

1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	3
1.1	ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	4
1.2	ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	6
1.2.1	Μεγάλη Βρετανία	6
1.2.2	Ιρλανδία	7
1.2.3	ΗΠΑ.....	8
1.2.4	Αυστραλία.....	8
1.3	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	11
2	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	15
2.1	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	15
2.2	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	16
2.2.1	Εισαγωγή	16
2.2.2	Λειτουργίες και διαδικασίες στον ιδιωτικό τομέα	16
2.2.3	Διοίκηση αρμοδιοτήτων και διοίκηση διαδικασιών.....	16
2.3	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	19
2.3.1	Η Διαδικασία (Process) ως σύστημα.....	21
2.4	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	22
2.4.1	Γενικά.....	22
2.4.2	Το ανεπτυγμένο μοντέλο της διοικητικής διαδικασίας.....	22
2.4.3	Τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας.....	23
2.4.4	Χρόνοι Διαδικασίας.....	24
2.4.5	Κόστος Διαδικασίας	25
2.4.6	Μετρικές (Δείκτες) Επιδόσεων.....	25
2.4.7	Ταξινόμηση των διαδικασιών.....	25
2.4.8	Η διοικητική διαδικασία ως σύστημα.....	26
2.5	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT)	27
2.5.1	Γενικά.....	27
2.5.2	Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών (Continuous process improvement).....	28
2.6	ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)	28
2.7	ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	29
2.8	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	30
2.9	Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	30
2.10	ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	31
2.10.1	Γενικά	31

2.10.2	Το μοντέλο ενός οργανισμού.....	31
2.10.3	Οργανωτική όψη (Organizational View).....	34
2.10.4	Λειτουργική όψη (Function View).....	36
2.10.5	Πληροφοριακή όψη (data view)	38
2.10.6	Συνδυαστική όψη (Control View)	39

1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ¹

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government), η οποία μπορεί να οριστεί ως η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών) από κυβερνητικές υπηρεσίες προκειμένου να μετασχηματιστούν οι σχέσεις τους με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλες υπηρεσίες της διοίκησης, έχει πλέον εδραιωθεί ως ένα βασικό πεδίο τεχνολογικού και επιχειρησιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης.

Τα προσδοκώμενα οφέλη από την εισαγωγή σχημάτων ηλεκτρονικής διοικητικής συνεργασίας και εξυπηρέτησης είναι πρωτίστως επιχειρησιακά: βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης με τις επιχειρήσεις, ενίσχυση των πολιτών μέσω της πρόσβασης σε πληροφοριακό περιεχόμενο, περισσότερο αποδοτική διαχείριση της διοικητικής λειτουργίας με αυξημένη διαφάνεια και μειωμένα λειτουργικά κόστη. Τα οφέλη αυτά ανταποκρίνονται στα ζητούμενα δύο βασικών τάσεων για τη δημόσια διοίκηση: αφενός μεν στην ατζέντα του New Public Management (NPM), αφετέρου δε στην πολιτική στόχευση της Διοικητικής Σύγκλισης (Administrative Convergence) των διοικητικών συστημάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπό όρους ποιότητας, διαφάνειας, αποτελεσματικότητας και οικονομικότητας.

Σύμφωνα με τον προηγούμενο ορισμό, οι υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης διαχωρίζονται τυπικά σε σχήματα ηλεκτρονικής διοικητικής εξυπηρέτησης των πολιτών (Government-to-Citizen (G2C) services) ή των επιχειρήσεων (Government-to-Business (G2B) services), καθώς και σε σχήματα ηλεκτρονικής διοικητικής συνεργασίας μεταξύ μιας δημόσιας υπηρεσίας και των υπαλλήλων της (Government-to-Employee (G2E) services) και με άλλες δημόσιες υπηρεσίες (Government-to-Government (G2G) services).

Ένας διαφορετικός διαχωρισμός των σχημάτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προκύπτει από το πεδίο εφαρμογής. Οι καθεαυτού διοικητικές υπηρεσίες συχνά αναφέρονται με τον όρο e-Administration, ενώ εξειδικευμένες υπηρεσίες σε τομείς δημόσιας μεν, αλλά όχι καθεαυτού διοικητικής εξυπηρέτησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το συγκεκριμένο θεματικό τομέα σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες δημοσίων προμηθειών (e-Procurement), υγείας (e-Health), εκπαίδευσης (e-Learning), κλπ.

Σύμφωνα με αυτήν τη θεματική ταξινόμηση, ιδιαίτερο πεδίο εφαρμογής αποτελούν τα σχήματα ηλεκτρονικής διαβούλευσης (e-Consultation) και ηλεκτρονικής δημοκρατίας (e-Democracy).

Για την εκτίμηση της ολοκλήρωσης μιας υπηρεσίας ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, του βαθμού δηλαδή στον οποίο η υπηρεσία αυτή μετασχηματίζει και απλοποιεί τη σχέση διοίκησης και εξυπηρετούμενων αποδεκτών, υπάρχουν αρκετές μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- ο η προσέγγιση εκτίμησης του βαθμού ολοκλήρωσης της εξυπηρέτησης σε μία μοναδική στάση, σύμφωνα με την οποία τα σχήματα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης διαχωρίζονται σε σχήματα πρώτης επαφής, σχήματα ποικιλίας συναλλαγών, σχήματα πρώτης στάσης και σχήματα μοναδικής στάσης.
- ο η προσέγγιση εκτίμησης του βαθμού ολοκλήρωσης της εξυπηρέτησης με πληροφόρηση και συναλλαγή, σύμφωνα με την οποία τα σχήματα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης διαχωρίζονται σε σχήματα πληροφόρησης, επικοινωνίας, συναλλαγής και διάχυσης των υπηρεσιών.

¹ Μέρος των στοιχείων προέρχεται από το έργο του ΥΠΕΣΔΔΑ «Μελέτη Βέλτιστων Πρακτικών ανάπτυξης και παραγωγικής λειτουργίας υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έγινε στο πλαίσιο του Ε.Π. Πολιτεία το 2004

- ο το πλαίσιο 4 σταδίων (4-stage framework) που χρησιμοποιείται από την πρωτοβουλία eEurope για την αξιολόγηση της προόδου των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα κράτη-μέλη, σύμφωνα με το οποίο η ολοκλήρωση μιας υπηρεσίας ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διακρίνεται στα στάδια απλής πληροφόρησης, μονόδρομης επικοινωνίας, αμφίδρομης επικοινωνίας και πλήρους εξυπηρέτησης συναλλαγών.

1.1 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ²

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες (ανεξάρτητα από το ποιος είναι ο πάροχος και ποιος ο τελικός χρήστης) διακρίνονται στις εξής τέσσερις κατηγορίες ή επίπεδα, ανάλογα με το βαθμό ολοκλήρωσης της υπηρεσίας που μπορεί να επιτευχθεί ηλεκτρονικά:

Επίπεδο 1: Πληροφοριακές Υπηρεσίες (Information). Παρέχουν μόνο πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της υπηρεσίας. Οι πληροφορίες αφορούν τα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομιστούν, τους φορείς που εμπλέκονται για την ολοκλήρωση της υπηρεσίας, τη σειρά εκτέλεσης των συναλλαγών που περιλαμβάνει η υπηρεσία, κλπ.

Επίπεδο 2: Επικοινωνιακές Υπηρεσίες (Interaction). Παρέχουν πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της υπηρεσίας καθώς και επίσημο υλικό (πρότυπα αιτήσεων, βεβαιώσεων, κλπ) το οποίο οι χρήστες μπορούν να «κατεβάσουν» στον υπολογιστή τους, να το τυπώσουν και να το χρησιμοποιήσουν κατά τη συναλλαγή τους με το φορέα σε φυσικό επίπεδο.

Επίπεδο 3: Διαδραστικές Υπηρεσίες (Two-way interaction). Εκτός από πληροφορίες, προσφέρουν online φόρμες για συμπλήρωση και ηλεκτρονική αποστολή. Δεδομένου ότι περιλαμβάνουν online υποβολή στοιχείων από μέρους του χρήστη, προϋποθέτουν μηχανισμό αναγνώρισης, ταυτοποίησης και προστασίας των δεδομένων που αποστέλλει ο χρήστης της υπηρεσίας.

Επίπεδο 4: Συναλλακτικές Υπηρεσίες (Transaction). Εκτός από φόρμες αποστολής στοιχείων, υποστηρίζουν λειτουργίες όπου ο χρήστης ολοκληρώνει τις συναλλαγές που περιλαμβάνει η υπηρεσία (π.χ. πληρωμή ΦΠΑ). Το ότι μία ηλεκτρονική υπηρεσία δίνει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης οικονομικών συναλλαγών, συνεπάγεται τη δυνατότητα της πλήρους υποκατάστασης της αντίστοιχης μη-ηλεκτρονικής υπηρεσίας. Δεδομένου ότι περιλαμβάνουν online υποβολή στοιχείων από πλευράς του χρήστη, προϋποθέτουν μηχανισμό αναγνώρισης, ταυτοποίησης και προστασίας των δεδομένων που αποστέλλει ο χρήστης της υπηρεσίας.

Έχοντας αναφέρει τα επίπεδα ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης των υπηρεσιών, στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται ενδεικτικά οι παρεχόμενες υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ανά φορέα. Για κάθε υπηρεσία αναφέρεται αν αυτή είναι διαθέσιμη για τις επιχειρήσεις (G2B) ή για τους πολίτες (G2C) καθώς επίσης το επίπεδο ηλεκτρονικής ολοκλήρωσής της όπως αυτό αναλύθηκε παραπάνω.

Φορέας	Υπηρεσία	Αποδέκτες	Επίπεδο Ολοκλήρωσης
Υπουργείο Οικονομικών (www.g2c.gr),	Κατάθεση περιοδικής δήλωσης ΦΠΑ + Πληρωμή του ΦΠΑ, σε χρεωστικές δηλώσεις	Επιχειρήσεις / Πολίτες	4

² Μέρος των στοιχείων αυτών προέρχεται από το ΥΠΕΣΣΔΑ και ειδικότερα από τη προκήρυξη (Μάρτιος 2006) του έργου «Μελέτη και Ανάπτυξη της Κεντρικής Κυβερνητικής Διαδικτυακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης για την Πληροφόρηση & Ασφαλή Διεκπεραίωση Ηλεκτρονικών Συναλλαγών των Πολιτών / Επιχειρήσεων»

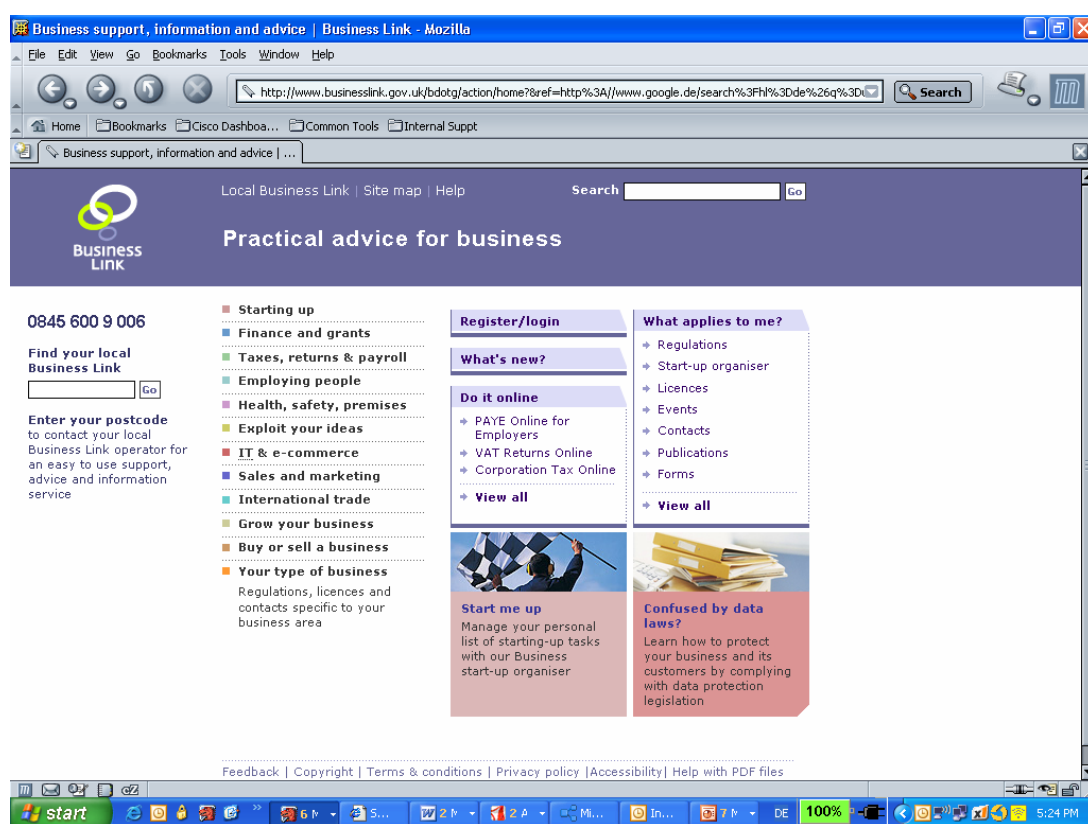
Φορέας	Υπηρεσία	Αποδέκτες	Επίπεδο Ολοκλήρωσης
www.q2b.gr , www.q2g.gr	Κατάθεση δήλωσης VIES - ενδοκοινοτικών αποκτήσεων, παραδόσεων	Επιχειρήσεις	4
	Κατάθεση λίστα ΦΜΥ –Φόρος Μισθωτών Υπηρεσιών + Πληρωμή του ΦΜ	Επιχειρήσεις	4
	Κατάθεση δήλωσης Φόρου Εισοδήματος	Επιχειρήσεις / Πολίτες	4
	Κατάθεση συγκεντρωτικής κατάστασης τιμολογίων Πελατών-Προμηθευτών	Επιχειρήσεις	4
	Λήψη πιστοποιητικού Φορολογικής Ενημερότητας	Επιχειρήσεις / Πολίτες	4
	Υπολογισμός αντικειμενικής αξίας ακινήτου	Επιχειρήσεις / Πολίτες	2 (Ηλεκτρονικά Φύλλα)
	Υπολογισμός Φόρου Μεγάλης Ακίνητης Περιουσίας	Επιχειρήσεις / Πολίτες	3
	Αναζήτηση και τροποποίηση στοιχείων οχημάτων	Επιχειρήσεις / Πολίτες	3
	Διάθεση των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων εγγράφων	Επιχειρήσεις / Πολίτες	2
	Έλεγχος εγκυρότητας ΑΦΜ και φορολογικής ενημερότητας	Επιχειρήσεις / Πολίτες	3
ΙΚΑ (www.ika.gr)	Κατάθεση ΑΠΔ Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης + Πληρωμή στο ΙΚΑ	Επιχειρήσεις	4
	Λήψη πιστοποιητικού Ασφαλιστικής Ενημερότητας	Επιχειρήσεις	4
	Εκτύπωση πληθώρας εγγράφων	Επιχειρήσεις / Πολίτες	2
Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (www.ebea.gr)	Έλεγχος του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της επιχείρησης.	Επιχειρήσεις	4
Εθνικό Τυπογραφείο (www.et.gr)	Παραγγελία & παραλαβή Τεύχους ΦΕΚ με ανάλογη χρέωση	Επιχειρήσεις / Πολίτες	4
ΟΑΕΔ (www.oaed.gr)	Αναζήτηση Ανέργων	Επιχειρήσεις	3
	Αναζήτηση Θέσεων Εργασίας	Πολίτες	3
Δήμοι, Νομαρχίες και Διάφορες Δημόσιες υπηρεσίες	Καταγραφή δικαιολογητικών για πληθώρα αιτήσεων	Πολίτες / Επιχειρήσεις	1
ΥΠΕΣΔΔΑ – ΚΕΠ (www.kep.gov.gr)	Υπηρεσίες 1 ^{ου} και 2 ^{ου} επιπέδου για ένα σύνολο συναλλαγών με την Δημόσια Διοίκηση	Πολίτες / Επιχειρήσεις	1, 2

1.2 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

1.2.1 Μεγάλη Βρετανία

Η Μεγάλη Βρετανία είναι πρωτοπόρος στην Ευρώπη στην παροχή υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Μέσω των κυβερνητικών ιστοσελίδων <http://www.businesslink.gov.uk> (Σχήμα 1), οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στις παρακάτω υπηρεσίες (σημειώνουμε πως όλες οι υπηρεσίες βρίσκονται στο τέταρτο επίπεδο ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης):

- Εγγραφή στα Μητρώα Επιχειρήσεων
- Υποβολή & Πληρωμή Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (VAT) ή VIES
- Υποβολή & Πληρωμή Φόρου Εισοδήματος
- Υποβολή & Πληρωμή Φόρου Μισθωτών Υπηρεσιών
- Έλεγχος και υπολογισμός Φόρου.



Σχήμα 1: Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για Επιχειρήσεις στη Μεγάλη Βρετανία

Το αντίστοιχο κυβερνητικό Portal της Μεγάλης Βρετανίας παροχής υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών σε πολίτες είναι το <http://www.direct.gov.uk> (Σχήμα 2). Το portal αυτό αποτελεί έναν κεντριοποιημένο κατάλογο υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών από όπου ο χρήστης ανακατευθύνεται στον διαδικτυακό τόπο του αρμόδιου Δημόσιου Φορέα για την εκτέλεση της συναλλαγής. Επιπλέον προσφέρεται πληθώρα συμπληρωματικών πληροφοριών για τις σχέσεις και τις συναλλαγές μεταξύ κυβέρνησης και πολίτη. Οι κατηγορίες υπηρεσιών στις οποίες έχει πρόσβαση ο πολίτης είναι:

- Έγκλημα, δικαιοσύνη και νομικά θέματα (10 υπηρεσίες)
- Εργατικά θέματα (11 υπηρεσίες)
- Κοινωνικά θέματα (37 υπηρεσίες)
- Χρηματοοικονομικά θέματα (46 υπηρεσίες)
- Δικαιώματα και υποχρεώσεις (13 υπηρεσίες)

Στασής Αντώνης – Σαριδάκης Νίκος

- ο Εκπαίδευση (8 υπηρεσίες)
- ο Υγεία (10 υπηρεσίες)
- ο Αναψυχή και ψυχαγωγία (13 υπηρεσίες)
- ο Μηχανοκίνηση (14 υπηρεσίες)
- ο Ταξίδια (9 υπηρεσίες)

Σημειώνουμε πως οι παραπάνω υπηρεσίες σε κάθε κατηγορία αφορούν διάφορα είδη υπηρεσιών (απλή αίτηση, πληροφόρηση, πληρωμή κτλ) και βρίσκονται σε διάφορα επίπεδα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ακόμα, σημειώνεται πως μια υπηρεσία μπορεί να ανήκει σε παραπάνω από μια από τις παραπάνω κατηγορίες.



