



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-Μ.Β.Α.)**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΕΛΕΝΑ Ζ. ΡΑΠΤΑΚΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο "ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ" έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Papadaki', written over a horizontal line.

Όνοματεπώνυμο ΕΛΕΝΑ ΡΑΠΤΑΚΗ

Ημερομηνία 28/2/2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
1.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ «Ο ΜΕΓΑΛΟΣ ΑΣΘΕΝΗΣ»	8
1.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ : ΟΡΙΣΜΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ	12
1.2.1 ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ.....	12
1.2.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ–ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	15
1.3 ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΓΚΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ – ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	23
2.1 ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	23
2.2 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΣΗ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	27
2.3 Η ΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	31
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	31
3.1. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:.....	31
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	31
3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	35
3.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	36
3.2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ.....	37
3.2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	38
3.2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	39
3.3 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	40
3.3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	45
4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	45
4.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	47
4.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	48
4.4 ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	49
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	52
5.1 ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	53
5.2 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	59
5.3 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	63
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	65
6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	65
6.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	65
6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	68
6.2.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	68
6.3 ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	72
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	73
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	74
7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ	74
7.2 Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΡΑΤΩΝ.....	76
7.3 ΑΙΤΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΧΑΡΤΗ ΤΗΣ Ε.Ε.....	79
7.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΩΝ ΚΡΑΤΩΝ.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	83
8.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	83
8.2 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	83
8.3 ΨΗΦΙΑΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	86
8.3.2 ΑΞΟΝΑΣ 2 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	88
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	96
ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	97
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	99

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συστηματική μελέτη των διοικητικών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας με αντικειμενικό στόχο την απλοποίησή τους αποτελεί μια προσπάθεια αντιμετώπισης των προκλήσεων προσαρμογής της δημόσιας γραφειοκρατίας στις σύγχρονες απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις αυτές επηρεάζονται από τις αλλαγές στο οργανωσιακό παράδειγμα και τον τρόπο λειτουργίας της οικονομίας. Η βελτιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών στον ελληνικό δημόσιο τομέα καθίσταται επίσης επιβεβλημένη λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης η οποία επέφερε αλλαγές συνολικά στην κουλτούρα των κρατικών δομών όπως είναι η γραφειοκρατία.

Η περίοδος της ομοιογένειας, της σταθερότητας και της απουσίας αλλαγών παρήλθε ανεπιστρεπτί και ο δημόσιος τομέας στην χώρα μας πρέπει να προσαρμοσθεί μέσα από την αλλαγή των οργανωτικών δομών του και την απαλλαγή του από την εξάρτηση που είχε από την κομματική ισχύ της πολιτικής εξουσίας στο πλαίσιο του [patron-client] συστήματος.

Στόχος είναι λοιπόν η δημιουργία ενός καινούριου εννοιολογικού μοντέλου για το δημόσιο τομέα στο πλαίσιο του οποίου θα διευκολύνεται η προσπάθεια απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών. Το μοντέλο αυτό θα υποστηρίζει την διαλειτουργικότητα μεταξύ των οντοτήτων της διοίκησης και θα συνεισφέρει στην απλοποίηση των διαδικασιών. Η απλοποίηση των διαδικασιών θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη αλλά και στην επικοινωνία μεταξύ των οντοτήτων της δημόσιας διοίκησης.

Τα αποτελέσματα αυτά επεκτείνονται στην προσέγγιση των διαδικασιών υπό το πρίσμα μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης και όχι μιας πελατειακής σχέσης πολιτικής εξουσίας-πολίτη. Θα υποστηρίζουν την βελτιστοποίηση των διαδικασιών με γνώμονα την μετρήσιμη βάσει δεικτών ποιότητα των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Θα επιτρέπουν την παραμετροποίηση των διαδικασιών βάσει των αναγκών των πολιτών μέσω εξειδικευμένων εργαλείων των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών [Business Process Simplification] εντάσσεται συμπληρωματικά στην προσπάθεια του ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών [Business Process Reengineering]. Ο ανασχεδιασμός αποτελεί ένα τεχνικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας. Ο ανασχεδιασμός έρχεται

να απλουστεύσει τις διοικητικές διαδικασίες και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ευνοϊκό για τις συναλλαγές μεταξύ πολίτη-πελάτη και κράτους

Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών δεν είναι μια στατική κατάσταση αλλά μια δυναμική προσπάθεια η οποία συνεχίζεται ες αεί διότι ο οργανισμός των δημοσίων οντοτήτων-φορέων στελεχώνεται από ανθρώπους-υπαλλήλους και από διαπερνάται από διαδικασίες που ανταποκρίνονται σε συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Η απλούστευση αποτελεί μέρος του γενικότερου ανασχεδιασμού [Business Process Reengineering] και μπορεί να λάβει την μορφή μιας πολιτικής αντιμετώπισης ad hoc προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω αρχές:

Η απλοποίηση είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία

Υποστηρίζεται από την πολιτική ηγεσία

Έχει εθνική εμβέλεια

Χρησιμοποιούνται σε αυτή εργαλεία για την μέτρηση των αποτελεσμάτων

Εμπεριέχει την έννοια της διαβούλευσης μεταξύ τόσο των οντοτήτων του δημοσίου όσο και μεταξύ των πολιτών και του δημοσίου

Εμπεριέχει την έννοια της τυποποίησης είτε αυτή υποστασιοποιείται σε νομοθεσία είτε σε κανονιστικό σχεδιασμό ροών και διαδικασιών μέσα στην δημόσια οντότητα

Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών περιλαμβάνει πέντε διαδοχικές φάσεις:

Προγραμματισμός

Διαβούλευση

Σχεδιασμός

Εφαρμογή

Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Η σημαντικότερη πρόκληση για έναν οργανισμό είναι η εξάλειψη των εργασιών που δεν προσθέτουν αξία και η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την αυτοματοποίηση της υπάρχουσας εργασίας.[1] Αυτό σημαίνει ότι όταν η εργασία που πραγματοποιείται μέσα στον οργανισμό δεν επιφέρει αποτελέσματα προστιθέμενης αξίας για τους αγοραστές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει αυτός ο οργανισμός, τότε οι εργασίες-διαδικασίες αυτές πρέπει να μεταβληθούν. Το BPR έγινε σύντομα αποδεκτό ως ένα εργαλείο ανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ «Ο ΜΕΓΑΛΟΣ ΑΣΘΕΝΗΣ»

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζει τεράστιες προκλήσεις και βρίσκεται, σχεδόν σε καθημερινή βάση, στο επίκεντρο πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων. Βασικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο, η γραφειοκρατία, τα φαινόμενα διαφθοράς και αδιαφάνειας των δημόσιων μηχανισμών και το υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας. Η εξάλειψη των διαχρονικών προβλημάτων καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας καθώς και διοικητικών πρακτικών σύγχρονης διακυβέρνησης.

Είναι αναμφίβολο ότι ο «μεγάλος ασθενής» στην χώρα μας είναι το κράτος, τόσο ως γενεσιουργός αιτία της κρίσης όσο και ως τροχοπέδη για την αντιμετώπιση της. Το κράτος διογκώθηκε και πήρε τη σημερινή του μορφή μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, όταν επικράτησε η λογική του παρεμβατικού ρόλου του κράτους και της ενίσχυσης του κράτους πρόνοιας. Αυτό το μοντέλο παρέμεινε κυρίαρχο και κατά την δεκαετία του 1980 όπου το μεγάλο μέγεθος του δημόσιου τομέα συνάγεται ως θετικό χαρακτηριστικό. Νέοι θεσμοί και δημόσιες υπηρεσίες δημιουργήθηκαν και το κράτος συχνά παρενέβαινε άμεσα στην οικονομία μέσω δημοσίων επιχειρήσεων και δημοσίων έργων υποδομής.

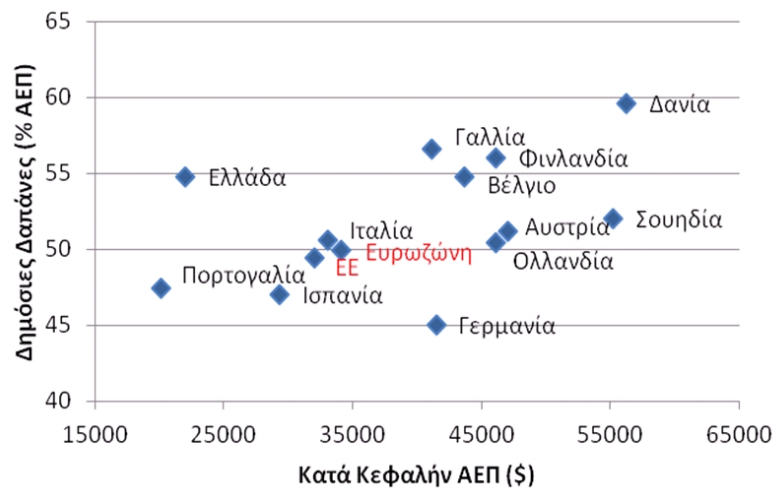
Για να υπάρξει και να λειτουργήσει στη χώρα ένα βιώσιμο αναπτυξιακό υπόδειγμα, η πλήρης και εκ βάθρων αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, είναι αδιαμφισβήτητη. Θα έπρεπε να αποτελεί κορυφαία εθνική προτεραιότητα με στόχο την αποδοτική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Οι υπηρεσίες και τα αγαθά που παράγουν οι δημόσιοι οργανισμοί είναι αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία του κοινωνικού συνόλου.

Το μέγεθος του Ελληνικού δημόσιου τομέα επί παραδείγματι θεωρείται ως μία από τις κύριες αιτίες για τη διαχρονική συσσώρευση ελλειμμάτων, τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει η ελληνική οικονομία.

Η μέτρηση του μεγέθους του δημόσιου τομέα, σε γενικές γραμμές, ενέχει πολλές δυσκολίες, οι οποίες πηγάζουν από την πολυπλοκότητα αλλά και τη μοναδικότητα των υπηρεσιών που το κράτος παρέχει στους πολίτες. Το πιο συνηθισμένο μέτρο

που χρησιμοποιείται στην οικονομική βιβλιογραφία είναι το ύψος των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ. Το Διάγραμμα 1 συνδυάζει τον πλούτο μιας οικονομίας με την κατανομή του και το ποσοστό αυτού που δαπανάται σε δημόσιες υπηρεσίες. Φαίνεται πως, με βάση το μέτρο των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ, η Ελλάδα ανήκει, μαζί με τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης (Δανία, Φινλανδία), το Βέλγιο και τη Γαλλία, στις χώρες με το μεγαλύτερο δημόσιο τομέα στην Ευρώπη. Ο μέσος όρος δημοσίων δαπανών των χωρών της ΕΕ αλλά και της Ευρωζώνης για το 2012 ήταν λίγο κάτω από το 50% του ΑΕΠ (49.4% και 49.9%, αντίστοιχα), ενώ οι δημόσιες δαπάνες του ελληνικού κράτους το 2012 ανήλθαν σε 54.8%.

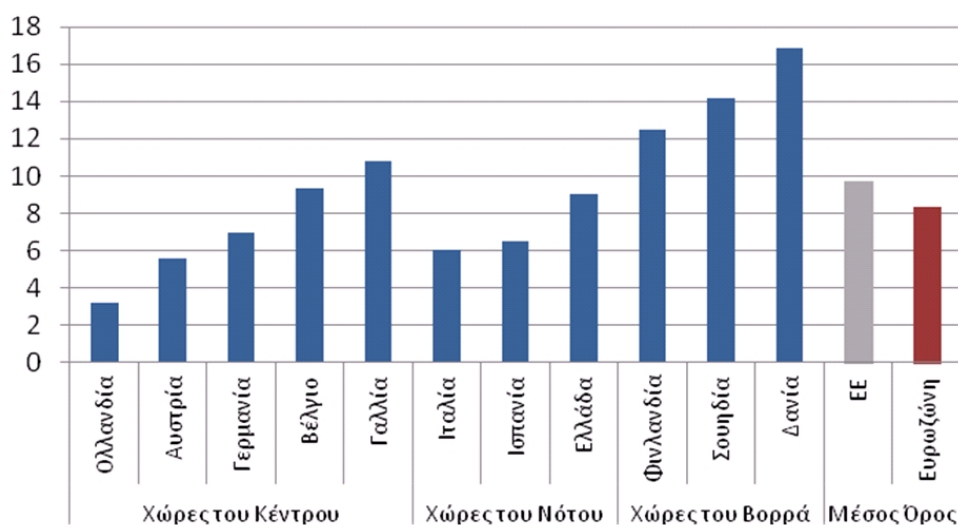
Διάγραμμα 1.1 Μέγεθος δημοσίου τομέα σε επιλεγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες (2012)



Πηγή: IMF (2012)

Λόγος επίσης γίνεται για τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα που επίσης σχετίζεται με το μέγεθος και την εύρυθμη λειτουργία του. Το 2008 στην Ελλάδα απασχολούνταν 1.022 εκ. άτομα, αριθμός που αντιστοιχεί σε 9.05% στο σύνολο του πληθυσμού. Από το Διάγραμμα 2 φαίνεται πως η Ελλάδα, με βάση αυτή την προσέγγιση, βρίσκεται λίγο πιο κάτω από μέσο όρο των χωρών της ΕΕ (9.69%) και λίγο υψηλότερα από το μέσο όρο των χωρών της Ευρωζώνης (8.35%). Το 2010, μάλιστα, ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων είχε συρρικνωθεί κατά 32.8 χιλ., καθώς ανήλθε σε 988.2 χιλ., υποδεικνύοντας μια τάση περιορισμού των ατόμων που εργάζονται στο δημόσιο.

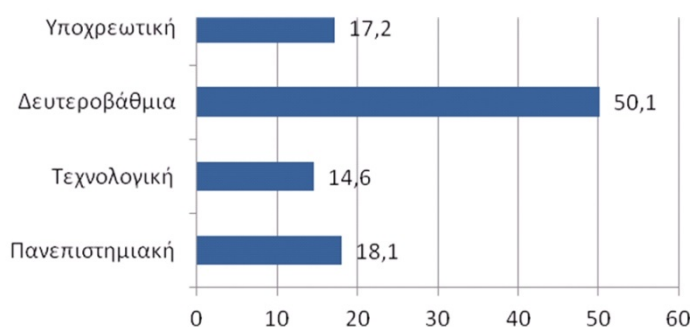
Διάγραμμα 1.2 Απασχόληση στο δημόσιο τομέα ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού



Πηγή: International Labor Organization (ILO), Ίδιοι Υπολογισμοί. (2008)

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που απασχολούνται στον Δημόσιο Τομέα. Σύμφωνα με στοιχεία του 2006 (Διάγραμμα 3), η πλειοψηφία των εργαζομένων (67.3%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης (50.1% και 17.2%, αντίστοιχα), ενώ το υπόλοιπο 14.6% και 18.1% είναι απόφοιτοι τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, αντίστοιχα.

Διάγραμμα 1.3. Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, 2006 (%)

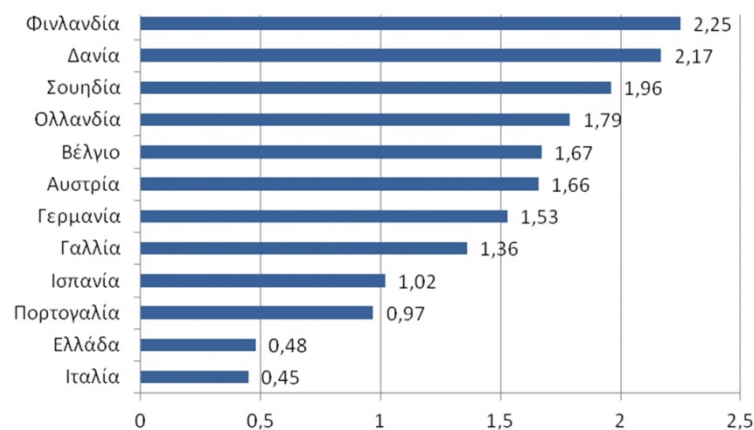


Πηγή: ΓΓ Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Υπουργείου Εσωτερικών, Δ/ση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων, Στατιστικά Στοιχεία από Ετήσια Απογραφή 2006 (10/02/2009).

Ο δημόσιος τομέας, όμως κρίνεται και βάσει της αποτελεσματικότητας του. Η αποτελεσματικότητα, όπως και το μέγεθός του, είναι δύσκολο να αποτιμηθεί, ωστόσο ένας δείκτης που συχνά χρησιμοποιείται είναι ο [Government Effectiveness Indicator της Παγκόσμιας Τράπεζας](#). Ο δείκτης αυτός αποτελεί μέτρηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών (όπως είναι για παράδειγμα οι μεταφορές, οι τηλεπικοινωνίες, η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση), της ανεξαρτησίας τους από πολιτικές πιέσεις, του βαθμού γραφειοκρατίας, καθώς και της ποιότητας στη διαμόρφωση και εφαρμογή των πολιτικών και της αξιοπιστίας της κυβέρνησης στις δεσμεύσεις της.

Οι χώρες όπου ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τείνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης, καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (πιο αποδοτικό υγειονομικό και εκπαιδευτικό σύστημα), ευνοώντας παράλληλα τη συσσώρευση ανθρωπίνου κεφαλαίου και την τεχνολογική αλλαγή. Με μέγιστη τιμή το 2.5, που υποδεικνύει υψηλότερη αποτελεσματικότητα, και χαμηλότερη το -2.5, που συνεπάγεται το αντίστροφο, είναι εμφανές από το επόμενο διάγραμμα πως σε χώρες της Βόρειας Ευρώπης εμφανίζεται πολύ υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας παρότι το μέγεθος του δημοσίου τομέα τους είναι από τα μεγαλύτερα στην ΕΕ. Σημειωτέον ότι οι χώρες αυτές διαθέτουν πολύ υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Ο δείκτης για την Ελλάδα αντιθέτως λαμβάνει αρκετά χαμηλή τιμή (0.48), η οποία με εξαίρεση την Ιταλία, είναι η χαμηλότερη συγκριτικά με τις υπόλοιπες εξεταζόμενες χώρες, αποτυπώνοντας τις αδυναμίες και ευπάθειες του ελληνικού δημοσίου τομέα. Είναι κρίσιμο, επομένως, να δοθεί έμφαση στη βελτίωση των παραγόντων εκείνων που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα (π.χ. παραοικονομία, διαφθορά) και κατά συνέπεια στον ανασχεδιασμό του και όχι στον απλό περιορισμό του μεγέθους του.

Διάγραμμα 1.3 Αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα



Πηγή: World Bank, Government Effectiveness Indicator. (2011)

Τα τελευταία χρόνια έχει επίσης φανεί ότι η γραφειοκρατική δομή των δημόσιων οργανισμών, ο συγκεντρωτισμός και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο αποθαρρύνουν κάθε επενδυτική δραστηριότητα προερχόμενη είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό. Με στόχο τη δημιουργία ενός δομημένου, εύρυθμου και οικονομικά αποδοτικού Δημοσίου, θα πρέπει να λάβουν χώρα διαρθρωτικές αλλαγές στους τομείς αναδιοργάνωσης του, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της διαφάνειας και της μείωσης της γραφειοκρατίας. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση συγκεκριμένα στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την ηγεσία, την αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης διαχείρισης, τον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή στα σύγχρονα δεδομένα.

Είναι αναγκαία η μετάβαση της δημόσιας διοίκησης, από ένα γραφειοκρατικό σύστημα σε ένα σύγχρονο μοντέλο λειτουργίας, προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, με στόχους την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα και τελικό σκοπό την ολοκληρωμένη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας είναι χρήσιμη η εισαγωγή εργαλείων και προτύπων που χρησιμοποιούνται στο μάνατζμεντ με την κατάλληλη προσαρμογή. Η εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών σύγχρονης διαχείρισης πόρων και πληροφοριών, με την αξιοποίηση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ικανότητας της δημόσιας διοίκησης και της πληρέστερης εξυπηρέτησης των πολιτών. Τέτοια εργαλεία εκσυγχρονισμού είναι ο ανασχεδιασμός και η απλούστευση των διαδικασιών και η μοντελοποίηση τους σε συνδυασμό με την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων και τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού. Η βελτιστοποίηση απαιτεί συχνά τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής, έτσι ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν επιτυχή επιχειρησιακά μοντέλα.

1.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ : ΟΡΙΣΜΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

1.2.1 ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Δημόσια Διοίκηση είναι το εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων της εκάστοτε κρατικής εξουσίας, ο διαμεσολαβητής μεταξύ εξουσίας και πολιτών. Ο ρόλος της ως οργάνωση

είναι η συγκεκριμενοποίηση και υλοποίηση των στόχων που θέτει η πολιτική ηγεσία με τις αποφάσεις της. Αποστολή της η εξυπηρέτηση του πολίτη.

Όπως προαναφέρθηκε, θεμελιώθηκε στην Ελλάδα κατά την ίδρυση του Ελληνικού κράτους στα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης, της συγκεντρωτικής και ιεραρχικής διάρθρωσης του 19^{ου} αιώνα.

Εν γένει η ανάληψη από το κράτος της παραγωγής καθαρά δημόσιων αγαθών αλλά παράλληλα και ιδιωτικών ικανοποιείται από οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι οργανισμοί αυτοί παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των υπόλοιπων κλάδων της οικονομίας (Προβόπουλος, 1988)

Η δημόσια διοίκηση και η εξουσία που πηγάζει από αυτήν οργανώνεται με συγκεκριμένους τρόπους, οι οποίοι αποτελούν τα συστήματα διοικητικής οργάνωσης, έτσι ώστε η εξουσία αυτή αφενός να ασκείται σε όλη την επικράτεια και αφετέρου να επιλύει όλα τα προβλήματα της κοινωνικής και πολιτειακής ζωής στο πλαίσιο της λειτουργίας τους κράτους δικαίου.

Οι δημόσιοι οργανισμοί ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής και παρέμβασης (ιδιοκτησιακό καθεστώς) του κράτους διακρίνονται σε:

-Δημόσιους Οργανισμούς χωρίς διοικητική και χρηματοοικονομική αυτοτέλεια πλήρως εξαρτημένους από τους κρατικούς φορείς κ.λπ.

-Δημόσιους Οργανισμούς που λειτουργούν ως ανώνυμες εταιρείες με ποσοστό ίσο με 51% κρατικής συμμετοχής. Οι μερικώς αυτόνομοι οργανισμοί λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και έχουν χρηματοοικονομική αυτοτέλεια. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η ευελιξία και η ευκαμψία στη λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις για τρέχοντα λειτουργικά θέματα του οργανισμού (παραγωγή, προμήθειες, προσλήψεις, εξέλιξη προσωπικού κ.λπ.) λαμβάνονται από την διοίκηση του, ενώ αντίθετα οι αντίστοιχες αποφάσεις για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, τιμολογιακής πολιτικής κ.λπ. λαμβάνονται από την κυβέρνηση.

- Δημόσιους οργανισμούς που λειτουργούν με πλήρη διοικητική αυτοτέλεια. Κύριο πλεονέκτημα τους είναι η ευελιξία στην υλοποίηση των αποφάσεων τους, ενώ το βασικό τους μειονέκτημα έγκειται στο γεγονός ότι δεν διασφαλίζεται το δημόσιο συμφέρον για το οποίο δημιουργήθηκαν.

Μονάδες διοικητικής οργάνωσης είναι οι δημόσιες υπηρεσίες και οι αρχές. Οι αρχές είναι τα μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα του κράτους ή των ΝΠ , που ασκούν

αρμοδιότητα έκδοσης εκτελεστών διοικητικών πράξεων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των αρχών είναι η άσκηση αποφασιστικής αρμοδιότητας. Οι δημόσιες υπηρεσίες, υπό την ουσιαστική έννοια του όρου, είναι η δραστηριότητα δημόσιων νομικών προσώπων ή και ιδιωτών, που ενεργούν κατά παραχώρηση, με αντικείμενο τη θεραπεία βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Δημόσιες υπηρεσίες, υπό την τυπική ή οργανική έννοια του όρου, είναι διοικητικά όργανα στα οποία ανατέθηκε από το νόμο η διαχείριση ορισμένων διοικητικών υποθέσεων. Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η θεραπεία του δημοσίου συμφέροντος.

Η διοίκηση (management) είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός δημόσιου οργανισμού. Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο προγραμματίζονται, οργανώνονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί - στόχοι του φορέα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό (Θεοφανίδης, 1990).

Η ανάληψη από το κράτος της παραγωγής καθαρά δημόσιων αγαθών αλλά παράλληλα και ιδιωτικών ικανοποιείται από οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι οργανισμοί αυτοί αποτελούν τη σπονδυλική στήλη του οικονομικού συστήματος, αφού παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των υπόλοιπων κλάδων της οικονομίας. (Κέφης, 1998).

Σύμφωνα με τον Ρούση (1983) στην «Εισαγωγή στη Θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης» οι δημόσιοι οργανισμοί εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- δημιουργούνται ή από το κράτος ή από ένα δημόσιο οργανισμό ή με τη κοινή συμμετοχή
- έχουν νομική προσωπικότητα
- ασκούν τις δραστηριότητές τους στον οικονομικό τομέα στη βάση της αυτονομίας και των οικονομικών αρχών
- δεν ανήκουν σε ιδιώτες, αν και το ιδιωτικό κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει σε αυτές οι σχέσεις τους με το κράτος, όσον αφορά τους ελέγχους και τη συμμετοχή στη διοίκηση, ρυθμίζονται είτε από νόμιμες γενικές διατάξεις είτε από το πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι οικονομικοί οργανισμοί, οι οποίοι απολαμβάνουν χρηματοοικονομική ανεξαρτησία από τη δημόσια αρχή (Redwood και Hacht, 1984). Είναι μια οικονομική οντότητα, η οποία μπορεί να διαχειριστεί τις υποθέσεις της χωρίς την παρέμβαση φορέων της εκτελεστικής εξουσίας. Οι χρηματοοικονομικές ελευθερίες της δημόσιας επιχείρησης εντοπίζονται στην ελευθερία διαπραγμάτευσης δανείων,

στη διατήρηση αποθεμάτων, στη δημιουργία νέων παραγωγικών επενδύσεων, στην επέκταση του πάγιου εξοπλισμού τους κλπ. Ο οργανισμός ανήκει ολικά ή μερικά στο κράτος που κατέχει την πλειοψηφία της ιδιοκτησία, αλλά και τη διοίκηση.

Το European Center of Public Enterprises (CEEP), υποστηρίζει ότι δημόσια επιχείρηση είναι κάθε επιχείρηση, στην οποία ιδιοκτήτης είναι το κράτος, το οποίο κατέχει ποσοστό συμμετοχής ίσο με 50% του μετοχικού κεφαλαίου ή χαμηλότερο του 50%, αλλά με δικαιώματα που του επιτρέπουν να ασκεί τον αποκλειστικό έλεγχο στην επιχείρηση (Κέφης, 1998)

1.2.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ–ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σε μελέτη της Ακαδημίας Αθηνών (1992) για τη δημόσια διοίκηση αναφέρονται τα εξής:

«Η εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης έφερε στην επικαιρότητα τον όρο της αποδοτικότητας (efficiency) που στην αρχή χρησιμοποιούνταν ως συνώνυμος της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και εναλλακτικά με τον όρο της παραγωγικότητας (productivity). Η ανάπτυξη της επιστημονικής διοίκησης (scientific management) έδωσε νέες διαστάσεις στην έννοια του όρου της αποδοτικότητας, η οποία εκφράζεται με το λόγο (ratio) μεταξύ μιας εισροής (input) και μιας εκροής (output). Η αποτελεσματικότητα εκφράζεται με το λόγο μεταξύ του τρόπου που εκτελούνται οι διοικητικές εργασίες (actual performance) σε σύγκριση με έναν πρότυπο τρόπο εκτέλεσης (standard performance)

Σύμφωνα με τους Friedman και Gamer του Πανεπιστημίου του Σικάγο στην περιγραφή του δημόσιου τομέα τονίζονται οι αρνητικές πλευρές της παρέμβασης του κράτους, η έλλειψη ευαισθησίας του κρατικού μηχανισμού, η γραφειοκρατία, η παραγωγική αναποτελεσματικότητα, η δυστοκία οργάνωσης και διοίκησης και η δυσκολία λήψης αποφάσεων (Friedman, Gamer, 1970)

Παραγωγικότητα (productivity) είναι η σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλλεται και στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται. Είναι το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών που παράγει μια επιχείρηση σε δεδομένο χρονικό διάστημα. Υπό στενή έννοια υπολογίζεται ως η μέση παραγωγή των εργαζομένων ανά ώρα εργασίας (Stanton, 1992)

Παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα (output) και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν (κεφάλαιο, εργασία και έδαφος) για την επίτευξή του (Μαλίσσος, 1984).

- οι μεταβολές στη ποιότητα του κεφαλαίου ανά απασχολούμενο
- οι μεταβολές στην ποιότητα εργασίας, οι οποίες οφείλονται στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, στις καλύτερες συνθήκες εργασίας και υγιεινής, στην εξειδίκευση κλπ.
- Η τεχνολογική πρόοδος
- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η ανακατανομή των πόρων μεταξύ κλάδων διαφορετικού επιπέδου παραγωγικότητας

Η βελτίωση της παραγωγικότητας, η οποία θα επιτευχθεί με την κατάλληλη επιλογή και εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις απαιτεί και ένα σύνολο των ενεργειών στο πλαίσιο του μανατζμεντ.

Το πλαίσιο αυτό εκτελείται βασιζόμενο σε τέσσερις βασικές αρχές με γνώμονα την βελτίωση της παραγωγικότητας (Koontz και O'Donnell, 1984)

(α) αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων διοίκησης με την επιστημονική διοίκηση,

(β) επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων,

(γ) συνεργασία των στελεχών με τους εργαζομένους για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων και

(δ) ισόρροπη κατανομή της ευθύνης μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να ελέγχουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία

Επίσης, σύμφωνα με σημαντικό αριθμό ερευνητών που ασχολήθηκαν με τα θέματα της παραγωγικότητας υποστηρίζεται ότι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας θεωρούνται ο τρόπος άσκησης της εξουσίας, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και η εκπαίδευση του προσωπικού.

-*Αποτελεσματικότητα (effectiveness)* είναι η σχέση μεταξύ του αποτελέσματος που επιτεύχθηκε και των προσδοκιών των πελατών ως προς τις προδιαγραφές του αγαθού ή της υπηρεσίας.

Ο Cabris (1989) στο «Innovative Approaches to Public-Sector Management Development and Training» υποστηρίζει, ότι: «η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό που αντιλαμβάνεται τους τελικούς σκοπούς του. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί από τη ποσότητα των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος».

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής, οικονομικής και διοικητικής δραστηριότητας. Οι θεωρητικοί έχουν αναπτύξει τέσσερα μοντέλα που αναφέρονται στους τρόπους επίτευξης της αποτελεσματικότητας:

1) Το μοντέλο της συστηματικής προσέγγισης των μέσων (Systems resource approach), σύμφωνα με το οποίο αποτελεσματικός οργανισμός είναι αυτός που μπορεί να αποκτήσει τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του.

2) Το μοντέλο της προσέγγισης των τελικών σκοπών (Goal approach), το οποίο τονίζει ότι αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που επιτυγχάνει τους σκοπούς του υπό οποιεσδήποτε συνθήκες.

