

## ΕΡΓΟ: « ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΤΑ - ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ - ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

**Παραδοτέο - Π1.3: Περιγραφή του υφιστάμενου επιχειρησιακού μοντέλου και αποτύπωση, μοντελοποίηση και αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών λειτουργίας των οριζόντιων και κάθετων Λειτουργικών Περιοχών των Περιφερειών**

(Έκδοση 3.0)

Προετοιμάστηκε από την Ένωση Εταιρειών



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## **ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ**

Στο παρόν παραδοτέο περιγράφεται το υφιστάμενο επιχειρησιακό μοντέλο των ΟΤΑ Πιλότων και ταυτόχρονα αποτυπώνονται, μοντελοποιούνται και αξιολογούνται οι υφιστάμενες διαδικασίες λειτουργίας των οριζόντιων και κάθετων Λειτουργικών Περιοχών.

Ειδικότερα, περιγράφεται το **υφιστάμενο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας και οργάνωσης των ΟΤΑ Β΄ Βαθμού**, όπου αποτυπώνονται η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και ακολουθεί η αποτύπωση και ανάλυση της Στρατηγικής των ΟΤΑ Πιλότων, όπως αυτή διατυπώνεται στα Επιχειρησιακά Προγράμματά τους και εξειδικεύτηκε μέσω στοχευμένων συνεντεύξεων με τα υπηρεσιακά στελέχη, κατά την διαδικασία αποτύπωσης των υφιστάμενων διαδικασιών. Στη συνέχεια ακολουθεί η αποτύπωση και ανάλυση της τυπικής δομής των εξεταζόμενων ΟΤΑ και παρατίθεται κατάλογος με τις επιχειρησιακές διαδικασίες που κατηγοριοποιούνται με βάση το ιεραρχικό σχήμα Λειτουργική Περιοχή - Λειτουργικός Τομέας – Αρμοδιότητα/ Εσωτερική Λειτουργία – Διαδικασία. Παράλληλα, παρατίθεται το υφιστάμενο κανονιστικό πλαίσιο ανά Λειτουργική Περιοχή, ενώ στην συνέχεια ακολουθεί κατάλογος των υφιστάμενων συστημάτων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) που συσχετίζονται τόσο με τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όσο και με τις τεχνολογικές υποδομές.

### **Εθνική Στρατηγική**

Η καταγραφή της στρατηγικής σε επίπεδο Κεντρικής Κυβέρνησης, κρίθηκε σημαντική αφού αυτή σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει τους ΟΤΑ, τη λειτουργία τους στο μέλλον και τις επενδύσεις που θα πραγματοποιήσουν. Η αποτύπωση αυτής της στρατηγικής συνδράμει στη διαμόρφωση του μελλοντικού στρατηγικού σχεδιασμού και των επιλογών αναδιοργάνωσης των ΟΤΑ, που θα ακολουθήσει στις επόμενες εργασίες του παρόντος έργου. Η στρατηγική αυτή εδράζεται, την παρούσα χρονική στιγμή, κύρια σε δύο (2) πυλώνες:

- Στην Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση - Δημόσιο 2020 και
- Στην Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, καθώς τα αποτελέσματα του έργου σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων, οφείλουν να είναι συμβατά με την ακολουθούμενη εθνική ψηφιακή στρατηγική.

### **Στρατηγική των ΟΤΑ Πιλότων**

Σε ότι αφορά την αποτύπωση της Στρατηγικής των ΟΤΑ Πιλότων πραγματοποιείται ανάλυση των διαφορετικών περιπτώσεων Περιφερειών πιλότων, βάσει της πρότυπης δομής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ), όραμα, αποστολή, στρατηγικοί στόχοι, δείκτες. Δεδομένων όμως των διαφορετικών προσεγγίσεων στην σύνταξη των ΕΠ κάθε Περιφέρειας πιλότου, η δομή της παράθεσης των δεδομένων παρουσιάζει διαφοροποιήσεις και δεν προσδιορίζεται το ίδιο εύρος στοιχείων. Για την καλύτερη κατανόηση των δεδομένων, αλλά και την συγκριτική ανάλυση των σχετικών ευρημάτων του παραδοτέου, παρατίθεται συγκεντρωτικός πίνακας, όπου γίνεται σύγκριση του οράματος, της αποστολής, των στρατηγικών στόχων και των δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης επίτευξής τους.

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
<b>ΟΡΑΜΑ</b>	<p>Η κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ανασυγκρότηση της Αττικής, ως Περιφέρεια της Ευρώπης, με μοχλούς ανάπτυξης την πολιτιστική της ταυτότητα, τις τοπικές παραγωγικές δυνάμεις, την προστασία της εργασίας, την τεχνολογία και την καινοτομία. Κεντρικό σημείο αναφοράς αποτελεί η ενεργοποίηση της κοινωνίας των πολιτών και η ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στην ολοκληρωμένη και ισόρροπη ανάπτυξη της Αττικής</p>	<p>Ισχυρή και καινοτόμος οικονομία στην Ευρώπη, με επίκεντρο τον άνθρωπο και το περιβάλλον, μέσω της έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.</p>	<p>Ανάδειξη της Ιδιαίτερης Φυσιογνωμίας Ενός Εκάστου εκ των Νησιών της Περιφέρειας και η Αναστροφή των Συνεπειών της Οικονομικής Κρίσης -τα Νησιά Ενεργοί Πόλοι Ανάπτυξη</p>	<p>Κοινό όραμα των Περιφερειών Αττικής, Θεσσαλίας και Βορείου Αιγαίου αποτελεί η μελλοντική περιφερειακή ανάπτυξη και η ανάδειξή τους σε ισχυρές οικονομίες της Ευρώπης, βασιζόμενες στις ίδιες παραγωγικές δυνάμεις, την τεχνολογία, την καινοτομία και το περιβάλλον. Κύριος παράγοντας για την επίτευξη του οράματος των εν λόγω Περιφερειών είναι η ενεργοποίηση όλων ανεξαιρέτως των πολιτών για συμμετοχή στην ανάπτυξη και την προβολή των ιδιαίτερων φυσιογνωμιών τους.</p>
<b>ΑΠΟΣΤΟΛΗ</b>	<p>Ο προσανατολισμός της επιχειρησιακής δράσης της Περιφέρειας στην αξιοποίηση των αναπτυξιακών της δυνατοτήτων, με την οικοδόμηση ενός βιώσιμου περιφερειακού οικονομικού μοντέλου και στην ανάσχεση-αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών της ύφεσης, που μετέβαλλαν δραματικά τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά της Περιφέρειας</p>	<p>Η Περιφέρεια Θεσσαλίας ως κέντρο διέλευσης και σύνδεσης της Βόρειας με τη Νότια Ελλάδα και γειτνίασης με τη Δυτική Ελλάδα, καθώς και με λιμενική πύλη προς την ανατολική Μεσόγειο, έχει προορισμό την ανάπτυξη ακολουθώντας μία βαθμιαία προσέγγιση σε τέσσερις βασικούς άξονες όπως είναι α) το Περιβάλλον και ποιότητα ζωής, β) Κοινωνική Μέριμνα, Υγεία, Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Πολιτισμός και Αθλητισμός, γ) Οικονομία και Απασχόληση και δ) Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας και της Οικονομικής Κατάστασης της Περιφέρειας, που καταλήγει σε δράσεις.</p>	<p>Η Αποστολή της Περιφέρειας Β. Αιγαίου στο πλαίσιο του επιχειρησιακού προγράμματος της Περιφέρειας συνοψίζεται ως εξής :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Χάραξη της αναπτυξιακής στρατηγικής της Περιφέρειας και σαφής προσδιορισμός του οράματος και των στόχων της.</li> <li>2. Εντοπισμός των βασικών αξόνων και κατευθύνσεων για την ανάπτυξη την επόμενη περίοδο ώστε να ανταποκριθεί πλήρως και με επιτυχία στις απαιτήσεις του ρόλου της και τις νέες προκλήσεις στο χώρο της Αυτοδιοίκησης, διασφαλίζοντας παράλληλα την βέλτιστη ικανοποίηση του πολίτη.</li> <li>3. Σαφής προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών και δράσεων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.</li> <li>4. Συμμετοχή των υπηρεσιών της Περιφέρειας στο σχεδιασμό.</li> <li>5. Οικονομικός προγραμματισμός των δράσεων του προγράμματος.</li> <li>6. Καθορισμός δεικτών παρακολούθησης κα αξιολόγησης του προγράμματος.</li> <li>7. Ανάπτυξη των εσωτερικών ικανοτήτων της Περιφέρειας και των δυνατοτήτων σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών.</li> </ol>	<p>Αποστολή της Περιφέρειας Αττικής προς επίτευξη του οράματος της είναι αφενός ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων εκείνων που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη της και αφετέρου η αντιμετώπιση των συνεπειών της ύφεσης. Αποστολή της Περιφέρειας Θεσσαλίας αποτελεί η διαμόρφωση ενός λειτουργικού Οργανογράμματος για την προσαρμογή αυτού στα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Τέλος, αποστολή της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου αποτελεί ο εντοπισμός των στρατηγικών στόχων και των απαραίτητων ενεργειών για την καλύτερη ικανοποίηση των πολιτών και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών.</p> <p>Κοινό στοιχείο και των των τριών Περιφερειών είναι η στόχευση προς μια αναπτυξιακή στρατηγική, αξιοποιώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της κάθε περιοχής.</p>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b>	<p><b>A. Προστασία του Περιβάλλοντος και ποιότητα ζωής</b>  <b>Σ.Σ.1.</b> Μείωση των τιμών ρυπογόνων ουσιών και των επιδράσεών τους στο φυσικό περιβάλλον, βελτίωση της</p>	<p><b>A. Περιβάλλον και ποιότητα ζωής</b>  <b>Σ.Σ.1.</b> Υποδομές. Ανάγκη ολοκλήρωσης των Μεταφορικών και Περιβαλλοντικών Υποδομών και</p>	<p><b>A. Περιβάλλον και ποιότητα ζωής</b>  <b>Σ.Σ.1:</b> Βελτίωση της προσπελασιμότητας και της εξωστρέφειας της Περιφέρειας μέσα από το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός</p>	<p>Οι στρατηγικοί στόχοι των τριών περιφερειών μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος είναι κοινός και αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και της</p>

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
	<p>ποιότητας ζωής και βελτίωση των βιοκλιματικών συνθηκών στο πλαίσιο διασφάλισης οικολογικής ισορροπίας και βιοποικιλότητας.</p> <p><b>Σ.Σ.2.</b> Μέτρα για τη μείωση του θορύβου με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στο αστικό περιβάλλον.</p> <p><b>Σ.Σ.3.</b> Προστασία Ορεινών Όγκων Περιφέρειας Αττικής</p> <p><b>Σ.Σ.4.</b> Προστασία Περιοχών Natura Περιφέρειας Αττικής</p> <p><b>Σ.Σ.5.</b> Άρση των αιτιών υποβάθμισης και βελτίωση της προσαρμοστικής ικανότητας των υγροτόπων</p> <p><b>Σ.Σ.6.</b> Ολοκληρωμένη βιώσιμη διαχείριση των υδατικών πόρων της Περιφέρειας με υλοποίηση στοχευμένων υποδομών ύδρευσης</p> <p><b>Σ.Σ.7.</b> Ολοκλήρωση δικτύου αποχέτευσης Αττικής - συντήρηση και βελτίωση υφιστάμενου</p> <p><b>Σ.Σ.8.</b> Αντιπλημμυρική θωράκιση της Περιφέρειας Αττικής</p> <p><b>Σ.Σ.9.</b> Διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου σχεδιασμού και υλοποίησης της διαχείρισης αποβλήτων, προσανατολισμένο στη μείωση της παραγωγής στερεών αστικών αποβλήτων, στον εκσυγχρονισμό του δικτύου συλλογής και μεταφοράς τους, δράσεις ανακύκλωσης - επαναχρησιμοποίησης. Ουσιαστική ενίσχυση των τοπικών σχεδίων διαχείρισης απορριμμάτων των Δήμων.</p> <p><b>Σ.Σ.10.</b> Βιώσιμη χωρική ανάπτυξη, κοινωνικό-οικονομική ανασυγκρότηση του χώρου, οργάνωση του βασικού δικτύου υποδομών και προστασία του φυσικού-αστικού περιβάλλοντος του τοπίου και των πολιτιστικών πόρων.</p> <p><b>Σ.Σ.11.</b> Προώθηση βιώσιμων μεταφορών, άρση προβλημάτων σε βασικές υποδομές δικτύων, μετάβαση σε μία οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στον τομέα των μεταφορών.</p>	<p>έργων της Περιφέρειας</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιφερειακές και διανομαρχιακές Συνδέσεις και Τουριστικοί Άξονες και Διαδρομές και παρακάμψεις οικισμών</li> <li>• Ολοκλήρωση Υποδομών και εξοπλισμών σε Λιμένες</li> <li>• Συντηρήσεις Μεταφορικών και άλλων Υποδομών</li> <li>• Οικιστική Οργάνωση και Αναπλάσεις Αστικών και Τουριστικών Κέντρων</li> </ul> <p><b>Σ.Σ.2.</b> Περιβάλλον προστασία και προώθηση έργων και δράσεων στον τομέα του περιβάλλοντος</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστασία Υδατικών και άλλων Φυσικών Πόρων</li> <li>• Βιώσιμη Διαχείριση Υγρών και Στερεών Αποβλήτων</li> <li>• Αντιπλημμυρική Προστασία</li> </ul>	<p>ιεραρχημένου δικτύου μεταφορών και επικοινωνιών.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολεοδομικός και Χωρικός σχεδιασμός – Οικιστικό Περιβάλλον</li> <li>• Υποδομές – Βελτίωση δικτύων (οδικά έργα-λιμενικά – αερολιμένες κλπ)</li> </ul> <p><b>Σ.Σ.2:</b> Υιοθέτηση και διασφάλιση εφαρμογής Περιφερειακού Χωροταξικού Προτύπου, βελτίωση του δομημένου οικιστικού ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, προστασία και βιώσιμη διαχείριση αξιόλογων οικιστικών συνόλων και λοιπών αξιόλογων οικοσυστημάτων.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστασία και ανάδειξη Φυσικού Περιβάλλοντος</li> <li>• Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων</li> <li>• Διαχείριση υδάτινων πόρων – Ύδρευση</li> </ul>	<p>ποιότητας Ζωής.</p> <p>Στην περιφέρεια Αττικής παρατηρούνται αριθμητικά περισσότεροι στόχοι σε σύγκριση με τις άλλες περιφέρειες., γεγονός που οφείλεται στην διαφορετική προσέγγιση διατύπωσης, αλλά και στο συντριπτικά μεγαλύτερο μέγεθος της Αττικής.</p> <p>Τέλος, στον συγκεκριμένο Άξονα αποτυπώνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε μίας από τις εξεταζόμενες Περιφέρειες.</p>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ</b>	<b>Β. Κοινωνική Μέριμνα, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός &amp;</b>	<b>Β. Κοινωνική Μέριμνα, Υγεία, Εκπαίδευση, Δια</b>	<b>Β. Κοινωνική Μέριμνα, Υγεία, Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση,</b>	Οι στρατηγικοί στόχοι στον συγκεκριμένο Άξονα είναι διατυπωμένοι με διαφορετική προσέγγιση, με την

