



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT»**

**ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS
REENGINEERING) ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗΣ.**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πετρούλα Εμμ. Μανδηλαρά

Αθήνα, 2019

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT»**

**ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS
REENGINEERING) ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.**

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πετρούλα Εμμ. Μανδηλαρά

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου, Κοσμήτωρ Σχολής Επιστημών
Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ευριδίκη Μπέσιλα – Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Πετρούλα Εμμ. Μανδηλαρά, 2019

All rights reserved.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚ	Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΙΚΑ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
ΚΕΑΔ	Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών
ΚΕΠ	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΣΜ	Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρυθμίσεων
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικός Οργανισμός
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΑΕΕ	Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΤΕΒΕ	Ταμείο Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνίας
ΤΣΑ	Ταμείο Συντάξεως Αυτοκινητιστών
ΥΔΜΗΔ	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
BP	Business Processes
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer

COO	Chief Operating Officer
CRO	Corporation Registry Office
HR	Human Resources
PM	Project Management
SGG	Secreteriat General Gouverment
SUAP	Sportello Unico per le Attivito Produttive
TPS	Transformation of Public Services
TQM	Total Quality Management

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Βασίλειο Κέφη για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, την πολύτιμη καθοδήγησή του και εν γένει τη βοήθεια και τη στήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Ιωάννη Ζάραγκα για την πολύτιμη βοήθειά του στην ανεύρεση βιβλιογραφίας σε ένα θέμα σαν το πραγματευόμενο στην παρούσα εργασία με περιορισμένη βιβλιογραφία διεθνώς.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Γρίβα, Διευθυντή της Διεύθυνσης Δομών και Απλούστευσης του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, για την απλόχερη παροχή βοήθειας στην έρευνά μου για τη μελέτη περίπτωσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Επιπλέον, ευχαριστώ τις κυρίες Σιμάτου και Σαράκη, προϊσταμένη και υπάλληλο αντίστοιχα, της Διεύθυνσης Δομών και Απλούστευσης του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών και ιδιαιτέρως την κυρία Σαράκη για την αμέριστη και πολύτιμη βοήθειά της σε ολόκληρο το στάδιο συγγραφής της μελέτης περίπτωσης που αφορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ οφείλεται στους γονείς μου που με την υπομονή και την αγάπη τους είναι το στήριγμά μου όλα τα χρόνια, του μέχρι τώρα βίου μου, σε κάθε μου προσπάθεια ακαδημαϊκή ή επαγγελματική.

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Συντομογραφιών	iv
Πίνακας Περιεχομένων	vii
Περίληψη.....	ix
Abstract	xi
Εισαγωγή.....	1
Μεθοδολογία	3
Κεφάλαιο 1	5
Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) 5	
1.1 Ορισμοί - Εννοιολογικές Προσεγγίσεις του BPR.....	8
1.2 Προέλευση του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR)	13
1.3. Λόγοι Επιτυχίας- Αποτυχίας BPR και Στόχοι BPR.....	16
1.3.1 Λόγοι Επιτυχίας - Αποτυχίας BPR.....	17
1.3.2 Στόχοι που επιτυγχάνονται μέσω της εφαρμογής του BPR	25
Κεφάλαιο 2	28
Μεθοδολογία και Εργαλεία Ανασχεδιασμού.....	28
2.1 Τα στάδια της μεθοδολογίας του ανασχεδιασμού.....	29
2.1.1 Στάδιο 1 : το στάδιο της Προετοιμασίας (Preparation).....	30
2.1.2 Στάδιο 2: το στάδιο της Ταυτοποίησης (Identification)	38
2.1.3 Στάδιο 3 : το στάδιο του Οράματος (Vision)	44
2.1.4 Στάδιο 4A: Το στάδιο της Λύσης (Solution) : Τεχνικός σχεδιασμός (Technical Design)	50
2.1.5 Στάδιο 4B: Επίλυση (Solution) : Κοινωνικός Σχεδιασμός (Social Design)	56
2.1.6 Στάδιο 5: Μεταμόρφωση (Transformation)	65
2.2. Εργαλεία Ανασχεδιασμού	70
2.2.1 Κατηγορίες εργαλείων και τεχνικές ανασχεδιασμού	71
Κεφάλαιο 3	75
Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα – Μελέτη Περίπτωσης	75
3.1 Μελέτη Περίπτωσης - Η απλούστευση διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση	78
3.2 Φορέας προετοιμασίας και εφαρμογής απλούστευσης των διαδικασιών – Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών	85
3.3 Δυσχέρειες και ελλείμματα στην πολιτική απλούστευσης στην Ελλάδα – Αποτίμηση έως τώρα έργου.....	92
3.4 «Σταθμοί» στην πολιτική απλούστευσης στην Ελλάδα	96

3.5 Παραδείγματα απλούστευσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	103
3.5.1 Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013.....	104
3.5.2 Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020	112
3.5.3 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019 – Δημόσιο 2020».....	118
Κεφάλαιο 4.....	124
Παραδείγματα εφαρμογής ανασχεδιασμού διαδικασιών στην Ευρώπη.....	124
4.1 Το παράδειγμα της Ιταλίας.....	124
4.2 Το παράδειγμα της Γαλλίας.....	130
4.3 Το παράδειγμα της Ολλανδίας.....	137
4.4 Το παράδειγμα της Ιρλανδίας.....	141
4.5 Το παράδειγμα της Πορτογαλίας.....	148
Κεφάλαιο 5.....	153
Σύγκριση Ελλάδας – Ευρώπης & Προτάσεις για το μέλλον του ανασχεδιασμού στην εγχώρια δημόσια διοίκηση	153
5.1 Σύγκριση πολιτικών απλούστευσης σε Ελλάδα και Ευρώπη.....	153
5.2 Προτάσεις για την απλούστευση διαδικασιών για το μέλλον στην Ελλάδα.....	161
Συμπεράσματα	169
Πηγές – Βιβλιογραφία.....	183
Παραρτήματα	187
Παράρτημα 1.....	187
Σχήμα 1.....	187
Σχήμα 2.....	188
Σχήμα 3.....	189
Σχήμα 4.....	190
Σχήμα 5.....	191
Παράρτημα 2.....	192

Περίληψη

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (business process reengineering) αποτελεί ένα εργαλείο του management, της διοίκησης επιχειρήσεων δηλαδή, που έκανε την εμφάνισή του στις αρχές της δεκαετίας του '90, ως εκείνο το εργαλείο που προσφέρει μια ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Είναι δε τόσο ριζική η αναδιάρθρωση που γίνεται στις διαδικασίες λειτουργίας μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού με την εφαρμογή αυτής της τεχνικής, που συνάντησε και συναντά αρκετή αντίσταση από τα άτομα των οποίων την εργασιακή και όχι μόνο ζωή επηρεάζει άμεσα. Για το λόγο αυτό, αλλά και λόγω εμφάνισης άλλων πιο ήπιων τεχνικών βελτίωσης της λειτουργίας των επιχειρήσεων, η τεχνική αυτή έμεινε ξεχασμένη στο συρτάρι μέχρι τον ερχομό της στο προσκήνιο ελέω οικονομικής κρίσης και αναζήτησης από τα διευθυντικά στελέχη ενός «μαγικού φίλτρου» αντίστασης στον ανταγωνισμό και επιβίωσης των επιχειρήσεων.

Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται, λοιπόν, τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών παρουσιάζοντας τις κατά καιρούς εννοιολογικές προσεγγίσεις που έχουν βρεθεί στη βιβλιογραφία και κατόπιν γίνεται αναφορά στους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας της εφαρμογής ενός προγράμματος ανασχεδιασμού, αλλά και των εργαλείων και τεχνικών από τα οποία αποτελείται. Έπειτα γίνεται αναλυτική περιγραφή των σταδίων και των επιμέρους εργασιών αυτών, από τα οποία αποτελείται ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού και παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους, αυτά συμβάλλουν στη βελτίωση λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Στη συνέχεια εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης της παρούσας μελέτης, ήτοι οι πολιτικές απλούστευσης διαδικασιών, μιας και η απλούστευση διαδικασιών αποτελεί εργαλείο ενός προγράμματος ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών, που έχουν εφαρμοστεί ως τώρα στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποια προγράμματα που εφαρμόστηκαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση και αφορούσαν απλούστευση διοικητικών διαδικασιών ή ανασχεδιασμό αυτών.

Έπειτα ακολουθεί η ενδεικτική παρουσίαση κάποιων χωρών, κρατών- μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των πολιτικών απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών που έχουν εφαρμόσει στην κρατική τους δημόσια διοίκηση και ακολουθεί το κεφάλαιο με

τη σύγκριση μεταξύ των πολιτικών απλούστευσης που έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα με αυτές που έχουν εφαρμοστεί στις παρατιθέμενες χώρες. Τέλος, η παρούσα μελέτη ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των προτάσεων για βελτίωση των υπάρχουσών πολιτικών απλούστευσης διαδικασιών και εισαγωγής κάποιων άλλων πολιτικών απλούστευσης κρίσιμων, κατά την κρίση της συγγραφέως, για την ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας και με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων σχετικά με όλη την έρευνα που διεξήχθη για την παραγωγή της μελέτης αυτής.

Λέξεις Κλειδιά

ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών, απλούστευση διοικητικών διαδικασιών, διοικητικές διαδικασίες, δημόσια διοίκηση, ευρωπαϊκή ένωση, κράτη μέλη, σύγκριση, δημόσιες πολιτικές.

Abstract

Business process reengineering is a management tool, which has been emerged in the early 1990s, as a managerial technique, that offers a radical overhaul of the business processes of a business or of an organization. The restructuring done by applying this technique in a business process is so radical, that it has encountered with considerable resistance from those whose work life, and not just its, is affected immediately. For this reason and due to the appearance of other milder techniques to improve business performance, this technique has been forgotten in the drawer, until it came to the forefront during the financial crisis and in search of a "magic filter" of resistance to competition and survival of their businesses by executives.

The present study, therefore, deals with the reengineering of business processes by presenting the conceptual approaches that have been found in the literature from time to time and then discusses are presented about the reasons for the success or failure of implementing a reengineering program, as well as the tools and techniques, that are often used. A detailed description of the stages and their sub-tasks, that comprises a reengineering plan is then presented and after that follows the analysis of the ways in which, they contribute to improving the operation system of a business or an organization.

The case study of the present study, namely process simplification policies, is examined, as process simplification is a tool of a business process reengineering program, that has been implemented so far in the greek public administration. In addition, there are some indicative programs, that have been implemented in the Greek public administration concerning simplification or reengineering of administrative procedures in the public sector.

Furthermore, an illustrative presentation of some countries member states of the European Union and of the administrative simplification policies, that have been implemented in their public administration, follows and after that comes a chapter comparing the simplification policies applied in Greece with those applied in the listed European countries. Finally, this study concludes with the chapter on proposals concerning the improvement of the existing process simplification policies and the

introduction of some other critical simplification policies, at the author's discretion, for the growth of Greece's economy. Finally, the chapter with the conclusion on all research, which was carried out, is presented to fulfill the study.

Keywords

Business process reengineering, simplification of business processes, business processes, public administration, European Union, member states, comparison, public policies.

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το ζήτημα του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (business process reengineering – BPR) στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα σε σύγκριση με τον ανασχεδιασμό διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών έκανε την εμφάνισή του στο αμερικανικό ναυτικό ήδη από το 1899 και τον πόλεμο μεταξύ Ισπανίας και Αμερικής. Με το πέρασμα των ετών και των αιώνων κατέληξε ως μια επιχειρησιακή πρακτική, που στόχο έχει τη ρηξικέλευθη αλλαγή και την ολοκληρωτική αλλαγή των διαδικασιών λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ειδικά στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι μετριοπαθείς αλλαγές, που καλύπτουν χρόνιες παθογένειες των επιχειρήσεων αντί να τις επιλύουν, δεν αποτελούν τη λύση. Τη λύση αυτή κλήθηκε να τη δώσει ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, ο οποίος ανασύρθηκε από τη λήθη, που είχε περάσει μετά την εμφάνισή του ως ολοκληρωμένο κίνημα διοίκησης επιχειρήσεων εν έτει 1990 από τους Hammer and Champy και έδωσε νέα πνοή σε πολλές επιχειρήσεις.

Μετά το φιλί της ζωής, που έδωσε ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, σε επιχειρήσεις, πολλά από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων του και τις τεχνικές του ξεκίνησαν να χρησιμοποιούνται και από τη δημόσια διοίκηση των χωρών, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική στη λειτουργία της, πιο αποδοτική, ενώ παράλληλα να υπάρχει μείωση της γραφειοκρατίας και του διοικητικού κόστους, να υπάρχει ευρύτερη χρήση νέων τεχνολογιών και ψηφιοποίηση των διαδικασιών σε μεγαλύτερο βαθμό με τελικό σκοπό την ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Στο πρώτο κεφάλαιο, λοιπόν, της παρούσας μελέτης γίνεται μια εννοιολογική προσέγγιση των εννοιολογικών προσεγγίσεων που έχουν δοθεί στο πέρασμα των ετών στον ορισμό «ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (business process reengineering)», Παράλληλα γίνεται και αναφορά στους συνήθεις λόγους επιτυχίας και αποτυχίας των προγραμμάτων ανασχεδιασμού διαδικασιών που εφαρμόζονται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται μια εκτενής ανάλυση των σταδίων ενός προγράμματος ανασχεδιασμού διαδικασιών και των εργασιών που αποτελούν το κάθε στάδιο. Επιπλέον, στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα εργαλεία ανασχεδιασμού που χρησιμοποιούνται στα προγράμματα ανασχεδιασμού, που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, μεταξύ των οποίων είναι και η απλούστευση διαδικασιών.

Στο τρίτο κεφάλαιο, όπου αναλύεται η μελέτη περίπτωσης, γίνεται αναφορά των πολιτικών ανασχεδιασμού διαδικασιών, που έχουν εφαρμοστεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση και του τρόπου, με τον οποίο έχουν ανασχεδιαστεί οι διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, παρουσιάζεται η Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών, η οποία είναι υπεύθυνη για τα προγράμματα απλούστευσης διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση, καθώς στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν εφαρμόζονται προγράμματα ανασχεδιασμού, όπως είναι καταγεγραμμένα στη βιβλιογραφία. Επίσης, γίνεται παράθεση των σημαντικότερων σταθμών στον τομέα απλούστευσης διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τέλος, παρατίθενται κάποια προγράμματα απλούστευσης που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια και έχουν αλλάξει σημαντικά τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ενδεικτική αναφορά σε πέντε χώρες της Ευρώπης και στις πολιτικές απλούστευσης που έχουν εφαρμοστεί στον τομέα της απλούστευσης της δημόσιας διοίκησης τους.

Τέλος, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται στο πρώτο μέρος μια σύγκριση μεταξύ των πολιτικών απλούστευσης που έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα και αυτών που έχουν εφαρμοστεί στις άλλες χώρες της Ευρώπης, ενώ στο δεύτερο μέρος γίνεται μια παρουσίαση κάποιων προτάσεων για το μέλλον της απλούστευσης στην Ελλάδα και πως θα μπορούσε η δημόσια διοίκηση να βελτιώσει τη λειτουργία της και την αποδοτικότητά της. Τέλος, η μελέτη κλείνει με τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση των προγραμμάτων του ανασχεδιασμού, των προγραμμάτων που έχουν εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και από τη σύγκριση μεταξύ Ελλάδας και λοιπών χωρών.

Μεθοδολογία

Στην παρούσα μελέτη η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωσή της, δηλαδή τα διάφορα στάδια έρευνας, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι η βιβλιογραφική αναζήτηση και έρευνα, καθώς και η λήψη συνεντεύξεων. Αυτή αφορά αφενός την έρευνα για την κατανόηση της έννοιας του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως έκανε την εμφάνισή του εν έτει 1990 και έπειτα της έρευνας για τη απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, μιας και δεν έχουν εφαρμόσει αυτούσιο ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού, όπως αυτό αναφέρεται στη βιβλιογραφία.

Η επιλογή της βιβλιογραφίας γίνεται κατά κύριο λόγο βάσει των προκαθορισμένων εννοιολογικών οντοτήτων του θέματος. Αφού εντοπιστούν τα στοιχεία – μέρη, ακολουθεί η ανάλυση των εννοιών, με σκοπό να παρουσιαστούν οι πολιτικές απλούστευσης των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και στις άλλες χώρες της Ευρώπης, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους και να εξαχθούν συμπεράσματα και προτάσεις για το μέλλον της απλούστευσης διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Σε αυτή την ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων σημαντικό ρόλο έπαιξε και η λήψη συνεντεύξεων από τον Διευθυντή και στελέχη της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών που τέως Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, λίγο πριν τη μετάβασή τους στο Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η βιβλιογραφική αναζήτηση και η πορεία της έρευνας έγιναν κατά κύριο λόγο μέσα από επιστημονικά βιβλία, που προέρχονταν κυρίως από την βιβλιοθήκη του Παντείου Πανεπιστημίου, τα οποία αποτελούν τον κορμό της θεωρίας και ήταν στην πλειοψηφία τους ξενόγλωσσα μιας και η ανάλυση του ρεύματος του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών προήλθε ξένους συγγραφείς. Επιπλέον, έγινε βιβλιογραφική αναζήτηση σε επιστημονικά άρθρα και μελέτες, δημοσιευμένα σε έγκυρα διεθνή επιστημονικά περιοδικά, καθώς δεν κατέστη δυνατή η ανεύρεση επιστημονικών ελληνικών περιοδικών, που να έχουν θίξει πρόσφατα το ζήτημα που πραγματεύεται η παρούσα μελέτη.

Επιπροσθέτως, σημαντική πηγή πληροφόρησης αποτέλεσαν και οι μελέτες του Ο.Ο.Σ.Α. και της Ε.Ε. ακριβώς πάνω στην έννοια της απλούστευσης και στις πρακτικές απλούστευσης που εφάρμοσαν άλλες χώρες, ώστε να είναι δυνατή η μεταξύ τους σύγκριση στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας.

Επιπλέον, το διαδίκτυο αποτέλεσε την πύλη για την εύρεση βιβλίων, μελετών, άρθρων, πρακτικά συνεδρίων, ενώ πολύτιμη ήταν η συνεισφορά των επίσημων ιστοσελίδων των δημοσίων υπηρεσιών (Υπουργείο Εσωτερικών, ΓΓΔΔ, ΕΣΠΑ κ.α.) όπου και έγινε δυνατή η άντληση πολλών πληροφοριακών στοιχείων.

Για το τρίτο κεφάλαιο της μελέτης, όπου παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης που αφορά την Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών έλαβε χώρα λήψη συνεντεύξεων από τον Διευθυντή και στελέχη της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών που τέως Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, λίγο πριν τη μετάβασή τους στο Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Μέσω των συνεντεύξεων αυτών καταγράφηκε και η πραγματικότητα της δημόσιας διοίκησης, όπως τη βιώνουν στο πέρασμα των ετών τα ίδια τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, με αποτέλεσμα τη ρεαλιστικότερη καταγραφή των πολιτικών που έχουν εφαρμοστεί ως τώρα, αλλά και των προτάσεων απλούστευσης στη δημόσια διοίκηση για το μέλλον. Μάλιστα, για το ίδιο κεφάλαιο έγινε χρήση νομοθετικού υλικού για την καταγραφή των πολιτικών - σταθμών στην ιστορία της απλούστευσης των διαδικασιών στην Ελλάδα.

Τέλος, χρήζει αναφοράς η χρήση ανεπίσημων πηγών όπως σημειώσεις πανεπιστημιακών μαθημάτων, διαφάνειες παρουσιάσεων από τα μαθήματα του μεταπτυχιακού προγράμματος, που προηγήθηκε πριν από το στάδιο της συγγραφής της παρούσας μελέτης.

Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR)

Ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και η παγκοσμιοποίηση ώθησαν τους περισσότερους οργανισμούς στο να γίνουν πιο καινοτόμοι και να υιοθετήσουν διαδικασίες αλλαγής, καθώς στην εποχή του άκρατου ανταγωνισμού είναι απαραίτητο να αναζητούνται τα ίδια ή διαφορετικά αποτελέσματα μέσω των ίδιων μέσων, μιας και οι διαδικασίες και οι πηγές είναι οι ανταγωνιστές¹. Άλλωστε τα τελευταία χρόνια οι διευθυντές (managers) έρχονται αντιμέτωποι με τη δύσκολη πρόκληση της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας της εταιρείας ή του οργανισμού που διοικούν. Αυτή η πρόκληση γίνεται πιο επιτακτική λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν, η οποία στο πέρασμα των ετών γίνεται ολοένα και πιο απαιτητική². Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών (BPR), κατά συνέπεια, εμφανίστηκε ως μια λύση για τις εταιρείες για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, αύξησης της αποτελεσματικότητάς τους και της απόκτησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αυτό τον συνεχώς αναπτυσσόμενο κόσμο που αλλάζει.

Τα τελευταία χρόνια ο ανασχεδιασμός διαδικασιών έγινε μία από τις πιο διάσημες προσεγγίσεις της διοίκησης αλλαγών και έχει τραβήξει την προσοχή μεγάλου αριθμού ακαδημαϊκών και διευθυντών, ενώ επιπλέον έχει γίνει εργαλείο κοινής αποδοχής μεταξύ των εταιρειών³. Το BPR έχει, λοιπόν, μια στρατηγική αξία στη διοίκηση των οργανωτικών αλλαγών μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, καθώς περικλείει μια νέα οπτική ή στρατηγική⁴. Ο βασικός λόγος προς τούτο είναι το ότι ένας οργανισμός δημιουργεί αξία μέσω των διαδικασιών του κι ως εκ τούτου εφαρμόζοντας τα εργαλεία

¹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change. An Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 89.

² Βλ. Soumitra Dutta – Jean – Francois Manzoni, (1999). *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*, England, McGraw-Hill Publishing Company, σελ. 2.

³ Παρόλο που υπάρχουν στη βιβλιογραφία αρκετές περιπτώσεις, επιτυχημένες και αποτυχημένες, όπου το BPR χρησιμοποιήθηκε ως ζωτικής σημασίας εργαλείο μανάτζμεντ, ώστε να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις και οργανωτική ανταγωνιστικότητα. Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change. An Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 89.

⁴ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change. An Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 90.

του BPR θεωρείται ότι παράγει θετικά αποτελέσματα, όσον αφορά στις βελτιώσεις σε σύγχρονες μετρήσεις λειτουργίας μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, όπως είναι το κόστος, η παραγωγικότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, η ικανοποίηση πελατών και η ταχύτητα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να φέρει μέγιστης σημασίας αυξήσεις εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας, αυξάνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την αξία τόσο για τους εργαζομένους σε αυτόν όσο και για τον πελάτη⁵.

Στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ έχει παρατηρηθεί ότι οι εναλλακτικές λύσεις⁶ για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης δίνουν την υπόσχεση μιας δραματικής αλλαγής. Πολλοί θεωρητικοί έχουν ασχοληθεί με το λόγο για τον οποίο θεωρείται το BPR, ως ενός είδους λύση για τα προβλήματα λειτουργίας που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί εν γένει. Πιο συγκεκριμένα, οι Kotter και Schlesinger εν έτει 1979 εξήγησαν ότι με τις αυξανόμενες απαιτήσεις της κυβερνητικής νομοθεσίας, την ανάπτυξη, τον ανταγωνισμό, τις τεχνολογικές εξελίξεις και την αλλαγή στην εργατική τάξη, οι περισσότερες εταιρείες θεωρούν ότι πρέπει να προβούν σε μέτριες αλλαγές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και μεγαλύτερης κλίμακας αλλαγές κάθε τέσσερα ή πέντε έτη⁷. Παρά το γεγονός, δε, ότι πέρασαν 32 χρόνια, η πρόταση των ανωτέρω θεωρητικών είναι ακόμα σε ισχύ και έχει επίσης μια πιο δυνατή αξία στην πραγματικότητα. Ο Hammer, μάλιστα, το 1999 ανέφερε ότι πρόσφατες εργασίες, (ενν. της εποχής εκείνης), κατέδειξαν ότι οι εταιρείες οδηγούνται στην επανίδρυση της επιχείρησης από μία από τις τρεις δυνάμεις που ακολουθούν: απελπισία ή κρίση σε ποσοστό 60% των περιπτώσεων, προνοητικότητα σε ποσοστό 30% και φιλοδοξία σε ποσοστό 10%⁸. Έπειτα εν έτει 2004, οι Thyagarajan και Khatibi⁹ τόνισαν ότι το BPR θα συνεχίσει να αποτελεί ένα διάσημο εργαλείο για τη διοίκηση αλλαγών στη δεκαετία

⁵ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change. An Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 89.

⁶ Οι εναλλακτικές λύσεις που έχουν βομβαρδίσει τις εταιρείες τα τελευταία έτη για βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας ή του οργανισμού με διάφορους τρόπους είναι: οριζόντια οργάνωση, ανταγωνισμός στο χρόνο βασιζόμενος, δομές μήτρας, μείωση κατασκευής, παράλληλη μηχανική, δραστηριότητα βασισμένη στην κοστολόγηση και τη διοίκηση και ανασχεδιασμός διαδικασιών (BPR). Βλ. Soumitra Dutta – Jean – Francois Manzoni, (1999). *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*, England, McGraw-Hill Publishing Company, σελ. 2.

⁷ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change. An Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 90.

⁸ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., ό.π.

⁹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., ό.π.

αυτή, μιας και αποτελεί μία από τις καλύτερες προσεγγίσεις στην αντιμετώπιση όλων των ανωτέρω παραγόντων¹⁰ επειδή α) το BPR αφορά την καινοτομία και την βελτίωση, β) ο επανασχεδιασμός διαδικασιών και οι τεχνολογίες πληροφορικής είναι ουσιώδη συστατικά του BPR αλλά και ακρογωνιαίος λίθος των σημερινών επιχειρήσεων και γ) έχει εκτενώς ερευνηθεί στη βιβλιογραφία ότι το BPR πρόκειται να βελτιώσει το κόστος, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα. Περαιτέρω, ο Hammer υποστήριξε ότι, όπως σε όλων των ειδών τις αλλαγές, είναι ευρέως αποδεκτό ότι τα οργανωτικά και ανθρώπινα όχι τα τεχνολογικά εμπόδια είναι εκείνα που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις για το BPR¹¹ και ο Smith, συνεχίζοντας την παραπάνω συλλογιστική, ανέφερε ότι όταν πρόκειται για οργανωτική αλλαγή πρέπει να δίνεται συγκεκριμένη προσοχή στους εργαζόμενους, διότι οι άνθρωποι είναι που αποτελούν τους οργανισμούς και είναι αυτοί που αποτελούν την πραγματική πηγή και το όχημα για την αλλαγή και ως εκ τούτου αυτοί είναι εκείνοι, που είτε αγκαλιάζουν είτε αντιστέκονται στην αλλαγή¹².

Περαιτέρω, οι Crow et al. κατέγραψαν στην έρευνά τους ότι η εφαρμογή του BPR είναι μιας υψηλού κινδύνου και υψηλής ανταμοιβής πρόταση, μιας και η ανταμοιβή από την ορθή εφαρμογή του BPR είναι τεράστια, καθώς 200% έως 1000% βελτιώσεις σε λειτουργίες – κλειδιά επιχειρήσεων έχουν καταγραφεί¹³. Ωστόσο, πέρα από τις περιπτώσεις που έχουν παρατηρηθεί στη βιβλιογραφία και αφορούν τη δραματική αλλαγή που υπόσχεται η εφαρμογή του BPR, η πραγματικότητα έχει αποδειχθεί συχνά απογοητευτική. Έχουν παρατηρηθεί, λοιπόν, τρία εντοπιζόμενα μοτίβα αποτυχίας¹⁴:

- Κάποια σχέδια απλά δεν είχαν μετρήσιμη επίδραση. Αυτά ήταν στο επίκεντρο της προσοχής για ένα χρονικό διάστημα, οδηγούσαν πιθανόν και σε μεγάλα σχέδια και μακρές λίστες σχεδίων, αλλά κάπου στη μέση της διαδρομής «πέθαιναν», πολύ γρήγορα για να έχουν κάποια επίδραση. Τέτοιου είδους

¹⁰ Δηλ. στις ραγδαίες αλλαγές στις αγορές, στον μικρότερο κύκλο ζωής των προϊόντων, τις υψηλές προσδοκίες και απαιτήσεις των καταναλωτών. Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 90.

¹¹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 90.

¹² Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., ό.π.

¹³ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., ό.π.

¹⁴ Βλ. Soumitra Dutta – Jean – Francois Manzoni, (1999). *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*, England, McGraw-Hill Publishing Company, σελ. 2-3.

αποτυχίες τείνουν να αφήνουν τους εργαζομένους απογοητευμένους λόγω του χρόνου που ξόδεψαν σε ένα σχέδιο, το οποίο ποτέ δεν έγινε τελικά πραγματικότητα, αλλά και περισσότερο κυνικούς όσον αφορά στις πιθανότητες επιτυχίας ενός επόμενου σχεδίου.

- Κάποια σχέδια ξεκινούν με μια πολλά υποσχόμενη αρχή, αλλά γρήγορα ξεθωριάζουν και η βελτίωση δεν είναι βιώσιμη. Σε μερικές περιπτώσεις, λοιπόν, οι βελτιώσεις χάνονται επειδή η επίδραση της καινοτομίας και της έκτακτης ανάγκης φθίνουν, η προσοχή των ανθρώπων διασπάται σε άλλο σχέδιο και η προηγούμενη προτεραιότητα ξεκινά να λαμβάνει ανεπαρκή προσοχή. Σε αρκετές περιπτώσεις, η βελτίωση αποδεικνύεται μη βιώσιμη, επειδή επετεύχθη μέσω προσπάθειας και προσοχής πολύ μεγαλύτερη από την υποχρεωτική παρά από την αλλαγή στον τρόπο εργασίας των ανθρώπων¹⁵.
- Τέλος, κάποια σχέδια δεν παρέχουν συνεχή βελτίωση στην απόδοση, αλλά βελτίωση που ανήκει στην κατηγορία «εφάπαξ». Αυτού του είδους η βελτίωση, η οποία μετριέται μέσω της ποιότητας, της ικανοποίησης πελατών ή της κερδοφορίας, αυξάνεται ραγδαία και σημαντικά, αλλά μετά φαίνεται ότι αγγίζει ένα όριο, δίχως να μπορεί να το υπερβεί. Αυτό το μοντέλο, δε θεωρείται απόλυτη αποτυχία, μιας και η βελτίωση από μόνη της διατηρείται στο χρόνο, αλλά δε θεωρείται και απόλυτη επιτυχία μιας και η ταχύτητα βελτίωσης αποδεικνύεται μη βιώσιμη.

1.1 Ορισμοί - Εννοιολογικές Προσεγγίσεις του BPR

Όπως ειπώθηκε, αμέσως ανωτέρω, στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, το επιχειρηματικό περιβάλλον σε όλο τον κόσμο υφίσταται μια συνεχή και ραγδαία αλλαγή, ενώ οι εταιρείες αναζητούν μανιωδώς νέους τρόπους ώστε να κάνουν τους οργανισμούς τους πιο αποδοτικούς και πιο ανταγωνιστικούς. Η ιδέα του ανασχεδιασμού, λοιπόν, έχει τις ρίζες τις σε θεωρίες διοίκησης (μάνατζμεντ) που αναπτύχθηκαν κατά το 19^ο αιώνα. Ο σκοπός του ανασχεδιασμού είναι «να κάνει όλες

¹⁵ Μάλιστα, μερικές επιχειρήσεις μείωσαν τους ανθρώπους χωρίς να μειώσουν τον όγκο της εργασίας που έκαναν, οδηγώντας σε πρόσκαιρη αύξηση των κερδών, τα οποία μειώθηκαν από την συνακόλουθη επαναπρόσληψη προσωπικού. Βλ. Soumitra Dutta – Jean – Francois Manzoni, (1999). *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*, England, McGraw-Hill Publishing Company, σελ. 3.

τις διαδικασίες τις καλύτερες του επιπέδου τους», όπως χαρακτηριστικά είχε πει ο Frederick Taylor στη δεκαετία του 1860¹⁶.

Το 1990, ωστόσο, η ιδέα του ανασχεδιασμού εμφανίστηκε πρώτη φορά σε ένα άρθρο στο περιοδικό Harvard Business Review από τον Michael Hammer, του οποίου η μέθοδος έγινε γνωστή ως ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (business process reengineering BPR) και βασιζόταν στην εξέταση του τρόπου, με τον οποίο η οι τεχνολογίες πληροφορικής επηρεάζουν τις διαδικασίες¹⁷. Οι Hammer και Champy, εμπνευστές, λοιπόν, της διαδικασίας του ανασχεδιασμού, όρισαν τη διαδικασία του ανασχεδιασμού ως «τη ριζική αναθεώρηση των επιχειρησιακών διεργασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα μεγέθη, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η υπηρεσία και η ταχύτητα»¹⁸, καθώς πίστευαν ότι ο ανασχεδιασμός έχει μεγαλύτερη σημασία από τις απλές διαδικασίες¹⁹. Ο ανασχεδιασμός, συνεπώς, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στο βιβλίο του ο Champy²⁰, χρειάζεται ενέργειες δύσκολες, μακροπρόθεσμες και όχι απλώς βοηθήματα μιας χρήσης σαν τη μείωση του μεγέθους της εταιρείας ή την εργολαβική ανάθεση εργασιών και είναι ένα ταξίδι που κρατάει χρόνια. Μάλιστα, όσον αφορά στους λόγους επιλογής εφαρμογής του BPR οι Hammer και Champy παρατηρούν ότι υπάρχουν τρεις πιθανές καταστάσεις εξαιτίας των οποίων μια εταιρεία εφαρμόζει το BPR: α) εάν η εταιρεία χρειάζεται μια δραματική αλλαγή για να επιβιώσει, χρειάζεται ανασχεδιασμό, β) εάν η εταιρεία τα πηγαίνει σχετικά καλά, αλλά οι μάνατζερ προβλέπουν και αναμένουν μερικά σοβαρά και απειλητικά προβλήματα και ανταγωνισμό στο εγγύς μέλλον, τότε χρειάζεται ανασχεδιασμό και γ) η εταιρεία τα πηγαίνει καλά και είναι στην κορυφή, αλλά εάν οι φιλόδοξοι μάνατζερ επιθυμούν να τα πάει καλύτερα (ενν. η εταιρεία) και να κάνουν πιο δύσκολη για τους υπολοίπους την είσοδό τους στον ανταγωνισμό, τότε χρειάζεται ανασχεδιασμό²¹.

¹⁶ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 91.

¹⁷ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., ό.π.

¹⁸ Βλ. Β. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 245.

¹⁹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 92.

²⁰ Βλ. Β. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 245.

²¹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 92-93.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) δεν είναι στρατηγική, αλλά μια από τις γνωστότερες μεθόδους επίτευξης αλλαγών στις επιχειρήσεις, χωρίς να είναι να είναι μια έννοια σαφώς οριοθετημένη και δεδομένη. Η επιτυχημένη εφαρμογή του BPR απαιτεί κατάλληλη προετοιμασία και επάρκεια πόρων και μέσω του BPR ουσιαστικά προσδοκούνται οφέλη από τη διαδικασία «όπως είναι» και «να γίνει»²².

Το BPR έχει, λοιπόν, αναρίθμητους ορισμούς στη βιβλιογραφία, που έχουν δοθεί από διάφορους ακαδημαϊκούς και εφαρμοστές του BPR. Πιο συγκεκριμένα, ο Lindsay και οι συνεργάτες του θεώρησαν το BPR σαν ένα εργαλείο μάνατζμεντ, στο οποίο οι επιχειρησιακές διαδικασίες εξετάζονται και επανασχεδιάζονται, ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα στο κόστος και την αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση²³. Οι Doornik και Jungum, από την άλλη, προσδιορίζουν το BPR σαν μια οργανωσιακή πρωτοβουλία για την εκ βάθρων επανεξέταση και τον επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικής ανακάλυψης στην ποιότητα, την ανταπόκριση, το κόστος, την ικανοποίηση και άλλους σημαντικούς δείκτες λειτουργίας διαδικασιών²⁴.

Περαιτέρω, οι Davenport και Short προσδιορίζουν το BPR ως την ανάλυση και το σχεδιασμό της ροής εργασιών ενδοεπιχειρησιακά και διαεπιχειρησιακά²⁵. Ο Talwar, από την άλλη, προσδιορίζει το BPR ως την ικανότητα να ξανασκεφτείς, επανασχεδιάσεις και να εξορθολογήσεις τις επιχειρησιακές δομές, διαδικασίες, μεθόδους από την πλευρά της επανεξέτασης, της αναδόμησης και του ανασχεδιασμού της επιχειρησιακής δομής, των διαδικασιών, των μεθόδων εργασίας, των συστημάτων διοίκησης και των εξωτερικών σχέσεων μέσω των οποίων δημιουργείται και διαχέεται αξία^{26, 27}. Επιπροσθέτως, ο Westell προσδιορίζει το BPR ως ένα σύνολο μικρότερων ή μεγαλύτερων πρωτοβουλιών, ριζικότερων ή συντηρητικότερων, με στόχο την

²² Διαδικασία «as is» και «to be». Βλ. Β. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 244.

²³ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 92.

²⁴ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., ό.π.

²⁵ Βλ. Β. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 245.

²⁶ Βλ. Β. Κέφης, ό.π.

²⁷ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 92.

αναμόρφωση της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών²⁸. Περαιτέρω, οι Attaran και Wood θεωρούν ότι όλο το ζήτημα σχετικά με το BPR είναι η επιδίωξη βελτίωσης μέσω γρήγορων και ουσιαστικών ωφελειών στην επιχειρησιακή λειτουργία²⁹. Οι Pitts και Lei, επίσης, θεωρούν ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι ένας πλήρης επανακαθορισμός του τρόπου σκέψης και σχεδιασμού μιας επιχείρησης και ουσιαστικά αποτελεί το επόμενο στάδιο της διοίκησης ολικής ποιότητας, απαντώντας στο ερώτημα «εάν ξεκινούσαμε τώρα, τι θα μπορούσαμε να κάνουμε καλύτερα³⁰;».

Περαιτέρω, άλλοι θεωρητικοί ασχολούνται με τα βασικά στοιχεία του BPR ώστε να προσδιορίσουν την έννοιά του περιφραστικά μέσω των συνιστωσών του. Ο Farrell, για παράδειγμα, παραθέτει έναν αριθμό απαραίτητων στοιχείων ώστε το BPR να είναι επιτυχημένο: α) τη συνέχεια μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της οπτικής της εταιρείας και μια καθαρή κατανόηση του πελάτη, της αγοράς, του βιομηχανικού κλάδου και των κατευθύνσεων του ανταγωνισμού, β) μια δέσμευση της διαχείρισης στην εφαρμογή ουσιαστικά διαφορετικών τρόπων διενέργειας της εργασίας, γ) μια επιχειρησιακή περίπτωση, η οποία βασίζεται σε αποδεδειγμένες αναλυτικές προσεγγίσεις και δ) μια ομάδα έργου με την ικανότητα να εξελιχθούν από την απλή σύλληψη της αλλαγής στην πραγματική ανάπτυξη και εφαρμογή αυτής³¹. Τέλος, σχετικά πρόσφατα, το 1994, οι Petrozzo και Stepper προσδιόρισαν το BPR ως μια τεχνική, που συμπεριλαμβάνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες των οργανισμών, ανασχεδιάζει και υποστηρίζει το σύστημα πληροφορικής τους με σκοπό να πετύχει ραγδαία βελτίωση στο κόστος, την ποιότητα, το χρόνο και την ικανοποίηση των πελατών, όσον αφορά στις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρείας³².

²⁸Βλ. Β. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 245.

²⁹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vaynay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 92.

³⁰Βλ. Β. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 245.

³¹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vaynay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 92.

³² Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1121.

Συνεπώς, κάνοντας μια ανασκόπηση στη βιβλιογραφία σχετικά με τους ορισμούς που υπάρχουν για τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR), παρατηρείται ότι το BPR αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, οι οποίες περιέχουν τα ακόλουθα βασικά συστατικά στοιχεία, τα οποία σχετίζονται μεταξύ τους και είναι αυτά που μπαίνουν στο επίκεντρο για την επιτυχημένη εφαρμογή του BPR³³:

- **Διαδικασία:** είναι ένα σημαντικό στοιχείο της επιχείρησης, το οποίο αποτελείται από αρκετές επιχειρησιακές δραστηριότητες και διαδικασίες, που λειτουργούν μαζί ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, όπως είναι παραδείγματος χάριν η διαδικασία διαχείρισης παραγγελιών κινητών τηλεφώνων.
- **Δραστηριότητα:** που μπορεί να είναι μια λειτουργία, μια εργασία ή μια λειτουργία είναι η συγκεκριμένη συμπεριφορά που διεξάγεται στον οργανισμό, όπως είναι παραδείγματος χάριν η συλλογή και το πέρασμα των λεπτομερειών σχετικά με τους πελάτες στο τμήμα λογιστηρίου.
- **Προϊόν και υπηρεσία:** είναι η αξία του αποτελέσματος της διαδικασίας.
- **Ρόλος:** είναι οι τύποι ηθοποιού ή πράκτορα, οι οποίοι συμμετέχουν στις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως είναι παραδείγματος χάριν το γραφείο γενικού διευθυντή.
- **Στόχος:** είναι ο σκοπός της διαδικασίας, όπως είναι παραδείγματος χάριν η αυτόματη εξυπηρέτηση του πελάτη και η μείωση του αριθμού του προσωπικού.
- **Γεγονός:** είναι ένα περιστατικό που λαμβάνει χώρα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και είναι ικανό να προκαλέσει αρκετές παρατηρήσιμες συμπεριφορές, διαδικασίες ή δραστηριότητες, όπως είναι παραδείγματος χάριν η αίτηση πελάτη για χρήματα.
- **Κανόνας:** που μπορεί να είναι μια συμπεριφορά, έλεγχος ή ενέργεια είναι ο περιορισμός που προσδιορίζεται για κάθε μέρος του οργανισμού και των επιχειρησιακών διαδικασιών αυτού, όπως είναι παραδείγματος χάριν η διενέργεια για τον πελάτη σαφούς πιστωτικού ελέγχου για τη λήψη δανείου.

³³ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1123.

1.2 Προέλευση του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR)

Όπως αναφέρθηκε αμέσως ανωτέρω, ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αφορά στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες (business processes – BP) ορίζονται ως το σύνολο των συνεργαζόμενων δραστηριοτήτων και εργασιών που διενεργούνται από τους ανθρώπους, ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης/ του οργανισμού³⁴. Κατ' επέκταση η διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών (business process management – BPM) είναι η συστηματική προσέγγιση για τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός οργανισμού, αλλά και μία από τις πρωταρχικές προτεραιότητες των επιχειρήσεων, μιας και η κατασκευή της ικανότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μια από τις κυριότερες προκλήσεις των ανωτάτων στελεχών.

Το BP, λοιπόν, αποτελεί μια διοικητική πειθαρχία, που παρέχει υποστήριξη στις οργανωτικές διαδικασίες χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία λογισμικού, με σκοπό να ελέγξει και να αναλύσει τις οργανωτικές διαδικασίες και δραστηριότητες και να παράσχει υποστήριξη για τους ακόλουθους τρεις επιχειρησιακούς στόχους: α) την περιγραφή των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπου οι επιχειρησιακές διαδικασίες έχουν μοντελοποιηθεί για να μπορούν να περιγραφούν από ανθρώπους ή μηχανές, β) την ανάλυση των επιχειρησιακών διαδικασιών χρησιμοποιώντας είτε μια ποιοτική είτε μια ποσοτική μέθοδο και γ) τη θέσπιση των επιχειρησιακών μεθόδων για σκοπούς προσομοίωσης ή για υποστήριξη εκτέλεσης αυτών³⁵.

Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών των οργανισμών έχει γίνει αυξανόμενα σημαντική, μιας και υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία και την επιβίωση των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων. Μάλιστα, η σύγχρονη βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι δεν είναι εύκολο να δημιουργήσεις μια καλή διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών κι ως εκ τούτου η επιτυχημένη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών οφείλει να έχει την

³⁴ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1119.

³⁵ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1120.

ικανότητα να διασφαλίσει καλύτερη ευθυγράμμιση των στόχων των επιχειρησιακών διαδικασιών και των τεχνολογιών πληροφορικής³⁶. Για το λόγο, δε, τούτο το BPM χρησιμοποιεί μεθόδους, τεχνικές (μεταξύ αυτών και το BPR) και λογισμικό, ώστε να υποστηρίζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες στο σχεδιασμό, την θέσπιση, τον έλεγχο και την ανάλυση των οργανωτικών διαδικασιών συμπεριλαμβάνοντας οργανισμούς, ανθρώπους, εφαρμογές, αρχεία και όλων των ειδών τις πηγές πληροφορίας³⁷.

Στη βιβλιογραφία έχει καταγραφεί ότι κατευθύνσεις έρευνας για το BPM μελετήθηκαν από τη δεκαετία του 1770³⁸. Επιπροσθέτως, ο Frederick Taylor το 1911 πρότεινε τη μέθοδο διοίκησης «χρόνος και κίνηση» για την καταγραφή και ανάλυση της εργασίας που εμπλεκόταν στις επιχειρησιακές διαδικασίες³⁹. Βέβαια, ο S. Williams ήταν ο πρώτος συγγραφέας, ο οποίος χρησιμοποίησε τον όρο BPM στο χώρο της συστηματικής αρχιτεκτονικής των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 1960⁴⁰. Διάφορες τεχνικές, όπως η ροή εργασίας, η αυτοματοποίηση κατασκευής και τα συστήματα διαδικασιών συναλλαγής, όπως και η αυτόματη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών προτάθηκαν στη δεκαετία του 1970. Έπειτα, το μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας (total quality management – TQM)⁴¹ με μερικές ιδέες, όπως η θεωρία

³⁶ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, ό.π.

³⁷ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, ό.π.

³⁸ Για παράδειγμα, η διαχείριση της εργασίας στη βιομηχανία κατασκευής προτάθηκε από τον Adam Smith το 1776, ο οποίος διαχώρισε τη διαδικασία σε δύο διαφορετικές υπο-διαδικασίες για να κάνει την διαδικασία πιο αποδοτική. Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1121.

³⁹ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1121.

⁴⁰ Καθώς στη δεκαετία του 1960 οι εταιρείες στόχευαν στην αύξηση της παραγωγής τους ώστε να καλύψουν τις απαιτήσεις των πελατών, η προσέγγιση του S. Williams ήταν να επεξεργαστεί τα θέματα του BPM για να βοηθήσει τις εταιρείες να παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων σε λιγότερο χρόνο. Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1121.

⁴¹ Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) αφορά στην ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι ανάγκες οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πολιτών. Ο ποσοτικός ορισμός της ποιότητας είναι ο λόγος της απόδοσης της εταιρείας προς τις προσδοκίες των πολιτών. Βλ. Β. Κέφης (2019). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. *Σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος με τίτλο «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» στο Πάντειο Πανεπιστήμιο.*

των 6 Σίγμα (Six Sigma)⁴² και της ευέλικτης/ μειωμένης κατασκευής (Lean Manufacturing) εμφανίστηκαν στη δεκαετία του 1980⁴³.

Φτάνοντας στη δεκαετία του 1990, ο Hammer εισήγαγε στη θεωρία και τη βιβλιογραφία τον όρο του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (business process reengineering – BPR) και οι Davenport και Short όρισαν το 1990 το BPR ως ένα τρόπο ανάλυσης και ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών και της ροής εργασίας μεταξύ αλλά και εντός οργανισμών⁴⁴. Οι ορισμοί του BPR, που αναφέρθηκαν εκτενώς ανωτέρω, ουσιαστικά συμπεριλαμβάνουν στάδια και στοιχεία από το BPM, όπως είναι τα έξι στάδια⁴⁵ από τα οποία αποτελείται κατά τον Andrikopoulos et al. , ήτοι τη μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, την ενσωμάτωση, την εκτέλεση, την ανάλυση και τον έλεγχο, τη μέτρηση και τη βελτιστοποίηση⁴⁶.

⁴²Η μέθοδος Six Sigma είναι μια σταθερή, στατιστικά αποδεδειγμένη, καθοδηγούμενη από δεδομένα προσέγγιση και συνεχούς βελτίωσης μεθοδολογία για την εξάλειψη ελαττωμάτων σε ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια διαδικασία. Αναπτύχθηκε από τη Motorola και τον Bill Smith στην αρχή της δεκαετίας του 1980 βασισμένη στα βασικά στοιχεία της διοίκησης ποιότητας κι έπειτα έγινε μια γνωστή προσέγγιση διοίκησης στη General Electric (GE) από τον Jack Welch στην αρχή της δεκαετίας του 1990. Εκατοντάδες εταιρείες σε όλο τον κόσμο έχουν υιοθετήσει τη μεθοδολογία Six Sigma ως μια προσέγγιση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η μεθοδολογία αυτή αντιπροσωπεύει την τυπική πληθυσμιακή απόκλιση, η οποία είναι ένα μέτρο της μεταβολής σε ένα σύνολο δεδομένων που συλλέγεται για μια διαδικασία. Εάν ένα ελάττωμα ορίζεται από τα όρια προδιαγραφών, που διαχωρίζουν τα καλά από τα κακά αποτελέσματα μιας διαδικασίας, τότε μια διαδικασία Six Sigma έχει μια μέση τιμή διεργασίας, η οποία είναι έξι τυπικές αποκλίσεις από το πλησιέστερο όριο προδιαγραφών. Βλ. <http://leansixsigmadefinition.com/glossary/six-sigma/> (ημερομηνία πρόσβασης 04-10-2019).

⁴³ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1121.

⁴⁴ Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, ό.π.

⁴⁵ Σύμφωνα με τους Van-der-Aalst, Ter-Hofstede, Weske ο κύκλος ζωής του BPM περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- Το στάδιο *σχεδίασης διαδικασιών*, κατά το οποίο οι επιχειρησιακές διαδικασίες “as-is” μοντελοποιούνται ηλεκτρονικά με τη χρήση γραφικών προτύπων,
- Το στάδιο *ρύθμισης του συστήματος*, κατά το οποίο οι μάντζερ και η υποκείμενη υποδομή του συστήματος ρυθμίζονται,
- Το στάδιο *θέσπισης διαδικασιών*, κατά το οποίο ηλεκτρονικά μοντελοποιημένες επιχειρησιακές διαδικασίες αναπτύσσονται στις μηχανές των μάντζερ επιχειρησιακών διαδικασιών με τη χρήση προτύπων εκτέλεσης
- Το *διαγνωστικό στάδιο*, κατά το οποίο οι αναλυτές του BPM προσδιορίζουν και βελτιώνουν σημεία συμφόρησης στις επιχειρησιακές διαδικασίες χρησιμοποιώντας εργαλεία ανάλυσης και ελέγχου.

Βλ. Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1122.

⁴⁶ Τα στάδια αυτά έχουν ως ακολούθως:

- Στο *στάδιο μοντελοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών*, οι μάντζερ των διαδικασιών συνήθως αποτυπώνουν γραφικά, σχεδιάζουν και προσομοιώνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες,

1.3. Λόγοι Επιτυχίας- Αποτυχίας BPR και Στόχοι BPR

Ο ανασχεδιασμός έχει λίγα ή κανένα κοινό με τα προγράμματα βελτίωσης της επιχείρησης και διαφέρει με συγκεκριμένους τρόπους ακόμα και από αυτά με τα οποία μοιράζονται κοινές εγκαταστάσεις. Αρχικά, παρά τον πρωτεύοντα ρόλο που παίζουν οι τεχνολογίες πληροφορικής στο BPR, πρέπει ως τώρα να έχει γίνει κατανοητό ότι ο ανασχεδιασμός δεν είναι όμοιος με τον αυτοματισμό, καθώς ο αυτοματισμός απλώς παρέχει πιο αποδοτικούς τρόπους εκτέλεσης των πραγμάτων λάθος είδους⁴⁷. Επιπλέον, ο ανασχεδιασμός δεν είναι αναδιάρθρωση ή μείωση μεγέθους, καθώς μείωση μεγέθους και αναδιάρθρωση σημαίνουν να κάνεις λιγότερα με λιγότερα, ενώ αντίθετα ο ανασχεδιασμός σημαίνει να κάνεις περισσότερα με λιγότερα⁴⁸. Ο ανασχεδιασμός, επίσης, δεν είναι όμοιος με την αναδιοργάνωση, την καθυστέρηση ή την ισοπέδωση ενός οργανισμού, παρόλο που μπορεί, στην πραγματικότητα, να δημιουργήσει έναν ισοπεδωμένο οργανισμό⁴⁹. Άλλωστε, όπως ήδη έχει αναφερθεί, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες δεν προέρχονται από τις οργανωτικές τους δομές αλλά από τις διαδικαστικές τους δομές⁵⁰. Ο ανασχεδιασμός δεν είναι, επίσης, όμοιος με τη βελτίωση ποιότητας, τη διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) ή οποιαδήποτε άλλη εκδήλωση του σύγχρονου κινήματος ποιότητας, καθώς η βελτίωση ποιότητας αναζητά σταθερή βελτιωμένη βελτίωση στην λειτουργία της διαδικασίας, ενώ ο ανασχεδιασμός, όπως έχει αναφερθεί, αναζητά επιτεύγματα, όχι μέσω ενίσχυσης υπαρχουσών

-
- Στο στάδιο ενσωμάτωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, τα στοιχεία των διαδικασιών συνδέονται για να εξαχθεί πληροφόρηση, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί της εταιρείας,
 - Στο στάδιο της εκτέλεσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι επιχειρησιακές διαδικασίες αναπτύσσονται και εκτελούνται μέσα από τη μηχανή εκτέλεσης του BPM,
 - Στο στάδιο ανάλυσης και ελέγχου των επιχειρησιακών διαδικασιών, τα παρέχονται γραφικά διοικητικά εργαλεία για να απεικονίσει τις διαδικασίες, που είναι σε εκτέλεση και έχουν ολοκληρωθεί, και για να ενσωματώσει τις μετρήσεις της εταιρείας και τους βασικούς δείκτες λειτουργίας στις περιγραφές των επιχειρησιακών διαδικασιών,
 - Στο στάδιο των μετρήσεων των επιχειρησιακών διαδικασιών, γίνεται αντιληπτή η σημασία μετρήσεων παρόμοιων εταιρειών και συσχετίζεται με τις μετρήσεις του υπολογιστή και
 - Στο στάδιο της βελτιστοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών, το οποίο αναφέρεται στη βελτίωση της διαδικασίας, βελτιστοποιούνται οι ροές διεργασιών όλων των μεγεθών που εμπλέκονται σε κάθε εφαρμογή και συντονίζονται ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και η συντήρηση αυτών.

Βλ. Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group, σελ. 1123.

⁴⁷ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ.51.

⁴⁸ Βλ. Michael Hammer and James Champy, ό.π.

⁴⁹ Βλ. Michael Hammer and James Champy, ό.π.

⁵⁰ Βλ. Michael Hammer and James Champy, ό.π.

διαδικασιών, αλλά απορρίπτοντάς τες και αντικαθιστώντάς τες με τελείως καινούριες⁵¹. Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός είναι η εκκίνηση εκ νέου με ένα λευκό χαρτί, είναι η απόρριψη της συμβατικής σοφίας και των παραδοχών του παρελθόντος και για αυτό είναι στην αναζήτηση νέων σχεδίων οργάνωσης της εργασίας⁵². Είναι ουσιαστικά ένα νέο ξεκίνημα.

1.3.1 Λόγοι Επιτυχίας - Αποτυχίας BPR

Αφού, λοιπόν, ο ανασχεδιασμός, το BPR είναι ένα νέο ξεκίνημα, εμπεριέχει εκ προοιμίου κι ένα μικρό ποσοστό ρίσκου. Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες ξεκινούν την εφαρμογή του BPR, αποτυγχάνουν⁵³. Το πρώτο βήμα για την επιτυχία του ανασχεδιασμού, συνεπώς, είναι η αναγνώριση των πιο συχνών λαθών και η εκμάθηση αποφυγής αυτών. Ακολούθως παρατίθεται ένας κατάλογος⁵⁴ με τα πιο συχνά λάθη που οδηγούν τις εταιρείες στο να αποτύχει ο ανασχεδιασμός που εφήρμοσαν:

- **Προσπάθεια διόρθωσης μιας διαδικασίας αντί της αλλαγής αυτής**

Ο πιο ανήκουστος τρόπος, για να αποτύχει (ενν. μια επιχείρηση) στον ανασχεδιασμό, είναι να μην ανασχεδιάσει καθόλου, αλλά να διεξάγει αλλαγές στη διαδικασία, τις οποίες αποκαλεί ανασχεδιασμό⁵⁵. Οι υπάρχουσες διαδικασίες, ακόμα κι να αποτελούν την πηγή προβλημάτων μιας εταιρείας, παρόλα αυτά είναι οικείες και ο οργανισμός είναι εξοικειωμένος με αυτές και η υποδομή για την υποστήριξη αυτών υφίσταται ήδη. Η βελτίωση αυτών ακούγεται πολύ πιο εύκολη και πολύ πιο “λογική” από την απόρριψη αυτών και την εκκίνηση δημιουργίας αυτών από την αρχή, καθώς η σταδιακότητα είναι ο δρόμος της ελάχιστης αντίστασης στην αλλαγή για τους

⁵¹ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ.52.

⁵² Βλ. Michael Hammer and James Champy, ό.π.

⁵³ Έχει επιστημονικά εκτιμηθεί ότι περίπου το 50% - 70% των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν μια προσπάθεια ανασχεδιασμού, δεν επιτυγχάνουν τα συνταρακτικά αποτελέσματα που αναμένουν.

Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ.221.

⁵⁴ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ.222-234.

⁵⁵ Εδώ ταιριάζει ένα παλιό γνωμικό που αναφέρει ότι κρεμώντας μια πινακίδα σε μία αγελάδα που γράφει «είμαι άλογο», δεν την κάνει και άλογο.

Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ. 222.

περισσότερους οργανισμούς και ο πιο σίγουρος τρόπος αποτυχίας του ανασχεδιασμού⁵⁶.

- ***Απουσία επικέντρωσης στις επιχειρησιακές διαδικασίες***

«Ομαδική εργασία» και «ενδυνάμωση» είναι αφηρημένοι όροι και γενικότητες, γύρω από τις οποίες είναι πιθανό να υπάρχουν διαφωνίες. Περιγράφουν χαρακτηριστικά ή ιδιότητες, που θα ήθελε κάποιος να παρουσιάζει ένας οργανισμός, αλλά δεν υπάρχει ευθύς δρόμος για να επιτευχθούν. Ο όρος «καινοτομία» είναι, επίσης, το αποτέλεσμα καλά σχεδιασμένων διαδικασιών, όχι ένα πράγμα μόνο του. Το ελάττωμα, λοιπόν, στις προσπάθειες των εταιρειών, αλλά και σε παρόμοιες προσπάθειες οπουδήποτε, είναι ότι αποτυγχάνουν να δουν μια προοπτική της διαδικασίας στην επιχείρηση και χωρίς αυτό, οι προσπάθειες βελτίωσης της επιχείρησης μοιάζουν με αναδιάταξη των καρεκλών στο κατάστρωμα του Τιτανικού⁵⁷.

- ***Αγνόηση των πάντων εκτός από τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών***

Μια προσπάθεια ανασχεδιασμού, όπως ήδη έχει ειπωθεί, προκαλεί αλλαγές όλων των ειδών. Το καθηκοντολόγιο των εργαζομένων, οι οργανωτικές δομές, τα συστήματα διοίκησης και καθετί, που σχετίζεται με τη διαδικασία, πρέπει να ανακατασκευαστεί, ώστε να διατηρήσει ένα συνεκτικό επιχειρηματικό σύστημα. Τούτο, κατά συνέπεια, συνεπάγεται τον επανασχεδιασμό των συστημάτων αξιολόγησης εργασίας, των πολιτικών αποζημίωσης, των επιλογών καριέρας, της στελέχωσης και των προγραμμάτων εκπαίδευσης, των πολιτικών προαγωγής, με άλλα λόγια κάθε συστήματος διοίκησης στην πράξη, ώστε να υποστηρίξει τα νέα σχέδια διαδικασιών⁵⁸.

- ***Παραμέληση των αξιών και των πεποιθήσεων των ανθρώπων***

Οι άνθρωποι χρειάζονται κάποιο λόγο για να αποδίδουν καλά στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες και για το λόγο τούτο, οι διευθυντές πρέπει να παρακινούν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στην πρόκληση αυτών των διαδικασιών μέσω της υποστήριξης των νέων αξιών και πεποιθήσεων, που απαιτούν οι διαδικασίες. Με άλλα

⁵⁶ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ.223.

⁵⁷ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ.224.

⁵⁸ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, σελ.225.

λόγια, η διοίκηση πρέπει να παρατηρεί τόσο τι συμβαίνει στο κεφάλι των ανθρώπων όσο και τι συμβαίνει στα γραφεία τους. Άλλωστε, οι αλλαγές, που απαιτούν αλλαγές στη συμπεριφορά, δεν είναι εύκολα αποδεκτές και απλά να δίνονται ομιλίες δεν είναι επαρκές. Τα νέα συστήματα διοίκησης πρέπει να καλλιεργούν τις απαιτούμενες αξίες μέσω της επιβράβευσης της συμπεριφοράς που τις εκθέτει προς τα έξω. Αλλά οι ανώτεροι διευθυντές πρέπει, επίσης, να δίνουν ομιλίες σχετικά με τις νέες αυτές αξίες, όπως επίσης και να επιδεικνύουν την δέσμευσή τους σε αυτές μέσω της συμπεριφοράς τους⁵⁹.

- ***Προθυμία να απολαύσουν μικρότερα αποτελέσματα***

Τα μεγάλα αποτελέσματα απαιτούν μεγάλες φιλοδοξίες. Ένα κρίσιμο τεστ για τη φιλοδοξία συμβαίνει στο σημείο εκείνο σε μια προσπάθεια ανασχεδιασμού όταν κάποιος προτείνει ότι μια μετριοπαθής αλλαγή θα κάνει τη διαδικασία να λειτουργεί 10% καλύτερα από ό,τι στο παρελθόν με πρακτικά κανένα κόστος, εν αντιθέσει με τον πόνο και την ταλαιπωρία που θα δημιουργήσει ο ανασχεδιασμός. Ο πειρασμός του να ακολουθήσει μια εταιρεία τον εύκολο δρόμο και να διευθετήσει μια οριακή είναι μεγάλος, όμως στο μακροπρόθεσμο μέλλον, η οριακή βελτίωση δεν είναι ούτε στο ελάχιστο βελτίωση, αλλά βλάβη⁶⁰.

- ***Πολύ σύντομη παραίτηση***

Δεν πρέπει να εκπλήσσει το γεγονός ότι μερικές εταιρείες εγκαταλείπουν τον ανασχεδιασμό ή μειώνουν τους στόχους ανασχεδιασμού στο πρώτο σημάδι προβλήματος, καθώς χάνουν την ψυχραιμία τους. Υπάρχουν, επίσης, εταιρείες που αναβάλλουν την προσπάθεια ανασχεδιασμού στο πρώτο σημάδι επιτυχίας, μιας και μόλις βλέπουν κάτι για να επιδείξουν ως αποτέλεσμα του πόνου και της ταλαιπωρίας τους σταματούν. Ως εκ τούτου, η αρχική επιτυχία γίνεται δικαιολογία για την επιστροφή στην εύκολη ζωή της επιχείρησης ως συνήθως⁶¹.

⁵⁹ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.226.

⁶⁰ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001), ό.π.

⁶¹ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.227.

- ***Θέση εκ των προτέρων περιορισμών στον ορισμό του προβλήματος και στην προσπάθεια ανασχεδιασμού***

Μια προσπάθεια ανασχεδιασμού είναι καταδικασμένη να αποτύχει όταν, πριν καν ακόμα ξεκινήσει, η εταιρική διαχείριση προσδιορίζει στενά το πρόβλημα που πρόκειται να λυθεί ή περιορίζει το πεδίο εφαρμογής της. Ο προσδιορισμός του προβλήματος και ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του είναι βήματα της προσπάθειας ανασχεδιασμού αυτής καθαυτής. Ο ανασχεδιασμός ξεκινά με τη διατύπωση των στόχων, που η προσπάθεια ψάχνει να επιτύχει, όχι με τους τρόπους με τους οποίους αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν. Μάλιστα, δεν είναι ασύνηθες το φαινόμενο για τα στελέχη σε ανώτερο επίπεδο μεγάλων οργανισμών να βρίσκονται τόσο μακριά από την καταναλωτική ή παραγωγική πραγματικότητα, ώστε να μην γνωρίζουν πόσο ελαττωματικές μερικές από τις εταιρικές διαδικασίες είναι. Επιμένοντας, συνεπώς, ο ανασχεδιασμός να είναι στενός είναι σαν να επιμένουν ότι δεν είναι ανασχεδιασμός⁶².

- ***Να αφήνονται οι υπάρχουσες εταιρικές κουλτούρες και οι συμπεριφορές της διοίκησης να εμποδίζουν τον ανασχεδιασμό από το να εκκινήσει.***

Τα επικρατούντα χαρακτηριστικά κουλτούρας μιας εταιρείας μπορούν να αναστείλουν ή να καταστείλουν μια προσπάθεια ανασχεδιασμού πριν καν αρχίσει. Παραδείγματος χάριν, εάν μια εταιρεία λειτουργεί με συνείδηση, οι άνθρωποί της μπορεί να θεωρήσουν την «από πάνω-προς τα κάτω» φύση του ανασχεδιασμού ως μια προσβολή των ευαισθησιών τους. Είναι, λοιπόν, ευθύνη της εκτελεστικής διαχείρισης να αντισταθεί σε τέτοια εμπόδια⁶³ και να τα αντιπαρέλθει.

- ***Προσπάθεια να κάνουν τον ανασχεδιασμό να γίνει «από κάτω – προς τα πάνω»***

Είναι αναμφισβήτητο ότι ο ανασχεδιασμός ποτέ μα ποτέ δεν λαμβάνει χώρα από κάτω προς τα πάνω. Υπάρχουν δύο λόγοι γιατί οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής και τα μεσαία στελέχη είναι ανίκανοι να ξεκινήσουν και να εφαρμόσουν μια επιτυχημένη προσπάθεια ανασχεδιασμού, ανεξαρτήτως του μεγέθους της ανάγκης για αυτόν ή του καταπληκτικού τους ταλέντου. Ο πρώτος λόγος ότι το σπρώξιμο για τον ανασχεδιασμό πρέπει να προέλθει από την κορυφή του οργανισμού είναι γιατί οι άνθρωποι κοντά

⁶² Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001), ό.π.

⁶³ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.228.

στην πρώτη γραμμή υστερούν στην ευρεία οπτική που απαιτεί ο ανασχεδιασμός. Μπορεί να βλέπουν πολύ καθαρά – πιθανότατα καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο – τα στενά προβλήματα από τα οποία υποφέρουν τα τμήματά τους, αλλά είναι δύσκολο για αυτούς να αντιληφθούν μια προσπάθεια ως ένα σύνολο και να αναγνωρίσουν το φτωχό γενικό σχέδιο ως πηγή του προβλήματός τους. Δευτερευόντως, κάθε επιχειρησιακή διαδικασία αναπόφευκτα διασχίζει οργανωτικά όρια κι ως εκ τούτου κανένα μεσαίο στέλεχος δεν έχει επαρκή εξουσία να επιμένει ότι μια τέτοια διαδικασία πρέπει να μεταμορφωθεί. Μόνο ένα ανώτερο στέλεχος προσανατολισμένο στη διαδικασία, που είναι ικανό να σκεφτεί ολόκληρη την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας – από το σχεδιασμό προϊόντος μέχρι τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες – μπορεί να ηγηθεί μια προσπάθειας ανασχεδιασμού. Συνεπώς, μόνο η ισχυρή ηγεσία από πάνω μπορεί να προκαλέσει αυτούς τους ανθρώπους να αποδεχτούν τις μεταμορφώσεις που επιφέρει ο ανασχεδιασμός⁶⁴.

- ***Αμέλεια στις πηγές που είναι αφιερωμένες στον ανασχεδιασμό***

Ο νόμος της θερμοδυναμικής αναφέρει ότι δε μπορείς να λάβεις κάτι για το τίποτα. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων σημαίνει ότι μια εταιρεία δεν μπορεί να επιτύχει ανακαλύψεις στην λειτουργία που υπόσχεται ο ανασχεδιασμός χωρίς να επενδύσει στο πρόγραμμα ανασχεδιασμού της. Η πιο σημαντική συνιστώσα, δε, της επένδυσης αυτής είναι ο χρόνος και η προσοχή από τα καλύτερα άτομα της επιχείρησης κι επιπλέον ο ανασχεδιασμός, απαιτεί, επίσης, την ευθεία και προσωπική ανάμιξη της ανώτατης διοίκησης. Αναθέτοντας, λοιπόν, ελλιπείς πηγές στην προσπάθεια ανασχεδιασμού σηματοδοτεί στον οργανισμό ότι η διοίκηση δεν θεωρεί την προσπάθεια τόσο τρομερά σημαντική και ενθαρρύνει τους ανθρώπους να την αγνοήσουν ή να αντισταθούν σε αυτή με την προσδοκία πριν μακροημερεύσει θα κλείσει τον κύκλο της και θα χαθεί⁶⁵.

- ***«Θάψιμο» του ανασχεδιασμού στη μέση της εταιρικής ημερήσιας διάταξης***

Λέγεται συνήθως ότι εάν οι εταιρείες δε βάζουν τον ανασχεδιασμό πάνω πάνω στην ημερήσια διάταξή τους, τότε πρέπει να τον αφήνουν εντελώς. Χωρίς συνεχή ανησυχία της διοίκησης, αντοχή και αδράνεια – τη φυσική ροπή των ανθρώπων και των

⁶⁴ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.228-230.

⁶⁵ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.230.

οργανισμών να συνεχίζουν να κάνουν σχεδόν ότι κάνουν πάντα – θα σταματήσει η προσπάθεια. Συνεπώς, μόνο αν οι άνθρωποι αναγνωρίσουν ότι η διοίκηση είναι αφοσιωμένοι στον ανασχεδιασμό, είναι επικεντρωμένοι σε αυτόν και δίνουν σε αυτόν κανονική και στενή προσοχή, τότε θα συμφιλιωθούν με το ότι είναι αναπόφευκτος⁶⁶.

- ***Διασκορπισμός ενέργειας ανάμεσα σε πολλά μεγάλα σχέδια ανασχεδιασμού***

Ο ανασχεδιασμός απαιτεί μεγάλη εστίαση και τεράστια πειθαρχία, πράγμα που είναι ένας άλλος τρόπος να λεχθεί ότι οι εταιρείες πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες ανασχεδιασμού τους σε ένα μικρό αριθμό διαδικασιών σε κάθε χρονική περίοδο, καθώς ένας οργανισμός γίνεται περισσότερο περιπλεγμένος παρά ενεργητικός, όταν του ζητείται να κάνει τόσα πολλά σε μία φορά⁶⁷.

- ***Προσπάθεια ανασχεδιασμού όταν ο Γενικός Διευθυντής απέχει δύο χρόνια από τη συνταξιοδότηση***

Ο Γενικός Διευθυντής ή ο επικεφαλής της επιχειρηματικής μονάδας, ο οποίος βρίσκεται ένα ή δύο χρόνια πριν από τη συνταξιοδότηση, μπορεί να έχει μια σκοτεινή ή χωρίς ενθουσιασμό άποψη για τον ανασχεδιασμό και αυτό δεν συμβαίνει επειδή εκείνος ή εκείνη έχει γίνει ράθυμος/ράθυμη ή δεν ενδιαφέρεται πια για το μέλλον της εταιρείας. Απλά ένας μελλοντικός συνταξιοδοτούμενος, μπορεί να μη θέλει να αντιμετωπίσει πολύπλοκα θέματα ή να αναλάβει δεσμεύσεις που θα περιορίσουν έναν διάδοχο. Επιπροσθέτως, δεν έχουν κάποιο ενδιαφέρον σε κανένα πρόγραμμα, που αλλάζει τους συνηθισμένους κανόνες με βάση τους οποίους απέκτησαν τις θέσεις τους στον οργανισμό και θα θέλουν να αποφύγουν κάθε πιθανό ρίσκο μέχρι η διαδοχή να ολοκληρωθεί⁶⁸.

- ***Αποτυχία διαχωρισμού του ανασχεδιασμού από άλλα προγράμματα επιχειρησιακής βελτίωσης***

Ένα πρόβλημα από το οποίο οι επιχειρήσεις, δυστυχώς, δεν υποφέρουν είναι ο «θάνατος» των προγραμμάτων επιχειρησιακής αλλαγής. Τα μέσα ενημέρωσης για τις

⁶⁶ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.231.

⁶⁷ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001),ό.π.

⁶⁸ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.231-232.