Σχήμα 2: Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για Πολίτες στη Μεγάλη Βρετανία

1.2.2 Ιρλανδία

Σημαντική είναι η δραστηριότητα που έχει αναπτύξει η Ιρλανδική κυβέρνηση στον τομέα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Στο κυβερνητικό portal <http://www.basis.ie/>, το οποίο απευθύνεται σε επιχειρήσεις, υπάρχουν υπηρεσίες που αφορούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- ο Έναρξη / Τερματισμός επιχείρησης
- ο Εμπόριο Μεταξύ Επιχειρήσεων
- ο Φορολογία
- ο Επέκταση Επιχείρησης
- ο Οικονομική Στήριξη Επιχείρησης
- ο Επιστροφές Φόρου
- ο Ηλεκτρονικές Προμήθειες
- ο Νομικά θέματα
- ο Θέματα Εργοδοτών / Εργαζομένων

Όλες οι παραπάνω υπηρεσίες βρίσκονται σε διάφορα στάδια ωριμότητας και ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης, ανάλογα με τη φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Αναφορικά με υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τον πολίτη, στην Ιρλανδία δεν υπάρχει κάποια κεντρική κυβερνητική πύλη παροχής υπηρεσιών στους πολίτες. Αντίθετα, υπάρχουν μερικές υπηρεσίες που παρέχονται ηλεκτρονικά από μεμονωμένες πύλες των αντίστοιχων Δημόσιων Φορέων. Ωστόσο το πρακτορείο REACH <http://www.reach.ie>, που είναι υπεύθυνο για τον στρατηγικό συντονισμό υλοποίησης της διαλειτουργικότητας και των υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών στην Ιρλανδία, δουλεύει σε συνεχή βάση προς την παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη από μια κεντρική κυβερνητική πύλη.

1.2.3 ΗΠΑ

Πιθανότατα η πληρέστερη σουίτα υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, απευθυνόμενες σε επιχειρήσεις, είναι αυτή που παρέχεται από το κυβερνητικό portal των ΗΠΑ <http://www.firstgov.gov/Business/Services.shtml>. Μέσα από την κυβερνητική αυτή πύλη μια επιχείρηση έχει πρόσβαση στις παρακάτω κατηγορίες υπηρεσιών, κάθε μια από τις οποίες έχει πληθώρα υπηρεσιών:

- ο Αγοραπωλησίες με την Κυβέρνηση (12 υπηρεσίες)
- ο Έκδοση Πιστοποιητικών και Πληρωμές (10 υπηρεσίες)
- ο Αριθμοί Ταυτοποίησης (2 υπηρεσίες)
- ο Νομικά Θέματα (5 υπηρεσίες)
- ο Αδειοδότηση (6 υπηρεσίες)
- ο Ασφαλιστικά Θέματα (5 υπηρεσίες)
- ο Επικουρικές Υπηρεσίες Έναρξης Επιχείρησης (7 υπηρεσίες)
- ο Φορολογία (5 υπηρεσίες)

Στο ίδιο portal και συγκεκριμένα στη διεύθυνση <http://www.firstgov.gov/Citizen/Services.shtml> παρέχονται υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Συναλλαγών για τον πολίτη. Ο πολίτης έχει πρόσβαση σε 125 περίπου υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Συναλλαγών οι οποίες είναι ταξινομημένες αλφαβητικά και αφορούν παροχή πληροφοριών, αιτήσεις, πληρωμές. Οι υπηρεσίες, ανάλογα με τη φύση τους, βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης.

Το ίδιο portal παρέχει πρόσβαση σε υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Συναλλαγών σε ομοσπονδιακούς υπαλλήλους και Δημόσιους Φορείς από τα links http://www.firstgov.gov/Federal_Employees/Online_Services.shtml και http://www.firstgov.gov/Government/Government_Gateway.shtml αντίστοιχα.

1.2.4 Αυστραλία

Η παροχή υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από την κυβέρνηση της Αυστραλίας γίνεται μέσω ενός κεντρικού portal (<http://www.centrelink.gov.au>) από το οποίο ο χρήστης ανακατευθύνεται σε αντίστοιχο sub-portal ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας που τον ενδιαφέρει. Από τη κυβερνητική πύλη παρέχονται υπηρεσίες για επιχειρήσεις που αφορούν στις πιο κάτω κατηγορίες:

- ο Έναρξη Επιχείρησης
- ο Έναρξη επιχείρησης, Εγγραφή
- ο Άδειες Επιχείρησης
- ο Εργασία από το Σπίτι
- ο Διαχείριση Επιχείρησης
- ο Φορολογία
- ο Απασχόληση Εργατικού Δυναμικού
- ο Franchise
- ο Leasing
- ο Εκπαίδευση
- ο Επέκταση Επιχείρησης

- ο Οικονομική και άλλες μορφές βοήθειας
- ο Δάνεια
- ο Στατιστικά στοιχεία
- ο Συμβουλευτικές υπηρεσίες
- ο Τερματισμός/ Πώληση Επιχείρησης

Για τον πολίτη, μέσω του κεντρικού portal ο χρήστης ανακατευθύνεται σε κατάλληλα portal ανάλογα με την κατηγορία της υπηρεσίας για την οποία ενδιαφέρεται. Οι κατηγορίες των υπηρεσιών είναι οι παρακάτω:

- ο Κοινωνικές ομάδες
- ο Οικογένεια
- ο Εγχώρια θέματα
- ο Τοπικά θέματα
- ο Ηλικιωμένοι
- ο Γυναίκες
- ο Νέοι
- ο Γεωργία
- ο Πολιτισμός
- ο Εκπαίδευση
- ο Εργατικά θέματα
- ο Περιβάλλον
- ο Κυβέρνηση
- ο Υγεία
- ο Μετανάστευση
- ο Βιομηχανία
- ο Νομικά θέματα
- ο Επιστήμη

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τα παραπάνω portals βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας ανάλογα με τη φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ιδιότερη έμφαση γίνεται στη πολυγλωσσικότητα της κυβερνητικής πύλης ()



Σχήμα 3: Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για Πολίτες και Επιχειρήσεις στη Αυστραλία

1.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ³

Η Πολιτεία, μέσα από τον ρόλο της στο περιβάλλον της Δημοκρατίας, συλλέγει και επεξεργάζεται την επιθυμητή πληροφόρηση οποτεδήποτε αυτή είναι διαθέσιμη από τους πολίτες, με σκοπό την αναγνώριση των επιθυμιών και αναγκών τους. Όπως είναι φυσικό, βασικός στόχος του κράτους είναι η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών μέσα από την καλύτερη διάχυση της πληροφόρησης που αυτό κατέχει.

Η πληροφόρηση αυτή «διανέμεται» τόσο σε πολίτες όσο και σε οργανισμούς με τη μορφή χάραξης πολιτικής, η οποία με τη σειρά της εκφράζει την βούληση του λαού (των πολιτών). Με αυτό τον τρόπο επιτελείται η νομιμοποίηση και αναγνώριση του κράτους / Πολιτείας ως μία οντότητα διαχείρισης της πληροφόρησης η οποία μάλιστα εκφράζει την επιθυμία του συνόλου των πολιτών. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, σε μία προσπάθεια σύγκρισης του ρόλου ενός οργανισμού με αυτόν του κράτους, η βασική διαφορά τους έγκειται κυρίως στο ότι το κράτος εκφράζει το σύνολο των πολιτών (κοινή γνώμη) ενώ οι οργανισμοί τις επιθυμίες ενός συγκεκριμένου υποσυνόλου.

Έχοντας ορίσει λοιπόν τις βασικές διαφορές μέσα από τις οποίες προκύπτει και ο ρόλος του κράτους αναφορικά με την διαχείριση της πληροφόρησης στα πλαίσια της Διακυβέρνησης, θα μπορούσαμε να παραθέσουμε κύριους ορισμούς των εννοιών της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-Governance) και της ηλεκτρονικής Δημοκρατίας (e-Democracy) όπως αυτές έχουν επικρατήσει και αναγνωρίζονται διεθνώς. Πολλά έχουν γραφτεί για την χρήση των νέων τεχνολογιών ως ένα εργαλείο μεταρρύθμισης της Διοίκησης του 21ου αιώνα και οι προσδοκίες για επιτυχία είναι μεγάλες. Παρόλα αυτά η εφαρμογές της βρίσκονται ακόμα σε πολύ αρχικό στάδιο. Για κάποιους η έννοια της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αντιπροσωπεύει την παραδοσιακή διακυβέρνηση αλλά με την πρόσθεση ενός «e-» το οποίο παραπέμπει σε μία εναλλακτική μέθοδο για την άσκηση πολιτικών και διακυβέρνησης. Για κάποιους άλλους αποτελεί ένα κοινωνικό-οικονομικό και πολιτικό φαινόμενο υποσχόμενο να επανακατασκευάσει την ίδια την φύση της Δημοκρατικής διακυβέρνησης.

Συνοπτικά λοιπόν θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο Δημόσιος Τομέας χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να εφαρμόσει τις αρχές της Δημόσιας Διοίκησης και να υλοποιήσει τις δραστηριότητες της κυβέρνησης. Η τάση ευαισθητοποίησης της κοινωνίας εντός των πλαισίων της επίτευξης της συμμετοχικής δημοκρατίας, τονίζει την ανάγκη για επίτευξη της απελευθέρωσης της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας – δηλαδή της κινητοποίησης και ίσης ευκαιρίας ανάμεσα στους ελεύθερα σκεπτόμενους και τους έχοντες οικονομικούς, πολιτικούς και πολιτισμικούς πόρους. Ο στόχος αυτός μπορεί να αποτρέψει την υπό άλλες συνθήκες κατάσταση της παντοδυναμίας εκείνων που κατέχουν οικονομική ισχύ και πόρους της πληροφόρησης. Σε ένα τέτοιο πολίτευμα, η έννοια της συγκροτημένης πολιτείας βασίζεται στην υπόθεση ότι όλοι οι πολίτες έχουν τα ίδια νομικά και πολιτικά δικαιώματα, ανεξάρτητα του κοινωνικού, θρησκευτικού ή εθνικού υποβάθρου τους. Η συγκεκριμένη θεώρηση λαμβάνει υπόψη την γενική αντίληψη ύπαρξης του «ενεργά υπεύθυνου ατόμου», παρότι στη σύγχρονη κοινωνία υπάρχει ο κίνδυνος μείωσης της ελευθερίας «κατανάλωσης εντός της πολιτικής αγοράς». Η δημοκρατία, όπως αυτή εκφράστηκε από τον Joseph Schumpeter, περιέχει τα χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικότητας για κατάληψη της εξουσίας (κόμματα, άτομα), της δυνατότητας

³ Μέρος των στοιχείων προέρχεται από το έργο του ΥΠΕΣΔΔΑ «Μεθοδολογία Ανάπτυξης και πιλοτική εφαρμογή Συστημάτων Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας (e-Democracy) που έγινε στο πλαίσιο του Ε.Π. Πολιτεία το 2004

συμμετοχής όλων στις διαδικασίες των εκλογών οι οποίες διεξάγονται περιοδικά και των πολιτικών ελευθεριών για έκφραση, δημοσίευση, οργάνωση και συνάθροιση των ατόμων με σκοπό την αποδοτική και αποτελεσματική δράση στα πλαίσια της πολιτικής έκφρασης, όπως αυτή ορίστηκε και εξηγήθηκε παραπάνω. Παρατηρείται επομένως ότι οι πολίτες μπορούν ελεύθερα να επιλέγουν τους αντιπροσώπους τους, οι περιοδικές εκλογές μεταφράζουν την πρόσθεση των ψήφων σε θέσεις εντός των Κοινοβουλίων (στα διάφορα επίπεδα άσκησης εξουσίας), προωθείται η έννοια της διαφάνειας και οι εκλεγμένοι νοιώθουν με αυτόν τον τρόπο υπεύθυνοι των πράξεών τους απέναντι στο λαό που τους ανέδειξε. Τέλος, παρέχεται η ελεύθερη επιλογή και πρόσβαση των πολιτών στην πληροφόρηση, με όλες τις χρήσιμες και ευνόητες συνέπειες που κάτι τέτοιο συνεπάγεται. Με το συγκεκριμένο υπόδειγμα, παρατηρείται ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία της μαζικής συμμετοχής στα κοινά και καθίσταται παράλληλα χρήσιμη η συζήτηση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ηλεκτρονική δημοκρατία.

Η Ηλεκτρονική Δημοκρατία αντιπροσωπεύει την χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και των στρατηγικών που διαμορφώνονται από τα μέλη κάθε Δημοκρατικού πολιτεύματος (κυβερνήσεις, εκλεγμένους αντιπροσώπους, μέσα μαζικής ενημέρωσης, Πολιτικά Κόμματα, Πολίτες/ ψηφοφόρους) στα πλαίσια των διαδικασιών άσκησης πολιτικής και διακυβέρνησης σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Για πολλούς η Ηλεκτρονική Δημοκρατία προτείνει σημαντικότερη, μεγαλύτερη και πιο ενεργή συμμετοχή των Πολιτών, λόγω των δυνατοτήτων που προσφέρει το Ίντερνετ, οι τηλεπικοινωνίες, και άλλες τεχνολογίες στην αντιπροσωπευτική Δημοκρατία όπως αυτή λειτουργεί σήμερα καθώς επίσης και μέσω πιο άμεσων μεθόδων συμμετοχής των Πολιτών στην ενασχόληση τους με τα Δημόσια δρώμενα. Έτσι αντικατοπτρίζοντας την σημασία και τον ρόλο του Κοινοβουλίου στην αντιπροσωπευτική δημοκρατία, οι δικτυακές πύλες των κυβερνήσεων, σαν μέσο πληροφόρησης των πολιτών, θα μπορούσαν ιδεατά να υπηρετήσουν δύο κύριες λειτουργίες: την από πάνω προς τα κάτω παροχή πληροφόρησης (top down) από το νομοθετικό σώμα προς το κοινό (πολίτες), και την από κάτω προς τα πάνω (bottom up) επικοινωνία από τους πολίτες στα εκλεγμένα άτομα. Όπως είναι φυσικό, η διαδραστική αυτή επικοινωνία περιλαμβάνει και την επικοινωνία ανάμεσα σε κυβερνητικούς οργανισμούς και τμήματα με το κοινό (πολίτες). Έχουν εκφραστεί πολλές απόψεις σχετικά με το εάν και με ποιον τρόπο η χρήση των κυβερνητικών δικτυακών πυλών (government websites) όπως και άλλων χαρακτηριστικών των πυλών αυτών και της νέας Τεχνολογίας Επικοινωνίας (Information Communication Technology – I.C.T.) θα είναι σε θέση να βελτιώσει σημαντικά την δημοκρατική συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης πολιτικών αποφάσεων. Σε επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πιο γνωστές βέλτιστες πρακτικές σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη δικτυακών πυλών αναλόγου φύσεως. Στο σύνολό τους και σε λειτουργικό επίπεδο πάντοτε, συγκλίνουν στην ανάγκη ύπαρξης τεσσάρων βασικών προϋποθέσεων για καλύτερη δέσμευση του πολίτη:

- ο Πολιτική ισότητα
- ο Προσεκτική σκέψη ή μελέτη
- ο Συμμετοχή
- ο Απουσία χαρακτηριστικών τυραννίας (αναφέρεται στην τυραννία της πλειοψηφίας)

Ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (Ο.Ο.Σ.Α.) και πιο συγκεκριμένα ο τομέας Δημόσιας Διοίκησης (PUMA – PUBLIC Administration Group) έχει διεξαγάγει εκτεταμένες έρευνες σε θέματα ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ηλεκτρονικής Δημοκρατίας και έχει καταλήξει (έχει αναφερθεί ήδη παραπάνω) σε Στασιή Αντώνης – Σαριδάκης Νίκος

τρία βασικά στοιχεία των προγραμμάτων των κυβερνήσεων, τα οποία απαιτούνται για άμεση πρόσβαση (on-line) των διεπαφών ανάμεσα στην κυβέρνηση και τους πολίτες:

- ο Πληροφόρηση
- ο Ενεργή συμμετοχή
- ο Διαβούλευση

Υπάρχουν τόσες κατανοήσεις του όρου της ηλεκτρονικής δημοκρατίας, όσες είναι και οι θεωρήσεις περί της δημοκρατίας. Επίσης, λόγω και της πρώιμης φάσης της ηλεκτρονικής δημοκρατίας, υπάρχουν παρερμηνείες σχετικά με το περιεχόμενο και τον ορισμό της. Έτσι, η ηλεκτρονική δημοκρατία κυρίως περιγράφεται ως «ο τρόπος με τον οποίο το Δια-δίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να ενισχύσει τις δημοκρατικές μας διαδικασίες και να παράσχει περισσότερες ευκαιρίες, ούτως ώστε τα άτομα και οι κοινωνίες να αλληλεπιδρούν με την κυβέρνηση και η κυβέρνηση να δίνει έμφαση στην άντληση στοιχείων από την κοινωνία».

Μέσω του Δια-δικτύου και των χαρακτηριστικών του, είναι δυνατή η ενίσχυση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας, αφού είναι αλήθεια ότι μπορεί να προσφέρει βελτίωση των συνθηκών διεξαγωγής των διαφόρων συζητήσεων, μέσω της υπερπήδησης υφιστάμενων περιορισμών βάσει γεωγραφικών ιδιοτήτων και ανικανότητας των υπαρχόντων δικτύων.

Επίσης, καθίσταται δυνατή η συμμετοχή στις διαδικασίες, ατόμων τα οποία πρωτύτερα δεν είχαν τη δυνατότητα να συμμετέχουν, λόγω της μη πρόσβασής τους στο Δια-δίκτυο.

