

### **2.2.2 Αξιολόγηση οργάνωσης και λειτουργίας των Υπηρεσιών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Δυνατότητες και αδυναμίες.**

Η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της εσωτερικής λειτουργίας της Περιφέρειας ως οργανισμού βασίστηκε κυρίως στις απόψεις των στελεχών, όπως αυτές διατυπώθηκαν μέσω συμπλήρωσης ειδικής ηλεκτρονικής φόρμας ερωτηματολογίου που απεστάλη σε όλα τα στελέχη του φορέα, με σκοπό τη συλλογή κυρίως ποιοτικών δεδομένων, για θέματα που αφορούν τόσο στην οργανωτική και λειτουργική του ανάπτυξη, όσο και στις προτεραιότητες περιφερειακής ανάπτυξης.

Η παρακάτω συνδυαστική ανάλυση των προβλημάτων και περιορισμών που εντοπίστηκαν και των αντίστοιχων δυνατοτήτων και ευκαιριών ακολουθεί τη δομή του Τμήματος Α του ερωτηματολογίου, με σκοπό την ανάδειξη των *κρίσιμων παραγόντων εσωτερικής ανάπτυξης* της Περιφέρειας, μέσω αξιολόγησης του «εσωτερικού περιβάλλοντος» των Υπηρεσιών στις εξής θεματικές ενότητες:

#### **ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ**

**1. Καταλληλότητα – Επάρκεια**

**2. Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

**3. Πολιτική επιμόρφωσης**

**4. Εκπαιδευτικές ανάγκες**

#### **ΥΠΟΔΟΜΕΣ & ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ**

**5. Κτιριακές εγκαταστάσεις**

**6. Ανάγκες σε Η/Μ εξοπλισμό**

**7. Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού**

#### **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

**8. Λειτουργία υφιστάμενων συστημάτων πληροφορικής**

**9. Ανάγκες σε εξοπλισμό πληροφορικής και εξοπλισμό γραφείου**

**10. Χρήση & Αξιοποίηση των ΤΠΕ**

#### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ**

**11. Οργανωτική δομή Υπηρεσιών**

#### **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

**12. Υποστήριξη της λειτουργίας των Υπηρεσιών**

**13. Εσωτερική συνεργασία (με άλλες Υπηρεσίες της Περιφέρειας)**

**14. Εξωτερικές συνεργασίες (με τις υπηρεσίες εκτός Περιφέρειας)**

**15. Προγραμματισμός, παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου των Υπηρεσιών**

#### **ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

**16. Αποτελεσματικότητα παρεχόμενων υπηρεσιών**

**17. Μέτρα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας**

## ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

### 1. Καταλληλότητα – Επάρκεια

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αναδείχτηκε είναι η *μη σαφής διατύπωση των αρμοδιοτήτων*, όπως αυτές προσδιορίζονται στο Π.Δ. 146/2010 αλλά και στο Ν. 3852/2010. Τα προβλήματα στελέχωσης συνδέονται κυρίως με την *μη επαρκή συσχέτιση των αρμοδιοτήτων με τις θέσεις εργασίας, την αναντιστοιχία των απαιτούμενων ειδικοτήτων με το υφιστάμενο προσωπικό* (έλλειψη συγκεκριμένων ειδικοτήτων προσωπικού) και το συνεχώς διογκούμενο πρόβλημα της *υποστελέχωσης* των Υπηρεσιών. Η κατάλληλη εκμετάλλευση των ευκαιριών κινητικότητας προσωπικού θα μπορούσε να επιλύσει, ως ένα βαθμό, τα ανωτέρω ζητήματα.

Δεν έχει προηγηθεί *ανάλυση των θέσεων εργασίας*, με αποτέλεσμα να υπάρχει ασάφεια ως προς τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για κάθε θέση. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας περιορίζεται σε μία γενικευμένη καταγραφή των αρμοδιοτήτων σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας.

Δεν έχουν συνταχθεί *περιγραφές θέσεων εργασίας* (το περιεχόμενο κάθε θέσης - δραστηριότητες και καθήκοντα), ούτε *προδιαγραφές των θέσεων* (το είδος του εργαζομένου που απαιτεί κάθε εργασία).

### 2. Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα σημαντικότερα προβλήματα σχετίζονται με την *μη ορθολογική και ισόρροπη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού* με βάση τα προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες, ειδικότερα σε *θέσεις ευθύνης*, την *μη επαρκή αξιοποίηση των προσόντων* του, δεδομένης της ύπαρξης ικανού αριθμού εξειδικευμένων στελεχών, και τη *συντήρηση ή/και αύξηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών* εις βάρος της αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων του.

Δεν υπάρχει οργανωτική μονάδα *Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού* με αρμοδιότητα εφαρμογής όλων των λειτουργιών ανάπτυξης και αξιοποίησης των στελεχών του φορέα (προγραμματισμός προσλήψεων - πρόβλεψη και σχεδιασμός θέσεων εργασίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης, σύνδεση με αμοιβές). Η αξιοποίηση των προσόντων των στελεχών περιορίζεται από τις «στενές» γραφειοκρατικές αρμοδιότητες στο πλαίσιο του οργανογράμματος αλλά και την έλλειψη κινήτρων και εναπόκειται ουσιαστικά στην ατομική τους πρωτοβουλία.

Η *συγκρότηση ομάδων εργασίας* (διατμηματικών, διεπιστημονικών κ.λπ.) για την υλοποίηση επιμέρους δράσεων της Περιφέρειας, ως ευέλικτοι οριζόντιοι μηχανισμοί συντονισμού και συνεργασίας που εκτείνονται πέρα από τα τυπικά ιεραρχικά όρια, πέραν του ότι θα ικανοποιούσε την ανάγκη πολυδιάστατης αντιμετώπισης των θεμάτων, θα

λειτουργούσε και ως κίνητρο και μέσο ανάπτυξης και αξιοποίησης του «κεφαλαίου της γνώσης» που υπάρχει ήδη, σε μεγάλο βαθμό, στην Περιφέρεια.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

### 3. Πολιτική επιμόρφωσης

Δεν αξιοποιείται επαρκώς η δυναμική του ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ. Τα *επιμορφωτικά σεμινάρια* που διοργανώνει ο ενιαίος αυτός φορέας εκπαίδευσης του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων είναι *ανεπαρκή*, από άποψη διάρκειας, θεματολογίας, συχνότητας διεξαγωγής, και εστιάζουν κυρίως στα ανώτερα στελέχη. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι σχεδιάζονται για το σύνολο των φορέων του δημοσίου, με αποτέλεσμα, εκ προοιμίου, να είναι γενικού περιεχομένου και όχι εστιασμένα στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του φορέα.

Το πρόβλημα επιτείνεται από το γεγονός ότι *δεν υπάρχει ένα οργανωμένο σύστημα προγραμματισμού κατάρτισης και επιμόρφωσης των στελεχών*, μέσω *ανίχνευσης των εκπαιδευτικών τους αναγκών* και εντοπισμού των κενών στις δεξιότητες-ικανότητες. Η όποια προσπάθεια επιμόρφωσης του προσωπικού εναπόκειται στην ατομική προσπάθεια και πρωτοβουλία.

Η παρατηρούμενη *αναντιστοιχία απαιτούμενων – υφιστάμενων δεξιοτήτων* υπαγορεύει την *ανάγκη διαρκούς εξειδικευμένης επιμόρφωσης*, μέσω σχεδιασμού και διεξαγωγής *εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων* που ανταποκρίνονται στις αρμοδιότητες και στους στόχους του οργανισμού, αλλά και στους ατομικούς στόχους προσωπικής ανάπτυξης των υπαλλήλων. Πρωτίστως δε υπάρχει η ανάγκη εκπαίδευσης σε μία κοινή φιλοσοφία εξυπηρέτησης του πολίτη της ΠΔΜ.

