

αδμθ

Αποκεντρωμένη
Διοίκηση
Μακεδονίας
Θράκης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΦΟΡΕΑ

Θεσσαλονίκη

2021



Μήνυμα Συντονιστή:

Από την πρώτη κιόλας μέρα ανάληψης των καθηκόντων μου, είχα τη θέληση να προχωρήσω στρατηγικά με μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση στον προγραμματισμό, προσανατολισμένη στο μέλλον, με βασικό στόχο την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Ωστόσο, δυστυχώς η περιρρέουσα κατάσταση, έθεσε επίμονα το θέμα της κατάργησης, διάλυσης και "αποσυναρμολόγησης" των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Μοιραία και εμείς, επιδοθήκαμε, με όλες μας τις δυνάμεις, σ' έναν αγώνα συντήρησης, σ' έναν αγώνα επιβίωσης, σε μία προσπάθεια να αποδείξουμε τα αυτονόητα. Ότι δηλαδή αποτελούμε μία, ενιαία δημόσια αρχή, της κρατικής ελληνικής δημόσιας διοίκησης με μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων. Ότι αποτελούμε την συνταγματική έκφραση του θεσμού της αποκέντρωσης. Ότι παρέχουμε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Ότι ο φορέας στελεχώνεται από ικανό, έμπειρο και ιδιαίτερα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Ειδικότερα, μέσα στις αντίξοες συνθήκες που επέβαλλε η πανδημία του κορωνοϊού, εμείς καταφέραμε και ενισχύσαμε την θεσμική μας παρουσία, αλλάζοντας την εικόνα μας προς τα έξω, πραγματοποιώντας παράλληλα σταθερά βήματα προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Έτσι σήμερα, κάλλιο αργά παρά ποτέ και περήφανοι για τον φορέα μας,

παραδίδουμε το κείμενο Στρατηγικής της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης.

Ο Συντονιστής

Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης

Δρ. Ιωάννης Σάββας

**Ευχαριστώ την Ναταλία Κωστελίδου για την αδιάλειπτη εργασία και το εκπληκτικό αποτέλεσμα.*

Περιεχόμενα

Μήνυμα Συντονιστή Α.Δ.Μ-Θ.....	2
1. Εισαγωγή.....	4
Α. Αποκεντρωμένες Διοικήσεις: Θεσμός και Διοικητική Αναγκαιότητα.....	4
Β. Πλεονεκτήματα και αδυναμίες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων	6
2. Όραμα και Αποστολή Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης	10
3. Θεμελιώδεις Αξίες	11
4. Στρατηγικοί Στόχοι Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης 2021	12
5. Επίλογος.....	20

1. Εισαγωγή

A. Αποκεντρωμένες Διοικήσεις: Θεσμός και Διοικητική Αναγκαιότητα

Η ανάγκη ύπαρξης αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης **συνιστά συνταγματική επιταγή σύμφωνα με το άρθρο 101 § 1, 2 και 3 του Συντάγματος**. Με βάση το **συνταγματικά οριοθετημένο πλαίσιο της διοίκησης του Κράτους** κατά το αποκεντρωτικό σύστημα (άρθρο 101 Σ), συστάθηκαν με το Ν. 3852/2010 (άρθρο 6), «Πρόγραμμα Καλλικράτης», οι 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, ως ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες (δομές) της κεντρικής διοίκησης, διοικούμενες από Γενικό Γραμματέα και αρμόδιες για την άσκηση των αρμοδιοτήτων εκείνων που ασκούνταν από τις 13 κρατικές Περιφέρειες και δεν μεταφέρθηκαν στις αιρετές Περιφέρειες μετά τον Καλλικράτη, ενώ επιφορτίστηκαν και με επιπλέον αρμοδιότητες, οι οποίες λόγω αντικειμένου περιήλθαν σε αυτές.

Ειδικότερα, στο **άρθρο 280 του Ν. 3852/10** απαριθμούνται οι αρμοδιότητες που περιήλθαν στις Αποκεντρωμένες, πέρα από αυτές που κατά την κρίση του νομοθέτη μεταφέρθηκαν στις αιρετές Περιφέρειες και αφορούν κυρίως τον αναπτυξιακό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση έργων. Στην Α.Δ. δε, απονεμήθηκαν και νέες αρμοδιότητες, οι οποίες **επικεντρώνονται στην προστασία δημοσίων και συνταγματικά κατοχυρωμένων εννόμων αγαθών**, όπως η δημόσια περιουσία, η διαχείριση και αξιοποίηση δασικών προϊόντων και η εν γένει άσκηση δασικής πολιτικής, πολεοδομικά και χωροταξικά θέματα γενικότερου χαρακτήρα, θέματα ελέγχου κυκλοφορίας φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων κ.λ.π.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, **η διάρθρωση της κρατικής αποκεντρωμένης διοίκησης** εστιάστηκε στους εξής **βασικούς πυλώνες**: α) δασικής και περιβαλλοντικής πολιτικής β) χωροταξίας- πολεοδομίας, γ) μεταναστευτικής πολιτικής και δ) ελέγχου νομιμότητας των πράξεων των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Αποτελείται δε, από τρεις Γενικές Διευθύνσεις: α) Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων β) Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού και γ) Εσωτερικής Λειτουργίας.