Μετά από διερεύνηση των πρακτικών που ακολουθούνται διεθνώς, καταλήγουμε σε τρία βήματα που περιγράφουν την εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας από την πλευρά του Πολίτη, μέσω της μετάβασης από την παθητική πρόσβαση του στην πληροφόρηση που παρέχεται από την Κυβέρνηση, προς την ενεργή συμμετοχή των Πολιτών στα κοινά και στη λήψη αποφάσεων. Τα βήματα αυτά περιγράφονται ως εξής:

- 1) Πληροφόρηση (Information): Μονόδρομη μορφή επικοινωνίας κατά την οποία ο Πολίτης έχει πρόσβαση στην πληροφόρηση που παρέχεται από την Κυβέρνηση και τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Στο Διαδύκτιο καταγράφονται σήμερα χιλιάδες επίσημες ιστοσελίδες που παρέχουν πληροφόρηση σχετική με θέματα πολιτικής προς τους Πολίτες.
- 2) Ηλεκτρονική Διαβούλευση (Consultation): Αμφίδρομη σχέση Πολιτών – Κυβέρνησης κατά την οποία οι πρώτοι προσφέρουν ανάδραση στην Κυβέρνηση. Οι Κυβερνήσεις καθορίζουν τα θέματα προς δημόσια ηλεκτρονική διαβούλευση, θέτουν ερωτήματα, κινούν τις διαδικασίες και καλούν τους Πολίτες να συμμετέχουν καταθέτοντας απόψεις και προτάσεις. Για την λειτουργία της αμφίδρομης σχέσης απαιτείται πρώτα η εξασφάλιση της ισότητας στην πρόσβαση και αυτό επιτυγχάνεται με την εγκατάσταση υπολογιστών με δωρεάν πρόσβαση στο Διαδίκτυο σε δημόσιους χώρους όπως είναι οι δημόσιες βιβλιοθήκες, τα σχολεία, ειδικά σημεία πρόσβασης, μουσεία κ.α. Οι δράσεις αυτές αναλαμβάνονται και υλοποιούνται από τις Κυβερνήσεις σε κάθε χώρα.
- 3) Ενεργή συμμετοχή (Active Participation): Μία σχέση συνεργασίας Πολιτών και Κυβερνήσεων κατά την οποία οι Πολίτες εμπλέκονται ενεργά για τον καθορισμό των διαδικασιών και αναμειγνύονται στην δημιουργία της πολιτικής ατζέντας, εξίσου με την Κυβέρνηση, παρόλο που η τελευταία έχει την τελική ευθύνη για την λήψη αποφάσεων.

Από μία άλλη οπτική γωνία που σχετίζεται με την αξιοποίηση του Ίντερνετ ως «χώρου» εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας και την παρουσία της

Κυβέρνησης στον χώρο αυτό, περιγράφονται στην έκθεση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για τον Δημόσιο Τομέα “E-Government at the crossroads, 2003” τέσσερις φάσεις:

- 1) Η παρουσία της Κυβέρνησης στο Ίντερνετ μέσω μίας επίσημης ιστοσελίδας ή εθνικής δικτυακής πύλης, στην οποία θα παρέχονται πληροφορίες για συγκεκριμένα θέματα και διασυνδέσεις με άλλες σχετικών θεμάτων, ή Δημοσίων Υπηρεσιών ιστοσελίδες.
- 2) Οι online υπηρεσίες που παρέχονται μέσω της ιστοσελίδας ενισχύονται με την δημιουργία βάσεων δεδομένων για την αποθήκευση των αρχείων που δημοσιεύονται, δυνατότητες downloading για τους επισκέπτες και πεδίου για αναζήτηση πληροφοριών από τις βάσεις δεδομένων της ιστοσελίδας.
- 3) Η παροχή υπηρεσιών από την Κυβέρνηση γίνεται αμφίδρομη δίνοντας την δυνατότητα στους χρήστες επικοινωνήσουν μέσω της αποστολής e-mail, fax ή τηλεφώνου.
- 4) Η δημιουργία ενοποιημένου δικτύου επίσημων κυβερνητικών ιστοσελίδων, σελίδων δημοσίων υπηρεσιών ή άλλων δημοσίων οργανισμών. Στις ιστοσελίδες αυτές ο επισκέπτης θα μπορεί να ψηφίζει, να συμμετέχει σε online συζητήσεις και σε ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις.

2 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

... Είναι καιρός να σταματήσουμε να ασφαλτοστρώνουμε τα μονοπάτια των αγγελάδων. Αντί να ενσωματώνουμε ξεπερασμένες διαδικασίες στους υπολογιστές, πρέπει να τις απαλείψουμε και να ξεκινήσουμε από την αρχή.

Dr. Hammer, M.I.T.

2.1 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Η ταχύτατη διεύδυση των τεχνολογιών της Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (ΤΠΕ) και ιδιαίτερα του Διαδικτύου, σε συνδυασμό με τις νέες αντιλήψεις για το ρόλο του Κράτους, έδρασαν ως καταλύτης και επέφεραν δραματικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Στην πράξη, αναπτύσσονται, διεθνώς, τα πρότυπα για την **Ανταποκριτική Διοίκηση, τη Διοίκηση των Διαδικασιών** και την **Ηλεκτρονική διακυβέρνηση**.

Η ανταποκριτική διοίκηση θέτει **νέες αξίες** και νέα πρότυπα εξυπηρέτησης του Κοινού, η διοίκηση των διαδικασιών εξετάζει τις **«από άκρη σε άκρη διαδικασίες»** και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση χρησιμοποιεί το **Διαδίκτυο** για να παράγει και να διαθέτει πληροφορίες, υπηρεσίες και προϊόντα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Σε όλες τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ξεχωρίζουν δυο νέα πρότυπα τα οποία οι δημόσιες διοικήσεις αντέγραψαν από τον ιδιωτικό τομέα: Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** και ο **Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών**. Και τα δυο πρότυπα έχουν ως επίκεντρο τους «πελάτες» και τις διαδικασίες.

Η Ελλάδα παρακολουθεί τις εξελίξεις και ήδη, προχωρεί στις απαραίτητες αλλαγές. Το ΥΠΕΣΔΔΑ δημιούργησε το δίκτυο των ΚΕΠ και προσπαθεί να διαχωρίσει την παραγωγή των διοικητικών υπηρεσιών από τη διάθεση τους. Στο πλαίσιο αυτό έχει καταγράψει και τυποποιήσει ως ένα βαθμό τις διοικητικές διαδικασίες (περίπου 900 διοικητικές διαδικασίες). Επίσης, το ΥΠΕΣΔΔΑ με το νόμο 3242/2004 θεσμοθέτησε τις Ολοκληρωμένες Διοικητικές Συναλλαγές. Παράλληλα αναπτύσσονται υποδομές, για τη διάδοση και χρήση του Διαδικτύου. Ο βαθμός εξοικείωσης των Δημόσιων Υπηρεσιών αλλά και του κοινού με τις νέες τεχνολογίες, αυξάνει συνεχώς.

Τώρα έχει έλθει η ώρα για να μεταβούμε από τη Θεωρία στην Πράξη. Πρέπει να εκμεταλλευτούμε τις υποδομές που υπάρχουν, να προχωρήσουμε σε συγκεκριμένες δράσεις και να δώσουμε, ως Δημόσια Διοίκηση, στους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις **συγκεκριμένα «δείγματα γραφής» σχετικά με την εξυπηρέτησή τους**.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρονται θεμελιώδεις έννοιες για τη βελτίωση των διαδικασιών και στη συνέχεια προτείνονται συγκεκριμένες δράσεις για τον ανασχεδιασμό τους.

2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

2.2.1 Εισαγωγή

Στην εποχή της πληροφορίας οι διαδικασίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οργάνωση των σύγχρονων οργανισμών και για αυτόν το λόγο, στο πλαίσιο των διοικητικών επιστημών, έχει αναπτυχθεί ειδικός κλάδος για τη διοίκηση των διαδικασιών. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρονται οι βασικές έννοιες για τις διαδικασίες και τη διοίκηση των διαδικασιών οι οποίες είναι απαραίτητες για την κατανόηση των μηχανισμών βελτίωσης που δημιουργούνται στους οργανισμούς.

2.2.2 Λειτουργίες και διαδικασίες στον ιδιωτικό τομέα

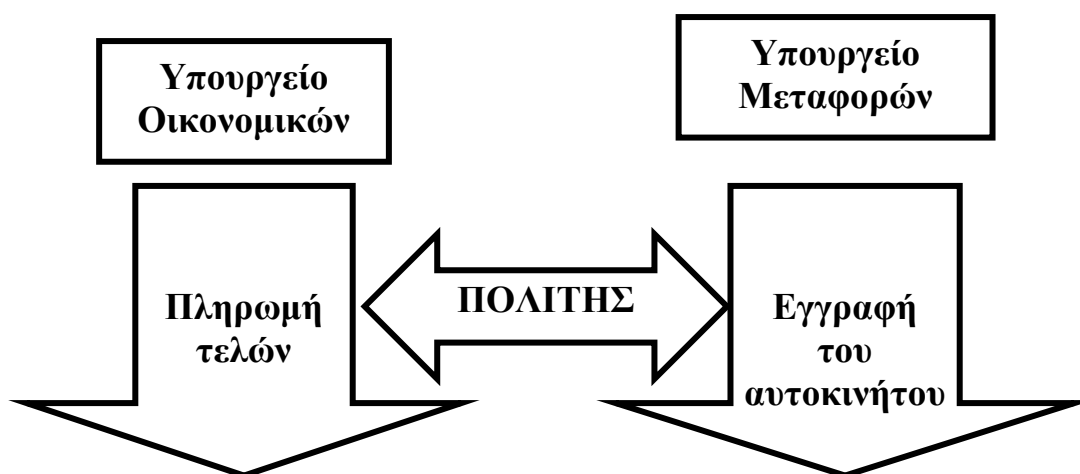
Στην αρχή της βιομηχανικής επανάστασης, η εργασία είχε καταταμηθεί σε ομοιογενείς λειτουργίες οι οποίες διεκπεραιώνονταν από τις αντίστοιχες οργανικές μονάδες. Έτσι μια επιχείρηση είχε τη μονάδα παραγωγής που συγκέντρωνε και διοικούσε τις λειτουργίες παραγωγής, το λογιστήριο που διεκπεραίωνε τις οικονομικές υποθέσεις, το δίκτυο διανομής με τις λειτουργίες διάθεσης των προϊόντων κτλ. Αυτή η ιεραρχική (κάθετη) οργάνωση, με βάση τις λειτουργίες, εξυπηρέτησε τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των Οργανισμών κατά τη βιομηχανική εποχή. Η οργάνωση της εργασίας σε παρόμοιες λειτουργίες ήταν κατάλληλη για τη διοίκηση ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού. Διευκόλυνε την επιτήρηση και εκπαίδευση των εργαζομένων, απλοποιούσε το έργο της Διοίκησης και είχε μικρή εξάρτηση από τη διακίνηση των πληροφοριών.

Στην εποχή της πληροφορίας, οι σύγχρονοι Οργανισμοί χρειάζονται ένα νέο μοντέλο διοίκησης που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των «πελατών» και όχι της διοίκησης. Αυτό το μοντέλο στηρίζεται στη διακίνηση των πληροφοριών και σήμερα μπορεί να υλοποιηθεί με τις μεθοδολογίες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Στην εποχή της πληροφορίας η εργασία πρέπει να οργανώνεται και να διοικείται ως ένα σύνολο που αποτελείται **«από άκρη σε άκρη διαδικασίες» και όχι ως ένα σύνολο από ασύνδετες μεταξύ τους λειτουργίες.**

2.2.3 Διοίκηση αρμοδιοτήτων και διοίκηση διαδικασιών

Κατά παρόμοιο τρόπο με αυτόν της βιομηχανίας, η εργασία έχει καταταμηθεί και στη δημόσια διοίκηση δηλαδή σε ομοιογενείς λειτουργίες που αναφέρονται ως **αρμοδιότητες**. Έτσι για παράδειγμα το Υπουργείο Οικονομικών συγκεντρώνει τις οικονομικές λειτουργίες, το Υπουργείο Μεταφορών διαχειρίζεται τις λειτουργίες που σχετίζονται με τις μεταφορές κλπ. Ανάλογη οργάνωση επικρατεί και στο εσωτερικό των οργανικών μονάδων με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται μια ιεραρχική δομή στην οποία κάθε υπο-μονάδα είναι αρμόδια για ορισμένες λειτουργίες.

Ως παράδειγμα αναφέρουμε την οργάνωση των διοικητικών εργασιών που πρέπει να διεκπεραιωθούν από τις δημόσιες Υπηρεσίες για να νομιμοποιηθεί η μεταβίβαση ενός αυτοκινήτου ιδιωτικής χρήσεως από έναν ιδιώτη σε έναν άλλο ιδιώτη. Σε αυτήν την περίπτωση οι εργασίες οργανώνονται σε δυο ομάδες λειτουργιών: Στις λειτουργίες είσπραξης τελών μεταβίβασης οι οποίες διεκπεραιώνονται από το Υπουργείο Οικονομικών και στις λειτουργίες εγγραφής σε μητρώα αυτοκινήτων που διεκπεραιώνονται από το Υπουργείο Μεταφορών. Με αυτόν τον τρόπο το αίτημα του πολίτη διεκπεραιώνεται από δυο διαφορετικές οργανικές μονάδες όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.



Σχήμα 4: Η μεταβίβαση Ι.Χ. αυτοκινήτου στη Διοίκηση Αρμοδιοτήτων

Στη διοίκηση με βάση τις αρμοδιότητες, κάθε Υπηρεσία διαθέτει πόρους και διαχειρίζεται συγκεκριμένες αρμοδιότητες οι οποίες αρχίζουν και τελειώνουν εντός των ορίων της Υπηρεσίας.

Σήμερα στην εποχή της ανθρωποκεντρικής δημόσιας διοίκησης, ο Πολίτης ενδιαφέρεται για το προϊόν που επιθυμεί και όχι για την εσωτερική οργάνωση των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Αυτή η ιεραρχική οργάνωση των Δημόσιων Υπηρεσιών με βάση τις αρμοδιότητες, εξυπηρετούσε τις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης σε παλιότερες εποχές. Η οργάνωση της εργασίας σε παρόμοιες λειτουργίες – αρμοδιότητες διευκολύνει τη Διοίκηση αλλά όχι τους Πολίτες. Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο, ο Διευθυντής μιας Υπηρεσίας εστιάζει την προσοχή του στην άσκηση των αρμοδιοτήτων για τις οποίες είναι αρμόδιος, δηλαδή, επικεντρώνεται στην τήρηση των κανόνων, και όχι στην ικανοποίηση του Πολίτη. Στη διοίκηση με βάση τις αρμοδιότητες, **όλες οι διαδικασίες αρχίζουν και τελειώνουν εντός των οργανωτικών ορίων της Υπηρεσίας.**

Μια μοντέρνα δημόσια διοίκηση χρειάζεται ένα νέο μοντέλο το οποίο θα ικανοποιεί, πλήρως, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των Πολιτών και των Επιχειρήσεων. Για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες θα πρέπει να ανασχεδιαστούν οι διοικητικές οι διαδικασίες έτσι ώστε να διαπερνούν τα οργανωτικά όρια των Υπηρεσιών και να παράγουν εκείνα που επιθυμούν οι Πολίτες και οι Επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τις επιμέρους αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων δημόσιων Υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο η δημόσια διοίκηση θα εμφανίζεται ως ένας ενιαίος οργανισμός χωρίς εσωτερικά σύνορα. Με βάση τις διαδικασίες η μεταβίβαση αυτοκινήτου που αναφέραμε παραπάνω θα πρέπει να διεκπεραιώνεται ως μια ενιαία και ολοκληρωμένη διαδικασία από την πλευρά του Πολίτη, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.

2.2.3.1 Διοίκηση διαδικασιών – Process Management

Όπως αναφέρθηκε, στην εποχή της πληροφορίας η εργασία οργανώνεται και διοικείται με βάση τις «από άκρη σε άκρη διαδικασίες» και όχι με βάση τις ομοιογενείς λειτουργίες. Στα σύγχρονα κράτη, ο παλιότερος προσανατολισμός της δημόσιας διοίκησης προς τη **διοίκηση αρμοδιοτήτων** αντικαθίσταται με ένα νέο προσανατολισμό προς τη **διοίκηση των διαδικασιών** η οποία ορίζεται ως εξής:

«Διοίκηση διαδικασιών είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που υποστηρίζει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση των από άκρη σε άκρη διαδικασιών και περιλαμβάνει τις δραστηριότητες όλων των επιπέδων που παράγουν ένα προϊόν για ένα συγκεκριμένο πολίτη».