### 4. Εκπαιδευτικές ανάγκες

Πέρα από την ανάγκη εξειδίκευσης των θεμάτων εκπαίδευσης, υπάρχει ανάγκη ενιαίας αντιμετώπισης των θεμάτων σε επίπεδο Περιφέρειας (ανάγκη ενιαίων δράσεων εκπαίδευσης ανά τομέα αρμοδιοτήτων).

Προέκυψε μία εκτεταμένη σειρά επιμορφωτικών αναγκών, οι οποίες στρέφονται γύρω από (3) βασικούς άξονες:

- ✚ Θέματα αρμοδιοτήτων των επιμέρους Δ/νσεων (κυρίως επί του νομοθετικού πλαισίου)
- ✚ Θέματα γενικότερης λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης (με έμφαση στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τη χρήση ΤΠΕ)
- ✚ Θέματα προγραμματισμού και υλοποίησης ευρωπαϊκών και εθνικών προγραμμάτων.

Η συνεχιζόμενη κατάρτιση θα πρέπει ιδεατά να αναχθεί σε υποχρεωτική παράμετρο της εργασίας των υπαλλήλων.

Δεδομένου ότι ζητούμενο δεν είναι η στείρα εξειδίκευση, αλλά η ενίσχυση των πολλαπλών δεξιοτήτων, της ευελιξίας και της δυναμικής των στελεχών, χρειάζεται επιμόρφωση του συνόλου σε θέματα στρατηγικής και επιχειρησιακής οργάνωσης, ανάδειξης του αναπτυξιακού ρόλου των ΟΤΑ, καθώς και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και των χρηματοδοτικών και ψηφιακών εργαλείων, υπό την παραδοχή ότι όλοι μπορούν, ο καθένας από τη δική του θέση, να συνεισφέρουν στην αναπτυξιακή πορεία της Περιφέρειας (ανθρωποκεντρική διοίκηση-συμμετοχικό μοντέλο).

Επίσης, προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών, θα πρέπει οι υπάλληλοι να εξοικειωθούν με θέματα σχετικά με την Ποιότητα και τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, καθώς και με θέματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στους ΟΤΑ, όπως ανάπτυξη δεξιοτήτων σχεδιασμού καινοτόμων υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, διασύνδεση των εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων.

## ΥΠΟΔΟΜΕΣ & ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

### 5. Κτιριακές εγκαταστάσεις

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις κρίνονται σε ικανοποιητικό βαθμό επαρκείς, κατάλληλες και λειτουργικές. Υπάρχει, ωστόσο, μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης ανάλογα με το κτίριο αναφοράς, ενώ αναφέρονται προβλήματα ελλιπούς θέρμανσης – ψύξης.

Ως προς την επάρκεια των χώρων, υπάρχει ορατό πρόβλημα με την έλλειψη αποθηκευτικών χώρων - χώρων αρχειοθέτησης, το οποίο δεν αντιμετωπίζεται ουσιαστικά παρά μόνο με την ψηφιοποίηση του αρχείου (αντικατάσταση των ογκωδέστατων φυσικών αρχείων με ηλεκτρονικά). Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα βέλτιστης αξιοποίησης του συνόλου των κτιριακών εγκαταστάσεων της ΠΔΜ.

### 6. Ανάγκες σε Η/Μ εξοπλισμό

Το κυρίαρχο πρόβλημα εντοπίζεται στις ελλείψεις σε υπηρεσιακά αυτοκίνητα και οδηγούς και στο ζήτημα διάθεσης αυτοκινήτων για τη μεταφορά υπαλλήλων που ασκούν ελεγκτικό έργο, πολλές φορές σε δύσβατα μέρη (επιβλέψεις, μελέτες, αυτοψίες). Επισημάνθηκαν σημειακές ελλείψεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό (όπως ηχόμετρα, κρουσίμετρα, ταχύμετρα, GPS, σταθμήμετρα).

### 7. Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού

Καταγράφηκε πληθώρα προβλημάτων αναφορικά με τη συντήρηση των κτιρίων και του υλικοτεχνικού εξοπλισμού (προβλήματα στη συντήρηση των εσωτερικών χώρων, των αυτοκινήτων, ανάγκη απομάκρυνσης του άχρηστου εξοπλισμού που στοιβάζεται ακόμη και σε διαδρόμους, παλαιότητα και απαξίωση του εξοπλισμού, κ.λπ.), τα οποία

επιδεινώνονται από την έλλειψη ενός τρόπου διαχρονικής αντιμετώπισής τους. Η ανάθεση των απαραίτητων εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες συχνά αντιμετωπίζει δύσκαμπτες διαδικασίες και, κυρίως, τη γενικότερη οικονομική δυσχέρεια.

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

### 8. Λειτουργία υφιστάμενων συστημάτων πληροφορικής

Το βασικό πρόβλημα που δρα ανασταλτικά στην εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών είναι η *υπολειτουργία των Η/Υ*, λόγω παλαιότητας και απαξίωσης των χαρακτηριστικών τους. Σημειώθηκαν, επιπλέον, προβλήματα που προκύπτουν από την *ανεπάρκεια των δικτύων* και την *ασύμφορη λειτουργία συσκευών* λόγω υψηλής αξίας των αναλωσίμων.

Ο *εκσυγχρονισμός των συστημάτων πληροφορικής* είναι απαραίτητος, ενόψει ιδίως της προώθησης των διαδικασιών ανοιχτής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην οποία έχει επενδύσει η Περιφέρεια.

### 9. Ανάγκες σε εξοπλισμό πληροφορικής και εξοπλισμό γραφείου

Προέκυψαν η *ανάγκη εισαγωγής και χρήσης νέων λογισμικών προγραμμάτων και πακέτων* (GIS, προγράμματα επεξεργασίας φωτογραφιών, σχεδιαστικά προγράμματα, προγράμματα μηχανικών) και *σημειακές ελλείψεις σε εξοπλισμό ΤΠΕ* (εκτυπωτές και scanner υψηλών προδιαγραφών, plotter, φωτοτυπικά, φαξ, οθόνες, UPS, συσκευές backup, ηλεκτρονική ζυγαριά μεγάλων οχημάτων, τηλεφωνικές συσκευές και άρση φραγής υπεραστικών κλήσεων για επικοινωνία με τα Υπουργεία).

### 10. Χρήση & Αξιοποίηση των ΤΠΕ

Παρά το γεγονός της εισαγωγής των ΤΠΕ στο σύνολο σχεδόν των υπηρεσιών, παρατηρείται *αδυναμία πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων που παρέχουν από το σύνολο του προσωπικού*. Προβλήματα συνεχίζουν να συνιστούν η *μη επαρκής ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην εσωτερική λειτουργία της ΠΔΜ* και η *ύπαρξη γραφειοκρατικών διαδικασιών που επιδέχονται ανασχεδιασμού και απλοποίησης*, προς βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμέρους λειτουργιών. Κρίσιμο ζήτημα αποτελεί η εφαρμογή των προβλεπόμενων από το Ν. 3979/2011 *περί ηλεκτρονικής διακυβέρνησης*.

Όλες οι λειτουργίες θα μπορούσαν να υποστηριχθούν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, από συστήματα ΤΠΕ διασυνδεδεμένα μεταξύ τους, προκειμένου να επιτευχθεί, από διοικητικής άποψης, ο βέλτιστος βαθμός *συντονισμού, ευελιξίας και απρόσκοπτης ανταλλαγής πληροφοριών* (όπως ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων και διεκπεραίωση των υποθέσεων του πολίτη, ηλεκτρονική παρακολούθηση εξοπλισμού, ψηφιακή αρχειοθέτηση, ψηφιοποίηση χαρτών, μελετών, παρακολούθηση πορείας έργων και Επιχειρησιακού Προγράμματος). Ήδη λειτουργίες υποστηρίζονται από πληροφοριακά

συστήματα σε επίπεδο Υπουργείου (π.χ. διαχείριση αιτημάτων στον Αναπτυξιακό Ν. 3908/11) αλλά και σε επίπεδο Δ/σης (ανάπτυξη εφαρμογών εσωτερικά για τις επιμέρους ανάγκες των υπηρεσιών).