επιχειρήσεις είναι γεμάτα ιδέες και προγράμματα καλύτερευσης των επιχειρήσεων: βελτίωση ποιότητας, στρατηγική ευθυγράμμιση, “δικαιώματα”, εταιρική σχέση πελάτη – προμηθευτή, καινοτομία και ενδυνάμωση, αναφέροντας μερικά μόνο από αυτά. Ωστόσο, αυτά τα προγράμματα συνήθως είναι εφήμερα και η απειλή για τον ανασχεδιασμό είναι να τον θεωρήσουν οι εργαζόμενοι ως ακόμα ένα “Πρόγραμμα του Μήνα” (Project of the Month). Για να αποφευχθεί αυτή η πιθανότητα, η διοίκηση πρέπει να κάνει τον ανασχεδιασμό ευθύνη των μάνατζερ πρώτης γραμμής και όχι εξειδικευμένου προσωπικού. Περαιτέρω, εάν η εταιρεία είναι πραγματικά αφοσιωμένη σε ένα άλλο πρόγραμμα επιχειρησιακής βελτίωσης, είναι η ΔΟΠ, τότε πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή για να τοποθετηθεί προσεκτικά ο ανασχεδιασμός σχετικός με το άλλο πρόγραμμα, αλλιώς θα υπάρξει μπέρδεμα και πολλή ενέργεια θα καταναλωθεί σε εσωτερική διαμάχη για το ποιο πρόγραμμα είναι ανώτερο⁶⁹.

- ***Επικέντρωση αποκλειστικά στο σχέδιο***

Ο ανασχεδιασμός δεν σχετίζεται μόνο με τον επανασχεδιασμό. Σχετίζεται, επίσης, με την μεταφορά νέων σχεδίων στην πραγματικότητα. Η διαφορά, λοιπόν, μεταξύ νικητών και ηττημένων στον ανασχεδιασμό δε βρίσκεται συνήθως στην ποιότητα των αντίστοιχων ιδεών τους, αλλά στο τι μπορούν να κάνουν με αυτές⁷⁰.

- ***Προσπάθεια να συμβεί ο ανασχεδιασμός χωρίς να είναι κανείς λυπημένος***

Ο αφορισμός σχετικά με την ανάγκη να σπάσεις αυγά για να κάνεις ομελέτες είναι απόλυτα εφαρμόσιμος στον ανασχεδιασμό. Θα ήταν ωραίο να λεχθεί ότι ο ανασχεδιασμός είναι ένα πρόγραμμα επικερδές για τις δύο πλευρές (win-win), που αφήνει όλους καλύτερους από την προηγούμενη κατάσταση, αλλά αυτό θα ήταν ένα ψέμα. Ο ανασχεδιασμός δεν είναι το προτέρημα του καθενός. Άλλωστε, η προσπάθεια να ικανοποιήσεις τους πάντες είναι μια απελπισμένη φιλοδοξία που είτε υποβαθμίζει τον ανασχεδιασμό σε ένα πρόγραμμα σταδιακής βελτίωσης είτε καθυστερεί την εφαρμογή του στο μέλλον⁷¹.

⁶⁹ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.232.

⁷⁰ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.233.

⁷¹ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001), ό.π.

- ***Οπισθοχώρηση όταν οι άνθρωποι αντιστέκονται στο να κάνουν τις αλλαγές του ανασχεδιασμού***

Το γεγονός ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή δε θα έπρεπε να εκπλήσσει κανένα, ειδικά κανέναν από αυτούς, που ηγούνται μιας προσπάθειας ανασχεδιασμού σε μια εταιρεία. Άλλωστε, η αντίσταση είναι μια αναπόφευκτη αντίδραση σε μια μεγάλη αλλαγή και για το λόγο τούτο το πρώτο βήμα στην αντιμετώπιση της αντίστασης είναι η αναμονή ύπαρξης αυτής και όχι το να αφηθεί να πάει πίσω την προσπάθεια. Έχει, δε, αναφερθεί ότι μερικοί διευθυντές υποστηρίζουν ότι ο ανασχεδιασμός απέτυχε στις εταιρείες τους επειδή οι άνθρωποι αντιστάθηκαν στην αλλαγή. Αυτό, βέβαια, είναι σαν να υποστηριχθεί ότι ο δεύτερος νόμος του Νεύτωνα – ένα σώμα σε κίνηση τείνει να μείνει σε κίνηση – είναι μια μεγάλη αιτία για αυτοκινητιστικά ατυχήματα για παράδειγμα. Επομένως, δεν ευθύνεται ο νόμος του Νεύτωνα για τα αυτοκινητιστικά ατυχήματα, αλλά η αποτυχία των ανθρώπων στο να λάβουν υπόψη τι προκαλεί τις συγκρούσεις και κατ' επέκταση, η πραγματική αιτία αποτυχίας είναι η αποτυχία των διευθυντών να αναμένουν και να έχουν σχέδιο για την αναπόφευκτη αντίσταση που θα συναντήσει ο ανασχεδιασμός⁷².

- ***Επιμήκυνση της προσπάθειας***

Ο ανασχεδιασμός είναι, αναμφίβολα, στρεσογόνα διαδικασία για τον καθένα σε μια εταιρεία και η επιμήκυνσή του σε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα επεκτείνει την δυσφορία. Η εμπειρία των θεωρητικών, όπως αποτυπώνεται στη βιβλιογραφία, αναφέρει ότι δώδεκα μήνες είναι ένα αρκετά μεγάλο διάστημα για μια εταιρεία για να μεταβεί από τη διάρθρωση μιας υπόθεσης στην δράση στην απελευθέρωση του πρώτου πεδίου μιας διαδικασίας ανασχεδιασμού. Διαρκώντας περισσότερο και οι άνθρωποι θα γίνουν ανυπόμονοι, συγχυσμένοι και αποσυντονισμένοι⁷³.

Αναμφίβολα, υπάρχουν περισσότεροι δρόμοι για να οδηγηθεί ο ανασχεδιασμός σε αποτυχία από τους ανωτέρω αναφερθέντες και αυτή η πιθανή αποτυχία είναι η απειλή της ανώτατης διοίκησης μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, καθώς αν ο ανασχεδιασμός αποτύχει, ανεξαρτήτως της αιτίας που τον προκάλεσε, η υποκρύπτουσα αιτία κατά

⁷² Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001), ό.π.

⁷³ Βλ. Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data, σελ.234.

κανόνα μπορεί να ανιχνευθεί στην ανεπαρκή κατανόηση της ανώτατης διοίκησης ή στο δανεισμό της προσπάθειας ανασχεδιασμού.

1.3.2 Στόχοι που επιτυγχάνονται μέσω της εφαρμογής του BPR

Τα κύρια χαρακτηριστικά⁷⁴ που, συνήθως, ενυπάρχουν στα προγράμματα ανασχεδιασμού και κάνουν τους στόχους του προγράμματος ανασχεδιασμού καλούς είναι, πρώτον, να είναι οι στόχοι συγκεκριμένοι και απτοί, ενώ δε θα υπάρξει ερώτημα για το αν επετεύχθησαν. Δεύτερον, οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και τρίτον, πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη αυτών. Τέλος, τέταρτον, πρέπει οι στόχοι να αντιπροσωπεύουν μια σημαντική ανακάλυψη.

Κατά την εφαρμογή, λοιπόν, της τεχνικής BPR σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, επίκεντρο της ομάδας, που ασχολείται με την εφαρμογή της τεχνικής, είναι η επίτευξη των παρακάτω στόχων⁷⁵:

- **Εστίαση στον πελάτη/ πολίτη:** με την εισαγωγή τέτοιας μορφής διαδικασιών, που αποσκοπούν στον περιορισμό των παραπόνων του πελάτη.
- **Ταχύτητα:** μέσω της σημαντικής συμπίεσης του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για παράδειγμα, αν μια διαδικασία πριν την εφαρμογή BPR είχε μέσο χρόνο εκτέλεσης εργασιών 5 ώρες, μετά την εφαρμογή της ανωτέρω τεχνικής ο μέσος χρόνος θα πρέπει να μειωθεί στη μισή ώρα.
- **Συμπίεση των κύριων εργασιών με μεγάλο κόστος μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης.** Πιο συγκεκριμένα, με την κατάλληλη οργάνωση των διαδικασιών της η επιχείρηση ή ο οργανισμός δημιουργούν εχέγγυα διαφάνειας στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Για παράδειγμα, οι έλεγχοι αγοράς πρώτων υλών που συνδέονται, πριν από την εφαρμογή της τεχνικής, με τουλάχιστον δέκα τμήματα του οργανισμού ή της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να εγκρίνουν την αγορά και να παραπέμπουν στη συνέχεια σε άλλο τμήμα για περαιτέρω έγκριση, μπορούν με την εφαρμογή BPR να γίνουν εύκολα από

⁷⁴ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 57.

⁷⁵ Βλ. Σωτ. Ζύγιαρης, (2000). Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας. *Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών Business Process Re-Engineering BPR*. Αθήνα, εκδ. BPR HELLAS SA, σελ. 10.

διατμηματικές ομάδες εργασίας, παίρνοντας κατάλληλες αποφάσεις και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος.

- **Ευελιξία και ευκολία προσαρμογής:** μέσω δημιουργίας διαδικασιών και ευέλικτων δομών στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και στον έντονο ανταγωνισμό. Πλησιάζοντας, λοιπόν, τον πελάτη, η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να δύνανται να δημιουργήσουν μηχανισμούς τέτοιους, που να εντοπίζουν γρήγορα τα αδύνατα σημεία τους και να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.
- **Ποιότητα:** εμμονή στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ελέγχεται πάντα από ανάλογες διαδικασίες και δεν εξαρτάται άμεσα από το εκάστοτε πρόσωπο το οποίο εξυπηρετεί τον πελάτη.
- **Καινοτομία :** Ηγετική θέση στην αγορά μέσω πρωτότυπων αλλαγών που θα δώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Παραγωγικότητα:** η οποία επιτυγχάνεται μέσω δραστικών βελτιώσεων στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Πολύ παραστατικά, λοιπόν, παρουσιάζονται οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, που επιφέρει η εφαρμογή της τεχνικής του ανασχεδιασμού διαδικασιών στον παρακάτω πίνακα:

Αλλαγές στον εργασιακό περιβάλλον	
Από Παραδοσιακό	Στο BPR
Λειτουργικά Τμήματα	Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία
Απλές αρμοδιότητες (διαχωρισμός εργασιών)	Ενισχυμένο Ανθρώπινο Δυναμικό
Ελεγχόμενο προσωπικό (από διοίκηση)	Πολυδιάστατες εργασίες
Εκπαίδευση υπαλλήλων	Επιμόρφωση των υπαλλήλων
Ανταμοιβή με βάση της ικανότητες και τον χρόνο εργασίας	Ανταμοιβή με βάση την απόδοση
Αυξήσεις μισθών με βάση προαγωγές και	Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα

χρόνο εργασίας στην επιχείρηση	απόδοσης
Προαγωγή με βάση τις ικανότητες	Προαγωγή με βάση την απόδοση
Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα	Παραγωγική οργανωτική δομή
Οι διευθυντές επιτηρούν και ελέγχουν (εκτιμητές απόδοσης)	Οι διευθύνοντες καθοδηγούν και συμβουλεύουν
Ιεραρχική οργανωτική δομή	Οριζόντια οργανωτική δομή
Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών	Διατμηματικές ομάδες εργασίας
Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες	Παράλληλες διαδικασίες
Μαζική παραγωγή	Μαζική Παραμετροποίηση προϊόντων

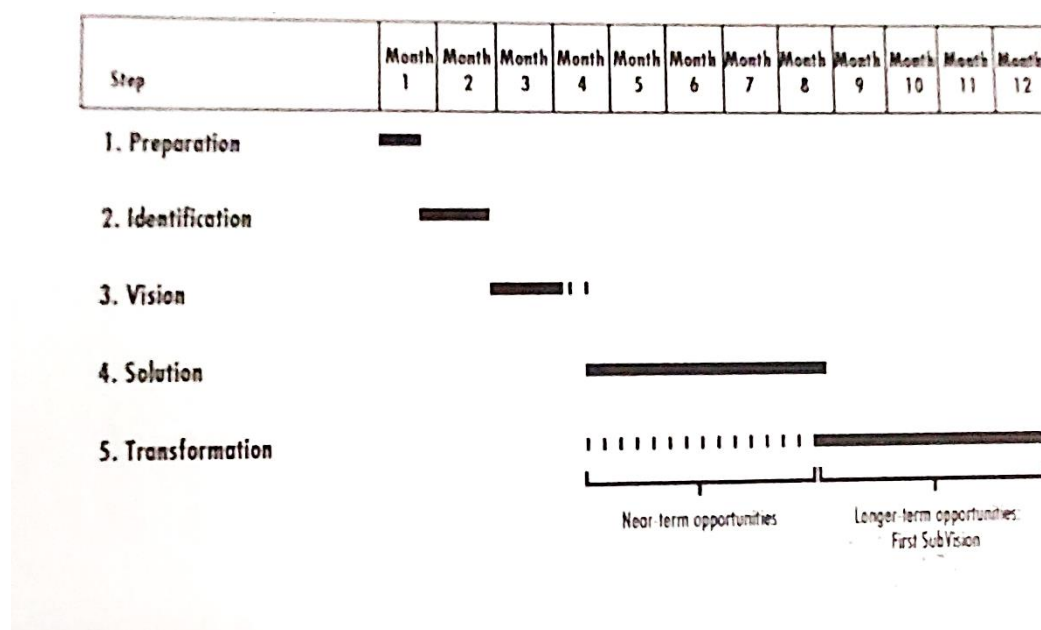
Πηγή: Βασισμένα σε Hammer and Champy, 1993.

Πηγή: Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας. Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών *Business Process Re-Engineering BPR*.

Κεφάλαιο 2

Μεθοδολογία και Εργαλεία Ανασχεδιασμού

Η μεθοδολογία του BPR⁷⁶ ονομάζεται ταχύς ανασχεδιασμός (rapid reengineering) ή Rapid Re, καθώς είναι σχεδιασμένη να παράγει ουσιαστικά αποτελέσματα γρήγορα, συνήθως μεταξύ έξι μηνών και ενός χρόνου, όπως παρουσιάζει και το ακόλουθο σχήμα:



Πηγή: Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 48.

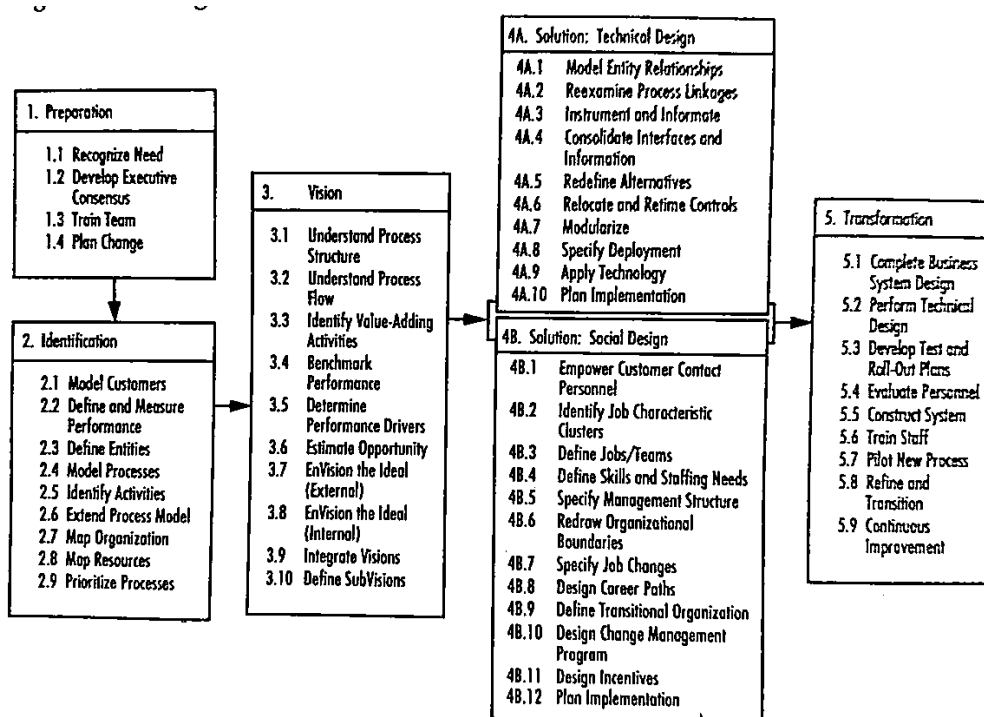
Πιλοτική έρευνα έδειξε ότι τα ανώτατα στελέχη στις περισσότερες εταιρείες έχουν χαμηλή ανεκτικότητα σε μακρόχρονα προγράμματα, ανεξαρτήτως του πόσο ουσιαστικά είναι τα τελικά οφέλη. Την ίδια στιγμή, τα προγράμματα ανασχεδιασμού συνήθως αυξάνουν τα επίπεδα άγχους στους οργανισμούς, καθώς όλοι περιμένουν αγχωμένοι πως θα τους επηρεάσει το πρόγραμμα. Η Rapid Re είναι βασισμένη πάνω σε αυτές τις πραγματικότητες και για το λόγο αυτό είναι σχεδιασμένη να παράγει αποτελέσματα ταχύτατα.

⁷⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 48

Η Rapid Re αποτελείται από πέντε στάδια: την Προετοιμασία, την Ταυτοποίηση, το Όραμα, την Λύση και τη Μεταμόρφωση, τα οποία είναι έτσι σχεδιασμένα ώστε να εκτελούνται διαδοχικά⁷⁷. Να σημειωθεί, δε, ότι το στάδιο της Λύσης είναι περαιτέρω διαχωρισμένο στο στάδιο του Τεχνικού Σχεδιασμού και στο στάδιο του Κοινωνικού Σχεδιασμού, τα οποία εκτελούνται ταυτόχρονα. Μάλιστα η Rapid Re μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες κάθε προγράμματος ανασχεδιασμού και τα ατομικά προγράμματα μπορούν να παραλείψουν, να τακτοποιήσουν ή να ανασυνδυάσουν εργασίες για να ανταποκριθούν στις ατομικές ανάγκες ή θα δώσουν μεγαλύτερη ή μικρότερη έμφαση σε μερικές εργασίες⁷⁸.

2.1 Τα στάδια της μεθοδολογίας του ανασχεδιασμού

Τα στάδια αυτά και οι επιμέρους εργασίες που λαμβάνουν χώρα σε καθένα από αυτά παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα και θα αναλυθούν αμέσως κατωτέρω:



Πηγή: Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 49.

⁷⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

⁷⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

2.1.1 Στάδιο 1 : το στάδιο της Προετοιμασίας (Preparation)

Ο σκοπός του πρώτου σταδίου, του σταδίου της Προετοιμασίας (Preparation) δηλαδή, είναι να κινητοποιήσει, να οργανώσει και να ενεργοποιήσει τους ανθρώπους που θα εκτελέσουν τον ανασχεδιασμό⁷⁹. Το στάδιο 1, λοιπόν, αποτελείται από τις ακόλουθες αναλυτικά αναλυθείσες τέσσερις εργασίες:

- *Αναγνώριση της ανάγκης*⁸⁰

Η ανάγκη για ανασχεδιασμό συνήθως αναγνωρίζεται ως ένα αποτέλεσμα μιας αλλαγής, όπως είναι παραδείγματος χάριν μια αλλαγή στην αγορά, μια αλλαγή στην τεχνολογία ή μια περιβαλλοντική αλλαγή. Οι εταιρείες, άλλωστε, δεν επιχειρούν τον ανασχεδιασμό επειδή είναι μοντέρνο ή επειδή είναι κομψό, αλλά προχωρούν σε αυτόν, συνήθως ως έσχατο μέτρο, επειδή πρέπει να το κάνουν. Αυτή η ανάγκη, σύμφωνα με τους θεωρητικούς της βιβλιογραφίας, οδηγείται από ένα από τα τρία ακόλουθα κίνητρα: τον πόνο (όταν παραδείγματος χάριν υπάρχουν χαμηλά κέρδη, συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς), το φόβο (παραδείγματος χάριν επιθετικός ανταγωνισμός, αλλαγή στις αγορές) ή τη φιλοδοξία (παραδείγματος χάριν αύξηση του μεριδίου αγοράς, εισαγωγή σε νέες αγορές)⁸¹.

Το BPR, λοιπόν, δε μπορεί να καθοδηγείται από την πλευρά της τροφοδοσίας όπως είναι π.χ. εσωτερικοί ή εξωτερικοί σύμβουλοι⁸², μηχανικοί της βιομηχανίας ή το προσωπικό των συστημάτων. Το ζήτημα της χορηγίας ενός προγράμματος ανασχεδιασμού είναι το κλειδί, καθώς η ανώτερη διεύθυνση⁸³ πρέπει να χορηγήσει τον ανασχεδιασμό για πολλούς λόγους. Πρώτον, η επίδραση του BPR είναι τόσο ευρεία που μόνο η ανώτερη διεύθυνση μπορεί να την κυρώσει. Δεύτερον, ο ανασχεδιασμός

⁷⁹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 52.

⁸⁰ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 52-55.

⁸¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 53.

⁸² Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, σύμφωνα με έρευνες λίγο παραπάνω από τις μισές εταιρείες (54%) χρησιμοποιούν εξωτερικούς πόρους για να τους βοηθήσουν στα προγράμματα ανασχεδιασμού. Από αυτούς που δεν χρησιμοποιούν εξωτερικούς πόρους, ο πιο κοινός λόγος (περίπου το 70% των στελεχών που ερωτήθηκαν έδωσαν αυτή την απάντηση) είναι ότι αναφέρουν “Έχουμε την γνώση και την εμπειρία για να αντιμετωπίσουμε το πρόγραμμα εσωτερικά”. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 54.

⁸³ Μέχρι το 1993, το 80% των γενικών διευθυντών και των κυρίων λειτουργών και μόνο το 50% των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού που ερωτήθηκαν ήταν εξοικειωμένοι με το BPR. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

συνήθως περιλαμβάνει μια αλλαγή στην κουλτούρα και είναι αποκλειστικά ρόλος της ανώτερης διεύθυνσης να εγκαθιδρύσει την κουλτούρα και τρίτον, ο ανασχεδιασμός απαιτεί ηγεσία στην πιο ξεκάθαρη μορφή της.

- **Ανάπτυξη εκτεταμένης συναίνεσης**

Άπαξ και το στέλεχος αποφασίζει να επιχορηγήσει ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού, το επόμενο στάδιο είναι να οικοδομήσει μια εκτεταμένη συναίνεση για χάρη του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ατύπως μέσα σε ένα χρονικό διάστημα μέσω ένας-προς έναν ή ομαδικών συναντήσεων, χαλαρών συζητήσεων σε γεύματα, υπομνήματα, παρακολούθησης από τους ανθρώπους της εταιρείας σεμιναρίων ανασχεδιασμού, συνομιλιών με συναδέλφους άλλων εταιρειών και συμβούλους, μέσω διαβάσματος και μέσω εκατό άλλων δραστηριοτήτων. Κατ' ελάχιστο, τα στελέχη που πρέπει να συναινέσουν τυπικά περιλαμβάνουν τον γενικό διευθυντή (CEO), τον κύριο λειτουργό (COO), τον επικεφαλής των οικονομικών υπηρεσιών (CFO) και τα ανώτατα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (HR). Φυσικά εάν η διευθυντική ομάδα δεν αντιληφθεί τις διαφορές μεταξύ ανασχεδιασμού και άλλων πρωτοβουλιών βελτίωσης της εταιρείας, όπως ο αυτοματισμός, και το λόγο για τον οποίο οι προηγούμενες προσπάθειες είναι απίθανο να παράξουν το είδος της σημαντικής ανακάλυψης στην επίδοση που χρειάζεται η εταιρεία, τότε είναι απίθανο να υποστηρίξουν είτε το πρόγραμμα αυτό καθαυτό ή τα είδη των αλλαγών που το πρόγραμμα του ανασχεδιασμού πρόκειται να επιφέρει⁸⁴.

Στην έρευνα και στη βιβλιογραφία έχει καταγραφεί ότι οι εταιρείες σήμερα δεν έχουν προχωρήσει σε μεγάλα προγράμματα αλλαγής σε μια συνεχή βάση, αλλά φαίνεται ότι η κουλτούρα τους, οι οργανωτικές φόρμες και οι πρακτικές είναι παγωμένα σαν κρύσταλλος με ένα μεγάλο βαθμό αντίστασης στην αλλαγή κι έπειτα ένα σοκ συμβαίνει που ξεπαγώνει τα πάντα. Το ξεπάγωμα αυτό αντιπροσωπεύει ουσιαστικά ένα παράθυρο ευκαιριών για την εταιρεία. Για ένα σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, η κατάσταση είναι τόσο ρευστή που οποιαδήποτε αλλαγή είναι πιθανή και αμέσως μετά, οι συνθήκες θα ξαναπαγώσουν σε μία λίγο διαφορετική μορφή. Η ιδέα, ουσιαστικά, είναι να διασφαλιστεί ότι η νέα μορφή αντιπροσωπεύει μια σημαντική

⁸⁴ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 55-56.

ανακάλυψη στην απόδοση σχετικά με την παλιά και όχι απλώς μια σταδιακή αλλαγή, μιας και ο διατιθέμενος χρόνος για το πρόγραμμα ανασχεδιασμού μπορεί να εξαρτάται τόσο από την υπομονή του χορηγού όσο και από άλλα γεγονότα⁸⁵.

Ένα δεύτερο θέμα, στο οποίο απαιτείται συναίνεση, είναι το κόστος. Η έρευνα⁸⁶ έχει καταδείξει ότι οι εταιρείες δεν χρηματοδοτούν προγράμματα όπως το BPR. Παρόλο, συνεπώς, που η μεθοδολογία Rapid Re είναι στοχευμένη στο να κάνει αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα ανασχεδιασμού σε ένα χρόνο περίπου, στόχος που δεν είναι πάντα εφικτός στην πράξη.

Ένα τρίτο θέμα, στο οποίο απαιτείται συναίνεση, είναι το ρίσκο, το τι θα συμβεί αν το πρόγραμμα του ανασχεδιασμού αποτύχει ή αν είναι μερικώς επιτυχημένο. Θα ήταν καθησυχαστικό να γνωρίζεις κανείς ότι στην περίπτωση αποτυχίας, τα πράγματα θα επανέλθουν στην πρότερη κατάσταση, αλλά αυτό δεν είναι πάντα πιθανό. Κατά τη διάρκεια των τεσσάρων πρώτων σταδίων του ανασχεδιασμού, μια εταιρεία έχει επαρκείς ευκαιρίες να αλλάξει κατεύθυνση ή να διακόψει το πρόγραμμα χωρίς μεγάλες επιπτώσεις. Αλλά άπαξ και το στάδιο της Μεταμόρφωσης είναι υπό εκτέλεση και ειδικότερα μετά την ολοκλήρωση της πιλοτικής εφαρμογής, θα είναι πολύ δύσκολο να ανατραπεί η εργασία του προγράμματος ανασχεδιασμού⁸⁷.

Ένα τέταρτο θέμα, που χρήζει συναίνεσης, είναι η κοινωνική διάσταση, η οποία σχετίζεται με το ζήτημα του ρίσκου, καθώς το κοινωνικό ζήτημα έχει να κάνει με το πόση αναστάτωση είναι πρόθυμοι (ενν. οι υπεύθυνοι της εταιρείας που ανέλαβαν να προχωρήσουν στο BPR) να επιφέρουν στις ζωές των ανθρώπων. Έτσι λοιπόν, τουλάχιστον τρεις διαφορετικές πτυχές του κοινωνικού ζητήματος πρέπει να ληφθούν υπόψη, η απόλυση εργαζομένων, η επανεκπαίδευση των υπαλλήλων και οι συνέταιροι. Μιας και ένας από τους κύριους στόχους και ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του BPR είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, αυτό συνήθως σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού απαιτεί λιγότερους ανθρώπους να

⁸⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 58.

⁸⁶ Στις έρευνες που έχουν γίνει περίπου τα δύο τρίτα των εταιρειών, περίπου το 65% δηλαδή δεν χρηματοδοτεί τέτοια προγράμματα όπως το BPR. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 59.

⁸⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

λειτουργούν από όσους απαιτεί η διαδικασία που αντικαθιστά, αλλά και τους εργαζόμενους που παραμένουν στη διαδικασία του ανασχεδιασμού, οι ζωές τους θα αλλάξουν επίσης⁸⁸. Γενικά, οι εργασίες στις διαδικασίες ανασχεδιασμού είναι ευρύτερες, απαιτούν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και μεγαλύτερη ικανότητα, ενώ το επίπεδο και η αποζημίωση εντός του ανασχεδιασμένου οργανισμού έρχεται μικρότερο από αυτούς που επιβλέπει κανείς παρά από αυτό που κάνει, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη αυτονομία και λιγότερη επίβλεψη.

Περαιτέρω, στη μεθοδολογία Rapid Re υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη ομάδων ανασχεδιασμού⁸⁹. Η πρώτη ομάδα είναι αυτή που εκτελεί τα στάδια 1 και 2, δηλαδή την Προετοιμασία και την Ταυτοποίηση και τα μέλη της οποίας πρέπει να επιλέγονται για το εύρος της κατανόησης σχετικά με την επιχείρηση. Το δεύτερο είδος ομάδας ανασχεδιασμού είναι αυτό που εκτελεί τα στάδια 3 και 4, ήτοι το στάδιο του Οράματος και της Επίλυσης και τα μέλη της ομάδας αυτής πρέπει να επιλέγονται σχετικά με το βάθος της κατανόησής τους αναφορικά με τις συγκεκριμένες διαδικασίες, που πρέπει να ανασχεδιαστούν, αλλά και την δημιουργικότητά τους. Το τρίτο είδος ομάδας ανασχεδιασμού είναι αυτό που εκτελεί το στάδιο 5, ήτοι τη Μεταμόρφωση και τα μέλη της ομάδας αυτής θα πρέπει να επιλέγονται με βάση τις ικανότητες εφαρμογής σχεδίων. Η επιλογή⁹⁰, δε, των σωστών ανθρώπων για τις ομάδες ανασχεδιασμού είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στη διαδικασία του ανασχεδιασμού, καθώς μια ομάδα απαιτείται να αντιπροσωπεύει όλους τους λειτουργικούς κλάδους που εμπλέκονται, μιας και οι περισσότερες διαδικασίες είναι διαλειτουργικές και διαοργανωσιακές.

Άλλωστε, το BPR δεν είναι ένα πρόγραμμα που μπορεί μια εταιρεία να μεταβιβάσει με ασφάλεια σε έναν άνθρωπο εκτός εταιρείας, όπως είναι ένας σύμβουλος μανατζμέντ, αλλά πρέπει να εκτελεστεί από τους ανθρώπους της εταιρείας, καθώς μόνο τότε θα αποκτήσει ρίζες⁹¹. Τούτο, δε, συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι της εταιρείας έχουν

⁸⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 60.

⁸⁹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 61.

⁹⁰ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

⁹¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 62.

λεπτομερή γνώση του τι συμβαίνει, πράγμα που δεν έχουν οι άνθρωποι εκτός εταιρείας, κάτι που είναι και δυνατό στοιχείο όσο και αδυναμία, καθώς είναι δύσκολο για έναν άνθρωπο της εταιρείας να δει ότι κάτι, που υφίσταται στην εταιρεία, είναι χαλασμένο ή παράλογο, αλλά επίσης έχουν αξιοπιστία, μιας και αντιλαμβάνονται την κουλτούρα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι εκτός εταιρείας, είτε είναι σύμβουλοι, εργαζόμενοι από διαφορετικό τμήμα ή νεοπροσληφθέντες, διαδραματίζουν έναν αυτόνομο ρόλο στα προγράμματα BPR, καθώς φέρνουν μια φρέσκια οπτική στα πράγματα και μια δημιουργική αφέλεια κι επιπλέον, δεν έχουν κεκτημένο συμφέρον για το status quo στην εταιρεία⁹². Οι σύμβουλοι, είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί⁹³, μπορούν επίσης συχνά να φέρουν συγκεκριμένες μεθόδους, εργαλεία και εμπειρία στο πρόγραμμα ανασχεδιασμού και, επίσης, μερικές φορές πρέπει να προστίθενται στις ομάδες ανασχεδιασμού για να τις προμηθεύουν με τις απαιτούμενες δεξιότητες, τη γνώση ή την εμπειρία που απουσιάζει μεταξύ των εσωτερικών. Στα μέλη, δε, της ομάδας πρέπει, επίσης, να δίνεται αρκετός χρόνος⁹⁴ για να κάνουν την δουλειά του προγράμματος, καθώς κάτι με τη σειρά του μισού χρόνου, κατά μέσο όρο αναφορικά με την ζωή του προγράμματος, είναι απαραίτητο για μια ουσιαστική συμβολή και πρόοδο, αλλά και να έχουν το δικό τους δωμάτιο συναντήσεων, καθώς ένας αφιερωμένος χώρος εργασίας δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να “περνούν από εκεί” οποτεδήποτε μπορούν. Όλο αυτό είναι σχεδόν τυπικό μιας ομάδας ανασχεδιασμού στα πρώτα στάδια, καθώς σπανίως μια ομάδα θα περιλαμβάνει το ανώτατο επίπεδο στελεχών.

- **Εκπαίδευση ομάδας**

Η εργασία αυτή εξοπλίζει την ομάδα ανασχεδιασμού, ώστε να εκτελέσει την αποστολή της και συμπεριλαμβάνει τον προσδιορισμό των προσδοκιών της διοίκησης, οικοδόμηση ομαδικής εργασίας, εκμάθηση της προσέγγισης, επιλογή του εγχειριδίου και / ή αυτοματοποιημένα εργαλεία για να χρησιμοποιηθούν στο πρόγραμμα,

⁹² Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

⁹³ Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι έχει βρεθεί πως μια ισορροπημένη μίξη με πέντε ή έξι εσωτερικούς συμβούλους και έναν εξωτερικό είναι η σωστότερη για μια ομάδα ανασχεδιασμού. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

⁹⁴ Στην έρευνα έχει αναφερθεί ότι μερικές αναθέσεις από ομάδες ανασχεδιασμού δεν ξεπερνούσαν το 10% του ημερήσιου χρόνου τους στην εταιρεία. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

υιοθέτηση μιας κοινής ορολογίας, εργασία μέσω παραδειγμάτων ανασχεδιασμού και, τέλος, ανάληψη της ευθύνης για το πρόγραμμα⁹⁵.

Ο ελάχιστος χρόνος⁹⁶, που απαιτείται για να αποκτήσει η ομάδα ανασχεδιασμού τη γνώση, που απαιτείται για να προχωρήσουν, είναι τρεις μέρες, οι οποίες διανέμονται όπως ακολούθως: μισή μέρα για να οργανωθεί η ομάδα, να έρθουν όλα τα μέλη της ομάδας στο ίδιο επίπεδο κατανόησης των σχεδίων BPR και για να επικοινωνήσουν και να συζητήσουν την εντολή που δόθηκε στην ομάδα ανασχεδιασμού από την ανώτατη διοίκηση, δύο μέρες για να μάθει τη μεθοδολογία και μισή μέρα για να ξεκινήσει να χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία. Αυτό το χρονοδιάγραμμα βασίζεται σε αρκετές υποθέσεις⁹⁷: 1) ότι ο εκπαιδευτής είναι ο ίδιος σύμβουλος μάλιστα που διευκόλυνε το ανώτατο εργαστήριο, 2) ότι τα μέλη της ομάδας ανασχεδιασμού έχουν μια οικειότητα με το BPR και 3) ότι τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους. Εάν εκλείπει κάποια από αυτές τις προϋποθέσεις, τότε πρέπει να παρασχεθεί περισσότερος χρόνος για την εκπαίδευση της ομάδας.

- **Σχεδίαση της αλλαγής**

Η τελευταία εργασία⁹⁸ της ομάδας ανασχεδιασμού στο στάδιο της Προετοιμασίας είναι να αναπτύξει το ολοκληρωμένο σχέδιο για το υπόλοιπο του προγράμματος, το οποίο πρέπει να σχετικά λεπτομερές για το στάδιο 2, την Ταυτοποίηση.

Αυτή η εργασία ρητά αναγνωρίζει ότι θα υπάρξει αντίσταση στις αλλαγές, τις οποίες εισάγει το πρόγραμμα ανασχεδιασμού και ότι η αλλαγή θα πρέπει να διαχειριστεί αν το πρόγραμμα πρόκειται να είναι επιτυχημένο και, επιπλέον, αρχίζει τη διοίκηση αλλαγών αναγνωρίζοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και το ενδιαφέρον τους⁹⁹. Επίσης, ορίζει πως θα διαχειριστούν οι επικοινωνίες, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι ενδιαφερόμενοι παραμένουν ενήμεροι με έναν επικοινωνιακό τρόπο και εντοπίζει μεθόδους εκτίμησης της έκτασης της υποστήριξης από διάφορους stakeholders και

⁹⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 66.

⁹⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 67.

⁹⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

⁹⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

⁹⁹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

μεθόδους εμπλοκής, αν η στήριξη δεν είναι επαρκής. Αυτή η εργασία, επίσης, αναπτύσσει το σχέδιο του προγράμματος, το χρονοδιάγραμμα και καθορίζει μεθόδους διοίκησης προγράμματος, αν αυτές δεν έχουν ήδη διευκρινιστεί.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες στροφής του ενδιαφέροντος επί του παρόντος στο BPR είναι η αυξανόμενη αναγνώριση από τη διοίκηση ότι οι εξαιρετικά δεσμευμένοι οργανισμοί υπερβαίνουν τους υψηλά συμμορφούμενους και ότι η τεχνολογία έχει γίνει και θα συνεχίσει να γίνεται φθηνότερη και ευκολότερη στη χρήση¹⁰⁰. Αυτοί οι δύο παράγοντες, τεχνολογία και άνθρωποι, είναι οι παράγοντες κλειδιά για την μεταμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς εφαρμογή τεχνολογίας χωρίς κοινωνικό ανασχεδιασμό είναι ουσιαστικά αυτοματισμός και η εφαρμογή κοινωνικής αλλαγής χωρίς τεχνολογικό ανασχεδιασμό είναι ουσιαστικά μια αναδιοργάνωση ή μια τεχνική ΔΟΠ¹⁰¹. Μόνο η ολιστική προσέγγιση, το κοινό σχέδιο των τεχνολογικών και κοινωνικών πλευρών των διαδικασιών, είναι το BPR και είναι το BPR που είναι πιθανό να παράξει μεγάλες ανακαλύψεις στην απόδοση.

Αντιθέτως, η κοινωνική πλευρά των διαδικασιών είναι αρκετά πιο ανακριβής και προβληματική, καθώς συμπεριλαμβάνει όχι μόνο όλες τις εκκεντρικότητες των οργανισμών, αλλά, επίσης, την άπειρη ποικιλία των ατομικών προσωπικοτήτων¹⁰². Το BPR σημαίνει αλλαγή και στους ανθρώπους δεν αρέσει η αλλαγή, καθώς δε θα αλλάξουν απλά επειδή υπάρχει ένας επικρατών ισχυρισμός υπέρ αυτής, αλλά θα αλλάξουν όταν πιστεύουν ότι υπέρ του συμφέροντός τους να αλλάξουν. Μια από τις βασικές εργασίες¹⁰³, άλλωστε, της ομάδας ανασχεδιασμού είναι να σχεδιάσει και να εκτελέσει ένα πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγών που ευθυγραμμίζει το συμφέρον της εταιρείας με τα συμφέροντα των stakeholders.

Το πιο ισχυρό εργαλείο που έχει η διοίκηση και η ομάδα ανασχεδιασμού στη διαχείριση της αλλαγής είναι η επικοινωνία. Το μόνο πράγμα για το οποίο κάθε εταιρεία μπορεί να είναι σίγουρη είναι ότι άπαξ και ξεκινήσει ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού, όλοι θα μάθουν για αυτό, στιγμιαία, καθώς δεν υπάρχει κάτι άλλο σαν το «λαθραίο

¹⁰⁰ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 68.

¹⁰¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁰² Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁰³ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

ανασχεδιασμό». Ως εκ τούτου, η επιλογή δεν είναι μεταξύ επικοινωνίας και απουσίας επικοινωνίας, αλλά μεταξύ μη διαχειρίσιμης επικοινωνίας¹⁰⁴ και επικοινωνίας διαχειρίσιμης. Έτσι, λοιπόν, ένα σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να είναι πρώτη προτεραιότητα εργασίας για την ομάδα ανασχεδιασμού και πρέπει να διευκρινίζει¹⁰⁵:

- α) ποια πληροφορία θα χρειαστούν οι άνθρωποι,
- β) πότε θα είναι διαθέσιμη αυτή η πληροφορία,
- γ) πώς θα φτάσει η πληροφορία αυτή στους ανθρώπους που τη χρειάζονται και
- δ) μηχανισμοί ανατροφοδότησης¹⁰⁶ που θα επιτρέψουν στην ομάδα του προγράμματος να γνωρίζει ότι η πληροφορία έχει παραληφθεί και έχει γίνει κατανοητή και αυτό θα επιτρέψει στους παραλήπτες να υποβάλλουν ερωτήσεις, σχόλια και προτάσεις.

Τόσο ο τόνος όσο και το περιεχόμενο της επικοινωνίας είναι σημαντικά. Ο τόνος πρέπει να είναι σοβαρός και να αντανακλά τη σημασία, που θα έχει το πρόγραμμα στις ζωές πολλών ανθρώπων, αλλά και ρεαλιστικός, όχι πολύ αισιόδοξος ούτε πολύ απαισιόδοξος, αλλά να αντανακλά την πιθανότητα της επιτυχίας. Η αρχική επικοινωνία και όλες οι συνακόλουθες δραστηριότητες της διαχείρισης των αλλαγών αλλά και της συνακόλουθης εργασίας του προγράμματος πρέπει να ακολουθούν τους κανόνες¹⁰⁷: “Μίλησε σαν το κοινό σου να είναι πεπεισμένο, λειτούργησε σαν να έχουν αμφιβολίες.” και “Πες αυτό που πρόκειται να κάνεις και κάνε αυτό που λες”. Οι δύο αυτοί κανόνες δεν σημαίνουν ότι η ομάδα ανασχεδιασμού πρέπει να είναι λεπτομερής και συγκεκριμένη, αλλά σημαίνουν ότι πρέπει να παρέχουν όσα περισσότερα είναι δυνατό από τη μεγάλη εικόνα και να αναφέρουν τα κομμάτια που πρόκειται να ενωθούν.

Πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι η ομάδα έργου πρέπει να αναπτύξει το σχέδιο προγράμματος της και το σχέδιο του προγράμματος διοίκησής της, προκειμένου να επικοινωνήσει την πληροφορία που αναφέρθηκε. Άλλωστε, ένα αποτελεσματικό

¹⁰⁴ Με τη μη διαχειρίσιμη επικοινωνία, οι στόχοι, οι διαδικασίες και η επίπτωση του προγράμματος θα παρεξηγηθούν, καθώς θα επικρατήσουν φήμες, οι χειρότεροι φόβοι των ανθρώπων θα αναπτυχθούν και η παραγωγικότητα και η ηθική θα βουλιάξουν. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 69.

¹⁰⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁰⁶ Ο μηχανισμός ανατροφοδότησης είναι πολύ σημαντικός για τρεις λόγους. Πρώτον, παρέχει στην ομάδα ανασχεδιασμού έναν “έλεγχο υγείας” σχετικά με το τι γίνεται. Δεύτερον, παρέχει ένα μηχανισμό αξιολόγησης και τρίτον, δίνει στους παραλήπτες την αίσθηση της συμμετοχής, που η μονόδρομη επικοινωνία δεν δίνει. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁰⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 70.

σχέδιο επικοινωνίας θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον, που θα ενθαρρύνει τους ανθρώπους να υποστηρίξουν την προτεινόμενη αλλαγή, παρά το γεγονός ότι οι ατομικές αντιδράσεις θα είναι ποικίλες, καθώς μερικοί, που θεωρούν ότι η κατάστασή τους θα βελτιωθεί ή δε θα αλλάξει θα στηρίζουν την προτεινόμενη αλλαγή, άλλοι θα αντιδράσουν με βαρεμάρα, δυσπιστία, απάθεια, παραίτηση, απογοήτευση, θυμό ή εχθρικότητα. Κάποιοι είναι πιο εκφραστικοί από τους υπολοίπους και εκφράζουν ό,τι έχουν στο μυαλό τους και κάποιοι κρατούν τη δική τους συμβουλή για τον εαυτό τους, ενώ κάποιοι μπορεί να είναι τόσο αναστατωμένοι από την αλλαγή, που να γίνονται πολύ αγχωμένοι¹⁰⁸.

Σε αυτό το στάδιο του προγράμματος, ούτε η εκτίμηση ούτε η παρέμβαση μπορούν να προγραμματιστούν με λεπτομέρεια. Υπάρχουν, λοιπόν, τρεις λόγοι για να ξεκινήσει ο προγραμματισμός της εκτίμησης¹⁰⁹ και της παρέμβασης¹¹⁰ σε αυτό το σημείο στο στάδιο της Προετοιμασίας. Ο πρώτος λόγος είναι να κάνει την ομάδα ανασχεδιασμού να ξεκινήσει να σκέφτεται σχετικά με τα σχετιζόμενα ζητήματα. Ο δεύτερος λόγος είναι να αναγνωριστούν και να αποκτηθούν οι πηγές, που απαιτούνται για την εκτίμηση και την παρέμβαση και να συμπεριληφθεί το κόστος τους στο συνολικό κόστος τους προγράμματος. Τέλος, ο τρίτος λόγος είναι να ξεκινήσουν μικρότερης κλίμακας δραστηριότητες εκτίμησης και παρέμβασης, οι οποίες μπορεί να είναι αναγκαίες κατά τη διάρκεια των επόμενων τεσσάρων σταδίων του ανασχεδιασμού και σε αυτό το σημείο η ομάδα ανασχεδιασμού είναι έτοιμη να περάσει στο δεύτερο στάδιο, την ταυτοποίηση.

2.1.2 Στάδιο 2: το στάδιο της Ταυτοποίησης (Identification)

Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να αναπτυχθεί και να γίνει αντιληπτό στην επιχείρηση ένα μοντέλο διαδικασιών προσανατολισμένο στον πελάτη. Το στάδιο της

¹⁰⁸ Το άγχος δημιουργείται γενικά ως αποτέλεσμα της ασάφειας, πράγμα το οποίο είναι ένας ακόμα λόγος για το ότι το σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να επιλύει ασάφειες. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 73.

¹⁰⁹ Πιθανά εργαλεία εκτίμησης που θα χρησιμοποιήσει η ομάδα ανασχεδιασμού είναι οι εμπιστευτικές έρευνες σε υπαλλήλους, ομάδες εστίασης, ανεπίσημες συζητήσεις, πίνακες ανακοινώσεων (φυσικοί ή ηλεκτρονικοί), συνεντεύξεις, έλεγχος προτάσεων, σχολίων και ερωτήσεων, παρακολούθηση των τάσεων στην αγορά. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 74.

¹¹⁰ Παραδείγματα εργαλείων παρέμβασης είναι η προπόνηση, η παροχή κινήτρων, η διαπραγμάτευση, η πειθαρχία, ατομική ή ομαδική συμβουλευτική, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

ταυτοποίησης, ως εκ τούτου, παρουσιάζει ορισμούς των πελατών, των διαδικασιών, της επίδοσης και της επιτυχίας, ταυτοποίηση δραστηριοτήτων που εισφέρουν αξία, ένα χάρτη διαδικασιών του οργανισμού, πόροι, όγκο και συχνότητα και την επιλογή των διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν. Το στάδιο της Ταυτοποίησης, όπως και το στάδιο της Προετοιμασίας, είναι σχεδιασμένο για να εκτελείται μία φορά σε κάθε πρόγραμμα ανασχεδιασμού κι έπειτα η ομάδα ή οι ομάδες ανασχεδιασμού μπορούν να διευθύνουν ατομικές διαδικασίες ή ομάδες συναφών διαδικασιών. Με άλλα λόγια, τα στάδια της Ταυτοποίησης και της Προετοιμασίας δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να αποφασίσει ποιες διαδικασίες θα ανασχεδιάσει και σε ποια σειρά και τα στάδια του Οράματος, της Επίλυσης και της Μεταμόρφωσης έπειτα επαναλαμβάνονται μία φορά σε κάθε μία από αυτές τις διαδικασίες¹¹¹.

Ως εκ τούτου, οι εργασίες¹¹² 1 και 2 είναι αφιερωμένες στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και πως αυτές μεταφράζονται σε μέτρα για βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών. Οι εργασίες 3, 4, 5 και 6 είναι αφιερωμένες στον εντοπισμό και στην κατανόηση των διαδικασιών¹¹³ της εταιρείας και οι εργασίες 7 και 8 είναι αφιερωμένες στην κατανόηση του πως ο οργανισμός μιας εταιρείας σχετίζεται στις διαδικασίες της και πως οι πόροι της εταιρείας χρησιμοποιούνται από αυτή. Τέλος, η εργασία 9 είναι αφιερωμένη στον καθορισμό των προτεραιοτήτων που θα ενσωματωθούν στον ανασχεδιασμό κάθε διαδικασίας. Οι εργασίες, λοιπόν είναι οι ακόλουθες αναλυτικά παρουσιαζόμενες:

- **Μοντελοποίηση πελατών**

Αυτή η εργασία¹¹⁴ εντοπίζει τους εξωτερικούς πελάτες, προσδιορίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και εντοπίζει τις ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ οργανισμών και των πελατών τους. Είναι απόλυτα κατάλληλο που το BPR ξεκινά με τον πελάτη, καθώς όλα τα πράγματα που επιθυμεί μια εταιρεία – κέρδος, υστεροφημία, την ψυχική

¹¹¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 75.

¹¹² Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 75-76.

¹¹³ Η κατάσταση κατανόησης από την ομάδα ανασχεδιασμού της εταιρείας και το πεδίο εντολής δράσης αυτής θα καθορίσουν και την έκταση στην οποία η ομάδα θα πρέπει να εκτελέσει αυτές τις εργασίες. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹¹⁴ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 77.

ανταμοιβή της επιτυχίας – τελικά προέρχονται από τον πελάτη. Μερικές φορές, μάλιστα, η απαραίτητη κατανόηση του πελάτη υπάρχει ήδη μέσα στην εταιρεία, συνήθως ως αποτέλεσμα συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων ή ειδικών μελετών που διεξάγονται από το τμήμα μάρκετινγκ ή πωλήσεων¹¹⁵. Στη σύνταξη της λίστας αναγκών και επιθυμιών των πελατών, η ομάδα ανασχεδιασμού πρέπει να είναι ιδιαίτερος προσεκτική στο να διαχωρίσει μεταξύ του τι λέει ο πελάτης και τι εννοεί, αλλά και ποιος είναι ο πελάτης (π.χ. πωλητές, εταιρείες προσωπικής εξυπηρέτησης).

- ***Καθορισμός και μέτρηση της επίδοσης***

Η εργασία¹¹⁶ αυτή προσδιορίζει προσανατολισμένες στον πελάτη μετρήσεις της επίδοσης και καθορίζει τα τωρινά επίπεδα επίδοσης, τόσο τους μέσους όρους όσο και τις διακυμάνσεις κι επίσης εξετάζει τα υπάρχοντα στάνταρ επίδοσης και εντοπίζει προβλήματα επίδοσης. Τούτο συμβαίνει διότι μόνο όταν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών γίνουν κατανοητές μπορεί μια εταιρεία να ξεκινήσει να προσδιορίζει τι σημαίνει “επίδοση” και πώς αυτή μετριέται.

- ***Προσδιορισμός οντοτήτων***

Η εργασία¹¹⁷ αυτή προσδιορίζει τις οντότητες¹¹⁸ ή τα «πράγματα» με τα οποία σχετίζεται ο οργανισμός. Αυτή η εργασία, επίσης, προσδιορίζει τις καταστάσεις στις οποίες μπορεί να είναι κάθε οντότητα και συσχετίζει αλλαγές στην κατάσταση με αλληλεπιδράσεις, πράγμα που προσδιορίζει ποια αλληλεπίδραση οδήγησε σε κάθε αλλαγή κατάστασης. Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι τρισυπόστατος. Ο πρώτος σκοπός είναι να ωθήσει την ομάδα ανασχεδιασμού να κοιτάξει την δουλειά της επιχείρησης με ένα νέο τρόπο από την άποψη των διαδικασιών αντί για των λειτουργιών. Ο δεύτερος σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρέχει μια σίγουρη

¹¹⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 80.

¹¹⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 82.

¹¹⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 84.

¹¹⁸ Μια οντότητα είναι κάτι αφηρημένο που γίνεται αντιληπτό σε μία ή περισσότερες συγκεκριμένες περιστάσεις. Για παράδειγμα, η οντότητα “εργαζόμενος” μπορεί να έχει τις περιστάσεις “Τομ”, “Χάριет”. Επιπλέον, οι οντότητες έχουν γνωρίσματα που τις περιγράφουν όπως είναι π.χ. η ημερομηνία γέννησης, η διεύθυνση κατοικίας, ο αριθμός κοινωνικής ασφάλισης κ.λ.π. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

μέθοδο εντοπισμού των διαδικασιών της εταιρείας, καθώς οι διαδικασίες¹¹⁹ αναδύονται από την ανάλυση των ακολουθιών αλλαγής κατάστασης. Τέλος, ο τρίτος σκοπός της εργασίας είναι να ξεκινήσει να εντοπίζει την απαραίτητη πληροφορία στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες και πως οργανώνεται αυτή η πληροφορία.

- **Μοντελοποίηση διαδικασιών**

Η εργασία αυτή¹²⁰ προσδιορίζει κάθε διαδικασία και εντοπίζει την ακολουθία της αλλαγής κράτους¹²¹. Προσδιορίζει, επίσης, τους στόχους της διαδικασίας και τους σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία αυτής. Επιπλέον, εντοπίζει τόσο τις εισροές και τις εκροές της διαδικασίας¹²² όσο και κάθε επιπρόσθετο ερέθισμα που προκαλεί μια αλλαγή κράτους. Για να εντοπίσει η ομάδα ανασχεδιασμού την ακολουθία της αλλαγής κράτους, τις εισροές, τις εκροές και τα ερεθίσματα πρέπει να αποφασίσει τους στόχους της διαδικασίας και τους σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας αυτής, πράγμα που μερικές φορές είναι εμφανές και κάποιες άλλες φορές απαιτεί βαθιά και πρωτότυπη σκέψη, μιας και η οπτική της διαδικασίας είναι τόσο νέα.

- **Εντοπισμός δραστηριοτήτων**

Αυτή η εργασία εντοπίζει τις πολύ μεγάλες δραστηριότητες που απαιτούνται να επηρεάσουν κάθε αλλαγή κατάστασης και επίσης καθορίζει την έκταση στην οποία κάθε δραστηριότητα προσθέτει αξία¹²³, πράγμα που σημαίνει την έκταση στην οποία

¹¹⁹ Διαδικασία είναι μια σειρά από δραστηριότητες που μετατρέπουν τις επιχειρησιακές εισροές σε επιχειρησιακές εκροές αλλάζοντας την κατάσταση μιας ή περισσότερων ενδιαφερόμενων οντοτήτων. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 85.

¹²⁰ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 87.

¹²¹ Άπαξ και εντοπιστεί η ακολουθία αλλαγής κράτους που περιλαμβάνει μια διαδικασία, το επόμενο βήμα είναι να σκεφτεί η ομάδα ανασχεδιασμού τους παράγοντες που προκαλούν αυτή την αλλαγή κράτους. Σε μερικές περιπτώσεις, οι παράγοντες είναι εσωτερικοί της ίδιας της διαδικασίας και σε άλλες περιπτώσεις, οι παράγοντες είναι εξωτερικοί της διαδικασίας και σε αυτή την περίπτωση καλούνται “ερέθισμα”, όπως για παράδειγμα μια οντότητα συναλλακτικού τύπου, η οποία είναι εισροή στη διαδικασία. Μια οντότητα, αντίθετα, που δημιουργείται από μια διαδικασία είναι μια εκροή της διαδικασίας. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 89.

¹²² Συχνά μια οντότητα είναι εκροή μιας διαδικασίας και εισροή της ίδιας ή μιας άλλης διαδικασίας. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹²³ Οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία συνήθως έχουν τρία χαρακτηριστικά: α) επιτυγχάνουν κάτι για το οποίο νοιάζεται ο πελάτης, β) αλλάζουν φυσικά μια οντότητα και γ) είναι σημαντικό να διεξαχθούν σωστά την πρώτη φορά. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ.90.

η συγκεκριμένη δραστηριότητα συμβάλλει στο να ικανοποιηθεί η επιθυμία ή η ανάγκη ενός πελάτη.

- **Εκτεταμένο μοντέλο διαδικασίας**

Μέχρι αυτό το σημείο στη μεθοδολογία Rapid Re, οι καταστάσεις διαδικασίας έχουν υπηρετήσει το σκοπό τους. Έχουν εντοπιστεί διακυμάνσεις μεταξύ των κρατών σαν γνωρίσματα των συσχετιζόμενων οντοτήτων και έχει χρησιμοποιηθεί η ακολουθία αλλαγής κράτους για να εντοπιστεί η διαδικασία. Επομένως, το επόμενο βήμα είναι να μετατοπιστεί η εστίαση από την κρατική διαδικασία στην κρατική μετάβαση και στις δραστηριότητες που διεξάγονται μεταβαίνοντας από κράτος σε κράτος.

Μερικές από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας προέρχεται από την ενοποίηση των διαδικασιών της εταιρείας πιο κοντά με τους πελάτες της εταιρείας. Προκειμένου, δε, να ανακαλυφθούν αυτές οι ευκαιρίες είναι απαραίτητο να επεκτείνει τα όρια του μοντέλου διαδικασίας ώστε να συμπεριλάβει τις συσχετίσεις με τις διαδικασίες πελατών. Έτσι, λοιπόν, η διαδικασία λαμβάνει τη μορφή: «ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ → ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ/ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ → ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ → ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ → ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ»¹²⁴. Μάλιστα, αυτή η πολύ σημαντική και ισχυρή επίγνωση θα χρησιμοποιηθεί ως ενεργοποιητής κλειδί για το BPR. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα εργαλεία, οι τεχνικές, οι διαφορετικές αντιλήψεις που εισφέρονται για να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση στους εξωτερικούς πελάτες θα μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση στους εσωτερικούς πελάτες. Με άλλα λόγια¹²⁵, αντιμετωπίζοντας κάθε συμμετέχοντα στη διαδικασία σαν τον πελάτη των συμμετεχόντων, που προμηθεύει αυτόν, τότε η βελτιστοποίηση της ροής εργασίας και της αποδοτικότητας γίνεται συνώνυμο της βελτιστοποίησης της εξυπηρέτησης πελατών.

- **Οργάνωση χάρτη**

¹²⁴ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 92.

¹²⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

Αυτή η εργασία¹²⁶ προσδιορίζει τον οργανισμό ή τους οργανισμούς που εμπλέκονται σε κάθε μεγάλη δραστηριότητα και τον τύπο της εμπλοκής (π.χ. “υπεύθυνος για”, “παρέχει ενέργεια σε”, “λαμβάνει ειδοποίηση από”, κ.λ.π.). Επομένως, προσδιορίζει τα όρια της διαδικασίας ή του οργανισμού.

- **Καταγραφή των πόρων**

Αυτή η εργασία¹²⁷ εκτιμά τον αριθμό κεφαλαίων και τη δαπάνη χρημάτων σε κάθε σημαντική δραστηριότητα. Επιπλέον, εκτιμά τον όγκο των συναλλαγών και τη συχνότητα αυτών. Αυτή η πληροφορία χρησιμοποιείται για να υπολογιστούν τα ετήσια κόστη ανά δραστηριότητα και διαδικασία και το κόστος μονάδας ανά συναλλαγή. Ο βασικός σκοπός¹²⁸ αυτής της εργασίας είναι να αποκτηθεί μια “πρώτη επαφή” με τη χρήση των πόρων από κάθε διαδικασία ώστε να γίνει αντιληπτή η σχετική ένταση πόρων κάθε διαδικασίας. Ο δεύτερος σκοπός αυτής της εργασίας είναι να αποκτηθεί μια γραμμή βάσης για τη χρήση των πόρων διαδικασίας. Αυτό μπορεί να συγκριθεί με παρόμοιους υπολογισμούς για τη διαδικασία ανασχεδιασμού ώστε να αποκτηθεί ένα μέτρο βελτίωσης που θα επιφέρει ο ανασχεδιασμός.

- **Προτεραιοποίηση διαδικασιών**

Η εργασία αυτή εκτιμά κάθε διαδικασία από την επίδρασή της στον επιχειρησιακό στόχο και τις προτεραιότητες που τέθηκαν στην εργασία του σταδίου 1, Ανάπτυξη Εκτεταμένης Συναίνεσης και από τους καταναλωθέντες πόρους. Υπολογίζει αυτά όσο και το χρόνο, το κόστος, τη δυσκολία και το ρίσκο του ανασχεδιασμού σε μια πολυδιάστατη προσέγγιση για να θέσει προτεραιότητες για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Όταν τεθούν οι προτεραιότητες, τότε η εργασία προγραμματίζει τα στάδια 3,4 και 5 για κάθε διαδικασία. Αυτή η εργασία, ουσιαστικά, σχεδιάστηκε για να δώσει στην ομάδα ανασχεδιασμού τη δυνατότητα να αναπτύξει τις προτεινόμενες προτεραιότητες για ανασχεδιασμό, να αποκτήσει εκτελεστική ανταγωνιστικό και να

¹²⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 93.

¹²⁷ Η μεθοδολογία αυτής της εργασίας είναι παρόμοια με αυτή της κοστολόγησης που βασίζεται στη δραστηριότητα. Εάν μια εταιρεία έχει πρόσφατα διεξάγει μια κοστολόγηση βασισμένη στην δραστηριότητα, τότε είναι πιθανό να έχει ήδη πολλές από τις πληροφορίες που απαιτεί αυτή η εργασία. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 93.

¹²⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 93.

προχωρήσει. Η ανάπτυξη, δε, προτεραιοτήτων για ανασχεδιασμό είναι μια πολύπλοκη εργασία που απαιτεί πολυπαραγοντική ανάλυση¹²⁹ και αντισταθμιστική ανάλυση.

Προκειμένου, η ομάδα ανασχεδιασμού να εκτιμήσει την επίπτωση του ανασχεδιασμού μιας διαδικασίας, θα πρέπει να εντοπίσει τις ευκαιρίες της επιχείρησης, που προβλέπεται να προκύπτουν από τον επανασχεδιασμό κάθε διαδικασίας. Μερικές από αυτές τις ευκαιρίες θα είναι εμφανείς, όταν η παρούσα διαδικασία είναι ελαττωματική ή όχι πλέον προσαρμοστική. Άλλες ευκαιρίες θα απαιτούν μεγαλύτερη σκέψη. Είναι, όμως, βασικό να εντοπίσει η ομάδα τους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους η ομάδα ανασχεδιασμού μπορεί να προσδοκά να βελτιώσει τα πράγματα. Επίσης, η ομάδα πρέπει να ποσοτικοποιήσει τα προσδοκώμενα οφέλη¹³⁰, με τη γνώση βέβαια ότι πρόκειται αυτά αποτελούν αρχικές εκτιμήσεις. Βέβαια, πολλοί μάνατζερ και επαγγελματίες έχουν λανθασμένα την εντύπωση ότι μεγαλύτερη ακρίβεια, από αυτήν που περιεγράφηκε ανωτέρω, απαιτείται για να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις όπως είναι ποιες διαδικασίες θα ανασχεδιαστούν και σε ποια σειρά κι επιπλέον λανθασμένα προσπαθούν να μειώσουν μια πολύπλοκη, πολυπαραγοντική ανάλυση σε μια απλή αριθμητική λειτουργία.

2.1.3 Στάδιο 3 : το στάδιο του Οράματος (Vision)

Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να αναπτυχθεί ένα όραμα για τις διαδικασίες ικανό να επιτύχει μια σημαντική αλλαγή στην επίδοση. Στο στάδιο αυτό, συνεπώς, προσδιορίζονται παρόντα στοιχεία των διαδικασιών όπως είναι ο οργανισμός, τα συστήματα, η ροή πληροφοριών, αλλά και τα παρόντα προβλήματα και θέματα της διαδικασίας. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό παράγονται συγκρίσιμες μετρήσεις της παρούσας επίδοσης της διαδικασίας, ευκαιρίες βελτίωσης και στόχοι, ένας

¹²⁹ Τα τρία βασικά συστατικά της ανάλυσης είναι:

- *Επίπτωση*: η παροντική και η πιθανή συνεισφορά κάθε διαδικασία στους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας
- *Μέγεθος*: των πόρων που αναλώθηκαν ή χρησιμοποιήθηκαν σε κάθε διαδικασία
- *Έκταση*: ο χρόνος, το κόστος, το ρίσκο και η κοινωνική αλλαγή που εννοούνται στον ανασχεδιασμό κάθε διαδικασίας.

Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 99.

¹³⁰ Η ποσοτικοποίηση των οφελών είναι μια από τις απαιτήσεις στις οποίες αντιστέκονται οι ομάδες ανασχεδιασμού, επειδή τα μέλη τους είναι συνηθισμένα στο να κάνουν μόνο ποσοτικοποιημένες εκτιμήσεις μετά από μεγαλύτερη ανάλυση, από αυτή που επιτρέπει το στάδιο της Ταυτοποίησης. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 100.

προσδιορισμός του ποιες αλλαγές απαιτούνται και μια ανακοίνωση του νέου “οράματος” της διαδικασίας. Μάλιστα, το στάδιο αυτό, όπως και τα στάδια που το ακολουθούν, είναι σχεδιασμένα έτσι, ώστε να εκτελούνται μια φορά για κάθε επιχειρησιακή διαδικασία ή για ένα σύνολο στενά συνδεδεμένων διαδικασιών που πρόκειται να ανασχεδιαστούν. Αυτό είναι διαφορετικό από τα στάδια της Προετοιμασίας και της Ταυτοποίησης, τα οποία είναι σχεδιασμένα για να εκτελούνται μια φορά για κάθε πρόγραμμα ανασχεδιασμού. Στο τέλος του σταδίου ταυτοποίησης, η αρχική ομάδα ανασχεδιασμού μπορεί να διαχωριστεί σε έναν αριθμό υποομάδων, σε καθεμία από τις οποίες ανατίθεται ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας. Στο στάδιο του Οράματος, το “όραμα” ,που είναι ο στόχος και το παράγωγο αυτού του σταδίου, είναι περισσότερο μια ιδέα και λιγότερο ένα σχέδιο¹³¹.

Το στάδιο του οράματος αποτελείται από 10 εργασίες¹³². Οι εργασίες 1 και 2 είναι αφιερωμένες στην κατανόηση¹³³ της δομής και της ροής της παρούσας διαδικασίας. Η εργασία 3 εντοπίζει τις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία εντός της διαδικασίας, ώστε να ενισχυθούν αυτές και να συρρικνωθούν αυτές που δεν προσθέτουν αξία, ενώ οι εργασίες 4 και 5 είναι αφιερωμένες στη συγκριτική αξιολόγηση της επίδοσης της παρούσας διαδικασίας και στον καθορισμό των παραγόντων που είναι υπεύθυνοι για αυτή την επίδοση. Περαιτέρω, η εργασία 6 υπολογίζει το μέγεθος και τη φύση της ευκαιρίας για βελτίωση της επίδοσης ανασχεδιάζοντας τη διαδικασία και οι εργασίες 7, 8 και 9 αναπτύσσουν το όραμα για τη διαδικασία που είναι απαραίτητο για να επιτευχθεί αυτή η ευκαιρία. Τέλος, η εργασία 10 αναπτύσσει “υπο-οράματα” για τη διαδικασία, τα οποία είναι απεικονίσεις ενδιάμεσης υλοποίησης της διαδικασίας.

- **Κατανόηση της δομής της διαδικασίας**

¹³¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 106.

¹³² Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 107.

¹³³ Χρησιμοποιείται η λέξη “κατανόηση” και όχι η λέξη “ανάλυση” γιατί εννοείται ότι αναπτύσσονται αρκετές πληροφορίες σχετικά με την παρούσα εργασία για να καθοριστεί το πως λειτουργεί, πως προσδιορίζεται η “καλή” επίδοση και τι είναι λανθασμένο με την παρούσα διαδικασία. Δεν χρησιμοποιείται η λέξη “ανάλυση” για την παρούσα διαδικασία, καθώς αυτή πρόκειται να ανασχεδιαστεί σε μια καινούργια. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

Η εργασία αυτή διευρύνει την κατανόηση των στατικών πτυχών της διαδικασίας¹³⁴ που μοντελοποιείται στις εργασίες 4 έως 6 στο στάδιο 2 της Ταυτοποίησης μέσω του εντοπισμού όλων των δραστηριοτήτων¹³⁵ και των βημάτων της διαδικασίας, μέσω του εντοπισμού όλων των εμπλεκόμενων οργανισμών και των λειτουργιών των πρώτων δουλειών, μέσω της προετοιμασίας μιας μήτρας δραστηριοτήτων ή βημάτων¹³⁶ έναντι σε οργανισμούς ή δουλειές και μέσω εντοπισμού των συστημάτων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούνται και των εφαρμοζόμενων πολιτικών.

- **Κατανόηση της ροής της διαδικασίας**

Αυτή η εργασία διευρύνει την κατανόηση σχετικά με τις δυναμικές πτυχές μιας διαδικασίας υπόδειγμα (μοντελοποιημένης) μέσω του εντοπισμού πρωταρχικών σημείων λήψης αποφάσεων και υπο-διαδικασιών, μέσω εντοπισμού ποικιλίας στην ροή, μέσω της προετοιμασίας μιας μήτρας εισροών / εκροών και ερεθισμάτων έναντι σε δραστηριότητες / βήματα και μέσω καθορισμού χρονοδιαγράμματος. Ο πρώτος σκοπός για την ύπαρξη αυτής της εργασίας είναι η ρητή αναγνώριση ότι η διαδικασία δεν εκτελείται με τον ίδιο τρόπο κάθε φορά, καθώς παραλλαγές λαμβάνουν χώρα κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Ο δεύτερος σημαντικός σκοπός ύπαρξης της εργασίας αυτής είναι η δημιουργία μιας λίστας με τις εισροές και τις εκροές της διαδικασίας¹³⁷. Τέλος, ο τρίτος σημαντικός σκοπός ύπαρξης της εργασίας αυτής είναι ο καθορισμός χρονοδιαγράμματος στη διαδικασία. Όλες οι διαδικασίες δεν είναι απαραίτητο να είναι χρονομετρημένες¹³⁸ και ο βαθμός ακρίβειας και το επίπεδο προσπάθειας που απαιτούν

¹³⁴ Η δομή της διαδικασίας ορίζεται αναφορικά με τις δραστηριότητες, τα βήματα, τις εισροές, τις εκροές και τα ερεθίσματα. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 108.

¹³⁵ Οι δραστηριότητες ορίζονται ως σημαντικές υποδιαιρέσεις μιας διαδικασίας. Κάθε δραστηριότητα, δε, αντιπροσωπεύει μια μονάδα πνευματικής και / ή φυσικής εργασίας και παράγει ένα αποτέλεσμα (την εκροή της) και χρησιμοποιεί της φυσικές και/ ή τις πληροφοριακές εκροές άλλων δραστηριοτήτων (τις εισροές της). Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹³⁶ Τα βήματα είναι περαιτέρω υποδιαιρέσεις των δραστηριοτήτων. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹³⁷ Οι οντότητες ή τα “πράγματα” που ασχολούνται οι διαδικασίες είναι δύο ειδών. Το πρώτο είδος αφορά φυσικά και σχετικά μόνιμα στη φύση και περιλαμβάνει οντότητες όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, τα μηχανήματα και τα προϊόντα. Το δεύτερο είδος αφορά συναλλακτικές και πληροφοριακές οντότητες στη φύση και περιλαμβάνει οντότητες όπως οι παραγγελίες, τα τιμολόγια και οι επιταγές. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 111-112.

¹³⁸ Η χρονομέτρηση της διαδικασίας σημαίνει η ανάθεση συγκεκριμένου χρόνου σε κάθε δραστηριότητα ή, αν απαιτείται μεγαλύτερη ακρίβεια, σε κάθε βήμα της διαδικασίας. Ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση μιας μονάδας εργασίας σε μια δραστηριότητα ή σε ένα βήμα μπορεί να αποτελείται από τις ακόλουθες συνιστώσες:

μπορεί να ποικίλλει ακόμα και για αυτές τις διαδικασίες που χρειάζεται να χρονομετρηθούν.

- ***Εντοπισμός δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία***

Η εργασία εκτιμά την επίδραση κάθε δραστηριότητας της διαδικασίας στις μετρήσεις εξωτερικής επίδοσης για τη διαδικασία για να εντοπιστούν οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία, αυτές που δεν προσθέτουν αξία και αυτές που υπάρχουν καθαρά για εσωτερικό έλεγχο. Εάν η ομάδα ανασχεδιασμού εκτέλεσε τις εργασίες στο στάδιο της Ταυτοποίησης, θα έχει ήδη αντιληφθεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της διαδικασίας και θα έχει καθορίσει εξωτερικές μετρήσεις της επίδοσης της διαδικασίας. Άλλωστε, ο ευκολότερος τρόπος εντοπισμού των βημάτων που προσθέτουν αξία είναι να γίνει αντιληπτή η επίδραση κάθε βήματος σε κάθε μέτρηση επίδοσης της διαδικασίας. Ο σκοπός, λοιπόν, αυτής της εργασίας είναι να βοηθήσει την ομάδα ανασχεδιασμού να βρει απαντήσεις στα ερωτήματα αν είναι αυτό απαραίτητο, γιατί τα πράγματα γίνονται όπως γίνονται και τι ακριβώς γίνεται, που μειώνει την επίδοση της διαδικασίας.

