

# Φορείς επιμόρφωσης των Αιρετών Η περίπτωση της Γαλλίας

Της κ. Χρυσούλας ΚΟΛΙΟΠΟΥΛΟΥ

## *1. Το Εθνικό Συμβούλιο Επιμόρφωσης των Αιρετών των Τοπικών Δομών (CNFEL)*

Το Εθνικό Συμβούλιο Επιμόρφωσης των Αιρετών των Τοπικών Δομών (Conseil National de la Formation des Elus Locaux - CNFEL<sup>1</sup>) περιλαμβάνει 24 μέλη: 12 εκλεγμένους αιρετούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που αντιπροσωπεύουν τις διάφορες κατηγορίες των Τοπικών Δομών και 12 προσωπικότητες κατάλληλα καταρτισμένες. Διορίζονται για μια περίοδο 3 ετών η οποία δύναται να ανανεωθεί. Το εν λόγω Συμβούλιο είναι αρμόδιο για τον καθορισμό των γενικών κατευθύνσεων που πρέπει να λαμβάνει η επιμόρφωση των αιρετών των Τοπικών Δομών. Επιπλέον, εγγυάται την ισότιμη πρόσβαση των αιρετών των Τοπικών Δομών στα προτεινόμενα επιμορφωτικά προγράμματα, χωρίς διαχωρισμούς αναλόγως του φύλου, της προέλευσης, ή της πολιτικής μερίδας.

Ο Πρόεδρος του Συμβουλίου, ο οποίος είναι αιρετός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, υποβάλλει κάθε χρόνο στον υπουργό Εσωτερικών, έκθεση των λειτουργιών του CNFEL. Η εν λόγω αναφορά σκιαγραφεί τους κυριότερους άξονες της επιμορφωτικής πολιτικής του Συμβουλίου, αναφορικά με την τρέχουσα χρονιά και διατυπώνει προτάσεις και συστάσεις πάνω στους τομείς της αρμοδιότητάς του. Η έκθεση αυτή μπορεί να δημοσιευθεί, στη συνέχεια, από τον υπουργό των Εσωτερικών.

Το Συμβούλιο συνεδριάζει κατόπιν αιτήσεως του υπουργού Εσωτερικών, ενώ συμπληρωματικές συνεδριάσεις μπορούν να λάβουν χώρα μετά από αίτηση του Προέδρου ή της πλειοψηφίας των μελών του, για την εξέταση θεμάτων σχετικών με το γενικό προσανατολισμό της παρεχόμενης προς τους αιρετούς επιμόρφωσης.

Όσον αφορά το επιμορφωτικό πρόγραμμα που προσφέρεται στους αιρετούς των Τοπικών Δομών, το CNFEL βεβαιώνει ότι σε γενικές γραμμές, περιέχει θεματικές ενότητες που σχετίζονται με τις δυσκολίες που συναντούν οι αιρετοί στην πορεία άσκησης

---

*1. Βλ. άλλα στοιχεία περί Γαλλίας στο: Κωνστ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ: Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ελλάδα, Χώρες-Μέλη Ε.Ε.. Τόμ. Α', Ζ' έκδ. Αθήναι, 2003. Βλ. ακόμη: CNFEL: Ετήσια Έκθεση έτους 1998.*

των καθηκόντων τους, καθώς και γενικές γνώσεις όσον αφορά τομείς που σχετίζονται με την επιβολή ρυθμίσεων, την τοπική οικονομική διαχείριση, την τοπική ανάπτυξη κ.ά.. Το εν λόγω Συμβούλιο στην πορεία λειτουργίας του, απέρριψε Οργανισμούς με επιμορφωτικό πρόγραμμα που περιοριζόταν σε ένα μόνο τομέα παρέμβασης ή που απευθυνόταν σε ανάγκες μιας συγκεκριμένης μόνο ομάδας αιρετών. Τέτοια υπήρξε η περίπτωση Οργανισμών το πρόγραμμα των οποίων δεν περιελάμβανε σεμινάρια πληροφορικής, επικοινωνίας, προσωπικής ανάπτυξης, ξένων γλωσσών και κοινωνικών επιστημών. Παράλληλα, για την βέλτιστη απόδοση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, το CNFEL συνιστά την πρόσληψη εξειδικευμένων παιδαγωγών από τα ενδιαφερόμενα επιμορφωτικά Κέντρα, καθώς και την παρέμβαση στην επιμορφωτική διαδικασία επιμορφωτών από τον χώρο των αιρετών και των στελεχών των Τοπικών Δομών, της Κεντρικής Διοίκησης, των επιχειρήσεων κ.λ.. Τέλος, επισημαίνει ότι η παρεχόμενη επιμόρφωση οφείλει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες των αιρετών, των οποίων το επίπεδο γνώσεων είναι συχνά ετερογενές.

## *2. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Λειτουργίας των Τοπικών Δομών (CNFPT)*

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Λειτουργίας των Τοπικών Δομών (Centre National de la Fonction Publique Territoriale - CNFPT<sup>2</sup>) αποτελεί πραγματικό μοχλό ανάπτυξης στην υπηρεσία της αποκέντρωσης. Είναι υπεύθυνο για την οργάνωση σεμιναρίων επιμόρφωσης και ανάπτυξης των επαγγελματικών ικανοτήτων των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό του αποκεντρωμένου Δημόσιου Τομέα.

Το CNFPT χρηματοδοτείται από εισφορές που υποχρεούνται να καταβάλουν οι Τοπικές Δομές και αποτελεί έναν Οργανισμό ευρέως αποκεντρωμένο, αφού περιλαμβάνει 28 τοπικά αντιπροσωπευτικά κέντρα, 4 Εθνικές Σχολές στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ένα Εθνικό Ινστιτούτο σπουδών Περιφερειακής ανάπτυξης στο Στρασβούργο.

