



2.2 :

,

,

-

(4.1)

Προετοιμάστηκε από την Ένωση Εταιρειών



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

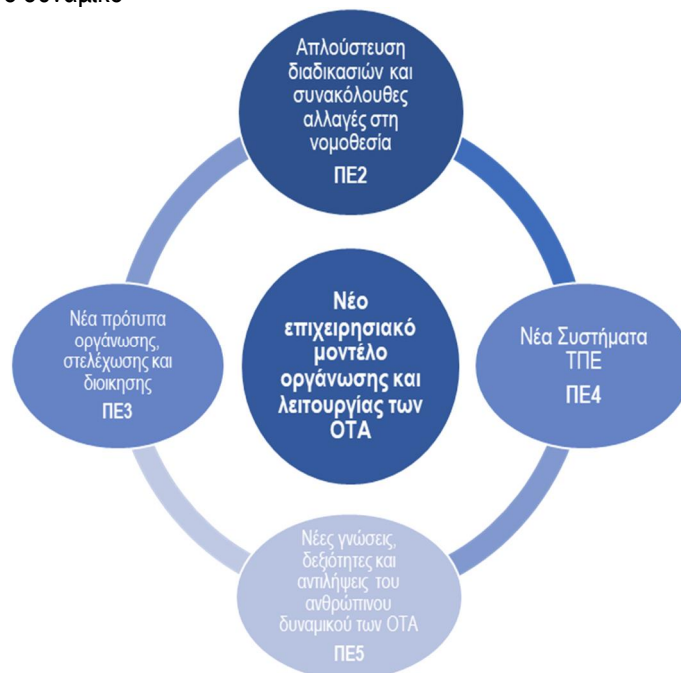
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
2. ΜΕΛΕΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΛΑΙΣΙΩΝ	4
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	11
3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	13
3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	14
3.2.1 Εφαρμογή της Εγκυκλίου του ΥΠΕΣ για την απλούστευση	14
3.2.2 Περιορισμός της εμπλοκής των επιτροπών - συμβουλίων	15
3.2.3 Λήψη αποφάσεων και υπογραφές.....	17
3.2.4 Επιχειρησιακοί υπεύθυνοι διαδικασιών.....	17
3.2.5 Περιορισμός των λειτουργιών διοικητικής υποστήριξης.....	17
3.2.6 Συνοπτική παρουσίαση των προτεινόμενων διοικητικών απλουστεύσεων.....	18
3.3 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	18
3.4 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	19
3.4.1 Γενικές κατευθύνσεις ψηφιακού μετασχηματισμού των ΟΤΑ	19
3.4.2 Τεχνικές & μέθοδοι ψηφιακού ανασχεδιασμού	22
3.4.3 Υποδείγματα και εναλλακτικά σενάρια ψηφιακού ανασχεδιασμού διαδικασιών.....	24
3.4.4 Συνοπτική παρουσίαση των προτεινόμενων ψηφιακών αλλαγών	25
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	26

1.

Το παραδοτέο «Π.2.2. Τεύχος με το στρατηγικό σχεδιασμό του νέου επιχειρησιακού μοντέλου, την απλούστευση προσομοίωση και προτυποποίηση των διαδικασιών λειτουργίας, καθώς και τις απαιτούμενες αλλαγές στη νομοθεσία των Περιφερειών» αφορά στο σχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών Περιφερειών, την απλούστευση και την προτυποποίηση αυτών και το προτεινόμενο νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται αυτές. Όλη προσπάθεια έχει στόχο την παρουσίαση της βέλτιστης κατάστασης, δηλαδή του ανώτερου σημείου αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που μπορεί να φτάσει η αναδιοργάνωση των ΟΤΑ Β' βαθμού μέσω του ανασχεδιασμού διαδικασιών με τις σημερινές γνώσεις της ομάδας εργασίας. Παράλληλα, στόχος του παραδοτέου είναι να αναλύσει το σχεδιασμό του νέου αποδοτικότερου τρόπου λειτουργίας των ΟΤΑ, αξιοποιώντας με τρόπο συμβατό με τον στρατηγικό σχεδιασμό τους τις ορθές διοικητικές πρακτικές, τις ευκαιρίες απλούστευσης και τυποποίησης των διαδικασιών/ υπηρεσιών και τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογικές λύσεις πληροφορικής και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα το σύνολο των απαραίτητων νομοθετικών αλλαγών και τροποποιήσεων του κανονιστικού πλαισίου.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του νέου επιχειρησιακού μοντέλου των ΟΤΑ Β' βαθμού προέρχεται από τον καθορισμό των στόχων και των αρχών του ανασχεδιασμού διαδικασιών και καταλήγει σε παρεμβάσεις στους ακόλουθους 4 άξονες:

1. Διαδικασίες και Νομικό πλαίσιο
2. Οργάνωση και Διοίκηση
3. Συστήματα ΤΠΕ
4. Ανθρώπινο δυναμικό



1:

Το παραδοτέο χωρίζεται σε 3 μέρη:

- Α. ΜΕΛΕΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΛΑΙΣΙΩΝ
 - ο Κεφάλαιο 2: Στρατηγικός σχεδιασμός
 - ο Κεφάλαιο 3: Βέλτιστες πρακτικές
 - ο Κεφάλαιο 4: Πρότυπα και τις οδηγίες ανασχεδιασμού διαδικασιών, οργάνωσης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Β. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ: Κεφάλαιο 5
- Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
 - ο Κεφάλαιο 6: Νέο Μοντέλο Λειτουργίας των ΟΤΑ - Ανασχεδιασμένες, Νέες και Πρότυπες Διαδικασίες ΟΤΑ
 - ο Κεφάλαιο 7: Νομοθετικές Παρεμβάσεις
 - ο Κεφάλαιο 8: Πρότυπα Οργανογράμματα

2.

2, 3 4

.

2, παρουσιάζεται διεξοδικά ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του νέου επιχειρησιακού μοντέλου. Ειδικότερα, πραγματοποιείται παρουσίαση και ανάλυση των βασικών στρατηγικών πλαισίων για την αναδιοργάνωση των ΟΤΑ, με προσανατολισμό στον καθορισμό του οράματος και των γενικών στόχων. Παρουσιάζονται οι γενικές αρχές αναδιοργάνωσης, όπως προκύπτουν από το Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης της ΕΕ για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020, την πολιτική του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης αλλά και τους στόχους αναδιοργάνωσης του παρόντος έργου για την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης της ΕΕ για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020 (Γενικές Αρχές Αναδιοργάνωσης) θέτει ως όραμα «

».

Οι γενικές στρατηγικές τοποθετήσεις που πρέπει να ενσωματωθούν στα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ Α' βαθμού σχετικά με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών προέρχονται από το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και είναι οι εξής:

- Εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας
- Αρχή «μόνον άπαξ»
- Κατάργηση των αποκλεισμών και προσβασιμότητα
- Ανοικτός χαρακτήρας και διαφάνεια
- Εξ ορισμού διασυνοριακός χαρακτήρας
- Εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας
- Αξιοπιστία και ασφάλεια

Σε εθνικό επίπεδο η Πολιτική του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι πριν από την μετατροπή οποιαδήποτε διαδικασίας σε ψηφιακή αυτή να απλοποιείται προκειμένου να αποφεύγεται η ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας.

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός του νέου λειτουργικού μοντέλου έχει σκοπό τη μετάβαση στο νέο μοντέλο λειτουργίας των ΟΤΑ μέσω της αντιμετώπισης των παρόντων βασικών προβλημάτων που περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια / Ανοικτή, Ανταποκριτική, Διαφανής και Συμμετοχική Τοπική Διακυβέρνηση
Γραφειοκρατία	Προσανατολισμός στα αποτελέσματα και στην εξυπηρέτηση του πολίτη
Νομικός φορμαλισμός	Σχεδιασμός τοπικών / περιφερειακών πολιτικών
Τυπολατρική τήρηση περίπλοκων, χρονοβόρων διαδικασιών	Αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση ποιότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
Ερμηνεία των θεσμικού πλαισίου και τοπική εφαρμογή / σχεδιασμός διαδικασιών	Κεντρικός σχεδιασμός ροής εκτέλεσης διαδικασιών - Ένα ενιαίο πρόσωπο για τους ΟΤΑ.
Ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας	Απλούστευση και ανασχεδιασμός διαδικασιών στη νέα εποχή.
Στελέχωση με μη εξειδικευμένο προσωπικό για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών	Εξειδικευμένο Προσωπικό με βάση το νέο επιχειρησιακό μοντέλο.
Σχεδιασμός και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.	Κεντρικός σχεδιασμός, υλοποίηση και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων σε όλους τους ΟΤΑ.

Για την σωστή και πλήρη επισκόπηση του έργου ήταν απαραίτητο να ερευνηθούν οι Βέλτιστες Πρακτικές σε διεθνές και τοπικό επίπεδο (3). Ως προς το διεθνές επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία από ηπειρωτικές ευρωπαϊκές χώρες (Ολλανδία, Εσθονία), το αγγλοσαξονικό μοντέλο (Αγγλία), από την ευρύτερη διεθνή κοινότητα και το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου συνοψίζονται τα βασικά συστατικά της επιτυχίας ως εξής:

Προτάσεις Μεθοδολογίας BPR	Εμπειρικά μαθήματα από την ανάλυση των βέλτιστων πρακτικών
<p>Οργανωτικές στρατηγικές και στόχοι πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους του ανασχεδιασμού.</p>	<p>Η συνολική στρατηγική καθορίζεται σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης και οι σχετικές στρατηγικές προσαρμόζονται και ερμηνεύονται σε τοπικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ανάγκες και τα περιβάλλοντα, τα οποία δημιουργούν πρόσθετη πολυπλοκότητα και την ανάγκη αντιμετώπισης ενός ευρέως φάσματος επιρροών.</p>
<p>Θεμελιώδεις ανακαλύψεις και ριζικές αλλαγές</p>	<p>Το περιθώριο για θεμελιώδεις ανακαλύψεις είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί και δεν υπάρχει σαφής διαφορά μεταξύ του ανασχεδιασμού και της συνεχούς βελτίωσης. Ολοκληρώνοντας ριζοσπαστική. Η αλλαγή απαιτεί την κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης και τη συμμετοχή μιας διαφορετικής ομάδας ενδιαφερομένων.</p>
<p>Από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση για αλλαγή</p>	<p>Η αλλαγή του δημόσιου τομέα ακολουθεί μια συμμετοχική προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω για να επιτύχει βήμα προς τα πάνω ανάπτυξη. Αυτό πρέπει να διευκολυνθεί από ένα υψηλό επίπεδο υποστήριξης ανώτερων στελεχών.</p>
<p>Αφαίρεση λειτουργικών εμποδίων</p>	<p>Στοιχεία από όλες τις μελέτες περίπτωσης δείχνουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν πλέον αποδεχθεί την ανάγκη άρσης ορισμένων από τα άκαμπτα τμηματικά εμπόδια που εμποδίζουν την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στο παρελθόν. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά περισσότερα που πρέπει να επιτευχθούν όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και την εναρμόνιση της ροής εργασίας μεταξύ των τμημάτων.</p>
<p>Εστίαση στον πολίτη με στόχο την εξασφάλιση ανώτερης εξυπηρέτησης πελατών</p>	<p>Με την καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η εστίαση έχει σταδιακά κινηθεί προς την ανάπτυξη και την παροχή κεντρικών υπηρεσιών για τους πολίτες, όπου οι ανάγκες των πελατών τοποθετούνται πριν από τις ανάγκες κάθε μεμονωμένου τμήματος ή δημόσιου φορέα.</p>
<p>Εστίαση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στο το χαμηλότερο δυνατό κόστος</p>	<p>Αν και η εξοικονόμηση κόστους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η εστίαση στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερα για τη διασφάλιση ενός ευρύτερου φάσματος στόχων (δημόσιες αξίες).</p>
<p>Εστίαση στη διαδικασία και τα εργαλεία που επιτρέπουν τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας</p>	<p>Όπως ανακαλύφθηκε στις μελέτες περιπτώσεων, υπήρξε περιορισμένη εστίαση σε πραγματικά εργαλεία που διευκολύνουν το BPR, αλλά η εστίαση ήταν περισσότερο σε τεχνικές όπως ανταλλαγή απόψεων και συζητήσεις για τη δημιουργία ιδεών για αλλαγή.</p>

