



Ημερίδα Εθνικής Αρχής Διαφάνειας – ΕΑΔ

«Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως εργαλείο λογοδοσίας - Το Παράδειγμα των Ανεξάρτητων Αρχών»

2^η Θεματική Ενότητα: Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στην πράξη - Παρουσίαση καλών πρακτικών στις Ανεξάρτητες Αρχές

Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.Ε.Π.)
Παρουσίαση Προέδρου Ε.Ε.Ε.Π.

Εισηγητής: Δ. Ντζανάτος, Πρόεδρος Ε.Ε.Ε.Π.



Αφετηρία και Σχεδιασμός

- Ποτέ δεν ξεκινάμε από το μηδέν. Οι κρατικές οντότητες έχουν ένα νομικό πλαίσιο. Οι ιδιωτικές, ένα καταστατικό. Αυτά προσδιορίζουν τους βασικούς Στρατηγικούς Στόχους.
- Για να γίνουν οι γενικοί στόχοι πράξη, πρέπει να διασπαστούν σε στρατηγικούς άξονες. Οι άξονες πρέπει να πηγάζουν από τους γενικούς στόχους.
- Μπορεί να χρειαστεί πέρα από το γενικό στρατηγικό σχεδιασμό, να εκπονηθούν και επιμέρους στρατηγικά σχέδια. Αυτά πρέπει να πηγάζουν από τους Στρατηγικούς Άξονες.
- Οι στρατηγικοί σχεδιασμοί έχουν γενικό και πολλές φορές οραματικό χαρακτήρα, μπορεί να αναφέρονται σε επιμέρους δράσεις, μόνο για να δώσουν το γενικό περίγραμμα, αλλά όχι αναλυτικά.
- Είναι άλλο τα προγράμματα δράσης, τα οποία είναι βραχυπρόθεσμα, ενώ οι στρατηγικοί σχεδιασμοί μακροπρόθεσμοι και περιλαμβάνουν συγκεκριμένες ενέργειες με χρονοδιαγράμματα ολοκλήρωσης και αν είναι ολοκληρωμένα, με μια σειρά άλλες ζωτικές πληροφορίες.

Επιτελικό Κράτος και Σχετική Αυτονόμηση (i)

- Το επιτελικό κράτος πέτυχε και αυτό πλέον είναι αυταπόδεικτο. Σημαίνει ότι σε επίπεδο κυβέρνησης, πάντα μέσα στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο, καθορίζονται οι στρατηγικοί άξονες της κυβέρνησης για τη θητεία της, μετά από συλλογική επεξεργασία και την έγκριση της Βουλής.
- Οι στρατηγικοί άξονες αναλύονται επιστημονικά και συντάσσονται σχέδια δράσης που κατανέμονται στα υπουργεία.
- Ένας ισχυρός, υψηλά εξειδικευμένος μηχανισμός παρακολουθεί διαρκώς την υλοποίηση προγραμμάτων δράσης και όπου υπάρχουν αποκλίσεις, ένας άλλος ισχυρός μηχανισμός, κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις και προσαρμογές.
- Γιατί όμως ήταν ανάγκη να θεσμοθετηθεί το «Επιτελικό Κράτος»? Έγινε για να αντικαταστήσει το «φεουδαρχικό κράτος» που υπήρχε.

Επιτελικό Κράτος και Σχετική Αυτονόμηση (ii)

- Αυτό προέκυψε από συγκεκριμένες κοινωνικές διεργασίες που έχω αναλύσει θεωρητικά, αλλά δεν μπορώ να αναπτύξω στο δεδομένο χρονικό πλαίσιο.
- Αν όμως σε κεντρικό επίπεδο, λειτούργησε το Επιτελικό Κράτος, παρά τις αδυναμίες του, στα χαμηλότερα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης, οι όποιες αλλαγές έγιναν ήταν επουσιώδεις.
- Έχουμε να αντιμετωπίσουμε το φαινόμενο της «σχετικής αυτονόμησης», που αφορά τις δημόσιες οντότητες, αλλά και συσσωματώσεις μέσα στις ίδιες τις οντότητες.
- Οι λόγοι που έχει διαμορφωθεί αυτή η κατάσταση έχουν επίσης θεωρητική αιτιολόγηση, η οποία πρέπει να μας απασχολήσει στο βαθμό που θέλουμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα.

