



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΕΕΤΑΑ Α.Ε.  
Ελληνική Εταιρεία  
Τοπικής Ανάπτυξης  
& Αυτοδιοίκησης

Οι αναγκαίες προϋποθέσεις  
για τη ψηφιακή σύγκληση των Ο.Τ.Α.  
και τη μετάβαση της Τ.Α.  
στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση



## Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2007

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Καθοριστικός παράγων εκσυγχρονισμού της λειτουργίας της ΤΑ είναι η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τους ΟΤΑ και η προώθηση της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθώς μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά, τόσο στη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών των ΟΤΑ, όσο και στην επικοινωνία και στη συναλληλία των ΟΤΑ με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

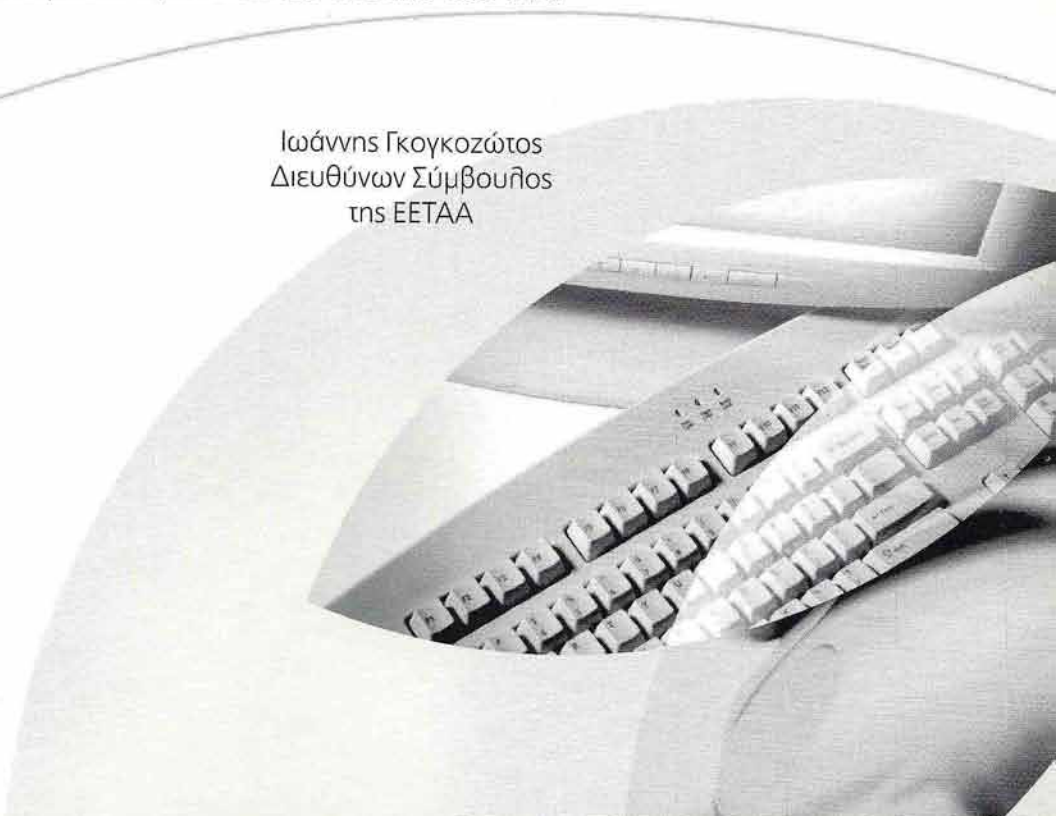
Είναι γεγονός ότι, μέχρι σήμερα, οι προσπάθειες αξιοποίησης των ΤΠΕ από τους ΟΤΑ, προσέκρουσαν σε σοβαρές αδυναμίες, που εντοπίζονται σε ολόκληρο το φάσμα των συντελεστών λειτουργίας της ΤΑ (κανονιστικό πλαίσιο, οργάνωση, διαδικασίες λειτουργίας, προσωπικό, αιρετή ηγεσία).

Η διαδικασία εισαγωγής των ΤΠΕ στους ΟΤΑ απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση η οποία, εκτός από τεχνικές, θα λαμβάνει υπόψη και θεσμικές, οργανωτικές, λειτουργικές, κοινωνικές και πολιτισμικές παραμέτρους.

Στην κατεύθυνση αυτή, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να τεκμηριώσει ότι οι στόχοι βελτίωσης της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ και προώθησης της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, είναι αλληλένδετοι.

Το πλήρες κείμενο της μελέτης είναι στη διάθεση κάθε ενδιαφερόμενου και η ΕΕΤΑΑ θα είναι στο πλευρό του ανθρώπινου δυναμικού της ΤΑ για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ από τους ΟΤΑ.

Ιωάννης Γκογκοζώτος  
Διευθύνων Σύμβουλος  
της ΕΕΤΑΑ





<b>1</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b> .....	5
	2.1 Ο ψηφιακός Δήμος .....	6
	2.2 Χαρακτηριστικά της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	7
	2.3 Μετάβαση στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	9
<b>3</b>	<b>Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΔΟ</b> .....	11
	3.1 Η υφισταμένη κατάσταση και οι δυσκολίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ΤΑ .....	11
	3.2 Το προγραμματικό πλαίσιο κατά την επόμενη περίοδο .....	12
<b>4</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΩΤ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΤΑ</b> .....	14
	4.1 Δυνατά σημεία .....	14
	4.2 Αδυναμίες .....	14
	4.3 Ευκαιρίες .....	15
	4.4 Κίνδυνοι .....	16
<b>5</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΗΣ ΤΑ Σ' ΕΝΑ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &amp; ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ ΣΤΙΣ ΤΠΕ</b> .....	16
	5.1 Ο εκσυγχρονισμός της εσωτερικής λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών (back-office) είναι κρίσιμη προϋπόθεση για τη παροχή ποιοτικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών από το Ψηφιακό Δήμο .....	16
	5.2 Άξονες στρατηγικής .....	18
	5.3 Οργανωτικές και τεχνολογικές προϋποθέσεις επιτυχίας για την εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	20
	5.4 Η ανάγκη συνδυασμού της στρατηγικής για την Τοπική Ηλεκτρονική διακυβέρνηση με τη στρατηγική διοικητικής μεταρρύθμισης των ΟΤΑ .....	23
<b>6</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΠΕ ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΑ</b> .....	24
	6.1 Ηγεσία .....	25
	6.2 Στρατηγική Προγραμματισμός και Αξιολόγηση .....	25
	6.3 Ανθρώπινο Δυναμικό .....	26
	6.4 Εξωτερικές συνεργασίες & Πόροι .....	27
	6.5 Διαδικασίες .....	28
	6.6 Ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της ΤΑ .....	30

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ), συγκρότησε ομάδα εκπόνησης μελέτης με τίτλο «Ο Δήμος του 21ου ΑΙΩΝΑ», υπό την προεδρία του καθηγητή κ. Δημήτρη Παπούλια, με σκοπό τη διατύπωση προτάσεων για το διοικητικό εκσυγχρονισμό των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ.

Για την υποστήριξη του έργου της ομάδας το ΙΤΑ ανέθεσε στην ΕΕΤΑΑ την εκπόνηση μελέτης με τίτλο: «*Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*».

Στόχος της μελέτης ήταν η διερεύνηση και ο εντοπισμός όλων των αναγκών προϋποθέσεων που απαιτούνται προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητα των ΟΤΑ να υποστηρίξουν το στόχο της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΤΗΔ) και να προσαρμόζουν την οργάνωση και τη λειτουργία τους στο νέο και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον της Κοινωνίας της Πληροφορίας, αποσκοπώντας στην πλήρη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Το κείμενο που ακολουθεί αποτελεί ευρεία περίληψη της μελέτης, η οποία εκπονήθηκε, κατά τη διάρκεια του 2006, από ομάδα στελεχών της ΕΕΤΑΑ<sup>1</sup> με υπεύθυνο έργου τον κ. *Η. Λίτσο, Μηχανικό Παραγωγής, Msc Περιφερειακής Ανάπτυξης, στέλεχος της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Πληροφορικής της ΕΕΤΑΑ.*

## 2. Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

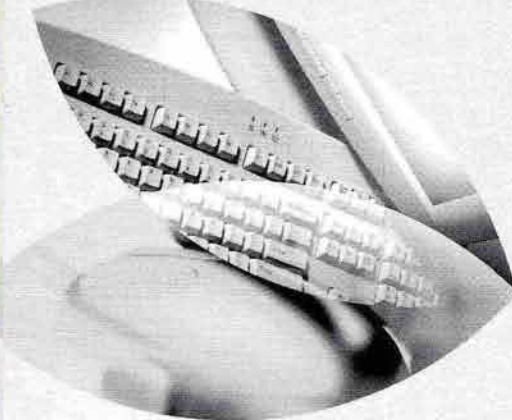
Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Governance), στοχεύει στη χρήση των ΤΠΕ για την ηλεκτρονική υποστήριξη:

- τόσο της επικοινωνίας και της συνεργασίας των Δημοσίων Οργανισμών με το εξωτερικό τους περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει Πολίτες (Government to Citizen - G2C), Επιχειρήσεις (Government to Business - G2B) καθώς επίσης και άλλους Δημοσίους Οργανισμούς (Government to Government - G2G),
- όσο και των εσωτερικών λειτουργιών τους (μέσω εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων).

Η υποστήριξη των συναλλαγών με το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται μέσω «εξωστρεφών» πληροφοριακών συστημάτων που σήμερα βασίζονται κυρίως στο Internet.

1. Στην ομάδα εργασίας συμμετείχαν : α) Δρ. Χ. Πετρόπουλος, Στέλεχος της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Πληροφορικής, β) Μ. Σκολαρικός, Ηλεκτρολόγος Μηχανικός, Msc Στατιστικής, Υπεύθυνος του Τμήματος Τεκμηρίωσης και Πληροφόρησης, γ) Α. Χάγιος, Χημικός Μηχανικός, Υπεύθυνος της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Πληροφορικής της ΕΕΤΑΑ





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει ότι: " Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών ". Ο ορισμός αυτός συνδέει άρρηκτα την ηλεκτρονική διακυβέρνηση με ευρύτατες οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό της ΤΑ.

Οι ΤΠΕ δεν αποτελούν απλώς ένα εργαλείο για την απλή «αυτοματοποίηση» των υφιστάμενων διαδικασιών λειτουργίας της ΤΑ, αλλά αντίθετα τον καταλύτη για το ριζικό μετασχηματισμό (transformation) των οργανωτικών δομών και των διαδικασιών των ΟΤΑ (οι οποίες έχουν σχεδιαστεί στο παρελθόν με βάση τη λογική της χειρογραφικής εκτέλεσης των εργασιών και για αντικείμενα αρμοδιοτήτων κατά πολύ μικρότερα και λιγότερο περίπλοκα από τα σημερινά). Αποτελούν σημαντική κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας της ΤΑ (capacity development) και για την αλλαγή της κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού της στην κατεύθυνση της ανάπτυξης και παγίωσης των βασικών αρχών του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (New Public Management) και της «Χρηστής Διακυβέρνησης» (Good Governance).