Επικεντρωθείτε στις μετασχηματιστικές αλλαγές που επιτρέπουν οι ΤΠΕ	Οι μελέτες περίπτωσης έδειξαν ότι ο δημόσιος τομέας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ΤΠΕ ώστε να βοηθήσει στην προώθηση του μετασχηματισμού αλλάζοντας συστήματα και διαδικασίες front and back office.
Εξοικονόμηση κόστους και αύξηση κερδών	Ενώ η εστίαση στην εξοικονόμηση κόστους ήταν εμφανής σε όλες τις μελέτες περίπτωσης, το ζήτημα του κέρδους δεν επηρεάζει το δημόσιο τομέα. Ο δημόσιος τομέας επικεντρώνεται ευρύτερα στην αποτελεσματικότητα εξετάζοντας τη μείωση του διοικητικού φόρτου για κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και πολίτες.
Επικεντρωθείτε στην απρόσκοπτη ροή πληροφοριών μεταξύ επιχειρησιακών λειτουργιών και μεταξύ οργανισμών στην ίδια αλυσίδα εφοδιασμού για να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης	Όλες οι μελέτες επικεντρώθηκαν στη βελτίωση της ροής πληροφοριών εσωτερικά μεταξύ τμημάτων και εξωτερικά μεταξύ κυβερνητικών υπηρεσιών μέσω της χρήσης διαφόρων συστημάτων επιχειρήσεων και μεθόδων ολοκλήρωσης εφαρμογών.

Ως προς το Εθνικό Επίπεδο μια από τις βασικές πρωτοβουλίες για την οικοδόμηση μιας νέας εμπιστοσύνης κράτους-πολιτών, αλλά και στην εμπέδωση ενός σταθερού πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας αποτελεί το Δημόσιο 2020 το οποίο έχει ως όραμα: «

».

Οι βασικοί άξονες στους οποίους αναπτύσσεται το νέο στρατηγικό πλαίσιο είναι οι εξής :

- Άξονας 1: Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών.
- Άξονας 2: Δομές και Διαδικασίες
- Άξονας 3: Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Άξονας 4: Ανθρώπινο δυναμικό.
- Άξονας 5: Ρυθμιστική Διακυβέρνηση.
- Άξονας 6: Διαφάνεια, λογοδοσία και ανοιχτή διακυβέρνηση.
- Άξονας 7: Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Άξονας 8: Καταπολέμηση διαφθοράς.
- Αυτοτελής Άξονας : Η Κατάρτιση Επικοινωνιακής Στρατηγικής

Παράλληλα, παρατίθενται συνοπτικά οι λοιπές εθνικές πρακτικές, οι οποίες αναλύονται διεξοδικά στην ενότητα 3.2 του παραδοτέου:

- Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης [ermis \(ermis.gov.gr\)](http://ermis.gov.gr)
- Νέα Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης www.gov.gr
- Διαδικτυακή Πλατφόρμα Διαλειτουργικότητας (G2G) της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε) GonHub.gr
- Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)
- Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ)
- Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης
- Καλή Νομοθέτηση (με βάση τους Ν. 4622/2019 (Α' 133) ο οποίος τροποποίησε και συμπλήρωσε τον Ν.4048/2012 (Α'34)).
- Εφαρμογή προτύπων ISO:9001
- Εφαρμογή της μέτρησης διοικητικών βαρών και η συμμετοχή των ΟΤΑ Β' Βαθμού
- Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας (4635/2019 (ΦΕΚ Α' 2020), άρθ. 47)

Για να οριστεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι απαραίτητο να δηλωθεί το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο αυτή βασίστηκε, δηλαδή τα πρότυπα και τις οδηγίες ανασχεδιασμού διαδικασιών, οργάνωσης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, (Κεφάλαιο 4).

Σε πρώτο επίπεδο, μελετήθηκαν οι Οδηγίες Αναδιοργάνωσης Διαδικασιών μέσω της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Οι πρακτικές ανασχεδιασμού του επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης έχει ως στόχο την απλούστευση των διαδικασιών σε ό,τι αφορά τις συναλλαγές των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ως απλούστευση των διαδικασιών ορίζεται «

».

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, διακρίνονται τρεις βασικές διαστάσεις της απλούστευσης:

- , καθώς οποιαδήποτε ενέργεια πρέπει να λάβει θεσμικό χαρακτήρα για τη νομιμοποίηση των παρεμβάσεων που θα επιχειρηθούν,
- , καθώς η εφαρμογή των παρεμβάσεων θα λάβει χώρα εντός των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης των οποίων τη λειτουργία θα επηρεάσει, και τέλος,
- , αφού η επιτυχημένη εφαρμογή των παρεμβάσεων προϋποθέτει την υποστήριξη προηγμένων πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων.

Σε δεύτερο επίπεδο, το Υπουργείο Εσωτερικών (πρώην Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης) έχει εκδώσει εγκύκλιο για την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό διοικητικών διαδικασιών, θέτοντας ως επιχειρησιακούς στόχους την αξιολόγηση, βελτίωση και επιτάχυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της εκπόνησης καινοτόμων

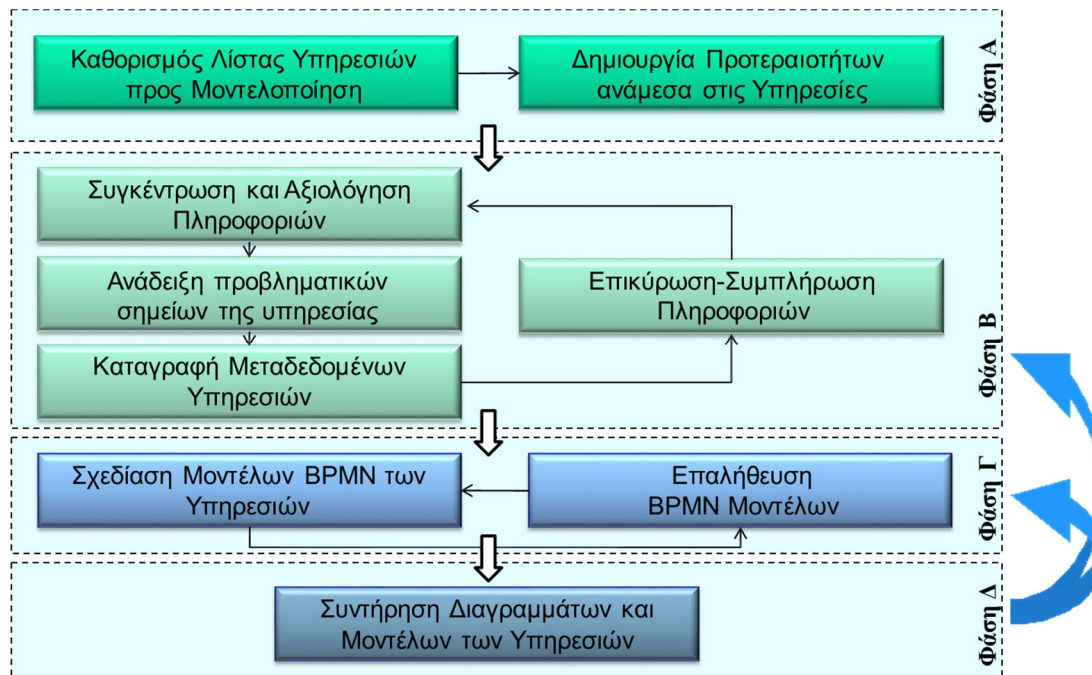
δράσεων καθώς και τη διαμόρφωση πολιτικών για την απλούστευση και σύντμηση των διοικητικών διαδικασιών. Με την ανωτέρω εγκύκλιο δίνονται οι βασικές κατευθύνσεις ως προς τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθούν οι φορείς/υπηρεσίες, για την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό των οικείων διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες αναλύονται στην ενότητα 4.1.2 του παρόντος εγγράφου.

Σε τρίτο επίπεδο, μελετήθηκαν τα πρότυπα οργανωσιακής και σημασιολογικής διαλειτουργικότητας του Ελληνικού Πλαισίου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Διαλειτουργικότητας (<http://www.e-gif.gov.gr>). Οι κύριοι τόμοι του πλαισίου που αναλύονται είναι το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ) και το Μοντέλο Τεκμηρίωσης (ΜΤ).

Ως προς το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας ορίζονται κανόνες που διευθετούν τα βασικά ζητήματα ή τα ζητήματα νομικής φύσεως και περιέχονται στο ΠΔ&ΥΗΣ.

Παράλληλα, η προδιαγράφει τις γενικές αρχές για (α) τον τρόπο που παρέχονται οι υπηρεσίες, (β) τα κοινά σημεία επαφής με άλλες διαδικασίες, (γ) τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παροχή κοινών λειτουργιών και πολυκαναλικής προσβασιμότητας των υπηρεσιών και (δ) τους μηχανισμούς που απαιτούνται για τη μείωση των εξαρτήσεων μεταξύ των υπηρεσιών και την αποτελεσματική τους διαχείριση και ορίζονται κανόνες που διευθετούν τα ζητήματα οργανωσιακής διαλειτουργικότητας και περιέχονται στο ΠΔ&ΥΗΣ.

Η μεθοδολογία μοντελοποίησης διαδικασιών παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:



2:

Οι στόχοι της επιχειρησιακής μοντελοποίησης σύμφωνα με το ΠΗΔ είναι:

- Τυποποίηση των υπαρχουσών (as-is) και προβλεπόμενων (to-be) διαδικασιών
- Ανάδειξη των σημείων στον οργανισμό ή τη διαδικασία που χρήζουν βελτιώσεων
- Διευκόλυνση αυτοματοποιημένων, αποτελεσματικών ροών εργασίας

- Αύξηση παραγωγικότητας των ανθρώπινων και υλικών πόρων που υποστηρίζουν μια διαδικασία
- Απλοποίηση των επιχειρηματικών κανόνων και συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο
- Διαφάνεια στις επιχειρηματικές διαδικασίες

Σε τέταρτο επίπεδο, μελετήθηκαν τα πρότυπα και εργαλεία του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας (https://ec.europa.eu/isa2/eif_en) τα οποία είναι:

- **Μοντέλο ανάπτυξης διαδικτυακών υπηρεσιών του EIF:** προωθεί την επαναχρησιμοποίηση των πληροφοριών, εννοιών, προτύπων, λύσεων και προδιαγραφών στα Κράτη Μέλη και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, αναγνωρίζοντας ότι οι ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ Α' βαθμού:
 - βασίζονται σε πληροφορίες από διαφορετικές πηγές, που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, σε διαφορετικά Κράτη Μέλη, και
 - συνδυάζουν βασικές δημόσιες υπηρεσίες, ανεξάρτητα σχεδιασμένες από τις δημόσιες διοικήσεις διαφορετικών Κρατών Μελών.