Το CNFPT αναλύει τις μορφωτικές ανάγκες - ατομικές και συλλογικές - επεξεργάζεται σχέδια επιμόρφωσης συνδεδεμένα με τις δραστηριότητες, τα σχέδια και τις δυνατότητες των Τοπικών Αρχών και αναλαμβάνει την σύλληψη και αξιολόγηση των επιμορφωτικών δράσεων. Στις πρωτοβουλίες του Εθνικού Κέντρου περιλαμβάνεται και η οργάνωση προκαταρκτικών σεμιναρίων επιμόρφωσης για την ομαλή εισαγωγή των καινούριων στελεχών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Τα σεμινάρια τελούνται στις Εθνικές Σχολές στελεχών των Τοπικών δομών και στο Εθνικό Κέντρο Περιφερειακών Σπουδών.

Το CNFPT έχει αναπτύξει εταιρικές σχέσεις με το Ανώτατο Συμβούλιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα κέντρα διαχείρισης, την Γενική Διεύθυνση των τοπικών δομών (Direction Générale des Collectivités Locales), το Εθνικό Ταμείο Συνταξιοδότησης των στελεχών των Τοπικών δομών (Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales), το Υπουργείο Εργασίας καθώς και το σύνολο των υπουργείων και των αποκεντρωμένων υπηρεσιών και Οργανισμών. Επιπλέον, το CNFPT εδραιώνει εταιρικές σχέσεις με τις ενώσεις αιρετών των Δήμων και Κοινοτήτων, των Νομών και των Περιφερει-

ών, καθώς επίσης και παιδαγωγικές εταιρικές σχέσεις με άλλες σχολές του Δημόσιου Τομέα και με πανεπιστήμια.

Παράλληλα, το εν λόγω Κέντρο διοργανώνει συνέδρια και συζητήσεις στο σύνολο της επικράτειας, σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις εξελίξεις της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπροσθέτως, με τη δημιουργία δικτυακού τόπου είναι εφικτή η μετάδοση πληροφοριών αναφορικά με τις ενέργειες του Κέντρου, ενώ συγχρόνως καθίσταται δυνατή η εγγραφή σε σεμινάρια και διαγωνισμούς των ενδιαφερομένων μέσω του διαδικτύου. Παράλληλα, δημοσιεύονται τα πρακτικά των συμβουλίων, πρακτικοί και μεθοδικοί οδηγοί κ.ά.σε έντυπη ή ψηφιακή μορφή (CD-ROM).

Προγράμματα επιμόρφωσης του CNFPT για τα στελέχη

Τα σεμινάρια και οι προγραμματισμένες ημερίδες διοργανώνονται για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών των Τοπικών Δομών, χωρίς διάκριση ανάλογα με το βαθμό, τη λειτουργία ή τη θέση τους. Τέτοια είναι τα ακόλουθα:

- Ομιλία ενώπιον κοινού

Δημιουργία και διάδοση κατανοητού προς το κοινό μηνύματος.

Επεξεργασία φωνής, εντοπισμός των συνιστωσών της προφορικής έκφρασης (ψυχολογικά εμπόδια, άγχος, οργάνωση ιδεών, παρουσίαση), διαχείριση του χρόνου.

- Εκμάθηση επιχειρηματολογίας

Ικανότητα έκφρασης με απλούς όρους για την μετάδοση δύσκολων νοημάτων.

Εντοπισμός περιεχομένου, κοινό στο οποίο απευθύνεται, μεθόδευση επιχειρηματολογίας, εύρεση κατάλληλων λέξεων - φράσεων, πειστικά εφέ, διαχείριση χρόνου, υπεράσπιση απόψεων κ.ά..

- Αντιμετώπιση διαξιφισμών

Εκμάθηση αντιμετώπισης διαξιφισμών, διαχείριση δυσμενών καταστάσεων.

Εντοπισμός αιτιών αντιπαράθεσης, στρατηγικές διαχείρισης της κατάστασης, μετάβαση από την αντιπαράθεση στη διαπραγμάτευση, προστασία και απεμπλοκή από παρόμοιες καταστάσεις.

- Προστασία σωματικής - ψυχολογικής ακεραιότητας κατά την επαγγελματική δραστηριότητα

Απόκτηση δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση επιθετικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Εντοπισμός της διαμάχης, εκμάθηση τοποθέτησης και διαχείρισης του διαξιφισμού, πρακτικές εφαρμογές, βασικές χειρονομίες αυτοάμυνας.

- Μεθοδολογία συγκράτησης σημειώσεων

Μεθοδολογία συγκράτησης των σημαντικών πληροφοριών σε μια ομιλία.

Τεχνικές συγκράτησης σημειώσεων, μεθοδολογία, πρακτική εφαρμογή.

- Σύνταξη αλληλογραφίας: τα υπηρεσιακά σημειώματα

Γνωριμία με τα διαφορετικού τύπου υπηρεσιακά σημειώματα και εκμάθηση σύνταξής τους. Η οργάνωση των πληροφοριών, το στυλ και ο διοικητικός φορμαλισμός, πρακτικές μέθοδοι.

- Ανάπτυξη ατομικών επιδόσεων και επιδόσεων των συνεργατών

Ανάλυση της συμπεριφοράς των ομάδων, εκμάθηση δεξιοτήτων διαχείρισης μίας ομάδας, οργάνωση και αξιολόγηση πλάνου επιμόρφωσης των συνεργατών. Ρόλοι και υπευθυνότητα, εξουσία, συμπεριφορές, παρακίνηση, έλεγχος, εκχώρηση αρμοδιοτήτων μέσα στην ομάδα.

- Τα δημόσια έγγραφα στις υπηρεσίες των Τοπικών Δομών και ο έλεγχος νομιμότητας.