Η βαθμιαία δημιουργία νέων λειτουργικών μοντέλων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τα οποία βασίζονται στις ΤΠΕ, θα επαναπροσδιορίσει τις δραστηριότητες μέσω των οποίων υλοποιούν οι ΟΤΑ τους στόχους τους και τον τρόπο επικοινωνίας με τους πολίτες. Θα διευρύνει τη δυνατότητα ταχείας διάγνωσης και κατανόησης των προβλημάτων καθώς επίσης και της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά, αγγίζοντας πλέον το βασικό πυρήνα της ΤΑ δηλ. της τοπικής δημοκρατίας (e-Democracy).

## 2.1 Ο ψηφιακός Δήμος

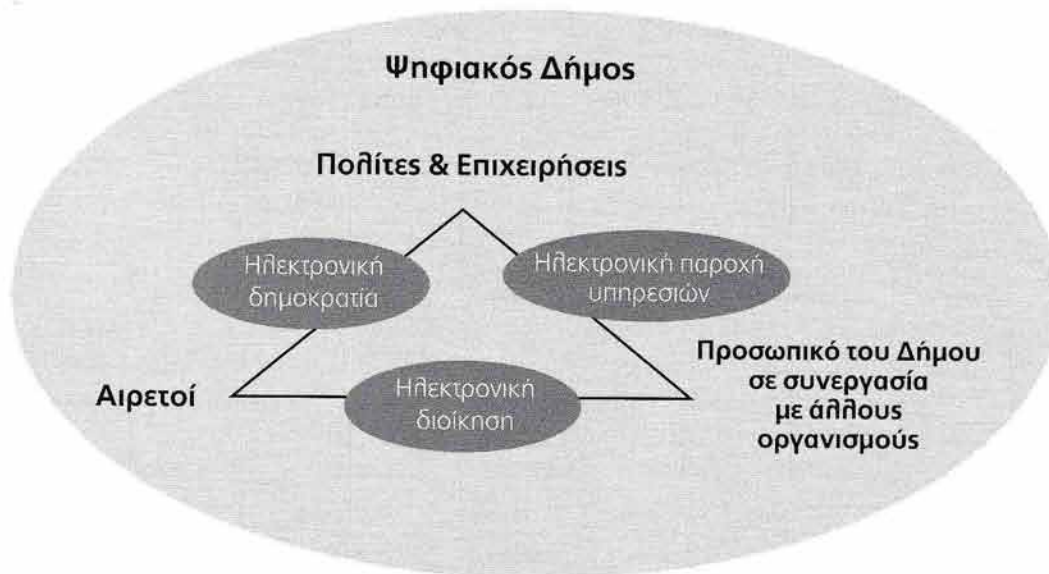
Μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση του ψηφιακού Δήμου θα πρέπει να εστιάσει στους 3 βασικούς εμπλεκόμενους στη λειτουργία ενός ΟΤΑ, δηλαδή:

- στους αιρετούς
- στο υπηρεσιακό προσωπικό των ΟΤΑ
- στους πολίτες και στις τοπικές επιχειρήσεις.

Όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα η ΤΗΔ επηρεάζει και τις τρεις πλευρές του τριγώνου που σχηματίζεται και αντιπροσωπεύει τις 3 βασικές διαστάσεις της λειτουργίας των ΟΤΑ, δηλαδή:

- 1) τη δημοκρατική διάσταση της σχέσης μεταξύ των πολιτικών και της κοινωνίας των πολιτών
- 2) τη διάσταση της παροχής υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις από το προσωπικό των ΟΤΑ σε συνεργασία με άλλους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης





3) τη διάσπαση της διοίκησης των δημοτικών υπηρεσιών από την αιρετή ηγεσία.

Ο ψηφιακός Δήμος επομένως:

- 1) είναι ανοικτός και διαφανής, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και τον κοινωνικό έλεγχο
- 2) παρέχει ηλεκτρονικές δημοτικές υπηρεσίες σε όλους τους πολίτες και τις επιχειρήσεις χωρίς διακρίσεις και αποκλεισμούς, σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς
- 3) είναι αποδοτικός οργανισμός, παρέχοντας τη μέγιστη δυνατή αξία σε σχέση με τους πόρους που διαχειρίζεται.

## 2.2 Χαρακτηριστικά της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Βασικός στόχος της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η ηλεκτρονική υποστήριξη ολοκλήρου του «Κύκλου Ζωής» (Life Cycle) των τοπικών δημόσιων πολιτικών, από τη διάγνωση και κατανόηση των προβλημάτων και αναγκών της τοπικής κοινωνίας μέχρι και το σχεδιασμό και υλοποίηση κατάλληλων ολοκληρωμένων πολιτικών προγραμμάτων και υπηρεσιών για την αντιμετώπισή τους, μέσω συνεργασίας πολλών Δημοσίων Οργανισμών. Συγκεκριμένα παρέχονται δυνατότητες υποστήριξης :

1. της στενότερης και εντατικότερης επικοινωνίας με τους πολίτες (π.χ. μέσω του Internet ή και άλλων ηλεκτρονικών μέσων), με στόχο την ταχύτερη και πληρέστερη διάγνωση και κατανόηση των προβλημάτων και των αναγκών τους, με βάση κατάλληλες εφαρμογές «Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας» (e-Democracy)



2. του συνεργασιακού σχεδιασμού αποτελεσματικών πολιτικών, προγραμμάτων και υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων και αναγκών, μέσω της ηλεκτρονικής συνεργασίας (π.χ. μέσω Internet ή και άλλων ηλεκτρονικών μέσων) όλων των συνήθως πολυάριθμων εμπλεκόμενων Δημοσίων Οργανισμών, κάθε ένας από τους οποίους έχει ένα μέρος της απαιτούμενης τεχνογνωσίας, εμπειρίας, πόρων και αρμοδιοτήτων, με βάση κατάλληλες εφαρμογές «Υποστηριζόμενης από Υπολογιστές Συνεργασίας» (Computer Supported Collaborative Work CSCW) και «Ηλεκτρονικών - Εικονικών Ομάδων Εργασίας» (Virtual Teams)
3. της συνεργασιακής υλοποίησης των παραπάνω σχεδιαζόμενων πολιτικών, προγραμμάτων και υπηρεσιών από όλους τους εμπλεκόμενους Δημοσious Οργανισμούς, με βάση ολοκληρωμένα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα (που συνήθως βασίζονται σε «Συστήματα Διοίκησης Ροών Εργασίας» (Workflow Management Systems) καθώς επίσης και εφαρμογές «Υποστηριζόμενης από Υπολογιστές Συνεργασίας» και «Ηλεκτρονικών - Εικονικών Ομάδων Εργασίας»
4. της παροχής (delivery) των παραπάνω υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και της πραγματοποίησης όλων των σχετικών συναλλαγών τους με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, μέσω πολυληπλών φυσικών και ηλεκτρονικών καναλιών (π.χ. μέσω οργανωμένων γραφείων εξυπηρέτησης κοινού, φυσικών και ηλεκτρονικών καναλιών (π.χ. μέσω οργανωμένων γραφείων εξυπηρέτησης κοινού, Internet, ηλεκτρονικών μηχανημάτων τύπου τραπεζικού ΑΤΜ, οργανωμένων Τηλεφωνικών Κέντρων, κινητής τηλεφωνίας, μελλοντικά μέσω διαδραστικής τηλεόρασης κλπ.), με βάση ισχυρά «εξωστρεφή» πληροφοριακά συστήματα, τα οποία συνδέονται με τα αντίστοιχα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα των ΟΤΑ και των εμπλεκόμενων Δημοσίων Οργανισμών
5. της αξιολόγησης των υπηρεσιών αυτών από τους πολίτες-επιχειρήσεις χρήστες τους, με βάση κατάλληλες εφαρμογές «Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας» (e-Democracy).

Γενικότερα, η Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει σημαντική κινητήρια δύναμη για αλλαγή της κουλτούρας της ΤΑ καθώς επίσης και να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη και παγίωση των βασικών αρχών της «Καλής Διακυβέρνησης» (Good Governance Principles), όπως είναι η συμμετοχή των πολιτών, η συνεκτικότητα μεταξύ των διαφόρων πολιτικών και προγραμμάτων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία.

Λόγω των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών της, η Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί τον καταλύτη σημαντικών αλλαγών στην ΤΑ, οδηγώντας βαθμιαία σε :

- αλλαγή νοοτροπίας από «δημοσιοκεντρική» σε «πελατοκεντρική»
- ανασχεδιασμό των διαδικασιών και των οργανωτικών δομών



- αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης των ΟΤΑ (τόσο ως προς το Front Office όσο και ως προς το Black Office)
- προσαρμογή δραστηριοτήτων και στόχων
- αλλαγές στο νομικό πλαίσιο, ώστε να νομιμοποιηθούν οι νέες πρακτικές της ΤΑ που βασίζονται στις ΤΠΕ
- συνεργασία μεταξύ των ΟΤΑ και άλλων Δημοσίων Οργανισμών στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων
- ενίσχυση της ενεργητικής συμμετοχής των πολιτών στις τοπικές, περιφερειακές, εθνικές και υπερεθνικές δημοκρατικές διαδικασίες.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνεπάγεται τη βαθμιαία αλλαγή του γενικότερου διοικητικού μοντέλου: το υφιστάμενο Βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο βαθμιαία δίνει τη θέση του σε ένα νέο περισσότερο ευέλικτο και αποτελεσματικό μοντέλο διακυβέρνησης που βασίζεται στις ΤΠΕ.

### **2.3 Μετάβαση στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Η καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν είναι εύκολη. Για να παρέχονται υπηρεσίες με επίκεντρο τον χρήστη και να περιοριστεί η γραφειοκρατία (δηλ. περιττά διοικητικά εμπόδια) απαιτείται η από κοινού αξιοποίηση των πληροφοριών από όλες τις διοικητικές υπηρεσίες και σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης (π.χ. σε τοπικό και εθνικό επίπεδο). Προς τούτο απαιτούνται συχνά οργανωτικές αλλαγές. Απαιτείται επίσης η προθυμία να επανεξεταστούν παγιωμένοι τρόποι εργασίας, πράγμα που συχνά προσκρούει σε αντιστάσεις. Επιπλέον, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν παρέχεται δωρεάν, ενώ χρειάζεται χρόνος για να αποδώσει.

Για την εφαρμογή, σε πλήρη κλίμακα, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ανακύπτουν δύσκολα ζητήματα. Πρέπει, μεταξύ άλλων, να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη στην ηλεκτρονική διάδραση με τους δημόσιους φορείς, η ευρεία πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες ώστε να μη δημιουργηθεί ψηφιακό χάσμα, καθώς και η διαλειτουργικότητα της ανταλλαγής πληροφοριών χωρίς οργανωτικά σύνορα. Κατά συνέπεια, χρειάζεται ισχυρός ηγετικός ρόλος σε πολιτικό επίπεδο για να καμφθούν οι αντιστάσεις και να υπερπηδηθούν τα εμπόδια, να αλληλάξουν οι αντιλήψεις, να προωθηθούν οι οργανωτικές αλλαγές, να υποστηριχθούν οι επενδύσεις και να μη λησμονηθεί η μακροπρόθεσμη προοπτική, ενώ βραχυπρόθεσμα να επιδιώκονται με επιμονή συγκεκριμένα αποτελέσματα.