Τα βασικά στοιχεία του εννοιολογικού μοντέλου απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Σχήμα 3: Εννοιολογικό Μοντέλο Παροχής Δημόσιων Υπηρεσιών

- **Μητρώα Βάσης:** Το κοινό χαρακτηριστικό όλων των εφαρμογών των μητρώων βάσης είναι το γεγονός ότι είναι αυθεντικά και έγκυρα και αποτελούν, χωριστά ή σε συνδυασμό, τον ακρογωνιαίο λίθο των δημοσίων υπηρεσιών. Σε γενικές γραμμές, το περιεχόμενό τους δεν είναι στατικό: αντικατοπτρίζουν επίσης τον κύκλο ζωής των πληροφοριών.
- **Το πλαίσιο EIRA** (δράση του ISA Programme της ΕΕ): Περιγράφει τις απαραίτητες διαδικασίες και εδραϊώνει μία κοινή ορολογία για την παροχή διαλειτουργικών υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς της Ευρώπης.

Σε πέμπτο και έκτο επίπεδο, μελετήθηκε η μείωση των διοικητικών βαρών με τη χρήση της μεθοδολογίας του Τυποποιημένου Μοντέλου Κόστους (ΤΜΚ). Το μοντέλο αναλύει το διοικητικό κόστος

που επιβάλλεται μέσω νομικών πράξεων σε συνιστώσες που μπορούν να αξιολογηθούν με εύλογη ακρίβεια. Το εργαλείο χαρακτηρίζεται από την οικονομική προσέγγιση προς τη νομοθεσία και τους κανονισμούς. Στοχεύει στον προσδιορισμό όλων των υποχρεώσεων που απορρέουν από συγκεκριμένη νομοθεσία, οι οποίες καθιστούν τους νόμους και τις διαδικασίες ιδιαίτερα επιβαρυντικούς παράγοντες για τη λειτουργία της αγοράς και της οικονομίας.

Σε έβδομο επίπεδο μελετήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) (Common Assessment Framework (CAF)) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές φάσεις:

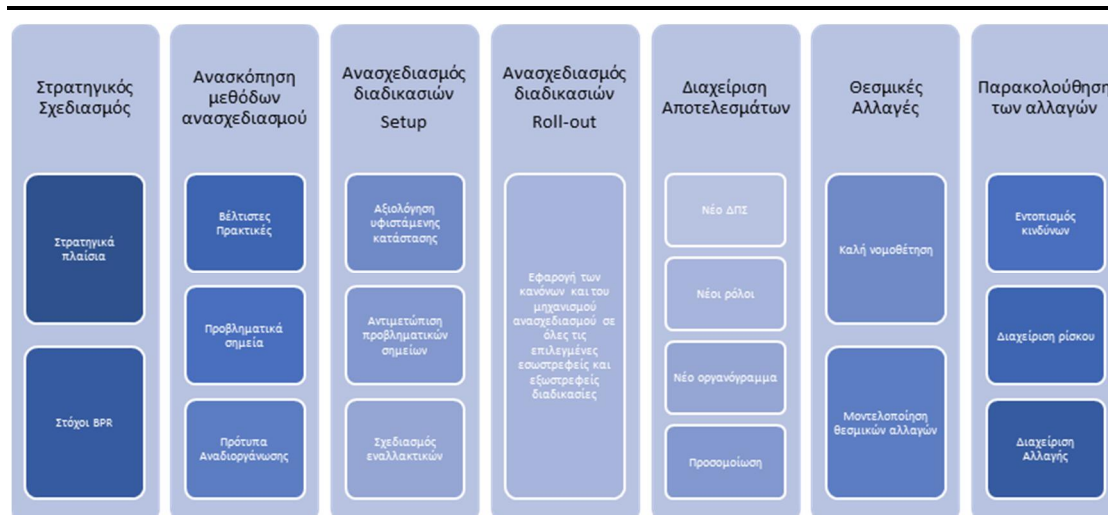
- Έ 1: Προσδιορισμός πεδίου εφαρμογής - Συγκρότηση ομάδας
- Έ 2: Κατανομή καθηκόντων - προσδιορισμός εσωτερικής λειτουργίας ομάδας
- Έ 3: Συλλογή-επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης και βαθμολόγηση
- Έ 4: Σύνταξη έκθεσης μέτρων βελτίωσης

Έχοντας παραθέσει το στρατηγικό σχεδιασμό του νέου επιχειρησιακού μοντέλου των ΟΤΑ, τις διεθνείς και εθνικές βέλτιστες πρακτικές αναδιοργάνωσης στους ΟΤΑ αλλά και τα πρότυπα και οδηγίες ανασχεδιασμού διαδικασιών, προχωράμε στο μέρος Β. Μεθοδολογία Ανασχεδιασμού.

3.

5

Συμπεριλαμβάνει ριζικές αλλαγές (BPR), την εξάλειψη των διαδικασιών και προβληματικών σημείων που δεν παρουσιάζουν προστιθέμενη αξία (Lean), την προτυποποίηση των διαδικασιών και των υπο-διαδικασιών (6s), καθώς και την έννοια της συνεχούς βελτίωσης (Kaizen) και της συμμετοχής όλων των υπαλλήλων και ενδιαφερομένων (σχεδιασμός νέων διαδικασιών για την αξιολόγηση των προσφερόμενων διαδικασιών). Στόχος είναι η μέγιστη δυνατή αναδιοργάνωση ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη δυνατή - με τις παρούσες ικανότητες και τεχνολογίες - κατάσταση λειτουργίας των ΟΤΑ Α' βαθμού. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία αποτελεί μία εξειδίκευση της διεθνώς καταξιωμένης μεθοδολογίας Business Process Reengineering στο ιδιαίτερο περιβάλλον οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ Α' βαθμού εμπλουτισμένη με τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Η παρούσα μεθοδολογική προσέγγιση εναρμονίζεται πλήρως και υποστηρίζεται από το εξειδικευμένο εργαλείο μοντελοποίησης ADONIS. Η μεθοδολογία που προτείνεται ακολουθεί επτά (7) στάδια τα οποία σχηματοποιούνται παρακάτω:



4:

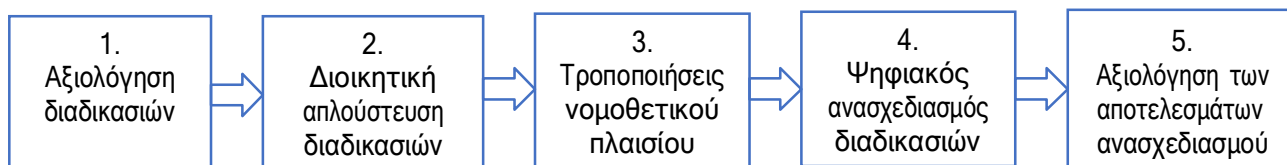
Στις αντίστοιχες ενότητες του παραδοτέου παρέχεται ενδελεχής ανάλυση για την κατανόηση της μεθοδολογίας, ενώ παράλληλα διατυπώνονται οι μέθοδοι και οι πρακτικές διοικητικής απλούστευσης, οι αρχές και οι μέθοδοι αναδιοργάνωσης των ΟΤΑ, ορολογία ως προς τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες, θεωρίες και παραδοχές για τον ανασχεδιασμό, τα στάδια και τα αλγοριθμικά βήματα ανασχεδιασμού των διαδικασιών, όπως επίσης και οι ποσοτικοί δείκτες αξιολόγησης των ανασχεδιασμένων διαδικασιών.

Παράλληλα, παρουσιάζεται και το σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των ΟΤΑ σύμφωνα με το οποίο αρχικά ως προς τη διατύπωση των μετρικών αξιολόγησης διαδικασιών και συναφών οντοτήτων προβλέπεται η θέσπιση των εξής νέων δεικτών, κυρίως ως προς την αξιολόγηση της υιοθέτησης του παρόντος σχεδίου ανασυγκρότησης:

- Βαθμός ενσωμάτωσης του στρατηγικού σχεδιασμού ως προς την αναδιοργάνωση στο επιχειρησιακό πρόγραμμα του ΟΤΑ
- Βαθμός υλοποίησης των προτεινόμενων ανασχεδιασμένων διαδικασιών: Αριθμός διαδικασιών που λειτουργούν σύμφωνα με τις προτεινόμενα μοντέλα προς το σύνολο των διαδικασιών του φορέα.
- Βαθμός ενσωμάτωσης της διοικητικής απλούστευσης: Οργανωτική διάταξη και επίπεδα οργάνωσης
- Βαθμός βελτίωσης της υπηρεσίας ως προς τους στόχους του έργου και των ποσοτικών δεικτών
- Βαθμός ικανοποίησης των πολιτών
- Βαθμός διαφάνειας των διαδικασιών του ΟΤΑ
- Βαθμός ανάπτυξης αισθήματος δικαίου και διαφάνειας
- Βαθμός ανάπτυξης αισθήματος συμμετοχικότητας
- Βαθμός Διαλειτουργικότητας των υπηρεσιών: κάνοντας χρήση του εργαλείου αξιολόγησης της διαλειτουργικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών IMAPS.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία, τέλος, παρατίθενται αναλυτικά στο παρόν παραδοτέο η διατύπωση ειδικών στόχων αναδιοργάνωσης διαδικασιών, ο αναλυτικός χρονοπρογραμματισμός του έργου, η ανάλυση ρίσκου όπως επίσης και η έκθεση διαχείρισης των κινδύνων εφαρμογής του νέου επιχειρησιακού μοντέλου.

Το επόμενο σχήμα συνοψίζει τα διαδοχικά στάδια του κεντρικού μηχανισμού κατά τον οποίο πραγματοποιήθηκε ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών των ΟΤΑ και αναλύεται στις επόμενες παραγράφους.



3.1

Στο πλαίσιο του ΠΕ1 καταγράφηκαν και μοντελοποιήθηκαν 684 υπηρεσίες / διαδικασίες Περιφερειών, κάνοντας χρήση συγκεκριμένης μεθοδολογίας και του εξειδικευμένου λογισμικού ADONIS. Οι διαδικασίες αυτές αξιολογήθηκαν και κατατάχτηκαν σε τρεις κατηγορίες Α, Β και Γ. Για την κατηγοριοποίηση των διαδικασιών χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα κριτήρια αξιολόγησης:

Στην κατηγορία Α έχουν θεσπιστεί 3 κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία οδηγούν σε 3 διαφορετικά υποσύνολα διαδικασιών ως εξής:

- 1. / / / (και ως εκ τούτου είναι διαδικασίες που δημιουργούν από αποτέλεσμα).

- 2. 20 i2010 (και ως εκ τούτου είναι διαδικασίες που είναι σημαντικές για πολίτες και επιχειρήσεις).