Γνωριμία με τις αρχές του δικαίου που κατευθύνουν την διοικητική δράση, σεβασμός των δικαστικών κανόνων, γνωριμία με τους μηχανισμούς ελέγχου, τα βασικά νομοσχέδια, ο έλεγχος νομιμότητας και η δικαστική εξουσία, το αντικείμενο ελέγχου, η διοικητική δικαιοδοσία.

- Προγραμματισμός - Εκμάθηση λογισμικού Η/Υ

(Για αρχάριους και για προχωρημένους)

Π.Χ. Word, Excel, Photoshop, AutoCAD, Access, Internet κ.λ.

Μύηση στους κανόνες και μηχανισμούς του προγραμματισμού, του περιβάλλοντος του Η/Υ, δημιουργία κειμένων, λογιστικών φύλλων, βάσεων δεδομένων, εκμάθηση ασφαλούς χρήσης και πλοήγησης στο διαδίκτυο, χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.λ.

- Εταιρικές σχέσεις και συνεργασία μέσω δικτύου στον κοινωνικό τομέα.

Ανάπτυξη μεθόδων εργασίας των εταιρικών σχέσεων μέσω δικτύου, ανάπτυξη πρακτικών συνεργασίας.

- Δίκτυο διευθυντών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Συνάντηση διευθυντών, συνεργασία μέσω δικτύου, ανταλλαγή απόψεων και επαγγελματικών πρακτικών.

- Το καθεστώς των αιρετών αντιπροσώπων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Έλεγχος της διοικητικής διακυβέρνησης των αιρετών, αποζημιώσεις, χορήγηση αδειών, το οικονομικό καθεστώς των αποζημιώσεων, η κοινωνική ασφάλιση των αιρετών, το δικαίωμα στην επιμόρφωση, η συνταξιοδότηση κ.ά..

- Ευθύνες των Τοπικών Δομών.

Προσδιορισμός των διαφορετικών τύπων ευθύνης του δημοσίου υπαλλήλου και των Τοπικών Δομών, εμπάθυνση στα νομικά πλαίσια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα ποινικά παραπτώματα, τα πταίσματα κ.ά..

3. Το Κέντρο Επιμόρφωσης Δημάρχων και Αιρετών εκπροσώπων των Τοπικών Δομών (CFMEL)

Το Κέντρο Επιμόρφωσης Δημάρχων και Αιρετών Αντιπροσώπων των Τοπικών Δομών (Le Centre de Formation des Maires et Elus Locaux -CFMEL<sup>3</sup>) εφαρμόζει επιμορφωτικά προγράμματα που λαμβάνουν τη μορφή συναντήσεων των αιρετών (διάρκειας μίας ημέρας), ειδικών συνεδριάσεων (διάρκειας μισής μέρας) και διασκέψεων. Τα θέμα-

---

3. Στοιχεία διαδικτύου από την ηλεκτρ. διεύθυνση: [www.cfmel.fr/frmation/index.html](http://www.cfmel.fr/frmation/index.html).

τα των σεμιναρίων αφορούν στους τομείς της διοίκησης, και της τοπικής διαχείρισης, όπως: οικονομικά της Αυτοδιοίκησης, νομοθεσία, πολεοδομία, συμβόλαια κ.ά.. Κατά τη διάρκεια των ημερίδων περιλαμβάνεται γεύμα, ενώ για τα έξοδα των σεμιναρίων επιβαρύνεται το CFMEL. Οι επιμορφωτικές δράσεις δεν περιορίζονται σε συγκεκριμένο αριθμό ατόμων, αλλά επιτρέπουν την παρακολούθηση μεγάλου αριθμού αιρετών στο ξεκίνημα της πολιτικής τους καριέρας. Οι συναντήσεις περιλαμβάνουν διαλέξεις, συζητήσεις, προβολή βίντεο και διαφανειών. Εκτός από τους εσωτερικούς επιμορφωτές, το CFMEL επιλέγει επίσης, όταν κρίνει απαραίτητο εξωτερικούς συνεργάτες και συχνά πανεπιστημιακούς.

Επιμορφωτικά προγράμματα του CFMEL:

- Η λειτουργία του Δημοτικού Συμβουλίου
- Ανάλυση στις οικονομικής κατάστασης του Δήμου
- Ο Νόμος του 2002 για τα οικονομικά
- Έναρξη εκλογικής θητείας: ανάλυση της οικονομικής κατάστασης των Τοπικών Δομών
- Η ενεργός διαχείριση του χρέους
- Η διαχείριση των υδάτων
- Ο κοινοτικός προϋπολογισμός
- Δάνεια
- Διαχείριση και προστασία του περιβάλλοντος
- Διαχείριση απορριμμάτων
- Πρόληψη πυρκαγιών στα δάση
- Ευρωπαϊκά Ταμεία κ.ά..

#### 4. Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης των Αιρετών των Τοπικών Δομών (IFET)

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης των Αιρετών των Τοπικών Δομών (Institut pour la formation des Elus Territoriaux - IFET<sup>4</sup>) δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία της Συνέλευσης των Νομών της Γαλλίας (Assemblée des Départements de France) με σκοπό να παράσχει στους αιρετούς ένα σχέδιο επιμορφωτικής δράσης προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους. Ο Οργανισμός αποσκοπεί στο να καταστήσει τους αιρετούς ικανούς να επενδύσουν στη μόρφωση και να την προβάλλουν μετέπειτα ως εγγύηση των ικανοτήτων τους. Στα σεμινάρια, το σώμα των διδασκόντων αποτελούν ειδικοί εκπαιδευτές, πανεπιστημιακοί και αιρετοί. Το IFET ασκεί τη δραστηριότητά του στα πλαίσια του νόμου για την επιμόρφωση με την συγκατάθεση του Υπουργείου Εσωτερικών. Οι διανομαρχιακές συνεδρίες συγκεντρώνουν τους αιρετούς στο Παρίσι, ενώ άλλες οργανώνονται επιτόπου στο Γενικό Συμβούλιο μετά από αίτηση ομάδων αιρετών ή περισσότερων ενωμένων Νομών. Οι εγγραφές περιορίζονται σε δέκα άτομα ανά ομάδα και απευθύνονται σε αιρετούς ως επί το πλείστον.