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>	<p><b>Αθλητισμός</b></p> <p><b>Σ.Σ.1.</b> Προαγωγή της υγείας του πληθυσμού, με προτεραιότητα την προάσπιση της υγείας των ευπαθών ομάδων και τη διευκόλυνση της «προσβασιμότητας» των υπηρεσιών</p> <p><b>Σ.Σ.2.</b> Σχεδιασμός και υλοποίηση βιώσιμου σχεδίου της Περιφέρειας για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που προκαλούνται στη δημόσια υγεία από εξωγενείς παράγοντες, μέσα από αναβαθμισμένες συνεργασίες με συναρμόδιους φορείς</p> <p><b>Σ.Σ.3.</b> Καταπολέμηση της φτώχειας και του αποκλεισμού, με ολοκληρωμένες δράσεις ενεργούς ένταξης</p> <p><b>Σ.Σ.4:</b> Προώθηση της κοινωνικής &amp; χωρικής συνοχής στην Αττική, μέσα από διατομεακές και διεπιστημονικές παρεμβάσεις</p> <p><b>Σ.Σ.5.</b> Πολιτιστική αναγέννηση της Αττικής</p> <p><b>Σ.Σ.6.</b> Αθλητισμός για όλους</p> <p><b>Σ.Σ.7.</b> Αξιοποίηση του Πολιτισμού και του Αθλητισμού για τη διεθνή προβολή και την οικονομική ανάπτυξη της Περιφέρειας Αττικής</p> <p><b>Σ.Σ.8.</b> Οργανωτική αναβάθμιση των υπηρεσιών και σχεδιασμός για την παροχή εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης με έμφαση σε ειδικές ομάδες-στόχου και σύμφωνα με τον σχεδιασμό της Εθνικής Πολιτικής για την Παιδεία.</p>	<p><b>Βίου Μάθηση, Πολιτισμός και Αθλητισμός</b></p> <p><b>Σ.Σ.1.</b> Υγεία και Πρόνοια. Ανάγκη αντιμετώπισης του Κοινωνικού Αποκλεισμού, την ολοκλήρωση των υποδομών υπηρεσιών Υγείας.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Υπηρεσίες και Δράσεις Υγείας, Μέριμνας και Κοινωνικής Ένταξης</li> <li>Υποδομές Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικής Μέριμνας</li> </ul> <p><b>Σ.Σ.2.</b> Εκπαίδευσης και Δια βίου Μάθησης</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Δράσεις Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης</li> <li>Υποδομές Εκπαίδευσης</li> </ul> <p><b>Σ.Σ.3.</b> Πολιτισμός και Αθλητισμός με την προώθηση του.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Υπηρεσίες και Δράσεις Πολιτισμού και Αθλητισμού</li> <li>Υποδομές Πολιτισμού και Αθλητισμού</li> </ul>	<p><b>Πολιτισμός και Αθλητισμός</b></p> <p><b>Σ.Σ.3:</b> Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής με την εφαρμογή προγραμμάτων που αντιμετωπίζουν τα σοβαρά θέματα από την εισροή προσφύγων και των ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Υγεία – Κοινωνική Μέριμνα</li> <li>Αθλητισμός – Πολιτισμός – Νεολαία</li> <li>Παιδεία – Δια Βίου Μάθηση</li> </ul>	<p>Αττική να ακολουθεί και εδώ ένα πιο αναλυτικό μοντέλο αποτύπωσης.</p> <p>Κοινό σημείο των τριών αποτελεί η επιδίωξη αντιμετώπισης του κοινωνικού αποκλεισμού και η προαγωγή της κοινωνικής συνοχής.</p> <p>Ιδιαιτερότητα της Περιφέρειας Β. Αιγαίου αποτελεί η έμφαση στο ζήτημα των προσφυγικών εισροών, λόγω της όξυνσης του συγκεκριμένου προβλήματος κατά την τελευταία πενταετία.</p>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b>	<p><b>Γ. Οικονομία και Απασχόληση</b></p> <p><b>Σ.Σ.1.</b> Συνεργασία με όλους τους φορείς της οικονομίας με ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση της κοινωνικής οικονομίας</p> <p><b>Σ.Σ.2.</b> Στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων</p> <p><b>Σ.Σ.3.</b> Έμφαση στη γνώση, την καινοτομία και την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών</p>	<p><b>Γ. Οικονομία και Απασχόληση</b></p> <p><b>Σ.Σ.1.</b> Επιχειρηματικότητα και Απασχόληση. Ανάγκη ανάσχεσης της συρρίκνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ενίσχυση Ιδιωτικής και Κοινωνικής</li> </ul>	<p><b>Γ. Οικονομία και Απασχόληση</b></p> <p><b>Σ.Σ.4:</b> Βελτίωση παραγωγικής δομής και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού με επίκεντρο τη διασύνδεση του τουριστικού προϊόντος και του αγροδιατροφικού τομέα.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Επιχειρηματικότητα – Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>Τουρισμός</li> </ul>	<p>Οι στρατηγικοί στόχοι των τριών περιφερειών μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος είναι κοινοί και αφορούν την οικονομική τους ανάπτυξη την απασχόληση.</p> <p>Η Περιφέρεια Αττικής προτάσσει με σαφήνεια την ευρωπαϊκή στρατηγική της Έξυπνης Εξειδίκευσης και της προαγωγής της καινοτομίας, χωρίς να αφήνει</p>

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
	<p><b>Σ.Σ.4:</b> Ενίσχυση των τριών τομέων δράσης της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (Δημιουργική Οικονομία, Γαλάζια Οικονομία, Βιώσιμη, Οικονομία των Αναγκών)</p> <p><b>Σ.Σ.5:</b> Προώθηση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας- Ενεργειακή αναβάθμιση υποδομών.</p> <p><b>Σ.Σ.6:</b> Αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της Αττικής</p> <p><b>Σ.Σ.7:</b> Βιώσιμη διαχείριση των Φυσικών Πόρων της Αττικής</p>	<p>Επιχειρηματικότητα σε όλους τους τομείς παραγωγής μέσω κινήτρων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Δράσεις και Υπηρεσίες Ενίσχυσης της Τοπικής Οικονομίας και της Απασχόλησης</li> </ul> <p><b>Σ.Σ.2:</b> Ολοκλήρωση Υποδομών, Δράσεις και Υπηρεσίες στους Παραγωγικούς Τομείς</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ολοκλήρωση Υποδομών, Δράσεις και Υπηρεσίες Υποστήριξης Επιχειρηματικότητας, Έρευνας, Καινοτομίας και ΤΠΕ</li> <li>Ολοκλήρωση Υποδομών, Υπηρεσίες και Δράσεις Υποστήριξης Αγροτικού - Κτηνοτροφικού Τομέα, Μεταποίησης, Υπηρεσιών και Τουρισμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αγροτική Ανάπτυξη (Γεωργία – Κτηνοτροφία – Αλιεία – Υδατοκαλλιέργεια – Υποδομές εξυπηρέτησης ελέγχου και διακίνησης προϊόντων – Δομές ποιοτικού ελέγχου αγοράς)</li> <li>Αξιοποίηση ΑΠΕ</li> </ul>	<p>εκτός του κάδρου την τουριστική ανάπτυξη..</p> <p>Η Θεσσαλία,, όπως είναι αναμενόμενο, θέτει σε προτεραιότητα το ζήτημα της αναβάθμισης των υποδομών στον αγροτικό τομέα, ενώ η Περιφέρεια Β. Αιγαίου ακολουθεί το δίπτυχο της αγροτικής ανάπτυξης και του τουρισμού.</p> <p>Κοινό σημείο ενδιαφέροντος και των τριών είναι η αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.</p>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b>	<p><b>Δ. Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης της Περιφέρειας</b></p> <p><b>Σ.Σ.1:</b> Η λειτουργική αναδιάρθρωση της διοίκησης.</p> <p><b>Σ.Σ.2:</b> Η προσαρμογή της δομής και λειτουργίας του διοικητικού μηχανισμού στα σύγχρονα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες.</p> <p><b>Σ.Σ.3:</b> Η διαμόρφωση ενός συνεκτικού, ευέλικτου και λειτουργικού Οργανογράμματος και αναδιάρθρωση του Οργανισμού και προσαρμογή της δομής του.</p> <p><b>Σ.Σ.4:</b> Η υποστήριξη της λειτουργικότητας του Οργανισμού</p> <p><b>Σ.Σ.5:</b> Η βελτίωση της αποδοτικότητας από το καταρτισμένο προσωπικό του φορέα, με στόχο την υλοποίηση του αναπτυξιακού οράματος της Περιφέρειας Αττικής και την εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών.</p> <p><b>Σ.Σ.6:</b> Η αξιοποίηση των ήδη θεσμοθετημένων πόρων και της περιουσίας της Περιφέρειας Αττικής.</p>	<p><b>Δ. Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης της Περιφέρειας</b></p> <p><b>Σ.Σ.1:</b> Στελεχιακό Δυναμικό</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Προσωπικού</li> </ul> <p><b>Σ.Σ.2:</b> Υποδομές, Εξοπλισμός και Διοίκηση. Ανάγκη Βελτίωσης όλων των λειτουργιών της Περιφέρειας, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Εκσυγχρονισμός κτιριακών και άλλων Υποδομών</li> <li>Συντήρηση, υποστήριξη, εκσυγχρονισμός Υλικοτεχνικού Εξοπλισμού και Προμήθειες</li> <li>Πάγιες λειτουργίες Περιφέρειας, μέθοδοι Διοίκησης και εξυπηρέτηση των Πολιτών</li> </ul>	<p><b>Δ. Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης της Περιφέρειας</b></p> <p><b>Σ.Σ.5:</b> Αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας της περιφέρειας ως οργανισμού και την βελτίωση της σχέσης αυτής καθώς και των νομικών προσώπων της με τους πολίτες και τους άλλους δημόσιους και τοπικούς φορείς</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Βελτίωση διοικητικής ικανότητας (οργανωτική δομή της Περιφέρειας)</li> <li>Υποδομές διοίκησης εξοπλισμός (πληροφοριακά συστήματα και συστήματα βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας της Περιφέρειας)</li> <li>Οικονομικά της Περιφέρειας</li> </ul>	<p>Οι στρατηγικοί στόχοι των τριών περιφερειών στον συγκεκριμένο Άξονα έχουν ως κοινό παρονομαστή την αναβάθμιση της επιχειρησιακής λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η Θεσσαλία και το Β. Αιγαίο δίνουν έμφαση και σε ζητήματα κτιριακών υποδομών και υλικοτεχνικού εξοπλισμού.</p> <p>Η Περιφέρεια Αττικής παρουσιάζεται σε τροχιά αναμόρφωσης του Οργανογράμματός της, στόχος που υιοθετείται και από την Περιφέρεια Β. Αιγαίου.</p> <p>Το γεγονός ότι οι 2 από τις 3 εξεταζόμενες Περιφέρειες επιδιώκουν να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους μέσω της τροποποίησης ΟΕΥ αποδεικνύει την κοινή και διαδεδομένη αντίληψη ότι τα ζητήματα της επιχειρησιακής λειτουργίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με δομικές αλλαγές και δει με αλλαγές στην διάρθρωση των οργανικών μονάδων, ενώ δεν εξετάζονται τρόποι τυποποίησης και απλοποίησης των διαδικασιών ή μείωσης διοικητικών βαρών με την χρήση ΤΠΕ.</p>

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
	<b>Σ.Σ.7.</b> Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος του φορέα.			
<b>ΓΕΝΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	<b>Δείκτης Εισροών</b> Εισροές ανά Άξονα,	<b>Δείκτης Εισροών</b> Εισροές ανά Άξονα σε επίπεδο έργων,	<b>Δείκτης Εισροών</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Εισροές ανά Άξονα σε επίπεδο έργων,</li> </ul> Πρόσδος υλοποίησης	Καταγράφονται δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του εκάστοτε Επιχειρησιακού Προγράμματος των Περιφερειών – Πιλότων. Οι δείκτες στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αντιστοιχίζονται με τους στόχους που τίθενται ενώ σε μία περίπτωση ορίζονται και οι αρμόδιες οργανικές μονάδες για την υλοποίησή τους, καθώς και σχετικές δράσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των δεικτών.
	<b>Δείκτες Εκροών:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Αριθμός Στόχων που ενεργοποιούνται ανά Άξονα,</li> <li>Αριθμός Δράσεων ανά Άξονα</li> </ul>	<b>Δείκτες Εκροών:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Αριθμός Στόχων που ενεργοποιούνται ανά Άξονα,</li> <li>Αριθμός Δράσεων ανά Άξονα</li> </ul>	<b>Δείκτες Εκροών:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Αριθμός Στόχων που ενεργοποιούνται ανά Άξονα,</li> <li>Αριθμός Δράσεων ανά Άξονα</li> <li>Παρακολούθηση υλοποίησης των δράσεων</li> </ul>	
<b>ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	<b>Δείκτες Αποτελέσματος:</b>			
	<b>A: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ποσοστό (%) Δράσεων που ολοκληρώθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Χρημάτων που Απορροφήθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Στόχων που έχουν ενεργοποιηθεί ανά έτος</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή κάθε Άξονα στον Συνολικό Προϋπολογισμό του ΕΠ</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Πηγή Χρηματοδότησης των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του ΕΠ</li> <li>Προϋπολογισμός και η Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Βαθμό Ωριμότητας των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του Επιχειρησιακού Σχεδίου</li> </ul>	<b>A: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ</b> <u>Υποδομές</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Οδικά έργα και Υποδομές Μεταφορών</li> <li>Λιμενικά έργα και εξοπλισμός</li> <li>Έργα συντηρήσεων, Αποχιονισμοί, καταπτώσεις, βραχοπτώσεις, Ηλεκτροφωτισμοί κλπ</li> <li>ΣΧΟΑΑΠ, ΓΠΣ, Οικιστικές Αναπλάσεις</li> </ul> <u>Περιβάλλον</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Όλα τα περιβαλλοντικά έργα, Ταμιευτήρες, Ύδρευση</li> <li>Αποχέτευση, Βιολογικοί Καθαρισμοί</li> <li>Αντιπλημμυρικά</li> </ul>	<b>A: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Οικισμοί που καλύπτονται από ΓΠΣ</li> <li>Ποσοστό (%) της έκτασης της Περιφέρειας όπου έχει εξειδικευτεί το Περιφερειακό Χωροταξικό Πλαίσιο με Γενικά Πολεοδομικά Σχέδια</li> <li>Αριθμός Αναβαθμίσεων, Συντηρήσεων Διατηρητέων Κτιρίων / Σύνολο Διατηρητέων Κτιρίων</li> <li>Ποσοστό (%) Πληθυσμού που καλύπτεται με μετρήσεις ατμοσφαιρικής ρύπανσης</li> <li>Ποσοστό (%) πληθυσμού που εκτίθεται σε επίπεδα θορύβου μεγαλύτερα των προβλεπόμενων από την Οδηγία 2002/49/ΕΚ</li> <li>Έκταση που καλύπτεται από έργα αναδάσωσης προς το σύνολο των αναδασωτέων περιοχών</li> <li>Περιοχές / Οικισμοί που καλύπτονται από αντιπλημμυρικά μέτρα</li> <li>Εξυπηρετούμενος Πληθυσμός από έργα διαχείρισης στερεών αποβλήτων / σύνολο του πληθυσμού της Περιφέρειας</li> <li>Ποσοστό ισοδύναμου πληθυσμού εξυπηρετείται από Εγκαταστάσεις Επεξεργασίας Λυμάτων (ΕΕΛ)</li> <li>Εξυπηρετούμενος πληθυσμός από αναβαθμισμένα δίκτυα αποχέτευσης/ σύνολο του πληθυσμού της Περιφέρειας</li> <li>Ποιότητα θαλάσσιου ύδατος / Διάβρωση</li> </ul>	Οι τρεις Περιφέρειες χρησιμοποιούν διαφορετικό τρόπο αποτύπωσης των δεικτών στον συγκεκριμένο άξονα.  Η Αττική έχει επιλέξει έναν πιο αναλυτικό και ακριβή τρόπο μέτρησης σε ποσοστά, το Β. Αιγαίο ακολουθεί με συγκεκριμένους ποσοτικούς δείκτες, αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ανάλυσης, ενώ η Θεσσαλία ακολουθεί πιο γενικές αναφορές.