- Οι βασικές κατηγορίες υπηρεσιών για τους πολίτες αφορούν σε φορολογία, εύρεση εργασίας, ασφάλεια και υγεία, προσωπικά στοιχεία, δήλωση οχημάτων, άδειες δόμησης, δημόσιες βιβλιοθήκες, ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση, μετακίνηση κατοίκου.
- Οι βασικές κατηγορίες υπηρεσιών προς επιχειρήσεις αφορούν σε απόδοση φόρων, εισαγωγή στα μητρώα επιχειρήσεων, διευκόλυνση της προσκόμισης δεδομένων στην ΕΛ.ΣΤΑΤ., δηλώσεις, συμμετοχή σε προμήθειες, άδειες περιβαλλοντικού περιεχομένου.

- 3. (και ως εκ τούτου πρέπει να αποτελούν μέρος των παρεχόμενων υπηρεσιών στην Ελλάδα).

εμπίπτουν οι διαδικασίες που παραμένουν μεταβατικά και αφορούν κυρίως σε διαδικασίες έκδοσης βεβαιώσεων και αντιγράφων. Οι διαδικασίες αυτές δεν εντάσσονται ούτε στην κατηγορία Α (που είναι σημαντικές και θα μείνουν) ούτε στην κατηγορία Γ (που θα συγχωνευτούν ή που δεν χρήζουν διαχείρισης). Είναι διαδικασίες που δεν δημιουργούν αξία, αλλά χρειάζονται σε άλλες υπηρεσίες, εξαιτίας έλλειψης διαλειτουργικότητας στο δημόσιο τομέα.

έχουν θεσπιστεί 2 κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία οδηγούν σε 2 διαφορετικά σύνολα διαδικασιών, ως εξής:

- **1.** : είναι διαδικασίες που είτε αποτελούν βήματα άλλης διαδικασίας, είτε αποτελούν τετριμμένες διαδικασίες χωρίς να παρουσιάζουν καμία αξία ανασχεδιασμού ή/και συντήρησης (πχ. ανάγνωση των emails, εκκαθάριση αρχείων, φύλαξη χώρων). Οι διαδικασίες αυτές δεν πρέπει να αποτελούν διοικούμενες διαδικασίες από ένα Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Διαδικασιών.
- **2.** : είναι οι διαδικασίες που έχουν παραπλήσια ροή και μπορούν να συγχωνευτούν σε μία διαδικασία δημιουργώντας υποπεριπτώσεις ή υποστηρικτικές ροές. Οι διαδικασίες αυτές ενσωματώθηκαν σε νέες, για τις οποίες ακολούθησε η κατάταξη σε κατηγορία Α ή Β.

Η προηγούμενη αξιολόγηση κατέληξε στο να ενταχθούν στην κατηγορία Α 400 διαδικασίες Περιφερειών.

Στη συνέχεια, οι διαδικασίες Κατηγορίας Α, αξιολογήθηκαν με σκοπό τον εντοπισμό προβληματικών σημείων. Ανάλογα με τον αριθμό των προβληματικών σημείων υπολογίστηκε ο δείκτης κρισιμότητας ανασχεδιασμού της κάθε διαδικασίας.

Ως προς τους γενικούς στόχους του έργου, για τους ΟΤΑ Β' βαθμού επετεύχθη 36,4% μείωση χειροκίνητων βημάτων μέσω των μεθόδων διοικητικής και ψηφιακής απλούστευσης αντιμετωπίζοντας τα προβληματικά σημεία, η οποία οδήγησε σε 90% μείωση του συνολικού κόστους εκτέλεσης των διαδικασιών κατηγορίας Α.

3.2

Η ομάδα των διοικητικών επιστημόνων του αναδόχου ανέλαβε την αξιολόγηση κάθε μιας υφιστάμενης διαδικασίας (AS-IS) της κατηγορίας Α, προκειμένου να προτείνει μέτρα διοικητικής απλούστευσης. Τα μέτρα αυτά ομαδοποιούνται στις επόμενες παρ. 3.2.1 - 3.2.5. και συνοψίζονται στην παρ.3.2.6.

3.2.1

Ο ανάδοχος έλαβε υπόψη την Εγκύκλιο του ΥΠΕΣ¹ για την διοικητική απλούστευση διαδικασιών και αξιοποιήθηκαν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε διαδικασίας ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα εργαλεία / τεχνικές απλούστευσης:

- Κατάργηση δικαιολογητικών που η υποβολή τους δεν έχει καμία προστιθέμενη αξία, δηλ. δεν βελτιώνει ουσιαστικά τη διαδικασία ή όταν τα δικαιολογητικά αυτά έχουν ήδη κατατεθεί σε άλλη εμπλεκόμενη στη διεκπεραίωση της διαδικασίας υπηρεσία,
- Κατάρτιση και χρήση ενιαίων, πιστοποιημένων εντύπων αίτησης με καταγεγραμμένα τα ακριβή δικαιολογητικά κάθε διαδικασίας,

-
- Αντικατάσταση δικαιολογητικών με την υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 του ν.1599/1986,
 - Μείωση υπογραφών, με περιορισμό των εμπλεκόμενων στη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας φορέων, οργάνων, κ.λπ.
 - Εφαρμογή της τεχνικής «Υπηρεσία μιας στάσης» (“One stop shop”), εφόσον δεν είναι δυνατή η μείωση του αριθμού των εμπλεκόμενων μερών,
 - Σύντμηση του χρόνου διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας και καθορισμός αποκλειστικών προθεσμιών όπου δεν υπάρχουν,
 - Σιωπηρή έγκριση αιτήματος πολίτη μετά την παρέλευση ορισμένης προθεσμίας, εφόσον η υπηρεσία δεν απαντήσει αρνητικά μέσα στο διάστημα αυτό,
 - Κατάργηση της διαδικασίας αδειοδότησης και αντικατάστασή της από απλή γνωστοποίηση του αιτούντος στις αρμόδιες αρχές περί ίδρυσης και λειτουργίας της επιχείρησης /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,
 - Πρόβλεψη ολοκλήρωσης της διαδικασίας σε όσο το δυνατόν λιγότερα διοικητικά επίπεδα και κατά προτίμηση σε ένα (Τοπικό, Περιφερειακό, Κεντρικό) με:
 - ο μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το κεντρικό ή προϊστάμενο διοικητικό όργανο σε ένα άλλο περιφερειακό ή υφιστάμενο όργανο, πλησιέστερο προς τον πολίτη,
 - ο εξουσιοδότηση υπογραφής στο ιεραρχικά υφιστάμενο όργανο από το αρμόδιο διοικητικό όργανο, να υπογράψει με εντολή του πράξεις ή άλλα έγγραφα της αρμοδιότητάς του.
 - Αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των διαδικασιών, όπως αυτό αποτυπώνεται στις μεθόδους και πρακτικές Ψηφιακού Μετασχηματισμού (βλ. παρ. 3.4).

3.2.2

Ε

Στο πλαίσιο περιορισμού των εμπλεκόμενων στη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας φορέων, οργάνων, κ.λπ. εξετάστηκε ο κανόνας της απαλοιφής των Επιτροπών και των Δημοτικών ή Περιφερειακών Συμβουλίων που εμπλέκονται είτε κατά τη διάρκεια της ροής μιας διαδικασίας, είτε στο τέλος αυτής. Ωστόσο, σε συγκεκριμένες περιπτώσεις δεν είναι δυνατόν να απαλειφθούν κάποιες επιτροπές λόγω της σημαντικότητάς τους για τη λήψη μιας απόφασης, η οποία δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί ή να κατέβει ιεραρχικό επίπεδο.

Συγκεκριμένα, προτείνεται η υιοθέτηση των εξής τριών κατευθύνσεων για τη

/ στις διαδικασίες των ΟΤΑ α' και β' Βαθμού:

1. Η συγκεκριμένη μπορεί να εκτελεστεί με επάρκεια, εξασφαλίζοντας το αναγκαίο επίπεδο διαφάνειας από υπάλληλο/ προϊστάμενο της αρμόδιας οργανικής μονάδας
2. Η της οποίας Επιτροπής μπορεί να συνταχτεί με επάρκεια από σχετική εισήγηση (επιστημονική, τεχνική, επαγγελματική) από υπάλληλο/ους ή προϊστάμενο αρμόδιων οργανικών μονάδων.
3. Ο εγκυρότητας/ σκοπιμότητας μπορεί να διενεργηθεί με επάρκεια και αντικειμενικότητα από υπάλληλο/ προϊστάμενο της αρμόδιας οργανικής μονάδας

Στόχο των ανωτέρω κατευθύνσεων αποτελεί, καταρχήν, η (συνεδριάσεις, τήρηση πρακτικών, καθαρογραφή αποφάσεων, αναρτήσεις κλπ) και η ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, αλλά πρωτίστως η , μέσω της ενασχόλησής τους με τα επιτελικά ζητήματα του κάθε ΟΤΑ (σημαντικές πολιτικές αποφάσεις, κανονιστικές αποφάσεις για θέσπιση κανόνων), με το δημόσιο έλεγχο και τη λογοδοσία και όχι με την άσκηση εκτελεστικών καθηκόντων που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας (εκτελεστικές αρμοδιότητες) των εν λόγω φορέων.

Τα ανωτέρω εξειδικεύονται και τεκμηριώνονται σύμφωνα με τους ακόλουθους κανόνες και τις κατάλληλες εξαιρέσεις.

. (που γνωμοδοτούν για την έκδοση αποφάσεων π.χ. γνωμοδοτικές επιτροπές καταλληλότητας κτηρίων, επιτροπή κυκλοφοριακού)

Εφόσον σε μια διαδικασία υπάρχει εμπλοκή μίας Επιτροπής, ο συνολικός χρόνος αυξάνεται, κατ' ελάχιστο, με μέτρο την μία εβδομάδα. Άρα, για την επίτευξη δραστικής μείωσης του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας απαιτείται η ελαχιστοποίηση της συμμετοχής των επιτροπών στις διαδικασίες, σύμφωνα με τα παρακάτω.

1: Η συμμετοχή μίας επιτροπής σε κάποια διαδικασία αντικαθίσταται από τη συμμετοχή κατάλληλου υπαλλήλου, που συνήθως είναι εισηγητής ή μέλος της επιτροπής ή αποδέκτης των πορισμάτων της. Εφόσον τα στοιχεία λήψης απόφασης είναι μηχανικά αναγνώσιμα², τότε η επιτροπή αντικαθίσταται από πληροφοριακό σύστημα.

: Από τον Κανόνα 1 εξαιρούνται μόνο οι λειτουργίες των επιτροπών, όταν ισχύει κάποια από τις παρακάτω συνθήκες:

- Η επιτροπή καλείται να λάβει μία απόφαση (π.χ. να κρίνει κάποια περίπτωση ή να εκδώσει κάποιο πόρισμα) και οι κανόνες λήψης της απόφασης ΔΕΝ οδηγούν σε μοναδική λύση (π.χ. η αξιολόγηση μίας σύνθετης τεχνικής προσφοράς) αλλά χρειάζεται οπωσδήποτε η συλλογική ανθρώπινη ευφυΐα
- Η επιτροπή περιλαμβάνει μέλη με δεξιότητες που ΔΕΝ έχει ο φορέας, και οι δεξιότητες αυτές είναι απαραίτητες για την λήψη της απόφασης, η οποία ΔΕΝ μπορεί να ληφθεί με κανόνες που οδηγούν σε μοναδική λύση
- Η επιτροπή καλύπτει κάποιο ειδικό σκοπό, με τη συμμετοχή πολιτών ή εκπροσώπων κοινωνικών ομάδων, οι οποίες ΔΕΝ μπορούν να ενταχθούν με άλλο τρόπο στη διαδικασία (π.χ. να διατυπώσουν τις απόψεις τους και να επηρεάσουν μόνιμα τους κανόνες λήψης της απόφασης).