Η δομή και οι αρμοδιότητες των Αποκεντρωμένων καθορίζονται από τα ισχύοντα Προεδρικά Διατάγματα (Π.Δ. 142/2010 της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης) τα οποία αποτελούν τους Οργανισμούς λειτουργίας των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και ισχύουν μέχρι σήμερα χωρίς ωστόσο να έχουν υποστεί τις αναγκαίες μεταβολές και βελτιώσεις που επιτάσσουν οι σημερινές κρίσιμες και για τη Δημόσια Διοίκηση συγκυρίες, καθώς και μια σειρά μεταγενέστερων διατάξεων νόμων, Υπουργικών Αποφάσεων κ.α..

Περαιτέρω, **σημαντική ενίσχυση του οργανωτικού σχήματος των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων αποτέλεσε η θεσμοθέτηση της νέας θέσης του Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης** που αντικατέστησε τον Γενικό Γραμματέα, καθώς είναι η πρώτη φορά που στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση η θέση αυτή δεν καταλαμβάνεται πλέον από μετακλητό, αλλά από δημόσιο Υπάλληλο.

Με βασική προϋπόθεση την τήρηση των προβλεπομένων από το άρθρο 28 του Ν. 4325/2015 διαδικασιών, παρέχονται περισσότερες εγγυήσεις για την επιλογή των προσώπων που θα καταλάβουν τις συγκεκριμένες θέσεις ως δημόσιοι και όχι μετακλητοί υπάλληλοι, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο και το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους υπηρεσιακούς παράγοντες.

Εξάλλου, το μοντέλο αξιοποίησης υπηρεσιακών στελεχών σε ανώτερες θέσεις οργάνων διοίκησης, το οποίο εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα άνω των μισών κρατών – μελών της Ε.Ε., ευαγγελίζεται την εφαρμογή δημόσιας διοίκησης με περισσότερη ασφάλεια και αποτελεσματικότητα, στο βαθμό που το ανώτατο όργανο δεν είναι μετακλητός υπάλληλος, αλλά έμπειρο και καταρτισμένο υπηρεσιακό στέλεχος, υποκείμενο μάλιστα καθ' όλο το υπηρεσιακό του παρελθόν στον εσωτερικό έλεγχο, υποχρεούμενο σε λογοδοσία, αξιολόγηση, μέτρηση αποδοτικότητας και λοιπών προϋποθέσεων προβλεπομένων από την οργανωτική δομή των υπηρεσιών.

Επομένως και με βάση τα ανωτέρω:

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση είναι μία, ενιαία, δημόσια αρχή της Κεντρικής Διοίκησης.

Επικεφαλής της Αποκεντρωμένης Διοίκησης είναι Δημόσιος Υπάλληλος ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους υπηρεσιακούς παράγοντες ενώ υποχρεούται σε λογοδοσία, αξιολόγηση και μέτρηση αποδοτικότητας.

B. Πλεονεκτήματα και αδυναμίες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων

Η οργανωτική δομή των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων συνδυάζει τα πλεονεκτήματα τόσο της κάθετης όσο και της οριζόντιας επιτελικής οργάνωσης. Υπάρχει κατανοητή δομή εξουσίας με συγκεκριμένο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων, ενώ το κέντρο ενδιαφέροντος κάθε οργανωτικής μονάδας είναι οι διαδικασίες που αυτή ακολουθεί για την παραγωγή διοικητικών πράξεων και την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

Το εύρος δε των αρμοδιοτήτων των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, όπως προκύπτουν και από την εκτενή περιγραφή αυτών στους οργανισμούς λειτουργίας τους, εκτείνεται σε ένα φάσμα παροχής υπηρεσιών πολλών διαφορετικών Υπουργείων. Το γεγονός της ιδιαίτερης αυτής συνύπαρξης πολλών διαφορετικών φορέων **«υπό την ίδια σκέπη» σε συνδυασμό με την ευέλικτη οργανωσιακή δομή των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων** προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα στην λειτουργία τους σε αντίθεση με τους κρατικούς φορείς, το οποίο συνίσταται στην:

- ✓ Δημιουργία οικονομικών κλίμακας σε τοπική βάση,
- ✓ πολύπλευρη συνεργατικότητα μεταξύ των Διευθύνσεων με αξιοποίηση της γνώσης και της εξειδίκευσης των κάθετων δομών για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- ✓ αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο δύναται να μετακινείται εύκολα από μία οργανωτική μονάδα σε άλλη αναλόγως με τις εκάστοτε, εξειδικευμένες υπηρεσιακές ανάγκες και τις ικανότητες του,
- ✓ αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και των βάσεων δεδομένων λόγω της απλοποιημένης και ευέλικτης δομής των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων,
- ✓ καλύτερη παρακολούθηση των αναγκών και των προβλημάτων που ανακύπτουν από την παροχή των διοικητικών υπηρεσιών στον πολίτη με συνέπεια την ευκολότερη προσαρμογή στις διαφοροποιούμενες απαιτήσεις και τον εντοπισμό των σημείων των διαδικασιών που χρήζουν αλλαγής με απώτερο στόχο την βελτίωση τους.