---

4. Στοιχεία διαδικτύου από την πλεκτρ. διεύθυνση [www. Département.org/Instit\\_form/instite\\_form.htm](http://www.Departement.org/Instit_form/instite_form.htm).

Παρουσίαση σεμιναρίων του IFET για τους αιρετούς

Το IFET διοργανώνει σεμινάρια σχετικά με οχτώ μεγάλες θεματικές κατηγορίες, προκειμένου να ενισχύσει τις δεξιότητες των αιρετών αναφορικά με τους τοπικούς θεσμούς:

1. Μεθοδολογία επεξεργασίας μιας κοινωνικής πολιτικής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

2. Τα δικαστικά ρίσκα

3. Οικονομικά και τοπική ανάπτυξη

4. Περιβάλλον και δημόσιοι χώροι

5. Δεξιότητες του αιρετού

6. Διαχείριση και στρατηγική

7. Προσέγγιση επιχειρήσεων

8. Επαφές με την Ευρωπαϊκή Ένωση

Αναλυτικότερα μερικά από τα θέματα των σεμιναρίων που αντιστοιχούν στις ανωτέρω κατηγορίες ακολουθούν ως εξής<sup>5</sup>:

- Εκμάθηση ομιλίας και έκφρασης - ενίσχυση της πειθούς

Εκμάθηση τεχνικών προς χρήση σε ομιλίες και συζητήσεις, ενίσχυση επιχειρηματολογίας, διαχείριση συζήτησης σε δύσκολες καταστάσεις

- Έλεγχος των συναισθημάτων κατά την ομιλία μπροστά σε κοινό

Έλεγχος των συναισθημάτων για την καλύτερη μεταβίβαση του μηνύματος προς το κοινό

- Μεθοδολογία ανάπτυξης μιας επιχειρηματολογίας

- Το προφίλ των ραδιοτηλεοπτικών συνεντεύξεων

Τονισμός των ιδεών και των μηνυμάτων προς μετάδοση, αποφυγή παγίδων, υιοθέτηση αποτελεσματικής συμπεριφοράς απέναντι σε έναν δημοσιογράφο

- Διαχείριση και καλλιέργεια των σχέσεων με τον Τύπο

Προβολή και υιοθέτηση επαγγελματικής συμπεριφοράς προς τους δημοσιογράφους

- Γρήγορη Ανάγνωση

Ανάγνωση δέκα φορές πιο γρήγορη κατανοώντας και συγκρατώντας περισσότερα

- Διαχείριση των διαξιφισμών

Εκμάθηση αναμονής και επίλυσης των αντιπαραθέσεων

\_ Υποχρεώσεις και ευθύνες των αιρετών

Διασάφηση των υποχρεώσεων και ευθυνών των αιρετών για την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους

- Ανάπτυξη δράσεων διεθνούς συνεργασίας

Χρήση των διεθνών συνεργασιών προς όφελος της τοπικής κοινωνίας

- Διαρθρωτικά ταμεία και Κοινοτικά προγράμματα

Πληροφόρηση σχετικά με τις εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αξιοποίηση των στοιχείων για την ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των τοπικών δομών

---

5. Στοιχεία διαδικτύου από την ηλεκτρ. διεύθυνση [www.departement.org/Instit\\_form/instit\\_form.htm](http://www.departement.org/Instit_form/instit_form.htm) και [www.aric.asso.fr/formation\\_liste.htm](http://www.aric.asso.fr/formation_liste.htm).

- Ο προϋπολογισμός των Τοπικών Δομών

Κατανόηση λειτουργίας του προϋπολογισμού για την μέγιστη δυνατή απόδοση των καθυκόντων των αιρετών

- Πληροφορική και νέες τεχνολογίες

Εξοικείωση των αιρετών με το περιβάλλον και τις λειτουργίες του Η/Υ, εκμάθηση πλοήγησης και ασφαλούς επικοινωνίας μέσω διαδικτύου, γνωριμία με τις νέες τεχνολογίες

- Εκλογή των Γενικών Συμβούλων

Δημόσια οικονομικά, επικοινωνία, ζητήματα τριβής, έλεγχος του δικαστικού πλαισίου των περιφερειακών εκλογών για την εκμάθηση των διαδικασιών και περιορισμός των αντιπαραθέσεων

##### 5. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΝΑ)

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης<sup>6</sup> (Ecole Nationale d' Administration -ENΑ), η οποία λειτουργεί από το 1945, αποτελεί σχολή προεισαγωγικής εκπαίδευσης με αποστολή την συστηματική εκπαίδευση των υποψηφίων εκείνων που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν σε ένα από τα μεγάλα σώματα (Συμβούλιο της Επικρατείας, Ελεγκτικό Συνέδριο, Οικονομικών Επιθεωρητών, Νομαρχιακό και Διπλωματικό Σώμα). Πρόκειται για τη σχολή δημιουργίας μιας ελίτ που αποτελεί τον διοικητικό τεχνοκρατικό δυναμισμό του Γαλλικού διοικητικού συστήματος. Οι σπουδαστές της ΕΝΑ προέρχονται από διαφορετικές πηγές και εισέρχονται με τη διαδικασία του διαγωνισμού. Η εκπαίδευση έχει δύο βασικές κατευθύνσεις: την Δημόσια Διοίκηση και την Οικονομική Διοίκηση, που εμπλουτίζονται με τα επί μέρους προγράμματα και τους τομείς στους οποίους οι σπουδαστές επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν. Οι σπουδές διαρκούν τρία περίπου χρόνια και χωρίζονται σε στάδια θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής άσκησης. Η έμφαση που δίδεται στην πρακτική εκπαίδευση είναι μεγάλη, γιατί έχει ως σκοπό την εξοικείωση των σπουδαστών με τον τρόπο άσκησης της διοίκησης, όχι μόνο σε κεντρικό, αλλά σε όλα τα διοικητικά επίπεδα και σε πολλούς τομείς. Οι απόφοιτοι της ΕΝΑ διακρίνονται για την ποιοτική τους κατάρτιση και την αποτελεσματικότητά τους, γεγονός που αποδεικνύει ότι η σωστή ποιότητα προσωπικού κατά την είσοδο στην δημόσια υπηρεσία, συνεχίζει να παράγει την σωστή ποιότητα μέχρι την κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας. Εκτός των ανωτέρω, η σχολή προσφέρει επιμορφωτικά σεμινάρια σε αιρετούς και στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Παρουσίαση σεμιναρίων της ΕΝΑ για στελέχη και αιρετούς<sup>7</sup>