- ***Συγκριτική προσέγγιση¹³⁹ επίδοσης***

-
- *Χρόνος διέλευσης*: Είναι η ποσότητα χρόνου που χρειάζεται για να φθάσουν οι εισροές στη δραστηριότητα ή στο βήμα.
 - *Ώρα αναμονής*: Είναι το χρονικό διάστημα από τότε που παραλαμβάνονται οι εισροές μέχρι αυτές να χρησιμοποιηθούν.
 - *Χρόνος κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας*: Είναι το χρονικό διάστημα από τότε που ξεκινά η εργασία πάνω στις εισροές μέχρι να ολοκληρωθεί αυτή με τις εκροές.
 - *Πραγματικός χρόνος επεξεργασίας*: Είναι η πραγματική ποσότητα χρόνου, οπότε η εργασία γίνεται για να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές. Εξ ορισμού, ο πραγματικός χρόνος επεξεργασίας πρέπει να είναι λιγότερο από ή ίσος με το χρόνο κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας.
 - *Χρόνος εκτός αναμονής*: Είναι το χρονικό διάστημα από τότε που ολοκληρώνονται οι εκροές μέχρι να ξεκινήσει η μεταφορά τους στην επόμενη δραστηριότητα ή στο επόμενο βήμα.

Οι πληροφορίες, δε, σχετικά με το χρονοδιάγραμμα μπορούν να συνδυαστούν με τον όγκο και τη συχνότητα των πληροφοριών ώστε να υπολογιστεί η χρησιμοποίηση των πόρων της διαδικασίας όπως οι άνθρωποι και οι μηχανές. Ο τύπος υπολογισμού της χρησιμοποίησης είναι ο λόγος του πραγματικού χρόνου επεξεργασίας ανά μονάδα εργασίας επί των μονάδων εργασίας ανά μονάδα χρόνου προς τις μονάδες πόρων επί του διαθέσιμου χρόνου ανά μονάδα χρόνου. Βλ. Manganeli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 115-117.

¹³⁹ Η συγκριτική προσέγγιση έχει γίνει ένα θέμα με δική του βιβλιογραφία, ενώ έγινε ευρέως γνωστή στα μέσα της δεκαετίας του 1980 σαν ένα μέρος του κινήματος ποιότητας. Η “κλασική” συγκριτική προσέγγιση δεν είναι ούτε εφικτή ούτε απαραίτητη για το BPR. Πιο συγκεκριμένα, δεν είναι εφικτή γιατί απαιτείται πολύς χρόνος και πολλοί πόροι για το σχέδιο ανασχεδιασμού και από την άλλη δεν είναι απαραίτητη για τον ανασχεδιασμό. Καθώς χρησιμοποιείται για να βοηθηθεί η ομάδα ανασχεδιασμού στο να εξεύρει απάντηση στην ερώτηση “Γιατί κάνουμε τα πράγματα όπως τα κάνουμε;” και για να πάρουν ιδέες για καλύτερους τρόπους να γίνονται τα πράγματα στην εταιρεία.

Η εργασία αυτή συγκρίνει την επίδοση των διαδικασιών του οργανισμού και τον τρόπο, που διεξάγονται αυτές οι διαδικασίες με τις σχετικές αντίστοιχων οργανισμών¹⁴⁰ για να αποκτήσει ιδέες για τον ανασχεδιασμό. Ο σκοπός όλης αυτής της δραστηριότητας συγκριτικής προσέγγισης είναι δυσπόστατος: αρχικά, παρέχει επιπρόσθετη διορατικότητα στις ιδιοσυγκρασίες των πεπραγμένων και δευτερευόντως, να δώσει ιδέες στο να γίνουν τα πράγμα καλύτερα.

- **Καθορισμός προγραμμάτων οδήγησης επιδόσεων**

Η εργασία αυτή ορίζει τους παράγοντες¹⁴¹ που καθορίζουν την επίδοση της διαδικασίας μέσω του εντοπισμού:

- Της πηγής των προβλημάτων και των λαθών
- Των ενεργοποιητών και των αναστολέων της επίδοσης της διαδικασίας
- Των δυσλειτουργιών και των δυσαρμονιών
- Του κατακερματισμού της δραστηριότητας ή της δουλειάς
- Των κενών στην πληροφόρηση ή καθυστερήσεων

Συνεπώς αυτή η εργασία εντοπίζει τους παράγοντες, τα χαρακτηριστικά και τα στοιχεία εκείνα της διαδικασίας που είναι υπεύθυνα για τις ελλείψεις στην επίδοση και εκτιμά την επίδρασή τους σε αυτή.

- **Εκτίμηση της ευκαιρίας**

Αυτή η εργασία χρησιμοποιεί όλες τις πληροφορίες, που έχουν εξαχθεί ως τώρα στο στάδιο 3, για να εκτιμήσει την ευκαιρία για βελτίωση της διαδικασίας ή για επέκταση στην αρχική εκτίμηση που έλαβε χώρα στην τελευταία εργασία στο στάδιο 2, στην Ταυτοποίηση. Εκτιμά, λοιπόν, το βαθμό αλλαγής, που χρειάζεται και τη δυσκολία της αλλαγής, τα κόστη και τα οφέλη της αλλαγής, το επίπεδο υποστήριξης για την αλλαγή και το ρίσκο του να γίνει η αλλαγή.

- **Οραματισμός του ιδανικού (εξωτερικά)**

Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 121.

¹⁴⁰ Οι αντίστοιχοι οργανισμοί μπορεί να βρίσκονται εντός του ίδιου ομίλου εταιρειών, μπορεί να είναι συγκρίσιμες εταιρείες, ηγέτες βιομηχανιών ή οι καλύτεροι στην αγορά καλλιτέχνες. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 119-121.

¹⁴¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 124-125.

Η εργασία αυτή¹⁴² περιγράφει πως θα λειτουργούσε η διαδικασία με όλες τις εξωτερικές μετρήσεις επίδοσης, που ορίστηκαν στην εργασία καθορισμού και μέτρησης της επίδοσης του σταδίου 2 και της εργασίας εντοπισμού των δραστηριοτήτων, που προσθέτουν αξία, του σταδίου 3 βελτιστοποιημένες. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή περιγράφει τη συμπεριφορά αυτών των δραστηριοτήτων, που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

- **Οραματισμός του ιδανικού (εσωτερικά)**

Η εργασία αυτή¹⁴³ περιγράφει πως θα λειτουργούσε η διαδικασία με όλες τις εσωτερικές μετρήσεις επίδοσης, που ορίστηκαν στην εργασία της οργάνωσης χάρτη του σταδίου 2 και της εργασίας συγκριτικής προσέγγισης επίδοσης του σταδίου 3 βελτιστοποιημένες. Επομένως, επαναλαμβάνει την, αμέσως προηγούμενη, εργασία του οραματισμού του ιδανικού εξωτερικά, χειριζόμενη τους εσωτερικούς συμμετέχοντες ως πελάτες και προμηθευτές. Αυτή η εργασία, επίσης, περιγράφει πως οι λειτουργίες κλειδί για τη δουλειά θα εκτελεστούν για να επιτευχθεί η ιδανική επίδοση.

- **Ενσωμάτωση οραμάτων**

Είναι πιθανό τα εσωτερικά και τα εξωτερικά ιδανικά να συγκρούονται. Η εργασία αυτή¹⁴⁴, λοιπόν, εντοπίζει τέτοιες συγκρούσεις και αντισταθμίσεις μεταξύ των εναλλακτικών δυνατοτήτων για να παραχθεί το πιο αποτελεσματικό ενσωματωμένο όραμα. Οι δύο αμέσως ανωτέρω αναφερθείσες εργασίες και η παρούσα συνήθως εκτελούνται ταυτόχρονα ή επαναληπτικά. Παρόλα αυτά, το τελικό ενσωματωμένο όραμα πρέπει να είναι εσωτερικά σταθερό και συναρπαστικό.

- **Ορισμός των υπο-οραμάτων**

Η εργασία αυτή¹⁴⁵ εξετάζει το χρονοδιάγραμμα πραγματοποίησης του οράματος διαδικασίας και την πιθανότητα ορισμού διαδοχικών υπο-οραμάτων, που σχετίζονται με τους στόχους της επίδοσης, μεταξύ της παρούσας διαδικασίας και του πλήρως

¹⁴² Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 127.

¹⁴³ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁴⁴ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 128-129.

¹⁴⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 130-131.

ενσωματωμένου οράματος. Οι αποφάσεις, δε, αναφορικά με το ποια χαρακτηριστικά θα ενσωματωθούν σε ποιο υπο-όραμα βασίζονται σε μελέτες λογικής ακολουθίας, χρόνου, κόστους, ρίσκου και οφελών.

2.1.4 Στάδιο 4Α: Το στάδιο της Λύσης (Solution) : Τεχνικός σχεδιασμός (Technical Design)

Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να παραχθεί ένα σχέδιο διαδικασίας ικανό να επιτύχει το όραμα της διαδικασίας και απαντάται η ερώτηση “Πώς;”. Η ανάπτυξη της λύσης στο ερώτημα είναι δύο συνιστώσες, ο Τεχνικός Σχεδιασμός και ο Κοινωνικός Σχεδιασμός. Το BPR είναι ενεργοποιημένο από τρεις παράγοντες ή δυνάμεις, την τεχνολογία, την πληροφορία και το ανθρώπινο δυναμικό και αναζητά να μοχλεύσει αυτές τις τρεις δυνάμεις σε σημαντικές ανακαλύψεις στην επίδοση της διαδικασίας. Συχνά βέβαια αμελείται να αναφερθεί η πληροφορία ως μία από τις συνιστώσες του BPR, υπαγόμενη στη συζήτηση σχετικά με την τεχνολογία, καθώς είναι οι τεχνολογίες πληροφορικής που χρησιμοποιούνται ευρέως στο BPR.

Η πρώτη, λοιπόν, δυνατότητα¹⁴⁶ βελτίωσης της απόδοσης στην εργασία είναι ο αυτοματισμός, η αντικατάσταση ουσιαστικά χειροκίνητων εργασιών με μηχανοκίνητες εργασίες, όπως είναι παραδείγματος χάριν ο υπολογισμός, η εκτύπωση, η σάρωση εγγράφων και ο έλεγχος των μηχανημάτων. Η δεύτερη δυνατότητα είναι η πληροφορία. Για παράδειγμα¹⁴⁷ για να αυτοματοποιηθεί κάτι, ο υπολογιστής πρέπει να αναπτύξει ένα ηλεκτρονικό αρχείο της διαδικασίας που θα αυτοματοποιείται, το οποίο αποτελείται από λεπτομερή δεδομένα σε εκατοντάδες εναλλακτικές της διαδικασίας. Αυτή η πληροφορία δίνει τη δυνατότητα στους χειριστές να βελτιστοποιήσουν τη διαδικασία με τρόπους που ήταν αδύνατο πιο πριν. Η τρίτη δυνατότητα του BPR είναι το ανθρώπινο δυναμικό και παρόλο που οι περισσότερες επιχειρησιακές διαδικασίες τελικά βασίζονται στα ανθρώπινα όντα για να τις διεξάγουν, έχει παρατηρηθεί ότι λίγες διαδικασίες χρησιμοποιούν ολοκληρωτικά τις δυνατότητες αυτών των ανθρώπινων όντων.

¹⁴⁶ Η Shoshanah Zuboff στο βιβλίο της “Στην εποχή της έξυπνης μηχανής” αναφέρει ότι οι τεχνολογίες πληροφορίες προσφέρουν δυο σημαντικές δυνατότητες στην βελτίωση της επίδοσης της δουλειάς, ο αυτοματισμός και η πληροφορία. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 132.

¹⁴⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

Ο σκοπός λοιπόν του σταδίου του Τεχνικού Σχεδιασμού είναι να προσδιορίσει λεπτομερώς την τεχνική πλευρά των διαδικασιών και για το λόγο αυτό παράγει περιγραφές της τεχνολογίας, των στάνταρ, των διαδικασιών, των συστημάτων και των ελέγχων που εφαρμόζονται από την ομάδα ανασχεδιασμού. Επιπλέον, μαζί με το στάδιο του Κοινωνικού Σχεδιασμού παράγει σχέδια για την αλληλεπίδραση κοινωνικών και τεχνολογικών στοιχείων, καθώς και σχέδια για τη βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών, την ενίσχυση των εγκαταστάσεων, την προμήθεια εξαρτημάτων, λογισμικού και υπηρεσιών, τα τεστ, τη συζήτηση και την ανάπτυξη. Αποτελείται από 10 εργασίες¹⁴⁸, από τις οποίες η εργασία 1 αναπτύσσει ένα μοντέλο αρχικής πληροφορίας της διαδικασίας, οι εργασίες 2 έως 6 παρουσιάζουν πρότυπα ή κανόνες που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μια διαδικασία για να εντοπιστούν καλύτεροι τρόποι διεξαγωγής αυτής, που πρέπει εφαρμόζονται καλύτερα ταυτόχρονα ή επαναληπτικά. Επιπλέον, η εργασία 7 ορίζει τα συστατικά μέρη της διαδικασίας ανασχεδιασμού που μπορούν να μεταφερθούν ατομικά μέσα στο χώρο, το χρόνο ή την τοποθεσία του οργανισμού. Έπειτα η εργασία 8 προσδιορίζει λεπτομερώς την ανάπτυξη και η εργασία 9 καθορίζει τις εφαρμογές της τεχνολογίας στην διαδικασία. Τέλος, η εργασία 10 σχεδιάζει την εφαρμογή των τεχνικών στοιχείων της ανασχεδιασμένης διαδικασίας και αποτελεί μέρος της εργασίας 12 του Κοινωνικού σχεδιασμού που αφορά το σχεδιασμό εφαρμογής των κοινωνικών στοιχείων.

- **Σχέσεις μοντέλου οντότητας**

Η εργασία¹⁴⁹ αυτή εντοπίζει τις σχέσεις μεταξύ των οντοτήτων και ορίζει την κατεύθυνση και την εγγύτητα των σχέσεων αυτών, δηλαδή αν η σχέση είναι ένας-προς-έναν, ένας-προς-πολλούς ή πολλοί-προς-πολλοί και ποια οντότητα “κατέχει” ποια οντότητα. Αφού λοιπόν οι οντότητες είναι τα «πράγματα» με τα οποία σχετίζεται μια διαδικασία, τα τεχνικά στοιχεία της διαδικασίας συμπεριλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις οντότητες και αυτή η εργασία είναι το πρώτο βήμα μοντελοποίηση των δεδομένων. Επομένως, οι οντότητες και οι σχέσεις τους είναι το πρώτο επίπεδο πληροφοριακού μοντέλου σε μια διαδικασία, ενώ τα ακόλουθα επίπεδα που αναπτύσσονται στο επόμενο στάδιο, καθορίζουν τα χαρακτηριστικά και τη λογική εφαρμογή του μοντέλου.

¹⁴⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 137.

¹⁴⁹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

- **Επανεξέταση των διαδικασιών σύνδεσης**

Η εργασία¹⁵⁰ αυτή εξετάζει εάν κινήσεις βημάτων μεταξύ των δραστηριοτήτων, δραστηριότητες μεταξύ των διαδικασιών ή ανατεθείσα ευθύνη για τα βήματα θα βελτίωναν την επίδοση και επιπλέον εντοπίζει παραδείγματα όπου καλύτερος συντονισμός μεταξύ των δραστηριοτήτων θα βελτίωνε την απόδοση¹⁵¹. Έτσι, λοιπόν, μερικές φορές υπάρχει καλύτερη πιθανότητα για μια επιχείρηση για μεταφορά αρμοδιοτήτων από τους πελάτες στην ίδια και μερικές φορές υπάρχει μια πιθανότητα για την επιχείρηση να μεταφέρει την ευθύνη της εργασίας στους προμηθευτές της. Μερικοί προμηθευτές¹⁵², άλλωστε, ειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών, που αντικαθιστούν συνολικά ή μερικά δραστηριότητες, που προηγουμένως εκτελούνταν από τους πελάτες τους. Επιπλέον, μερικές φορές ένας οργανισμός πρέπει να μειώσει ή να εξαλείψει μια διαδικασία υποστήριξης ενσωματώνοντάς την σε ένα πυρήνα, μια διαδικασία που προσθέτει αξία και μπορεί να επανεμφανίσει δραστηριότητες για να εξαλείψει την ανάγκη για διαφορετικές υπο-διαδικασίες.

- **Όργανο και πληροφορία**

Αυτή η εργασία¹⁵³ εντοπίζει τις πληροφορίες, που απαιτούνται, για να μετρηθεί και να διαχειριστεί η απόδοση της διαδικασίας, καθορίζει τα μέρη, όπου είναι αποθηκευμένες οι πληροφορίες – συνήθως είναι σε αρχεία που σχετίζονται με τις οντότητες- και προσθέτει βήματα στη διαδικασία, αν είναι απαραίτητα, για να αποκτηθεί, να συγκεντρωθεί και να διαδοθούν οι απαραίτητες πληροφορίες. Στον ανασχεδιασμό μιας

¹⁵⁰ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 139.

¹⁵¹ Η ιδέα πίσω από αυτή το πρότυπο ή κανόνα είναι παρόμοια με ένα από τα βιβλία του Michael Porter “Ανταγωνιστική Στρατηγική” και “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”. Ο Porter θεωρεί κάθε εταιρεία σαν μια αλυσίδα αξίας που αποτελείται από άμεσες δραστηριότητες όπως εισερχόμενη εφοδιαστική αλυσίδα, επιχειρήσεις, εξερχόμενη εφοδιαστική, πωλήσεις και υπηρεσίες. Η αλυσίδα αξίας περιέχει επίσης έμμεσες δραστηριότητες όπως είναι τα οικονομικά και η διοίκηση, οι υπηρεσίες πληροφορίας και η ανάπτυξη τεχνολογίας που υποστηρίζουν τις άμεσες πληροφορίες. Ο Porter, λοιπόν, θεωρεί τις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία μιας εταιρείας ως τη διαφορά μεταξύ της αξίας των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών που παράγει και της αξίας των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών που καταναλώνει. Επίσης ο Porter υποστήριξε ότι οι προμηθευτές και οι καταναλωτές μιας εταιρείας έχουν τις δικές τους αλυσίδες αξίας και ανέφερε τις επιπρόσθετες ευκαιρίες για να προστεθεί αξία στη ανάμιξη ή την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των δραστηριοτήτων σε διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁵² Οι προμηθευτές αυτοί αποκαλούνται εξωτερικοί προμηθευτές και η πράξη χρησιμοποίησής τους αποκαλείται εξωτερική ανάθεση. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 140.

¹⁵³ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 141-142.

διαδικασίας, η ομάδα πρέπει να εξετάσει τα πάντα και ιδιαίτερα την ροή των πληροφοριών, καθώς, συχνά τα αρχεία που τηρούνται και οι αναφορές που γράφονται και διαμοιράζονται είναι τελείως άχρηστα.

- **Παγίωση διεπαφών και πληροφοριών**

Με αυτή την εργασία καθορίζονται οι αλλαγές στη διαδικασία που απαιτούνται για να μειωθούν ή να απλοποιηθούν οι διεπαφές, τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά και εντοπίζει και εξαλείφει τα αντίγραφα της ροής πληροφοριών¹⁵⁴ και μαζί με αυτά τις απαιτούμενες δραστηριότητες σύμπτυξης ώστε να γίνει αντιληπτό ποια αντίγραφα πρέπει να εμπιστευθεί η ομάδα ανασχεδιασμού. Άλλωστε, δεν είναι ασυνήθιστο να βλέπει κανείς μια επιχειρησιακή διαδικασία να υποστηρίζεται από ένα συνδυασμό άσχετων χειροκίνητων και ηλεκτρονικών συστημάτων. Επομένως, οι τεχνολογίες πληροφορικής παρέχει άλλες ευκαιρίες για μείωση του κατακερματισμού της διαδικασίας μέσω της ενοποίησης διεπαφών και πληροφοριών.

- **Επανακαθορισμός εναλλακτικών**

¹⁵⁴ Αυτός ο κατακερματισμός της διαδικασίας ροής πληροφοριών και εργασίας παρουσιάζει αρκετές αρνητικές συνέπειες:

- Δημιουργεί επιπρόσθετη εργασία για να μεταφραστούν οι πληροφορίες από τον ένα τύπο που απαιτείται από το ένα βήμα στον τύπο που απαιτείται από ένα άλλο βήμα.
- Λάθη και καθυστερήσεις εισάγονται από την ανάγκη αντιγραφής.
- Αφού κάθε σύστημα τυπικά έχει τη δική του μοναδική ανθρώπινη διεπαφή, οι άνθρωποι που εκτελούν την διαδικασία τείνουν να γίνονται ειδικοί στα εργαλεία που τυχαίνει να χρησιμοποιούν και τα εργαλεία αυτά είναι συνήθως ακατανόητα ή μη προσβάσιμα από αυτούς που δεν τα χρησιμοποιούν, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο κατακερματισμός.
- Καθώς κάθε κομμάτι της διαδικασίας εκτελείται από διαφορετικούς ανθρώπους που χρησιμοποιούν διαφορετικά εργαλεία, το ποσοστό στο οποίο μπορούν αυτοί να ολοκληρώσουν μια εργασία ποικίλλει.
- Η “τοποθεσία” μιας συγκεκριμένης συναλλαγής είναι δύσκολο να καθοριστεί. Συχνά, αυτό που είναι γνωστό είναι ότι η συναλλαγή είναι “υπό επεξεργασία” μέχρι να εξελιχθεί και να ολοκληρωθεί κι αυτό μερικές φορές απαιτεί επιπλέον επίπεδο πολυπλοκότητας στη διαδικασία, ώστε να εντοπιστούν και να διευκολυνθούν συγκεκριμένες συναλλαγές.
- Η πληροφορία που χρησιμοποιείται από διαφορετικούς ανθρώπους και/ ή σε διαφορετικά βήματα είναι ασταθής, πράγμα που είναι αποτέλεσμα λαθών αντιγραφής, διαφοράς ώρας ή ασυμβατότητας συστημάτων.
- Μερικές φορές στην προσπάθεια υπερπήδησης των ελλείψεων της διαδικασίας, η λύση είναι η ανάπτυξη ενός “ταξιδιώτη”, ενός φακέλου πληροφοριών δηλαδή που συνοδεύει τη συναλλαγή και συσσωρεύει τις επιπλέον πληροφορίες που προστίθενται σε κάθε βήμα της διαδικασίας. Αυτό, όμως, προσθέτει εργασία, επιπλέον πιθανότητες λάθους και τον κίνδυνο να βγει η διαδικασία εκτός ελέγχου.

Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 143-144.

Αυτή η εργασία¹⁵⁵ εκτιμά τη συνεχόμενη ανάγκη για ειδικές υποθέσεις, αν υπάρχουν, στη διαδικασία. Αν είναι απαραίτητο, υπολογίζει το διαχωρισμό των ειδικών υποθέσεων σε ξεχωριστές διαδικασίες. Με άλλα λόγια, η εργασία αυτή αναζητά την αντικατάσταση μιας πολύπλοκης διαδικασίας με μία ή περισσότερες απλούστερες διαδικασίες. Μερικές φορές, επιπλέον, αυτή η εργασία καθορίζει το διαχωρισμό μιας διαδικασίας σε δύο, διαχωρίζοντας τις εισροές των διαδικασίας και δημιουργώντας παράλληλες ροές. Επίσης, η εργασία αυτή καθορίζει κάποιες φορές ποιες δύο ξεχωριστές διαδικασίες πρέπει να ενωθούν σε μία.

- **Μετεγκατάσταση και επανάληψη ελέγχων**

Με την εργασία¹⁵⁶ αυτή αναζητούνται τρόποι μείωσης του αριθμού των δραστηριοτήτων, που δεν προσθέτουν αξία στην διαδικασία, μέσω της απλούστευσης της δομής ελέγχου της διαδικασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενσωμάτωση ελέγχων σε δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία, με την αντικατάσταση του εντοπισμού λαθών με την αποφυγή λαθών και με τη μετακίνηση του εντοπισμού λαθών πιο κοντά στο συμβάν του λάθους¹⁵⁷. Η εργασία αυτή, επιπροσθέτως, κάνει ανασκόπηση στις λογικές σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων για να ανακαλύψει τις ευκαιρίες εκτέλεσης παράλληλων δραστηριοτήτων που τώρα εκτελούνται σε σειρά, καθώς αυτό προφανώς θα αυξήσει την ταχύτητα της διαδικασίας.

- **Ενοποίηση**

Ο σκοπός αυτής της εργασίας¹⁵⁸ είναι ο καθορισμός των μερών της ανασχεδιασμένης διαδικασίας, που μπορούν να αναπτυχθούν αυτόνομα. Αυτός ο επιμερισμός της διαδικασίας, αν υπάρχει τέτοιος, επιτρέπει στη διαδικασία να διανεμηθεί στη χώρα (π.χ.

¹⁵⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 147-148.

¹⁵⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 148-150.

¹⁵⁷ Αναμφίβολα είναι καλύτερο να αποφεύγονται λάθη από το να διορθώνονται λάθη. Άλλωστε πολλά από τα πρότυπα που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες εργασίες είναι σχεδιασμένα για να αποφεύγονται λάθη μέσω της μείωσης ή της εξάλειψης της ανάγκης για αντιγραφή, μέσω της παροχής της ίδιας πληροφορίας με τον ίδιο τρόπο σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, μέσω της απλούστευσης των διεπαφών κλπ. Όταν, όμως, τα λάθη είναι αναπόφευκτα, τότε ιδανικά θα πρέπει να εντοπίζονται και να διορθώνονται όσο το δυνατόν συντομότερα και πιο κοντά στο χρονικό σημείο που συνέβη, καθώς, αν δε διορθωθούν τα λάθη κοντά στο χρονικό σημείο του συμβάντος, τότε τεράστιες δυσκολίες στη διαδικασία μπορεί να προκύψουν. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 149.

¹⁵⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 150.

με την αποκέντρωσή της) και / ή στο χρόνο (π.χ. υποκαθιστώντας μέρη της διαδικασίας μετακινώντας τα από ένα υπο-όραμα σε ένα άλλο). Η επίσημη ανάλυση της εργασίας αποτελείται από τον καθορισμό των αυτονομιών μεταξύ των δραστηριοτήτων της αναθεωρημένης διαδικασίας και από τον καθορισμό των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων και των οντοτήτων. Αυτή η ανάλυση επιτρέπει την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αναφορικά με συναφείς αλλαγές και αναφορικά με χρονική ή χωρική γειννίαση, έτσι ώστε αυτές οι ενότητες να καθορίζονται για τη βελτίωση και την εφαρμογή.

- **Καθορισμός της ανάπτυξης**

Η εργασία¹⁵⁹ αυτή χρησιμοποιεί τις ενότητες, που καθορίστηκαν στην προηγούμενη εργασία, για να εκτιμήσει τις δομικές εναλλακτικές (π.χ. συγκεντρωτικές έναντι αποκεντρωμένων) και τις εναλλακτικές εφαρμογής (π.χ. το πρώτο υπο-όραμα έναντι του δεύτερου υπο-οράματος). Η ανάλυση αυτών των εναλλακτικών έπειτα οδηγεί σε επιλεγμένη ανάπτυξη κάθε ενότητας στο χώρο, στο χρόνο και στον οργανισμό.

- **Εφαρμογή της τεχνολογίας**

Η τεχνολογία είναι ένας από τους βασικούς ενεργοποιητές του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (οι άλλοι δύο είναι οι πληροφορίες και το ανθρώπινο δυναμικό). Το νέο όραμα της διαδικασίας, που παρουσιάστηκε στο στάδιο 3, θα έχει σίγουρα ενημερωθεί με την γνώση των παρουσών δυνατοτήτων, χρήσεων και των περιορισμών της τεχνολογίας, αλλά σε αυτή την εργασία συγκεκριμένες εφαρμογές τεχνολογίας¹⁶⁰ θα γίνουν στη διαδικασία. Επίσης η εργασία αυτή θα επιτρέψει στην

¹⁵⁹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 151.

¹⁶⁰ Οι μεγαλύτερες εφαρμογές της τεχνολογίας στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι:

- Ανάλυση, π.χ. τις προσομοιώσεις, τις συσχετίσεις, τις τάσεις της εποχής, τα υπολογιστικά φύλλα, ο προϋπολογισμός ή τα πρότυπα έναντι του πραγματικού.
- Καταγραφή και τεκμηρίωση π.χ. εικόνα, χώρου αποθήκευσης δεδομένων, μικροφορμών.
- Επικοινωνία π.χ. δεδομένα επικοινωνίας, τηλεφωνία, βίντεο, δίκτυα.
- Ανθρώπινη διάδραση π.χ. γραφικά, φωνητική αναγνώριση/ απάντηση, βίντεο.
- Αναγνώριση π.χ. γραμμοκώδικες, μαγνητικές ρίγες, αναμεταδότες.
- Ενημέρωση π.χ. τηλεμετρία, πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Διαχείριση π.χ. υποστήριξη απόφασης, πληροφορίες διαχείρισης
- Κατασκευή π.χ. σχεδίαση με βάση τον υπολογιστή, κατασκευή με βάση τον υπολογιστή ή ολοκληρωμένη κατασκευή, ρομποτική, χειρισμός υλικών.
- Παροχή κινητικότητας π.χ. κινητό τηλέφωνο, φορητοί υπολογιστές
- Μοιρασμός εμπειρίας π.χ. συστήματα ειδικών βασισμένα στη γνώση, πίνακες ανακοινώσεων

ομάδα ανασχεδιασμού να ποσοτικοποιήσει, αν δεν το έχει ήδη πράξει, ή να καθορίσει την εκτίμησή της για το κόστος εφαρμογής της διαδικασίας ανασχεδιασμού.

- **Εφαρμογή σχεδίων**

Η εργασία¹⁶¹ αυτή θα αναπτύξει αρχικά σχέδια, που θα καθοριστούν στο στάδιο 5, για την εφαρμογή των τεχνικών πλευρών της ανασχεδιασμένης διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένων της εξέλιξης, της προμήθειας, των εγκαταστάσεων, των δοκιμών, της μετατροπής και της ανάπτυξης. Αυτά τα σχέδια τότε θα είναι με χρονοδιάγραμμα μαζί με παράλληλα σχέδια εφαρμογής των κοινωνικών πλευρών της διαδικασίας, που αναπτύσσονται στην τελευταία εργασία του επόμενου υπο-σταδίου 4 και η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας με την τελευταία εργασία του υπο-σταδίου 4 ολοκληρώνουν το στάδιο 4, της Επίλυσης. Σε αυτό το ορόσημο, η ομάδα ανασχεδιασμού συνήθως παρουσιάζει στους χορηγούς το προτεινόμενο σχέδιο διαδικασίας και το σχέδιο εφαρμογής και εκτιμά το κόστος και το χρόνο. Αυτή, δε, η ανασκόπηση ορόσημο είναι η πιο σημαντική εργασία σε όλο το πρόγραμμα ανασχεδιασμού, καθώς μετά από αυτό το σημείο οι πόροι θα διανεμηθούν πολύ γρηγορότερα από ότι πριν και η γνώση των σχεδίων θα διαμοιραστεί καλά μεταξύ της ομάδας και των χορηγών της. Άλλωστε μέχρι αυτό το σημείο, η ανασχεδιασμένη διαδικασία ήταν μια ευκαιρία και ένα συναρπαστικό όραμα, ενώ τώρα είναι ένα λεπτομερές σχέδιο και πολλή σκληρή δουλειά και δύσκολη αλλαγή.

2.1.5 Στάδιο 4B: Επίλυση (Solution) : Κοινωνικός Σχεδιασμός (Social Design)

Ο κοινωνικός σχεδιασμός πρέπει να εκτελείται σε συνδυασμό με τον τεχνικό σχεδιασμό, καθώς τα κοινωνικά και τεχνικά συστατικά μιας διαδικασίας πρέπει να συγκλίνουν, εάν η διαδικασία πρέπει να είναι αποτελεσματική. Ο σκοπός, λοιπόν, αυτού του σταδίου είναι να εξειδικεύσει την κοινωνική διάσταση της νέας διαδικασίας και για το λόγο αυτό παράγει περιγραφές του οργανισμού, των εργαζομένων, των εργασιών, των δρόμων καριέρας και των κινήτρων, που υιοθετούνται από την

-
- Διαμοιρασμός πληροφορίας π.χ. βάσεις δεδομένων, υπηρεσίες εξωτερικής πληροφόρησης και δίκτυα.

Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 154-155.

¹⁶¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 156.

ανασχεδιασμένη διαδικασία. Μαζί με το προηγούμενο στάδιο του τεχνικού σχεδιασμού, παράγει σχέδια για την αλληλεπίδραση κοινωνικών και τεχνικών στοιχείων και τέλος, παράγει σχέδια σε αρχική μορφή για τη διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού, την εκπαίδευση, την εξάσκηση, την αναδιοργάνωση και την ανασύνταξη του προσωπικού.

Δεν πρέπει να λησμονηθεί ότι ο Κοινωνικός Σχεδιασμός εκτελείται παράλληλα με τον Τεχνικό Σχεδιασμό από τα ίδια άτομα, από την ομάδα ανασχεδιασμού και για το λόγο τούτο τεχνικά και κοινωνικά θέματα αντιμετωπίζονται παράλληλα. Το στάδιο του Κοινωνικού Σχεδιασμού αποτελείται από δώδεκα εργασίες οι οποίες αναλύονται ακολούθως :

- ***Ενδυνάμωση προσωπικού που επικοινωνεί με τους πελάτες***

Προκειμένου να βελτιωθεί η ανταπόκριση και η ποιότητα των υπηρεσιών προς τον πελάτη σε μια διαδικασία, είναι απαραίτητο να ενδυναμωθεί το προσωπικό¹⁶² που επικοινωνεί με τους πελάτες. Η επικοινωνία με τους πελάτες είναι το σημείο εκείνο όπου οι οργανισμοί έχουν τη μέγιστη δυνατότητα να δημιουργήσουν ή να αλλάξουν την αντίληψη των πελατών για τον οργανισμό και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Συγκεκριμένα, η εργασία¹⁶³ αυτή ρίχνει μια ματιά στις αλλαγές που είναι απαραίτητες στον ορισμό των εργασιών επικοινωνίας με τους πελάτες, την ευθύνη και την εξουσία που τους έχει ανατεθεί και αν αυτοί είναι ανάλογοι με το πεδίο της εργασίας. Επιπλέον, η εργασία αυτή εξετάζει τις επιπρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να γίνει καλύτερα η δουλειά και οποιαδήποτε βελτίωση είναι απαραίτητη στα εργαλεία που παρέχονται στο άτομο που επικοινωνεί με τους πελάτες. Έπειτα, αναγνωρίζοντας ότι το προσωπικό, που επικοινωνεί με τους πελάτες, είναι οι ίδιοι πελάτες άλλου προσωπικού που κάνει την ίδια δουλειά, η εργασία αυτή ορίζει τις αλλαγές που είναι

¹⁶² Με τον όρο “εξουσιοδότηση του προσωπικού” εννοείται η αλλαγή στην ευθύνη, εξουσία, γνώση, δεξιότητες και εργαλεία που απαιτούνται για να ενδυναμωθεί το προσωπικό που επικοινωνεί με τους πελάτες για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά με την πρώτη προσπάθεια. Μερικοί αναφέρονται σε αυτό το ρόλο ως “ο αρχηγός ως υπηρέτης” και η ενδυνάμωση αυτού του ρόλου δέχεται επικρίσεις, καθώς υπονοείται ότι η διοίκηση έχει νομίμως τη εξουσία και την παραδίδει στους εργαζόμενους, τους οποίους οι ίδιοι εξουσιάζουν. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, αυτό είναι ανακριβές και οι άνθρωποι που επικοινωνούν με τους πελάτες πάντα είχαν συγκεκριμένη εξουσία, την εξουσία να τονώσουν ή να καταστρέψουν τη σχέση οργανισμού και πελάτη. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 158.

¹⁶³ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 158-159.

απαραίτητες για όλο το προσωπικό για να βελτιωθούν οι υπηρεσίες τους προς τους πελάτες.

- ***Αναγνώριση των ομάδων χαρακτηριστικών των εργασιών***

Όλες οι δουλειές, ακόμα και οι απλούστερες, έχουν πολλαπλές απαιτήσεις, ανθρώπινα χαρακτηριστικά, που είναι σημαντικά για την απόδοσή τους. Αυτή η εργασία, λοιπόν, εντοπίζει το σύνολο των δεξιοτήτων¹⁶⁴, της γνώσης¹⁶⁵ και τον προσανατολισμό¹⁶⁶ τον σχετικό και στην παρούσα διαδικασία αλλά και στην ανασχεδιασμένη. Καθ' όλη τη διάρκεια του σταδίου, ο κοινωνικός σχεδιασμός ασχολείται κυρίως με τις δουλειές και όχι με τους εργαζομένους αυτών, ενώ στο επόμενο στάδιο της Μεταμόρφωσης (Transformation), ο κοινωνικός σχεδιασμός εφαρμόζεται σε άτομα. Επιπλέον, η συγκεκριμένη εργασία εντοπίζει εκείνα τα χαρακτηριστικά, π.χ. δεξιότητες, γνώσεις, προσανατολισμό και το επίπεδο αυτών, που απαιτούνται για την εκτέλεση της δουλειάς, όπως είχε σχεδιαστεί για να εκτελεστεί καλά.

- ***Καθορισμός δουλειών/ομάδων***

Στην προηγούμενη εργασία ορίστηκαν οι δεξιότητες, η γνώση και ο προσανατολισμός που είναι απαραίτητα στις δουλειές επί του παρόντος, όπως αυτά έχουν επανακαθοριστεί για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της ανασχεδιασμένης διαδικασίας. Σε αυτή την εργασία¹⁶⁷, γίνεται αναφορά στην ενοποίηση των απαιτήσεων των εργασιών, ώστε να καθοριστεί ποιοι τίτλοι των τωρινών εργασιών πρέπει να παραμείνουν ή να αναβαθμιστούν, ποιοι να συνδυαστούν και ποιοι να εξαλειφθούν. Άλλωστε, το BPR αντικαθιστά πολύπλοκες διαδικασίες, που ήταν διαχωρισμένες σε απλές εργασίες με απλοποιημένες διαδικασίες, που εκτελούνται από εργαζόμενους με

¹⁶⁴ Οι δεξιότητες είναι οι ικανότητες και οι δυνατότητες που απαιτούνται για τη δουλειά- πως να γίνουν τα πράγματα. Η λέξη δεξιότητες είναι συνώνυμη με τις λέξεις εμπόριο και τέχνη καθώς η ουσία ενός επαγγέλματος είναι το πακέτο των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεσή του και οι δεξιότητες αποκτώνται γενικά με την εκπαίδευση και τελειοποιείται με την πρακτική. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 160.

¹⁶⁵ Η γνώση είναι η πληροφορία, η μάθηση και η κατανόηση, η νόηση, η κριτική και η διορατικότητα που προέρχονται από την πληροφορία και το πως αυτή χρησιμοποιείται. Σε συντομία η γνώση παρέχει τη βάση για την αποτελεσματική εφαρμογή των δεξιοτήτων και μαζί με τη γνώση αποτελεί το πλαίσιο που βάζει ένας εργαζόμενος σε μια δουλειά. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁶⁶ Ο προσανατολισμός είναι ένα σύνολο συμπεριφορών, πεποιθήσεων και προτιμήσεων που έχει ένας άνθρωπος και αποτελεί το περιεχόμενο που βάζει ένας εργαζόμενος σε μια δουλειά. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 161.

¹⁶⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 164-165.

πιο πολύπλοκες εργασίες. Ιδανικά, δε, μια απλή εργασία θα πρέπει να εκτελεί μια ολόκληρη διαδικασία, πράγμα, που θα εξάλειφε όλες τις δραστηριότητες, που δεν προσθέτουν αξία για την παράδοση εργασίας, για την επικοινωνία, τη συνεργασία και τον έλεγχο και θα μείωνε τις ευκαιρίες να παρουσιαστούν λάθη στη διαδικασία.

- **Καθορισμός δεξιοτήτων και αναγκών στελέχωσης**

Αυτή η εργασία¹⁶⁸ εκκινεί με τον εντοπισμό του επιπέδου κάθε δεξιότητας, πεδίου γνώσης και της απαίτησης προσανατολισμού, που απαιτούνται για κάθε νέα εργασία και αντανακλά αυτές τις απαιτήσεις σε μια μήτρα, που είναι μια επανάληψη αυτής, που προετοιμάστηκε στην ανωτέρω αναφερθείσα εργασία “Αναγνώριση των ομάδων χαρακτηριστικών των εργασιών”. Η επανάληψη, δε, αυτή είναι μερικώς μηχανική και μερικώς κριτική, όπου το μηχανικό τμήμα υπάρχει για να κάνει το επίπεδο κάθε απαίτησης της ανασχεδιασμένης εργασίας όμοιο με το μέγιστο των επιπέδων σε κάθε εργασία που συνδυάζεται στη νέα εργασία και έπειτα εφαρμόζεται η επιχειρησιακή κριτική στο αποτέλεσμα. Η εργασία αυτή, επίσης, καθορίζει τη σχέση μεταξύ των επιπέδων στελέχωσης και των όγκων και εντοπίζει τη στελέχωση, που απαιτείται επί του παρόντος και τους προβαλλόμενους όγκους¹⁶⁹, που απαιτούνται για την κατανόηση των οδηγών όγκου εργασίας, αλλά και την ανάπτυξη σεναρίων στελέχωσης, που συνδυάζουν τις δύο ανωτέρω προϋποθέσεις για καλύτερη εκτίμηση των αναγκών στελέχωσης.

¹⁶⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 165-169.

¹⁶⁹ Για τη μετάφραση της κατανόησης των οδηγών όγκου εργασίας σε απαιτήσεις στελέχωσης απαιτείται να είναι γνωστά δύο πράγματα: ο αναμενόμενος όγκος (ενν. εργασίας) και ο όγκος (ενν. εργασίας) που κάθε άτομο μπορεί να αντιμετωπίσει. Όταν το πρότυπο είναι για εργασία που ήδη έχει γίνει, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας μέσος όρος της πραγματικής απόδοσης είτε όπως είναι είτε με μια τροποποίηση. Ωστόσο, όταν προσπαθείτε να αναπτυχθεί ένα πρότυπο για να γίνεται μια εργασία διαφορετικά από όπως γίνεται τώρα, που είναι και το συνηθέστερο σενάριο στο BPR, δεν υπάρχουν δεδομένα για να βασιστεί η εκτίμηση και για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί προσεγγίσεις για να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία. Η πρώτη προσέγγιση αφορά τη χρήση ενός *μηχανοποιημένου προτύπου*, που αναπτύσσεται με τον τεμαχισμό μιας εργασίας στα πιο βασικά της συστατικά, όπως είναι π.χ. το διάβασμα μιας οδηγίας, το σήκωμα ενός αντικειμένου, το βίδωμα μιας βίδας κλπ και η μετέπειτα εφαρμογή υπαρχόντων προτύπων σε καθένα από τα στοιχεία αυτά. Επειδή όμως το BPR δεν δίνει ως αποτέλεσμα τέτοιες εργασίες, υψηλά δομημένες και επαναληπτικές, απαιτείται μια άλλη προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή είναι η ανάπτυξη ενός *εκτιμώμενου προτύπου*, όπου κάθε ανασχεδιασμένη διαδικασία θα εξετάζεται πιλοτικά πριν την εφαρμογή της, καθώς αυτή η πιλοτική εξέταση δίνει την ευκαιρία να εξεταστεί επίσης κατά πόσο το εκτιμώμενο πρότυπο είναι σωστό ή όχι. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 166-167.

- **Εξειδίκευση δομής διαχείρισης**

Η εργασία¹⁷⁰ αυτή εξειδικεύει τον τρόπο με τον οποίο τα τρία βασικά συστατικά της διαχείρισης (εργασιακή διαχείριση, ηγεσία και βελτίωση προσωπικού) θα τελειοποιηθούν στην ανασχεδιασμένη διαδικασία. Η ηγεσία είναι σημαντική καθώς παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν και τους τραβά προς την ίδια κατεύθυνση κι ως εκ τούτου η δουλειά του ηγέτη είναι να σχεδιάσει και να καθορίσει κατευθύνσεις. Περαιτέρω, ο ρόλος της εργασιακής διαχείρισης είναι να οργανώσει τους ανθρώπους, να κατευθύνει τις εργασίες και να ελέγξει τα αποτελέσματα, ενώ η βελτίωση του προσωπικού είναι απαραίτητη για να τελειοποιηθούν οι δεξιότητες, η γνώση και ο προσανατολισμός των εργαζομένων, ώστε να διασφαλιστεί η ύπαρξη εργαζομένων με προσόντα, και τέλος, ο ρόλος του προγραμματιστή προσωπικού είναι η αξιολόγηση, η προπόνηση και η παροχή συμβουλών στους εργαζομένους. Το αντικείμενο, επομένως, αυτής της εργασίας είναι να εντοπιστεί ο ιδιοκτήτης της διαδικασίας¹⁷¹ και οι αρμοδιότητες για την εργασιακή διαχείριση και τη βελτίωση του προσωπικού, ο καθορισμός της ηγεσίας της ομάδας και η αξιολόγηση για την ανάγκη ύπαρξης διαχείρισης πρώτου και δεύτερου επιπέδου. Για να ληφθούν, δε, αυτές οι αποφάσεις, η εργασία δομεί και αναλύει τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

- **Αναδιαμόρφωση οργανωτικών ορίων**

Η εργασία αυτή ασχολείται με την αλλαγή της οργανωτικής δομής για να διασφαλίσει ότι κάθε ομάδα¹⁷² εδρεύει μέσα σε ένα απλό οργανισμό και για να μειωθεί ο αριθμός των οργανωτικών ορίων που διασχίστηκαν από τη διαδικασία. Όταν, λοιπόν, το σχέδιο για τον ανασχεδιασμό μιας διαδικασίας τοποθετεί όλες τις ομάδες και τα άτομα εντός ενός ή το μέγιστο εντός μερικών οργανισμών, τότε μειώνει τον αριθμό των

¹⁷⁰ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 170-173.

¹⁷¹ Ο ιδιοκτήτης της διαδικασίας (process owner) είναι ο χαμηλότερου επιπέδου μάνατζερ που είναι υπεύθυνος για όλη τη διαδικασία και συνήθως είναι ο CEO ή ο COO για τις μη ανασχεδιασμένες διαδικασίες, ενώ στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες ένα άτομο είναι υπεύθυνος και υπόλογος για τη διαδικασία, ο process owner. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 170-171.

¹⁷² Οι ομάδες που έχουν καθοριστεί για την ανασχεδιασμένη διαδικασία είναι ουσιαστικά διαφορετικές από τις ομάδες που έχουν επιλεγεί για τα προγράμματα, όπως είναι η ομάδα ανασχεδιασμού. Οι ομάδες στην ανασχεδιασμένη διαδικασία, αντιθέτως, αποτελούν μόνιμα χαρακτηριστικά της ομάδας και είναι συνήθως σχεδιασμένες για να εκτελούν δραστηριότητες, υποδιαδικασίες ή και ολόκληρη τη διαδικασία και αυτό αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη δουλειά και όχι ένα πρόγραμμα. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 173-174.

οργανωτικών ορίων, που πρέπει να διασχίσει η διαδικασία και ως εκ τούτου, όσο λιγότερα είναι τα όρια τόσο μικρότερη είναι η προσπάθεια και υψηλότερη η ποιότητα και μεγαλύτερη η αποδοτικότητα.

- ***Εξειδίκευση αλλαγών επαγγελματών***

Με την εργασία¹⁷³ αυτή προετοιμάζεται μια νέα μήτρα απαιτήσεων δεξιοτήτων, γνώσεως και προσανατολισμού έναντι μεταπτώσεων από παλιές θέσεις εργασίας σε νέες. Τα στοιχεία, δε, της μήτρας αυτής αποτελούνται από έναν αριθμό βαθμών αλλαγής, που απαιτούνται για τη μετάβαση αυτή. Με την εργασία αυτή, επίσης, ανατίθενται βάρη σε κάθε απαίτηση δεξιότητας, γνώσης και προσανατολισμού, που αντιπροσωπεύουν τη σχετική δυσκολία¹⁷⁴ απόκτησης αυτού του χαρακτηριστικού και τα οποία, έπειτα, αθροίζονται και παράγεται ένα μέτρο της δυσκολίας να γίνει η μετάβαση από την παλιά στη νέα θέση εργασίας.

- ***Σχεδιασμός διαδρομών σταδιοδρομίας***

Η εργασία¹⁷⁵ αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη με την εξαίρεση ότι η μήτρα σε αυτή την εργασία είναι για την μετάβαση από μια νέα θέση εργασίας σε μια νέα θέση εργασίας. Αυτή η εργασία παρέχει μια επίσημη λύση σε ένα από τα πιο ενοχλητικά προβλήματα του ανασχεδιασμού. Πιο συγκεκριμένα, στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες οι διακρίσεις των θέσεων εργασίας, όπως είναι π.χ. η αμοιβή, βασίζονται στην ιεραρχική θέση και η καταγραφή των σχέσεων τείνει να αντικατασταθεί από διακρίσεις βασισμένες σε γνώση και δεξιότητες. Καθώς, όμως, οι περισσότερες θέσεις εργασίας είναι εμπλουτισμένες και πολυδιάστατες, είναι δύσκολο να τεθούν σε σύγκριση και για το λόγο τούτο η εργασία αυτή αναπτύσσει μέτρα της δυσκολίας να γίνουν οι μεταβάσεις από τη μία θέση εργασίας στην άλλη. Τέλος, η εργασία αυτή λαμβάνει υπόψη όλες τις μεταβάσεις τέτοιου είδους και καθορίζει ποιες μεταβάσεις είναι εφικτές, πράγμα που οδηγεί σε διάδρομο σταδιοδρομίας, καθώς μερικές θέσεις

¹⁷³ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 175-176.

¹⁷⁴ Η σχετική δυσκολία βαρών για την απαίτηση κάθε επαγγέλματος αντιπροσωπεύει τη σχετική δυσκολία αύξησης ένα επίπεδο σε κάθε απαιτούμενο χαρακτηριστικό όπως είναι π.χ. από καθόλου ή χαμηλό επίπεδο ή από χαμηλό σε μέτριο επίπεδο. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁷⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 176-181.

είναι υψηλές και δεν υπάρχει διάδρομος σταδιοδρομίας εντός της διαδικασίας και πρέπει να εντοπιστούν οι εφικτές μεταβάσεις εντός της διαδικασίας.

- ***Καθορισμός Οργανωτικής Μετάβασης***

Μέχρι το σημείο αυτό, το στάδιο 4 και οι εργασίες του έχουν εστιάσει στον κοινωνικό σχεδιασμό, που απαιτείται για να γίνει αντιληπτό το Όραμα της διαδικασίας. Η εργασία¹⁷⁶ αυτή αντιμετωπίζει τον κοινωνικό σχεδιασμό για τα υπο-Οράματα, αν υπάρχουν και εκτελείται παράλληλα με την προηγούμενη εργασία, έτσι ώστε τα κοινωνικά και τεχνικά στοιχεία της διαδικασίας να συμβαδίζουν. Επιπλέον, η εργασία αυτή περιγράφει τις θέσεις εργασίας, τις μεθόδους διοίκησης και τις οργανωτικές δομές στα ενδιάμεσα σημεία μεταξύ της παρούσας κατάστασης και του τελικού σχεδίου της διαδικασίας. Τέλος, η εργασία αυτή εντοπίζει τις απαιτούμενες αλλαγές για να επηρεαστούν οι μεταβάσεις και στο σημείο αυτό η ομάδα ανασχεδιασμού έχει επαρκείς πληροφορίες σχετικά με το σχήμα του νέου σχεδίου της διαδικασίας, ώστε να ξεκινήσει η εργασία στη βάση βραχυπρόθεσμων ευκαιριών για βελτίωση της διαδικασίας.

- ***Σχεδιασμός του Προγράμματος Διαχείρισης Αλλαγών***

Αυτή είναι η πιο σημαντική εργασία της μεθοδολογίας Rapid Re, καθώς τα περισσότερα προγράμματα ανασχεδιασμού αποτυγχάνουν περισσότερο λόγω έλλειψης αποτελεσματικής διαχείρισης αλλαγών παρά από ελαττώματα στον κοινωνικό ή στον τεχνικό σχεδιασμό. Η εργασία¹⁷⁷ αυτή, λοιπόν, βελτιώνει και επεκτείνει το σχέδιο της διαχείρισης αλλαγών που προσχεδιάστηκε στην εργασία της “Σχεδίασης της αλλαγής” του σταδίου 1, του σταδίου της Προετοιμασίας, το οποίο αναφέρθηκε αναλυτικά ανωτέρω και στο οποίο η ομάδα ανασχεδιασμού θα ξεκινήσει να σκέφτεται ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη και πως θα επηρεαστούν από τον ανασχεδιασμό, ποια θέματα είναι πιθανό να ανακύψουν και πως η ομάδα ανασχεδιασμού θα διαχειριστεί την επικοινωνία μαζί τους. Από το σημείο εκείνο μέχρι το τωρινό σημείο, ο πρωταρχικός σκοπός της επικοινωνίας είναι να διατηρηθούν τα πράγματα υπό έλεγχο μέχρι να είναι δυνατό να απαντηθεί η ερώτηση “Τι θα σημαίνει ο ανασχεδιασμός;”.

¹⁷⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 181.

¹⁷⁷ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 181-186.

Η εργασία, λοιπόν, του Σχεδιασμού του Προγράμματος Διαχείρισης Αλλαγών ξεκινά με τον εντοπισμό των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) και τα πιθανά θέματά τους, καθώς μερικοί άνθρωποι από τα ενδιαφερόμενα μέρη κατέχουν τις ίδιες θέσεις εργασίας και έχουν συνήθως κοινά ενδιαφέροντα και έτσι η θέση εργασίας μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ενδιαφερόμενο μέρος, ενώ άλλοι κατέχουν ξεχωριστές θέσεις εργασίας κι έτσι το ενδιαφερόμενο μέρος είναι το άτομο. Ένας λόγος, συνεπώς, για τη διεξαγωγή αυτής της εργασίας στο συγκεκριμένο χρονικό σημείο είναι ότι για να αξιολογηθούν οι συμπεριφορές των ενδιαφερομένων μερών απαιτείται να διεξαχθεί μια βασική αξιολόγηση, μια έρευνα, της συμπεριφοράς των ενδιαφερομένων μερών πριν και μετά από την ανακοίνωση των αλλαγών, ώστε να εντοπιστούν αναμενόμενοι οδοί αντίστασης στην αλλαγή.

- **Σχεδιαστικά Κίνητρα**

Ο σκοπός αυτής της εργασίας¹⁷⁸ είναι να ευθυγραμμιστούν ατομικοί, οργανωτικοί και διαδικαστικοί στόχοι μέσω του καθορισμού κινήτρων¹⁷⁹ για να παρακινηθούν οι άνθρωποι¹⁸⁰ να κάνουν τη μετάβαση στη νέα διαδικασία, να επιτευχθούν τα

¹⁷⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 186-190.

¹⁷⁹ Κάθε πρόγραμμα κινήτρων πρέπει να είναι δομημένο για να εξειδικεύει ποια μέτρα απόδοσης θα χρησιμοποιηθούν, ποιου είδους οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα θα παρέχονται και ποια θα είναι η βάση και η δομή της ανταμοιβής, όσον αφορά στα οικονομικά κίνητρα, και πως αυτή θα αποδοθεί. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 189-190.

¹⁸⁰ Ο ψυχίατρος Abraham Maslow στο βιβλίο του “Παρότρυνση και Προσωπικότητα” εντόπισε μια ιεραρχία πέντε επιπέδων για τις ανθρώπινες ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα, στο χαμηλότερο επίπεδο είναι οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως είναι η τροφή, η ένδυση, ο ύπνος, το οξυγόνο, η κατοικία / το καταφύγιο. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες περιλαμβάνουν την φυσική αλλά και τη συναισθηματική ασφάλεια. Το τρίτο επίπεδο περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες, όπως είναι η αγάπη, η στοργή, η δέσμευση, η φιλία και η αίσθηση ότι ανήκουν κάπου (ενν. οι άνθρωποι). Στο τέταρτο επίπεδο είναι οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, όπως είναι η δύναμη, το επίτευγμα και η κοινωνική θέση. Τέλος, στο πέμπτο και ανώτατο επίπεδο είναι οι ανάγκες αυτορρύθμισης, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση, η χρήση δηλαδή οποιονδήποτε ειδικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων κατέχει κάποιος. Ο Maslow, λοιπόν, παρατήρησε ότι μόνο μια ανεκπλήρωτη ανάγκη μπορεί να είναι κίνητρο και ότι η ανεκπλήρωτη ανάγκη του κατώτατου επιπέδου είναι το πιο αποτελεσματικό κίνητρο.

Όλες αυτές οι θεωρίες του Maslow είναι συμβατές με τις θεωρίες του βιομηχανικού ψυχολόγου Frederick Herzberg, ο οποίος στο βιβλίο του “Η εργασία και η φύση του ανθρώπου”, διατύπωσε μια θεωρία δύο ειδών κινήτρων στον εργασιακό χώρο, που χώριζε όλες τις μεταβλητές που σχετίζονται με μια θέση εργασίας σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, που ονομάζεται “παράγοντες υγιεινής”, περιλαμβάνουν την αμοιβή, τα οφέλη, το χώρο του γραφείου, τον εξοπλισμό και την πληροφορία, δηλαδή το περιβάλλον της εργασίας. Η δεύτερη κατηγορία, το περιεχόμενο της εργασίας, περιλαμβάνει την πρόκληση και την ποικιλία της εργασίας, το βαθμό αυτονομίας που έχει ένας εργαζόμενος, την ευκαιρία που προσφέρει η εργασία για μάθηση και αναγνώριση και την αίσθηση ολοκλήρωσης που βιώνει ο εργαζόμενος. Η έρευνα του Herzberg κατέδειξε ότι οι παράγοντες της

σχεδιασμένα επίπεδα απόδοσης της διαδικασίας και να αφοσιωθούν στη συνεχή βελτίωση. Η εργασία αυτή καθορίζει, επίσης, τις μετρήσεις και τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης, που απαιτούνται για να υποστηριχθεί η διαχείριση των εν λόγω κινήτρων, καθώς υπάρχουν τρεις τομείς στους οποίους είναι επιθυμητή η παροχή κινήτρων. Ο πρώτος αφορά στην ενθάρρυνση των ανθρώπων να κάνουν την μετάβαση στην ανασχεδιασμένη διαδικασία, ο δεύτερος αφορά στην ενθάρρυνση των ανθρώπων να βελτιστοποιήσουν την απόδοση της ανασχεδιασμένης διαδικασίας και ο τρίτος, τέλος, αφορά στην ενθάρρυνση των ανθρώπων να βελτιώνουν συνεχώς την ανασχεδιασμένη διαδικασία.

- ***Εφαρμογή του Σχεδίου***

Με την εργασία¹⁸¹ αυτή αναπτύσσονται προκαταρκτικά σχέδια, που θα διευκρινιστούν στο επόμενο και τελευταίο στάδιο 5, για την εφαρμογή των κοινωνικών πλευρών της ανασχεδιασμένης διαδικασίας, συμπεριλαμβάνοντας την πρόσληψη, την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αναδιοργάνωση και την ανασύνταξη. Έπειτα αυτά τα σχέδια θα χρονομετρηθούν μαζί με τα παράλληλα σχέδια εφαρμογής των τεχνικών πλευρών της διαδικασίας, που αναπτύχθηκαν στην εργασία “Σχεδιασμός Προγράμματος Διαχείρισης Αλλαγών”. Η εργασία αυτή, επίσης, καθορίζει την “κυβερνητική δομή” για το στάδιο 5, η οποία αφορά το ρόλο και τις αρμοδιότητες του χορηγού του ανασχεδιασμού, του ιδιοκτήτη της διαδικασίας, του μάνατζερ της διαδικασίας ανασχεδιασμού και άλλων ατόμων και οργανισμών, καθώς τυπικά οι υπηρεσίες πληροφορίας και οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο στάδιο 5.

πρώτης κατηγορίας δεν παρακινούν, αλλά αποθαρρύνουν και για αυτό το λόγο αποκαλούνται “πράγμα που κάνει δυσάρεστη τη θέση εργασίας”, καθώς αυτοί οι παράγοντες παρέχουν την απαραίτητη αλλά όχι την ικανοποιητική συνθήκη για παρότρυνση, η οποία να είναι ικανή να μη δυσαρεστήσει τον εργαζόμενο. Τα μόνο πράγματα που κάνουν ευχάριστη τη θέση εργασίας, σύμφωνα με το Herzberg, είναι το περιεχόμενο της εργασίας αυτό καθαυτό και για αυτό ονομάζονται κίνητρα. Συνεπώς, σύμφωνα με το Maslow, γίνεται προσπάθεια δημιουργίας σχεδίου της διαδικασίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδο, ενώ κατά τον Herzberg, γίνεται προσπάθεια δημιουργίας ενός σχεδίου διαδικασίας που είναι πλούσιο σε κίνητρα για τη θέση εργασίας. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 186-188.

¹⁸¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 190-192.

2.1.6 Στάδιο 5: Μεταμόρφωση (Transformation)

Ο σκοπός του σταδίου αυτού είναι να γίνει αντιληπτό το όραμα της διαδικασίας μέσω της εφαρμογής του σχεδίου της διαδικασίας, που παράχθηκε στο στάδιο 4. Το στάδιο της Μεταμόρφωσης παράγει πιλοτικές και πλήρεις εκδοχές παραγωγής της ανασχεδιασμένης διαδικασίας και συνεχείς αλλαγές καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγής. Εάν το πρόγραμμα ανασχεδιασμού είναι επιτυχημένο έως τώρα, τα σχέδια και τα προγράμματα που έχουν παραχθεί σε προηγούμενα στάδια θα έχουν σχεδόν – γιατί στην εφαρμογή ποτέ δε γίνονται τα πράγματα όπως σχεδιάζονται - ολοκληρωτικά εξειδίκευση την εργασία του σταδίου της Μεταμόρφωσης. Το στάδιο της Μεταμόρφωσης αποτελείται από εννιά εργασίες¹⁸², οι οποίες αναλύονται κατωτέρω και από τις οποίες οι εργασίες 1 και 2 είναι αφιερωμένες στην ολοκλήρωση του σχεδίου του επιχειρησιακού συστήματος. Περαιτέρω, η εργασία 3 είναι αφιερωμένη στον προγραμματισμό της δοκιμής και της ανάπτυξης της νέας διαδικασίας και η εργασία 4 είναι αφιερωμένη στην εκτίμηση και επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει τη νέα διαδικασία. Η εργασία 5, επιπροσθέτως, είναι αφιερωμένη στην κατασκευή του νέου συστήματος και η εργασία 6 είναι παρέχει την εκπαίδευση για τη διαδικασία στο προσωπικό και σε όσους την χρειάζονται. Επιπλέον, οι εργασίες 7 και 8 είναι αφιερωμένες στην πιλοτική δοκιμή της νέας διαδικασίας, πραγματοποιώντας προσαρμογές βάσει της πείρας από την πιλοτική δοκιμή και τέλος, αναπτύσσοντας την ανασχεδιασμένη διαδικασία σε όλο τον οργανισμό και τέλος, η εργασία 9 είναι αφιερωμένη στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας μετά την ανάπτυξη. Ακολουθούν οι εργασίες του σταδίου 5 αναλυτικά.

- ***Ολοκλήρωση Σχεδίου Επιχειρησιακού Συστήματος***

Σε αυτή και στις ακόλουθες εργασίες, η μεθοδολογία Rapid Re χρησιμοποιεί την ονοματολογία της μηχανικής πληροφορικής. Αυτή η εργασία¹⁸³, λοιπόν, σχετίζεται με το «εξωτερικό» σχέδιο του νέου ή του αναθεωρημένου συστήματος, που υποστηρίζει την ανασχεδιασμένη διαδικασία. Αυτό περιλαμβάνει τη μοντελοποίηση των υπο-

¹⁸² Οι εργασίες 1, 2,3 και 5 δημιουργούν μερικώς ένα διατεταγμένο σύνολο εργασιών που αφορούν την εφαρμογή του τεχνικού σχεδίου, ενώ οι εργασίες 4 και 6 δημιουργούν μερικώς ένα διατεταγμένο σύνολο εργασιών που αφορούν την εφαρμογή του κοινωνικού σχεδίου. Περαιτέρω, οι εργασίες 7 και 8 δημιουργούν ένα άλλο μερικώς διατεταγμένο σύνολο εργασιών που πρέπει να ακολουθεί τα δύο προηγούμενα σύνολα. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 190-192.

¹⁸³ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 196-200.

διαδικασιών, τη μοντελοποίηση των δεδομένων, τον καθορισμό των εφαρμογών και το σχεδιασμό διαλόγων και οθονών. Εναλλακτικά, αυτή η εργασία θα μπορούσε να περιλαμβάνει την επιλογή ενός εμπορικά διαθέσιμου πακέτου εφαρμογών¹⁸⁴ και του εξωτερικού σχεδίου οιωνδήποτε τροποποιήσεων. Φυσικά αυτές οι επιλογές δεν είναι εύκολες και περιλαμβάνουν θεωρήσεις όπως α) σε ποιες τεχνικές πλατφόρμες είναι διαθέσιμο το πακέτο και ποιες υποστηρίζει ο οργανισμός, β) ποιες δομές δεδομένων χρησιμοποιεί το πακέτο και αν μπορεί να εργαστεί το προσωπικό του οργανισμού με αυτές, γ) αν είναι αναγκαίο να έρθει σε επαφή αυτή η εφαρμογή με προϋπάρχουσες εφαρμογές και αν ναι, πως επιτυγχάνεται αυτή η επαφή, δ) ποιο είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το πακέτο θα εκτελεστεί όπως διαφημίζεται και ε) ποιο είναι το επίπεδο της εμπιστοσύνης ότι ο πωλητής πακέτου θα παραμείνει βιώσιμος και θα παρέχει αρκετή υποστήριξη. Έπειτα, η εργασία αυτή θα εκκινήσει με τη μοντελοποίηση των υπο-διαδικασιών επεκτείνοντας το επίπεδο λεπτομέρειας του τεχνικού σχεδιασμού της διαδικασίας, ενώ η επόμενη εργασία αφορά τη μοντελοποίηση των δεδομένων, που είναι επίσης μια επέκταση του επιπέδου λεπτομέρειας στον τεχνικό σχεδιασμό.

- ***Εκτέλεση τεχνικού σχεδιασμού***

Η εργασία¹⁸⁵ αυτή σχετίζεται με τον «εσωτερικό» σχεδιασμό για το νέο ή το αναθεωρημένο σύστημα που υποστηρίζει την ανασχεδιασμένη διαδικασία. Αυτή η εργασία επιλέγει την πλατφόρμα ή τις πλατφόρμες πάνω στις οποίες θα τοποθετηθεί το σύστημα εφαρμογών, οι οποίες πλατφόρμες αποτελούνται από υλικό εξοπλισμό και λογισμικό και η επιλογή των οποίων πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες και τη διαθεσιμότητα του λογισμικού των εφαρμογών.

- ***Ανάπτυξη σχεδίων δοκιμών και ανάπτυξης***

¹⁸⁴ Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη αυτοματοποιημένων συστημάτων εφαρμογών είναι μια επιχείρηση γεμάτη ρίσκο και δυσκολία. Παρά το γεγονός ότι οι μεγάλοι οργανισμοί κατασκευάζουν τέτοια συστήματα για τριάντα χρόνια ή περισσότερο, ο δείκτης επιτυχίας είναι σημαντικά χαμηλότερος από άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Μάλιστα, έρευνες έχουν δείξει ότι περίπου ποσοστό 30% της εφαρμογής προγραμμάτων ανάπτυξης εγκαταλείπονται πριν από την ολοκλήρωσή τους και από αυτά που ολοκληρώνονται, ένα μέσο πρόγραμμα υπερβαίνει τον καθορισμένο χρόνο και τον προϋπολογισμό σε ποσοστό 100%. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 196.

¹⁸⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 200-201.

Με την εργασία¹⁸⁶ αυτή καθορίζονται οι μέθοδοι, που θα χρησιμοποιηθούν στην επικύρωση του συστήματος, ήτοι καθορίζει πως θα επαληθευθεί¹⁸⁷ η ορθότητα και η ποιότητα των παραδοτέων του έργου. Η εργασία αυτή, επίσης καθορίζει τις μεθόδους, που χρησιμοποιούνται για τη μετατροπή και τη μετάβαση και αναπτύσσει ένα χρονικό διάγραμμα ανάπτυξης και για το λόγο αυτό η ομάδα ανασχεδιασμού πρέπει να εκτιμήσει και να καταγράψει τις απαιτήσεις της μετατροπής, καθώς ο χρόνος και οι πόροι, που εμπλέκονται στη μετατροπή, παρά το γεγονός ότι είναι ουσιώδη στοιχεία, συχνά υποτιμάται η σημασία τους στο σχέδιο. Τέλος, η εργασία εκτιμά τις επιπτώσεις του νέου συστήματος και καθορίζει το εφεδρικό σχέδιο και το σχέδιο έκτακτης ανάγκης, τα οποία είναι ιδιαίτερος σημαντικά ακόμα και από την άποψη του Νόμου του Μέρφι, δηλαδή αν κάτι είναι να πάει στραβά, θα πάει.

- **Αξιολόγηση Προσωπικού**

Με την εργασία¹⁸⁸ αυτή αξιολογείται το υπάρχον προσωπικό αναφορικά με τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις, τον προσανατολισμό, την έκταση της συμμετοχής τους στην αλλαγή και τη στάση τους. Η αξιολόγηση της στάσης είναι πολύ σημαντική, καθώς ο καθορισμός της διάθεσης κάθε ατόμου πρέπει να βασίζεται στους ίδιους και όχι στη θέση εργασίας που κατέχουν, καθώς μερικοί άνθρωποι μπορεί να έχουν περισσότερα προσόντα για τη θέση εργασίας τους και άλλοι λιγότερα από αυτή και μερικοί άνθρωποι κατέχουν δεξιότητες, γνώσεις και προσανατολισμό άσχετο με τη θέση εργασίας τους αλλά επιθυμητό για μια άλλη θέση εργασίας. Για το λόγο αυτό, ένας οργανισμός που προχωρά σε ανασχεδιασμό θα πρέπει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη την αποκοπή ικανών εργαζομένων, καθώς τις περισσότερες φορές τα λογιστικά συστήματα μεταχειρίζονται τους ανθρώπους ως έξοδα, ενώ στην πραγματικότητα είναι ατού, μιας και η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η εργασιακή εμπειρία που προσφέρεται

¹⁸⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 200-202.

¹⁸⁷ Τα δύο βασικά εργαλεία επαλήθευσης είναι τα πρότυπα και η ανεξάρτητη αναθεώρηση. Ειδικότερα, τα πρότυπα είναι σημαντικά για πολλούς λόγους. Πρώτον, παρέχουν κατευθύνσεις στους προγραμματιστές, δεύτερον παρέχουν ένα σημείο αναφοράς στους κριτές και τρίτον, βοηθούν στην ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών. Περαιτέρω, ανεξάρτητη αναθεώρηση σημαίνει ότι οι άνθρωποι διαφορετικοί από τους προγραμματιστές αξιολογούν και ασκούν κριτική στα παραδοτέα και η κριτική αυτή μπορεί να περιλαμβάνει το σύστημα, το άγχος, παράλληλη ή πιλοτική δοκιμή, εξέταση ή παρατήρηση κ.λ.π. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 201.

¹⁸⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 202-206.

στους εργαζομένους είναι επένδυση και όχι έξοδα, πράγμα που αποδεικνύεται καθώς μεγαλώνουν οι εργαζόμενοι.

- ***Κατασκευή Συστήματος***

Με την εργασία¹⁸⁹ αυτή παράγεται μια έκδοση της νέας διαδικασίας έτοιμης προς λειτουργία. Όταν η διαδικασία βασίζεται σε ένα σύστημα προσαρμοσμένο στις ανάγκες του οργανισμού, η εργασία αυτή περιλαμβάνει την ανάπτυξη και δοκιμή των βάσεων δεδομένων, την ανάπτυξη και τη δοκιμή των συστημάτων και των διαδικασιών και την τεκμηρίωση. Όταν η διαδικασία βασίζεται σε ένα πακέτο, η εργασία αυτή περιλαμβάνει την εγκατάσταση και τροποποίηση ή την επέκταση του πακέτου και τη δοκιμή του, ενώ σε κάθε άλλη περίπτωση η εργασία περιλαμβάνει επίσης τη μετατροπή των δεδομένων.

