

**Υποέργο 1 «Υποστήριξη της διαδικασίας εμπλουτισμού
του ΕΜΔ και επέκταση της λειτουργικότητας του»
της
Πράξης «Υποστήριξη της διαδικασίας εμπλουτισμού του
ΕΜΔ και επέκταση της λειτουργικότητας»**

ΕΔΥΤΕ



Ι. Χαραλαμπίδης, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
yannisx@aegean.gr

Χ. Αλεξόπουλος, Επ. Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
alexop@aegean.gr

Ζ. Λαχανά, Υποψήφια Διδάκτωρ, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
zoi@aegean.gr

Οκτώβριος 2023

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή	3
Σκοπός και Αντικείμενο	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Το έργο	4
Ορισμοί	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία	6
3.1. Μεθοδολογική Προσέγγιση	6
3.2 Μέθοδος επιλογής διαδικασιών Σταδίου 1	6
3.3 Μέθοδος επιλογής διαδικασιών Σταδίου 2	7
3.4 Μεθοδολογία Ανασχεδιασμού Διαδικασιών	7
3.4.1. Αρχέτυπα Υπηρεσιών	8
3.4.2. Βήματα ανασχεδιασμού και Εργαλεία	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Διαδικασίες	13
4.1. Διαδικασίες προς μοντελοποίηση (Σταδίου 1 και 2)	13
4.2. Ανασχεδιασμένες Διαδικασίες	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ποσοτικοποίηση αποτελεσμάτων ανασχεδιασμού (μετρήσεις και προσομοίωση)	18
Κεφάλαιο 6. Εντοπισμός Προτεραιοτήτων Ανάπτυξης	22
6.1 Ανάλυση χρήσης εσωτερικών και εξωτερικών μητρώων	22
6.2 Ανάλυση υπο-διαδικασιών και πρότυπων διαδικασιών	22
6.3 Εντοπισμός προβληματικών σημείων ανασχεδιασμού: Οι πιο συχνές επεμβάσεις διοικητικού και ψηφιακού χαρακτήρα	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συμπεράσματα και Προτάσεις	26
REFERENCES	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και Αντικείμενο

Το έργο επικεντρώνεται στην ανάλυση της διαδικασίας ψηφιοποίησης, στην εισαγωγή στο Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών (ΕΜΔ), και στον ανασχεδιασμό επιλεγμένων υπηρεσιών που παρέχονται από δημόσιους φορείς και οργανισμούς, με έμφαση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' και Β' βαθμού. Παράλληλα, επιδιώκει τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών και προτάσεων που θα συμβάλουν στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών.

Η παρούσα αναφορά διαρθρώνεται σε 6 κεφάλαια. Στο 2ο Κεφάλαιο παρουσιάζεται το έργο καθώς και ορισμένες βασικές έννοιες. Στη συνέχεια, στο 3ο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την εκπόνηση του υποέργου 1.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η λίστα των διαδικασιών που επιλέχθηκαν και μοντελοποιήθηκαν στην τρέχουσα (as is) και στην μελλοντική κατάσταση (should be) καθώς επίσης, στο Κεφάλαιο 5, πραγματοποιείται και συγκριτική ανάλυση μεταξύ των δύο αυτών καταστάσεων. Στο Κεφάλαιο 6, παρουσιάζονται κάποιοι γενικότεροι εντοπισμοί με στόχο την επιλογή υπηρεσιών με μεγάλο αντίκτυπο. Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα μετά τη συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων που αποτυπώθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και προτάσεις που μπορούν να αποτελέσουν δράσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του ΕΜΔ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Το Έργο

Το έργο επιδιώκει την μελέτη και αξιολόγηση της παρεχόμενης λειτουργικότητας του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών, που αναπτύσσεται από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης σε συνεργασία με την Εθνική Διαύγεια Τεχνολογική Εταιρεία (ΕΔΥΤΕ), με σκοπό την ενίσχυση και επέκτασή του. Στόχος είναι να ανταποκριθεί στις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης, παρέχοντας επίσης εργαλεία που θα επεκτείνουν τη χρηστικότητα του ΕΜΔ και θα έχουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα. Αυτά θα αφορούν τόσο την αξιοποίηση των πληροφοριών του ΕΜΔ, όσο και τη χρήση του από τους πολίτες.

Συγκεκριμένα, το έργο προβλέπει τη δημιουργία νέων υπηρεσιών που θα επιτρέπουν στους πολίτες να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με τους φορείς παροχής υπηρεσιών, παρέχοντάς τους εργαλεία για τη χρήση και ανατροφοδότηση των διαδικασιών. Ταυτόχρονα, αναλαμβάνει να υποστηρίξει τους δημόσιους υπαλλήλους στην καταγραφή και ενημέρωση των διαδικασιών, προσφέροντας λύσεις που απλοποιούν το έργο τους και βελτιώνουν τον κύκλο ζωής της πληροφορίας του ΕΜΔ. Επιπλέον, θα υποστηρίξει τα επιτελικά στελέχη του δημοσίου στην παρακολούθηση των διαδικασιών και του ΕΜΔ γενικότερα, συμβάλλοντας στην υλοποίηση του οράματος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της χώρας μέσα από την Καταγραφή, τον Ανασχεδιασμό και την Παρακολούθηση των διαδικασιών.