#### Οργανωτικές αλλαγές

Η καθιέρωση των ΤΠΕ αποτελεί ένα μόνο συστατικό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Εξίσου σοβαρά ζητήματα αποτελούν οι οργανωτικές αλλαγές και οι απόκτηση νέων



δεξιοτήτων με διαφορετική αντίληψη. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαιτεί συχνά σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της ΤΑ, εκτέλεσης των διοικητικών διαδικασιών, κατάστρωσης των πολιτικών και ελέγχου του προϋπολογισμού.

Η αλλαγή με στόχο οργάνωση διεπόμενη από την αρχή ότι ο χρήστης είναι το επίκεντρο (πελάτοκεντρικός γνώμονας), ιδέα που αποτελεί ήδη τον πυρήνα της προσέγγισης New Public Management, ενισχύεται από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και καθίσταται ορατή για το χρήστη στην αρχική σελίδα πρόσβασης των εξατομικευμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, τη μονοραρευθυντική προσέγγιση και την καθοδήγηση με βάση τα καθοριστικά γεγονότα της ζωής (ή της επιχείρησης). Οι μελλοντικές μορφές οργάνωσης ενδεχομένως να χρειάζεται να είναι περισσότερο ευέλικτες ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών.

Η αναδιοργάνωση των ΟΤΑ απαιτεί επανασχεδιασμό των διαδικασιών, κατάρτιση του προσωπικού, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, την προσαρμογή των διατάξεων και της νομοθεσίας και νέα μοντέλα διαχείρισης των εργαζομένων. Οι ΤΠΕ αποτελούν σημαντικό μέσο για τη βελτίωση της πρόσβασης και της ποιότητας στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Η κατάλληλη διαχείριση της αλλαγής αποτελεί προϋπόθεση για να καθιερωθεί νοοτροπία με γνώμονα την παροχή υπηρεσιών την οποία οι περισσότεροι πολίτες και επιχειρήσεις προσδοκούν, ενώ παράλληλα να αποφεύγονται οι διαταράξεις που παρατηρούνται σήμερα στην παροχή υπηρεσιών.

Οι ΟΤΑ προκειμένου να λειτουργήσουν αποδοτικά και να βελτιώσουν έτσι τις επιχειρησιακές επιδόσεις τους, πρέπει να προσαρμόσουν αντίστοιχα το οργανωτικό - λειτουργικό πλαίσιο, μετασχηματίζοντας τις διεργασίες τους με συνακόλουθες μικρές ή μεγάλες οργανωσιακές μεταβολές εντός και εκτός του οργανισμού, διεύθυνσης ή τμήματος, προκειμένου να παρέχεται ποιοτικά η νέα βελτιωμένη υπηρεσία.

Οι κύριοι στόχοι της πρόκλησης είναι δύο:

1. εφαρμοσμένος ανασχεδιασμός διεργασιών - αναδιοργάνωση (process re-engineering, organizational development)
2. διοίκηση της «αλλαγής» λόγω των έργων ΤΠΕ και η στήριξη υιοθέτησής τους (Change management - take up).



### **3. Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΔΟ**

#### ***3.1 Η υφισταμένη κατάσταση και οι δυσκολίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ΤΑ***

Από την εμπειρία της ΕΕΤΑΑ από την υλοποίηση έργων Πληροφορικής στους ΟΤΑ (Πρόγραμμα Μηχανοργάνωσης Καποδιστριακών Δήμων, εισαγωγή Διπλογραφικού Συστήματος και Μηχανοργάνωση Οικονομικών λειτουργιών ΟΤΑ, Ηλεκτρονικό Μητρώο εργαζομένων ΟΤΑ κλπ), καθώς και από τη σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της μελέτης προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- η ηγεσία και τα στελέχη των ΟΤΑ έχουν κατανοήσει την ανάγκη αξιοποίησης των ΤΠΕ και τον καταλυτικό τους ρόλο στον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματικότητα της ΤΑ
- τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικά βήματα όσον αφορά στην ανάπτυξη υποδομών καθώς και στην εισαγωγή και χρήση ΤΠΕ από τους ΟΤΑ. Μεγάλο μέρος των διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών είναι μηχανογραφημένο. Υπάρχουν, ωστόσο, αρκετές περιοχές ανάπτυξης εφαρμογών ώστε να καλυφθεί το εύρος των λειτουργιών των ΟΤΑ (π.χ. Τεχνικές Υπηρεσίες, Κοινωνικές Λειτουργίες κλπ)
- οι ΟΤΑ έχουν στο σύνολό τους πρόσβαση στο Internet, το οποίο χρησιμοποιούν κυρίως για αναζήτηση πληροφοριών και ηλεκτρονική αλληλεπικοινωνία. Όμως, το 54% αυτών έχει σύνδεση χαμηλής ταχύτητας ( $\leq 256$  Kbps). Είναι χαρακτηριστικό, επίσης, ότι το 56% των ΟΤΑ δεν έχει εντάξει κάποιο έργο Πληροφορικής σε Χρηματοδοτικό Πρόγραμμα, ενώ το 45% των χρησιμοποιούμενων Η/Υ έχει αγοραστεί μετά το 2003
- υπηρεσίες Πληροφορικής λειτουργούν μόνο στους μεγάλους ΟΤΑ. Ποσοστό μεγαλύτερο του 45% των ΟΤΑ δεν έχει Υπηρεσία Πληροφορικής
- παρατηρείται έλλειψη εξειδικευμένου στις νέες τεχνολογίες δυναμικού. Το σύνολο του προσωπικού (ΠΕ-ΤΕ-ΔΕ) Δημοσίου Δικαίου και ΙΔΑΧ με κλάδο ή ειδικότητα Πληροφορικής είναι μόλις το 1,6% του συνόλου του προσωπικού των Δήμων και Κοινοτήτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε κάθε 7 Πολιτικούς Μηχανικούς (ΠΕ και ΤΕ), αντιστοιχεί 1 επιστήμονας Πληροφορικής (ΠΕ και ΤΕ)
- το κυριότερο όμως είναι ότι δεν έχει καλλιεργηθεί η κατάλληλη κουλτούρα γεγονός το οποίο, σε συνδυασμό με την έλλειψη υποκίνησης, έχει σαν συνέπεια, η χρήση των νέων τεχνολογιών να αντιμετωπίζεται με αβεβαιότητα και φόβο.



Το αποτέλεσμα είναι να ανακύπτουν προβλήματα τόσο στην απλή χρήση των συστημάτων και εργαλείων (αδυναμία ή αποφυγή-φόβος επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αδυναμία εγγραφής CD-ROM), όσο και σε πιο σύνθετα ζητήματα, όπως η παρακολούθηση συμβάσεων με προμηθευτές

- η ανάπτυξη τεχνολογικών υποδομών και η εισαγωγή συστημάτων ΤΠΕ στους ΟΤΑ, κατά κανόνα, δεν πραγματοποιείται προγραμματισμένα και στοχευμένα, στη βάση ενός στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά είναι προσανατολισμένη στην κάλυψη τρεχουσών αναγκών. Αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής είναι η δημιουργία αυτόνομων και ιδιότυπων εφαρμογών, που, καθώς δεν διαθέτουν τις κατάλληλες προδιαγραφές, δεν μπορούν να διασυνδεθούν λειτουργικά και να αποτελέσουν τμήμα Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων (ΟΠΣ), Συστημάτων Διοικητικής Πληροφόρησης (MIS), ή Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS) του ΟΤΑ και έτσι καθίσταται σχεδόν αδύνατη η διαλειτουργικότητα του ΟΤΑ με άλλους φορείς της Αυτοδιοίκησης και της Κεντρικής Διοίκησης
- παράλληλα, η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των ΟΤΑ για την, από κοινού, δημιουργία Πληροφοριακών Συστημάτων, αυξάνει σημαντικά, τόσο το κόστος ανάπτυξης, όσο και το κόστος συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης τους.

### **3.2 Το προγραμματικό πλαίσιο κατά την επόμενη περίοδο**

Η σημαντική εξέλιξη για την Κοινωνία της Πληροφορίας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, είναι η έναρξη της διαδικασίας διαμόρφωσης μιας νέας Ευρωπαϊκής στρατηγικής για την Κοινωνία της Πληροφορίας με τίτλο "i2010", η οποία αντικαθιστά το «eEurope». Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής «i2010» έχει ενταχθεί και το σχέδιο για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση «e-Gov2010». Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), αποτελεί οριζόντιο στόχο, καθώς μια δημόσια διοίκηση που γίνεται αποδοτικότερη μέσω των τεχνολογιών πληροφορικής, συμβάλλει τόσο στη βελτίωση της καθημερινής ζωής των πολιτών, όσο και στην ανταγωνιστικότητα της κάθε χώρας.

Σε εθνικό επίπεδο, σύμφωνα με το στρατηγικό μέρος του Ε.Σ.Π.Α 2007-2013 (Δ' ΚΠΣ) οι βασικές προτεραιότητες της αναπτυξιακής στρατηγικής της χώρας θα είναι<sup>2</sup>:

1. προώθηση της περιφερειακής ανάπτυξης
2. ενίσχυση της διασυνοριακής, της διακρατικής και της διαπεριφερειακής συνεργασίας
3. αναβάθμιση και προστασία του περιβάλλοντος / Αειφόρος ανάπτυξη
4. βελτίωση της προσπελασιμότητας και των υπηρεσιών γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος
5. ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας

2. Υπ. ΟΙ. Ο./Διαχειριστική αρχή του ΚΠΣ, 2005, Ε.Σ.Π.Α. 2007-2013: Στρατηγικό μέρος



6. ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και προώθηση της απασχόλησης
  7. ψηφιακή σύγκλιση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης.
- Στο πλαίσιο της 7ης προτεραιότητας θα καταρτιστούν δύο Επιχειρησιακά προγράμματα που θα στοχεύουν :

- A)** στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης (πολυκεντρική Δημόσια Διοίκηση, αποτελεσματική και ευέλικτη Δημόσια Διοίκηση) με υπεύθυνο το Υπουργείο Εσωτερικών
- B)** στη Ψηφιακή Σύγκλιση της χώρας (βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας ζωής, μέσω της χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και νέων δεξιοτήτων) με υπεύθυνο το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών.