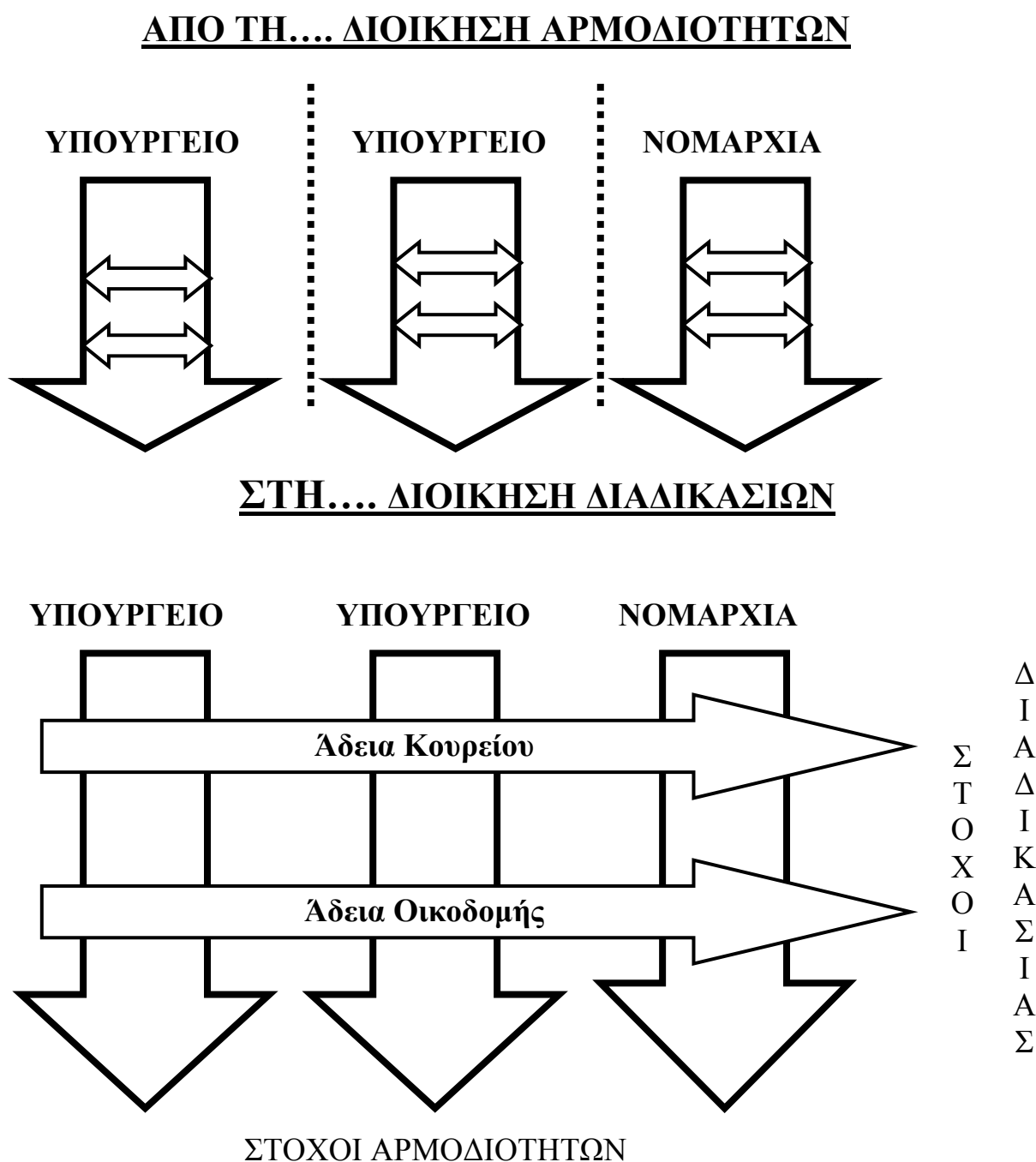
Αυτή η φιλοσοφία δεν περιορίζεται από την οργανωτική δομή αλλά περιλαμβάνει οτιδήποτε είναι αναγκαίο για να προσδιορίζει, παράγει και διαθέτει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ικανοποιημένους πελάτες. Στην πραγματικότητα η διοίκηση διαδικασιών διαχειρίζεται την **αποστολή του οργανισμού** και όχι τον ίδιο τον οργανισμό. Σύμφωνα με αυτά, η διοίκηση διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση δεν θα αναφέρεται στις αρμοδιότητες της μονάδας αλλά θα περιλαμβάνει ότι είναι αναγκαίο για να παράγει και να διαθέτει τα ποιοτικά προϊόντα που επιθυμούν οι πελάτες- πολίτες. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση θα βασίζεται στις **ολοκληρωμένες διοικητικές διαδικασίες** που θα οριοθετούνται από τις ανάγκες των Πολιτών και των επιχειρήσεων και όχι από τις αρμοδιότητες των Υπηρεσιών.



Σχήμα 5: Η μεταβίβαση Ι.Χ. αυτοκινήτου στη Διοίκηση Διαδικασιών

Στο νέο μοντέλο, κάθε συναλλαγή με τη δημόσια διοίκηση αρχίζει με μια απλή αίτηση και τελειώνει με εκείνο που επιθυμεί ο Πολίτης ανεξάρτητα από τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων Υπηρεσιών. Η παραπάνω αντίληψη θα οδηγήσει στη δημιουργία μιας εικονικής διοίκησης που δεν θα περιλαμβάνει οργανωτικά επίπεδα από την οπτική των πολιτών.

Στα παρακάτω σχήματα φαίνεται η διαφορά φιλοσοφίας μεταξύ διοίκησης Αρμοδιοτήτων και διοίκησης Διαδικασιών



Σχήμα 6: Από τη διοίκηση αρμοδιοτήτων στη διοίκηση διαδικασιών

2.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.

Σύστημα, γενικά, ονομάζουμε ένα σύνολο από αλληλοεξαρτώμενες οντότητες. Μια διαδικασία, μια ομάδα εργασίας, ένα τμήμα, ένας Δήμος ή ένα Υπουργείο μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι σύστημα. Κάθε σύστημα χαρακτηρίζεται από ένα πλήθος παραμέτρων που αποτελούν τις μεταβλητές του συστήματος. Το σύνολο των τιμών των παραμέτρων σε μια καθορισμένη χρονική στιγμή καθορίζει την κατάσταση του συστήματος για εκείνη τη στιγμή. Στα δυναμικά συστήματα οι τιμές των παραμέτρων αλλάζουν συνεχώς. Εάν οι τιμές των παραμέτρων δεν είναι αυτές που θέλουμε να

είναι, λέμε ότι το σύστημα βρίσκεται σε μια ανεπιθύμητη ή προβληματική κατάσταση. Ένα σύστημα μπορεί να βρίσκεται κατά καιρούς σε διάφορες καταστάσεις, μερικές από τις οποίες είναι επιθυμητές και άλλες που είναι ανεπιθύμητες.

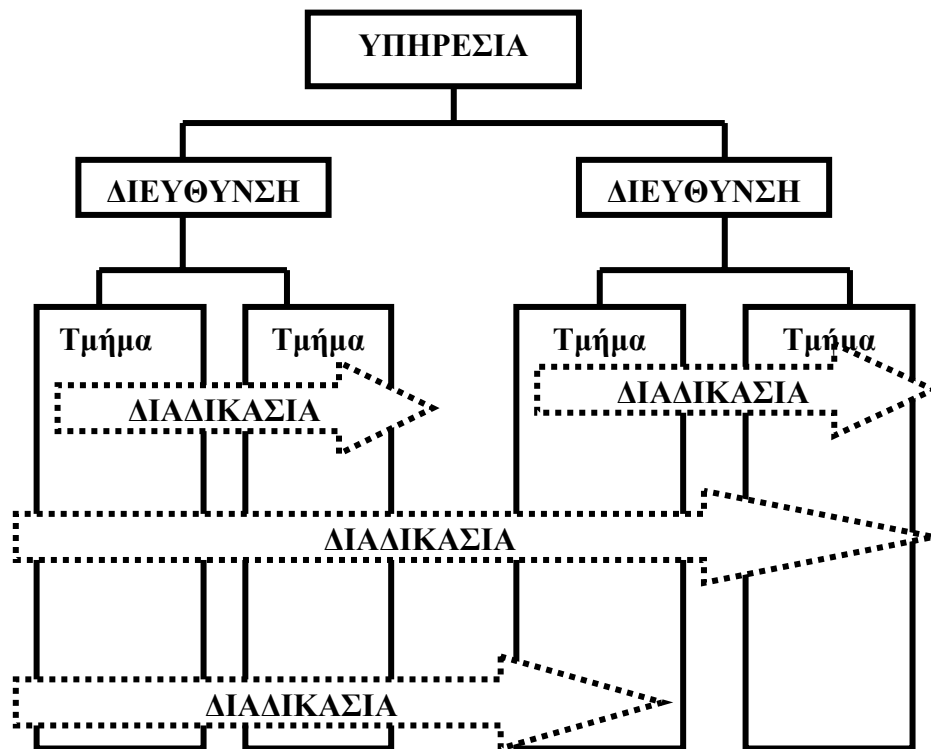
Τα συστήματα, κατά μια έννοια, ταξινομούνται σε **απλά και σύνθετα**. Τα σύνθετα συστήματα είναι πολύπλοκα και αντιμετωπίζονται πιο δύσκολα. Γι' αυτόν το λόγο, οι αναλυτές διαμερίζουν τα σύνθετα συστήματα σε άλλα απλούστερα συστήματα τα οποία ονομάζονται **υποσυστήματα**. Τα υποσυστήματα, γενικά, είναι απλά και είναι πιο εύκολο να αναλυθούν και να μελετηθούν.

Σημειώνουμε ότι οι έννοιες συστήματα και υποσυστήματα είναι σχετικές. Κάθε σύστημα μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι υποσύστημα ενός «ευρύτερου» συστήματος. Παράδειγμα: Εάν θεωρήσουμε τη Νομαρχία ως σύστημα, οι Διευθύνσεις θα είναι υποσυστήματα. Εάν θεωρήσουμε τη Διεύθυνση ως σύστημα, τότε τα τμήματα θα είναι υποσυστήματα κλπ.

Κάθε Δημόσια Υπηρεσία είναι ένα σύνθετο σύστημα και μπορεί να αναλυθεί σε απλούστερα υποσυστήματα. Στις Δημόσιες Υπηρεσίες τα πιο απλά υποσυστήματα που παρατηρούμε είναι οι **διαδικασίες** και σ' αυτές συνήθως εντοπίζονται τα προβλήματα και εστιάζονται οι προσπάθειες βελτίωσης.

Μπορούμε, επομένως, να θεωρήσουμε ότι μια Υπηρεσία είναι ένα σύστημα από αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες, μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι σε ανεπιθύμητη κατάσταση.

Ξεκινώντας απ' αυτήν τη βασική υπόθεση, μπορούμε να εφαρμόσουμε την εξής στρατηγική για την επίλυση προβλημάτων στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Αρχικά αναλύουμε κάθε Υπηρεσία σε υποσυστήματα – διαδικασίες και στη συνέχεια μελετούμε εκείνες τις διαδικασίες που επιθυμούμε να ανασχεδιάσουμε.



Σχήμα 7: Η Δημοσία υπηρεσία ως σύστημα (σύνολο υποσυστημάτων)

2.3.1 Η Διαδικασία (Process) ως σύστημα

Διαδικασία είναι μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες, οι οποίες μέσω συγκεκριμένων εισόδων και εργασιών προστιθέμενης αξίας παράγουν ένα σύνολο συγκεκριμένων εξόδων. Το παρακάτω σχήμα δείχνει το βασικό μοντέλο μιας διαδικασίας.

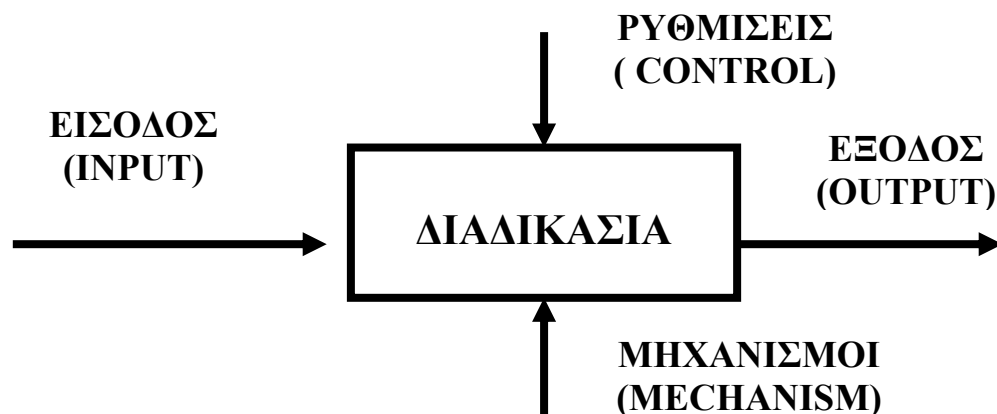


Σχήμα 8: Η διαδικασία ως σύστημα

Κάθε διαδικασία επεξεργάζεται την πρώτη ύλη που παίρνει από τους προμηθευτές, προσθέτει «αξία» σ' αυτήν και την μετατρέπει σε προϊόντα ή υπηρεσίες που δίνει στους πελάτες. Η διαδικασία καταναλώνει πόρους (κεφάλαιο, ενέργεια, εργασία κτλ) για να μετατρέψει την πρώτη ύλη (είσοδος) στο τελικό προϊόν (έξοδος). Έτσι έχουμε:

$$\text{Αξία διαδικασίας} = \text{Αξία εισόδων} + \text{προστιθέμενη αξία.}$$

Σύμφωνα με το πρότυπο IDEF0 μια διαδικασία απεικονίζεται όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα: (Μοντέλο ICOM)



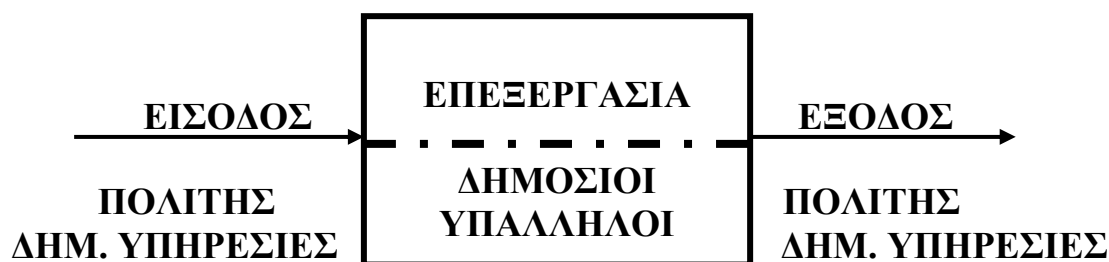
Σχήμα 9: Μοντέλο Input, Control, Output, Mechanism (ICOM)

2.4 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

2.4.1 Γενικά

Λέγοντας διοικητικές διαδικασίες εννοούμε τις διαδικασίες που διεκπεραιώνονται από τους φορείς του δημόσιου τομέα. Οι διοικητικές διαδικασίες είναι, καταρχήν, διαδικασίες με την ευρεία έννοια του όρου και επομένως θα περιλαμβάνουν είσοδο, επεξεργασία και έξοδο όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ



Σχήμα 10: Η διοικητική διαδικασία ως σύστημα

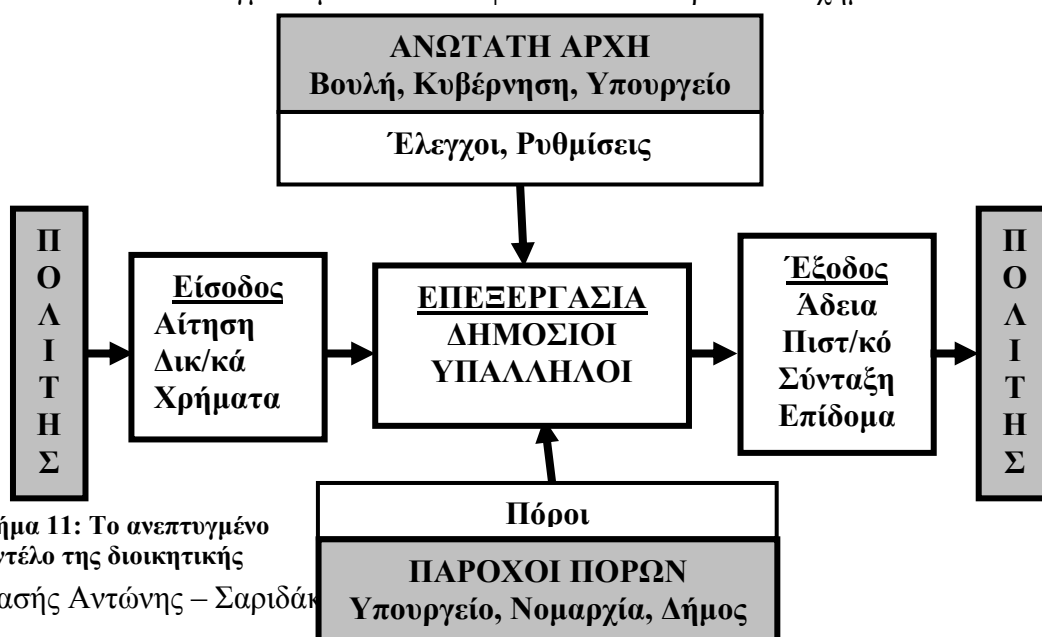
Στις διοικητικές διαδικασίες οι βασικοί προμηθευτές και πελάτες είναι, κυρίως, πολίτες και επιχειρήσεις. Η είσοδος, η έξοδος και η επεξεργασία καθορίζεται από το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο και τη νομοθεσία. Τις διοικητικές διαδικασίες μπορούμε να τις ταξινομήσουμε σε δυο βασικές κατηγορίες:

- **Εσωτερικές:** Εκείνες που έχουν ως εσωτερικούς πελάτες τους δημόσιους υπαλλήλους ή άλλες δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. μισθοδοσία προσωπικού)
- **Εξωτερικές** εκείνες που έχουν ως εξωτερικούς πελάτες τους πολίτες και τις επιχειρήσεις

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τις εξωτερικές διαδικασίες, δηλαδή εκείνες τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται πολίτες και επιχειρήσεις είτε ως προμηθευτές είτε ως πελάτες. Οι εξωτερικές διαδικασίες διαμορφώνουν εν πολλοίς τις σχέσεις Κράτους – Πολίτη και είναι αυτές που ευθύνονται για την ταλαιπωρία των Πολιτών.

2.4.2 Το ανεπτυγμένο μοντέλο της διοικητικής διαδικασίας

Εάν χαρτογραφήσουμε μια τυπική διοικητική διαδικασία με το πρότυπο IDEFO προκύπτει το αναπτυγμένο μοντέλο που φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 11: Το ανεπτυγμένο μοντέλο της διοικητικής Στασις Αντώνης – Σαριδάκης

διαδικασίας

2.4.3 Τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας

Τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας είναι:

- **Είσοδοι**
- **Έξοδοι**
- **Ενδιαφερόμενοι**
- **Ιδιοκτήτης**

Α. Είσοδοι : Υλικά, πληροφορίες ή δεδομένα τα οποία χρησιμοποιούνται από τη διαδικασία για την παραγωγή της εξόδου. Αποτελούν την «πρώτη ύλη» με την οποία τροφοδοτείται η διαδικασία. Σε μια διοικητική διαδικασία, συνήθως η είσοδος περιλαμβάνει:

- Την αίτηση του ενδιαφερομένου
- Ειδικό υλικό (ιατρικές εξετάσεις, μελέτες, κτλ)
- Υπεύθυνες δηλώσεις
- Συναφή προς τη διαδικασία δικαιολογητικά
- Ξένα προς τη διαδικασία πιστοποιητικά.
- Χαρτόσημα, Παράβολα, Χρήματα

Β. Έξοδοι: Προϊόντα, πληροφορίες ή υπηρεσίες που παράγονται από τις εισόδους και τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της διαδικασίας. Στις διοικητικές διαδικασίες η Έξοδος περιλαμβάνει:

- Πιστοποιητικά
- Βεβαιώσεις
- Αντίγραφα πληροφοριών
- Άδειες

Γ. Ενδιαφερόμενοι: Κάθε πρόσωπο, ομάδα ή οργανισμός που επηρεάζει τις επιδόσεις και τα προϊόντα μιας διαδικασίας ή επηρεάζεται από αυτά. Οι ενδιαφερόμενοι έχουν θεσμοθετημένο ενδιαφέρον για τις επιδόσεις της διαδικασίας και ταξινομούνται σε 4 βασικές κατηγορίες:

- **Πελάτες**
- **Προμηθευτές**
- **Ανώτατη Αρχή**
- **Πάροχοι πόρων**

Καθεμιά από τις παραπάνω κατηγορίες έχει διαφορετικά ενδιαφέροντα για τη διαδικασία, μετράει της επιδόσεις με διαφορετικά κριτήρια και επωφελείται με διαφορετικό τρόπο.