Τα προ-απαιτούμενα πριν την ανάληψη καθηκόντων (i)

- Θα αναφερθώ σε ζητήματα πρακτικής αντιμετώπισης, για να γίνει κατανοητό πως προσέγγισα τον επιχειρησιακό σχεδιασμό στην ΕΕΕΠ.
- Ανέλαβα το Γενάρη του 2021. Δεν υπήρχε επιχειρησιακός σχεδιασμός σε ισχύ.
- Από εξωτερικά στοιχεία είχα κατανοήσει ότι υπήρχε μείζον πρόβλημα στελέχωσης. Στο τέλος του 2014 απασχολούνταν 173 στελέχη, στο τέλος του 2020 είχαν μείνει 67. Όλοι ήταν αποσπασμένοι και συνεχώς φυλλορροούσαν. Πριν αναλάβω, είχα ζητήσει να με στηρίξουν στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος.
- Πράγματι η κυβέρνηση υλοποίησε την υπόσχεση. Μόνο που για να γίνει αυτό χρειάστηκαν δυόμιση χρόνια και θα απαιτηθεί σημαντικό διάστημα ακόμη για να ολοκληρωθεί η στελέχωση.

Τα προ-απαιτούμενα πριν την ανάληψη καθηκόντων (ii)

- Στον ιδιωτικό τομέα, ένας τέτοιος στόχος θα υλοποιούνταν σε λιγότερο από έξι μήνες.
- Επομένως, ο πρώτος στρατηγικός άξονας, ήταν η ΕΕΕΠ να αποκτήσει προσωπικό, γιατί χωρίς προσωπικό δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί κανένας άλλος στρατηγικός στόχος.
- Έπρεπε, να μεταταχθούν όσοι υπάλληλοι το ήθελαν και μπορούσαν. Αυτό νομοθετήθηκε στο τέλος του 2020, και υλοποιήθηκε στις αρχές του 2021. Μετατάχθηκαν μόνο 32 στελέχη.
- Έπρεπε οι αμοιβές των στελεχών της ΕΕΕΠ, να βελτιωθούν γιατί ήταν οι κατώτερες προβλεπόμενες για τους δημόσιους υπάλληλους. Αυτό νομοθετήθηκε με τον τελευταίο νόμο της προηγούμενης κυβέρνησης και μένει να υλοποιηθεί.

Άλλοι Στόχοι για το 2021

- Ο πρώτος στόχος που τέθηκε ήταν να υποστηριχθεί η εξαιρετικά «ευαίσθητη» επένδυση στο Ελληνικό. Αυτό επιτεύχθηκε παρά τις δυσκολίες και η διαδικασία ολοκληρώθηκε μέσα στο 2022.
- Ο δεύτερος στόχος ήταν να υποστηριχθεί η επένδυση της μετεγκατάστασης του καζίνο της Πάρνηθας. Έγινε σε εξαιρετικά σύντομο χρόνο, επειδή χρησιμοποιήθηκαν εξωτερικοί σύμβουλοι.
- Ο τρίτος στόχος ήταν να θεσμοθετηθεί ρυθμισμένη αγορά για τα διαδικτυακά παίγνια. Δόθηκαν οι άδειες το 2021 και η διαδικασία ολοκληρώθηκε το 2022.
- Ο τέταρτος στόχος ήταν να καταργηθεί ο αναχρονιστικός, μόνιμος, επιτόπιος έλεγχος στα καζίνο, που απορροφούσε το 30% του στελεχιακού δυναμικού, κόστιζε περίπου 500.000 € το χρόνο σε έναν προϋπολογισμό 4 εκ. €, για έναν τομέα που απέδιδε μόνο το 6% των εσόδων του κράτους από παίγνια. Μετά τις αναπόφευκτες συγκρούσεις, υλοποιήθηκε μέσα στο 2021.
- Μέχρι εδώ δεν υπήρχε επιχειρησιακός σχεδιασμός.