3) Το μοντέλο της εσωτερικής λειτουργικής προσέγγισης (Internal functioning approach), σύμφωνα με το οποίο ο αποτελεσματικός οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του βάσει ενός προγράμματος δράσης, χωρίς σπασμωδικές και περιττές κινήσεις.

4) Το μοντέλο της στρατηγικής προσέγγισης (Strategic constituencies approach), σύμφωνα με το οποίο αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που εξασφαλίζει και ικανοποιεί τις προσδοκίες των στελεχών του.

Τα στοιχεία που οδηγούν στην εξασφάλιση αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell (1984) είναι η εκπαίδευση, η ενημέρωση στις νέες τεχνολογίες και τεχνικές, η έμφαση στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για αποτελεσματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, η έρευνα και η ευφυής ηγεσία.

Η αύξηση της παραγωγικότητας - αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση καθίσταται δυσχερέστερη στην πράξη από ότι στον ιδιωτικό

τομέα, όπου η μέτρηση των παραμέτρων αυτών είναι ευχερέστερη, ποσοτικά και ποιοτικά. Ως κυριότεροι λόγοι εντοπίζονται η πολυμορφία των φορέων της κρατικής διοίκησης, η διαφορετική αποστολή που ανατίθεται στον καθένα και οι διαφορετικοί σκοποί και στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν. Αυτή η πολυμορφία και οι σχετικές διαφοροποιήσεις δυσχεραίνουν την καθιέρωση ομοιόμορφων διαδικασιών και ενιαίων κριτηρίων με τα οποία θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η μέτρηση των παραμέτρων αυτών (Θεοφανίσης, 1992).

1.3 ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΓΚΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Οι εξελίξεις που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια, πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές είχαν ως αποτέλεσμα, την μεταβολή του ρόλου και της αποστολής των δημοσίων οργανισμών. Πολύ συχνά όμως γίνεται παραλληλισμός μεταξύ οργανισμών του δημοσίου και επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να αναδειχθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που τους διαφοροποιούν και στους οποίους ενδεχομένως οφείλεται η διαφορά απόδοσης και αποτελεσματικότητας τους.

Η διάκριση αυτή, στο ποσοστό που ένας οργανισμός προσεγγίζει ένα αμιγώς δημόσιο, οδήγησε σε πολυάριθμες μελέτες οι οποίες αποσκοπούν στο να προσδιορίσουν τις προεκτάσεις και τις επιδράσεις που ο χαρακτηρισμός δημόσιος ή ιδιωτικός μπορεί να επιφέρει στη δομή, την οργάνωση, τη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Lane (2001) στον δημόσιο τομέα η έννοια του οποίου είναι ευρύτερη από την έννοια της κυβέρνησης ή του κράτους, συμπεριλαμβάνονται όλα τα είδη των κρατικών δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα, όλα τα είδη των δημοσίων οικονομικών, καθώς επίσης και το σύνολο των κρατικών ρυθμίσεων. Ο διαχωρισμός ιδιωτικού και δημοσίου στις περισσότερες χώρες του κόσμου συνήθως γίνεται σε θεσμικό επίπεδο, μέσω ειδικών ρυθμίσεων στα πλαίσια του Συντάγματος. Οτιδήποτε δεν συμπεριλαμβάνεται στον οριζόμενο δημόσιο τομέα εντάσσεται στον ιδιωτικό τομέα ή στην οικονομία της αγοράς. Η σχέση μεγέθους των δύο τομέων ποικίλει επίσης σημαντικά μεταξύ των χωρών, ανάλογα με το στάδιο της οικονομικής τους ανάπτυξης, την κουλτούρα τους και την επικρατούσα πολιτική κατάσταση.

Ο δημόσιος τομέας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα στα πλαίσια βασικών μοντέλων τα οποία χρησιμοποιούνται για την περιγραφή και ερμηνεία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Τα μοντέλα αυτά συνθέτουν τον πυρήνα αυτού που σήμερα αποκαλείται δημόσια διοίκηση ή δημόσιο management και προέρχονται από το σύνολο των κοινωνικών επιστημών. Η διοίκηση του δημοσίου τομέα συνδέεται στενά τόσο με τη δημόσια πολιτική (δηλαδή τη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών) όσο και με τη δημόσια διοίκηση. Ο πλήρης διαχωρισμός διοικητικής δράσης, πολιτικών και διοίκησης στον δημόσιο τομέα είναι ανέφικτος. Το ενδιαφέρον στη θεωρία της διοίκησης του δημοσίου τομέα θα πρέπει να εστιάζεται στην ολοκλήρωση τριών βασικών στοιχείων: στόχων, μέσων και κανόνων υποδειγματοποιώντας έτσι την καθημερινή λειτουργία του (Lane, 2001).

Προκειμένου να καθοριστούν οι διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτική επιχείρηση έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τους Politt & Bouckaert (1995) η διαφορά έγκειται στο ότι: *«Ο Ιδιωτικός Τομέας λαμβάνει υπόψη του τις απαιτήσεις μόνο των χρηστών-καταναλωτών της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Στην αγορά του Ιδιωτικού Τομέα, οι συνδέσεις ανατροφοδότησης μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή είναι πολύ άμεσες και χρησιμοποιούνται για να υπενθυμίζουν στον παραγωγό τη σημασία του να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών του»*.

Οι Perry και Rainey (1988) στην έρευνά τους εντοπίζουν τις διαφορές στο περιβάλλον, τους περιορισμούς, τις προοπτικές και την κουλτούρα. Τονίζουν ότι οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα περιορίζουν τη γέννηση και εισαγωγή νέων ιδεών οι οποίες γίνονται πιο άμεσα προσφιλείς στον ιδιωτικό τομέα και κυρίως όσες περιστρέφονται γύρω από θέματα οράματος, αποστολής και στρατηγικής.

Οι Ben και Gaus (1983) τοποθετούν τη βάση της διαφοράς στο αν τα κέρδη και οι ζημιές είναι κοινές για το κοινωνικό σύνολο ή αφορούν σε ιδιώτη, στη δεκτικότητα των οργανισμών για εξονυχιστικό έλεγχο και στο βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εξυπηρετεί ανάγκες της κοινωνίας ή ενός ιδιώτη. Ο Mitnick (1982) εισάγει τον όρο του δημοσίου ενδιαφέροντος (public interest) για να προσδιορίσει το δημόσιο και ιδιωτικό χαρακτήρα. Παράλληλα και η έννοια του κοινωνικού αγαθού (public good) χρησιμοποιείται ως στοιχείο διαχωρισμού (Downs, 1967). Ακόμη και η ιδιοκτησία και δικαιοδοσία αποτελούν κριτήρια, δεδομένου ότι στους δημόσιους οργανισμούς οι έννοιες αυτές είναι διάχυτες και δεν αποδίδουν σε πρόσωπα ευθύνες και καθήκοντα.

Κατά την άποψη των Vasu, Stewart, και Garson (1998) οι δημόσιοι οργανισμοί διαφέρουν από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις καθώς οι πρωταρχικοί σκοποί και στόχοι τους είναι διαφορετικοί, γεγονός που επιδρά στον τρόπο που εφαρμόζεται το management. Ο τελικός σκοπός της ιδιωτικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιοι οργανισμοί αντλούν την δύναμή τους από τον νόμο και τα κεφάλαια που χρειάζονται αντλούνται από τους φόρους με την δέσμευση και τελικό στόχο την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Το πολιτικό σύστημα έχει ένα διακριτό ρόλο που είναι διαφορετικός από τον ρόλο που έχει η κάθε ιδιωτική επιχείρηση. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κοινά σημεία αναφοράς. Σε ένα σύστημα που διακρίνεται από εισροές που πρέπει να μετατραπούν σε εκροές, όπως είναι στην ιδιωτική επιχείρηση, βασική επιδίωξη είναι η αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει το μέγιστο δυνατό επίπεδο εκροών για τις δοσμένες εισροές. Στον δημόσιο οργανισμό πρωταρχικός στόχος είναι η ισότητα και η δικαιοσύνη στην διανομή των υπηρεσιών.

Παρά την αντίληψη ότι οι οργανισμοί τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα ακολουθούν σχεδόν τους ίδιους κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας, εν τούτοις οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα κινούνται σε ένα τελείως διαφορετικό πλαίσιο το οποίο επιβάλλει μια πιο τυποποιημένη και διαφανή λειτουργία.

Οι διαφορές συνίστανται στα ακόλουθα (Rose και Lawton, 1999).

1. Διαφοροποίηση στη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Η διαφοροποίηση αυτή γίνεται πιο εμφανής στην περίπτωση των υπηρεσιών που παρέχονται μονοπωλιακά από τους οργανισμούς του δημοσίου οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό εκ μέρους των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
2. Διαφοροποίηση στο ρόλο των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με το ρόλο των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Οι ασκούμενες λειτουργίες και οι προσφερόμενες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα καλύπτουν ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες σε αντίθεση με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι λειτουργούν με κερδοσκοπικά κριτήρια, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το γενικότερο κοινωνικό συμφέρον.
3. Διαφοροποίηση στις παρεχόμενες πληροφορίες και ενημερώσεις προς τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών σε αντίθεση με αυτές προς τους καταναλωτών των ιδιωτικών υπηρεσιών. Το κοινό που χρησιμοποιεί τις παροχές αυτές έχει ελλιπή ενημέρωση, τόσο ως προς τις συνθήκες δημιουργίας των υπηρεσιών αυτών, όσο και ως προς το γενικότερο εύρος των σκοπιμοτήτων τις οποίες εξυπηρετούν.

4. Διαφοροποίηση στον χαρακτήρα των υπηρεσιών του δημοσίου ο οποίος είναι συλλογικός σε αντίθεση με τον εξατομικευμένο χαρακτήρα των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών, οι αποφάσεις θα πρέπει πρωτίστως να εξυπηρετούν συλλογικές ανάγκες και μέσω αυτών τα ατομικά συμφέροντα. Στις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα η εξυπηρέτηση του ατομικού συμφέροντος έχει κυρίαρχη σημασία.

5. Διαφοροποίηση στην μεταβλητότητα του χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες μεταβάλλονται ως προς τη φύση όσο το σκοπό τους μέσω παρεμβατικών μηχανισμών καθώς βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση με τις εκάστοτε κυβερνήσεις.

6. Διαφοροποίηση στους σκοπούς που επιτελούν (ικανοποίηση συλλογικών αναγκών), στον τρόπο λειτουργίας (συλλογική δράση) και των συνθηκών (αρχές ισότητας, κοινωνικής δικαιοσύνης κλπ) που επικρατούν στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με τους σκοπούς τις συνθήκες και τα έργα των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα.

7. Διαφοροποίηση στην εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου τα οποία είναι αυστηρότερα.

Μια άλλη σημαντική διαφορά κατά τους Donnelly, Wisniewski, Dalrymple και Curry (1995), είναι ότι τελικός χρήστης μιας υπηρεσίας (ή προϊόντος) του ιδιωτικού τομέα είναι ένας συγκεκριμένος πελάτης, ενώ αντίστοιχα του δημοσίου τομέα είναι ο πολίτης. Με την έννοια πολίτης εννοείται η συγκέντρωση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων σε ένα άτομο, στο πλαίσιο ενός συνταγματικού κράτους. Ο πολίτης μπορεί να πληρώσει έμμεσα ή άμεσα κάποιο σχετικό τίμημα για την υπηρεσία ή το προϊόν, αλλά ενδέχεται να πληρώσει και για κάποια υπηρεσία που δεν τον αφορά άμεσα ή πιθανόν να μην απολαύσει ποτέ.

Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα είναι πολύ πιο εύκολο να καθοριστεί ο τελικός αποδέκτης της υπηρεσίας-προϊόντος. Επομένως, πελάτης θεωρείται το σύνολο των ατόμων που είναι διατεθειμένα να πληρώσουν την προκαθορισμένη από την αγορά τιμή για την απόκτηση της υπηρεσίας-προϊόντος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Δημόσια Διοίκηση για να ξεπεράσει τα χρόνια προβλήματά της θα πρέπει να σταματήσει να αναπαράγει τον ίδιο το μηχανισμό της. Η αναδιάρθρωση και ο εκσυγχρονισμός της είναι εκ των πραγμάτων επιβεβλημένες, σε μία περίοδο μεγάλων προκλήσεων και ανακατατάξεων, που τα γεγονότα και οι ανάγκες τρέχουν με ασύλληπτους ρυθμούς. Όσο δεν συμβαίνει αυτό δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική, ούτε να προσθέτει κοινωνική αξία αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης της με τους πολίτες.

Για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης δεν αρκεί απλώς η θέσπιση δεικτών μέτρησής τους. Απαιτείται αλλαγή της κουλτούρας και της δομής της λειτουργίας της, γεγονός που προϋποθέτει τον καθορισμό στόχων, προγραμματισμού και σωστού στρατηγικού σχεδιασμού. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος είναι ο σημαντικότερος όλων, καθ' ότι σε αντίθεση με τους άλλους πόρους μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δελής Κ., «Κριτήρια Αποτελεσματικής Διαχείρισεως της Δημόσιας Επιχειρήσεως», Χ.Ε., Αθήνα, 1974.

Θεοφανίδης Σ., «Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1990.

Μαλίσσος Κ., «Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα», Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984

Προβόπουλος Γ., «Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί», Εκδ. IOBE, Αθήνα, 1990

Ρούσης Γ., «Εισαγωγή στη θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης», Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984. Ben και Gaus 1983

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Donnelly M., Wisniewski M., Dalrymple J. και Curry A., «Measuring service quality in local government: The SERVQUAL approach, International Journal of public sector management», Vol. 8, No. 7, 1995, σελ. 15. Downs 1967

Koontz H. και O'Donnell C., «Οργάνωση και Διοίκηση 1, Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών», Εκδ. Παπαζήση, 1984.

Lane, J. E. The Public Sector, London: Sage Publications 2000

Politt C. , Bouckaert G., «Quality improvement in European public services», SAGE Publications, London 1995, σελ.6. Rose A. και Lawton A., «Public Services management», Prentice Hall, 1999.

Stanton E., «Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ – Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα», Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις ΑΕ, 1992.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ – ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα θεμελιώθηκε κατά την ίδρυση του Ελληνικού κράτους στα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Η δημόσια διοίκηση, ως θεσμός και ως οργάνωση, διακρίνεται από άλλους κοινωνικούς θεσμούς και οργανώσεις, γιατί ως συστατικό στοιχείο του κράτους διαθέτει ειδικά χαρακτηριστικά και στόχους που αφορούν στο κράτος ενώ παράλληλα διαθέτει μια σχετική αυτονομία.

2.1 ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, αφενός γιατί ενδείκνυται για ογκώδεις οργανώσεις με μια πληθώρα υπηρεσιών, αφετέρου διότι εξασφαλίζει σταθερότητα, προβλεψιμότητα, ασφάλεια.

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1999): «Η σύγχρονη γραφειοκρατία αποτελεί οργανικό και αναπόσπαστο μέρος των μεγάλων οργανισμών και του σύγχρονου κράτους. Από τυπικής πλευράς η γραφειοκρατία αποτελεί ένα εκτελεστικό όργανο της εκτελεστικής εξουσίας αναφορικά με τα προγράμματά τους και τις πολιτικές τους, ενώ στην ουσία η γραφειοκρατία αποτελεί το μοναδικό μέσο υλοποίησης των αποφάσεων της πολιτικής εξουσίας, αφού αυτή έρχεται σε άμεση επαφή με το κοινό και ρυθμίζει τις λεπτομέρειες για την εκτέλεση των πολιτικών αποφάσεων. Για το λόγο αυτό χωρίς τη γραφειοκρατία η λειτουργία του σύγχρονου κράτους θα ήταν αδιανόητη».

Κύριος λόγος της ακμής της γραφειοκρατίας, υπήρξε το γεγονός ότι το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης χαρακτηρίζεται από οργανωτική και τεχνική υπεροχή . Ως οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, ταχύτητα, ευκρίνεια, κανονικότητα, πολλαπλών χρήσεων και εφαρμογών, λειτουργεί μέσω ευκρινούς και σταθερού καταμερισμού ευθυνών και καθηκόντων, ιεραρχικής επίβλεψης και συγκεκριμένων κανόνων, ικανό να παράγει σταθερά και αξιόπιστα αποτελέσματα. (Μακρυδημήτρης, 2004). Ταυτόχρονα όμως η συνεχής διεύρυνση του ρυθμιστικού ρόλου του Κράτους, σε συνδυασμό με την αλματώδη τεχνολογική εξέλιξη, επέβαλλαν το γραφειοκρατικό πρότυπο, σε όλες σχεδόν τις οργανωτικές μορφές της δημόσιας και ιδιωτικής δραστηριότητας (οικονομία, ενέργεια, εκπαίδευση, υγεία, περιβάλλον, έρευνα).

Η έννοια της γραφειοκρατίας κατά τον Max Weber οφείλει την τεχνική της υπεροχή σε χαρακτηριστικά όπως συγκεντρωτισμός, ιεραρχία, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα, καταμερισμός εργασίας, θητεία. Ωστόσο, πολλά από αυτά αποτέλεσαν ταυτόχρονα και τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζονται ως αιτίες παθολογίας του γραφειοκρατικού φαινομένου (Μακρυδημήτρης, 2004).

Σύμφωνα με την βεμπεριανή ανάλυση, η γραφειοκρατία είναι ένα σύστημα οργάνωσης η νομιμοποίηση του οποίου βασίζεται στην νομική/ορθολογική μέθοδο και έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κατάλληλα για τη διοίκηση μονάδων με πολυσχιδή δραστηριότητα τα οποία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Κέφης, 2003):

- Εξειδίκευση εργασίας και προσανατολισμός της επαγγελματικής καριέρας των στελεχών: Οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, το οποίο κατέχουν σε υψηλό βαθμό, ενώ τα επαγγελματικά στελέχη προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για ένα σταθερό και συγκεκριμένο επίπεδο αμοιβής και συνδέουν την επαγγελματική τους καριέρα και ανέλιξη με την πορεία και τους στόχους της οργάνωσης
- Λειτουργία βάσει κανόνων και διατάξεων και απόλυτος σεβασμός σε αυτούς υπ' ευθύνη των προϊσταμένων, που οφείλουν να ελέγχουν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή και συνέχεια στην άσκηση των καθηκόντων
- Αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας και ιεράρχηση των λειτουργιών, σύμφωνα με το οποίο κάθε θέση βρίσκεται υπό τον έλεγχο μιας ανώτερης βαθμίδας. Η ιεραρχική οργάνωση διαρθρώνεται σύμφωνα με την ιεράρχηση των καθηκόντων, την ακριβή περιγραφή και τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία (Chevalier, 2003). Η ενότητα της εντολής ορίζει τη ροή των κυκλωμάτων επικοινωνίας, τα οποία λειτουργούν κάθετα: η εντολή διοχετεύεται από πάνω προς τα κάτω, και η πληροφόρηση από κάτω προς τα πάνω. Ο ιεραρχικός προϊστάμενος με τον τρόπο αυτό εμφανίζεται ως παράγοντας συντονισμού και ελέγχου της δραστηριότητας των μονάδων ή των υπαλλήλων της διοίκησης και ο ρόλος του αναδεικνύεται περισσότερο όσο η οργάνωση επεκτείνεται και διαφοροποιείται. Τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα έχουν μικρότερο ποσοστό πρωτοβουλίας και μεγαλύτερο βαθμό απλής εκτέλεσης των εργασιών, οι οποίες τελούν υπό τον έλεγχο των ανωτέρων. Ο προϊστάμενος έχει θετική (προαγωγές) ή αρνητική (ποινές) επιρροή στους υφισταμένους, την οποία στη δημόσια διοίκηση βάσει των κανονισμών και εντός των πλαισίων της διακριτικής ευχέρειας, όταν οι κανόνες που καθορίζουν την αρμοδιότητα δεν προκαθορίζουν ακριβώς την ενέργεια

του διοικητικού οργάνου αλλά του αφήνουν περιθώρια δράσης (Σπηλιωτόπουλος, 2001)

▪ Υπαλληλική ιδιότητα των στελεχών, που συνδέεται με αξιοκρατικές μεθόδους πρόσληψης και προαγωγής. Τα κριτήρια της στελέχωσης βασίζονται στις τυπικές γνώσεις των εργαζομένων.

Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, αφενός γιατί ενδείκνυται για ογκώδεις οργανώσεις με πλήθος επαναλαμβανόμενων και ομοιόμορφων εργασιών, αφετέρου διότι εξασφαλίζει σταθερότητα, προβλεψιμότητα, ασφάλεια. Λόγω της πυραμιδοειδούς μορφής της, η γραφειοκρατία εμφανίζεται ως μια μονολιθική οργάνωση, που χαρακτηρίζεται από ολοκληρωτική συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην κορυφή. Ο συγκεντρωτισμός, σύμφωνα με τη βεμπεριανή θεώρηση, βελτιώνει την ταχύτητα και την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται και μειώνει τις συγκρούσεις. Ιδιαίτερα στην δημόσια διοίκηση, η εσωτερική ηγεσία της οργάνωσης υπόκειται στην ιεραρχική υποταγή της στα αιρετά όργανα, που είναι οι μοναδικοί κάτοχοι νομιμοποιημένης εξουσίας σε ένα δημοκρατικό καθεστώς (Chevallier, 1993).

Ωστόσο, η αυστηρή τυποποίηση - κανονικοποίηση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, η συγκεντρωτική-ιεραρχική δόμηση των σχέσεων εξουσίας, το βάθος της λειτουργικής εξειδίκευσης και ο επαγγελματισμός των στελεχών, οδηγούν υπό συγκεκριμένες συνθήκες, σε στρεβλώσεις, αδυναμίες, αστοχίες και εκτροπές, με τις οποίες έχει ταυτιστεί στη σύγχρονη θεωρία το γραφειοκρατικό μοντέλο.

Οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών έχουν επιφέρει ριζικές αλλοιώσεις στο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας γραφειοκρατίας και έχουν θέσει στο επίκεντρο της συζήτησης την αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα επιβίωσης της στο νέο αυτό περιβάλλον το οποίο προσδιορίζεται από τα εξής χαρακτηριστικά (Borins, 1995):

- ✓ Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων οργανώσεων και η συνακόλουθη αδυναμία τους να ανταποκριθούν στην απαίτηση για αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων
- ✓ Η πληροφοριακή έκρηξη και οι δυνατότητες της τεχνολογίας
- ✓ Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η σύναψη ισχυρών δεσμών και σχέσεων συνεργασίας με άλλα κράτη και ο διεθνής ανταγωνισμός

✓ Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, που δίνουν έμφαση στην έννοια της εργασίας ως μέσο ανάπτυξης και όχι μόνο ως τρόπο προσπορισμού εισοδήματος.

✓ Οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών-πελατών.

Οι προσεγγίσεις που συνοπτικά περιγράφηκαν παραπάνω σε συνδυασμό με τις αλλαγές στο περιβάλλον της γραφειοκρατίας θέτουν υπό αναίρεση τα ίδια τα χαρακτηριστικά της, σύμφωνα με την Βεμπεριανή Ανάλυση που προηγήθηκε. Ο έλεγχος μέσω τυποποιημένων διαδικασιών οδηγεί βαθμιαία στον νομικισμό, την προσήλωση στους τύπους, σε χρονοβόρες διαδικασίες και στην έλλειψη ευελιξίας. Η καθετοποίηση της ιεραρχίας, η προσθήκη περισσότερων επιπέδων και το κλειστό κύκλωμα πληροφορίας κατέστησαν την άσκηση του ιεραρχικού ελέγχου συνώνυμη της εσωστρέφειας, του συγκεντρωτισμού, της αυστηρότητας και της αδυναμίας ανατροφοδότησης (Μακρυδημήτρης, 1999γ).

Η επέκταση των κρατικών δραστηριοτήτων, η υπερφόρτωση των δημόσιων γραφειοκρατιών με όλο και περισσότερα αιτήματα των πολιτών και η ανάγκη αντιμετώπισης σύνθετων και απρόβλεπτων δημόσιων ζητημάτων οδήγησε σε περαιτέρω διόγκωση της γραφειοκρατίας-τόσο ως προς τα άψυχα ως και ως προς τα έμψυχα μεγέθη της – χωρίς όμως να παράγονται αντίστοιχα βελτιωμένα αποτελέσματα, γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η γραφειοκρατική μεγέθυνση δεν μπορεί πλέον να συμβάλλει στην αποδοτικότερη διαχείριση του δημοσίου συμφέροντος (Μιχαλόπουλος, 2003). Η ύπαρξη στεγανών ανάμεσα στα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα και οι δύσκαμπτες διαδικασίες δυσχεραίνουν την επικοινωνία, η οποία αδυνατεί να ανταπεξέλθει στην ταχεία ανατροφοδότηση νέων ιδεών και γνώσης (Αργυριάδης, 1990).

Συνεπεία όλων των παραπάνω, η δημόσια γραφειοκρατική οργάνωση κρίνεται όλο και περισσότερο ως αναχρονιστική, μη αποδοτική και αναποτελεσματική, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τόσο την νομιμοποίηση της – η οποία εξαρτάται από την προσαρμογή της στο περιβάλλον, από την ικανότητά της να ανταποκρίνεται με αποδοτικό τρόπο στις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες και δεν παράγεται διαδικαστικά λόγω της υποταγής της σε απρόσωπους κανόνες-όσο και την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού εν γένει, καθώς καλείται να λειτουργήσει σε συνθήκες περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και απρόβλεπτης εξέλιξης κοινωνικών αναγκών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η άποψη ότι η δημόσια γραφειοκρατία πρέπει να εφαρμόσει ρηξικέλευθες αλλαγές και να ενθαρρύνει καινοτόμες μεθόδους διοίκησης ώστε να μετατραπεί σε μια ανταγωνιστική και ευέλικτη οργάνωση που μπορεί να επιβιώσει στα νέα δεδομένα, υποστηρίχθηκε ευρέως τις τελευταίες δεκαετίες, όπου πλήθυναν οι προτάσεις για «αλλαγή παραδείγματος» στη δημόσια διοίκηση το οποίο θα προσανατολίζεται στην αναζήτηση νέων οργανωτικών προτύπων, είτε αντί-γραφειοκρατικών είτε μετά-γραφειοκρατικών (Osborne, Gaebler, 1993, Denhardt, 2000).

Η έννοια των διαδικασιών και των πρωτοκόλλων είναι απαραίτητες για κάθε οργανισμό αφού χωρίς τον ξεκάθαρο διαχωρισμό των ρόλων και των κανόνων θα ήταν δύσκολο να διεκπεραιωθούν όλες οι συναλλαγές στη δημόσια διοίκηση. Απλά η γραφειοκρατία θα πρέπει να εφαρμόζεται αποτελεσματικά υπό απλές και σταθερές συνθήκες, επιλύοντας προβλήματα που χαρακτηρίζονται από σχετική απλότητα, σταθερότητα (Realini, 2004).

2.2 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΣΗ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

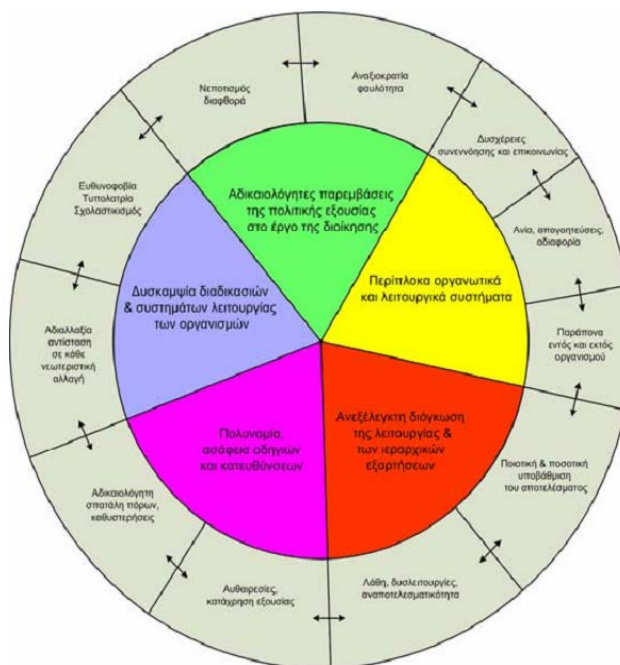
Οι αλλαγές στο περιβάλλον της γραφειοκρατίας όπως προαναφέρθηκαν θέτουν υπό αναίρεση τα ίδια τα χαρακτηριστικά που κατά τη Βεμπεριανή ανάλυση δικαιολογούν την υπεροχή του συγκεκριμένου οργανωσιακού προτύπου. Ο έλεγχος μέσω τυποποιημένων διαδικασιών διολισθαίνει στον νομικισμό, στην προσήλωση στους τύπους, σε χρονοβόρες διαδικασίες και στην έλλειψη ευελιξίας. Η καθετοποίηση της ιεραρχίας, η προσθήκη περισσότερων επιπέδων και το κλειστό κύκλωμα πληροφορίας κατέστησαν την άσκηση του ιεραρχικού ελέγχου συνώνυμη της εσωστρέφειας, του συγκεντρωτισμού, της αυστηρότητας και της αδυναμίας ανατροφοδότησης (Μακρυδημήτρης, 1999γ).

Η επέκταση των κρατικών δραστηριοτήτων, η υπερφόρτωση των δημόσιων γραφειοκρατιών με όλο και περισσότερα αιτήματα των πολιτών και η ανάγκη αντιμετώπισης σύνθετων και απρόβλεπτων δημόσιων ζητημάτων οδήγησε σε περαιτέρω διόγκωση της γραφειοκρατίας-τόσο ως προς τα άψυχα όσο και ως προς τα έμψυχα μεγέθη της-χωρίς όμως να παράγονται αντίστοιχα βελτιωμένα αποτελέσματα, γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η γραφειοκρατική μεγέθυνση δεν μπορεί πλέον να συμβάλλει στην αποδοτικότερη διαχείριση του δημοσίου συμφέροντος (Μιχαλόπουλος, 2003). Η ύπαρξη στεγανών ανάμεσα στα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα και οι δύσκαμπτες διαδικασίες δυσχεραίνουν την

επικοινωνία, η οποία αδυνατεί να ανταπεξέλθει στην ταχεία ανατροφοδότηση νέων ιδεών και γνώσης (Αργυριάδης, 1990).

Συνεπεία όλων των παραπάνω, η δημόσια γραφειοκρατική οργάνωση κρίνεται όλο και περισσότερο ως αναχρονιστική, μη αποδοτική και αναποτελεσματική, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τόσο την νομιμοποίησή της, η οποία εξαρτάται από την προσαρμογή της στο περιβάλλον, από την ικανότητά της να ανταποκρίνεται με νόμιμο αλλά και αποδοτικό τρόπο στις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες και δεν παράγεται διαδικαστικά λόγω της υποταγής της σε απρόσωπους κανόνες, όσο και την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού εν γένει, καθώς καλείται να λειτουργήσει σε συνθήκες περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και απρόβλεπτης εξέλιξης κοινωνικών αναγκών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Μιλώντας για την γραφειοκρατία δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε και στον φαύλο κύκλο της γραφειοκρατίας. «Ο φαύλος κύκλος δημιουργείται από ένα σύνολο καταστάσεων, νοοτροπιών, στάσεων και συμπεριφορών, οι οποίες δρουν και αντιδρούν η μία επί της άλλης, εις τρόπον ώστε να διατηρούν ένα οργανισμό σε μια διαρκή κατάσταση ανισορροπίας, να τον οδηγούν σε κατάσταση μόνιμης σύγκρουσης με το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται, καθώς και σε πλήρη απομάκρυνση από την κύρια αποστολή του» (Φαναριώτης, 2000).