♦ **Πελάτες :** Εκείνοι που παραλαμβάνουν ή χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει η διαδικασία. Οι πελάτες μπορεί να είναι **Εσωτερικοί** αν ανήκουν στον Οργανισμό ή **Εξωτερικοί** αν δεν ανήκουν.

Οι εξωτερικοί πελάτες είναι εκείνοι που πληρώνουν τον τελικό λογαριασμό και επομένως αποτελούν το λόγο ύπαρξης (και επιβίωσης) του Οργανισμού.

♦ **Προμηθευτές:** Εκείνοι που προμηθεύουν την είσοδο στη διαδικασία. Οι προμηθευτές μπορεί να είναι **Εσωτερικοί** αν ανήκουν στον Οργανισμό ή **Εξωτερικοί** αν δεν ανήκουν.

♦ **Ανώτατη Αρχή:** Πρόσωπα ή θεσμικά όργανα τα οποία καθορίζουν τους κανόνες, τις απαιτήσεις και τον τρόπο υλοποίησης.

♦ **Πάροχοι πόρων:** Εκείνοι που χρηματοδοτούν τις δραστηριότητες της διαδικασίας με μέσα, εξοπλισμό, μηχανήματα και εργατικό δυναμικό.

♦ **Ιδιοκτήτης της διαδικασίας :** Ο «υπεύθυνος» για τη λειτουργία της διαδικασίας, δηλαδή, εκείνος που συντονίζει όλες τις δραστηριότητες σε όλα τα στάδια και έχει την εξουσία να τη διοικεί έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Η διαδικασία «αντικατάσταση πινακίδων οχήματος» διεκπεραιώνεται στη Διεύθυνση Μεταφορών της Νομαρχίας και περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Παραλαβή αίτησης και χρημάτων από τον Πολίτη.
- Λήψη στοιχείων από το τμήμα Μητρώου.
- Προμήθεια πινακίδων από την εταιρεία Χ
- Υπογραφή του Διευθυντή.
- Παράδοση πινακίδων στον Πολίτη

Στην παραπάνω διαδικασία:

- Η Βουλή και το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών είναι η **Ανώτατη Αρχή**.
- Η Νομαρχία είναι ο **πάροχος πόρων**
- Ο Πολίτης είναι ο **εξωτερικός πελάτης**
- Η εταιρεία Χ είναι **εξωτερικός προμηθευτής**.
- Το τμήμα Μητρώου είναι ο **εσωτερικός προμηθευτής**.
- Η αρχική αίτηση , τα χρήματα του Πολίτη και τα στοιχεία του Μητρώου είναι **οι εισόδοι**.
- Οι πινακίδες είναι η **έξοδος** (το τελικό προϊόν)
- Ο Διευθυντής είναι ο **ιδιοκτήτης** της διαδικασίας.

2.4.4 Χρόνοι Διαδικασίας

Οι πιο σημαντικοί χρόνοι που συνδέονται με τις διαδικασίες είναι οι εξής:

♣ **Χρόνος Διεκπεραίωσης ή ανταπόκρισης:** Το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη στιγμή κατάθεσης της αίτησης μέχρι την παραλαβή του τελικού προϊόντος.

♣ **Χρόνος κύκλου (περίοδος):** Το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

♣ **Χρόνοι προστιθέμενης αξίας (λειτουργικοί χρόνοι):** Τα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία προστίθεται αξία στις εισόδους για να μετασχηματισθούν στο τελικό προϊόν.

♣ **Χρόνοι αναμονής:** Τα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία ένα ενδιάμεσο προϊόν περιμένει στην «ουρά» μέχρι να αρχίσει η περαιτέρω επεξεργασία του από την επόμενη δραστηριότητα.

♣ **Χρόνοι διόρθωσης ποιότητας:** Οι χρόνοι που δαπανώνται για τη διόρθωση λαθών ή για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας.

♣ **Χρόνοι επιθεωρήσεων και ελέγχων:** Οι χρόνοι που δαπανώνται για να εξασφαλισθεί ότι τα προϊόντα και η διαδικασία συμφωνούν με τα πρότυπα και τη νομοθεσία.

Οι χρόνοι αναμονής, διόρθωσης ποιότητας και επιθεωρήσεων δεν προσθέτουν αξία στις εισόδους και επομένως είναι ανενεργοί χρόνοι. Τέτοιοι χρόνοι είναι οι χρόνοι αναμονής μεταξύ των δραστηριοτήτων της διαδικασίας, οι καθυστερήσεις, η μεταφορά εγγράφων , οι χρόνοι ελέγχων κλπ.

Στασής Αντώνης – Σαριδάκης Νίκος

2.4.5 Κόστος Διαδικασίας

Κάθε διαδικασία καταναλώνει πόρους για να μετασχηματίσει την είσοδο (πρώτη ύλη) σε έξοδο (τελικό προϊόν). Στις διοικητικές διαδικασίες ο κύριος παράγοντας κόστους είναι η ανθρώπινη εργασία. Άλλοι παράγοντες είναι ο χρόνος μηχανών, οι επικοινωνίες κλπ. Σήμερα έχουν αναπτυχθεί εξειδικευμένες τεχνικές για τον υπολογισμό του κόστους της διαδικασίας. Μια από αυτές είναι η « **κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες** » γνωστής ως **ABC (Activity Base Costing)**.

Μια διαδικασία περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες δραστηριοτήτων:

- **Δραστηριότητες Προστιθέμενης Αξίας:** Εκείνες που είναι σημαντικές για τον «πελάτη».
- **Δραστηριότητες Μεταφοράς:** Εκείνες που διακινούν την εργασία από μια οργανική μονάδα του Οργανισμού σε μια άλλη.
- **Δραστηριότητες Ελέγχου:** Εκείνες που ελέγχουν τη διακίνηση και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

2.4.6 Μετρικές (Δείκτες) Επιδόσεων

Για να μετρήσουμε τις επιδόσεις μιας διαδικασίας χρησιμοποιούμε 4 κατηγορίες μετρικών:

- Συμμόρφωση με τα πρότυπα
- Προσαρμογή στο σκοπό
- Χρόνοι διαδικασίας
- Κόστος διαδικασίας

Συμμόρφωση με τα πρότυπα: Οι μετρικές αυτές παρέχουν μετρήσεις για την ποιότητα του προϊόντος ή της διαδικασίας.

Προσαρμογή στο σκοπό: Οι μετρικές αυτές παρέχουν μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ή του προϊόντος σε σχέση με τους ενδιαφερομένους.

Χρόνοι διαδικασίας: Οι μετρικές αυτές μετρούν τους χρόνους διεκπεραίωσης ή τον χρόνο ολοκλήρωσης της διαδικασίας.

Κόστος διαδικασίας: Οι μετρικές αυτές μετρούν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της διαδικασίας.

2.4.7 Ταξινόμηση των διαδικασιών

Οι διαδικασίες διακρίνονται γενικά σε τρεις κατηγορίες:

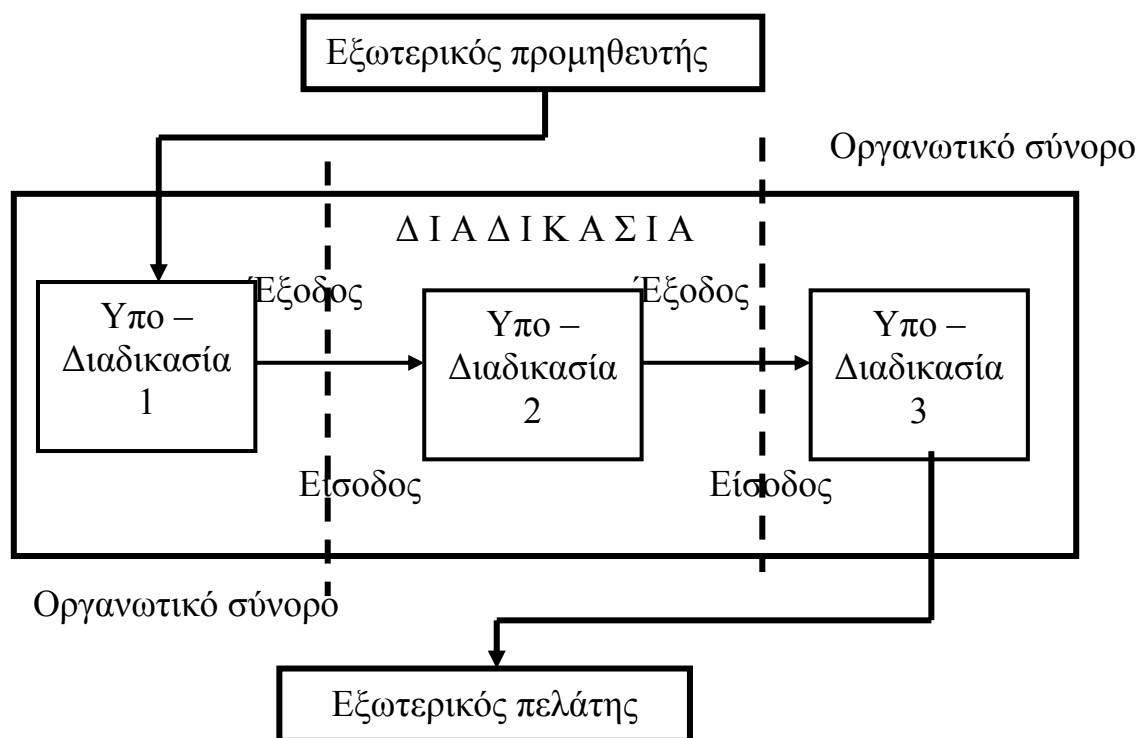
- **Ατομικές διαδικασίες:** Εκείνες που διεκπεραιώνονται από ένα άτομο. Πχ η πρωτοκόλληση ενός εγγράφου.
- **Λειτουργικές ή τμηματικές ή κάθετες διαδικασίες:** Εκείνες που διεκπεραιώνονται από μια Οργανική μονάδα. Πχ η μισθοδοσία.
- **Επιχειρησιακές ή οριζόντιες διαδικασίες:** Εκείνες που διεκπεραιώνονται από διάφορες οργανικές μονάδες του Οργανισμού και συνεισφέρουν στο τελικό προϊόν του Οργανισμού. Πχ η απονομή σύνταξης.

Στις επιχειρησιακές διαδικασίες η ροή εργασίας της διαδικασίας διαπερνά τα «σύνορα» διαφορετικών οργανικών μονάδων. Κάθε σύνορο που διαπερνά η διαδικασία δημιουργεί μια δραστηριότητα μεταφοράς και συνήθως δυο δραστηριότητες ελέγχου. Μια για εκείνον που αφήνει την εργασία και μια για εκείνον που την παραλαμβάνει. Προφανώς όσα περισσότερα οργανωτικά σύνορα υπάρχουν, τόσες περισσότερες δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας δημιουργούνται.

2.4.8 Η διοικητική διαδικασία ως σύστημα.

Κάθε διαδικασία, όπως αναφέρθηκε, αποτελείται από δραστηριότητες. Καθεμιά από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να αναλυθεί σε άλλες επιμέρους δραστηριότητες, και επομένως μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια νέα διαδικασία. Έτσι, μια διαδικασία είναι ένα σύστημα από «μικρότερες» διαδικασίες.

Στην πράξη, αναλύουμε μια μεγάλη διαδικασία σε μικρότερες διαδικασίες οι οποίες είναι ευκολότερο να αναλυθούν, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα



Σχήμα 12: Η διοικητική διαδικασία ως σύστημα

Παρατηρούμε ότι μια διαδικασία αναλύεται σε άλλες διαδικασίες έτσι ώστε να δημιουργείται μια αλυσίδα. Κάθε κρίκος είναι εσωτερικός πελάτης του προηγούμενου και εσωτερικός προμηθευτής του επόμενου κρίκου. Δηλαδή, η έξοδος μιας διαδικασίας είναι είσοδος για την επόμενη διαδικασία.

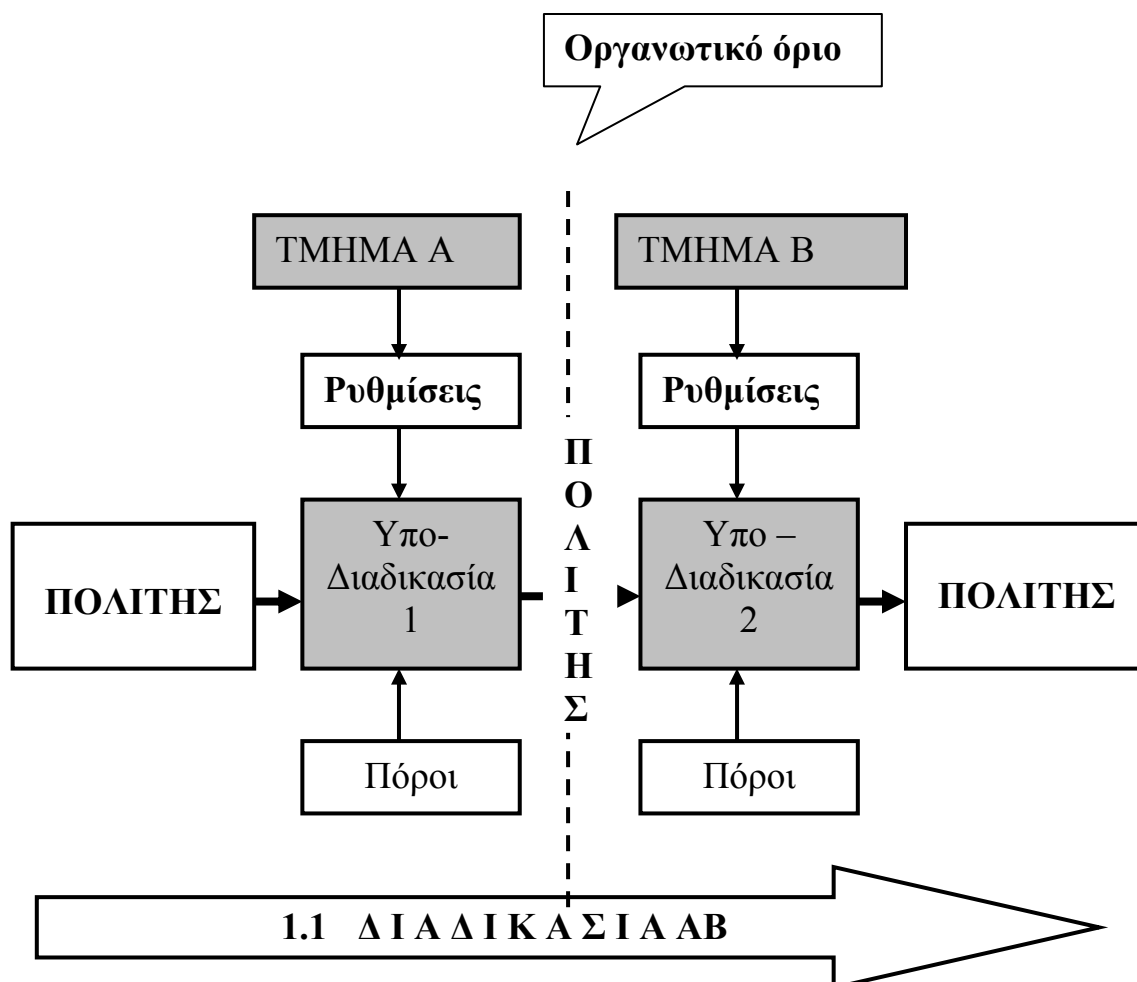
Παράδειγμα:

Η διαδικασία «Βεβαίωση Μόνιμης Κατοικίας» αναλύεται σε δυο υπο-διαδικασίες: «Αντίγραφο Φορολογικής Δήλωσης» και «Χορήγηση Βεβαίωσης». Η διαδικασία διεκπεραιώνεται σε δυο στάδια: Πρώτα ο Πολίτης παίρνει το κατάλληλο αντίγραφο από τη ΔΟΥ και συνέχεια απευθύνεται στο Δήμο.

Η έκδοση αντιγράφου από τη ΔΟΥ είναι μια διαδικασία η οποία έχει ως έξοδο το «πιστοποιητικό» που χρησιμοποιείται ως είσοδος στη Δήμο για να εκδώσει τη Βεβαίωση.

Η παραπάνω διαδικασία αναλύεται σε δυο τμηματικές διαδικασίες όπως φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα 13:

Παρατηρούμε ότι η διαδικασία ΑΒ μπορεί να αναλυθεί σε δυο υπο-διαδικασίες. Το τμήμα Α καθορίζει τους κανόνες, διαθέτει τους πόρους και διεκπεραιώνει την υπο-διαδικασία 1 (η οποία για το τμήμα Α είναι ανεξάρτητη διαδικασία). Το τμήμα Β ελέγχει και διεκπεραιώνει την υπο-διαδικασία 2. Η έξοδος της υπο-διαδικασίας 1 είναι είσοδος για την υπο-διαδικασία 2.



Σχήμα 13: Διοικητική διαδικασία που διεκπεραιώνεται από δύο τμήματα της διοίκησης.