Προκειμένου τα στελέχη του φορέα να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν περαιτέρω τις δυνατότητες των ΤΠΕ και να εκμεταλλευτούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την υλοποίηση της προγραμματικής σύμβασης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, απαιτείται η *λειτουργία συστήματος οργανωμένης και στοχευμένης επιμόρφωσής τους*. Προέκυψε μία εκτεταμένη σειρά επιμορφωτικών αναγκών που σχετίζονται με τη χρήση και αξιοποίηση των ΤΠΕ, όπως ανάρτηση διαδικασιών στο wiki, χρήση ειδικών λογισμικών (ARCGIS, AUTOCAD), δημιουργία βάσεων δεδομένων, λήψη αποφάσεων με τη χρήση δεδομένων, λειτουργία ΟΠΣΝΑ, εφαρμογή ηλεκτρονικών δημοπρασιών και ηλεκτρονικών πληρωμών επιχορηγήσεων δημοσίου. Εντούτοις, η προκύπτουσα ανάγκη και διάθεση των στελεχών για επιμόρφωση σε θέματα ΤΠΕ προσκρούει στην μέχρι στιγμής *ανεπαρκή μέριμνα για συνεχή καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων*.

## ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ

### 11. Οργανωτική δομή Υπηρεσιών

Τα σημαντικότερα οργανωτικά προβλήματα αφορούν *επικαλύψεις αρμοδιοτήτων* μεταξύ οργανικών μονάδων της έδρας, των ΠΕ αλλά και άλλων φορέων, *ασάφεια των αρμοδιοτήτων* των υπηρεσιών, την *έλλειψη αντικειμένου σε κάποιες από τις συσταθείσες υπηρεσίες*, την *ανάγκη μείωσης του αριθμού και ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων των Τμημάτων*. Ταυτόχρονα, η *μη ανάδειξη του επιτελικού ρόλου των Δ/σεων της έδρας* καθώς και των *Γενικών Δ/σεων* συντηρεί τη γραφειοκρατία και επιβαρύνει το χρόνο διεκπεραίωσης των διαδικασιών.

Σημειώνεται ότι ξεκίνησε σε προπαρασκευαστικό στάδιο, υπό τον Εκτελεστικό Γραμματέα της Περιφέρειας, η διαδικασία εκπόνησης νέου *Οργανισμού Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας*. Αναμένεται αναδιανομή υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ Κεντρικής Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, με ανάλογη μεταφορά και του στελεχιακού δυναμικού. Ο νέος Οργανισμός της Περιφέρειας είναι ιδιαίτερα σύνθετη διοικητική και πολιτική διαδικασία, δεδομένου ότι πρέπει να συμπεριλάβει αφενός το νέο σχεδιασμό της δομής του κράτους – αυτοδιοίκησης και αφετέρου τα συμπεράσματα της «*Επιστημονικής και οργανωτικής υποστήριξης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στην Ανοιχτή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*», όπως αυτά αναμένονται να προκύψουν εντός του τρέχοντος έτους<sup>51</sup>.

Στο πλαίσιο *τροποποίησης του Οργανισμού*, κρίνεται απαραίτητο να επιλυθούν

<sup>51</sup> Δεδομένων των δύο παραπάνω διαδικασιών, δε θα γίνει περαιτέρω ανάλυση στο τρέχον στρατηγικό σχέδιο.

ζητήματα όπως ο σχεδιασμός των αναγκαίων θέσεων εργασίας, η σαφής περιγραφή των αρμοδιοτήτων/καθηκόντων και προσόντων για κάθε θέση εργασίας, και ιδίως για τις θέσεις ευθύνης, ως οδηγός για τη βέλτιστη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής και η αναδιάρθρωση των μονάδων θα πρέπει να γίνει προς την κατεύθυνση οργανωτικής ευελιξίας και με γνώμονα τις πραγματικές ανάγκες και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, διασφαλίζοντας:

- ✚ την **σαφή οριοθέτηση** και την **αποφυγή της επικάλυψης των αρμοδιοτήτων** των υπηρεσιών με σκοπό τον περιορισμό των δυσλειτουργιών, της σύγχυσης και της αναποτελεσματικότητας.
- ✚ την **αποφυγή του κατακερματισμού των λειτουργιών** και της **διάχυσης της ευθύνης**, της πολυδιάσπασης των υπηρεσιών σε πολλές μικρού μεγέθους ενότητες και της διασποράς ομοειδών αντικειμένων σε διαφορετικές μονάδες.
- ✚ τη δυνατότητα **συντονισμού** και παρακολούθησης των αποκεντρωμένων αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών.

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

### 12. Υποστήριξη της λειτουργίας των Υπηρεσιών

Αναδείχτηκε σειρά λειτουργικών δυσλειτουργιών, όπως η ανάγκη μίας *περισσότερο ευέλικτης ενιαίας διαδικασίας προμηθειών, πληρέστερης μηχανοργάνωσης*, υποστήριξης του ελεγκτικού έργου των υπηρεσιών μέσω της *διάθεσης αυτοκινήτων και οδηγών* αλλά και *υποστήριξης των υπηρεσιών σε θέματα προγραμματισμού και χρηματοδοτήσεων*.

Το πρωταρχικό, ωστόσο, πρόβλημα που αναδείχτηκε είναι η *έλλειψη νομικής υποστήριξης*, σε μόνιμη βάση. Η νομική υποστήριξη της Περιφέρειας και η απαραίτητη νομική καθοδήγηση των οργάνων και υπηρεσιών αυτής με γνωμοδοτήσεις και συμβουλές πρέπει να παρέχεται από μία καλά οργανωμένη και επαρκώς στελεχωμένη οργανική μονάδα, όπως η Νομική Υπηρεσία που ήδη προβλέπεται στον Οργανισμό της ΠΔΜ (άρθρο 29 ΠΔ 146/2010). Απαραίτητη κρίνεται η προβλεπόμενη λειτουργία Γραφείου της Νομικής Υπηρεσίας σε κάθε ΠΕ.

### 13. Εσωτερική συνεργασία (με άλλες Υπηρεσίες της Περιφέρειας)

Τα οργανωτικά προβλήματα εντείνονται από την *αδυναμία συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών και απόψεων μεταξύ των υπηρεσιών*, καθώς και από την διαφορετική «*κουλτούρα*» που συνεχίζει να υφίσταται στον *τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των Περιφερειακών Ενοτήτων* (πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων). Το πρόβλημα της έλλειψης εσωτερικής συνεργασίας συνδέεται άμεσα με την *ανεπαρκή αξιοποίηση των ΤΠΕ*, ενώ δυσχεραίνεται από τη *μη σαφή καταγραφή και συχνή*

*αλληλοεπικάλυψη και σύγχυση των αρμοδιοτήτων* μεταξύ συναρμόδιων υπηρεσιών, που συχνά οδηγούν σε *διάχυση της ευθύνης*.

Η συνεργασία και η απρόσκοπτη διάχυση πληροφοριών μεταξύ όλων των οργανικών μονάδων της Περιφέρειας είναι προϋπόθεση για το *συντονισμό των δράσεων*, την ενημέρωση λόγω συνεχούς αναπροσαρμογής της νομοθεσίας, τη βελτίωση του συνολικού παραγόμενου έργου και, τελικώς, την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Η απαραίτητη συνεργασία θα πρέπει να αποτυπώνεται στον Οργανισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας, όπως και η *ανάγκη συγκρότησης διατμηματικών ομάδων εργασίας* για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση ειδικών έργων-δράσεων, σε μόνιμη βάση, προς πολυδιάστατη αντιμετώπιση συγκεκριμένων θεμάτων.