Διάγραμμα 2.1 Ο Φαύλος Κύκλος της Γραφειοκρατίας
(Πηγή: Φαναριώτης, 2000)

Οι συνέπειες είναι γνωστές (αδράνεια, στασιμότητα έργου, διαμαρτυρίες κοινού, χαμηλή ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών, μη ολοκλήρωση έργων και σχεδίων, άσκοπη κατανάλωση πόρων κ.λπ.), η απαλοιφή των οποίων απαιτεί δραστικά μέτρα.

Κάποια ενδεικτικά δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση του φαύλου κύκλου της γραφειοκρατίας είναι τα εξής: Ανασχεδιασμός διαδικασιών (reengineering), μείωση μεγέθους επιχείρησης, συστήματα ολικής ποιότητας, η αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου και πελατοκεντρικός προσανατολισμός-αντίληψη που αποβλέπει στη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης του κοινού (Φαναριώτης, 2000).

2.3 Η ΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Η γενικευμένη δυσαρέσκεια και αμφισβήτηση έναντι της γραφειοκρατικού τύπου δημόσιας υπηρεσίας διαπιστώνεται στην ελληνική περίπτωση με περισσότερη ένταση και επιπτώσεις στο σύνολο του διοικητικού συστήματος. Η ανεπάρκεια και η ακαταλληλότητα του διοικητικού μηχανισμού καθώς και η αναγκαιότητα της συστηματικής αναδιάρθρωσής του, αν και διαπιστώνεται ήδη από τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια, δεν έχει αντιμετωπιστεί μέχρι σήμερα, παρά το πλήθος των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, με αποτέλεσμα να παίρνει τη μορφή γενικευμένης κρίσης του διοικητικού συστήματος (Μακρουδημήτρης, 1999α).

Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων και η πολιτικοποίηση σχεδόν του συνόλου των επιλογών καθιστούν το σύστημα ανίκανο να διατηρήσει τη διοικητική συνέχεια. Παρά τον υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού και την ισχυρή διείδυση του πολιτικού στοιχείου στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των πολιτικών, υπάρχει έντονη αντίδραση στις τυπικές υποχρεώσεις που επιβάλλουν οι εκσυγχρονιστικές μεταρρυθμίσεις. Η επιλεκτική τήρηση τυπικών κανόνων και η κατίσχυση άτυπων πρακτικών έναντι των θεσμοθετημένων διαδικασιών εξουδετερώνουν τους μηχανισμούς ελέγχου και κυρώσεων.

Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης δεν συνεπάγεται αυτόματα την ικανότητα ρύθμισης ή καθοδήγησης. Αντίθετα, μπορεί να την περιορίζει και να εντείνει τα προβλήματα συντονισμού, ιδιαίτερα στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ενοποίησης, όπου η ικανότητα προσδιορισμού προτεραιοτήτων και εξασφάλισης της συμμόρφωσης προβάλλεται ως προϋπόθεση για τη διοικητική σύγκλιση (Σπανού, 2001).

Τα αίτια της κρίσης της γραφειοκρατίας, αν και πολλαπλά και αλληλένδετα, μπορούν να συνοψιστούν σε δύο βασικά χαρακτηριστικά τα οποία έχουν εντοπιστεί ήδη από την πρώτη μεταπολεμική περίοδο και συνεχίζουν να κυριαρχούν στο ελληνικό διοικητικό σύστημα (Μακρουδημήτρης, 1999γ).

- Η ελλιπής εξωτερική διαφοροποίηση ή αποστασιοποίηση της διοίκησης από την πολιτική και η ακόλουθη στρατηγική ελέγχου της διοίκησης στην πολιτική, η οποία συνδέεται με τις αυξανόμενες τάσεις πολιτικοποίησης των ηγετικών βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας.

- Η ανεπαρκής εσωτερική ανάπτυξη και λειτουργική διαφοροποίηση του συστήματος τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και διαδικασιών όσο και στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ποικίλες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και παρεμβάσεις παρουσίασαν χαμηλή αποτελεσματικότητα, καθώς είτε συνάντησαν αντιδράσεις της οποίες απέτυχαν να αναστείλουν είτε χαρακτηρίζονταν από αστοχία στον σχεδιασμό και αδυναμία στην υλοποίηση, με συνέπεια να επιδεινώνουν πολλές φορές την κρίση ικανότητας του συστήματος (Μακρουδημήτρης, 1999β).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποτελεί ζητούμενο για τη χώρα μας επί δεκαετίες. Ο δημόσιος τομέας έχει την ανάγκη ενσωμάτωσης της ανταγωνιστικότητας, νέων όρων λειτουργίας και σύγχρονων μεθόδων παροχής υπηρεσιών, προκειμένου να επιτελέσει το ρόλο του στη σύγχρονη Ελλάδα και να ανταποκριθεί στις αναβαθμισμένες συνθήκες λειτουργίας του δημοσίου σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η αναγκαιότητα καθιέρωσης ενός νέου συστήματος διοίκησης απαλλαγμένου από την γραφειοκρατικές μεθόδους που οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα και μειωμένη αποδοτικότητα καθώς και η θεσμική καθιέρωση νέων εργαλείων management στην δημόσια διοίκηση έρχεται να καλύψει ένα κενό «σύγχρονης διοίκησης» που υπάρχει στο ελληνικό δημόσιο από την ίδρυσή του.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Φαναριώτης Π., «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management», Σταμούλης, 1999

Κέφης Β. (2003), «Ο Ιδεατός Τύπος Γραφειοκρατίας του Max Weber και ο Λειτουργικός Δημόσιος Τομέας», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 25, Ιανουάριος, σελ. 33-40

Μακρυδημήτρης Α. (1999α), «Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 113-139, Θεμέλιο, Αθήνα

Μακρυδημήτρης Α. (1999β), «Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 49-64, Θεμέλιο, Αθήνα

Μακρυδημήτρης Α. (1999γ), «Διοίκηση και Δημοκρατία: Η Δημόσια Διοίκηση στα 20 Χρόνια της Ελληνικής Δημοκρατίας», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 85-95, Θεμέλιο, Αθήνα

Μακρυδημήτρης Α. & Μιχαλόπουλος Ν., «Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», Παπαζήση, 1998

Σπηλιωτόπουλος Επ. Π. , Μακρυδημήτρης Α. , «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Σάκκουλας Αντ. Ν., 2001

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Borins S., "The new public management is here to stay", DOI: 10.1111/j.1754-7121.1995.tb01133.x, 1995

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια του «Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικής Διαδικασίας» (Business Process Reengineering) παρουσιάζεται ολοένα και περισσότερο στην βιβλιογραφία του management λόγω της προσπάθειας επιχειρήσεων και οργανισμών να έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και έντονο ανταγωνισμό. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας αποτελεί μια στρατηγική στόχευση παρούσα σε όλα τα προγράμματα μεταρρύθμισης-ανασχεδιασμού της δημόσιας διοίκησης.

Στην βιβλιογραφία συναντώνται μία πληθώρα ορισμών της έννοιας του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών. Ως διαδικασία αποτελεί μια προσέγγιση αλλαγής της δομής και της φιλοσοφίας ενός οργανισμού, με στόχο την ευελιξία, την καινοτομία και την προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι επικρατέστερες μεθοδολογίες είναι των Hammer & Champy και του Davenport .

3.1. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Την έννοια του Re-engineering την παρουσίασε με αρκετά λεπτομερή τρόπο ο Hammer στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Σύμφωνα με τους Hammer and Champy

«Ανασχεδιασμός» είναι η «θεμελιώδης αναθεώρηση και ο ριζοσπαστικός επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για μία επιχείρηση όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα». Με τον όρο θεμελιώδης αναθεώρηση εννοείται ότι η επιχείρηση αποφασίζει την πλήρη κατάργηση της εφαρμοζόμενης διαδικασίας που ακολουθεί και την πρόθεση της να αποδεχτεί τη νέα. Ο ριζοσπαστικός επανασχεδιασμός αναφέρεται στην εκ βάθρων αλλαγή όλων των διαδικασιών. Ο ανασχεδιασμός αφορά την επινόηση μιας νέας επιχειρηματικής διαδικασίας και όχι τη βελτίωση ή την τροποποίηση της υπάρχουσας. Τέλος οι θεαματικές βελτιώσεις αφορούν σημαντικές βελτιώσεις στο παραγόμενο προϊόν της επιχείρησης και όχι οριακές βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν με καλύτερη διαχείριση των υφιστάμενων διαδικασιών.

Η μεθοδολογία των Hammer & Champy (1993) συνοψίζεται στα παρακάτω:

- 1.Εισαγωγή στον επιχειρησιακό ανασχεδιασμό: Η έναρξη της διαδικασίας ξεκινάει από την ανώτατη ιεραρχία. Το όραμα παρουσιάζεται στους υπαλλήλους.
2. Προσδιορισμός επιχειρησιακών διαδικασιών. Καταγραφή και τεκμηρίωση των διαδικασιών, των αλληλεπιδράσεων και των επιδόσεων τους έτσι ώστε να αποτελέσουν συγκριτικά στοιχεία αργότερα
- 3.Επιλογή επιχειρησιακών διαδικασιών. Επιλογή των διαδικασιών που παρέχουν προστιθέμενη αξία στο παραγόμενο προϊόν και παρέχουν μεγάλες ευκαιρίες βελτίωσης (έντονα γραφειοκρατικές, υψηλό κόστος, με αποτελεσματικές, συχνά παράπονα κτλ.)
- 4.Κατανόηση επιλεγμένων επιχειρησιακών διαδικασιών. Τρέχουσα απόδοση διαδικασιών σε αντίθεση με την απόδοση μετά τον ανασχεδιασμό.
- 5.Επανασχεδιασμός επιλεγμένων επιχειρησιακών διαδικασιών. Αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών και τρόπων σκέψης.
6. Εφαρμογή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Εφαρμογή του προγράμματος ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών. Δοκιμαστική περίοδος εφαρμογής των αλλαγών. Εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες εφαρμογές.

Για τους Hammer & Champy (1993) η προσπάθεια ριζικού ανασχεδιασμού της επιχείρησης θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες.

Για τον Davenport (1994) «ανασχεδιασμός διαδικασιών» είναι ο οραματισμός νέων στρατηγικών εργασίας, είναι ο οραματισμός νέων στρατηγικών εργασίας, ο σχεδιασμός πραγματικών δραστηριοτήτων και η υλοποίηση της αλλαγής σε όλες τις πολύπλοκες τεχνολογικές, ανθρώπινες και οργανωτικές διαστάσεις.» Η προσέγγιση μέσω των διαδικασιών υπονοεί ότι έχει υιοθετηθεί η άποψη του τελικού καταναλωτή. Οι διαδικασίες είναι οι δομές με τις οποίες μία οργάνωση κάνει ότι είναι απαραίτητο για να παράγει αξία στους πελάτες της.

Καθοριστική σημασία στην αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό ενός οργανισμού κατέχουν οι Τεχνολογίες της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) από τα απλά συστήματα μηχανοργάνωσης μέχρι τα Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα. Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών για τον Davenport (1994) είναι ένα μέρος αλλά και βασικό προαπαιτούμενο για την αλλαγή της μορφής της επιχείρησης στην προσπάθεια της να υιοθετήσει μία καινούργια στρατηγική.

Η μεθοδολογία του Davenport (1994) μπορεί να καταγραφεί συνοπτικά στα παρακάτω βήματα και στόχους:

Επιλογή διαδικασιών για ανασχεδιασμό. Επικέντρωση στις κεντρικές διαδικασίες του οργανισμού.

Προσδιορισμός συντελεστών αλλαγής. Επιλογή του κατάλληλου συστήματος πληροφοριακής τεχνολογίας που θα υιοθετηθεί και θα εφαρμοστεί. Επιλογή άλλων οργανωτικών παραγόντων που θα υποστηρίξουν τον ανασχεδιασμό.

Δημιουργία οράματος και στοχοθεσίας. Καθορισμός του πλαισίου για τις διαδικασίες σε σχέση με την αποστολή και το γενικό σκοπό της επιχείρησης. Προσδιορισμός στόχων που πρέπει να επιτευχθούν.

Κατανόηση υφιστάμενων διαδικασιών. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας και λειτουργίας των επιλεγμένων διαδικασιών. Διενέργεια συγκριτικών μετρήσεων.

Σχεδιασμός λειτουργικού «πρωτοτύπου» της νέας αναθεωρημένης διαδικασίας.

Ένταξη και εφαρμογή της ανασχεδιασμένης διαδικασίας. Εφαρμογή του πρωτοτύπου σε λειτουργική βάση.

Με τον όρο «ανασχεδιασμός δημόσιας διοίκησης» (Saxena, 1996) εννοούμε την ανάπτυξη της αρχιτεκτονικής δομής της οργάνωσης, η οποία συνδέει τη στρατηγική ενός δημόσιου οργανισμού με τις διοικητικές του διαδικασίες, με τρόπο που να διασφαλίζει ότι οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού τελικά επιτυγχάνονται. Πρόκειται

δηλαδή για ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής, το οποίο δίνει έμφαση στις διαδικασίες και όχι στις λειτουργίες του οργανισμού, έτσι ώστε να βελτιώσει σημαντικά την απόδοσή τους.

Ο ανασχεδιασμός δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει το συνολικό προγραμματισμό, ανασχεδιασμό και εφαρμογή των διοικητικών διαδικασιών, της οργανωτικής δομής και των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων σε άμεση ή έμμεση ανταπόκριση με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Πιθανοί στόχοι είναι η ριζική βελτίωση στο χρόνο, στην αποδοτικότητα (κόστος), στην ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών και στην τελική ικανοποίηση των πελατών-πολιτών.

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2001) τα σπουδαιότερα συμπεράσματα από τις προσπάθειες απλούστευσης των τελευταίων είκοσι χρόνων είναι τα ακόλουθα:

- Η απλούστευση δε συνιστά μία εφάπαξ στατική διαδικασία. Η συγκέντρωση διαδικασιών που χρήζουν απλούστευσης είναι μια διαδικασία πλέον απαραίτητη, εφόσον οι τεχνολογικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις τις κατέστησαν αλυσιτελείς.
- Η απλούστευση των διαδικασιών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την αλλαγή και τη μεταρρύθμιση του συνόλου των δράσεων που συγκροτούν τις διαδικασίες λήψης απόφασης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα
- Η απλούστευση των διαδικασιών απαιτεί σταθερές πολιτικές αποφάσεις για τον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού και την υιοθέτηση συγκεκριμένων αρχών παρέμβασης.

Ο συντονισμός των διαδικασιών αποτελεί περισσότερο ένα θέμα πολιτισμικό, παρά τεχνικό. Με αυτό εννοείται ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρησιακή κουλτούρα, από το πόσο δηλαδή αυτή είναι δεκτική στη επιχειρησιακή αλλαγή.

Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στο διοικητικό και οικονομικό γίγνεσθαι, τη μέγιστη αυτοσυνείδηση και εκτίμηση του ρόλου τους.

Σύμφωνα με μελέτη του ΟΟΣΑ, για μια σύγχρονη και λειτουργική Δημόσια Διοίκηση:

Διασφάλιση ενός ισχυρού κέντρου ηγεσίας, που θα αναλάβει την πλήρη ευθύνη των μεταρρυθμίσεων και θα έχει την εξουσία να καθοδηγεί, να διαιτητεύει και να λαμβάνει

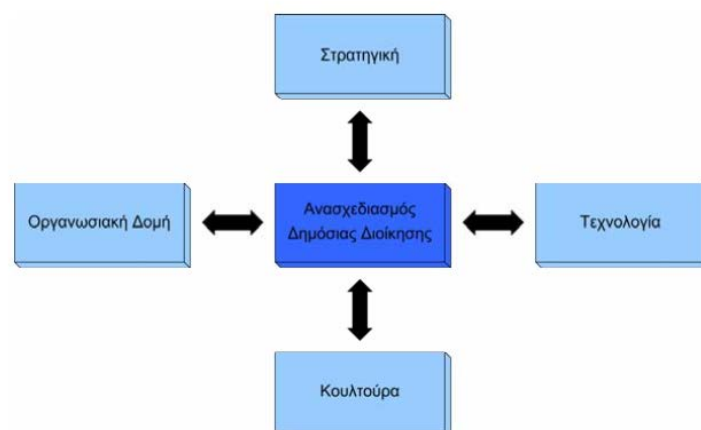
αποφάσεις, σε πολιτικό επίπεδο. Απλές διοικητικές δομές και, κυρίως, όχι πολλές επιτροπές. Ενδυνάμωση της ηγεσίας με τις βασικές λειτουργίες ενός ισχυρού κέντρου (στρατηγικός σχεδιασμός, επικοινωνία, μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης με την στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική διαχείριση του προϋπολογισμού, καλύτερη νομοθέτηση, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, κανονιστική διαχείριση του κεκτημένου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διαχείριση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας/δεδομένων.

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη η πολιτική απλοποίησης των διαδικασιών έχει εγκλωβιστεί τα τελευταία χρόνια σε ένα νομικό formalισμό και επικεντρώνεται στην νομική μορφή που μπορεί να λάβει ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών. Η εμμονή των δημοσίων υπηρεσιών σε διαδικασίες που εκ των πραγμάτων είναι δυσλειτουργικές και απίστευτα γραφειοκρατικές δημιουργεί εξαιρετικό πρόβλημα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν αφήνει περιθώρια βελτίωσης. Από την άλλη οι επιμέρους φορείς είναι διστακτικοί να αναλάβουν πρωτοβουλία για ένα ένα εκ βάρθων ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους ή έστω για μία πολιτική βελτίωσης λόγω της γενικότερης τάσης αδράνειας που επικρατεί και της τυπολατρίας. Η λύση πρέπει να επικεντρωθεί στην αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου.

3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ανασχεδιασμός δημόσιας διοίκησης αποτελείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις (Saxena, 1996) (Burn, Robins, 2003):

- Στρατηγική
- Οργανωσιακή δομή
- Πληροφορική τεχνολογία
- Κουλτούρα



Σχήμα 3.1: Οι τέσσερις βασικές διαστάσεις του ανασχεδιασμού δημόσιας διοίκησης
ΠΗΓΗ: (Saxena, 1996) (Burn, Robins, 2003):

Ο ανασχεδιασμός δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να εστιάσει στην βελτίωση και των τεσσάρων διαστάσεων. Η αυτοματοποίηση υπηρεσιών του κράτους με κύρια έμφαση της στην τεχνολογία, παραμελώντας τις άλλες διαστάσεις του ανασχεδιασμού δημόσιας διοίκησης οδήγησε δυστυχώς σε αποτυχία της εφαρμογής του ανασχεδιασμού σε ανεπτυγμένες χώρες στο παρελθόν.

3.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική ως διάσταση του ανασχεδιασμού δημόσιας διοίκησης, καθορίζει τους στόχους και την κατεύθυνσή της. Καθορίζεται από τη δημιουργία οράματος και τη θέσπιση αντικειμενικών στόχων η υλοποίηση των οποίων θα οδηγήσει στην πραγμάτωσή της. Η στρατηγική είναι η συνδυασμένη δυνατότητα μιας ομάδας να δει πού βρίσκεται, να κατανοήσει το πού θέλει να φτάσει, να εντοπίσει τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν για να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα και να εφαρμόσει τα μέτρα αυτά ώστε να πραγματοποιήσει την αλλαγή και να διατηρήσει τις ευεργετικές συνέπειές της. Το βασικό χαρακτηριστικό ενός οράματος είναι η μακροχρόνια θεώρηση του αφού δεν μπορεί να επιτευχθεί σε βραχύ χρονικό διάστημα. Το όραμα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, και αυτό είναι μια αναγκαία συνθήκη για να οδηγηθούμε προς τα επιθυμητά αποτελέσματα (Watson, 1994)

Για έναν δημόσιο οργανισμό, το όραμα αναφέρεται στον απώτερο στόχο, τον οποίο ο οργανισμός καλείται να επιτελεί ο οποίος και αποτελεί και τον θεμελιώδη λόγο ύπαρξης και λειτουργίας του.

Η έννοια του οράματος ενός οργανισμού θα πρέπει να περιέχει δυο στοιχεία: την οδηγό φιλοσοφία και μια εφικτή, κοινή εικόνα για το θεμελιώδη στόχο του οργανισμού, στον οποίο θα είναι όλοι αφοσιωμένοι. Για παράδειγμα, εφόσον πρόκειται για δημόσιο οργανισμό, το όραμά του θα πρέπει να περιλαμβάνει την έννοια του κοινωνικού «καλού», δηλαδή του συμφέροντος του κοινωνικού συνόλου. Το ευρύτερο όραμα θα μπορούσε να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, που θα ικανοποιούν πλήρως τους χρήστες του, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και οι οποίες θα παρέχονται σε προσιτές τιμές στο κοινωνικό σύνολο.

3.2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

Στην παραδοσιακή δομή της δημόσιας διοίκησης, η ανώτερη διοίκηση έχει τη μεγαλύτερη εξουσία, βρίσκεται δηλαδή στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και οι εργαζόμενοι βρίσκονται στη βάση της. Η έννοια του πελάτη, ή καλύτερα πολίτη, δεν έχει τη δέουσα συμμαχία. Ο πολίτης δεν έχει άμεση συμμετοχή στη δημόσια διοίκηση.

Ενώ θεωρητικά πρέπει να είναι το κέντρο όλων των δραστηριοτήτων της, πρακτικά αυτό δεν εφαρμόζεται. Η μόνη συμμετοχή του περιορίζεται στο εξής: η ανώτερη διοίκηση υποτίθεται ότι γνωρίζει τις ανάγκες του και προσπαθεί να εφαρμόσει πολιτικές που θα προάγουν τα συμφέροντά του, ενώ οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους που θέτει η διοίκηση.

Αντίθετα, ο ανασχεδιασμός δημόσιας διοίκησης έχει σαν στόχο να φέρει τους εργαζόμενους στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας πιο κοντά στον πολίτη. Έτσι θα κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες του και να προσαρμόσουν τις διαδικασίες με τρόπο που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, αυξάνοντας ταυτόχρονα και τη συνολική ικανοποίηση του πολίτη - εξωτερικού πελάτη. Άρα, ο ανασχεδιασμός προσπαθεί να μετατρέψει ολόκληρη την οργανωσιακή δομή, καθώς η διοίκηση αποκτά έναν εντελώς καινούργιο ρόλο. Αφού κατανοήσεις τις λεπτομέρειες των εσωτερικών πρακτικών και προβλημάτων των εργαζομένων, πρέπει να τους υποστηρίξεις με την εξάλειψη των εμποδίων, τη βελτίωση των διαδικασιών, με προσεκτική ακρόαση των ιδεών των εργαζομένων και τη συνεχή στήριξη στην προσπάθεια εφαρμογής νέων διαδικασιών. Αυτή η αναστροφή της πυραμίδας είναι μια πραγματική πρόκληση.

Ένα άλλο σχετικό θέμα είναι αυτό της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Στα πλαίσια του ανασχεδιασμού, η ενδυνάμωση είναι η ικανότητα του ατόμου ή της ομάδας να εργάζεται με δικό του τρόπο και ρυθμό, στα συμφωνηθέντα πλαίσια του χώρου και του χρόνου και με δεδομένες πηγές, για την επίτευξη ενός στόχου που έχει θεσπιστεί από την ηγεσία του οργανισμού. Η αρχή της φιλοσοφίας αυτής είναι να δοθεί στους εργαζομένους η εξουσία λήψης αποφάσεων για να υλοποιήσουν τις απαραίτητες βελτιώσεις στις διαδικασίες και η ελευθερία να λειτουργούν αυτόνομα και ανεξάρτητα, επιφέροντας τις, κατά την κρίση τους, αναγκαίες μεταβολές

3.2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφορικής είναι μια μεγάλη ευκαιρία για την επιτάχυνση της ανάπτυξης της δημόσιας διοίκησης. Ο τομέας των υπηρεσιών, στον οποίο εντάσσεται η δημόσια διοίκηση, είναι τομέας εντάσεως εργασίας και άρα η τεχνολογία πληροφορικής παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας του. Δυστυχώς όμως, η χρήση της πληροφορικής στο δημόσιο υστερεί χρονικά σε σχέση με τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα.

Η τεχνολογία πληροφορικής προσφέρει σημαντική βοήθεια στον εκσυγχρονισμό πολλών φορέων της δημόσιας διοίκησης σε όλα τα επίπεδα. Μειώνει το κόστος συναλλαγών μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και εκσυγχρονίζει τα βασικά συστήματα διαχείρισης που υπάγονται στο δημόσιο τομέα, όπως τελωνεία, φορολογία, εθνικό κτηματολόγιο, δημοτολόγια κ.λπ. Το γεγονός ότι η πληροφορική είναι κινητήρια δύναμη στον ανασχεδιασμό του δημόσιου τομέα και είναι μάλιστα αναπόσπαστο κομμάτι του, οφείλεται σε δυο μεταβλητές που επηρεάζουν θετικά αυτό το ρόλο:

-Διασύνδεση. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί είναι ιδιαίτερα γραφειοκρατικοί στη δομή τους, άρα δεν έχουν δίκτυα ανεπτυγμένης εσωτερικής επικοινωνίας. Η πληροφορική μπορεί να συνδέσει ροές πληροφοριών ανάμεσα σε διάφορους δημόσιους οργανισμούς μέσω σύγχρονων δικτύων επικοινωνίας.

-Προσβασιμότητα. Η πληροφορική μπορεί να παρέχει άμεσα πρόσβαση σε οργανωμένες βάσεις δεδομένων και πηγές πληροφοριών ταυτόχρονα σε πολλούς οργανισμούς. Όμως, συχνά εξαιτίας της έλλειψης διασύνδεσης, οι διάφοροι οργανισμοί δεν έχουν πρόσβαση στις ίδιες ακριβώς πληροφορίες, καθώς ίσως δε συνδέονται στον ίδιο κεντρικό υπολογιστή. Παρατηρείται δηλαδή διαφοροποίηση τόσο στον όγκο, όσο να παρέχουν πληροφορίες έγκυρα και έγκαιρα σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς, κάνοντας εφικτή τη διαχείριση με βάση τα στοιχεία και όχι με βάση τους τύπους. και στο περιεχόμενο των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες. Οι κοινές βάσεις δεδομένων μπορούν

Πραγματικά, η τεχνολογία δίνει την ευκαιρία στη δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών και των δημοτών με την προσφορά νέων μεθόδων παροχής υπηρεσιών, οι οποίες θα στοχεύουν στην καλύτερη ικανοποίησή τους. Χαρακτηριστική είναι η αύξηση της χρήσης της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» παγκοσμίως.

3.2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο πεπιοθηήσεων, αξιών και προσδοκιών που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Οι πεπιοθηήσεις αυτές και οι προσδοκίες παράγουν κανόνες, νόρμες συμπεριφοράς, οι οποίοι ρυθμίζουν τη συνολική συμπεριφορά των ατόμων – ομάδων στον οργανισμό.

Όσο πιο παλιά είναι η κουλτούρα, τόσο πιο ενσωματωμένες είναι οι αντιλήψεις στον οργανισμό και τόσο πιο δύσκολο είναι να μετατραπούν. Άρα, η οργανωσιακή κουλτούρα εξελίσσεται σύμφωνα με την πορεία του οργανισμού και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το μεγαλύτερο εμπόδιο στον ανασχεδιασμό. Πραγματικά, η κουλτούρα του οργανισμού, οι βαθιά ριζωμένες και αμετακίνητες αντιλήψεις των υπαλλήλων μπορούν να προκαλέσουν τρομερά προβλήματα στο όλο θέμα του ανασχεδιασμού οργανωσιακών διαδικασιών.

Οι αξίες της επιχείρησης, που με την πάροδο των χρόνων έχουν υιοθετηθεί από όλους τους εργαζομένους, μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εμπόδιο στην αλλαγή. Αυτό όμως δε συμβαίνει πάντα. Ορισμένες αξίες που προάγουν την αλλαγή σε μια επιχείρηση είναι η ενθάρρυνση της λήψης πρωτοβουλιών, η διαφάνεια, το κοινό και γνωστό σε όλους τους υπαλλήλους όραμα, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ αξίες που αποτελούν εμπόδια στην αλλαγή είναι η αποφυγή των ριψοκίνδυνων επιλογών, η αμφιταλάντευση και η έλλειψη επικοινωνίας, η αγελαία σκέψη και ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των συνεργατών και μελών μιας ομάδας.

Ο ανασχεδιασμός έχει σαν στόχο τη τροποποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας για τη δημιουργία μιας καινούριας, πιο δεκτικής στην αλλαγή. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων έρχεται σε αντίθεση με την υφιστάμενη νοοτροπία δημόσιας διοίκησης, η οποία είναι δομημένη σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης. Εξαιτίας της γραφειοκρατικής της φύσης, η δημόσια διοίκηση έχει χαρακτηριστεί από έντονη στρωματοποίηση, με την ανώτερη διοίκηση να έχει σημαντική εξουσία έναντι των απλών εργαζομένων. Χάρη σ' αυτήν την εξουσία, οι σχέσεις είναι σε ένα επίπεδο υφισταμένου - προϊσταμένου, όπου οι υφιστάμενοι δεν έχουν κανένα δικαίωμα να σχολιάζουν ή να κρίνουν τις αποφάσεις και τις πράξεις των προϊσταμένων τους

Ο ανασχεδιασμός σχετίζεται άμεσα με την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη αποφάσεων όσο πιο κοντά στη βάση της ιεραρχίας γίνεται. Άλλωστε, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που ξέρουν καλύτερα τον τρόπο να διεκπεραιώσουν το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνοι. Άρα, η ετοιμότητα της κουλτούρας να δεχθεί την αλλαγή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία του οργανισμού και την καθιέρωση ανοικτής επικοινωνίας σε όλες τις βαθμίδες του. Αν η διοίκηση εμπνεύσει και θεμελιώσει ένα σύστημα ανοικτής επικοινωνίας και αλληλοσεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, ένα σύστημα που βασίζεται στην αξιοκρατία και στον υγιή συναγωνισμό και άμιλλα (όχι ανταγωνισμό), η υποδοχή της αλλαγής είναι πολύ πιο ομαλή συγκριτικά με ένα δυσκίνητο και γραφειοκρατικό εργασιακό περιβάλλον

Το πρόβλημα του ανασχεδιασμού είναι να γίνει αποδεκτό το όραμά του, οι στόχοι και η μεθοδολογία του σε όλους στον οργανισμό να αντιμετωπιστούν δηλαδή τα οργανωσιακά εμπόδια στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της εργασίας τους, καθώς και με διαρκή ενημέρωση για τα πλεονεκτήματα που η αλλαγή μπορεί να επιφέρει στον καθημερινό φόρτο εργασίας τους.

3.3 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Έχοντας ως βάση αναφοράς τον ορισμό του Hammer, ο «ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών» στον δημόσιο τομέα έχει ως στόχο το θεμελιώδη και ριζικό επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών που θα οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις την δημόσια διοίκηση σε τομείς όπως η αποτελεσματικότητα, το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και του δημόσιου συμφέροντος. Στη βιβλιογραφία και ιδιαίτερα στα διεθνή επιστημονικά περιοδικά ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών (δημόσιος τομέας) αποτελεί υποσύνολο του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών (ιδιωτικός τομέας) με σημαντικές ομοιότητες αλλά και διαφορές που πηγάζουν από τους ιδιαίτερους κανόνες λειτουργίας του δημοσίου.

Ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών για τον δημόσιο τομέα λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές του Davenport περιλαμβάνει την εξέλιξη της αρχιτεκτονικής δομής των δημοσίων φορέων, η οποία θα συνδέσει την στρατηγική ενός οργανισμού με τις διοικητικές τους διαδικασίες έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι στόχοι και τα οράματα τους.

Ο Andersen (2006) θέτει τρία βασικά ερωτήματα για την σχέση του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) και του δημόσιου τομέα:

1. Μπορεί ο ανασχεδιασμός να εφαρμοστεί στον Δημόσιο τομέα;

Παραδοσιακά ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και αποφυγή κινδύνου. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την επιφυλακτική στάση των δημοσίων υπαλλήλων όταν έγινε γνωστή η ιδέα του ανασχεδιασμού. Το επιχείρημα που χρησιμοποιήθηκε ήταν ότι η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών στηρίζεται σε ένα πλαίσιο νόμων και κανόνων που δεν αφήνουν περιθώρια για σημαντικές αλλαγές σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Η γραφειοκρατία είναι αμείλικτη για όλους και για όλα. Κάθε προσπάθεια εκσυγχρονισμού θα αντιμετώπιζε πολλές νομικές δυσκολίες και θα έβλαπτε το δημόσιο συμφέρον. Η νοοτροπία των πολιτών και των δημοσίων λειτουργών έχει μεταβληθεί κατά πολύ ώστε να γίνεται πλέον λόγος για επιτακτική ανάγκη αλλαγών στις διαδικασίες λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

Η εφαρμογή του ανασχεδιασμού στην ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω νέων νόμων, κανονιστικών πράξεων, υπουργικών αποφάσεων και ενδοϋπηρεσιακών αλλαγών με την παράλληλη και συνδυασμένη χρήση των εργαλείων ΤΠΕ, αρκεί να υπάρχει συντονισμένο σχέδιο αλλαγών σε συνδυασμό με πολιτική βούληση.

2. Πρέπει ο Ανασχεδιασμός να εφαρμοστεί στην Δημόσια Διοίκηση;

Η απάντηση εξαρτάται από τις παρακάτω επιμέρους ερωτήσεις:

- Λειτουργεί ο δημόσιος τομέας έτσι όπως οι πολίτες θα ήθελαν να λειτουργεί;
- Εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση των ανθρώπων που εργάζονται στην εξυπηρέτηση του πολίτη;
- Το οικονομικό αποτέλεσμα των διαδικασιών (κόστος, έσοδα, φόρους κτλ.) είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο;
- Εφαρμόζονται ποιοτικές διαδικασίες;
- Μπορεί το κράτος να κάνει περισσότερα και καλύτερα;

Η απάντηση στα πρώτα τέσσερα ερωτήματα για την ελληνική πραγματικότητα είναι αρνητική. Το τελευταίο ερώτημα είναι καθαρά υποκειμενικό.

3. Εφαρμόζεται ο Ανασχεδιασμός Διαδικασιών στον Δημόσιο τομέα;

Η απάντηση πρέπει να είναι προσεκτική και σωστά διατυπωμένη έτσι ώστε να μην αδικείται η προσπάθεια πολλών ανθρώπων που έχουν εργαστεί για την εισαγωγή της έννοιας της Ποιότητας στο Δημόσιο. Μέσα από τις δυνατότητες της σημερινής τεχνολογίας, της πληροφορικής και των συστημάτων επικοινωνίας και την πολύχρονη

οικονομική βοήθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο εκσυγχρονισμού και αλλαγών με την παράλληλη συνύπαρξη πολύπλοκων γραφειοκρατικών δομών που δυσκολεύουν την προσπάθεια. Όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω η προσπάθεια επανίδρυσης του κράτους μέσα από την εισαγωγή της ποιότητας είναι ένας δύσκολος δρόμος που χρειάζεται την συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων, ιδιαίτερα όμως την πολιτική βούληση και την αφοσίωση της διοικητικής ιεραρχίας.

3.3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Λόγω των έμφυτων δυσχερειών στην εφαρμογή του ανασχεδιασμού δημόσιας διοίκησης, οι διάφοροι οργανισμοί δεν τον εφαρμόζουν στον ίδιο βαθμό πάντα. Έτσι, ανάλογα με το βαθμό που θα εφαρμοστεί το μέγεθος της αλλαγής υποδιαιρείται σε τρεις κατηγορίες

3.3.1.1 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Αυτός είναι ο χαμηλότερος βαθμός εφαρμογής του ανασχεδιασμού. Συνήθως περιλαμβάνει βελτίωση ενός τμήματος μιας διαδικασίας που εμπίπτει σε μια μόνο λειτουργία, παρά σε βελτίωση ολόκληρης της διαδικασίας από την αρχή ως το τέλος. Στόχος αυτού του τύπου ανασχεδιασμού είναι να βελτιωθούν τα επιμέρους υποέργα, δηλαδή οι δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της όλης διαδικασίας, γεγονός το οποίο περιλαμβάνει την αναζήτηση ευκαιριών για τη μείωση της γραφειοκρατίας, της διπλής εργασίας και των κύκλων διεκπεραίωσης της καθώς και την απλοποίηση των δράσεων. Για τον τύπο αυτό του ανασχεδιασμού, σπάνια απαιτείται η χρήση της πληροφορικής. Είναι πολύ εύκολο να επιτευχθεί, ενώ μια τέτοια προσπάθεια μπορεί να έχει αποτελέσματα από 5-25% στη συνολική απόδοση της διαδικασίας. Όμως, σπάνια έχει αισθητό αποτέλεσμα στην τελική εκροή. Εφόσον έχει περιοριστεί σε ένα υποέργο μιας διαδικασίας, εμπλέκονται λίγα άτομα στην εφαρμογή του, άρα θα αντιμετωπίσει πολύ λίγη αντίσταση στην εφαρμογή και συνεπώς πολύ χαμηλό κίνδυνο αποτυχίας.

3.3.1.2 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει το συνολικό ανασχεδιασμό μιας διαδικασίας από την αρχή ως το τέλος της. Άλλωστε, η κάθε διαδικασία απαιτεί μια περισσότερο ολοκληρωμένη προσέγγιση, αφού αποτελείται από επιμέρους υποστάδια - υποέργα. Αυτό σημαίνει ότι για τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας απαιτείται συντονισμός των υποσταδίων αυτών και αναδιοργάνωση του τρόπου με τον οποίο συνδέονται

και αποτελούν την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Ένας τέτοιος ανασχεδιασμός απαιτεί ανάλυση του μοντέλου της διαδικασίας στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας και απόφαση για τους πιθανούς τρόπους βελτίωσής της. Η εφαρμογή αυτού του τύπου ανασχεδιασμού δημόσιας διοίκησης είναι μια στρατηγική απόφαση και έχει την ανάγκη της υποστήριξης από τη διοίκηση. Μάλιστα, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη ριζική βελτίωση της τελικής διαδικασίας μέχρι και 50% ή ακόμα περισσότερο, σε όρους κόστους, εκτιμώμενης ποιότητας και κύκλου εργασιών. Ακόμα, περιλαμβάνει σημαντική επένδυση σε πηγές – εισροές, καθώς για να επιτευχθεί χρειάζεται και τη συνδρομή της τεχνολογίας πληροφορικής στο σχεδιασμό των νέων διαδικασιών. Επιπρόσθετα, μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνο εγχείρημα, κυρίως λόγω της ανάγκης να συνεργαστούν περισσότερες από μια λειτουργίες ή τμήματα και του κινδύνου που αναλαμβάνει ο οργανισμός για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος.

3.3.1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ

Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει το μεγαλύτερο βαθμό εφαρμογής του ανασχεδιασμού δημόσιας διοίκησης, καθώς στόχος του είναι να αλλάξει τη δομή και την κουλτούρα του οργανισμού, ώστε να βελτιώσει όλες τις διαδικασίες του. Ξεκινά με μια θεμελιακή εσωτερική αξιολόγηση του οργανισμού, η οποία αφορά στο σκοπό ύπαρξης του, καθώς και στους στόχους τους οποίους καλείται να επιτύχει. Μόνο τότε ο οργανισμός μπορεί να ελέγξει τον τρόπο απόδοσής του, τον τρόπο επίτευξης των στόχων του, καθώς και το πώς ο τρόπος αυτός θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η οργανωσιακή αναδόμηση σημαίνει πλήρη και ολοκληρωτική αλλαγή του οργανισμού, τόσο στους στόχους, όσο και στις μεθόδους του.

Παρόλο που αυτός ο τύπος είναι πολύ επικίνδυνος και δαπανηρός, η επιτυχημένη εφαρμογή του στον οργανισμό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τα παρακάτω:

- Ριζική βελτίωση στην συνολική απόδοση του οργανισμού
- Διαύγεια και διαφάνεια σε στόχους, κατευθύνσεις, ικανότητες και πραγματική αποστολή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Υψηλό βαθμό ικανοποίησης πελατών

Παρά τα προφανή οφέλη που προκύπτουν από την αναδόμηση ενός οργανισμού, ελάχιστοι είναι εκείνοι που το τολμούν, εξαιτίας του μεγάλου κινδύνου που ένα τέτοιο εγχείρημα περικλείει καθώς και του υψηλού κόστους που απαιτείται. Είναι επίσης ξεκάθαρο ότι οι τύποι εφαρμογής των δύο ανασχεδιασμών (δημόσιας διοίκησης και επιχειρησιακός) ταυτίζονται ή τουλάχιστον έχουν πάρα πολλές

ομοιότητες. Έτσι, αναφέρουμε τους όρους: (α) αναδιάρθρωση όλης της επιχείρησης (enterprise wide change), (β) αλλαγές για τη βελτίωση της κάθε διαδικασίας (process improvement changes) και (γ), αλλαγές σε επίπεδο έργου (task level changes).

Ο βαθμός λοιπόν στον οποίο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αποφασίζει να εφαρμόσει τις μεθόδους ανασχεδιασμού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το ύψος της επένδυσης που είναι διατεθειμένος να πραγματοποιήσει, τα μέσα που διατίθενται για την υλοποίηση του ανασχεδιασμού, το πόσο είναι αφοσιωμένη η ηγεσία στους στόχους που θα κληθεί να επιτύχει και τον κίνδυνο που θα θελήσει να αναλάβει για να πετύχει τους στόχους του. Όλοι αυτοί οι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο, όχι βέβαια τον ίδιο σε κάθε περίπτωση, γι' αυτό και μια προσπάθεια ανασχεδιασμού ποτέ δεν είναι ίδια με μια άλλη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, μπορούμε να ορίσουμε ως ανασχεδιασμό των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης τη ριζική επανασχεδίαση των οργανωτικών δομών, του θεσμικού πλαισίου και των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη χρήση ψηφιακών δομών. Η Δημόσια Διοίκηση ωθείται σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών της με χρήση πληροφοριακών συστημάτων για να βελτιώσει την αποδοτικότητάς της, να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο και για να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους πολιτικούς θεσμούς. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων εκσυγχρονίζει την δημόσια διοίκηση, ενισχύει τη νομιμότητα του κράτους και αυξάνει την συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Παράλληλα, δημιουργεί εξωτερικές οικονομίες που ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andersen K.V. 2006, Reengineering Public Sector Organizations Using Information Technology. Research in Public Policy Analysis and Management, Emerald Group Publishing Limited, 2006, pp. 614-634

Davenport.T., "Process innovation: reengineering work through information technology" Boston, MA: Harvard business school press. 1993.

Hammer M., Champy J., Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Resolution, Harper Collins, 1999

Saxena K.B.C. "Re-engineering public administration in developing countries", Volume 29, Issue 5, pages 703-711, 1996

Weber M., "The Theory of Social and Economic Organizations", (T. Parsons trans.), New York: Free Press, 1947

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με δεδομένη την ραγδαία ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και την εξέλιξη του διαδικτύου, έχουν στο σύνολο τους αποτελέσει μία ανεξάντλητη πηγή πληροφοριών. Η αλματώδης αυτή τεχνολογική εξέλιξη δημιούργησε κίνητρα και μια συνεχώς αυξανόμενη πίεση για την υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών και από τον Δημόσιο Τομέα. Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), προωθήθηκε για την εκτέλεση εσωτερικών λειτουργιών αλλά και για την βελτίωση της επικοινωνίας και των συναλλαγών της με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η συνεχώς διευρυνόμενη αυτή χρήση των ΤΠΕ «απαιτεί» τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και οργανωτικών δομών της Δημόσιας Διοίκησης και οδηγεί στην ψηφιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η χρήση των ΤΠΕ αποτελεί το κύριο εργαλείο για την αλλαγή και αντικατάσταση του υφιστάμενου μοντέλου λειτουργίας με νέα τα οποία θα είναι αποτελεσματικότερα στην κάλυψη κοινωνικών αναγκών και την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.

4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και ειδικά του Διαδικτύου για την βελτίωση των κρατικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις άλλες κρατικές υπηρεσίες. Διαθέτει την δυνατότητα της άμεσης σύνδεσης της Πολιτείας με τους πολίτες με τρόπο που δημιουργεί νέες ευκαιρίες και πολίτες να αλληλεπιδράσουν και να δεχτούν υπηρεσίες από την Πολιτεία 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Με δεδομένη την ποικιλομορφία των προσεγγίσεων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ανά τον κόσμο, η δημιουργία ενός λειτουργικού ορισμού για το e-Government καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη (Halchin, 2004). Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Άλλοι εστιάζουν στην χρήση νέων τεχνολογιών, ενώ σε άλλους γίνεται εκτενής ανάλυση του e-Government, υπό ένα ευρύτερο πρίσμα, ως εγχείρημα μετασχηματισμού της διακυβέρνησης.

Μερικοί από τους ορισμούς αναφέρονται παρακάτω:

«Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών». (Ευρωπαϊκή Ένωση)

«Η χρήση από την κυβέρνηση εφαρμογών Διαδικτύου και άλλων τεχνολογιών σε συνδυασμό με διαδικασίες που ενσωματώνουν αυτές τις τεχνολογίες για την ενίσχυση της πρόσβασης στην κρατική πληροφορία και υπηρεσία προς το κοινό, άλλες υπηρεσίες και κρατικές οντότητες, ή την βελτίωση σε κυβερνητικές λειτουργίες ως προς την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών και τον μετασχηματισμό τους» (Κυβέρνηση , ΗΠΑ 2002).

«Η χρήση τεχνολογιών της πληροφορίας και των τηλεπικοινωνιών, ειδικά του Διαδικτύου, σαν εργαλείο για καλύτερη Διακυβέρνηση» (OECD, 2003.)

«Η χρήση του Διαδικτύου για την διανομή των κρατικών πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες» (UN & ASPA, 2002).

«Η χρήση της τεχνολογίας και ειδικά των διαδικτυακών εφαρμογών για την ενίσχυση της πρόσβασης και την αποτελεσματική απόδοση των κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών» (Brown & Brudney 2001).

«Οι σχέσεις μεταξύ των κυβερνήσεων, των πελατών τους (επιχειρήσεις, άλλες κυβερνήσεις και πολίτες) και των προμηθευτών τους (πάλι, επιχειρήσεις, άλλες κυβερνήσεις και πολίτες)» (Means & Schneider, 2000).

Οι ορισμοί αυτοί είναι πολύ χρήσιμοι για την περιγραφή του e-Government με ευρύ τρόπο αλλά δεν αποτυπώνουν τις περίπλοκες πτυχές του μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης και του καθοριστικού ρόλου των τεχνολογιών προς αυτή την κατεύθυνση. Συνεπώς, όλες οι εκτιμήσεις επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών με ελάχιστη έμφαση στον πραγματικό μετασχηματισμό των ίδιων των υπηρεσιών ή των διαδικασιών που σχετίζονται με την παροχή τους (Grant & Chau 2005). Ο ορισμός που προτείνουν είναι ο εξής:

«Μια ευρεία πρωτοβουλία μετασχηματισμού, που διευκολύνεται από τις νέες τεχνολογίες για α) την ανάπτυξη και παροχή ενιαίων και ολοκληρωμένων κρατικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, β) την διευκόλυνση της αποτελεσματικής διοίκησης και

γ) την υποστήριξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων των πολιτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο».

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν είναι απλά η παροχή υπολογιστών σε κρατικούς λειτουργούς ή η αυτοματοποίηση απαρχαιωμένων διαδικασιών. Ούτε η χρήση των υπολογιστών αλλά ούτε και η αυτοματοποίηση περίπλοκων διαδικασιών μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της εκάστοτε κυβέρνησης ή να προάγει την δημόσια συμμετοχή. Η μεμονωμένη εστίαση σε τεχνολογικές λύσεις δεν θα μεταβάλλει την νοοτροπία των γραφειοκρατών που δεν βλέπουν τον πολίτη σαν πελάτη της κυβέρνησης και συμμετοχο στην λήψη αποφάσεων. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι περισσότερο Διακυβέρνηση, παρά Ηλεκτρονική (OECD 2003).

4.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Gronlund (2002) οφείλουμε να σημειώσουμε τις τρεις διακριτές διαστάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης:

- ✓ **Δημοκρατική διάσταση** .Η διάσταση αυτή εστιάζει στο μελέτη του κατά πόσο οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών υποστηρίζουν πραγματικά τις αξίες μιας τοπικής ή κρατικής υπηρεσίας. Γίνεται αναφορά σε αξίες όπως η εντιμότητα και η διαφάνεια, σε υπηρεσίες κατανοητές και προσβάσιμες από όλους τους πολίτες, ανοιχτές στην δημοκρατική συμμετοχή.
- ✓ **Διάσταση παροχής υπηρεσιών** . Οι μελέτες που ανήκουν σε αυτή τη διάσταση, εστιάζουν στον βαθμό που οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες ανταποκρίνονται σε απαιτήσεις όπως λειτουργικότητα, ποιότητα, φιλικότητα προς τον χρήστη, ασφάλεια, διαφάνεια κτλ.
- ✓ **Διάσταση διοικητικής αποτελεσματικότητας** .Η διάσταση αυτή θα πρέπει να εστιάσει στο εύρος, το περιεχόμενο και την ποιότητα της αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ των κρατικών υπηρεσιών. Η διάσταση αυτή κατά μία έννοια αντιπροσωπεύει τον δείκτη οριζόντιας ολοκλήρωσης, η οποία περιλαμβάνει μετασχηματισμούς στην οργάνωση.

Στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government) γίνεται χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με σκοπό την παροχή προηγμένων και καινοτόμων ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όπως επίσης, και τη βελτιστοποίηση της ενδο-διοικητικής επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην

«ηλεκτρονικοποίηση» των υφιστάμενων υπηρεσιών και διαδικασιών, αλλά συντελεί σημαντικά στον μετασχηματισμό της δομής και του τρόπου παροχής των υπηρεσιών, καθώς και στην παροχή νέων συνδυασμένων και καινοτομικών υπηρεσιών, οι οποίες δεν ήταν εφικτό να παρασχεθούν στο παρελθόν.

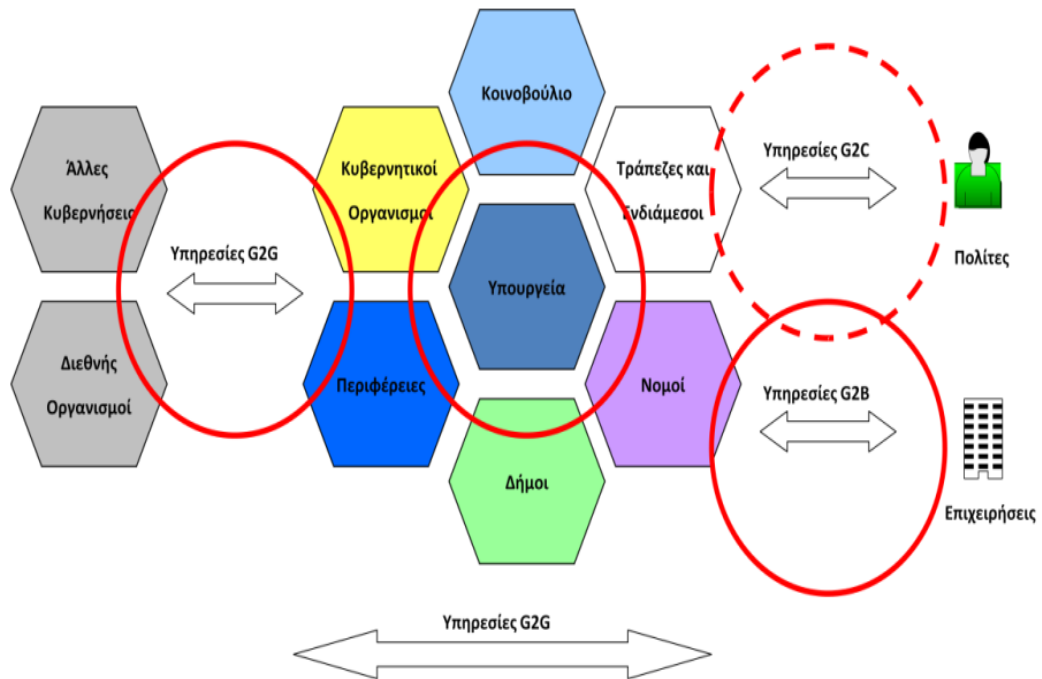
Στην ουσία πρόκειται για μία εκ βάθρων μεταρρυθμιστική διαδικασία, η οποία συμβαδίζει με τις επιταγές της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση η διαλειτουργικότητα, έχει αναγνωριστεί ως ο παράγοντας κλειδί για την επίτευξη πραγματικών one-stop υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, οι οποίες υπηρεσίες, με τη σειρά τους, ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και των δημόσιων φορέων, ώστε να μειωθούν οι απαιτούμενες επενδύσεις για συντήρηση και διασύνδεση πολύπλοκων συστημάτων.

4.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι ηλεκτρονικές – ψηφιακές υπηρεσίες ανάλογα με τον φορέα και τον λήπτη των παροχών τους, μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως :

- G2C (Government to Citizen): Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από τις δημόσιες υπηρεσίες (του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα) προς τους πολίτες. Η σημασία της κατηγορίας αυτής υπηρεσιών είναι πρόδηλη δεδομένου ότι η ποιότητα τους επηρεάζει την αντίληψη την οποία διαμορφώνει ο πολίτης για την δημόσια διοίκηση και τον τρόπο λειτουργίας αυτής.
- G2B (Government to Business): Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από τον δημόσιο τομέα προς τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα η συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών είναι καθοριστικής σημασίας, δεδομένου ότι η παροχή τους επιταχύνει την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και συνακόλουθα την ενίσχυση του ανταγωνισμού, την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την μείωση της ανεργίας.
- G2G (Government to Government): Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι υπηρεσίες της οποίες παρέχει ένας δημόσιος οργανισμός προς έναν άλλο στο πλαίσιο της συνεργασίας τους. Δηλαδή στην περίπτωση αυτή ο ένας εκ των δύο δημοσίων οργανισμών λειτουργεί ως «εσωτερικός πελάτης». Είναι ιδιαίτερη η σημασία και αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών, δεδομένων των δυνατοτήτων εξοικονόμησης χρόνου, χρήματος και λοιπών παραγωγικών πόρων.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διασυνδέσεις ανταλλαγής δεδομένων και γνώσης ανάμεσα σε διαφορετικούς συνεργατικούς φορείς, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη της διαλειτουργικότητας, καθώς και η αποκόμιση των οφελών που απορρέουν από αυτήν.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: ΤΙΤΛΟΣ Η σημασία της Διαλειτουργικότητας

ΠΗΓΗ: PLANET AE (2016)

4.4 ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Τα οφέλη από την ενσωμάτωση εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι πολλαπλά και ιδιαίτερα σημαντικά. Στόχος της εφαρμογής του e-Government είναι η υποστήριξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ τριών κύριων παραγόντων στην κοινωνία (κράτος, πολίτες, επιχειρήσεις) προκειμένου να επιτύχει πολιτική, κοινωνική και οικονομική πρόοδο στη χώρα.

Επιμέρους οφέλη είναι τα εξής:

1.Βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι νέες τεχνολογίες ενισχύουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στις πολύπλοκες δημόσιες διαδικασίες. Οι εφαρμογές διαδικτύου μπορούν να επιφέρουν εξοικονόμηση στην συλλογή και μετάδοση δεδομένων, την προβολή των πληροφοριών και την επικοινωνία με τους πολίτες.

Πιθανή είναι και η μελλοντική αποτελεσματικότητα, μέσα από την διανομή των δεδομένων στον κρατικό τομέα.

2.Βελτίωση των υπηρεσιών. Η υιοθέτηση στρατηγικών με κέντρο τον πολίτη είναι το κεντρικό στοιχείο στις στρατηγικές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης όλων των χωρών. Οι επιτυχημένες υπηρεσίες χτίζονται με βάση την κατανόηση των απαιτήσεων του χρήστη, κάτι που ισχύει και για τις online υπηρεσίες. Η εστίαση στον πελάτη σημαίνει ότι ένας χρήστης δεν χρειάζεται να κατανοήσει τις πολύπλοκες κρατικές δομές και σχέσεις. Το διαδίκτυο μπορεί να βοηθήσει σε αυτό τον στόχο, διευκολύνοντας τις δημόσιες υπηρεσίες να φαίνονται σαν ένας ενοποιημένος οργανισμός και παρέχοντας ενιαίες online υπηρεσίες. Το eGovernment θα πρέπει να αναπτυχθεί υπό το πρίσμα της ζήτησης και των αξιών του χρήστη.

3. Μπορούν να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Με τη χρήση του Internet όλες οι εμπλεκόμενοι οργανισμοί μπορούν να μοιράζονται πληροφορίες και ιδέες και να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ωστόσο η διανομή των πληροφοριών θα εγείρει θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων και οι δυνατές ανταλλαγές δεδομένων πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά.

4. Αποτελεί σημαντικό κίνητρο για μετασχηματισμό της διακυβέρνησης. Ο εκσυγχρονισμός και εν γένει ο μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης αποτελεί διαχρονικό ζήτημα προς επίλυση. Εξελίξεις, όπως η παγκοσμιοποίηση, η μεταβαλλόμενη μορφή ζήτησης, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών, σημαίνουν ότι η διαδικασία αναδιοργάνωσης θα πρέπει να είναι συνεχής. Οι νέες τεχνολογίες έχουν υποστηρίξει μετασχηματισμούς σε πολλούς τομείς.

5. Εμπιστοσύνη των πολιτών προς την κυβέρνηση δημόσια διοίκηση. Η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στην κυβέρνηση δημόσια διοίκηση και τους πολίτες είναι πολύ σημαντική. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση, διευκολύνοντας τους πολίτες να αναμειχθούν στις πολιτικές διοικητικές διαδικασίες, προωθώντας την ανοιχτή και υπεύθυνη διακυβέρνηση και αποτρέποντας την διαφθορά. Επιπλέον, μπορεί να προβληθεί η δημιουργική σκέψη των πολιτών σε σχέση με δημόσια ζητήματα και να φέρουν τις δημοκρατικές διαδικασίες πιο κοντά στον πολίτη.

6. Ενίσχυση της δημοκρατίας. Περιλαμβάνει την δημιουργία περισσότερο προσβάσιμης κυβέρνησης και την ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση κάνει πράξη την άμεση επικοινωνία με τους εκπροσώπους της πολιτικής εξουσίας, την ουσιαστική πληροφόρηση και τη συμμετοχή στα πολιτικά δρώμενα, όλα με αποκλειστική χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Η ηλεκτρονική πολιτεία προσφέρει έναν απλό τρόπο για την

ανάκτηση και την μελέτη επίσημων εγγράφων, όπως προϋπολογισμών δημόσιων υπηρεσιών, προτεινόμενης και ισχύουσας νομοθεσίας κλπ.

7. Καλύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η τεχνολογία είναι ένας αποδεδειγμένος καταλύτης για την αύξηση της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. Η χρήση νέων τεχνολογιών στον κρατικό τομέα και η εγκατάσταση μιας υποδομής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης βοηθά στην δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις, με την αναβάθμιση της αλληλεπίδρασης τους με το κράτος. Μειώνοντας τους πλεονασμούς στις διαδικασίες και δίνοντας έμφαση στην άμεση και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δημιουργεί τις συνθήκες που προσελκύουν επενδυτές.

8. Βελτίωση της ποιότητας ζωής υποβαθμισμένων κοινοτήτων. Η τεχνολογία καθιστά δυνατή την πρόσβαση του κράτους σε απομονωμένες ομάδες ή κοινότητες και την βελτίωση της ζωής τους. Περιλαμβάνει την ενδυνάμωση τους μέσω της συμμετοχής τους στις δημοκρατικές διαδικασίες και την διανομή βασικών αγαθών και υπηρεσιών σε αυτές.

9. Οφέλη και σε άλλες κατευθύνσεις. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνεισφέρει και στην οικονομική πολιτική, μειώνοντας τις δαπάνες, μέσα από περισσότερο αποτελεσματικά προγράμματα, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα μέσα από την απλοποίηση των κρατικών δομών και την προώθηση της κοινωνίας της πληροφορίας.

α. Απαλλαγή του πολίτη από την ανάγκη επίγνωσης των εσωτερικών δομών, των εμπλεκόμενων υπηρεσιών και των απαιτούμενων ενεργειών, κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεων του .

β. Αύξηση της διαθεσιμότητας και της προσβασιμότητας των υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία θα παρέχεται 24 ώρες την ημέρα, 7 μέρες τη βδομάδα

γ. Αύξηση της λογοδοσίας των δημόσιων φορέων και τελικά μείωση της διαφθοράς, μέσω της διαφάνειας της πληροφορίας.

δ. Μείωση του κόστους διεκπεραίωσης υπηρεσιών Δημόσιου Τομέα

ε. Εξάλειψη των μη παραγωγικών θέσεων εργασίας

ζ. Περιορισμός των γραφειοκρατικών δομών

η. Υποστήριξη άλλων καινοτομικών ιδεών και νέων υπηρεσιών. Έχοντας πετύχει την ηλεκτρονική αυτοματοποίηση των υπηρεσιών, θα μπορούν εύκολα να υποστηρίζονται νέες ιδέες και οι υλοποιήσεις τους

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό δόθηκε μια γενική εικόνα για την έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τις βασικές αρχές που την διέπουν και τους τομείς εφαρμογής της

στην δημόσια διοίκηση. Η κοινωνία της πληροφορίας δημιουργεί νέα δεδομένα & ευκαιρίες για ανάπτυξη, πρέπει όμως να υπάρξουν αλλαγές στην οργάνωση & τη δομή των δημοσίων υπηρεσιών, στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων & των πολιτών. Για να επιτευχθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαιτείται πολιτική βούληση για τον εκσυγχρονισμό & την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα, αλλαγή στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου ώστε να νομιμοποιηθούν οι νέες πρακτικές π.χ. σύνδεση & συνεργασία μεταξύ των διαφόρων δημοσίων υπηρεσιών των πολιτών & των επιχειρήσεων.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Καρκατσούλης Π. «Το κράτος σε μετάβαση, Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο management στη διακυβέρνηση», Εκδόσεις Σιδέρης, 2004

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Grönlund, Å. (2002) 'Electronic Government: Efficiency, Service Quality and Democracy', in Å. Grönlund (ed.) *Electronic Government: Design, Applications and Management*, pp. 23—50. Hershey, PA: IDEA Group.