Περαιτέρω, η πανδημία του κορωνοϊού Covid-19 ανέδειξε τα υπάρχοντα δομικά ελλείμματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση και που υπονομεύουν την γενικότερη ανθεκτικότητα της οικονομίας (OECD, Going for Growth 2021). Η έκθεση αναφέρει ότι παρά τη σταθερή πρόοδο στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, όπως την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης, η γραφειοκρατία, χαμηλής ποιότητας ρυθμίσεις και ένα αργό σύστημα απονομής δικαιοσύνης επιδρούν αρνητικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι ανεπάρκειες

στη δημόσια διοίκηση και η μεγάλη γραφειοκρατική επιβάρυνση **επιβραδύνουν την αποτελεσματικότητα του κράτους, επιδεινώνουν το επενδυτικό κλίμα και αποθαρρύνουν τις επιχειρήσεις από το να αναπτυχθούν, περιορίζοντας την παραγωγικότητα.**(OECD, Going for Growth 2021)

Περαιτέρω, τα συστήματα λήψης αποφάσεων, οι δομές εφαρμογής και παρακολούθησης των πολιτικών καθώς και οι δομές ελέγχου και εποπτείας παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα τα οποία, λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, δύνανται να θεωρηθούν και «πάγιες αδυναμίες» του όλου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Ειδικότερα, οι **διαχρονικές δομικές αδυναμίες και παθογένειες** που επηρεάζουν τη λειτουργία της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, είναι:

- ✓ Η αδυναμία των Υπουργείων να ανταποκριθούν στο θεσμικό τους ρόλο που εκκινεί από τον καθορισμό των δημοσίων πολιτικών διαμέσου της νομοπαρασκευαστικής λειτουργίας και η αδράνεια τους σε περιπτώσεις που χρήζουν αποσαφήνισης και ειδικότερης ρύθμισης, εγκαταλείποντας τις Υπηρεσίες των Αποκεντρωμένων στον κυκλώνα της πολυνομίας και της κακονομίας με αποτέλεσμα να πλήττεται σθεναρά η ορθή και ενιαία εφαρμογή του δικαίου.
- ✓ Η απροθυμία ικανοποίησης του διαχρονικού αιτήματος των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων για την αντικατάσταση των Οργανισμών τους, οι οποίοι, όντας παρωχημένοι: i) δεν ανταποκρίνονται στην διοικητική πρακτική που εφαρμόζουν και ακολουθούν οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και στο σύνολο των αρμοδιοτήτων τους, ii) εμποδίζουν την εφαρμογή ορθών πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Επιλογές Προϊσταμένων, συμμετοχή στην κινητικότητα, αξιολόγηση, στοχοθεσία κτλ,) iii) υποχρεώνουν τους φορείς στην προσκόλληση παρωχημένων διοικητικών πρακτικών και τους περιορίζουν από την ανάπτυξη της πλήρους δυναμικής τους και την προσαρμογή τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό και κανονιστικό περιβάλλον, iv) αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην προσέλκυση νέων υποψηφίων υπαλλήλων.
- ✓ Η χρόνια προσήλωση υπαλλήλων και διοικητικών δομών σε μια εργασιακή κουλτούρα λειτουργικής εσωστρέφειας που επαναλαμβάνει και αναπαράγει παλιές συμπεριφορές, στάσεις και αναχρονιστικές διοικητικές πρακτικές καθώς επίσης και η μεταφορά πληροφοριών μέσω άτυπων καναλιών επικοινωνίας που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση των αλλαγών και μειώνουν την

αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

- ✓ Η ανεπαρκής αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η απουσία παροχής κινήτρων εξέλιξης και προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, έννοιες άμεσα συνυφασμένες με τις γραφειοκρατικές ακολουθούμενες πρακτικές σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα γύρω από τον θεσμό της αποκεντρωμένης διοίκησης που δημιουργήθηκε κυρίως από τις επαναλαμβανόμενες κυβερνητικές εξαγγελίες για την κατάργηση του θεσμού και τις διαρκείς αρνητικές αναφορές. Οι ανωτέρω συνθήκες αυξάνουν την "εργασιακή αβεβαιότητα", εντείνουν το αίσθημα "εργασιακής παραίτησης", ενισχύουν το σύνδρομο της "επαγγελματικής εξουθένωσης" (burn out syndrome) που βιβλιογραφικά έχουν συνδεθεί με χαμηλά επίπεδα κινήτρων, εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης και χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας.
- ✓ Οι συνεχείς απειλές και κυβερνητικές εξαγγελίες για διάλυση των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, εντείνουν τη δυσφορία των υπαλλήλων με δυνητικά αρνητικές συνέπειες στην εργασιακή τους απόδοση και την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων και με αρνητικό φυσικά αντίκτυπο για το σύνολο του οργανισμού, τους υπαλλήλους και τις επιχειρήσεις.
- ✓ Η έλλειψη πόρων για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των ηλεκτρονικών υποδομών και την επένδυση σε νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών.
- ✓ Η αδυναμία αυτοτελούς λογιστικής διαχείρισης των απαραίτητων χρηματικών πόρων για την υλοποίηση έργων, δράσεων συγχρηματοδοτούμενων από εγχώρια ή ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία, με αποτέλεσμα η ανομοιόμορφη διαχείριση των οικονομικών πόρων να θέτει χρονικά και λειτουργικά εμπόδια στην εκτέλεση των έργων και την υλοποίηση των δράσεων.