B. Η περίπτωση των Συμβουλίων (Όργανα Διακυβέρνησης)

Εφόσον σε μια διαδικασία υπάρχει εμπλοκή Συμβουλίου (π.χ. Δημοτικό Συμβούλιο, Περιφερειακό Συμβούλιο ή άλλο ανάλογο όργανο στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι παρατάξεων), ο συνολικός χρόνος ολοκλήρωσης αυξάνεται, κατ' ελάχιστο, με μέτρο τον μήνα.

Ο ρόλος των Συμβουλίων στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι πολιτικός, προγραμματικός, κανονιστικός / νομοθετικός, ελεγκτικό και κανονικά δεν πρέπει να εμπλέκονται στην εκτελεστική λειτουργία.

Άρα, για την επίτευξη δραστηκής μείωσης του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας απαιτείται η ελαχιστοποίηση της συμμετοχής των Συμβουλίων στις διαδικασίες σύμφωνα με τα παρακάτω:

2: Η προώθηση ενός ζητήματος για έγκριση από Συμβούλιο (π.χ. Δημοτικό ή Περιφερειακό Συμβούλιο) ΔΕΝ μπορεί να αφορά την παροχή μίας συγκεκριμένης υπηρεσίας, σε κάποιον πολίτη ή επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, η αρμοδιότητα του Συμβουλίου πρέπει να ανατεθεί σε κατάλληλο υπάλληλο ή επιτροπή (αν ισχύουν οι παραδοχές που να επιτρέπουν κάτι τέτοιο).

: Για όσες περιπτώσεις ΔΕΝ αφορούν παροχή συγκεκριμένης υπηρεσίας, η αναγκαιότητα συμμετοχής του Δημοτικού ή Περιφερειακού Συμβουλίου σε κάποια διαδικασία πρέπει να αιτιολογείται με μία από τις παρακάτω συνθήκες:

- Το θέμα αφορά το μέλλον του Δήμου ή της Περιφέρειας (π.χ. έγκριση προγραμματισμού ή προϋπολογισμού του ΟΤΑ, σχεδίου δράσεων, χωροταξικού ή πολεοδομικού σχεδίου κλπ) και πρέπει να γίνει συζήτηση με την παρουσία όλων των πολιτικών παρατάξεων αλλά και την ελεύθερη πρόσβαση πολιτών
- Το θέμα αφορά ζητήματα που συνδέονται με το δημόσιο λογιστικό (ανάληψη υποχρέωσης, νομική δέσμευση)
- Στα Συμβούλια συμμετέχουν αιρετοί, πολίτες ή εκπρόσωποι κοινωνικών ομάδων, οι οποίοι ΔΕΝ μπορούν να ενταχθούν με άλλο τρόπο στη διαδικασία (π.χ. να διατυπώσουν τις απόψεις τους και να επηρεάσουν μόνιμα τους κανόνες λήψης της απόφασης).

3.2.3

Με στόχο τη μείωση του χρόνου αναμονής και εκτέλεσης μιας διαδικασίας εφαρμόστηκαν, μέτρα όπως:

- λήψη απόφασης κατά το πλείστον στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο (υπάλληλος)
- μείωση υπογραφών από τα ανώτερα κλιμάκια,
- μεταβίβαση δικαιώματος υπογραφής.

3.2.4

Για κάθε εξωστρεφή ή εσωστρεφή διαδικασία που εκτελείται από έναν ΟΤΑ θα πρέπει να οριστεί ένα στέλεχος ως «Επιχειρησιακός Υπεύθυνος».

Ο ρόλος του «Επιχειρησιακού Υπεύθυνου» μιας υπηρεσίας ή εσωτερικής διαδικασίας, προτείνεται να αποδίδεται στον προϊστάμενο της οργανικής μονάδας του ΟΤΑ (Τμήματος ή Διεύθυνσης) που έχει την κύρια ευθύνη για την εκτέλεση της διαδικασίας.

3.2.5

Στο νέο μοντέλο λειτουργίας των ΟΤΑ απαλείφονται οι χρονοβόρες και αντιπαραγωγικές γραφειοκρατικές ενασχολήσεις (παραλαβή και αποστολή εγγράφων, αναζήτηση αρχείων, αρχειοθέτηση εγγράφων, φωτοτυπίες, κλπ) και έτσι οι υπάλληλοι μπορούν να επικεντρωθούν απρόσκοπτα σε παραγωγικές λειτουργίες.

Με το νέο περιβάλλον των ψηφιακά ανασχεδιασμένων διαδικασιών (βλ. επόμενη παρ. 4), θα είναι σημαντικά περιορισμένες οι λειτουργίες διοικητικής υποστήριξης, δεδομένης της ψηφιακής απλούστευσης που προτείνεται και του Διαδικτυακού Πληροφοριακού Συστήματος (ΔΠΣ) που αντικαθιστά σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες χρεώσεων και διαβιβάσεων εγγράφων.

3.2.6

Ο ανάδοχος συγκέντρωσε τις προτεινόμενες διοικητικές απλουστεύσεις αξιοποιώντας τον παρακάτω πίνακα – εργαλείο :

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

1. Συγχώνευση διαδικασίας³
2. Κατάργηση βημάτων
3. Κατάργηση δικαιολογητικών που η υποβολή τους δεν προβλέπεται ή έχουν κατατεθεί σε άλλη υπηρεσία
4. Αντικατάσταση δικαιολογητικών με υπ. δήλωση
5. Σύντμηση χρόνων / μείωση εμπλεκόμενων φορέων ή οργάνων που υπογράφουν
6. Σύντμηση χρόνων / ορισμός αποκλειστικών προθεσμιών όπου δεν υπάρχουν
7. Αντικατάσταση γνωμοδοτικών οργάνων
8. Αντικατάσταση οργάνων διακυβέρνησης από υπηρεσιακά στελέχη (μεταβίβαση λήψης απόφασης οργάνων διακυβέρνησης σε κατώτερο διοικητικό επίπεδο)
9. Μεταβίβαση δικαιώματος υπογραφής
10. Αντικατάσταση αδειοδότησης με γνωστοποίηση
11. Νομοθετική κάλυψη λύσεων ΤΠΕ
12. Πρόβλεψη ολοκλήρωσης της διαδικασίας σε όσο το δυνατόν λιγότερα διοικητικά επίπεδα και κατά προτίμηση σε ένα (τοπικό, περιφερειακό, κεντρικό)

3.3

Στη συνέχεια, οι προτεινόμενες διοικητικές απλουστεύσεις αξιολογήθηκαν από την ομάδα νομικών του αναδόχου, ως προς την νομική τους «ευστάθεια». Για όσες αλλαγές κρίθηκε ότι ευσταθούν νομικά,

³

2 (. .3.1)

καταρτίστηκαν νομοθετικές τροποποιήσεις και αιτιολογικές εκθέσεις, προκειμένου το νομοθετικό πλαίσιο να προσαρμοστεί αναλόγως.

Κατά την κατάρτιση των προτεινόμενων νομοθετικών/κανονιστικών ρυθμίσεων, που απαιτήθηκαν για τις προτεινόμενες απλουστεύσεις διαδικασιών, λήφθηκαν υπόψη οι προτάσεις που αποτυπώθηκαν κατά την καταγραφή των διαδικασιών από τους ΟΤΑ Πιλότους, καθώς και οι προτάσεις των μελών των δικτύων των ΟΤΑ, ως ετέθησαν υπόψη στον Ανάδοχο.

Περαιτέρω, κατά την συγγραφή των προτεινόμενων νομοθετικών διατάξεων, λήφθηκαν υπόψη οι αρχές της καλής νομοθέτησης καθώς και το εγχειρίδιο νομοπαρασκευαστικής μεθοδολογίας, όπως εγκρίθηκε με την υπ. αρ. πρωτ. 552/4.5.2020 απόφαση του Γενικού Γραμματέα Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων (ΑΔΑ:601146ΜΓΨ7-ΡΕΗ).

Τέλος, τονίζεται η σημασία του Ν.4727-2020, Ψηφιακή Διακυβέρνηση (ΦΕΚ-184-23.09.2020-τεύχος-Α), που πρόσφατα ψηφίστηκε από τη Βουλή, διότι προωθεί, μεταξύ άλλων, το νομοθετικό πλαίσιο για τον Ενιαίο Αριθμό του Πολίτη, τις ψηφιακές υπογραφές, τις ψηφιακές σφραγίδες, τα ψηφιακά έγγραφα και τη διαλειτουργικότητα των δημοσίων φορέων, ενώ θεσμοθετεί το Μητρώο Επικοινωνίας Πολιτών και το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών.

3.4

Στη συνέχεια, η ομάδα των ειδικών πληροφορικής και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του αναδόχου, λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις διοικητικής απλούστευσης και τις νομοθετικές αλλαγές, ανέλαβε τον ψηφιακό ανασχεδιασμό των διαδικασιών της κατηγορίας Α.

3.4.1

Στοχευόμενα επίπεδα αυτοματοποίησης διαδικασιών

Στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση η κλίμακα ηλεκτρονικοποίησης / αυτοματοποίησης διαδικασιών περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε επίπεδα :

- **0:** η υπηρεσία δεν έχει καμία παρουσία στο διαδίκτυο, ούτε καν αναφέρεται σε κάποιο δημόσιο (ή ιδιωτικό, για τις εσωστρεφείς διαδικασίες) Διαδικτυακό Τόπο (Web Site)
- **1:** παρέχεται μόνο πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της διαδικασίας
- **2:** παρέχεται επιπλέον πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της διαδικασίας καθώς και απαραίτητα έγγραφα προς συμπλήρωση.
- **3:** παρέχεται στους διαδικτυακούς χρήστες - αποδέκτες της εσωστρεφούς ή εξωστρεφούς διαδικασίας, η δυνατότητα υποβολής αίτησης για τη ζητούμενη υπηρεσία, με την επισύναψη τυχόν απαιτούμενων δικαιολογητικών σε ψηφιακή μορφή
- **4:** το σύνολο της διαδικασίας (ταυτοποίηση χρήστη, αίτηση παροχής υπηρεσίας και ψηφιακή αποστολή αποτελέσματος) παρέχεται στους διαδικτυακούς χρήστες μέσω ψηφιακού μέσου (διαδίκτυο ή φορητή συσκευή, δηλαδή κινητό τηλέφωνο ή tablet)
- **5:** η παροχή της διαδικασίας ξεκινά από την πλευρά του ΟΤΑ και περιλαμβάνει την προσυμπλήρωση στοιχείων ειδικά για κάθε χρήστη, έτσι ώστε ο χρήστης να πρέπει μόνο να δώσει τη συγκατάθεσή του, όπου χρειάζεται.