- ***Εκπαίδευση Προσωπικού***

Με την εργασία¹⁹⁰ αυτή παρέχεται εκπαίδευση στη λειτουργία, στη διοίκηση και στη συντήρηση της νέας διαδικασίας εγκαίρως για το προσωπικό για να λάβουν τις νέους τους αρμοδιότητες, καθώς με την πολύ πρόωρη εκπαίδευση το προσωπικό θα ξεχάσει όσα διδάχθηκε και με την καθυστερημένη εκπαίδευση, το προσωπικό θα είναι ανέτοιμο για τις αρμοδιότητές του. Περιλαμβάνει, επίσης, εκπαίδευση κατά το στάδιο ανάληψης των αρμοδιοτήτων τους, καθώς με αυτό τον τρόπο το προσωπικό έχει επιπλέον χρόνο για να αναπτύξει μια άνεση και μια επάρκεια με το σύστημα, πριν αναγκαστεί να το διαχειρίζεται σε πραγματικό χρόνο χωρίς βοήθεια.

- ***Πιλοτικές Νέες Διαδικασίες***

Με την εργασία¹⁹¹ αυτή εκτελείται η νέα διαδικασία σε μια περιορισμένη περιοχή για να εντοπιστούν τυχόν απαιτούμενες βελτιώσεις ή διορθώσεις χωρίς να υπάρχει κίνδυνος πλήρους ανάπτυξης.

- ***Βελτίωση και Μετάβαση***

¹⁸⁹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 206.

¹⁹⁰ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 207.

¹⁹¹ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

Η εργασία¹⁹² αυτή διορθώνει τα ελαττώματα, που ανευρέθησαν κατά την πιλοτική εκτέλεση και αναπτύσσει τη νέα διαδικασία με έναν ελεγχόμενο τρόπο σε συμφωνία με το σχέδιο ανάπτυξης, που αναπτύχθηκε στην ανωτέρω αναφερθείσα εργασία.

- **Συνεχής Βελτίωση**

Γραμματικά μιλώντας, η βελτίωση μιας επιχειρησιακή διαδικασίας δε μπορεί να είναι συνεχής, καθώς οι βελτιώσεις δε γίνονται κάθε στιγμή, αλλά εξακολουθητική, καθώς οι βελτιώσεις γίνονται σε κάθε χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση, λοιπόν, που ένας οργανισμός εντοπίσει σωστά τους επιχειρησιακούς του στόχους και τις επιχειρησιακές του διαδικασίες, αξιολογήσει σωστά την επίδραση κάθε διαδικασίας στους επιχειρησιακούς στόχους και τη συνακόλουθη ευκαιρία να συνεισφέρουν στην επιχείρηση μέσω του ανασχεδιασμού της στρατηγικής των διαδικασιών που προσθέτουν αξία και έπειτα αναπτύσσει και αντιλαμβάνεται μια εκδοχή μιας σημαντικής εκτέλεσης της διαδικασίας, τότε το μόνο πράγμα που απομένει να κάνει είναι η συνεχής βελτίωση εντός της διαδικασίας. Μπορεί, λοιπόν, το BPR να γίνεται ένα συνεχές πρόγραμμα για μερικούς οργανισμούς επειδή έχουν πολλές διαφορετικές διαδικασίες να ανασχεδιάσουν, όπως για παράδειγμα όταν η εταιρεία αποτελείται από πολλές διαφορετικές μονάδες και μερικοί οργανισμοί μπορεί να πρέπει να ανασχεδιάζουν κατ' επανάληψη επειδή βρίσκονται σε μια βιομηχανία που συναντούν συχνές αλλαγές για παράδειγμα στην τεχνολογία, στον κανονισμό λειτουργίας ή στον ανταγωνισμό, αλλά οι περισσότερες εταιρείες δεν χρειάζεται να ανασχεδιάζονται πολύ συχνά, γιατί η συνεχής βελτίωση θα επαρκεί για αυτές. Με άλλα λόγια, για να λάβει χώρα συνεχής βελτίωση της διαδικασίας θα πρέπει να ισχύουν σωρευτικά τρεις προϋποθέσεις¹⁹³: α) πρέπει να δοθούν στο προσωπικό σαφείς στόχοι επίδοσης, μέτρα επίτευξης στόχου και πληροφόρηση σχετικά με τις τωρινές και τις παρελθούσες αξίες αυτών των μέτρων, β) πρέπει να δοθούν στο προσωπικό της διαδικασίας τα απαραίτητα εργαλεία για να επιτευχθούν οι αλλαγές στην επίδοση και γ) πρέπει να δοθεί στο προσωπικό η ευθύνη, η αρμοδιότητα και τα κίνητρα για τη βελτίωση της επίδοσης. Το BPR, άλλωστε παρέχει το τεχνικό και κοινωνικό πλαίσιο για τη συνεχή βελτίωση, όπου στην κοινωνική πλευρά δίνεται ώθηση και παρακινούνται οι εργαζόμενοι με τη δυνατότητα συμμετοχής με όλες τις ανθρώπινες δυνάμεις τους και στην τεχνική πλευρά

¹⁹² Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001), ό.π.

¹⁹³ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 209.

παρέχονται τα εργαλεία και η πληροφόρηση για την αξιολόγηση της παρούσας επίδοσης και τη βελτίωση πάνω σε αυτή.

2.2. Εργαλεία Ανασχεδιασμού

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR), όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, είναι μία άσκηση στη διαχείριση της λεπτομέρειας και το είδος της δραστηριότητας, που επωφελείται από τη χρήση των αυτοματοποιημένων εργαλείων. Ωστόσο, η επιλογή των εργαλείων ανασχεδιασμού είναι σημαντική υπόθεση, καθώς η επιλογή των λάθος εργαλείων, θα αποσπάσει την προσοχή της ομάδας ανασχεδιασμού από τη διαδικασία του ανασχεδιασμού αυτή καθαυτή και θα τη στρέψει στα εργαλεία αυτά καθαυτά, ενώ η επιλογή των σωστών εργαλείων, θα απελευθερώσει την ομάδα ανασχεδιασμού από το κουραστικό και άχαρο έργο χειρισμού του μεγάλου μέρους των λεπτομερειών, από τις οποίες εξαρτάται το πρόγραμμα ανασχεδιασμού. Ο σωστός τρόπος, συνεπώς, επιλογής των εργαλείων ανασχεδιασμού είναι η θεώρηση της επιλογής σαν μια προσεκτική επένδυση από την οποία αναμένεται μια επιστροφή και η επιλογή ως εκ τούτου των εργαλείων¹⁹⁴ ανασχεδιασμού είναι διαφορετική από την απόφαση απόκτησης κανονικού λογισμικού. Περαιτέρω, οι κατηγορίες των οφελών¹⁹⁵, που αναμένονται από τα εργαλεία ανασχεδιασμού, δεν είναι διαφορετικά από εκείνα, που αναμένονται από εργαλεία, που δεν χρησιμοποιούνται στον ανασχεδιασμό και περιλαμβάνουν: α) την αύξηση της παραγωγικότητας, β) πιο γρήγορα έργα, γ) υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και δ) την εξάλειψη της κουραστικής δουλειάς επιτρέποντας την εστίαση σε δουλειά που προσθέτει αξία. Ως εκ τούτου, τα εργαλεία ανασχεδιασμού πρέπει να πληρούν τις κατωτέρω προϋποθέσεις¹⁹⁶: α) να είναι προς χρήση από ανθρώπους της επιχείρησης, β) να παράγουν μια επιστροφή στην επένδυση (ROI), γ) να ενισχύουν την καθαρότητα του οράματος, δ) να ενδυναμώνουν την τη

¹⁹⁴ Για τα περισσότερα εργαλεία, ακόμα και τα σχετικά πιο απλά και φιλικά προς το χρήστη εργαλεία όπως τα υπολογιστικά φύλλα, θεωρείται ότι ένας νέος χρήστης θα χρειάζεται χρόνο για να γίνει αρχικά ικανός και σε μακροπρόθεσμα να γίνει πλήρως ικανός να τα χρησιμοποιήσει. Για τα περισσότερα εργαλεία το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα είναι 90 έως 120 μέρες και για τα πιο πολύπλοκα εργαλεία ο χρόνος αυτός εκτείνεται από 6 μήνες έως ένα χρόνο. Άλλωστε, στα έργα ανασχεδιασμού, το πιο εξαιρετικό όφελος από τα εργαλεία θα μπορούσε να δικαιολογήσει την αφιέρωση του ενός τετάρτου ή περισσότερο ολόκληρου του προγράμματος του έργου στην προετοιμασία των χρηστών των εργαλείων. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 213.

¹⁹⁵ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 214.

¹⁹⁶ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 215.

συνοχή του σχεδίου και ε) να παρέχουν από-πάνω-προς-τα-κάτω βελτίωση από τους εταιρικούς στόχους στο λειτουργικό σύστημα, οι οποίες πρέπει να υπάρχουν σε κάθε έργο ανασχεδιασμού.

2.2.1 Κατηγορίες εργαλείων και τεχνικές ανασχεδιασμού

Οι ποικίλοι ορισμοί του BPR, που αναφέρθηκαν ανωτέρω, καταδεικνύουν ότι ο βασικός στόχος του BPR είναι η ριζική βελτίωση των διαδικασιών, ωστόσο στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει αναφορά συγκεκριμένων εργαλείων και τεχνικών, που χρησιμοποιούνται αυτά καθαυτά σε κάθε έργο ανασχεδιασμού¹⁹⁷. Υπάρχουν, όμως, πολλές κατηγορίες¹⁹⁸ εργαλείων που εφαρμόζονται σε ένα έργο BPR. Πρέπει, δε, να σημειωθεί ότι ελάχιστοι συγγραφείς αναφέρονται σε μία μόνο τεχνική όταν μιλούν για το BPR, καθώς συνήθως οι περισσότεροι αναφέρονται σε μια ενσωμάτωση και αλληλεπίδραση μιας σύνθεσης εργαλείων και τεχνικών, που οδηγούν στην αποτελεσματική αλλαγή και στην επιτυχία των έργων BPR¹⁹⁹. Ακολούθως παρατίθεται μια συστηματική αναφορά σε κατηγορίες εργαλείων ανασχεδιασμού, που χρησιμοποιούνται ως μοντέλο αναφοράς των εργαλείων ανασχεδιασμού:

- Διαχείριση Έργου - Project Management (PM): (περιλαμβάνει σχέδιο, προγραμματισμό, υπολογισμό προϋπολογισμού, αναφορά και παρακολούθηση έργου): Τα εργαλεία του PM²⁰⁰ διαδραματίζουν δύο βασικούς ρόλους στην αυτοματοποίηση του BPR, την υποστήριξη του σχεδιασμού και του τρεξίματος του έργου BPR. Ο δεύτερος ρόλος, ο μη προφανής, του συγκεκριμένου εργαλείου αφορά στην Ανάλυση της Επιχειρησιακής Διαδικασίας και τη Μοντελοποίηση, όπου αποτελεί ένα φτηνό εργαλείο μελέτης περίπτωσης, το οποίο είναι σημαντικό ως μια αποτελεσματική απάντηση στο υψηλό κόστος εκμάθησης τη μελέτης περίπτωσης.

¹⁹⁷ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 95.

¹⁹⁸ Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 224-253.

¹⁹⁹ Βλ. Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management, σελ. 95.

²⁰⁰ Βλ. Σχήμα 1 στο Παράρτημα 1. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 226.

- Συντονισμός – Coordination: (διανομή σχεδίων και επικοινωνία των ενημερωμένων λεπτομερειών του σχεδίου) : Καθώς τα μέλη της ομάδας ανασχεδιασμού προέρχονται από διαφορετικούς οργανισμούς και πειθαρχίες, τα εργαλεία συντονισμού²⁰¹ διευκολύνουν την επικοινωνία μετά των μελών της ομάδας μέσω της ενίσχυσης της ροής πληροφοριών, της διάδοσης των σχεδίων ή των προγραμμάτων και της ροής εργασίας της ομάδας ανασχεδιασμού.
- Μοντελοποίηση – Modeling : (δημιουργία προσομοίωσης κάποιου πράγματος για να γίνει αντιληπτή η δομή του και η λειτουργία του, συνήθως ένα λειτουργικό μοντέλο) : Τα θέματα επιλογής εργαλείων μοντελοποίησης αντικατοπτρίζουν την μεγάλη ποικιλία των διαθέσιμων εργαλείων, που περιλαμβάνουν χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία, εναλλακτικές λύσεις, μορφή εισροών, γενικότητα, προσομοίωση, πρότυπα. Τα περισσότερα, δε, εργαλεία μοντελοποίησης δεν είναι τίποτα παρά ένας αυτοματισμός μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας μοντελοποίησης.
- Ανάλυση Επιχειρησιακής Διαδικασίας – Business Process Analysis (συστηματική μείωση της επιχείρησης στα τμήματά της και στις διασυνδέσεις τους) : Υπάρχουν πολλοί τρόποι κατηγοριοποίησης των εργαλείων αυτών είτε βάσει ειδικότητας, είτε βάσει βιομηχανίας είτε βάσει μεθοδολογίας. Επειδή τα εργαλεία²⁰² αυτά συσχετίζονται με τα εργαλεία μοντελοποίησης, χρησιμοποιούνται οι ίδιες κατηγορίες, που χρησιμοποιούνται στα εργαλεία μοντελοποίησης.
- Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού και Σχεδιασμός – HR Analysis and Design (ανάλυση, σχεδιασμός και εγκαθίδρυση του ανθρώπινου τμήματος του συστήματος): Τα εργαλεία²⁰³ ανθρώπινων πόρων είναι μια πολύ λιγότερο αναπτυγμένη κατηγορία από τις προηγούμενες. Έχουν σχεδιαστεί για να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοχή τους στον οργανισμό.
- Ανάπτυξη του Συστήματος – System Development (μετατροπή των αναλύσεων σε μια αυτοματοποιημένη επιχειρησιακή διαδικασία): Αποτελούν μια μεγάλη θεματική και σε μερικές περιπτώσεις συνδυάζονται με τα εργαλεία του

²⁰¹ Βλ. Σχήμα 2 στο Παράρτημα 1. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 237.

²⁰² Βλ. Σχήμα 3 στο Παράρτημα 1. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 247.

²⁰³ Βλ. Σχήμα 4 στο Παράρτημα 1. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 248.

ενσωματωμένου BPR, ενώ σε άλλες περιπτώσεις αυτά τα εργαλεία²⁰⁴ συσκευάζονται ξεχωριστά ως λογισμικό ανάπτυξης περιβαλλόντων, όπως είναι π.χ. περιβάλλοντα Οπτικού Προγραμματισμού, πλαίσια εφαρμογής, κώδικες εργασίας, ενσωματωμένα εργαλεία δημιουργίας κώδικα.

- Οπτικοποίηση Διαδικασίας – Process Visualization: Το κλειδί ενός επιτυχημένου ανασχεδιασμού βρίσκεται, κατά τον Barrett, στην ανάπτυξη ενός οράματος της διαδικασίας και όχι στη δημιουργία μιας ιδανικής κατάστασης για τις διαδικασίες που πρόκειται να ανασχεδιαστούν.
- Διαχείριση Αλλαγών – Change Management : Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι η διαχείριση της αλλαγής είναι η μεγαλύτερη εργασία στον ανασχεδιασμό και αρκετοί συγγραφείς επικεντρώνουν την προσοχή τους στην ανάγκη να ληφθεί υπόψη η ανθρώπινη πλευρά του ανασχεδιασμού, ενώ κάποιοι άλλοι ενσωματώνουν το ανθρώπινο στοιχείο του ανασχεδιασμού εξαιτίας της απειλής που πιθανόν να έχει στις μεθόδους εργασίας και στις θέσεις εργασίας.
- Συγκριτική αξιολόγηση – Benchmarking: Η συγκριτική αξιολόγηση σχηματίζει ένα αναπόσπαστο τμήμα του ανασχεδιασμού από τη στιγμή, που επιτρέπει την οπτικοποίηση και την ανάπτυξη των διαδικασιών, που είναι γνωστό ότι βρίσκονται σε λειτουργία σε άλλους οργανισμούς.
- Επικέντρωση στη διαδικασία και τον πελάτη – Process and customer focus: Ο πρωταρχικός στόχος του BPR, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης από την οπτική του πελάτη. Ως εκ τούτου, σχεδιάζεται το πρόγραμμα ανασχεδιασμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος αυτός.
- Επίλυση προβλημάτων και διάγνωση – Problem solving and diagnosis: Χρήση διαγραμμάτων Pareto²⁰⁵, γνωστική χαρτογράφηση και χρήση λοιπών παρόμοιων εργαλείων.

²⁰⁴ Βλ. Σχήμα 5 στο Παράρτημα 1. Βλ. Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation.*, σελ. 252.

²⁰⁵ Τα διαγράμματα Pareto απεικονίζουν την ανάλυση Pareto, δηλαδή την ιεράρχηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός με βάση το βαθμό σημαντικότητάς τους, εκκινώντας από το δυσκολότερο και πλέον σημαντικό και καταλήγοντας στο ευκολότερο και λιγότερο σημαντικό. Η τεχνική αυτή βασίζεται στην αρχή που διατύπωσε ο Ιταλός οικονομολόγος Vilfredo Pareto, σύμφωνα με την οποία τα περισσότερα αποτελέσματα οφείλονται σε σχετικά λίγα αίτια. Βλ. Βασίλης Ν. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 167.

- Επεξεργασία πρωτότυπων και προσομοίωση – Process prototyping and simulation : Η προσομοίωση έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο σε σχεδόν όλα τα στάδια της διαδικασίας ανασχεδιασμού, επιτρέποντας στην ομάδα ανασχεδιασμού να καθορίσει ποιες διαδικασίες πρέπει να ανασχεδιαστούν και να προβλέψουν αν οι προτεινόμενες αλλαγές θα έχουν μια παραγωγική επίδραση. Ως εκ τούτου, η προσομοίωση παρέχει ένα δομημένο περιβάλλον στο οποίο μπορεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός καλύτερα να αντιληφθεί, να αναλύσει και να βελτιώσει τις διαδικασίες της.
- Μέτρηση της διαδικασίας – Process measurement : Κοστολόγηση βασισμένη στη δραστηριότητα, στατιστικός έλεγχος της διαδικασίας κ.λ.π. είναι μερικά μόνο από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τις μετρήσεις της διαδικασίας που ανασχεδιάζεται.

Κεφάλαιο 3

Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα – Μελέτη Περίπτωσης

Εκκινώντας από έναν ορισμό για τη Διοίκηση Διαδικασιών, αυτή μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των δραστηριοτήτων σχεδιασμού και παρακολούθησης της απόδοσης μιας διαδικασίας μέσω της εφαρμογή γνώσης, ικανοτήτων, εργαλείων, τεχνικών και συστημάτων για τον ορισμό, υλοποίηση, μέτρηση, έλεγχο, αναφορά και βελτίωση των διαδικασιών, με στόχο την επίτευξη του μέγιστου κέρδους, που προσφέρονται στον κάθε πελάτη^{206, 207}.

Η Επιχειρησιακή Διαδικασία ή Διοικητική Διαδικασία (business process) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, περαιτέρω, ορίζεται ως η συλλογή σχετιζόμενων καθηκόντων, που δίνουν λύση σε συγκεκριμένο ζήτημα, η οποία δύναται να αποτελείται από υπο-διαδικασίες ή μπορεί να αποτελεί μέρος μιας υπερ-διαδικασίας, για την ανάλυση της οποίας απαιτείται η χαρτογράφηση όλων των συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών σε επίπεδο ενεργειών.

Οι διοικητικές διαδικασίες, συνεπώς, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Βασικές διοικητικές διαδικασίες: αυτές που παρέχουν άμεσο όφελος για τον πελάτη και αυτές διακρίνονται περαιτέρω σε α) διευθυντικές (π.χ. στρατηγική διοίκηση, εταιρική διακυβέρνηση, κτλ.) και β) επιχειρησιακές (π.χ. προμήθειες, μεταφορές, πωλήσεις, κτλ.)
- Διοικητικές διαδικασίες Υποστήριξης: αυτές που δεν παρέχουν άμεσο όφελος για τον πελάτη (π.χ. λογιστήριο, διαχείριση προσωπικού, κτλ.)

²⁰⁶ Βλ. Α. Παπαζαρίφης, (2014). *Μείωση Γραφειοκρατικών Βαρών και Διοικητικών Επιβαρύνσεων: Διοίκηση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών (Business Process Management and Reengineering)*, Αθήνα, εκδ. Υπουργείο Εσωτερικών, ΕΚΔΔΑ, σελ. 5.

²⁰⁷ Χαρακτηριστικό παράδειγμα για να γίνει αντιληπτός ο ορισμός του όρου διαδικασία είναι αυτό του Adam Smith με το εργοστάσιο καρφίτσων, ο οποίος εμπνευσμένος από την Εγκυκλοπαίδεια του Diderot, περιγράφει την παραγωγή μιας καρφίτσας: «...ένας εργάτης παίρνει το σύρμα, ένας άλλος το ισιώνει, ο τρίτος το κόβει, ο τέταρτος το κάνει μυτερό, ο πέμπτος το τρίβει στη κορυφή για να υποδεχτεί την κεφαλή της: η κατασκευή της κεφαλής αποτελείται από 2-3 ξεχωριστές διαδικασίες, η τοποθέτησή του στο υπόλοιπο σώμα είναι άλλη διαδικασία, η λεύκανση των καρφίτσων διαφορετική ... και με αυτό τον τρόπο, η κατασκευή μιας καρφίτσας διαιρείται σε περίπου 18 ξεχωριστές διαδικασίες...». Βλ. Α. Παπαζαρίφης, (2014). *Μείωση Γραφειοκρατικών Βαρών και Διοικητικών Επιβαρύνσεων: Διοίκηση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών (Business Process Management and Reengineering)*, Αθήνα, εκδ. Υπουργείο Εσωτερικών, ΕΚΔΔΑ, σελ. 7.

Οι βασικότεροι δείκτες μέτρησης απόδοσης των διαδικασιών, από την άλλη, είναι:

- Ο χρόνος απάντησης ή παράδοσης ή επεξεργασίας του αιτήματος
- Η ποιότητα, η επιθυμητή ή η πραγματική που προκύπτει από το αποτέλεσμα για τον πελάτη αλλά και για τον οργανισμό και
- Το κόστος που αποτελεί δύσκολη διαδικασία και απαιτείται χρήση ειδικού λόγω πολυπλοκότητας αυτής.

Στη Δημόσια Διοίκηση, λοιπόν, γίνεται αντιληπτό ότι ο ανασχεδιασμός διαδικασιών έχει ως βασικούς στόχους:

- Τη διοικητική απλούστευση μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών
- Τον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους των υπηρεσιών με παράλληλη μείωση του λειτουργικού κόστους και των δαπανών
- Την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
- Την αύξηση της ταχύτητας διεκπεραίωσης υποθέσεων, ώστε να διεκπεραιώνονται πιο γρήγορα
- Την ενοποίηση της στρατηγικής και την ομοιομορφία των διαδικασιών σε οργανισμούς, που παρέχουν όμοιες υπηρεσίες
- Μεγαλύτερη ευελιξία και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον οργανισμό
- Τη δυνατότητα επιτυχούς αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος, μιας και η δημόσια διοίκηση και η χώρα είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση θα έχει μεγάλα οφέλη τόσο για τους πολίτες-πελάτες όσο και για την ίδια τη διοίκηση, εντούτοις η εφαρμογή του συναντά ορισμένα τροχοπέδη²⁰⁸. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ο φόβος της αποτυχίας κατά την εφαρμογή ή πριν την εφαρμογή του σχεδίου ανασχεδιασμού σε συνδυασμό με την έλλειψη υποστήριξης και ενθουσιασμού από την ίδια τη Διοίκηση και κατά συνέπεια χαμηλή αποδοχή του ανασχεδιασμού από τους υπαλλήλους στον οργανισμό. Επιπλέον, λόγω των δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης, υπάρχουν υπερβολικές προσδοκίες για τα οφέλη, που θα επέλθουν από τον

²⁰⁸ Βλ. Α. Παπαζαρίφης, (2014). *Μείωση Γραφειοκρατικών Βαρών και Διοικητικών Επιβαρύνσεων: Διοίκηση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών (Business Process Management and Reengineering)*, Αθήνα, εκδ. Υπουργείο Εσωτερικών, ΕΚΔΔΑ, σελ. 10.

ανασχεδιασμό και πολλές φορές υπάρχει αδυναμία να εκπληρωθούν αυτά, καθώς, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πολλές φορές αποτυγχάνουν τα προγράμματα ανασχεδιασμού ή τα αποτελέσματα είναι μικρότερα από τα προσδοκώμενα. Επίσης, τροχοπέδη αποτελεί και η στήριξη αποκλειστικά σε τεχνολογικές λύσεις, καθώς πολλοί υπάλληλοι, ιδιαιτέρως όσοι είναι μεγαλύτερης ηλικίας, αδυνατούν να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν δίχως εμπόδια τις νέες τεχνολογίες και τα συστήματα πληροφορικής, τα οποία αποτελούν βασικά εργαλεία εφαρμογής του ανασχεδιασμού. Επιπροσθέτως, υπάρχει ενίοτε υποτίμηση από την Διοίκηση της αντίστασης των υπαλλήλων για αλλαγή μέσα στον οργανισμό ή ένα εφησυχασμός, που πηγάζει από την ενδεχόμενη καλή πορεία ενός οργανισμού. Τροχοπέδη, τέλος, για την εφαρμογή του σχεδίου ανασχεδιασμού αποτελεί και η υλοποίηση καλών πρακτικών, που δεν ταιριάζουν στις ανάγκες του οργανισμού, αλλά και η αντιμετώπιση του ανασχεδιασμού ως ένα αυτοτελές έργο με περιορισμένες μακροπρόθεσμα προοπτικές και η κακή διαχείριση του έργου.

Πρέπει να σημειωθεί, δε, ότι η απλοποίηση των διαδικασιών είναι μια διαδικασία που ολοκληρώνεται σε μικρό χρονικό διάστημα και αποτελεί μικρή επένδυση, μιας και γίνονται μικρές παρεμβάσεις στις διαδικασίες, σε σύγκριση με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών που αποτελεί ένα ριζικό μετασχηματισμό των διαδικασιών και που μπορεί να χρησιμοποιήσει ως εργαλείο την απλοποίηση των διαδικασιών. Η σύγκριση δε μεταξύ των δύο αυτών όρων παρουσιάζεται στον πίνακα παρακάτω:

Απλοποίηση Διαδικασιών	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Σταδιακή Αλλαγή ➤ Καθορίζεται από τη Διαδικασία ➤ Απλοποιεί υπάρχουσα Διαδικασία ➤ Προϋποθέτει την αποδοχή ➤ Καθοδηγείται από τη Διοίκηση ➤ Σύντομη, μπορεί να τρέχει ταυτόχρονα σε πολλά έργα ➤ Μικρή επένδυση 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ριζικός Μετασχηματισμός ➤ Καθορίζεται από Όραμα ➤ Αναδομεί πλήρως όλες τις Διαδικασίες ➤ Αλλάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές ➤ Καθοδηγείται από τον Διευθυντή ➤ Χρονοβόρος, τρέχει σε περιορισμένο αριθμό έργων ➤ Μεγάλη επένδυση

Πηγή: Α. Παπαζαρίφης, (2014). *Μείωση Γραφειοκρατικών Βαρών και Διοικητικών Επιβαρύνσεων: Διοίκηση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών (Business Process Management and Reengineering)*, Αθήνα, εκδ. Υπουργείο Εσωτερικών, ΕΚΔΔΑ.

3.1 Μελέτη Περίπτωσης - Η απλούστευση διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέχρι σήμερα δεν έχει εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανασχεδιασμού εξαιτίας πολλών παραγόντων, που θα αναφερθούν στη συνέχεια της παρούσας μελέτης, αλλά έχει αρκεστεί στην εφαρμογή απλούστευσης των διαδικασιών με πρωταρχικό στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας και την αύξηση της παραγωγικότητας της Διοίκησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών – πελάτων.

Ορίζοντας τον όρο «Απλούστευση διαδικασιών»²⁰⁹ μπορεί να λεχθεί ότι είναι η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση των νομοθετικών και γενικότερα των κανονιστικών ρυθμίσεων και διοικητικών πρακτικών που καθορίζουν τις διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι συμβατές με τις αρχές της καλής νομοθέτησης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη

²⁰⁹ Βλ. Δημ. Παπαδημητρόπουλος, (Ιούλιος - Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2008). Διοικητική Ενημέρωση, Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχος 46, σελ.6.

και της επιχείρησης. Αυτή, λοιπόν, αφορά στο συνεχή και συστηματικό έλεγχο των διοικητικών διαδικασιών και όλων των επιμέρους προϋποθέσεων (π.χ. δικαιολογητικών αιτήσεων) και βημάτων διεκπεραίωσής τους προκειμένου :

- Να εντοπίζονται και να αφαιρούνται διοικητικά βάρη που δεν εξυπηρετούν πλέον το σκοπό της ρύθμισης
- Να εντοπίζονται και να διορθώνονται τυχόν αστοχίες στο ρυθμιστικό πλαίσιο ή στον τρόπο διεκπεραίωσης και
- Να εκσυγχρονίζεται ο τρόπος διεκπεραίωσης των διαδικασιών

Συνεπώς, από τον ανωτέρω ορισμό προκύπτει ότι δεν συνιστά απλούστευση διαδικασιών η άνευ προσεκτικής μελέτης αναθεώρηση ή κατάργηση μιας διαδικασίας ή επιμέρους σταδίων ή δικαιολογητικών²¹⁰, ούτε η fit all εφαρμογή δημοφιλών πρακτικών σε μια διαδικασία, καθώς ελλοχεύουν κίνδυνοι υπεραπλούστευσης, νομικών κενών ή παλλινδρόμηση σε αυστηροποίηση της νομοθεσίας. Συναφή πεδία, συνεπώς, και συγγενείς πολιτικές είναι το πεδίο της καλύτερης νομοθέτησης, μέρος της οποίας αποτελεί και η απλούστευση των διαδικασιών, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, που αναπτύχθηκε ως τεχνική αμέσως ανωτέρω, και η ψηφιακή πολιτική, που αποτελεί το μέλλον και την πρόκληση της απλούστευσης για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Τα στάδια μιας ολοκληρωμένης πολιτικής απλούστευσης στο δημόσιο τομέα αποτελούνται από τις ακόλουθες ενέργειες :

- *Αναλυτική καταγραφή των διαδικασιών* : Καταγραφή από τον κάθε ένα καθ' ύλην αρμόδιο φορέα του νομικού πλαισίου, των απαιτούμενων σε κάθε ενέργεια δικαιολογητικών, των απαιτούμενων βημάτων για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας αλλά και του χρόνου διεκπεραίωσης αυτής.
- *Εντοπισμός δυσλειτουργιών* : Εντοπισμός των διοικητικών βαρών, αναχρονιστικών πρακτικών και πάσης φύσεως δυσλειτουργιών από ένα κεντρικό συντονιστή των φορέων κατόπιν και διαβούλευσης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

²¹⁰ Όπως είναι π.χ. η αντικατάσταση του δικαιολογητικού του ποινικού μητρώου με υπεύθυνη δήλωση περί μη καταδίκης και ύπαρξης λευκού ποινικού μητρώου για έκδοση άδειας κατοχής κυνηγετικού όπλου σύμφωνα με απόφαση του τότε υπουργού Ανδρεουλάκου για την εφαρμογή των οριζόμενων στο Ν. 2168/1993.

- *Προτάσεις απλούστευσης* : Η καταγραφή των επικρατέστερων σεναρίων απλούστευσης των διαδικασιών στον ελληνικό δημόσιο τομέα
- *Επιλογή μεθόδων απλούστευσης* : Η εξέταση των επικρατέστερων σεναρίων και των απαραίτητων μεθόδων για την πραγματοποίηση των σεναρίων απλούστευσης και η επιλογή των προσφορότερων²¹¹ μεθόδων που θα υλοποιήσουν το επιλεγθέν σενάριο απλούστευσης.
- *Επανασχεδιασμός – τροποποίηση ρυθμιστικού πλαισίου*: Τροποποίηση του νομοθετικού πλαισίου ώστε η απλουστευμένες διαδικασίες να είναι σύμφωνες με τα οριζόμενα στο νόμο και να μην υπάρχει διάσταση μεταξύ νόμου και πρακτικής.
- *Πιλοτική εφαρμογή του νέου ρυθμιστικού πλαισίου* : Πιλοτική εφαρμογή της νέας απλουστευμένης διαδικασίας, ώστε να αναλυθεί η λειτουργία της και να εντοπιστούν τυχόν σφάλματα στη διαδικασία που χρήζουν βελτίωσης για να τελειοποιηθεί ως διαδικασία.
- *Έλεγχος εφαρμογής και αξιολόγηση*: Το στάδιο αυτό²¹² εκτελείται σε συνδυασμό με το προηγούμενο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής καθώς στο στάδιο αυτό ελέγχεται η εφαρμογή της απλουστευμένης διαδικασίας και κατά πόσο έχει παρεκκλίνει από το επιλεγθέν σενάριο και παράλληλα αξιολογείται, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση (feedback) για μελλοντικά προγράμματα απλουστεύσεων ή επέκτασης της απλούστευσης στην ίδια ή άλλες διαδικασίες.

Για την εφαρμογή της διαδικασίας απλούστευσης σε κάθε πρόγραμμα απλούστευσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση απαιτείται οι προς απλούστευσης διαδικασίες να πληρούν κάποια κριτήρια σε ιεραρχική διάταξη. Ανάλογα λοιπόν με το αν πληρούνται ή όχι τα κριτήρια αυτά και ανάλογα με τον αριθμό των κριτηρίων, που πληρούνται,

²¹¹ Γίνεται αναφορά σε επιλογή της προσφορότερης μεθόδου και όχι της συμφερότερης, καθώς η Διοίκηση στο στάδιο αυτό θα επιλέξει τη μέθοδο που είναι καταλληλότερη για την εφαρμογή του σχεδίου απλούστευσης. Αυτό συνεπάγεται ότι η μέθοδος αυτή θα είναι και η πιο συμφέρουσα οικονομικά, καθώς η Διοίκηση εξ' ορισμού επιλέγει την πιο συμφέρουσα οικονομικά λύση.

²¹² Το στάδιο του ελέγχου της εφαρμογής και αξιολόγησης και το προηγούμενο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής, δυστυχώς, δεν εφαρμόζονται στην Ελλάδα και για το λόγο αυτό είναι αποσπασματικά τα προγράμματα απλούστευσης που έχουν εφαρμοστεί ως τώρα.

κάθε Υπηρεσία επιλέγει την προς απλούστευση διαδικασία και εφαρμόζει το σχέδιο απλούστευσης. Τα κριτήρια²¹³ αυτά με ιεραρχική κατάταξη είναι :

- Ο αριθμός των πολιτών στους οποίους εφαρμόζεται : Ποια κατηγορία πολιτών αφορά όπως είναι π.χ. μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την πλατφόρμα one-stop-shop
- Η συχνή ή μη χρήση της διαδικασίας από τους ενδιαφερομένους : Αναζήτηση από τους ενδιαφερομένους π.χ. πιστοποιητικών γεγονότων ζωής όπως είναι οι πάσης φύσεως ληξιαρχικές πράξεις
- Αν αφορούν άμεσα θέματα επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσιάζοντας μεγάλη ζήτηση μεταξύ των ενδιαφερομένων
- Επηρεάζουν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες ή όχι
- Αποτελούν θέμα προτεραιότητας της εκάστοτε κυβέρνησης : Η θέση στην κυβερνητική ατζέντα των θεμάτων που θέλει να προωθήσει η εκάστοτε κυβέρνηση όπως είναι π.χ. η τόνωση της επιχειρηματικότητας, η άσκηση κοινωνικής πολιτικής, η εκτόνωση προσφυγικής κρίσης είναι σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή των προς απλούστευση διαδικασιών και εφαρμογή της απλούστευσης σε αυτές.
- Εμφάνιση δυσλειτουργιών – παραπόνων : Η συχνή εμφάνιση δυσλειτουργιών σε ορισμένες διαδικασίες, οι χρονικές καθυστερήσεις και η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού παραπόνων από τους πολίτες με σοβαρές κοινωνικές, οικονομικές και υπηρεσιακές επιπτώσεις αποτελούν κρίσιμο κριτήριο για την επιλογή της διαδικασίας, η οποία θα απλουστευθεί.
- Κομβικής σημασίας διαδικασίες : Στην περίπτωση που οι διαδικασίες είναι κομβικής σημασίας για πολλές ενέργειες των πολιτών (π.χ. λήψη πιστοποιητικού πυρασφάλειας για έναρξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων) και ο επανασχεδιασμός αυτών θα έχει ως αποτέλεσμα τον ανασχεδιασμό άλλων διαδικασιών που εξαρτώνται από αυτές, επιτυγχάνοντας έτσι πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, τότε επιλέγεται η συγκεκριμένη διαδικασία για να εφαρμοστεί το σχέδιο απλούστευσης.

²¹³ Βλ. Εγκύκλιος με αρ. πρωτ. ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462 (Απρίλιος 2016). Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών, Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σελ. 3. <http://minadmin.ypes.gr/?p=15730> (ημερομηνία πρόσβασης 03-11-2019).

Περαιτέρω, τα εργαλεία και οι τεχνικές²¹⁴ που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή των σχεδίων απλούστευσης είναι ποικίλα και εφαρμόζονται είτε συνολικά είτε διαζευκτικά σε κάθε διαδικασία, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε περίπτωσης και ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται από τη Διοίκηση με την απλούστευση της συγκεκριμένης διαδικασίας. Τα εργαλεία αυτά και οι τεχνικές απλούστευσης, που σκοπός είναι μελλοντικά να αντικατασταθούν από ΤΠΕ, συνεπώς, είναι τα ακόλουθα:

- Κατάργηση της διαδικασίας : Στην περίπτωση που η διαδικασία παύει να πληροί το κριτήριο της αναγκαιότητας ύπαρξής της, τότε καταργείται ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία (π.χ. απελευθέρωση επαγγελμάτων).
- Κατάργηση δικαιολογητικών: Στην περίπτωση που τα δικαιολογητικά δεν έχουν προστιθέμενη αξία σε μία διαδικασία, τότε επιλέγεται η κατάργηση της αναζήτησης και μετέπειτα προσκόμισης αυτών σε πάσης φύσεως διαγωνισμούς (π.χ. πιστοποιητικό στρατολογικής κατάστασης). Επιπλέον, στην περίπτωση που τα δικαιολογητικά έχουν υποβληθεί σε άλλη δημόσια αρχή για τη διεκπεραίωση της ίδιας διαδικασίας, καταργείται η εκ νέου προσκόμισή τους στην επόμενη δημόσια αρχή.
- Αντικατάσταση δικαιολογητικών : Στις περιπτώσεις που δεν είναι απαραίτητη η προσκόμιση κάποιου δικαιολογητικού ή δεν υπάρχει κάποιο πιστοποιητικό που να ανταποκρίνεται στο ζητούμενο ενός διαγωνισμού, αντικαθίσταται η προσκόμιση αυτού με μία υπεύθυνη δήλωση του πολίτη για το ακριβές του περιεχομένου, που γράφει σε αυτή (π.χ. προσκόμιση υπεύθυνης δήλωσης σε προκήρυξη για μη κατοχή έμμισθης σχέσης δικηγόρου, καθώς δεν υπάρχει τέτοιο πιστοποιητικό που χορηγείται από τους Δικηγορικού Συλλόγους).
- Αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών : Ένα από τα βασικότερα εργαλεία απλούστευσης που οδηγούν σε μείωση των βημάτων για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας και μείωση της γραφειοκρατίας (π.χ. αυτεπάγγελτη αναζήτηση του ποινικού μητρώου από τη Διοίκηση σε περιπτώσεις διαγωνισμών).
- Περιορισμός εμπλεκόμενων φορέων: Συχνά για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας απαιτείται η εμπλοκή πολλών φορέων και οργάνων και η

²¹⁴ Βλ. Εγκύκλιος με αρ. πρωτ. ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462 (Απρίλιος 2016). Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών, Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σελ. 3-4. <http://minadmin.yypes.gr/?p=15730> (ημερομηνία πρόσβασης 03-11-2019)

συνακόλουθη υπογραφή της κάθε πράξης από αυτούς, με αποτέλεσμα μια διαδικασία να ολοκληρώνεται σε περισσότερα βήματα. Με τον περιορισμό των εμπλεκόμενων φορέων και οργάνων και τη μείωση των απαιτούμενων υπογραφών από αυτούς επιτυγχάνεται η απλούστευση των διαδικασιών και η ολοκλήρωση της διαδικασίας σε λιγότερα βήματα.

- Κατάρτιση και χρήση ενιαίων πιστοποιημένων εντύπων αιτήσεων : Με την κατάρτιση και χρήση ενιαίων και πιστοποιημένων εντύπων αιτήσεων, όπου αναγράφονται τα ακριβή απαιτούμενα δικαιολογητικά σε κάθε διαδικασία, αφενός απλοποιείται η διαδικασία και αφετέρου προωθείται η διαφάνεια, καθώς είναι όλα τυποποιημένα και καταγεγραμμένα σε έντυπα που χρησιμοποιούνται ενιαία στο Δημόσιο, ώστε να μην εμφανίζονται φαινόμενα τοπικής ερμηνείας των νόμων και των εγκυκλίων.
- Υπηρεσίες μίας στάσης²¹⁵ : Αποτελούν δράση που προβλεπόταν στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα 2007-2013», με βασικό άξονα προτεραιότητας την βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, με στόχο την απλούστευση του κανονιστικού πλαισίου και την αναβάθμιση των θεσμών που υποστηρίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, κατ' επιταγή του Ν. 3853/2010 για τη μείωση των διοικητικών βαρών για τις επιχειρήσεις²¹⁶.
- Σύντμηση χρόνου διεκπεραίωσης διαδικασίας : Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η χρήση όλων των παραπάνω εργαλείων και τεχνικών έχουν ως στόχο να τεθεί σε λειτουργία η δράση αυτή της σύντμησης του χρόνου διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας, ώστε αφενός να απλουστευθεί η διαδικασία και να εξυπηρετηθεί ταχύτερα και καλύτερα ο πολίτης – πελάτης και αφετέρου να μειωθεί το διοικητικό κόστος της διαδικασίας.
- Σιωπηρή έγκριση αιτήματος πολίτη : Η σιωπηρή έγκριση αιτήματος πολίτη μετά την παρέλευση άπρακτης της τιθέμενης προθεσμίας διεκπεραίωσής

²¹⁵ Οι υπηρεσίες μίας στάσης e-ΥΜΣ (one stop shop) είναι μια ψηφιακή πλατφόρμα, η σύσταση της οποίας προβλέφθηκε με το Ν. 4441/2016 (ΦΕΚ Α' 227/06.12.2016) και θεσμοθετήθηκε με την ΚΥΑ αρ. 63577/2018 και στην οποία ο ενδιαφερόμενος κάνει ο ίδιος τη σύσταση της εταιρείας του χωρίς να απαιτείται η μετάβασή του σε κάποια δημόσια υπηρεσία. Η πλατφόρμα αυτή τέθηκε σε λειτουργία τον Ιούλιο του 2018. Βλ. Λυμπεροπούλου Α.- Λυράκος Κ., (2019), *Η Μείωση των Διοικητικών Βαρών στην Ελλάδα*, εργασία Β' εξαμήνου στο μάθημα Δημόσια Διοίκηση και Καλή Νομοθέτηση στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο & Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας – Ραπτάρχης, (2019), τεύχος 1516, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

²¹⁶ Βλ. Λυμπεροπούλου Α.- Λυράκος Κ., (2019), ό.π.

του αποτελεί μια πρακτική απλούστευσης της διαδικασίας που προβλέπεται στην Οδηγία 2006/123/ΕΚ²¹⁷, Οδηγία των Υπηρεσιών, όπως αποκαλείται.

- Αντικατάσταση της διαδικασίας αδειοδότησης : Η απλούστευση της διαδικασίας αδειοδότησης γίνεται με την κατάργηση της διαδικασίας αδειοδότησης και αντικατάστασή της από απλή γνωστοποίηση του

²¹⁷ Η Οδηγία 2006/123/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 12ης Δεκεμβρίου 2006, σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά, αποσκοπεί στην άρση των εμποδίων στις συναλλαγές στον τομέα των υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) μέσω:

- της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών των παρόχων υπηρεσιών,
- της ενίσχυσης των δικαιωμάτων των καταναλωτών και των επιχειρήσεων που λαμβάνουν υπηρεσίες και
- της προώθησης της συνεργασίας μεταξύ των χωρών της ΕΕ.

Το πεδίο εφαρμογής της Οδηγίας καταλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, όπως είναι:

- το λιανικό και χονδρικό εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών,
- δραστηριότητες των πιο ρυθμιζόμενων επαγγελματιών όπως αυτές των νομικών και φορολογικών συμβούλων, των αρχιτεκτόνων και των μηχανικών,
- κατασκευαστικές υπηρεσίες,
- υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις, όπως υπηρεσίες συντήρησης γραφείων, παροχής συμβουλών διαχείρισης και διοργάνωσης εκδηλώσεων και
- υπηρεσίες τουρισμού και αναψυχής.

Ορισμένες υπηρεσίες εξαιρούνται από την οδηγία, ενώ για τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας εξεδόθη μετά η Λευκή Βίβλος. Οι υπηρεσίες, που εξαιρούνται, περιλαμβάνουν τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ορισμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών, υπηρεσίες γραφείων εύρεσης προσωρινής εργασίας, ιδιωτικές υπηρεσίες ασφαλείας και υπηρεσίες τυχηρών παιγνίων.

Η Οδηγία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εγκαθίστανται σε χώρες της ΕΕ εκτός από τη δική τους. Για να συμβεί αυτό, οι χώρες της ΕΕ πρέπει να λάβουν διάφορα μέτρα, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- σύσταση κέντρων ενιαίας εξυπηρέτησης για την παροχή πληροφοριών και υποστήριξης όσον αφορά τις διοικητικές διαδικασίες και διασφάλιση της ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης των εν λόγω διαδικασιών,
- αναθεώρηση και απλούστευση όλων των συστημάτων χορήγησης αδείας τους που αφορούν την πρόσβαση σε υπηρεσίες και
- απαίτηση από τις χώρες της ΕΕ να καταργήσουν τις απαιτήσεις που εισάγουν διακρίσεις, όπως τις απαιτήσεις που αφορούν την ιθαγένεια ή την κατοικία, και τις περιοριστικές απαιτήσεις, όπως τις δοκιμές οικονομικών αναγκών, που υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να αποδείξουν στις αρχές ότι υπάρχει ζήτηση για τις υπηρεσίες τους.

Παρόμοιες εγγυήσεις προβλέπονται για τα δικαιώματα των αποδεκτών των υπηρεσιών (καταναλωτές ή επιχειρήσεις), προκειμένου να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη τους στην ενιαία αγορά. Συνεπώς, οι χώρες της ΕΕ οφείλουν:

- να εξαλείψουν τα εμπόδια για τους αποδέκτες που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες παρόχων εγκατεστημένων σε άλλο κράτος μέλος της ΕΕ, όπως την υποχρέωση λήψης άδειας,
- να καταργήσουν τις απαιτήσεις που εισάγουν διακρίσεις με βάση την ιθαγένεια ή τον τόπο κατοικίας του αποδέκτη και
- να παρέχουν γενικές πληροφορίες και συνδρομή σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις, ιδίως τους κανόνες προστασίας των καταναλωτών, καθώς και για τις διαδικασίες προσφυγής που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες της ΕΕ.

Η Οδηγία αυτή έπρεπε να ενσωματωθεί στην εθνική νομοθεσία όλων των χωρών της ΕΕ έως τις 28 Δεκεμβρίου 2009. Στην Ελλάδα η Οδηγία ενσωματώθηκε με το Ν. 3844/2010 (ΦΕΚ Α' 63/03.05.2010).

Βλ. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133237> (ημερομηνία πρόσβασης 04/11/2019) και <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:32006L0123> (ημερομηνία πρόσβασης 04/11/2019).

αιτούντος στις αρμόδιες αρχές περί ίδρυσης και λειτουργίας της επιχείρησης (δηλ. έναρξης οικονομικής δραστηριότητας) και συμμόρφωσής του με τις οικείες διατάξεις και περί τήρησης του συνόλου των προϋποθέσεων λειτουργίας των εν λόγω επιχειρήσεων. Επισημαίνεται ότι στο σύστημα της γνωστοποίησης οι αρμόδιες αρχές ελέγχουν τη συμμόρφωση του αιτούντος προς το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο εκ των υστέρων, επιβάλλοντας τις προβλεπόμενες κυρώσεις εάν αυτό έχει παραβιαστεί.

- Ολοκλήρωση της διαδικασίας σε όσο το δυνατόν λιγότερα διοικητικά επίπεδα: Προβλέπεται η ολοκλήρωση της διαδικασίας σε λιγότερα διοικητικά επίπεδα και κατά προτίμηση σε ένα (Τοπικό, Περιφερειακό, Κεντρικό) με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το κεντρικό ή προϊστάμενο διοικητικό όργανο σε ένα άλλο περιφερειακό ή υφιστάμενο όργανο, πλησιέστερο προς τον πολίτη, εξουσιοδότηση υπογραφής στο ιεραρχικά υφιστάμενο όργανο από το αρμόδιο διοικητικό όργανο, να υπογράφει με εντολή του πράξεις ή άλλα έγγραφα της αρμοδιότητάς του
- Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ) : Η αξιοποίηση των ΤΠΕ για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των διαδικασιών έπεται της διαδικασίας απλούστευσης και αποτελεί απλά ένα εργαλείο, χωρίς να είναι η αξιοποίηση των ΤΠΕ αυτή καθαυτή η διαδικασία απλούστευσης. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ συναντά συνήθως αντίσταση από τους υπαλλήλους και χρησιμοποιείται ως τώρα με μέτρο λόγω του φόβου ψηφιοποίησης της γραφειοκρατίας και κατ' επέκταση αντικατάστασης των υπαλλήλων από τεχνολογίες πληροφορικής.

3.2 Φορέας προετοιμασίας και εφαρμογής απλούστευσης των διαδικασιών – Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών

Η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών πέραν της ταλαιπωρίας που συνεπάγεται για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και για τους ίδιους τους υπαλλήλους, παρεμποδίζει τη δημιουργία και την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, αποθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και αποτελεί εμπόδιο στην αύξηση της απασχόλησης και στην ανάπτυξη της οικονομίας γενικότερα.

Στην ελληνική πραγματικότητα, στο πλαίσιο μιας πρώτης προσπάθειας αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα ανασχεδιασμού των κυριότερων διαδικασιών του δημοσίου, θεσπίστηκε με το Ν. 3242/2004²¹⁸ και λειτουργεί στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης η Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών με βασική αρμοδιότητα τον έλεγχο της εξέλιξης των διαδικασιών απλούστευσης και την εισήγηση νέων διαδικασιών στο αρμόδιο Υπουργείο²¹⁹.

Βασικές, δε, κατευθύνσεις απλούστευσης και εξορθολογισμού των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης αποτελούν:

- Η μείωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών που απαιτούνται στα διάφορα στάδια μιας διαδικασίας
- Η συντόμευση του χρόνου ολοκλήρωσης των διαδικασιών και διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών και των επιχειρήσεων
- Ο περιορισμός συναρμοδιοτήτων που υφίστανται στις δημόσιες υπηρεσίες τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο
- Ο ανασχεδιασμός και η απλοποίηση διαδικασιών.

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) μέσω της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου, έχει ως επιχειρησιακούς στόχους την αξιολόγηση, βελτίωση και επιτάχυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της εκπόνησης καινοτόμων

²¹⁸ Βλ. άρθρο 10 Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ Α' 102/ 24.05.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.».

²¹⁹ Ως έργο της Κ.Ε.Α.Δ. ορίζεται: α) ο σχεδιασμός, η παρακολούθηση της εφαρμογής και η αξιολόγηση προγράμματος απλούστευσης περίπλοκων και πολύπλοκων νομοθετικών και διοικητικών διαδικασιών που δημιουργούν πρόσθετα οικονομικά, διοικητικά και κοινωνικά βάρη στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, β) η εφαρμογή των κατάλληλων μεθοδολογικών εργαλείων για τη βιώσιμη απλούστευση των προηγούμενων διαδικασιών, γ) η επεξεργασία και πρόταση των πρόσφορων οργανωτικών δομών για την υποστήριξη και καλή εφαρμογή της πολιτικής της απλούστευσης, δ) η γνωμοδότηση για το βαθμό αναγκαιότητας, οικονομικότητας και φιλικότητας νέων νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, με τις οποίες δημιουργούνται κάθε είδους διοικητικά βάρη για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όταν παραπέμπονται από τον οικείο Υπουργό, ε) ο σχεδιασμός και η εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων και δράσεων με σκοπό την ενημέρωση και την εξοικείωση των αρμόδιων στελεχών της κεντρικής και αποκεντρωμένης διοίκησης με σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές απλούστευσης. Βλ. παρ. 3 άρθρο 10 Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ Α' 102/ 24.05.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.».

δράσεων καθώς και τη διαμόρφωση πολιτικών για την απλούστευση και σύντμηση των διοικητικών διαδικασιών.

Η απλούστευση, συνεπώς, του πολυδαίδαλου κανονιστικού πλαισίου που καθορίζει τις διοικητικές διαδικασίες, είναι ένα από τα σταθερά επαναλαμβανόμενα αιτήματα των πολιτών και των επιχειρήσεων, η ικανοποίηση του οποίου αποτελεί επιτελικό και διαρκή στόχο της ανωτέρω Υπηρεσίας.

Με τον Ν. 4623/2019²²⁰ «Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα» μεταφέρεται η Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών από το τέως Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείο Εσωτερικών στο Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και με το άρθρο 25 του ίδιου νόμου καθορίζεται η συγκρότηση των τμημάτων, που την αποτελούν, αλλά και οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος από αυτά.

Ως εκ τούτου, πλέον η Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών συγκροτείται από τα κάτωθι τμήματα²²¹:

- Τμήμα Σχεδιασμού Απλούστευσης Διαδικασιών,
- Τμήμα Αξιολόγησης Διαδικασιών,
- Τμήμα Μητρώου Διαδικασιών, (δ)
- Τμήμα Οργάνωσης και Λειτουργίας Υπηρεσιών Μιας Στάσης και
- Τμήμα Διοικητικών Κωδικοποιήσεων – Ραπτάρχη

Όσον αφορά στις αρμοδιότητες του καθενός από τα τμήματα ,που αποτελούν τη Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών αυτές αναλύονται κατωτέρω. Έτσι, λοιπόν, το Τμήμα Σχεδιασμού Απλούστευσης Διαδικασιών²²², λοιπόν, έχει ως αρμοδιότητες:

(α)

- τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής για την απλούστευση των διαδικασιών σε όλο το δημόσιο τομέα σε συνεργασία με κάθε εμπλεκόμενο φορέα, δημόσιο ή ιδιωτικό,

²²⁰ Βλ. ΦΕΚ Α' 134/ 09-08-2019.

²²¹ Βλ. Παρ. 1 άρθρο 25 Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α' 134/ 09-08-2019).

²²² Βλ. Παρ. 2 άρθρο 25 Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α' 134/ 09-08-2019).

- την εισήγηση για τομεακές ή θεματικές πολιτικές και δράσεις απλούστευσης διαδικασιών,
- την μελέτη και παρακολούθηση βέλτιστων πρακτικών, ευρωπαϊκών και άλλων χωρών, στον τομέα της απλούστευσης και ανασχεδιασμού διοικητικών διαδικασιών και κατόπιν η ελληνική δημόσια διοίκηση,
- την προτυποποίηση και πιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών βάσει ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων,
- τον ανασχεδιασμό και την απλούστευση των διαδικασιών των δημόσιων υπηρεσιών και φορέων, σε συνεργασία με τις υπηρεσίες τους,
- την έρευνα και εισήγηση για την τροποποίηση νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων,
- τη διαμόρφωση επιχειρησιακών διαδικασιών για τη συμπαραγωγή υπηρεσιών με άλλους φορείς του Δημοσίου, με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις,
- την ανάπτυξη και τη διαχείριση των προτύπων παροχής υπηρεσιών από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και του σχετικού κανονιστικού πλαισίου,
- τον εθνικό συντονισμό του Ευρωπαϊκού Κανονισμού 2018/1724 σχετικά με τη δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης στα θέματα πληροφορίας και
- τον συντονισμό και την παρακολούθηση των αρμόδιων φορέων για τη διασφάλιση της ορθής εφαρμογής της Οδηγίας 2006/123/Ε.Κ., σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά.

Περαιτέρω, στο Τμήμα Αξιολόγησης Διαδικασιών²²³ περιλαμβάνονται οι κάτωθι αρμοδιότητες:

- η κάθε είδους μέτρηση και αξιολόγηση των διοικητικών διαδικασιών του δημοσίου με σύγχρονα εργαλεία και μεθοδολογίες μέτρησης,
- η μέτρηση της ικανοποίησης των χρηστών των υπηρεσιών που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και η διατύπωση μέτρων ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους φορείς της,
- η εκπόνηση μεθοδολογιών και εργαλείων για την απλούστευση διαδικασιών και η διάχυση τους στο δημόσιο τομέα,

²²³ Βλ. Παρ. 3 άρθρο 25 Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α' 134/ 09-08-2019).

- η υποβολή ετήσιας έκθεσης απολογισμού της αποτελεσματικότητας των μέτρων που εφαρμόστηκαν για την ουσιαστική εξυπηρέτηση των πολιτών και την άμβλυνση μορφών κακοδιοίκησης,
- η αξιολόγηση των υπηρεσιών του Κεντρικού Συστήματος Παροχής Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα και των επί μέρους υπηρεσιών, που παρέχονται από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια (χρόνος εξυπηρέτησης, απαίτηση για φυσική παρουσία, κανάλια επικοινωνίας και διάθεσης υπηρεσιών, υπηρεσίες μιας στάσης, κ.λπ.) και
- η υποδοχή και αξιολόγηση βελτιωτικών προτάσεων και παραπόνων πολιτών, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων σε αυτούς υπηρεσιών.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά στο Τμήμα Μητρώου Διαδικασιών²²⁴, σε αυτό ανατίθενται οι κάτωθι αρμοδιότητες:

- η τήρηση του Ηλεκτρονικού Μητρώου Διαδικασιών Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και η συνεχής και αποκλειστική ενημέρωση του με τις μεταβολές απλούστευσης και / ή ψηφιοποίησης, που υφίστανται στο σύνολο τους οι διοικητικές διαδικασίες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση,
- η καταγραφή, η αποτύπωση και η μοντελοποίηση των υφιστάμενων διοικητικών διαδικασιών των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων, καθώς και η καταγραφή των απαιτούμενων υποστηρικτικών εγγράφων, σε συνεργασία με τις υπηρεσίες τους,
- η συνεχής βελτίωση και επικαιροποίηση του Μητρώου και η διασφάλιση της φιλικότητας προς τους χρήστες,
- η εισήγηση, σε συνεργασία με τις αρμόδιες καθ' ύλην υπηρεσίες, κατευθυντήριων ερμηνευτικών κανόνων ή θετικών ενεργειών, ώστε η δράση της Δημόσιας Διοίκησης να διασφαλίζει την ακώλυτη άσκηση των δικαιωμάτων των πολιτών,
- η συστηματική και τακτική συνεργασία με τους φορείς και τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης για τη διαμόρφωση και διάθεση διοικητικών εντύπων και
- ο συντονισμός και η παρακολούθηση των φορέων του δημοσίου για την οργάνωση και αποτελεσματική διαχείριση της παρεχόμενης από αυτούς πληροφορίας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της κοινοτικής νομοθεσίας.

²²⁴ Βλ. Παρ. 4 άρθρο 25 Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α' 134/ 09-08-2019).

Το Τμήμα Οργάνωσης και Λειτουργίας Υπηρεσιών Μιας Στάσης²²⁵, επίσης, έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στο πλαίσιο της ευρύτερης πολιτικής για την απλούστευση των διαδικασιών, πολιτικών και δράσεων για τη δημιουργία, βελτίωση, σύνδεση, αναβάθμιση των υπηρεσιών μιας στάσης του Ελληνικού Δημοσίου,
- την αξιολόγηση των υπηρεσιών μιας στάσης ως προς ζητήματα που αφορούν τις υποδομές τους, την εξυπηρέτηση των πολιτών και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και η παροχή οδηγιών προς τους φορείς που παρέχουν υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις, για την επίλυση προβλημάτων εξυπηρέτησης,
- τον έλεγχο, την παρακολούθηση και τον συντονισμό της λειτουργίας των Κ.Ε.Π., καθώς και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους,
- την υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας τους με την παροχή οδηγιών για την αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσεως ζητημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και αφορούν οικονομικά, διοικητικά θέματα, καθώς και θέματα κατάστασης προσωπικού τους,
- τη μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση ή διακοπή της λειτουργίας Κ.Ε.Π., καθώς και την εισήγηση για την επιχειρησιακή διασύνδεση με καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες των φορέων της δημόσιας διοίκησης,
- την τήρηση σχετικών στατιστικών στοιχείων, την ανάλυση αυτών και τη λήψη πάσης φύσεως μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των Κ.Ε.Π.,
- την οργάνωση και τη λειτουργία των δομών του Κεντρικού Συστήματος Παροχής Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα,
- τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών σε συνεργασία με τους συναρμόδιους, κατά περίπτωση, φορείς και
- την εξέταση αιτημάτων, διαμαρτυριών ή προσφυγών κάθε πολίτη, που εκτιμά ότι η υπηρεσία με την οποία συναλλάσσεται δεν λειτούργησε, σύμφωνα με την αποστολή της και το γενικότερο συμφέρον, με αποτέλεσμα τη μη εξυπηρέτησή του.

²²⁵ Βλ. Παρ. 5 άρθρο 25 Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α' 134/ 09-08-2019).

Τέλος, στο Τμήμα Διοικητικών Κωδικοποιήσεων – Ραπτάρχη²²⁶ της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών έχουν ανατεθεί οι κάτωθι αρμοδιότητες:

- η εισήγηση και υλοποίηση δράσεων διοικητικής κωδικοποίησης και βελτίωσης της νομοθεσίας και των κανονιστικών πράξεων,
- η εισήγηση και υλοποίηση δράσεων που συμβάλουν στην αντιμετώπιση της πολυνομίας και της κακονομίας,
- η σύνταξη νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που σχετίζονται με την απλούστευση των διαδικασιών που έχουν εγκριθεί,
- η διαχείριση, η αναβάθμιση, ο μετασχηματισμός και κάθε περαιτέρω εξέλιξη της δομής και του περιεχομένου της νομικής βάσης δεδομένων «Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας – Ραπτάρχη» και ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων (e-themis.gov.gr), λαμβανομένων υπόψη των όρων της μεταβίβασης του Έργου προς το Ελληνικό Δημόσιο,
- η επεξεργασία και παροχή κωδικοποιημένης ή μη νομικής πληροφορίας από το Έργο «Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας – Ραπτάρχη», προς χρήση των υπηρεσιών του Υπουργείου, των φορέων που εκτελούν έργα κωδικοποίησης και αναμόρφωσης νομοθεσίας και κάθε ενδιαφερομένου,
- ο καθορισμός, η κατάρτιση, η ενημέρωση και η εν γένει διαχείριση, ως αρμόδια υπηρεσιακή μονάδα της Δημόσιας Διοίκησης, του καθολικού νομικού θεματικού ευρετηρίου για την ταξινόμηση των κανόνων δικαίου και τη λογική διασύνδεση μεταξύ τους,
- η επιστημονική και νομική υποστήριξη επί ερωτημάτων και διαδικασιών αρμοδιότητας του Υπουργείου, η παρακολούθηση και επίβλεψη δραστηριοτήτων και δράσεων του Υπουργείου στο πλαίσιο της κανονιστικής συμμόρφωσης,
- η παροχή τεχνικής και νομικής υποστήριξης προς τον Γενικό Γραμματέα επί θεμάτων αρμοδιότητας του Τμήματος και ιδίως επί των πρωτοβουλιών και δράσεων κωδικοποίησης, αναμόρφωσης και αποκάθαρσης νομοθεσίας,
- η ανάπτυξη ίδιας μεθοδολογίας και νομοπαραγωγικής τεχνογνωσίας για τις αναγκαίες κατά περίπτωση δράσεις κωδικοποίησης, αναμόρφωσης και αποκάθαρσης νομοθεσίας, η διάχυσή της και η παροχή συγκεκριμένων

²²⁶ Βλ. Παρ. 6 άρθρο 25 Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α' 134/ 09-08-2019).

εργαλείων εφαρμογής σε θεσμούς, συλλογικά όργανα, πρωτοβουλίες και δράσεις για την κωδικοποίηση και αναμόρφωση της ελληνικής νομοθεσίας,

- η συμμετοχή ως αρμόδιας υπηρεσιακής μονάδας της Δημόσιας Διοίκησης σε έργα, πρωτοβουλίες και δράσεις κωδικοποίησης και αναμόρφωσης νομοθεσίας, καλής νομοθέτησης, βελτίωσης των νομοπαραγωγικών διαδικασιών, και αξιολόγησης έργων κωδικοποίησης, και η πρόταση, υποστήριξη και διαχείριση συμβάσεων και εν γένει συνεργασιών του Υπουργείου με φορείς του δημόσιου τομέα, νομικά και φυσικά πρόσωπα επί θεμάτων κωδικοποίησης και αναμόρφωσης νομοθεσίας,
- η επιστημονική υποστήριξη επί νομικών και κανονιστικών θεμάτων κατά το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης της εκάστοτε Εθνικής Στρατηγικής και της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Ελληνικής Νομοθεσίας,
- η συμμετοχή και υποστήριξη πρωτοβουλιών και δράσεων ηλεκτρονικής και πληροφορικής του δικαίου, με έμφαση στην τυποποίηση των διαδικασιών παραγωγής νομοθετικών ρυθμίσεων και της προκοινοβουλευτικής νομοπαραγωγικής διαδικασίας, στην μοντελοποίηση των κανόνων δικαίου, στον λειτουργικό συσχετισμό τους και στην διαχείριση των ενημερώσεων σε βάθος χρόνου, στην διασύνδεση των ποικίλων βάσεων νομικών δεδομένων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και
- η εκπόνηση προτάσεων προς τους αρμόδιους φορείς για την τροποποίηση, αναμόρφωση ή απλούστευση της σχετικής νομοθεσίας, προκειμένου να υλοποιηθεί ο ανασχεδιασμός, η απλοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων και τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

3.3 Δυσχέρειες και ελλείμματα στην πολιτική απλούστευσης στην Ελλάδα – Αποτίμηση έως τώρα έργου

Όπως είναι φυσικό καθετί ρηζικέλευθο, που πρόκειται να αλλάξει τα δεδομένα, συναντά αντιστάσεις από τους ανθρώπους, τους οποίους αφορά και ως εκ τούτου και οι πολιτικές απλούστευσης έχουν συναντήσει δυσχέρειες κατά την εφαρμογή τους στον

δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και παρουσιάζουν κάποια ελλείμματα, η διόρθωση των οποίων θα οδηγούσε στη βελτίωση των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.

Μία από τις κυριότερες δυσχέρειες, που έχει συναντήσει και συναντά η εφαρμογή των δράσεων απλούστευσης στην Ελλάδα αφορά στη στάση της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η αντίσταση στην αλλαγή και στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών²²⁷, η θεώρηση εκ μέρους της διοίκησης και των υπαλλήλων περί «δικού τους ιδιοκτησιακού καθεστώτος» της διαδικασίας και η αυθαίρετη προσθήκη απαιτήσεων σε διάφορα στάδια της διεκπεραίωσης αποτελούν μία από τις σημαντικότερες δυσχέρειες κατά την εφαρμογή της απλούστευσης των διαδικασιών. Περαιτέρω, η σύγχυση στην πληροφορία, η οποία προκύπτει από την ύπαρξη πολλών διαδικτυακών τόπων των διαφόρων φορέων, στους οποίους περιέχονται μη επικαιροποιημένες πληροφορίες και μη επικαιροποιημένα στοιχεία ή ακόμα και προσθήκες πρόσθετων απαιτήσεων συμβάλλουν στην ύπαρξη μεγάλης δυσχέρειας στην εφαρμογή των σχεδίων απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών.

Επιπροσθέτως, η απουσία ύπαρξης ενός διαρκούς «δικτύου» υπηρεσιών, οι οποίες εμπλέκονται σε τομεακές απλουστεύσεις δυσχεραίνει την εφαρμογή και εισαγωγή εργαλείων απλούστευσης στους διάφορους τομείς. Την ίδια δυσχέρεια, επιπλέον, επιτείνει το γεγονός της απουσίας ύπαρξης ενός κεντρικού φορέα αναφοράς, με κύρια αρμοδιότητα το συντονισμό του συνόλου των τομεακών απλουστεύσεων. Αυτές, δε, οι τομεακές απλουστεύσεις μπορούν να αφορούν από την ομοιογένεια των εντύπων, των τίτλων των δικαιολογητικών των διαδικασιών και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά σε παρόμοιες διαδικασίες, αλλά και πολλά ακόμα. Η απουσία, μάλιστα, τέτοιου φορέα αναφοράς, που θα συντονίζει τομεακές απλουστεύσεις, όπως οι προαναφερθείσες, οδηγεί και σε δυσπιστία του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση και συνακόλουθα αύξηση της γραφειοκρατίας και της κακής νομοθέτησης.

²²⁷ Ο νομοθέτης δεν ενδιαφέρεται για τον τρόπο και τα μέσα με τα οποία θα τεθεί σε εφαρμογή το περιεχόμενο του νόμου και ως εκ τούτου προκαλείται αντίσταση στην αλλαγή κυρίως από τους διευθυντές των υπηρεσιών, που καλούνται να εφαρμόσουν το γράμμα του νόμου, παρά από τους υφισταμένους τους υπαλλήλους που βρίσκονται στο γκισέ εξυπηρέτησης των πολιτών. Βλ. Σαράκη Μαρίνα, υπάλληλος της της Διεύθυνσης Δομών και Απλούστευσης του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, Αύγουστος 2019, προσωπική συνέντευξη (η απομαγνητοφωνημένη συνομιλία βρίσκεται στην κατοχή του συγγραφέα).

Περαιτέρω, ένα από τα βασικά ελλείμματα όλων των πολιτικών απλούστευσης, που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και που οδηγεί σε μεγάλες δυσχέρειες καθολικής εφαρμογής αυτών σε όλες τις υπηρεσίες και τα Υπουργεία, αφορά στην απουσία ύπαρξης ποσοτικών στοιχείων ή την ύπαρξη ελλειπών ποσοτικών στοιχείων. Μάλιστα, ο κύριος Γρίβας, Διευθυντής της Διεύθυνσης Δομών και Απλούστευσης του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, ανέφερε χαρακτηριστικά²²⁸ : *«Η Διοίκηση απλά εφαρμόζει, αλλά δεν μετράει το αποτέλεσμα, όπως θα έπρεπε να κάνει. Η εφαρμογή, δε, μιας πολιτικής απλούστευσης είναι πολιτική απόφαση της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. Για παράδειγμα, το 2005 είχε διεξαχθεί μια μελέτη για την ανάγκη απλούστευσης του συστήματος παροχής ασύλου. Η διάγνωση του προβλήματος υφίσταται ακόμα κι αν δεν έχει δημοσιοποιηθεί, αλλά η ενεργοποίηση εφαρμογής, όμως, είναι πολιτική απόφαση και η Διοίκηση στην υλοποίηση δεν έχει άποψη. Στην περίπτωση, δε, που έρθει κάτι για αλλαγή στη δημόσια διοίκηση ως κατεπείγον από την πολιτική ηγεσία, τότε χάνεται μια συζήτηση και μια μελέτη ετών, ενώ το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής δεν ποσοτικοποιείται με κάποιο τρόπο κοινό για όλους. Ένα τέτοιο παράδειγμα διαφορετικών μετρήσεων αφορά τις μετρήσεις του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, που φαίνονται διαφορετικές γιατί έχουν διαφορετικό συντελεστή. Το Υπουργείο Οικονομικών, για παράδειγμα, μετράει τους υπαλλήλους του δημοσίου με βάση τις πληρωμές, ενώ αντίθετα η Διοίκηση από τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων αφαιρεί όσους δεν παράγουν στη Διοίκηση, όπως είναι οι ιερείς, οι μετακλητοί υπάλληλοι και οι ένστολοι. Έτσι, λοιπόν, οδηγούμαστε στο να εφαρμόζει η Διοίκηση τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας, η οποία συνήθως δε γνωρίζει πως λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο πρόκειται να επιφέρει αλλαγές²²⁹, χωρίς να μετρά παράλληλα το αποτέλεσμα».*

Μια ακόμα δυσχέρεια, που βρίσκεται σε συνάρτηση με την ύπαρξη, λοιπόν, ελλειπών ποσοτικών στοιχείων ή την παντελή απουσία στοιχείων, είναι η ελλιπής παρακολούθηση και αξιολόγηση των απλουστεύσεων που ήδη έχουν λάβει χώρα σε

²²⁸ κ. Γρίβας, Διευθυντής της Διεύθυνσης Δομών και Απλούστευσης του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, 29-08-2019, προσωπική συνέντευξη (η απομαγνητοφωνημένη συνομιλία βρίσκεται στην κατοχή του συγγραφέα).