Ανάμεσα στις θεμελιώδεις αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης γενικότερα συγκαταλέγεται **η αδυναμία ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης, μέσω του οποίου θα διασφαλίζεται η άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών σε διοικητικό επίπεδο.**

Με την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου μοντέλου υλοποίησης δημοσίων πολιτικών στηριζόμενου στις αρχές της στρατηγικής διοίκησης δημοσίων οργανώσεων, βελτιώνεται σημαντικά ο προγραμματισμός και η προτεραιοποίηση έργων και

δραστηριοτήτων, ενώ οι δημόσιες Υπηρεσίες κατευθύνονται στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων (result oriented approach).

Για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στο θεσμό της αποκέντρωσης είναι η κατάλληλη ώρα να επιδιώξουμε έναν νέο στρατηγικό σχεδιασμό στη βάση των σύγχρονων αρχών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, της Διοίκησης Διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας και να θέσουμε τα θεμέλια για την εδραίωση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης ως πρότυπο Οργανισμό στο εθνικό στερέωμα της Δημόσιας Διοίκησης.

Με το παρόν κείμενο καθορίζονται οι Στρατηγικοί Στόχοι για το σύνολο των Υπηρεσιών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης και τίθενται οι άξονες προτεραιότητας για το έτος 2021 και έπειτα.

2. Όραμα και Αποστολή Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης, οραματίζεται να γίνει ένας οργανισμός «πρότυπο» για τη Δημόσια Διοίκηση, που θα συνεισφέρει εποικοδομητικά και αποφασιστικά προς τη κατεύθυνση επίτευξης των στρατηγικών επιδιώξεων για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως η ενίσχυση της αποδοτικότητας, η μείωση της γραφειοκρατίας, η βελτίωση της πρόσβασης πολιτών και επιχειρήσεων στις υπηρεσίες και η βελτίωση της ταχύτητας απόκρισης που θα οικοδομήσει εμπιστοσύνη στους δημόσιους θεσμούς και θα ενθαρρύνει τις επενδύσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, το **Όραμα** και η **Αποστολή** της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης διατυπώνονται ως ακολούθως:

Όραμα μας είναι:

**η Αποκεντρωμένη Διοίκηση ως μία, ενιαία, δημόσια αρχή
στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών για την
ικανοποίηση πολιτών και επιχειρήσεων.**

Αποστολή μας είναι:

**η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης να
θεμελιώσει σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις
επιχειρήσεις και να καταστεί πρότυπος δημόσιος
οργανισμός σύγχρονης, ανοικτής, αποτελεσματικής και
αποδοτικής διακυβέρνησης.**

3. Θεμελιώδεις Αξίες

Η επίτευξη της Αποστολής και η πραγμάτωση του Οράματος της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης στηρίζεται στις παρακάτω αναφερόμενες, δεσμευτικές Γενικές Αξίες.

Διαφάνεια

- ▶ Διεκπεραίωση διαδικασιών με διαφάνεια, ώστε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ενίσχυση της λογοδοσίας της διοικητικής δράσης

Αμεροληψία

- ▶ Ενιαία και ομοιόμορφη εφαρμογή νομοθεσίας στη λήψη αποφάσεων, ισότιμη μεταχείριση πολιτών και επιχειρήσεων

Ακεραιότητα

- ▶ Προστασία του δημοσίου συμφέροντος με προαγωγή της ευθύνης, του επαγγελματισμού και της εντιμότητας, πρόληψη και καταστολή παράνομων και παράτυπων συμπεριφορών και δράσεων

Αξιοκρατία

- ▶ Προάσπιση των αρχών της αξιοκρατίας στη στελέχωση των οργανικών μονάδων, στην εξέλιξη και στην εν γένει αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Βελτίωση

- ▶ Υιοθέτηση αλλαγών, επένδυση σε σύγχρονα μέσα και τεχνολογίες οι οποίες βελτιώνουν τον Οργανισμό

4. Στρατηγικοί Στόχοι Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης 2021