Grant G. and Chau D. (2005), "*Developing a generic framework for e-government*", *Journal of Global Information Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 1-31.

<http://www.briteproject.eu/documents/presentations/documents.2009-0126.4231601868>

LE Halchin (2004), *Government Information Quarterly*,

Means G, Schneider D. (2000), *Meta-Capitalism: The E-Business Revolution and the Design of 21-st-century Companies and Markets*. New York: John Wiley and Sons. Inc., p. 121

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση των δικτύων επικοινωνίας και οι δυνατότητες που προσφέρονται από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), μεταβάλλουν σημαντικά τη λειτουργία και τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Η διαλειτουργικότητα θεωρείται σήμερα ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων, οργανισμών, λογισμικού και δεδομένων, στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την επίτευξη αυξημένης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας στην παροχή υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις.

5.1 ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Ελλάδα, ως μέλος της ΕΕ, έχει ως στόχο την επίτευξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσα από την παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Περιλαμβάνεται στο πλαίσιο αυτό ένας πλήρης κύκλος ηλεκτρονικών συναλλαγών, χωρίς την ανάγκη επιπλέον ενεργειών από τον πολίτη. Κατά συνέπεια, οι τεχνολογικές υποδομές της δημόσιας διοίκησης (εξοπλισμός, λογισμικό, δικτύωση) θα πρέπει να παράγουν ενιαίες, ανοικτές και απλές ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες αυτές, πολλές φορές απαιτούν τη διασύνδεση και τη συνέργια περισσότερων δημόσιων φορέων, που ανήκουν όχι απαραίτητα στο κεντρικό επίπεδο διοίκησης, αλλά και στην περιφερειακή διοίκηση ή τοπική αυτοδιοίκηση.

Σε πολλές περιπτώσεις οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με τη συγκέντρωση πληροφοριών και/ή υπηρεσιών που παρέχονται από διαφορετικούς δημόσιους φορείς. Επιπρόσθετα, η τοποθέτηση των πολιτών στο επίκεντρο των υπηρεσιών συνεπάγεται την παροχή μίας υπηρεσίας μέσα από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας.

Η σχεδίαση υπηρεσιών με βάση το αποτέλεσμα ή καλύτερα σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών προϋποθέτει την συνεργασία των δημοσίων φορέων και συνεπώς την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του δημοσίου τομέα συνολικά (Tambouris, Tarabanis, Peristeras and Liotas, 2007).

Ειδικότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των χρηστών από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχουν οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, είναι φανερό ότι οι υπηρεσίες θα πρέπει να παρέχονται από ένα πληροφοριακό σύστημα που υπερβαίνει τα όρια ενός φορέα. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να μπορεί να συνδυάζει περιεχόμενο και λειτουργίες από τις επιμέρους διαδικτυακές υπηρεσίες των εμπλεκόμενων φορέων. Ωστόσο, για να επιτευχθεί η δυναμική σύνθεση ετερογενών δεδομένων, λειτουργιών και υπηρεσιών που προέρχονται από διαφορετικούς Φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και να καταστεί εφικτή η διάθεσή τους στους ενδιαφερόμενους, απαιτείται η ολοκλήρωση και η διαλειτουργικότητα όλων των εμπλεκόμενων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία εκτελούν τμήματα των διαφορετικών αυτών λειτουργιών, δεδομένου ότι μια συναλλαγή σε ένα δημόσιο οργανισμό μπορεί να οδηγήσει ή/και να απαιτεί αυτόματους ελέγχους στα δεδομένα άλλων οργανισμών.

Η αντιμετώπιση όλων των εμποδίων προς την επίτευξη διαλειτουργικότητας αποτελεί μία σημαντική εργασία. Ακόμη και αν το νομικό πλαίσιο δε δημιουργεί εμπόδια, η καθιέρωση των κατάλληλων ενδο- και δι-οργανωσιακών ροών εργασίας είναι εξίσου σημαντική. Σε ένα ανώτερο επίπεδο, οι φορείς που συνεργάζονται θα πρέπει να κατανοούν με τον ίδιο τρόπο την ερμηνεία των δεδομένων που ανταλλάσσονται. Επιπλέον, η αυτόματη ανταλλαγή δεδομένων θα πρέπει να καταστεί τεχνικά εφικτή, ακόμη και στις περιπτώσεις που οι συμμετέχοντες φορείς διαθέτουν διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα.

Στο πεδίο της διαλειτουργικότητας, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει πραγματοποιήσει ορισμένα βήματα, ωστόσο απαιτείται ακόμη μεγάλη προσπάθεια. Πιο συγκεκριμένα, μέχρι πριν από μερικά χρόνια, οι υπηρεσίες που παρείχαν οι φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε πολίτες και επιχειρήσεις σχεδιάζονταν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν κατά πρώτο λόγο τις ανάγκες των ίδιων των φορέων. Με την ίδια λογική σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν πολλά πληροφοριακά συστήματα για την υποστήριξη αυτών των υπηρεσιών.

Ειδικά στην περίπτωση των πληροφοριακών συστημάτων, η στρατηγική, οι βασικές αρχές και τα πρότυπα σχεδιασμού και ανάπτυξής τους δεν ακολουθούσαν ένα κοινό σύνολο προδιαγραφών ως αποτέλεσμα ενός κεντρικού σχεδιασμού, συντονισμού και βελτιστοποίησης των διαδικασιών που άπτονται της εισαγωγής και αξιοποίησης ΤΠΕ στο δημόσιο τομέα. Κάθε φορέας σχεδίαζε δηλαδή τις δικές του παρεμβάσεις σε επίπεδο ΤΠΕ, οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις δεν λάμβαναν υπόψη τις ανάγκες των τελικών αποδεκτών των υπηρεσιών ούτε τις ανάγκες επικοινωνίας, συνεργασίας και ανταλλαγής δεδομένων με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους τελικούς αποδέκτες.

Το αποτέλεσμα αυτού είναι ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ετερογενών πληροφοριακών συστημάτων, με τρόπο που δεν είναι δυνατή η επικοινωνία αυτών, σε περίπτωση που απαιτείται να διαλειτουργήσουν στο πλαίσιο μίας ενιαίας δημόσιας υπηρεσίας. Ένα από τα βήματα που έχουν υλοποιηθεί για την επίτευξη διαλειτουργικότητας, σε συμφωνία και με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (EIF) που αναλύθηκε παραπάνω, είναι η κατάρτιση του ελληνικού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας το οποίο αποτελεί μέρος του έργου: «Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας».

Η διαλειτουργικότητα εξετάζεται υπό το πρίσμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Με βασική παράμετρο την επιθυμητή οργανωτική δομή της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί τον σκοπό που καλείται να εξυπηρετήσει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέσω της διαλειτουργικότητας.

Το όραμα που τίθεται από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς ορίζει ότι : «Η Δημόσια Διοίκηση θα λειτουργεί με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα και θα προσφέρει, στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ποιοτικές υπηρεσίες με τη χρήση των νέων τεχνολογιών».

Οι δράσεις που σχεδιάζονται προς αυτή την κατεύθυνση είναι η επιβολή μεταρρυθμίσεων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης και η θεσμική προστασία της ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Μέσα από αυτές τις δράσεις θα προκύψουν οι απαραίτητες ενέργειες για τον ανασχεδιασμό και κατά συνέπεια τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Η διαλειτουργικότητα αποτελεί προϋπόθεση για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς διευκολύνει την επικοινωνία, την αλληλεπίδραση και τις συναλλαγές μεταξύ των διαφόρων φορέων, επιτρέποντάς τους να διατηρούν την ανεξάρτητη λειτουργία τους αλλά και να διαχέουν την απαιτούμενη πληροφορία στα εμπλεκόμενα μέρη. Οι προσπάθειες ικανοποίησης των απαιτήσεων διαλειτουργικότητας για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πρέπει να επικεντρωθούν σε τομείς πολιτικής προτεραιότητας, όπως αυτοί διατυπώνονται από το όραμα αυτό.

Μέσα από το όραμα για την στρατηγική ψηφιακού ανασχεδιασμού του δημόσιου τομέα δημιουργείται η ανάγκη για την υλοποίηση διαλειτουργικών πληροφοριακών συστημάτων που θα υποστηρίζουν τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης. Οι υπάρχουσες υποδομές δεν πρέπει κατ' ανάγκη να απαξιωθούν, αλλά να αποτελέσουν την βάση για μετεξέλιξη κάθε φορέα. Η δυνατότητα των παλαιών συστημάτων να ανταλλάξουν δεδομένα με τα νέα συστήματα που εγκαθίστανται (με χρήση κάποιου ενδιάμεσου λογισμικού ή υποδομής διαλειτουργικότητας) επεκτείνει τη διάρκεια ζωής των παλαιών συστημάτων, αυξάνοντας παράλληλα την αξία της επένδυσης σε αυτά τα συστήματα, και έτσι αποφεύγεται η απαξίωσή τους στο άμεσο μέλλον. Η πλήρης απαξίωση των ήδη υπάρχοντων συστημάτων δε συνιστάται, καθώς αυτά ήδη λειτουργούν και επιτρέπουν τη διαχείριση αυτόνομων βάσεων δεδομένων και πληροφοριών. Από την άλλη, η υλοποίηση νέων συστημάτων πρέπει

να ακολουθήσει κάποιους κανόνες και πρότυπα που θα επιτρέψουν την εύκολη συνεργασία με διαδικτυακές εφαρμογές που αναπτύσσονται ή θα αναπτυχθούν στο μέλλον. Η συνεργασία όλων αυτών των ετερογενών συστημάτων για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών οδηγεί στη μείωση της πολυπλοκότητας της τεχνολογικής υποδομής.

Ωστόσο η διαλειτουργικότητα σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων (τεχνική) δεν μπορεί να επιτευχθεί, εάν πρώτα δεν έχει διασφαλιστεί η διαλειτουργικότητα σε επίπεδο διαδικασιών (οργανωσιακή) και πληροφορίας/δεδομένων (σημασιολογική).

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη όσα αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, η επίτευξη της οργανωσιακής διαλειτουργικότητας προϋποθέτει τον προσδιορισμό αρχών, κατευθύνσεων και απαιτήσεων σχετικά με τα εξής βασικά θέματα:

- Αποτύπωση και τεκμηρίωση υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης
- Ευθυγράμμιση των διαδικασιών διαφορετικών φορέων της δημόσιας διοίκησης
- Παροχή υπηρεσιών με διαφανή τρόπο για τους τελικούς αποδέκτες
- Αξιοποίηση διαθέσιμων υποδομών υποστήριξης κοινών λειτουργιών

Η έννοια της διαλειτουργικότητας, εντοπίζεται στην ικανότητα ανόμοιων και διαφορετικών οργανισμών να αλληλεπιδρούν προς την επίτευξη αμοιβαίου οφέλους και κοινών στόχων, που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ των οργανώσεων, μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών που υποστηρίζουν, μέσω της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των αντίστοιχων συστημάτων τους στις ΤΠΕ.

Η διαλειτουργικότητα είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο ζήτημα με διοικητικές, οργανωτικές, νομικές, κοινωνικές, λειτουργικές και τεχνικές πτυχές, δεδομένου ότι εμπλέκει συστήματα, διοικητικές δομές και ανθρώπους. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το γνωστικό πεδίο το οποίο σχετίζεται με την είναι δυναμικό και προσαρμόζεται στις εκάστοτε οργανωτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές μεταβολές.

Οι προηγούμενες έννοιες, παρ' όλες τις διαφορές τους, εμπεριέχονται στην έννοια της διαλειτουργικότητας, επιτρέποντάς την ανάδειξη κάποιων σημαντικών κατηγοριών εφαρμογής της :

- Διαλειτουργικότητα μεταξύ διαφορετικών οργανισμών-επιχειρήσεων
- Ανάμεσα σε συστήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν (π.χ. ηλεκτρονικές παραγγελίες, ηλεκτρονικός εφοδιασμός σε ένα περιβάλλον πωλητή/αγοραστή).

- ο Ανάμεσα σε συστήματα υποστήριξης της Δημόσιας Διοίκησης (π.χ. φορολογία, εφαρμογές κοινωνικών παροχών).
- ο Ανάμεσα σε δύο οργανισμούς στο επίπεδο των διαδικασιών (π.χ. επικοινωνία τράπεζας - Υπουργείο Οικονομικών για την έγκριση ενός δανείου)
- ο Διαλειτουργικότητα μεταξύ διαφορετικών συστημάτων του ίδιου οργανισμού
- ο Ανάμεσα σε «front-office» και «back-office» συστημάτων.
- ο Ανάμεσα σε δύο «back-office» συστήματα του ίδιου οργανισμού.
- ο Ανάμεσα σε δύο μονάδες του ίδιου οργανισμού στο επίπεδο των δεδομένων (π.χ. σε διαφορετικά τμήματα ενός νοσοκομείου θα πρέπει να υπάρχει κοινός ορισμός ιατρικού αρχείου).
- ο Διαλειτουργικότητα μεταξύ υποσυστημάτων του ίδιου συστήματος

Με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι σαφές ότι η διαλειτουργικότητα αναφέρεται στους οργανισμούς στο σύνολο τους μέρος των οποίων αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία υποστηρίζουν τις λειτουργίες αυτών. Συνεπώς δεν είναι εφικτή αλλά ούτε και έχει νόημα η επίτευξη διαλειτουργικότητας σε τεχνικό επίπεδο εάν δεν έχουν γίνει προηγουμένως οι απαραίτητες ενέργειες στο επίπεδο του πραγματικού κόσμου (διαδικασίες, ροές εργασίας, οργανωτικά-διοικητικά

Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης είναι κεφαλιώδους σημασίας. Γνωρίζουμε πως δεν μπορεί να επιτευχθεί ανάπτυξη με όρους βιωσιμότητας και κοινωνικής ευημερίας χωρίς την ύπαρξη μίας Δημόσιας Διοίκησης, που να εκπληρώνει στο ακέραιο την αποστολή της. Η ύπαρξη μια αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης ενισχύει τους θεσμούς και στηρίζει την ανάπτυξη της χώρας.

Άλλωστε ένα μεγάλο πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας είναι τα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα που δημιουργούν οι αργές, αναποτελεσματικές γραφειοκρατικές διαδικασίες της Δημόσιας Διοίκησης.

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών αυτών, σε συνδυασμό με την αποδοτική χρήση πληροφοριακών συστημάτων, μπορεί να δράσει καταλυτικά για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει το Δημόσιο.

Η έμφαση στην διαλειτουργικότητα θα μπορούσε να δημιουργήσει πολλαπλασιαστικά οφέλη στον ανασχεδιασμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι κατευθύνσεις που θα πρέπει να εστιαστεί η ανάπτυξη έργων πληροφορικής είναι:

- Η άμεση πληροφόρηση και ενημέρωση της κεντρικής διοίκησης σχετικά με τις εργασίες των περιφερειακών μονάδων.

- Η ταχύτερη λήψη αποφάσεων από την κεντρική διοίκηση, ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των προτεινόμενων διεργασιών.
- Η βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη, ως προς την ταχύτητα εξυπηρέτησης του όσο και ως προς το πλήθος και την ποιότητα τους.
- Η αποκέντρωση υπηρεσιών από κεντρικό και σε περιφερειακό επίπεδο.
- Η βελτίωση της εικόνας που έχει σχηματίσει ο πολίτης για τον δημόσιο τομέα.

Η χρήση εφαρμογών Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) έχει γίνει γενικά αποδεκτό ότι μπορεί να αποτελέσει την λύση όλων των προβλημάτων ενός οργανισμού. Ειδικά για την εισαγωγή των ΤΠΕ στον δημόσιο τομέα απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός, μεθοδική ανάλυση των δομών, των σχέσεων, των επικαλύψεων και των δυσλειτουργικών, όπου αυτές υπάρχουν, του έργου που απαιτείται να παραχθεί κλπ.

Η ανάπτυξη νέων πληροφοριακών συστημάτων και η υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών και προσαρμογών στα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την επίτευξη της διαλειτουργικότητας απαιτεί πρωτίστως τη μελέτη δύο βασικών αξόνων : την εξέταση των απαιτήσεων των πολιτών (και γενικότερα των αποδεκτών των υπηρεσιών των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης) και των διαδικασιών που αυτοί καλούνται να εκτελέσουν. Αυτοί οι δύο βασικοί άξονες αποκτούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη Δημόσια Διοίκηση και ενισχύουν την υλοποίηση ολοκληρωμένων λειτουργικών συστημάτων με επίκεντρο τον Πολίτη ή την Επιχείρηση και τον ευέλικτο σχεδιασμό των διαδικασιών.

Με βάση αυτές τις παρατηρήσεις, τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξη της οργανωσιακής διαλειτουργικότητας είναι τα εξής:

- Η μοντελοποίηση και διαγραμματική απεικόνιση των υπηρεσιών, με απώτερο στόχο τη συνεχή διοίκηση και βελτιστοποίηση τους
- Ο καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων για την εκτέλεση και παρακολούθηση της εκτέλεσης των βημάτων παροχής των υπηρεσιών.
- Η ανάδειξη των κοινών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών και η ομογενοποίηση των λειτουργιών του, όπου αυτό είναι εφικτό, ώστε να δίνεται όσο το δυνατόν πιο ομοιογενής εικόνα σε πολίτες και επιχειρήσεις.
- Η ευθυγράμμιση των διαδικασιών των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης (process alignment), ώστε να είναι δυνατή η διασύνδεση των διαφόρων διαδικασιών και ο συνδυασμός τους για την παροχή σύνθετων, ολοκληρωμένων υπηρεσιών.

- Η υλοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών «μιας στάσης», (one stop) με την αξιοποίηση διαλειτουργικών πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία διατηρούν την αυτονομία τους στην εσωτερική τους λειτουργία (χαλαρής σύνδεσης διαλειτουργικότητα)
- Η σύνδεση των προτύπων ηλεκτρονικών υπηρεσιών με τα επιχειρησιακά πρότυπα κάθε Φορέα, ώστε αυτές να αποτελούν μέρος της καθημερινής λειτουργίας του.
- Ο σαφής καθορισμός της συμμετοχής των χρηστών στη διεκπεραίωση των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με τα κατάλληλα τεχνολογικά πρότυπα και τις πολιτικές αυθεντικοποίησης.
- Η προτυποποίηση κανόνων για τη διαχείριση της ανταλλαγής πληροφοριών και μηνυμάτων.
- Η παροχή υπηρεσιών από πολλαπλές πηγές/κανάλια.
- Η κατάλληλη προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου για την οριοθέτηση των ευθυνών και κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των Φορέων.

5.2 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα υπεισέρχεται στα σημεία όπου απαιτείται η συνεργασία πολλών φορέων για την εκτέλεση επιχειρησιακών διαδικασιών. Το επίπεδο αυτό είναι κρίσιμο για την παροχή σύνθετων υπηρεσιών, στις οποίες ο Πολίτης ή η Επιχείρηση καλείται να συναλλαγεί με τη Δημόσια Διοίκηση. Έτσι, η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα, σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις και πρακτικές, περιλαμβάνει τις εξής βασικές αρχές:

Θέσπιση ανοιχτών τεχνικών προτύπων, που θα λαμβάνουν υπόψη τους την ετερογενή λειτουργία των Φορέων και θα είναι εναρμονισμένα με τις πλέον εξελιγμένες τεχνολογικές πρακτικές της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας.

Καθορισμός ενός σαφούς και μακροπρόθεσμου οράματος για το σχεδιασμό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την υλοποίηση της διαλειτουργικότητας, το οποίο θα συμμορφώνει όλες τις ασυντόνιστες και διάσπαρτες υλοποιήσεις συστημάτων υπό μία κοινή αντίληψη για το σωστό σχεδιασμό διαλειτουργικών συστημάτων και Φορέων.

Εξάπλωση νέων τάσεων, αποτελεσματικών ιδεών και δοκιμασμένων πρακτικών, όπως είναι η θέσπιση της ψηφιακής υπογραφής, οι οποίες συμβάλλουν στην ταχεία εξάπλωση και υιοθέτηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων στο Δημόσιο Τομέα.

Συνεργασία με τον Ιδιωτικό Τομέα, ο οποίος υλοποιεί λύσεις για ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα. Με τον τρόπο αυτό, θα αποφευχθούν οι όποιοι κίνδυνοι πηγάζουν από παρωχημένα πρότυπα και επιχειρησιακές διαδικασίες και κανόνες που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας

Υλοποίηση μηχανισμών χρηματοδότησης που αποσκοπούν στην απλούστευση των οικονομικών διαδικασιών και την ανάπτυξη υποδομών συστημάτων για ηλεκτρονικές πληρωμές.

Εστίαση σε επιχειρησιακά ζητήματα, καθώς η τεχνική προσέγγιση μίας αρχιτεκτονικής συστήματος πρέπει να οικοδομείται πάνω στις γενικές αρχές που διατυπώνονται από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά και τις κοινωνικοοικονομικές πτυχές του υπό ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος.

Επαναπροσδιορισμός και ανασχεδιασμός διαδικασιών: είναι καθολικά αποδεκτό ότι η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης απαιτεί τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και επομένως είναι κρίσιμο η μελέτη για τη μεταξύ τους διαλειτουργικότητα να εκκινεί μη θεωρώντας σαν δεδομένο το υπάρχον σύνολο των υπηρεσιών, αλλά να επιτρέπει την ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών, όπως και την αποφυγή ή αποπομπή άλλων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εστιάσει κανείς όχι απλά στη δραστική βελτίωση των διαδικασιών που υλοποιούν τις υπηρεσίες, αλλά και στη διατύπωση προτάσεων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική αναδιοργάνωση των Φορέων.

Η επίτευξη διαλειτουργικότητας στη Δημόσια Διοίκηση αφορά επίσης και στην αναγνώριση των απαραίτητων διεπαφών για την ολοκλήρωση των διαδικασιών του Δημοσίου Τομέα σε επιχειρησιακό και οργανωτικό επίπεδο. Σκοπός της οργανωτικής και επιχειρησιακής διάστασης της διαλειτουργικότητας είναι ο καθορισμός των κατευθύνσεων που καλείται να υπερασπιστεί ο επιχειρησιακός σχεδιασμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η αναγνώριση των απαιτήσεων για τη συνεργασία μεταξύ των Φορέων, οι οποίοι καλούνται να προσαρμόσουν τα συστήματα και τις διαδικασίες τους ώστε να επιτευχθεί η ομαλή ανταλλαγή πληροφοριών.

Η εξέταση των οργανωτικών θεμάτων της διαλειτουργικότητας και των δυνατοτήτων της σύγχρονης τεχνολογίας, βασίζεται στο σχεδιασμό των διαδικασιών στο πλαίσιο της προσπάθειας ανασχεδιασμού τους, την σκοπιμότητα του οποίου έχουμε ήδη εξηγήσει. Η λεπτομερής αυτή εξέταση οδηγεί σε χρήσιμα συμπεράσματα και προτάσεις βελτιώσεων. Βασικά θέματα σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρονται

από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, τα οποία είναι απαραίτητο να διερευνηθούν από τους φορείς στο πλαίσιο προσδιορισμού του πεδίου εφαρμογής και των προϋποθέσεων επίτευξης οργανωσιακής διαλειτουργικότητας αναλύονται στις επόμενες ενότητες.

5.3 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επίτευξη της διαλειτουργικότητας επιτάσσει την ύπαρξη μίας ενιαίας βάσης δεδομένων, η οποία θα διαχειρίζεται τα μεταδεδομένα (δεδομένα που περιγράφουν άλλα ήδη υπάρχοντα δεδομένα) των υπηρεσιών και θα επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση στην αναλυτική τους περιγραφή, με σκοπό τη λογική τους διασύνδεση με οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία. Κατά συνέπεια μπορούμε να συνάγουμε τα ακόλουθα βήματα εφαρμογής της διαλειτουργικότητας:

▪ **Αποτύπωση υπηρεσιών.** Η πλήρης αποτύπωση μίας υπηρεσίας είναι απαραίτητη για την αναγνώριση των σημείων εκείνων της υπηρεσίας που μπορούν να βελτιωθούν, ώστε να επιτευχθεί η πολιτοκεντρική προσέγγιση στην παροχή της υπηρεσίας και να αναδειχθούν καλές πρακτικές. Η αποτύπωση αυτή συνίσταται στον προσδιορισμό των οργανωτικών ρόλων και των επιχειρησιακών διαδικασιών που εμπλέκονται στην παροχή της υπηρεσίας, των καναλιών παροχής της και των κανονισμών και νομοθετικών διατάξεων που τη διέπουν.

Μέσα από μία τέτοιου είδους αποτύπωση είναι δυνατή η ανάδειξη των απαιτήσεων για την επίτευξη διαλειτουργικότητας και τη βελτίωση της λειτουργίας κάθε διαδικασίας, χρησιμοποιώντας ως βάση το τυπικό αυτό σχήμα.

▪ **Μεταδεδομένα περιγραφής υπηρεσιών.** Τα μεταδεδομένα μίας υπηρεσίας χρησιμοποιούνται ως σημεία αναφοράς για να περιγράψουν την υπηρεσία και να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά της. Ως μεταδεδομένα μπορούν να οριστούν τα ακόλουθα:

- Το όνομα της υπηρεσίας
- Ο κωδικός αριθμός της υπηρεσίας
- Ο αρμόδιος φορέας για την παροχή της υπηρεσίας
- Τα σημεία επαφής
- Τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την παροχή της υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένης και της αίτησης
- Το αποτέλεσμα της υπηρεσίας

- Το νομικό πλαίσιο που διέπει την παροχή της υπηρεσίας

Η επίτευξη της διαλειτουργικότητας επιτάσσει την ύπαρξη μίας ενιαίας βάσης δεδομένων, η οποία θα διαχειρίζεται τα μεταδεδομένα των υπηρεσιών και θα επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση στην αναλυτική τους περιγραφή, με σκοπό τη λογική τους διασύνδεση με οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία.

▪ **Αντιμετώπιση κοινών λειτουργιών των διαδικασιών διεκπεραίωσης υπηρεσιών με ενιαίο τρόπο.** Η πλήρης αποτύπωση των διαδικασιών που απαιτούνται για την παροχή μίας υπηρεσίας μπορεί να αναδείξει ένα υποσύνολο διαδικασιών, που είναι κοινές στη σύνθεση πολλών υπηρεσιών. Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν (μεταξύ άλλων):

- Τη διαδικασία εγγραφής ενός χρήστη και διαχείρισης των αναγνωριστικών του στοιχείων, λαμβάνοντας υπόψη τις νομικές διατάξεις περί προστασίας προσωπικών δεδομένων.
- Τη διαχείριση θεμάτων αυθεντικοποίησης ενός χρήστη.
- Την παραγωγή και διαχείριση ηλεκτρονικών εντύπων και φορμών.
- Την παρακολούθηση της εξέλιξης της διαδικασίας εξυπηρέτησης.
- Την εκτέλεση ηλεκτρονικών πληρωμών.
- Τους μηχανισμούς αναζήτησης και ανάκτησης δεδομένων και εγγράφων.

Είναι κατανοητό ότι η λειτουργικότητα διαδικασιών που είναι κοινές σε πολλές υπηρεσίες θα μπορούσε να παρέχεται από κεντρικές οντότητες, μετά από τη σύναψη των απαραίτητων συμφωνιών. **Δημιουργία προτύπων υπηρεσιών - Κατηγοριοποίηση υπηρεσιών** .Η εξέταση θεμάτων διαλειτουργικότητας στην παροχή υπηρεσιών αναδεικνύει το πρόβλημα της κατάλληλης ταξινόμησης των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους. Έτσι, οι υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης διακρίνονται σε κατηγορίες με κριτήριο τα ακόλουθα:

- Το επίπεδο επίτευξης ηλεκτρονικών συναλλαγών.
- Τον αριθμό και το είδος των δικαιολογητικών που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους, αν δηλαδή η υπηρεσία απαιτεί μόνο τη συμπλήρωση και υποβολή μίας αίτησης (μονοεισοδική υπηρεσία) ή προϋποθέτει την υποβολή δικαιολογητικών που παρέχονται από άλλους φορείς (πολυ-εισοδική υπηρεσία).
- Αν η υπηρεσία περιλαμβάνει πληρωμή ή όχι.

- Τη φύση του αποτελέσματος, αν δηλαδή η υπηρεσία αφορά σε απλή διασταύρωση/ επιβεβαίωση στοιχείων ή περιλαμβάνει την υποβολή στοιχείων και την παραλαβή πιστοποιητικών.

Η κατηγοριοποίηση, όμως, που αφορά περισσότερο στα θέματα διαλειτουργικότητας σχετίζεται με το κατά πόσο το αποτέλεσμα μιας υπηρεσίας χρησιμοποιείται στην παροχή μιας άλλης υπηρεσίας. Με το κριτήριο αυτό, οι υπηρεσίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες υπηρεσιών: Σε εκείνες οι οποίες δεν χρησιμοποιούν αποτελέσματα άλλων υπηρεσιών και σε πιο σύνθετες υπηρεσίες, η ολοκλήρωση των οποίων προϋποθέτει τη διαθεσιμότητα αποτελεσμάτων άλλων υπηρεσιών.

Με βάση αυτό το κριτήριο, μπορούν να αναγνωριστούν οι εξαρτήσεις των Φορέων μεταξύ τους και να προδιαγραφούν εκείνα τα σημεία που καθορίζουν το βαθμό επιβολής της διαλειτουργικότητας. Είναι φανερό ότι οι Στοιχειώδεις Υπηρεσίες δεν προσφέρονται για την ανάδειξη θεμάτων διαλειτουργικότητας, παρά μόνο αν λογιστούν ως εισοδοί για τη διεκπεραίωση των Σύνθετων Υπηρεσιών.