Υπόλοιποι Στόχοι και Εκπόνηση Επιχειρησιακού Σχεδίου (i)

- Τα στελέχη που είχαν μείνει στο τέλος του 2021 ήταν 42, από 173 στο τέλος του 2014.
- Ο πρώτος στόχος που τέθηκε για το 2022, ήταν η πρόσληψη με συμβάσεις οκτάμηνης διάρκειας, εξειδικευμένων στελεχών, με βάση ρύθμιση που ψηφίστηκε στο τέλος του 2021.
- Συνάντησα την ομόθυμη αντίσταση, με πολλούς τρόπους, των υπαρχόντων στελεχών.
- Μπορέσαμε ως διοίκηση να υλοποιήσουμε το στόχο μέσα στο 2022, αλλά κατανόησα βαθιά, πόσο δύσκολο είναι να αλλάξει η υπηρεσιακή κουλτούρα και να καταπολεμηθεί η εσωστρέφεια.

Υπόλοιποι Στόχοι και Εκπόνηση Επιχειρησιακού Σχεδίου (ii)

- Από τέλος του 2022, ξεκίνησα να επεξεργάζομαι το Στρατηγικό Σχέδιο της ΕΕΕΠ για το διάστημα 2023-2027. Το έκανα μόνος μου, γιατί αν ζητούσα να γίνει ανάθεση σε συμβούλους θα περίμενα ακόμη!
- Για τέσσερις μήνες διαβουλευτήκα με όλα τα ανώτερα στελέχη, για το Επιχειρησιακό Σχέδιο. Ήθελα να κατανοήσω πως σκέφτονται, πως βλέπουν το μέλλον της ΕΕΕΠ και να περιλάβω στο Σχέδιο κάποιες από τις δικές τους προτάσεις, για να αισθάνονται, όσο είναι δυνατόν, ότι αποτελεί κτήμα τους.
- Μέχρι το Πάσχα, είχαμε τελειώσει, αλλά το καθυστέρησα, για να ολοκληρωθεί η εκλογική διαδικασία και να υπάρξει διαβούλευση με τα μέλη της Επιτροπής. Σύντομα, θα δημοσιοποιηθεί.

Οι Βασικοί Στόχοι της ΕΕΕΠ και ο Βαθμός Υλοποίησης (i)

- Η αγορά παιγνίων συνεισφέρει στον προϋπολογισμό από φόρους και δικαιώματα, πάνω από 1 δις €, το χρόνο.
- Η αγορά των τυχερών παιγνίων όμως, δεν ρυθμίστηκε μόνο για το δημοσιονομικό όφελος, αυτό μπορούσε να γίνει και με άλλους τρόπους.
- Ρυθμίστηκε για να περιοριστεί ο παράνομος τζόγος και για να προστατευτούν οι παίκτες από τις αρνητικές συνέπειες της συμμετοχής σε τυχερά παιχνίδια.
- Ο παράνομος τζόγος παραμένει γιγαντωμένος και μεταλλασσόμενος, και η συμβολή της ΕΕΕΠ περιορίζεται σε πληροφορίες προς τις διωκτικές αρχές.
- Η προστασία των παικτών, εξαντλείται σήμερα στις νομικές και κανονιστικές ρυθμίσεις, αλλά δεν ξέρουμε πόσοι αναπτύσσουν εθισμό, δεν τους βοηθάμε, δεν μετράμε τις αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία και τα διάφορα κοινωνικά στρώματα, δεν ενημερώνουμε ευπαθείς ομάδες όπως θα έπρεπε και δεν κάνουμε μία σειρά από ανάλογες δράσεις.

Οι Βασικοί Στόχοι της ΕΕΕΠ και ο Βαθμός Υλοποίησης (ii)

- Έχουμε νομοθετημένα έσοδα της τάξης των 20 εκ. € και έξοδα της τάξης των 4 εκ. €, όταν μόνο το κόστος της μισθοδοσίας το 2015 ήταν 4,5 εκ. €.
- Δηλαδή δεν κάνουμε πολλά από αυτά που θα έπρεπε να κάνουμε, παρότι έχουμε την οικονομική δυνατότητα. Έχει επικρατήσει μία στενή «οικονομίστικη» και «κανονιστική» αντίληψη.
- Αυτά για να τα καταλάβω όμως έπρεπε να περάσει πολύς καιρός. Τα λίγα αλλά ικανότατα στελέχη της ΕΕΕΠ, ποτέ δεν μου επεσήμαναν αυτές τις παραμέτρους, γιατί είχαν συνηθίσει σε έναν τρόπο δουλειάς που θεωρούσαν ότι είναι αυτονόητος.
- Για να γίνει σωστός Στρατηγικός Σχεδιασμός, πρέπει η διοίκηση να το έχει πιστέψει και όχι να το κάνει επειδή το ορίζει κάποιος νόμος.
- Πρέπει επίσης να έχει κατανοήσει βαθιά τον οργανισμό που διοικεί, τις παθογένειες και τα θετικά του στοιχεία, αλλά και να βλέπει τον οργανισμό σε σχέση με την κοινωνία και την αγορά, και όχι σαν μια απολιθωμένη δομή.