Η ΚΕΔΚΕ θεωρεί ότι οι δύο προηγούμενοι προγραμματικοί στόχοι εξειδικεύονται στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Τ.Α.) ως εξής:

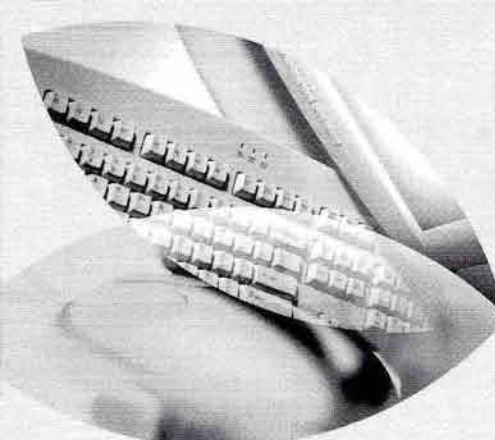
- (Α)** οργανωτική αναδιάρθρωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ
- (Β)** αξιοποίηση της Κοινωνίας της Πληροφορίας από τους ΟΤΑ και τα συλλογικά όργανά τους - Ψηφιακή Σύγκλιση.

Με το δεύτερο στόχο επιδιώκεται η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τους ΟΤΑ, τόσο για την υλοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών τους, όσο και για την επικοινωνία και τη συναλληλαγή τους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθεί η Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (Local E-Government). Επίσης, επιδιώκεται να αναπτυχθεί η τοπική δημοκρατία και να υποστηριχθεί η επιχειρηματικότητα (επενδύσεις στις ΤΠΕ, νέες επιχειρηματικές δυνατότητες, κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού) και η κοινωνική συνοχή.

Ήδη η ΚΕΔΚΕ έχει κινηθεί δραστήρια στην κατεύθυνση αυτή συντάσσοντας κείμενο στρατηγικής με τίτλο «Πλαίσιο συνεργασίας της ΚΕΔΚΕ με τους Δήμους και τις Κοινότητες για την ισχυρή παρουσία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κοινωνία της Πληροφορίας». Στη συνέχεια, προχώρησε στην προκήρυξη ανοιχτού διεθνή διαγωνισμού με σκοπό τη δημιουργία «Ενιαίου διαδικτυακού περιβάλλοντος των ΟΤΑ για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο στους πολίτες και στις επιχειρήσεις».

Συνεκτιμώντας τα προηγούμενα καθώς και τους στόχους της νέας ψηφιακής στρατηγικής της χώρας 2006 -2013, του προγράμματος «Πολιτεία» και του προγράμματος «Θυσέας», αλλά και την υλοποίηση του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ, προκύπτει ότι κατά την επόμενη περίοδο αναμένεται να ενταθούν οι προσπάθειες εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο.





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

## 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΩΤ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΤΑ

### 4.1 Δυνατά σημεία

- Ο θεσμός της ΤΑ έχει σημαντικό ρόλο στο πολιτικό και διοικητικό σύστημα της χώρας, αλλιά και στη διαδικασία ολοκλήρωσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.).
- Οι ΟΤΑ αποτελούν την εγγύτερη στον πολίτη δομή του κράτους και μέσω των ΚΕΠ συγκροτούν ένα εθνικό πολυκεντρικό και πολυλειτουργικό δίκτυο διανομής διοικητικών προϊόντων.
- Η ΚΕΔΚΕ έχει αναπτύξει στρατηγικό πλαίσιο συνεργασίας με τους Δήμους και τις Κοινότητες για την ισχυρή παρουσία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κοινωνία της Πληροφορίας.
- Ορισμένοι Δήμοι αποτελούν παραδείγματα καλών πρακτικών στην εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (πχ Δ. Αμαρουσίου, Δ. Τρικάλων).

### 4.2 Αδυναμίες

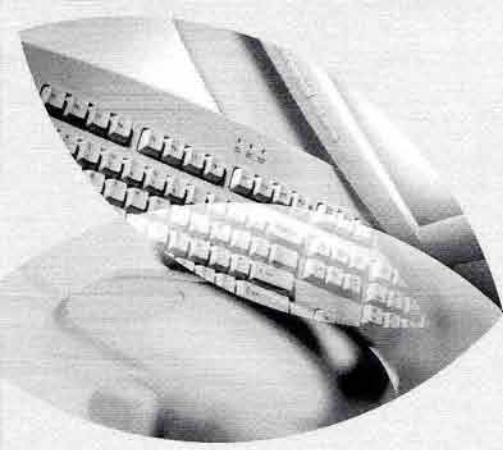
- Είναι ανεπαρκής και αποσπασματική η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας από τους ΟΤΑ και είναι υποβαθμισμένα τα εσωτερικά τους πληροφοριακά συστήματα.
- Η πλειοψηφία των ΟΤΑ δεν έχει αναπτύξει όραμα και στρατηγική για το ρόλο τους στην Κοινωνία της Πληροφορίας.
- Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις και αδυναμίες στις δομές, τις λειτουργίες και το ανθρώπινο δυναμικό των ΟΤΑ σε θέματα Πληροφορικής.
- Μειωμένη ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης έργων πληροφορικής και διοίκησης της οργανωτικής αλληλαγής.
- Μεγάλος αριθμός ΟΤΑ, ιδιαίτερα αγροτικών, έχουν μικρό μέγεθος και είναι αδύνατο να δραστηριοποιηθούν σε θέματα Πληροφορικής, με ίδιες δυνάμεις και χωρίς εξωτερική βοήθεια.
- Δεν έχουν ακόμη αναπτυχθεί ενιαία πρότυπα και κοινές πλατφόρμες με αποτέλεσμα πολλαπλές τεχνολογικές ασυμβατότητες.
- Οι υφιστάμενες διαδικασίες λειτουργίας και διοίκησης και η κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ αποτελούν σημαντικά εμπόδια.



### 4.3 Ευκαιρίες

- Οι δυνατότητες που παρέχουν οι ΤΠΕ αποτελούν τον καταλύτη για το ριζικό μετασχηματισμό (transformation) των διαδικασιών, των οργανωτικών δομών, ακόμη και των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων υλοποιούν οι ΟΤΑ τους στόχους τους, καθώς επίσης και του τρόπου επικοινωνίας με τους πολίτες. Η εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα έχει ως αποτέλεσμα τη βαθμιαία αντικατάσταση του υφιστάμενου γραφειοκρατικού μοντέλου λειτουργίας των ΟΤΑ από νέα περισσότερο ευέλικτα και αποτελεσματικά μοντέλα διακυβέρνησης που βασίζονται στις ΤΠΕ.
- Οι εφαρμογές «Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας», βαθμιαία οδηγούν σε ΟΤΑ περισσότερο «ευαίσθητους» στα προβλήματα και τις ανάγκες των δημοτών, αφού έχουν πλέον τη δυνατότητα της ταχύτατης διάγνωσης και κατανόησης των προβλημάτων και των αναγκών και βάσει αυτών της άμεσης προσαρμογής των υπηρεσιών, των δραστηριοτήτων και των στόχων τους.
- Έχει ήδη σχεδιαστεί η νέα ψηφιακή στρατηγική της χώρας 2006 -2013, στο πλαίσιο της νέα πρωτοβουλίας των ευρωπαϊκών κρατών για την Κοινωνία της Πληροφορίας «i2010» καθώς και του σχεδίου για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση «e-Gov2010». Επομένως, εκτιμάται ότι κατά την επόμενη περίοδο στη χώρα μας, αναμένεται να ενταθούν οι προσπάθειες εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government).
- Οι ΟΤΑ μπορούν να αξιοποιήσουν χρηματοδοτήσεις από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ) του Γ' ΚΠΣ και κυρίως από τα Ε.Π. της 4ης προγραμματικής περιόδου 2007-2013, και συγκεκριμένα από το Ε.Π. του Υπουργείου Εσωτερικών για τη Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΔΔ και από το Ε.Π. του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών για τη Ψηφιακή σύγκλιση.
- Οι ΟΤΑ μπορούν να αξιοποιήσουν χρηματοδοτήσεις από εθνικά προγράμματα όπως το νέο πρόγραμμα «Πολιτεία» και το πρόγραμμα «Θυσίας» καθώς και να αντιλήθουν πόρους μέσω των Συμπράξεων Δημόσιου & Ιδιωτικού Τομέα.
- Το Εθνικό δίκτυο «Σύζευξις» και τα ΚΕΠ μπορούν να αξιοποιηθούν για τη δικτύωση των ΟΤΑ με άλλους δημόσιους φορείς και για τη διανομή δημοτικών υπηρεσιών.
- Οι σύγχρονες αντιλήψεις για την οργάνωση και τη διοίκηση της Δημόσιας Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης («πηλατοκεντρικός» προσανατολισμός, αρχές ποιότητας και διοίκησης ολικής ποιότητας κλπ.) αρχίζουν να διαδίδονται πλέον και στη χώρα μας.
- Οι ΟΤΑ μπορούν αξιοποιήσουν τις δομές που δημιουργήθηκαν (ΤΕΔΚ, αναπτυξιακές εταιρείες, κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης) και την τεχνογνωσία και εμπειρία που αποκτήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, για να συμβάλουν





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

στο σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων αξιοποίησης των ΤΠΕ στη νέα προγραμματική περίοδο.

#### **4.4 Κίνδυνοι**

- Να διατηρηθεί το ενδιαφέρον των ΟΤΑ κυρίως για τις τεχνικές υποδομές και την παροχή κοινωνικών και πολιτιστικών υπηρεσιών και να μη στραφούν στην αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας τους με βάση τις ΤΠΕ.
- Να μη διασφαλιστεί επαρκής επιστημονική και τεχνική υποστήριξη στους ΟΤΑ, με αποτέλεσμα την ύπαρξη ΟΤΑ διαφορετικών ταχυτήτων και τον «αποκλεισμό» των αγροτικών και των μικρών ΟΤΑ από τις εξελίξεις.
- Να μη δοθεί το αναγκαίο βάρος στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ, στην άσκηση επιτελικών λειτουργιών και στη δημιουργία των ελάχιστων δομών για την αξιοποίηση των ΤΠΕ.
- Να αναπτυχθούν εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από τους ΟΤΑ, αλλά να μην αξιοποιηθούν (λόγω της περιορισμένης ζήτησης από τους κατοίκους και τις τοπικές επιχειρήσεις).
- Να περιθωριοποιηθούν ομάδες κατοίκων των ΟΤΑ, που δεν έχουν την αναγκαία εξοικείωση με τις ΤΠΕ ή δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές, γεγονός που συχνά αναφέρεται ως Ψηφιακό Χάσμα (Digital Divide).

### **5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΗΣ ΤΑ Σ' ΕΝΑ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ ΣΤΙΣ ΤΠΕ**

#### **5.1 Ο εκσυγχρονισμός της εσωτερικής λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών (back-office) είναι κρίσιμη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών από το Ψηφιακό Δήμο.**

Η επιτυχής εφαρμογή των έργων ΤΗΔ από τους ΟΤΑ, δεν αποτελεί απλώς τεχνολογικό ζήτημα για τη διαχείριση του οποίου αρκεί μόνο η Υπηρεσία Πληροφορικής του ΟΤΑ, αλλά εξαρτάται από πολλές άλλες διαστάσεις της οργάνωσης και λειτουργίας τους.