Στρατηγικός Στόχος 1: Εκσυγχρονισμός του πλαισίου παροχής υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις με την αξιοποίηση ΤΠΕ στη βάση των αρχών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Οι ραγδαίες εξελίξεις των τελευταίων ετών στις ψηφιακές τεχνολογίες θέτουν υπό αμφισβήτηση τις παγιωμένες πρακτικές παροχής υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις και κατά συνέπεια το ρόλο και τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, μέσα σε αυτό το συνεχώς μετεξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Σε συνέπεια με τη διατύπωση του Οράματος και της Αποστολής της η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης έχει ως βασικό καθήκον να διαχειρίζεται και να ενσωματώνει τις σύγχρονες ψηφιακές προκλήσεις και να προσαρμόζεται στα νέα τεχνολογικά δεδομένα, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και επιχειρήσεων παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Στο πλαίσιο αυτό επικεντρωνόμαστε στην **μετεξέλιξη της ιστοσελίδας της Α.Δ.Μ.Θ σε διαδικτυακή πύλη** και την **παροχή online υπηρεσιών σε πολίτες και Επιχειρήσεις, στην τυποποίηση, την μοντελοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και την προτυποποίηση εγγράφων του φορέα**, ώστε να καταγραφεί η υπάρχουσα διοικητική γνώση, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα απλούστευσης και βελτίωσης των διοικητικών διαδικασιών, εντοπισμού του διοικητικού βάρους, βελτίωσης της συνέπειας, της ποιότητας και της ταχύτητας της εξυπηρέτησης, καθώς εξαλείφονται οι περιπτώσεις διαφορετικών χειρισμών, εντοπισμού, πρόληψης και διόρθωσης σφαλμάτων και αλληλοεπικαλύψεων και ενισχύεται η διαφάνεια της διοικητικής δράσης.

Περαιτέρω, θέτουμε ως άξονες προτεραιότητας την **αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών** για την υποβοήθηση των Υπηρεσιών του φορέα στην καθημερινή τους λειτουργία και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους με την ταυτόχρονη εξυπηρέτηση των αρχών της διαφάνειας και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την **ενίσχυση της ηλεκτρονικής αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας** του φορέα με το εξωτερικό περιβάλλον, αξιοποιώντας ταυτόχρονα τα διαθέσιμα κοινωνικά δίκτυα ώστε να οικοδομηθεί ένα πλέγμα επικοινωνίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη προς τον φορέα και τη Δημόσια Διοίκηση.

➤ Άξονες Προτεραιότητας:

- Διαδικτυακή Πύλη - Ανάπτυξη Πλαισίου παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών
- Τυποποίηση-Μοντελοποίηση Διαδικασιών
- Αξιοποίηση εφαρμογών Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Ενίσχυση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας/αλληλεπίδρασης μεταξύ φορέα και πολιτών/επιχειρήσεων
- Εμπλουτισμός και ποιοτική αναβάθμιση του ιστότοπου της Υπηρεσίας
- Επιδίωξη συνεργασιών με φορείς για την πραγματοποίηση δράσεων και την υλοποίηση υποστηρικτικών έργων πληροφορικής και επικοινωνιών

➤ Αναμενόμενα Οφέλη:

- Ψηφιακός εκσυγχρονισμός του φορέα
- Μείωση γραφειοκρατίας και διοικητικών επιβαρύνσεων
- Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την προσέλκυση και εγκατάσταση επενδύσεων
- Ενίσχυση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων οργανικών μονάδων
- Ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας της διοικητικής δράσης
- Προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας των πολιτών, ισονομίας, ακεραιότητας
- Ανάπτυξη κουλτούρας διαχείρισης και απλοποίησης διαδικασιών
- Βελτίωση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των πολιτών προς τον φορέα.

Στρατηγικός Στόχος 2: Ορθολογική-αιφορική διαχείριση των φυσικών πόρων και αποτελεσματική προστασία του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος.

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν τους βασικούς πυλώνες του κράτους για την προστασία, τη διατήρηση και τη βελτίωση του περιβάλλοντος, τη διαχείριση των ανανεώσιμων και μη πηγών ενέργειας, των φυσικών, υδάτινων πόρων και της βιοποικιλότητας, την αντιμετώπιση και τον μετριασμό των φυσικών καταστροφών και την εφαρμογή και τον έλεγχο των πολεοδομικών και χωροταξικών πολιτικών. Πρωταρχικό μας μέλημα αποτελεί η προστασία του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος και η

αντιμετώπιση των ολοένα εντεινόμενων περιβαλλοντικών προβλημάτων με την υιοθέτηση προτύπων που θα εξασφαλίζει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις καλύτερες συνθήκες ζωής και δημιουργίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η Α.Δ.Μ.Θ. θέτει ως βασικό στόχο της την ενίσχυση της εξωστρέφειας επιδιώκοντας συνέργειες με φορείς για την εκτέλεση έργων και την αντίστοιχη στήριξη από τα αρμόδια Υπουργεία.