Παράλληλα με την ταξινόμηση των υπηρεσιών σε διάφορες κατηγορίες, η εξέταση θεμάτων διαλειτουργικότητας απαιτεί την επισκόπηση των υπηρεσιών όχι σαν αυτοτελείς συμπαγείς οντότητες, αλλά σαν σύνθετα αντικείμενα, αποτελούμενα από επιμέρους απαιτήσεις. Συνεπώς, για την εξέταση της οργανωτικής διάστασης της διαλειτουργικότητας είναι χρήσιμη η ταξινόμηση των απαιτήσεων αυτών στις ακόλουθες τρεις γενικές κατηγορίες:

1. *Απαιτήσεις από άλλους Φορείς*: αυτές οι απαιτήσεις αφορούν σε εισόδους μίας υπηρεσίας που προέρχονται από τα αποτελέσματα άλλων υπηρεσιών, στοιχειωδών ή σύνθετων.
2. *Ανεξάρτητες απαιτήσεις*: οι απαιτήσεις αυτές σχετίζονται μόνο με τη συγκεκριμένη υπηρεσία, δε συνδέονται άμεσα με άλλη υπηρεσία και θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν εξ ολοκλήρου με ηλεκτρονικά μέσα. Τέτοιου είδους απαιτήσεις είναι η αίτηση που συμπληρώνει ο αποδέκτης για να αιτηθεί μία υπηρεσία, η υπεύθυνη δήλωση, η απαίτηση για πληρωμή κ.α.
3. *Απαιτήσεις που ικανοποιούνται μόνο με συμβατικά μέσα*: πρόκειται για εισόδους μίας υπηρεσίας, οι οποίες δεν είναι πρακτικά δυνατόν να αντιμετωπιστούν, κατά ηλεκτρονικό ή διαλειτουργικό τρόπο στο άμεσο μέλλον, λόγω έλλειψης τεχνολογικής υποδομής ή ωριμότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα θέτει τις βάσεις για την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων, προσδιορίζοντας, μεταξύ άλλων:

- Την αναγκαιότητα και το σκοπό της συνεργασίας μεταξύ των φορέων για την παροχή ολοκληρωμένων τελικών υπηρεσιών προς πολίτες, επιχειρήσεις και φορείς
- Τα επιχειρησιακά σημεία επαφής μεταξύ των φορέων, τα οποία συνίστανται σε συγκεκριμένες οργανωτικές μονάδες ή ρόλους των φορέων
- Τα καθήκοντα κάθε εμπλεκόμενου στην παροχή μιας υπηρεσίας και τον τρόπο εκτέλεσής τους, μέσω της τεκμηρίωσης της υπηρεσίας
- Την πληροφορία που ανταλλάσσεται μεταξύ των φορέων

Έτσι η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα διασφαλίζει ότι οι φορείς γνωρίζουν γιατί επικοινωνούν, ποιες μονάδες ή ρόλοι τους είναι κυρίως υπεύθυνοι για την επικοινωνία και τι πληροφορία ανταλλάσσεται.

Σήμερα, περισσότερο από το 40% του κόστους των πληροφοριακών συστημάτων προορίζεται για την ολοκλήρωση και τη διαλειτουργικότητα. Δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν τα αναγκαία επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αν δεν εξασφαλιστεί η διαλειτουργικότητα των συστημάτων.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Tambouris, Tarabanis, Peristeras and Liotas Study on Interoperability at Local and Regional Level, 2007

PLANET, ΕΠΙΣΕΥ, ATC, Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, Έκδοση 2.00

Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση», Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας», Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, <http://www.infosoc.gr>

Σάββας, Σιώκη, Η χρήση του EDI και ηλεκτρονικού εμπορίου στο περιβάλλον μιας σύγχρονης ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης

Καθημερινή, «Κέρδος μία ώρα σε κάθε συναλλαγή με το Δημόσιο», 13 Φεβρουαρίου 2005 (αρχείο), www.kathimerini.gr/w_articles.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο οικονομικό-πολιτικό περιβάλλον, το κράτος διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο ως προς την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Συνέπεια της παγκοσμιοποίησης, των τεχνολογικών εξελίξεων, της συνεχούς βελτίωσης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον βασικό μοχλό ανάπτυξης του κράτους και της Εθνικής Οικονομίας.

Η έλλειψη όμως συνεκτικής στρατηγικής προς αυτή την κατεύθυνση, οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας την λειτουργία του Δημόσιου Τομέα να χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό κ.ο.κ.).

Η έλλειψη ενός στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί εμπόδιο για την υλοποίηση όλων των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων. Σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου (2008) «Κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό - προγραμματισμό λαμβάνονται οι αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, αυτές δηλαδή, που προσδιορίζουν τη σχέση της οργάνωσης με το περιβάλλον της και ως εκ τούτου, σε αυτές αντανακλάται η ιδιαίτερη φυσιογνωμία της οργάνωσης. Η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή και το όραμά της, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους σκοπούς - στόχους, επιλέγει τις μεθόδους δράσης της, προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του απαιτούμενου προσωπικού και κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους.»

6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

6.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η στρατηγική διοίκηση ή, αλλιώς, το στρατηγικό Μάνατζμεντ, βασίζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και στοχεύει στη λήψη διοικητικών αποφάσεων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών με δεδομένα μέσα. Υλοποιείται μέσα από μία δομημένη διαδικασία ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάπτυξης στρατηγικών στόχων της οργάνωσης και κατανομής πόρων προς πραγμάτωση των στόχων αυτών.

Ο Chandler (1962) αποδίδει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας οργάνωσης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων .

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι:

- Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
- Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της οργάνωσης μακροπρόθεσμα
- Η ανταπόκριση στις ανάγκες του περιβάλλοντος και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης βασίζεται στην έννοια του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μίας οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016) «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την οργάνωση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους εξωτερικού περιβάλλοντος και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων». Μέσω της διαδικασίας της ορθολογικής, κατά το δυνατόν, ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, την αποτύπωση των εναλλακτικών επιλογών και την αξιολόγηση της βέλτιστης αυτών, δρομολογείται ο στρατηγικός σχεδιασμός και η υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανωτικού συστήματος.

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής διοίκησης θεωρούνται οι ακόλουθες (Γεωργόπουλος, 2013):

- Αναφέρεται στη διοίκηση του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσά τους.
- Βασική της αποστολή αποτελεί η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.
- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να

δημιουργηθούν εντός και εκτός της οργάνωσης.

- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.
- Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της οργάνωσης και την πρόβλεψη και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της οργάνωσης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα.

Για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης η στρατηγική διοίκηση διασπάται στις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα και του ελέγχου. Μέσω της στρατηγικής διοίκησης επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση ανάμεσα στους εσωτερικούς πόρους και της ικανότητες της οργάνωσης και των ευκαιριών και κινδύνων που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι βασικές μεθοδολογικές υποθέσεις του σχεδιασμού ή προγραμματισμού στο διοικητικό σύστημα στηρίζονται στο ότι (Γεωργόπουλος, 2013):

- α. Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της οργάνωσης.
- β. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μία ορθολογική διαδικασία βάσει της οποίας διαμορφώνονται οι σκοποί και οι εναλλακτικές επιλογές

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός ως έννοια και λειτουργία διακρίνεται στον στρατηγικό, τον διαχειριστικό και τον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τις αποφάσεις μέσω των οποίων διαμορφώνεται το όραμα, η αποστολή, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και οι στρατηγικές της οργάνωσης. Ο διαχειριστικός αντανakλά τα μεσοπρόθεσμα σχέδια που απαιτούνται για την υλοποίηση του πρώτου με βασικό μέλημα τον προϋπολογισμό των στρατηγικών ενεργειών, ενώ ο λειτουργικός περιλαμβάνει τα επιμέρους προγράμματα και τις δράσεις που είναι αναγκαίο να αναληφθούν για την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Κατά αυτόν τον τρόπο διαφαίνεται η υπεροχή του στρατηγικού προγραμματισμού έναντι των δύο άλλων μορφών. Ωστόσο, οι προαναφερθείσες μορφές προγραμματισμού συχνά διαπλέκονται καθώς στην καθημερινή πρακτική δεν υφίστανται καθαρές διαχωριστικές γραμμές.

6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ουσιαστικά ένα σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή, το οποίο καταρτίζεται έτσι ώστε η οργάνωση να εκπληρώσει όσο το δυνατόν καλύτερα την αποστολή της. Αυτό επιτυγχάνεται με την αποσαφήνιση των επιταγών του περιβάλλοντος και την αναπροσαρμογή της οργάνωσης όσο το δυνατόν καλύτερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ένας ορθά δομημένος προσχεδιασμός, προσδίδει συνέπεια στη συμπεριφορά των μελών της και βοηθάει στην υπόδειξη των επιθυμητών ενεργειών. Τοποθετεί, κατά έναν τρόπο, την οργάνωση μέσα στο περιβάλλον της αναδεικνύοντας την πορεία των πράξεων και των ενεργειών που έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά και επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Γνωρίζοντας ήδη ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα σε στρατηγικό σχεδιασμό και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Το ερώτημα που τίθεται όμως είναι ποια από τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Εν γένει τα βασικά του θετικά στοιχεία συσχετίζονται με την δυνατότητα που παρέχει στα άτομα (τα οποία στελεχώνουν την οργάνωση) να κατανοήσουν τους βασικούς μηχανισμούς και να γνωρίζουν τη διαδικασία μέσα από την οποία καθορίζονται οι βασικές αποφάσεις για την πορεία της οργάνωσης στο μέλλον.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός επισημαίνει τη σημασία αφοσίωσης των ανώτατων στελεχών της διοίκησης στις στρατηγικές προσπάθειες της οργάνωσης. Για να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός και να αυξήσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα επιβάλλεται να υπάρχει ευρεία αφοσίωση για την πραγμάτωση του σχεδίου από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Αυτό αποτυπώνεται στον χρόνο, τους πόρους που κατανέμονται για το στρατηγικό σχεδιασμό, η αποδοχή του στρατηγικού σχεδιασμού ως άμεση και προσωπική ευθύνη και η δημιουργία περιβάλλοντος που τον προωθεί και υποστηρίζει.

6.2.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την ψηφιακή ανάπτυξη είναι κατεύθυνση για το μέλλον, πλάνο που οδηγεί τη δράση, ιδέα που καθορίζει το επιχειρηματικό μοντέλο, το τι θα επιδιώξει η χώρα και πως θα ανταγωνισθεί, πως αντιλαμβάνεται και διαμορφώνει το μέλλον της. Το παρόν σχέδιο στρατηγικής διέπεται από συνοχή και συνέπεια, ενοποιεί συμπεράσματα από την ήδη αποκτηθείσα εμπειρία και διακατέχεται από την αίσθηση ενιαίου σκοπού και μέσων, ο οποίος παρακινεί τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η κατεύθυνση από διαδικασίες της ενδο-κρατοκεντρικής σκέψης σε υπέρβασή της, οδήγησε στην αναζήτηση ενός νέου τύπου επιτελικής οργάνωσης του κράτους. Η αναζήτηση σχημάτων συνέργειας, καθώς και τα συνεχή ερωτήματα αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα που αναδεικνύονταν μέσα από τις εκθέσεις εμπειρογνομώνων της δημόσιας διοίκησης, οδήγησαν σε απόπειρες αλλαγής της φιλοσοφίας του κράτους από κράτος- διαχειριστή σε κράτος - διαμορφωτή στρατηγικής.

Η Στρατηγική Ψηφιακής Ανάπτυξης θέτει ως αξίωμα ότι μια χώρα σε κρίση χρειάζεται περισσότερο από κάθε άλλη φορά την καινοτομία και τα πολλαπλασιαστικά οφέλη των νέων τεχνολογιών, προκειμένου να επιτύχει την ανάκαμψη που θα την οδηγήσει στο ψηφιακό επίπεδο που απαιτεί η σύγχρονη ελληνική και διεθνής πραγματικότητα, η βελτίωση του επιπέδου ζωής των πολιτών .

Επικεντρώνεται στην αναβάθμιση του θεσμικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και στον εξορθολογισμό των υφιστάμενων διοικητικών δομών, με γνώμονα την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών και την εν γένει αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, της περιφερειακής διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και η βελτίωση της ποιότητας ζωής του, ενώ, παράλληλα, αναδεικνύεται η συμβολή του κρατικού μηχανισμού στην ουσιαστική ενίσχυση της παραγωγικότητας αλλά και στην προώθηση της ανάπτυξης και της ευημερίας της Χώρας.

Η ανάλυση αναφέρεται στην διαμόρφωση στρατηγικής και συμπληρώνεται με μια δομή, παράγοντες και δείκτες αποτελέσματος που αφορούν την υλοποίηση. Υιοθετείται έτσι μια σαφή διάκριση της διαμόρφωσης από την υλοποίηση. Το σχέδιο και πρόγραμμα δράσης εκφράζει τις ενέργειες για υλοποίηση της στρατηγικής που επιλέγεται.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την Ψηφιακή Ανάπτυξη απαντά στο τι (σχεδιαζόμενες δράσεις), στο γιατί (λόγος που καθιστά απαραίτητο το σχεδιασμό τους), και στο πώς (κατευθύνσεις υπό στρατηγική σκοπιά στο πλαίσιο των οποίων σχεδιάζονται οι παρεμβάσεις), ενώ δίνεται έμφαση και στο ποιος (οργανωτική δομή για την υποστήριξη υλοποίησης της εθνικής στρατηγικής) καλείται να την υλοποιήσει.

Ακολουθεί η διαμόρφωση \ προγράμματος δράσεων που δείχνουν πως θα υλοποιηθεί η νέα στρατηγική. Ο κύκλος βημάτων τελειώνει με την εφαρμογή των σχεδίων αυτών στην πράξη και την παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης. Η παρακολούθηση της προόδου παρέχει ανάδραση για αναμόρφωση της στρατηγικής και των σχεδίων.

Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, η σύνοψη των βασικών δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών συνοψίζεται στο ακόλουθο μοντέλο ανάλυσης SWOT.

Πίνακας 5.1: Ανάλυση Δυνάμεων και Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών για τον Ανασχεδιασμό του Δημόσιου Τομέα

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Ύπαρξη ολοκληρωμένου σχεδίου για τη διοίκηση (επιλογή προϊσταμένων, αξιολόγηση δομών, αξιολόγηση προσωπικού, κινητικότητα) • Ισχυρή πολιτική βούληση • Υψηλές επιδόσεις στην πολιτική ανοικτών δεδομένων - διαφάνεια • Σύγχρονος και αποδοτικός μηχανισμός επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα - παραγωγή εξειδικευμένων στελεχών) Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Ε.Σ.Δ.Α.Α.) • Δίκτυο ΚΕΠ • Υψηλού επιπέδου επιστημονικό δυναμικό σε δεξιότητες πληροφορικής και επικοινωνιών • Σημαντικός βαθμός εξοικείωσης των πολιτών με τις τεχνολογίες επικοινωνίας (ιδίως τηλεφωνίας) • Προτεραιότητα σε έργα μείζονος σημασίας για την ανασυγκρότηση της χώρας • Εμπειρία από την ώσμωση διαρθρωτικών πόρων σε νέους πιο βιώσιμους τρόπους υλοποίησης πράξεων πχ. μέσω Συμπράξεων Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα • Αυξητική τάση ζήτησης ευρυζωνικών συνδέσεων (από πολίτες και επιχειρήσεις) 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη κουλτούρας διοικητικού συντονισμού • Χαμηλός βαθμός ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών • Αναποτελεσματική διαχείριση και κατανομή ανθρώπινου δυναμικού • Υψηλά γραφειοκρατικά βάρη και αργός χρόνος διεκπεραίωση • Περιορισμένη αξιοποίηση των ΤΠΕ σε υπηρεσίες από τους πολίτες (μειωμένη διαλειτουργικότητα, περιορισμένος αριθμός ψηφιακών υπηρεσιών του στενού Δημόσιου Τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, απουσία ενιαίων σημείων παροχής «ομάδων» υπηρεσιών) • Έλλειψη σταθερού κέντρου παραγωγής πολιτικών για την αιφορία των αποτελεσμάτων από επενδύσεις σε επιλογές της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής • Χαμηλή αναγνώριση συμβολής του κλάδου ΤΠΕ στην ανάκαμψη • Επιχειρηματικότητα που εκπορεύεται από τεχνολογικές καινοτομίες στα Πανεπιστήμια και διασύνδεση με την παραγωγή –επιχειρήσεις • Χαμηλός βαθμός χρήσης Η/Υ από τους πολίτες εκτός των αστικών κέντρων • Απαιτητικό σύστημα διαχείρισης και ελέγχου έργων που χρήζει απλοποίησης • Έλλειψη πλαισίου για την παραγωγή έργων πληροφορικής στο ελληνικό δημόσιο • Έλλειψη κουλτούρας υιοθέτησης καινοτόμων μεθόδων εργασίας με εργαλεία ΤΠΕ • Έγκαιρη διασφάλιση της βιωσιμότητας των επενδύσεων σε ΤΠΕ με ορθή κοστολόγηση • Υστέρηση όσον αφορά στη διείσδυση των ΤΠΕ • Ο κυρίαρχος ρόλος του δημόσιου τομέα στην ανάπτυξη της αγοράς, ενεργώντας στον βασικό μοχλό ανάπτυξης • Ύπαρξη αργών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, προσαρμοσμένες στις υπάρχουσες συνθήκες

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες συνεργασίες και αξιοποίηση διεθνούς τεχνολογίας • Νέες θεσμικές παρεμβάσεις στην κατεύθυνση της αξιοκρατίας, διαφάνειας και αμεροληψίας • Νέο πλαίσιο αντιμετώπισης φαινομένων διαφθοράς και κακοδιοίκησης • Σταδιακή ανάκαμψη των μακροοικονομικών δεικτών πχ. μετατροπή των πρωτογενών ελλειμμάτων σε πλεόνασμα • Στοχευμένες πρωτοβουλίες με αναλυτικές δράσεις και στόχους από τη στρατηγική Ευρώπη 2020, Ψηφιακό θεματολόγιο • Αύξηση της ιδιοκτησίας και λογοδοσίας για την επιτυχή επίτευξη των στόχων έργων λόγω περιορισμένων εθνικών πόρων και αδυναμίας μεταφοράς στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων • Περαιτέρω αξιοποίηση της χρήσης ΤΠΕ στην παραγωγική διαδικασία από την τις επιχειρήσεις λόγω της αναγκαιότητας τόνωσης του εξωστρεφούς ανταγωνισμού • Αύξηση χρήσης ΤΠΕ από τον συνδυασμό μεγάλων επενδύσεων σε τομείς αιχμής της Ελληνικής Οικονομίας (Ενέργεια, Τουρισμός, Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, επιχειρήσεις μεταποίησης γεωργικών προϊόντων) αλλά και σε αναδυόμενους κλάδους (βιομηχανικοί αυτοματισμοί). • Διάθεση πολλαπλών χρηματοδοτικών εργαλείων σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο για τη δημιουργία νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ΤΠΕ • Σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων στον σχεδιασμό ανάπτυξη λογισμικού και υπηρεσιών ΤΠΕ, εξαγωγικού χαρακτήρα • Νέο θεσμικό πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και διάδοση της διαλειτουργικότητας • Εκμετάλλευση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της χώρας σαν μοχλό ανάπτυξης • Νέες αναδυόμενες αγορές • Εμπλουτισμός των εξαγωγίμων υπηρεσιών και προϊόντων της χώρας 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη πόρων και υψηλοί δημοσιονομικοί περιορισμοί • Ασφικτικά χρονοδιαγράμματα • Δυναμική της ύφεσης και των επιπτώσεων της ελληνικής οικονομίας • Γήρανση δυναμικού δημοσίου τομέα και φυγή νέου δυναμικού υψηλών προσόντων στο εξωτερικό • Μη έγκαιρη ολοκλήρωση των έργων της τρέχουσας περιόδου, με δυνητικό αποτέλεσμα την δέσμευση υπολειπόμενων πόρων της επόμενης περιόδου είτε μέσω μεταφορών έργων ή έργων-γέφυρες • Αρνητικό μακροοικονομικό περιβάλλον αποτρεπτικό για επενδύσεις • Αδυναμία του χρηματοπιστωτικού τομέα στην παροχή δανείων προς επιχειρήσεις αλλά και στη συμμετοχή στη χρηματοδότηση των μεγάλων έργων • Περαιτέρω καθυστέρηση στην αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης προς ένα αποτελεσματικό και "έξυπνο" κράτος • Επίπτωση του χρονοβόρου θεσμικού πλαισίου ανάθεσης έργων πληροφορικής στις διαδικασίες υλοποίησης των έργων που καταλήγει σε τεχνολογική απαξίωση των αποτελεσμάτων • Διατήρηση του αποσπασματικού σχεδιασμού έργων στο δημόσιο τομέα με κίνδυνο επικαλύψεων ή μη επίτευξης πολλαπλασιαστικών αναμενόμενων ωφελειών • Χαμηλός βαθμός εξοικείωσης των επιχειρήσεων και των πολιτών σε ζητήματα ασφάλειας των συναλλαγών • Μνημονιακές υποχρεώσεις της χώρας εμποδίζοντας την χρηματοδότηση νέων έργων • Προβλήματα στην επιχειρηματικότητα και την έναρξη επιχειρήσεων, • Υψηλό κόστος παρεχόμενων τεχνολογικών υπηρεσιών • Μη σύγχρονη ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος • Χαμηλός δείκτης καινοτομίας και η χαμηλή επίδραση των τεχνολογιών στην Δημόσια Διοίκηση

Πηγή: ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΛΛΑΔΑ 2021, Γενική Γραμματεία Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (2016)

Η μεθοδολογική ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικής για την ψηφιακή ανάπτυξη αντιμετωπίζει ακολούθησε τα εξής βήματα:

- Συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών στον σχεδιασμό του πλαισίου στρατηγικής για την ψηφιακή ανάπτυξη και εξασφάλιση της συνεισφοράς τους κατά το στάδιο της υλοποίησης αυτού μέσω της δημιουργίας μίας άρτιας και περιεκτικής δομής διακυβέρνησης του εγχειρήματος.
- Συνδιαμόρφωση ενός κοινού θετικού και ταυτόχρονα ρεαλιστικού οράματος για τον ανασχεδιασμό της Δημόσιας Διοίκησης
- Επιλογή περιορισμένου αριθμού προτεραιοτήτων του τομέα ΤΠΕ με αναπτυξιακές δυνατότητες οι οποίες ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα του τομέα εντός και εκτός των ευρωπαϊκών αγορών

- Καθορισμός ενός σχεδίου δράσης - οδικού χάρτη που περιλαμβάνει μετρήσιμους στόχους και τον τρόπο επίτευξης αυτών. Διερεύνηση του κατάλληλου μείγματος πολιτικών και χρηματοδοτικών εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν.
- Ανάπτυξη και ενσωμάτωση μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης οι οποίοι διασφαλίζουν την αποτελεσματική υλοποίηση του στρατηγικού πλαισίου για την ψηφιακή ανάπτυξη και παρέχουν ενημέρωση για τυχόν προσαρμογές με βάση την επιτυχία ή αποτυχία των πολιτικών του πλαισίου.

6.3 ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Οι συνέπειες εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων στοχεύει στα εξής αποτελέσματα:

Μείωση κόστους παρεχόμενων υπηρεσιών και διοικητικής λειτουργίας. Ο ανασχεδιασμός αποφέρει μείωση χρόνου και κόστους παροχής των δημόσιων υπηρεσιών και επιτάχυνση της επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών.

Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες εκτελούνται πλέον ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Επίσης, οι πολίτες εξοικονομούν χρόνο και πίεση κατά τη διαδικασία εύρεσης και αξιοποίησης της δημόσιας πληροφορίας ή υπηρεσίας.

Βελτίωση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Η βελτίωση των διαδικασιών και η αποδέσμευση των υπαλλήλων από μη παραγωγικές διαδικασίες ενισχύουν την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα.

Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από την δημόσια διοίκηση. Η βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και η μείωση του χρόνου εκτέλεσης τους αυξάνουν την ικανοποίηση των πολιτών από την δημόσια διοίκηση.

Οργανωσιακός εκσυγχρονισμός. Η μείωση της γραφειοκρατίας και η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών επιφέρει εκσυγχρονισμό της οργανωσιακής δομής και του πλαισίου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.

Ενίσχυση επενδύσεων. Ένας αποτελεσματικός και διαφανής κρατικός μηχανισμός συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός σταθερού και ασφαλούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί τις επενδύσεις και την οικονομική μεγέθυνση.

Ενίσχυση της νομιμότητας. Μία καλά οργανωμένη δημόσια διοίκηση η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά και με πλήρη διαφάνεια, ενισχύει την πίστη των πολιτών τους στο πολιτικό σύστημα.

Αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Το ενδιαφέρον των πολιτών για συμμετοχή στα κοινά είναι μεγαλύτερο σε ένα κράτος που λειτουργεί με πλήρη διαφάνεια. Αυτό ενισχύεται ακόμη περισσότερο από νέα τεχνολογικά εργαλεία μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν πλέον να συμμετάσχουν ευκολότερα στα κοινά και να καταθέσουν απόψεις.

Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων. Η αύξηση συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες θα οδηγήσει βαθμιαία στην βελτιωμένη λήψη αποφάσεων που θα εκφράζουν πιο ολοκληρωμένα τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου.

Κεντρικός Έλεγχος Δημοσίων Δαπανών. Η τήρηση πληροφοριών σχετικών με τις δαπάνες και την αποδοτικότητα οδηγεί σε ορθότερη κατάρτιση δημόσιων προϋπολογισμών και σε αποτελεσματικότερο έλεγχο των δημοσίων δαπανών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ανασχεδιασμός της Δημόσιας Διοίκησης αφορά στην αναβάθμιση του θεσμικού περιβάλλοντος της αλλά και εξορθολογισμός των υφισταμένων διοικητικών δομών, με γνώμονα την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών. Στρατηγικός στόχος προς αυτή την κατεύθυνση είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων οργανώσεων. Ο ορθός Στρατηγικός Σχεδιασμός προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί το πρώτο βήμα για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αποστολάκης Ι., Λουκής Ε., Χαλαρής Ι. 2008, Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές, Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ

Παπαδάκης, Β. Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α: Θεωρία), εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2007

Παπαδημητρίου Κ., «Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους», Αθήνα, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 2008

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Borins S. 1997, What the New Public Management is Achieving: A Survey of Commonwealth Experience. International Perspectives on the New Public Management

Davenport T., Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι ψηφιακές τεχνολογίες, αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς την οικονομία και την κοινωνία. Η εγκαθίδρυση ενός μοντέλου ψηφιακής διακυβέρνησης, το οποίο θα εγγυάται την απρόσκοπτη ροή πληροφορίας και θα εξασφαλίζει την ευδιάκριτη κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσιών αποτελεί την βάση για την υλοποίηση του ανασχεδιασμού της Δημόσιας Διοίκησης με μια στρατηγική εστιασμένη στην ψηφιακή της ανάπτυξη. Οι ψηφιακές τεχνολογίες δίνουν στους οργανισμούς δυνατότητες συνεργασίας με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ευελιξία. Ειδικότερα, μεταλλάσσεται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η εργασία, το είδος και αντικείμενο αυτής, ο ρόλος και το προφίλ αυτού/αυτής που την εκτελεί, καθώς και τα επίπεδα ιεραρχίας στον εργασιακό χώρο.

Η ψηφιακή ανάπτυξη, προσφέρει ευκαιρίες και αποτελέσματα τα οποία ενσωματώνονται με ταχύτατους ρυθμούς σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς συντελεστές για την ανάπτυξη, για νέες θέσεις εργασίας αλλά και για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Η Ελλάδα, παρά το γεγονός ότι σήμερα εμφανίζεται αδύναμη σε αυτό τον τομέα σε σύγκριση με τις περισσότερες χώρες της ΕΕ, θα πρέπει να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει η ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών για την επανεκκίνηση της

οικονομίας και την ανάπτυξη, για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, για την άρση των γεωγραφικών και κοινωνικών περιορισμών και την ενίσχυση της ένταξης του συνόλου των πολιτών στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας.

Η στρατηγική για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης με την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών, αποτελεί τον οδικό χάρτη και το πλαίσιο για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας. Θέτει το όραμα και εξειδικεύει τους τομείς παρέμβασης στους οποίους θα πρέπει να εστιαστεί η προσπάθεια, έτσι ώστε η Ελλάδα, να ενταχθεί με αξιώσεις στον ευρωπαϊκό ψηφιακό χάρτη.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει ήδη ξεκινήσει από τον ιδιωτικό τομέα με την δημιουργία και ανάπτυξη «ψηφιακών» επιχειρήσεων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι πολίτες να αναπτύξουν σημαντικά υψηλότερες προσδοκίες απέναντι στις υπηρεσίες που προσφέρουν οι κρατικοί φορείς.

Οι προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων από το κράτος, σε ψηφιακό επίπεδο συνίσταται στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που τους παρέχονται, καθώς και ταχύτερη, απλούστερη και οικονομικότερη πρόσβαση σε αυτές. Στο πλαίσιο μιας ουσιαστικότερης αλληλεπίδρασης με το κράτος σημαντικά κριτήρια επίσης αποτελούν η διαφύλαξη των προσωπικών τους δεδομένων και η ψηφιακή ασφάλεια εν γένει.

Σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των κρατών, έχουν αναδειχθεί ένα σύνολο από επιτυχείς πρακτικές οι οποίες υλοποιήθηκαν από τις ψηφιακά ανεπτυγμένες χώρες. Μεταξύ αυτών διακρίνουμε τις εξής:

- ο Ανοιχτός διάλογος κράτους και πολιτών ώστε να γίνονται πλήρως αντιληπτές οι ανάγκες των τελευταίων και να δίνεται η δυνατότητα για την ενεργό συμμετοχή τους στην αναδιαμόρφωση των δημοσίων υπηρεσιών,
- ο Σχεδιασμός, υλοποίηση και προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών από το κράτος με την αξιοποίηση συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα ο οποίος διακρίνεται για ανοικτά πρότυπα δεδομένων και ψηφιακές τεχνολογίες.
- ο Διασφάλιση από το κράτος υψηλού επιπέδου προστασίας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών με την ανάπτυξη των ανάλογων ισχυρών τεχνολογικών υποδομών.
- ο Ψηφιακός ανασχεδιασμός του κράτους συνέβαλε, παρείχε κίνητρα και δημιούργησε τις προϋποθέσεις εκείνες που διασφαλίζουν την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων

- ο Η αναβάθμιση των κρατικών λειτουργιών σε τεχνικό, διοικητικό και ψηφιακό επίπεδο θα έχει ως επακόλουθο την ανάπτυξη των ανάλογων δεξιοτήτων των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα και κατά συνέπεια τα κριτήρια αξιολόγησης και απόδοσής τους, δίνοντας την δυνατότητα για άμεση επαγγελματική εξέλιξη σε όσους παρουσιάζουν υψηλές αποδόσεις.
- ο Δημιουργεί ένα κανονιστικό και ρυθμιστικό περιβάλλον, το οποίο ευνοεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και των κλάδων
- ο Με συνδυασμό των κρατικών πόρων και πόρων του ιδιωτικού τομέα προωθούνται επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες εξασφαλίζονται τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την δημιουργία ενός ψηφιακού συστήματος οικονομίας.

Καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός κρίνεται όλο και περισσότερο απαραίτητος, απαιτείται η κατάρτιση ενός στρατηγικό σχεδίου για την ανάπτυξη στην Δημόσια Διοίκηση της τεχνογνωσίας, της ετοιμότητας και της δεκτικότητας της για μετασχηματισμό.

7.2 Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΡΑΤΩΝ

Η στρατηγική για τον ψηφιακό ανασχεδιασμό της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί τον οδικό χάρτη και το πλαίσιο αναφοράς για τις αλλαγές που απαιτούνται. Θέτει το όραμα και εξειδικεύει τους τομείς παρέμβασης στους οποίους θα πρέπει να εστιαστεί η προσπάθεια, ώστε η χώρα να ενταχθεί με αξιώσεις στον ευρωπαϊκό ψηφιακό χάρτη.

Θα μπορέσουμε να εξάγουμε γόνιμα συμπεράσματα για την ψηφιακή ωριμότητα της Ελλάδας αποτυπώνοντας καταρχάς την εικόνα της Ευρώπης σχετικά με την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών.

Πιο συγκεκριμένα ο υψηλός βαθμός διείσδυσης της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών αντικατοπτρίζεται στους παρακάτω δείκτες.

ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

79% των Ευρωπαίων Πολιτών Συνδέονται Online τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα

78% των χρηστών του διαδικτύου παίζουν ή κατεβάζουν μουσική, ταινίες, εικόνες ή παιχνίδια

70% των Ευρωπαίων διαδικτυακών χρηστών διαβάζουν ειδήσεις online

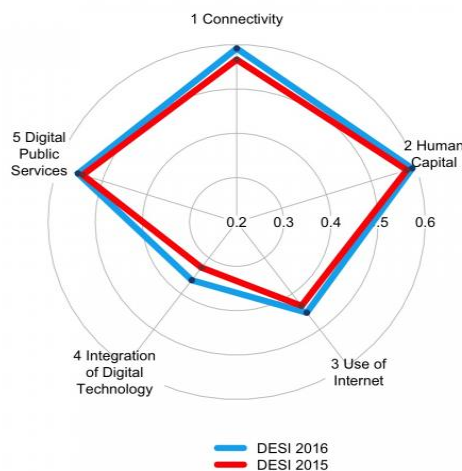
63% είναι χρήστες Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης

66% Επιλέγουν αγορές μέσω διαδικτύου

59% Χρησιμοποιούν για τις συναλλαγές τους e-banking

39% Χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για επικοινωνία και τηλεφωνικές κλήσεις

Εικόνα 7.1 : Η διείσδυση της ψηφιακής τεχνολογίας στην Ευρώπη
Πηγή : “How digital is your country? Europe improves but still needs to close digital gap”, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-347_en.htm

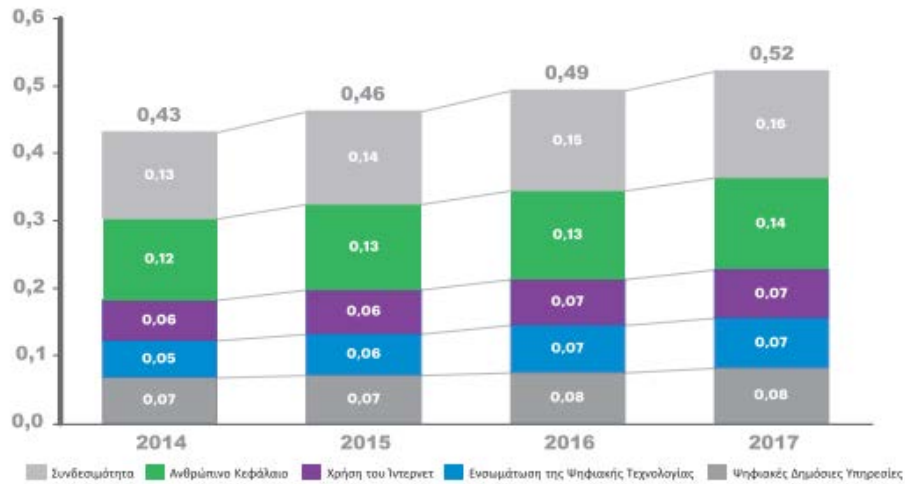


Εικόνα 7.2: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας & Κοινωνίας (DESI) 2016
Πηγή Πρόοδος με αργό ρυθμό για την ΕΕ, 26η η Ελλάδα, www.ekt.gr

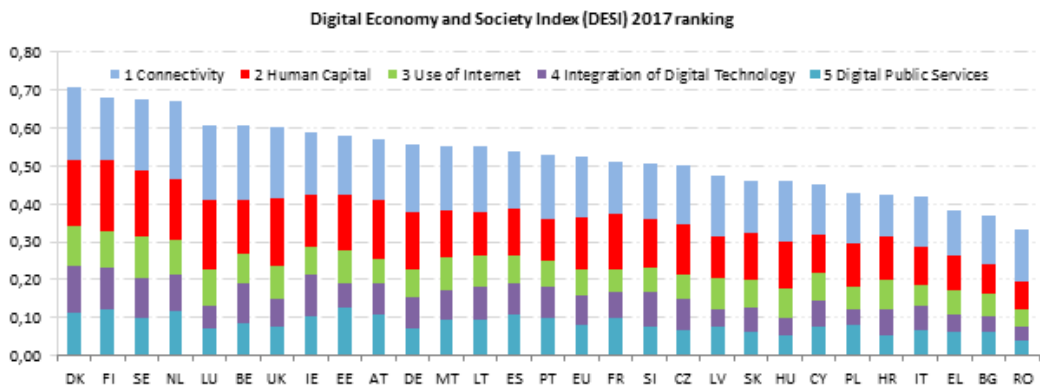
Για την λεπτομερή και ακριβή καταγραφή των ψηφιακών επιδόσεων των Ευρωπαϊκών Χωρών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θεσπίσει τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Πλαίσιο παρακολούθησης απόδοσης (Digital Scorecard)
2. Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index – DESI)

Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης DESI αποτελείται από ένα σύνολο ποιοτικών και ποσοτικών υπο-δεικτών και εκφράζει την ψηφιακή εξέλιξη των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με τον δείκτη όπως απεικονίζεται και στο ακόλουθο διάγραμμα ο μέσος όρος του δείκτη για την Ευρώπη έχει βελτιωθεί κατά περίπου 21 ποσοστιαίες μονάδες.



Εικόνα 7.3: Δείκτης της Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) για ευρωπαϊκό μ.ο. 2014-2017



Εικόνα 7.4: Δείκτης της Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) βαθμολογία του 2017

Πηγή: <https://ee.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Σύμφωνα με τον δείκτη DESI (The Digital Economy and Society Index) - Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των Ευρωπαϊκών Χωρών ως προς την ψηφιακή τους απόδοση. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα έφθασε στις 37 ποσοστιαίες μονάδες.

Χώρες με υψηλή ανάπτυξη σε ψηφιακό επίπεδο είναι Δανία, Φινλανδία, Σουηδία και Ολλανδία οι οποίες έχουν ξεκινήσει εδώ και αρκετά χρόνια τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Σε ανάλογη θέση κατάταξης βρίσκονται το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιρλανδία, το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο και η Εσθονία η οποία καταβάλει αξιοσημείωτη προσπάθεια τα τελευταία χρόνια για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό.

Σε «μετριοτέρως» επιδόσεις σε ανάπτυξη, λειτουργία και ενσωμάτωση των ψηφιακών λειτουργιών του κράτους κατατάσσονται Αυστρία, Γερμανία, Γαλλία. Στην ίδια θέση συναντούμε και χώρες οι οποίες παρά τις αντίξοες χρηματοοικονομικές συνθήκες έχουν ήδη προχωρήσει σε εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών όπως Ισπανία, Μάλτα και Πορτογαλία. Χώρες της Ανατολικής Ευρώπης όπως Τσεχία, Σλοβενία, Λετονία και Σλοβακία έχουν αύξηση του Δείκτη DESI άνω των 7 εκατοστιαίων μονάδων για το έτος 2017.

Στην χαμηλότερη βαθμολογική κλίμακα του Δείκτη DESI περιλαμβάνονται χώρες όπως Ουγγαρία, Κύπρος, Πολωνία, Κροατία, Ιταλία, Ελλάδα, Βουλγαρία και Ρουμανία.

Η Ελλάδα πιο συγκεκριμένα καταλαμβάνει μία από τις τελευταίες θέσεις στην κατάταξη σε σύνολο 28 Ευρωπαϊκών χωρών με ψηφιακή ωριμότητα και πιο συγκεκριμένα την 26^η θέση.

Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί βασικό πυρήνα μετασχηματισμού και ανάπτυξης των χωρών. Ωστόσο, η στρατηγική που κάθε χώρα επιλέγει για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διαφέρει. Βασικοί παράγοντες για την επιλογή της κατάλληλης ψηφιακής στρατηγικής αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δυνατά σημεία κάθε χώρας, το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας της καθώς και οι ευρύτερες τάσεις που σημειώνονται σε τοπικό και παγκόσμιο και επηρεάζουν τις οικονομίες συνολικά.

Αυτό όμως το οποίο θα πρέπει να τονίσουμε είναι ότι ακόμα και οι ψηφιακά ανεπτυγμένες χώρες δεν πέτυχαν τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό αστραπιαία αλλά αντίθετα αποτέλεσε αποτέλεσμα χρόνιων προσπαθειών. Χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Νότια Κορέα και η Νορβηγία, ξεκίνησαν την ψηφιακοποίηση τους πριν από αρκετά χρόνια, κάνοντας σταθερά και ρεαλιστικά βήματα. Η πορεία προς την ψηφιοποίηση τους επαναπροσδιοριζόταν ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να ανταποκρίνεται στους μεταβαλλόμενους εθνικούς στόχους και τις συνεχώς εξελισσόμενες ψηφιακές τεχνολογίες.

7.3 ΑΙΤΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΧΑΡΤΗ ΤΗΣ Ε.Ε.

Η Ελλάδα αποτελεί τον ψηφιακό ουραγό της Ευρώπης. Η ανάγνωση όμως των αποτελεσμάτων προϋποθέτει την κατανόηση του συνόλου των λόγων που έχουν οδηγήσει στη χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα της χώρας. Αυτοί συνοψίζονται στους εξής:

1. Απουσία Οράματος. Η Ελλάδα δεν αναγνώρισε έγκαιρα τη δυναμική της ψηφιακής οικονομίας με αποτελέσματα να μην έχει αναπτύξει ένα στιβαρό, κοινά αποδεκτό όραμα. Ως απόρροια αυτού, η χώρα προχώρησε στην υλοποίηση αποσπασματικών ψηφιακών στρατηγικών και δράσεων, οι οποίες απέτυχαν να έχουν κοινό παρονομαστή και κατεύθυνση.

2. Ανάγκη Διαχρονικότητας και Συνέχειας Στρατηγικής Ψηφιακού Ανασχεδιασμού. Η στρατηγική ανασχεδιασμού θα πρέπει να υπερβαίνει τον στενό κύκλο ζωής μιας κυβέρνησης και να υπηρετείται από ένα εθνικό σχέδιο με ευρύτερες πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συναινέσεις

3. Σύγκυση μεταξύ Στρατηγικής Ψηφιακού Ανασχεδιασμού και έργων Τεχνολογίας, Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Η πλειονότητα των ψηφιακών στρατηγικών και δράσεων έως σήμερα είχε ως αφετηρία την τεχνολογία και την εφαρμογή της στην οικονομία αυτή καθαυτή. Αυτό όμως, είχε ως αποτέλεσμα να παραβλέπονται οι πραγματικές ανάγκες της οικονομίας και να στερείται η προσήλωση σε ένα συγκεκριμένο ψηφιακό όραμα. Συνεπώς, οι τεχνολογίες και η αξιοποίηση των διαφόρων ευρωπαϊκών κονδυλίων έγιναν αυτοσκοπός και όχι μέσο επίτευξης των εθνικών ψηφιακών στόχων. Αντιλαμβανόμαστε την ανάπτυξη ως δημιουργία υποδομών. Ωστόσο κρίνεται απαραίτητο αυτές να συνδεθούν με την ανάπτυξη υπηρεσιών με στόχο την παραγωγή διαχρονικής προστιθέμενης αξίας .

4. Έλλειψη Επαρκούς και Αποτελεσματικής Συνεργασίας μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα. Διαχρονικά, οι ψηφιακές δράσεις που εφαρμόστηκαν έδωσαν μεγαλύτερη βαρύτητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους και λιγότερη στην ενίσχυση των επιμέρους κλάδων της οικονομίας. Ο ιδιωτικός τομέας λειτουργώντας συχνά σε μη ευνοϊκές συνθήκες, προέβη σε αποσπασματικού τύπου επενδύσεις για την ψηφιακοποίηση του. Αυτό επιβεβαιώνεται από του χαμηλούς δείκτες ψηφιακής ωριμότητας καθώς και τα χαμηλά ποσοστά κατοχυρωμένων πατεντών και επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη.

5. Ανεπάρκεια Μοντέλου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Η Ελλάδα έχει καθυστερήσει σημαντικά στη θέσπιση και υιοθέτηση ενός μοντέλου ψηφιακής διακυβέρνησης, το οποίο ορίζει μία σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την ανανέωση της στρατηγικής. Έως σήμερα, οι ψηφιακές ενέργειες είναι κατακερματισμένες, ενώ πραγματοποιούνται εντός των «σιλό» υπουργείων και λοιπών δημοσίων φορέων. Σημαντικά βήματα βελτίωσης έχουν γίνει προς αυτή την κατεύθυνση μέσω της θέσπισης του Υπουργείου Ψηφιακής Στρατηγικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης και της δημιουργίας της αντίστοιχης Γενικής Γραμματείας, η οποία και θα έχει αυτό τον οριζόντιο ρόλο που αναλύθηκε παραπάνω. Εντούτοις, το μοντέλο διακυβέρνησης

εξακολουθεί να παραμένει ασταθές, καθώς φαίνεται να απουσιάζουν καθαρές δομές αναφοράς ανάμεσα στα διαφορετικά Υπουργεία, τα οποία καλούνται να εφαρμόσουν τις ψηφιακές δράσεις, και τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Στρατηγικής, αφαιρώντας από την τελευταία τον απαραίτητο μοχλό πίεσης προς την υλοποίηση της ψηφιακής στρατηγικής.

6. Συγκεκριμένος Στρατηγικός Σχεδιασμός. Οι περισσότερες προσπάθειες σχεδιασμού μίας *ψηφιακής στρατηγικής* υπολείπονται ενός δομημένου σχεδίου δράσης, το οποίο θα περιγράφει συγκεκριμένες ψηφιακές ενέργειες ανά τομέα παρέμβασης και θα προσδιορίζει την προτεραιοποίηση σε επίπεδο υλοποίησης. Ταυτόχρονα, τόσο το συνολικό ύψος όσο και η κατανομή των επιμέρους πόρων για την υλοποίηση των ψηφιακών δράσεων δε δομήθηκε στη λογική ενός συγκεκριμένου πλάνου.

7. Απουσία Πλαισίου Παρακολούθησης Απόδοσης. Βασικός παράγοντας αποδυνάμωσης της ψηφιακής ωριμότητας, αποτελεί η αδυναμία σύνδεσης των στρατηγικών δράσεων με ένα πλαίσιο παρακολούθησης απόδοσης. Η έλλειψη συγκεκριμένων και εξαρχής προσδιορισμένων δεικτών, καθώς και η απουσία μετρήσιμων ποσοτικών ή ποιοτικών στόχων ανά δείκτη, οδηγεί στην έλλειψη πειθαρχίας κατά την υλοποίηση της στρατηγικής.

8. Παρωχημένο Ρυθμιστικό & Κανονιστικό Πλαίσιο - Θέματα Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων. Το υπάρχον ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα δεν ακολούθησε τους ραγδαίους ρυθμούς της τεχνολογικής προόδου, αποτελώντας ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δράσεων ψηφιακού χαρακτήρα. Η αναθεώρηση και εκ νέου δημιουργία ευέλικτων νόμων, οι οποίοι θα βελτιώνονται συνεχώς, είναι απαραίτητη ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στην τεχνολογική εξέλιξη και την κανονιστική ρύθμιση. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελούν θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων, τα οποία εξ ορισμού πρέπει να διαφυλάσσονται. Ωστόσο στην Ελλάδα, ο τρόπος χειρισμού τους υπήρξε ιδιαίτερα δύσκαμπτος και αυστηρός, αφαιρώντας τελικά αξία από την ελληνική κοινωνία και οικονομία.

9. Αδυναμία Διασύνδεσης και Επίτευξης Συνεργιών μεταξύ Επιχειρήσεων και Εκπαιδευτικού Συστήματος. Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και το ευρύτερο εκπαιδευτικό σύστημα, με κύρια αναφορά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ακολούθησαν παράλληλες πορείες, χωρίς να καταφέρουν ουσιαστικά να επιτύχουν συνέργειες στην κοινή βάση παραγωγής αξίας για την κοινωνία και την οικονομία. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σαφής προσπάθεια σύγκλισης, ωστόσο οι περισσότερες ενέργειες έχουν ακόμα αποσπασματικό χαρακτήρα ή στηρίζονται σε μεμονωμένες πρωτοβουλίες.

7.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΩΝ ΚΡΑΤΩΝ

Προτεραιότητα για τις σημερινές ψηφιακά ανεπτυγμένες χώρες αποτέλεσε η υιοθέτηση και υλοποίηση στρατηγικών για την εισαγωγή ενός πλαισίου ψηφιακής διακυβέρνησης, την ανανέωση των κανονιστικών και ρυθμιστικών πλαισίων και την ανάπτυξη ψηφιακής υποδομής σε εθνικό επίπεδο.

Η εισαγωγή ενός πλαισίου ψηφιακής διακυβέρνησης δημιούργησε τις ευνοϊκές συνθήκες και το περιβάλλον για την υλοποίηση της ψηφιακής στρατηγικής αυτών των χωρών. Η απαραίτητη ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των κρατών αυτών επιτεύχθηκε με ανανέωση και η εφαρμογή εθνικών κανονιστικών και ρυθμιστικών πλαισίων προκειμένου να απλοποιηθούν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών. Και η αναβάθμιση όμως των εμπλεκόμενων πληροφοριακών και επικοινωνιακών υποδομών έθεσε τις βάσεις για την δημιουργία και εισδοχή της καινοτομίας στην κρατική και επιχειρηματική λειτουργία τους.

Η εξέλιξη της ψηφιοποίησης των χωρών αυτών, είχε βαθμιαία ως αποτέλεσμα κρατικοί φορείς να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά βελτιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο τις συναλλαγές και την αλληλεπίδραση τους με πολίτες, μέσω πολλαπλών καναλιών. Στον ιδιωτικό τομέα, πρωτοπόρες επιχειρήσεις αξιοποίησαν τις νέες τεχνολογίες για να δραστηριοποιηθούν στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και στην λειτουργία της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Συνολικό αποτέλεσμα στην οικονομία της χώρας: μεγαλύτερη παραγωγικότητα, λειτουργική αποτελεσματικότητα και διαφάνεια.

Με την εμφάνιση των νέων τεχνολογιών, περίπου στις αρχές του 2000 και με ταχύτατο ρυθμό τεχνολογικών εξελίξεων, το κόστος τεχνολογίας άρχισε να μειώνεται αισθητά. Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων αποτέλεσε το εφαλτήριο για την υιοθέτηση από τις ώριμες ψηφιακά χώρες, στρατηγικών ενίσχυσης των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων για την επιτάχυνση της οικονομικής τους ανάπτυξης. Με την αξιοποίηση των ψηφιακών ευκαιριών κατάφεραν να ενδυναμώσουν συνολικά την ανταγωνιστικότητά τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο χαμηλός βαθμός ψηφιακής ωριμότητας της Ελλάδας σε εθνικό και σε κλαδικό επίπεδο πιστοποιεί την περιορισμένη συνεισφορά των ψηφιακών τεχνολογιών στην ελληνική οικονομία. Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί βασικό

πυρήνα μετασχηματισμού και ανάπτυξης του Δημόσιου Τομέα. Ωστόσο, η στρατηγική που κάθε χώρα επιλέγει για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διαφέρει. Βασικοί παράγοντες για την επιλογή της κατάλληλης ψηφιακής στρατηγικής αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δυνατά σημεία κάθε χώρας, το επίπεδο της ψηφιακής ωριμότητας καθώς και οι ευρύτερες τάσεις που επηρεάζουν τις οικονομίες συνολικά, σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.ekt.gr

Accenture Public Services Pulse Survey on “Digital Government”, January 2015,

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-347_en.htm

<https://www.accenture.com/Accenture-Digital-at-Depth.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

8.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η βελτίωση της κατάταξης της Ελλάδας στους ψηφιακούς δείκτες αλλά και η δημιουργία αξίας δεν θα πρέπει να αποτελέσουν του μοναδικούς στόχους για την υλοποίηση μια στρατηγικής με χρήση ψηφιακών τεχνολογιών. Όπως έχουμε ήδη εντοπίσει υπάρχει άμεση σύνδεση και συσχετισμός μεταξύ των δεικτών ψηφιακής ωριμότητας των χωρών και των ρυθμών αύξησης της παραγωγικότητάς τους, η οποία οδηγεί σε βελτίωση της οικονομικής απόδοσης και του ΑΕΠ τους βασικό γνώμονα της οικονομικής πορείας της χώρας.

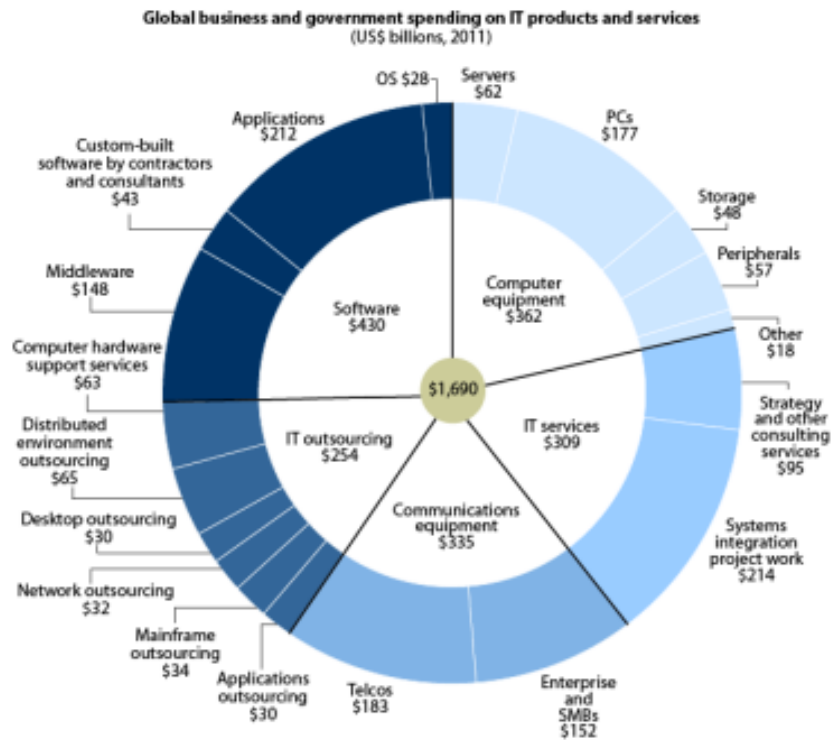
Ο σχεδιασμός της στρατηγικής θα πρέπει να:

- ⇒ Θέτει ευκρινείς στόχους που οφείλει να εκπληρώσει.
- ⇒ Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό / ανανέωση πολιτικών και δομών.
- ⇒ Περιγράφει το σύνολο των τεχνικών δράσεων το οποίο θα πρέπει να υλοποιηθούν

8.2 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΑΡΧΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ψηφιακή στρατηγική ανασχεδιασμού της Δημόσιας Διοίκησης θα θέσει τις κατευθυντήριες αρχές για τον τρόπο με τον οποίο η χώρα θα αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες, ώστε να υλοποιήσει με επιτυχία το ψηφιακό της όραμα για αύξηση του εθνικού πλούτου και να ανήκει στις ψηφιακά ώριμες χώρες. Οι αρχές αυτές βασίζονται στις βέλτιστες πρακτικές των ψηφιακά ανεπτυγμένων χωρών.

- Οι στρατηγικές των ψηφιακά ανεπτυγμένων χωρών διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Εκτελούνται με διαφορετικές ταχύτητες, εξαρτώνται από την οικονομική τους ευρωστία, τις προτεραιότητές τους και τη θέση τους στην καμπύλη ψηφιακής ωριμότητας. Για αυτούς τους λόγους, θα πρέπει να αποφευχθεί η στείρα αναπαραγωγή των ίδιων αρχών στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
- Για τον ανασχεδιασμό του δημόσιου τομέα με ψηφιακές τεχνολογίες, καθώς και στις πιο ανεπτυγμένες χώρες ψηφιακά τίποτε δεν έγινε αυτόματα, η Ελλάδα θα πρέπει με συνέπεια και πειθαρχία να επιδιώξει την ψηφιακή της ωρίμανση και να αντισταθεί σε προσπάθειες ανέφικτων ψηφιακών αλμάτων.
- Το σημείο εκκίνησης για τις ψηφιακά ανεπτυγμένες χώρες ήταν η οργάνωση της ψηφιακής διακυβέρνησης, η ανάπτυξη υποδομών για επικοινωνίες υψηλής ταχύτητας, η χρήση ανοικτών δεδομένων και η δημιουργία ενός ευνοϊκού κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου. Ο καθορισμός αυτών των βασικών δομικών στοιχείων είναι προαπαιτούμενο για την έναρξη της ψηφιακής ανάπτυξης της Ελλάδας
- Η μετακίνηση της Ελλάδας στους ψηφιακούς δείκτες θα είναι αποτέλεσμα και όχι στόχος της Συνολικής Ψηφιακής Στρατηγικής, δεδομένου του ότι οι άλλες χώρες δεν θα μείνουν άπραγες, όσο η Ελλάδα θα μετασχηματίζεται ψηφιακά



Σχήμα 8.1: Global business and government spending on IT products and services

Πηγή: INStitut Européen d'ADministration des Affaires", or European Institute of Business Administration) 2011

Ο δείκτης τεχνολογικής ετοιμότητας (Networked Readiness Index - NRI) που δημοσιεύει το World Economic Forum, σε συνεργασία με το INSEAD, και καθορίζεται ισοβαρώς από το τεχνολογικό περιβάλλον, την τεχνολογική ετοιμότητα, την τεχνολογική χρήση και την επίδραση της τεχνολογίας, το 2012 κατατάσσει την Ελλάδα στην 59η θέση μεταξύ 142 χωρών, με βαθμολογία 3,9, που κυμαίνεται λίγο πάνω από το «άσχημα», αποδεικνύοντας στην πράξη την αδυναμία της χώρας να αποκομίσει τα οφέλη της τεχνολογικής υποδομής που διαθέτει. Αυτό που επηρέασε αρνητικά την συνολική τεχνολογική επίδοση της χώρας μας είναι το χαμηλό επίπεδο διείσδυσης της τεχνολογίας σε επιχειρήσεις και κράτος. Σε μια ιστορική αναδρομή από το 2006 μέχρι σήμερα, η Ελλάδα εμφανίζει μια σταθερή πορεία που κινείται μεταξύ άσχημης και μέτριας επίδοσης. Ο δείκτης NRI είναι ένας από τους πιο σημαντικούς οικονομικούς δείκτες γιατί δεν αντικατοπτρίζει απλώς την τεχνολογική υποδομή μιας χώρας και το βαθμό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών στην οικονομία και την κοινωνία, αλλά και τη δυνατότητα η υπεραξία της τεχνολογίας να μετουσιωθεί σε αποτέλεσμα της πραγματικής οικονομίας και της καλύτερης λειτουργίας του κράτους.

8.3 ΨΗΦΙΑΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



8.3.1 ΑΞΟΝΑΣ 1: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Πρώτος άξονας ανάπτυξης του νέου στρατηγικού σχεδιασμού για τη διοικητική μεταρρύθμιση συνιστά η διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών. Με το σχεδιασμό που αναπτύσσεται στο πλαίσιο του εν λόγω άξονα, πραγματοποιείται ειδική εστίαση στην αντιμετώπιση του ελλείμματος υλοποίησης δημόσιων πολιτικών, με βάση το οποίο μπορούν να ερμηνευθούν οι λόγοι αποτυχίας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Συγκεκριμένα, με τις προωθούμενες παρεμβάσεις, επιδιώκεται η διασφάλιση μεγαλύτερης συνεκτικότητας μεταξύ των σταδίων διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικών, μέσω θεσμικών διαύλων συνεργασίας της πολιτικής εξουσίας με τη δημόσια διοίκηση, καθώς και η βελτίωση του οριζόντιου και κάθετου συντονισμού των φορέων της δημόσιας διοίκησης, με στόχο την αντιμετώπιση των επικαλύψεων αρμοδιοτήτων και των φαινομένων διοικητικής αδράνειας.

Ανάμεσα στις θεμελιώδεις διαχρονικές αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συγκαταλέγεται η αδυναμία ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης, μέσω του οποίου θα διασφαλίζεται η άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών σε διοικητικό επίπεδο. Με την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου μοντέλου υλοποίησης δημόσιων πολιτικών στηριζόμενου στις αρχές της στρατηγικής διοίκησης δημόσιων οργανώσεων, βελτιώνεται σημαντικά ο προγραμματισμός και η προτεραιοποίηση έργων και δραστηριοτήτων, ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες κατευθύνονται στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Πρόκειται για μια ριζική ανανέωση στην κουλτούρα λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών, η οποία μπορεί να επιφέρει τεράστια οφέλη στην οικονομία, την κοινωνία και την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Μέσα από τον βελτιωμένο οριζόντιο και κάθετο συντονισμό, καθώς και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού στοχοθεσίας, μέσω του οποίου οι στρατηγικές προτεραιότητες που τίθενται στο πολιτικό επίπεδο μετουσιώνονται σε διοικητικό έργο, τίθεται ένα ισχυρό θεμέλιο βελτίωσης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανώσεων, αντιμετώπισης χρόνιων αδυναμιών στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, αλλά και εκσυγχρονισμού της διοικητικής δράσης στα πρότυπα των σύγχρονων ευρωπαϊκών κρατών.

Οι γενικοί στόχοι του εν λόγω άξονα αναπτύσσονται ως ακολούθως:

- ❖ Αντιμετώπιση του ελλείμματος υλοποίησης δημόσιων πολιτικών
- ❖ Βελτίωση του οριζόντιου και κάθετου συντονισμού των φορέων της δημόσιας διοίκησης
- ❖ Αντιμετώπιση επικαλύψεων και κενών αρμοδιότητας
- ❖ Διασφάλιση συνοχής και συνέχειας
- ❖ Βελτίωση εκτέλεσης δράσεων
- ❖ Ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων
- ❖ Ενίσχυση στελέχωσης με νέο, εξειδικευμένο προσωπικό
- ❖ Βελτίωση της διάχυσης πολιτικών και εξειδίκευσής τους σε επιμέρους στόχους δράσεις
- ❖ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης
- ❖ Πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής των Υπηρεσιών
- ❖ Ολοκληρωμένη ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας
- ❖ Ανάπτυξη ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης μέσω στόχων για το δημόσιο τομέα
- ❖ Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος για την υποστήριξη του σχεδιασμού και παρακολούθησης της στοχοθεσίας
- ❖ Σχεδιασμός επιμορφωτικών δράσεων σε θέματα στρατηγικής διοίκησης
- ❖ Παροχή τεχνογνωσίας

Στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής για τον εκσυγχρονισμό και την αποδοτικότερη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, κατά τρόπο συμβατό με τις ειδικότερες ανάγκες της χώρας και τις προοπτικές της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σχεδιάζεται η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέσων, τόσο σε επίπεδο υποδομών, όπως η δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων, όσο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, με την ενίσχυσή της με εξειδικευμένα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης.

8.3.2 ΑΞΟΝΑΣ 2 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, για να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών, πρέπει να μετατραπεί σε έναν πάροχο υπηρεσιών, ενεργά προσανατολισμένο στις ανάγκες του πολίτη.

Σύγχρονος Δημόσιος Τομέας, βασισμένος στις ψηφιακές τεχνολογίες θα πρέπει να διέπεται από τις εξής αρχές:

- *Υπηρεσίες ψηφιακές εξ'ορισμού* - Σε κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ κράτους και των χρηστών μιας υπηρεσίας, ο χρήστης θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ψηφιακά κανάλια. Σταδιακά το σύνολο των υπηρεσιών του δημοσίου θα πρέπει να είναι διαθέσιμο μόνο ψηφιακά .