²²⁹ Αυτό συμβαίνει κυρίως τις περιπτώσεις εναλλαγής κυβέρνησης, όπου η νέα κυβέρνηση έχει διαφορετικές προτεραιότητες και επιθυμεί την επείγουσα εφαρμογή κάποιων πολιτικών, χωρίς όμως γνώση του οργανισμού, καθώς ως αντιπολίτευση θεσμικά δεν έχει πρόσβαση σε στοιχεία του οργανισμού ούτε επικοινωνία με αυτόν. κ. Γρίβας, Διευθυντής της Διεύθυνσης Δομών και Απλούστευσης του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, 29-08-2019, προσωπική συνέντευξη (η απομαγνητοφωνημένη συνομιλία βρίσκεται στην κατοχή του συγγραφέα).

συγκεκριμένες διαδικασίες. Εν αντιθέσει, λοιπόν, με ό,τι συμβαίνει σε ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού, όπου απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση για διόρθωση τυχόν σφαλμάτων που ανακύπτουν κατά τη λειτουργία της διαδικασίας, στην ελληνική δημόσια διοίκηση απουσιάζει η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των απλουστεύσεων που έλαβαν χώρα. Αποτέλεσμα τούτου είναι να μην διορθώνονται σφάλματα, που έρχονται στο φως, μετά τη λειτουργία της απλουστευμένης διαδικασίας και τα οποία παρεμποδίζουν την ακώλυτη λειτουργία της διαδικασίας αυτής και θα μπορούσαν να διορθωθούν, ώστε να υπάρχει η μέγιστη δυνατή απόδοση της διοίκησης.

Επιπροσθέτως, μία ακόμα δυσχέρεια, που αντιμετωπίζουν οι απλουστεύσεις στην δημόσια διοίκηση, είναι οι «διπλές» προσπάθειες²³⁰ από συναρμόδια Υπουργεία και οι αλληλεπικαλύψεις. Ειδικότερα, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν αλληλεπικαλύψεις μεταξύ των συναρμόδιων υπουργείων σε μία διαδικασία και προσπάθεια καθενός από τα συναρμόδια αυτά υπουργεία για απλούστευση μιας διαδικασίας δίχως όμως προηγούμενη μεταξύ τους συνεννόηση. Ως εκ τούτου, παρατηρείται το φαινόμενο της προσπάθειας απλούστευσης διαδικασιών από καθένα από τα συναρμόδια υπουργεία, που καταλήγουν, όμως, να αλληλεπικαλύπτονται και να μη συμβάλλουν ουσιαστικά στην απλούστευση της διαδικασίας και τη μείωση της γραφειοκρατίας.

Επιπλέον, οι δυσχέρειες που ανακύπτουν στην εγχώρια δημόσια διοίκηση όσον αφορά την απλούστευση των διαδικασιών σχετίζονται και με την κακή χρήση των ΤΠΕ, της ψηφιοποίησης δηλαδή της γραφειοκρατίας, αλλά και με τα προβλήματα που προκύπτουν στη διαλειτουργικότητα των συστημάτων μεταξύ των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, στη δημόσια διοίκηση γίνεται κακή χρήση των ΤΠΕ είτε λόγω άγνοιας λειτουργίας αυτών από τους υπαλλήλους είτε λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης ή απουσίας εκπαίδευσης αυτών στη λειτουργία τους, πράγμα που δύναται να οδηγήσει σε προβλήματα στη διαλειτουργικότητα των συστημάτων μεταξύ των διαφορετικών υπηρεσιών, αλλά και που σε συνδυασμό με αυτά τα προβλήματα οδηγούνται οι προσπάθειες απλούστευσης σε κακή απόδοση.

²³⁰ Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας διπλής προσπάθειας και αλληλεπικάλυψης αποτελεί η συναρμοδιότητα των υπουργείων Εσωτερικών και Υγείας όσον αφορά στην αδειοδότηση των κομμωτηρίων. κ. Σαράκη, υπάλληλος της Διεύθυνσης Δομών και Απλούστευσης του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών, 29-08-2019, προσωπική συνέντευξη (η απομαγνητοφωνημένη συνομιλία βρίσκεται στην κατοχή του συγγραφέα).

Περαιτέρω, ένα πρόβλημα, που συνδέεται με την απόδοση και θέση σε λειτουργία των απλουστεύσεων στη δημόσια διοίκηση, αφορά στην ελλιπή διαβούλευση και απουσία από αυτή όλων συνολικά των ενδιαφερομένων μερών - stakeholders, ήτοι των φορέων, των εκτελεστικών υπηρεσιών και των τελικών χρηστών, οι οποίοι είναι ουσιαστικά και οι «συνιδιοκτήτες» μιας υπηρεσίας. Τούτο συνεπάγεται τη λήψη απόφασης περί θέσης σε λειτουργία και θέση σε λειτουργία απλουστευμένων διαδικασιών που εμποδίζουν την ακώλυτη χρήση τους από κάποιον από τους stakeholders, καθώς δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες αυτών, μιας και δεν ελήφθησαν υπόψη οι απόψεις αυτών ως ενιαίο σύνολο πριν τη θέση τους σε ισχύ.

Συνεπώς, ενόψει των ανωτέρω καθίσταται εμφανές ότι παρόλο που η θέση σε λειτουργία απλουστευμένων διαδικασιών φαντάζει ως η λύση στο πρόβλημα της γραφειοκρατίας, εντούτοις γίνεται αντιληπτό ότι αυτό δεν είναι πανάκεια. Απαιτείται η λήψη υπόψη πολλών παραμέτρων πριν από την απλούστευση των διαδικασιών, αλλά και η συνεχής παρακολούθησης και αξιολόγηση αυτών μετά τη θέση τους σε λειτουργία, ώστε να υπάρχει η μέγιστη δυνατή απόδοση αυτών, μετά τη διόρθωση τυχόν σφαλμάτων.

3.4 «Σταθμοί» στην πολιτική απλούστευσης στην Ελλάδα

Η πολιτική απλούστευσης στην Ελλάδα προβλέπεται σε διάφορα νομοθετικά κείμενα και παρόλο που δεν υπάρχει ένα ενιαίο νομοθετικό κείμενο, εν είδει κώδικα, που να συμπεριλαμβάνει όλα τα μέτρα απλούστευσης των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, εντούτοις έως σήμερα η διοίκηση έχει να παρουσιάσει κάποιους «σταθμούς» - ορόσημα για την ύπαρξη της, οι οποίοι αποτελούν και τη βάση πάνω στην οποία θα συνεχίσουν οι προσπάθειες επέκτασης των πολιτικών απλούστευσης σε όλο το πλέγμα των υπηρεσιών, που αποτελούν τη δημόσια διοίκηση, εν ευρεία και εν στενή έννοια.

Οι βασικές, λοιπόν, νομοθετικές διατάξεις²³¹ που πλαισιώνουν τις δράσεις απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών είναι οι κάτωθι:

²³¹ Βλ. Εγκύκλιος αρ. ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462, (2016), Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών, Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

- Άρθρο 22 παρ. 1 του Ν. 2539/1997 για τη «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (ΦΕΚ 244/Α'/4.12.1997) : Αφορά στη δυνατότητα υποβολής τηλεφωνικών αιτήσεων των πολιτών για έκδοση α) Αποσπάσματος ληξιαρχικών πράξεων γέννησης, γάμου, θανάτου, β) Πιστοποιητικού γέννησης, γ) Πιστοποιητικού στρατολογικής κατάστασης (τύπου Α και Β) δ) Πιστοποιητικού ποινικού μητρώου και ε) Αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας. Μια διάταξη, ωστόσο, που δε βρήκε ευρεία εφαρμογή στην καθημερινότητα των πολιτών και στις πάσης φύσεως συναλλαγές τους με τη δημόσια διοίκηση.
- Άρθρο 25 παρ. 13 του Ν. 2539/1997 για τη «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (ΦΕΚ 244/Α'/4.12.1997) : Στο άρθρο αυτό ορίζεται ότι με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των καθ' ύλην αρμόδιων υπουργών, δύναται να απλουστεύεται ή να τροποποιείται διοικητική διαδικασία, καθώς και να συντέμνεται προθεσμία διοικητικής ενέργειας.
- Άρθρο 31 του Ν. 3013/ 2002 για την «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 102/Α'/01.05.2002) : Στο άρθρο αυτό ορίζεται η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Κ.Ε.Π. με κύρια αποστολή²³² τους την παροχή διοικητικών πληροφοριών και τη διεκπεραίωση

²³²Μεταξύ των αρμοδιοτήτων των Κ.Ε.Π. που ορίζονται στην παρ. 1 του άρθρου 31 του Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ Α' 102/ 01.05.2002) περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

- Ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.
- Παραλαβή αιτήσεων πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεων τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο.
- Διάθεση για διευκόλυνση των πολιτών έντυπα αιτήσεων κατά το άρθρο 3 παράγραφος 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999).
- Έλεγχος της πληρότητας των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.
- Διαβίβαση πλήρων των φακέλων των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή και με αντικαταβολή.

Επιπλέον το Κ.Ε.Π. παρέχει και τις εξής υπηρεσίες:

- Επικύρωση διοικητικών εγγράφων.
- Θεώρηση γνησίου υπογραφής. Χορήγηση παράβολων, κινητών επισήμων και υπεύθυνων δηλώσεων.
- Χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS.

υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή των αιτήσεων μέχρι την έκδοση της τελικής διοικητικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Μέσω, δε, της δημιουργίας των Κ.Ε.Π., που αποτελούν τομή για τη δημόσια διοίκηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών, ενισχύθηκε η διαφάνεια, η ενιαιοποίηση και η προτυποποίηση των εντύπων, η απλούστευση και η χρήση «δικτύου» απλούστευσης αλλά και η σύντμηση χρόνων διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών.

- Αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών και περιορισμός των δικαιολογητικών με ταυτόχρονη εισαγωγή ΤΠΕ στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η οποία αποτελείται από δύο φάσεις:
 - ❖ Α' φάση: Αναζήτηση 255 δικαιολογητικών από τις αρμόδιες υπηρεσίες που εμπλέκονται στην διεκπεραίωση της υποθέσεως ή αιτήσεως του πολίτη σύμφωνα με Κ.Υ.Α. και με βάση την παρ. 1 του άρθρου 10²³³ Ν. 1599/1986 (ΦΕΚ Α' 75/ 11.06.1986) «Σχέσεις κράτους πολίτη – καθιέρωση νέου τύπου δελτίου ταυτότητας και άλλες διατάξεις» και την παρ. 7²³⁴ του άρθρου 6 του Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ Α' 102/24.05.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.».
 - ❖ Β' φάση: Επέκταση του μέτρου της αυτεπάγγελτης αναζήτησης δικαιολογητικών και του περιορισμού αυτών στο σύνολο των

Με την διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 16 του Ν.3345/2005 (ΦΕΚ Α' 138/16.06.2005) προστέθηκε το εξής εδάφιο ως προς τις αρμοδιότητες των Κ.Ε.Π.: Βεβαίωση της ταυτοπροσωπίας ανηλίκων κάτω των δεκατεσσάρων ετών, οι οποίοι δεν είναι κάτοχοι δελτίου αστυνομικής ταυτότητας ή άλλου συναφούς δημοσίου εγγράφου, επειδή δεν έχουν συμπληρώσει την απαιτούμενη από το νόμο ηλικία και για τους οποίους απαιτείται βεβαίωση των στοιχείων της ταυτότητάς τους για έκδοση διαβατηρίου ή για άλλο νόμιμο λόγο.

²³³ «Πιστοποιητικά ή άλλα δικαιολογητικά που απαιτούνται από τις κείμενες διατάξεις για τη διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών από τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, περιορίζονται στα απολύτως απαραίτητα με αποφάσεις του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με τις ίδιες αποφάσεις ορίζονται ποια από τα πιστοποιητικά, δικαιολογητικά κλπ. που διατηρούνται δεν μπορούν να αντικατασταθούν με την υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8».

Βλ. παρ. 1 του άρθρου 10 Ν. 1599/1986 (ΦΕΚ Α' 75/ 11.06.1986) «Σχέσεις κράτους πολίτη – καθιέρωση νέου τύπου δελτίου ταυτότητας και άλλες διατάξεις».

²³⁴ «Στο άρθρο 14 του Ν. 2690/1999 προστίθεται παράγραφος 13 ως εξής: «13. Τα συλλογικά όργανα είναι δυνατό να συνεδριάζουν και με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων (τηλεδιάσκεψη). Στις περιπτώσεις αυτές, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται ο τόπος της συνεδρίασης, ο τρόπος διαπίστωσης της απαρτίας και διασφάλισης της μυστικότητας της συνεδρίασης, ο τρόπος τήρησης των πρακτικών και κάθε άλλη λεπτομέρεια αναφορικά με τη λειτουργία των συλλογικών οργάνων.».

Βλ. παρ. 7 του άρθρου 6 του Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ Α' 102/24.05.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.».

διοικητικών διαδικασιών και μεγαλύτερη χρήση ΤΠΕ με παράλληλη
διαλειτουργικότητα μεταξύ των φορέων και των υπηρεσιών με βάση

- Άρθρο 10 παρ. 1 έως 5²³⁵ Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44/11.02.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»: Ορίζεται απλούστευση της διαδικασίας εκδόσεων των διοικητικών πράξεων, ιδίως με καθορισμό προθεσμίας εκδόσεώς τους, αναζήτηση δικαιολογητικών από τις αρμόδιες υπηρεσίες και αντικατάσταση αυτών, όταν προβλέπεται, από υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986.

²³⁵ «1. Με αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να απλουστεύεται η προβλεπόμενη διαδικασία εκδόσεως διοικητικών πράξεων, ιδίως με καθορισμό προθεσμίας εκδόσεώς τους ή με σύντμηση της ήδη προβλεπόμενης προθεσμίας, με την κατάργηση πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών που προβλέπεται να υποβάλλονται για την απόδειξη γεγονότων ή εννόμων σχέσεων, με την αντικατάσταση τέτοιων πιστοποιητικών ή δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, καθώς και με την υποχρέωση της υπηρεσίας που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης να αναζητά η ίδια πιστοποιητικά ή δικαιολογητικά, που εκδίδονται από άλλες υπηρεσίες εφόσον συναινεί το πρόσωπο που το αφορούν.

2. Η απαίτηση υποβολής πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών από υπηρεσίες του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α, για την έκδοση διοικητικής πράξης, επιτρέπεται μόνον εφόσον αυτά προβλέπονται σε διατάξεις νόμων ή άλλων κανονιστικών πράξεων της Διοίκησης.

3. Στις περιπτώσεις που πιστοποιητικά ή άλλα δικαιολογητικά αντικαθίστανται κατά τα ανωτέρω με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, η υπηρεσία στην οποία κατατέθηκαν οι δηλώσεις, υποχρεούται να διενεργεί δειγματοληπτικό έλεγχο, σε τουλάχιστον πέντε επί τοις εκατό (5%) των δηλώσεων που υποβλήθηκαν κατά το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο. Εάν διαπιστωθεί κατά τον υποχρεωτικό ή άλλο έλεγχο, ότι δηλώθηκαν ψευδή γεγονότα ή απεκρύβησαν αληθινά, ανεξάρτητα από την επιβολή των κυρώσεων της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, η σχετική διοικητική πράξη ανακαλείται αμέσως.

4. Με όμοιες αποφάσεις καθορίζονται επίσης οι διοικητικές πράξεις οι οποίες τεκμαίρεται ότι έχουν εκδοθεί σύμφωνα με το σχετικό αίτημα, εάν έχει παρέλθει άπρακτη συγκεκριμένη προθεσμία από την υποβολή την αίτησης και υπό την προϋπόθεση ότι οι σχετικές πράξεις δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με τις αποφάσεις αυτές καθορίζονται και οι τρόποι ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων τρίτων. Στις περιπτώσεις πράξεων των οποίων η έκδοση τεκμαίρεται κατά τα ανωτέρω, ο πολίτης μπορεί να ζητήσει σχετική βεβαίωση από την αρμόδια για την έκδοση της πράξης διοικητική αρχή.

5. Διοικητικές πράξεις για την έκδοση των οποίων απαιτείται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία η έκδοση πιστοποιητικών, η διατύπωση γνώμης, ή η έκδοση άλλης διοικητικής πράξης από υπηρεσία διαφορετική εκείνης που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης, μπορεί να εκδίδονται ύστερα από συνδιάσκεψη των υπηρεσιών που είναι αρμόδιες για την έκδοση των επί μέρους πιστοποιητικών, γνωμών ή άλλων διοικητικών πράξεων. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται οι όροι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία της συνδιάσκεψης, και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των κατά περίπτωση αρμόδιων Υπουργών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι διοικητικές πράξεις που εκδίδονται με τη διαδικασία της συνδιάσκεψης».

Βλ. Άρθρο 10 παρ. 1 έως 5 Ν.3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44/11.02.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

- Άρθρο 6 παρ. 1²³⁶ (άρθρο 5 της Οδηγίας) του Ν. 3844/2010 (ΦΕΚ 63/Α΄/3.05.2010) για την «Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις» με τα οποία ενσωματώθηκε στην εγχώρια νομοθεσία η Οδηγία 2006/123/ΕΚ ή «Οδηγία των Υπηρεσιών», για την οποία έγινε λόγος αναλυτικά ανωτέρω και με την οποία εφαρμόζεται πιο συντονισμένα το υπάρχον ρυθμιστικό πλαίσιο και ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών και εφαρμόζεται καθολικά η σιωπηρή έγκριση του αιτήματος του πολίτη σε περίπτωση παρέλευσης της προθεσμίας διεκπεραίωσής του.
- Γνωστοποίηση ίδρυσης και λειτουργίας της επιχείρησης εν έτει 2013²³⁷, όπου υπήχθησαν 25 διαδικασίες πιλοτικά και υπήρχε αναλυτική περιγραφή των προϋποθέσεων σύστασης με παράλληλε μετάθεση της ευθύνης στον πολίτη για την ακρίβεια των δηλώσεών του. Περαιτέρω, υπήρξε μετάβαση στους ex post ελέγχους έναντι των μέχρι τότε ex ante ελέγχων αλλά και παρακολούθηση εφαρμογής αυτού του μέτρου. Αυτή η δράση αποτέλεσε τη βάση για το Ν.

²³⁶ «1. Οι Αρχές εξετάζουν τις διαδικασίες και τις διατυπώσεις που ισχύουν για την πρόσβαση σε δραστηριότητα παροχής υπηρεσιών και για την άσκηση της. Όταν οι διαδικασίες και οι διατυπώσεις που εξετάζονται στο πλαίσιο της παρούσας παραγράφου δεν είναι αρκούντως απλές, αυτές πρέπει να απλουστευθούν. Το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι αρμόδιο για το συντονισμό του ελέγχου απλούστευσης της νομοθεσίας για τις υπηρεσίες σύμφωνα με την παρούσα παράγραφο. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών καθορίζεται η διαδικασία, το χρονοδιάγραμμα ελέγχου της νομοθεσίας ως προς την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της παρούσας παραγράφου και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή του άρθρου αυτού.

2. Όταν από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις προβλέπεται η προσκόμιση από τους παρόχους ή τους αποδέκτες υπηρεσιών στις αρχές πιστοποιητικού, βεβαίωσης ή άλλου εγγράφου που να αποδεικνύει την τήρηση απαίτησης, αυτές οφείλουν να αποδεχθούν κάθε έγγραφο από άλλο κράτος-μέλος με ισοδύναμη λειτουργία ή το οποίο αποδεικνύει ότι η εν λόγω απαίτηση έχει τηρηθεί. Οι Αρχές μπορούν να μην επιβάλλουν την προσκόμιση πρωτοτύπων, επικυρωμένων αντιγράφων ή επικυρωμένων μεταφράσεων εγγράφων από άλλα κράτη-μέλη, εκτός από τις περιπτώσεις που προβλέπονται από άλλες κοινοτικές νομοθετικές πράξεις ή από τις εξαιρέσεις που δικαιολογούνται από επιτακτικό λόγο δημοσίου συμφέροντος, συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας τάξης και ασφάλειας. Το πρώτο εδάφιο δεν επηρεάζει το δικαίωμα των Αρχών να απαιτούν μη επικυρωμένες μεταφράσεις εγγράφων στην ελληνική γλώσσα».

Βλ. Άρθρο 6 παρ. 1²³⁶ (άρθρο 5 της Οδηγίας) του Ν. 3844/2010 (ΦΕΚ Α΄ 63/3.05.2010) για την «Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις»

²³⁷ Προπομπός αυτής της δράσης θεωρείται και ο Ν. 4072/2012 (ΦΕΚ Α΄ 85/ 11.04.2012). Βλ. Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας – Ραπτάρχης (2019), τεύχος 1516, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

4262/2014²³⁸ και μετέπειτα το Ν. 4442/2016²³⁹, με τον οποίο εισήχθη η εφαρμογή Notify Business.

- Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών²⁴⁰ (άρθρο 45 – 46 του Ν. 4635/2019 ΦΕΚ Α΄ 167/30-10-2019), που φιλοδοξεί να συγκροτήσει μια

²³⁸ Σύμφωνα με την παρ. 10 του άρθρου 5 η δήλωση του προσώπου που ασκεί την οικονομική δραστηριότητα στην αρμόδια δημοτική αρχή ότι πληροί τους γενικούς όρους λειτουργίας ή έχει συμμορφωθεί με αυτούς, αρκεί για την άσκηση μιας οικονομικής δραστηριότητας σύμφωνα με το παρόν άρθρο 5. Κάθε πρόσωπο μπορεί να ζητά και να λαμβάνει από την αρμόδια δημοτική αρχή βεβαίωση ότι έχει προβεί στην υποβολή της σχετικής δήλωσης άσκησης της συγκεκριμένης οικονομικής δραστηριότητας και τήρησης των γενικών όρων λειτουργίας για την συγκεκριμένη οικονομική δραστηριότητα. Η βεβαίωση αυτή αποτελεί βεβαιωτική διοικητική πράξη και δεν αποτελεί προϋπόθεση για την άσκηση της συγκεκριμένης οικονομικής δραστηριότητας από το συγκεκριμένο πρόσωπο.

Βλ. Ν. 4262/2014(ΦΕΚ Α΄ 114/ 10.05.2014) Απλούστευση για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις, ο οποίος τροποποιήθηκε με το Ν. 4577/2018 (ΦΕΚ Α΄199/03.12.2018).

²³⁹ Με το άρθρο 14 του νόμου αυτού δημιουργήθηκε το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Άσκησης Δραστηριοτήτων και Ελέγχων (www.NotifyBusiness.gov.gr) για την υποστήριξη των διαδικασιών εφαρμογής του νόμου αλλά και ελέγχου των οικονομικών δραστηριοτήτων.

Βλ. Ν. 4442/2016 (ΦΕΚ Α΄ 230/07.12.2016) Νέο θεσμικό πλαίσιο για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις.

²⁴⁰ Το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών, αποτελεί μια πρωτοβουλία της Ελληνικής Κυβέρνησης, με σκοπό την εξεύρεση της χρυσής τομής μεταξύ δύο φαινομενικά αντικρουόμενων αναγκών. Από τη μια, την ανάγκη απελευθέρωσης των παραγωγικών και κοινωνικών δυνάμεων από περιττές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, ώστε να δοθεί η απαραίτητη ώθηση στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας και να βελτιωθεί η καθημερινότητα του πολίτη. Από την άλλη, την, εξίσου σημαντική, ανάγκη προστασίας του δημόσιου συμφέροντος, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από υψηλής ποιότητας ρυθμίσεις και κανόνες, ώστε να διασφαλιστεί η κοινωνική συνοχή και αλληλεγγύη ως βασικά στοιχεία της Δημοκρατίας και του Κράτους Δικαίου.

Σήμερα οι δράσεις απλούστευσης διαδικασιών είναι διάσπαρτες και μεμονωμένες στους φορείς, οι οποίοι τις υλοποιούν. Δεν υπακούν σε κάποια κεντρική κυβερνητική λογική ούτε σε κάποιο συνεκτικό σχέδιο πολιτικής πέραν του στενού προγραμματισμού του εκάστοτε φορέα που τις σχεδιάζει και τις υλοποιεί. Οι μέχρι σήμερα προσπάθειες συντονισμού αυτής της πολύ σημαντικής διαδικασίας είχαν μεικτά αποτελέσματα, κυρίως γιατί και αυτές βασιζόνταν σε ad hoc έργα απλούστευσης. Για παράδειγμα, στον ανασχεδιασμό της διαδικασίας έναρξης επιχείρησης το 2010 ή στην μέτρηση διοικητικών βαρών με τον ΟΟΣΑ το 2014, η διοίκηση κατάφερε να συνεργαστεί και να υλοποιήσει τα έργα. Στη συνέχεια όμως και με την ολοκλήρωση των project αφέθηκε η πολιτική των απλουστεύσεων πάλι στην αρμοδιότητα του κάθε μεμονωμένου φορέα. Καίτοι σημαντικές αν ιδωθούν μεμονωμένα, οι δράσεις αυτές μπορεί να δημιουργούν νέες εστίες πολυπλοκότητας στην ολότητα του διοικητικού μηχανισμού, η οποία είναι και αυτή που τελικώς αντιλαμβάνεται ο πολίτης, είτε επισκεφτεί μια Δ.Ο.Υ. είτε ένα νοσοκομείο, είτε ένα Κ.Ε.Π.. Αποτέλεσμα αυτού είναι πως στην αντίληψη του πολίτη ο κρατικός μηχανισμός παραμένει γραφειοκρατικός, απαρχαιωμένος και εκτός των σύγχρονων τάσεων. Το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών δεν επιθυμεί να υποκαταστήσει τις μεμονωμένες πρωτοβουλίες για βελτίωση ή ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών των φορέων του Δημοσίου. Φιλοδοξεί, όμως, να συγκροτήσει μια συνεκτική ταυτότητα πολιτικής για όλες τις διάσπαρτες και απομονωμένες δράσεις, η οποία δεν πρέπει να είναι άπαξ. Θα πρέπει να διατηρηθεί ως πολιτική στο διηνεκές, δημιουργώντας ένα διοικητικό πλαίσιο συντονισμού και συγχρονισμού των πρωτοβουλιών αυτών, ώστε να έχουν την, όσο το δυνατόν, μέγιστη και ορατή, θετική, επίπτωση στην οικονομία και την κοινωνία.

Επιπλέον, το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών, φιλοδοξεί να αναγάγει σε προτεραιότητα την αναγκαιότητα της καλής νομοθέτησης και του ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών, καθώς σε διαφορετική περίπτωση, υπάρχει ο κίνδυνος να μειώνονται από τη μια διοικητικά βάρη (βάσει ενός project ή μιας συγκεκριμένης πρωτοβουλίας) και να αυξάνονται σε κάποιο άλλο πεδίο δημόσιας πολιτικής. Για παράδειγμα, ενώ μπορεί να μειώνεται η γραφειοκρατία

συνεκτική ταυτότητα πολιτικής για όλες τις διάσπαρτες και απομονωμένες δράσεις, παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες διαφορετικών φορέων του Ελληνικού Δημοσίου που έχουν, άμεσα ή έμμεσα, επίδραση στις διοικητικές διαδικασίες. Επιπλέον, το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών, φιλοδοξεί να ρίξει φως πάνω στην αναγκαιότητα της καλής νομοθέτησης και να αναγάγει την απλούστευση των διαδικασιών ως βασικό πυλώνα σε κάθε πρωτοβουλία, νομοθετική ή μη, της Ελληνικής Κυβέρνησης. Συνεπώς, το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών θα πρέπει να αποτελέσει το απαραίτητο τεχνοκρατικό συμπλήρωμα δύο βασικών στρατηγικών της Κυβέρνησης. Πρώτον, της στρατηγικής για την Καλή Νομοθέτηση, η οποία θεσμοθετήθηκε με τον ν. 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος. Δεύτερον, της στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος θεσμοθετήθηκε με τον ν. 4623/2019 και είναι ένας εκ των πυλώνων για μια καλύτερη και πιο ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 45 και πιο συγκεκριμένα στην παρ. 3²⁴¹ καθορίζονται οι στόχοι του Εθνικού Προγράμματος Απλούστευσης

που συνδέεται 40 με τις υποχρεώσεις δημοσιότητας μιας επιχείρησης (όπως έγινε το 2014 σε συνεργασία με τον ΟΟΣΑ) την ίδια στιγμή μπορεί να αυξάνεται στον τομέα φορολογίας νομικών προσώπων. Το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών θα επικεντρωθεί σε δράσεις όπως:

(α) τη μείωση της πολυνομίας και της κακονομίας και την απλούστευση του ρυθμιστικού πλαισίου, την κωδικοποίηση, την κατάργηση γραφειοκρατικών διατυπώσεων και την αποκάθαρση ρυθμιστικής ύλης που αξιολογείται ως παρωχημένη,

(β) τον ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών στο βαθμό που αυτό απαιτεί τον περιορισμό των βημάτων που κάνει ένας πολίτης στις συναλλαγές του με το δημόσιο, τη βελτίωση της φιλικότητας των εντύπων που καλείται να συμπληρώσει, την πρόσβαση στην αναγκαία πληροφορία κ.λπ.,

(γ) τη βελτίωση των υπηρεσιών που επισκέπτεται ο πολίτης ή ο επιχειρηματίας για να συνδιαλλαγή με το δημόσιο ώστε να είναι ενημερωμένες, με ασφαλείς και υψηλού επιπέδου υποδομές και προσωπικό.

Βλ. Αιτιολογική έκθεση του Ν. 4635/2019 (ΦΕΚ Α' 167/ 30-10-2019) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις», σελ. 40-41.

²⁴¹ Στο Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών εντάσσεται κάθε πολιτική, ενέργεια, δράση ή πρωτοβουλία οποιουδήποτε δημοσίου φορέα, η οποία αφορά σε ή σχετίζεται με την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας ή τη μείωση των διοικητικών βαρών, όπως ενδεικτικά:

(α) ανασχεδιασμός και απλούστευση διοικητικών διαδικασιών και ροής εργασιών ή τροποποίηση, βελτίωση ή κατάργηση δικαιολογητικών, διατυπώσεων ή υποχρεώσεων πληροφόρησης προς τη δημόσια διοίκηση ή προς τρίτους, εφόσον αυτό απαιτείται από νόμο ή κανονιστική πράξη,

(β) τροποποίηση, προσαρμογή, απλούστευση και εν γένει βελτίωση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου υφιστάμενων ρυθμίσεων ή κωδικοποίηση της νομοθεσίας, διοικητική ή νομοθετική, πριν αυτή εξετασθεί από την Κεντρική Επιτροπή Κωδικοποίησης, σύμφωνα με τις διατάξεις των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου 67 του ν. 4622/2019 (Α' 133),

(γ) ψηφιοποίηση των διαδικασιών και δράσεις διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων,

Διαδικασιών που αφορούν στη βελτίωση της καθημερινότητας όλων των πολιτών χωρίς αποκλεισμούς και η υποστήριξη της αναπτυξιακής δυναμικής της χώρας, μέσα από την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και την απελευθέρωση των κοινωνικών και παραγωγικών δυνάμεων της χώρας από γραφειοκρατικές διαδικασίες, αλλά και η ουσιαστική προστασία του δημοσίου συμφέροντος και του κράτους δικαίου μέσα από υψηλής ποιότητας ρυθμίσεις, κανόνες, λειτουργίες και διοικητικές διαδικασίες. Παράλληλα στο άρθρο 45 προβλέπεται η σύνταξη εξαμηνιαίας αναφοράς του αρμόδιου για την ψηφιακή διακυβέρνηση Υπουργού Επικρατείας προς τον Πρωθυπουργό, που θα περιλαμβάνει τις υλοποιηθείσες δράσεις και εργασίες του προηγούμενου εξαμήνου, καθώς και τους στόχους για δράσεις και ενέργειες κατά το επόμενο εξάμηνο, ενώ στο άρθρο 46²⁴² επιδιώκεται η εκ βάθρων επεξεργασία των υφιστάμενων διοικητικών διαδικασιών, όσων καταγράφονται καταρχάς στον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, αλλά και όσων λαμβάνουν χώρα στην πράξη, δίχως κάποιες φορές να είναι εμφανής η ratio τους.

3.5 Παραδείγματα απλούστευσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχουν εφαρμοστεί αποσπασματικά πολιτικές απλούστευσης διαδικασιών, κυρίως λόγω της αντίστασης που προβάλλουν ορισμένοι φορείς και υπουργεία, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω. Ωστόσο, πέρα από τις μεγάλες τομές στον τομέα απλούστευσης διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση, όπως είναι η ίδρυση και λειτουργία των Κ.Ε.Π. και οι σχετικές ρυθμίσεις για την αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών ή οι ρυθμίσεις για την ίδρυση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, έχουν εκπονηθεί επιχειρησιακά προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκά κονδύλια του Ευρωπαϊκού Ταμείου

(δ) βελτίωση της πληροφόρησης των πολιτών ή των επιχειρήσεων με προσβάσιμο και φιλικό προς το χρήστη τρόπο, για κάθε διοικητική διαδικασία ή για υποχρεώσεις πληροφόρησης προς της διοίκηση ή προς τρίτους, εφόσον αυτό απαιτείται από νόμο ή κανονιστική πράξη, και

(ε) αναβάθμιση της εξυπηρέτησης όλων των πολιτών χωρίς αποκλεισμούς από φυσικά σημεία εξυπηρέτησης και υπηρεσίες υποδοχής κοινού. Στο πλαίσιο αυτό, οι ως άνω δράσεις σχεδιάζονται, υλοποιούνται και παρακολουθούνται ως συνεκτικά και αλληλεξαρτώμενα μέρη του Προγράμματος με σκοπό τη διασφάλιση της συνοχής, της συνέργειας και της διαλειτουργικότητας των δράσεων, καθώς και οικονομίων κλίμακας και τη μεγιστοποίηση του οφέλους που προκύπτει από την υλοποίηση των δράσεων αυτών.

Βλ. παρ. 3 άρθρο 45 Ν. Ν. 4635/2019 (ΦΕΚ Α'167/ 30-10-2019) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις».

²⁴² Αιτιολογική έκθεση του Ν. 4635/2019 (ΦΕΚ Α'167/ 30-10-2019) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις», σελ. 41.

Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου και του Ταμείου Συνοχής, τα οποία έχουν ως στόχο τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκηση για την αντιμετώπιση των σοβαρών δυσλειτουργιών²⁴³ αυτής, παρά τις μεταρρυθμίσεις, κυρίως με την ευρεία εφαρμογή ΤΠΕ, ήτοι τον ανασχεδιασμό αυτής, όπως αναλύονται αυτά κατωτέρω.

3.5.1 Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013

Το πρώτο από τα σχέδια που εκπονήθηκαν και αφορά στον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης είναι το «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», το οποίο εντάσσεται στον ευρύτερο κύκλο σχεδίων για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης, «Διοικητική Μεταρρύθμιση». Η στρατηγική για το Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» είναι εθνική, αποτελεί παράδειγμα εφαρμογής της

²⁴³ Το κανονιστικό πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, παρά τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί με μέτρα απλούστευσης των διαδικασιών, κυρίως σε ότι αφορά τις συναλλαγές των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από σοβαρές δυσλειτουργίες, όπως είναι:

- η πολυπλοκότητα των ρυθμίσεων,
- οι ασάφειες των ρυθμίσεων και οι αντιφάσεις μεταξύ ρυθμίσεων,
- η αποσπασματικότητα παραγωγής ρυθμίσεων,
- η ύπαρξη απαρχαιωμένων ρυθμίσεων οι οποίες δεν έχουν προσαρμοσθεί προς τα σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα και τις νέες κοινωνικο-οικονομικές απαιτήσεις,
- η ύπαρξη ρυθμίσεων που το κόστος εφαρμογής τους υπερβαίνει το δημόσιο όφελος, οικονομικό ή άλλο,
- η ύπαρξη περιττών ρυθμίσεων,
- η τυπολατρική εφαρμογή των ρυθμίσεων από τις δημόσιες υπηρεσίες,
- η πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης που παράγουν τις ρυθμίσεις του κανονιστικού πλαισίου, σε συνδυασμό με την ανεπάρκεια αποτελεσματικών μηχανισμών οριζόντιου, ενδο-υπηρεσιακού και δι-υπηρεσιακού, συντονισμού,
- η καθυστέρηση ολοκλήρωσης των νομοθετικών ρυθμίσεων σε ότι αφορά την έκδοση των κανονιστικών πράξεων, προεδρικών διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή των νόμων,
- η απουσία συγκροτημένου μηχανισμού και διαδικασιών συστηματικής αξιολόγησης της ποιότητας και των επιπτώσεων των παραγόμενων ρυθμίσεων και βελτίωσης των υφιστάμενων ρυθμίσεων,
- η απουσία κωδικοποίησης των ισχυουσών ρυθμίσεων,
- η περιορισμένη νομοτεχνική τεχνογνωσία των υπηρεσιών στο αντικείμενο της επεξεργασίας κανονιστικών ρυθμίσεων σε συνδυασμό με την περιορισμένη δυναμικότητα νομοτεχνικής επεξεργασίας στους οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης, και τέλος,
- οι απαρχαιωμένες αντίληψεις και πρακτικές, που έχουν διαμορφώσει παλαιότερες ρυθμίσεις που βρίσκονται σε ισχύ, οι οποίες δεν έχουν ακόμη εξαλειφθεί.

Άλλα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, την κατανομή δικαιοδοσιών και καθηκόντων, τις διαδικασίες και τις πρακτικές λειτουργίας των υπηρεσιών και με τα μέσα που αυτές διαθέτουν, ιδίως σε ότι αφορά στις ΤΠΕ. Βλ. <http://2007-2013.epdm.gr/index.php?obj=95c3f1a8b262ec7a> (ημερομηνία ανάκτησης 24-11-2019).

τεχνικής BPR στη δημόσια διοίκηση και ήρθε να επιλύσει τις χρόνιες αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης, δεδομένης της φύσης των προβλημάτων του τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, και σε πλήρη αρμονία με τη στρατηγική του Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων 2005-2008, και του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007-2013. Πεδίο παρέμβασης του παρόντος ΕΠ αποτελεί η Δημόσια Διοίκηση και στις 13 Διοικητικές Περιφέρειες της χώρας, η οποία προσδιορίζεται ως το σύνολο των κατηγοριών δημόσιων φορέων, που ορίζουν το στενό δημόσιο τομέα²⁴⁴.

Το ΕΠ συνιστά μια ολοκληρωμένη δέσμη αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων, με τις οποίες προσδοκάται ότι θα αντιμετωπισθούν βασικές δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, στο κανονιστικό πλαίσιο, στις δομές και στα συστήματα, καθώς και στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης.

Βασικές μεθοδολογικές αρχές οργανωτικής αλλαγής, τις οποίες υιοθετεί και το ΕΠ αποτελούν:

- Η ολοκληρωμένη προσέγγιση συνδυασμού παρεμβάσεων στο επίπεδο της πολιτικής και στο επίπεδο της επιχειρησιακής λειτουργίας των υπηρεσιών.
- Η δημιουργία μηχανισμών και δομών πολιτικής και τεχνικής υποστήριξης για την προώθηση της εφαρμογής των αλλαγών, στις οποίες στοχεύει το ΕΠ.
- Η ευρύτερη δυνατή δημοσιότητα, η αξιοποίηση της διαδικασίας της δημόσιας διαβούλευσης και η ενεργοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών, πέραν της διοίκησης και των εκπροσώπων του προσωπικού, όπως είναι οι κοινωνικοί εταίροι, ανεξάρτητες αρχές, ΜΚΟ, οργανώσεις πολιτών, κλπ.
- Η συστηματική συγκριτική επισκόπηση της διεθνούς εμπειρίας και της θέσης της χώρας σε όλες τις κατηγορίες δράσεων του ΕΠ και η αξιοποίηση των διδαγμάτων που προσφέρει η ξένη εμπειρία με στόχο την μεταφορά και

²⁴⁴ Το στενό δημόσιο τομέα αποτελούν: Δημόσιες υπηρεσίες της κεντρικής κυβέρνησης (υπουργεία, γενικές γραμματείες, γενικές γραμματείες περιφερειών) και ανεξάρτητες αρχές - Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) - Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (α' και β' βαθμού).
Βλ. <http://2007-2013.epdm.gr/index.php?obj=95c3f1a8b262ec7a> (ημερομηνία ανάκτησης 24-11-2019).

προσαρμογή καλών πρακτικών στο Ελληνικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με την on going αξιολόγηση της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων των κατηγοριών δράσεων του ΕΠ.

- Η προώθηση καινοτόμων, παραδειγματικών, δράσεων σε όλο το εύρος των κατηγοριών δράσεων του ΕΠ και η αξιοποίησή τους σε ευρύτερη κλίμακα με τη διαδικασία «πιλοτική εφαρμογή-τελική εφαρμογή-διάδοση-προσαρμογή-μεταφορά».

Το αναπτυξιακό όραμα του Ε.Π. συνοψίζεται στη "δημιουργία μιας πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης", με στόχο την μετάβαση "από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στην διοίκηση πολιτικών, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών".

Οι αναπτυξιακές προτεραιότητες του Ε.Π. καλύπτουν όλο το εύρος της δημόσιας δράσης - δράσης διαμόρφωσης πολιτικών, διοικητικής δράσης, δράσης παροχής υπηρεσιών, δικαιοδοτικής δράσης, κλπ. - και θα ενισχύσουν, άμεσα ή έμμεσα, το σύνολο των δημόσιων αρχών της χώρας, στα επίπεδα της κεντρικής και της περιφερειακής διοίκησης και της αυτοδιοίκησης. Στοχεύουν δε, στην βάση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης, στην διαρθρωτική αντιμετώπιση χρόνιων ενδημικών δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με επιλεγμένες παρεμβάσεις θεσμικής, οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής, στρατηγικού και παραδειγματικού χαρακτήρα, οι οποίες αναμένεται ότι θα έχουν πολλαπλασιαστική αξία.

Ο στρατηγικός στόχος του Ε.Π. είναι η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και η ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων. Οι παρεμβάσεις που προβλέπονται στο πλαίσιο των αξόνων προτεραιότητας του Ε.Π., στοχεύουν, με μία ολοκληρωμένη προσέγγιση, στην διαρθρωτική αντιμετώπιση χρόνιων δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με επιλεγμένες παρεμβάσεις θεσμικής, οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής, στρατηγικού και παραδειγματικού χαρακτήρα. Ακριβώς για τους λόγους αυτούς, οι κύριες παρεμβάσεις του ΕΠ αναπτύσσονται κατά προτεραιότητα σε συγκεκριμένους τομείς της δημόσιας πολιτικής, οι οποίοι επιτελούν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση

της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, ενώ επίσης συνδέονται με την παροχή των πλέον κρίσιμων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι τομείς αυτοί είναι:

1. Επιχειρηματικότητα (δημιουργία ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος)

- Αδειοδότηση μεταποιητικών επιχειρήσεων.
- Δημιουργία κεντρικού Μητρώου για τις επιχειρήσεις.
- Δημόσιες συμβάσεις.

2. Ενίσχυση ελεγκτικών μηχανισμών

- Σύστημα εποπτείας της αγοράς τροφίμων.
- Ενίσχυση της λειτουργίας του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης.

3. Κοινωνική Ασφάλιση

- Μείωση του χρόνου απονομής κύριας και διαδοχής σύνταξης του ΙΚΑ.
- Αναδιοργάνωση του Ταμείου «Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών» (Ο.Α.Ε.Ε.) το οποίο προέκυψε από την ενοποίηση των ταμείων ΤΕΒΕ, ΤΣΑ και Ταμείο Εμπόρων.

4. Αγροτική πολιτική : Προσαρμογή των δομών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων σύμφωνα με τις ανάγκες εφαρμογής της νέας ΚΑΠ

5. Υγεία και Κοινωνική Αλληλεγγύη

- Αναδιοργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών νοσοκομείων.
- Οργάνωση και υποστήριξη του νέου συστήματος προμηθειών των νοσοκομείων.
- Υποστήριξη της οργάνωσης και λειτουργίας του δικτύου πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας.

6. Μεταναστευτική πολιτική

- Αναδιοργάνωση των υπηρεσιών Αλλοδαπών και Μετανάστευσης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, αλλά και των Περιφερειών, με γνώμονα την ταχύτερη και απλούστερη έκδοση των αδειών διαμονής.

- Επιτάχυνση της διαδικασίας των μετακλήσεων, μέσω της καταπολέμησης των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων.
- Ενίσχυση των δομών που συνδέονται με την προώθηση της κοινωνικής ένταξης των μεταναστών.

7. Δικαιοσύνη : Αναβάθμιση της Διοικητικής Ικανότητας του Υπουργείου Δικαιοσύνης και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, μέσω και της αξιοποίησης των ΤΠΕ, καθώς και της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στους ανωτέρω τομείς δημόσιας πολιτικής τίθενται σαφείς ποσοτικοί στόχοι²⁴⁵ και δείκτες αποτελεσμάτων, που θα εξειδικευτούν περαιτέρω ανά τομέα πολιτικής, βάσει Σχεδίων Δράσης. Οι κύριες παρεμβάσεις που προβλέπονται ενδεικτικά, στους κατά προτεραιότητα τομείς παρέμβασης του Ε.Π., είναι οι εξής:

- Αναμόρφωση – απλούστευση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου και ενσωμάτωση των κοινοτικών οδηγιών.
- Κωδικοποίηση της νομοθεσίας ανά πεδίο πολιτικής.
- Μείωση του διοικητικού κόστους για τις επιχειρήσεις (δείκτης ΕΣΠΑ 25% έως το 2013).
- Οργανωτικός και λειτουργικός ανασχεδιασμός για την ενδυνάμωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών.
- Ενιαίες υπηρεσίες μιας στάσης (one-stop-shop) για πληροφόρηση και εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων με δυνατότητα ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Ο ως άνω στρατηγικός στόχος, λοιπόν, εξειδικεύεται περαιτέρω σε τέσσερις γενικούς στόχους, με βάση τους οποίους το επιχειρησιακό πρόγραμμα διαρθρώνεται σε άξονες προτεραιότητας, τρεις άξονες για κάθε ένα από τους τέσσερις Γενικούς Στόχους . Οι γενικοί στόχοι προσδιορίζονται ως εξής:

²⁴⁵ Οι στόχοι αυτοί προσδιορίστηκαν σύμφωνα με την ανάλυση στο Παράρτημα 1. Βλ. Παράρτημα.

- **Γενικός στόχος I: Αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών, εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της δημόσιας διοίκησης, με ειδικούς στόχους:**
 - ❖ Ενδυνάμωση των μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών.
 - ❖ Προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας.
 - ❖ Βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων.
 - ❖ Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις δημόσιες υπηρεσίες πολιτών και επιχειρήσεων.

- **Γενικός στόχος II: Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, με ειδικούς στόχους:**
 - ❖ Ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών.
 - ❖ Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και την υποστήριξη των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

- **Γενικός στόχος III: Ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας των φύλων σε όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης, με ειδικούς στόχους:**
 - ❖ Η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ισότητας, και των μηχανισμών και δομών εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης για θέματα ισότητας των φύλων.
 - ❖ Η ενδυνάμωση της θέσης των γυναικών στο δημόσιο και κοινωνικό τομέα.

- **Γενικός στόχος IV: Τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής, με ειδικούς στόχους:**
 - ❖ Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης της διοικητικής αλλαγής.
 - ❖ Υποστήριξη του προγράμματος (δράσεις τεχνικής υποστήριξης).

Από τους ως άνω Γενικούς Στόχους, προτεραιότητα κατά την υλοποίηση του ΕΠ αποτελεί ο πρώτος, λόγω του συστημικού χαρακτήρα του συνόλου των παρεμβάσεων αφορά τον πυρήνα της στρατηγικής του Ε.Π. Από την άποψη αυτή, η πορεία υλοποίησης των παρεμβάσεων που προβλέπονται υπό τον πρώτο Γενικό Στόχο λειτουργεί πολλαπλασιαστικά προς τις παρεμβάσεις και τα αποτελέσματα των άλλων Γενικών Στόχων, και συνεπώς, καθορίζει το μέτρο επιτυχίας του συνόλου του ΕΠ. Ακολουθεί ο δεύτερος Γενικός Στόχος, ο οποίος τόσο μέσω των διαρθρωτικών αλλαγών στο πεδίο της πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, όσο και με στοχευμένες δράσεις κατάρτισης, υποστηρίζει κατά ολοκληρωμένο τρόπο το σύνολο των οργανωτικών αλλαγών που προβλέπεται να λάβουν χώρα τόσο στο πλαίσιο του πρώτου όσο και του τρίτου Γενικού Στόχου. Τέλος, στον τρίτο Γενικό Στόχο όπου προβλέπονται κυρίως δράσεις για την ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της δημόσιας δράσης.

Ωστόσο, το ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση (ΕΠ ΔΜ) 2007-2013», παρά τους φιλόδοξους στόχους που είχαν τεθεί, δεν κατόρθωσε να ολοκληρώσει το αρχικό του όραμα, που συνοψιζόταν στη «δημιουργία μιας πολιτοκεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης» με στόχο την μετάβαση «από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στην διοίκηση πολιτικών, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών». Τούτο, δε, οφείλεται σε ορισμένες αδυναμίες²⁴⁶ στην υλοποίηση μεταρρυθμίσεων διοικητικής μεταρρύθμισης, όπως η αδυναμία προσήλωσης στους στόχους της εθνικής στρατηγικής (όπως αποτυπωνόταν στο ΕΠΜ), ο ελλιπής επιχειρησιακός συντονισμός, ο σχεδιασμός μεταρρυθμίσεων χωρίς παράλληλη μέριμνα σχεδιασμού δράσεων αναβάθμισης της επιχειρησιακής λειτουργίας των αρμόδιων επιχειρησιακών μονάδων, των φορέων άσκησης πολιτικής και του ανθρώπινου δυναμικού τους και η έλλειψη κεντρικού πολιτικού συντονισμού για την

²⁴⁶ Βασικές αιτίες των παραπάνω αδυναμιών αποτελούν:

- Η απουσία συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων και οι σημαντικές καθυστερήσεις στην υιοθέτηση του τρόπου υλοποίησης της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων
- Η εμμονή σε εσωτερικές αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση χωρίς αυτό να συνεπάγεται και ταυτόχρονη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της σχέσης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Η επιμονή για αλλαγή μόνο με νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους.
- Η επιβολή, λόγω του μνημονίου, ασφυκτικών χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων οδήγησε στη χρήση ιδίων πόρων για την υλοποίησή τους.

Βλ. <http://2007-2013.epdm.gr/index.php?obj=95c3f1a8b262ec7a> (ημερομηνία ανάκτησης 24-11-2019).

εφαρμογή των απαιτούμενων αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, σημαντικό λόγο καθυστέρησης στην εφαρμογή του ΕΠΔΜ αποτέλεσε η μη έγκαιρη ωρίμανση του τρόπου υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων με αποτέλεσμα να υστερούν διαχρονικά σε ενέργειες και απορρόφηση και σταδιακά κατά τις αναθεωρήσεις του Προγράμματος να απωλέσουν πόρους, προς όφελος άλλων παρεμβάσεων (πχ ισότητα φύλων, κατάρτιση δημοσίων υπαλλήλων).

Παρόλα αυτά, στο πλαίσιο του ΕΠΔΜ χρηματοδοτήθηκαν δράσεις:

- Εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξης υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,
- Βελτίωσης της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων
- Βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της διοικητικής ανασυγκρότησης για την ολοκλήρωση του νέου Αυτοδιοικητικού χάρτη της χώρας.

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), αξιοποιώντας την εμπειρία από την προγραμματική περίοδο 2007–2013, εκπόνησε έγκαιρα δύο Στρατηγικά Σχέδια, ένα για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και ένα για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, που συνοδεύονται από σχέδια δράσης με ώριμα έργα. Επισημαίνεται ότι και τα δύο στρατηγικά κείμενα έχουν λάβει την έγκριση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης (ΚΣΜ). Πιο συγκεκριμένα, η «Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση, 2014-2015» δομείται σε 4 πυλώνες ενίσχυσης της θεσμικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης:

- αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών,
- βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- εξορθολογισμός βασικών διοικητικών λειτουργιών και
- ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Το στρατηγικό σχέδιο για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση αναπτύσσεται σε δύο διαδοχικές φάσεις προγραμματισμού και υλοποίησης, μέσω της σταδιακής μετάβασης προς την επίτευξη του στρατηγικού στόχου με μεσοπρόθεσμες (ορίζοντας υλοποίησης 24 μήνες) και μακροπρόθεσμες (ορίζοντας υλοποίησης 2-7 έτη) δράσεις.

3.5.2 Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020

Η συνολική επίδοση²⁴⁷ της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι σαφώς κατώτερη από τον μέσο όρο της ΕΕ και η επίδοση αυτή αφορά την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής της πολιτικής και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα, η οποία είναι αρνητική, μιας και η Ελλάδα είναι εγκλωβισμένη σήμερα σε ένα θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο, που δεν επιτρέπει την εφαρμογή διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και πολιτικών, τη σωστή λειτουργία του κράτους και τη δυναμικό για την αποκατάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Για να υπάρξει πραγματική μεταρρύθμιση προς την πρόοδο και να διαφανεί η αναπτυξιακή προοπτική της χώρας, η Ελλάδα πρέπει να θέσει ως ύψιστη προτεραιότητα την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης.

Ο τρόπος εφαρμογής των πολιτικών και μεταρρυθμίσεων αποτελεί μείζονα αδυναμία, εξαιτίας ενός συνδυασμού ασθενούς κεντρικής εποπτείας, σύνθετου νομικού πλαισίου και μιας πολιτικής και διοικητικής νοοτροπίας, που ευνοεί την παραγωγή νόμων αντί της παραγωγής αποτελεσμάτων. Η έλλειψη συντονισμού υπονομεύει τις μεταρρυθμίσεις και την εφαρμογή πολιτικής, ιδίως όταν απαιτείται συλλογική δράση.

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), αξιοποιώντας την εμπειρία από την προγραμματική περίοδο 2007–2013, εκπόνησε το νέο ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020²⁴⁸», το οποίο εντάσσεται στο συνολικό αναπτυξιακό όραμα και στη στρατηγική προσέγγιση της χώρας για τα έτη 2014-2020 και στόχο έχει την αποδοτική χρήση των διαρθρωτικών Ταμείων και ειδικότερα του ΕΚΤ και του ΕΤΠΑ και αποτελεί ένα από τα τέσσερα Εθνικά Επιχειρησιακά Προγράμματα της χώρας του ΕΣΠΑ 2014-2020.

²⁴⁷ Η επίδοση της Ελλάδας είναι 0,52 σε σύγκριση με 1,18 στην υπόλοιπη ΕΕ. Βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βάσει του Στόχου «Επενδύσεις για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση», Βρυξέλλες, εκδ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σελ. 12.

²⁴⁸ Βλ. Αρχείο Υπηρεσιακών Ανακοινώσεων Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης <http://www.gspa.gr/%28171830171622252%29/eCPortal.asp?id=4591&nt=19&lang=1&pID=2459> (ημερομηνία ανάκτησης 28-05-2019).

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα λειτουργεί μέσα σε ένα αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, με ταχύτερες και σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Οι συνθήκες, όπως έχουν διαμορφωθεί, παρουσιάζουν ενδεικτικά τις ακόλουθες προκλήσεις:

- Ρευστότητα στο οικονομικό σύστημα, το οποίο παραμένει εξαιρετικά ευάλωτο στις διεθνείς εξελίξεις.
- Ένταση της κρίσης εμπιστοσύνης και αμφισβήτησης των θεσμών από πλευράς πολιτών, γεγονός το οποίο καθιστά δυσχερέστερη την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών.

Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχει επιπτώσεις και συνέπειες συνολικά στη χώρα και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη αυτής. Για το λόγο τούτο, η σωστή της λειτουργία αποτελεί προϋπόθεση δημιουργίας ευνοϊκού περιβάλλοντος ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων του τόπου, παρέχοντας τους την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους στο πλαίσιο της προσπάθειας εξόδου της Ελλάδας από την οικονομική κρίση. Η επανέναρξη, συνεπώς, της αναπτυξιακής διαδικασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα προσαρμογής της δημόσιας διοίκησης στα νέα δεδομένα και την πλήρη ανταπόκρισή της στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Από τα ανωτέρω, προκύπτει, λοιπόν, ότι η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει σε ολοένα αυξανόμενες προκλήσεις, τόσο σε όρους αποτελεσματικότητας όσο και σε όρους αποδοτικότητας, αξιοποιώντας στο έπακρο διαρκώς μειούμενους οικονομικούς -και όχι μόνον- πόρους στο επίκεντρο μάλιστα ενός ιδιαίτερα ρευστού και αβέβαιου περιβάλλοντος. Η αποτελεσματικότητά της αποτελεί βασική προτεραιότητα, δεδομένου ότι επηρεάζει οριζόντια όλα τα επίπεδα παροχής υπηρεσιών, παραγωγής και ανάπτυξης και αποτελεί ταυτόχρονα βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση μεταρρυθμίσεων σε όλους τους τομείς.

Εντοπίζονται μεταρρυθμιστικές ανάγκες, που αφορούν είτε αλλαγές σε οριζόντιους τομείς, που διατρέχουν το σύνολο του Δημόσιου Τομέα (αναδιοργάνωση διοικητικών δομών, εξορθολογισμός βασικών διοικητικών λειτουργιών, βέλτιστη αξιοποίηση του

ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας) είτε αλλαγές σε κάθετους τομείς πολιτικής (υγεία, δικαιοσύνη, κοινωνική ασφάλιση κ.ά.) που δεν άπτονται άμεσα της επιχειρηματικότητας.

Για μια επιτυχή διαδικασία μετασχηματισμού, η στρατηγική για την Ευρώπη 2020 θα χρειαστεί μεγαλύτερη εστίαση, σαφείς στόχους και διάφανα κριτήρια αξιολόγησης της προόδου. Το όραμα αυτό, εναρμονισμένο με το εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων, το θεματολόγιο για τη Στρατηγική Ευρώπη 2020 καθώς και το κείμενο θέσεων της ΕΕ για την χώρα αποτυπώνεται στο ΕΠ ΜΔΤ με τους εξής διακριτούς στρατηγικούς στόχους²⁴⁹:

- Ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητάς της κεντρικής κυβέρνησης και της αποκεντρωμένης ΔΔ, καθώς και της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης, μέσω του εκσυγχρονισμού τους, σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας και της βελτίωσης του συντονισμού του δημόσιου τομέα, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.
- Ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα, η οποία σε συνδυασμό με συστημικές δράσεις και πολιτικές, θα αποτελέσουν τα κύρια εργαλεία μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών και αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, καθιστώντας τη Διοίκηση αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη.
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του προσωπικού, της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της ενίσχυσης του ρόλου, της σημασίας και της διαχείρισης των υψηλόβαθμων στελεχών καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης και εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών των μεταρρυθμίσεων.

²⁴⁹ Βλ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020» (2014), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σελ. 27-29.

Οι μεταρρυθμίσεις που περιλαμβάνονται στους 3 στρατηγικούς στόχους παρέμβασης εξειδικεύονται σε 7 ειδικούς στόχους, οι οποίοι αποτελούν τον οδηγό για τη δημόσια διοίκηση του μέλλοντος και περιγράφουν λεπτομερώς αλλαγές στις δομές, στις διαδικασίες και στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων που οδηγούν σε μια εξορθολογισμένη διοικητική δομή, η οποία θα παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Ο πρώτος στρατηγικός στόχος διαρθρώνεται στους κάτωθι ειδικούς στόχους:

- *Αύξηση των τομέων δημόσιας δράσης στους οποίους εφαρμόζονται νέα συστήματα και διαδικασίες για την ενίσχυση του επιτελικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης:* Αφορά στη βελτίωση του επιτελικού χαρακτήρα της Διοίκησης και στην ενίσχυση του συντονισμού του Δημοσίου Τομέα. Σκοπός είναι η δημιουργία μιας ευέλικτης και καλά συντονισμένης διοικητικής δομής, ικανής να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες προκλήσεις και ανάγκες, αλλά και ικανής να προσαρμόζεται σε αλλαγές και ανάγκες που θα παρουσιάζονται στο μέλλον. Επιπλέον, επιδιώκεται η μετατροπή των δομών της κεντρικής διοίκησης από δομές υλοποίησης σε δομές διαμόρφωσης, παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών, μεταφέροντας ταυτόχρονα την εφαρμογή των πολιτικών αυτών και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων σε αποκεντρωμένες δομές. Βασικός στόχος, λοιπόν, θα είναι η αποτελεσματικότερη παρακολούθηση και έλεγχος του κυβερνητικού έργου και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνεκτικότητα πολιτικών και επιχειρησιακών λειτουργιών και, όπου απαιτείται, να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.
- *Αύξηση των φορέων του δημοσίου τομέα, στους οποίους εφαρμόζονται σχέδια λειτουργικής αναδιοργάνωσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών:* Αφορά στον εκσυγχρονισμό των δομών, στην απλοποίηση και προτυποποίηση τόσο των εσωτερικών διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας των φορέων του δημοσίου τομέα όσο και των υπηρεσιών που παρέχονται σε πολίτες. Επίσης θα προωθηθεί η λειτουργία μιας διοίκησης που θα είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό θα απλοποιηθούν υφιστάμενες εξωστρεφείς διαδικασίες που

συνδέονται με την ικανοποίηση των πολιτών, θα τροποποιηθεί κατάλληλα το θεσμικό πλαίσιο και θα σχεδιαστούν νέες διαδικασίες, υπηρεσίες και εργαλεία για την ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

- *Αύξηση των φορέων του δημόσιου τομέα, που εφαρμόζουν συστήματα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση:* Αφορά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω της αξιολόγησης της εφαρμογής δημόσιων πολιτικών και της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων. Παράλληλα η ενδυνάμωση των διαδικασιών και μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου της διοίκησης, σε συνδυασμό με την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών θα οδηγήσει στην ενίσχυση της διαφάνειας, της διαβούλευσης και λογοδοσίας και στην καταπολέμηση της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα.

Ο δεύτερος στρατηγικός στόχος διαρθρώνεται στους κάτωθι ειδικούς στόχους:

- *Αύξηση των φορέων και συστημάτων του δημοσίου τομέα όπου εντείνεται η χρήση αποτελεσματικών μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:* Αφορά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων φορέων μέσω και της χρήσης ηλεκτρονικών συστημάτων, καθώς και στη δημιουργία του περιβάλλοντος εκείνου που θα επιτρέψει την επίτευξη διαλειτουργικότητας και τη μέγιστη επικοινωνία και ηλεκτρονική ανταλλαγή στοχευμένης πληροφορίας μεταξύ των φορέων του δημοσίου προς όφελος τόσο της αποδοτικότητας των δημοσίων φορέων όσο και των συναλλασσομένων.
- *Αύξηση των υπηρεσιών, εφαρμογών και συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που παρέχονται προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις:* Αφορά στην παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες, οι οποίες θα αλλάξουν την καθημερινότητά τους σε σχέση με τις συναλλαγές τους με τον Δημόσιο τομέα και παράλληλα θα ενισχύουν την ισότιμη και ενεργή συμμετοχή τους στον σχεδιασμό, την άσκηση και τον έλεγχο δημοσίων πολιτικών.

Ο τρίτος στρατηγικός στόχος διαρθρώνεται στους κάτωθι ειδικούς στόχους:

- *Αύξηση των φορέων της δημόσιας διοίκησης όπου εφαρμόζονται νέα συστήματα αξιολόγησης και ορθολογικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού:* Αφορά στην εξασφάλιση της ορθής κατανομής, της βέλτιστης διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου τομέα καθώς και της εφαρμογής πολιτικών αξιολόγησης αυτών. Στο πλαίσιο αυτό θα εφαρμοστεί ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο οποίο θα εμπλέκονται όλοι οι κύριοι δρώντες. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στη διαχείριση των υψηλόβαθμων στελεχών της δημόσιας διοίκησης.
- *Αύξηση του αριθμού στελεχών / υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με πιστοποιημένες διοικητικές ικανότητες:* Αφορά στην ανάπτυξη δράσεων, προγραμμάτων και εργαλείων στοχευμένης κατάρτισης, ώστε να στηριχθεί η ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και να μπορεί το προσωπικό να ανταποκριθεί στις ανάγκες της διοίκησης, των πολιτών και του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα είναι μεγάλες και σε συνδυασμό με την διαρκή συρρίκνωσή του οδηγεί στην αύξηση των ευθυνών του. Προκειμένου, δε, να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις κρίνεται απαραίτητη η συστηματική του κατάρτιση, μέσω εντοπισμού των αναγκών, σε θέματα δημόσιας διοίκησης αλλά και η εκπαίδευσή του σε νέες τεχνολογίες που αποτελούν βασικό μέσο αποδοτικότητας.

Βασικό όχημα, συνεπώς, για την υλοποίηση της Μεταρρύθμισης του Δημοσίου Τομέα αποτελούν οι δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι οποίες αποτελούν εργαλεία της εφαρμογής της τεχνικής BPR και λειτουργούν συμπληρωματικά και υποστηρικτικά στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, ενισχύοντας την προσβασιμότητα και συμβάλλοντας δραστικά στην αναβάθμιση του επιπέδου των δημόσιων υπηρεσιών σε όλο το φάσμα της διοικητικής δράσης. Παράλληλα θα εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και θα προαχθεί η ενεργή συμμετοχή των πολιτών, ενισχύοντας κατ' αυτό τον τρόπο την συμμετοχική δημοκρατία.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι θα πρέπει να ενταθούν οι προσπάθειες θέσης σε υλοποίηση των ανωτέρω αξόνων και των τομέων δράσεων, από τους οποίους αυτοί αποτελούνται, το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα της περιόδου 2014-

2020 που , μιας και τα μέχρι τώρα δεδομένα δείχνουν χαμηλή απορροφησιμότητα των ευρωπαϊκών κονδυλίων²⁵⁰ που αγγίζει μόνο ποσοστό 35% και ποσοστό 30% για έργα που αφορούν στις Περιφέρειες, γεγονός που αποτελούσε πάντα πρόσκομμα στην εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων στην Ελλάδα.

3.5.3 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 – Δημόσιο 2020»

Στο ενδιάμεσο χρονικό διάστημα και εν έτει 2015, κατόπιν ευρείας διαβούλευσης με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ξεκίνησε, με πρωτοβουλία του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, μια σημαντική, συντονισμένη προσπάθεια για την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με τη διαμόρφωση από το υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018²⁵¹».

Σε μια προσπάθεια συστηματοποίησης των διαχρονικών αυτών αδυναμιών, με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018 καταγράφηκε το πλήθος των αδυναμιών που πρέπει να αντιμετωπισθούν στο πλαίσιο ενός μεσομακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης:

- Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, λόγω έλλειψης συνεκτικών στρατηγικών, αποσπασματικών παρεμβάσεων, επικαλύψεων
- Έλλειψη συντονισμού και δικτύων συνεργασίας στη ΔΔ, λόγω κατακερματισμένου λειτουργικού μοντέλου ελληνικής ΔΔ
- Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού
- Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο: η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων
- Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

²⁵⁰ Λόγω της χαμηλής απορροφησιμότητας των ευρωπαϊκών πόρων εξετάζεται και η αναθεώρηση του προγράμματος με μεταφορά πόρων από έργα που δεν έχουν προχωρήσει σε έργα που έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες υλοποίησης. Βλ. <https://www.especial.gr/espa-2014-2020-molis-to-30-tois-ekato-exei-aporrofithei/> (ημερομηνία πρόσβασης 21-01-2020).

²⁵¹ Βλ. Ευ.Μπάλτα (2019), *Η μεταρρυθμιστική πολιτική στην Ελλάδα Ι*, παρουσίαση μαθήματος Β' εξαμήνου στο μάθημα Ειδικά Θέματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο

- Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης

Στα δύο έτη εφαρμογής της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018, με ένα σημαντικό αριθμό θεσμικών παρεμβάσεων, τέθηκαν ισχυρά θεμέλια για την αντιμετώπιση των ανωτέρω διαχρονικών παθογενειών του ελληνικού διοικητικού μηχανισμού. Οι παρεμβάσεις αυτές μπορούν να αναπτυχθούν ως ακολούθως:

- Διυπουργικός συντονισμός με τη σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού του κυβερνητικού έργου
- Διαχείριση και απλοποίηση διαδικασιών (τεχνική βοήθεια σε συνεργασία με Expertise France
- Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων (ΚΕΠ, on-line υπηρεσίες, e-paravolo)
- Προγραμματισμός προσλήψεων, διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητα ανθρωπίνου δυναμικού, μέσω της αποσύνδεσης βαθμολογίου-μισθολογίου, νέου διαφανούς και αξιοκρατικού συστήματος κινητικότητας στον δημόσιο τομέα, κατάρτισης περιγραμμάτων των θέσεων
- Ρυθμιστική διακυβέρνηση, μέσω της κωδικοποίησης και της αναμόρφωσης της ελληνικής νομοθεσίας
- Πρόσβαση στη δημόσια πληροφορία- πολιτική ανοικτών δεδομένων
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Καταπολέμηση διαφθοράς

Με το νέο σχεδιασμό αυτό δεν επιδιώχθηκε μια στροφή της ανωτέρω στρατηγικής προσέγγισης σε διαφορετικές αρχές και αξίες, αλλά αντίθετα, σκοπός ήταν να πραγματοποιηθεί μια σειρά από τεχνικές αναπροσαρμογές, προκειμένου να διευκολυνθεί η υλοποίηση του τεθέντος οράματος, να ενισχυθούν τα μέχρι τώρα επιτεύγματα και να ολοκληρωθούν τα απαιτούμενα βήματα για μια ριζική αναβάθμιση της κουλτούρας λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οι αρχές²⁵², συνεπώς, που έχουν εδραιωθεί μέσω της εκπόνησης και εφαρμογής των προγραμμαμάτων αυτών, είναι οι κάτωθι αναφερόμενες:

- Αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης : Τέθηκε ως κατευθυντήρια αρχή η αποτροπή των κομματικών παρεμβάσεων στην οργανική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η αξιολόγηση των διοικητικών δομών κρίθηκε ως βασικό στοιχείο της συνολικής αξιολόγησης της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εισαγωγή ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο εδράζεται στη γνώση, τις δεξιότητες και διοικητικές ικανότητες των στελεχών και εκτείνεται για πρώτη φορά έως και το επίπεδο των γραμματέων των υπουργείων, καθώς και των διοικήσεων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα και στην εξυπηρέτηση πολιτών-επιχειρήσεων : βασική μέριμνα δόθηκε στην ενίσχυση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων της δημόσιας διοίκησης και την προσήλωση στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων για την οικονομία και την κοινωνία. Βασικά εργαλεία στην κατεύθυνση αυτή ορίστηκαν η θέσπιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση των δομών, καθώς και η υιοθέτηση ενός διαφανούς και αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης για όλους τους εργαζομένους.
- Περιστολή της γραφειοκρατίας και βελτίωση ποιότητας δημοσίων πολιτικών : Στο πλαίσιο της εν λόγω κατευθυντήριας αρχής τέθηκε ως προτεραιότητα η αντιμετώπιση του νομικού πληθωρισμού σε συνδυασμό με τον εξορθολογισμό, την απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών.
- Ουσιώδης αναβάθμιση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης : Μέσω του ορθολογικού και ολιστικού σχεδιασμού του θεσμικού πλαισίου επιδιώκεται η τήρηση αρχών επικουρικότητας, εταιρικής σχέσης και πολυεπίπεδης διαλειτουργικότητας της κεντρικής διοίκησης με την αποκεντρωμένη διοίκηση και την αυτοδιοίκηση. Παράλληλα, επιδιώκεται η επίτευξη ενός επαρκούς επιπέδου αυτονομίας και αυτοτέλειας από την κεντρική διοίκηση,

²⁵² Βλ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019-Δημόσιο 2020» (2017), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σελ. 45-46.

με ιδιαίτερη όμως μέριμνα για την εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων.

- Ενίσχυση διαφάνειας και λογοδοσίας της διοικητικής δράσης : Η εν λόγω αρχή είναι άμεσα συνυφασμένη με την ενίσχυση ποιότητας θεσμών διακυβέρνησης, αλλά και τη βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου, το οποίο οφείλει να είναι προσβάσιμο στους πολίτες.
- Στήριξη της ανάπτυξης : Στο πλαίσιο της εν λόγω αρχής έμφαση δόθηκε στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσα από τη μείωση της γραφειοκρατίας, στη διατήρηση της δημοσιονομικής ισορροπίας και τη διασφάλιση της σταθερότητας του φορολογικού πλαισίου.
- Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και κοινωνικής προστασίας : Σε ό,τι αφορά την εν λόγω αρχή, έμφαση δόθηκε στην εφαρμογή αποτελεσματικών κοινωνικών πολιτικών με καλύτερη στόχευση και ικανότητα ανταπόκρισης στις πραγματικές ανάγκες.
- Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων: Επιδιώχθηκε η ουσιαστική αναβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσα από την ελάφρυνση των βαρών (οικονομικών και μη), καθώς και την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης της διοίκησης με τους πολίτες.

