεραίνει την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων και εξουσιών των δημοτικών συμβουλίων και των εργαζομένων στους δήμους, αφού οι πλείστες διαδικασίες καταλήγουν σε πολύχρονες και γραφειοκρατικές καταστάσεις χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα προς τη επίτευξη των στόχων του εκάστοτε δήμου.

Το γεγονός ότι για κάθε απόφαση του δήμου που αφορά για παράδειγμα αναπτυξιακά έργα, προς όφελος τόσο του δήμου όσο και των ίδιων των δημοτών, απαιτείται έγκριση από το κεντρικό κράτος με χρονοβόρες διαδικασίες αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό πρόβλημα του υφιστάμενου πλαισίου. Η αποκέντρωση των εξουσιών και αυτονόμηση των τοπικών αρχών θα έχει πολλά οφέλη σε όλο το φάσμα της κοινωνίας και του κράτους, καθότι το κεντρικό κράτος θα αποσυμφορηθεί ενώ ταυτόχρονα οι αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους οποίους έθεσαν με βάση τις ανάγκες τους.

Εξαιρετικά σημαντική κατά την άποψή μου είναι ο πυλώνας της μεταρρύθμισης που αφορά την συνένωση και συμπλεγματοποίηση των τοπικών αρχών. Αυτή τη στιγμή, η περιορισμένη εμπειρία και ενδιαφέρον των δήμων και κοινοτήτων για σύναψη συνεργασιών, συμπλεγματοποιήσεις και συγχωνεύσεις, με άλλους δήμους και κοινότητες έχει ως αποτέλεσμα αυξημένα κόστη, τα οποία σε αντίθετη περίπτωση αυτά θα ήταν θα

μειώνονταν δραστικά, αφού θα εφαρμόζεται επι της ουσίας η αρχή της οικονομίας κλίμακος. Οι λόγοι που θα η συνένωση και η συμπλεγματοποίηση θα επιφέρει χαμηλότερα κόστη είναι αρκετοί. Για παράδειγμα, συνενωμένοι δήμοι και κοινότητες θα έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη με τους εν δυνάμει συνεργάτες οικονομικούς φορείς, ενώ ταυτόχρονα θα υφίστανται διοικητικές οικονομίες, καθότι οι υπηρεσίες θα υλοποιούνται πιο οργανωμένα και πιο αποδοτικά από ένα κέντρο λήψεων αποφάσεων.

Τέλος, θεωρώ ότι το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο τοπικής αυτοδιοίκησης δεν μπορεί να βελτιωθεί, με μικρές και αποσπασματικές αλλαγές. Αυτό αποδεικνύεται από την εμπειρία μέχρι σήμερα. Ο μόνος τρόπος με τον οποίο ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσε να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός επί της ουσίας, είναι η ριζοσπαστική μεταρρύθμισή του, όπως αυτή προτείνεται και προωθείται από την Κυβέρνηση.

# Παράρτημα Α

## Τίτλος Παραρτήματος

### A.1 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της έρευνας μου στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής μου με θέμα «Ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου σε σχέση με τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης».

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που να απαιτεί όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο, ούτως ώστε να μην σας στερήσει τον πολύτιμο χρόνο σας. Υπάρχει πλήρης διαβεβαίωση από το πρόσωπο μου προς εσάς, πως τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν για στατιστική ανάλυση και θα τηρηθεί απόλυτη ανωνυμία και εμπιστευτικότητα, για αυτό το λόγο θα σας παρακαλούσα να μην σημειωθεί πουθενά κάποιο προσωπικό σας στοιχείο.

Όνοματεπώνυμο : Παπαμιχαήλ Χρίστος

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Πέτρος Δημητρίου, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή, την πολύτιμη και έμπρακτη υποστήριξη σας.