Η πρόωθηση της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προσκρούει στην αδυναμία



της πλειοψηφίας των φορέων της ΤΑ να διαχειρισθούν αποτελεσματικά τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ για τη βελτίωση των τοπικών δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται σε σοβαρές, εγγενείς αδυναμίες σε όλο το εύρος των συντελεστών της λειτουργίας της ΤΑ (κανονιστικό πλαίσιο, δομές, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, ηγεσία).

Οι δυσκολίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν είναι, κατά κύριο λόγο, τεχνικές αλλά ανθρώπινες και οργανωτικές. Τα κύρια εμπόδια δεν είναι μόνον τεχνικά, αλλά θεσμικά, πολιτισμικά και κοινωνικά. Η επιτυχής ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε τοπικό επίπεδο εξαρτάται από την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών οι οποίες είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες του πολίτη και όχι στις δομές του ΟΤΑ ή των άλλων τοπικών δημόσιων οργανισμών.

Οι περισσότερες έρευνες σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχουν αφιερωθεί μέχρι τώρα στην αξιολόγηση της διαθεσιμότητας των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών και της χρήσης τους από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι μελέτες αυτές εστιάζει στην παροχή /διανομή των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών (front office) και όχι στην παραγωγή τους (back-office). Δεν έχει αποδοθεί η ανάλογη σημασία στο πώς οι δημόσιες υπηρεσίες αναδιοργανώνουν πραγματικά - ή θα έπρεπε να αναδιοργανώσουν - τις εσωτερικές διαδικασίες και ροές εργασιών τους, διατομεακά και διατμηματικά, για να επιτρέψουν την ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών.

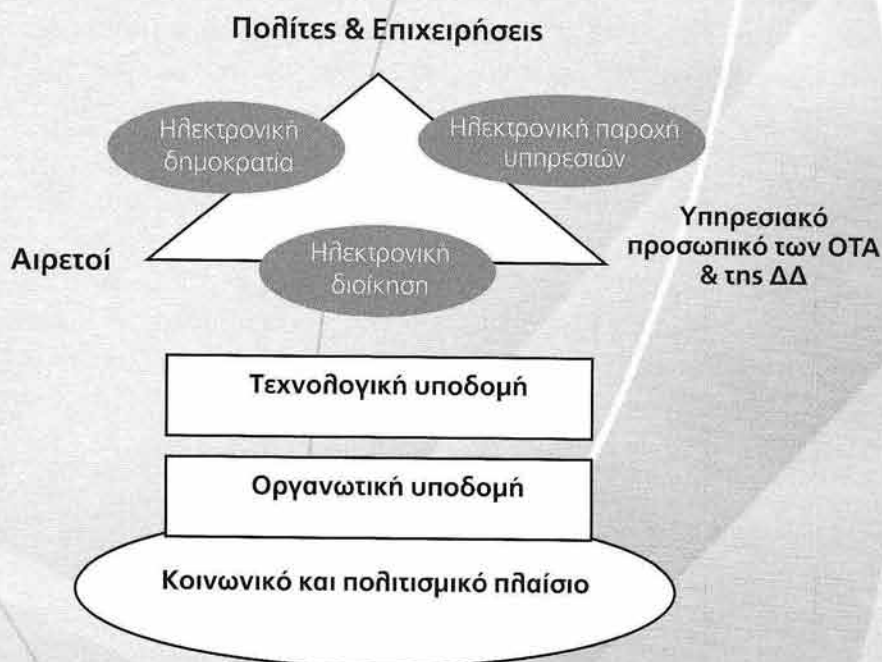
Για να καλύψει αυτό το κενό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέθεσε τη διενέργεια μιας συστηματικής, μεγάλης κλίμακας έρευνας για το πώς οι δημόσιες υπηρεσίες αξιοποιούν τις τεχνολογίες της Πληροφορικής και Επικοινωνιών για να αναδιοργανώσουν τις διαδικασίες τους και στον αντίκτυπο που αυτό έχει στο πώς αυτές οι ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες εισπράττονται από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Το γενικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι, υπάρχει μια σαφής και ισχυρή διασύνδεση ή σχέση μεταξύ της αναδιοργάνωσης της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών (back-office) και της ποιότητας στην ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών (front-office), έτσι όπως την αντιλαμβάνονται και «εισπράττουν» οι πολίτες - επιχειρήσεις. Αυτό, δεν αποτελεί έκπληξη καθώς το ίδιο συμπέρασμα έχει προκύψει από την πρώτη φάση ανάπτυξης της παρουσίας των επιχειρήσεων ".com" στο Internet, η οποία δεν συνοδεύτηκε από αλλαγές στην εσωτερική τους οργάνωση.

Επομένως όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΤΗΔ δεν είναι μόνο τεχνικές (Τεχνολογική υποδομή) αλλά και οργανωτικές (Οργανωτική υποδομή).





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκληση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση



Από την πλευρά της ζήτησης για υπηρεσίες ΤΗΔ οι προϋποθέσεις είναι κοινωνικές και πολιτισμικές. Χρειάζεται, αφ' ενός να δημιουργηθεί η αναγκαία κοινωνική και πολιτισμική βάση στους πολίτες και αφ' ετέρου ο ψηφιακός Δήμος να παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε όλους χωρίς διακρίσεις και αποκλεισμούς. Χρειάζεται επομένως να αντιμετωπιστεί το Ψηφιακό Χάσμα (Digital Divide), δηλ. ο κίνδυνος της περιθωριοποίησης ατόμων / ομάδων που δεν έχουν την αναγκαία εξοικείωση με τις ΤΠΕ ή δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα πρόσβασης σ' αυτές.

## 5.2 Άξονες στρατηγικής

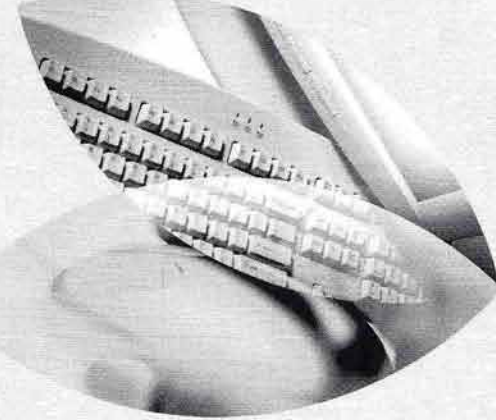
Προκειμένου να οριοθετηθούν οι άξονες στρατηγικής για την ενίσχυση της ικανότητας των ΟΤΑ να υποστηρίξουν το στόχο της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΤΗΔ), προτείνεται η αξιοποίηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) των δημόσιων οργανισμών της Ευρώπης. Το ΚΠΑ έχει ήδη υιοθετηθεί στην αξιολόγηση δράσεων Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια του ΚΠΑ που αφορούν στην ομάδα των προϋποθέσεων, προτείνονται οι ακόλουθοι άξονες στρατηγικής για τη βελτίωση της ικανότητας της ΤΑ στην εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.



1. **Ηγεσία:** Ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας στην επιτυχία ενός έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Οι πολιτικοί ηγέτες θα πρέπει να έχουν πεισθεί για τη σημασία της, να συμφωνούν στην εφαρμογή του έργου και βεβαίως να είναι δεκτικοί στις αλλαγές. Είναι επίσης σημαντικό να χρησιμοποιούν οι ίδιοι στην καθημερινή τους λειτουργία τις τεχνολογίες Πληροφορικής και επικοινωνιών. Ωστόσο, αν και δεν είναι απαραίτητο να είναι ειδικοί σε ζητήματα τεχνολογίας, θα πρέπει να έχουν ένα όραμα σε σχέση με την εφαρμογή της.
2. **Στρατηγική, Προγραμματισμός και Αξιολόγηση:** Τα προβλήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προκύπτουν από το γεγονός ότι είναι αναγκαίο να εφαρμοστεί το όραμα μιας ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στο πλαίσιο μιας συνολικής στρατηγικής, για ένα σχετικά μακρό χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά, είναι σημαντικό η εφαρμογή της στρατηγικής να γίνεται σταδιακά, με μικρά βήματα, ώστε να διασφαλίζονται συγκεκριμένα, ορατά αποτελέσματα, όσο το δυνατόν πιο σύντομα. Ο προγραμματισμός πρέπει επίσης να είναι ευέλικτος, λόγω των γρήγορων αλλαγών στο περιβάλλον και της τεχνολογικής εξέλιξης. Στη συνέχεια, το όραμα θα πρέπει να μεταφράζεται σε σαφείς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι μπορεί να ποικίλουν, ανάλογα με τις εκάστοτε πολιτικές προτεραιότητες.
3. **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ευελιξία στη στρατηγική και τον προγραμματισμό είναι απαραίτητη. Η ίδια ευελιξία απαιτείται και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις, απαιτείται μια οργάνωση που να συνδυάζει την κάθετη ιεραρχική δομή (που είναι συνηθισμένη στο δημόσιο τομέα) με μια οριζόντια ομάδα διοίκησης έργου. Μια τέτοιου τύπου οργάνωση διασφαλίζει την ευελιξία. Δεδομένου ότι η ολοκληρωμένη ηλεκτρονική διακυβέρνηση επαναπροσδιορίζει όλες τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο της εργασίας, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι έτοιμοι για αλλαγές. Σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο, το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων (management by objectives) διευκολύνει την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων και την απαιτούμενη ευελιξία σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού.
4. **Εξωτερικές συνεργασίες & Πόροι:** Για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαιτούνται αυξημένοι πόροι. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν σωστά οι ανάγκες πριν την εκκίνηση του έργου. Ένας τρόπος για να διασφαλιστούν οι απαραίτητοι πόροι είναι μέσω συνεργασίας δημόσιου - ιδιωτικού τομέα (Public Private Partnership).
5. **Διαδικασίες:** Η ολοκληρωμένη ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιβάλλει τον ανασχεδιασμό των ακολουθούμενων βασικών διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία αναπλαισίωσης είναι το κλειδί για να τον πραγματικό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Είναι προφανές ότι οι αλλαγές απαιτούν σημαντικούς πόρους, οικονομικούς και άλλους σε ένα βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να προηγηθεί μια «εκτίμηση κινδύνων» πριν ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής, όπως επίσης και να γίνεται σταδιακή εφαρμογή (με μικρά βήματα) είτε και με πιλοτικές δράσεις. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα σχετίζεται με την επικοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, η ενημέρωση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες των τελικών αποδεκτών - ωφελουμένων (πολίτες, επιχειρήσεις) αποκτά μεγάλη σημασία. Το κενό ενημέρωσης, που έχει παρατηρηθεί σε πολλές περιπτώσεις, έχει ως αποτέλεσμα τη μικρή αξιοποίηση των προσφερομένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους δικαιούχους.

6. **Ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της ΤΑ:** Εκτός από τους 5 πρώτους άξονες που προκύπτουν ευθέως από το ΚΠΑ και αφορούν σε ζητήματα του εσωτερικού περιβάλλοντος των ΟΤΑ, κρίνεται σκόπιμη η υιοθέτηση και ενός δέυτου άξονα που αφορά στο ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της ΤΑ.