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ποσοστό οδικού δικτύου που αναβαθμίζεται επί του συνολικού υφιστάμενου</li> </ul>	
<b>ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	<p><b>Β: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ, ΥΓΕΙΑ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ &amp; ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ποσοστό (%) Δράσεων που ολοκληρώθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Χρημάτων που Απορροφήθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Στόχων που έχουν ενεργοποιηθεί ανά έτος</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή κάθε Άξονα στον Συνολικό Προϋπολογισμό του ΕΠ</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Πηγή Χρηματοδότησης των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του ΕΠ</li> <li>Προϋπολογισμός και η Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Βαθμό Ωριμότητας των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του Επιχειρησιακού Σχεδίου</li> </ul>	<p><b>Β: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ, ΥΓΕΙΑ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ &amp; ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ</b></p> <p><u>Υγεία και Πρόνοια</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Εμβολιασμοί, Κουνούπια Δράσεις Κοινωνικής Ένταξης</li> <li>Κτηριακά και Εξοπλισμός για Νοσοκομεία, Παιδικοί Σταθμοί κλπ</li> </ul> <p><u>Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Κατάρτιση, μεταφορά μαθητών</li> <li>Κτηριακά και Εξοπλισμός για Σχολεία, Νηπιαγωγεία, ΑΕΙ, ΤΕΙ</li> </ul> <p><u>Πολιτισμός και Αθλητισμός</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Διοργάνωση εκδηλώσεων, Φεστιβάλ, Αγώνων κλπ</li> <li>Κτηριακά σε Αθλητικά Κέντρα και έργα Πολιτισμού και Αρχαιολογίας κλπ</li> </ul>	<p><b>Β: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ, ΥΓΕΙΑ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ &amp; ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Πληθυσμός Κάτω από το Όριο Φτώχειας</li> <li>Νοσοκομειακές Κλίνες που δημιουργούνται / αναβαθμίζονται (επί των υφιστάμενων)</li> <li>Ποσοστό Μνημείων -Αρχαιολογικών Χώρων που αναδεικνύονται (επί των υφιστάμενων)</li> </ul>	<p>Οι τρεις Περιφέρειες χρησιμοποιούν διαφορετικό τρόπο διατύπωσης των δεικτών στον συγκεκριμένο άξονα.</p> <p>Η Αττική έχει επιλέξει έναν πιο αναλυτικό και ακριβή τρόπο μέτρησης σε ποσοστά, το Β. Αιγαίο ακολουθεί με συγκεκριμένους ποσοτικούς δείκτες, αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ανάλυσης, ενώ η Θεσσαλία ακολουθεί πιο γενικές αναφορές.</p>
<b>ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	<p><b>Γ: ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ποσοστό (%) Δράσεων που ολοκληρώθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Χρημάτων που Απορροφήθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Στόχων που έχουν ενεργοποιηθεί ανά έτος</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή κάθε Άξονα στον Συνολικό Προϋπολογισμό του ΕΠ</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Πηγή Χρηματοδότησης των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του ΕΠ</li> <li>Προϋπολογισμός και η Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Βαθμό Ωριμότητας των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του Επιχειρησιακού Σχεδίου</li> </ul>	<p><b>Γ: ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ</b></p> <p><u>Επιχειρηματικότητα και Απασχόληση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Επιχορηγήσεις από Αναπτυξιακό Νόμο, Άλλα κίνητρα για επιχειρήσεις (πχ. για Πράσινη Ανάπτυξη κλπ.). Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.</li> <li>Συμπράξεις σε τοπικό επίπεδο, Δράσεις για Οικονομία και Απασχόληση</li> </ul> <p><u>Ολοκλήρωση Υποδομών, Δράσεις και Υπηρεσίες στους Παραγωγικούς Τομείς</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Έργα έρευνας &amp; καινοτομίας, Ευρυζωνικότητα, Θερμοκοιτίδες κλπ</li> <li>Υπηρεσίες και Κίνητρα για Αγροτικό Τομέα, για Κτηνοτροφικό Τομέα, για Τουρισμό, Τουριστική Προβολή κλπ</li> </ul>	<p><b>Γ: ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Οικονομικά Ενεργός Πληθυσμός / Σύνολο του Πληθυσμού</li> <li>Αριθμός Ανέργων / Σύνολο του Οικονομικά Ενεργού Πληθυσμού</li> <li>Εμπορικό Ισοζύγιο (Αύξηση-μείωση)</li> <li>Περιφερειακό ΑΕΠ (Αύξηση- μείωση και ανάλυση ανά τομέα</li> <li>Ποσοστό πληθυσμού της Περιφέρειας με πρόσβαση στο διαδίκτυο</li> <li>% Ακαθάριστη δαπάνης για Έρευνα προς την ΑΠΑ</li> <li>Ετήσια εξοικονόμηση πρωτογενούς ενέργειας από επενδύσεις ΑΠΕ και ΣΗΘΥΑ (ΤΙΠ)</li> <li>Αύξηση της εγκατεστημένης ισχύος (%) στη βιομηχανία</li> <li>Αύξηση της εγκατεστημένης ισχύος (%) στην παραγωγή ενέργειας</li> </ul>	<p>Οι τρεις Περιφέρειες χρησιμοποιούν διαφορετικό τρόπο διατύπωσης των δεικτών στον συγκεκριμένο άξονα.</p> <p>Η Αττική έχει επιλέξει έναν πιο αναλυτικό και ακριβή τρόπο μέτρησης σε ποσοστά, το Β. Αιγαίο ακολουθεί με συγκεκριμένους ποσοτικούς δείκτες, αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ανάλυσης, ενώ η Θεσσαλία ακολουθεί πιο γενικές αναφορές.</p>



ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
ΕΙΔΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	<p><b>Δ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΑΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ποσοστό (%) Δράσεων που ολοκληρώθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Χρημάτων που Απορροφήθηκαν ανά Έτος,</li> <li>Ποσοστό (%) Στόχων που έχουν ενεργοποιηθεί ανά έτος</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή κάθε Άξονα στον Συνολικό Προϋπολογισμό του ΕΠ</li> <li>Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Πηγή Χρηματοδότησης των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του ΕΠ</li> <li>Προϋπολογισμός και η Ποσοστιαία (%) Συμμετοχή ανά Βαθμό Ωριμότητας των δράσεων επί του Συνολικού Προϋπολογισμού του Επιχειρησιακού Σχεδίου</li> </ul>	<p><b>Δ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΑΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ</b></p> <p><u>Στελεχιακό Δυναμικό</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Σεμινάρια προσωπικού κλπ</li> </ul> <p><u>Υποδομές, Εξοπλισμός και Διοίκηση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Νέα κτήρια</li> <li>Υλικοτεχνικός εξοπλισμός, προμήθειες,</li> <li>Λειτουργίες Δ/σης Διοίκησης, Ιστοσελίδα περιφέρειας, Νέα Εργαλεία ΤΠΕ</li> </ul>	<p><b>Δ: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΑΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Κενές οργανικές θέσεις / σύνολο των προβλεπόμενων θέσεων του ΟΕΥ</li> <li>Αριθμός Η/Υ / Αριθμό Υπαλλήλων</li> <li>Ποσοστό (%) των θέσεων εργασίας που καλύπτονται με αναλυτική περιγραφή καθηκόντων</li> <li>Ποσοστό (%) προσωπικού που καλύπτεται από θετική ετήσια αξιολόγηση</li> <li>Προϋπολογισμός έργων και επενδύσεων Επιχειρησιακού Προγράμματος που ολοκληρώθηκαν / Σύνολο του προϋπολογισμού του Επιχειρησιακού Προγράμματος (κατ' έτος και ανά Άξονα)</li> <li>Ποσοστό (%) έργων του ετήσιου προγράμματος δράσης που συμβασιοποιήθηκε / υλοποιήθηκε</li> <li>Ποσοστό (%) προϋπολογισμού του ετήσιου προγράμματος δράσης που συμβασιοποιήθηκε / υλοποιήθηκε</li> <li>Ποσοστό (%) αιτήσεων χρηματοδότησης σε προγράμματα ΠΕΠ ή Τομεακά που αξιολογήθηκαν θετικά όπου η Περιφέρεια ήταν τελικός δικαιούχος, ένταξη / σύνολο αιτήσεων</li> <li>Προϋπολογισμός συνόλου έργων/δράσεων Επιχειρησιακού Προγράμματος/Σύνολο του προϋπολογισμού του Επιχειρησιακού Προγράμματος</li> <li>Αριθμός έργων και δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος που ολοκληρώθηκαν/ Σύνολο δράσεων, έργων και επενδύσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος (κατ' έτος και ανά Άξονα)</li> <li>Αριθμός επισκεπτών στη Διαδικτυακή Πύλη της Περιφέρειας / Εξάμηνο</li> <li>Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών που αναπτύσσονται /αναβαθμίζονται για την εξυπηρέτηση του πολίτη Επιπέδου 2</li> <li>Ποσοστό (%) εργασιών που διεκπεραιώνονται</li> </ul>	<p>Οι τρεις Περιφέρειες χρησιμοποιούν διαφορετικό τρόπο διατύπωσης των δεικτών στον συγκεκριμένο άξονα.</p> <p>Η Αττική έχει επιλέξει έναν πιο αναλυτικό και ακριβή τρόπο μέτρησης σε ποσοστά, το Β. Αιγαίο ακολουθεί με συγκεκριμένους ποσοτικούς δείκτες, αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ανάλυσης, ενώ η Θεσσαλία ακολουθεί σε πιο γενικές αναφορές.</p> <p>Στον συγκεκριμένο άξονα η Περιφέρεια Β. Αιγαίου έχει αναπτύξει μεγάλο εύρος δεικτών, ιδιαίτερα σε ζητήματα που άπτονται της απόδοσης στην υλοποίηση των προγραμματισμένων έργων, στην απορρόφηση χρηματοδοτήσεων και στην χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων.</p>

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ – ΠΙΛΟΤΩΝ Β' ΒΑΘΜΟΥ				
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Β. ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
			<p>ηλεκτρονικά</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αριθμός καταγγελιών στον Περιφερειακό Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης που ικανοποιήθηκαν / Σύνολο των καταγγελιών</li> <li>• Δαπάνες για Επενδύσεις / Σύνολο των Δαπανών</li> <li>• Δαπάνες για Επενδύσεις από ίδια έσοδα / Σύνολο των Δαπανών</li> <li>• Εισπραχθέντα Έσοδα / Βεβαιωθέντα Έσοδα (Ετησίως)</li> <li>• Λειτουργικά κόστη/ Σύνολο δαπανών</li> </ul>	

Από τα ανωτέρω προκύπτουν τα παρακάτω:

- Οι θεσμικές ρυθμίσεις για την εισαγωγή της έννοιας του Προγραμματισμού στους ΟΤΑ αποσκοπούν στην εισαγωγή μόνιμων εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων προγραμματισμού στην αιρετή Περιφέρεια. Ωστόσο, ενώ η διαδικασία του προγραμματισμού, της παρακολούθησης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων της Περιφέρειας, αποτελεί μια σταθερή εσωτερική λειτουργία, στην οποία συμμετέχει σε όλες τις φάσεις, με συγκεκριμένο ρόλο, το ανθρώπινο δυναμικό της, η υιοθέτησή του ως ένα εργαλείο ουσιαστικής υποστήριξης της στρατηγικής της Περιφέρειας με μετρήσιμα αποτελέσματα στην περιφερειακή ανάπτυξη και την ποιότητα ζωής των πολιτών πρέπει να ενισχυθεί περαιτέρω και να τεθεί σε κοινές βάσεις σχεδιασμού, εκτέλεσης, παρακολούθησης και αξιολόγησης.
- Επιπρόσθετα των ευρημάτων και σχολίων ανά Περιφέρεια – πιλότο για την υφιστάμενη στρατηγική των ΟΤΑ Β΄ Βαθμού, πρέπει να τονιστεί ότι η εκπόνηση της Στρατηγικής και η εξειδίκευσή της μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος, θα μπορούσε να αξιοποιήσει το πλαίσιο διοίκησης μέσω στόχων, τους ορισμούς και κατευθύνσεις που δίνονται από το σχετικό ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Ν. 4369/2016, καθώς και του Ν.3230/2004) και τις εκδοθείσες εγκυκλίους. Η αξιοποίηση του πλαισίου αυτού θα εξασφάλιζε την μεθοδολογικά ορθή εξειδίκευση του οράματος και της αποστολής σε στρατηγικούς στόχους, μέτρα, δράσεις, δείκτες, ενώ θα μπορούσε, αναλογικά, να υιοθετηθεί για την εδραίωση διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Επίσης, αναλογική εφαρμογή των μεθοδολογιών εκπόνησης, έγκρισης, παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (τομεακών και περιφερειακών) θα μπορούσε να λάβει χώρα.
- Το πλαίσιο διοίκησης μέσω στόχων θα μπορούσε να διευκολύνει τον προσδιορισμό του οράματος και της αποστολής με τον ορθό μεθοδολογικά τρόπο. Έτσι, αναλογική εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα θα μπορούσε να συμβάλει στον καθορισμό και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας, την ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα. Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι για τον καθορισμό της στοχοθεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι Στρατηγικοί και Επιχειρησιακοί Στόχοι, εξειδικευμένοι με βάση τις πολιτικές προτεραιότητες που έχει προγραμματίσει να υλοποιήσει ο κάθε φορέας. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων πρέπει να είναι τα εξής:
- **Συγκεκριμένοι:** Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.
- **Μετρήσιμοι:** να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη

- **Εφικτοί και συμφωνημένοι:** να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του), καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξή τους.
- **Ρεαλιστικοί:** να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί.
- **Χρονικά Δεσμευτικοί:** να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Τέλος, επισημαίνεται ότι ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται, ανάλογα με την αποστολή της κάθε Υπηρεσίας, σε δράσεις - και ως εκ τούτου σε στόχους - που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας, καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση, στη στοχοθεσία κάθε Προγράμματος πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης, ανάπτυξη πολιτικών για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη,

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, είναι σαφές ότι ενώ το Όραμα και η Στρατηγική εκ της φύσης τους έχουν πιο γενικό χαρακτήρα, θέτοντας το ευρύτερο πλαίσιο και την στρατηγική στόχευση (όπως συμβαίνει και στις εξεταζόμενες περιπτώσεις), οι στόχοι που τίθενται, αλλά ιδίως οι δείκτες μέτρησης, πρέπει να έχουν πιο σαφή και ρεαλιστικά χαρακτηριστικά. Οι Περιφέρειες Αττικής, και σε έναν βαθμό, και Β. Αιγαίου έχουν επιλέξει έναν πιο αναλυτικό και ακριβή τρόπο μέτρησης σε ποσοστά, ενώ η Θεσσαλία χρησιμοποιεί ως δείκτες γενικές αναφορές που δεν εξειδικεύονται και δεν ποσοτικοποιούνται. Αυτό το στοιχείο δυσχεράνει την παρακολούθηση υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος και, κατ' επέκταση, δεν διαμορφώνει τις απαραίτητες συνθήκες για την εφαρμογή της στοχοθεσίας.

Αναφορικά με τον Άξονα Δ «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας» η Αττική και το Β. Αιγαίο είχαν θέσει ως στόχο την αναδιοργάνωση του ΟΕΥ, επιδιώκοντας να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Το γεγονός ότι οι δύο εκ των τριών Περιφερειών επιδιώκουν την βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω της αλλαγής οργανογράμματος αποδεικνύει την κοινή και διαδεδομένη αντίληψη ότι τα ζητήματα της επιχειρησιακής λειτουργίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με δομικές αλλαγές και δει με αλλαγές στην διάρθρωση των οργανικών μονάδων, ενώ δεν λαμβάνεται υπόψη η κατεύθυνση του Υπουργείου περί της εφαρμογής των 6 δράσεων - στόχων για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι ο προγραμματισμός ως η *λειτουργία που επιχειρεί να προσδιορίσει τις μελλοντικές δράσεις και επιδιώξεις ενός οργανισμού, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης*, είναι εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης και πολιτικής από πλευράς των ΟΤΑ. Η διαμόρφωση ενός πλαισίου όπου η Διοίκηση μέσω Στόχων (Ν. 3230/2004) και η Στοχοθεσία (Ν. 4369/2016) θα συνδυάζονται λειτουργικά με τα Επιχειρησιακά Προγράμματα σε καλά προδιαγεγραμμένες και απλουστευμένες διαδικασίες, με χρήση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, θα μπορούσε να αποτελέσει μια σημαντική

παράμετρο στην συνολικότερη αναδιοργάνωση των ΟΤΑ και είναι κάτι που θα εξεταστεί αναλυτικά στις επόμενες φάσεις του έργου.

### **Τυπική οργανωτική δομή των ΟΤΑ Β΄ βαθμού**

Επίσης, σε αυτό το στάδιο γίνεται παράθεση της τυπικής οργανωτικής δομής των ΟΤΑ Β΄ βαθμού. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3852/ 2010, όπως ισχύει για τις μητροπολιτικές περιφέρειες και την περαιτέρω κατηγοριοποίηση των Περιφερειών που προτείνει η διακήρυξη του έργου με βάση τον πληθυσμό τους, τα ιδιαίτερα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά τους, τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομικής δραστηριότητας εντός των ορίων τους, το βαθμό αστικοποίησής τους, την ένταξή τους ή μη σε ευρύτερα πολεοδομικά συγκροτήματα μητροπολιτικού χαρακτήρα, διακρίνονται τρεις τύποι (κατηγορίες) Περιφερειών:

- α) Τύπος 1: Μεγάλες Περιφέρειες με μητροπολιτικό κέντρο (πάνω από 1.000.000 κατοίκους)**
- β) Τύπος 2: Μεσαίες ηπειρωτικές, αγροτικές Περιφέρειες (από 500.000 έως 1.000.000 κατοίκους)**
- γ) Τύπος 3: Μικρές νησιωτικές, τουριστικές Περιφέρειες (έως 500.000 κατοίκους)**

Με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για τη κάθε μια περιφέρεια από αυτές προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα με βάση τον τύπο της κάθε περιφέρειας.

Για τον **Τύπο 1: Μεγάλες Περιφέρειες με μητροπολιτικό κέντρο (πάνω από 1.000.000 κατοίκους)** ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι ότι Αττική αποτελεί την μοναδική Περιφέρεια της Ελλάδος που πλησιάζει τους μέσους Ευρωπαϊκούς Δείκτες ανταγωνιστικότητας, σύμφωνα με τον Δείκτη Περιφερειακής Ανταγωνιστικότητας (Regional Competitiveness Index), ο οποίος συμβάλει στην συγκριτική ανάλυση των Περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ωστόσο, και σε αυτόν τον Τύπο Περιφέρειας διαπιστώθηκαν οργανωτικά προβλήματα που αφορούν στον συντονισμό των υπηρεσιών, ειδικά στις περιπτώσεις όπου εμπλέκονται πλέον της μίας οργανικές μονάδες. Αυτό οφείλεται στον περιορισμένο βαθμό επικοινωνίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων, καθώς δεν υπάρχουν σαφώς καθορισμένες διαδικασίες ενημέρωσης, με αποτέλεσμα την πρόσκληση καθυστερήσεων στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων και υποβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας επιπλέον παράγοντας που επιτείνει το πρόβλημα της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ των οργανικών μονάδων και του συντονισμού των ενεργειών τους είναι η χωροθέτησή τους σε διαφορετικά και πολυάριθμα γεωγραφικά σημεία. Αυτή η γεωγραφική διασπορά αφορά τόσο σε μονάδες της ίδιας Περιφερειακής Ενότητας, όσο και σε Διευθύνσεις που ασκούν επιτελικό έργο και βρίσκονται στην Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας, αλλά και σε Τμήματά τους που βρίσκονται διασπαρμένα σε διαφορετικές Περιφερειακές Ενότητες.