#### 1. Φύλο

άνδρας

γυναίκα

#### 2. Ηλικία

18 – 30 ετών

31 – 45 ετών

46 – 60 ετών

61 και άνω



**3. Οικογενειακή κατάσταση**

Άγαμος

Έγγαμος

Διαζευγμένος

Χήρος

**4. Επίπεδο μόρφωσης**

Δημοτικό	<input type="checkbox"/>
Γυμνάσιο/Λύκειο	<input type="checkbox"/>
Κολέγιο	<input type="checkbox"/>
Πανεπιστήμιο/ Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>

**5. Μέγεθος νοικοκυριού**

Ένα άτομο	<input type="checkbox"/>
Δύο άτομα	<input type="checkbox"/>
Τρία άτομα	<input type="checkbox"/>
Τέσσερα άτομα	<input type="checkbox"/>
Πέντε+ άτομα	<input type="checkbox"/>

**6. Διαμένω στον Δήμο** .....

**7. Ποιες θα πρέπει να είναι κατά την άποψή σας οι άμεσες προτεραιότητες του Δήμου;**

(Παρακαλώ να σημειωθεί στις προτάσεις / ερωτήσεις που ακολουθούν τον βαθμό συμφωνίας σας με αυτές (όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ - ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα)

<b><u>ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΑ/ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΑ ΕΡΓΑ</u></b>	
Αναπτυξιακά έργα (π.χ. πάρκα, αθλητικά κέντρα, βιβλιοθήκη)	
Έργα υποδομής (π.χ. δρόμοι, αποχετευτικό, αντιπλημμυρικά έργα)	
Συντήρηση δρόμων/ πεζοδρομίων	
Βελτίωση στο χρόνο ολοκλήρωσης έργων	
Ελεύθερη διακίνηση πεζών στα πεζοδρόμια	
Κυκλοφοριακό	
Δημιουργία πεζοδρομίων	
Προσβάσεις για άτομα με ΑΜΕΑ	
<b><u>ΣΤΑΘΜΕΥΣΗ</u></b>	
Μείωση τελών χωρών σταθμευσης	
Αύξηση αριθμών χώρων στάθμευσης	
Πάταξη παράνομης στάθμευσης	
Αύξηση αστυνόμευσης	
Αύξηση χωρών στάθμευσης για άτομα με αναπηρίες	
<b><u>ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ /ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u></b>	
Ρύπανση σκύλων	
Συχνότητα αποκομιδής σκυβάλων δήμου	
Συχνότητα αποκομιδής ανακυκλώσιμων κάδων	
Καθαριότητα πάρκων	

Καθαριότητα πεζοδρόμων/ ποδηλατοδρόμων	
Καθαριότητα δρόμων	
Προβλήματα που προκύπτουν από οικοδομικές δραστηριότητες (π.χ. υλικά, εκσκαφείς, μπάζα)	
Αύξηση χώρων πρασίνου	
Αύξηση πάρκων και παιδότοπων	
Ηχορύπανση	
<b><u>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ /ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ</u></b>	
Αύξηση πολιτιστικών δραστηριοτήτων	
Έλλειψη αθλητικών δραστηριοτήτων	
Αύξηση δραστηριοτήτων για τη νεολαία	
Ελλείψη ποιότητα αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων	
<b><u>ΕΚΔΟΣΗ/ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΑΔΕΙΩΝ (οικοδομής, διαίρεσης γης.)</u></b>	
Μείωση στο χρόνο στην έκδοση/ ανανέωση αδειών	
<b><u>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ /ΚΡΑΤΙΚΗ ΣΤΗΡΙΞΗ</u></b>	
Αύξηση οικονομικών πόρων	
Ανεπάρκεια Κυβερνητικής στήριξης	
Ανεπάρκεια κρατικών χορηγιών	
<b><u>ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ/ ΠΟΛΙΤΙΚΗ</u></b>	
Αύξηση υπηρεσιών στήριξης ευπαθών ομάδων πληθυσμού (π.χ. ηλικιωμένοι, ναρκομανείς, άποροι, άστεγοι κλπ.)	
<b><u>ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</u></b>	
Βελτίωση ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών από τα διάφορα τμήματα του Δήμου	

Αύξηση προσωπικού σε υπηρεσίες/ τμήματα του Δήμου	
Ανεπάρκεια ενημέρωσης/ επικοινωνίας με τους Δημότες	
Βελτίωση πολιτικής από τον Δήμαρχο/ Συμβούλιο	
<b><u>ΆΛΛΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ/ Αναφέρετε συγκεκριμένο Πρόβλημα</u></b>	

8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε σε σχέση α) με τη γενική εικόνα του Δήμου και β) με την εξυπηρέτηση της Δημοτικής Υπηρεσίας. Παρακαλώ χρησιμοποιήστε μια κλίμακα όπου 1=πολύ δυσαρεστημένος/ η και 5=πολύ ικανοποιημένος/ (6=ΔΞ/ΔΑ) **(Μία απάντηση μόνο)**