Υπό τις ανωτέρω κατευθυντήριες αρχές, και στην παρούσα επικαιροποίηση, το όραμα της νέας μεταρρυθμιστικής στρατηγικής διατυπώνεται ως ακολούθως: *«Μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η αξιοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το δημόσιο του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους».*

Στο πλαίσιο, λοιπόν, των τεχνικών αναπροσαρμογών που επιχειρήθηκαν και αναφέρθηκαν ανωτέρω, το μεταρρυθμιστικό έργο διαχωρίστηκε λειτουργικά σε οκτώ

βασικούς άξονες²⁵³, οι οποίοι με τη σειρά τους εξειδικεύονται, εφόσον απαιτείται, σε τομείς δράσεων και κάθε τομέας πλαισιώνεται από συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι μετέπειτα εξειδικεύονται σε δράσεις. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται σημαντικά ο ολιστικός σχεδιασμός του μεταρρυθμιστικού έργου και παράλληλα δίδεται η δέουσα έμφαση στην πορεία κάθε άξονα, με στόχο την ευχερέστερη παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας επιμέρους δράσεων σύμφωνα με τα προβλεπόμενα χρονοδιαγράμματα.

Οι άξονες με βάση τους οποίους αναπτύσσεται το νέο στρατηγικό πλαίσιο προσδιορίζονται ως ακολούθως:

- **Άξονας 1:** Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών: Στον εν λόγω άξονα συγκαταλέγεται ένα πλαίσιο δράσεων με στόχο την ενδυνάμωση των συστημάτων διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών. Τομείς δράσης στο πλαίσιο ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζονται:
 - ❖ Α. Ο διυπουργικός συντονισμός
 - ❖ Β. Η στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανώσεων
- **Άξονας 2:** Δομές και Διαδικασίες: Στον εν λόγω άξονα εντάσσονται οι θεμελιώδεις παρεμβάσεις που αφορούν την αξιολόγηση, τον ανασχεδιασμό και τη βελτίωση της οργάνωσης των δομών και διαδικασιών. Τομείς δράσης στο πλαίσιο ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζονται:
 - ❖ Α. Οι δομές
 - ❖ Β. Η διαχείριση και απλοποίηση διαδικασιών
 - ❖ Γ. Η εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων
- **Άξονας 3:** Τοπική Αυτοδιοίκηση: Στον εν λόγω άξονα εντάσσεται ο σχεδιασμός και οι πρωτοβουλίες για την οργάνωση και λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στη βάση της ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων των Ο.Τ.Α., αλλά και του επιτελικού ρόλου των κεντρικών δομών του κράτους.
- **Άξονας 4:** Ανθρώπινο δυναμικό: Στον εν λόγω άξονα εντάσσεται το σύνολο των πολιτικών και παρεμβάσεων που αφορούν στη διαχείριση, την αξιοποίηση,

²⁵³ Βλ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019-Δημόσιο 2020» (2017), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σελ. 47-49.

την υπηρεσιακή κατάσταση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα ευρύ άξονα στο πλαίσιο του οποίου συγκαταλέγονται ως ειδικοί τομείς:

- ❖ Α. Ο προγραμματισμός των προσλήψεων στη δημόσια διοίκηση
 - ❖ Β. Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του υφιστάμενου προσωπικού και η κινητικότητα του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού
 - ❖ Γ. Η διαχείριση των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών
 - ❖ Δ. Η αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- **Άξονας 5: Ρυθμιστική Διακυβέρνηση:** Στον εν λόγω άξονα εντάσσονται οι πολιτικές για την εφαρμογή των Αρχών της Καλής Νομοθέτησης, την αντιμετώπιση της πολυνομίας και κακονομίας, καθώς και την κωδικοποίηση και την πρόσβαση των πολιτών στη νομοθεσία.
 - **Άξονας 6: Διαφάνεια, λογοδοσία και ανοιχτή διακυβέρνηση:** Στον άξονα αυτό συγκαταλέγεται το σύνολο των πολιτικών και των δράσεων που αφορούν στη συμμετοχή των πολιτών στη διοικητική διαδικασία, αλλά και την πρόσβαση των πολιτών σε δεδομένα, στοιχεία και πληροφορίες των δημόσιων υπηρεσιών. Οι τομείς του εν λόγω άξονα καθορίζονται στους ακόλουθους:
 - ❖ Α. Η συμμετοχική διοίκηση
 - ❖ Β. Η προσβασιμότητα στη δημόσια πληροφορία - πολιτική ανοικτών δεδομένων
 - **Άξονας 7: Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης:** Στον άξονα αυτό εντάσσεται το σύνολο των πολιτικών και των επιμέρους στρατηγικών για την προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ο άξονας και οι τομείς αυτού στηρίζονται στην εθνική ψηφιακή στρατηγική, όπως έχει εκπονηθεί από τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής.
 - **Άξονας 8: Καταπολέμηση διαφθοράς:** Στον εν λόγω άξονα περιγράφονται οι στόχοι και οι δράσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς. Παράλληλα και υπό το νέο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, προβλέπεται ως αυτοτελής άξονας η κατάρτιση επικοινωνιακής στρατηγικής, με στόχο την ενημέρωση των πολιτών για τις πραγματοποιούμενες παρεμβάσεις, την καλλιέργεια αισθήματος εμπιστοσύνης στη διοικητική λειτουργία και την αναβάθμιση της σχέσης του κράτους με τον πολίτη.

Παραδείγματα εφαρμογής ανασχεδιασμού διαδικασιών στη Ευρώπη

Οι χώρες της Ευρώπης δεν έχουν εφαρμόσει ολοκληρωμένα προγράμματα ανασχεδιασμού διαδικασιών στο δημόσιο τομέα τους. Στην παρούσα μελέτη αναφέρονται κατωτέρω ενδεικτικά πέντε χώρες στις οποίες έχουν γίνει, τις τελευταίες δεκαετίες ή παλιότερα, προσπάθειες ανασχεδιασμού των διοικητικών τους διαδικασιών και κυρίως απλούστευσης διαδικασιών, εκκινώντας βέβαια από την προσπάθεια καλύτερης νομοθέτησης και βελτίωσης του ρυθμιστικού τους πλαισίου και έπειτα με εισαγωγή νέων τεχνολογιών και ψηφιοποίηση διαδικασιών στο δημόσιο τομέα τους. Μάλιστα, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι δίνεται προσοχή στις προσπάθειες βελτίωσης της δημόσιας διοίκησής τους με διαφορετικό τομέα στο επίκεντρο σε καθεμία από αυτές, παρά το γεγονός ότι κάποιες από τις κάτωθι αναφερόμενες χώρες διέφυγαν το σκόπελο της οικονομικής κρίσης, που έπληξε μεγάλο μέρος της Ευρώπης τα τελευταία έτη.

4.1 Το παράδειγμα της Ιταλίας

Η απλούστευση στην ιταλική δημόσια διοίκηση επιτυγχάνεται μέσω νομοθετικής, διοικητικής, οργανωτικής και τεχνολογικής προσέγγισης με στόχο τη μείωση της επιβάρυνσης της γραφειοκρατίας από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και βασίζεται σε μια λογική των αποτελεσμάτων. Αυτό που έχει σημασία δεν είναι οι κανόνες, που εισάγονται ή εξαλείφονται, αλλά η πραγματική μείωση του χρόνου και του κόστους, καθώς η ύπαρξη και μόνο νόμων δεν αρκεί αν δεν αλλάζει η εφαρμογή τους τη ζωή των πολιτών.

Με το πρόγραμμα «Σύμφωνο για την Απλούστευση», πραγματοποιείται μια μέθοδος εργασίας, που προβλέπει τη συνεργασία όλων των θεσμικών επιπέδων, η οποία βασίζεται στο σεβασμό των προθεσμιών και των δεσμεύσεων, στην ακρόαση και τη συμμετοχή των πολιτών, των επιχειρήσεων και των ενώσεών τους. Στο πλαίσιο αυτό, η μέτρηση των γραφειοκρατικών βαρών αποτελεί θεμελιώδη βάση γνώσεων για τον εντοπισμό των πιο περίπλοκων διαδικασιών απλούστευσης και επαλήθευσης των αποτελεσμάτων των εγκριθεισών παρεμβάσεων απλούστευσης. Μάλιστα, η

διαβούλευση με τους πολίτες, τις εταιρείες και τις ενώσεις τους σε όλες τις φάσεις της πολιτικής απλούστευσης είναι απαραίτητη για τη συλλογή νέων προτάσεων, τη βελτίωση των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων και την επαλήθευση των αποτελεσμάτων, ώστε τα εκπονηθέντα σχέδια απλούστευσης να είναι ακριβώς εκείνα που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων που θέτει η δημόσια διοίκηση.

Η απλούστευση και η ποιότητα της ρύθμισης θεωρείται άλλωστε τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο, βασικός παράγοντας²⁵⁴ για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, προκειμένου να αποκατασταθεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα της Ιταλίας, είναι απαραίτητο οι εμπειρίες των προηγμένων χωρών και η συμμετοχή στις νέες πολιτικές "βελτίωσης της νομοθεσίας" σε ευρωπαϊκό επίπεδο να αποτελέσουν τον οδηγό για τις αλλαγές, που έχει ανάγκη η δημόσια διοίκηση στην Ιταλία και κατ' επέκταση η ίδια η οικονομία της.

Η ιταλική κυβέρνηση έχει προσπαθήσει, λοιπόν, κατά καιρούς να εκπονήσει διάφορα σχέδια απλούστευσης διαδικασιών, ώστε να αλλάξει τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ως μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας της και ώστε να συμβαδίζει με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες²⁵⁵.

²⁵⁴ Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου της Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας για το ρόλο της απλούστευσης στη δημόσια διοίκησή τους
«Απλοποιήστε την ανάπτυξη και την ελευθέρωση πόρων για την ανάπτυξη της χώρας.

Απλουστεύστε για να δώσετε βεβαιότητα στα δικαιώματα των πολιτών.

Απλοποιήστε μια διοίκηση που λειτουργεί καλύτερα και κοστίζει λιγότερο». Βλ. <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione> (ημερομηνία πρόσβασης 09-12-2019).

²⁵⁵ Το Τρεντίνο και το Alto Adige είναι οι καλύτερες δημόσιες διοικήσεις της Χερσονήσου. Μέσα σε ένα πλαίσιο που δεν είναι παρά συγκλονιστικό: η Δημόσια Διοίκηση αγωνίζεται στα χαμηλά κεφάλαια της κατάταξης, κατατάσσοντας την 17η από τις 23 ευρωπαϊκές χώρες που αναλύθηκαν. Μόνο η Ελλάδα, η Κροατία, η Τουρκία και ορισμένες χώρες του πρώην Σοβιετικού μπλοκ έχουν χαμηλότερο δείκτη ποιότητας από τον δικό μας. Από την άλλη, η κορυφαία τάξη είναι οι κρατικές διοικήσεις των χωρών της Βόρειας Ευρώπης (Δανία, Φινλανδία, Σουηδία, Κάτω Χώρες κ.λπ.).

Αυτή η κατάταξη, σύμφωνα με το Γραφείο Μελετών της CGIA, έχει ως σημείο σύγκρισης ένα δείκτη ποιότητας που είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού ερωτήσεων που υποβάλλονται στους πολίτες σχετικά με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών που λαμβάνονται, την αμεροληψία με την οποία τους ανατίθενται και τη διαφθορά. Πέραν των εθνικών μέσων στοιχείων, η έρευνα αυτή μας επιτρέπει επίσης να επαληθεύσουμε την απόδοση έως 206 εδαφικών συνθηκών. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ένας δείκτης που κυμαίνεται από +2.781 που προέρχεται από τη φινλανδική περιοχή Åland (1η θέση στην ΕΕ) σε -2.658 για την τουρκική Bati Anadolu (μαύρη φανέλα στην 206η θέση). Ο μέσος όρος της ΕΕ είναι μηδέν.

Δυστυχώς, μεταξύ των 30 καλύτερων ευρωπαϊκών περιφερειών δεν υπάρχει δημόσια διοίκηση στη χώρα μας. Η πρώτη, η Αυτόνομη Επαρχία του Τρέντο, βρίσκεται στην 36η θέση στη γενική κατάταξη. Ακριβώς κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ, η Veneto κατατάσσεται στην 129η θέση, η Emilia Romagna κατατάσσεται στην 132η και όλες τις άλλες ιταλικές περιοχές κάτω. Η κατάσταση στο Νότο είναι εξαιρετικά βαριά: 7 περιφέρειες στο Νότο είναι στις 30 τελευταίες θέσεις: Σαρδηνία 178η,

Το 2012, το αποκαλούμενο "απλούστευμένο διάταγμα της Ιταλίας"²⁵⁶ (νομοθετικό διάταγμα 9 Φεβρουαρίου 2012, αριθ. 5) εισήγαγε επείγουσες διατάξεις για την απλούστευση και την ανάπτυξη. "Γραφειοκρατία, ας το κόψουμε!", Ανοιχτό από τον Νοέμβριο του 2009 έως τον Οκτώβριο 2013. Ορισμένα από τα μέτρα απλούστευσης για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις που θεσπίστηκαν με το διάταγμα αυτό ήταν το πρόγραμμα "Απλοποιήστε την Ιταλία" και εργαλεία για την αποτροπή της εισαγωγής νέων επιπλοκών (ισορροπία χρεώσεων).

Επόμενη δράση στον τομέα της απλούστευσης ήταν το αποκαλούμενο "Διάταγμα για τη Δημιουργία" του 2013²⁵⁷, το οποίο περιελάμβανε πολλά μέτρα διοικητικής απλούστευσης, που αποσκοπούσαν στη στήριξη της ανταγωνιστικής και ελεύθερης ανάπτυξης της χώρας (νομοθετικό διάταγμα αριθ. 69 της 21ης Ιουνίου 2013 που περιέχει επείγουσες διατάξεις για την αναζωογόνηση της οικονομίας, αριθ. 98, Τίτλος II - Κεφάλαιο I). Γενικά, επρόκειτο για ένα παράδειγμα έγκαιρων παρεμβάσεων στον τομέα των κατασκευών και της επαγγελματικής ασφάλειας, στους τομείς στους οποίους σύμφωνα με τη μέτρηση οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν εκτιμηθεί σε 7,7 δισ. Ευρώ ετησίως.

Η «Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης»²⁵⁸, με τον Νόμο της 7ης Αυγούστου 2015, αριθ. 124, ήταν ένα πρόγραμμα απλούστευσης που αφορούσε στην ψηφιακή

Βασιλικάτα 182η, Σικελία 185η, Απουλία 188η, Μολίζε 191ο, Καλαβρία 193ο και Καμπανία 202 °. Μόνο οι πόλεις Ege (Τουρκία), Yugozapaden (Βουλγαρία), Κωνσταντινούπολη (Τουρκία) και Bati Anadolu (Τουρκία) έχουν χειρότερη βαθμολογία από την περιοχή της Καμπανίας. Μεταξύ των λιγότερο ενάρετων πραγματικοτήτων βρίσκουμε επίσης μια περιοχή του Κέντρου, δηλαδή το Lazio, το οποίο κατατάσσεται στην 184η θέση στη γενική κατάταξη.

Ο Γραμματέας της CGIA καταλήγει στο συμπέρασμα του Renato Mason: «Η υγεία στο Βορρά, η αστυνομία, πολλά ερευνητικά κέντρα και ιταλικά πανεπιστημιακά ιδρύματα παρουσιάζουν παραστάσεις που δεν φοβούνται συγκρίσεις σε ολόκληρη την ΕΕ. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να καταστούν αποτελεσματικότερες οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τις δημόσιες διοικήσεις, ώστε να είναι όλο και πιο κεντρικές για την υποστήριξη της ανάπτυξης, διότι η βελτίωση των υπηρεσιών σημαίνει την αύξηση του προϊόντος των δημόσιων υπηρεσιών και επομένως τη συμβολή της διοικητικής δραστηριότητας στην ανάπτυξη της χώρας».

Βλ. https://www.altoadigeinnovazione.it/pubblica-amministrazione-classifica-efficienza/?fbclid=IwAR2qp4Np2RmDqYBlk62_GZbnt66sweRlfuue8Ew3P2WvtOCGEaUzTbAFdb0 (ημερομηνία πρόσβασης 29-11-2019)

²⁵⁶ Βλ. <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni> (ημερομηνία πρόσβασης 09-12-2019).

²⁵⁷ Βλ. <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni> (09-12-2019).

²⁵⁸ Βλ. <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni> (ημερομηνία πρόσβασης 09-12-2019).

υψηλότητα, στην ηγεσία του κρατικού εδάφους, στην ηγεσία, στην καταπολέμηση της διαφθοράς, στο δημόσιο έργο, στα εμπορικά επιμελητήρια, στους ερευνητικούς φορείς, στις δημόσιες υπηρεσίες, στις τοπικές δημόσιες υπηρεσίες, στις αστυνομικές υπηρεσίες και κείμενα μοναδικά.

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό εργαλείο, επίσης, είναι η ατζέντα απλούστευσης 2015-2017, η οποία περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές από τις πολιτείες, τις περιφέρειες και τις τοπικές αρχές και το σχετικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Το σχέδιο αυτό για την απλούστευση των διαδικασιών, η αποκαλούμενη Ατζέντα 2015-2017 περιλάμβανε 37 μέτρα, τα οποία οργανώθηκαν σε 5 θεματικούς τομείς:

- Ψηφιακή Ιθαγένεια,
- Πρόνοια και Υγεία,
- Φορολογία,
- Κατασκευές και
- Επιχειρήσεις.

Μάλιστα, η ατζέντα απλούστευσης 2015-2017 εγκαινίασε μια νέα μέθοδο που βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων, των Περιφερειών και των Τοπικών Αρχών, ανάλογα με την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την άποψη της απλοποίησης και αποτελεσματικής εξάλειψης των χρεώσεων. Τα σημαντικότερα, δε, πλεονεκτήματα της εμπειρίας της Ατζέντας ήταν:

- Διαμοιρασμός της συμμετοχής στην εκπόνηση και εφαρμογή πολιτικών απλούστευσης για τη μείωση του κόστους και του χρόνου για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της χώρας
- Ακρόαση και διαβούλευση που επιτρέπουν να λαμβάνεται πάντα υπόψη η άποψη των πολιτών και των επιχειρήσεων
- Προσοχή στα αποτελέσματα μέσω της σαφούς ταυτοποίησης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, χρόνων και ευθύνη για τον καθορισμό ενός χρονοδιαγράμματος
- Παρακολούθηση της προόδου των δραστηριοτήτων και των επιπτώσεων των μέτρων της απλοποίησης μέσω περιοδικών εκθέσεων.

Οι έντονες δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν με τη συμμετοχή των εταιρειών και των ενώσεών τους επέτρεψαν για την επίτευξη των πρώτων συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Ένα παράδειγμα για όλους: τελικά στην Ιταλία οι πολίτες και οι επιχειρήσεις βρίσκουν το ίδιο σε κάθε δήμο απλουστευμένες μορφές για την έναρξη μιας επιχειρηματικής ή οικοδομικής πρακτικής.

Σε συνέχεια των ανωτέρω προσπαθειών, μια ενιαία διάσκεψη μεταξύ της κυβέρνησης, των περιφερειών και των αυτόνομων επαρχιών και των τοπικών αρχών κατά τη σύνοδο της 21ης Δεκεμβρίου 2017, επικύρωσε τη μεταξύ τους συμφωνία για την επικαιροποίηση της Ατζέντας απλούστευσης στα έτη 2018-2020²⁵⁹. Η συμφωνία αυτή επικεντρώνεται στη συνέχιση των δράσεων στους τομείς των κατασκευών και των επιχειρήσεων, προβλέποντας περαιτέρω ενημέρωση στα τέλη του 2018.

Οι συντονισμένες δραστηριότητες απλούστευσης, που συμφωνήθηκαν στη διάσκεψη αυτή και ο τεχνικός πίνακας κάνουν χρήση της υποστήριξης των δράσεων του συστήματος που προβλέπονται στο πλαίσιο της Διακυβερνητικής Διάσκεψης, η οποία προβλέπει: «Συντονισμένες παρεμβάσεις σε κρατικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο με στόχο την μείωση του χρόνου των διαδικασιών διοικητικών δαπανών και κανονιστικών δαπανών, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών δαπανών, με ιδιαίτερη αναφορά σε εκείνες που αποδίδονται στις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες». Στο πλαίσιο αυτό, προβλέπονται στοχευμένες δράσεις για την υποστήριξη, σε εδαφικό επίπεδο, των ενιαίων κλάδων παραγωγικών δραστηριοτήτων και των άλλων διοικήσεων που εμπλέκονται στη διαχείριση σύνθετων διαδικασιών για επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τέλος, η πιο πρόσφατη προσπάθεια είναι το σχέδιο με την ονομασία «Σύμφωνο για την Απλούστευση 2019-2021²⁶⁰», το οποίο εγκρίθηκε κατά τη σύνοδο της 25ης Ιουλίου 2019, η κυβέρνηση, οι περιφέρειες, οι επαρχίες, οι μητροπολιτικές πόλεις και οι δήμοι ανέλαβαν την υποχρέωση συνεργασίας για τη δημιουργία μιας πολιτικής μεταρρύθμισης για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας με βάση την απλούστευση

²⁵⁹ Βλ. <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/lagenda-la-semplificazione> (ημερομηνία πρόσβασης 29-11-2019)

²⁶⁰ Βλ. <http://www.funzionepubblica.gov.it/il-patto-la-semplificazione-2019-2021> (ημερομηνία πρόσβασης 09-12-2019).

και την ψηφιοποίηση, εξορθολογίζοντας το σύνολο των διαδικασιών, με κύριο στόχο τη μείωση του χρόνου και το συνολικό κόστος για τον παραλήπτη - πολίτη.

Οι παρεμβάσεις του Συμφώνου καθορίζονται από καιρό σε καιρό σε σχέση με τις προτεραιότητες που στοχεύουν στη διευκόλυνση της ζωής των επιχειρήσεων και των πολιτών. Στη συνεδρίαση της 25ης Ιουλίου, η ενοποιημένη διάσκεψη ενέκρινε το πρώτο παράρτημα του Συμφώνου, το οποίο περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις παρεμβάσεις απλούστευσης:

- *Διαλειτουργικότητα των SUAP²⁶¹ και ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας* : Αντιμετωπίζοντας την ισχυρή ανομοιογένεια που υπάρχει στην εθνική επικράτεια, προβλέπεται η διαλειτουργικότητα των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων, η εργασία σε τρόφιμα και η πρόσβαση στη διαβούλευση με το Αρχείο Πληροφόρησης της Εταιρείας και η αύξηση των τεχνικών-τεχνολογικών και νομικών δεξιοτήτων των φορέων εκμετάλλευσης. Παράλληλα, η υιοθέτηση κοινών προτύπων θα επιτρέψει, για πρώτη φορά, την επικοινωνία των υφιστάμενων συστημάτων πληροφοριών, ενώ πριν από την εισαγωγή της ψηφιοποίησης, θα προηγηθούν οι επεμβάσεις απλούστευσης προς όφελος ενός ευφυούς και αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης των διαδικασιών και της κοινής πρόσβασης όλων των διοικήσεων στα δεδομένα, που υπάρχουν σε κάθε σύστημα πληροφοριών.
- *Δημιουργία της πύλης πληροφοριών* : Όλες οι χρήσιμες πληροφορίες για τις επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν την επιχείρησή τους και να εκτελέσουν τις δραστηριότητές τους θα είναι προσβάσιμες από μια ενιαία δικτυακή πύλη που συνδέεται με τις ήδη υπάρχουσες, οργανωμένες για τα βασικά «γεγονότα ζωής» των εταιρειών, κατανοητές και απλουστευμένες. Τα έργα για την υλοποίηση της πύλης αποσκοπούν στο να βάλουν στο σύστημα τις καλύτερες εμπειρίες, που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί στην ιταλική επικράτεια και να διευκολύνουν τις διοικήσεις στην προσαρμογή στον Κανονισμό 2018/1724 της ΕΕ για τον θεσμό της «ενιαίας ψηφιακής πύλης».
- *Απλούστευση των ελέγχων των επιχειρήσεων ώστε να καταστούν διαφανείς και αποτελεσματικότεροι* : Ένα νέο πρόγραμμα απλούστευσης και εξορθολογισμού

²⁶¹ SUAP = Sportello Unico per le Attività Produttive σημαίνει Μονάδα Ενιαίας Εξυπηρέτησης για παραγωγικές δραστηριότητες. Βλ. <http://www.funzionepubblica.gov.it/il-patto-la-semplificazione-2019-2021> (ημερομηνία πρόσβασης 09-12-2019).

βρίσκεται σε εξέλιξη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των ελέγχων, αρχής γενομένης από δύο πολύ σημαντικούς τομείς, από την άποψη διοικητικού φόρτου, για τις επιχειρήσεις: υγιεινή των τροφίμων, ασφάλεια και ασφάλεια στην εργασία. Θα προσδιοριστούν αποτελεσματικά εργαλεία για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και των μεθόδων λειτουργίας ώστε να δημιουργηθεί ένα ενιαίο εθνικό σύστημα πληροφοριών.

- *Τυποποιημένες και απλουστευμένες μορφές:* Η τυποποίηση των εντύπων εκτίμησης των επιπτώσεων στην επιχειρηματική δραστηριότητα θα αφορά στους τύπους των διαδικασιών και θα επεκταθεί και σε άλλους τύπους διαδικασιών, που ενδιαφέρουν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους πολίτες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η απλούστευση, η σαφήνεια και η διαφάνεια. Συνεπώς, όλες οι μορφές θα ψηφιοποιηθούν με βάση τα συμφραζόμενα και στην έγκριση των σχετικών συστημάτων δεδομένων XML για να διασφαλιστεί η πλήρης διαλειτουργικότητα μεταξύ των διοικήσεων.

4.2 Το παράδειγμα της Γαλλίας

Από τη δεκαετία του 1980, ο διοικητικός ρεφορμισμός στη Γαλλία αναλαμβάνει ένα νέο πρόσωπο και εμφανίζεται ως δημόσια πολιτική η βελτίωση και απλούστευση της διοικητικής δράσης²⁶². Έτσι, το 1983, οι διαδοχικές κυβερνήσεις να επενδύσουν στη λογική του διευθυντικού διοικητικού εκσυγχρονισμού και σταδιακά να υιοθετήσουν το μοντέλο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, ενώ η μεταρρύθμιση του Γενικού Κανονισμού της Μεταρρύθμισης Δημόσιας Υπηρεσίας διαμορφώθηκε αργότερα.

Σε αυτό το πολιτικο-διοικητικό πλαίσιο, οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και κοινού ανανεώνονται. Το προαναφερθέν διάταγμα της 28ης Νοεμβρίου 1983, που έκτοτε έχει τροποποιηθεί επανειλημμένως, δείχνει ότι είναι σκόπιμο να προσεγγίσουν οι κύριοι πρωταγωνιστές της διοικητικής διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα επιχειρούν να συμβιβάσουν τα προνόμια της διοίκησης με τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των πολιτών.

²⁶² Βλ. <http://www.journal-du-droit-administratif.fr/?tag=simplification> (ημερομηνία πρόσβασης 05-11-2019)

Στην προσπάθεια να αντιστρέψει την τότε τρέχουσα νομολογιακή επιλογή της αφήνοντας στη διοίκηση να καθορίσει ελεύθερα εάν θα πρέπει να ικανοποιεί ένα κατάργηση της ζήτησης ενός παράνομου κανονισμού ή όχι, το κείμενο αυτό αποτελεί συνέχεια του καταστατικού του 1978 και το 1979. Στόχος του είναι κυρίως να καθορίσει ένα νέο καθεστώς για τους χρήστες δημόσιων υπηρεσιών, που να τους παρέχει νέες εγγυήσεις και να εξασφαλίσει μεγαλύτερη διαφάνεια. Ωστόσο, ανακοινώνει επίσης τις αλλαγές, που πραγματοποιούνται σε μη αμφισβητούμενες και αμφισβητούμενες διοικητικές διαδικασίες.

Ωστόσο, η πολιτική βούληση να προσαρμοστεί η διοίκηση στο γενικό πλαίσιο της δημόσιας δράσης, σύμφωνα με τις ιδέες που περιέχονται στην εγκύκλιο Rocard του Φεβρουαρίου 1989, είναι ότι οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και χρηστών θα είναι σε νέες προοπτικές. Εάν η εγκύκλιος για την ανανέωση των δημόσιων υπηρεσιών εισήγαγε νέες διαστάσεις της δημόσιας διοίκησης, που παίρνουν σαφώς το σχήμα αργότερα στη δημόσια υπηρεσία με την έγκριση της διαχείρισης των θέσεων εργασίας και τη στελέχωση, την αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών επιτρέπει την εμφάνιση μιας νέας μορφής του χρήστη. Αν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι αυτή η νέα μορφή του δίνεται πολίτης είναι ήδη παρούσα σε πολλά κείμενα από τη δεκαετία του 1990.

Η πορεία αυτού του νόμου είναι περίπλοκη: κατατέθηκε στο Κοινοβούλιο, ωστόσο πριν από την τελική έγκριση ήρθε η διάλυση της Εθνοσυνέλευσης στις 21 Απριλίου 1997 και η ψήφισή του θα μπλοκαριστεί. Ωστόσο, το σχέδιο δεν εγκαταλείπεται, ειδικά επειδή είναι αποτέλεσμα πολιτικής βούλησης που εκδηλώθηκε το 1995 στην εγκύκλιο Juppé της 26ης Ιουλίου 1995 σχετικά με τη μεταρρύθμιση των κρατικών και δημόσιων υπηρεσιών. Η κυβέρνηση Ζοσπέν, έπειτα, παίρνει πίσω το έργο, το οποίο, μετά από πολλές ανατροπές και τις στροφές, έχει εγκριθεί οριστικά από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και δημοσιεύθηκε στις 12 Απριλίου 2000. Κείμενο ιδιαίτερα ετερογενές, χωρίζεται σε τρεις τίτλους, οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των πολιτών είναι αντικείμενο του δεύτερου τίτλου. Ενώ παραδοσιακά η έννοια του πολίτη είναι αποκλειστικά στην πολιτική σφαίρα, στο κείμενο θεωρείται ότι το άτομο στη σχέση του με τη διοίκηση δεν είναι πλέον ένα απλό θέμα του νόμου για τα οποία είναι πιθανό να ασκήσει τα προνόμιά της, αλλά είναι ένα ενεργό πρόσωπο στο οποίο ο νόμος παρέχει δικαίωμα στις πληροφορίες, διευκολύνει την πρόσβαση στη διοίκηση, αυξάνει

την ανωνυμία των υπαλλήλων, που γίνονται αναγνωρίσιμοι και είναι άμεσοι συνομιλητές του διοικούμενου.

Πέραν αυτών των εγγυήσεων, ο νόμος του 2000 επιβεβαιώνει την ανάγκη κωδικοποίησης των κανόνων διοικητικών διαδικασιών, πράγμα που δεν είναι καινοτόμο δεδομένου ότι, το 1999, μια άλλη νομοθετική διάταξη αναγνώρισε ρητά τη δυνατότητα της κυβέρνησης να προχωρήσει στην έκδοση του νομοθετικού μέρους ορισμένων κωδικών. Πάνω από όλα, από διοικητική άποψη της επιστήμης, ο νόμος του 2000 σηματοδοτεί μια καμπή στην αντίληψη των σχέσεων μεταξύ εκείνων που διαχειρίζονται και αυτών που διαχειρίζονται. Από αυτές τις διατάξεις προκύπτει ότι η σχέση μεταξύ του κοινού και της διοίκησης φαίνεται να εισέρχεται σε μια νέα εποχή. Με τη νομοθετική βούληση, που υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις κυβερνήσεις, οι διοικητικές / διοικητικές σχέσεις μετατρέπονται σταδιακά. Ενώ το κοινό παρέμεινε για μεγάλο χρονικό διάστημα εκείνο που από τη σκοπιά της διοίκησης πρέπει να παραμείνει όσο το δυνατόν πιο μακριά από τη διοικητική ενέργεια, περιορίζεται σε παθητικό ρόλο, μερικές φορές υπόκειται στις επιθυμίες της διοικητικής αρχής, γίνεται ολοένα και περισσότερο αντιληπτό ως ενεργός πολίτης, που συνδέεται με τη διοίκηση. Ακόμη και αν υπάρχουν πολλά να ειπωθούν για αυτόν τον τρόπο σύλληψης του συμμετοχικού ρόλου, που δίνεται στο κοινό στα κείμενα, αλλά και στην πράξη, πρέπει να επισημανθεί ότι αυτή η εξέλιξη είναι ο καρπός μιας μακροχρόνιας προβληματισμού για τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων και της δημόσιας δράσης.

Για τέσσερα χρόνια, η κυβέρνηση προσπάθησε να επιταχύνει τη διαδικασία απλούστευσης, όπως δήλωσε ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, αναφερόμενος χαρακτηριστικά σε αυτά ως «σοκ απλοποίησης». Ορισμένα από τα μέτρα, που εγκρίθηκαν, αποσκοπούν στην απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών προς όφελος των πολιτών. Δεν είναι βέβαιο ότι στην πράξη τα μέτρα αυτά είναι όλα απλοποίηση της σχέσης μεταξύ διοίκησης και κοινού. Με νόμο της 12^{ης} Νοεμβρίου του 2013 εξουσιοδοτείται η κυβέρνηση να απλοποιήσει τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των πολιτών, από τα διάφορα διατάγματα, τα οποία είναι σχεδόν 50 κείμενα, που παρεκκλίνουν από την πλέον νομοθετική αρχή της «σιωπής που τηρεί η διοίκηση κατόπιν αιτήματος συνιστά αποδοχή». Από την άλλη πλευρά, η αποϋλοποίηση ορισμένων διαδικασιών μπορεί πράγματι να συμβάλει στην απλούστευση της ζωής των χρηστών στις διοικητικές τους διαδικασίες, όπως η

πληρωμή τέλους χαρτοσήμου για την απόκτηση διαβατηρίου, υποβολή καταγγελίας στο διαδίκτυο. Σχεδόν 170 μέτρα για την απλούστευση της ζωής των ατόμων ανακοινώθηκαν για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τη διοίκηση, ενώ το 54% αναμενόταν να είναι αποτελεσματικά, σύμφωνα με τα τότε λεγόμενα της γαλλικής κυβέρνησης, χωρίς ωστόσο να αναλυθεί ο πραγματικός βαθμός απλούστευσης των διαδικασιών για τους πολίτες και να μετρηθούν οι θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις αυτών των διατάξεων.

Έτσι, το νομοθετικό και κανονιστικό έργο που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Πέμπτης Δημοκρατίας από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 ήταν σε θέση να εξασφαλίσει μια ορισμένη εξέλιξη αυτών των σχέσεων. Αυτές οι διατάξεις κειμένου ήταν ο γόνιμος λόγος του Κώδικα Σχέσεων μεταξύ του Δημοσίου και της Διοίκησης. Η γενική επισκόπηση των δημόσιων πολιτικών και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας δράσης έχουν επίσης ευνοήσει τις πρόσφατες εξελίξεις. Οι επιλογές των δημόσιων πολιτικών στον τομέα του εκσυγχρονισμού και της μεταρρύθμισης του κράτους οδήγησαν στη σταδιακή δημιουργία των κειμένων, η υιοθέτηση των οποίων, όπως και η αίτηση, δεν είναι κατ' ανάγκη επαρκείς για να προσεγγίσουν τους πολίτες τη διοίκηση, αλλά έχουν προετοιμάσει το δρόμο για μια «κωδικοποίηση».

Από τις 12 Νοεμβρίου 2015, η αρχή "Σιωπή είναι αποδοχή" εφαρμόζεται στις τοπικές και περιφερειακές αρχές, σύμφωνα με το νόμο 1005/2013 της 12ης Νοεμβρίου 2013, ο οποίος εξουσιοδοτεί την κυβέρνηση να απλοποιήσει τις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και πολιτών. Η μεταρρύθμιση αυτή αποσκοπεί στην ανατροπή της αρχής της σιωπής που διατηρείται στη ζήτηση για περισσότερους από δύο μήνες που αξίζει να απορριφθεί. Από τώρα και στο εξής, η αρχή είναι ότι η σιωπή της διοίκησης, κατόπιν αιτήματος που της απευθύνεται, αξίζει να την αποδεχθεί. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές εξαιρέσεις από αυτήν την αρχή, γεγονός που μειώνει την αναγνωσιμότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής αυτής της μεταρρύθμισης.

Ο νόμος της 12ης Νοεμβρίου 2013 προβλέπει τέσσερις τύπους αιτήσεων που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της εξαίρεσης από την αρχή:

- Όταν η αίτηση δεν έχει την τάση να εκδίδει απόφαση που να παρουσιάζει τον χαρακτήρα μιας μεμονωμένης απόφασης (π.χ. αιτήματα για την κατάργηση ή την κατάργηση των κανονιστικών πράξεων).

- Όταν η αίτηση δεν αποτελεί μέρος διαδικασίας προβλεπόμενης από νόμο ή κανονισμό ή έχει χαρακτήρα απαίτησης ή διοικητικής προσφυγής (π.χ. απαράδεκτες αιτήσεις, ιεραρχικές προσφυγές, χάρη).
- Εάν η αίτηση είναι οικονομικού χαρακτήρα, με στόχο την προστασία του δημόσιου ταμείου.
- Στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των αντιπροσώπων της, ο νόμος αφορά μόνο τους χρήστες.

Στη συνέχεια, δημοσιεύθηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα της 11ης Νοεμβρίου 2015 τρία διατάγματα, με άλλες εξαιρέσεις και παρεκκλίσεις από την αρχή της σιωπής είναι η αποδοχή. Το διάταγμα 1460/2015 της 10ης Νοεμβρίου 2015, που παραθέτει έναν κατάλογο διαδικασιών, για τις οποίες η περίοδος²⁶³ μετά την οποία αξίζει να γίνει δεκτή η σιωπή, που τηρεί η διοίκηση, κατόπιν αίτησης είναι διαφορετική από την περίοδο των δύο μηνών του κοινού δικαίου. Τα άλλα δύο διατάγματα, υπ' αριθμ. 1459/2015 και υπ' αριθμ. 1461/2015, προβλέπουν εξαιρέσεις από την αρχή που βασίζεται στο «σεβασμό των διεθνών και ευρωπαϊκών δεσμεύσεων της Γαλλίας, στην προστασία της εθνικής ασφάλειας, των ελευθεριών και των αρχών της συνταγματικής αξίας και της διασφάλισης της δημόσιας τάξης »και« για λόγους που αφορούν τον σκοπό της απόφασης ή τη χρηστή διοίκηση».

Πρέπει να σημειωθεί, δε, ότι οι υποθέσεις στις οποίες η ρυθμιστική εξουσία μπορεί να προβλέψει ένα σιωπηρό σύστημα λήψης αποφάσεων για απόρριψη παραμένουν πολυάριθμες (π.χ. άδεια κατοχής του δημόσιου τομέα). Και σε αυτή την περίπτωση, υπάρχουν προθεσμίες που διαφέρουν από το κοινό δίκαιο.

Τέλος, για καλύτερη εφαρμογή, η κυβέρνηση δημοσίευσε επίσης έναν πίνακα, ο οποίος μπορεί να αναζητηθεί στη Legifrance²⁶⁴, "διαδικασίες για τις οποίες η συμφωνία σιωπής από τις τοπικές αρχές, κατόπιν αιτήματος, είναι συμφωνία". Έτσι, οι

²⁶³ Για παράδειγμα, για οικοδομικές άδειες, όταν είναι απαραίτητο να συμβουλευτείτε μια εθνική επιτροπή, η σιωπή διατηρείται εντός 5 μηνών αξίζει μια συμφωνία. Βλ. <http://www.journal-du-droit-administratif.fr/?tag=simplification> (ημερομηνία πρόσβασης 05-11-2019)

²⁶⁴ Πρόκειται για διαδικτυακό τόπο όπου αναρτώνται τα νομοθετικά και κανονιστικά κείμενα της γαλλικής νομοθεσίας από την Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης (SGG) παράλληλα με την δημοσίευση στην Επίσημη Εφημερίδα, ώστε να είναι πιο εύκολα προσβάσιμα στους πολίτες. Βλ. <https://www.gouvernement.fr/fonctions-du-sgg> (ημερομηνία πρόσβασης 05-11-2019).

διαδικασίες, που πληρούν την αρχή, θα καταγράφονται σε έναν κατάλογο. Παρ' όλα αυτά, τίποτα δεν είναι εξαντλητικά αναφερόμενο. Η αντίδραση των υπηρεσιών στην περίπτωση, που αντιμετωπίσουν μια διαδικασία, που δεν εμπίπτει σε διατάγματα που εξειδικεύουν εξαιρέσεις ή που δεν αναφέρονται στον πίνακα, είναι να μπορούν να ερμηνευθούν οι αιτήσεις αυτές ως αιτήσεις που θα γίνουν αποδεκτές μετά από δύο μήνες σε περίπτωση σιωπής της διοίκησης κατ'εφαρμογή της αρχής. Ομοίως, για τους χρήστες, θα έχουν κάποια δυσκολία στην αναγνώριση του καθεστώτος που ισχύει πραγματικά για αυτούς.

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνεται στον νέο κώδικα δημοσίων σχέσεων και διοίκησης, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2016. Τίποτα δεν είναι ουσιαστικά καινούργιο, αλλά αυτή η κωδικοποίηση επιτρέπει σε όλους να έχουν έναν γενικό και εγκάρσιο χαρακτήρα, που εφαρμόζεται στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης (κράτους, τοπικών αρχών, δημόσιων φορέων κ.λπ.) και του κοινού (φυσικά και νομικά πρόσωπα), με σκοπό την προσβασιμότητα.

Η γαλλική κυβέρνηση εγκαινίασε τον Οκτώβριο του 2017 ένα σημαντικό πρόγραμμα μετασχηματισμού της δράσης της δημόσιας διοίκησης, το οποίο ονομάστηκε «Δημόσια Διοίκηση 2022²⁶⁵», με κύριο στόχο της να διερευνήσει σε βάθος τις αποστολές που ασκούν οι δημόσιες αρχές. Το πρόγραμμα αυτό σχεδιάστηκε ώστε να καλύπτει 3 στόχους:

- Για τους χρήστες : Βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών, ιδίως αναπτύσσοντας τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ χρηστών και διοίκησης
- Για δημόσιους υπαλλήλους: Προσφορά σε αυτούς ενός εκσυγχρονισμένου εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο θα συμμετέχουν πλήρως και ενεργά στον ορισμό και την παρακολούθηση των μετασχηματισμών
- Για τους φορολογούμενους: Συνακόλουθη μείωση των δημόσιων δαπανών, με έναν στόχο που αναλαμβάνεται κατά 3 μονάδες του ΑΕΠ έως το 2022.

²⁶⁵ Βλ.

[https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/dossier_de_presse - lancement daction publique 2022 - 13.10.2017.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/dossier_de_presse_-_lancement_daction_publicque_2022_-_13.10.2017.pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 12-11-2019).

Η προσέγγιση αυτή του προγράμματος αυτού βασίζεται σε έξι βασικές αρχές, οι οποίες απορρέουν κυρίως από την εμπειρία των προηγούμενων κινημάτων μεταρρύθμισης:

- Μια περίμετρος με όλες τις δημόσιες διοικήσεις: Το κράτος, δηλαδή και οι φορείς εκμετάλλευσής του, οι διοικήσεις της κοινωνικής ασφάλισης, τοπικές αρχές.
- Ενδυνάμωση της ευθύνης των υπουργών ως "ηγέτες" στις δημόσιες πολιτικές που παράγουν.
- Προτεραιότητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό των διοικήσεων, ιδιαίτερα για την επίτευξη του στόχου που έθεσε ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας για την ύπαρξη 100% άϋλων δημόσιων υπηρεσιών έως το 2022.
- Χρήση καινοτόμων μέσων για το δημόσιο μετασχηματισμό, με την κινητοποίηση ενός ειδικού ταμείου ύψους 700 εκατ. ευρώ τα επόμενα 5 χρόνια, συμπεριλαμβανομένων 200 εκατ. Ευρώ από το 2018.
- Συμμετοχή των δημόσιων υπαλλήλων και των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών σε όλη τη διαδικασία για να εκφράσουν τις προτάσεις τους, οι οποίες θα συλλεχθούν και θα ληφθούν υπόψη κρίσιμα στοιχεία.
- Μεταφορά της πολιτικής ευθύνης και επιλογής στο ανώτερο επίπεδο από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και τον Πρωθυπουργό.

Όσον αφορά, δε, στο χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση αυτού του σχεδίου, αυτό οργανώνεται σε δύο φάσεις:

- Μια πρώτη ανοιχτή και κοινή διαγνωστική φάση με διάρκεια από τον Οκτώβριο του 2017 έως τον Μάρτιο του 2018 με μια ανασκόπηση των αποστολών και των δημοσίων δαπανών, που πραγματοποιούνται από τους υπουργούς και μια επιτροπή (Επιτροπή Δημόσιας Δράσης 2022 ή CAP22) με 5 «εργαλεία» των διυπουργικών σχεδίων και με ένα φόρουμ δημόσιας δράσης που θα περιλαμβάνει χρήστες και δημόσιους λειτουργούς.
- Στο τέλος μιας φάσης διαιτησίας που έδωσε ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας και ο Πρωθυπουργός και οι Υπουργοί μια δεύτερη φάση ανάπτυξης και στη συνέχεια επιχειρησιακή εφαρμογή των σχεδίων (διατομεακή και εγκάρσια) από τον Μάρτιο του 2018.

4.3 Το παράδειγμα της Ολλανδίας

Η ολλανδική Κυβέρνηση ήδη από το 2007 είχε θέσει τα θεμέλια για μια αλλαγή στην κεντρική κυβέρνηση με το Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων της Κεντρικής Κυβέρνησης, του οποίου στόχος ήταν μια μικρότερη και πιο ευέλικτη κυβέρνηση με απλοποίηση της λειτουργικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, τον εκμηδενισμό της απόστασης μεταξύ των κτιρίων των υπουργείων και την εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων σε μεγαλύτερο ποσοστό στο χώρο εργασίας, ακόμα και εισαγωγή ψηφιακών χώρων εργασίας. Έκτοτε και έχοντας επιτύχει σημαντικές αλλαγές βάσει του ανωτέρω προγράμματος, εν έτει 2015 ψηφίστηκε προς εφαρμογή το Πρόγραμμα Εφαρμογής Μικρότερης Κεντρικής Κυβέρνησης²⁶⁶, το οποίο περιλαμβάνει περικοπή δαπανών ύψους 6,14 δισ. ευρώ για το 2015 και 6,56 δισ. ευρώ διαρθρωτικά με τίτλο "Kleinere overheid" (μικρότερη κυβέρνηση). Η επίτευξη αυτής της φιλοδοξίας του προγράμματος απαιτεί μια συμπαγή κυβέρνηση, γεγονός που επηρεάζει όλα τα κυβερνητικά επίπεδα : την κεντρική κυβέρνηση, τις επαρχίες, τους δήμους και τους υδάτινους πίνακες.

Στόχος του προγράμματος αυτού είναι μια αποτελεσματικότερη οργάνωση της κυβέρνησης, η οποία ενεργεί ομοιόμορφα, με τη χρήση οικονομικών κλίμακας, μειώνει τον διαχωρισμό των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και στην οποία υπάρχει καλύτερη συνεργασία μεταξύ οργανισμών στο εσωτερικό αυτής, ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις αλλαγές στην κοινωνία και τις πολιτικές καταστάσεις. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη δημιουργία προτύπων, την εναρμόνιση και την τυποποίηση των διαδικασιών, αλλά και μέσω ύπαρξης παρόμοιων διαδικασιών μέσω κοινών υπηρεσιών σε ολόκληρη την κυβέρνηση ή / και γύρω από μεγάλους οργανισμούς υλοποίησης ή μέσω εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών, καθώς και με τη λήψη αποφάσεων με βάση επιχειρηματικές υποθέσεις.

Ο στόχος του προγράμματος αυτού διαμορφώνεται στα ακόλουθα εννέα έργα:

- **Έργο 1** : Στόχος είναι η διαμόρφωση της διοίκησης της κεντρικής κυβέρνησης, εκτός από την άμυνα, την αστυνομία και τις ένοπλες δυνάμεις που έχουν δικές τους συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ως έναν εργοδότη με ένα κοινό

²⁶⁶ Βλ. <https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).

νομοθετικό πλαίσιο για τους όρους απασχόλησης με βάση τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών εκτέλεσης και τα οριζόμενα στο νόμο.

- **Έργο 2** : Στόχος είναι η συγκέντρωση όλων των υπηρεσιών HR (εκτός του P-direkt και της πρώτης γραμμής διαχείρισης) για δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται στην Ολλανδία σε τομείς στους οποίους ισχύουν οι Γενικοί Κανονισμοί για τη Δημόσια Διοίκηση σε περιορισμένο αριθμό κέντρων κοινών υπηρεσιών²⁶⁷. Όλα τα κεντρικά κυβερνητικά όργανα θα αγοράσουν εξειδικευμένα καθήκοντα από έναν από αυτούς τους οργανισμούς, ενώ τα υπουργεία, συμπεριλαμβανομένων των εκτελεστικών φορέων που συνδέονται στενά με αυτά, θα κάνουν αγορές από την υπηρεσία εργαζομένων. Οι υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα προμηθεύονται από τον ιδιωτικό τομέα μέσω ενός από αυτά τα κέντρα κοινών υπηρεσιών (διαχείριση κατηγοριών). Όλα τα υπουργεία και οι υπηρεσίες της κεντρικής κυβέρνησης θα μεταφέρουν τα αντίστοιχα τμήματα σε έναν από αυτούς τους κοινόχρηστους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και εκείνα που δεν μεταφέρονται θα υποβαθμιστούν.
- **Έργο 3**: Αυτό αφορά τον οικισμό των κεντρικών γραφείων των κεντρικών κυβερνήσεων, όπου μέσω μιας συνεχούς αξιολόγησης του συστήματος στέγασης θα δημιουργηθούν περιοχές αστικών συγκροτημάτων και θα καταρτιστεί ένας μακροπρόθεσμος οδικός χάρτης²⁶⁸ για κάθε τύπο οικισμού, ο

²⁶⁷ Θα είναι τα κοινά κέντρα εξυπηρέτησης για οργανώσεις όπως η Dienst Justitiële Instellingen (Υπηρεσία Θεσμικών Θεσμών), η Rijkswaterstaat (Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Έργων και Διαχείριση Υδάτων), η Belastingdienst (Διοίκηση Φορολογίας και Τελωνείων) και η Ειδική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα κοινά κέντρα εξυπηρέτησης θα λειτουργούν με έναν ενιαίο κατάλογο προϊόντων και υπηρεσιών, με μία ενιαία δομή χρέωσης και με ένα ενιαίο σύστημα ποιότητας δεν επιτρέπουν τη σύγκριση του κόστους και της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Βλ. <https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).

²⁶⁸ Αυτός ο οδικός χάρτης δεν μπορεί να θεωρήσει τη διαμονή χωριστά από τις υπηρεσίες εγκατάστασης για χώρους εργασίας και από γενικές διατάξεις όπως χώρους συνεδριάσεων και συνεδρίων, εγκαταστάσεις βιβλιοθήκης, αρχεία, καταθέσεις και σχεδιασμό φυσικής ασφάλειας. Ως αποτέλεσμα της συγκέντρωσης υπερσπονδιακής ζήτησης για καταλύματα και των κοινών καταλυμάτων που θα προκύψουν από αυτό, οι λειτουργίες αυτές μπορούν να σχεδιαστούν ανά κτίριο και όχι πλέον ανά οργανισμό. Αυτό ισχύει και για τις υπηρεσίες εγκατάστασης. Το σχέδιο προβλέπει κανόνες αντιμετώπισης της ομαδοποίησης της ζήτησης σε χώρους γραφείων δημοσίων υπαλλήλων, τη διαχείριση της στέγης χωρίς απασχόληση και οποιεσδήποτε διατάξεις που μπορεί να διαφέρουν από αυτές. Υπάρχουν απλά πρότυπα για τη στέγαση, τη φυσική ασφάλεια, τις υπηρεσίες εγκατάστασης και το σχεδιασμό και τη χρήση γενικών διατάξεων που περιγράφουν τις οργανώσεις που φροντίζουν τις υπηρεσίες εγκατάστασης σε κάθε χώρο γραφείων δημόσιας υπηρεσίας. Στον τομέα των υπηρεσιών εγκαταστάσεων, πρέπει να καθοριστεί ένας κατάλογος προϊόντων και υπηρεσιών σε επίπεδο κυβέρνησης πέραν των προτύπων για ένα ενιαίο σύστημα πληροφόρησης για τη διαχείριση εγκαταστάσεων.

οποίος θα παρέχει καθοδήγηση για την υπουργική στέγαση, τη μετεγκατάσταση και την επένδυση στο σχετικό συγκρότημα.

- **Έργο 4:** Αυτό ασχολείται με την υποδομή πληροφορικής στην κεντρική κυβέρνηση, η οποία εξακολουθεί να είναι κατακερματισμένη. Συνεπώς, το συνεχιζόμενο έργο Ψηφιακής Δημοσίας Υπηρεσίας Περιβάλλοντος θα οδηγήσει σε τυποποίηση σε επίπεδο σχεδιασμού σταθμών εργασίας. Μιας και εξακολουθούν να υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των υπουργείων όσον αφορά στην ασφάλεια των πληροφοριών και στην πρόσβαση σε δεδομένα, στην προμήθεια λογισμικού, στην ψηφιοποίηση χαρτογραφικών διαδρομών, στη διαχείριση ταυτότητας, στο σχεδιασμό και στη χρήση κέντρων δεδομένων και στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις, στόχος είναι η κοινή χρήση εφαρμογών με τίτλο «cloud computing κεντρικής κυβέρνησης», η οποία θα επιτρέπει την αποφυγή περιττών αγορών λογισμικού και θα υπάρχουν κοινές λύσεις πληροφορικής για παρόμοιες διαδικασίες εργασίας που διασχίζουν τα υπουργεία. Ο βραχυπρόθεσμος στόχος του έργου είναι να καταλήξει σε προτάσεις για την ενίσχυση του ρόλου του επικεφαλής της πληροφόρησης στα υπουργεία, ώστε να ενισχυθεί η διαχείριση της υπουργικής πληροφορικής, αλλά και να μειωθεί ο αριθμός των κέντρων δεδομένων κεντρικής διοίκησης από 64 σε 4 ή 5, με τα Υπουργεία να μεταφέρουν τα κέντρα δεδομένων τους σε αυτά τα κοινόχρηστα κέντρα δεδομένων.
- **Έργο 5:** Στόχος του έργου είναι η μείωση του αριθμού των σημείων προμηθειών στην κεντρική κυβέρνηση, οι οποίες επιπλέον θα συνδεθούν με υφιστάμενους οργανισμούς προμήθειας που ήδη λειτουργούν. Έτσι προτείνεται μείωση των σημείων κεντρικής κρατικής προμήθειας και τη συγκέντρωση της ζήτησης, αλλά και αναθεώρηση της επιχειρησιακής διαχείρισης για έναν

Όσον αφορά, δε, στις υπηρεσίες διαχείρισης εγκαταστάσεων στην περιοχή της Χάγης, εξετάζεται η χρήση ενός ενιαίου παρόχου υπηρεσιών διαχείρισης εγκαταστάσεων. Μαζί με τις μεγάλες υπηρεσίες υλοποίησης θα διαπιστωθεί ποια υπηρεσία υλοποίησης θα φροντίσει για το ποια τοποθεσία συσσώρευσης για τους οικισμούς θα προσαρμοστεί πρόσφατα. Η υπηρεσία θα βασίζεται σε συνολική τιμή κόστους. Το Υπουργείο Άμυνας περιλαμβάνεται στην παρούσα συμφωνία, στο μέτρο που αφορά κτίρια γραφείων που βρίσκονται έξω από τα κτίρια. Επιπλέον, τα κτίρια της αστυνομίας και των ενόπλων δυνάμεων δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της παρούσας συμφωνίας. Κατά την εφαρμογή της συμφωνίας, θα δοθεί προσοχή στους τρόπους αντιμετώπισης των περιφερειακών επιπτώσεων στην απασχόληση. Βλ.

<https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).

διαφορετικό τρόπο οργάνωσης των δημόσιων συμβάσεων. Επιπλέον, το έργο προτείνει την επέκταση του αριθμού των κατηγοριών προϊόντων με τη διαχείριση κατηγοριών, πράγμα που θα διασφαλίσει ότι όλα τα σημεία προμηθειών θα έχουν υποστήριξη υψηλής ποιότητας μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών και τιμολογήσεων και την λειτουργία ψηφιακής αγοράς, αλλαγές που θα συμβάλλουν στην περαιτέρω εναρμόνιση των διαδικασιών προμηθειών και διαγωνισμών.

- **Έργο 6:** Αυτό αφορά στην υλοποίηση του έργου 3, αλλά στην περιοχή της Χάγης. Η υπερυπουργική απαίτηση για κρατική στέγαση στην περιοχή της Χάγης θα αναπτυχθεί με βάση ένα γενικό σχέδιο για τη Χάγη.
- **Έργο 7:** Αφορά σε έναν ενιαίο πάροχο υπηρεσιών πληροφορικής για τον κεντρικό άξονα πολιτικής και τους στενά συνδεδεμένους φορείς εφαρμογής. Για να φτάσει η δημόσια διοίκηση σε έναν πάροχο υπηρεσιών πληροφορικής στη Χάγη, θα χρειαστεί να συμμετέχουν και άλλα υπουργεία σε ΤΠΕ. Στο βαθμό που τα τμήματα εφαρμογής συνδέονται ένα προς ένα με τον πυρήνα της πολιτικής ή είναι πολύ μικρά για να αναπτύξουν τις δικές τους τεχνολογίες πληροφορικής σε τιμή που βασίζεται στην αγορά, θα συμμετάσχουν επίσης στις ΤΠΕ κι ως εκ τούτου οι τμηματικοί οργανισμοί διαχείρισης της πληροφορικής θα αντικατασταθούν από έναν κοινό οργανισμό διαχείρισης²⁶⁹, ώστε να επιτευχθούν οι οικονομίες κλίμακας.
- **Έργο 8:** Αυτό αφορά στην υλοποίηση του έργου 5 για τους υπουργικούς πυρήνες στη Χάγη και τη λειτουργία των συμβάσεων προμηθειών.
- **Έργο 9:** Αυτό ασχολείται με έναν ενιαίο πάροχο υπηρεσιών υποστήριξης για τη διεθνή λειτουργία²⁷⁰ της κεντρικής κυβέρνησης. Σε διυπουργικό επίπεδο θα

²⁶⁹ Περίπου 27.000 δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται στη Χάγη και έχουν έναν σταθμό εργασίας με υποστήριξη IT. Πρόκειται για έναν όγκο, στον οποίο μπορεί να συμμετάσχει σωστά ένας μόνο οργανισμός διαχείρισης της πληροφορίας. Η διαδικασία συγκέντρωσης έχει ήδη ξεκινήσει κι έτσι ο οργανισμός κοινής υπηρεσίας πληροφορικής (ΤΠΕ) του Υπουργείου Υποδομών και Περιβάλλοντος παρέχει ήδη υπηρεσίες πληροφορικής στους πυρήνες πολιτικής του Υπουργείου Κοινωνικών Υποθέσεων και Απασχόλησης, του Υπουργείου Υγείας, Πρόνοιας και Αθλητισμού και του Υπουργείου Υποδομών και Περιβάλλοντος. Το Υπουργείο Εσωτερικών και των Βασιλικών Σχέσεων και το Υπουργείο Ασφάλειας και Δικαιοσύνης έχουν δηλώσει ότι θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στην ΥΕΕ ΤΠΕ. Η πείρα έχει δείξει ότι το κόστος ανά σταθμό εργασίας μειώνεται σημαντικά μετά την είσοδο του στην ΕΣΕ ΤΠΕ Βλ. <https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).

²⁷⁰ Περίπου 1.500 δημόσιοι υπάλληλοι και 2.300 τοπικοί υπάλληλοι εργάζονται για να εκπροσωπούν τα ολλανδικά συμφέροντα σε περισσότερα από 175 γραφεία σε όλο τον κόσμο και σε περίπου πενήντα τμήματα κεντρικής κυβέρνησης. Η ολλανδική εξωτερική πολιτική εφαρμόζεται επίσης και από τη Χάγη

μπορούσε για παράδειγμα να υπάρξει καλύτερη συνεργασία στους τομείς της κατάρτισης και άλλων προετοιμασιών για διεθνείς αποστολές, για παράδειγμα, καλύτερες ανταλλαγές πληροφοριών μεταξύ του δικτύου της «Χάγης» και του διπλωματικού ταχυδρομικού δικτύου, καλύτερη ασφάλεια των εργαζομένων και των πληροφοριών και πραγματική υποστήριξη για τους αποσπασμένους υπαλλήλους, κ.λπ. Όμως, όπου είναι πρακτικό, η συγκέντρωση μπορεί επίσης να εξεταστεί για τη συγκράτηση της υποστήριξης επιχειρησιακής διαχείρισης.

4.4 Το παράδειγμα της Ιρλανδίας

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διακυβέρνησης αποτέλεσε ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ιρλανδικού πολιτικού τοπίου τα τελευταία είκοσι χρόνια με μεταρρυθμίσεις που ξεκίνησαν ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και έχει προχωρήσει πολύ, αλλά όπως συμβαίνει σε πολλές άλλες χώρες του ΟΟΣΑ παραμένει μια εργασία σε εξέλιξη. Η Ιρλανδία έχει μια ισχυρή παράδοση δημόσιας διαβούλευσης, βασισμένη στην ανεπίσημη και κοινωνική εταιρική σχέση²⁷¹ και ως εκ τούτου η διαβούλευση για την ανάπτυξη κανονισμών είναι καλά ενσωματωμένη στη διοικητική κουλτούρα, ενώ δε θεωρείται ιδιαίτερο πρόβλημα η γραφειοκρατία στη χώρα.

Από την έκθεση του 2001 του ΟΟΣΑ σημειώθηκαν αξιοσημείωτες αλλαγές. Η αναγνώριση της ανάγκης για εξέλιξη με τη Λευκή Βίβλο²⁷² του 2004, σε συνδυασμό

στην περίπτωση της διεθνούς διάστασης της ολλανδικής πολιτικής. Το Υπουργείο Εξωτερικών παρέχει εδώ και πολλά χρόνια αντιπροσωπείες στο εξωτερικό παρέχοντας υπηρεσίες στους τομείς της στέγασης, της πληροφορικής, των προμηθειών και άλλων, αλλά αυτή η υπηρεσία υποστήριξης είναι κατακερματισμένη εν μέρει μεταξύ των τμημάτων και ως εκ τούτου είναι αναποτελεσματική και μεταβλητής ποιότητας. Για μεγάλο χρονικό διάστημα, το Υπουργείο Εξωτερικών λειτουργεί ως κοινόχρηστο κέντρο εξυπηρέτησης στον τομέα των εξωτερικών εξόδων (πολιτική, διοίκηση και πληρωμή). Ωστόσο, σημειώθηκε πρόοδος και στον τομέα του σχεδιασμού και του ελέγχου με τη μορφή μακροπρόθεσμων Διυπουργικών Σχέσεων Πολιτικής για τις πρεσβείες στις σημαντικότερες χώρες για τις Κάτω Χώρες. Αυτό μπορεί να επεκταθεί. Βλ. <https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).

²⁷¹ Έχει παραδοσιακά βασιστεί στην άτυπη αλληλεπίδραση μεταξύ υπηρεσιών και εξωτερικών φορέων, καθώς και στην κοινωνική εταιρική σχέση από τα τέλη της δεκαετίας του '80. Μάλιστα, η κοινωνική εταιρική σχέση διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη συναίνεσης σχετικά με σημαντικά θέματα δημόσιας πολιτικής. Βλ. <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm> (ημερομηνία πρόσβασης 16-12-2019).

²⁷² Η Λευκή Βίβλος του 2004 ορίζει τις βασικές αρχές για τη βελτίωση της νομοθεσίας και καθορίζει ένα πρόγραμμα, που αποτελείται από 50 δράσεις. Για κάθε ενέργεια, το πρόγραμμα καθορίζει την αρχή στην οποία αναφέρεται, το γραφείο ή το τμήμα που είναι επιφορτισμένο με τη δράση και μια προθεσμία. Στην εισαγωγή της Λευκής Βίβλου είναι σαφής η αναφορά στην ανάγκη βελτίωσης της νομοθεσίας, κυρίως λόγω του αντικτύπου που έχει η ρύθμιση στην εθνική ανταγωνιστικότητα. Το

με την αυξανόμενη χρήση των ΤΠΕ, δημιούργησε σημαντικές εξελίξεις που άνοιξαν τις παραδοσιακές διαδικασίες, ενώ με τη διαφάνεια που προσδιορίστηκε ως μία από τις έξι βασικές αρχές της βελτίωσης της νομοθεσίας στη Λευκή Βίβλο, έχουν ληφθεί μέτρα για την προώθηση μιας πιο επίσημης και διαρθρωμένης προσέγγισης στη δημόσια διαβούλευση. Εντούτοις, η προσέγγιση αφήνει ένα σημαντικό περιθώριο για τις υπηρεσίες να καθορίσουν συγκεκριμένες ρυθμίσεις.

Ωστόσο, η δέσμευση αυτών των βασικών ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) φαίνεται να είναι σιωπηρή. Η ομάδα αξιολόγησης του ΟΟΣΑ είχε την αίσθηση ότι οι άλλοι βασικοί παράγοντες δεν ασχολήθηκαν πάντα πλήρως. Επιπλέον, υπάρχει γενική έλλειψη βασικών γραμμών, μετρήσεων, στόχων για την υποστήριξη της ποιοτικής ανάλυσης και για την αποτελεσματική εκ των υστέρων αξιολόγηση. Η έκθεση του ΟΟΣΑ του 2001 είχε ήδη διαπιστώσει ότι η Ιρλανδία θα μπορούσε να αυξήσει τη λογοδοσία για τα αποτελέσματα μέσω μετρήσιμων και δημόσιων προτύπων απόδοσης. Η ιρλανδική κυβέρνηση έχει επίγνωση αυτής της ανάγκης και εξέδωσε τις εκθέσεις «Έξυπνη Οικονομία - Smart Economy» και «Μετατροπή δημόσιων υπηρεσιών», οι οποίες υπογραμμίζουν την ανάγκη για ποσοτικοποίηση και μέτρηση επιδόσεων.

Επιπροσθέτως, η έκθεση της Ομάδας Υψηλού Επιπέδου παρουσίασε ένα πρόγραμμα με μεγάλα έργα²⁷³, τα οποία καλύπτουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και τα οποία βρίσκονται ακόμη σε εξέλιξη. Περιλαμβάνουν:

- Απλοποίηση των διαδικασιών για την επιστροφή δεδομένων στους Επιτρόπους Εσόδων, στο Γραφείο Εγγραφής Εταιρείας και στην Κεντρική Στατιστική Υπηρεσία για να αποφευχθεί οποιαδήποτε αλληλεπικάλυψη των αποδόσεων παρόμοιων δεδομένων σε διαφορετικά γραφεία σε διαφορετικές μορφές.
- Δημιουργία ενιαίας πύλης εισαγωγής και εξαγωγής, μέσω του οποίου μια επιχείρηση μπορεί να εκπληρώσει όλες ή πολλές από τις απαιτήσεις που

χρειαζόμαστε επίσης επειδή η ρύθμιση επηρεάζει την ποιότητα της καθημερινής ζωής και περιλαμβάνει την ποιότητα των τροφίμων και των υδάτων, την ασφάλεια των χώρων εργασίας, καθώς και το φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει η χώρα και το κόστος αυτών. Βλ. <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm> (ημερομηνία πρόσβασης 16-12-2019).

²⁷³ Βλ. <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm> (ημερομηνία πρόσβασης 16-12-2019).

σχετίζονται με τους κανονισμούς εισαγωγής και εξαγωγής (π.χ. εκτελωνισμός, έγκριση για την ασφάλεια των τροφίμων).

- Καθιέρωση ενός μοναδικού αναγνωριστικού επιχείρησης και ενός σχετικού συστήματος μητρώου για την παροχή ενιαίων μέσων για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών οργανισμών από όλους τους οργανισμούς.
- Απαίτηση από κάθε υπηρεσία να καταρτίσει μια στρατηγική δεδομένων. Τα εθνικά στατιστικά συμβούλια δημοσίευσαν κατευθυντήριες γραμμές για να βοηθήσουν τα τμήματα στη διαδικασία προετοιμασίας της στρατηγικής.

Μάλιστα, το Γραφείο Καταχώρισης Εταιρειών (CRO) αποτελεί ένα θετικό παράδειγμα του τι έχει επιτευχθεί όσον αφορά την απλοποίηση σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Η CRO συμμετέχει σε σειρά έργων που συνιστά η Ομάδα Υψηλού Επιπέδου για τον Κανονισμό των Επιχειρήσεων, όπως:

- Η καθιέρωση διευκόλυνσης ηλεκτρονικής υποβολής²⁷⁴ λογαριασμών, η οποία θα επιτρέψει την ανταλλαγή αυτών των δεδομένων με άλλους δημόσιους φορείς, μειώνοντας έτσι την ανάγκη συλλογής αυτών των δεδομένων και το ποσό της αναμόρφωσης των πληροφοριών από τις επιχειρήσεις.
- Η προσθήκη της δυνατότητας ψηφιακής υπογραφής των υπηρεσιών ηλεκτρονικών υπογραφών σε ηλεκτρονικά έντυπα της CRO, απλοποιώντας έτσι τις διαδικασίες χρησιμοποιώντας κοινή υπογραφή για τις καταχωρίσεις εσόδων και CRO.
- Η ανταλλαγή δεδομένων με άλλους δημόσιους οργανισμούς, η οποία μείωσε τη διοικητική επιβάρυνση των επιχειρήσεων μειώνοντας το ποσό των δεδομένων που πρέπει να υποβάλλουν, ιδίως στην κεντρική υπηρεσία στατιστικής.

Κατά τη διάρκεια της επίσκεψης της ομάδας αξιολόγησης ομοτίμων του ΟΟΣΑ τον Νοέμβριο του 2009, το πρόγραμμα για τη μείωση του διοικητικού φόρτου φαίνεται ότι έχασε την ορμή, λόγω απώλειας δυναμικής και έλλειψης σαφούς οράματος εξαιτίας

²⁷⁴ Περισσότερο από το 80% των εντύπων που υποβάλλονται στο CRO μπορεί να κατατεθεί ηλεκτρονικά. Το 56% των ετήσιων αποδόσεων κατατίθεται ηλεκτρονικά και περίπου το 70% των 3 πιο διαδεδομένων μορφών. Βλ. <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm> (ημερομηνία πρόσβασης 16-12-2019).

απουσίας στήριξης σε διοικητικό και πολιτικό επίπεδο, παρά το γεγονός ότι υπήρξε σαφής πρόοδος στις μετρήσεις.

Η οδηγία για τις υπηρεσίες της ΕΕ εφαρμόζεται συνεχώς, προκειμένου να καταστεί το εθνικό σημείο ενιαίας επαφής όσο το δυνατόν πιο χρήσιμο και διαφανές για την παροχή υπηρεσιών τους παρόχους υπηρεσιών και τους παραλήπτες υπηρεσιών. Συνολικά, δεν φαίνεται να υπάρχει σαφής στρατηγική επί τόπου, με τις τοπικές αρχές, για παράδειγμα, να δημιουργήσουν τα δικά τους συστήματα, αλλά μόνο σε σχέση με τις δικές τους υπηρεσίες. Συνολικά, παρόλο που δεν ήταν ένας τομέας ο οποίος ήταν σε θέση να εξετάσει πολύ καλά την ομάδα αξιολόγησης από τον ΟΟΣΑ, η προσέγγιση φαίνεται αποσπασματική και χωρίς γενικές κατευθυντήριες αρχές για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει συνεπής και αποτελεσματική κάλυψη.

Περαιτέρω, όσον αφορά στη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης για τους πολίτες, η ιρλανδική κυβέρνηση εισήγαγε το πρόγραμμα «Μετασχηματισμός των δημόσιων υπηρεσιών (TPS)» και πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης γενικά σχετικές, καθώς επιδιώκουν να δώσουν έμφαση στους χρήστες με επίκεντρο, ωστόσο, τις επιχειρήσεις. Οι πολίτες αντιμετωπίζονται μέσω συγκεκριμένων πρωτοβουλιών, ιδίως στον φορολογικό τομέα, αλλά τα βάρη για τους πολίτες δεν ενσωματώνονται στην προσέγγιση. Ωστόσο, οι ΤΠΕ χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της απλούστευσης όλων των πτυχών της αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων ή των πολιτών με τις δημόσιες αρχές. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή μεγάλου αριθμού ηλεκτρονικών υπηρεσιών πληροφόρησης και συναλλαγών, φόρμες με δυνατότητα λήψης, την πολυκαναλική πρόσβαση σε υπηρεσίες και την ενοποίηση συστημάτων ηλεκτρονικής υποστήριξης και την ανταλλαγή δεδομένων, κυρίως στον τομέα της φορολογίας. Περαιτέρω, η έκθεση για τη δημόσια υπηρεσία «Μετασχηματισμός των δημόσιων υπηρεσιών (TPS)» υπογραμμίζει την ανάγκη εξορθολογισμού των διαδικασιών και των απαιτήσεων εσωτερικής υποβολής εκθέσεων, ώστε να μειωθεί ο διοικητικός φόρτος για οργανισμών και να διευκολυνθεί η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και της παροχής υπηρεσιών, αναφερόμενη αξία των ΤΠΕ στις διαδικασίες στη μείωση του διοικητικού φόρτου. Ένα παράδειγμα αυτού είναι το Τμήμα του συστήματος e-Cabinet του Πρωθυπουργού (Τίσεχ), το οποίο έχει καταργήσει την απαίτηση για επικάλυψη εγγράφων.