- *Υπηρεσίες φιλικές διαθέσιμες προς τον χρήστη* - Η αρχή του ψηφιακού κράτους εξ'ορισμού συνεπάγεται ότι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες για όλους, όχι μόνο για επιλεγμένες ομάδες πληθυσμού που είναι ψηφιακά εξοικειωμένες.

> *24/7* - Η τεχνολογία επιτρέπει την παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο. Οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες δεν σταματούν να λειτουργούν αλλά παραμένουν συνεχώς διαθέσιμες στους πολίτες.

> *Ενιαίο σημείο πρόσβασης* - Για την διευκόλυνση των χρηστών, οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι προσβάσιμες από μια πύλη μέσω ενιαίας ταυτοποίησης. Οι χρήστες δεν χρειάζεται να αναζητούν την επιθυμητή υπηρεσία μέσα από ένα λαβύρινθο κυβερνητικών ιστοτόπων .

> *Διακαναλικές υπηρεσίες* - Στον χρήστη θα πρέπει να παρέχεται μια απρόσκοπτη εμπειρία ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών ανεξάρτητα από το ποια συσκευή χρησιμοποιεί για την πρόσβαση

> *Ανοιχτά πρότυπα* - Σχεδιασμός υπηρεσιών με γνώμονα την παροχή χρηστοκεντρικών λύσεων που βασίζονται σε ανοιχτά πρότυπα και τεχνολογίες, όπου αυτό απαιτείται, ενθαρρύνοντας την ψηφιακή συνεργασία

> *Μείωση όγκου πληροφοριών* - Αφορά την εξάλειψη της ανάγκης παροχής από τους χρήστες των ιδίων πληροφοριών περισσότερες από μία φορές στις δημόσιες υπηρεσίες, με συνακόλουθη μείωση της περιττής διοικητικής επιβάρυνσης

> *Αλλαγή παρωχημένων τεχνολογιών* - Αυτή η αρχή απαιτεί από το κράτος να αναβαθμίζει όλα τα κρατικά συστήματα τεχνολογίας / πληροφορικής και να συμβαδίζει με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Για να μπορέσει το ελληνικό κράτος να μετατραπεί στο ψηφιακό του ισοδύναμο, πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειές του στην ψηφιακοποίηση των παρεχομένων δημοσίων υπηρεσιών μέσω μιας χρηστό-κεντρικής προσέγγισης σχεδιασμού υπηρεσιών. Η δυνατότητα και ο βαθμός ψηφιακοποίησης των υπηρεσιών που παρέχονται από το δημόσιο τομέα διαφέρει ανάλογα με τη φύση τους. Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών οι οποίες είναι απόλυτα προσαρμοσμένες στην ηλεκτρονική εποχή, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πρέπει να μετατραπεί σε έναν πάροχο υπηρεσιών, ενεργά προσανατολισμένο στις ανάγκες του πολίτη.

Μια σειρά θεμελιωδών ενεργειών αποτελούν προαπαιτούμενο για την υλοποίηση της ψηφιακής της στρατηγικής ανασχεδιασμού και θα αποτελέσουν το σημείο εκκίνησης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Οι δράσεις στις οποίες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν οι προσπάθειές της ψηφιακής στρατηγικής αφορά καταρχήν στην επιβολή του απαραίτητου κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου για παροχή ανοιχτών δεδομένων και την ενίσχυση της διαφάνειας με την εξασφάλιση του ηλεκτρονικού απορρήτου και της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο. Στον άξονα αυτό εντάσσεται το σύνολο των πολιτικών και επιμέρους στρατηγικών για την προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Η επιτυχής υλοποίηση της Συνολικής Ψηφιακής Στρατηγικής θέτει ως απαραίτητη προϋπόθεση τη δημιουργία και την εφαρμογή ενός μοντέλου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το οποίο θα:

- Διασφαλίζει τον συντονισμό των δημοσίων φορέων με τις ψηφιακές προτεραιότητες της Συνολικής Στρατηγικής Ανασχεδιασμού και να συντονίζει όλες τις ψηφιακές δράσεις
- Παρέχει διαφάνεια σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται και εφαρμόζονται οι αποφάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την Συνολικής Στρατηγικής Ανασχεδιασμού. Αυτό θα επιτρέψει στους εσωτερικούς φορείς του Δημοσίου Τομέα να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις ψηφιακές δράσεις
- Δημιουργεί ευκαιρίες για βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία εντός και μεταξύ των φορέων

Με δεδομένο ότι η στρατηγική ψηφιακού ανασχεδιασμού του δημόσιου τομέα αποτελεί ένα ενιαίο και συνεκτικό πλαίσιο δράσεων για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας, είναι κομβικής σημασίας, για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ο σχεδιασμός των δομικών στοιχείων των Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημόσιου στις

οποίες εντάσσονται:(1) η υποδομή διαλειτουργικότητας,(2) η κοινή e-αυθεντικοποίηση για όλες τις δημόσιες e-υπηρεσίες, (3) οι ηλεκτρονικές πληρωμές προς το Δημόσιο, και (4) το αρχείο ιστοσελίδων της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και των οριζόντιων δράσεων, θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου. Η εύκολη επαναχρησιμοποίησή τους σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες και η τυποποίηση και απλοποίηση που θα επιφέρουν στον τρόπο λειτουργίας του Δημοσίου θα βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό των υπηρεσιών, με έμφαση στη χρηστικότητα και τη λειτουργικότητά τους.

8.3.3 ΑΞΟΝΑΣ 3: ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Σύμφωνα με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό για την διοικητική μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης ως βασική, στρατηγική προτεραιότητα ορίσθηκε η ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης και ανασχεδιασμού δομών των φορέων της δημόσιας διοίκησης στην κατεύθυνση του εξορθολογισμού, της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας των δημόσιων οργανώσεων, της διάκρισης των επιτελικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων και της κατάρτισης σχεδίων στελέχωσης με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, τονίσθηκε η μεγάλη σημασία της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών στην κατεύθυνση της μείωσης των γραφειοκρατικών βαρών, της αύξησης της διαφάνειας της διοικητικής δράσης, της βελτίωσης της ταχύτητας και ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών, αλλά και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας. Υπό το πρίσμα αυτό και στο παρόν πλαίσιο δράσης, ο ρόλος της βελτίωσης και απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών ενισχύεται ακόμη περισσότερο με παρεμβάσεις τόσο στο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας των δημόσιων υπηρεσιών, όσο και σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Πρόκειται για παρεμβάσεις, με τις οποίες τίθενται ισχυρά θεμέλια στην αναπτυξιακή τροχιά της ελληνικής οικονομίας, μέσα από τη μείωση του κόστους λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών, την τόνωση της επιχειρηματικότητας και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Ως γενικοί στόχοι ορίζονται α. η ενίσχυση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων της δημόσιας διοίκησης β. Η περιστολή της γραφειοκρατίας και των διοικητικών επιβαρύνσεων γ. Η σύντμηση χρόνου διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών και δ. η αναβάθμιση της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών

Στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης των δημόσιων οργανώσεων της Κεντρικής Διοίκησης, επιδιώκεται η εισαγωγή σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων

διοίκησης ποιότητας και αξιολόγησης σε δομές της δημόσιας διοίκησης. Ο εν λόγω σχεδιασμός θα περιλαμβάνει ένα συνολικό πλαίσιο για την αυτοαξιολόγηση δομών της δημόσιας διοίκησης βάσει προτύπων ποιότητας, με στόχο την αποδοτικότερη διαχείριση των πόρων των δημόσιων οργανώσεων, την επίτευξη οργανωσιακών αλλαγών και τη βελτίωση της λειτουργίας τους σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές βέλτιστες πρακτικές.

Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης των δομών, εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα για τη σημασία των διαδικασιών όχι μόνο ως εργαλείου βελτίωσης της γενικότερης εξωστρέφειας της διοίκησης στους πολίτες, αλλά και για τη σημασία τους ως δομικού εργαλείου, με βάση το οποίο μπορούν να συγκεντρώνονται συστηματικά δεδομένα για την οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων φορέων, να αξιολογούνται και κατόπιν να ανατροφοδοτούν τη λειτουργία των οργανώσεων με δράσεις βελτίωσης. Η ίδια διαπίστωση ισχύει και βάσει των διεθνών πρακτικών, όπου τόσο οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όσο και η γενικότερη οργάνωση και λειτουργία των φορέων προσανατολίζεται σταδιακά στην ανάλυση και κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των διαδικασιών καθώς και σε νέα μοντέλα διοίκησης “από κάτω προς τα πάνω” .

Ειδικότερα, η ανάπτυξη σχετικής κουλτούρας λειτουργίας των δημόσιων οργανώσεων με βάση τις διαδικασίες μπορεί να δημιουργήσει τεράστια πλεονεκτήματα όσον αφορά την αναβάθμιση της εικόνας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και την αντιμετώπιση χρόνιων παθογενειών. Συγκεκριμένα, μέσα από την εστίαση στις διαδικασίες:

- Παρέχονται ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα για τη λειτουργία των δημόσιων φορέων και αναβαθμίζεται το επίπεδο πληροφόρησης της οργάνωσης.
- Το μοντέλο διοίκησης προσανατολίζεται στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και στοιχείων με έμφαση στην επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων.
- Σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των περιγραμμάτων θέσης, λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο εντός, όσο και μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης, μέσα από την στοχευμένη ανίχνευση αναγκών σε συγκεκριμένους κλάδους και ειδικότητες.
- Οι οργανώσεις αποκτούν καλύτερη αντίληψη του χρόνου και του κόστους των διοικητικών υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να μπορούν να πραγματοποιούν πολύ πιο άμεσες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις για την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Έχοντας υπόψη τις θέσεις αυτές τίθεται πλέον σε εφαρμογή ένα συνολικό πλάνο με ειδικό στόχο: Ανάπτυξη κουλτούρας διαχείρισης και απλοποίησης διαδικασιών στους φορείς της δημόσιας διοίκησης

Για την υλοποίηση του εν λόγω ειδικού στόχου προβλέπεται ένα πλέγμα δράσεων το οποίο ξεκινά από την ανάπτυξη ενιαίας μεθοδολογίας χαρτογράφησης, ανάλυσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών και την επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων πάνω στα σχετικά μοντέλα και πληροφοριακά συστήματα. Κατόπιν αυτού, μέχρι το 2019 επιδιώκεται η σύσταση μητρώου διαδικασιών σε κάθε φορέα της κεντρικής διοίκησης, στο οποίο θα καταγράφονται οι τηρούμενες διαδικασίες με στόχο το διαρκή εξορθολογισμό και ανασχεδιασμό τους, αλλά και την αύξηση της διαφάνειας της διοικητικής δράσης και την πληροφόρηση των πολιτών. Η σταδιακή επέκταση της κουλτούρας αυτής στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, όπου η επαφή με τους πολίτες είναι πολύ πιο εντατική, θα συμβάλλει σε μια δραστική αλλαγή του προφίλ των διοικητικών υπηρεσιών της χώρας.

-Ανάπτυξη ενιαίας μεθοδολογίας χαρτογράφησης, ανάλυσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών

- Πραγματοποίηση σχετικών επιμορφωτικών δράσεων στους δημοσίους υπαλλήλους

- Λειτουργική διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης διαδικασιών με το σύστημα στοχοθεσίας των δημόσιων υπηρεσιών

Προτείνονται:

✚ **Επανασχεδιασμός και απλοποίηση εσωτερικών διαδικασιών του Δημοσίου:** Οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες προϋποθέτουν την αναδιοργάνωση των εσωτερικών υπηρεσιών που τις υποστηρίζουν.

✚ **Καλλιέργεια ενός ευέλικτου περιβάλλοντος που θα λειτουργεί ως καταλύτης για την παροχή χρηστο-κεντρικών υπηρεσιών:** Θα πρέπει να γίνει σχεδιασμός των ολοκληρωμένων ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών, υιοθετώντας καινοτόμες μεθοδολογίες. Απαιτείται συνεργασία με τους υπολοίπους φορείς του δημοσίου, ώστε να συνδιαμορφώνει, απλουστεύει και βελτιώνει την εμπειρία του χρήστη της υπηρεσίας. Θα εξασφαλίζεται συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα για την διαμόρφωση υψηλής ποιότητας δεδομένων, ώστε να υποστηρίζει τη ταχεία λήψη αποφάσεων.

✚ **Ανάπτυξη ανοικτών προτύπων και πολιτικών διαλειτουργικότητας, ώστε να διευκολυνθεί η ελεύθερη ανταλλαγή δεδομένων:** Η εφαρμογή ανοικτών προτύπων αναμένεται να ωθήσει το προς τον σχεδιασμό χρηστο-κεντρικών και αλληλένδετων υπηρεσιών. Καίρια δράση που θα επιτρέψει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ

διαφόρων κυβερνητικών οντοτήτων αποτελεί η διασύνδεση των βασικών μητρώων του Δημοσίου.

🚧 Αναβάθμιση των μοντέλων προδιαγραφής και εκτέλεσης έργων ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικά, ευέλικτα και διαφανή: Θα πρέπει να ληφθούν σημαντικές πρωτοβουλίες όσον αφορά το μοντέλο προδιαγραφής και εκτέλεσης έργων τεχνολογίας, την υποστηρικτική υποδομή πληροφορικής.

8.3.4 ΑΞΟΝΑΣ 4: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία του εγχειρήματος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Η υποστήριξη του εγχειρήματος αυτού έχει ανάγκη από την εξασφάλιση της κάλυψης των επόμενων απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό:

- Κάλυψη αναγκών ψηφιακού αλφαριθμητισμού τόσο των δημοσίων υπαλλήλων που θα διαχειρίζονται τις υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Κάλυψη αναγκών για την ανάπτυξη συστημάτων ΤΠΕ, τη λειτουργία και τη συντήρησή τους.
- Κάλυψη αναγκών για την διαχείριση και διοίκηση έργων και προγραμμάτων έργων.
- Διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως με έμφαση στις ψηφιακές δεξιότητες

Σε αυτό το πλαίσιο είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός εξειδικευμένων προγραμμάτων για την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων τους. Η επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης θα σχεδιάζεται και θα υλοποιείται από πιστοποιημένους φορείς. Για παράδειγμα το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης θα μπορούσε να παίξει τον παραπάνω ρόλο και να παρέχει και την απαραίτητη πιστοποίηση στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, προτείνεται η ανάπτυξη ενός προγράμματος ετήσιας πρακτικής άσκησης (internship) στη δημόσια διοίκηση για αριστούχους πτυχιούχους με τεχνολογική κατάρτιση. Αυτό θα οδηγήσει στην αυξημένη εισροή ψηφιακού ταλέντου, η οποία με τη σειρά της θα βελτιώσει σημαντικά τις συνολικές ψηφιακές δεξιότητες της δημόσιας διοίκησης.

Για να επιτευχθεί αυτό, το κράτος σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, τον ακαδημαϊκό χώρο και εκπροσώπους του κλάδου ΤΠΕ, θα πρέπει να ενισχύσουν τις ψηφιακές δεξιότητες στην πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση

και να υποστηρίξουν έμπρακτα τη δια βίου μάθηση. Η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (π.χ. μέσω της προώθησης του προγράμματος για την ενδυνάμωση του “Ψηφιακού Σχολείου”, κτλ.) κρίνεται ως απολύτως απαραίτητη. Ταυτόχρονα, ειδικά κίνητρα θα πρέπει να παρέχονται στους εκπαιδευτικούς σε σχέση με την περαιτέρω κατάρτισή τους πάνω σε νέες ψηφιακές δεξιότητες, καθώς και σε σχέση με τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διδασκαλίας.

8.3.5 ΠΕΜΠΤΟΣ ΑΞΟΝΑΣ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΙΑΙΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Οι άξονες στρατηγικής στους οποίους έχουμε ήδη αναφερθεί, θέτουν τα θεμέλια για τον ψηφιακό ανασχεδιασμό του Δημόσιου Τομέα. Η επιπρόσθετη δράση, η οποία θα ωθήσει δυναμικά τη χώρα να κάνει το μεγάλο βήμα προς την ανάπτυξη και τόνωση της ψηφιακής της οικονομίας είναι η δημιουργία ενός ενιαίου σημείου πρόσβασης – κεντρική δικτυακή πύλη.

Η διεθνής εμπειρία υπογραμμίζει ότι η ίδρυση κεντρικής δικτυακής πύλης έχει συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της ψηφιακής ωριμότητας και της ανταγωνιστικότητας των χωρών που εδρεύουν. Η βελτίωση της απόδοσης και η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθούν με τη δημιουργία ενός κεντρικού περιβάλλοντος συνεργασίας μεταξύ των φορέων του Δημοσίου. Σε αυτό τον άξονα περιλαμβάνεται η ύπαρξη της Πύλης Ενιαίας Πρόσβασης σε υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η διαδικτυακή παρουσία του δημοσίου παραμένει αποσπασματική και ανομοιόμορφη ενώ οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που διατίθενται, είναι σχεδιασμένες με την οπτική της δημόσιας διοίκησης και όχι με την οπτική του πολίτη και της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να εστιάζουν στην έκδοση πιστοποιητικών και όχι στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Το τελικό αποτέλεσμα είναι, πολλές από τις υπηρεσίες αυτές να μην είναι ελκυστικές και αυτό φαίνεται και από τα στατιστικά στοιχεία της χρήσης τους. Το κρισιμότερο στάδιο της διαδικασίας ενοποίησης και ανασχεδιασμού, είναι το φιλτράρισμα του περιεχομένου και η απλοποίησή του, με εστίαση στις ανάγκες των τελικών χρηστών. Πρόκειται για μια σημαντική αλλαγή, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε σημειολογικό επίπεδο

Με την δημιουργία μιας ενιαίου ψηφιακής πύλης, θα είναι εφικτή η ενοποιημένη πρόσβαση σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα, λαμβάνοντας

ιδιαίτερη φροντίδα για την επί της ουσίας προσβασιμότητα του περιεχομένου. Θα επιτρέψει τη διασύνδεση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης. Η υποδομή διαλειτουργικότητας αξιοποιεί ένα πλαίσιο προτύπων και κανόνων για την παροχή υπηρεσιών ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ συστημάτων και εφαρμογών, μέσω ενός ενιαίου μοντέλου, επιτρέποντας με τον τρόπο αυτό τη λογική διασύνδεση ετερογενών υποδομών (ή συστημάτων) και των υπηρεσιών τους μέσα από ένα κοινό κανάλι που χρησιμοποιεί κοινούς κανόνες επικοινωνίας.

Η διαχείριση πολλαπλών διαδικτυακών προφίλ για τον ίδιο χρήστη σε ψηφιακές υπηρεσίες του δημοσίου και η ανάγκη διαφορετικής αλλά επαναλαμβανόμενης διαδικασίας αυθεντικοποίησης σε κάθε υπηρεσία ξεχωριστά, υποβαθμίζει την εμπειρία χρήσης. Η διαχείριση των μεταβαλλόμενων δεδομένων του χρήστη μπορεί να γίνεται από τον ίδιο, καθώς επίσης και η διαχείριση «συγκρούσεων» μεταξύ των προσωπικών του στοιχείων, έτσι όπως εμφανίζονται στα διάφορα μητρώα που θα είναι προσβάσιμα με κοινή αυθεντικοποίηση.

Οι ενέργειες θα πρέπει να στοχεύουν στην μεταφορά από το επίπεδο διαχείρισης εγγράφων που ισχύει αυτή τη στιγμή σε μία νέα, πιο σύγχρονη πραγματικότητα διαχείρισης διακριτών τμημάτων πληροφορίας, ανοιχτών δεδομένων και περιεχομένου τα οποία μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας, να χαρακτηριστούν, να διαμοιραστούν, να επαληθευτούν, να διασφαλισθούν, και να παρουσιασθούν με έναν τρόπο που είναι πολύ πιο χρήσιμος και αποδοτικός για τον αποδέκτη της πληροφορίας. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα της πραγματικής και πλήρους αυτοματοποίησης ενός μεγάλου εύρους διαδικασιών.

Η δημιουργία κοινής ηλεκτρονικής πλατφόρμας αποτελεί προϋπόθεση συνεργασίας ανάμεσα στις διάφορες δομές του κράτους (Υπουργεία, διευθύνσεις, φορείς, κλπ) προκειμένου να μειωθούν οι δαπάνες, να προωθηθεί η ανάπτυξη, να εφαρμοσθούν συνεκτικά πρότυπα, και να διασφαλισθεί η δημιουργία και παράδοση δεδομένων και πληροφοριών με συνοχή και αξιοπιστία.

Η ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου, την τυποποίηση και απλοποίηση που θα επιφέρουν στον τρόπο λειτουργίας του, θα βοηθήσουν τον καλύτερο σχεδιασμό των υπηρεσιών με έμφαση στη χρηστικότητα και τη λειτουργικότητά τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιτυχής εφαρμογή της Συνολικής Ψηφιακής Στρατηγικής στηρίζεται σε ένα σύνολο κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που θα βελτιστοποιήσουν την ψηφιακή ευκαιρία της Ελλάδας και θα αξιοποιήσουν την ανεκμετάλλευτη αξία και τις δυνατότητες της χώρας. Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού Δημόσιου Τομέα πρέπει να υλοποιείται, να παρακολουθείται με τη συμμετοχή όλων των φορέων πολιτείας, επιχειρήσεων, ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, κλπ.

Στον πυρήνα της ψηφιακής στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκεται η προσεκτική στόχευση σε υποδομές, κλάδους της οικονομίας και υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που δημιουργούν προστιθέμενη αξία και σχετίζονται άμεσα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας

Βασικός τομέας εστίασης για το ελληνικό κράτος πρέπει να είναι η βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών με κέντρο το χρήστη. Αυτό θα διευκολυνθεί μέσω της μετάβασης των εσωτερικών λειτουργιών του Δημοσίου Τομέα σε ευέλικτα δομημένα πληροφορικά συστήματα και σε ψηφιοποιημένες εσωτερικές κυβερνητικές διαδικασίες

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Υπουργείο Εσωτερικών, Γ.Δ.Δ.Δ.&Η.Δ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ», Αθήνα, Οκτώβριος 2007

www.ydmed.gov.gr/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR

www.opengov.gr/yeme/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Strategy-Digital-Growth

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την εργασία αυτή είχαμε στόχο να καταδείξουμε πως είναι εφικτή και πάνω απ' όλα αποτελεσματική η εφαρμογή του ανασχεδιασμού των διαδικασιών όχι μόνο στον ιδιωτικό τομέα, όπου τα επιτυχημένα παραδείγματα είναι πολλά, αλλά και στο δημόσιο τομέα.

Συνοψίζοντας τα βασικά σημεία της εν λόγω μελέτης, μπορούμε να ότι ο ανασχεδιασμός οργανωσιακών διαδικασιών (δηλαδή η θεμελιώδης αναθεώρηση και ριζική επανασχεδίαση των διαδικασιών, ώστε να επιτευχθούν θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης του οργανισμού, όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα), έχει στρατηγική σημασία, ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση και φάση ανάπτυξης στην οποία αυτός βρίσκεται.

Η εφαρμογή ανασχεδιασμού των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων είναι μια πολύ χρήσιμη μεθοδολογία για τη μεταβολή των διαδικασιών και την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής γιατί μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στην απόδοση του δημόσιου τομέα, όπως βελτιώσεις σε χρόνο, κόστος, κερδοφορία, μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πολιτών. Μπορεί επιπλέον να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών, να βελτιώσει την αποδοτικότητα της και να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων εκσυγχρονίζει την δημόσια διοίκηση, ενισχύει τη νομιμότητα του κράτους και αυξάνει την συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Παράλληλα, δημιουργεί εξωτερικές οικονομίες που ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη.

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, η όξυνση και αύξηση της πολυπλοκότητας των πάγιων κοινωνικών προβλημάτων καθώς και η εντεινόμενη διεθνοποίηση της οικονομίας, διευρύνουν τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, εντείνονται οι οικονομικοί περιορισμοί και τα προγράμματα μείωσης κρατικών δαπανών. Τα παραπάνω δημιουργούν μεγάλες πιέσεις στη δημόσια διοίκηση, η οποία πρέπει πλέον να κάνει περισσότερα με λιγότερους πόρους, συνεπώς είναι απαραίτητο να προχωρήσει στην υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας που θα της επιτρέψουν να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της. Δύο από τις δημοφιλέστερες μεθόδους εκσυγχρονισμού είναι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στην λειτουργία του οργανισμού. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων

έχει ως αποτέλεσμα την μετάβαση της δημόσιας διοίκησης από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα νέο, σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, το οποίο θα είναι περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό και θα παρέχει βελτιωμένες ποιοτικά υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Με την ολοκλήρωση του συνόλου των παρεμβάσεων:

- Θα νοηματοδοτηθεί εκ νέου το αξιακό πλαίσιο λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης θα ενισχυθεί η ταυτότητα και ο επαγγελματισμός των στελεχών της.
- Θα αποκατασταθεί σταδιακά η εμπιστοσύνη των πολιτών και των επιχειρήσεων στη δημόσια διοίκηση.
- Θα επανακτηθεί η αξιοπρέπεια και το κύρος του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην δημόσια διοίκηση.
- Θα ενδυναμωθεί η λειτουργία των θεσμών και θα ενισχυθεί η αξιοπιστία τους.

Εν τέλει θα επιτευχθεί ο απώτερος στόχος δηλαδή η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ακαδημία Αθηνών, Κέντρο Έρευνας της Ελληνικής Κοινωνίας, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στη πρόκληση του 1992. Προτεινόμενες Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις, Επιστ. Υπεύθ. Καθηγ. Σ. Θεοφανίδης, Αθήνα, 1992.

Αποστολάκης Ι., Λουκής Ε., Χαλαρής Ι. 2008, Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές, Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ

Δελής Κ., «Κριτήρια Αποτελεσματικής Διαχειρίσεως της Δημόσιας Επιχειρήσεως», Χ.Ε., Αθήνα, 1974.

«Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας 2002», Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών - Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Αθήνα «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία: Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης» (2005-2007), Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005

Θεοφανίδης Σ., «Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1990.

Κέφης Β., «Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Εκδ. Interbooks, Αθήνα 1998.

Κέφης Β., «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες», Κριτική, Ιανουάριος 2005, σελ. 86-89.

Καρκατσούλης Π., «Απλούστευση διαδικασιών για κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2001, φ.30.

Καρκατσούλης Π. «Το κράτος σε μετάβαση, Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο management στη διακυβέρνηση», Εκδόσεις Σιδέρης, 2004

Κιντής Α. και Πουρναράκης Ε., 1994, «Αρχές Οικονομικής Ανάλυσης», Εκδ. Σμπίλιας, Αθήνα, 1994.

Μακρυδημήτρης Α. & Μιχαλόπουλος Ν., «Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», Παπαζήση, 1998, σελ. 706-730.

Μαλίσσος Κ., «Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα», Εκδ. Gutenterg, Αθήνα, 1984

Παπαδάκης, Β. Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α': Θεωρία), εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2007

Παπαδημητρίου Κ., «Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους», Αθήνα, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 2008

Προβόπουλος Γ., «Δημοσιονομική πολιτική, Επενδύσεις και Παραγωγικότητα», Εκδ. ΙΟΒΕ, Αθήνα, 1988.

Προβόπουλος Γ., «Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί», Εκδ. ΙΟΒΕ, Αθήνα, 1990.

Ρούσης Γ., «Εισαγωγή στη θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης», Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984.

Τάσος Ν., «Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα», Το Οικονομικό Κ.&Π. Σμπίλιας, 1994, σελ. 9-11.

Τσακαλίδης Α., Μαρκέλλου Π., Παναγιωτάκη Α., «Ηλεκτρονική Διοίκηση και επίπεδα Εφαρμογών: Η τεχνολογία στην υπηρεσία του πολίτη».

Φαναριώτης Π. , «Δημόσια Γραφειοκρατία, προβλήματα, επιπτώσεις, προοπτικές», Αθ. Σταμούλης, 2000, σελ. 85.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andersen K.V. 2006. Reengineering Public Sector Organizations Using Information Research in Public Policy Analysis and Management. Emerald Group Publishing Limited, 2006, pp. 615-634.

Apostolakis, I., Loukis, E. and Halaris, I. 2008. Electronic Government: Organization, Technolgy and Applications (in greek). Papazisis, 2008.

Borins, S. 1997. What the New Public Management is Achieving: A Survey of Commonwealth Experience. International Perspectives on the New Public Management. 1997.

Chan, Y. 2000. IT value: the great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. Journal of Management Information System. 2000, Vol. 16, 4.

Clemons, E., Thatcher, M. and Row, M. 1995. Identifying sources of reengineering failures: A study of the behavioral factors contributing to reengineering risks. Journal of Management Information Systems. 1995, Vol. 12, 2, pp. 9-36.

Corrigan, P. and Joyce, P. 1997. Reconstructing public management- A new responsibility for the public and a case study of local government. International Journal of Public sector Management. 1997, Vol. 10, 6.

Davenport, Thomas. 1993. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press. 1993.

Davenport, T. and Short, J. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. Summer 1990, pp. 11-27.

Davenport, T. and Stoddard, D. 1994. Reengineering: Business Change of Mythic Proportions? MIS Quarterly. 1994, Vol. 18, 2, pp. 11-27.

Donnelly M., M. Wisniewski, J. Dalrymple και A. Curry, «Measuring service quality in local government: The SERVQUAL approach, International Journal of public sector management», Vol. 8, No. 7, 1995, σελ. 15.

Drucker, PF. 1988. The coming of the new organization. Harvard Business Review. January-February 1988. Earl, M. and Khan, B. 1994. How new is business process redesign? European Management Journal. 1994.

Fayol H., «Administration Industrielle et Générale», Dunod and Pinat, Paris, 1917.

Friedman W. G. and Gamer J. F., «Government Enterprise: A comparative study», Columbia University Press, New York, 1970.

Gabris G.T., «Innovative Approaches to Public-Sector - Management Development and Training», Symposium Introduction, Public Productivity and Management Review, vol. 13, no. 2, 1989

Halachmi, A. and Bovaird, T. 1997. Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons. Technovation. 1997, Vol. 17, 5, pp. 227-235.

Hammer, M. 1990. Reengineering Work: Don't Automate Obliterate. Harvard Business Review. July-August 1990.

Hammer, M. and Champy, J. 2005. Reengineering the corporation. Harper Collins Publishers, 2005.

Lane, J. E. The Public Sector, London: Sage Publications 2000

OECD. 2003. Promises and Problems of e-Democracy: Challenges of online citizen engagement. 2003.

OECD. 2001. The hidden threat to e-government – Avoiding large government IT failures. 2001.

Realini A., «Master Thesis: G2G E-Government: The Big Challenge for Europe», version 1.1, Department Of Informatics University of Zurich, September 15, 2004.

Rose A., and Lawton A., «Public Services Management», Financial Time, Prentice Hall, 1999.

Saxena K.B.C., «Re-engineering Public Administration in Developing Countries, Long Range Planning», Vol. 29, No 5, 1996, σελ. 703-711.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Υπουργείο Εσωτερικών, Γ.Δ.Δ.Δ.&Η.Δ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ», Αθήνα, Οκτώβριος 2007

www.ydmed.gov.gr/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR

www.opengov.gr/yme/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Strategy-Digital-Growth