	Ερ.7α	Ερ.7β
Πολύ δυσαρεστημένος/ η		
Δυσαρεστημένος/ η		
Ούτε δυσαρεστημένος/ η ούτε Ικανοποιημένος/ η		
Ικανοποιημένος/ η		
Πολύ ικανοποιημένος/ η		
ΔΞ/ΔΑ		

9. α. Πόσο ικανοποιημένος/ η ή δυσαρεστημένος/ η είστε από την ενημέρωση για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας, σαν Δημότες στο Δήμο; **(Μία απάντηση μόνο)**  
β. Και πόσο ικανοποιημένος/ η ή δυσαρεστημένος/ η είστε από την ανταπόκριση του Δήμου σε Έκτακτες Ανάγκες; **(Μία απάντηση μόνο)**

	Ερ.8α	Ερ.8β

Πολύ δυσαρεστημένος/ η		
Δυσαρεστημένος/ η		
Ούτε δυσαρεστημένος/ η ούτε Ικανοποιημένος/ η		
Ικανοποιημένος/ η		
Πολύ ικανοποιημένος/ η		
ΔΞ/ΔΑ		
Δεν μπορώ να κρίνω/ δεν είχα εμπειρία		

**10.** Παρακαλώ αξιολογήστε τις πιο κάτω λειτουργίες που αφορούν την απόδοση του Δήμου από το 1 μέχρι το 5, όπου 1= πολύ αρνητικά, 5= πολύ θετικά (6=ΔΞ/ΔΑ). **(Διάβασε τα σημεία του πίνακα - Μία Απάντηση για κάθε ένα)**

Ώρες λειτουργίας	1	2	3	4	5	6
Οικονομική διαχείριση	1	2	3	4	5	6
Οργάνωση και αποδοτικότητα δημοτικής μηχανής	1	2	3	4	5	6
Ποιότητα στελέχωσης	1	2	3	4	5	6

**11.** Γενικά θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του Δήμου ; **(Μία απάντηση μόνο)**

Ναι	
Όχι	

**12.** Μήπως εσείς ή κάποιο άλλο μέλος του νοικοκυριού σας αντιμετώπισε οποιοδήποτε πρόβλημα τους τελευταίους 12-18 μήνες, που εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Δήμου; **(Μία απάντηση μόνο)**

Ναι	
Όχι	

13. α. Μήπως απευθυνθήκατε στο Δήμο για να αναφέρετε το πρόβλημα/ παράπονό σας; Εάν ναι με ποιο τρόπο; **(Αυθόρμητα - Πολλαπλές επιλογές)**

<b>Ναι</b>		
Τηλεφωνικά		
Γραπτώς		
Προσωπική επίσκεψη		
Ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου		
<b>Όχι</b>		

β. Και σε ποιες υπηρεσίες / κλάδους του Δήμου απευθυνθήκατε; **(Αυθόρμητα - Πολλαπλές επιλογές)**

Γραμματεία/ Γραφείο Δημάρχου	
Οικονομική Υπηρεσία (ταμείο - φορολογίες)	
Τεχνική υπηρεσία	
Υγειονομική υπηρεσία	
Πολιτιστική υπηρεσία	
Υπηρεσία παραλιών	
Υπηρεσία καθαριότητας	
Τροχονομία	

Τμήμα Πρασίνου	
ΔΞ/ΔΑ	

**14.** Πόσο ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι είστε από την **αντιμετώπιση** και **επίλυση** του **συγκεκριμένου προβλήματος**, στα ακόλουθα χαρακτηριστικά χρησιμοποιώντας μια πενταβάθμια κλίμακα όπου 1=Πολύ δυσαρεστημένος/ η και 5=Πολύ ικανοποιημένος/ η; (6=ΔΞ/ΔΑ) **(Διάβασε – Μία απάντηση για κάθε ένα)**

Γενική/ ουσιαστική επίλυση προβλήματος	1	2	3	4	5	6
Χρόνος επίλυσης προβλήματος	1	2	3	4	5	6

**15.** Στη συνέχεια θα ήθελα να μου πείτε πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η είστε από τα ακόλουθα τα οποία εμπίπτουν μέσα στις αρμοδιότητες του Δήμου χρησιμοποιώντας μια πενταβάθμια κλίμακα όπου 1=Πολύ δυσαρεστημένος/ η και 5=Πολύ ικανοποιημένος/ η; (6=ΔΞ/ΔΑ και 7=Δεν ισχύει) **(Διάβασε – Μία απάντηση για κάθε ένα)**