Κρίσιμη παράμετρος των ανωτέρω είναι η ύπαρξη χάσματος και η έλλειψη διαύλου επικοινωνιακής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Απαιτείται η υιοθέτηση ενός *εσωτερικού συστήματος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού*, το οποίο σήμερα εξαντλείται στις κείμενες νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις. Είναι αναγκαία η στροφή από την στατική «διαχειριστική» αντίληψη του γραφειοκρατικού μοντέλου «Διοίκησης Προσωπικού» στην επιχειρηματική αντίληψη και φιλοσοφία της «*Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων*» που βασίζεται στην αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, στην κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και στην παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία.

#### **14. Εξωτερικές συνεργασίες (με τις υπηρεσίες εκτός Περιφέρειας)**

Τα προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας δεν εντοπίζονται μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον, αλλά επεκτείνονται σε όλα τα επίπεδα των εξωτερικών συνεργασιών. Καταγράφονται *δυσκολίες επικοινωνίας με τα συναρμόδια Υπουργεία*, προβλήματα λόγω *επικάλυψης αρμοδιοτήτων με τους Δήμους*, καθώς και η *ανάγκη προτυποποίησης και «ηλεκτρονικοποίησης» διαδικασιών*, προς βελτίωση της σχέσης με τον πολίτη.

Θα έπρεπε να λειτουργεί ένα δίκτυο συνεργασίας – ανταλλαγής πληροφοριών με τις Κεντρικές Υπηρεσίες, αλλά και διαπεριφερειακής - διαβαθμικής συνεργασίας, με άλλες Περιφέρειες και Δήμους, προς επίτευξη συνεργειών και κοινή αντιμετώπιση προβληματικών ζητημάτων. Ειδικότερα, η δικτύωση με τον πρώτο βαθμό αυτοδιοίκησης επί συγκεκριμένων θεμάτων, όπως ο αναπτυξιακός προγραμματισμός, αλλά και στο πλαίσιο άλλων αρμοδιοτήτων που συμβαδίζουν και πολλές φορές επικαλύπτονται από αυτές της Περιφέρειας, θα συνέβαλε στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού συντονισμού και πολλαπλασιαστικών αναπτυξιακών αποτελεσμάτων για την περιοχή.



## 15. Προγραμματισμός, παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου των Υπηρεσιών

Δεν υφίσταται θεσμοθετημένο σύστημα παρακολούθησης, αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και βελτίωσης της απόδοσης. Η όποια προσπάθεια κατά τα προηγούμενα έτη δεν έτυχε ουσιαστικής εφαρμογής, με αποτέλεσμα να μην έχουν καθοριστεί ποσοτικοποιημένοι στόχοι απόδοσης, ως βάση της διοικητικής λειτουργίας.

Το Σύστημα Διοικητικών Αναφορών περιορίζεται στην υποχρέωση σύνταξης και υποβολής οικονομικών στοιχείων και αναφορών προόδου έργων και η διοικητική λειτουργία συνεχίζει να στηρίζεται στην εμπειρική διεκπεραίωση των επιμέρους αντικειμένων ή στην υποχρεωτική παρακολούθηση της υλοποίησης έργων. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να υπάρξει αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης και σύνδεσή της με το σύστημα αμοιβών και παροχών.

Η επί δεκαετίας συστηματική προσπάθεια εισαγωγής και ανάπτυξης *Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης* και *Διοίκησης μέσω Στόχων* στο σύνολο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (έκδοση σειράς εγκυκλίων περί στοχοθεσίας και μέτρησης αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας, συνεχής επιμόρφωση υπαλλήλων μέσω σχετικών επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ), αν και με μικρή ή αποσπασματική στις περισσότερες περιπτώσεις ανταπόκριση, έχει οδηγήσει στην ωρίμανση της συναντίληψης των στελεχών ως προς την *αναγκαιότητα εφαρμογής ενός Συστήματος Μέτρησης Απόδοσης* που θα διασφαλίζει την αποτελεσματική δράση των υπηρεσιών και την αντικειμενική αξιολόγησή της. Πρέπει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι, με τις διατάξεις του Ν.3852/2010 (άρθ. 268 παρ.15), εξαιρέθηκαν οι Περιφέρειες από την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν. 3230/2004).

Παρά τα προβλήματα στη διοικητική λειτουργία, λόγω μη επάνδρωσης επιτελικών θέσεων αλλά και μη σαφούς οριοθέτησης των αρμοδιοτήτων, καταγράφηκε η αποσπασματική και μεμονωμένη αντιμετώπιση της λειτουργίας του προγραμματισμού των δράσεων των υπηρεσιών και η *ανάγκη ύπαρξης ενός ενιαίου μη γραφειοκρατικού τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης*.

## ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

### 16.Αποτελεσματικότητα παρεχόμενων υπηρεσιών

Η διεκπεραίωση των διαδικασιών ολοκληρώνεται πολλές φορές με καθυστέρηση, κυρίως λόγω της υποστελέχωσης των υπηρεσιών, της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, της ανεπαρκούς μηχανοργάνωσης, του πολύπλοκου και συνεχώς μεταβαλλόμενου νομοθετικού πλαισίου και της σύγχυσης των αρμοδιοτήτων.

Για να επιτελέσει κάθε υπηρεσία το έργο της, θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της τα απαραίτητα μέσα, όπως συστήματα και πρωτίστως προσωπικό και μάλιστα εξειδικευμένο.

## 17. Μέτρα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας<sup>52</sup> (ωφέλειες) και αποδοτικότητας<sup>53</sup> (κόστος/εκροές) των υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί κυρίως με τα εξής μέτρα, σύμφωνα με την ιεράρχησή τους από τα στελέχη:

1. Απλούστευση διαδικασιών
2. Καλύτερη επικοινωνία, συνεργασία με την κεντρική διοίκηση και με λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς
3. Εκπαίδευση του προσωπικού
4. Δικτύωση και χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής
5. Πολιτική αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού για τη συμβολή του στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
6. Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τη χρήση δεικτών επίδοσης

Πλέον των ανωτέρω μέτρων, επισημάνθηκε η σημασία της κατάλληλης στελέχωσης, ιδίως των επιτελικών θέσεων ευθύνης, και η ανάγκη ορθολογικής αξιολόγησης των προϊσταμένων, οι οποίοι, έχοντας την πιο ολοκληρωμένη εικόνα του οράματος και των προτεραιοτήτων του οργανισμού, επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τη συνολική παρακίνηση περισσότερο από οποιαδήποτε πολιτική της Διοίκησης.

Γενικότερα, στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, επισημαίνεται ότι η σημαντική αλλαγή του διοικητικού χάρτη της χώρας δε συνοδεύτηκε από ένα σαφές και σύγχρονο κανονιστικό πλαίσιο. Παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει, παραμένει ζητούμενο η δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης χωρίς γραφειοκρατικά εμπόδια, που θα προωθεί και θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικής επιχειρηματικότητας με δράσεις μεγαλύτερης αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων, απλοποίησης των διαδικασιών, ανάπτυξης περιφερειακού συστήματος παρακολούθησης και στατιστικής επεξεργασίας των αναπτυξιακών παρεμβάσεων, ορθολογικής διαχείρισης και αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας, βελτίωσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, σχεδιασμού και εφαρμογής συστημάτων ποιότητας με βάση τις αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στην καθημερινή λειτουργία<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η εκροή συμβάλλει στην επίτευξη των τελικών στόχων.

<sup>53</sup> Αποδοτικότητα είναι η σχέση μεταξύ της εκροής μιας δραστηριότητας ή ενός οργανισμού με τις συσχετιζόμενες εισροές.