Ορισμένες από τις θεματικές των σεμιναρίων που διενεργούνται στα πλαίσια του κύκλου επιμόρφωσης των αιρετών και των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι οι εξής:

6. Ο δεσμός του επιμορφωτή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ο ρόλος του και η επιστημονικοτεχνική του κατάρτιση. *Επιστ. Υπεύθ.: Καθηγητής Κ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοιν. Πολ. Επ. Αθηνών, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Αθήνα 1993.*

7. Στοιχεία διαδικτύου από την πλεκτρ. διεύθυνση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας: [www.ena.fr](http://www.ena.fr).

- Η αποκέντρωση: αρχές και πρακτικές.

- Η διοίκηση των πόλεων και η αστική ανάπτυξη.

- Η αγροτική ανάπτυξη.

- Οι Τοπικές Δομές: νέες εξουσίες, νέα ρόλα.

- Τα συστήματα πληροφόρησης των Τοπικών Δομών.

- Τα εμπόδια της νέας φάσης της αποκέντρωσης.

- Αποτίμηση των δημόσιων δράσεων.

- Νέοι τρόποι παρεμβατισμού του Κράτους.

- Η αειφόρος ανάπτυξη: σεβασμός του περιβάλλοντος, κοινωνική ισότητα, οικονομική βιωσιμότητα.

- Τρόποι βελτίωσης της αποτελεσματικότητας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Πιο αναλυτικά ακολουθούν ενδεικτικά τα εξής προγράμματα:

A. Τα εμπόδια της νέας φάσης της αποκέντρωσης

Διάρκεια: 2 ημέρες.

Κόστος: 650 ευρώ.

Συντονιστής: Michel Thenault - Νομάρχης της περιφέρειας της Alsace.

Παρουσίαση: Η αποκέντρωση αποτελεί στις μέρες μας έναν βασικό μοχλό ανάπτυξης που συνοδεύει την κρατική μεταρρύθμιση. Ο πρώτος κύκλος των μέτρων που ξεκίνησε εδώ και 20 έτη συνεχίζει προς την εκπλήρωση των στόχων του.

Στόχοι: μετά από μια σύντομη παρουσίαση της εξέλιξης και των αποτελεσμάτων της αποκέντρωσης του Κράτους, και της θέσης των Τοπικών Δομών (στελέχωση, αρμοδιότητες, νομοθεσία, προϋπολογισμός, χρηματοδότηση), ο επόμενος

## **NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY OF ATHENS**

### **DEPARTMENT OF ARCHITECTURE**

#### **INTERDISCIPLINARY POST GRADUATE PROGRAMME «ARCHITECTURE AND PHYSICAL PLANING»**

#### **ACADEMIC DIRECTION**

**«TOWN PLANNING -  
SPATIAL PLANNING»**

#### **ACADEMIC YEAR**

**2<sup>nd</sup> (vernal) SEMESTER 2001 - 2002**

#### **COURSE**

**PLANNING WITH THE NATURE IN  
THE URBAN ENVIRONMENT**

#### **LECTURERS**

**ARAVANTINOS Athanassios**

*Professor*

**KOSMAKI Polyxeni**

*Assistant Professor*

#### **WORKTEXT TITLE**

**KORDAS Ilias**

**«AN APPROACH ON THE  
VULNERABILITY OF PUBLIC  
OPEN SPACES OF ATHENS, DUE  
TO CRIME AND VANDALISM  
ACTIVITIES»**



στόχος θα είναι η αναγνώριση των ρίσκων που εμφανίζονται στην πορεία προς την αποκέντρωση:

- Στο επίπεδο των Τοπικών Δομών και των αρμοδιοτήτων (συγκρίσεις με άλλες χώρες).
- Στην επανεξέταση του Κράτους: ποιες στρατηγικές, ποιοι στόχοι;
- Στους διακανονισμούς αναφορικά με: την εξισορρόπηση μισθών και φόρων, την ισότιμη πρόσβαση στη Δημόσια Διοίκηση.
- Στο σχέδιο προς υιοθέτηση αναφορικά με τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες.

Περιεχόμενο:

- Περιγραφή και χρήσιμες συγκρίσεις.
- Τροποποίηση του θεσμικού τοπίου.
- Πειραματισμός: αλλαγή μοντέλου; Ο ομοσπονδιακός τρόπος διακυβέρνησης εξακολουθεί να είναι ο κατάλληλος;
- Χρηματοδοτήσεις: η οικονομική εξίσωση.
- Επανεξέταση του Κράτους κεντρικού και τοπικού.

Μέθοδος:

- Ανά θέμα: περιγραφή, αποτίμηση, προτεινόμενες μέθοδοι, συμπεράσματα.

B. Τρόποι βελτίωσης της αποτελεσματικότητας μίας δημόσιας υπηρεσίας

Κόστος: 900 ευρώ.