να καταταγούν στα τρία υψηλότερα επίπεδα ηλεκτρονικοποίησης / αυτοματοποίησης (επίπεδα 3, 4 και 5). Τα κριτήρια για τον καθορισμό του στοχευόμενου επιπέδου αυτοματοποίησης της κάθε διαδικασίας, είναι τα ακόλουθα:

1. Μπορεί ο ΟΤΑ να ξέρει πότε θα πρέπει να υλοποιηθεί η υπηρεσία και έχει ή μπορεί να βρει όλα τα στοιχεία για την υλοποίησή της;
 - Αν ναι, ο στόχος είναι η υπηρεσία να αναδιοργανωθεί στο επίπεδο 5
 - Αν όχι, ο πρώτος στόχος είναι να αναδιοργανωθεί στο επίπεδο 4, αλλιώς κατ' ελάχιστο στο επίπεδο 3.
2. Υπάρχει κάποιος αντικειμενικός λόγος ώστε να επιβάλλεται φυσική παρουσία στελέχους, εκτός των χώρων γραφείων του ΟΤΑ, για την υλοποίηση της υπηρεσίας; (π.χ. επί τόπου έλεγχος, τεχνική εργασία)
 - Αν ναι, η υπηρεσία χωρίζεται σε δύο τμήματα:
 - A. Το τμήμα που μπορεί να γίνει πλήρως ψηφιακά (π.χ. αίτηση, έγκριση, πληρωμή, ενημέρωση προόδου, απολογισμός) και το οποίο αντιμετωπίζεται σαν υπηρεσία προς ψηφιοποίηση. Αυτό το τμήμα θα υλοποιείται πλήρως αυτοματοποιημένα, σε επίπεδο 4 ή 5.
 - B. Το τμήμα που περιλαμβάνει τη φυσική παρουσία. Αυτό το τμήμα θα υλοποιείται σε επίπεδο αυτοματοποίησης 3, με συγκεκριμένο χρόνο υλοποίησης, πέραν του οποίου η έκβασή του θα θεωρείται περατωμένη θετικά για τον πολίτη ή την επιχείρηση.
3. Υπάρχει κάποιος αντικειμενικός λόγος ώστε να επιβάλλεται παρουσία και λειτουργία υπαλλήλου που εργάζεται στα γραφεία του ΟΤΑ για την υλοποίηση της υπηρεσίας; (π.χ. κάποια απόφαση που δεν μπορεί να μηχανοργανωθεί με το τρέχον τεχνολογικό επίπεδο)
 - Αν ναι, ο στόχος αναδιοργάνωσης τίθεται στο επίπεδο 3.

Διαδικτυακό Πληροφοριακό Σύστημα (ΔΠΣ), Διαδικτυακές Υπηρεσίες (ΔΥ) και Δικτυακός Τύπος (ΔΤ)

Όλες οι διαδικασίες των ΟΤΑ θα εκτελούνται σε κατάλληλο

() ή εφαρμογή για φορητές συσκευές, με σκοπό την εκτέλεση των διαδικασιών πλήρως αυτόματα, όπου αυτό είναι εφικτό.

Το ΔΠΣ διαλειτουργεί με τα πληροφοριακά συστήματα άλλων φορέων, μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών (Web Services). Οι () επιτρέπουν την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων. Τα δεδομένα είναι καταχωρημένα σε του φορέα που είναι αρμόδιος για τη διαχείρισή τους. Επομένως οι ΟΤΑ θα λειτουργούν ως :

- (service providers): όταν παρέχουν δεδομένα σε άλλους φορείς, μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών, τα οποία έχουν αρμοδιότητα να διαχειρίζονται οι ίδιοι και καταχωρούν σε δικά τους μητρώα,
- (service consumers): όταν αξιοποιούν τα δεδομένα, μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών που διατίθενται από άλλους φορείς -παρόχους.

Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα επιλέγουν την ψηφιακή υπηρεσία που επιθυμούν και θα συμπληρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία για τη διεκπεραίωση της, στο () του

ΟΤΑ.

Οι λειτουργικές απαιτήσεις και οι προδιαγραφές των νέων πληροφοριακών συστημάτων των ΟΤΑ θα περιγραφούν στο Πακέτο εργασίας 4 του έργου.

Βασικές αρχές και κύριες επιλογές ψηφιακού μετασχηματισμού

Οι βασικές αρχές και οι κύριες επιλογές ψηφιακού μετασχηματισμού που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο του έργου εξειδικεύονται ως ακολούθως:

1. Πλήρης αποφυγή δημιουργίας, αποδοχής, διακίνησης και αποθήκευσης έντυπων εγγράφων (χαρτιού) από τους ΟΤΑ (paperless principle). Στις περιπτώσεις που είναι εφικτό, η αναδιοργανωμένη υπηρεσία δεν περιλαμβάνει έντυπα. Συνεπώς, στην παροχή υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις, μειώνεται σημαντικά η ανάγκη τήρησης φυσικού φακέλου εγγράφων.
2. Τήρηση της αρχής «Μόνον» (once-only principle) στη διακίνηση πληροφοριών, η οποία μεταφράζεται στα εξής:
 - πολίτες και επιχειρήσεις, κατά τη συναλλαγή τους με το δημόσιο τομέα, δίνουν την κάθε πληροφορία μια μόνο φορά
 - η διατήρηση της πληροφορίας πρέπει ιδανικά να γίνεται σε ένα σημείο, για το σύνολο του δημόσιου τομέα
 - οι φορείς του δημοσίου τομέα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους, με ψηφιακό και αυτοματοποιημένο τρόπο, για τη διακίνηση της πληροφορίας των πολιτών, η οποία είναι απαραίτητη για την υλοποίηση κάποιας υπηρεσίας
 - οι φορείς του δημοσίου τομέα πρέπει να ζητούν από τον λήπτη της υπηρεσίας ή από τρίτους φορείς μόνο τις πληροφορίες εκείνες που απαιτούνται για την εκτέλεση της υπηρεσίας και δεν τις διαθέτει ήδη με οποιονδήποτε τρόπο το δημόσιο
3. Για τις εξωστρεφείς διαδικασίες (υπηρεσίες) επιδιώκεται η πλήρως αυτοματοποιημένη λειτουργία, τουλάχιστον σε επίπεδο 4 και η άμεση υλοποίηση, χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση. Ο στόχος αυτός μεταφράζεται στα εξής:
 - Ψηφιακή είσοδος στην υπηρεσία, μέσω κατάλληλου διαδικτυακού τόπου ή εφαρμογής για κινητές συσκευές
 - Αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων για την εγκυρότητα της αίτησης του πολίτη ή της επιχείρησης
 - Αυτοματοποιημένη δημιουργία των τελικών αποτελεσμάτων και πληροφοριών της υπηρεσίας και κατάλληλη αυτοματοποιημένη αποστολή της
4. Επιπλέον του επιπέδου 4, επιδιώκεται η παροχή υπηρεσιών στο επίπεδο 5, με σκοπό την αυτοματοποιημένη έναρξη της υπηρεσίας και της προσωποποιημένης παροχής χωρίς την επιβάρυνση του πολίτη ή της επιχείρησης, όπου αυτό είναι δυνατό.
5. Επιδιώκεται η σύντμηση σταδίων εκτέλεσης με στόχο τη μείωση της πολυπλοκότητας και του χρόνου διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας. Υπό την έννοια του καθορισμού αποκλειστικών προθεσμιών (αναγγελία αντί αδειοδότησης ή/και προέγκριση αντί έγκρισης).
6. Επιδιώκεται η απαλοιφή υπογραφών από ενδιάμεσα και ανώτατα στελέχη σε περίπτωση διαδικασίας επιπέδου 4. Προτείνεται η χρήση ψηφιακών υπογραφών όπου κρίνεται αναγκαίο. Παραδείγματα μη απαλοιφής: Οικονομική διαχείριση (Οικονομική επιτροπή), διαχείριση παγίων, δημόσιες συμβάσεις, Επιτροπές ποιότητας ζωής, γνωμοδοτικές επιτροπές κλπ.

7. Γίνεται χρήση αυτοματοποιημένης διαδικασίας χρέωσης υποθέσεων (κυρίως για τις εξωστρεφείς διαδικασίες) σε υπαλλήλους μέσω συστήματος, το οποίο υπολογίζει την πολυπλοκότητα και το φόρτο εργασίας του υπαλλήλου. Επιδίδεται η αυτόματη διαχείριση εισερχομένων μέσω συστήματος λήψης αποφάσεων και όχι απλής ηλεκτρονικοποίησης (π.χ. ΙΡΙΔΑ). Παράδειγμα μη εφαρμογής του κανόνα: συγκρότηση συνεργείου υπερωριών.
8. Η διαδικασία πρωτοκόλλησης αντικαθίσταται με τον παραγόμενο κωδικό αριθμό του Διαδικτυακού Πληροφοριακού Συστήματος (ΔΠΣ), που μπορεί να επικαλεστεί τόσο ο ίδιος ο ΟΤΑ όσο και οι εξωτερικοί φορείς.
9. Επιδίδεται η απαλοιφή συγκρότησης μεικτών κλιμακίων και επιτροπών ελέγχου όπου δεν είναι απαραίτητη η παρουσία τους, υπό την έννοια της αποφυγής του διπλού ελέγχου και της πραγματοποίησης του ελέγχου από άλλους φορείς. Παραδείγματα μη απαλοιφής: Διενέργεια και αξιολόγηση διαγωνισμών, Οικονομική Επιτροπή, γνωμοδοτικές επιτροπές κλπ.
10. Οι διαδικασίες ελέγχου θα πραγματοποιούνται με κατάλληλα διαμορφωμένες λίστες και θα υποστηρίζονται από εφαρμογές φορητών συσκευών, οι οποίες θα συνδέονται απευθείας με το Διαδικτυακό Πληροφοριακό Σύστημα. Επίσης, στις διαδικασίες ελέγχων, προβλέπονται κατάλληλα συστήματα GIS για το γεωχωρικό προσδιορισμό και προγραμματισμό των ελέγχων.