<sup>54</sup> ΕΑΠ ΠΔΜ 2012-2016

Συγκεκριμένα, τα κύρια δομικά ελλείμματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση στο σύνολό της, όπως αναδείχτηκαν με δραματικό τρόπο από την εν εξελίξει κρίση είναι<sup>55</sup>:

- i) Η Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών** και η συνακόλουθη έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, που οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (αρμοδιότητες, δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, κ.ο.κ.).
- ii) Η Έλλειψη συντονισμού** για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων και η απουσία δικτύων στη δημόσια διοίκηση.
- iii) Η Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού**, τόσο ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων όσο και ως προς τις δεξιότητές τους, που οδηγεί στο φαινόμενο της ανισοβαρούς επάνδρωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.
- iv) Το Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο** (πολυνομία, κακονομία και πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων), που δημιουργεί προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στις επιχειρήσεις και τους πολίτες, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση.
- v) Η Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης**, παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και οι ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.
- vi) Η Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης** και η ελλιπής και ακατάλληλη συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων, που δυσκολεύει περαιτέρω την ανάπτυξη πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων και αντιστακτά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού.

Η ύπαρξη των ανωτέρω προβλημάτων επιβεβαιώθηκε και στην περίπτωση της ΠΔΜ, η οποία καλείται, όπως και το σύνολο της δημόσιας διοίκησης, να ανταπεξέλθει σε ολοένα και αυξανόμενες προκλήσεις, τόσο σε όρους αποτελεσματικότητας όσο και σε όρους αποδοτικότητας, αξιοποιώντας στο έπακρο διαρκώς μειούμενους οικονομικούς -και όχι μόνον- πόρους (*“to do more with less”*), στο επίκεντρο μάλιστα ενός ιδιαίτερα ρευστού και αβέβαιου περιβάλλοντος<sup>56</sup>.

Τα παραπάνω ζητήματα αναμένεται να αντιμετωπιστούν, σε μεγάλο βαθμό, μέσω της

<sup>55</sup> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, *ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2014 – 2016*, σελ. 3-4.

<sup>56</sup> ΥΔΜΗΔ, *ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2014 – 2016*, σελ. 6.

πρόσφατης σύναψης Προγραμματικής Σύμβασης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση «Επιστημονική και οργανωτική υποστήριξη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας στην Ανοιχτή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση»<sup>57</sup>.

Μεταξύ άλλων προβλέπεται να υλοποιηθεί:

- Η καταγραφή των υπαρχόντων πληροφοριακών/επικοινωνιακών συστημάτων, του υλικού, του λογισμικού, των δικτύων, των εν γένει υποδομών, των δεξιοτήτων ΤΠΕ του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΔΜ, καθώς επίσης και το πλαίσιο βέλτιστης αξιοποίησής τους για την κατάρτιση και εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- Εκπόνηση Επιχειρησιακού Σχεδίου εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.
- Διαμόρφωση των απαιτούμενων κανονιστικών πράξεων/αποφάσεων για επιλεγμένες δράσεις της Περιφέρειας, που απαιτούνται για την υλοποίηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου.
- Συσχέτιση των στρατηγικών αξόνων με συγκεκριμένες παρεμβάσεις για την ΠΔΜ που λαμβάνουν υπόψη:
  - ✓ την «Ψηφιακή Agenda 2020» και την προσαρμογή της ως προς τους δεκατρείς (13) βασικούς στόχους επίδοσης και τους επιμέρους στόχους όπως αυτοί προτείνονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή
  - ✓ τα προγραμματικά κείμενα των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για το ΣΕΣ που σχετίζονται με την «Ψηφιακή Ελλάδα 2021» και την «Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα»
- Σχέδιο διαλειτουργικότητας υφιστάμενων συστημάτων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη/επιχειρήσεων και την απλούστευση διαδικασιών.
- Τεχνικές προδιαγραφές τριών (3) εφαρμογών για εσωτερική και δημόσια χρήση που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα εσωτερικών και δημόσιων Υπηρεσιών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.
- Δημιουργία και λειτουργία πρότυπης ηλεκτρονικής υπηρεσίας οργάνωσης και διαχείρισης εισερχόμενης ροής πληροφορίας από πολίτες/επιχειρήσεις στα πλαίσια της διαλειτουργικότητας.

---

<sup>57</sup> Προγραμματική Σύμβαση με την με αριθμό απόφαση 315/2014 του Περιφερειακού Συμβουλίου της Δυτικής Μακεδονίας μεταξύ της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, του Ερευνητικού Πανεπιστημιακού Ινστιτούτου Συστημάτων Επικοινωνιών και Υπολογιστών (ΕΠΙΣΕΥ) και της Αναπτυξιακής Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. – ANKO.

- Πλατφόρμα σχεδιασμού δράσεων πληθοπορισμού για τη συλλογή προτάσεων, ιδεών, λύσεων που υποβάλλονται από φορείς και ενεργούς πολίτες για τις Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Εφαρμογή δημόσιας διαβούλευσης & Τεχνικές προδιαγραφές εφαρμογών ανοιχτής διακυβέρνησης για πολίτες/επιχειρήσεις.
- Αποτύπωση Τεχνικών Δελτίων έτοιμων προς υποβολή για το ΣΕΣ των προηγούμενων Παραδοτέων σε μορφή ολοκληρωμένων και βιώσιμων πληροφορικών συστημάτων, σύμφωνα με τις λειτουργικές απαιτήσεις των αρμοδίων υπηρεσιών της Περιφέρειας.

Συνοπτικά, η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των Υπηρεσιών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας απεικονίζεται στον ακόλουθο **Πίνακα 48**.

**Πίνακας 48.** Αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης και λειτουργίας των Υπηρεσιών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Θεματική ενότητα	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ & ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	<b>Προβλήματα/Ανάγκες/Περιορισμοί</b>	Δυνατότητες/Ευκαιρίες
	<b>1. Καταλληλότητα - Επάρκεια:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Μη σαφής διατύπωση των αρμοδιοτήτων (Ν. 3852/2010, ΠΔ 146/2010)</li><li>✓ Μη επαρκής συσχέτιση των αρμοδιοτήτων με τις θέσεις εργασίας</li><li>✓ Υποστελέχωση των Υπηρεσιών, σε σχέση και με τον περιορισμό των προσλήψεων</li><li>✓ Αναντιστοιχία απαιτούμενων ειδικοτήτων – υφιστάμενου προσωπικού (έλλειψη συγκεκριμένων ειδικοτήτων προσωπικού)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Ανάλυση των θέσεων εργασίας</b>, προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για κάθε θέση</li><li>✓ Σύνταξη <b>περιγραφών θέσεων εργασίας</b> (περιεχόμενο κάθε θέσης - δραστηριότητες και καθήκοντα) και <b>προδιαγραφών των θέσεων</b> (είδος εργαζομένου που απαιτεί κάθε εργασία)</li><li>✓ Δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών κινητικότητας προσωπικού</li></ul>
	<b>2. Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Μη ορθολογική και ισόρροπη κατανομή του προσωπικού με βάση τα προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες, ειδικότερα σε θέσεις ευθύνης.</li><li>✓ Μη επαρκής αξιοποίηση των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένης της ύπαρξης ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Λειτουργία οργανωτικής μονάδας <b>Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</b> με αρμοδιότητα εφαρμογής όλων των δραστηριοτήτων ανάπτυξης και αξιοποίησης των στελεχών του φορέα (Προγραμματισμός προσλήψεων- Πρόβλεψη &amp; Σχεδιασμός θέσεων εργασίας, Εκπαίδευση &amp; Ανάπτυξη εργαζομένων, Διαχείριση &amp; αξιολόγηση απόδοσης, σύνδεση με αμοιβές)</li><li>✓ <b>Συγκρότηση ομάδων εργασίας</b> (διατμηματικών, διεπιστημονικών κ.λπ.)</li></ul>