Λόγω της χωροθέτησης των μονάδων σε διαφορετικά και πολυάριθμα γεωγραφικά σημεία και κτίρια των Περιφερειακών Ενοτήτων των τομέων των Αθηνών, παρατηρείται η λειτουργία μεγάλου αριθμού

τμημάτων γραμματειακής υποστήριξης Διευθύνσεων, τα οποία σε μερικές περιπτώσεις εξυπηρετούν μόνο ένα τμήμα της Διεύθυνσης για την οποία έχουν συγκροτηθεί. Αυτό το γεγονός προκαλεί χαμηλό βαθμό γραμματειακής και επιστημονικής υποστήριξης των Γενικών Διευθύνσεων στο δύσκολο έργο του συντονισμού και ελέγχου των υπαγόμενων σε αυτές Διευθύνσεων και Τμημάτων.

Όσον αφορά στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στον συγκεκριμένο Τύπο Περιφέρειας, διαπιστώθηκαν τόσο προβλήματα υποστελέχωσης, όσο και ζητήματα μικρού βαθμού εξειδίκευσης. Η ύπαρξη αυξημένου αριθμού κενών οργανικών θέσεων σε σημαντικό αριθμό τμημάτων της Περιφέρειας αποτελεί παράγοντα που δυσχεραίνει την επίτευξη της αποστολής κάθε οργανικής μονάδας και λειτουργεί ανασταλτικά στην άσκηση τόσο των υποστηρικτικών όσο και των επιχειρησιακών αρμοδιοτήτων της Περιφέρειας. Πέραν τούτου όμως, παρατηρείται σημαντική έλλειψη και σε εξειδικευμένο προσωπικό σε τομείς, οι οποίοι άπτονται της υλοποίησης των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων της Περιφέρειας και της βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Εξειδικεύοντας τις παραπάνω παρατηρήσεις και επισημάνσεις ως προς την υφιστάμενη οργανωτική δομή της Περιφέρειας Αττικής και βάσει των ευρημάτων από την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, προκύπτουν σημαντικά περιθώρια παρεμβάσεων στην κατεύθυνση της απλούστευσης και του εξορθολογισμού των ασκούμενων λειτουργιών της Περιφέρειας, η αποτελεσματική υλοποίηση των οποίων θα συμβάλει στη συνολική αναβάθμιση της επιχειρησιακής λειτουργίας της, στην επίτευξη των αναπτυξιακών της στόχων και προτεραιοτήτων και στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσα από τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, τη βελτίωση του συντονισμού και την άρση των συναρμοδιοτήτων και των επικαλύψεων.

Για τον **Τύπο 2: Μεσαίες ηπειρωτικές, αγροτικές Περιφέρειες (από 500.000 έως 1.000.000 κατοίκους)**, βασιζόμενοι στον Δείκτη Περιφερειακής Ανταγωνιστικότητας η Περιφέρεια Θεσσαλίας υπολείπεται σημαντικά από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, αν και επιδεικνύει καλές επιδόσεις σε ζητήματα Υγείας και Εκπαίδευσης.

Ωστόσο, και σε αυτόν τον Τύπο Περιφέρειας διαπιστώθηκαν οργανωτικά προβλήματα που αφορούν στον συντονισμό των υπηρεσιών, ειδικά στις περιπτώσεις όπου εμπλέκονται πλέον της μίας οργανικές μονάδες. Αυτό οφείλεται στον περιορισμένο βαθμό επικοινωνίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων, καθώς δεν υπάρχουν σαφώς καθορισμένες διαδικασίες ενημέρωσης, με αποτέλεσμα την πρόσκληση καθυστερήσεων στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων και υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας επιπλέον παράγοντας που επιτείνει το πρόβλημα της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ των οργανικών μονάδων και του συντονισμού των ενεργειών τους είναι η χωροθέτησή τους σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία.

Επίσης, οι στοχευμένες συνεντεύξεις με αρμόδια υπηρεσιακά στελέχη καταδεικνύουν σημαντικό έλλειμμα τόσο γραμματειακής, όσο και επιστημονικής υποστήριξης των Γενικών Διευθύνσεων στην κατεύθυνση του καλύτερου συντονισμού και του ελέγχου των υφιστάμενων οργανικών μονάδων, γεγονός που μειώνει συνολικά την επιχειρησιακή ικανότητα της περιφέρειας Θεσσαλίας.

Άλλο ένα σημαντικό πρόβλημα που παρατηρήθηκε στον Τύπο 2 Περιφέρειας είναι οι δυσχέρειες στη συνεργασία και επικοινωνία των αυτοτελών υπηρεσιών (που υπάγονται στον Περιφερειάρχη) με την υπόλοιπη δομή του Οργανισμού της Περιφέρειας.

Όσον αφορά στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στον συγκεκριμένο Τύπο Περιφέρειας, διαπιστώθηκαν τόσο προβλήματα υποστελέχωσης, όσο και ζητήματα μικρού βαθμού εξειδίκευσης. Η ύπαρξη αυξημένου αριθμού κενών οργανικών θέσεων σε σημαντικό αριθμό τμημάτων της Περιφέρειας αποτελεί παράγοντα που δυσχεραίνει την επίτευξη της αποστολής κάθε οργανικής μονάδας και λειτουργεί ανασταλτικά στην άσκηση τόσο των υποστηρικτικών όσο και των επιχειρησιακών αρμοδιοτήτων της Περιφέρειας. Πέραν τούτου όμως, παρατηρείται σημαντική έλλειψη και σε εξειδικευμένο προσωπικό σε τομείς, οι οποίοι άπτονται της υλοποίησης των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων της Περιφέρειας και της βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών. Η περιορισμένη εξειδίκευση του προσωπικού σε ορισμένους τομείς, δυσχεραίνει για παράδειγμα, την αποτελεσματικότητα των ελέγχων που διενεργούνται, ιδιαίτερα των επιτόπιων και από την άλλη, περιορίζει τη δυνατότητα άσκησης ελέγχων, την ίδια χρονική περίοδο σε περισσότερα από έναν ή δύο τομείς. Οι εν λόγω καθυστερήσεις στην άσκηση των ελέγχων δημιουργούν φραγμούς στην προώθηση της επιχειρηματικότητας και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, από την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης προκύπτουν σημαντικά περιθώρια απλούστευσης και εξορθολογισμού των ασκούμενων λειτουργιών της Περιφέρειας, τόσο σε επίπεδο υποστηρικτικών, όσο και σε επίπεδο επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ξεκινώντας από την ανάλυση των υποστηρικτικών λειτουργιών της Περιφέρειας, όπως οι λειτουργίες που συνδέονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις διοικητικές και τις οικονομικές υπηρεσίες, τα περιθώρια απλούστευσης παρουσιάζονται ιδιαίτερα σημαντικά εξαιτίας της παρουσίας αυξημένων συναρμοδιοτήτων, της διασποράς τους αντικειμένου των ασκούμενων λειτουργιών και της περιορισμένης ψηφιοποίησης τους. Η τυποποίηση των ασκούμενων λειτουργιών, θα συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης τους, απελευθερώνοντας, παράλληλα, σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας, το οποίο θα μπορεί να αξιοποιηθεί στην παροχή επιχειρησιακών λειτουργιών και την εξυπηρέτηση των ωφελοούμενων πολιτών και επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα δε στην περίπτωση των οικονομικών λειτουργιών, η τυποποίηση και ψηφιοποίηση των διαδικασιών, θα συμβάλει στην αποτελεσματικότερη οικονομική διαχείριση και εποπτεία των ασκούμενων αρμοδιοτήτων της Περιφέρειας και την επιτάχυνση υλοποίησης των αναπτυξιακών της παρεμβάσεων. Σημαντική θα πρέπει να είναι η απλούστευση και η ακολουθούμενη ενοποίηση και συντονισμός, οι οποίες θα πρέπει να επέλθουν σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας των οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών της Περιφέρειας σε επίπεδο Περιφερειακών ενοτήτων.

Για τον **Τύπο 3: Μικρές νησιωτικές, τουριστικές Περιφέρειες (έως 500.000 κατοίκους)** βασιζόμενοι στον Δείκτη Περιφερειακής Ανταγωνιστικότητας η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου κατατάσσεται στις χαμηλότερες θέσεις,

Και σε αυτόν τον Τύπο Περιφέρειας διαπιστώθηκαν οργανωτικά προβλήματα που αφορούν κυρίως στον συντονισμό των υπηρεσιών, ειδικά στις περιπτώσεις όπου εμπλέκονται πλέον της μίας οργανικές μονάδες, αλλά και κατανομή αρμοδιοτήτων, ενώ παράλληλα ως σημαντικό πρόβλημα αναδεικνύεται η υποστελέχωση και η ανισοκατανομή των απαραίτητων κλάδων, αλλά και η διασπορά του προσωπικού και των οργανικών μονάδων στην ευρύτερη νησιωτικότητα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι από τους 517 συνολικά υπηρετούντες στο σύνολο των νησιών και της γεωγραφικής διασποράς της Περιφέρειας υπάρχουν: 2 ΤΕ Τουριστικών Επαγγ/Επιτηρήσεων, 2 Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, 1 ΠΕ Αγροτικής Οικονομίας, 1 ΠΕ Ιστορικού/ Αρχαιολογικού, 6 ΠΕ Περιβάλλοντος, 8 Κοινωνικών Λειτουργιών & 2 Κοινωνικής Εργασίας, 1 ΠΕ Ψυχολόγος, κλπ. Με αυτό το πλήθος και την ανέφικτη γεωγραφική διασπορά υπάλληλων στις ΠΕ σε συνάρτηση με τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα οι πολίτες και επισκέπτες της Π. Β Αιγαίου απολαμβάνουν υπηρεσίες, δομές και μια μακροπρόθεσμη προοπτική ανάπτυξης πρέπει να αποδοθεί ως εύσημα στο υπηρετών προσωπικό.

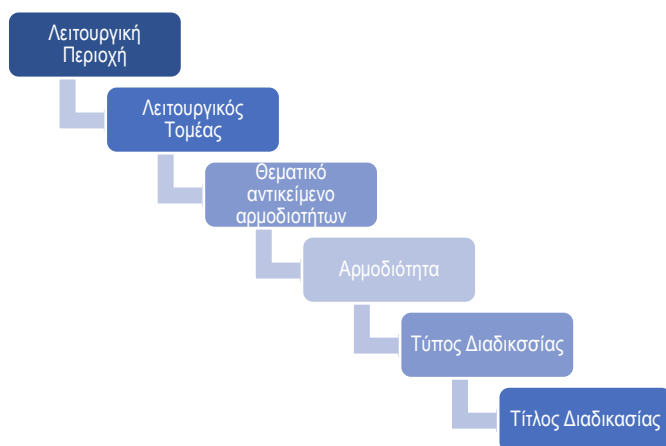
Γενικά, η συγκεκριμένη κατηγορία Περιφερειών είναι σε επαρκή βαθμό λειτουργική, δεδομένου ότι, παρά τα σοβαρά προβλήματα, εξασφαλίζεται η εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τόσο σε ζητήματα διαχείρισης καθημερινότητας, όσο και σε επιτελικές λειτουργίες ωρίμανσης και συμμετοχής σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

#### **Κατάλογος επιχειρησιακών διαδικασιών κατηγοριοποιημένων με βάση το ιεραρχικό σχήμα: Λειτουργική Περιοχή – Λειτουργικός Τομέας – Αρμοδιότητα/Εσωτερική Λειτουργία – Διαδικασία.**

Στο παραδοτέο σε συγκεκριμένη ενότητα προσδιορίζονται οι επιχειρησιακές διαδικασίες (business processes) των ΟΤΑ-πιλότων σε κάθε Λειτουργική Περιοχή. Με δεδομένη την υφιστάμενη στρατηγική και την αποτυπωμένη οργανωτική δομή, όπως παρατέθηκε συνοπτικά στην παρούσα επιτελική σύνοψη, γίνεται αποτύπωση, στο παραδοτέο, των επιχειρησιακών διαδικασιών σε κάθε μία από τις δέκα λειτουργικές περιοχές (επτά κάθετες – τομεακές και τρεις οριζόντιες), διαμορφώνοντας το ολοκληρωμένο επιχειρησιακό μοντέλο (business model) διαρθρωμένο με βάση την ιεραρχία

**Λειτουργική Περιοχή – Λειτουργικός Τομέας –Θεματικό αντικείμενο αρμοδιοτήτων – Αρμοδιότητα – Εσωτερική Λειτουργία / Υπηρεσία (Εσωστρεφής / Εξωστρεφής) – Εσωτ. Κωδ. – Τίτλος Διαδικασίας .**





**Σχήμα 1: Ιεραρχική δομή αποτύπωσης επιχειρησιακών διαδικασιών**

Οι αναγνωρισθείσες διαδικασίες μπορεί να είναι είτε προσφερόμενες υπηρεσίες (ηλεκτρονικές ή μη), είτε εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού. Η ιεραρχική απεικόνιση των παραπάνω επιπέδων του επιχειρησιακού μοντέλου πραγματοποιείται με κατάλληλη μέθοδο μοντελοποίησης στο εξειδικευμένο λογισμικό Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών ADONIS. Αυτοματοποιημένες αναφορές σχετικά με την παρούσα ενότητα περιλαμβάνονται σε σχετικό παράρτημα του παραδοτέου, βάσει των αποτυπώσεων του περιεχομένου του εργαλείου ADONIS.

Συνοπτικά, παραθέτουμε τα παρακάτω στοιχεία αποτύπωσης διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή, Λειτουργικό Τομέα και τύπο διαδικασίας, ήτοι εσωστρεφής ή εξωστρεφής.

**Πίνακας 1: Συγκεντρωτικά στοιχεία αποτύπωσης διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή και τύπο διαδικασίας**

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία	103	14	117
2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός	14	2	16
3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	39	12	51
4. Υποδομές και Μεταφορές	149	25	174
5. Αγροτική Ανάπτυξη	99	9	108
6. Μεταποίηση, Εμπόριο, Τουρισμός	37	8	45
7. Δημοτική αστυνομία και πολιτική προστασία	12	12	24
8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη	2	25	27

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
9. Οικονομική Διαχείριση και προμήθειες	21	57	78
10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοικητικές Λειτουργίες	4	40	44
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>480</b>	<b>204</b>	<b>684</b>

Πίνακας 2: Συγκεντρωτικά στοιχεία αποτύπωσης διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή, Λειτουργικό Τομέα και τύπο διαδικασίας

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
<b>1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία</b>	<b>103</b>	<b>14</b>	<b>117</b>
1.1 Κοινωνική Πολιτική & Ισότητα Φύλων	36	7	43
1.2. Απασχόληση	2	3	5
1.3 Δημόσια Υγεία	65	4	69
<b>2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
2.1. Παιδεία	4	2	6
2.2 Πολιτισμός	5		5
2.3 Αθλητισμός	5		5
<b>3.Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία</b>	<b>39</b>	<b>12</b>	<b>51</b>
3.1 Προστασία περιβάλλοντος	19	2	21
3.2 Διαχείριση Υδάτων	6		6
3.3 Ενέργεια	8		8
3.4 Ορυκτός Πλούτος-Λατομεία	1		1
3.5 Χωροταξία	4	2	6
3.6 Πολεοδομία	1	8	9
<b>4. Υποδομές και Μεταφορές</b>	<b>149</b>	<b>25</b>	<b>174</b>
4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων	44	23	67

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
4.2 Μεταφορές	93	2	95
4.3 Επικοινωνίες	12		12
<b>5. Αγροτική Ανάπτυξη</b>	<b>99</b>	<b>9</b>	<b>108</b>
5.1 Προγραμματισμός Αγροτικής Ανάπτυξης	2	2	4
5.2 Πολιτική Γης	7		7
5.3 Γεωργία	6		6
5.4 Κτηνοτροφία	8		8
5.5 Κτηνιατρική	15	4	19
5.6 Αλιεία	14	3	17
5.7 Γενικές Αρμοδιότητες Γεωργίας- Κτηνοτροφίας- Κτηνιατρικής- Αλιείας	47		47
<b>6. Μεταποίηση , Εμπόριο, Τουρισμός</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>45</b>
6.1 Μεταποίηση	10	1	11
6.2 Εμπόριο	24		24
6.3 Τουρισμός	3	7	10
<b>7. Δημοτική αστυνομία και πολιτική προστασία</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
7.1 Πολιτική Προστασία	12	12	24
<b>8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>27</b>
8.1 Αναπτυξιακός Προγραμματισμός		1	1
8.2 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός / Στοχοθεσία		3	3
8.3 Οργάνωση και Διαχείριση Ποιότητας		1	1
8.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	2	16	18
8.6 Εξυπηρέτηση του Πολίτη		2	2
8.7 Εσωτερικός Έλεγχος		2	2
<b>9. Οικονομική Διαχείριση και προμήθειες</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>78</b>
9.1 Οικονομική Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και	12	48	60

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
Περιουσίας			
9.2 Προμήθειες Υλικών και Υπηρεσιών	9	9	18
<b>10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού &amp; Διοικητικές Λειτουργίες</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
10.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3	18	21
10.2 Διοικητικές λειτουργίες		6	6
10.3 Διαχείριση στόλου Οχημάτων	1	12	13
10.4 Νομική Υποστήριξη και Δημόσιες Σχέσεις		4	4
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>480</b>	<b>204</b>	<b>684</b>

### Νομοθετικό Πλαίσιο

Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο αναλύεται διεξοδικά στο συγκεκριμένο κείμενο είναι το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες των ΟΤΑ Β' βαθμού. Ο Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα «Καλλικράτης»), είναι ο νόμος με τον οποίο επανασχεδιάστηκε συνολικά η τοπική αυτοδιοίκηση, Α' και Β' Βαθμού, με τη συγκρότηση των νέων «ισχυρών» πληθυσμιακά και χωρικά Δήμων, με την αντικατάσταση των πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων από τις Περιφέρειες (και την αντίστοιχη αντικατάσταση των πρώην Περιφερειών, που αποτέλεσαν μορφή αποκέντρωσης της κρατικής διοίκησης, από την αποκεντρωμένη διοίκηση), καθώς και με τη μεταβίβαση σημαντικών αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση προς τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού.