<b><u>ΓΕΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ</u></b>	
Αίσθημα Ασφάλειας	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΟΔΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ</u></b>	
Οδικός φωτισμός	1 2 3 4 5 6 7
Τροχονόμοι του Δήμου	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ</u></b>	
Αθλητικούς χώρους	1 2 3 4 5 6 7
Αθλητικές εκδηλώσεις	1 2 3 4 5 6 7
Προγράμματα νεολαίας	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΧΩΡΟΙ ΠΡΑΣΙΝΟΥ/ ΠΑΡΚΑ</u></b>	

Ανάπτυξη και συντήρηση πάρκων και παιδότοπων	1 2 3 4 5 6 7
Συντήρηση παιγνιδιών	1 2 3 4 5 6 7
Επίπεδο ασφάλειας πάρκων και παιδότοπων	1 2 3 4 5 6 7
Ανάπτυξη και συντήρηση χώρων πρασίνου	1 2 3 4 5 6 7
Γενικά το πράσινο του Δήμου	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ</u></b>	
Γενική καθαριότητα του Δήμου	1 2 3 4 5 6 7
Συχνότητα και αποδοτικότητα προγράμματος περισυλλογής κλαδευμάτων	1 2 3 4 5 6 7
Καθαριότητα δρόμων και πεζοδρομίων	1 2 3 4 5 6 7
Καθαριότητα πάρκων και παιδότοπων	1 2 3 4 5 6 7
Καθαριότητα άδειων οικοπέδων	1 2 3 4 5 6 7
Συλλογή και αποκομιδή σκυβάλων του Δήμου	1 2 3 4 5 6 7
Συλλογή και αποκομιδή κάδων ανακύκλωσης	1 2 3 4 5 6 7
Αποχετευτικό συμβούλιο	1 2 3 4 5 6 7
Υδατοπρομήθεια	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</u></b>	
Διαχείριση οικονομικών του Δήμου	1 2 3 4 5 6 7
Τέλη/ Φορολογίες (σκυβάλων, επαγγελματικής άδειας, ακίνητης ιδιοκτησίας, άδειας διατήρησης επαγγελματικών υποστατικών κλπ)	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</u></b>	
Διοργάνωση πολιτιστικών, καλλιτεχνικών, κοινωνικών και άλλων εκδηλώσεων	1 2 3 4 5 6 7



<b><u>ΠΑΡΑΛΙΕΣ</u></b>	
Καθαριότητα παραλιών	1 2 3 4 5 6 7
Καθαριότητα νερών	1 2 3 4 5 6 7
Υποδομές παραλιών	1 2 3 4 5 6 7
Προσβασιμότητα παραλιών για άτομα με αναπηρίες	1 2 3 4 5 6 7
Υπηρεσίες παραλιών	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΤΕΧΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</u></b>	
Διαδικασίες Έκδοση/ Ανανέωσης αδειών	1 2 3 4 5 6 7
<b><u>ΆΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ</u></b>	
Στάση και συμπεριφορά των εξωτερικών συνεργείων (εργατών) του Δήμου	1 2 3 4 5 6 7
Στάση, συμπεριφορά και εξυπηρέτηση των εργαζομένων εντός του Δήμου	1 2 3 4 5 6 7

16. Γνωρίζετε ότι ο Δήμος σας διαθέτει ιστοσελίδα;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

17. Έχετε επισκεφθεί την ιστοσελίδα αυτή;

Ναι, για ενημέρωση	
Ναι, για πληρωμή τελών	

Ναι, για εκτύπωση εντύπων	
Ναι, για άλλο σκοπό (διευκρινίστε) .....	
Όχι, δεν την έχω επισκεφθεί	

18. Γνωρίζετε τι θα περιέχει η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης?