ΣΤΕΛΕΧΟΣΗ	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Συντήρηση ή/και αύξηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών εις βάρος της αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού</li><li>✓ Έλλειψη κινήτρων ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (π.χ. νέο μισθολόγιο, καθυστέρηση εφαρμογής συστήματος επιλογής προϊστάμενων οργανικών μονάδων)</li></ul>	για την υλοποίηση επιμέρους δράσεων της Περιφέρειας, ως ευέλικτοι οριζόντιοι μηχανισμοί συντονισμού και συνεργασίας που εκτείνονται πέρα από τα τυπικά ιεραρχικά όρια
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	<p><b>3. Πολιτική επιμόρφωσης:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Μη επαρκή επιμορφωτικά προγράμματα (μικρής διάρκειας και συχνότητας διεξαγωγής, ειδικά στη Δυτική Μακεδονία, περιορισμένης, γενικόλογης και επαναλαμβανόμενης θεματολογίας, περιορισμένης εστίασης στα ανώτερα στελέχη)</li><li>✓ Έλλειψη ολοκληρωμένου προγραμματισμού κατάρτισης και επιμόρφωσης στελεχών</li><li>✓ Αναντιστοιχία απαιτούμενων – υφιστάμενων δεξιοτήτων (ανάγκη διαρκούς εξειδικευμένης επιμόρφωσης σε θέματα των επιμέρους αρμοδιοτήτων)</li><li>✓ Ανάγκη εκπαίδευσης σε μία κοινή φιλοσοφία εξυπηρέτησης του πολίτη της ΠΔΜ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Αξιοποίηση της δυναμικής του ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ</li><li>✓ Λειτουργία <b>οργανωμένου συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και εντοπισμού των κενών στις δεξιότητες-ικανότητες</b> του προσωπικού</li><li>✓ Σχεδιασμός και διεξαγωγή <b>εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων</b> που ανταποκρίνονται στις αρμοδιότητες και στους στόχους του οργανισμού, αλλά και στους ατομικούς στόχους προσωπικής ανάπτυξης των υπαλλήλων</li></ul>
	<p><b>4. Εκπαιδευτικές ανάγκες:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ανάγκη εξειδίκευσης των θεμάτων εκπαίδευσης σε επίπεδο Περιφέρειας.</li><li>✓ Ανάγκη ενιαίας αντιμετώπισης των θεμάτων σε επίπεδο Περιφέρειας (ανάγκη ενιαίων δράσεων εκπαίδευσης ανά τομέα αρμοδιοτήτων).</li><li>✓ Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων γύρω από (3) βασικούς άξονες:<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Θέματα αρμοδιοτήτων των επιμέρους Δ/νσεων (κυρίως επί του νομοθετικού πλαισίου)</li><li>✚ Θέματα γενικότερης λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης (με έμφαση στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τη χρήση ΤΠΕ)</li><li>✚ Θέματα προγραμματισμού και υλοποίησης ευρωπαϊκών και</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Αναγωγή της συνεχιζόμενης κατάρτισης σε <b>υποχρεωτική παράμετρο της εργασίας</b> των υπαλλήλων.</li><li>✓ Ενίσχυση των πολλαπλών δεξιοτήτων, της ευελιξίας και της δυναμικής των στελεχών, μέσω <b>επιμόρφωσης του συνόλου σε θέματα στρατηγικής και επιχειρησιακής οργάνωσης, ανάδειξης του αναπτυξιακού ρόλου των ΟΤΑ, καθώς και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και των χρηματοδοτικών και ψηφιακών εργαλείων</b>, υπό την παραδοχή ότι όλοι μπορούν, ο καθένας από τη δική του θέση, να συνεισφέρουν στην αναπτυξιακή πορεία της Περιφέρειας (<b>ανθρωποκεντρική διοίκηση-συμμετοχικό μοντέλο</b>).</li><li>✓ Επιμόρφωση σε θέματα σχετικά με την <b>Ποιότητα και τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας</b>, καθώς και με θέματα <b>Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης</b></li></ul>



	εθνικών προγραμμάτων	<b>στους ΟΤΑ</b> , προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών
<b>ΥΠΟΔΟΜΕΣ &amp; ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>	<b>5. <u>Κτιριακές εγκαταστάσεις:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Έλλειψη αποθηκευτικών χώρων - χώρων αρχειοθέτησης.</li><li>✓ Ελλιπής θέρμανση - ψύξη</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Ψηφιοποίηση του αρχείου</b>, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ουσιαστικά το πρόβλημα μη επάρκειας των <b>χώρων αρχειοθέτησης</b></li><li>✓ Δυνατότητα βέλτιστης αξιοποίησης του συνόλου των κτιριακών εγκαταστάσεων της ΠΔΜ</li></ul>
	<b>6. <u>Ανάγκες σε Η/Μ εξοπλισμό:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ελλείψεις σε υπηρεσιακά αυτοκίνητα και οδηγούς</li><li>✓ Πρόβλημα διάθεσης αυτοκινήτων για τη μεταφορά υπαλλήλων που ασκούν ελεγκτικό έργο, πολλές φορές σε δύσβατα μέρη (επιβλέψεις, μελέτες, αυτοψίες).</li><li>✓ Σημειακές ελλείψεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό (όπως ηχόμετρα, κρουσίμετρα, ταχύμετρα, GPS, σταθμήμετρα)</li></ul>	
	<b>7. <u>Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Προβλήματα στη συντήρηση των υποδομών (τα γραφεία δεν έχουν βαφτεί εδώ και τουλάχιστον μία 10ετία, υδραυλικά προβλήματα, συντήρηση κουφωμάτων, μη επαρκής καθαριότητα )</li><li>✓ Προβλήματα στη συντήρηση των αυτοκινήτων</li><li>✓ Ανάγκη απομάκρυνσης του άχρηστου εξοπλισμού γραφείου που στοιβάζεται ακόμη και σε διαδρόμους</li><li>✓ Παλαιότητα και απαξίωση του εξοπλισμού</li><li>✓ Έλλειψη ενός τρόπου διαχρονικής συντήρησης του εξοπλισμού</li><li>✓ Έλλειψη αντίστοιχου προσωπικού, ακόμη και για τη φύλαξη των χώρων</li><li>✓ Έλλειψη συστήματος ενεργητικής και προληπτικής πυρασφάλειας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Εξεύρεση τρόπου διαχρονικής αντιμετώπισης των προβλημάτων που σχετίζονται με τη συντήρηση των κτιρίων και του υλικοτεχνικού εξοπλισμού</li><li>✓ Αντιμετώπιση των δύσκαμπτων διαδικασιών ανάθεσης των απαραίτητων εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες</li></ul>
<b>ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ &amp; ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ</b>	<b>8. <u>Λειτουργία υφιστάμενων συστημάτων πληροφορικής:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Υπολειτουργία Η/Υ, λόγω παλαιότητας και απαξίωσης των χαρακτηριστικών τους</li><li>✓ Ανεπαρκή δίκτυα</li><li>✓ Συχνή διακοπή λειτουργίας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Εκσυγχρονισμός των συστημάτων πληροφορικής, ενόψει ιδίως της προώθησης των διαδικασιών ανοιχτής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην οποία έχει επενδύσει η Περιφέρεια</li></ul>