### **5.3 Οργανωτικές και τεχνολογικές προϋποθέσεις επιτυχίας για την εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Ο επόμενος πίνακας συνοψίζει την ευρωπαϊκή ερευνητική εμπειρία που αφορά στις αναγκαίες προϋποθέσεις για την πετυχημένη εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Στην πρώτη στήλη του πίνακα αναφέρονται οι άξονες στρατηγικής που καθορίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Στη δεύτερη στήλη του πίνακα συνοψίζονται οι οργανωτικοί, λειτουργικοί και διοικητικοί παράγοντες.

Στην τρίτη στήλη σημειώνονται οι τεχνικοί / τεχνολογικοί παράγοντες για την πετυχημένη εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με βάση τα αποτελέσματα του έργου KEeLAN ("Key Elements for Electronic Local Authorities' Networks") που υλοποιήθηκε το 2002 με χρηματοδότηση της ΕΕ (European Fifth Framework Program for Research and Development). Στόχος του έργου ήταν η ανάπτυξη μοντέλων και στρατηγικών για την υποστήριξη των ευρωπαϊκών ΟΤΑ στην εφαρμογή της ΤΗΔ. Το έργο υλοποιήθηκε από το δίκτυο ELANET/CEMR σε συνεργασία με την PricewaterhouseCoopers ως τεχνικό σύμβουλο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν δημοσιοποιηθεί στην ιστοσελίδα του έργου <http://www.keelan.elanet.org/>.



Άξονας	Οργανωτικοί και λειτουργικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες
<b>Ηγεσία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Πολιτική υποστήριξη της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης</li> <li>■ Διατύπωση του Οράματος και των Κατευθυντήριων αρχών της Τοπικής Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ρόλου του ΟΤΑ στην Κοινωνία της Πληροφορίας</li> <li>■ Συνδυασμός της πολιτικής για την Ηλεκτρονική διακυβέρνηση με την πολιτική διοικητικής μεταρρύθμισης του ΟΤΑ</li> <li>■ Συνεχής μέριμνα για την αλλαγή της κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>■ Συνεχής παρακολούθηση της υλοποίησης των έργων Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από την ηγεσία του ΟΤΑ</li> <li>■ Παρακίνηση και υποστήριξη των υπαλλήλων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Δεν έχουν προσδιοριστεί τεχνολογικοί παράγοντες</li> </ul>
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ενσωμάτωση των λειτουργιών ΤΗΔ στις περιγραφές των θέσεων εργασίας</li> <li>■ Εντοπισμός των απόψεων του προσωπικού που αποτελούν αντιστάσεις στην αλλαγή</li> <li>■ Παρακίνηση του προσωπικού</li> <li>■ Εξασφάλιση της υποστήριξης του προσωπικού</li> <li>■ Κατάρτιση του προσωπικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Διαχείριση γνώσεων</li> </ul>
<b>Στρατηγική Προγραμματισμός και Αξιολόγηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Στρατηγικός σχεδιασμός της τοπικής Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης</li> <li>■ Συμμετοχή των αποδεκτών των έργων Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο σχεδιασμό</li> <li>■ Συμμετοχή του προσωπικού του ΟΤΑ στο σχεδιασμό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Στρατηγική ευθυγράμμιση των ΤΠΕ με τη στρατηγική του ΟΤΑ</li> <li>■ Αρχιτεκτονική των συστημάτων ΤΠΕ</li> <li>■ Ασφάλεια ΤΠΕ</li> <li>■ Ενιαία πιστοποίηση χρήστη</li> </ul>



Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Αξονας	Οργανωτικοί και λειτουργικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ολοκλήρωση της στρατηγικής Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τη συνολική στρατηγική του ΟΤΑ</li> <li>■ Ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και επιχειρησιακές προγραμματισμός των έργων ΤΗΔ</li> <li>■ Αξιοποίηση των καλών πρακτικών και της συγκριτικής αξιολόγησης</li> <li>■ Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων</li> <li>■ Εκπόνηση μελετών σκοπιμότητας και πιλοτικών εφαρμογών</li> <li>■ Εξασφάλιση της αποδοχής και προώθηση της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω ενεργειών εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας</li> </ul>	
<b>Εξωτερικές συνεργασίες &amp; Πόροι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανάπτυξη των συνεργασιών με φορείς του Δημόσιου τομέα</li> <li>■ Ανάπτυξη των συνεργασιών με φορείς του Ιδιωτικού τομέα</li> <li>■ Ανάλυση κόστους - οφέλους των έργων Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης</li> <li>■ Χρηματοδότηση των έργων Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης</li> <li>■ Διαχείριση της τεχνολογικής υποδομής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Outsourcing</li> <li>■ Τεχνικές καταμεμημένων βάσεων δεδομένων</li> <li>■ Κληρονομημένα Συστήματα (Legacy systems)</li> </ul>
<b>Διαδικασίες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Συστήματα ποιότητας</li> <li>■ Διαχείριση των έργων ΤΠΕ / Σχεδιασμός, υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των έργων (project management)</li> <li>■ Ανασχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανασχεδιασμός των</li> </ul> </li> </ul>	<p><b><i>Front-office</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Διαδικτυακές Πύλες (Portals)</li> <li>■ Υπηρεσίες μέσω Πολλαπλών Καναλιών (Multi Channel Services)</li> </ul> <p><b><i>Middle-office</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ηλεκτρονικές φόρμες</li> </ul>

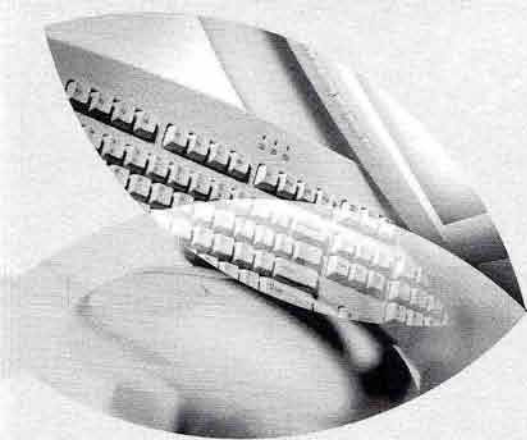


Άξονας	Οργανωτικοί και λειτουργικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες
Ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της ΤΑ	<p>διαδικασιών επαφής του ΟΤΑ με τον πολίτη και τις επιχειρήσεις - front office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανασχεδιασμός των διαδικασιών συνεργασίας με άλλους δημόσιους φορείς - Διαλειτουργικότητα</li> <li>■ Ανασχεδιασμός των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας - back office</li> <li>■ Διαχείριση της οργανωτικής αλληλαγής</li> <li>■ Συμμετοχή των πολιτών / Ηλεκτρονική δημοκρατία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Διαλειτουργικότητα</li> </ul> <p><u>Back-office</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Διαχείριση των διαδικασιών &amp; των ροών εργασίας</li> <li>■ Διαχείριση εγγράφων</li> <li>■ Διαχείριση του πληροφοριακού περιεχομένου</li> <li>■ Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες / πολίτες (CRM)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Νομικό πλαίσιο Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης</li> <li>■ Ανάπτυξη εθνικών προτύπων, εθνικών δικτύων διασύνδεσης, κοινής τεχνολογικής πλατφόρμας και επίλυση κοινών ζητημάτων όπως της ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών και των ηλεκτρονικών υπογραφών</li> <li>■ Υποστήριξη των ΟΤΑ από κεντρικούς και περιφερειακούς φορείς</li> <li>■ Συντονισμός των εμπλεκόμενων φορέων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και συνέργια με υφιστάμενες παράλληλες ή συμπληρωματικές δράσεις</li> </ul>	

#### 5.4 Η ανάγκη συνδυασμού της στρατηγικής για την Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση με τη στρατηγική διοικητικής μεταρρύθμισης των ΟΤΑ

Από την προηγούμενη παράγραφο προκύπτει ότι, οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εκτείνονται σ' ένα μεγάλο φάσμα παραγόντων, οι οποίοι εν τέλει αφορούν στη γενικότερη **βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ.**





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Όπως προκύπτει από την Ευρωπαϊκή εμπειρία, η εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από τους ΟΤΑ δεν έχει νόημα και ούτε είναι εφικτή, παρά μόνο στο πλαίσιο μιας γενικότερης προσπάθειας για διοικητικό και λειτουργικό εκσυγχρονισμό των ΟΤΑ (βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ). Η εφαρμογή σύγχρονων εξωστρεφών πληροφοριακών συστημάτων απαιτεί συμπληρωματικότητα με άλλα μέτρα εκσυγχρονισμού, τα οποία σχετίζονται -άμεσα ή έμμεσα- με την εφαρμογή τους και τα οποία πάντως στοχεύουν στην ίδια κατεύθυνση. Το σύνολο αυτών των μέτρων αποτελούν συγχρόνως και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα απαιτείται ο συνδυασμός της στρατηγικής για την Ηλεκτρονική διακυβέρνηση με τη στρατηγική διοικητικής μεταρρύθμισης των ΟΤΑ, δεδομένου ότι η μια στρατηγική υποστηρίζει την άλλη και αντίστροφα.



Επομένως δεν αποτελεί μόνο η στρατηγική για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ προϋπόθεση για την ΤΗΔ αλλά και η Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει σημαντική κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας της ΤΑ και για την αλλαγή της κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού της στην κατεύθυνση της ανάπτυξης και παγίωσης των βασικών αρχών του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (New Public Management) και της «Χρηστής Διακυβέρνησης» (Good Governance).

## 6. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΠΕ ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΑ

Δεδομένου ότι η γενικότερη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ αποτελεί την αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στον επόμενο πίνακα διατυπώνεται πλαίσιο γενικότερων στόχων για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ ομαδοποιημένων στους άξονες στρατηγικής που καθορίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Για κάθε ομάδα στόχων βελτίωσης της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ αναφέρονται οι σχετικοί στόχοι Τοπικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.