2.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT)

2.5.1 Γενικά

Ένας Οργανισμός είναι τόσο αποτελεσματικός όσο και οι διαδικασίες του HAMMER

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της διαδικασίας και σήμερα θεωρείται ότι αποτελεί βασικό δομικό στοιχείο για την οργάνωση και λειτουργία των Οργανισμών. Βελτιώνοντας τις διαδικασίες μπορούμε να βελτιώσουμε τις επιδόσεις ενός οργανισμού. Η διαδικασία συνδέει το παρελθόν με το μέλλον και μας επιτρέπει να σχεδιάσουμε τις μελλοντικές ενέργειες. Στην πράξη, η βελτίωση των διαδικασιών αποτελεί βασική στρατηγική και χρησιμοποιείται ως εργαλείο της Διοίκησης για την υποστήριξη της αποστολής, του οράματος και των στόχων του οργανισμού. Στον ιδιωτικό τομέα έχουν επικρατήσει δυο φιλοσοφίες για τη βελτίωση των διαδικασιών:

- **Συνεχής Βελτίωση Διαδικασιών**

- **Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών διαδικασιών**

2.5.2 Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών (Continuous process improvement)

Η συνεχής Βελτίωση των διαδικασιών συνδέεται κυρίως με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μικρές ομάδες εργαζομένων (συνήθως αναφέρονται ως κύκλοι ποιότητας) εφαρμόζουν τεχνικές «επίλυσης προβλημάτων ποιότητας» (π.χ. κύκλος DEMING, τριλογία JURAN κλπ) και έχουν ως στόχο να επιτυγχάνουν, συνεχώς και με συστηματικό τρόπο, μικρές και βιώσιμες βελτιώσεις στις διαδικασίες του χώρου ευθύνης τους. Οι προσπάθειες εστιάζονται στην καλύτερη εκμετάλλευση των διατιθέμενων πόρων, στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης και του κόστους της διαδικασίας. Κάθε φορά που επιτυγχάνεται μια βελτίωση ενσωματώνεται στη ροή εργασίας και ξαναρχίζουν οι προσπάθειες για μια νέα βελτίωση. Η συνεχής βελτίωση χρησιμοποιείται κατά την κανονική λειτουργία του Οργανισμού και στηρίζεται στη φιλοσοφία ότι μια διαδικασία, όσο καλά και αν γίνεται, μπορεί να γίνει καλύτερα. Εάν θεωρήσουμε το δάσος ως αντίστοιχο παράδειγμα, η συνεχής βελτίωση στοχεύει στη συστηματική περιποίηση ενός ή δυο δένδρων κάθε φορά.

2.6 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Ο πιο γνωστός ορισμός για τον ανασχεδιασμό (ή ανακατασκευή) των διαδικασιών προέρχεται από τους HAMMER και CHAMPY. «**Ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών** είναι μια θεμελιακή επανεξέταση και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών με σκοπό να επιτευχθούν εξαιρετικές (πάρα πολύ σημαντικές) βελτιώσεις σε κρίσιμους και σύγχρονους δείκτες επιδόσεων όπως στην εξυπηρέτηση, την ποιότητα, την ταχύτητα και το κόστος».

Κατά τον ανασχεδιασμό οι προσπάθειες επικεντρώνονται στις λεγόμενες «**από άκρη σε άκρη διαδικασίες**» οι οποίες, κατά κανόνα, διαπερνούν τις οργανωτικές μονάδες. Αυτές οι διαδικασίες είναι κρίσιμες για τον Οργανισμό και συνδέονται άμεσα με το όραμα, την αποστολή και τους στρατηγικούς του στόχους.

Διατμηματικές ομάδες εργάζονται, για να χαρτογραφήσουν και να αναλύσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες (κατάσταση «**όπως είναι-AS IS**») και στη συνέχεια για να σχεδιάσουν τη νέα κατάσταση (κατάσταση «**όπως πρέπει-TO BE**») η οποία επιτυγχάνει τις επιθυμητές επιδόσεις.

Τα προγράμματα ανασχεδιασμού προκαλούνται και καθοδηγούνται άμεσα, από την ηγεσία του οργανισμού και οι διατμηματικές ομάδες οργανώνονται και διοικούνται από τα ανώτατα στελέχη. Οι δράσεις του ανασχεδιασμού είναι ριζικές και μετασχηματιστικές. Στην πραγματικότητα ο οργανισμός επανιδρύεται με βάση τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες. Οι οργανωτικές και οι τεχνολογικές υποδομές επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό. Ειδικότερα, ο ρόλος της τεχνολογίας αλλάζει και από μηχανισμός υποστήριξης μετασχηματίζεται σε μηχανισμό οδήγησης των νέων διαδικασιών. Στον ανασχεδιασμό, η τεχνολογία αντί να ΕΛΚΕΤΑΙ από τις υπάρχουσες διαδικασίες, ΕΛΚΕΙ και ενεργοποιεί τις νέες διαδικασίες.

Ο **ανασχεδιασμός των διαδικασιών** εφαρμόζεται όταν συμβαίνουν σημαντικές μεταβολές στο περιβάλλον (π.χ. νέες εξελίξεις στην τεχνολογία) οι οποίες

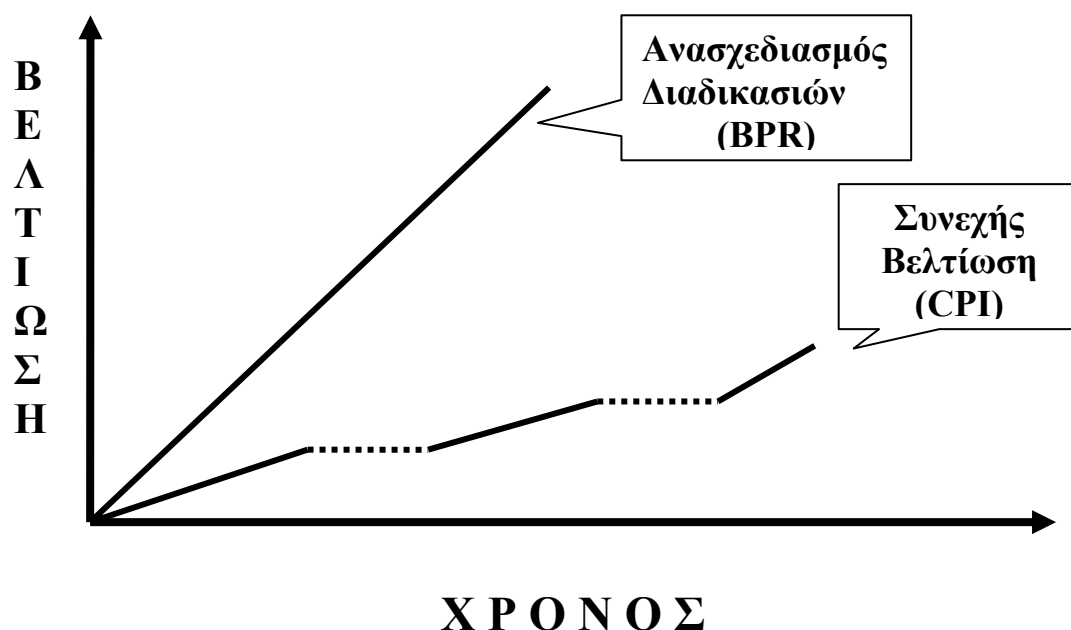
εξαναγκάζουν τον οργανισμό να επιχειρήσει μια ευρύτερη αναδιοργάνωση ή μεταρρύθμιση, προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

Εάν χρησιμοποιήσουμε την αναλογία του δάσους ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου δάσους με πιο εύρωστα και πιο ωφέλιμα δένδρα.

2.7 ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Τα δομικά στοιχεία που εμπλέκονται σε όλες τις μεθοδολογίες βελτίωσης των διαδικασιών είναι: **Ανθρώποι, Διαδικασίες και Τεχνολογία.**

Στη Συνεχή Βελτίωση οι προσπάθειες επικεντρώνονται στους **ανθρώπους** και στο πώς αυτοί διεκπεραιώνουν το έργο τους. Συνήθως επιτυγχάνονται βελτιώσεις κατά 20% με αργό ρυθμό και χωρίς μεγάλο κίνδυνο. Αντιθέτως κατά τον Ανασχεδιασμό, οι προσπάθειες επικεντρώνονται στις **κρίσιμες διαδικασίες** και στην **τεχνολογία**. Συνήθως επιζητούνται βελτιώσεις κατά 1000! % σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Αυτό βέβαια συνεπάγεται εκτεταμένες μεταβολές στην οργάνωση και μεγάλο κίνδυνο. Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι διαφορές του μεγέθους και του χρόνου των βελτιώσεων.



Σχήμα 14: Ανασχεδιασμός διαδικασιών και συνεχής βελτίωση

Γενικώς και οι δυο φιλοσοφίες έχουν ως κοινούς στόχους:

- Αύξηση της αποδοτικότητας
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
- Μείωση δαπανών
- Χρησιμοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής.
- Μείωση πανομοιότυπων εργασιών και απομονωμένων συστημάτων.

Το τελευταίο καιρό η Συνεχής Βελτίωση και ο Ανασχεδιασμός τείνουν να συγχωνευτούν με την κοινή ονομασία **Βελτίωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPI: Business Process Improvement)**.

2.8 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η Δημόσια Διοίκηση στην Αμερική, προτείνει τις παρακάτω γενικές αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των διαδικασιών.

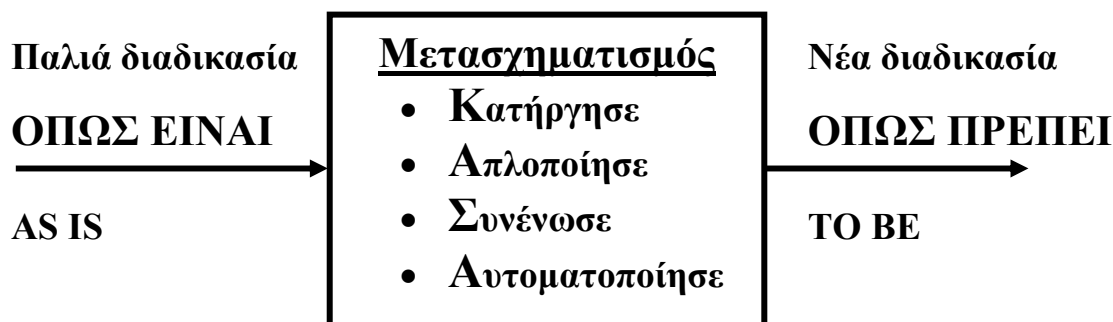
- Οργάνωσε ως προς τα αποτελέσματα και όχι ως προς την εργασία.
- Χρησιμοποίησε την ανάλυση ανταγωνισμού ή άλλες τεχνικές για να αξιολογείς το κόστος και τα οφέλη της διαδικασίας.
- Ο εκσυγχρονισμός της διαδικασίας προηγείται της αυτοματοποίησης.
- Καθιέρωσε τον ιδιοκτήτη της διαδικασίας (υπευθυνότητα, λογοδοσία, εξουσιοδότηση)
- Μετέτρεψε την επεξεργασία πληροφοριών σε πραγματική εργασία που παράγει πληροφορίες.
- Τοποθέτησε τη λήψη αποφάσεων στα σημεία που εκτελείται η εργασία και δημιούργησε ρυθμιστικούς μηχανισμούς.
- Τυποποίησε παρόμοιες διαδικασίες
- Θέσε στο επίκεντρο τον πελάτη (Πολίτες και Επιχειρήσεις).
- Να συλλέγεις την πληροφορία μια φορά και κατά προτίμηση στην πηγή της.
- Τυποποίησε τους ορισμούς δεδομένων σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Άλλαξε τώρα και μην περιμένεις την τέλεια λύση.
- Σχεδίασε ένα νέο σύστημα μόνο ως τελευταία λύση.

Σε γενικές γραμμές το GSA(Δημόσια Διοίκηση Αμερικής) συνιστά στις ομάδες που ασχολούνται με τη βελτίωση των διαδικασιών να απαντούν για κάθε διαδικασία τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Α. Χρειάζεται να κάνω αυτό που κάνω;
 Β. Αυτό που κάνω μπορώ να το κάνω καλύτερα;
 Γ. Αυτό που κάνω μπορώ να το κάνω φθηνότερα;

2.9 Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.

Ο ανασχεδιασμός των διοικητικών εργασιών, ως εργασία, είναι μια συγκεκριμένη και καλά προσδιορισμένη διαδικασία και επομένως, σύμφωνα με τα προηγούμενα, θα έχει **είσοδο, έξοδο και επεξεργασία**. Η είσοδος είναι η σημερινή διαδικασία η οποία λέγεται «**ΟΠΩΣ ΕΙΝΑΙ**» ή «**AS IS**». Η έξοδος είναι η νέα διαδικασία που επιθυμούμε η οποία ονομάζεται «**ΟΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ**» ή «**TO BE**». Η επεξεργασία είναι το σύνολο των ενεργειών που μετατρέπουν τη διαδικασία από την «**ΟΠΩΣ ΕΙΝΑΙ**» κατάσταση στην «**ΟΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ**» κατάσταση. Σχηματικά η διαδικασία του ανασχεδιασμού φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 15: Ο Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών ως διαδικασία⁴.

Αν και ο προσδιορισμός της «ΟΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ» κατάστασης είναι αντικείμενο του ανασχεδιασμού, σε γενικές γραμμές η νέα διαδικασία είναι:

- **Καλύτερη (δείκτες ποιότητας)**
- **Φθηνότερη (δείκτες κόστους)**
- **Ταχύτερη (δείκτες χρόνου)**

2.10 ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

2.10.1 Γενικά

Τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί στην αγορά πληθώρα εργαλείων που υποβοηθούν στον ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών με συστηματικό τρόπο λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες που παρέχουν οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Τα περισσότερα από αυτά τα συστήματα συνεργάζονται με πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων και έτσι υπάρχει ολοκλήρωση πληροφοριακών συστημάτων και διαδικασιών σε έναν οργανισμό. Τα εργαλεία αυτά παρέχουν δυνατότητες εξομοίωσης των λειτουργιών ενός οργανισμού και μέσα από την εξομοίωση υπολογίζονται μετρικές και δείκτες που αφορούν τις διαδικασίες (αποτελεσματικότητα, κόστος, αποδοτικότητα κλπ). Συνεπώς οποιαδήποτε προτεινόμενη αλλαγή στις διαδικασίες μπορεί να εξομοιωθεί και να υπάρχει μια καλή εκτίμηση των βελτιώσεων και γενικότερα των αλλαγών που επιφέρει. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη επιτυχή χρήση αυτών των συστημάτων είναι η κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού και η αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών του. Για την ακριβή περιγραφή των διαδικασιών και των λειτουργιών ενός οργανισμού επιστρατεύονται διάφορα μοντέλα και σχεδιαγράμματα. Η διαδικασία περιγραφής των λειτουργιών ενός οργανισμού απαιτεί τη μοντελοποίηση του οργανισμού δηλαδή της σχεδίαση του καταλληλότερου μοντέλου που περιγράφει ακριβέστερα τις λειτουργίες του οργανισμού.

2.10.2 Το μοντέλο ενός οργανισμού

Ο καθηγητής August-Wilhelm Scheer το 1998⁵ προκειμένου να καλύψει το κενό μεταξύ των λειτουργιών ενός οργανισμού και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών πρότεινε το παρακάτω τρόπο μοντελοποίησης ενός οργανισμού. Αρχικά το πολύπλοκο μοντέλο ενός οργανισμού διασπάται σε άλλα απλούστερα μοντέλα όπου το κάθε ένα δίνει έμφαση σε συγκεκριμένη οπτική γωνία του οργανισμού. Κάθε μοντέλο έχει πολλά αντικείμενα (objects) και συσχετίσεις (relationships). Με βάση τη προσέγγιση του Scheer ο οργανισμός έχει τέσσερις βασικές όψεις (views) κάθε μία από τις οποίες μπορεί να μοντελοποιηθεί με συγκεκριμένα εργαλεία και μεθόδους. Ειδικότερα οι όψεις ενός οργανισμού είναι:

1. **Οργανωτική όψη (Organization View):** Σε αυτή την όψη περιλαμβάνονται το οργανόγραμμα του οργανισμού, θέματα αρμοδιοτήτων, θέματα κατανομής ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα επιχειρησιακών πόρων (τεχνολογικών, ανθρώπινων κλπ).
2. **Λειτουργική Όψη (Function View):** Σε αυτή την όψη περιλαμβάνονται οι λειτουργίες, οι δραστηριότητες και οι επιχειρησιακοί στόχοι του οργανισμού. Αυτά συνήθως μελετώνται με στατικά μοντέλα και αποτυπώνονται μέσω ειδικών

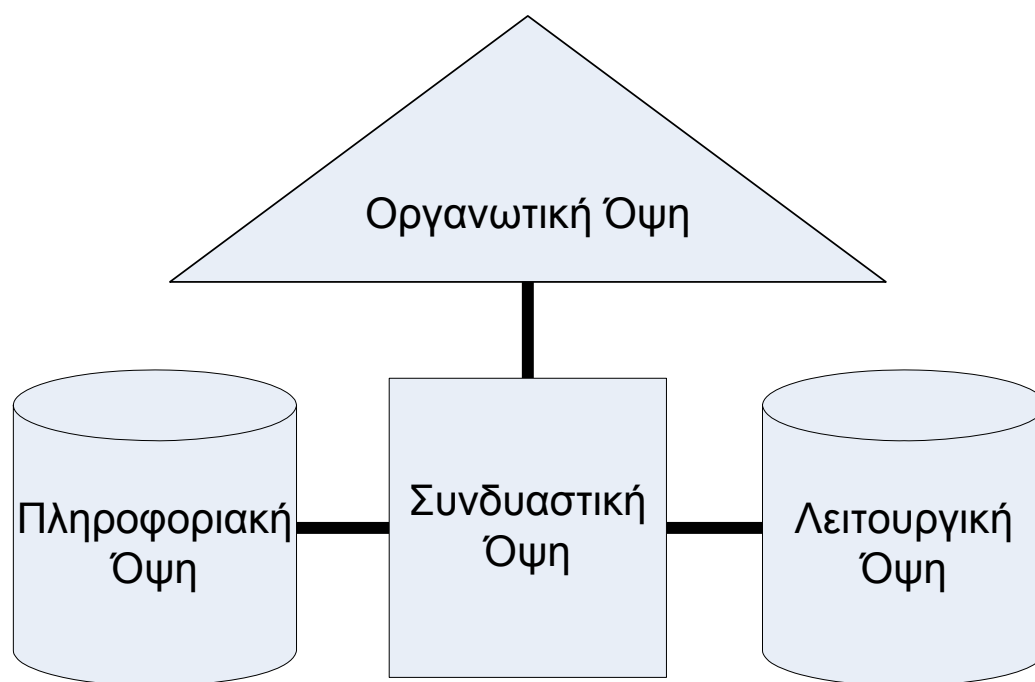
⁴ **ΚΑΣΑ: Από το ESIA: Eliminate, Simplify, Integrate, Automate**

⁵ Scheer A-W, (1998) ARIS – Business Process Frameworks, Springer-Verlag, Berlin

διαγραμμάτων όπως τα δέντρα δραστηριοτήτων και τα διαγράμματα επιχειρησιακών στόχων.