Η κοινωνία μας εξαρτάται από μέταλλα, ορυκτά, καύσιμα, ξυλεία, νερό γόνιμο έδαφος και καθαρό ατμοσφαιρικό αέρα, στοιχεία τα οποία συνιστούν, χωρίς εξαίρεση, ζωτικούς παράγοντες, ώστε να συνεχίσει να λειτουργεί η οικονομία μας. Σε συνάρτηση με τη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, θέτουμε ως κρίσιμο παράγοντα στρατηγικής την αποδοτικότητα των πόρων αποσκοπώντας στην ενθάρρυνση της ευφυούς, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς οικονομικής ανάπτυξης. **Στόχος είναι να ενισχυθεί το κλίμα ασφάλειας για επενδύσεις και την καινοτομία και να δημιουργηθούν ευκαιρίες για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.**

Περαιτέρω, η βελτίωση της αποδοτικότητας των πόρων είναι ένας παράγοντας στήριξης της οικονομικής ευρωστίας βασικών κλάδων της οικονομίας όπως η δασοκομία, η αλιεία και η γεωργία, ενώ υπάρχουν δυνητικά οφέλη σε πολλά μέτωπα όπως η ανάπτυξη και η δημιουργία θέσεων εργασίας μέσω της αύξησης των επιχειρηματικών ευκαιριών στον τομέα των κατασκευών, της διαχείρισης των οικοσυστημάτων και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ενώ μπορούν να υπάρξουν και δημοσιονομικές ωφέλειες από την αύξηση των δημοσίων εσόδων από την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των φυσικών πόρων.

Τέλος, η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης ελέγχοντας την ανάπτυξη στις πόλεις της χωρικής της αρμοδιότητας και την ύπαιθρο, συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου περιβάλλοντος, προάγοντας αφενός, το επίπεδο διαβίωσης των πολιτών και αφετέρου την οικονομική ανάπτυξη μέσω της διαμόρφωσης ιδανικών συνθηκών για τη διενέργεια επενδύσεων.

Άξονες Προτεραιότητας:

- Προστασία και αποτελεσματική διαχείριση των δασών
- Αποτελεσματική διαχείριση των φυσικών πόρων (υδατικών, ορυκτών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας)
- Αύξηση του ενεργειακού δυναμικού της χώρας από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας, συμμετοχή σε έργα.

- Έγκαιρη αντιμετώπιση περιβαλλοντικών κρίσεων και φυσικών καταστροφών
- Προώθηση της περιβαλλοντικής έρευνας, χρήση καινοτόμων τεχνολογιών και πρόσβασης στην περιβαλλοντική πληροφορία και γνώση.

➤ Αναμενόμενα Οφέλη:

- Αναβάθμιση της ποιότητας ζωής με σεβασμό στο περιβάλλον
- Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την προσέλκυση και εγκατάσταση επενδύσεων από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, προώθηση "πράσινων" επενδύσεων και προτύπων παραγωγής ΑΠΕ
- Συνδρομή στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και αύξηση της απασχόλησης

Στρατηγικός Στόχος 3: Αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων: Ανθρώπινο Δυναμικό - Οικονομικοί Πόροι – Τεχνολογία - Ακίνητη Περιουσία.

Σύγχρονο Οργανόγραμμα: Αποτελεί διαχρονικό αίτημα των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων η αντικατάσταση των Οργανισμών τους, οι οποίοι: i) δεν ανταποκρίνονται στην διοικητική πρακτική που εφαρμόζουν και ακολουθούν οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και στο σύνολο των αρμοδιοτήτων τους, ii) εμποδίζουν την εφαρμογή ορθών πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Επιλογές Προϊσταμένων, συμμετοχή στην κινητικότητα, αξιολόγηση, στοχοθεσία κτλ,) και iii) υποχρεώνουν τους φορείς στην προσκόλληση παρωχημένων διοικητικών πρακτικών και τους περιορίζουν από την ανάπτυξη της πλήρους δυναμικής τους και την προσαρμογή τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό και κανονιστικό περιβάλλον. Βασική προτεραιότητα είναι η αποτύπωση του φορέα σε ένα σύγχρονο Οργανόγραμμα, ευέλικτο και ανταποκρινόμενο στις σύγχρονες συνθήκες που επιβάλλουν οι συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ανθρώπινο δυναμικό: Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τεράστιας σημασίας για την αναβάθμιση της λειτουργίας του φορέα. Σε θεσμικό επίπεδο, η διαχείριση του ανθρωπίνων πόρων είναι άμεσα συνυφασμένη με την προάσπιση των αρχών της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της αμεροληψίας στη λήψη αποφάσεων, ενώ σε επίπεδο αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας του Οργανισμού, η Διοίκηση οφείλει να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό οργανωμένα και μεθοδευμένα, παρέχοντας τα

κατάλληλα κίνητρα και τηρώντας τα απαραίτητα δεδομένα, με στόχο τη διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξή του.