3.4.2 &

Ο ανάδοχος υλοποίησε τις προηγούμενες γενικές κατευθύνσεις εφαρμόζοντας τις ακόλουθες τεχνικές :

Αναδιοργάνωση εισόδου υπηρεσίας

- Αν η υπηρεσία αναδιοργανώνεται σε επίπεδο 3 ή 4, η έναρξη της υπηρεσίας γίνεται από τον πολίτη ή την επιχείρηση, που αποκτά πρόσβαση στο κατάλληλο ΔΠΣ ή την κατάλληλη εφαρμογή φορητών συσκευών με το ενδεδειγμένο σύστημα ταυτοποίησης και επιλέγει την παροχή της υπηρεσίας (υπάρχει κατάλογος υπηρεσιών)
- Σε περίπτωση υπηρεσίας επιπέδου 5, πρέπει η έναρξη της υπηρεσίας να γίνεται από τον ΟΤΑ (με γεγονός που δημιουργείται από το ΔΠΣ και αποστέλλεται μήνυμα στον πολίτη/επιχείρηση, ώστε να ολοκληρωθεί με τη συναίνεσή του η εκτέλεσή της). Οι κατάλληλες λειτουργίες του ΔΠΣ για έναρξη υπηρεσιών επιπέδου 5 προδιαγράφονται στις λειτουργικές απαιτήσεις του ΠΕ4.
- Για κάθε απαιτούμενο έντυπο εισόδου προβλέπονται τα εξής:
 1. Σε περίπτωση που είναι αποδεικτικό ταυτότητας του αιτούντος την υπηρεσία (διαβατήριο, ταυτότητα, κλπ), θα απαλειφθεί καθώς θεωρείται ότι ο χρήστης είναι ήδη ταυτοποιημένος και έχουμε το μοναδικό του ID από το login του (π.χ. ΑΦΜ).
 2. Σε περίπτωση που είναι αίτηση του πολίτη ή της επιχείρησης για την παροχή συγκεκριμένης υπηρεσίας, θα απαλειφθεί καθώς θεωρείται ότι ήδη ο αιτών θα έχει επιλέξει την παρούσα υπηρεσία στο διαδικτυακό τόπο του συστήματος του ΟΤΑ.
 3. Σε περίπτωση που είναι κάποιο έγγραφο που πρωτογενώς δημιουργεί ο πολίτης ή η επιχείρηση αναφέροντας στοιχεία που δεν γνωρίζει το δημόσιο, θα αντικατασταθεί με κατάλληλη ψηφιακή φόρμα, που θα συμπληρώνεται στο διαδικτυακό τόπο του

συστήματος του ΟΤΑ (Ψηφιακή Φόρμα: Δήλωση στοιχείων για την υπηρεσία Χ)

4. Σε περίπτωση που το παραπάνω είναι υπεύθυνη δήλωση, πάλι υλοποιείται στην παραπάνω Ψηφιακή Φόρμα, με αναγραφή του γεγονότος ότι η δήλωση ενέχει χαρακτήρα υπεύθυνης δήλωσης, με τις ανάλογες επιπτώσεις.
5. Σε περίπτωση που είναι κάποιο δημόσιο έγγραφο, θα αντικατασταθεί με κλήση κατάλληλης διαδικτυακής υπηρεσίας. Αν η υπηρεσία δεν έχει οριστεί ακόμη, θα οριστεί (π.χ. Διαδικτυακή Υπηρεσία : Έκδοση Φορολογικής Ενημερότητας)
6. Σε περίπτωση που απαιτείται κάποιο έγγραφο (από φορέα άλλου κράτους ή από επιχείρηση) που δεν εμπίπτει στις παραπάνω κατηγορίες, θα εξεταστεί αν μπορεί να αντικατασταθεί με κατάλληλη διαδικτυακή υπηρεσία. Αλλιώς, θα προβλεφθεί η ανάρτησή του στο διαδικτυακό σύστημα του ΟΤΑ σε ψηφιακή, μη μηχανικά επεξεργάσιμη μορφή (σαρωμένο). Στην περίπτωση αυτή η υπηρεσία μεταβαίνει σε στοχευόμενο επίπεδο αυτοματοποίησης 3. Μπορεί επίσης να γίνει χωρισμός της διαδικασίας σε 2 τμήματα, με παράλληλη εκτέλεση.

Αναδιοργάνωση ροής υπηρεσίας

Αναλύθηκε η ροή της υπηρεσίας και έγιναν τα εξής:

1. Απαλείφθηκαν όλα τα βήματα της διαδικασίας που αφορούν διακίνηση της πληροφορίας με τη μορφή εγγράφου εσωτερικά στον ΟΤΑ όπως ανάγνωση email, πρωτοκόλληση, αποστολή ή κοινοποίηση εντός του ΟΤΑ, παραλαβή εγγράφων από άλλο τμήμα, υπογραφές, χρεώσεις σε υπαλλήλους κλπ. Η πληροφορία αυτή θα διακινείται αυτόματα από το ΔΠΣ του ΟΤΑ, το οποίο θα ειδοποιεί κατάλληλα τους απαραίτητους παραλήπτες, εάν και όπου προβλέπεται.
2. Αντικαταστάθηκαν όλοι οι έλεγχοι που γίνονται από κάποιο στέλεχος του ΟΤΑ από αυτόματη επεξεργασία. Με την προϋπόθεση ότι όλα τα στοιχεία εισόδου είναι ψηφιακά και μηχανικά επεξεργάσιμα (είναι πεδία σε ψηφιακές φόρμες, ή πεδία σε ψηφιακά μηνύματα διαδικτυακών υπηρεσιών) όλοι οι έλεγχοι μπορούν να γίνονται από το ΔΠΣ του ΟΤΑ.
3. Αντικαταστάθηκαν οι επικοινωνίες με τρίτους φορείς κατά την υλοποίηση της υπηρεσίας με κλήση κατάλληλης διαδικτυακής υπηρεσίας του τρίτου φορέα. Αν η υπηρεσία δεν έχει οριστεί ακόμη, θα οριστεί.
4. Σε περίπτωση όπου έλεγχοι γίνονται από τρίτους φορείς, και άρα επιβάλλουν αποστολή και παραλαβή κάποιου εγγράφου, θα αντικατασταθεί ο έλεγχος από τον τρίτο φορέα με την κλήση κατάλληλης διαδικτυακής υπηρεσίας κατά την οποία θα αποσταλούν τα κατάλληλα πεδία σε μηχανικά επεξεργάσιμη μορφή. Αφού γίνει ο έλεγχος θα αποσταλεί άμεσα το αποτέλεσμα του.
5. Θα ενοποιηθούν όλα τα βήματα ελέγχου και επικοινωνίας εντός του ΟΤΑ ιδανικά σε ένα βήμα, το οποίο θα υλοποιείται αυτόματα από το ΔΠΣ.

Σημείωση: Σε περίπτωση υπηρεσίας με στοχευόμενο επίπεδο 4 ή 5 δεν επιτρέπεται να υπάρχει συμμετοχή στελέχους του ΟΤΑ στη ροή εκτέλεσης (ώστε η υπηρεσία να εκτελείται άμεσα). Ανθρώπινη παρέμβαση επιτρέπεται μόνο σε υπηρεσίες επιπέδου 3.

Αναδιοργάνωση εξόδου υπηρεσίας

1. Αντικατάσταση των παραγόμενων εγγράφων από:
 - Ενέργειες ενημέρωσης του ΔΠΣ του ΟΤΑ
 - Μηνύματα που αποστέλλονται με email στον πολίτη ή την επιχείρηση, ιδανικά μέσω της ηλεκτρονικής θυρίδας του χρήστη, στο ΔΠΣ του ΟΤΑ ή σε κεντρικό σύστημα του κράτους, και αφορούν επιβεβαίωση της λήψης ή της έναρξης εκτέλεσης της υπηρεσίας
 - Διαδικτυακές υπηρεσίες του ΟΤΑ που μπορούν να κληθούν από τρίτους φορείς, όταν χρειαστεί
 - Κλήση διαδικτυακών υπηρεσιών τρίτων φορέων, για την άμεση ενημέρωση ή συνέχιση της εκτέλεσης μίας υπηρεσίας (π.χ. πληρωμή μέσω τραπέζης)
2. Σε περίπτωση που τα παραπάνω δεν καλύπτουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία, θα εκδίδεται κατάλληλο ψηφιακό έντυπο με συμβολοσειρά σήμανσης και επαλήθευσης (π.χ. gov.gr).
3. Σε περίπτωση υπηρεσιών επιπέδου 4 ή 5 όλες οι πιθανές τελικές εγκρίσεις, υπογραφές από τη διοίκηση, πρωτοκολλήσεις εξερχομένων κλπ καταργούνται.

3.4.3

Για κάθε ένα επίπεδο αυτοματισμού (3,4 και 5) ο ανάδοχος προχώρησε στην ανάπτυξη υποδειγμάτων ανασχεδιασμού, με σκοπό την αντιμετώπιση των προβληματικών σημείων που εντοπίστηκαν κατά την αξιολόγηση των διαδικασιών της κατηγορίας Α (βλ. παρ. 1.2).

Οι κωδικοί αριθμοί των υποδειγμάτων ανασχεδιασμού φαίνονται στον επόμενο πίνακα.

	(-)	()
Επίπεδο 3	Υ3_01 έως Υ3_12	Δ3_01 έως Δ3_04
Επίπεδο 4	Υ4_01	Δ4_01 & Δ4_02
Επίπεδο 5	Υ5_01 & Υ5_02	Δ5_01 & Δ5_02

Τα προηγούμενα υποδείγματα ανασχεδιασμού έχουν δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν σε σειρά προς μεγαλύτερο επίπεδο αυτοματισμού. Για παράδειγμα, το υπόδειγμα Υ3_03 είναι λιγότερο «αυτοματοποιημένο» και με μεγαλύτερο χρόνο εκτέλεσης από το υπόδειγμα Υ3_04. Επιπλέον τα διαφορετικά επίπεδα αυτοματισμού Υ3_ και Υ4_ προφανώς ακολουθούν τον ίδιο κανόνα. Το ίδιο συμβαίνει και με τα υποδείγματα που αφορούν στις εσωτερικές διαδικασίες Δ3_ και Δ4_.

Τα υποδείγματα αποτελούν το βασικό οδηγό ανασχεδιασμού του αναδόχου. Η μοντελοποίηση μιας διαδικασίας ακολουθεί ένα συγκεκριμένο υπόδειγμα ανασχεδιασμού με τον υψηλότερο δυνατό βαθμό

αυτοματισμού. Επιπρόσθετα καθορίζονται και εναλλακτικά υποδείγματα μειωμένης αυτοματοποίησης, τα οποία αποτελούν τα εναλλακτικά σενάρια ανασχεδιασμού της διαδικασίας.

Οι στόχοι του παρόντος έργου επιβάλλουν τη στοχοθέτηση του υψηλότερου δυνατού βαθμού ψηφιακού μετασχηματισμού και άρα το μεγαλύτερο βαθμό αυτοματισμού μιας διαδικασίας (the maximum automation principle). Επομένως, το επιλεγέν σενάριο ανασχεδιασμού (TO-BE) είναι αυτό με το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο αυτοματισμού, ενώ οι εναλλακτικές αφορούν χαμηλότερα επίπεδα αυτοματισμού.

3.4.4

Ο ανάδοχος συγκέντρωσε τις προτεινόμενες αλλαγές αξιοποιώντας τον παρακάτω πίνακα - εργαλείο :

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

1. Καθορισμός στοχευόμενου επιπέδου αυτοματοποίησης και υποδείγματος διαδικασίας
2. Καθορισμός σεναρίων μειωμένης αυτοματοποίησης της διαδικασίας
3. Ψηφιακή αυθεντικοποίηση λήπτη υπηρεσίας / Κατάργηση απαίτησης δελτίου ταυτότητας
4. Αντικατάσταση φυσικού εγγράφου εισόδου (π.χ. αίτηση) από ψηφιακή φόρμα ή πεδίο ψηφιακής φόρμας του ΔΠΣ
5. Αντικατάσταση φυσικού εγγράφου εισόδου (π.χ. δικαιολογητικό) από κλήση εξωτερικής Διαδικτυακής Υπηρεσίας
6. Δημιουργία / Προϋπόθεση εξωτερικού μητρώου⁴
7. Κλήση εξωτερικής Διαδικτυακής Υπηρεσίας
8. Ανάρτηση φυσικού εγγράφου εισόδου, μετά από σάρωση, στο ΔΠΣ
9. Χρήση Διαδικτυακού ΠΣ σε αντικατάσταση εφαρμογών γραφείου και λοιπών μη διασυνδεδεμένων πληροφοριακών συστημάτων
10. Εσωτερική διακίνηση πληροφορίας μέσω του ΔΠΣ
11. Αντικατάσταση φυσικού εγγράφου εξόδου από ψηφιακό έγγραφο ή Διαδικτυακή Υπηρεσία

⁴

(),

12. Αντικατάσταση φυσικής υπογραφής (στελέχους) από προτυποποιημένη υπογραφή (συστήματος)

13. Αντικατάσταση επικοινωνιών με τρίτους φορείς κατά την υλοποίηση της υπηρεσίας με κλήση κατάλληλης Διαδικτυακής υπηρεσίας.