Οι Άξονες του Σχεδίου (i)

- Ο **πρώτος Στρατηγικός Άξονας**, αφορά τη βελτιστοποίηση του θετικού αποτυπώματος της αγοράς παιγνίων. Σε αυτόν περιλαμβάνεται και η διαρκής παρακολούθηση των αρνητικών επιπτώσεων στους παίκτες, καθώς και η ενεργή υποστήριξη όσων αναπτύσσουν εθισμούς.
- Ο **δεύτερος Στρατηγικός Άξονας** αφορά την ενεργή συμμετοχή της ΕΕΕΠ στον περιορισμό των παρανομιών είτε των νόμιμων παρόχων, ή κυρίως αυτών που αφορούν τον παράνομο τζόγο, σε συνεργασία με άλλες κρατικές αρχές, αλλά και τους νόμιμους παρόχους.
- Ο **τρίτος Στρατηγικός Άξονας** αφορά την ενίσχυση των επενδύσεων στον τομέα των παιγνίων, την αντιμετώπιση προβλημάτων βιωσιμότητας, την ενίσχυση της εξωστρέφειας Ελλήνων παρόχων, και την προσέλκυση παραγωγών λογισμικού σε αυτόν τον χώρο τεχνολογικής αιχμής.

Οι Άξονες του Σχεδίου (ii)

- Ο **τέταρτος Στρατηγικός Άξονας**, αφορά την ισχυροποίηση της ΕΕΕΠ σε ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή, ώστε να μπορέσει να υλοποιήσει τους προηγούμενους τρεις άξονες. Θα λέγαμε ότι αφορά το «hardware» της ΕΕΕΠ.
- Τέλος, ο **πέμπτος Στρατηγικός Άξονας** και ίσως ο πιο σημαντικός, αφορά τη μετάλλαξη της «υπηρεσιακής κουλτούρας» της ΕΕΕΠ στην κατεύθυνση της εξωστρέφειας, της **διαφάνειας**, του περιορισμού της ευθυνοφοβίας, των ανοιχτών διαδικασιών και της αντιμετώπισης ορισμένων άλλων παθογενειών.
- Σε ειδική παρουσίαση, περιλαμβάνονται αναλυτικότερες πληροφορίες για το περιεχόμενο του Στρατηγικού Σχεδίου.

Επιστέγασμα

- Η δουλειά που έχει γίνει από το Υπουργείο Εσωτερικών και από πολλούς φορείς, όπως η ΕΑΔ, με κάνει να είμαι εξαιρετικά αισιόδοξος για τις προοπτικές εξορθολογισμού της οργάνωσης των οντοτήτων του δημόσιου τομέα.
- Η λειτουργία του δημοσίου ήταν πάντοτε το μεγάλο πρόβλημα για την ανάπτυξη της χώρας.
- Το γενικότερο κλίμα, οι διακηρυγμένες πολιτικές και οι δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, είναι τα στοιχεία επίλυσης αυτού του προβλήματος.
- Ο καθένας μας έχει ευθύνη στον τομέα δραστηριότητάς του να προωθήσει τις σύγχρονες πρακτικές, που περιλαμβάνουν τον επιτελικό σχεδιασμό και κυρίως την παρακολούθηση υλοποίησης των δράσεων που σχεδιάζονται.

Ημερίδα Εθνικής Αρχής Διαφάνειας – ΕΑΔ

«Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως εργαλείο λογοδοσίας - Το Παράδειγμα των Ανεξάρτητων Αρχών»

Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων (Ε.Ε.Ε.Π.)

Παρουσίαση Προέδρου Ε.Ε.Ε.Π.

Σας ευχαριστώ!