3. **Πληροφοριακή όψη (Data View):** Σε αυτή την όψη δίνεται βαρύτητα στη μηχανογράφηση του οργανισμού και στα επιχειρησιακά δεδομένα που αξιοποιούνται από εφαρμογές και βάσεις δεδομένων του οργανισμού.
4. **Συνδυαστική όψη (Control View):** Σε αυτή την όψη τονίζονται οι αλληλεπιδράσεις των προηγούμενων όψεων του οργανισμού και γενικότερα μελετάται ο οργανισμός με χρήση δυναμικών μοντέλων που εμπλέκουν δεδομένα, επιχειρησιακούς πόρους και λειτουργίες.

Ο συνδυασμός αυτών των τεσσάρων όψεων δίνουν το συνολικό μοντέλο ενός οργανισμού και ο καθηγητής Scheer το ονόμασε HOBE (House Of Business Engineering)⁶ και το οποίο φαίνεται στο Σχήμα 16.



Σχήμα 16 :House Of Business Engineering (HOBE)

Η ανάγκη όμως που παρέμενε είναι ο συνδυασμός των μεθοδολογιών της ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και των μεθοδολογιών ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών.

Ο συνήθης κύκλος ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος είναι ο κάτωθι:

1. Καταγραφή και ανάλυση απαιτήσεων
2. Σχεδιασμός σε επιχειρησιακό επίπεδο
3. Ανάλυση και προσομοίωση σε επιχειρησιακό επίπεδο
4. Μοντελοποίηση σε λογικό επίπεδο (λογική εφαρμογών)
5. Ανάλυση και προσομοίωση σε λογικό επίπεδο
6. Μοντελοποίηση – υλοποίηση φυσικού αντικειμένου (υλοποίηση εφαρμογών, συναρτήσεων, εμπλεκόμενων αρχείων, δομών δεδομένων κλπ)

⁶ Scheer A-W (1992) Architecture of integrated information systems – bases for company modeling, 2nd Edition, Berlin

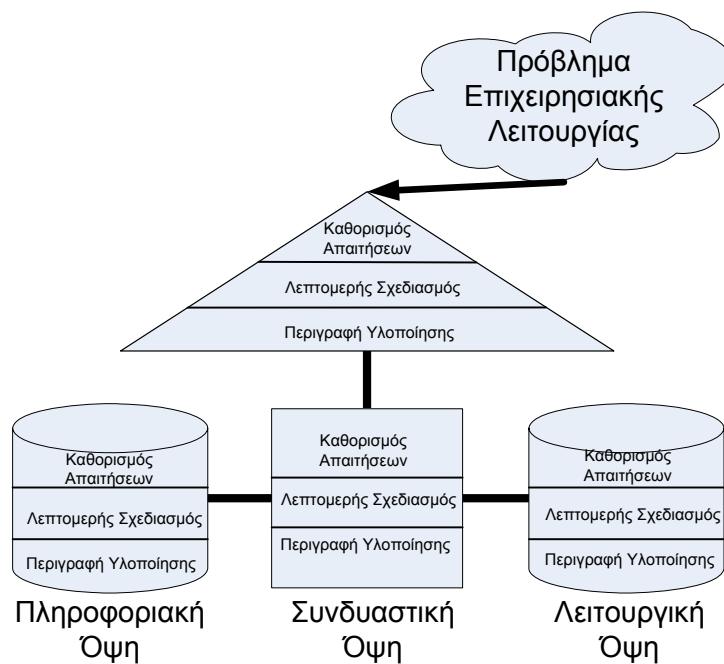
Αντίστοιχα ο συνήθης κύκλος ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών με βάση τα όσα έχουν περιγραφεί στις προηγούμενες παραγράφους είναι:

1. Καταγραφή και ανάλυση απαιτήσεων
2. Μοντελοποίηση κατάστασης όπως είναι (AS-IS)
3. Ανάλυση μοντέλων AS-IS
4. Μοντελοποίηση κατάστασης όπως πρέπει (TO-BE)
5. Ανάλυση και προσομοίωση μοντέλων TO-BE
6. Μοντελοποίηση - υλοποίηση κατάστασης TO-BE

Συνδυάζοντας αυτές τις δύο προσεγγίσεις ο καθηγητής Scheer κατέληξε στις παρακάτω φάσεις για τη μοντελοποίηση και ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων για οργανισμούς:

- **Φάση 1, Εκπόνηση Στρατηγικών στόχων (Strategic Goal Definition):** Γίνεται συνήθως στην αρχή της αναδιοργάνωσης ενός οργανισμού και εμπλέκει κυρίως την ηγεσία αυτού.
- **Φάση 2, Καθορισμός Απαιτήσεων (Requirements Definition):** Αφορά στη περιγραφή του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού (φάση 1). Ο καθορισμός των απαιτήσεων γίνεται κυρίως σε επιχειρησιακό επίπεδο.
- **Φάση 3, Λεπτομερής Σχεδιασμός (Design Specification):** Εξειδικεύει τη δεύτερη φάση σε λογικό επίπεδο (επίπεδο λειτουργικότητας εφαρμογών πληροφοριακών συστημάτων) χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο τρόπο υλοποίησης.
- **Φάση 4, Υλοποίηση (Implementation):** Περιγράφει με ακρίβεια την υλοποίηση της φάσης 3 σε φυσικό επίπεδο π.χ. χρήση συγκεκριμένων υπολογιστικών συστημάτων, τεχνολογιών κλπ

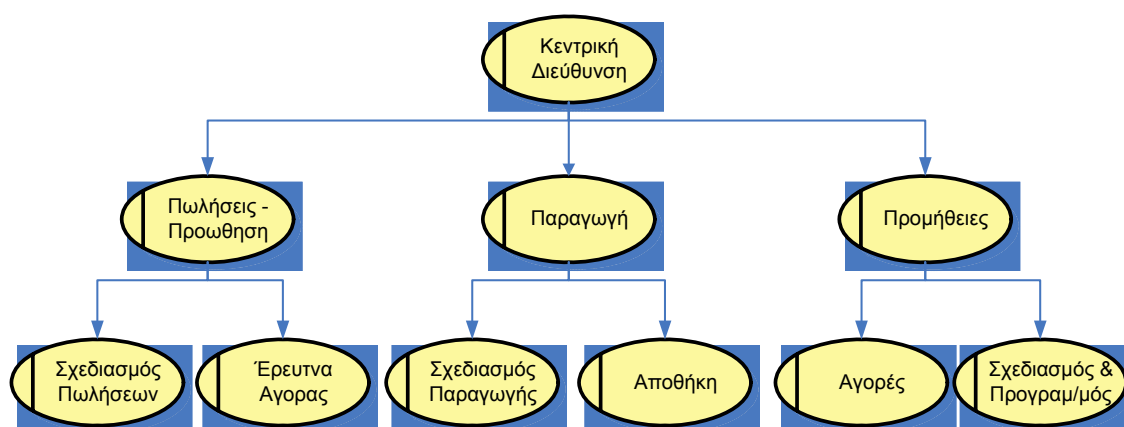
Οι φάσεις που κατέληξε ο καθηγητής Scheer αφορούν όλες τις όψεις ενός οργανισμού με μικρές προσαρμογές. Έτσι τελικά η μεθοδολογία-διαδικασία επίλυσης ενός επιχειρησιακού προβλήματος καταλήγει να απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 17 :Μεθοδολογία επίλυση προβλήματος επιχειρησιακής λειτουργίας

2.10.3 Οργανωτική όψη (Organizational View)

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στην οργανωτική όψη απεικονίζονται στατικές συσχετίσεις ανάμεσα σε οργανωτικές μονάδες που φέρουν σε πέρας επιχειρησιακές λειτουργίες. Το συνηθέστερο διάγραμμα που απεικονίζει ένα οργανισμό και αυτές τις συσχετίσεις είναι το Οργανόγραμμα (βλέπε Σχήμα 18)



Σχήμα 18: Οργανόγραμμα

Οι πιο σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των οργανωτικών μονάδων είναι οι κάτωθι:

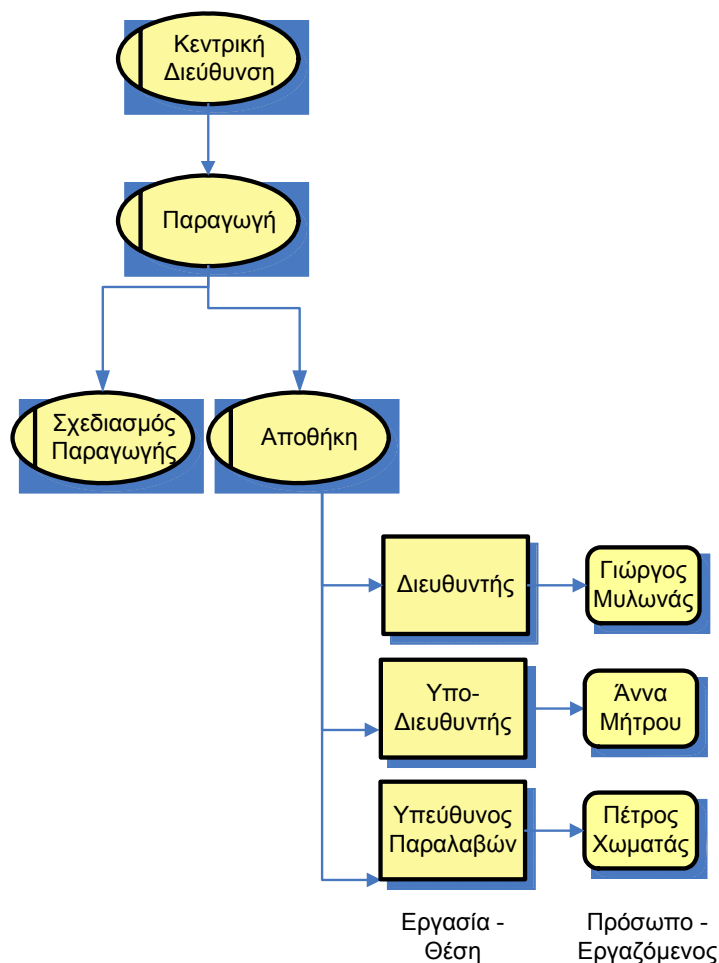
Στασής Αντώνης – Σαριδάκης Νίκος

- Is superior to (ανώτερη οργανική μονάδα)
- Is technically superior to (οργανική μονάδα με βαρύνουσα τεχνοκρατική άποψη αλλά όχι απαραίτητα διοικητικά ανώτερη)
- Is disciplinary superior to (διοικητικά ανώτερη οργανική μονάδα)
- Is responsible for (οργανωτική μονάδα που έχει την αρμοδιότητα και λογοδοτεί για κάτι)
- Is composed of (οργανωτική μονάδα που αποτελείται από άλλες επιμέρους οργανωτικές μονάδες)

Στην οργανωτική όψη συνήθως απεικονίζονται και άλλα στοιχεία που αφορούν σε μια οργανωτική μονάδα π.χ. θέσεις εργασίας, εργαζόμενοι, γεωγραφική τοποθεσία οργανωτικής μονάδας κλπ. Με βάση αυτά προκύπτουν αντίστοιχες συσχετίσεις όπως:

- Is technically superior to (θέση εργασίας ή εργαζόμενος με βαρύνουσα τεχνοκρατική άποψη αλλά όχι απαραίτητα διοικητικά ανώτερος)
- Is disciplinary superior to (θέση εργασίας ή εργαζόμενος διοικητικά ανώτερος)
- Substitutes for (θέση εργασίας ή εργαζόμενος που αντικαθιστά κάποιον άλλον)
- Is organizational manager for (θέση εργασίας ή εργαζόμενος που διευθύνει μία οργανωτική μονάδα)

Στο Σχήμα 19 απεικονίζεται ένα οργανωτικό διάγραμμα που δίνει τέτοιου τύπου πληροφορίες.

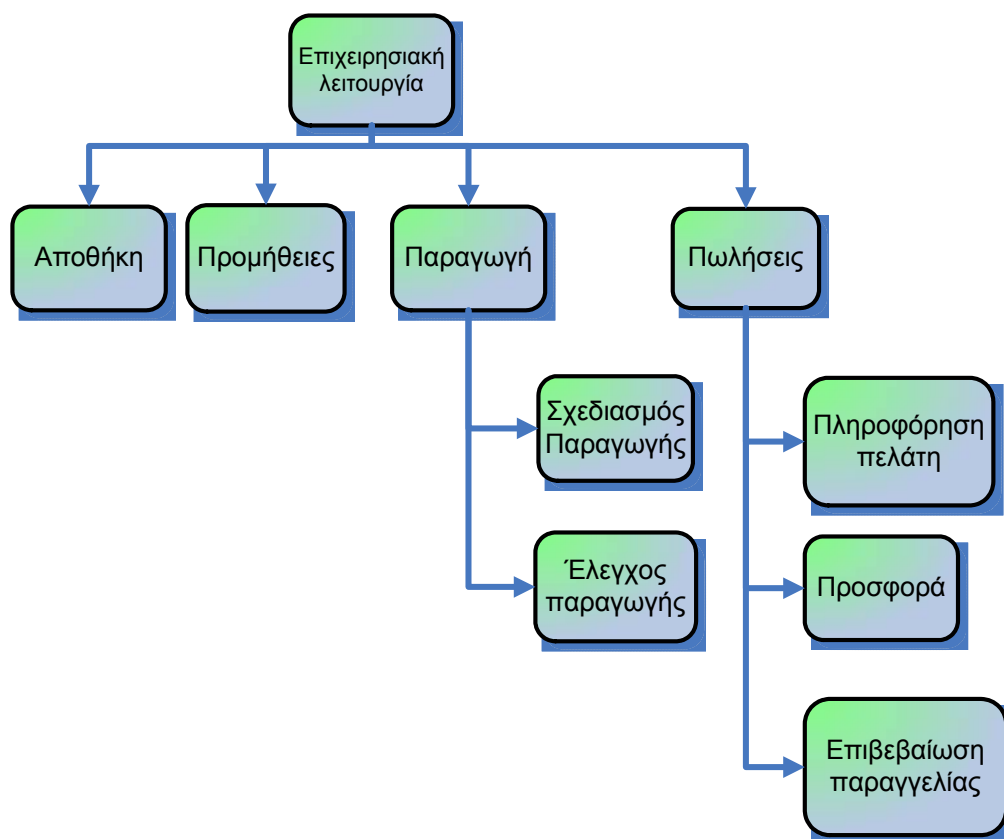


Σχήμα 19: Οργανόγραμμα με πληροφορίες για θέσεις εργασίας και εργαζομένους

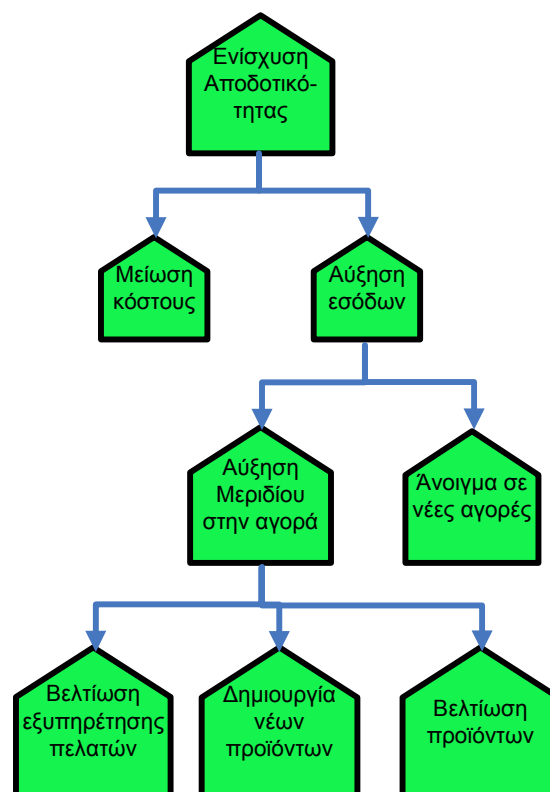
2.10.4 Λειτουργική όψη (Function View)

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την απεικόνιση των λειτουργιών ενός οργανισμού είναι τα δέντρα λειτουργιών. Πρόκειται για διαγράμματα ιεραρχικής αποσύνθεσης των λειτουργιών ενός οργανισμού. Μπορούμε να έχουμε περισσότερα του ενός επίπεδου αποσύνθεσης. Λειτουργίες που δεν μπορούν να διασπαστούν σε άλλες απλούστερες ονομάζονται στοιχειώσεις λειτουργίες (elementary functions). Στο Σχήμα 20 φαίνεται ένα διάγραμμα λειτουργιών οργανισμού.

Οποιαδήποτε προσπάθεια αναδιοργάνωση ενός οργανισμού αλλά και καταγραφής αναγκών προϋποθέτει την ύπαρξη επιχειρησιακών στόχων. Σε κάθε περίπτωση οι λύσεις που προτείνονται είναι απορία των επιχειρησιακών στόχων και γι' αυτό στη πρώτη φάση οποιασδήποτε προσπάθειας καταγραφής αναγκών και απαιτήσεων πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι έχουν αποτυπωθεί πλήρως και με κατανοητό τρόπο για όλους τους εμπλεκόμενους. Επιχειρηματικός στόχος είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα του συνόλου ή μέρους των επιχειρησιακών διαδικασιών και επιτυγχάνεται με την αναδιοργάνωση των διαδικασιών αλλά και την προσπάθεια επίτευξης βέλτιστων αποτελεσμάτων σε κρίσιμους τομείς. Ένα διάγραμμα επιχειρησιακών στόχων φαίνεται στο Σχήμα 21.