Ενώ, λοιπόν, η Ιρλανδία είχε πολλές επιτυχίες στην ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως η αρχική εστίαση της διάθεσης των υπηρεσιών online που έχει οδηγήσει στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και των back office συστημάτων, ωστόσο η συνεργασία μεταξύ διαφόρων φορέων δημόσιας υπηρεσίας δεν είναι ευρέως διαδεδομένη. Ο κατακερματισμός της ευθύνης για διάφορα στοιχεία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σήμανε ότι το πλήρες δυναμικό των ΤΠΕ δεν υλοποιείται από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα για τους πολίτες, παρά το γεγονός ότι η ενοποίηση των λειτουργιών σχετικά με το τεχνικό και το δημοσιονομικό πλαίσιο θα συμβάλει στην πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση.

Μέρος της πρόκλησης ήταν το ισχυρό δημοσιονομικό περιβάλλον που μείωσε την πίεση για χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας μέσω της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς ένα αυστηρότερο φορολογικό περιβάλλον πρέπει να θεωρηθεί ως ευκαιρία για να δημιουργηθεί πίεση για ανανεωμένη καινοτομία. Θα πρέπει να βελτιωθεί η ενσωμάτωση με το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού και αλλαγής, για παράδειγμα, προκειμένου να καταστούν οι διαδικτυακές υπηρεσίες περισσότερο φιλικές προς τον χρήστη. Η Ιρλανδία έχει αρχίσει να υποχωρεί σε διεθνείς δείκτες αναφοράς, όπως για τις 20 ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρακολουθεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Μεγάλα σώματα έχουν παρατηρηθεί ότι προχωρούν ταχύτερα από τα μικρότερα σώματα. Ο κατακερματισμός οφείλεται στην παροχή υπηρεσιών, καθώς και στην έλλειψη κοινών υπηρεσιών παροχής υπηρεσιών ΤΠΕ, εκτός από τον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τα κυβερνητικά όργανα, που υστερούν στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, πρέπει να ωθηθούν να αναπτυχθούν με διάφορους τρόπους, όπως είναι η ύπαρξη σαφέστερων στόχων και συναφών μετρήσιμων στόχων, λογοδοσίας για την παράδοση, περισσότερες οδηγίες και τεχνικά εργαλεία και ανταλλαγή ορθών πρακτικών. Επιπλέον, θα απαιτείται ισχυρή ηγεσία, συντονισμένο όραμα και κοινή χρηματοδότηση και λογοδοσία. Επειδή, λοιπόν, υπάρχει ανάγκη βελτίωσης της συνεργασίας μεταξύ των φορέων δημόσιας υπηρεσίας, το κέντρο θα πρέπει να παρέχει ενοποιημένη ηγεσία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού στόχων «ολόκληρου-κυβέρνησης», ενώ η δημόσια υπηρεσία πρέπει να

δώσει προτεραιότητα στην ανάπτυξη των προτύπων και των αρχιτεκτονικών, που υποστηρίζουν τις ολοκληρωμένες και κοινές υπηρεσίες.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποστηρίζει την ατζέντα²⁷⁵ για τη βελτίωση της νομοθεσίας ως μέσο μείωσης του διοικητικού φόρτου στη δημόσια διοίκηση με διάφορους τρόπους, μεταξύ των οποίων:

- *Η διοικητική απλούστευση* : Η έκθεση προόδου της Ομάδας Υψηλού Επιπέδου προς την κυβέρνηση τον Ιούλιο του 2008 περιγράφει ορισμένα έργα απλούστευσης που βασίζονται στις ΤΠΕ και αφορούν στην προσπάθεια μείωσης διοικητικού φόρτου, συμπεριλαμβανομένου του ηλεκτρονικού συστήματος υποβολής αιτήσεων για το Σχέδιο Πληρωμών Απολύσεων και την ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού συστήματος βεβαίωσης εκκαθάρισης φόρου.
- *Βιβλίο καταστατικών που βασίζεται στο Web* : Το ηλεκτρονικό βιβλίο των Ιρλανδών Καταστατικών (eISB) στο διαδίκτυο περιλαμβάνει το πλήρες κείμενο των Πράξεων της νομοθετικής εξουσίας (Oireachtas) και των νόμιμων οργάνων από 1922 έως σήμερα και του καταλόγου νομοθεσίας, του χρονολογικού δείκτη της νομοθεσίας δηλαδή, που παρουσιάζονται σε μορφή αναζήτησης. Ο ιστότοπος δεν απαιτεί την εγγραφή των χρηστών και είναι δωρεάν
- *Υπηρεσία ηλεκτρονικών εσόδων* : Σύμφωνα με τους Επιτρόπους Εσόδων, η Υπηρεσία Ηλεκτρονικών Εισοδημάτων (ROS) θεωρείται ευρέως ως ένα από τα καλύτερα φορολογικά ηλεκτρονικά συστήματα αρχειοθέτησης και πληρωμών στον κόσμο. Με την επιφύλαξη της διαθεσιμότητας δημοσιονομικών πόρων, τα έσοδα θα συνεχίσουν να επενδύονται περαιτέρω στη χρήση των ΤΠΕ για την παροχή περισσότερων επιλογών ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια, τα έσοδα έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί στις ΤΠΕ για να επικεντρωθούν όλο και περισσότερο σε όσους θέτουν τον μεγαλύτερο κίνδυνο συμμόρφωσης. Το Σύστημα Αξιολόγησης Κινδύνων, Ανάλυσης και Καταλογογράφησης (REAP), ένα βασισμένο σε υπολογιστικά σύστημα, βασισμένο σε κανόνες σύστημα βαθμολόγησης κινδύνων, είναι το βασικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Το REAP είναι το κύριο εργαλείο για την επιλογή υποθέσεων ελέγχου, τον εντοπισμό τομέων ή

²⁷⁵ Βλ. <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm> (ημερομηνία πρόσβασης 16-12-2019).

τμημάτων υψηλού κινδύνου στη βάση των φορολογουμένων και τον εντοπισμό πιθανών περιπτώσεων αδήλωτων εσόδων, κερδών και άλλων φορολογητέων συναλλαγών.

- *Ρύθμιση επικοινωνιών* : Η Επιτροπή για τον Κανονισμό Επικοινωνιών (ComReg), διαθέτει έναν αριθμό ιστοτόπων και υπηρεσιών που διευκολύνουν τις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Αυτά περιλαμβάνουν:
 - ❖ ηλεκτρονική εφαρμογή και ανανέωση ιστοσελίδας αδειών χρήσης.
 - ❖ παροχή στον χρήστη λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα, τις σχετικές δημοσιεύσεις και λεπτομέρειες σχετικά με τις διαβουλεύσεις,
 - ❖ ιστοσελίδα²⁷⁶ με επίκεντρο τον καταναλωτή, η οποία παρέχει στους χρήστες ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με τις τηλεπικοινωνίες και τις ταχυδρομικές βιομηχανίες,
 - ❖ πύλη για την παρουσίαση στατιστικών στοιχείων και αναλυτικής έρευνας στην αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών και για τη διευκόλυνση των εξατομικευμένων λήψεων στατιστικών στοιχείων
 - ❖ πύλη για την προώθηση των πλεονεκτημάτων για δοκιμές και δοκιμαστικά σχήματα.
- *Ηλεκτρονικός προγραμματισμός* : Οι αρχές σχεδιασμού έχουν ενεργοποιήσει τη χρήση των ιστοτόπων τους για να παρέχουν μια σειρά πληροφοριών στο κοινό και στις περισσότερες αρχές είναι πλέον δυνατή η προβολή λεπτομερειών για τις τρέχουσες εφαρμογές μέσω του Διαδικτύου και οι αιτήσεις μπορούν να υποβάλλονται οποιαδήποτε ώρα της ημέρας ή της νύχτας .
- *Δημόσια διαβούλευση* : Η χρήση του Διαδικτύου και οι ηλεκτρονικοί μηχανισμοί για δημόσια διαβούλευση σχετικά με νέες πολιτικές και κανονισμούς αναπτύσσεται όλο και περισσότερο, ανοίγοντας τα θέματα σε ένα ευρύ κοινό. Τα εργαλεία περιλαμβάνουν έγγραφα διαβουλεύσεων μέσω διαδικτύου, φόρουμ ιστοτόπων με βάση θέματα και έρευνες στο διαδίκτυο.

²⁷⁶ Το Callcosts.ie έχει σχεδιαστεί για να παρέχει στους χρήστες μια μέθοδο σύγκρισης των τιμολογίων για: τηλέφωνα κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και ευρυζωνική σύνδεση. Βλ. <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm> (ημερομηνία πρόσβασης 16-12-2019).

4.5 Το παράδειγμα της Πορτογαλίας

Η Πορτογαλία έχει ξεκινήσει από το 2007 μια σειρά φιλόδοξων και εκτεταμένων μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα για να αντιμετωπίσει τις αυξανόμενες προκλήσεις και τις απαιτήσεις της πορτογαλικής οικονομίας και του δημόσιου τομέα της. Μεταξύ αυτών, είναι το πρόγραμμα Simplex έχει γίνει μια πρωτοποριακή πρωτοβουλία - μοναδική μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ - με ισχυρή πολιτική υποστήριξη, αντιμετωπίζοντας την ανάγκη απλούστευσης του πορτογαλικού δημόσιου τομέα και την παροχή υπηρεσιών του. Εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός ευρύτερων δραστηριοτήτων διοικητικής απλούστευσης που βελτιώνουν την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών.

Με την τοποθέτηση της διοικητικής απλούστευσης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διαχείρισης, η αναθεώρηση αυτή βοηθά τις χώρες να εντοπίσουν τον τρόπο με τον οποίο η απλοποίηση μπορεί να υποστηρίξει καλύτερα τους γενικούς στόχους και τις επιδόσεις της κυβέρνησης.

Η Πορτογαλία είναι από τις λίγες χώρες του ΟΟΣΑ που επέλεξαν να ενσωματώσουν την διοικητική απλούστευση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση πολιτικά και στρατηγικά για να επιτύχουν το στόχο της δημόσιας πολιτικής να διευκολύνουν την καθημερινή ζωή των πολιτών και των επιχειρήσεων στην αλληλεπίδρασή τους με τις δημόσιες αρχές. Αναζητώντας ενεργά τις συνέργειες μεταξύ της διοικητικής απλούστευσης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης - χρησιμοποιώντας την τελευταία ως βασικό μοχλό απλούστευσης - η Πορτογαλία προσπαθεί να επιβάλει σημαντικές και ταχείες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και τη διοικητική της κουλτούρα τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Οι πολιτικές για την ενίσχυση της απλούστευσης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιγράφονται στα προγράμματα Simplex του 2006, 2007 και 2008, τα οποία αποτελούνται από 757 πρωτοβουλίες που απολαμβάνουν ευρεία πολιτική υποστήριξη στο υψηλότερο επίπεδο από την έναρξή τους.

Ο αναμενόμενος ευρύτερος αντίκτυπος των πορτογαλικών δραστηριοτήτων διοικητικής απλούστευσης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υποδεικνύεται επίσης από τις συνδέσεις με ορισμένα άλλα σημαντικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων, που διευκολύνουν τη μετατροπή του δημόσιου τομέα:

- Εθνικό πρόγραμμα δράσης για την ανάπτυξη και την απασχόληση (PNACE).
- Πρόγραμμα αναδιάρθρωσης για την κεντρική διοίκηση του κράτους (PRACE).
- Τεχνολογικό σχέδιο και σύνδεση της Πορτογαλίας.

Αυτά τα προγράμματα είναι πολύ αλληλένδετα και αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής της πορτογαλικής κυβέρνησης για τη δημιουργία οικονομικής ανάπτυξης και τη βελτίωση των δημόσιων οικονομικών.

Ειδικότερα, η απλοποίηση των υφιστάμενων ρυθμίσεων, η οποία ονομάζεται και διορθωτική απλούστευση, συνίστατο σε 333 πρωτοβουλίες στο πρόγραμμα Simplex 2006, 235 στο πρόγραμμα Simplex 2007 και 189 στο πρόγραμμα Simplex του 2008. Στο Simplex 2006 οι πρωτοβουλίες χωρίστηκαν σε έξι βασικούς τομείς και αποτέλεσαν τη βάση για τα επόμενα προγράμματα απλούστευσης που ακολούθησαν. Αυτά ήταν τα κύρια μέσα για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος και κυμαινόταν από την κατάργηση της ρύθμισης έως την καλύτερη ενημέρωση σχετικά με τον τρόπο συμμόρφωσης με νομικές υποχρεώσεις. Οι έξι βασικοί τομείς του προγράμματος αυτού με τις βασικές διαδικασίες παρατίθενται αμέσως κατωτέρω:

- **Τομέας 1:** Εξάλειψη των πιστοποιητικών μέσω της ομαδοποίησης των υπηρεσιών και της βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας των υπηρεσιών με στόχο τη μείωση της ανάγκης να ζητηθούν πληροφορίες με τη μορφή των πιστοποιητικών
 - ❖ Διαρκές Πιστοποιητικό Εμπορικού Μητρώου στην πύλη Business Online
 - ❖ Κατάργηση των πιστοποιητικών που αποδεικνύουν την ανυπαρξία οφειλών
 - ❖ Κατάργηση ορισμένων πιστοποιητικών για δημόσια τμήματα, που είναι διαθέσιμα σε άλλη υπηρεσία
- **Τομέας 2:** Εξάλειψη χαρτιού / αποϋλοποίηση μέσω της ψηφιοποίησης των φυσικών εγγράφων. Οι σημαντικότερες πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής

διακυβέρνησης από το Simplex 2006 και το Simplex 2007 συνοψίζονται στη στρατηγική Better Portugal: στρατηγική ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

- ❖ Άμεση υπηρεσία κοινωνικής ασφάλισης με τη λειτουργία ηλεκτρονικής υπηρεσίας που επιτρέπει σε εταιρείες να διαβουλεύονται με τα δεδομένα τους, να δηλώνουν αμοιβές και να καταχωρούν ή να μη καταγράφουν εργοδότες στην κοινωνική ασφάλιση.
 - ❖ Υγεία 24: Πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας 24 ώρες το 24ωρο μέσω επαφής μεταξύ χρηστών και υγειονομικής υπηρεσίας μέσω τηλεφώνου, φαξ, Internet ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με στόχο την αποσυμφόρηση των επειγόντων περιστατικών των νοσοκομείων.
 - ❖ Επιχειρησιακή πύλη: Μια on-line υπηρεσία που επιτρέπει στις εταιρείες να ασχολούνται σχεδόν με όλες τις νομικές διατυπώσεις που ισχύουν για τις εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης και της δημιουργίας εταιρειών.
 - ❖ Δικτυακή Πύλη του Πολίτη: Η Πύλη του Πολίτη έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει τη σχέση μεταξύ των πολιτών και του κράτους και καλύτερη πρόσβαση στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης.
 - ❖ Επίσημη Εφημερίδα της Πορτογαλίας: Καταργήθηκε η έγχαρτη έκδοση και η ηλεκτρονική έκδοση έλαβε πλήρη νομική ισχύ με στόχο την καλύτερη και αμεσότερη πρόσβαση στη νομοθεσία και τις πράξεις και ανακοινώσεις της δημόσιας διοίκησης.
 - ❖ Πρόγραμμα δημόσιων ηλεκτρονικών προμηθειών: Πρόγραμμα που έχει επιτρέψει στη δημόσια διοίκηση να χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για τις αγορές της, καθιστώντας έτσι τη διαδικασία απλούστερη και διαφανέστερη, εξοικονομώντας παράλληλα σημαντικούς πόρους.
 - ❖ Κοινό πλαίσιο υπηρεσιών: Η πλατφόρμα για τη διαλειτουργικότητα των διαφόρων δημόσιων υπηρεσιών.
 - ❖ Η «Κάρτα του Πολίτη»: Πρόκειται για μια ηλεκτρονική ταυτότητα που παρέχει σε όλους τους πολίτες ψηφιακή υπογραφή, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ηλεκτρονικό έλεγχο ταυτότητας κατά την πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- **Τομέας 3:** Απλούστευση μέσω της μείωσης της πολυπλοκότητας και της αλληλοεπικάλυψης των διαδικασιών, που οδηγούν σε υπερβολικές διοικητικές εργασίες.

- ❖ Κατάργηση υποχρεωτικότητας εταιρικών συμβολαιογραφικών πράξεων, όπως είναι η σύσταση μιας εταιρείας, η τροποποίηση άρθρων του καταστατικού της, η μετατροπή του τύπου της ή την κατάργησή της.
 - ❖ Συγχώνευση και απόσχιση εταιρειών: Κατάργηση της δημόσιας πράξης για συγχώνευση ή διάσπαση εταιρειών και αρκεί πλέον η εγγραφή των σχεδίων συγχώνευσης ή αποσυγκέντρωσης και η πραγματική συγχώνευση ή κατάργηση της στο Μητρώο Εταιρειών και η ηλεκτρονική δημοσίευση αυτών.
 - ❖ Απλοποιημένη εκκαθάριση και διάλυση επιχειρήσεων: Οι ενέργειες αυτές πραγματοποιούνται στο μητρώο, χωρίς να υποχρεώνονται οι επιχειρήσεις να διέρχονται τα δικαστήρια και χωρίς υποχρεωτική δημόσια πράξη.
- **Τομέας 4:** Απελευθέρωση μέσω της παροχής εμπιστοσύνης από τη δημόσια διοίκηση στους πολίτες με τη χρήση εναλλακτικών κανονιστικών ρυθμίσεων όπως η αυτορρύθμιση, η από κοινού ρύθμιση, κ.λπ.
 - ❖ Κατάργηση τήρησης βιβλίων εταιρείας: Η ζωή των επιχειρήσεων απλοποιείται, αφαιρώντας τις γραφειοκρατικές και οικονομικές επιβαρύνσεις τήρησης φυσικών βιβλίων.
 - ❖ Άδειες οικοδόμησης τοπικής αυτοδιοίκησης: Δημιουργείται ένα απλοποιημένο σύστημα για την έκδοση οικοδομικών αδειών από τις τοπικές αρχές, το οποίο (σε ορισμένες περιπτώσεις) θα εξαλείψει την ανάγκη αξιολόγησης και αδειοδότησης του αρχιτεκτονικού σχεδίου ή εσωτερικών εργασιών κτιρίων.
 - **Τομέας 5:** Ευκολότερη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες με τη βελτίωση της ενοποίησης των υπηρεσιών και την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων, αυξάνοντας τον συντονισμό μεταξύ των δημόσιων φορέων που συμμετέχουν στην ίδια διαδικασία.
 - ❖ Καταστήματα πολιτών²⁷⁷: Αυτά τα ενιαία σημεία επαφής προσφέρουν στους πολίτες πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα δημόσιων υπηρεσιών στο ίδιο σημείο.

²⁷⁷ Μια νέα ιδέα για την υπηρεσία του δημόσιου τομέα εισήχθη το 1999 με τη δημιουργία των πρώτων καταστημάτων πολιτών στη Λισαβόνα και το Πόρτο. Τον Ιανουάριο του 2008, δέκα καταστήματα πολιτών λειτουργούσαν σε πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές, ένα από τα οποία είναι ένα κατάστημα πολιτών δεύτερης γενιάς, με γραφεία πολλαπλών υπηρεσιών, ενσωματωμένα γραφεία και βοηθητικές θέσεις αυτοεξυπηρέτησης. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν 77 Σημεία Επαφής του Πολίτη. Αυτά είναι

- ❖ Κέντρα διατυπώσεων επιχειρήσεων²⁷⁸: Είναι τα αντίστοιχα καταστήματα πολιτών για τις επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας ένα πλήρες φάσμα υπηρεσιών.
- ❖ «Ενιαίο εφοδιαστικό παράθυρο» για το σύστημα θαλάσσιων μεταφορών: Πρόκειται για πλατφόρμα που συγκεντρώνει σε κοινό χώρο τις πληροφορίες και την τεκμηρίωση σχετικά με τους διάφορους παράγοντες της αλυσίδας εφοδιασμού (ιδίως οι ναυτιλιακοί πράκτορες, οι πράκτορες διαμετακόμισης, οι μεταφορείς χερσαίων μεταφορών, οι φορείς εφοδιαστικής, εταιρείες και εταιρείες σε τέτοια πάρκα).
- **Τομέας 6:** Εναρμόνιση και ενοποίηση των κανόνων με στόχο τη βελτίωση της πρόσβασης στους νόμους και τους κανονισμούς, ώστε να γίνονται ευκολότερα κατανοητοί και με απώτερο στόχο τη μείωση του αριθμού αυτών, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και να μειωθεί η αδιαφάνεια σε αυτή.
 - ❖ Απλούστερο σύστημα πυρασφάλειας για κτίρια και άλλες εγκαταστάσεις ενοποιούνται σε ένα ενιαίο καταστατικό.
 - ❖ Εναρμόνιση και ενοποίηση της νομοθεσίας ραδιοφωνίας και τηλεόρασης σχετικά με τη νομοθεσία αδειοδότησης και προηγούμενης έγκρισης και των μητρώων μέσων ενημέρωσης.
 - ❖ Εναρμόνιση και εδραίωση του νομικού συστήματος που διέπει την αστική ανάπτυξη και την οικοδομική δραστηριότητα, συγκεκριμένα με την εισαγωγή απλούστερων βιομηχανικών αδειών και αδειών και απλούστερων αδειών λιανικής.

σημεία πολλαπλών υπηρεσιών που μπορούν να βρεθούν στις τοπικές αίθουσες και λειτουργούν ως επεκτάσεις των Καταστημάτων του Πολίτη. Βλ. <https://www.oecd.org/mena/governance/42600869.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).

²⁷⁸ Από την έναρξή τους το 1997, 800.000 εταιρείες έχουν συμβουλευτεί τα 11 κέντρα διατυπώσεων των επιχειρήσεων. Βλ. <https://www.oecd.org/mena/governance/42600869.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).

Σύγκριση Ελλάδας – Ευρώπης & Προτάσεις για το μέλλον του ανασχεδιασμού στην εγχώρια δημόσια διοίκηση

Στα προηγούμενα δύο κεφάλαια έγινε αναφορά στις πολιτικές απλούστευσης διαδικασιών, που έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα και σε ποιους τομείς αυτές εφαρμόστηκαν, αλλά και στις πολιτικές απλούστευσης, που έχουν ακολουθήσει κάποιες ενδεικτικά αναφερόμενες ανωτέρω χώρες – κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια σύγκριση των πολιτικών απλούστευσης στην Ελλάδα με αυτές των χωρών – κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αναφέρονται παραπάνω και κατόπιν θα παρατεθούν κάποιες προτάσεις για βελτίωση της διοικητικής απλούστευσης στην Ελλάδα και επέκτασής της σε περισσότερες υπηρεσίες προς εξυπηρέτηση των πολιτών και κατ' επέκταση του δημοσίου συμφέροντος.

5.1 Σύγκριση πολιτικών απλούστευσης σε Ελλάδα και Ευρώπη

Από μια πρώτη αντιπαραβολή μεταξύ των πολιτικών απλούστευσης στην Ελλάδα και αυτών των υπολοίπων χωρών της Ευρώπης γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η εφαρμογή πολιτικών απλούστευσης στο εσωτερικό των χωρών, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, προέρχεται κατόπιν εκθέσεων και προτροπών του ΟΟΣΑ για την καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης των χωρών, με παράλληλη μείωση του διοικητικού κόστους και την συνακόλουθη καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων που ζουν και εργάζονται στο έδαφός τους. Ως εκ τούτου, η ευρεία εφαρμογή των ΤΠΕ και η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα μείωσης του διοικητικού κόστους και καλύτερης εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων στις καθημερινές συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες των κρατών τους.

Προχωρώντας στη σύγκριση μεταξύ των εφαρμοσμένων πολιτικών απλούστευσης γίνεται αντιληπτό ότι απουσιάζει από την ελληνική δημόσια διοίκηση ένα ολοκληρωμένο δίκτυο πληροφορικής, στο οποίο να είναι συνδεδεμένες όλες οι δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα τα πάσης φύσεως έγγραφα, που αναζητούν οι πολίτες ή οι επιχειρήσεις για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, σε

αντίθεση με ότι συμβαίνει στην Ολλανδία. Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω στην Ολλανδία υπάρχει μια βάση δεδομένων, που συνδέεται με όλες τις υπηρεσίες, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα τα πάσης φύσεως αποδεικτικά έγγραφα ή έγγραφα, που σχετίζονται με τα γεγονότα της ζωής ενός ανθρώπου σε κάθε περίπτωση που αυτά χρειάζονται είτε ως συνημμένα έγγραφα μιας αίτησης είτε σε κάποια άλλη περίπτωση.

Περαιτέρω, από τη σύγκριση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα και αυτής στις υπόλοιπες ανωτέρω αναφερόμενες χώρες γίνεται αντιληπτό ότι η εκκίνηση απλούστευσης των χωρών αυτών ξεκίνησε από την εφαρμογή των αρχών της καλής νομοθέτησης και πιο συγκεκριμένα της απλούστευσης της νομοθεσίας και της κωδικοποίησης αυτής. Αντίθετα, στην Ελλάδα, καίτοι το 2012 ψηφίστηκε ο νόμος 4048 για την καλή νομοθέτηση και την προσπάθεια εφαρμογής των αρχών αυτής που αναφέρονται σε ως άνω νόμο στην νομοθετική διαδικασία στην Ελλάδα από το 2012 και εντεύθεν, αλλά και στη δυνατότητα που παρείχε ο νόμος για κωδικοποίηση και απλοποίηση της ήδη υπάρχουσας νομοθεσίας. Ωστόσο, αυτός καταργήθηκε πολύ πρόσφατα εν έτει 2019, ενώ παραμένει στην Ελλάδα η πολυδαίδαλη νομοθεσία με συνεχείς τροποποιήσεις, καθιστώντας την ενημέρωση των ασχολούμενων με αυτή και των νομικών αρκετά δύσκολο έργο.

Αξίζει επιπλέον να σημειωθεί ως στοιχείο της σύγκρισης ότι η Ιταλία όταν ξεκίνησε τις προσπάθειες απλούστευσης των διαδικασιών στη δημόσια διοίκησή της, εκκίνησε με στόχο τη μείωση του διοικητικού κόστους, αλλά έχοντας προχωρήσει νωρίτερα σε μέτρηση του διοικητικού βάρους. Πολύ νωρίς λοιπόν, σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μεταξύ αυτών και την Ελλάδα, είχε αντιληφθεί η ιταλική κυβέρνηση ότι οι μετρήσεις του διοικητικού κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι αυτές που θα δώσουν και τα στοιχεία για τις αλλαγές που απαιτούνται, τους τομείς στους οποίους απαιτούνται αλλά και το βαθμό στον οποίο θα πρέπει να γίνουν οι αλλαγές. Αντιθέτως, στην εγχώρια δημόσια διοίκηση, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε και ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Απλούστευσης, η διοίκηση επαφίεται μόνο στην εφαρμογή των μέτρων που νομοθετεί η εκτελεστική εξουσία, δίχως να έχουν προηγηθεί μετρήσεις και διαβουλεύσεις με το διοικητικό προσωπικό των υπηρεσιών για την αναγκαιότητα των αλλαγών και, κυρίως, δίχως να έχουν επακολουθήσει μετρήσεις και αξιολόγηση των αλλαγών για να διαπιστωθεί η αποδοτικότητά τους αλλά και η χρησιμότητά τους για τον πολίτη και το ίδιο το σύστημα της δημόσιας διοίκησης.

Περαιτέρω, στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και ο στόχος μείωσης των κεντρικών υπηρεσιών της κυβέρνησης στην Ολλανδία, που υπήρχε ως στόχος του προγράμματος απλούστευσης της δημόσιας διοίκησης εν έτει 2015. Μέσω μετρήσεων του διοικητικού κόστους, που είχε για την κυβέρνηση το σύνολο των μέχρι τότε υπηρεσιών, αποφασίστηκε η ενοποίηση και κατάργηση πολλών από τις κυβερνητικές κεντρικές υπηρεσίες, με στόχο αφενός την ύπαρξη μιας πιο ευέλικτης κεντρικής δημόσιας διοίκησης και αφετέρου της μείωσης των δαπανών για τη δημόσια διοίκηση και της υπηρεσίες της, στόχος συνυφασμένος και με την περίοδο οικονομικής κρίσης, που έπληξε την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην Ελλάδα, αντιθέτως, η ύπαρξη μικρής και ευέλικτης δημόσιας διοίκησης και διοικητικών υπηρεσιών, καίτοι βρίσκεται στην ατζέντα όλων σχεδόν των κυβερνήσεων μετά τη μεταπολίτευση και ειδικότερα μετά την οικονομική κρίση του 2009, εντούτοις παραμένει γράμμα κενό, παρά το γεγονός ότι είναι κοινή παραδοχή ότι η συγχώνευση των κεντρικών διοικητικών υπηρεσιών θα εξοικονομούσε αρκετούς πόρους στο ελληνικό δημόσιο.

Επιπροσθέτως, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στην Ολλανδία οι πολιτικές απλούστευσης που έχει υιοθετήσει η ολλανδική κυβέρνηση αφορούν και τον τομέα των συμβάσεων προμηθειών του δημοσίου τομέα με απώτερο στόχο την εξοικονόμηση δημοσίων πόρων. Αυτή η πολιτική θυμίζει την πολιτική που εφήρμοσε η Μάλτα²⁷⁹

²⁷⁹ Συνολικά, η επίδοση της Μάλτας στις διαδικασίες δημόσιων συμβάσεων αξιολογήθηκε ως μέσο όρο σε σύγκριση με άλλες χώρες της ΕΕ σύμφωνα με τον πίνακα αποτελεσμάτων της ενιαίας αγοράς της ΕΕ για το 2017 και πέτυχε ικανοποιητική βαθμολογία σε τρεις τομείς: (2) Καμία πρόσκληση υποβολής προσφορών, (7) Ανάδοχοι ΜΜΕ και (8) Προσφορές ΜΜΕ. Είναι κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) από το 2004 και δεσμεύεται από τη Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ) και το παράγωγο δίκαιο που έχουν εκδοθεί από τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, ιδίως τις νέες οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις - οδηγία 2014/24 / ΕΕ σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις, την οδηγία 2014/25 / ΕΕ για τους φορείς που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών κοινής ωφελείας και την οδηγία 2014/23 / ΕΕ σχετικά με τη σύναψη συμβάσεων παραχώρησης.

Η Μάλτα διαθέτει ένα ευρύτατο νομικό πλαίσιο που διέπει τις δημόσιες συμβάσεις, το οποίο περιλαμβάνει πέντε ισχύουσες δέσμες κανονισμών που εκδίδονται στο πλαίσιο του νόμου περί δημοσιονομικής διαχείρισης και ελέγχου. Το πλαίσιο περιλαμβάνει κανονισμούς σχετικά με τα ένδικα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους οι θιγόμενοι υποψήφιοι, οι οποίοι αφορούν τον τομέα του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών και τις επιδοτούμενες συμβάσεις δημοσίων έργων.

Η σύσταση του Συμβουλίου του ΟΟΣΑ για τις δημόσιες συμβάσεις . Συνιστά στις χώρες να αναπτύξουν ένα εργατικό δυναμικό στον τομέα των δημόσιων συμβάσεων με την ικανότητα αποτελεσματικής και αποτελεσματικής αξιοποίησης της οικονομικής αποδοτικότητας Η συνολική ικανότητα που μετράται από τον αριθμό του προσωπικού στο βασικό εργατικό δυναμικό των δημοσίων συμβάσεων στη Μάλτα που εργάζεται στο Τμήμα Συμβάσεων είναι επί του παρόντος 34 αξιωματικοί (εκ των οποίων οι 13 είναι σε επίπεδο διευθυντή ή βοηθού διευθυντή). Συνολικά υπάρχουν περίπου 430 αξιωματικοί που ασχολούνται με τις δημόσιες συμβάσεις στη Μάλτα τον Οκτώβριο του 2018.

Στον τομέα των δημόσιων συμβάσεων στον πίνακα αποτελεσμάτων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ενιαία αγορά διαπιστώθηκε ότι σε όλες τις χώρες-μέλη οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις δημιουργούν σημαντικές εξοικονομήσεις. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων συμβάσεων διευκολύνει τους οικονομικούς φορείς να έχουν πρόσβαση στις αγορές συμβάσεων και να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό των δημόσιων διοικήσεων. Η σύσταση του ΟΟΣΑ για τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις υποστηρίζει επίσης τη βελτίωση του συστήματος δημόσιων συμβάσεων αξιοποιώντας τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την υποστήριξη κατάλληλων καινοτομιών για ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου των δημόσιων συμβάσεων. Στη Μάλτα υπήρξε μεγάλη εργασία και εστίαση στον τομέα των ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων, ιδίως προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος δημόσιων συμβάσεων.

Το ηλεκτρονικό σύστημα δημόσιων προμηθειών (ePPS) είναι μια διαδικτυακή πύλη μέσω της οποίας εκδίδονται δημόσιες προσκλήσεις υποβολής προσφορών. Οι οικονομικοί φορείς μπορούν να δημιουργήσουν νέες προκηρύξεις διαγωνισμών, να λάβουν έγγραφα διαγωνισμού και να δουν περιλήψεις των προσφορών που έχουν υποβληθεί και συστάσεις για βραβεία. Οι οικονομικοί φορείς είναι επίσης σε θέση να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις προσφορές μέσω του συστήματος. Με τους στόχους της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας, μια προτεινόμενη σειρά επεξεργασιών συστημάτων δημόσιων συμβάσεων προτείνονται υποδιαιρεμένα σε στάδια που περιλαμβάνουν συγκεκριμένα βήματα σχετικά με την υπάρχουσα λειτουργικότητα του ePPS. Το πλαίσιο ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων στη Μάλτα ενσωματώνεται διαρκώς μέσω ενός προγράμματος βελτίωσης, όπου υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω βελτιώσεις προκειμένου να ενισχυθούν οι αποτελεσματικότερες και αποτελεσματικότερες δημόσιες συμβάσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν, καθώς και η γνώση της συνολικής σκοπιμότητας και των περιορισμών που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε κάθε προγραμματισμό, μεταξύ αυτών και οι ακόλουθες προτάσεις:

- Προγραμματισμός σε κεντρικό επίπεδο ή εντός αναθετουσών αρχών των μελλοντικών διαδικασιών σύναψης συμβάσεων. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η χρήση πλατφόρμας ή ηλεκτρονικών μέσων για τον συντονισμό ενός κεντρικού σχεδίου διαδικασιών σύναψης συμβάσεων. Τα οφέλη μιας τέτοιας προσέγγισης είναι να προωθηθεί η διαφάνεια και η λογοδοσία, ενώ παράλληλα να ενισχυθεί η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων φορέων. Ωστόσο, οποιαδήποτε τέτοια πρωτοβουλία θα πρέπει να γνωρίζει το σκοπό της πλατφόρμας και να διασφαλίζει ότι η νέα λειτουργικότητα είναι συνεπής με αυτήν.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν ένα αρχικό αρχείο προσφορών άνοιξε και καταχωρίστηκε στο σύστημα Doc Reg (ηλεκτρονικό σύστημα μητρώου που διαχειρίζεται το τμήμα μητρώου), ο αριθμός της πρόσκλησης υποβολής προσφορών (CFT) δεν βρέθηκε στο σύστημα ePPS. Ο λόγος για τις πληροφορίες που λείπουν είναι ότι η προσφορά δεν δημοσιεύθηκε ποτέ. Προτείνεται ότι ένα αυτοματοποιημένο μέσο μέτρησης αυτής της προσπάθειας θα ωφελήσει τη δημιουργία μελλοντικών στρατηγικών για την αποτελεσματικότητα μειώνοντας τον αριθμό των σχεδίων που δεν δημοσιεύονται. Τα οφέλη αυτής της πρότασης θα ήταν να ενισχυθεί η ιχνηλασιμότητα και ο έλεγχος των εκδόσεων εντός του συστήματος.
- Η μετατροπή σε μορφή xml αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του ePPS που εγγυάται την ασφάλεια. Εάν έγιναν αποδεκτές άλλες μορφές, τα χρονικά πλαίσια για τη μεταφόρτωση και τη μετατροπή αρχείων θα εξαλειφθούν. Παρόλο που μπορεί να υπάρξει κάποιο κόστος και χρόνος αρχικά συνδεδεμένος με μια τέτοια βελτίωση, μπορεί να αντισταθμιστεί από τις βελτιωμένες αποδόσεις.
- Οι επικοινωνίες αποτελούν βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προμηθειών. Και ενώ υπάρχει μεγάλη επικοινωνία που ήδη υποστηρίζεται στη Μάλτα, εάν η επικοινωνία με τους οικονομικούς φορείς και τα υπουργεία ήταν σε θέση να ενισχυθεί περισσότερο, τότε θα υποστηριζόταν η δικαιοσύνη και η διαφάνεια. Υπάρχει επίσης υψηλό δυναμικό για τη βελτίωση της ταχύτητας των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων.

Η πιθανή χρήση του συστήματος ePPS για τη διαχείριση εγγράφων και η αποφυγή της αλληλεπικάλυψης εγγράφων και πρόσθετων προσπαθειών με επακόλουθες καθυστερήσεις τονίστηκε κατά τη διάρκεια της διερευνητικής αποστολής. Σήμερα, για τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός εγγράφων που απαιτούν φυσική υπογραφή. Μπορεί να είναι δυνατό να αναπτυχθεί το ePPS για να καταστεί δυνατή η ηλεκτρονική υπογραφή εγγράφων και να μειωθούν σημαντικά τα χρονικά πλαίσια για τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων.

στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, όπου έκανε ριζικό ανασχεδιασμό διαδικασιών σε αυτό τον τομέα και πλέον αυτές εκτελούνται ηλεκτρονικά, παρέχοντας βέβαια τα εγγύα τη ασφάλειας και της διαφάνειας. Αντιθέτως στην Ελλάδα, δεν υπάρχει ανασχεδιασμός κατά το σύστημα της Μάλτας ή της πολιτικής της Ολλανδίας στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, που αποτελούν μάλιστα ένα πεδίο δριμείας κριτικής και αντιπαράθεσης μεταξύ των κομμάτων της ελληνικής πολιτικής σκηνής.

Περαιτέρω, θα ήταν παράλειψη να μη γίνει αναφορά και στην πολιτική της Ιρλανδίας για το ολοκληρωμένο σύστημα απλουστευμένης διαδικασίας για τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν έναν αριθμό μητρώου και όλα τα σημαντικά γεγονότα της λειτουργίας τους είναι καταχωρημένα στο σύστημα, ώστε να είναι εύκολα προσπελάσιμα κάθε φορά που είναι απαραίτητα. Συναφής με αυτή την απλουστευμένη πολιτική για τις επιχειρήσεις είναι και η πολιτική της Πορτογαλίας με την απλοποίηση της διαδικασίας για την έναρξη ή την παύση λειτουργίας και τις λοιπές δραστηριότητες της επιχείρησης, όπου έχει καταργηθεί η ύπαρξη συμβολαιογραφικών εγγράφων και λοιπών γραφειοκρατικών διαδικασιών. Η υιοθέτηση των πολιτικών αυτών στις χώρες αυτές, οι οποίες πέρασαν το σκόπελο της οικονομικής κρίσης και μάλιστα ξεκίνησαν να εμφανίζουν ικανοποιητικούς ή μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης, όπως η Ιρλανδία, καταδεικνύει την προσοχή που έδωσε η κυβέρνηση στη λειτουργία των επιχειρήσεων στο έδαφός τους και στην έναρξη λειτουργίας αυτών, ως μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας. Στην Ελλάδα, αντιθέτως, πολύ πρόσφατα και δη μόλις το 2018 ξεκίνησε η εφαρμογή του νόμου 4441/2016 για τις “Υπηρεσίες Μιας Στάσης – one stop shop” και τη λειτουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας συνδεδεμένης με το ΓΕΜΗ για την έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης, μειώνοντας τη γραφειοκρατία αλλά και το χρόνο ολοκλήρωσης της διαδικασίας.

Έπειτα, η δημιουργία εγγράφων για τη σύναψη συμβάσεων είναι δυνατή με τη χρήση του ePPS και επιτρέπει στον οικονομικό φορέα να υπογράψει ηλεκτρονικά θα μπορούσε να προσφέρει πρόσθετη αποτελεσματικότητα υποστηρίζοντας ταχύτερη ανάκαμψη. Μάλιστα, το ePPS έχει τη δυνατότητα να επεκταθεί στη φάση μετά τη σύναψη της σύμβασης και ενδέχεται να είναι δυνατή η εισαγωγή λειτουργικότητας για τη διαχείριση σχέσεων μεταξύ συμβολαίων και προμηθευτών. Η συλλογή δεδομένων ηλεκτρονικά σχετικά με τους οικονομικούς φορείς θα υποστήριζε τη λήψη γρήγορων αποφάσεων κατά τη διάρκεια των φάσεων δέουσας επιμέλειας και προεπιλογής.

Βλ. <https://www.oecd.org/governance/public-procurement/publications/public-procurement-in-malta.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 22-12-2019).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί η πολιτική της Πορτογαλίας, η οποία υιοθετήθηκε ήδη από τη διετία 2006-2007, για τη δημιουργία και ύπαρξη της δικτυακής πύλης του πολίτη, η οποία διευκολύνει την πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και την αλληλεπίδραση με αυτές, αλλά και η πολιτική της Ολλανδίας με τον προσωπικό αριθμό του πολίτη, που συνιστά ενός είδους προφίλ με σημαντικά γεγονότα και δικαιολογητικά, καταχωρημένα για να είναι εύκολα προσβάσιμα σε κάθε δημόσια υπηρεσία, που αυτός απευθύνεται για τις υποθέσεις του και να μην απαιτούνται συνεχώς αποδεικτικά έγγραφα, μειώνοντας κατά αυτό τον τρόπο το διοικητικό κόστος και κατ' επέκταση τη γραφειοκρατία στις χώρες αυτές. Αντιθέτως, στην Ελλάδα δεν υπάρχει αντίστοιχη δράση για διευκόλυνση της πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες ή καταχώρηση σημαντικών στοιχείων που αφορούν κάθε πολίτη σε μία βάση δεδομένων που είναι εύκολα προσβάσιμη λόγω συνδεδεμένου δικτύου των δημοσίων υπηρεσιών. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι το Εθνικό Μητρώο Πολιτών²⁸⁰ προσεγγίζει κατά μία έννοια τα συστήματα της Πορτογαλίας και της Ολλανδίας, ωστόσο στο Μητρώο Πολιτών μπορεί κανείς να αναζητήσει υπηρεσίες και πιστοποιητικά μόνο σχετικά με τα γεγονότα ζωής και τις υπηρεσίες δημοτολογίου.

Αξιοπρόσεκτη είναι επίσης η πολιτική Πορτογαλίας σχετικά με την υγεία και την κοινωνική ασφάλιση των πολιτών. Όσον αφορά στην κοινωνική ασφάλιση υπάρχουν όλα τα στοιχεία εργασίας, ασφάλισης και συνταξιοδότησης οργανωμένα σε βάση δεδομένων για εύκολη πρόσβαση χρηστών, των πολιτών και των επιχειρήσεων, αλλά και των δημοσίων υπηρεσιών, κάθε φορά που αυτό είναι απαραίτητο, με κύριο σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της διαφάνειας στον πολύ σημαντικό αυτό τομέα της ζωής των ανθρώπων. Πιο αξιοπρόσεκτη είναι η πολιτική της πορτογαλικής κυβέρνησης για πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας 24 ώρες το 24ωρο με κάθε είδους μέσο, όπως είναι το τηλέφωνο, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η τηλεομοιοτυπία κ.λπ., με απώτερο στόχο την αποσυμφόρηση του Τμήματος Επειγόντων Περιστατικών των νοσοκομείων της χώρας, στα οποία υπάρχουν ελλείψεις σε ιατρικό προσωπικό. Πρόκειται, ως εκ τούτου για μία κίνηση με μεγάλη σημασία, καθώς προσπαθεί να προωθήσει την ιατρική συνείδηση στους πολίτες και να τους

²⁸⁰ Το Πληροφοριακό Σύστημα Μητρώου Πολιτών είναι έργο που υλοποιείται στο πλαίσιο των ΕΣΠΑ 2007-2013 και ΕΣΠΑ 2014-2020 και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ). Βλ. <https://www.ypes.gr/ergo-mitroo-politon-archiki/> (ημερομηνία πρόσβασης 22-12-2019).

εκπαιδεύσει με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην καταφεύγουν στο τμήμα επειγόντων περιστατικών με ένα απλό συνάχι, επιβαρύνοντας το έργο των ιατρών και του νοσηλευτικού προσωπικού και αφετέρου αποτελεί μέτρο υποβοήθησης του ιατρικού προσωπικού στο οποίο υπάρχουν ελλείψεις, όπως και στην Ελλάδα, λόγω της οικονομικής κρίσης.

Στη χώρα μας, αντιθέτως, η πολιτική της 24ωρης πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας χωρίς φυσική παρουσία, αλλά με άλλα μέσα είναι ανύπαρκτη, με αποτέλεσμα την επιβάρυνση των τμημάτων επειγόντων περιστατικών της χώρας με περιστατικά π.χ. απλής καταρροής, ειδικά σε περιόδους εορτών και διακοπών, όπου το προσωπικό των νοσοκομείων λαμβάνει τις προβλεπόμενες από το νόμο άδειες, τα οποία θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται εκτός νοσοκομείων, λόγω και της έλλειψης προσωπικού, ενώ από την άλλη πλευρά η επίσκεψη σε ιατρό δημοσίου νοσοκομείου μέσω του συστήματος των ραντεβού μπορεί να καθυστερήσει δύο, τρεις ή παραπάνω μήνες, αναμονή με αμφίβολα αποτελέσματα για την υγεία του ασθενή. Όσον αφορά, δε, στην κοινωνική ασφάλιση, στην Ελλάδα υπάρχει η ηλεκτρονική πλατφόρμα εξυπηρέτησης επιχειρήσεων «Εργάνη» για την αναγγελία των πάσης φύσεως προσλήψεων και συμβάσεων εργασίας από τις επιχειρήσεις, η ηλεκτρονική πλατφόρμα «Άτλας» για την ανεύρεση των ημερών ασφάλισής τους από τους εργαζομένους και πολύ πρόσφατα με το Ν. 4387/2016 ψηφίστηκε η δημιουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης – ΕΦΚΑ, ο οποίος ξεκίνησε να λειτουργεί την 1^η Ιανουαρίου 2017 και περιλαμβάνει υπηρεσίες συνταξιοδότησης, εισφορών μισθωτών και ελευθέρων επαγγελματιών, ρυθμίσεις οφειλών αυτών κ.λ.π. . Όπως, λοιπόν γίνεται αντιληπτό, στην Ελλάδα δεν έχει μειωθεί η γραφειοκρατία όσον αφορά στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης και επιπλέον απαιτείται εκπαίδευση των πολιτών σχετικά με την πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας.

Περαιτέρω, σημαντική για την ανάπτυξη της οικονομίας είναι η πολιτική της Ιρλανδίας για τη δημιουργία ενός ενιαίου παραθύρου εισαγωγών και εξαγωγών, μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν γρήγορα και χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες σε όλες τις διεργασίες που απαιτούνται στις εισαγωγές και τις εξαγωγές προϊόντων, όπως είναι π.χ. ο εκτελωνισμός, ο έλεγχος αν πληρούνται τα κριτήρια ασφαλείας κ.λπ. . Κατ' αυτό τον τρόπο, αφενός διεξάγονται ηλεκτρονικά και με μικρότερο διοικητικό κόστος οι εργασίες των επιχειρήσεων που

δραστηριοποιούνται στον τομέα των εισαγωγών και των εξαγωγών προϊόντων και αφετέρου η μείωση αυτή της γραφειοκρατίας και η ψηφιοποίηση της διαδικασίας αποτελεί κίνητρο προσέλκυσης επιχειρήσεων για ενασχόληση με τον τομέα αυτό, με συνέπεια την ενίσχυση της οικονομίας, σε μία χώρα που έφυγε από τη στενωπό της οικονομικής κρίσης και της λιτότητας με θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Αντιθέτως, στην Ελλάδα οι γραφειοκρατικές διαδικασίες όσον αφορά στις εισαγωγές και τις εξαγωγές προϊόντων καίτοι έχουν βελτιωθεί σε σχέση με το παρελθόν, εντούτοις παραμένουν απαρχαιωμένες, χριζύουσες περαιτέρω ψηφιοποίησης και εκσυγχρονισμού, προκειμένου να αποτελέσουν κίνητρο για ενασχόληση των επιχειρήσεων με τον τομέα αυτό και να συνδράμουν στην ανάπτυξη της οικονομίας.

Επιπροσθέτως, άξια αναφοράς και συναφής με την ανωτέρω πολιτική απλούστευσης στον τομέα εισαγωγών και εξαγωγών της Ιρλανδίας είναι η πολιτική της Πορτογαλίας για την ενοποίηση των υπηρεσιών και την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ των δημοσίων φορέων με τη δημιουργία του ενιαίου εφοδιαστικού παραθύρου που αφορά στους διαμετακομιστικούς θαλάσσιους φορείς. Κατά συνέπεια, πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν στους παράγοντες της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως είναι οι ναυτιλιακοί πράκτορες, οι θαλάσσιοι μεταφορείς, οι μεταφορείς χερσαίων μεταφορών κ.λ.π. μοιράζονται μεταξύ των υπηρεσιών, ώστε να μειώνεται ο χρόνος και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες για την ολοκλήρωση μιας μεταφοράς και εν γένει μιας διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αντίθετα, στην Ελλάδα δεν υπάρχει αντίστοιχη πολιτική μέριμνας και ανάπτυξης της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και των θαλάσσιων μεταφορών με τον εκσυγχρονισμό του νομικού πλαισίου που τις αφορά, τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη ψηφιοποίηση των διαδικασιών με παράλληλη διασύνδεση των υπηρεσιών που εμπλέκονται στη λειτουργία τους. Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα αποτελεί ναυτική χώρα από αρχαιοτάτων χρόνων με σημαντική γεωστρατηγική θέση δεν υπάρχει μέριμνα περαιτέρω ανάπτυξης και ώθησης των πολιτών και των επιχειρήσεων για ενασχόληση με το συγκεκριμένο κλάδο, ενώ αντιθέτως η Πορτογαλία προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τη θέση της ως λιμάνι της Μεσογείου μέσω αυτής της πολιτικής προώθησης των θαλάσσιων μεταφορών.

Τέλος, μια ακόμα αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ των πολιτικών απλούστευσης των λοιπών ευρωπαϊκών χωρών και της Ελλάδας είναι η πολιτική της Πορτογαλίας με την

εισαγωγή της «κάρτας του πολίτη» και την ψηφιακή υπογραφή του για ηλεκτρονικό έλεγχο ταυτότητας και διασταύρωση των στοιχείων των πολιτών κατά την είσοδο σε ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες. Η πολιτική αυτή θα μπορούσε να λεχθεί ότι έχει μια αντιστοίχιση με την πιστοποίηση των χρηστών μέσω της ΗΔΙΚΑ σε ότι αφορά φορολογικά στοιχεία ή στοιχεία κοινωνικής ασφάλισης, όπως είναι π.χ. η αναζήτηση της μηνιαίας ασφαλιστικής εισφοράς, η υποβολή αίτησης συνταξιοδότησης κ.λ.π. . Ως εκ τούτου, λοιπόν, παρουσιάζει μεν κάποια κοινά στοιχεία, αλλά δεν εκτείνεται στο ίδιο εύρος υπηρεσιών που εκτείνεται η εφαρμογή της Πορτογαλίας, καθώς εκεί οι υπηρεσίες, που είναι διασυνδεδεμένες και υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης πολιτών και ηλεκτρονικής ταυτοποίησης αυτών κατά την είσοδό τους στις υπηρεσίες αυτές, είναι πολύ περισσότερες και καταλαμβάνουν ευρύ φάσμα της κοινωνικής και οικονομικής ζωής και όχι μόνο τον τομέα της φορολογίας και της κοινωνικής ασφάλισης.

5.2 Προτάσεις για την απλούστευση διαδικασιών για το μέλλον στην Ελλάδα

Από την ανωτέρω σύγκριση και τα ανωτέρω αναφερθέντα προκύπτει άνευ ετέρου η ανάγκη για μεγαλύτερες τομές στον τομέα απλούστευσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση και πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για μεγαλύτερη ψηφιοποίηση των διαδικασιών και μεγαλύτερη μείωση της γραφειοκρατίας.

Πιο συγκεκριμένα, μια πρόταση για το μέλλον της απλούστευσης διαδικασιών στην δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι η διευρυμένη χρήση των ΤΠΕ σε μεγαλύτερο φάσμα λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης και μεγαλύτερη διαλειτουργικότητα των συστημάτων αυτής, κατά τα πρότυπα της Ολλανδίας και της Πορτογαλίας. Τούτη η δράση θα έχει αφενός μεγάλη σημασία για τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ελαχιστοποίηση χρήσης πολλών δικαιολογητικών και συνοδευτικών εγγράφων και αφετέρου θα συμβάλλει σημαντικά στην δραστική μείωση των μετακινήσεων των πολιτών και των εκπροσώπων των επιχειρήσεων, προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους. Μάλιστα, η διευρυμένη χρήση των ΤΠΕ θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες και οι ιστοσελίδες να είναι φιλικές για ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες όπως είναι π.χ. άτομα με προβλήματα όρασης, ακοής, κινητικά προβλήματα, ώστε να διευκολύνονται και αυτά τα άτομα στην επαφή τους με τη δημόσια διοίκηση και να προωθείται η πιο ενεργή συμμετοχή τους στο δημόσιο βίο και την καθημερινότητα αντί για την περιθωριοποίηση, που πολλές φορές υφίστανται.

Λαμβάνοντας, επιπροσθέτως, υπόψη τις ανωτέρω αναλύσεις μια ακόμα πρόκληση και πρόταση για το μέλλον της απλούστευσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η δημιουργία κεντρικών πυλών πληροφόρησης και διεκπεραίωσης εργασιών. Αυτές οι κεντρικές πύλες πληροφόρησης και διεκπεραίωσης εργασιών ουσιαστικά θα μπορούσαν να δημιουργηθούν κατά τα πρότυπα της Ολλανδίας με ένα ενιαίο πάροχο πληροφοριών και μια ενιαία βάση δεδομένων, ώστε όλα τα στοιχεία να είναι εύκολα προσπελάσιμα από τις υπηρεσίες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Μια τέτοια λειτουργία, που αφενός θα μείωνε σημαντικά το διοικητικό κόστος λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και αφετέρου θα μείωνε σημαντικά το χρόνο διεκπεραίωσης μιας εργασίας, καθώς δε θα απαιτούνταν χρόνος για αποστολή και λήψη εγγράφων μεταξύ των υπηρεσιών και καθυστέρηση ημερών, αλλά θα αναζητούνται και θα ανευρίσκονται άμεσα τα πάσης φύσεως έγγραφα που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση.

Συναφής με την ανωτέρω πρόταση είναι και η πρόταση για δημιουργία ενός κεντρικού προφίλ πολιτών και επιχειρήσεων στις κεντρικές πύλες δεδομένων, που θα παρέχουν τη δυνατότητα τόσο στους πολίτες όσο και στις επιχειρήσεις να αποκτούν πιο γρήγορη πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να επεκταθεί η λειτουργία του Μητρώου Πολιτών σε επιχειρήσεις, ώστε να υπάρχει Μητρώο Επιχειρήσεων, με τα Μητρώα αυτά να καταλαμβάνουν τα πιο σημαντικά στοιχεία των πολιτών, ώστε να μην απαιτείται η προσκόμιση πιστοποιητικών στις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και να υπάρχει δυνατότητα εκτέλεσης κάποιων εργασιών στις δημόσιες υπηρεσίες ηλεκτρονικά. Αυτή η λειτουργία αφενός απαιτεί μεγαλύτερη διαλειτουργικότητα μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και ψηφιοποίηση κάποιων εργασιών, ώστε να διεξάγονται ηλεκτρονικά, χωρίς τη φυσική παρουσία των πολιτών και των επιχειρήσεων κι αφετέρου απαιτεί έναν πάροχο δεδομένων εν είδει ψηφιακού αποθηκευτικού σύννεφου – cloud, προκειμένου να υπάρχουν καταχωρημένα δεδομένα πολιτών και επιχειρήσεων και να μη απαιτείται η προσκόμιση ή αποστολή δικαιολογητικών, πιστοποιητικών και λοιπών συνοδευτικών εγγράφων. Πρόκειται, λοιπόν, για ενίσχυση της ψηφιοποίησης των δημοσίων υπηρεσιών και προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των εργασιών, τη μείωση του διοικητικού κόστους και τη μείωση της γραφειοκρατίας, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της οικονομίας, μιας και οι διάφορες λειτουργίες για

τις επιχειρήσεις θα διεξάγονται πιο γρήγορα, πράγμα που θα αποτελέσει κίνητρο προσέλκυσης δημιουργίας και λειτουργίας αυτών στην Ελλάδα.

Επιπλέον, μεγάλης σημασίας για το μέλλον της απλούστευσης στην Ελλάδα είναι και η ένταξη στα ΚΕΠ διαδικασιών των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης πολιτών για διεκπεραίωση αυτών με φυσική παρουσία και όχι μόνο μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Η ένταξη διαδικασιών από τα Ε.Κ.Ε. στα Κ.Ε.Π. και η δυνατότητα για τους πολίτες διεκπεραίωσης των εργασιών τους με φυσική παρουσία θα συνδράμει αρκετά στη διεκπεραίωση εργασιών, όπου η ηλεκτρονική διεκπεραίωση καθυστερεί σημαντικά λόγω έλλειψης δυνατότητας είτε διασταύρωσης των παρεχόμενων από τους πολίτες στοιχείων, είτε κακής λειτουργίας της ηλεκτρονικής πλατφόρμας και συχνής επανασύνδεσης των πολιτών σε αυτή, είτε ακόμα και πιο δύσκολων διαδικασιών, όπου απαιτείται η φυσική παρουσία του πολίτη για την υπογραφή εγγράφων.

Συνακόλουθα και σε επόμενο στάδιο από το προηγούμενο η προώθηση της ψηφιακής υπογραφής από τους πολίτες θα συνδράμει σημαντικά στη μείωση της γραφειοκρατίας κατά τη διεκπεραίωση υποθέσεων τους. Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα δεν έχει λάβει την προσοχή, που απαιτείται, η δημιουργία ψηφιακής υπογραφής από τους πολίτες, εξαιρουμένων φυσικά των ηλικιωμένων ανθρώπων, που δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση των υπολογιστών και των πάσης φύσεως ηλεκτρονικών συσκευών. Ωστόσο, η δημιουργία ψηφιακής υπογραφής από τους πολίτες και πρωτίστως η υποχρεωτικότητα δημιουργίας ψηφιακής υπογραφής στους δημοσίους υπαλλήλους θα εξοικονομήσει αφενός ένα μεγάλο ποσό στον κρατικό προϋπολογισμό λόγω μείωσης του διοικητικού κόστους εκτέλεσης εργασιών με τον περιορισμό αποστολής έγχαρτης αλληλογραφίας και αντικατάστασής της από μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φέροντα ψηφιακή υπογραφή και αφετέρου θα καλλιεργήσει το αίσθημα ευθύνης κατά την αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τους υπαλλήλους προς τους πολίτες και αντίστροφα, μια πρακτική που δε βρίσκεται σε μεγάλη άνθηση επί του παρόντος. Οι πολίτες, συνεπώς, λόγω του αναπτυγμένου αισθήματος φόβου ότι τα πάσης φύσεως αιτήματά τους προς τη Διοίκηση θα μείνουν αναπάντητα ή παραπεταμένα σε μία γωνία, προχωρούν σε έγχαρτες αιτήσεις και έγχαρτη αλληλογραφία προς τις δημόσιες υπηρεσίες, ενώ με την ύπαρξη της ψηφιακής τους υπογραφής το πρόβλημα αυτό θα εξαλειφθεί μιας και όλα τα ηλεκτρονικά μηνύματα θα έχουν την ίδια αποδεικτική

δύναμη, σε πιθανές μετέπειτα δικαστικές διαδικασίες, με τις αιτήσεις και την έγχαρτη αλληλογραφία.

Μια σημαντική, επίσης, και καίριας σημασίας πρόταση για το μέλλον της απλούστευσης στην Ελλάδα είναι η δημιουργία ενός δικτύου που θα λειτουργεί ανεξαρτήτως προσώπων, ως διεύθυνση απλούστευσης με κύριο στόχο τη συνεχή καλύτερευση των υπαρχουσών απλουστευμένων διαδικασιών, την προώθηση απλούστευσης περισσότερων διαδικασιών και την ενίσχυση της εισαγωγής των ΤΠΕ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, χωρίς πολλές εκθέσεις και γραφειοκρατικές διαδικασίες για την εφαρμογή αυτών. Η μείωση των πολλαπλών εκθέσεων και η λειτουργία του δικτύου, που θα είναι υπεύθυνο για την απλούστευση των διαδικασιών ανεξαρτήτως προσώπων, αφενός θα ενισχύσει την εξειδίκευση των προσώπων με το αντικείμενο αυτό, ώστε να παρακολουθούν τις εξελίξεις στην Ε.Ε. και σε όλο τον κόσμο, να παρακολουθούν την εφαρμογή των πολιτικών στην Ελλάδα και να είναι σε θέση να προτείνουν κάθε φορά τις αλλαγές εκείνες που είναι απαραίτητες και αφετέρου θα ενισχύσει και το αίσθημα διαφάνειας λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στους πολίτες. Μάλιστα, η εξειδίκευση, που θα αποκτήσουν οι εργαζόμενοι στο δίκτυο αυτό, από την αποκλειστική ενασχόληση με αυτό θα τους δώσει και τα εφόδια και τα εχέγγυα για να προχωρήσουν στην πρόταση εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών, που επιφέρει ριζικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, αντί για μικρές αλλαγές μέσω της απλούστευσης αυτών.

Κατά συνέπεια, μεγάλης σημασίας για το μέλλον της απλούστευσης των διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί η στενή παρακολούθηση των εξελίξεων στο ζήτημα της απλούστευσης διαδικασιών στα κράτη μέλη της Ε.Ε. . Μεταξύ αυτών παρατηρείται σταδιακή ενοποίηση Οδηγιών από τα κράτη μέλη, όπως ήταν και η ανωτέρω αναφερθείσα Οδηγία 2006/123/ΕΚ ή Οδηγία των Υπηρεσιών, καθώς και η δημιουργία και λειτουργία Ψηφιακών Πυλών, όπως είναι η πλατφόρμα του Ενιαίου Κέντρου Εξυπηρέτησης – Ερμής - eu-go²⁸¹, η οποία παρέχει εξ αποστάσεως διεκπεραίωση ορισμένων εργασιών με αποστολή αιτήσεων και δικαιολογητικών, η πλατφόρμα SDG²⁸² για τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης κ.λ.π.. Βέβαια, σε αυτή

²⁸¹ <https://www.eu-go.gr/sdportal/> (ημερομηνία πρόσβασης 22-12-2019).

²⁸² SDG – Sustainable Development Goals είναι οι 17 στόχοι για τη βιώσιμη ανάπτυξη που τέθηκαν στην Ατζέντα για το 2030 από τα Ηνωμένα Έθνη και αφορούν συνοπτικά τους κάτωθι τομείς:

το έργο της συνεχούς και αδιάλειπτης παρακολούθησης των εξελίξεων στην Ε.Ε. και ένταξης των Οδηγιών στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο καθοριστικής σημασίας θα είναι η ενεργή συμμετοχή της Διευθύνσεως Απλούστευσης, η οποία γνωρίζει ακριβώς τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να τονιστούν στα ελληνικά νομοθετικά κείμενα ένταξης των Οδηγιών, ώστε να μην πρόκειται για μια απλή μετάφραση και ένταξη αυτών στην ελληνική νομοθεσία.

Επιπροσθέτως, με αφορμή τις πολιτικές άλλων μεσογειακών ναυτικών χωρών, όπως η Πορτογαλία για τη δημιουργία ενιαίου δικτύου για τους διαμετακομιστικούς φορείς και απλούστευση των διαδικασιών που αφορούν τις θαλάσσιες μεταφορές. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η Ελλάδα κατέχει σημαντική γεωστρατηγική θέση και ότι διαθέτει ανεπτυγμένο τον τομέα της ναυτιλίας, ποντοπόρας και μη, με αποτέλεσμα τούτου να απαιτείται να εκτελεστούν πολλές διαδικασίες σε δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να συνεχίζουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ακάθεκτες την εργασία τους. Καθώς, όμως, η ναυτιλία έχει συγκεκριμένους χρόνους, μιας και τα εμπορεύματα απαιτείται να παραδίδονται σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους και συμφωνημένους από τα μέρη χρόνους, απαιτείται συνακόλουθα και να μην υπάρχουν γραφειοκρατικά εμπόδια για τη λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, που μπορούν να αφορούν περιστατικά όπως η δημιουργία και λειτουργία της εταιρείας, η πρόσληψη των εργαζομένων, η ασφάλιση των εργαζομένων κ.λ.π. . Συνεπώς, είναι καίριας σημασίας η δημιουργία και λειτουργία μιας υπηρεσίας αποκλειστικά για τον τομέα της ναυτιλίας, που θα συγκεντρώνει όλες τις διαδικασίες που αφορούν αυτή από την έναρξη λειτουργίας μιας ναυτιλιακής εταιρείας, τη λειτουργία δημόσιου νηολογίου για την καταγραφή και τον

-
- τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής, καινοτόμας και βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης,
 - την προώθηση της πλήρους απασχόλησης και της μείωσης της ανεργίας,
 - την αντιμετώπιση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού με την παράλληλη ισότιμη πρόσβαση παγκοσμίως σε υπηρεσίες υγείας και περίθαλψης,
 - τη μείωση των κοινωνικών και περιφερειακών ανισοτήτων και τη ενίσχυση της ύπαρξης ίσων ευκαιριών για όλους,
 - την παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες,
 - την ενίσχυση της προστασίας και της βιώσιμης διοίκησης της φυσικής περιουσίας των κρατών ως βάση κοινωνικής ευημερίας και μεταπήδησης σε οικονομία που χρησιμοποιεί λιγότερους υδρογονάνθρακες,
 - τη δημιουργία αποτελεσματικών, αξιόπιστων και βασισμένων στη διαφάνεια θεσμών και
 - την ενίσχυση των ανοιχτών, δημοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών και την προώθηση των συνεργασιών.

Βλ. <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/greece> (ημερομηνία πρόσβασης 23-12-2019).

έλεγχο των πλοίων μέχρι και τον εκτελωνισμό εμπορευμάτων στην περίπτωση, που αυτός απαιτείται, με απλουστευμένες διαδικασίες και συνδεδεμένο δίκτυο με άλλες συναφείς δημόσιες υπηρεσίες. Μάλιστα, αυτό το δίκτυο θα έχει ουσιαστικά μια ολιστική προσέγγιση στον τομέα της ναυτιλίας, ώστε να παρέχει τις απαιτούμενες κάθε φορά υπηρεσίες στο συντομότερο δυνατό χρόνο και με τη μικρότερη γραφειοκρατία, γεγονός που θα συμβάλλει σημαντικά στην περαιτέρω ανάπτυξη της ναυτιλίας στην Ελλάδα, ακόμα και στην προσέλκυση επενδύσεων στον τομέα αυτό.

Επιπροσθέτως, ο πολύπαθος τομέας της δικαιοσύνης πρέπει να λάβει την απαραίτητη προσοχή, ώστε να αυξηθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στη διεκπεραίωση των υποθέσεων με αποτέλεσμα αφενός τη μείωση της γραφειοκρατίας και κατ' επέκταση του διοικητικού βάρους κι έπειτα την ταχύτερη απονομή της δικαιοσύνης. Μάλιστα, μια ακόμα σημαντική πρόταση είναι η κατάργηση της υποχρεωτικότητας αναζήτησης πάσης φύσεως πιστοποιητικών από τις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες όπως είναι για παράδειγμα τα πιστοποιητικά περί μη κήρυξης πτώχευσης, τα πιστοποιητικά περί μη αποποίησης κληρονομικού δικαιώματος και άλλα πολλά, μέσω της ύπαρξης της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και της δημιουργίας της βάσης δεδομένων με καταχωρημένα τα έγγραφα που αφορούν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Επίσης, μεγάλης σημασίας είναι και η προώθηση ψηφιοποίησης των διασυνοριακών νομικών διαδικασιών μέσω της πλατφόρμας e- justice²⁸³ που

²⁸³ Πρόκειται για τη διαδικτυακή πύλη της ευρωπαϊκής ηλεκτρονικής δικαιοσύνης είναι το βασικό εργαλείο που αναπτύχθηκε για να βελτιωθεί η πρόσβαση σε πληροφορίες στον τομέα της δικαιοσύνης. Περιέχει ιστοσελίδες πληροφοριών, εργαλεία αναζήτησης και δυναμικά έντυπα σε μια προσπάθεια διευκόλυνσης του χρήστη και βελτίωσης της εμπειρίας του.

Το Συμβούλιο ενέκρινε τη στρατηγική και το σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής δικαιοσύνης για το διάστημα 2019-2023. Η ηλεκτρονική δικαιοσύνη είναι μια πολιτική με την οποία απλουστεύεται και βελτιώνεται η πρόσβαση στη δικαιοσύνη καθόσον ψηφιοποιούνται οι διασυνοριακές νομικές διαδικασίες. Η ηλεκτρονική δικαιοσύνη δεν περιορίζεται σε έναν συγκεκριμένο τομέα του δικαίου και προορίζεται για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους ασκούντες νομικά επαγγέλματα και τις δικαστικές αρχές.

Κατά το διάστημα 2019-2023, οι εργασίες για την ηλεκτρονική δικαιοσύνη θα έχουν τρεις βασικούς στόχους:

- Βελτίωση της πρόσβασης σε πληροφορίες στον τομέα της δικαιοσύνης
- Συνέχιση της ψηφιοποίησης των δικαστικών και εξωδικαστικών διαδικασιών για ευκολότερη και ταχύτερη πρόσβαση στα δικαστήρια
- Εξασφάλιση της τεχνικής υλοποίησης και της διαχείρισης των εθνικών συστημάτων ηλεκτρονικής δικαιοσύνης για ευκολότερη διασύνδεση και διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων των κρατών μελών.

διευκολύνει την πρόσβαση των πολιτών σε πληροφορίες στον τομέα της δικαιοσύνης στις χώρες της ΕΕ.

Τέλος, παρά τα σημαντικά βήματα στον τομέα της απλούστευσης διαδικασιών και ψηφιοποίησης διαδικασιών με εισαγωγή Τ.Π.Ε. και μείωση της γραφειοκρατίας και παρά τις όποιες προτάσεις για εξέλιξη των ήδη υπάρχουσών απλουστευμένων διαδικασιών και πολιτικών στον τομέα αυτό, μια ρηξικέλευθη λύση θα ήταν, όπως παρουσιάστηκε και στην παρούσα μελέτη, η εφαρμογή ενός προγράμματος ανασχεδιασμού διαδικασιών από την αρχή ως το τέλος, εν αντιθέσει με μικροδιορθώσεις μέσω απλουστεύσεων. Βέβαια, δε γίνεται να παραβλεφθεί το γεγονός ότι η εφαρμογή του BPR, όπως παρουσιάστηκαν τα βήματά του αναλυτικά ανωτέρω, θα μπορούσε να παρομοιαστεί με ένα μαχαίρι που φτάνει στο κόκκαλο με μία κίνηση, γεγονός που θα έχει ποικίλες συνέπειες και αντιστάσεις από τους υπαλλήλους και την ίδια τη Διοίκηση, που θα κληθεί να λάβει τις αποφάσεις για τις σαρωτικές αλλαγές. Ωστόσο, στην Ελλάδα του 21^{ου} αιώνα, μέλους της Ε.Ε., όπου οι εξελίξεις τρέχουν με γοργούς ρυθμούς σε άλλες χώρες ήδη εδώ και 5 ή και περισσότερα έτη, κατόπιν προτάσεων του Ο.Ο.Σ.Α., προκειμένου να είναι οι διοικητικές υπηρεσίες τους και συνακόλουθα οι οικονομίες τους έτοιμες για την επόμενη εποχή της πλήρους ψηφιοποίησης, οι αποσπασματικές προσπάθειες απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών αποτελούν ένα παυσίπονο στον μεγάλο ασθενή, τη δημόσια διοίκηση. Είναι, δε, αναμφίβολο γεγονός ότι παρά τις πολλές προσπάθειες και πολιτικές απλούστευσης διαδικασιών που έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα, υπάρχουν ακόμα αλληλεπικαλύψεις μεταξύ των υπηρεσιών και υπάρχει ακόμα χώρος για μείωση της γραφειοκρατίας στη λειτουργία αυτών.