Ενδοϋπηρεσιακή Συνεργασία: Ο οριζόντιος και κάθετος συντονισμός των διοικητικών Υπηρεσιών είναι ύψιστης σημασίας για την υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών της ΑΔΜΘ, ενώ η δημιουργία δικτύων συνεργασίας μεταξύ τους είναι ουσιώδης για την υλοποίηση του τιθέμενου στρατηγικού σχεδιασμού. Περαιτέρω, με την βελτίωση της ενδοϋπηρεσιακής συνεργασίας θα επιτευχθεί ευθυγράμμιση των οργανικών μονάδων ως προς την ακολουθούμενη διοικητική πρακτική και την ενιαία εφαρμογή των μεθόδων δράσης και του κανονιστικού πλαισίου που διέπει ειδικότερα τις Υπηρεσίες με όμοιο εύρος αρμοδιοτήτων, ώστε να εξαλειφθούν πλήρως οι αλληλοαναιρούμενες ενέργειες.

Οικονομικοί Πόροι: Οι υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες, καθώς και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από την τήρηση του Μνημονίου, επιβάλλουν τον εξορθολογισμό και την εξοικονόμηση των κρίσιμων πόρων που διατίθενται για την λειτουργία της Α.Δ.Μ.Θ. ώστε να μπορούν να καλυφθούν επαρκώς οι ανάγκες των οργανικών μονάδων και να εξασφαλίζεται η παροχή ποιοτικών και ολοκληρωμένων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Περαιτέρω, αναδεικνύεται, όσο ποτέ, επιτακτική η ανάγκη εντοπισμού και αξιοποίησης των χρηματοδοτικών ευκαιριών του ευρύτερου εθνικού και διεθνούς περιβάλλοντος για την υλοποίηση έργων και προγραμμάτων στην Α.Δ.Μ.Θ.

Διαχείριση Τεχνολογίας: Με δεδομένους τους οικονομικούς περιορισμούς και την αδυναμία άντλησης οικονομικών πόρων για αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού η Α.Δ.Μ.Θ. καλείται να αξιολογήσει και να αξιοποιήσει με τον βέλτιστο τρόπο τις ήδη υπάρχουσες τεχνολογικές υποδομές και να επαναπροσδιορίζει τις προτεραιότητες των δαπανών για τεχνολογικό εξοπλισμό με βάση τους άξονες προτεραιότητας του Στρατηγικού Στόχου 1.

Διαχείριση Δημόσιας ακίνητης περιουσίας: Η αποτελεσματική διαχείριση της ακίνητης περιουσίας και των κληροδοτημάτων θεωρείται σημαντικός παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης, ενώ συμβάλλει στην αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος και του δημοσίου χώρου αλλά και στην ενίσχυση των δημοσίων εσόδων.

Άξονες Προτεραιοτήτων:

Ανθρώπινο δυναμικό:

- **Ποσοτική και ποιοτική παρακολούθηση του ανθρώπινου δυναμικού**

- Κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και προτεραιοποίηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Βελτίωση της ενδοϋπηρεσιακής συνεργασίας
- Διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
- Προώθηση της δημιουργικότητας και καινοτομίας

Οικονομικοί Πόροι:

- Σχεδιασμός πλαισίου καταγραφής, διαφανούς και ορθολογικής διαχείρισης πόρων
- Κατάρτιση Μητρώου Παγίων Περιουσιακών Στοιχείων
- Προγραμματισμός Δημοσίων Συμβάσεων
- Αποτελεσματική σχεδίαση, ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων
- Απλοποίηση-τυποποίηση διαδικασιών οικονομικής διαχείρισης
- Διενέργεια προληπτικών, διαχειριστικών, οικονομικών και διοικητικών ελέγχων
- Απορρόφηση οικονομικών πόρων από Ευρωπαϊκά Ταμεία ή άλλους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς

Τεχνολογία:

- Δημιουργία ενιαίας πολιτικής προμήθειας, χρήσης και λειτουργίας, διαχείρισης και συντήρησης των βασικών πληροφοριακών υποδομών της Α.Δ.Μ.Θ.
- Σχεδιασμός πλαισίου οργάνωσης και διοίκησης των υπηρεσιών πληροφορικής και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Ακίνητη περιουσία:

- Σχεδιασμός πλαισίου καταγραφής, διαφανούς και ορθολογικής διαχείρισης δημόσιας περιουσίας

- **Σχεδιασμός συστήματος παρακολούθησης, διοίκησης και ελέγχου κοινωφελών περιουσιών**

➤ Αναμενόμενα Οφέλη:

- **Εδραίωση διαφανών και αξιοκρατικών διαδικασιών αξιοποίησης και κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού**
- **Αποτελεσματική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού**
- **Αύξηση της συμμετοχικής διοίκησης, ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και εμπιστοσύνης**
- **Αποτελεσματική και χρηστή διαχείριση οικονομικών και τεχνολογικών πόρων**
- **Πρώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας**

Στρατηγικός Στόχος 4: Ανάπτυξη και καθιέρωση συστήματος εποπτείας και ελέγχου της διοικητικής δράσης των Υπηρεσιών του φορέα.