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Πιστεύετε θα βοηθήσει στην λειτουργία της Τ.Α. Η μεταρρύθμιση; Αν όχι γιατί;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

19. Πώς αξιολογείτε γενικά το Δήμο ... **(Διάβασε ξεχωριστά - Μία απάντηση για το κάθε ένα)**, σε μια κλίμακα όπου 1=πολύ αρνητικά και 5=πολύ θετικά; (6=ΔΕ/ΔΑ)

	Πολύ αρνητικά	Αρνητικά	Μέτρια	Θετικά	Πολύ θετικά	ΔΕ/ΔΑ
Ως χώρο διαβίωσης	1	2	3	4	5	6
Ως χώρο επιχειρησιακής ανάπτυξης	1	2	3	4	5	6

**20.** Θα ήθελα να αξιολογήσετε κατά τη δική σας προσωπική άποψη – βάσει της πενταβάθμιας κλίμακας όπου 1=πολύ κακό και 5=πολύ καλό – το μέχρι στιγμής έργο και προσφορά των ακόλουθων προσώπων και τμημάτων του Δήμου: **(Διάβασε πρόσωπα /τμήματα - Μία Απάντηση για κάθε ένα)**

	Πολύ κακό	Κακό	Μέτριο	Καλό	Πολύ Καλό	ΔΞ/ΔΑ
Δήμαρχος	1	2	3	4	5	6
Δημοτικό Συμβούλιο	1	2	3	4	5	6
Γραμματεία/ Γραφείο Δημάρχου	1	2	3	4	5	6
Γενική Διεύθυνση/ Διευθυντική ομάδα	1	2	3	4	5	6
Οικονομική Υπηρεσία (ταμείο – φορολογίες)	1	2	3	4	5	6
Τεχνική υπηρεσία	1	2	3	4	5	6
Υγειονομική υπηρεσία	1	2	3	4	5	6
Πολιτιστική υπηρεσία	1	2	3	4	5	6
Υπηρεσία παραλιών	1	2	3	4	5	6
Υπηρεσία καθαριότητας	1	2	3	4	5	6
Τμήμα Πρασίνου	1	2	3	4	5	6
Τροχονομική Υπηρεσία	1	2	3	4	5	6

**21.** Τώρα θα σας διαβάσω ορισμένες δηλώσεις και θα ήθελα να μου πείτε σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ισχύουν για το Δήμο. Παρακαλώ χρησιμοποιείστε μια κλίμακα όπου 1=δεν ισχύει καθόλου και 5=ισχύει απόλυτα (6=ΔΞ/ΔΑ). **(Διάβασε δηλώσεις - Μία Απάντηση για κάθε δήλωση)**

	1 2 3 4 5 6
Το Δημοτικό Συμβούλιο εργάζεται με γνώμονα τις ανάγκες των δημοτών	1 2 3 4 5 6
Οι αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου λαμβάνονται με αντικειμενικότητα	1 2 3 4 5 6
Οι δημοτικές δραστηριότητες/ εργασίες εκτελούνται με αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα	1 2 3 4 5 6
Οι ανάγκες των δημοτών καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από τις υπηρεσίες του Δήμου	1 2 3 4 5 6
Ο Δήμος .... δεν υστερεί σε σύγκριση με τους άλλους Δήμους της ΛΕΜΕΣΟΥ	1 2 3 4 5 6
Ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο έχουν όραμα για το Δήμο	1 2 3 4 5 6
Η προσπάθεια αξιοποίησης των παραλιών οδηγεί σε αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος του Δήμου?	1 2 3 4 5 6

# Βιβλιογραφία

Δρ. Ελευθέριος Αντωνίου, Λυγία Χριστοφόρου – Αντωνίου (2008) *Μάσσαρι, Θύμησες Μιας Γης*, Λευκωσία: Negresco.

Μπουραντάς Δ. 2002. Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές. Γ. Μπένου, Αθήνα.

Περί Δήμων Νόμος (Ν.111(Ι)/1985)

Περί Κοινοτήτων Νόμος (Ν.86(Ι)/99)

Σύνταγμα Κυπριακής Δημοκρατίας (1960)

Χλέπας, 2010, Μελέτη Αναδιάρθρωσης Της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Της Κυπριακής Δημοκρατίας, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.

Χυτήρης, Λ., 2013. Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα. Εκδ. Φαίδιμος.

DeCenzo D., Robbins S., Verhulst S. 2015. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα. Εκδ. Utopia.

PwC, 2018, Workforce of the future: The competing forces shaping 2030.

Robbins, S., Coulter, M., DeCenzo, D., 2017. Διοίκηση επιχειρήσεων Αρχές και εφαρμογές. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.

Robbins, S., Judge, T., 2018. Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Αθήνα. Εκδ. Κριτική.