Συνεπώς, απαιτούνται δραστικά μέτρα και σαρωτικές αλλαγές, όπως η αλλαγή που μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή των εργαλείων του BPR, μια αλλαγή ριζική, που θα εφαρμοστεί από αξιοκρατικά και με διαφανή κριτήρια επιλεγμένα άτομα, χρόνια ασχολούμενα με τέτοιου είδους projects, τα οποία δε θα προσπαθήσουν να διορθώσουν σε κάποιο βαθμό την υπάρχουσα κατάσταση, αλλά θα αναδιαρθρώσουν εκ βάθρων τις δημόσιες υπηρεσίες, είτε συμπυκνώνοντάς τες κτιριακά και σε επίπεδο αντικειμένου

βλ. <https://www.consilium.europa.eu/el/press/press-releases/2018/12/06/eu-continues-developing-european-e-justice/> και <https://e-justice.europa.eu/home.do?action=home&plang=el> (ημερομηνία πρόσβασης 26-12-2019).

είτε αναδιαρθρώνοντας την εσωτερική λειτουργία τους και τις υπηρεσίες που περιλαμβάνουν, καθώς και το προσωπικό που διαθέτουν. Πρόκειται, λοιπόν, για μια «απαίτηση» της νέας εποχής, για αλλαγές δύσκολες και χρονοβόρες στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, αλλά αλλαγές απαραίτητες, ώστε να συμβαδίζει η εγχώρια δημόσια διοίκηση με αυτές άλλων χωρών της Ευρώπης, οι οποίες αναφέρονται ως παραδείγματα για τον τρόπο λειτουργίας τους συγκρινόμενες με αυτές στην Ελλάδα, δίχως βέβαια να ζητείται και μια ρηξικέλευθη και σαρωτική αλλαγή για την ελληνική δημόσια, προκειμένου να είναι εφάμιλλη με αυτή των άλλων χωρών.

Συμπεράσματα

Κάνοντας έναν απολογισμό της μελέτης, που διενεργήθηκε και περιγράφηκε ανωτέρω, θα μπορούσε να λεχθεί με μια πρώτη ματιά ότι τα μαθήματα που λαμβάνονται από την εφαρμογή του BPR στον ιδιωτικό τομέα προσφέρουν αξιόλογη οπτική στον τομέα της αλλαγής στις διαδικασίες του δημοσίου τομέα και δεν πρέπει να αγνοηθούν. Οι αλλαγές αυτές, δε, είναι εξίσου σημαντικές και για το δημόσιο τομέα και των λοιπών κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τόσο αυτών που αναλύθηκαν ανωτέρω, όσο και των λοιπών για τις οποίες δεν ανευρέθησαν επαρκή στοιχεία κατά το στάδιο της έρευνας, ώστε να συμπεριληφθούν στην παρούσα μελέτη.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο εκκινώντας από την ανάλυση του ρεύματος του ανασχεδιασμού διαδικασιών (business process reengineering – BPR), που ξεκίνησε την πορεία του στην πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων και της αλλαγής των διαδικασιών των επιχειρήσεων στη δεκαετία του '90, και συνεχίζοντας αναλύοντας τη δυναμική επιστροφή του BPR στο προσκήνιο των επιχειρήσεων και των αλλαγών σε αυτές, προκύπτει ότι η οικονομική ύφεση, που ξεκίνησε το 2007 στις Η.Π.Α. και επεκτάθηκε σιγά σιγά και στην Ευρώπη, με διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετικούς πληττόμενους τομείς σε κάθε χώρα, έδωσε το έναυσμα για την πιο ρεαλιστική οπτική στα πράγματα. Οι επιχειρήσεις μέχρι και την έναρξη της οικονομικής ύφεσης βρίσκονταν σε μία κατάσταση που προσπαθούσαν απλά να διατηρήσουν τα κεκτημένα της προηγούμενης εταιρικής χρήσης τους, δίχως προοπτική ή με το βλέμμα στο μέλλον και προσπάθεια ανανέωσης και ανταπόκρισης αυτών στις προκλήσεις του μέλλοντος. Η οικονομική κρίση αποτέλεσε αυτό το απαραίτητο ταρακούνημα για να γίνει αντιληπτό από τους διευθυντές αυτών ποιος είναι ο στόχος της κάθε επιχείρησης, ποια είναι η κουλτούρα που αυτή πρεσβεύει και διαδίδει προς τα έξω, ποιες απαιτήσεις έχουν οι πελάτες της από αυτή, ποιοι άνθρωποι αποτελούν το προσωπικό της και σε ποια θέση πρέπει να υπηρετούν και ποιο ακριβώς είναι το όραμα για το μέλλον τους. Έτσι, λοιπόν, το σοκ που προκάλεσε η οικονομική κρίση και οι περικοπές, που αυτή έφερε ως επακόλουθο, αποτέλεσε το έναυσμα για την επάνοδο του BPR στο προσκήνιο και την εφαρμογή του, ώστε να πάρουν νέα μορφή και πνοή οι επιχειρήσεις και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις προκλήσεις του μέλλοντος αλλά και στις απαιτήσεις των πελατών και των ίδιων των εργαζομένων τους, των

εσωτερικών δηλαδή πελατών. Το BPR, δηλαδή, ήρθε από τη λήθη να δώσει ουσιαστικά το φιλί της ζωής στις επιχειρήσεις, οι οποίες εν μέσω οικονομικής κρίσης πάλευαν με τη διατήρηση της λειτουργίας ή τον τερματισμό αυτής κι έτσι οι ρηξικέλευθες αλλαγές, που εφαρμόστηκαν μέσω της χρήσης των εργαλείων του, αποτέλεσαν σε αρκετές περιπτώσεις τη μοναδική ελπίδα των εταιρειών για συνέχιση της λειτουργίας τους.

Επιπλέον των ανωτέρω γίνεται στο ίδιο κεφάλαιο και αναφορά στους λόγους που οδηγούν είτε στην επιτυχία είτε στην παταγώδη αποτυχία ενός προγράμματος ανασχεδιασμού και τέλος γίνεται αναφορά στους στόχους που επιτυγχάνονται μέσω της εφαρμογής ενός προγράμματος ανασχεδιασμού διαδικασιών, οι οποίοι, όπως εκτέθηκαν και εδώ, αφορούν σε μεγάλο ποσοστό την ίδια τη συνέχιση λειτουργίας της επιχείρησης και έχουν ως στόχο το μέλλον αυτής, κυρίως μακροπρόθεσμα και όχι τόσο μεσοπρόθεσμα, αν λάβει κανείς υπόψη και το γεγονός ότι η εφαρμογή προγράμματος ανασχεδιασμού αποτελεί μεγάλη επένδυση από οικονομικής απόψεως, της οποίας τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά και απτά.

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε μια λεπτομερής περιγραφή των πέντε σταδίων που αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανασχεδιασμού των διαδικασιών μιας επιχείρησης, ήτοι των σταδίων της προετοιμασίας, της ταυτοποίησης, του οράματος, της λύσης και τέλος του σταδίου της μεταμόρφωσης. Σε καθένα από τα στάδια αυτά παρουσιάστηκαν οι ορισμοί αλλά και οι επιμέρους εργασίες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε στάδιο στην παραδοσιακή μορφή του BPR και ποιος είναι ο επιδιωκόμενος στόχος τους καθενός από αυτά. Βασικό, δε, στοιχείο της σωστής εφαρμογής ενός προγράμματος BPR είναι τα στάδια αυτά, που αναλύθηκαν ανωτέρω, να εφαρμοστούν διαδοχικά και να μην γίνει περιστασιακή εφαρμογή ενός από τα στάδια, καθώς τότε δεν πρόκειται για ολοκληρωμένη εφαρμογή σχεδίου ανασχεδιασμού διαδικασιών, αλλά για μια πρόσκαιρη επίλυση κάποιου προβλήματος λειτουργίας μιας επιχείρησης με αμφίβολα αποτελέσματα, χωρίς να επηρεάζονται άμεσα αλλά έμμεσα μόνο οι υπόλοιπες διαδικασίες αυτής.

Έτσι λοιπόν, στο στάδιο της προετοιμασίας έγινε λόγος για το στάδιο αυτό που ουσιαστικά αποτελεί την εκκίνηση εφαρμογής του προγράμματος του ανασχεδιασμού και αφορά κυρίως την προετοιμασία της όλης διαδικασίας, της επιλογής των εμπλεκόμενων ανθρώπων και των διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν. Περαιτέρω,

στο στάδιο της ταυτοποίησης έγινε αναφορά στις εργασίες που περιλαμβάνει αυτό και στο ότι ουσιαστικά αποτελεί το στάδιο, όπου γίνεται ταυτοποίηση των ορισμών των διαδικασιών και των μετρήσεων, που αφορούν τις επιδόσεις των διαδικασιών που πρόκειται να ανασχεδιαστούν, ενώ παράλληλα έγινε μια σημαντική σημείωση ότι τα δύο πρώτα στάδια κάθε προγράμματος ανασχεδιασμού, ήτοι αυτό της προετοιμασίας και αυτό της ταυτοποίησης εφαρμόζονται άπαξ ανά πρόγραμμα ανασχεδιασμού, ενώ τα επόμενα στάδια του οράματος, της λύσης και της μεταμόρφωσης εφαρμόζονται άπαξ ανά διαδικασία που ανασχεδιάζεται. Στη συνέχεια, λοιπόν, έγινε αναφορά στις εργασίες που αποτελούν το στάδιο του οράματος, το οποίο ουσιαστικά αναφέρεται στην κουλτούρα της επιχείρησης και στο όραμα που αυτή θέλει να περάσει στους εργαζόμενους της αρχικά, ώστε να πρεσβεύουν όλοι την ίδια κουλτούρα για την επιχείρηση αλλά και το όραμα για το μέλλον της ίδιας της λειτουργίας της επιχείρησης. Έπειτα, αναφέρεται το στάδιο της λύσης και τις εργασίες που αυτό αποτελούν τα δύο σκέλη αυτού, ήτοι το σκέλος του τεχνικού σχεδιασμού και το στάδιο του κοινωνικού σχεδιασμού, με το μεν σκέλος του τεχνικού σχεδιασμού να αφορά τις λύσεις τεχνικής φύσεως και την εισαγωγή ΤΠΕ στις ανασχεδιαζόμενες διαδικασίες, ώστε να εκτελούνται γρηγορότερα και με μικρότερο κόστος οι εργασίες, ενώ το δε σκέλος του κοινωνικού σχεδιασμού αφορά στην ορθή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ώστε να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση για αυτόν και τα προσόντα του με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγής από αυτόν. Κατωτέρω, γίνεται αναφορά στο τελικό στάδιο αυτό της μεταμόρφωσης της θέσης δηλαδή σε λειτουργία των ανασχεδιασμένων διαδικασιών με απώτερο στόχο να εντοπιστούν τυχόν παραλείψεις ή σφάλματα, που δεν είχαν υπολογιστεί κατά το στάδιο της προετοιμασίας, όπου σχεδιαζόταν η τελική αλλαγή στη συγκεκριμένη διαδικασία, που παρουσίασε σφάλμα, και να επιδιορθωθούν, προκειμένου οι διαδικασίες να είναι πλήρως λειτουργικές και να επιτελούν το σκοπό για τον οποίο ανασχεδιάστηκαν.

Επιπλέον, στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα εργαλεία του BPR, που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση όλων των επιμέρους εργασιών των σταδίων, που αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα BPR και κατ' αυτό τον τρόπο καταδεικνύεται το ευρύ πεδίο δράσης του ανασχεδιασμού διαδικασιών. Συνεπώς, το BPR δεν αποτελεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα με συγκεκριμένες λειτουργίες και εργαλεία, που εφαρμόζεται όμοιο και ατόφιο σε κάθε επιχείρηση, η οποία προχωρά σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών της, αλλά εντασσόμενο στο ευρύτερο πλαίσιο της

διαχείρισης των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Management – BPR), που αποτελείται από πολλές πτυχές και τεχνικές μεταξύ των οποίων και το BPR, εφαρμόζεται εξατομικευμένο σε κάθε επιχείρηση σύμφωνα με το στόχο που θέτει αυτή για το μέλλον της αλλά και την κουλτούρα της, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα για την καθεμία εργαλεία και τις κατάλληλες τεχνικές.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης (case study) της παρούσας μελέτης, ήτοι η εφαρμογή του ανασχεδιασμού διαδικασιών στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Πέρα από τις αρχικές εννοιολογικές προσεγγίσεις γίνεται μια εκτενής αναφορά στα βήματα που έχουν γίνει στην ελληνική δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, όσον αφορά στον ανασχεδιασμό διαδικασιών. Βέβαια δεν πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός πως στην ελληνική δημόσια διοίκηση ο ανασχεδιασμός διαδικασιών έχει εφαρμοστεί επιδερμικά και έχει γίνει χρήση μόνο του εργαλείου της απλούστευσης διαδικασιών, με αποτέλεσμα η αναφορά σε ανασχεδιασμό διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση να είναι συνυφασμένη με την απλούστευση διαδικασιών, η οποία επιτυγχάνεται με την ευρεία χρήση ΤΠΕ στις διάφορες διοικητικές διαδικασίες.

Μάλιστα, στις συνεντεύξεις των στελεχών της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και νυν Υπουργείου Εσωτερικών αναφέρθηκε χαρακτηριστικά η αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης ως ένα από τα τρωτά σημεία ορθής εφαρμογής των σχεδίων απλούστευσης διαδικασιών και ει δυνατόν ανασχεδιασμού αυτών. Επιπλέον, τα στελέχη του υπουργείου τόνισαν και τον απλώς εκτελεστικό ρόλο τους, ως δημόσιας διοίκησης και την απουσία συμμετοχής τους από τις συζητήσεις κατάρτισης σχεδίων απλούστευσης διαδικασιών από την εκάστοτε κυβέρνηση, με αποτέλεσμα να μην χρησιμοποιείται η τεχνογνωσία των διοικητικών στελεχών, οι οποίοι έρχονται σε καθημερινή επαφή με τις διοικητικές διαδικασίες στο υπουργείο, που υπηρετούν και λαμβάνουν γνώση της λειτουργίας των διαδικασιών σε άλλες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα τα εκάστοτε προγράμματα απλούστευσης διαδικασιών να επαφίονται στην πολιτική σκοπιμότητα της εκάστοτε κυβέρνησης και να μην ανταποκρίνονται πολλές φορές στις πραγματικές και πρωτεύουσες ανάγκες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ένα ακόμη τρωτό σημείο κατά την εφαρμογή της απλούστευσης των διαδικασιών, που τονίστηκε κατά το στάδιο των συνεντεύξεων από τα στελέχη του υπουργείου, ήταν η ύπαρξη της πολυνομίας με

τις συνεχείς τροποποιήσεις νόμων και την πληθώρα τροπολογιών σε διάσπαρτα νομοσχέδια, η οποία καθιστά δυσχερές το έργο της απλούστευσης των διαδικασιών, αλλά και η αντίσταση κάποιων υπηρεσιών και υπουργείων να προχωρήσουν με ζέση στην εφαρμογή στην υπηρεσία τους των απλουστευμένων διαδικασιών ή ακόμα και να παραχωρήσουν στοιχεία στην αρμόδια Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών του Υπουργείου, ώστε να σχεδιαστεί και να επιλεγεί η κατάλληλη αλλαγή και απλούστευση της κάθε συγκεκριμένης διαδικασίας.

Επιπροσθέτως, στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε έργα σταθμούς στην ιστορία της απλούστευσης διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση με πρώτο και εμβληματικό έργο τη δημιουργία των Κ.Ε.Π., στα οποία μεταβιβάστηκε μεγάλος όγκος διοικητικών διαδικασιών και εξυπηρετούν μεγάλο όγκο πολιτών καθημερινά εκτελώντας εργασίες για τις οποίες θα έπρεπε να μεταβούν ακόμα και σε διαφορετική πόλη διανύοντας αρκετά χιλιόμετρα για να εξυπηρετηθούν από μια δημόσια υπηρεσία σε άλλη περιοχή της Ελλάδας. Μεταξύ των έργων σταθμών, που αναλύονται ανωτέρω, δεν γίνεται να μην αναφερθεί η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τις δημόσιες υπηρεσίες, έργο που έχει μειώσει σημαντικά τη γραφειοκρατία και που μπορεί να μετεξελιχθεί στο μέλλον, με απώτερο στόχο την περαιτέρω μείωση της γραφειοκρατίας, αλλά και το πολύ πρόσφατο έργο των «υπηρεσιών μίας στάσης», έργο που μειώνει σημαντικά το χρόνο δημιουργίας και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά έναρξης λειτουργίας μιας επιχείρησης, γεγονός που θα συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας, η οποία βρισκόταν για μία δεκαετία περίπου σε ύφεση, οπότε και πολλές επιχειρήσεις τερμάτισαν τη λειτουργία τους, ενώ η γραφειοκρατία απέτρεπε άλλες ελπιδοφόρες να προχωρήσουν σε έναρξη της διαδικασίας δημιουργίας τους.

Περαιτέρω, συνεχίζοντας την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης και της απλούστευσης διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση, γίνεται αναφορά στα επιχειρησιακά προγράμματα 2007-2013, 2014-2020 και Δημόσιο 2020, τα οποία χρηματοδοτήθηκαν σε μεγάλο ποσοστό, αν όχι εξ ολοκλήρου, από οικονομικούς πόρους του Ευρωπαϊκού Ταμείου και τα οποία περιλαμβάνουν μεγάλες τομές στην απλούστευση διαδικασιών του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Ουσιαστικά τα προγράμματα αυτά αποτελούν μια προσπάθεια να συμβαδίσει η Ελλάδα με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης τόσο όσον αφορά στον τομέα της απλούστευσης διαδικασιών και μείωσης της γραφειοκρατίας όσο και όσον αφορά στην εισαγωγή ΤΠΕ στις διοικητικές διαδικασίες

του δημοσίου τομέα και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των τελικών αποδεκτών των υπηρεσιών των δημοσίων υπηρεσιών, των πολιτών.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μια ενδεικτική παρουσία πέντε χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των σχεδίων απλούστευσης που έχουν εφαρμόσει στις διοικητικές υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα τους μέχρι πρόσφατα, σύμφωνα με στοιχεία που αναφέρει ο ΟΟΣΑ, μεταξύ των οποίων η Ιταλία, η Γαλλία, η Ολλανδία, η Ιρλανδία και η Πορτογαλία. Κοινό σημείο επαφής όλων αυτών των χωρών και των προγραμμάτων απλούστευσης, που έχουν εφαρμόσει έως σήμερα, είναι ότι το έναυσμα για την έναρξη απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών του δημοσίου τομέα τους και την ευρύτερη χρήση ΤΠΕ είναι μία έκθεση του ΟΟΣΑ εν έτει 2001 για την κατάσταση στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσον αφορά στα ποσοστά γραφειοκρατίας, καλής νομοθέτησης και χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών στη δημόσια διοίκηση για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Άλλωστε, η Οδηγία των Υπηρεσιών 213/2006/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί αξιοσημείωτο παράδειγμα της σημασίας που δίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση στην συνεργασία των υπηρεσιών για την διεκπεραίωση των εργασιών των πολιτών, την ευρεία χρήση των ΤΠΕ στις δημόσιες υπηρεσίες και την μείωση της γραφειοκρατίας.

Κατά την έρευνα για τα σχέδια απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αναφέρονται στο ίδιο κεφάλαιο, έγινε αντιληπτό ότι ορισμένες χώρες, όπως η Γαλλία, έχουν μακρά παράδοση, που ανατρέχει πολύ πίσω στο χρόνο, όσον αφορά στον τομέα απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών με την εφαρμογή των αρχών καλής νομοθέτησης και κωδικοποίησης της νομοθεσίας με απώτερο στόχο της μείωση του διοικητικού κόστους και της γραφειοκρατίας, ενώ για παράδειγμα στην Ιταλία ο σχεδιασμός για την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών ξεκίνησε λόγω των ερευνών και των αποτελεσμάτων των στατιστικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το μέγεθος της γραφειοκρατίας στη χώρα. Βέβαια δεν πρέπει να λησμονηθεί ότι η Ιταλία, όπως και η Ελλάδα, αλλά και η Ιρλανδία και η Πορτογαλία ήταν από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που επλήγησαν από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, η καθεμία σε ξεχωριστό τομέα, χρηματοπιστωτικό, δημόσιο κλπ, και που η καθεμία έπρεπε να διορθώσει συγκεκριμένα σφάλματα στη λειτουργία της και να δημιουργήσει το δικό της όραμα για την ανάπτυξη της οικονομίας της μετά το πέρας της ύφεσης.

Έτσι, λοιπόν, η Ιταλία είναι από τις χώρες που έχει προσπαθήσει κατά καιρούς να εκπονήσει και να θέσει σε εφαρμογή διάφορα προγράμματα απλούστευσης διαδικασιών σε όλους τους σημαντικούς τομείς της κοινωνικοοικονομικής ζωής των ανθρώπων όπως η δημόσια υγεία, η φορολογία, οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση η επιχειρηματικότητα, η ιθαγένεια κλπ. Κοινός τόπος όλων των προγραμμάτων απλούστευσης τα οποία έχουν προκριθεί και εφαρμοστεί από την ιταλική κυβέρνηση είναι ότι μέσω αυτών γίνεται μια προσπάθεια να συμβαδίζει η χώρα με τις υπόλοιπες χώρες μέλη του ΟΟΣΑ όσον αφορά στο ζήτημα των απλουστευμένων διαδικασιών. Μάλιστα, στο τελευταίο πρόγραμμα απλούστευσης, που αφορά στα έτη 2018-2021, μεταξύ των κυριότερων κατευθύνσεων υπάρχουν και δύο, που αφορούν στην διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων της δημόσιας διοίκησης, ώστε να είναι πιο εύκολα προσβάσιμες οι πληροφορίες και τα δεδομένα της δημόσιας διοίκησης και στη δημιουργία της ενιαίας πύλης πληροφορικής, στην οποία θα συλλέγονται όλα τα δεδομένα, ώστε να καθίσταται πιο εύκολη η πρόσβαση σε αυτά από τις δημόσιες υπηρεσίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την ταχύτερη διεκπεραίωση των πάσης φύσεως εργασιών.

Όσον αφορά, έπειτα, στο παράδειγμα της Γαλλίας το αξιοσημείωτο είναι ότι η χώρα έχει μια μακρά ιστορία που τρέχει πίσω στη δεκαετία του 1980 για τις μεταρρυθμίσεις, που προσπάθησε να εισάγει η γαλλική κυβέρνηση στη δημόσια διοίκησή της, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία αυτής και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Μεταξύ των κυριότερων μεταρρυθμίσεων όλων των ετών στη γαλλική δημόσια διοίκηση είναι η απλούστευση των διαδικασιών και η ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, ώστε να μειωθεί η χρήση χαρτιού και να είναι πιο εύκολα προσβάσιμες όλες οι πληροφορίες στις δημόσιες υπηρεσίες και στους πολίτες. Παράλληλα, μέσω των προγραμμάτων απλούστευσης έχει ενισχυθεί σημαντικά η διαβούλευση με τους υπαλλήλους, ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους σχετικά με μελλοντικές μεταρρυθμίσεις που επηρεάζουν φυσικά την εργασία τους, αλλά και η ενίσχυση του αισθήματος πολιτικής ευθύνης, καθώς ενισχύεται η ευθύνη, που έχουν οι πολιτικοί κατά την πρόταση και εισαγωγή μιας μεταρρύθμισης για το αποτέλεσμα που η εφαρμογή της θα επιφέρει στη δημόσια διοίκηση.

Ακολουθεί, στη συνέχεια, η αναφορά στις μεταρρυθμίσεις όσον αφορά στην απλούστευση διαδικασιών που εισήχθησαν στην Ολλανδία. Κύριος άξονας αυτών είναι

η συγκέντρωση και συρρίκνωση του δημοσίου τομέα είτε όσον αφορά στις κτιριακές εγκαταστάσεις και τη συρρίκνωση αυτών ή τη συγκέντρωσή τους, ώστε να μην είναι μεγάλες οι αποστάσεις μεταξύ αυτών, είτε στην συγκέντρωση των υπηρεσιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας αλλά και τη λειτουργία του κράτους ως ενιαίου εργοδότη με οριζόντια πολιτική για όλους τους εργαζομένους, εξαιρουμένων, των εργαζομένων σε ευαίσθητους τομείς όπως η άμυνα, τα σώματα ασφαλείας και οι ένοπλες δυνάμεις.

Παράλληλα, στην ολλανδική δημόσια διοίκηση δίνεται έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό της και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση της δημόσιας διοίκησης, καθώς μέσω των μεταρρυθμίσεων για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης της χώρα είναι και πολιτικές που αφορούν τη δημιουργία ή αγορά μιας βάσης κοινού λογισμικού στην οποία έχουν πρόσβαση όλες οι δημόσιες υπηρεσίες, το λεγόμενο «cloud computing της κεντρικής κυβέρνησης», με στόχο να εκλείψουν οι περιττές εφαρμογές από τις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και να υπάρχει μια κοινή βάση αναφοράς για όλες για το διαμοιρασμό και την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ τους. Επιπροσθέτως, στο ίδιο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης δίνεται έμφαση από την ολλανδική κυβέρνηση στην ασφάλεια για την ανταλλαγή των δεδομένων και των πληροφοριών μεταξύ των υπηρεσιών, ώστε να μην είναι ευάλωτα τα δεδομένα των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών σε παντός είδους κακόβουλα λογισμικά ή κακόβουλες ενέργειες τρίτων. Τέλος, μεγάλη σημασία δόθηκε στη μεταρρύθμιση του τομέα συμβάσεων προμηθειών με κύριο στόχο την εξοικονόμηση πόρων για το δημόσιο ταμείο, αλλά και την ταχύτερη σύναψη αυτών και κυρίως την ενίσχυση της διαφάνειας στη σύναψη αυτών.

Στη συνέχεια, η αναφορά στην απλούστευση διαδικασιών στην Ιρλανδία καταδεικνύει τη σημασία που δίνει η χώρα στην ενίσχυση της οικονομίας, ειδικά μετά τις συνέπειες που υπέστη λόγω οικονομικής κρίσης. Ως εκ τούτου, στην ιρλανδική δημόσια διοίκηση έχει θεσπιστεί η ύπαρξη μιας ενιαίας πύλης εισαγωγών και εξαγωγών, που αφορά στο σύνολο των εργασιών, που δύναται να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση και σχετίζονται με τις εισαγωγές και τις εξαγωγές, όπως π.χ. ο εκτελωνισμός. Μάλιστα, στο ίδιο πεδίο που αφορά τις επιχειρήσεις, έχει εισαχθεί η ύπαρξη ενιαίου αναγνωριστικού για τις επιχειρήσεις, ώστε να μην απαιτείται η συνεχής προσκόμιση

εγγράφων για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους στις δημόσιες υπηρεσίες. Μάλιστα, η Λευκή Βίβλος, που εισήχθη στην ιρλανδική πραγματικότητα εν έτει 2004, έδωσε το στίγμα των μεταρρυθμίσεων, που επρόκειτο να ακολουθήσουν στη δημόσια διοίκηση, οι οποίες από τότε και έως σήμερα αφορούσαν την καλύτερη νομοθέτηση και την ευρύτερη χρήση ΤΠΕ στις δημόσιες υπηρεσίες για την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την εισαγωγή της ηλεκτρονικής υπογραφής των ηλεκτρονικών εγγράφων που συνάδει με τη μείωση της γραφειοκρατίας και κατ' επέκταση του διοικητικού κόστους, αλλά και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσω της ύπαρξης απλουστευμένων διαδικασιών για τη δημιουργία και λειτουργία αυτών, αλλά και για τις πάσης φύσεως συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες όπως παραδείγματος χάριν όσες αφορούν το φορολογικό τομέα.

Έπεται των ανωτέρω η αναφορά στο παράδειγμα της Πορτογαλίας και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν στη χώρα ήδη από το 2006 μέσω διαφορετικών προγραμμάτων όσον αφορά στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και ειδικότερα την απλούστευση των διαδικασιών των δημόσιων υπηρεσιών. Μεταξύ των πολύ σημαντικών βημάτων, στα οποία έχει προχωρήσει η πορτογαλική κυβέρνηση, είναι η διαδικτυακή πύλη του πολίτη με την οποία παρέχεται μια πιο άμεση πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες, τα καταστήματα των πολιτών, που βρίσκονται σε αντιστοιχία με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών - Κ.Ε.Π. της ελληνικής πραγματικότητας και τα οποία συμβάλλουν στην ταχύτερη και ευκολότερη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών, αλλά και η ύπαρξη καταστημάτων των επιχειρήσεων, που ουσιαστικά είναι σαν τα καταστήματα των πολιτών, αλλά ασχολούνται αποκλειστικά με τις υποθέσεις των επιχειρήσεων. Πέρα από αυτές αλλά και πολλές ακόμα δράσεις, που συμβάλλουν στη μείωση της χρήσης χαρτιού και τη μείωση κατ' επέκταση της γραφειοκρατίας, αλλά και στην ενίσχυση χρήσης των ΤΠΕ, με κύριο σκοπό την ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, αξιοσημείωτη είναι η ύπαρξη ψηφιακής υπογραφής για τους πολίτες. Τέλος, μια ακόμα σημαντική δράση της πορτογαλικής δημόσιας διοίκησης είναι η δημιουργία του «ενιαίου εφοδιαστικού παραθύρου», το οποίο είναι ένα δίκτυο για την ταχύτερη και με μικρότερη γραφειοκρατία διεκπεραίωση όλων των εργασιών που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα και εν γένει τις θαλάσσιες μεταφορές, μια δράση που εκμεταλλεύεται στο έπακρο την γεωγραφική θέση της χώρας αλλά και την σημαντική παρουσία της στη ναυτιλία.

Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης έγινε μια προσπάθεια συγκρίσεων μεταξύ των υφιστάμενων πολιτικών απλούστευσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και αυτών που αναφέρθηκαν ανωτέρω και έχουν λάβει χώρα στα αναφερόμενα παραδείγματα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να καταδειχθούν οι διαφορές μεταξύ των χωρών αλλά και το σημείο στο οποίο εστιάστηκε η προσοχή κάθε χώρας στο πέρασμα των ετών. Είναι, δε, αδιαμφισβήτητο γεγονός πως οι μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα που αφορούν τη δημόσια διοίκηση και τον ανασχεδιασμό ή καλύτερα την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών είναι αποτέλεσμα έκθεσης του ΟΟΣΑ εν έτει 2001 για τις μεταρρυθμίσεις, που έπρεπε να γίνουν στις χώρες μέλη του ΟΟΣΑ για τη μείωση της γραφειοκρατίας, την ευρεία χρήση των ΤΠΕ και τη μείωση του διοικητικού κόστους στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, όταν γίνεται λόγος για ανασχεδιασμός διαδικασιών στο δημόσιο τομέα ουσιαστικά γίνεται λόγος για απλούστευση διαδικασιών, ενώ λίγες χώρες είναι αυτές, που εφαρμόζουν κι άλλα εργαλεία του ανασχεδιασμού και όλα σχεδόν τα στάδια αυτού, όπως για παράδειγμα η Ολλανδία, όπου υπάρχει πολιτική για την αναμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών ήταν ένας ανασταλτικός παράγοντας εφαρμογής πιο ρηξικέλευθων πολιτικών στον τομέα της βελτίωσης της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και της ευρύτερης εισαγωγής ηλεκτρονικών υπολογιστών και μέσων στη λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Τούτο, δε, οφείλεται στο γεγονός πως τα προγράμματα ανασχεδιασμού διαδικασιών είτε αυτός αφορά μια επιχείρηση είτε αφορά τη δημόσια διοίκηση απαιτούν αρκετούς πόρους, οι οποίοι εν μέσω ύφεσης, όπως είναι φυσικό, κατευθύνθηκαν στην κάλυψη άλλων αναγκών του κράτους, αλλά και ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων αυτών.

Κάποιες χώρες, ωστόσο, είχαν ήδη προχωρήσει πριν από την εμφάνιση των πρώτων σημαδιών της κρίσης σε μεγάλες τομές, όπως αναλύθηκε και ανωτέρω, και έγινε προσπάθεια εκμετάλλευσης και ενίσχυσης των πιο παραγωγικών τομέων και ατού της καθεμίας από αυτές με κυριότερα παραδείγματα την Πορτογαλία και την Ολλανδία. Ως εκ τούτου, είχαν διανύσει μεγαλύτερη απόσταση συμμόρφωσης με τις προτάσεις του ΟΟΣΑ για μείωση της γραφειοκρατίας, ευρύτερης χρήσης ηλεκτρονικών μέσων και κατ' επέκταση μείωση του διοικητικού βάρους των δημοσίων υπηρεσιών, με

αποτέλεσμα την ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Εν αντιθέσει, λοιπόν, με τις άλλες συγκρινόμενες χώρες, στην Ελλάδα τα βήματα για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο, παρά το γεγονός ότι έχουν εφαρμοστεί αρκετές δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι η δημιουργία, για παράδειγμα, των Κ.Ε.Π. ήταν μια πρωτοποριακή, για τα δεδομένα της εποχής, δράση της Ελλάδας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, ακόμα και απομακρυσμένων περιοχών και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Έκτοτε, οι δράσεις ήταν μικρότερου βεληνεκούς και αφορούν κυρίως στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών, στην περίπτωση που έχουν υποβληθεί και σε άλλη δημόσια υπηρεσία, στην απουσία επικύρωσης δημοσίων εγγράφων για κατάθεση αυτών στις δημόσιες υπηρεσίες, στην ταχύτερη έναρξη λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσω των υπηρεσιών μιας στάσης, αλλά και στον πρόδρομο αυτής της δράσης με τη μετακύληση της ευθύνης στους πολίτες για την ενημέρωση των αρμόδιων δημοσίων υπηρεσιών για την γνωστοποίηση της ίδρυσης και της λειτουργίας της επιχείρησης, καταργούμενης της διάταξης για προηγούμενη υπογραφή από την τέως Νομαρχία και νυν Περιφέρεια. Σημαντικός σταθμός βέβαια, στην απλούστευση των διαδικασιών στην Ελλάδα αποτέλεσε και η εισαγωγή στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας 2006/123/ΕΚ, της Οδηγίας των Υπηρεσιών, που προώθησε τη συνεργασία μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και εισήγαγε την καθολική εφαρμογή της σιωπηρής εγκρίσεως των αιτημάτων των πολιτών μετά την παρέλευση της από το νόμο καθορισμένης προθεσμίας διεκπεραίωσής τους.

Πέρα, όμως, από τις σημαντικές προσπάθειες που έχουν γίνει στον τομέα της απλούστευσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, παραμένουν ακόμα πολλές δράσεις που πρέπει να ολοκληρωθούν, ώστε να βρίσκεται η ελληνική δημόσια διοίκηση σε ένα καλό επίπεδο συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ. Άλλωστε, η σύγκριση με τις χώρες, που μελετήθηκαν, στην παρούσα μελέτη κατέδειξε ότι η Ελλάδα δεν έχει στρέψει την προσοχή της σε τομείς που παραδοσιακά θεωρείται κραταιά δύναμη και που ευνοείται λόγω της γεωστρατηγικής της θέσης στη Μεσόγειο, όπως είναι ο τομέας της ναυτιλίας, τον οποίο θα μπορούσε να βελτιώσει σημαντικά από την άποψη της γραφειοκρατίας, κατ' αναλογία με το παράδειγμα της Πορτογαλίας.

Επιπλέον, ένα ακόμα στοιχείο, που προκύπτει από τις σύγκριση μεταξύ της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και των άλλων χωρών, είναι το γεγονός ότι οι ανωτέρω αναφερόμενες χώρες προχώρησαν σε απλούστευση των διοικητικών τους διαδικασιών στο δημόσιο τομέα εκκινώντας, όμως, πρώτα από την εφαρμογή των αρχών της καλής νομοθέτησης, ώστε το ρυθμιστικό πλαίσιο της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησής τους να μην είναι αχανές και συνεχώς τροποποιούμενο, αλλά να είναι κωδικοποιημένο και να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία ρύθμισης της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο τη μείωση του διοικητικού κόστους και την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης προς όφελος των πολιτών. Αντιθέτως, στην ελληνική πραγματικότητα καίτοι εν έτει 2012 ψηφίστηκε ο Ν. 4048/2012 για την καλή νομοθέτηση, στον οποίο προβλεπόταν μεταξύ άλλων και η συνοδεία των νομοσχεδίων από την Έκθεση Συνεπειών Ρύθμισης, ένα σημαντικό εργαλείο που είχε στόχο τη μείωση του διοικητικού κόστους, εντούτοις εφαρμόστηκαν αποσπασματικά κάποια άρθρα του μέχρι την κατάργησή του με την παρ. 1 του άρθρου 119 του Ν. 4622/2019. Τούτων λεχθέντων γίνεται αντιληπτό πως το πολυδαίδαλο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο αποτελεί μια τροχοπέδη στην περαιτέρω απλούστευση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αλλά ακόμα και του πολύπαθου τομέα δικαιοσύνης, ώστε αφενός να μειωθεί η γραφειοκρατία και αφετέρου να μην υπάρχει ανασφάλεια δικαίου και άγνοια αυτού από τους πολίτες λόγω των συχνών τροποποιήσεων ή καταργήσεων διατάξεων.

Επιπροσθέτως, η σύγκριση κατέδειξε με αδιαμφισβήτητο τρόπο ότι υπάρχει μια διαφορά στην κουλτούρα και την ανάληψη πρωτοβουλίας για την προώθηση αλλαγών στις διοικητικές διαδικασίες. Ειδικότερα, στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπάρχει αρκετές φορές αντίσταση από τους υπαλλήλους για τις επερχόμενες αλλαγές, μια αντίσταση, όμως, που προέρχεται από το γεγονός της μη ορθής διάδοσης ως ενιαίου σώματος της κουλτούρας, που πρέπει να πρεσβεύει η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, πράγμα που δεν συμβαίνει στις άλλες χώρες, όπως προέκυψε από την έρευνα ή έστω δε συμβαίνει στον ίδιο βαθμό, ώστε να αποτελεί εμπόδιο εφαρμογής των αλλαγών και ορθής μετέπειτα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Πέρα όμως και από την απουσία ύπαρξης ενιαίας κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, υπάρχει διαφορά και στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την εφαρμογή αλλαγών, καθώς στην ελληνική δημόσια διοίκηση οι εκάστοτε αλλαγές, που προκρίνονται, αποτελούν πολιτική βούληση της εκάστοτε κυβέρνησης με κύριο σκοπό την αυτοπροβολή και

χωρίς την προηγούμενη εξέταση και έρευνα της μέχρι τότε κατάστασης, αλλά και των πραγματικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης, ενώ αντιθέτως στις άλλες χώρες, όπως η Γαλλία, υπάρχει σε μεγάλο βαθμό αναπτυγμένη η έννοια της ευθύνης για τον υπουργό που προωθεί αλλαγές στην δημόσια διοίκηση, καθώς αυτός είναι ο υπόλογος σε περίπτωση εσφαλμένης εφαρμογής ή λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μετά τις αλλαγές.

Επακόλουθο της σύγκρισης μεταξύ της ελληνικής και της ξένης πραγματικότητας αποτελεί η καταγραφή προτάσεων για πιθανές αλλαγές ή για εισαγωγή νέων πολιτικών στον τομέα της απλούστευσης των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, η οποία καταγραφή καταλαμβάνει το δεύτερο μέρος του τελευταίου κεφαλαίου. Αναμφίβολα, υπάρχει πεδίο δράσης λαμπρό στην εγχώρια δημόσια διοίκηση τόσο για συνέχιση του έργου στον τομέα απλούστευσης, κατόπιν φυσικά τροποποιήσεων και καλύτευσεων αυτού, όσο και σταδιακής εφαρμογής ολόκληρου προγράμματος ανασχεδιασμού, όπως συνέβη για παράδειγμα με την ανάθεση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), ώστε αυτός να καταστεί πιο λειτουργικός και ανταποκρινόμενος στις επιταγές του μέλλοντος.

Στην παρούσα μελέτη η αναφορά προτάσεων αφορά τόσο τη βελτίωση των ήδη υφιστάμενων δράσεων, όπως είναι παραδείγματος χάριν η αυτεπάγγελτη αναζήτηση εγγράφων να γίνεται μέσω μιας βάσης δεδομένων στην οποία θα έχουν πρόσβαση όλες οι δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και η εισαγωγή νέων πολιτικών όπως είναι η δημιουργία ενός προφίλ για κάθε πολίτη στην ίδια βάση δεδομένων στην οποία θα βρίσκονται όλα τα σημαντικά έγγραφα που αφορούν σημαντικά γεγονότα ζωής των πολιτών και τα οποία θα είναι εύκολα προσβάσιμα από τις δημόσιες υπηρεσίες κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών. Παράλληλα, δε, σε τομείς όπως αυτός της δικαιοσύνης θα μπορούσε να προωθηθεί η εισαγωγή νέων τεχνολογιών για τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη απονομή δικαιοσύνης, ενώ θα μπορούσε να προκριθεί και η κωδικοποίηση του ελληνικού ρυθμιστικού πλαισίου και να αποφεύγονται οι συνεχείς τροποποιήσεις, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμο στους συλλειτουργούς της δικαιοσύνης και τους πολίτες, αλλά και να μην επηρεάζονται οι πολιτικές απλούστευσης οδηγώντας εκ νέου στη γραφειοκρατία της δημόσιας διοίκησης.

Βέβαια, δεν πρέπει να λησμονάται ότι η ευρύτερη χρήση των νέων τεχνολογιών και των υπηρεσιών πληροφορικής, αλλά και της δημιουργίας βάσης δεδομένων στην οποία θα έχουν πρόσβαση όλες οι δημόσιες υπηρεσίες μέσω της διαλειτουργικότητας του συστήματος λειτουργίας του πρέπει να πληροί τα εχέγγυα της προστασίας των προσωπικών δεδομένων, της ασφάλειας και της αποτροπής κάθε κινδύνου ύπαρξης κακόβουλου λογισμικού, που πιθανόν να αντιγράφει τα ευαίσθητα και μη προσωπικά δεδομένα των πολιτών και του κράτους, ώστε να χρησιμοποιηθούν με παραβατικό τρόπο όπως είναι η διάπραξη απάτης, η πλαστογραφία και λοιπές παράνομες πράξεις.

Συνεπώς, η εφαρμογή προγραμμάτων ανασχεδιασμού, παρά το υψηλό οικονομικό κόστος και τις ρηξικέλευθες και απότομες και όχι σταδιακές αλλαγές που δημιουργεί, εν είδει σοκ, κάνει αντιληπτά τα αποτελέσματά της σε βάθος ετών και όχι άμα τη εφαρμογή της. Παρά ταύτα, όμως, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση στο πρόβλημα που υφίσταται, όταν οι επιμέρους βελτιώσεις αποτυγχάνουν, αλλά και προκειμένου να δοθεί μια νέα πνοή στη δημόσια διοίκηση, εν προκειμένω, τόσο από την άποψη της κουλτούρας που πρεσβεύει και του ανθρώπινου δυναμικού όσο και από την άποψη των νέων τεχνολογιών, των οποίων η χρήση γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη. Μπορεί, λοιπόν, η απλούστευση των διαδικασιών στην Ελλάδα ως τώρα να έφερε ένα αποτέλεσμα στην καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και της μείωσης της γραφειοκρατίας σε ένα ποσοστό, όμως απαιτούνται πιο ρηξικέλευθες πολιτικές στη νέα, μετά την κρίση, εποχή. Απομένει να φανεί στο μέλλον, αν το παράδειγμα των υπολοίπων χωρών της ΕΕ και των προτάσεων του ΟΟΣΑ ακολουθείται, ώστε να συμβαδίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση με αυτές ή αν η ελληνική δημόσια διοίκηση παραμένει στο χθες και δεν ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του μέλλοντος για μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, τόσο προς όφελος του κράτους και του κρατικού προϋπολογισμού όσο, κυρίως, προς όφελος των πολιτών, ώστε να υπάρχει μια διάδραση μεταξύ τους και καλύτερη εξυπηρέτηση αυτών.

Πηγές – Βιβλιογραφία

Πηγές

- Οδηγία 2006/123/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 12ης Δεκεμβρίου 2006
- Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ Α΄ 102/ 01.05.2002)
- Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ Α΄ 102/ 24.05.2004)
- Ν.3345/2005 (ΦΕΚ Α΄ 138/16.06.2005)
- Ν. 3844/2010 (ΦΕΚ Α΄ 63/ 03.05.2010)
- Ν. 4072/2012 (ΦΕΚ Α΄ 85/ 11.04.2012)
- Ν. 4262/2014(ΦΕΚ Α΄ 114/ 10.05.2014)
- Ν. 4441/2016 (ΦΕΚ Α΄ 227/ 06.12.2016)
- Ν. 4442/2016 (ΦΕΚ Α΄ 230/ 07.12.2016)
- Ν. 4577/2018 (ΦΕΚ Α΄199/03.12.2018).
- Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α΄ 134/ 09-08-2019)
- Ν. 4635/2019 (ΦΕΚ Α΄167/ 30-10-2019)
- Εγκύκλιος με αρ. πρωτ. ΔΙΑΔΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462 (Απρίλιος 2016)
- ΚΥΑ αρ. 63577/2018
- Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας – Ραπτάρχης (2019), τεύχος 1516, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης
- Αιτιολογική Έκθεση του Ν. 4635/2019 (ΦΕΚ Α΄167/ 30-10-2019)

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Β. Κέφης (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (1^η έκδοση 2005), Αθήνα, εκδ. Κριτική.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βάσει του Στόχου «Επενδύσεις για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση», Βρυξέλλες, εκδ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019- Δημόσιο 2020» (2017), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

- Δημ. Παπαδημητρόπουλος, (Ιούλιος - Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2008). Διοικητική Ενημέρωση, Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχος 46.

Ξένα Βιβλιογραφία

- Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). *Survey of business process management: challenges and solutions*. Taylor and Francis Group.
- Soumitra Dutta – Jean – Francois Manzoni, (1999). *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*, England, McGraw-Hill Publishing Company.
- Goksoy A. – Ozsoy B. - Vayvay O., (2012). *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change. An Application in a Multinational Company*. Canada, International Journal of Business and Management.
- Michael Hammer and James Champy, (2001) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. British Library of Cataloging-in-Publication Data
- Manganelli Ed. – Klein M., (2001). *The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation*.

Ιστότοποι

- https://www.altoadigeinnovazione.it/pubblica-amministrazione-classifica-efficienza/?fbclid=IwAR2qp4Np2RmDqYBIk62_GZbtn66sweRlfuue8Ew3P2Wvt0CGEaUzTbAFdb0 (ημερομηνία πρόσβασης 29-11-2019).
- <https://www.consilium.europa.eu/el/press/press-releases/2018/12/06/eu-continues-developing-european-e-justice/> (ημερομηνία πρόσβασης 26-12-2019).
- <https://e-justice.europa.eu/home.do?action=home&plang=el> (ημερομηνία πρόσβασης 26-12-2019).
- <http://2007-2013.epdm.gr/index.php?obj=95c3f1a8b262ec7a> (ημερομηνία ανάκτησης 24-11-2019).
- <https://www.eu-go.gr/sdportal/> (ημερομηνία πρόσβασης 22-12-2019).

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133237> (ημερομηνία πρόσβασης 04/11/2019)
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:32006L0123> (ημερομηνία πρόσβασης 04/11/2019).
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni> (ημερομηνία πρόσβασης 09-12-2019).
- <https://www.government.nl/documents/publications/2016/07/13/compact-central-government-implementation-programme> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).
- <https://www.gouvernement.fr/fonctions-du-sgg> (ημερομηνία πρόσβασης 05-11-2019).
- https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/dossier_de_presse_-_lancement_daction_publicque_2022_-_13.10.2017.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 12-11-2019).
- <http://www.gspa.gr/%281718301716222252%29/eCPortal.asp?id=4591&nt=19&lang=1&pID=2459> (ημερομηνία ανάκτησης 28-05-2019).
- <http://www.journal-du-droit-administratif.fr/?tag=simplification> (ημερομηνία πρόσβασης 05-11-2019).
- <http://leansixsigmadefinition.com/glossary/six-sigma/> (ημερομηνία πρόσβασης 04-10-2019).
- <http://minadmin.ypes.gr/?p=15730> (ημερομηνία πρόσβασης 03-11-2019).
- <https://www.oecd.org/mena/governance/42600869.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 12-12-2019).
- <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm> (ημερομηνία πρόσβασης 16-12-2019).
- <https://www.oecd.org/governance/public-procurement/public-procurement-in-malta.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 22-12-2019)
- <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/greece> (ημερομηνία πρόσβασης 23-12-2019)
- <https://www.ypes.gr/ergo-mitroo-politon-archiki/> (ημερομηνία πρόσβασης 22-12-2019).

Άλλες πηγές

- Σωτ. Ζύγιαρης, (2000). Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας. *Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών Business Process Re-Engineering BPR*. Αθήνα, εκδ. BPR HELLAS SA.
- Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας. *Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών Business Process Re-Engineering BPR*.
- Λυμπεροπούλου Α.- Λυράκος Κ., (2019), *Η Μείωση των Διοικητικών Βαρών στην Ελλάδα*, εργασία Β' εξαμήνου στο μάθημα Δημόσια Διοίκηση και Καλή Νομοθέτηση στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Ευ.Μπάλα (2019), *Η μεταρρυθμιστική πολιτική στην Ελλάδα I*, παρουσίαση μαθήματος Β' εξαμήνου στο μάθημα Ειδικά Θέματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Α. Παπαζαρίφης, (2014). *Μείωση Γραφειοκρατικών Βαρών και Διοικητικών Επιβαρύνσεων: Διοίκηση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών (Business Process Management and Reengineering)*, Αθήνα, εκδ. Υπουργείο Εσωτερικών, ΕΚΔΔΑ.
- <https://www.especial.gr/espa-2014-2020-molis-to-30-tois-ekato-exei-aporrofithei/> (ημερομηνία πρόσβασης 21-01-2020).

Παράρτημα

Παράρτημα 1

Σχήμα 1

Project Management Tools versus Rapid Re™ Steps		Project Planning	Schedule	Allocate Resource	Plan Budget	Schedule Tracking & Adjust	Budget Tracking & Adjust
1.	Preparation	X	X	X	X		
1.4	Plan Change	X	X	X	X		
2.	Identification					X	X
3.	Vision					X	X
4.	Solution	X	X	X	X	X	X
4A.	Technical Design	X	X	X	X	X	X
4A.10	Plan Implementation	X	X	X	X		
4B.	Social Design	X	X	X	X	X	X
4B.12	Plan Implementation	X	X	X	X		
5.	Transformation	X	X	X	X	X	X
5.3	Develop Test & Roll-Out Plans	X	X	X	X		
5.5	Construct System					X	X
5.7	Pilot New Processes					X	X
5.8	Refine and Transition					X	X
5.9	Continuous Improvement	X	X	X	X	X	X

Σχήμα 2

Coordination Tools versus Rapid Re™ Steps		E-Mail	Scheduler Applications	Shared Calendar	Shared Spreadsheets	Bulletin Boards	Groupware
1. Preparation		X	X	X			
1.4	Plan Change	X	X	X	X	X	
2. Identification		X	X	X	X	X	X
3. Vision		X	X	X	X	X	X
4. Solution		X	X	X	X	X	X
4A. Technical Design		X	X	X	X	X	X
4A.10	Plan Implementation	X	X	X	X	X	X
4B. Social Design		X	X	X	X	X	X
4B.1	Empower Customer Contact Personnel	X				X	
4B.12	Plan Implementation	X	X	X			
5. Transformation		X	X	X	X	X	X
5.3	Develop Test & Roll-Out Plans		X	X			
5.5	Construct System	X	X	X		X	
5.7	Pilot New Processes	X	X	X		X	
5.8	Refine and Transition	X	X	X		X	
5.9	Continuous Improvement	X				X	

Σχήμα 3

Typical Application Packaging	Typical Vendor Packages (Vendor: Product)
<p>Big Shop CASE</p> <ul style="list-style-type: none"> • CASE plus Project Management • Big Staffs > 50 • Mainframe heritage • Client-Server available • Project management • Configuration management • One modeling methodology • Big Ticket 	<p>Texas Instruments: IEF CADRE: Teamwork/SD Knowledgeware: IEW Intersolv: Excelerator CGI Systems: Pacdesign</p>
<p>Project CASE</p> <ul style="list-style-type: none"> • All CASE, less management • Staffs (5-50) • Client-Server heritage • Many modeling methodologies • Rich CASE at lower price 	<p>Popkin: System Architect S/Cubed: DAISYS Evergreen: Evergreen</p>
<p>Useful Partial Solutions</p>	<p>Spreadsheets Project Management Tools Market Engineering Inc: Crystal Ball (Sensitivity Analyses)</p>

Σχήμα 4

HR Analysis & Design Tools versus Rapid Re™ Steps	Project Management Tool and Spreadsheet	Organization Chart Tools	Activity-Based Costing	Team Building	Job Skills Elicitor	Salary Planning	Candidate/Requisition Tracking & History	Position History
1. Preparation								
1.3 Train Team		X		X				
1.4 Plan Change	X			X				
2. Identification								
2.5 Identify Activities	ALT		X					
2.7 Map Organization	ALT	X	X					
2.8 Map Resources	ALT	X	X					
3. Vision								
3.1 Understand Process Structure	ALT		X					
3.2 Understand Process Flow	ALT		X					
4A. Technical Design								
4A.2 Reexamine Process Linkages	ALT	X	X					X
4A.6 Relocate & Retime Controls	ALT		X					X
4A.7 Modularize	ALT		X					X
4B. Social Design								
4B.1 Empower Customer Contact Personnel	ALT		X		X			X
4B.2 Identify Job Characteristic Clusters	ALT	X	X		X			X
4B.3 Define Jobs/Teams	ALT	X				X	X	X
4B.4 Define Skills & Staffing Needs	ALT		X		X	X	X	X
4B.5 Specify Management Structure	ALT	X			X			
4B.6 Redraw Organizational Boundaries		X						
4B.7 Specify Job Changes	X				X	X	X	X
4B.8 Design Career Paths	X				X	X	X	X
4B.9 Define Transitional Organization	X	X						X
4B.10 Design Change Management Program	X							X
4B.11 Design Incentives	X					X	X	X
5. Transformation								
5.4 Evaluate Personnel	X				X	X	X	X
5.6 Train Staff					X	X		X

Σχήμα 5

System Development Tools versus Rapid Re™ Steps		Visual Programming Toolsets	Application Frameworks	Integrated Code Generators	Integrated Development Workbenches	Object-Oriented Libraries (Reuse)	Test Harnesses
2.	Identification						
3.	Vision						
4.	Solution						
4A.	Technical Design						
4A.1	Model Entity Relationships	X		X			
4A.2	Reexamine Process Linkages	X		X			X
4A.3	Instrument and Informate	X		X			
4A.4	Consolidate Interfaces & Information	X		X	X		
4A.6	Relocate & Retime Controls	X		X			X
4A.7	Modularize	X	X	X	X	X	X
4A.8	Specify Deployment	X	X	X	X	X	X
4A.9	Apply Technology	X	X	X	X	X	X
4A.10	Plan Implementation						
4B.	Social Design						
5.	Transformation						
5.1	Complete Business System Design	X	X	X	X	X	X
5.2	Perform Technical Design	X	X	X	X	X	X
5.3	Develop Test & Roll-Out Plans						X
5.5	Construct System	X	X	X	X	X	X
5.7	Pilot New Processes	X	X	X	X		
5.8	Refine and Transition	X	X	X	X	X	X
5.9	Continuous Improvement	X	X	X	X	X	X

Παράρτημα 2

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Η καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση αποδοτικότητας (Ν. 3230/2004) • Θετικές θεσμικές ρυθμίσεις του υπηρεσιακού καθεστώτος των δημοσίων υπαλλήλων (Βλ. νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής άσκηση σύγχρονου management. • Η προσήλωση σε παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης και λειτουργίας. • Πολυδιάσπαση δομών και αρμοδιοτήτων. • Κατακερματισμός οργάνωσης, απουσία καθηκοντολογίου και περιγραφών θέσεων εργασίας. • Αδυναμίες στοχοθεσίας, μέτρησης αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. • Αδυναμίες προσαρμογής των δομών και των συστημάτων λειτουργίας προς τις εξελισσόμενες ανάγκες. • Υστέρηση στην αναδιοργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και της ανάπτυξης των αναγκαίων συστημάτων back office. • Γραφειοκρατικές διαδικασίες οικονομικής διοίκησης. Απουσία σύγχρονων συστημάτων οικονομικής διαχείρισης (π.χ. έλλειψη διπλογραφικού συστήματος). • Ο αργός ρυθμός και η αποσπασματική και μη στοχευμένη αποκέντρωση αρμοδιοτήτων προς περιφερειακές υπηρεσίες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Διοίκησης • Η προσήλωση σε ιεραρχικές σχέσεις, η περιχαράκωση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, η δυσχέρεια ομαδικής εργασίας ή οριζόντιας συνεργασίας ή 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση καλών πρακτικών και εμπειρίας προσπαθειών εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. • Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές του e-government όπως καθορίζονται σε Ευρωπαϊκά κείμενα όπως το «e-Europe 2005 Action Plan», «Η στρατηγική i2010 – Ευρωπαϊκή κοινωνία της πληροφορίας για την ανάπτυξη και την απασχόληση» κλπ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η μη εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης με στόχους και Μέτρησης της αποδοτικότητας.

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
	<p>ενδοϋπηρεσιακής ή δι-υπηρεσιακής συνεργασίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σημαντικές οργανωτικές αδυναμίες και ελλείψεις υποδομών στην παροχή υπηρεσιών προς μετανάστες. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Εμπειρία έκφρασης γνώμης των κοινωνικών εταίρων για βασικές δημόσιες πολιτικές και νομοθετήματα, καθώς και συμμετοχής τους σε διαδικασίες εκσυγχρονισμού των ρυθμίσεων που αφορούν τις επιχειρήσεις. • Η ύπαρξη θεσμών για την καταγραφή καταγγελιών και τη συμβουλευτική υποστήριξη πολιτών για υποθέσεις τους με τις Δημόσιες Υπηρεσίες (βλ. Συνήγορος του Πολίτη, τηλεφωνική γραμμή 1564 του ΥΠΕΣΔΔΑ). • Η λήψη θεσμικών μέτρων για τη θωράκιση των ελεγκτικών μηχανισμών σε θεσμικό επίπεδο (Ν.3074/2002, Ν.3260/2004, Ν.3320/2005, Ν. 3345/2005) και την ενίσχυσή τους με στελεχιακό δυναμικό και τις αναγκαίες υποδομές για την επίτευξη του έργου τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία εισαγωγής απαραίτητων αλλαγών λόγω της αντίδρασης υπηρεσιών ή ομάδων υπαλλήλων που θεωρούν ότι θίγονται από τις αλλαγές. • Περιορισμένη λειτουργία των διαδικασιών δημόσιας διαβούλευσης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εδραίωση της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής ως βασικού συνομιλητή της κυβέρνησης, εκ μέρους των κοινωνικών εταίρων, για τη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η χρόνια και συνεχιζόμενη αδυναμία λήψης σαφών και ουσιαστικών μέτρων και απόδοσης ορατών και ουσιαστικών αποτελεσμάτων για την ενίσχυση της διαφάνειας και την πάταξη της διαφθοράς. • Η μη προσέλκυση επενδύσεων από το εξωτερικό λόγω της γραφειοκρατίας και του δαιδαλώδους θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου.
<ul style="list-style-type: none"> • Ίδρυση και ενεργοποίηση της Κεντρικής Επιτροπής Απλούστευσης Διαδικασιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Φαινόμενα περιστασιακής και περιπτώσιακής νομοθέτησης. • Κανονιστικό πλαίσιο που περιλαμβάνει γραφειοκρατικές, πολύπλοκες, ασαφείς, αντιφατικές, περιπτές και απαρχαιωμένες ρυθμίσεις. • Απουσία κωδικοποίησης. • Επικάλυψες αρμοδιοτήτων μεταξύ υπουργείων, ιδιαίτερα σε σχέση με τις δημοσιονομικές αρμοδιότητες του ΥΠΟΙΟ, σε συνδυασμό με την ανεπάρκεια 	<ul style="list-style-type: none"> • Η εφαρμογή της εγκυκλίου του πρωθυπουργού (Υ190/18.7.2006) για τη νομοθετική πολιτική και αξιολόγηση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία εξασφάλισης της απαραίτητης πειθαρχίας για τη συνεπή εφαρμογή πλαισίου καλής νομοθέτησης για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των νομοθετικών ρυθμίσεων.

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
	<p>αποτελεσματικού συντονισμού των εμπλεκομένων στις διαδικασίες νομοθέτησης.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Απουσία πλαισίου καλής νομοθέτησης. • Ο μεγάλος αριθμός περιπτώσεων διαδικασιών και διαδικασιών, με αρνητικό ισοζύγιο κόστους – οφέλους για τους πολίτες αλλά και το δημόσιο συμφέρον. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εμπειρίες από την εφαρμογή των Προγραμμάτων ΠΟΛΙΤΕΙΑ και από το ΕΠ ΚτΠ 2000-2006, έχουν συμβάλει στην συνειδητοποίηση, από τα υπηρεσιακά στελέχη και την πολιτική ηγεσία, της ανάγκης για ολοκληρωμένη προσέγγιση και την ύπαρξη προγράμματος μεταρρύθμισης, με την απαραίτητη τεχνική υποστήριξη στο επιχειρησιακό επίπεδο των δημόσιων οργανισμών. Τα δύο προγράμματα έχουν επίσης προσφέρει εμπειρογνωμοσύνες και μελέτες ωρίμανσης και ενέργειες προετοιμασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθιερωμένες πρακτικές περιστασιακής και περιπτωσιακής εισαγωγής ρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση, χωρίς ολοκληρωμένη προσέγγιση και σαφές πρόγραμμα μεταρρύθμισης. • Εισαγωγή ρυθμίσεων χωρίς την απαραίτητη υποστήριξη στο επιχειρησιακό επίπεδο. • Υπερβολική συγκέντρωση αρμοδιοτήτων δημοσιονομικής διαχείρισης στις κεντρικές υπηρεσίες της κυβέρνησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Το παρόν επιχειρησιακό πρόγραμμα θα αποτελέσει για πρώτη φορά ένα ολοκληρωμένο εθνικό πρόγραμμα μεταρρύθμισης το οποίο θα διαθέτει τους απαραίτητους για την εφαρμογή του οικονομικούς πόρους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία εξασφάλισης της απαραίτητης δι-υπουργικής συνεργασίας για την ολιστική προσέγγιση της μεταρρύθμισης. • Αδυναμία εξασφάλισης της απαραίτητης συναίνεσης σε υπηρεσιακό επίπεδο και στο επίπεδο της πολιτικής ηγεσίας για την εισαγωγή και εφαρμογή των αναγκαίων αλλαγών. • Αδυναμία αντιμετώπισης της αντίδρασης όσων - υπηρεσιών ή ομάδων υπαλλήλων- θεωρούν ότι θίγονται από τις αλλαγές.
<ul style="list-style-type: none"> • Πανελλαδικό δίκτυο Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) ως υπηρεσιών μιας στάσης για τις συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες. • Σταδιακή εισαγωγή των ΤΠΕ στις λειτουργίες των δημοσίων υπηρεσιών, που διευκολύνει τις αναδιοργανώσεις. • Η απλούστευση ολοένα και περισσότερων διαδικασιών και η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τις δημόσιες υπηρεσίες σύμφωνα με το ν. 3242/2004, η οποία συμβάλει στην μείωση της υποχρέωσης αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής κάλυψη του προσωπικού με βασικές δεξιότητες και τεχνικά βασικά μέσα ΤΠΕ (πιστοποίηση δεξιοτήτων, προσωπικό, Η/Υ και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για κάθε υπάλληλο γραφείου). • Ανεπαρκής ψηφιοποίηση περιεχομένου. • Δυσχέρειες στην επίτευξη διαλειτουργικότητας • Χαμηλό επίπεδο διείσδυσης του Διαδικτύου, ιδιαίτερα στις περιφέρειες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η εξέλιξη των ΚΕΠ σε ολοκληρωμένα one stop shops. • Αξιοποίηση των ΤΠΕ για την διεύρυνση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την καθιέρωση των ψηφιακών συναλλαγών. • Η ανάπτυξη επικοινωνιακής στρατηγικής που θα καταδεικνύει τη σημασία και την αποτελεσματικότητα των δράσεων (στο πλαίσιο της αρχής του κόστους-οφέλους) για την 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιστάσεις στον εκσυγχρονισμό των δομών και συστημάτων που, κατά κανόνα, απαιτούν αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας, νέες γνώσεις και δεξιότητες και προσκρούουν σε πρακτικές που θεωρούνται κεκτημένα από του δημοσίου υπαλλήλους. • Αντιγραφική διεθνών πρακτικών χωρίς προσαρμογή στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>υπηρεσίες και στην ελάττωση του χρόνου αναμονής του σε αυτές.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία βασικών υποδομών -προϋποθέσεων- για την πλήρη ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. • Δικτύωση των δημοσίων υπηρεσιών με το δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ. • Εθνική Διαδικτυακή Πύλη. • Ενιαίο Σύστημα Αυθεντικοποίησης και Διαλειτουργικότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι ελλείψεις υποδομών σε θέματα οργάνωσης και εξοπλισμού ειδικά σε αποκεντρωμένες υπηρεσίες. 	<p>προώθηση των ειδικών στόχων του Ε.Π..</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία εξασφάλισης των αναγκαίων προϋποθέσεων (θεσμικών, οργανωτικών, στελέχωσης, κλπ.) για την πλήρη αξιοποίηση των ΤΠΕ για την ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
<ul style="list-style-type: none"> • Εδραιωμένες δημόσιες δομές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων. • Δημιουργία περιφερειακών δομών επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (ΕΚΔΔΑ) <p>• Αναθεωρημένα επιμορφωτικά προγράμματα σε αντικείμενα σχετικά με ΤΠΕ, διαχείριση και</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία δημιουργίας στο εσωτερικό των δημοσίων οργανισμών, αποτελεσματικών δομών και μηχανισμών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. • Ανεπαρκείς μηχανισμοί σχεδιασμού και αξιοποίησης της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο εσωτερικό των δημοσίων οργανισμών. • Ανεπαρκής σύνδεση της προσφερόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης με τις πραγματικές ανάγκες στο επίπεδο του δημόσιου οργανισμού και στο ατομικό επίπεδο του υπαλλήλου. • Απουσία ολοκληρωμένης πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και σύζευξής της με αντίστοιχα μέτρα και πρακτικές στο επιχειρησιακό επίπεδο των δημοσίων οργανισμών. • Ανεπάρκειες των διαδικασιών διαχείρισης και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. • Πολύ περιορισμένη κάλυψη των αναγκών επιμόρφωσης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικύρωση με νόμο (Ν.3345/2005, ΦΕΚ Α 138) της προγραμματικής συμφωνίας μεταξύ ΥΠΣΕΣΔΔΑ, ΕΚΔΔΑ και ΑΔΕΔΥ για ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση. • Υπάρχουσα προετοιμασία εισαγωγής βασικών προϋποθέσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιστάσεις στην εισαγωγή σύγχρονων ρυθμίσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. • Αδυναμία των υπάρχουσών δημοσίων δομών επιμόρφωσης και

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>υλοποίηση προγραμμάτων, έλεγχος, πιστοποιήσεις έργων κλπ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Υλοποίηση σεμιναρίων επιμόρφωσης των εκπαιδευτών των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα νέων τεχνολογιών, Εθνικής και Ευρωπαϊκής νομοθεσίας, διαχείρισης προγραμμάτων, αξιολόγησης και πιστοποίησης γνώσεων κ.λ.π Η επιπρόσθετη μοριοδότηση για την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων σε σύγχρονα αντικείμενα και αντικείμενα σχετικά με τις απαιτήσεις των προκηρυσσόμενων θέσεων, στις προκηρύξεις προσλήψεων προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα. Η ζήτηση του πιστοποιητικού γνώσης Η/Υ ως δικαιολογητικό πρόσληψης/μοριοδότησης στις περισσότερες προκηρύξεις πρόσληψης προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα. 	<ul style="list-style-type: none"> Απουσία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και της αξιοποίησης της παρεχόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Απουσία μέτρων διασφάλισης της ποιότητας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης (περιγράμματα θέσεων, πιστοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης και σύνδεσή τους με περιγράμματα θέσεων, πιστοποίηση εκπαιδευτών κ.λ.π.). Έλλειψη προσωπικού εξειδικευμένων προσόντων σε κρίσιμους τομείς, ιδιαίτερα στον τομέα των ΤΠΕ. Απουσία κινήτρων για την προσέλκυση στελεχών με εξειδικευμένα προσόντα (ανάγκη σύνδεσης μισθού, προσόντων και αποδοτικότητας, ανεξάρτητα από το είδος εργασιακής σχέσης) Η δυσκολία υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. 	<p>αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης: ανίχνευση αναγκών, πιστοποίηση αποκτώμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, ηλεκτρονική μάθηση.</p> <ul style="list-style-type: none"> Η κατάρτιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με τις αρχές της Δια Βίου Μάθησης. 	<p>των Διευθύνσεων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού των Υπουργείων, Γ.Γ. και Ν.Π.Δ.Δ. να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μεγαλύτερου μεγέθους και νέων ποιοτικών απαιτήσεων.</p> <ul style="list-style-type: none"> Η μη προσέλκυση υψηλού επιπέδου στελεχών από τον ιδιωτικό τομέα ή η προσέλκυσή του χωρίς μισθολογική αναγνώριση των ειδικών προσόντων του (π.χ. ειδικό επιστημονικό προσωπικό). Ο αποκλεισμός ειδικών ομάδων πληθυσμού από τις δημόσιες υπηρεσίες λόγω αντικειμενικών αδυναμιών (π.χ. για τα άτομα με αναπηρία τα προβλήματα προσβασιμότητας, για τους μετανάστες - προβλήματα συνεννόησης λόγω γλώσσας, έλλειψης γνώσεων, κλπ.).
<ul style="list-style-type: none"> Το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο των γυναικών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με αυτό των ανδρών. Η ύπαρξη ολοκληρωμένης και συνεκτικής στρατηγικής για την ισότητα των φύλων. 	<ul style="list-style-type: none"> Ο μικρότερος αριθμός των γυναικών μόνιμων υπαλλήλων στη Δημόσια Διοίκηση. Το χαμηλό ποσοστό κάλυψης θέσεων ευθύνης από γυναίκες στην δημόσια διοίκηση και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. 	<ul style="list-style-type: none"> Η λειτουργία της Εθνικής Επιτροπής για την Ισότητα Γυναικών και Ανδρών ως μόνιμου βήματος κοινωνικού διαλόγου (Ν.3491/2006). Η ενεργοποίηση των Περιφερειακών Επιτροπών Ισότητας 	<ul style="list-style-type: none"> Η ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων για το ρόλο της γυναίκας σε μεγάλο μέρος της κοινής γνώμης. Προβλήματα στην υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπής γνώση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης γύρω από θέματα ένταξης και εφαρμογής της ισότητας των φύλων στα συστήματα διοίκησης (equality management). • Ελλιπής ενημέρωση του συνόλου των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση γύρω από θέματα Ισότητας των φύλων. • Η υπο-εκπροσώπηση των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Βουλή των Ελλήνων, Νομαρχίες και Δήμοι κ.α.). • Οι ελλείψεις στη διοικητική ικανότητα και την τεχνολογική υποδομή των θεσμικών οργάνων παραγωγής πολιτικής και εφαρμογής μέτρων ισότητας. • Απουσία μονάδων εξειδικευμένης παροχής υπηρεσιών, όπως για την υποστήριξη κακοποιημένων γυναικών, θυμάτων trafficking, κ.λ.π. 	<p>(άρθρο 6 του Ν. 2839/2000).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ενίσχυση της οργάνωσης και της λειτουργίας της Γραμματείας Ισότητας ως συντονιστικού και ελεγκτικού μηχανισμού της ισότητας των φύλων στη χώρα. • Η ενδυνάμωση του κοινωνικού προσώπου της διοίκησης μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των πολιτικών ισότητας των φύλων. 	<p>έργων για την ισότητα των φύλων στο Γ΄ ΚΠΣ.</p>