<b>ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ &amp; ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ</b>	<p>εφαρμογών ΟΠΣΝΑ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ασύμφορη λειτουργία συσκευών λόγω υψηλής αξίας αναλωσίμων</li></ul>	
	<p><b>9. <u>Ανάγκες σε εξοπλισμό πληροφορικής και εξοπλισμό γραφείου:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ανάγκη προμήθειας διαφόρων προγραμμάτων (GIS, προγράμματα επεξεργασίας φωτογραφιών, σχεδιαστικά προγράμματα, προγράμματα μηχανικών)</li><li>✓ Σημειακές ελλείψεις σε εξοπλισμό ΤΠΕ (εκτυπωτές και scanner υψηλών προδιαγραφών, plotter, φωτοτυπικά, φαξ, οθόνες, UPS, συσκευές backup, ηλεκτρονική ζυγαριά μεγάλων οχημάτων, τηλεφωνικές συσκευές και άρση φραγής υπεραστικών κλήσεων για επικοινωνία με τα Υπουργεία)</li></ul>	
	<p><b>10. <u>Χρήση &amp; Αξιοποίηση των ΤΠΕ:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Αδυναμία αξιοποίησης των ΤΠΕ από το σύνολο του προσωπικού</li><li>✓ Έλλιπής εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα τεχνολογίας και ανεπαρκής μέριμνα για συνεχή καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων</li><li>✓ Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχετίζονται με τη χρήση και αξιοποίηση των ΤΠΕ (ενδεικτικά, ανάρτηση διαδικασιών στο wiki, χρήση ειδικών λογισμικών (ARCGIS, AUTOCAD), δημιουργία βάσεων δεδομένων, λήψη αποφάσεων με τη χρήση δεδομένων, λειτουργία ΟΠΣΝΑ, εφαρμογή ηλεκτρονικών δημοπρασιών και ηλεκτρονικών πληρωμών επιχορηγήσεων δημοσίου)</li><li>✓ Περιορισμένη χρήση του cloud για το σύνολο των υπηρεσιών της Περιφέρειας</li><li>✓ Έλλειψη πολιτοκεντρικής και δεδομοκεντρικής κουλτούρας στην οργάνωση και λειτουργία της Περιφέρειας</li><li>✓ Έλλειψη ενιαίας γλώσσας για τις αρμοδιότητες και τις διαδικασίες</li><li>✓ Έλλειψη λειτουργικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Υποστήριξη των λειτουργιών από συστήματα ΤΠΕ διασυνδεδεμένα μεταξύ τους, προκειμένου να επιτευχθεί, από διοικητικής άποψης, ο βέλτιστος βαθμός συντονισμού, ευελιξίας και απρόσκοπτης ανταλλαγής πληροφοριών (π.χ. ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων και διεκπεραίωση των υποθέσεων του πολίτη, ηλεκτρονική παρακολούθηση του εξοπλισμού, ψηφιακή αρχειοθέτηση, ψηφιοποίηση χαρτών, μελετών, παρακολούθηση πορείας έργων και Επιχειρησιακού Προγράμματος)</li><li>✓ Αξιοποίηση υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών που έχουν αναπτυχθεί εσωτερικά για τις επιμέρους ανάγκες των υπηρεσιών</li><li>✓ Λειτουργία συστήματος οργανωμένης και στοχευμένης επιμόρφωσης των στελεχών, προκειμένου να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες των ΤΠΕ και να εκμεταλλευτούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την υλοποίηση της προγραμματικής σύμβασης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση</li><li>✓ Εφαρμογή του σχετικού νομοθετικού πλαισίου περί ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Ν.3979/2011)</li><li>✓ Εφαρμογή της ηλεκτρονικής υπογραφής</li></ul>



	δημοσίων συνόλων δεδομένων/πληροφοριών	
<b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ</b>	<p><b>11. <u>Οργανωτική δομή Υπηρεσιών:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ οργανικών μονάδων της έδρας, των ΠΕ αλλά και άλλων φορέων</li><li>✓ Ανάγκη αποσαφήνισης των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών</li><li>✓ Έλλειψη αντικειμένου σε κάποιες από τις συσταθείσες υπηρεσίες</li><li>✓ Ανάγκη μείωσης του αριθμού και ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων των Τμημάτων</li><li>✓ Ανάγκη αποσαφήνισης του επιτελικού ρόλου των Δ/νσεων της έδρας και των Γενικών Δ/νσεων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας</b>, προς την κατεύθυνση οργανωτικής ευελιξίας, αποσαφήνισης των αρμοδιοτήτων και αποφυγής της πολυδιάσπασης των αντικειμένων, αξιοποιώντας τα παραδοτέα του έργου για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση</li><li>✓ Ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής και αναδιάρθρωση των μονάδων με γνώμονα τις πραγματικές ανάγκες και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διασφάλιση:</li><li>✚ <b>σαφούς οριοθέτησης και αποφυγής της επικάλυψης αρμοδιοτήτων</b> των υπηρεσιών με σκοπό τον περιορισμό των δυσλειτουργιών, της σύγχυσης και της αναποτελεσματικότητας</li><li>✚ <b>αποφυγής του κατακερματισμού των λειτουργιών</b> και της <b>διάχυσης της ευθύνης</b>, της <b>πολυδιάσπασης των υπηρεσιών</b> σε πολλές μικρού μεγέθους ενότητες και της διασποράς ομοειδών αντικειμένων σε διαφορετικές μονάδες.</li><li>✚ δυνατότητας <b>συντονισμού</b> και <b>παρακολούθησης των αποκεντρωμένων αρμοδιοτήτων</b> και υπηρεσιών</li><li>✓ <b>Σαφής περιγραφή των θέσεων εργασίας και των απαιτούμενων προσόντων για τις θέσεις ευθύνης</b>, ως οδηγός για τη βέλτιστη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού</li><li>✓ <b>Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και παροχή εξουσιοδότησης υπογραφής</b> σε όργανα διοίκησης και επιμέρους οργανικές μονάδες, για την εξασφάλιση της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των υπηρεσιών, μέσω απλούστευσης των διαδικασιών και σύντομης διεκπεραίωσης των υπηρεσιακών θεμάτων</li></ul>