Στόχοι:

- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Ανάλυση της ποιότητας και του επιπέδου της παρεχόμενης εξυπηρέτησης προς τους πολίτες.
- Επεξεργασία και εφαρμογή στρατηγικών συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

Θέματα:

- Προσομοίωση οργάνωσης μιας δημόσιας υπηρεσίας.
- Μελέτη περίπτωσης (case study).
- Παρουσίαση, επεξήγηση και χειρισμός μεθόδων και εργαλείων για την ανάλυση περιπτώσεων και για αλλαγές που αφορούν στην μετατροπή του διαδικαστικού μέρους της εργασίας στους κόλπους μιας δημόσιας υπηρεσίας.

6. Το Κέντρο Επιμόρφωσης των αιρετών των Τοπικών Δομών (CEFEL)

Το CEFEL<sup>8</sup> είναι ένας ακόμα φορέας επιφορτισμένος με το έργο της ενημέρωσης και επιμόρφωσης των αιρετών των Τοπικών Δομών. Οι θεματικές των σεμιναρίων του περιλαμβάνουν, εκτός των άλλων και σεμινάρια που αφορούν στην προεκλογική εκστρατεία των αιρετών των Τοπικών Δομών. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω Κέντρο διοργάνωσε το Σεπτέμβριο του 2003 στο Παρίσι σεμινάριο με θέμα: Δικαιώματα και υποχρεώσεις των αι-

---

8. Στοιχεία διαδικτύου από την πλεκιρ. διεύθυνση: [www.cefel.org](http://www.cefel.org).

ρετών των Τοπικών Δομών κατά την περίοδο της προεκλογικής εκστρατείας. Στόχος του σεμιναρίου ήταν να εφιστήσει την προσοχή των αιρετών των Τοπικών Δομών στους ιδιαίτερους περιορισμούς και απαιτήσεις που συνεπάγεται ο ρόλος τους κατά την προεκλογική εκστρατεία. Το σεμινάριο χωρίστηκε σε τρεις κυρίως ενότητες:

α. Ο νέος τρόπος ψηφοφορίας των Τοπικών Δομών και η κατανομή των εδρών. Ενημέρωση γύρω από το σχετικό νόμο που τέθηκε σε εφαρμογή κατά το έτος 2003, ο οποίος παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με τον προηγούμενο του 1998.

β. Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την προεκλογική καμπάνια, και το εκλογικό πρόγραμμα. Οι Τοπικές Αρχές υπόκεινται σε ιδιαίτερους περιορισμούς κατά τα διάφορα στάδια της προεκλογικής περιόδου. Για την ακρίβεια, δεν μπορούν να προωθήσουν τη δράση της Τοπικής Δομής, ούτε να συμμετάσχουν στη χρηματοδότηση της εκστρατείας.

γ. Η διαφοροποίηση ανάμεσα στον αιρετό που ασκεί τη θητεία του και στον υποψήφιο αιρετό. Ο υποψήφιος αιρετός όταν κατέχει κι άλλα αξιώματα εκτός από αυτό που διεκδικεί, έρχεται αντιμέτωπος με την αντιφατικότητα των ρόλων που καλείται να διαδραματίσει. Επομένως πρέπει να εγκαταλείψει τα καθήκοντα εκείνα που θα εμποδίσουν την αφοσίωση του στην μετέπειτα θητεία του ως εκλεγμένου αιρετού. Η ενημέρωση γύρω από το πια καθήκοντα είναι ασυμβίβαστα με την μετέπειτα πορεία του αιρετού και ποιά μπορεί να συνεχίσει είναι ο στόχος της τρίτης ενότητας του σεμιναρίου.

#### 7. Το Σταυροδρόμι των Κοινοτήτων (*Carrefour des Communes*)

Πρόκειται για μια ανεξάρτητη Ένωση πολιτικών κομμάτων, αναγνωρισμένη από το Υπουργείο Εσωτερικών της Γαλλίας, η οποία παρέχει επιμορφωτικά προγράμματα στους αιρετούς. Η κάλυψη του κόστους των εν λόγω σεμιναρίων γίνεται από τον προϋπολογισμό της Τοπικής Αρχής στην οποία ανήκει κάθε αιρετός. Σημειώνεται ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα παρουσιάζουν αποκεντρωμένο χαρακτήρα και έχουν την δυνατότητα να οργανωθούν σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, εάν ο αιρετός είναι μισθωτός μπορεί να επωφεληθεί μιας άδειας των 18 ημερών ανά εκλογική θητεία, την απώλεια των εισοδημάτων του οποίου θα αναπληρώσει η Τοπική Αρχή.

Οι θεματικές των σεμιναρίων της Ένωσης *Carrefour des Communes*<sup>9</sup> για τους αιρετούς της *Ile de France* κατά το έτος 2004 είχαν ως εξής:

- Ομιλία ενώπιον κοινού.
- Γρήγορη ανάγνωση.
- Η δύναμη στο γραπτό λόγο.
- Ο προϋπολογισμός.
- Εταιρικές σχέσεις ιδιωτικές/δημόσιες.
- Κοινοτική διαχείριση.
- Νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας.
- Οικονομικός προσανατολισμός.

9. Στοιχεία διαδικτύου από την ηλεκτρ. διεύθυνση: [www.carrefourdescommunes.org](http://www.carrefourdescommunes.org).

- Συλλογή και διαχείριση των απορριμμάτων κ.ά..

Το κόστος κάθε σεμιναρίου ανέρχεται σε 380 ευρώ ανά άτομο και περιλαμβάνει την συμμετοχή στο σεμινάριο, προσφορά καφέ, γεύμα και ενημερωτικό υλικό.