Με το Ν. 4555/2018 (Πρόγραμμα «Κλεισθένης Ι»), με τον οποίο εισήχθη διάκριση των Δήμων σε επιμέρους κατηγορίες, ανάλογα με τα πληθυσμιακά και χωρικά δεδομένα της Χώρας και των Περιφερειών σε Μητροπολιτική Περιφέρεια, λοιπές Περιφέρειες.

Ο ως άνω νόμος έχει τροποποιηθεί μέχρι σήμερα με τους ακόλουθους νόμους:

1)Ν.4571/2018 (ΦΕΚ Α 186/30.10.2018) «Επείγουσες ρυθμίσεις για την υποβολή δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης και άλλες διατάξεις».

2)Ν. 4597/2019 (ΦΕΚ Α' 35/28.02.2019) «Για την κύρωση των Συμβάσεων Παραχώρησης που έχουν συναφθεί μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και των Οργανισμών Λιμένος Α.Ε. - Διατάξεις για τη λειτουργία του συστήματος λιμενικής διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις».

3)Ν.4599/2019 (ΦΕΚ Α' 40/04.03.2019) «Δοκιμασία προσόντων και συμπεριφοράς υποψήφιων οδηγών και οδηγών για τη χορήγηση αδειών οδήγησης οχημάτων, άλλες διατάξεις για τις άδειες οδήγησης και λοιπές διατάξεις».

- 4) Ν.4604 /2019(ΦΕΚ Α' 50/26.03.2019) «Πρώθηση της ουσιαστικής ισότητας των φύλων, πρόληψη και καταπολέμηση της έμφυλης βίας -Ρυθμίσεις για την απονομή Ιθαγένειας - Διατάξεις σχετικές με τις εκλογές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση -Λοιπές διατάξεις».
- 5) Ν.4623/2019(ΦΕΚ Α' 134/09.08.2019) «Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα».
- 6) Ν. 4625/2019 (ΦΕΚ Α' 139/31.08.2019) «Ρυθμίσεις του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών και άλλες επείγουσες διατάξεις.»
- 7) Ν. 4635/2019(ΦΕΚ Α' 167/30.10.2019) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις».
- 8) Ν.4648 /2019(ΦΕΚ Α' 205/16.12.2019) « Διευκόλυνση άσκησης εκλογικού δικαιώματος εκλογέντων που βρίσκονται εκτός Ελληνικής Επικράτειας και τροποποίηση εκλογικής διαδικασίας.»
- 9) Ν.4674/2020 (ΦΕΚ Α53/11.3.2020) «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις»
- 10) Ν.4676/2020 (ΦΕΚ Α' Α 67/19.3.2020) «Εκσυγχρονισμός θεσμικού πλαισίου για τις θαλάσσιες ενδομεταφορές και λοιπές διατάξεις».
- 11) Ν.4685/2020 ( ΦΕΚ Α 92 /7.5.2020) «Εκσυγχρονισμός περιβαλλοντικής νομοθεσίας, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία των Οδηγιών 2018/844 και 2019/692 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και λοιπές διατάξεις».

Στο παραδοτέο γίνεται κατανομή των αρμοδιοτήτων των Περιφερειών σε Λειτουργικές Περιοχές και Λειτουργικούς Τομείς, σύμφωνα με την Διακήρυξη και την Σύμβαση και έχει καταγραφεί και συσχετιστεί το νομοθετικό πλαίσιο αρμοδιότητας ανά διαδικασία αλλά και το κανονιστικό πλαίσιο αρμοδιότητας με αναφορά των σχετικών εξουσιοδοτικών αποφάσεων (ΥΑ, ΚΥΑ) και Εγκυκλίων.

Επιπλέον της παραπάνω ομαδοποίησης των αρμοδιοτήτων και αντίστοιχων διαδικασιών έχει διενεργηθεί από τον Ανάδοχο ομαδοποίηση των αρμοδιοτήτων ανά θεματικό αντικείμενο, δημιουργώντας 151 ομάδες, οι οποίες κατανέμονται ανά Λειτουργική Περιοχή και Λειτουργικό τομέα, όπως παρακάτω:

### Πίνακας 3: Αποτύπωση ανά Λειτουργική Περιοχή των ομάδων Θεματικών Αντικειμένων Αρμοδιοτήτων

#### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

##### 1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία

###### 1.1 Κοινωνική Πολιτική & Ισότητα Φύλων

Αναδοχή και υιοθεσία

Επαγγέλματα Υγείας και Πρόνοιας

Επιχορηγήσεις φιλανθρωπικών σωματείων και ιδρυμάτων Ν.Π.Ι.Δ.

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Επιχορηγήσεις Φορέων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα

Έρανοι , λαχειοφόρες και φιλανθρωπικές αγορές υπερτοπικού χαρακτήρα

Κοινωνικές Έρευνες - Έλεγχοι

Παραχωρητήρια

Προνοιακές Μονάδες

Προνοιακές Παροχές

### 1.2. Απασχόληση

Άδειες εργασίας πολιτών τρίτων χωρών

Πολιτικές Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Συνοχής

### 1.3 Δημόσια Υγεία

Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά

Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά ελέγχου ή εξαγωγής τροφίμων

Βιβλιάρια Υγείας Παιδιού

Εμβολιασμοί

Επαγγέλματα Υγείας και Πρόνοιας

Μονάδες Υγείας

Οίκοι Ανοχής - Επ' αμοιβή εκδιδόμενα άτομα

Πρόληψη και αγωγή υγείας

Υγειονομικοί Έλεγχοι

Φάρμακα - Ναρκωτικά

Φαρμακεία και Φαρμακαποθήκες

Φαρμακοποιοί και Βοηθοί φαρμακείου

## 2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός

---

### 2.1. Παιδεία

Άδειες Προσωπικού

Διαχείριση πρωτοκόλλου / Διαχείριση εγγράφων

Σχολικές μονάδες και Μαθητές

### 2.2 Πολιτισμός

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Πολιτιστικά Σωματεία

Σχολές Δραματικής Τέχνης

Σχολές Χορού

### 2.3 Αθλητισμός

Αθλητικά Σωματεία- Σχολές εκμάθησης αθλημάτων

Αθλητικές εγκαταστάσεις

Αθλητικοί Αγώνες

Γυμναστήρια και Σχολές εκμάθησης αθλημάτων

### 3.Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία

---

#### 3.1 Προστασία περιβάλλοντος

Απόβλητα

Πάρκα και Άλση

Περιβαλλοντικοί Όροι

Προστατευόμενες περιοχές

Χώροι Πρασίνου

#### 3.2 Διαχείριση Υδάτων

Απόβλητα

Έργα υδροληψίας

#### 3.3 Ενέργεια

Βιομηχανίες υψηλής όχλησης

#### 3.4 Ορυκτός Πλούτος-Λατομεία

Λατομεία

#### 3.5 Χωροταξία

Χωροταξικά Σχέδια

#### 3.6 Πολεοδομία

Πολεοδομικά Σχέδια

### 4. Υποδομές και Μεταφορές

---

#### 4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Άδεια προσωρινών κυκλοφοριακών ρυθμίσεων

Άδειες ειδικών μεταφορών στο οδικό δίκτυο (διέλευση υπέρβαρων/υπερμεγεθών οχημάτων)

Άδειες τομής οδοστρώματος

Ανάθεση Μελετών / Έργων

Διαχείριση / Συντήρηση υποδομών οδικού δικτύου

Διαχείριση εξοπλισμού / υλικών τεχνικών υποδομών

Διενέργεια διαγωνισμών

Διοίκηση – Διαχείριση σύμβασης έργου και μελέτης

Εκπόνηση μελετών

Κατασκευή / Συντήρηση έργων

Κατασκευή / Συντήρηση τεχνικών έργων

Οδική κυκλοφορία

Παρακολούθηση και επίβλεψη μελετών και έργων

Προσωρινή και Οριστική παραλαβή παραδοτέων

Τήρηση Περιφερειακών Μητρώων

### 4.2 Μεταφορές

Άδειες και πινακίδες κυκλοφορίας

Άδειες οδήγησης

Αιτήσεις παροχής υπηρεσιών τομέα Μεταφορών

Βεβαιώσεις, Αντίγραφα σχετικά με την κυκλοφορία οχημάτων κ.λπ.

Βεβαιώσεις, Αντίγραφα σχετικά με τις εγκαταστάσεις μονάδων τομέα μεταφορών

Δελτίο στάθμευσης ΑΜΕΑ

Έλεγχος Οχημάτων

Επαγγέλματα τομέα Μεταφορών

Πιστοποιήσεις συνεργείων επισκευής οχημάτων

Πλυντήρια - Λιπαντήρια

Πρατήρια υγρών καυσίμων και ενέργειας

Σταθμοί οχημάτων



## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων

Συνεργεία οχημάτων

Σχολές εκπαίδευσης οδηγών

Τεχνικός Έλεγχος Οχημάτων

### 4.3 Επικοινωνίες

Άδειες λειτουργίας ερασιτεχνικών σταθμών ασυρμάτου

Επαγγέλματα τομέα Επικοινωνιών

Ερασιτεχνικοί σταθμοί ασυρμάτου

## 5. Αγροτική Ανάπτυξη

---

### 5.1 Προγραμματισμός Αγροτικής Ανάπτυξης

Πρωτογενής τομέας

### 5.2 Πολιτική Γης

Δικαιώματα Κυριότητας Δημοσίου

Επικοινωνιακές Εκτάσεις

Πρωτογενής τομέας

### 5.3 Γεωργία

Γεωργικά Μηχήματα

Πρωτογενής τομέας

### 5.4 Κτηνοτροφία

Ζώα Συντροφιάς

Ζώντα Ζώα

Πειραματόζωα

Υδρόβιοι Οργανισμοί

### 5.5 Κτηνιατρική

Δεσποζόμενα και Αδέσποτα Ζώα Συντροφιάς

Εγκαταστάσεις Εκτροφής/ Πειραματισμού

Εκτροφεία Ζώων

Ιδιωτικά Κτηνιατρεία

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Μεταφορείς Ζώων

Πειραματόζωα

Πτηνοτροφία

Φαρμακεία Κτηνιατρικών Φαρμάκων

### 5.6 Αλιεία

Αλιεία

### 5.7 Γενικές Αρμοδιότητες Γεωργίας- Κτηνοτροφίας- Κτηνιατρικής- Αλιείας

Αδειοδοτήσεις καταστημάτων - επιχειρήσεων

Αλιεία

Δεσποζόμενα και Αδέσποτα Ζώα Συντροφιάς

Έλεγχοι γεωργικών προϊόντων/ τροφίμων

Έλεγχοι επιχειρήσεων παραγωγής ή εμπορίας φυτών-φυτικών προϊόντων

Ζώντα Ζώα

Ζωοτροφές

Κουνουποκτονία

Κτηνιατρικοί και υγειονομικοί έλεγχοι

Μελισσοκομία

Πρώθηση τοπικών προϊόντων

Πρωτογενής τομέας

Υδατοκαλλιέργειες

## 6. Μεταποίηση , Εμπόριο, Τουρισμός

---

### 6.1 Μεταποίηση

Εκρηκτικές Ύλες

Ηλεκτρολογικές Εγκαταστάσεις

Ηλεκτροπαραγωγά Ζεύγη

Καύσιμα

Μεταποιητικές Επιχειρήσεις

### 6.2 Εμπόριο

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Έλεγχοι Αγοράς

Εμπορικές Μισθώσεις

Λαϊκές Αγορές

Συνεργεία Ανελκυστήρων

Τεχνικά Επαγγέλματα (Η/Μ)

### 6.3 Τουρισμός

Αδειοδοτήσεις καταστημάτων - επιχειρήσεων

Τουριστική Προβολή

## 7. Δημοτική αστυνομία και πολιτική προστασία

---

### 7.1 Πολιτική Προστασία

Δράσεις Πολιτικής Προστασίας

## 8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη

---

### 8.1 Αναπτυξιακός Προγραμματισμός

Στρατηγικά / Επιχειρησιακά Σχέδια και δράσεις

### 8.2 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός / Στοιχοθεσία

Επιχειρησιακός Προγραμματισμός

Στρατηγικά / Επιχειρησιακά Σχέδια και δράσεις

### 8.3 Οργάνωση και Διαχείριση Ποιότητας

Εσωτερική Οργάνωση Υπηρεσιών

### 8.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Αναλώσιμα

Δωρεές

Εκπαίδευση προσωπικού σε Τ.Π.Ε.

Εξοπλισμός Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Εφαρμογές - Συστήματα Τ.Π.Ε.

Τεχνική Υποστήριξη

Τεχνική Υποστήριξη - Συντήρηση

Ψηφιακή υπογραφή

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

### 8.6 Εξυπηρέτηση του Πολίτη

Εφαρμογές - Συστήματα Τ.Π.Ε.

### 8.7 Εσωτερικός Έλεγχος

Εσωτερικός έλεγχος

## 9. Οικονομική Διαχείριση και προμήθειες

---

### 9.1 Οικονομική Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και Περιουσίας

Βεβαίωση και Είσπραξη εσόδων

Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας

Διαχείριση Αποθήκης/υλικών

Διαχείριση προϋπολογισμού – απολογισμού / Παρακολούθηση οικονομικών μεγεθών /Οικονομική ανάλυση / Οικονομική στοχοθεσία - Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Δράσης (ΟΠΔ)

Διενέργεια και πλήρωση δαπανών

Μισθώσεις - Εκμισθώσεις - Αγορές Ακινήτων

Υποστήριξη Οργανικών Μονάδων

### 9.2 Προμήθειες Υλικών και Υπηρεσιών

Διαχείριση Αποθήκης

Διαχείριση Συμβάσεων προμηθειών υπηρεσιών (Ν. 4412/16)

## 10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοικητικές Λειτουργίες

---

### 10.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αξιολόγηση προσωπικού

Ειδικές άδειες προσωπικού

Εκπαίδευση - Επιμόρφωση προσωπικού

Επιλογή Προϊσταμένων

Κανονικές άδειες προσωπικού

Λύση υπαλληλικής σχέσης

Μετατάξεις, αποσπάσεις, εσωτερικές μετακινήσεις / Παρακολούθηση Μεταβολών Προσωπικού

Πρακτική άσκηση

Προγραμματισμός προσλήψεων

Προσλήψεις

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Συλλογικά Όργανα

Υπηρεσιακές μεταβολές προσωπικού

### 10.2 Διοικητικές λειτουργίες

Διοικητική μέριμνα

Προμήθειες εξοπλισμού ΤΠΕ - Υπηρεσίες συντήρησης

### 10.3 Διαχείριση στόλου Οχημάτων

Διοικητική μέριμνα

Συλλογικά Όργανα

Υπηρεσιακά οχήματα

### 10.4 Νομική Υποστήριξη και Δημόσιες Σχέσεις

Νομική υποστήριξη

Ακολουθεί η συνοπτική αριθμητική αντιστοίχιση των διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή, Τομέα και ομάδα θεματικών αντικειμένων των αρμοδιοτήτων που αντιστοιχίστηκαν με τις προβλεπόμενες από το θεσμικό πλαίσιο αρμοδιότητες.