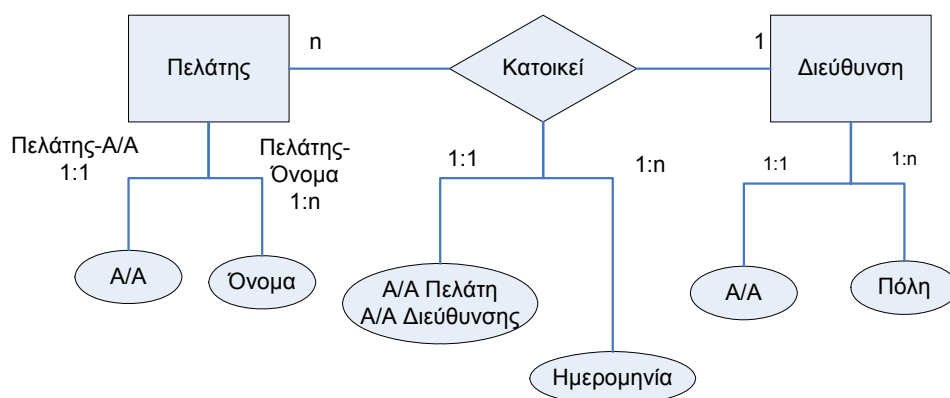
Σχήμα 20: Διάγραμμα λειτουργιών



Σχήμα 21: Διάγραμμα επιχειρησιακών στόχων**2.10.5 Πληροφοριακή όψη (data view)**

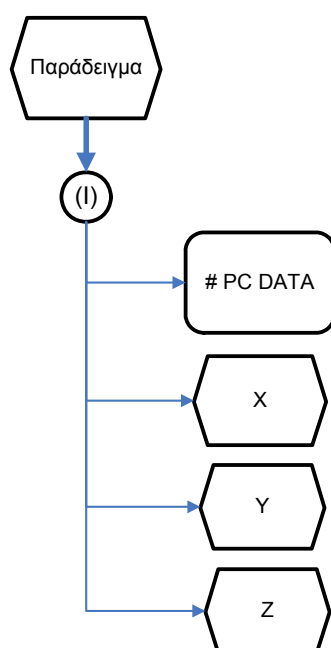
Η πληροφοριακή όψη περιλαμβάνει μοντέλα που σκοπό έχουν να περιγράψουν την πληροφοριακή δομή του οργανισμού και συνεπώς των δεδομένων που εμπλέκονται. Συστατικό στοιχείο της πληροφοριακής όψης είναι η οντότητα (entity) που περιγράφει με αφαιρετικό τρόπο ένα αντικείμενο με όσα στοιχεία και χαρακτηριστικά (attributes) απαιτούνται για την διεκπεραίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Για την φυσική απεικόνιση μια οντότητας σε ένα σύστημα διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων συνήθως χρησιμοποιείται ένας πίνακας και κάθε χαρακτηριστικό που απαιτείται για την περιγραφή της οντότητας απεικονίζεται (αποθηκεύεται) σε ένα πεδίο του πίνακα. Συνήθως οι οντότητες μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών αλληλεπιδρούν με άλλες οντότητες μέσω συσχετίσεων (relationship type).

Τα διαγράμματα οντοτήτων συσχετίσεων χρησιμοποιούνται για να απεικονίσουν τις εμπλεκόμενες πληροφοριακές οντότητες καθώς και τρόπο που αυτές αλληλεπιδρούν μέσω των συσχετίσεων τους. Στο Σχήμα 22 φαίνεται ένα διάγραμμα Οντοτήτων Συσχετίσεων. Στο διάγραμμα αυτό βλέπουμε δύο οντότητες δηλαδή την οντότητα «Πελάτης» και την οντότητα «Διεύθυνση». Τα στοιχεία (χαρακτηριστικά) που απαιτούνται για τις επιχειρησιακές λειτουργίες αναφορικά με την οντότητα «Πελάτης» είναι το ο αύξων αριθμός πελάτη «Α/Α» και το όνομα πελάτη «Όνομα». Αντίστοιχα η οντότητα διεύθυνση περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά αύξων αριθμός διεύθυνσης «Α/Α» και πόλη που ανήκει η διεύθυνση «Πόλη». Οι οντότητες αυτές αλληλεπιδρούν εφόσον κάποιος πελάτης κατοικεί σε κάποιος διεύθυνση και συνεπώς συνδέονται μεταξύ τους μέσω της συσχέτισης «Κατοικεί». Σε επίπεδο συστημάτων διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων αυτή η συσχέτιση απεικονίζεται με ένα πίνακα που σαν πεδία έχει τον αύξων αριθμό πελάτη που είναι μοναδικός (1:1 –ένα προς ένα αντιστοίχιση με την οντότητα «Πελάτης»), τον αύξων αριθμό διεύθυνσης που είναι μοναδικός (1:1 – ένα προς ένα αντιστοίχιση με την οντότητα «Διεύθυνση») και άλλα συμπληρωματικά στοιχεία όπως η ημερομηνία μετακόμισης του πελάτη.

**Σχήμα 22: Μοντέλο οντοτήτων – συσχετίσεων**

Είναι προφανές ότι ο κύριος στόχος του διαγράμματος Οντοτήτων Συσχετίσεων είναι η οργάνωση των επιχειρησιακών δεδομένων έτσι ώστε να είναι εύκολα αξιοποιήσιμα από τις εσωτερικές εφαρμογές του οργανισμού. Πολλές φορές όμως ο οργανισμός πρέπει να επικοινωνήσει με άλλους οργανισμούς και να ανταλλάξει στοιχεία με αυτούς χωρίς να έχει ιδιαίτερη γνώση για τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των άλλων οργανισμών. Συνήθως η ανταλλαγή αυτών των στοιχείων μπορεί να γίνει μέσω της ανταλλαγής μηνυμάτων (εγγράφων) που έχουν αυστηρά συγκεκριμένη δομή. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να ζητούν κάποια πληροφορία από άλλους οργανισμούς ή να απαντούν δίνοντας στοιχεία και πληροφορίες. Τα διαγράμματα Document Type Definition περιγράφουν τη δομή των μηνυμάτων (εγγράφων) που ανταλλάσσονται. Ένα τέτοιο διάγραμμα φαίνεται στο Σχήμα 23.

Από αυτό το διάγραμμα προκύπτει ότι το έγγραφο (μήνυμα) με τίτλο «Παράδειγμα» θα πρέπει οπωσδήποτε να περιέχει στη δομή του τα στοιχεία X, Y και Z καθώς και ένα δεδομένο χωρίς ιδιαίτερους περιορισμούς (#PC Data).



Σχήμα 23: Διάγραμμα Document Type Definition

2.10.6 Συνδυαστική όψη (Control View)

Όπως έχουμε αναφέρει στις προηγούμενες παραγράφους, αυτή η όψη έχει μοντέλα που αναπαριστούν τη συμπεριφορά των διαδικασιών και τον τρόπο που αυτές εμπλέκουν πόρους, λειτουργίες και δεδομένα. Το πιο δημοφιλές διάγραμμα που απεικονίζει αυτές τη δυναμική πλευρά των διαδικασιών είναι το EPC (Event-driven Process Chain). Το διάγραμμα αυτό ολοκληρώνει όλα τα υπόλοιπα διαγράμματα (οργανωτικές μονάδες, δεδομένα κλπ) σε μία σειρά από εναλλασσόμενα γεγονότα και λειτουργίες του οργανισμού που τελικά δίνουν τη προστιθέμενη αξία που προσφέρει ο οργανισμός. Στα διαγράμματα αυτά συνήθως εμπλέκονται τα κάτωθι αντικείμενα:

- Γεγονότα (Events)
- Λειτουργίες (Functions)
- Πόροι (Προσωπικό, δεδομένα κλπ)

- ο Λογικοί τελεστές με τους οποίους περιγράφονται οι κανόνες με βάση τους οποίους διεκπεραιώνονται οι διαδικασίες.

Τα γεγονότα αποτελούν το έναυσμα (trigger event) για να ξεκινήσει μία λειτουργία του οργανισμού. Τα γεγονότα προέρχονται είτε από τον κόσμο έξω από τον οργανισμό ή από το αποτέλεσμα κάποιας λειτουργίας του οργανισμού. Τέλος τα γεγονότα απεικονίζουν και την τελική κατάσταση μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας του οργανισμού. Το σχήμα με το οποίο απεικονίζονται τα γεγονότα στα EPC διαγράμματα φαίνεται στο Σχήμα 24.

Οι λειτουργίες αντιπροσωπεύουν επιμέρους δραστηριότητες που εκτελούνται εναλλασσόμενες με τα γεγονότα και σχηματίζουν την αλυσίδα της διαδικασίας (process chain). Οι λειτουργίες αυτές μπορεί να εκτελούνται είτε από ανθρώπους είτε από υπολογιστές. Το αποτέλεσμα των λειτουργιών είναι ένα ή και περισσότερα γεγονότα. Το σχήμα με το οποίο απεικονίζονται οι λειτουργίες στα EPC διαγράμματα φαίνεται στο Σχήμα 24.



Σχήμα 24: Αντικείμενα διαγραμμάτων EPC

Οι λογικοί τελεστές περιγράφουν τους κανόνες με βάση τους οποίους ξεκινά μία λειτουργία. Επίσης περιγράφουν τους κανόνες για πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις λειτουργίες όταν αυτά μπορούν να είναι περισσότερα από ένα (το αποτέλεσμα της λειτουργίας δύναται να είναι περισσότερα από ένα πιθανά γεγονότα). Οι συνηθέστεροι τελεστές είναι:

- ο Τελεστής «και» (πρέπει να πληρούνται όλες οι αναφερόμενες προϋποθέσεις για να γίνει κάτι),
- ο Τελεστής «ή» (έστω και μία από τις αναφερόμενες προϋποθέσεις να πληρείται μπορεί να γίνει κάτι),

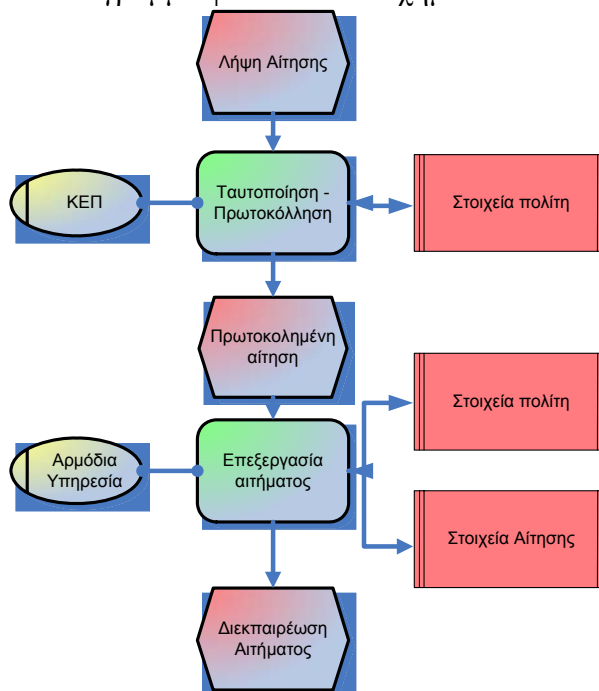
- ο Ο τελεστής «αποκλειστικό ή» (μεταξύ δύο εναλλακτικών πραγμάτων ή το ένα μπορεί να συμβαίνει ή το άλλο, δεν μπορεί να ισχύουν και τα δύο ή να μην ισχύει κανένα).

Το σχήματα με τα οποία απεικονίζονται οι λογικοί τελεστές στα EPC διαγράμματα φαίνονται στο Σχήμα 24.

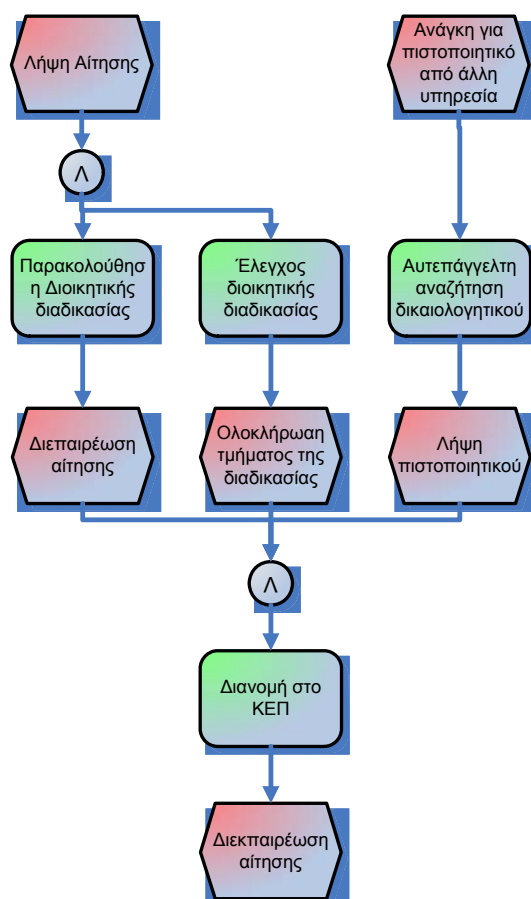
Τα δεδομένα είναι αυτά που είτε απαιτούνται να ξεκινήσει μία λειτουργία και είναι αυτά στα οποία επηρεάζονται (τροποποιούνται και αποθηκεύονται) από τα αποτελέσματα της λειτουργίας. Το σχήμα με το οποίο απεικονίζονται τα δεδομένα στα EPC διαγράμματα φαίνεται στο Σχήμα 24.

Οι οργανικές μονάδες είναι αυτές που έχουν αρμοδιότητα και είναι υπεύθυνες για τη διεκπεραίωση μιας λειτουργίας. Το σχήμα με το οποίο απεικονίζονται οι οργανικές μονάδες στα EPC διαγράμματα φαίνεται στο Σχήμα 24.

Ένα ενδεικτικό EPC διάγραμμα φαίνεται στο Σχήμα 25 και στο Σχήμα 26.

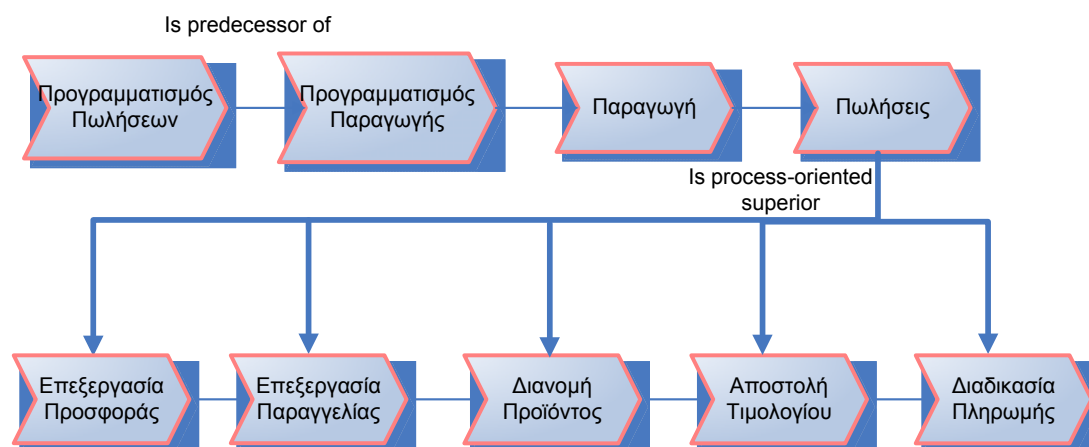


Σχήμα 25: EPC Διάγραμμα



Σχήμα 26: Διάγραμμα EPC με τελεστές

Ως τελευταίο διάγραμμα στη μοντελοποίηση ενός οργανισμού παραθέτουμε το Διάγραμμα Αλυσίδας Προστιθέμενης Αξίας (Value Added Chain Diagram) το οποίο χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των διαδικασιών της επιχείρησης που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας (δηλαδή όχι διαδικασίες ελέγχου, όχι διαδικασίες μεταφοράς από οργανωτικό σύνορο σε οργανωτικό σύνορο κλπ). Σε αυτά τα διαγράμματα οι διαδικασίες παρατίθενται με βάση τη χρονικής του εξέλιξη (ιεραρχικά) όπως φαίνεται στο Σχήμα 27.



Σχήμα 27: Διάγραμμα Αλυσίδας Προστιθέμενης Αξίας

Σε κάθε περίπτωση τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες για τη μοντελοποίηση ενός οργανισμού αλλά και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών του δεν εξαντλούνται στη Στατής Αντώνης – Σαριδάκης Νίκος

σύντομη περιγραφή αυτού του κεφαλαίου. Για μεγαλύτερη εμβάθυνση παρατίθενται στη συνέχεια σχετικές χρήσιμες βιβλιογραφικές αναφορές:

1. ARIS – Business Process Modeling, A.-W.Scheer, Springer, 2000.
2. ARIS Methods Manual Version 6, IDS Scheer AG, Saarbrücken, Germany 2001
3. Architecture of integrated information systems –bases for company modeling, Scheer, A-W, 2nd edition, Berlin 1992
4. Software Tools Supporting Business Process Analysis and Modelling, B. Yu & D.T.Wright, Business Process Management Journal, vol. 3, no. 2, 1997, pp.133-150.
5. Process Analysis Techniques and Tools for Business Improvements, Y.Cheung & J.Bal, Business Process Management Journal, vol. 4, no. 4, 1998, pp.274-290.
6. A Framework for Selecting Business Process Modeling Methods, W.Luo & Y.A.Tung, Industrial Management & Data Systems, vol. 99, no. 7, 1999, pp. 312-319.
7. Systems Analysis and Design, K.E.Kendall & J.E.Kendall, Prentice - Hall International Editions, 1992.
8. IDEF0/SADT – Business Process Modeling, D.A.Marca & C.L.McGowan, Eclectic Solutions, 1993.
9. Business Modelling with UML, H.-E. Eriksson & M. Penker, Rose Architect Magazine, Fall 1999, Rational Rose, <http://www.therationaledge.com>.
10. ADONIS toolset on-line documentation, BOC, 2002, <http://www.boc-eu.com>.
11. E-Business Process Modelling: The Next Big Step, S. Aissi, P. Malu & K. Srinivasan, IEEE Computer, May 2002, pp. 55-62.