## 6.1 Ηγεσία

Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανασχεδιασμός του συστήματος διαρκούς ενημέρωσης - ευαισθητοποίησης των αιρετών</li> <li>■ Βελτίωση της καταστατικής θέσης των αιρετών (υποχρεώσεις και δικαιώματα, αποζημιώσεις - χορηγίες, κυρώσεις, ευαισθητοποίηση / ενημέρωση)</li> <li>■ Ενίσχυση της κορυφής της διοικητικής πυραμίδας των ΟΤΑ και ενίσχυση της ευθύνης και των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιακών προϊσταμένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Παροχή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-learning)</li> <li>■ Ηλεκτρονική δικτύωση ομάδων αιρετών ΟΤΑ για διαρκή επικοινωνία και ανταλλαγή εμπειριών (πχ ηλεκτρονικό δίκτυο νησιωτικών ΟΤΑ)</li> </ul>

## 6.2 Στρατηγική Προγραμματισμός και Αξιολόγηση

Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Στρατηγικός σχεδιασμός και Επιχειρησιακός προγραμματισμός</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Βελτίωση της ικανότητας προγραμματισμού της δράσης των ΟΤΑ μέσω της εφαρμογής συστηματικών διαδικασιών Στρατηγικού σχεδιασμού και Επιχειρησιακού προγραμματισμού</li> <li>■ Ενίσχυση των επιτελικών λειτουργιών των ΟΤΑ, με στόχο την αναβάθμιση της λειτουργίας των πολιτικών οργάνων διοίκησης και την επιστημονική - τεχνική υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (σχεδιασμός δημοτικών πολιτικών και προγραμμάτων, διοίκηση προγραμμάτων και έργων, παρακολούθηση - εποπτεία - αξιολόγηση της εφαρμογής τους)</li> </ul> <p><b>Διαχείριση επιδόσεων και αξιολόγηση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Καθιέρωση συστημάτων δεικτών μέτρησης των επιδόσεων (Performance Management)</li> <li>■ Καθιέρωση Συστημάτων Αυτοαξιολόγησης (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης των Ευρωπαϊκών Δημοσίων Οργανώσεων)</li> <li>■ Καθιέρωση συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων (πχ Balanced Scorecard)</li> <li>■ Καθιέρωση διαδικασιών συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανάπτυξη συστημάτων Τεκμηρίωσης με στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον των ΟΤΑ (πχ για χρηματοδοτήσεις, προγράμματα, θεσμικές αλλαγές, αναπτυξιακό προφίλ και ανάγκες ανάπτυξης της περιοχής, κλπ)</li> <li>■ Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της γνώσης και υποστήριξης της λήψης αποφάσεων</li> <li>■ Ανάπτυξη γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών (G.I.S.)</li> </ul>



Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Συμμετοχή των ΟΤΑ σε ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Αποτελεσματικός σχεδιασμός, διαχείριση, συνεχής αξιολόγηση και παρακολούθηση της συμμετοχής της ΤΑ στα ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα</li> <li>■ Αναβάθμιση της επιχειρησιακής ετοιμότητας - ικανότητας των ΟΤΑ προκειμένου να αναλάβουν και να υλοποιήσουν έργα - δράσεις της Δ' προγραμματικής περιόδου 2007-2013</li> </ul>	

### 6.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

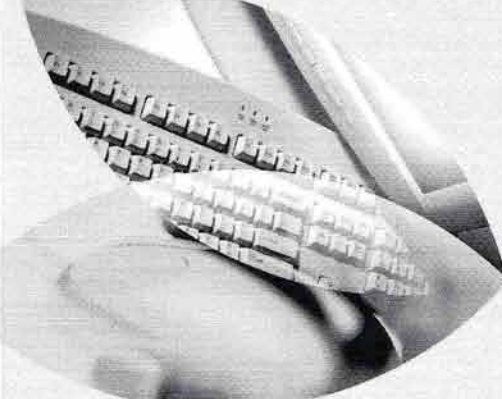
Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Στελέχωση</b></p> <p>Ενίσχυση των ΟΤΑ με προσωπικό ειδικοτήτων αιχμής (πχ πολεοδόμοι, περιβαλλοντολόγοι, ειδικοί κοινωνικής πολιτικής, περιφερειακής ανάπτυξης, μηχανικοί διοίκησης, στελέχη πληροφορικής)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Παροχή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e- learning)</li> <li>■ Ηλεκτρονική δικτύωση ομάδων στελεχών ΟΤΑ για διαρκή επικοινωνία και ανταλλαγή εμπειριών (πχ ηλεκτρονικό δίκτυο στελεχών κοινωνικών υπηρεσιών ΟΤΑ)</li> </ul>
<p><b>Κατάρτιση</b></p> <p>Ανασχεδιασμός του συστήματος εκπαίδευσης - συνεχιζόμενης κατάρτισης των υπαλλήλων ΟΤΑ, ΝΠΔΔ ΟΤΑ και Επιχειρήσεων ΟΤΑ, με έμφαση στις νέες τεχνολογίες και στις αξίες των βασικών αρχών του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (New Public Management) και της «Χρηστής Διακυβέρνησης» (Good Governance)</p>	
<p><b>Πολιτική προσωπικού</b></p> <p>Δημιουργία νέου θεσμικού πλαισίου πολιτικής προσωπικού στους ΟΤΑ και αντίστοιχου προγράμματος εφαρμογής, με σκοπό την εισαγωγή ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σύστημα προσλήψεων, σύστημα αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων, συνθήκες εργασίας και θέματα υγείας και ασφάλειας, κίνητρα, συλλογικές διαπραγματεύσεις)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ηλεκτρονικό μητρώο εργαζομένων ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού</li> </ul>



## 6.4 Εξωτερικές συνεργασίες & Πόροι

Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Βελτίωση των Συνεργασιών, της Δικτύωσης, των Εταιρικών Σχέσεων και του Συντονισμού της Αυτοδιοίκησης με άλλους Φορείς</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Με άλλους ΟΤΑ (ενδυνάμωση της διαδημοτικής συνεργασίας μεταξύ των ΟΤΑ Α' βαθμού &amp; της συνεργασίας μεταξύ των ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού)</li> <li>■ Με φορείς της Κεντρικής και Περιφερειακής διοίκησης (δικτύωση και διασφάλιση της επιχειρησιακής και τεχνικής διαλειτουργικότητας των ΟΤΑ με συναρμόδιους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης)</li> <li>■ Με ιδιωτικούς φορείς (αναπτυξιακές συμπράξεις, συμπράξεις των ΟΤΑ με Ιδιώτες).</li> <li>■ Με τοπικούς κοινωνικούς φορείς και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)</li> <li>■ Με φορείς Αυτοδιοίκησης άλλων χωρών (ανταλλαγές εμπειριών, μεταφορά τεχνογνωσίας, αδελφοποιήσεις, ενίσχυση της διασυνοριακής και διαπεριφερειακής συνεργασίας)</li> </ul> <p><b>Βελτίωση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων, των διαδικασιών Χρηματοδότησης και της Οικονομικής Διαχείρισης των ΟΤΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Προώθηση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση</li> <li>■ Βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας των ΟΤΑ</li> <li>■ Βελτίωση της οικονομικής διοίκησης και διαχείρισης (διπλογραφικό σύστημα, εσωτερικός έλεγχος, εισηπρακτικοί μηχανισμοί, προμήθειες)</li> <li>■ Βελτίωση της διαχείρισης της περιουσίας και της υλικοτεχνικής υποδομής (κτιριακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός) των ΟΤΑ</li> <li>■ Βελτίωση της ικανότητας των ΟΤΑ στην έγκαιρη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των χρηματοδοτήσεων</li> <li>■ Βελτίωση των συστημάτων κατανομής κεντρικών πόρων στους ΟΤΑ</li> <li>■ Βελτίωση των μηχανισμών δανειακής εξυπηρέτησης των ΟΤΑ</li> <li>■ Προώθηση της αξιοποίησης νέων χρηματοδοτικών εργαλείων (πχ ΣΔΙΤ)</li> <li>■ Δικαιότερη κατανομή τελών και τοπικών φόρων στους κατοίκους των ΟΤΑ / Ειδική τιμολογιακή πολιτική για ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανάπτυξη ψηφιακών ενδο-υπηρεσιακών συναλλαγών (G2G) μέσω του Εθνικού Δικτύου της Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»</li> <li>■ Τυποποίηση της ψηφιακής συνεργασίας μεταξύ των ΟΤΑ και των δημοσίων υπηρεσιών (G2G-Διαλειτουργικότητα)</li> <li>■ Δημιουργία και αξιοποίηση κοινόχρηστων βάσεων δεδομένων με καταχώρηση και χρήση των δεδομένων μόνο μια φορά</li> <li>■ Δημιουργία περιβάλλοντος ψηφιακών πληρωμών στους ΟΤΑ</li> <li>■ Εφαρμογή συστημάτων ERP &amp; logistics προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες των ΟΤΑ</li> <li>■ Εφαρμογή συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement)</li> </ul>





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

## 6.5 Διαδικασίες

Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και των επιχειρήσεων</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ανάπτυξη ολοκληρωμένων συναλλαγών έτσι ώστε να διεκπεραιώνονται οι συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημοτικές και νομαρχιακές υπηρεσίες με την υποβολή μόνο μιας απλής αίτησης, χωρίς δικαιολογητικά</li><li>■ Παρεμβάσεις για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη</li><li>■ Δημιουργία πολυ-πληροφορμικών διαύλων πρόσβασης στις δημοτικές και νομαρχιακές υπηρεσίες (ΚΕΠ, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, διαδίκτυο)</li><li>■ Ανάπτυξη υπηρεσιών μιας στάσης</li><li>■ Βελτίωση της προσβασιμότητας στις πληροφορίες, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της Αυτοδιοίκησης για όλους ανεξαιρέτως τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, χωρίς αποκλεισμούς (πρόσβαση 24 ώρες την ημέρα / 7 ημέρες την εβδομάδα, πρόσβαση για άτομα με αναπηρία, πρόσβαση για ειδικές κατηγορίες πληθυσμού, πρόσβαση για επιχειρήσεις, πρόσβαση κατοίκων απομονωμένων περιοχών)</li><li>■ Σύνταξη Χαρτών Δικαιωμάτων του Πολίτη και Οδηγών του Πολίτη</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ανάπτυξη τεχνολογικών υποδομών ηλεκτρονικής πρόσβασης και διασύνδεσης</li><li>■ Ανάπτυξη ασφαλών ηλεκτρονικών συναλλαγών με βάση το Εθνικό σύστημα ηλεκτρονικής αυθεντικοποίησης και τους κανόνες προστασίας προσωπικών δεδομένων</li><li>■ Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες / πολίτες (CRM) προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες των ΟΤΑ</li><li>■ Ευαισθητοποίηση και επιμόρφωση των πολιτών, ώστε να αξιοποιηθεί το νέο ηλεκτρονικό περιβάλλον λειτουργίας των ΟΤΑ</li></ul>
<p><b>Σχεδιασμός νέων καινοτόμων δράσεων για την προώθηση της βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης και τη βελτίωση της ευημερίας των κατοίκων</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Δράσεις διευκόλυνσης της καινοτομίας και προώθησης της Κοινωνίας της Γνώσης σε τοπικό επίπεδο</li><li>■ Δράσεις προώθησης της επιχειρηματικότητας και βελτίωσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε τοπικό επίπεδο</li><li>■ Δράσεις ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού</li><li>■ Δράσεις προώθησης της απασχόλησης</li><li>■ Δράσεις αναβάθμισης και προστασίας του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος</li><li>■ Δράσεις πολιτικής προστασίας &amp; ασφαλούς διαβίωσης των πολιτών</li><li>■ Δράσεις κοινωνικής φροντίδας και ισότητας</li></ul> <p>Περιλαμβάνονται έρευνες αναγκών, μελέτες σκοπιμότητας, σύνταξη προγραμμάτων δράσης, μελέτες σχεδιασμού νέων δημοτικών υπηρεσιών ή λειτουργιών, μελέτες σχεδιασμού οργάνωσης και λειτουργίας δικτύων κλπ.</p>	



Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Ανοικτή, Ανταποκριτική, Διαφανής και Συμμετοχική Τοπική Διακυβέρνηση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Αναβάθμιση των διαδικασιών καταγραφής των κοινωνικών αναγκών από όλους τους εμπλεκόμενους (έρευνες αναγκών, εκτίμηση της ζήτησης, συγκέντρωση και διαχείριση παραπόνων, αιτημάτων, προτάσεων και μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών)</li> <li>■ Αναβάθμιση της τοπικής δημοκρατίας (ενίσχυση των διαβουλεύσεων και της συμμετοχής των πολιτών, των επιχειρήσεων και των κοινωνικών εταίρων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τοπικά δημοψηφίσματα)</li> <li>■ Αναβάθμιση των διαδικασιών αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πολίτες και επιχειρήσεις</li> <li>■ Αναβάθμιση των διαδικασιών ελέγχου (ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, λογοδοσία, βελτίωση της επικοινωνίας με τις εποπτεύουσες και τις ελεγκτικές αρχές)</li> </ul> <p><b>Ανασχεδιασμός των Δομών και των Διαδικασιών Λειτουργίας των ΟΤΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Βελτίωση της δομής των υπηρεσιών των ΟΤΑ (σύγχρονοι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας)</li> <li>■ Ανάπτυξη των εσωτερικών υποστηρικτικών υπηρεσιών των ΟΤΑ (Υπηρεσιών Πληροφορικής, Προγραμματισμού &amp; Οργάνωσης, Τεκμηρίωσης κλπ)</li> <li>■ Βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των εσωτερικών υπηρεσιών, μεταξύ των υπηρεσιών και των πολιτικών οργάνων (λειτουργία συμβουλίων συντονισμού και ομάδων εργασίας)</li> <li>■ Αναδιοργάνωση των εποπτευόμενων Νομικών Προσώπων και συντονισμός της λειτουργίας τους με τους ΟΤΑ (συγχωνεύσεις ΝΠΔΔ, εξυγίανση και αναμόρφωση των επιχειρήσεων ΟΤΑ)</li> <li>■ Σύνταξη πρότυπων Κανονισμών Λειτουργίας</li> <li>■ Περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας</li> <li>■ Αποτύπωση και ανασχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας (μείωση χρόνου και κόστους των διοικητικών διαδικασιών, κατάργηση διαδικασιών μη προστιθέμενης αξίας, εξάλειψη περιττών κανονιστικών ρυθμίσεων)</li> <li>■ Καθιέρωση συστημάτων ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανάπτυξη πιστοποιημένων δικτυακών τόπων και διαδικτυακών πυλών με προστιθέμενη αξία για πολίτες και επιχειρήσεις</li> <li>■ Ανάπτυξη ηλεκτρονικών συστημάτων για τη βελτίωση των δημοκρατικών διαδικασιών και της συμμετοχής των πολιτών σ' αυτές / Ηλεκτρονική ψηφοφορία (e-voting)</li> </ul>



Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Εφαρμογή στους ΟΤΑ συστηματικών διαδικασιών διαχείρισης έργων (Project Management)</li> <li>■ Καθιέρωση συστημάτων διαχείρισης των αθλητών</li> </ul> <p><b>Ανάπτυξη συστημάτων πιστοποίησης της επάρκειας και ποιότητας των υφιστάμενων υπηρεσιών των ΟΤΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Τεχνικές Υπηρεσίες</li> <li>■ Διοικητικές &amp; Οικονομικές Υπηρεσίες</li> <li>■ Κοινωνικές Υπηρεσίες</li> <li>■ Περιβαλλοντικές Υπηρεσίες</li> <li>■ Επιτελικές υπηρεσίες (Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών για εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.</li> <li>■ Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Δήμων &amp; Ν.Α.</li> <li>■ Εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ροών εργασίας</li> <li>■ Βελτίωση της διαχείρισης των πληροφοριακών πόρων και των έργων πληροφορικής</li> <li>■ Ανάπτυξη ειδικών πληροφοριακών συστημάτων για κάθε Υπηρεσία στο πλαίσιο του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος των ΟΤΑ</li> </ul>

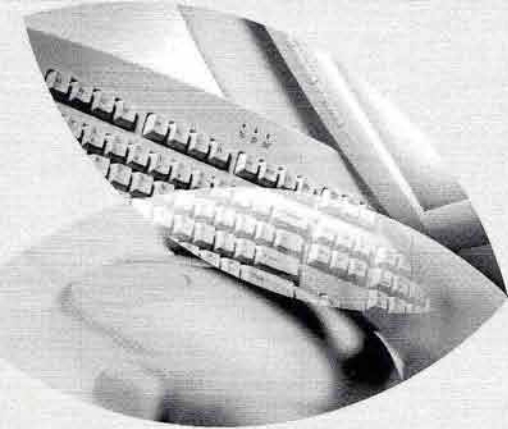
## 6.6 Ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της ΤΑ

Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Βελτίωση της ικανότητας της Κεντρικής Διοίκησης και των Συλλογικών Οργάνων της Τ.Α για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση της υλοποίησης πολιτικών και προγραμμάτων που αφορούν στην ΤΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Δημιουργία νέων ή ενίσχυση υφιστάμενων επιτελικών υπηρεσιών και οργάνων της Κεντρικής Διοίκησης και των Συλλογικών Οργάνων της ΤΑ</li> <li>■ Δημιουργία δομών και συστημάτων για τη συγκέντρωση, επεξεργασία και τήρηση στοιχείων των ΟΤΑ για την αξιοποίησή τους από φορείς της Κεντρικής και Περιφερειακής διοίκησης, Συλλογικά Όργανα της ΤΑ και Υπηρεσίες της Ε.Ε. (οικονομικά στοιχεία, στοιχεία προσωπικού, άλλα στοιχεία και δείκτες)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Δημιουργία και αξιοποίηση βάσεων δεδομένων κοινής χρήσης με καταχώρηση και χρήση των δεδομένων μόνο μια φορά</li> </ul>



Στόχοι για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ	Στόχοι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
<p><b>Ανάπτυξη Δομών Υποστήριξης της Αυτοδιοίκησης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ενίσχυση των Κεντρικών και Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών και των δομών υποστήριξης της Αυτοδιοίκησης (ΚΕΔΚΕ, ΤΕΔΚ, ΕΕΤΑΑ, ΠΕΤΑ), στην κατεύθυνση της υλοποίησης οριζόντιων δράσεων και της παροχής υπηρεσιών συλλογικής υποστήριξης των ΟΤΑ (διεξαγωγή ερευνών της υφιστάμενης κατάστασης των ΟΤΑ και μελετών ιεράρχησης αναγκών και ανάδειξης προτεραιοτήτων, σύνταξη οδηγιών, προδιαγραφών και προτύπων, ενημέρωση / επιμόρφωση αιρετών και υπαλλήλων, ανάπτυξη κοινών εφαρμογών πληροφορικής, λειτουργία υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης των ΟΤΑ κλπ)</li> <li>■ Ανάπτυξη τοπικών ή περιφερειακών δομών υποστήριξης (ενίσχυση των θεσμών διαδημοτικής συνεργασίας, των υπηρεσιών των ΤΕΔΚ και των Αναπτυξιακών Εταιρειών)</li> <li>■ Βελτίωση των σχέσεων των ΟΤΑ με άλλους φορείς επιστημονικής στήριξης (π.χ. πανεπιστημιακοί &amp; ερευνητικοί φορείς, ιδιωτικά γραφεία, ΜΚΟ κλπ)</li> <li>■ Δημιουργία / ανάπτυξη του δικτύου μεταξύ των φορέων τεχνικής υποστήριξης των ΟΤΑ (Αναπτυξιακές Εταιρείες, Γραφεία Συμβούλων Ανάπτυξης των ΤΕΔΚ, Υπηρεσίες Προγραμματισμού των ΟΤΑ)</li> <li>■ Υλοποίηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού των φορέων τεχνικής υποστήριξης των ΟΤΑ</li> </ul> <p><b>Συγκρότηση και λειτουργία θεσμών Μητροπολιτικής διακυβέρνησης</b></p> <p>Εκπόνηση και εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος μετάβασης που θα περιλαμβάνει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Διαδικασίες σχεδιασμού και διαβούλευσης</li> <li>■ Δημιουργία νέου θεσμικού πλαισίου</li> <li>■ Συγκρότηση, οργάνωση και υποστήριξη της αρχικής λειτουργίας των νέων θεσμών Μητροπολιτικής διακυβέρνησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Δημιουργία ειδικών ιστοσελίδων και ηλεκτρονικών δικτύων</li> </ul>





Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη ψηφιακή σύγκλιση των ΟΤΑ και τη μετάβαση της ΤΑ στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Στο τελευταίο Κεφάλαιο της μελέτης, σε αντιστοιχία με τους προηγούμενους στόχους, προτείνονται 26 κρίσιμες παρεμβάσεις για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ και για τη βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της ΤΑ.

Στο πρόσφατο παρελθόν έχουν υλοποιηθεί αρκετές παρεμβάσεις στους προηγούμενους τομείς τόσο σε κεντρικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο του κάθε Δήμου ξεχωριστά. Στην παρούσα φάση, το κεντρικό ζήτημα του εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ είναι η στρατηγική ευθυγράμμιση (strategic alignment) των επί μέρους παρεμβάσεων, δεδομένου ότι οι προηγούμενοι τομείς αποτελούν στοιχεία του ενιαίου **συστήματος**, που είναι ο Δήμος. Επομένως, δεν χρειάζεται απλώς μια πολυδιάστατη παρέμβαση, αλλά και μια ολοκληρωμένη παρέμβαση, ώστε οι αλληλαγές στους επιμέρους τομείς να είναι **ευθυγραμμισμένες και συγχρονισμένες**, (αφού οι τομείς αυτοί αποτελούν στοιχεία ενός συστήματος και όχι άθροισμα διακριτών και αυτοτελών αντικειμένων). Η αποσπασματικότητα έχει αποδειχθεί πλέον ότι δεν οδηγεί σε σημαντικά αποτελέσματα και αποτελεί οπισθοδρόμηση. Οι δράσεις για την εσωτερική αλληλαγή και την ανάπτυξη της ικανότητας των ΟΤΑ, απαιτούν συνδυασμένη προσέγγιση, στο σύνολο των αλληλεξαρτημένων παραγόντων που καθορίζουν την οργάνωση και λειτουργία τους. Απαιτείται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δράσης, που θα προβλέπει συντονισμένες παρεμβάσεις σε όλους τους συντελεστές του Συστήματος που αποτελεί ένας ΟΤΑ (δομές, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριακά συστήματα, κλπ), εντάσσοντας οργανικά τις ΤΠΕ σε όλο το πλέγμα των λειτουργιών του.

Οι λέξεις κλειδιά που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τις μελλοντικές προσπάθειες εκσυγχρονισμού των ΟΤΑ είναι: ολοκλήρωση, σύνθεση, ενοποίηση, συμβατότητα, διαλειτουργικότητα, συνέργεια, συντονισμός και ευθυγράμμιση.