**Πίνακας 4: Συνοπτική αριθμητική αντιστοίχιση των διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή, Τομέα και ομάδα θεματικών αντικειμένων των αρμοδιοτήτων**

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
<b>1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία</b>	<b>103</b>	<b>14</b>	<b>117</b>
<b>1.1 Κοινωνική Πολιτική &amp; Ισότητα Φύλων</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>43</b>
Αναδοχή και υιοθεσία	4		4
Επαγγέλματα Υγείας και Πρόνοιας	2	2	4
Επιχορηγήσεις φιλανθρωπικών σωματείων και ιδρυμάτων Ν.Π.Ι.Δ.	4		4
Επιχορηγήσεις Φορέων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα		1	1
Έρανοι , λαχειοφόρες και φιλανθρωπικές αγορές	5		5

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
υπερτοπικού χαρακτήρα			
Κοινωνικές Έρευνες - Έλεγχοι	1		1
Παραχωρητήρια	11	3	14
Προνοιακές Μονάδες	7	1	8
Προνοιακές Παροχές	2		2
<b>1.2. Απασχόληση</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Άδειες εργασίας πολιτών τρίτων χωρών	2		2
Πολιτικές Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Συνοχής		3	3
<b>1.3 Δημόσια Υγεία</b>	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>69</b>
Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά	3		3
Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά ελέγχου ή εξαγωγής τροφίμων	1		1
Βιβλιάρια Υγείας Παιδιού	2	1	3
Εμβολιασμοί	3	3	6
Επαγγέλματα Υγείας και Πρόνοιας	8		8
Μονάδες Υγείας	22		22
Οίκοι Ανοχής - Επ' αμοιβή εκδιδόμενα άτομα	3		3
Πρόληψη και αγωγή υγείας	2		2
Υγειονομικοί Έλεγχοι	3		3
Φάρμακα - Ναρκωτικά	1		1
Φαρμακεία και Φαρμακαποθήκες	4		4
Φαρμακοποιοί και Βοηθοί φαρμακείου	13		13
<b>2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Παιδεία</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Άδειες Προσωπικού		1	1
Διαχείριση πρωτοκόλλου / Διαχείριση εγγράφων		1	1
Σχολικές μονάδες και Μαθητές	4		4

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
<b>2.2 Πολιτισμός</b>	<b>5</b>		<b>5</b>
Πολιτιστικά Σωματεία	1		1
Σχολές Δραματικής Τέχνης	1		1
Σχολές Χορού	3		3
<b>2.3 Αθλητισμός</b>	<b>5</b>		<b>5</b>
Αθλητικά Σωματεία- Σχολές εκμάθησης αθλημάτων	1		1
Αθλητικές εγκαταστάσεις	2		2
Αθλητικοί Αγώνες	1		1
Γυμναστήρια και Σχολές εκμάθησης αθλημάτων	1		1
<b>3.Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία</b>	<b>39</b>	<b>12</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Προστασία περιβάλλοντος</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>21</b>
Απόβλητα		1	1
Πάρκα και Άλση	4		4
Περιβαλλοντικοί Όροι	13	1	14
Προστατευόμενες περιοχές	1		1
Χώροι Πρασίνου	1		1
<b>3.2 Διαχείριση Υδάτων</b>	<b>6</b>		<b>6</b>
Απόβλητα	1		1
Έργα υδροληψίας	5		5
<b>3.3 Ενέργεια</b>	<b>8</b>		<b>8</b>
Βιομηχανίες υψηλής όχλησης	8		8
<b>3.4 Ορυκτός Πλούτος-Λατομεία</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Λατομεία	1		1
<b>3.5 Χωροταξία</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Χωροταξικά Σχέδια	4	2	6
<b>3.6 Πολεοδομία</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Πολεοδομικά Σχέδια	1	8	9

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
<b>4. Υποδομές και Μεταφορές</b>	<b>149</b>	<b>25</b>	<b>174</b>
<b>4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>67</b>
Άδεια προσωρινών κυκλοφοριακών ρυθμίσεων	4		4
Άδειες ειδικών μεταφορών στο οδικό δίκτυο (διέλευση υπέρβαρων/υπερμεγεθών οχημάτων)	1		1
Άδειες τομής οδοστρώματος	1		1
Ανάθεση Μελετών / Έργων	1		1
Διαχείριση / Συντήρηση υποδομών οδικού δικτύου		12	12
Διαχείριση εξοπλισμού / υλικών τεχνικών υποδομών		1	1
Διενέργεια διαγωνισμών	3	2	5
Διοίκηση – Διαχείριση σύμβασης έργου και μελέτης	1	2	3
Εκπόνηση μελετών	1		1
Κατασκευή / Συντήρηση έργων	2		2
Κατασκευή / Συντήρηση τεχνικών έργων	1		1
Οδική κυκλοφορία	1		1
Παρακολούθηση και επίβλεψη μελετών και έργων	26	6	32
Προσωρινή και Οριστική παραλαβή παραδοτέων	1		1
Τήρηση Περιφερειακών Μητρώων	1		1
<b>4.2 Μεταφορές</b>	<b>93</b>	<b>2</b>	<b>95</b>
Άδειες και πινακίδες κυκλοφορίας	27		27
Άδειες οδήγησης	14	1	15
Αιτήσεις παροχής υπηρεσιών τομέα Μεταφορών	2		2
Βεβαιώσεις, Αντίγραφα σχετικά με την κυκλοφορία οχημάτων κ.λπ.	9		9
Βεβαιώσεις, Αντίγραφα σχετικά με τις εγκαταστάσεις μονάδων τομέα μεταφορών	1		1
Δελτίο στάθμευσης ΑΜΕΑ	1		1



ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
Έλεγχος Οχημάτων	2		2
Επαγγέλματα τομέα Μεταφορών	4		4
Πιστοποιήσεις συνεργείων επισκευής οχημάτων	2		2
Πλυντήρια - Λιπαντήρια	1		1
Πρατήρια υγρών καυσίμων και ενέργειας	19		19
Σταθμοί οχημάτων	6		6
Σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων	1		1
Συνεργεία οχημάτων	3		3
Σχολές εκπαίδευσης οδηγών	1		1
Τεχνικός Έλεγχος Οχημάτων		1	1
<b>4.3 Επικοινωνίες</b>	<b>12</b>		<b>12</b>
Άδειες λειτουργίας ερασιτεχνικών σταθμών ασυρμάτου	1		1
Επαγγέλματα τομέα Επικοινωνιών	10		10
Ερασιτεχνικοί σταθμοί ασυρμάτου	1		1
<b>5. Αγροτική Ανάπτυξη</b>	<b>99</b>	<b>9</b>	<b>108</b>
<b>5.1 Προγραμματισμός Αγροτικής Ανάπτυξης</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Πρωτογενής τομέας	2	2	4
<b>5.2 Πολιτική Γης</b>	<b>7</b>		<b>7</b>
Δικαιώματα Κυριότητας Δημοσίου	1		1
Επικιοστικές Εκτάσεις	3		3
Πρωτογενής τομέας	3		3
<b>5.3 Γεωργία</b>	<b>6</b>		<b>6</b>
Γεωργικά Μηχανήματα	5		5
Πρωτογενής τομέας	1		1
<b>5.4 Κτηνοτροφία</b>	<b>8</b>		<b>8</b>
Ζώα Συντροφιάς	2		2
Ζώντα Ζώα	4		4

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
Πειραματόζωα	1		1
Υδρόβιοι Οργανισμοί	1		1
<b>5.5 Κτηνιατρική</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>19</b>
Δεσποζόμενα και Αδέσποτα Ζώα Συντροφιάς	2	2	4
Εγκαταστάσεις Εκτροφής/ Πειραματισμού	1		1
Εκτροφεία Ζώων	1		1
Ιδιωτικά Κτηνιατρεία	3		3
Μεταφορείς Ζώων	1		1
Πειραματόζωα	1		1
Πτηνοτροφία	1		1
Φαρμακεία Κτηνιατρικών Φαρμάκων	5	2	7
<b>5.6 Αλιεία</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>17</b>
Αλιεία	14	3	17
<b>5.7 Γενικές Αρμοδιότητες Γεωργίας- Κτηνοτροφίας- Κτηνιατρικής- Αλιείας</b>	<b>47</b>		<b>47</b>
Αδειοδοτήσεις καταστημάτων - επιχειρήσεων	1		1
Αλιεία	1		1
Δεσποζόμενα και Αδέσποτα Ζώα Συντροφιάς	1		1
Έλεγχοι γεωργικών προϊόντων/ τροφίμων	5		5
Έλεγχοι επιχειρήσεων παραγωγής ή εμπορίας φυτών-φυτικών προϊόντων	7		7
Ζώντα Ζώα	2		2
Ζωοτροφές	3		3
Κουνουποκτονία	1		1
Κτηνιατρικοί και υγειονομικοί έλεγχοι	16		16
Μελισσοκομία	6		6
Πρώθηση τοπικών προϊόντων	2		2

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
Πρωτογενής τομέας	1		1
Υδατοκαλλιέργειες	1		1
<b>6. Μεταποίηση , Εμπόριο, Τουρισμός</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>45</b>
<b>6.1 Μεταποίηση</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
Εκρηκτικές Ύλες	1		1
Ηλεκτρολογικές Εγκαταστάσεις	1		1
Ηλεκτροπαραγωγά Ζεύγοι	1		1
Καύσιμα	1		1
Μεταποιητικές Επιχειρήσεις	6	1	7
<b>6.2 Εμπόριο</b>	<b>24</b>		<b>24</b>
Έλεγχοι Αγοράς	3		3
Εμπορικές Μισθώσεις	1		1
Λαϊκές Αγορές	15		15
Συνεργεία Ανελκυστήρων	1		1
Τεχνικά Επαγγέλματα (H/M)	4		4
<b>6.3 Τουρισμός</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Αδειοδοτήσεις καταστημάτων - επιχειρήσεων	1		1
Τουριστική Προβολή	2	7	9
<b>7. Δημοτική αστυνομία και πολιτική προστασία</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
<b>7.1 Πολιτική Προστασία</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
Δράσεις Πολιτικής Προστασίας	12	12	24
<b>8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>27</b>
<b>8.1 Αναπτυξιακός Προγραμματισμός</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Στρατηγικά / Επιχειρησιακά Σχέδια και δράσεις		1	1
<b>8.2 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός / Στοχοθεσία</b>		<b>3</b>	<b>3</b>
Επιχειρησιακός Προγραμματισμός		2	2

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
Στρατηγικά / Επιχειρησιακά Σχέδια και δράσεις		1	1
<b>8.3 Οργάνωση και Διαχείριση Ποιότητας</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
Εσωτερική Οργάνωση Υπηρεσιών		1	1
<b>8.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
Αναλώσιμα		1	1
Δωρεές		1	1
Εκπαίδευση προσωπικού σε Τ.Π.Ε.		2	2
Εξοπλισμός Πληροφορικής και Επικοινωνιών		1	1
Εφαρμογές - Συστήματα Τ.Π.Ε.	2	6	8
Τεχνική Υποστήριξη		2	2
Τεχνική Υποστήριξη - Συντήρηση		2	2
Ψηφιακή υπογραφή		1	1
<b>8.6 Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
Εφαρμογές - Συστήματα Τ.Π.Ε.		2	2
<b>8.7 Εσωτερικός Έλεγχος</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
Εσωτερικός έλεγχος		2	2
<b>9. Οικονομική Διαχείριση και προμήθειες</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>78</b>
<b>9.1 Οικονομική Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και Περιουσίας</b>	<b>12</b>	<b>48</b>	<b>60</b>
Βεβαίωση και Είσπραξη εσόδων	2	2	4
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας		1	1
Διαχείριση Αποθήκης/υλικων		1	1
Διαχείριση προϋπολογισμού – απολογισμού / Παρακολούθηση οικονομικών μεγεθών /Οικονομική ανάλυση / Οικονομική στοχοθεσία - Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Δράσης (ΟΠΔ)		10	10
Διενέργεια και πλήρωση δαπανών	9	29	38
Μισθώσεις - Εκμισθώσεις - Αγορές Ακινήτων	1	3	4

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
Υποστήριξη Οργανικών Μονάδων		2	2
<b>9.2 Προμήθειες Υλικών και Υπηρεσιών</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
Διαχείριση Αποθήκης		1	1
Διαχείριση Συμβάσεων προμηθειών υπηρεσιών (Ν. 4412/16)	9	8	17
<b>10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού &amp; Διοικητικές Λειτουργίες</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
<b>10.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
Αξιολόγηση προσωπικού		1	1
Ειδικές άδειες προσωπικού		4	4
Εκπαίδευση - Επιμόρφωση προσωπικού		1	1
Επιλογή Προϊσταμένων		1	1
Κανονικές άδειες προσωπικού		1	1
Λύση υπαλληλικής σχέσης		1	1
Μετατάξεις, αποσπάσεις, εσωτερικές μετακινήσεις / Παρακολούθηση Μεταβολών Προσωπικού		2	2
Πρακτική άσκηση	3		3
Προγραμματισμός προσλήψεων		2	2
Προσλήψεις		2	2
Συλλογικά Όργανα		1	1
Υπηρεσιακές μεταβολές προσωπικού		2	2
<b>10.2 Διοικητικές λειτουργίες</b>		<b>6</b>	<b>6</b>
Διοικητική μέριμνα		5	5
Προμήθειες εξοπλισμού ΤΠΕ - Υπηρεσίες συντήρησης		1	1
<b>10.3 Διαχείριση στόλου Οχημάτων</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
Διοικητική μέριμνα		1	1
Συλλογικά Όργανα		1	1

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ/ ΟΜΑΔΑ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
Υπηρεσιακά οχήματα	1	10	11
<b>10.4 Νομική Υποστήριξη και Δημόσιες Σχέσεις</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
Νομική υποστήριξη		4	4
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>480</b>	<b>204</b>	<b>684</b>

Περαιτέρω ελήφθησαν υπόψη η διάρθρωση και οι αρμοδιότητες των διοικητικών ενοτήτων του οργανογράμματος των ΟΤΑ Περιφερειών - Πιλότων, όπως καθορίζονται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του (ΟΕΥ Περιφερειών), οι οποίες έχουν αποτυπωθεί αντίστοιχα στο κανονιστικό πλαίσιο.

- **Περιφέρεια Αττικής**

Το π.δ. 145/2010 (ΦΕΚ 238/Α'/2010) αναφορικά με την κατάρτιση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει (τελευταία τροποποίηση Αριθμ. 37419/13479 (ΦΕΚ Β' 1661/11.05.2018 Έγκριση της 121/2018 απόφασης του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής, περί τροποποίησης - επικαιροποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής, όπως ισχύει.

- **Περιφέρεια Θεσσαλίας**

Το π.δ. 129/2010 (ΦΕΚ 222/τ.Α'/27.12.2010): «Οργανισμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει (τελευταία τροποποίηση Αριθμ. 15840/156612 (ΦΕΚ Β' 4788/26.10.2018 Έγκριση της 146/2018 (ορθή επανάληψη) περί ολικής τροποποίησης - επικαιροποίησης του π.δ. 129/2010 (ΦΕΚ 222/τ.Α'/27.12.2010): «Οργανισμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας» όπως ισχύει.

- **Περιφέρεια Β. Αιγαίου**

Το π.δ. 137/2010 «Οργανισμός Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου» (ΦΕΚ 230 Α') όπως τροποποιήθηκε και ισχύει (τελευταία τροποποίηση Αριθμ. Αριθμ. 68447 (ΦΕΚ Β' 5366/29.11.2018) Έγκριση τροποποίησης Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, όπως ισχύει.

### Καταγραφή των υφιστάμενων συστημάτων ΤΠΕ των Περιφερειών-πιλότων

Σε επόμενο στάδιο παρατίθενται τα δεδομένα **καταγραφής των υφιστάμενων συστημάτων ΤΠΕ των Περιφερειών-πιλότων**. Στο πλαίσιο του έργου, καταγράφηκε ένα πλήθος συστημάτων/ εφαρμογών από κάθε συμμετέχουσα Περιφέρεια. Όπως ήταν αναμενόμενο υπάρχουν αρκετές εφαρμογές οι οποίες είναι κοινές μεταξύ των διαφόρων Περιφερειών είτε γιατί είχε προηγηθεί κεντρική προμήθεια/ ανάπτυξη

αυτών είτε γιατί οι Περιφέρειες επέλεξαν λογισμικά από ίδιους κατασκευαστές για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών τους.

Μια ποσοτική αποτύπωση των συστημάτων που εντοπίστηκαν αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

Συστήματα Περιφέρειας	Πλήθος συστημάτων υπό τη διαχείριση του φορέα	Πλήθος συστημάτων εγκατεστημένων εσωτερικά στο φορέα	Πλήθος συστημάτων που διαχειρίζονται προσωπικά ή ευαίσθητα δεδομένα
Αττικής	16	14	13
Θεσσαλίας	6	6	6
Βορείου Αιγαίου	12	7	7

### Μοντέλα της υφιστάμενης αρχιτεκτονικής διαδικασιών

Στο παραδοτέο γίνεται ανάλυση των μοντέλων της υφιστάμενης αρχιτεκτονικής διαδικασιών. Η ανάλυση αυτή παρατίθεται σε παράρτημα του παραδοτέου υπό τη μορφή αναφοράς εξαγόμενης από το εργαλείο Adonis. Η αναφορά αυτή περιλαμβάνει την καταγραφή της υφιστάμενης αρχιτεκτονικής διαδικασιών (business process management) που απαρτίζεται από μοντέλα που καλύπτουν τις οπτικές επιχειρησιακής αρχιτεκτονικής του έργου (βλ. παραδοτέο Π1.1.).

Τα μοντέλα των διαδικασιών είναι διαθέσιμα σε στατική μορφή html (static html) και είναι προσβάσιμα από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία της διαβούλευσης χωρίς κωδικό. Αυτή η μορφή προσομοιώνει την κανονική μορφή του εργαλείου.

Τέλος, στην ενότητα αυτή του παραδοτέου γίνονται κάποιες παραδοχές και εκτιμήσεις που έχουν ληφθεί από τον ανάδοχο κατά τη διενέργεια της μοντελοποίησης.