#### 8. Η Ένωση των Δημάρχων του Isère (Association des Maires de l' Isère - AMI<sup>10</sup>)

Η Ένωση συστάθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου του 1901, εδρεύει στην Grenoble και έχει ως πρωταρχικό στόχο την προσφορά στήριξης και την παροχή ενημέρωσης στους Δημάρχους, στους αναπληρωτές τους, στους Προέδρους και τους Αντιπροέδρους των Δήμων του Isère. Διαθέτει μια αρκετά εκτεταμένη βάση δεδομένων στο διαδίκτυο για την παροχή πληροφοριών και επιπλέον παρέχει αναλυτικές οδηγίες για τον τρόπο προσέγγισης της περιοχής και τη δυνατότητα εξεύρεσης χώρου στάθμευσης, για όσους ενδιαφέρονται να παραβρεθούν σε σεμινάρια ή συναντήσεις. Επιπροσθέτως, παρέχει αναλυτικές πληροφορίες για τα δρομολόγια αεροπλάνων και τρένων, οδηγίες για τους αυτοκινητόδρομους κ.λ. για την προσέλευση όσων βρίσκονται σε απομακρυσμένες γεωγραφικά περιοχές.

Η Ένωση αποστέλλει κάθε δίμηνο στους Δήμους ενημερωτικό υλικό («La lettre de l' Ami») γύρω από τα νέα νομοθετικά κείμενα και τους κανονισμούς, καθώς και γύρω από θεματικές που σχετίζονται με τη καθημερινή διοίκηση του Δήμου, τις σχέσεις μεταξύ των Κοινοτήτων και τις υπηρεσίες του Κράτους<sup>11</sup>.

#### 9. Το Κέντρο για την επιμόρφωση των αιρετών των Τοπικών Δομών (CIFoDEL)

Το εν λόγω Κέντρο (Centre d' Information et de Formation des Elus Locaux de l' Isère - CIFoDEL<sup>12</sup>) ιδρύθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. του 1901 και περιλαμβάνει την Ένωση Δημάρχων του Isère, την Ένωση των Δημοτικών Συμβούλων, το Γενικό Συμβούλιο, το πανεπιστήμιο, καθώς και όλες τις κοινότητες του Νομού και τις Νομαρχιακές Ενώσεις των αιρετών. Το CIFoDEL παρέχει τις υπηρεσίες του από το έτος 1965, είναι αναγνωρισμένο από το Υπουργείο Εσωτερικών της Γαλλίας και αποσκοπεί στην παροχή συμβουλών, ενημέρωσης και επιμόρφωσης προς τους αιρετούς των Τοπικών Δομών σε όλους τους τομείς των αρμοδιοτήτων τους.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Κέντρο είναι ποικίλες:

α. Εκδίδει και αποστέλει στους Δήμους κάθε δίμηνο ένα 12σέλιδο περιοδικό («L'ESSENTIEL SUR») σε γλώσσα απλή και σαφή, πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των δημοτικών υποθέσεων, ενώ παράλληλα δημοσιεύει κείμενα, βιβλία ή άρθρα πάνω σε θέματα ή γεγονότα που σχετίζονται με τη κοινοτική ζωή. Επιπλέον, κάθε μήνα εκδίδει μια βιβλιογραφική δημοσίευση των νομοθετικών κειμένων που αφορούν τις Τοπικές Δομές, την οποία μπορούν να προμηθευτούν οι αιρετοί μέσω συνδρομής ή μέσω διαδικτύου.

10. Στοιχεία διαδικτύου από την πλεκτρ. διεύθυνση: [www.grenoble-isere.com](http://www.grenoble-isere.com).

11. Περισσότερα για τα τεύχη που εκδίδει η AMI και το περιεχόμενό τους βλ. στην πλεκτρ. διεύθυνση: [www.grenoble-isere.com/ami/lettre/lettre.htm](http://www.grenoble-isere.com/ami/lettre/lettre.htm).

12. Στοιχεία διαδικτύου από την πλεκτρ. διεύθυνση: [www.cifodel.fr](http://www.cifodel.fr).

β. Διαθέτει βιβλιοθήκη με πολυάριθμες δημοσιεύσεις στη διάθεση των αιρετών και με δυνατότητα ελεύθερου δανεισμού.

γ. Παρέχει τη δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας για απάντηση σε πρακτικές απορίες και ερωτήματα των αιρετών, αλλά και τη δυνατότητα μετακίνησης των συμβούλων του Κέντρου για την παροχή βοήθειας στους Δήμους (η παροχή της τελευταίας αυτής υπηρεσίας του Κέντρου γίνεται με οικονομικό αντίτιμο το οποίο ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση λειτουργίας της Τοπικής Αρχής).

δ. Παρέχει επιμορφωτικά προγράμματα διάρκειας μισής ή μίας ημέρας και απογευματινά, τα οποία συνήθως επαναλαμβάνονται σε διαφορετικά σημεία του Νομού. Επίσης διοργανώνει σεμινάρια μετά από αίτηση των Δήμων ή των ενώσεων των Δημάρχων, με μεγάλη ποικιλία θεμάτων.

Μερικές από τις θεματικές των σεμιναρίων για το έτος 2004-2005 είναι οι εξής:

- Ρυθμίσεις για την αφισοκόλληση και τη διαφήμιση.
- Αναζωογόνηση της υπαίθρου.
- Οικονομικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Το Ίντερνετ στους Δήμους.
- Χειρισμός βασικών προγραμμάτων Η/Υ.
- Αποτελεσματική συγκράτηση σημειώσεων.
- Διαχείριση άγχους.
- Έλεγχος των συναισθημάτων.
- Περιβαλλοντική ποιότητα.
- Δημόσια ομιλία κ.ά..