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	<p><b>12. Υποστήριξη της λειτουργίας των Υπηρεσιών:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ανάγκη νομικής υποστήριξης, σε μόνιμη βάση</li><li>✓ Ανάγκη μίας περισσότερο ευέλικτης ενιαίας διαδικασίας προμηθειών</li><li>✓ Μη επαρκής μηχανοργάνωση</li><li>✓ Ανάγκη υποστήριξης του ελεγκτικού έργου των υπηρεσιών, μέσω της διάθεσης αυτοκινήτων και οδηγών</li><li>✓ Ανάγκη υποστήριξης σε θέματα προγραμματισμού και χρηματοδοτήσεων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Οργάνωση, επαρκής στελέχωση και λειτουργία της Νομικής Υπηρεσίας</b> που ήδη προβλέπεται στον Οργανισμό της ΠΔΜ (άρθρο 29 ΠΔ 146/2010), προς αντιμετώπιση του πρωταρχικού προβλήματος της έλλειψης νομικής υποστήριξης της Περιφέρειας και της απαραίτητης νομικής καθοδήγησης των οργάνων και υπηρεσιών αυτής με γνωμοδοτήσεις και συμβουλές</li><li>✓ <b>Λειτουργία Γραφείου της Νομικής Υπηρεσίας σε κάθε ΠΕ</b>, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στον Οργανισμό</li></ul>
	<p><b>13. Εσωτερική συνεργασία (με άλλες Υπηρεσίες της Περιφέρειας):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Αδυναμία συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών, γεγονός που δυσχεραίνεται από τη μη σαφή καταγραφή και συχνή αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων και την ανεπαρκή αξιοποίηση των ΤΠΕ</li><li>✓ Ανάγκη καλύτερης συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών και απόψεων μεταξύ των υπηρεσιών, προς βελτίωση του συνολικού παραγόμενου έργου αλλά και ενημέρωση λόγω της συνεχούς αναπροσαρμογής της νομοθεσίας</li><li>✓ Προβλήματα επικάλυψης και σύγχυσης αρμοδιοτήτων μεταξύ συναρμόδιων υπηρεσιών, που συχνά οδηγούν σε διάχυση της ευθύνης</li><li>✓ Χάσμα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων – έλλειψη διαύλου επικοινωνιακής επικοινωνίας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Προώθηση της <b>συνεργασίας</b> και της <b>απρόσκοπτης διάχυσης πληροφοριών</b> μεταξύ όλων των οργανικών μονάδων της Περιφέρειας ως προϋπόθεση για το <b>συντονισμό των δράσεων</b> και την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων</li><li>✓ Αποτύπωση της απαραίτητης συνεργασίας στον Οργανισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας, όπως και της <b>ανάγκης συγκρότησης διατμηματικών ομάδων εργασίας</b> για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση ειδικών έργων-δράσεων, σε μόνιμη βάση, μέσω πολυδιάστατης αντιμετώπισης συγκεκριμένων θεμάτων</li><li>✓ Στροφή από την στατική «διαχειριστική» αντίληψη του γραφειοκρατικού μοντέλου «Διοίκησης Προσωπικού» στην επιχειρηματική αντίληψη και φιλοσοφία της «<b>Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</b>» που βασίζεται στην αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, στην κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και στην παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία</li></ul>
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	<p><b>14. Εξωτερικές συνεργασίες (με τις υπηρεσίες εκτός Περιφέρειας):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας με τα συναρμόδια Υπουργεία</li><li>✓ Προβλήματα επικάλυψης αρμοδιοτήτων με Δήμους</li><li>✓ Ανάγκη προτυποποίησης και «ηλεκτρονικοποίησης» διαδικασιών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Λειτουργία ενός <b>δικτύου συνεργασίας - ανταλλαγής πληροφοριών</b> με τις Κεντρικές Υπηρεσίες, αλλά και διαπεριφερειακής - διαβαθμικής συνεργασίας, με άλλες Περιφέρειες και Δήμους, προς επίτευξη συνεργειών και κοινή αντιμετώπιση προβληματικών ζητημάτων</li><li>✓ <b>Δικτύωση με τον πρώτο βαθμό Αυτοδιοίκησης</b> επί συγκεκριμένων θεμάτων, όπως ο αναπτυξιακός</li></ul>

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ		<p>προγραμματισμός, αλλά και επί άλλων θεμάτων, καθώς οι περισσότερες αρμοδιότητες συμβαδίζουν και πολλές φορές επικαλύπτονται, προς επίτευξη του μέγιστου δυνατού συντονισμού και πολλαπλασιαστικών αναπτυξιακών αποτελεσμάτων για την περιοχή</p> <p>✓ Δημιουργία κοινής βάσης του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού της Περιφέρειας και των Δήμων της εδαφικής της επικράτειας (κοινή διάθρωση σε επίπεδο Αξόνων Προτεραιότητας – Μέτρων και Στόχων, με διαφορετικές βέβαια Δράσεις), ώστε να καταστεί δυνατός ο αθροιστικός απολογισμός της επίτευξης των αναπτυξιακών στόχων της περιοχής</p>
	<p><b>15. Προγραμματισμός, παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου των Υπηρεσιών:</b></p> <p>✓ Αποσπασματική και μεμονωμένη αντιμετώπιση της λειτουργίας του προγραμματισμού των δράσεων των υπηρεσιών</p> <p>✓ Ανάγκη ύπαρξης ενός μη γραφειοκρατικού τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης</p> <p>✓ Προβλήματα στη διοικητική λειτουργία λόγω μη επάνδρωσης επιτελικών θέσεων, αλλά και μη σαφούς οριοθέτησης των αρμοδιοτήτων</p> <p>✓ Οι διατάξεις του Ν.3852/2010 (άρθ. 268 παρ.15), με τις οποίες εξαιρέθηκαν οι Περιφέρειες από την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν. 3230/2004)</p>	<p>✓ <b>Ανάπτυξη και θεσμοθέτηση συστήματος παρακολούθησης, αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και βελτίωσης της απόδοσης, μέσω καθορισμού ποσοτικοποιημένων στόχων απόδοσης, ως βάση της διοικητικής λειτουργίας</b></p>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	<p><b>16. Αποτελεσματικότητα παρεχόμενων υπηρεσιών:</b></p> <p>✓ Διεκπεραίωση διαδικασιών πολλές φορές με καθυστέρηση, λόγω:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✘ υποστελέχωσης των υπηρεσιών</li><li>✘ έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού</li><li>✘ έλλειψη μηχανοργάνωσης</li><li>✘ πολύπλοκου και συνεχώς μεταβαλλόμενου νομοθετικού πλαισίου</li><li>✘ σύγχυσης αρμοδιοτήτων</li></ul>	

**17. Μέτρα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας:**

- ✓ Περιορισμένη εισροή πόρων αναφορικά με τις λειτουργικές και επενδυτικές δαπάνες, λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης
- ✓ Ανάγκη λήψης συγκεκριμένων μέτρων για τη βελτίωση του βαθμού αποτελεσματικότητας (ωφέλειες) και αποδοτικότητας (κόστος/εκροές) των υπηρεσιών, όπως ιεραρχήθηκαν από τα στελέχη:
  1. Απλούστευση διαδικασιών
  2. Καλύτερη επικοινωνία, συνεργασία με την κεντρική διοίκηση και με λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς
  3. Εκπαίδευση του προσωπικού
  4. Δικτύωση και χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής
  5. Πολιτική αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού για τη συμβολή του στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
  6. Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τη χρήση δεικτών επίδοσης

- ✓ Δυνατότητες περαιτέρω βελτίωσης της αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας, μέσω:
  - ✚ Ψηφιοποίησης εντύπων
  - ✚ Διάχυσης της πληροφόρησης και ενημέρωσης του προσωπικού
  - ✚ Βελτίωσης της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων
  - ✚ Συγκρότησης ομάδων εργασίας/ποιότητας
  - ✚ Ενεργοποίησης του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στον Οργανισμό
  - ✚ Σύγκρισης της λειτουργίας («benchmarking») των Διευθύνσεων/Τμημάτων με αντίστοιχες άλλων Περιφερειών με σκοπό την εκμάθηση από «βέλτιστες πρακτικές» και τη μεταφορά εμπειρίας
  - ✚ Αξιοποίησης των υφιστάμενων εγχειριδίων διαδικασιών στο πλαίσιο της Διαχειριστικής Επάρκειας
  - ✚ Συστηματικότερης διεκδίκησης και υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων
  - ✚ Καθορισμού προτεραιοτήτων και αξιολόγησης προτάσεων
  - ✚ Εκπόνησης του παρόντος Επιχειρησιακού Προγράμματος
- ✓ Αναγνώριση της κρισιμότητας του ζητήματος **κατάλληλης στελέχωσης, ιδίως των επιτελικών θέσεων ευθύνης**, και της ανάγκη ορθολογικής αξιολόγησης των προϊσταμένων, οι οποίοι, έχοντας την πιο ολοκληρωμένη εικόνα του οράματος και των προτεραιοτήτων του οργανισμού, επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τη συνολική παρακίνηση περισσότερο από οποιαδήποτε πολιτική της Διοίκησης

Πηγή: ΔιΑΠ - Συλλογή Πληροφορίας, ίδια επεξεργασία

### 2.2.3 Κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης που προηγήθηκε ανέδειξε τα στρατηγικής σημασίας *Κρίσιμα Ζητήματα Ανάπτυξης* που είναι σκόπιμο να αντιμετωπιστούν από την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας κατά την περίοδο 2015-2019, αξιοποιώντας τις σχετικές Δυνατότητες και Ευκαιρίες. Αυτά διακρίνονται σε *ζητήματα περιφερειακής ανάπτυξης* και σε *ζητήματα εσωτερικής ανάπτυξης* και ομαδοποιούνται,