1. Ως προς τη συχνότητα εκτέλεσης μιας διαδικασίας. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις αντιστοιχίσεις των συχνοτήτων εκτέλεσης διαδικασιών κατά την φάση της καταγραφής με τις επιλογές συχνοτήτων που παρέχει το εργαλείο ADONIS.

Συχνότητα Διαδικασίας	Εκτέλεσης	Ομάδοποίηση Συχνότητας (ADONIS frequency)
1 – 15		Few times per year
16 – 60		Several times per quarter
61 – 180		Several times per month
181 – 780		Several times per week

781 -	Several times per day
0 ή κενό	No entry

2. Ως προς το χρόνο εκτέλεσης ενός βήματος. Ο ανάδοχος έχει εισάγει το μεγαλύτερο χρόνο που έχει καταγραφεί, κατά την περίπτωση όπου έχει περιγραφεί διάστημα, δηλαδή το «από 3 έως 4 ώρες» έχει μοντελοποιηθεί / εισαχθεί στο εργαλείο ως «4 ώρες».
3. Ως προς τα επίπεδα μηχανογράφησης. Ο ανάδοχος μοντελοποίησε τα επίπεδα μηχανογράφησης ανά βήμα. Σε όποιο βήμα εμπλεκόταν πληροφοριακό σύστημα, αυτό χαρακτηριζόταν ως «αυτόματο».
4. Ως προς τις υπογραφές των εγγράφων εξόδου και εισόδου από την ιεραρχία. Έχουν μοντελοποιηθεί αποτυπώνοντας τον κάθε εμπλεκόμενο. Άρα αν το έγγραφο χρειαζόταν υπογραφές μέχρι τον Δήμαρχο, έχει μοντελοποιηθεί όλη η διαδρομή και οι εμπλεκόμενοι διευθυντές και προϊστάμενοι.
5. Οργανόγραμμα Περιφέρειας Αττικής. Στο οργανόγραμμα της Περιφέρειας Αττικής έχουν συμπυκωθεί τα τμήματα και οι διευθύνσεις αφαιρώντας τη γεωγραφική κατανομή.

### Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών και διατύπωσης προτάσεων για τις κρίσιμες διαδικασίες που χρήζουν απλούστευσης – Αποτελέσματα μέτρησης των επιλεγμένων διαδικασιών με χρήση κατάλληλων δεικτών

Με την ολοκλήρωση των ανωτέρω, παρατίθεται η αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών και τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών, την κατηγοριοποίηση των διαδικασιών και τέλος, τις αρχικές προτάσεις βελτίωσης.



**Σχήμα 2: Εξωστρεφείς και Εσωστρεφείς Διαδικασίες ανά Λειτουργική Περιοχή**

Σε γενικές γραμμές, οι ΟΤΑ Β' βαθμού διαθέτουν παραπάνω από το διπλάσιο ποσοστό εξωστρεφών (70%) και εσωστρεφών (30%) διαδικασιών. Μπορούμε να διακρίνουμε την εύρυθμη λειτουργία, όπως θα προβλεπόταν, με τις εξωστρεφείς λειτουργικές περιοχές να εκτελούν μεγαλύτερο ποσοστό εξωστρεφών διαδικασιών και το αντίστροφο. Αυτό αποτελεί και δείγμα σωστής οργάνωσης. Υπάρχουν



λειτουργικές περιοχές που εμφανίζουν εξαιρετικά μεγάλο αριθμό διαδικασιών, άνω των 100 διαδικασιών (ΛΠ 1 και 5), με τη ΛΠ4 να εκτελεί πάνω από 160 διαδικασίες.

Ακολούθως, η αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών λειτουργίας διενεργείται ως προς τις παρακάτω βασικές παραμέτρους και συνοπτικά, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

- **Εσωστρεφείς και εξωστρεφείς διαδικασίες:** διαθέτουν περίπου το ίδιο ποσοστό εξωστρεφών (70%) και εσωστρεφών (30%) διαδικασιών. Επιπλέον διακρίνονται και δυο κατηγορίες λειτουργικών περιοχών, οι αμιγώς εξωστρεφείς και οι αμιγώς εσωστρεφείς αντίστοιχα.
- **Χρόνος εκτέλεσης και συχνότητα:** Οι συνολικές ώρες για τη διεκπεραίωση όλων των διαδικασιών που καταγράφηκαν είναι 35.957.894,00 ώρες για τη διάρκεια ενός έτους. Ταυτόχρονα, παρατηρήθηκε ότι, η παραχθείσα ανθρωπο-προσπάθεια ανέρχεται μόνο 8% του συνολικού χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών. Το ποσοστό αυτό ερμηνεύεται ως η απόκλιση της λειτουργίας των ΟΤΑ Β' βαθμού από την ορθή τους λειτουργία, (στοιχείο που επιδεινώνεται λόγω υποστελέχωσης των μονάδων του Δήμου και των σημαντικών χρονικών διαστημάτων αναμονής για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.
- **Εκτέλεση βημάτων διαδικασιών:** Τα συνολικά βήματα των ΟΤΑ Β' βαθμού που μοντελοποιήθηκαν είναι 14.215 χωρίς τα γεγονότα έναρξης και λήξης. Χειροκίνητα και ημιαυτόματα βήματα και έλεγχοι =  $(5119 + 4077 + 1034) = 10230$  βήματα. Άρα το 72% των βημάτων αποτελούν στόχο του ανασχεδιασμού ως προς το επίπεδο αυτοματοποίησής τους.
- **Δείκτης σημαντικότητας εκτέλεσης διαδικασίας:** Όλες οι διαδικασίες των λειτουργικών περιοχών παρουσιάζουν μεγάλη σημαντικότητα ως προς την εκτέλεσή τους, άνω του 2,25, εκτός από την ΛΠ2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός, η οποία είναι κάτω της μέσης τιμής (1,31). Ο γενικός Μ.Ο. όλων των καταγεγραμμένων διαδικασιών είναι 2,48. Σε σύνολο οι εξωστρεφείς και εσωστρεφείς διαδικασίες παρουσιάζουν ακριβώς την ίδια σημαντικότητα (2,48).
- **Δείκτης κρισιμότητας και ανασχεδιασμού:** τόσο οι εξωστρεφείς όσο και οι εσωστρεφείς διαδικασίες παρουσιάζουν μεγάλο δείκτη κρισιμότητας ανασχεδιασμού, κάτι το οποίο σημαίνει ότι η «υγεία» των διαδικασιών μπορεί να βελτιωθεί σε σημαντικό βαθμό. Παράλληλα, διαδικασίες από όλες τις λειτουργικές περιοχές χρήζουν ανασχεδιασμού.
- **Εντοπισμός πρότυπων διαδικασιών:** Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει αριθμητικά τις καταγεγραμμένες διαδικασίες, που εμφανίζονται ως παρόμοιες ή και κοινές σε κάθε Δήμο Πιλότο, λειτουργώντας ως πρότυπες διαδικασίες που ακολουθούνται στην πλειοψηφία των Δήμων Πιλότων με ίδια ή παρόμοια βήματα. Η παρουσίαση των διαδικασιών αυτών γίνεται βάσει Λειτουργικής Περιοχής, Λειτουργικού Τομέα και Ομάδας θεματικών αντικειμένων αρμοδιοτήτων. Οι διαδικασίες που διαφαίνονται θα διαμορφώσουν τις τελικές πρότυπες διαδικασίες των ΟΤΑ Β' βαθμού στο ΠΕ2.

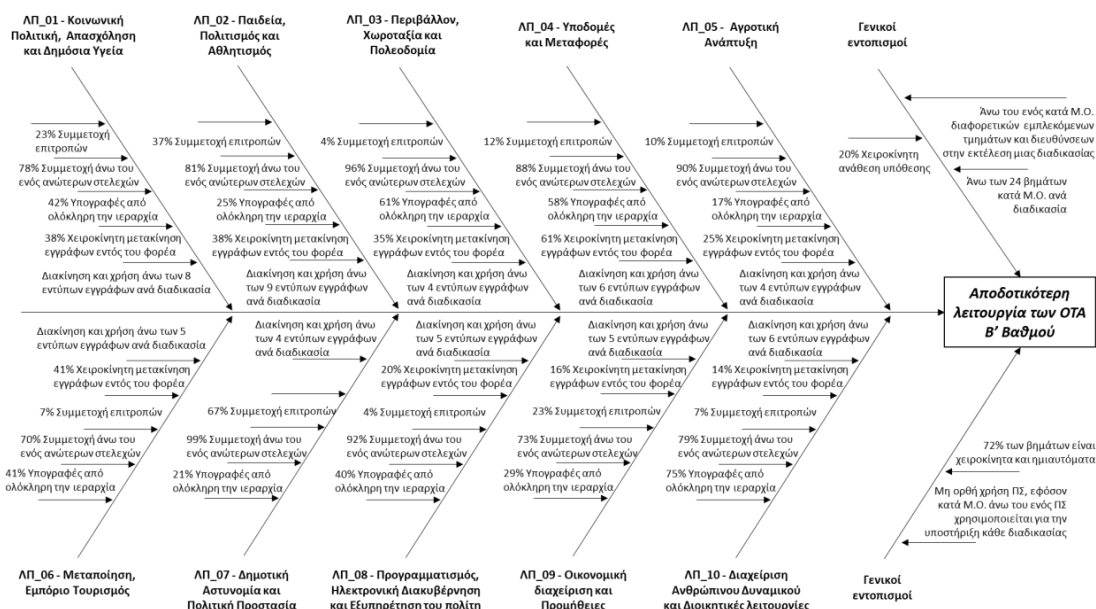
**Πίνακας 5: Συνοπτική αριθμητική αποτύπωση όμοιων – κοινών διαδικασιών που καταγράφονται στις Περιφέρειες - Πιλότους**

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής	
<b>1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία</b>	<b>103</b>	<b>14</b>	<b>117</b>
1.1 Κοινωνική Πολιτική & Ισότητα Φύλων	36	7	43
1.2. Απασχόληση	2	3	5
1.3 Δημόσια Υγεία	65	4	69
<b>2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
2.1. Παιδεία	4	2	6
2.2 Πολιτισμός	5		5
2.3 Αθλητισμός	5		5
<b>3.Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία</b>	<b>39</b>	<b>12</b>	<b>51</b>
3.1 Προστασία περιβάλλοντος	19	2	21
3.2 Διαχείριση Υδάτων	6		6
3.3 Ενέργεια	8		8
3.4 Ορυκτός Πλούτος-Λατομεία	1		1
3.5 Χωροταξία	4	2	6
3.6 Πολεοδομία	1	8	9
<b>4. Υποδομές και Μεταφορές</b>	<b>149</b>	<b>25</b>	<b>174</b>
4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων	44	23	67
4.2 Μεταφορές	93	2	95
4.3 Επικοινωνίες	12		12
<b>5. Αγροτική Ανάπτυξη</b>	<b>99</b>	<b>9</b>	<b>108</b>
5.1 Προγραμματισμός Αγροτικής Ανάπτυξης	2	2	4
5.2 Πολιτική Γης	7		7
5.3 Γεωργία	6		6
5.4 Κτηνοτροφία	8		8
5.5 Κτηνιατρική	15	4	19

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
5.6 Αλιεία	14	3	17
5.7 Γενικές Αρμοδιότητες Γεωργίας- Κτηνοτροφίας- Κτηνιατρικής- Αλιείας	47		47
<b>6. Μεταποίηση , Εμπόριο, Τουρισμός</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>45</b>
6.1 Μεταποίηση	10	1	11
6.2 Εμπόριο	24		24
6.3 Τουρισμός	3	7	10
<b>7. Δημοτική αστυνομία και πολιτική προστασία</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
7.1 Πολιτική Προστασία	12	12	24
<b>8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>27</b>
8.1 Αναπτυξιακός Προγραμματισμός		1	1
8.2 Επιχειρησιακός Προγραμματισμός / Στοχοθεσία		3	3
8.3 Οργάνωση και Διαχείριση Ποιότητας		1	1
8.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	2	16	18
8.6 Εξυπηρέτηση του Πολίτη		2	2
8.7 Εσωτερικός Έλεγχος		2	2
<b>9. Οικονομική Διαχείριση και προμήθειες</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>78</b>
9.1 Οικονομική Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και Περιουσίας	12	48	60
9.2 Προμήθειες Υλικών και Υπηρεσιών	9	9	18
<b>10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού &amp; Διοικητικές Λειτουργίες</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
10.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3	18	21
10.2 Διοικητικές λειτουργίες		6	6
10.3 Διαχείριση στόλου Οχημάτων	1	12	13
10.4 Νομική Υποστήριξη και Δημόσιες Σχέσεις		4	4
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>480</b>	<b>204</b>	<b>684</b>

**Παραδοτέο - Π1.3: Περιγραφή του υφιστάμενου επιχειρησιακού μοντέλου και αποτύπωση, μοντελοποίηση και αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών λειτουργίας των οριζόντιων και κάθετων Λειτουργικών Περιοχών των Περιφερειών**

Το επόμενο διάγραμμα παρουσιάζει τα εντοπισμένα προβληματικά σημεία της εκτέλεσης των διαδικασιών για τους ΟΤΑ Β΄ βαθμού. Το διάγραμμα αποτελεί τη σύνοψη των όσων αναλύονται σε σχετικές ενότητες του παραδοτέου.



**Σχήμα 3: Εντοπισμένα προβληματικά σημεία της εκτέλεσης των διαδικασιών για τους ΟΤΑ Β΄ βαθμού**

**Κατηγοριοποίηση των διαδικασιών σύμφωνα με δείκτες κατηγοριοποίησης**

Σε σχετικό κεφάλαιο του παραδοτέου παρουσιάζεται η κατηγοριοποίηση των διαδικασιών σύμφωνα με τους δείκτες κατηγοριοποίησης που παρουσιάζονται στο παραδοτέο Π1.1. Η αξιολόγηση των διαδικασιών και η κατηγοριοποίησή τους στις τρεις (3) γενικές κατηγορίες ακολουθεί τη μεθοδολογία που περιγράφεται σε σχετικό κεφάλαιο του παραδοτέου Π1.1.

**Όλες οι διαδικασίες των ΟΤΑ Β΄ βαθμού που καταγράφηκαν, ανέρχονται στις 684.** Αυτές οι διαδικασίες αποτελούν το σύνολο των διαδικασιών των Περιφερειών, ΩΠ.

**Για τη κατηγορία Α** έχουν θεσπιστεί τρεις (3) δείκτες αξιολόγησης, οι οποίοι εμφανίζουν τρία (3) διαφορετικά σύνολα διαδικασιών, τα οποία είναι και γνήσια υποσύνολα του ΩΠ. Το σύνολο της κατηγορίας Α περιλαμβάνει 407 διαδικασίες.

- **A1. Διαδικασίες που παρουσιάζουν συνάφεια με γεγονός ζωής ή επιχείρησης:** Το σύνολό τους είναι 243.
- **A2. Διαδικασίες που εμπεριέχονται στη λίστα i2010:** Το σύνολό τους είναι 224.
- **A3. Διαδικασίες που προκύπτουν από Ευρωπαϊκή οδηγία:** Το σύνολό τους είναι 65.

Περιορισμός: αρκεί να καλύπτεται ένα από τα τρία παραπάνω στοιχεία.

**Στην κατηγορία Β** εμπίπτουν οι διαδικασίες που παραμένουν μεταβατικά και αφορούν κυρίως σε διαδικασίες έκδοσης βεβαιώσεων και αντιγράφων. Οι διαδικασίες αυτές δεν εμπίπτουν ούτε στην κατηγορία Α, ούτε στην κατηγορία Γ. **Η κατηγορία Β αποτελεί γνήσιο υποσύνολο του ΩΠ και περιλαμβάνει 106 διαδικασίες**

**Για την κατηγορία Γ** έχουν θεσπιστεί δύο δείκτες αξιολόγησης, οι οποίοι εμφανίζουν δύο διαφορετικά σύνολα διαδικασιών, τα οποία είναι και γνήσια υποσύνολα του Ω. Στο σύνολο τους αυτές οι διαδικασίες είναι 170.

- **Γ1. Διαδικασίες που δεν χρήζουν διαχείρισης:** είναι οι διαδικασίες που είτε αποτελούν βήματα άλλης διαδικασίας, είτε αποτελούν τετριμμένες διαδικασίες χωρίς να παρουσιάζουν καμία αξία ανασχεδιασμού ή/και συντήρησης. Στο σύνολό τους αυτές οι διαδικασίες είναι 12.
- **Γ2. Διαδικασίες που συγχωνεύονται:** είναι οι διαδικασίες που έχουν παραπλήσια ροή και μπορούν να συγχωνευτούν σε μία διαδικασία δημιουργώντας υποπεριπτώσεις ή υποστηρικτικές ροές. Στην υποκατηγορία Γ2 εμπεριέχονται διαδικασίες που μπορεί να είναι της κατηγορίας Α, αλλά μόνο για λόγους προβολής των παραπλήσιων διαδικασιών. Ο συνολικός αριθμός διαδικασιών της κατηγορίας Γ2 είναι 153. Οι αριθμοί της στήλης «προς συγχώνευση» του πίνακα Π5 παρουσιάζουν τις διαφορετικές ομάδες διαδικασιών που συγχωνεύονται. Δηλαδή, οι διαδικασίες με τίτλο «Τροποποίηση Μελέτης κατά τη διάρκεια εκπόνησης έργου», φέρουν τον αριθμό «39» στην αντίστοιχη στήλη. Αυτό σημαίνει ότι οι δύο διαδικασίες μπορούν να συγχωνευτούν, αλλά προφανώς η μία παραμένει. Η στήλη «Κατηγορία Α» υποδεικνύει τη διαδικασία που θα είναι η κεντρική διαδικασία της ομάδας. Η καταγραφή δύο ίδιων διαδικασιών προκύπτει συνήθως επειδή δύο διαφορετικές Διευθύνσεις ή Τμήματα της ίδιας Περιφέρειας εκτελούν/παρέχουν την ίδια υπηρεσία.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της κατηγοριοποίησης.