4.

6, 7 8

, , .
:

6, εφαρμόζοντας την προτεινόμενη μεθοδολογία, αναλύεται το μελλοντικό μοντέλο των διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή. Παρουσιάζονται τα νέα μοντέλα των διαδικασιών όπως αυτά έχουν προκύψει από την εφαρμογή της μεθοδολογίας με παράθεση αναλυτικών αναφορών (Adonis Standard Reports) ανά διαδικασία, ενώ έχει ληφθεί μέριμνα για (α) την αποτύπωση των διοικητικών απλουστεύσεων και των αλλαγών από τον ψηφιακό μετασχηματισμό ανά διαδικασία, (β) την έκδοση διαγραμμάτων για την AS-IS και TO-BE ροή εκτέλεσης της διαδικασίας και (γ) τα αποτελέσματα της προσομοίωσης ανά διαδικασία αρχική και μελλοντική κατάσταση, τα οποία αποτελούν ξεχωριστά και συνοδευτικά έγγραφα ανά διαδικασία. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζονται, στην ενότητα 6.1 του παραδοτέου, αναλυτικοί πίνακες ανά κριτήριο διοικητικής απλούστευσης και ψηφιακού μετασχηματισμού των διαδικασιών, στους οποίους αποτυπώνονται αναλυτικά οι παρεμβάσεις ανασχεδιασμού διοικητικής φύσης και οι νομοθετικές διατάξεις που καλύπτουν τον ανασχεδιασμό ή αν αυτές δεν υπάρχουν προτείνονται νέες νομοθετικές ρυθμίσεις για τη θεσμική θωράκιση των παρεμβάσεων ανασχεδιασμού. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι οπτικές ανάλυσης οι οποίες, εν συντομία, είναι :

- Αναλυτικός πίνακας αποτελεσμάτων προσομοίωσης ανασχεδιασμού ανά διαδικασία (χρόνος εκτέλεσης και κόστος)
- Αναλυτικός πίνακας αποτελεσμάτων προσομοίωσης εναλλακτικών σεναρίων ανά διαδικασία
- Αναλυτικός πίνακας αποτελεσμάτων ανασχεδιασμού ως προς τη βέλτιστη / αυξημένη ποιότητα εκτέλεσης
- Πίνακας ποσοτικών δεικτών διοικητικής Απλούστευσης ανά διαδικασία

Το 5^ο βήμα της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του ανασχεδιασμού. Για κάθε ανασχεδιασμένη διαδικασία ακολούθησε η προσομοίωση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ανασχεδιασμού, μέσω της σύγκρισης της κατάστασης πριν και μετά τον ανασχεδιασμό (σύγκριση AS-IS και TO-BE). Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων έγινε μέσω δεικτών όπως οι ακόλουθοι:

- Χρόνος εκτέλεσης της διαδικασίας
- Αριθμός χειροκίνητων βημάτων της διαδικασίας
- Αριθμός διαδικτυακών υπηρεσιών που καταναλώνει η ανασχεδιασμένη διαδικασία
- Αριθμός διαδικτυακών υπηρεσιών που παρέχει η ανασχεδιασμένη διαδικασία
- Αριθμός δικαιολογητικών που συμπληρώνονται / διακινούνται
- Αριθμός εσωτερικών υπηρεσιών που εμπλέκονται
- Αριθμός εξωτερικών φορέων που εμπλέκονται
- Βαθμοί ιεραρχίας που εμπλέκονται

Τέλος, διενεργήθηκε η αξιολόγηση του χρόνου εκτέλεσης των εναλλακτικών σεναρίων εκτέλεσης της κάθε διαδικασίας. Ο υπολογισμός του χρόνου εκτέλεσης των εναλλακτικών σεναρίων υπολογίζεται βάσει των χρόνων που εκτελούνται τα διαφορετικά υποδείγματα ανασχεδιασμού. Ο χρόνος εκτέλεσης, ο οποίος είναι και ο βασικός παράγοντας κόστους της εκτέλεσης μιας διαδικασίας, έχει υπολογιστεί ως ακολούθως για τα διαφορετικά υποδείγματα ανασχεδιασμού :

	/					
	5	4	3_12 3_09	3_08 3_04	3_04 3_01	ASËIS < 3
	Αυτόματος	Αυτόματος	Ημι-αυτόματος	Ημι-αυτόματος	Ημι-αυτόματος	Χειροκίνητος
	Δευτερόλεπτα	Δευτερόλεπτα	Ώρες	Ώρες - Ημέρες	Εβδομάδες	Ανά περίπτωση
	Λεπτά του ευρώ	Λεπτά του ευρώ	Ευρώ	Δεκάδες ευρώ	Εκατοντάδες ευρώ	Ανά περίπτωση

Σε συνέχεια των παραπάνω, εφαρμόζοντας τη μεθοδολογία, δημιουργήθηκαν οι προτεινόμενες νέες διαδικασίες οι οποίες αφορούν κυρίως οριζόντιες διαδικασίες και μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις λειτουργικές περιοχές, εξίσου. Οι νέες διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί περιλαμβάνουν διαδικασίες που δεν υπήρχαν στο υφιστάμενο μοντέλο λειτουργίας των ΟΤΑ και είναι απαραίτητες για τη διεκπεραίωση βασικών αρμοδιοτήτων, ενώ ταυτόχρονα κάνουν χρήση νέων καινοτόμων τεχνολογιών για την παροχή επιπλέον δυνατοτήτων προς πολίτες, επιχειρήσεις και υπαλλήλους.

Η αποδοτικότητα των διαδικασιών θα αξιολογείται από τους τελικούς χρήστες (πολίτες, επιχειρήσεις, υπάλληλοι). Σε κάθε τελικό χρήστη θα παρέχεται το δικαίωμα, με το πέρας μιας διαδικασίας, να αξιολογήσει την απόδοσή της. Οι χρήστες θα έχουν τις εξής δυνατότητες αξιολόγησης του συστήματος:

- Συνολική Αξιολόγηση βασισμένη στο μοντέλο 5 αστεριών (5-stars Model), το οποίο είναι αρκούντως κατανοητό και ευρέως διαδεδομένο.

- Ειδική αξιολόγηση επί συγκεκριμένων θεμάτων. Στην περίπτωση όπου στην αξιολόγηση του χρήστη δεν επιλεγεί το 5ο αστέρι θα εμφανίζεται λίστα θεμάτων για τα οποία θα μπορεί να απαντήσει πιο συγκεκριμένα για τα προβλήματα που αντιμετώπισε ή που προβλέπει.

Κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των διαδικασιών έχουν πραγματοποιηθεί οριζόντιες βελτιώσεις, οι οποίες αναλύονται στην ενότητα 6.5.1, ενώ στην ενότητα 6.5.2 απαριθμούνται τα εξωτερικά Μητρώα τα οποία είτε χρησιμοποιούνται ήδη, είτε πρόκειται να αναπτυχθούν. Τέλος, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιέχεται ενότητα στην οποία παρατίθενται δεδομένα για το προτεινόμενο Διαδικτυακό Πληροφοριακό Σύστημα (ΔΠΣ), τα οποία αφορούν στη περιγραφή των εσωτερικών μητρώων που θα χρησιμοποιούνται εντός του πληροφοριακού συστήματος, και των οριζόντιων λειτουργιών του.

7 παρουσιάζει τις απαραίτητες νομοθετικές παρεμβάσεις για την ορθή λειτουργία των ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Για την εύρυθμη εφαρμογή των προτεινόμενων διαδικασιών, με τη χρήση του προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος, είναι απαραίτητο, όλες οι προτάσεις να ρυθμιστούν σε νομοθετικό επίπεδο από τα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης. Στο παρόν κείμενο υπάρχει ανάλυση του νομοθετικού πλαισίου όπως επίσης και το προτεινόμενο νομοθετικό πλαίσιο, ούτως ώστε κάθε δράση να περιβάλλεται από νομοθετική ρύθμιση. Σε αρχικό στάδιο, γίνεται μια ανασκόπηση του νομοθετικού πλαισίου που συλλέχθηκε κατά τη καταγραφή των διαδικασιών και αφορούν τις αρμοδιότητες των Επιτροπών και των Οργάνων Διακυβέρνησης, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι κανένα νομοθετικό πλαίσιο έως τώρα δεν επιχείρησε συστηματικό και πλήρη σχεδιασμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τόσο του Α', όσο και του Β' βαθμού. Στη συνέχεια, σε δεύτερο στάδιο, με βάση το ισχύον μοντέλο των ΟΤΑ προτείνονται αφενός τα σχέδια των νέων διατάξεων προς θεσμοθέτηση (διατάξεις Νόμου, Π.Δ, Υ.Α κλπ), αφετέρου τα σχέδια των απαιτούμενων τροποποιήσεων του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου και του προσδιορισμού αρμόδιων για την υλοποίηση των τροποποιήσεων Υπουργείων, με σκοπό τη νομική κάλυψη και οριοθέτηση των προτεινόμενων διαδικασιών και πληροφοριακού συστήματος. Τέλος, ο συνοπτικός πίνακας που παρατίθεται στην ενότητα 7.4 στοχεύει στην συγκέντρωση των προτεινόμενων τροποποιήσεων και νομοθετικών ρυθμίσεων τόσο ανά λειτουργική περιοχή όσο και ανά λειτουργικό τομέα.

8 του παραδοτέου παρουσιάζει τα μοντέλα πρότυπων οργανογραμμάτων ανά κατηγορία Περιφερειών. Αρχικά παρατίθεται η υφιστάμενη κατάσταση και σε επόμενο στάδιο αναλύεται το κάθε μοντέλο πρότυπου οργανογράμματος ανά Τύπο Περιφερειών, οι οποίοι καθορίζονται στον Ν.3852/2010 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει:

) (**1.000.000**) : η
οργάνωση της Μητροπολιτικής Περιφέρειας βασίζεται στο Άρθρο 212 Ν.3852/2010 όπου με
απόφαση του περιφερειακού συμβουλίου, για καθέναν από τους τομείς αρμοδιοτήτων
μητροπολιτικού χαρακτήρα του άρθρου 210, συγκροτούνται πενταμελείς συντονιστικές
μητροπολιτικές επιτροπές επίβλεψης και προετοιμασίας
) , (500.000 1.000.000)
) , (**500.000**) : ασκεί
επιπροσθέτως και ειδικότερες αρμοδιότητες νησιωτικών περιφερειών. Ως αποτέλεσμα είναι
αρμόδια και για το σχεδιασμό, την έγκριση και την παρακολούθηση των σχεδίων των

ενδοπεριφερειακών συγκοινωνιών. Παράλληλα, με προεδρικό διάταγμα το οποίο εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών ρυθμίζεται η απόδοση των ανάλογων οικονομικών πόρων για την άσκηση των νησιωτικών αρμοδιοτήτων που προβλέπονται

Τέλος, με την ολοκλήρωση κάθε οργανογράμματος ανά Λειτουργική Περιοχή, παρατίθεται σχολιασμός ως προς τις οργανικές μονάδες και τις διαδικασίες τις οποίες εκτελούν.