#### 10. Το Ινστιτούτο Αποκέντρωσης

Το Ινστιτούτο Αποκέντρωσης (Institut de Décentralisation) προσφέρει προγράμματα επιμόρφωσης σε αιρετούς και στελέχη των Τοπικών Δομών εξασφαλίζοντας, όπως ισχυρίζεται, παιδαγωγική ποιότητα στα σεμινάρια του, ώστε να προσεγγίζει καλύτερα τα αιτήματα των αιρετών και διοικητικών στελεχών των Τοπικών Δομών. Οι θεματικές<sup>13</sup> των επιμορφωτικών σεμιναρίων περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές δίκαιο, τοπική διαχείριση, οικονομική διοίκηση, δημόσιες πολιτικές και μάναντζμεντ, ευρωπαϊκά ζητήματα, δημόσια επικοινωνία, διαχείριση των επαφών με τον Τύπο, ομιλία μπροστά σε κοινό, τεχνικές γραπτού πολιτικού λόγου, εκμάθηση Η/Υ κ.λ.. Το σώμα των επιμορφωτών αποτελείται από τους συγγραφείς του περιοδικού Τύπου «Τοπικές αρμοδιότητες», καθώς και από τους καθηγητές που διδάσκουν στο Κέντρο ISMaPP, η επιμορφωτική δράση του οποίου αναλύεται στη συνέχεια. Το Ινστιτούτο Αποκέντρωσης οργανώνει επίσης συναντήσεις μεταξύ των αιρετών προκειμένου να συζητηθούν θέματα της επικαιρότητας, πρακτικές εφαρμοζόμενου μάναντζμεντ, αποκεντρωμένων πολιτικών κ.λ. στις οποίες περιλαμβάνεται και γεύμα.

<sup>13</sup> Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις θεματικές των επιμορφωτικών σεμιναρίων βλ. στο δικτυακό τόπο: [www.idecentralisation.asso.fr](http://www.idecentralisation.asso.fr).

### 11. Το Ανώτατο Ίδρυμα Δημόσιου και Πολιτικού Management (ISMaPP)

Προκειμένου να ανταποκριθεί καλύτερα στις ευρύτερες ανάγκες και στις νέες απαιτήσεις των Τοπικών Δομών, το Ινστιτούτο Αποκέντρωσης δημιούργησε εταιρική σχέση με το Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, η έδρα του οποίου βρίσκεται στο Παρίσι και στις Βρυξέλλες. Το Ανώτατο Ίδρυμα Δημόσιου και Πολιτικού Management (Institut Supérieur du Management Public et Politique - ISMaPP<sup>14</sup>), δημιουργήθηκε με την υποστήριξη και προτροπή αιρετών των Τοπικών Δομών, πανεπιστημίων, υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, Ινστιτούτων, Δημόσιων Οργανισμών, γαλλικών και ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, με σκοπό την εκπαίδευση και προετοιμασία υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο ρόλο του manager στο Δημόσιο Τομέα. Η παρακολούθηση του προγράμματος του εν λόγω ιδιωτικού Οργανισμού συνοδεύεται από την απόκτηση διπλώματος στο δημόσιο και πολιτικό management. Οι εκπαιδευτές είναι πανεπιστημιακοί, υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, επαγγελματίες δημόσιων φορέων, αιρετοί κ.λ.. Οι θεματικές των επιμορφωτικών προγραμμάτων καλύπτουν τομείς όπως το δικαιο, τα οικονομικά των Τοπικών Δομών, το management των Τοπικών Αρχών, οι κοινωνιακές τεχνικές, οι τεχνικές του γραπτού λόγου, οι δημόσιες ομιλίες και συγκεντρώσεις κ.ά. ενώ για την ολοκλήρωση του κύκλου σπουδών απαιτείται η συμπλήρωση 300 ωρών παρακολούθησης.

### 12. Συμμετοχή της Γαλλίας σε ευρωπαϊκά και διεθνή επιμορφωτικά και ενημερωτικά προγράμματα

Η Γαλλία εκτός της πληθώρας των επιμορφωτικών Οργανισμών που διαθέτει, συνεργάζεται με διεθνείς φορείς και συμμετέχει σε προγράμματα που διοργανώνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με σκοπό την ευρύτερη και πληρέστερη επιμόρφωση τόσο των αιρετών όσο και των διοικητικών στελεχών των Γαλλικών Τοπικών Δομών:

Το Ttnet<sup>15</sup> (Training of trainers network) είναι ένα γαλλικό και ευρωπαϊκό δίκτυο που αποσκοπεί στην επιμόρφωση των επιμορφωτών. Η εργασία του δικτύου επικεντρώνεται στις καινοτόμες πρακτικές επιμόρφωσης, στην ενίσχυση των προσόντων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτών, στον τρόπο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης στον εργασιακό χώρο, στην ποιότητα της παρεχόμενης επιμόρφωσης κ.ά..

Το Ευρωπαϊκό δίκτυο Ttnet ιδρύθηκε το 1998 από το CEDEFOP (European Center for the Development of Vocational Training) ως ένας κοινοτικός χώρος επικοινωνίας, συνεργασίας και εξειδίκευσης πάνω στον τομέα της επιμόρφωσης των επιμορφωτών. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα δίκτυο αποτελούμενο από τα εθνικά δίκτυα των Κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σκοπός του CEDEFOP ήταν η ενθάρρυνση των Κρατών-μελών να δημιουργήσουν ένα εθνικό δίκτυο που θα ενώσει τις κυριότερες επιμορφωτικές ενέργειες και προσπάθειες ποικίλων Οργανισμών και φορέων, που αποσκοπούν στην επιμόρφωση των επιμορφωτών. Σήμερα οι Οργανισμοί που συμμετέχουν στο δίκτυο, ανέρχονται στους 200.

14. Στοιχεία διαδικτύου από την ηλεκτρ. διεύθυνση: [www.ismapp.com](http://www.ismapp.com).

15. Στοιχεία διαδικτύου από την ηλεκτρ. διεύθυνση: [www.centre-inffo.fr/map100901/odservatoire/ttnet/ttnet.htm](http://www.centre-inffo.fr/map100901/odservatoire/ttnet/ttnet.htm).