Η αποτελεσματικότερη λειτουργία της Α.Δ.Μ.Θ., η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και κατ' επέκταση η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης και ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, προϋποθέτει την ανάληψη δράσεων και πολιτικών πρόληψης και καταπολέμησης φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, απαιτείται σε πρώτο επίπεδο η ενίσχυση των ελεγκτικών Υπηρεσιών του φορέα και σε δεύτερο επίπεδο η ανάπτυξη ενός πλαισίου γενικής εποπτείας και επιθεώρησης της διοικητικής δράσης σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αξίες του Οργανισμού, την θεμελιώδη αρχή της νομιμότητας αλλά και υλοποίησης των θεσπιζόμενων στόχων και επιδιώξεων από όλες τις οργανικές μονάδες του φορέα.

Βασική προτεραιότητα όλων των Υπηρεσιών είναι να εντοπιστούν οι τομείς υψηλού κινδύνου στην εκδήλωση φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς, ώστε να αναπτυχθούν και να καθιερωθούν ενιαίοι κανόνες και αρχές που θα διασφαλίσουν τη διοικητική δράση της Υπηρεσίας, προκειμένου να εδραιωθεί ένα περιβάλλον αφενός προστατευμένο από διαφθορά, αφετέρου ιδανικό και άριστο για την ανάπτυξη αναπτυξιακών, επενδυτικών και επιχειρηματικών σχέσεων.

Άξονες Προτεραιότητας:

- **Καθιέρωση συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

- Εντοπισμός τομέων/αρμοδιοτήτων υψηλού κινδύνου εμφάνισης φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς
- Ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας της διοικητικής δράσης
- Βελτίωση των διαδικασιών υποβολής, επεξεργασίας, απάντησης επί καταγγελιών-αναφορών πολιτών/επιχειρήσεων
- Καλύτερος συντονισμός, επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των συναρμοδίων Υπηρεσιών του φορέα ώστε να διαχέεται η πληροφορία, η γνώση και ακολουθούμενες καλές πρακτικές
- Θέσπιση συγκεκριμένων στόχων και δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας-εφαρμογή προβλέψεων συστήματος στοχοθεσίας
- Ενίσχυση συμμετοχής υπαλλήλων σε εκπαιδευτικές δράσεις για την ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους αναφορικά με την τήρηση της νομιμότητας, την πρόληψη της διαφθοράς κ.τ.λ.

⇒ Αναμενόμενα Οφέλη:

- Εδραίωση εμπιστοσύνης στη διοικητική λειτουργία-αναβάθμιση της σχέσης κράτους πολίτη-ενίσχυση της εξωστρέφειας
- Βελτίωση της λειτουργίας του φορέα-εδραίωση διαφανών διαδικασιών άσκησης δημοσίων πολιτικών
- Προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας
- Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την προσέλκυση και εγκατάσταση επενδύσεων

5. Επίλογος

Λαμβάνοντας υπόψη την πρότερη διοικητική εμπειρία, πραγματοποιήθηκε προσπάθεια εξορθολογισμού των τιθέμενων στρατηγικών στόχων με σκοπό την ενότητα της διοικητικής δράσης όλων των οργανικών μονάδων της Α.Δ.Μ.Θ. **προς μία, κοινή κατεύθυνση υλοποίησης της Αποστολής του φορέα και εκπλήρωσης του Οράματος.**

Ο παρών στρατηγικός σχεδιασμός άλλωστε, δεν αποτελεί ένα στατικό και άψυχο έγγραφο που συντάσσεσαι κατ' εντολή και υποχρέωση της κείμενης νομοθεσίας, αλλά λειτουργεί ως ένας μηχανισμός προγραμματισμού και προτεραιοποίησης δραστηριοτήτων, ο οποίος συναθροίζει το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Οι τιθέμενοι Στρατηγικοί Στόχοι για το έτος 2021 είναι απλοί, σαφείς και κυρίως υλοποιήσιμοι. Θέτουν το πλαίσιο των στρατηγικών προτεραιοτήτων εντός του οποίου θα κινηθεί η Α.Δ.Μ.Θ. το έτος 2021 και έπειτα. Με βάση, λοιπόν, το παρόν κείμενο στρατηγικής, **θα ακολουθήσει η εξειδίκευση των στρατηγικών επιδιώξεων με τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, ρεαλιστικών και χρονικά προσδιορισμένων στόχων για το σύνολο των οργανικών μονάδων Α.Δ.Μ.Θ.** σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 4369/2016, του Ν.3230/2004 και τις εφαρμοστικές οδηγίες του Υπουργείου Εσωτερικών για την υλοποίηση του Συστήματος «**Διοίκηση μέσω Στόχων**».

Για την επιτυχία όμως του όλου εγχειρήματος **απαιτείται η εκτεταμένη συνεργασία και επικοινωνία** μεταξύ της ιεραρχίας και των υπαλλήλων, οι οποίοι καλούνται με καλόπιστο διάλογο και εποικοδομητική συνεργασία να εξειδικεύσουν τους τιθέμενους στρατηγικούς στόχους σε επιδιώξεις και δράσεις στις Υπηρεσίες τους και να δεσμευτούν για την υλοποίηση των στόχων που τελικά οι ίδιοι θα έχουν θεσπίσει.