Πίνακα:: Συνοπτικός Πίνακας Κατηγοριοποίησης Μοντελοποιημένων Διαδικασιών ΟΤΑ Β'Βαθμού'

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	Αριθμός διαδικασιών	Κατηγορία Α	Κατηγορία Α1	Κατηγορία Α2	Κατηγορία Α3	Κατηγορία Β	Κατηγορία Γ	Γ1	Γ2
1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία	117	56	43	34		35	27		26
2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός	16	8	6	4			8		7
3.Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	51	35	23	16	9	3	13	1	12
4. Υποδομές και Μεταφορές	174	99	67	80	27	16	59		59
5. Αγροτική Ανάπτυξη	108	87	63	56		10	11	4	5
6. Μεταποίηση , Εμπόριο, Τουρισμός	45	28	22	16	3	3	14	1	13
7. Δημοτική αστυνομία και πολιτική προστασία	24	9	1	5	3	4	11	1	10
8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη	27	16	3	2	4	9	2		2
9. Οικονομική Διαχείριση και προμήθειες	78	41	10	10	14	21	16	3	12
10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοικητικές Λειτουργίες	44	28	5	1	5	7	9	2	6
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>684</b>	<b>407</b>	<b>243</b>	<b>224</b>	<b>65</b>	<b>108</b>	<b>170</b>	<b>12</b>	<b>152</b>

### **Σχολιασμός των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και αρχικά συμπεράσματα**

Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης στο παραδοτέο παρατίθενται παρατηρήσεις που προκύπτουν από τις διαδικασίες αποτύπωσης, μοντελοποίησης και αποτελούν ευρήματα της πρώτης αξιολόγησης των διαδικασιών. Οι παρατηρήσεις αυτές σκιαγραφούν ταυτόχρονα και τις περιοχές βελτίωσης των ΟΤΑ Β΄ Βαθμού. Οι συνολικές παρατηρήσεις αλλά και προτάσεις βελτίωσης θα παρουσιαστούν οριστικά και αναλυτικά στα παραδοτέα του Πακέτου Εργασίας 2. Οι αρχικές παρατηρήσεις του αναδόχου είναι οι εξής:

#### **ΛΠ Κοινωνική Πολιτική, Απασχόληση και Δημόσια Υγεία**

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι παρουσιάζουν ομοιομορφία στην άσκηση των διαδικασιών του as-is, χωρίς να εντοπίζονται διαφοροποιήσεις ή άλλα ευρήματα προς αξιολόγηση

#### **ΛΠ Παιδεία, Πολιτισμός, Αθλητισμός**

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι παρουσιάζουν ομοιομορφία στην άσκηση των διαδικασιών του as-is, χωρίς να εντοπίζονται διαφοροποιήσεις
- Στις ΛΤ Αθλητισμού και Πολιτισμού ενδιαφέρει το γεγονός ότι οι Περιφέρειες ασκούν εποπτεία σε αθλητικούς οργανισμούς, πολιτιστικά σωματεία, Σχολές Χορού και Δραματικής Τέχνης. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολογήθηκαν από τα υπηρεσιακά στελέχη ως «1» προς την σημαντικότητά τους (στην κλίμακα 1,2,3), αλλά απαιτούν μεγάλο αριθμό ανθρωπομηνών για την διεκπαιρέωσή τους, ειδικά στην μητροπολιτική Περιφέρεια Αττικής.

#### **ΛΠ Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία**

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι παρουσιάζουν ομοιομορφία στην άσκηση των διαδικασιών του as-is, χωρίς να εντοπίζονται διαφοροποιήσεις

#### **ΛΠ Υποδομές και Μεταφορές**

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι παρουσιάζουν ομοιομορφία στην άσκηση των διαδικασιών του as-is, χωρίς να εντοπίζονται διαφοροποιήσεις

## ΛΠ Αγροτική Ανάπτυξη

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι παρουσιάζουν ομοιομορφία στην άσκηση των διαδικασιών του as-is, χωρίς να εντοπίζονται διαφοροποιήσεις

## ΛΠ Μεταποίηση, Εμπόριο, Τουρισμός

---

### ΛΤ Μεταποίηση

- Στην συγκεκριμένη ΛΤ οι δύο μικρότερες Περιφέρειες διαφοροποιούνται σημαντικά έναντι αυτής της Αττικής. Συγκεκριμένα, στην Θεσσαλία δεν εφαρμόζονται οι διαδικασίες που αφορούν στην βιομηχανία, στην αδειοδότηση ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων και πωλητών πετρελαιοειδών και υγραερίου, στην έγκριση διακίνησης εκρηκτικών και, ευνόητα, δεν τηρεί το ειδικό μητρώο ναυπήγησης. Η Περιφέρεια Β. Αιγαίου παρουσιάζει μικρότερη διαφοροποίηση, μη τηρώντας μία εκ των διαδικασιών της Περιφέρειας Αττικής, αυτής της τήρησης μητρώου ναυπήγησης.

### ΛΤ Εμπόριο

- Στην συγκεκριμένη ΛΤ η Αττική υπερτερεί σε αριθμό διαδικασιών που αφορούν κυρίως στις Λαϊκές Αγορές. Δηλαδή, στην Θεσσαλία και στο Β. Αιγαίο δεν εφαρμόζονται διαδικασίες που αφορούν στην έκδοση νέων, στην ανανέωση και ανάκληση αδειών, στην διαγράμμιση, στον καθορισμό ημέρας για την διεξαγωγή των αγορών και εν γένει στην εποπτεία των Λαϊκών Αγορών.

### ΛΤ Τουρισμός

- Στην συγκεκριμένη ΛΤ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι παρουσιάζουν ομοιομορφία στην άσκηση των διαδικασιών του as-is, χωρίς να εντοπίζονται διαφοροποιήσεις

## ΛΠ Δημοτική Αστυνομία και Πολιτική Προστασία

---

### ΛΤ Πολιτική Προστασία

- Στην συγκεκριμένη ΛΤ οι δύο ηπειρωτικές Περιφέρειες δεν παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις, ενώ το Β. Αιγαίο δεν εφαρμόζει διαδικασίες SEVESO και τεχνολογικών καταστροφών

## ΛΠ Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι παρουσιάζουν ομοιομορφία στην άσκηση των διαδικασιών του as-is, χωρίς να εντοπίζονται διαφοροποιήσεις



## ΛΠ Οικονομική Διαχείριση και Προμήθειες

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι δεν παρουσιάζουν ουσιώδεις διαφοροποιήσεις

## ΛΠ Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοικητικές Λειτουργίες

---

- Στην συγκεκριμένη ΛΠ και οι τρεις Περιφέρειες Πιλότοι δεν παρουσιάζουν ουσιώδεις διαφοροποιήσεις

Γενικότερα, κατά την καταγραφή των διαδικασιών παρατηρήθηκαν τα εξής:

- Παρατηρήθηκε μεγάλη καθυστέρηση αλλά και μη ετοιμότητα των στελεχών των ΟΤΑ να ανταποκριθούν στο, πρωτόγνωρο και πιεσμένο χρονικά, έργο της καταγραφής τρεχουσών διαδικασιών, παρά το γεγονός του ότι ο ανάδοχος έστειλε πάντα εκ των προτέρων τις απαιτήσεις του για την καταγραφή.
- Δεν υπήρχε καμία κωδικοποίηση, τυποποίηση ή έστω απλή περιγραφή των διαδικασιών, προετοιμασμένη από τα στελέχη των ΟΤΑ. Κάθε συνέντευξη έγινε επί “λευκού χαρτιού” γεγονός που δημιούργησε σημαντικά προβλήματα στην σωστή αποτύπωση, δεδομένου και του πολύ σύντομου διαθέσιμου χρονικού διαστήματος.
- Η τάση των στελεχών των ΟΤΑ ήταν η υπερ-ανάλυση διαδικασιών και η θέσπιση πολλών διαδικασιών, μάλλον σε μία προσπάθεια τονισμού της σημαντικότητας του έργου κάθε οργανωτικής μονάδας. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε πάνω από 1500 (!) διαδικασίες σε Δήμους και Περιφέρειες, πολύ πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.
- Αντίστοιχο φαινόμενο παρατηρείται και στη μελέτη των επίσημων οργανισμών των Δήμων και Περιφερειών που αναλύθηκαν, όπου επίσης παρατηρείται μία τάση “γιγαντισμού” των οργανικών θέσεων, με πολύ μεγαλύτερα και πλατύτερα οργανωτικά σχήματα (πολλές γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις και τμήματα) από ότι συνηθίζεται σε επιχειρήσεις ανάλογου μεγέθους.
- Στις διαδικασίες που περιγράφησαν από τα στελέχη των ΟΤΑ περιλαμβάνονται πολλές διαδικασίες που είναι τετριμμένες (trivial) και δεν πρέπει να αποτελούν αντικείμενο διοίκησης από ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης διαδικασιών, καθώς δεν δημιουργούν κάποιο από, σημαντικό αποτέλεσμα (π.χ. καθαρισμός, τακτοποίηση, ανάγνωση email). . Τέτοιες διαδικασίες θα υπάρχουν πάντα, αλλά δεν πρέπει να αποτελούν αντικείμενο παρακολούθησης και αναδιοργάνωσης, όπως γίνεται και στον ιδιωτικό τομέα (π.χ. Οι πιστοποιήσεις κατά ISO καλύπτουν μόνο μικρό μέρος της συνολικής λειτουργίας μιας

επιχείρησης και δεν ασχολούνται με τετριμμένες (trivial) διαδικασίες. Οι διαδικασίες αυτές φτάνουν στο 25% του συνόλου των διαδικασιών, με μία πρώτη ανάλυση.

- Οι εσωτερικές, εσωστρεφείς διαδικασίες των ΟΤΑ αποτελούν το 50% περίπου του συνόλου των διαδικασιών, γεγονός που αρχικά καταδεικνύει την έλλειψη πελατοκεντρικότητας των ΟΤΑ, σε σύγκριση με ανάλογους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον, οι πιο σύνθετες διαδικασίες είναι κατά κανόνα εσωτερικές και όχι εξωστρεφείς.
- Επιπλέον του παραπάνω, παρατηρείται μεγάλος αριθμός εσωστρεφών διαδικασιών σε Λειτουργικές Περιοχές που είναι κατά κόρον εξωστρεφείς, καθώς και το αντίστροφο.
  - Παρατηρείται ότι, εκτός από τις ΛΠ 8, 9 και 10 που ήταν αναμενόμενο, αρκετά σημαντικό ποσοστό των διαδικασιών παρουσιάζουν μία «εσωτερικότητα», δηλαδή αποτελούν διαχειριστικές διαδικασίες σε κάθε ΛΠ σε ποσοστό άνω του 30%. Επίσης, παρατηρείται και το ακριβώς αντίθετο: οι ΛΠ 8, 9 και 10 αποτελούνται από ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εξωστρεφών διαδικασιών. Από την παραπάνω παρατήρηση διαφαίνεται η αναγκαιότητα εφαρμογής αναδιοργανωτικών ρυθμίσεων.
  - Η Λειτουργική Περιοχή 6, είναι αυτή που παρουσιάζει μία κανονικότητα ως προς το βαθμό «εσωτερικότητας» για μία ΛΠ που παρέχει εξωστρεφείς διαδικασίες (υπηρεσίες προς τον πολίτη).
  - Η Λειτουργική Περιοχή 8, είναι αυτή που παρουσιάζει μία κανονικότητα ως προς το βαθμό «εσωτερικότητας» για μία ΛΠ που παρέχει εσωστρεφείς διαδικασίες (υπηρεσίες προς τον φορέα).
  - Οι ΛΠ5 και ΛΠ7 παρουσιάζουν ποσοστό εσωστρεφών διαδικασιών 75% και 63%. Στη ΛΠ5 παρατηρούμε μόνο μία εξωστρεφή διαδικασία.
- Υπάρχουν πολλές διαδικασίες που είναι πρακτικά όμοιες στη ροή τους αλλά και συχνά στον τίτλο τους. Αυτές συχνά ανήκουν σε διαφορετικούς φορείς (Δήμος / Περιφέρεια), διαφορετικά τμήματα του ίδιου φορέα αλλά μερικές φορές και στο ίδιο τμήμα (!). Είναι προφανές ότι στη φάση του ανασχεδιασμού αυτές οι διαδικασίες θα αποτελέσουν στόχο ενσωμάτωσης και απλοποίησης.
- Παρατηρήθηκε η (αναμενόμενη) πολυπλοκότητα του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει την υλοποίηση των διαδικασιών στους ΟΤΑ, καθώς υπάρχουν αρκετές διαδικασίες που διέπονται από δεκάδες νόμους αλλά και καθώς το σύνολο των νόμων που διέπουν διαδικασίες Δήμων και Περιφερειών περιέχει εκατοντάδες νόμους και σχετικές διατάξεις.
- Διαφορές παρατηρούνται στα ΟΠΣ και ΠΣ που χρησιμοποιούνται ή που δεν χρησιμοποιούνται από τις ίδιες διευθύνσεις διαφορετικών ΟΤΑ, γεγονός που καταδεικνύει την παντελή απουσία προτυποποίησης αλλά και διαφοροποιεί τους χρόνους εκτέλεσης των ίδιων διαδικασιών και τη διαχείριση των σχετικών αρχείων που διατηρεί το κάθε τμήμα.

- Σε μεγάλο πλήθος διαδικασιών παρατηρείται το φαινόμενο της ανάγκης τελικής υπογραφής από το σύνολο της ιεραρχίας, γεγονός που καταδεικνύει τη στρεβλή αντίληψη περί ευθυνών και αρμοδιοτήτων αλλά και μεγαλώνει ακόμη παραπάνω τους χρόνους εκτέλεσης των διαδικασιών.
- Όπως αναμενόταν, αναδείχθηκε η σχεδόν παντελής απουσία υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις που υλοποιούνται με ψηφιακό τρόπο.
- Συνολικά και σε μία πρώτη εκτίμηση, η τρέχουσα κατάσταση στην παροχή υπηρεσιών των ΟΤΑ παραβιάζει τις περισσότερες αρχές του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας και ειδικά τις εξής:
  - Αρχή της Επαναχρησιμοποίησης
  - Αρχή της Διαφάνειας
  - Αρχή της Επικέντρωσης στο Χρήστη
  - Αρχή της Προσβασιμότητας
  - Αρχή της Πολυγλωσσίας
  - Αρχή της Διοικητικής Απλούστευσης
  - Αρχή της Διατήρησης των Πληροφοριών
  - Αρχή της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας

Με βάση την παρούσα παρατήρηση αλλά και την έλλειψη ψηφιακά εκτελούμενων διαδικασιών για πολίτες και επιχειρήσεις, θεωρείται δικαιολογημένη η (τελευταία) θέση της Ελλάδας στην κλίμακα της μέτρησης DESI της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

- Οι διαδικασίες της γραμματειακής υποστήριξης παρουσιάζουν προβλήματα στη μοντελοποίηση καθώς σε κάποιες διευθύνσεις αποτελεί ξεχωριστό τμήμα, ενώ σε άλλες αποτελεί γραφείο ενός υπαλλήλου και εξυπηρετεί παραπάνω από μία διεύθυνση (π.χ. Η Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και η Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΠΕ εξυπηρετούνται από το ίδιο γραφείο γραμματειακής υποστήριξης). Αυτό διαφοροποιεί και τους χρόνους εκτέλεσης των διαδικασιών.

### **Έκθεση αποτελεσμάτων διαβούλευσης**

Οι μοντελοποιημένες διαδικασίες τέθηκαν σε διαβούλευση από την αναθέτουσα αρχή. Κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης οι Κεντρικές Ομάδες Εργασίας Λειτουργικών Περιοχών διατύπωσαν παρατηρήσεις :

α) για την πληρότητα αποτύπωσης των διαδικασιών, επισημαίνοντας διαδικασίες που δεν έχουν καταγραφεί,

β) για την ορθότητα αποτύπωσης των διαδικασιών σε σχέση με το κανονιστικό πλαίσιο που τις διέπει.

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της διαβούλευσης με τις Κεντρικές Ομάδες Εργασίας Λειτουργικών Περιοχών, που αφορούν στις Περιφέρειες.