Το Υπόεργο 1 ασχολείται με την υποστήριξη της διαδικασίας εμπλουτισμού του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών (ΕΜΔ) και την επέκταση της λειτουργικότητάς του. Προωθεί τη διαλειτουργικότητα με τρίτα συστήματα και την πρόσβαση των πολιτών, των επιχειρήσεων και του δημόσιου προσωπικού, μέσω νέων εφαρμογών και υπηρεσιών. Επιπλέον, προωθεί δράσεις διάχυσης, εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ορισμοί

Η εξέλιξη των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με την ανάγκη για υιοθέτηση νέων μορφών πιο οικονομικής, αποδοτικής και αποτελεσματικής οργάνωσης και λειτουργίας στη Δημόσια Διοίκηση, αποτέλεσαν τους κύριους παράγοντες που οδήγησαν στην ανάπτυξη της Ψηφιακής Διακυβέρνησης[1].

Κατά γενική έννοια, η Ψηφιακή Διακυβέρνηση αναφέρεται στην αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών από τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, με σκοπό την ηλεκτρονική υποστήριξη τόσο των εσωτερικών λειτουργιών των δημόσιων οργανισμών μέσω πληροφοριακών συστημάτων, όσο και της επικοινωνίας και συνεργασίας τους με το εξωτερικό περιβάλλον μέσω "εξωστρεφών" πληροφοριακών συστημάτων, όπως το Διαδίκτυο ή άλλα ηλεκτρονικά και ψηφιακά μέσα.

Η Ψηφιακή Διακυβέρνηση παρέχει τη δυνατότητα για Ψηφιακό Μετασχηματισμό του τρόπου παροχής υπηρεσιών σε τέσσερις ομάδες:

- Government to Citizen (G2C): αναφέρεται στις υπηρεσίες που παρέχει η Δημόσια Διοίκηση στους πολίτες.
- Government to Business (G2B): αναφέρεται στις υπηρεσίες που παρέχει η Δημόσια Διοίκηση στις επιχειρήσεις.
- Government to Employee (G2E): αναφέρεται στις υπηρεσίες που παρέχει η Δημόσια Διοίκηση στους εργαζόμενους.
- Government to Government (G2G): αναφέρεται στις υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

Για την γρήγορη αξιολόγηση και καλύτερη ταξινόμηση των υπηρεσιών που παρέχονται προς πολίτες και επιχειρήσεις ορίζονται Επίπεδα Αυτοματοποίησης Υπηρεσιών (Service Automation Levels), ως εξής:

Επίπεδο 0: η υπηρεσία δεν έχει καμία παρουσία στο διαδίκτυο (ούτε κάποια αναφορά σε κάποιο Δημόσιο Διαδικτυακό Τόπο (Public Web Site)).

Επίπεδο 1: παρέχεται μόνο πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της υπηρεσίας.

Επίπεδο 2: παρέχεται επιπλέον πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της υπηρεσίας καθώς και απαραίτητα έγγραφα προς συμπλήρωση

Επίπεδο 3: παρέχεται στους διαδικτυακούς χρήστες – αποδέκτες της υπηρεσίας η δυνατότητα υποβολής αίτησης για την ζητούμενη υπηρεσία, με την επισύναψη τυχόν απαιτούμενων δικαιολογητικών σε ψηφιακή μορφή

Επίπεδο 4: το σύνολο της υπηρεσίας (ταυτοποίηση χρήστη, αίτηση παροχής υπηρεσίας και ψηφιακή αποστολή αποτελέσματος) παρέχεται στους διαδικτυακούς χρήστες μέσω ψηφιακού μέσου (διαδίκτυο ή κινητή συσκευή)

Επίπεδο 5: η παροχή της υπηρεσίας ξεκινά από την πλευρά του δημόσιου φορέα και περιλαμβάνει την προσυμπλήρωση στοιχείων ειδικά για κάθε χρήστη, έτσι ώστε ο χρήστης να πρέπει μόνο να δώσει τη συγκατάθεσή του

Ως Διαδικασία (Process) ορίζουμε μία αλληλουχία από δράσεις για την παραγωγή κάποιου αποτελέσματος.

Ως Υπηρεσία (Service) ορίζουμε μία αλληλουχία από δράσεις (διαδικασία) που αξιοποιεί γνώσεις, δεξιότητες και συστήματα, και παράγει ένα χρήσιμο αποτέλεσμα για τον αποδέκτη της.

Ως Δημόσια Υπηρεσία (Public Service) ορίζουμε μία υπηρεσίας που υλοποιείται από κάποιον δημόσιο φορέα και παράγει ένα χρήσιμο αποτέλεσμα για πολίτες και επιχειρήσεις.

Ως Ψηφιακή Δημόσια Υπηρεσία (Digital Public Service) ορίζουμε μία δημόσια υπηρεσία που παρέχεται με ψηφιακά μέσα.

Μία δημόσια παρεχόμενη υπηρεσία έχει τα εξής βασικά συστατικά στοιχεία:

- Τίτλος: μία συνολική περιγραφή της υπηρεσίας σε μία παράγραφο.
- Αποδέκτης: κάποιον φυσικό πρόσωπο (πολίτης ή επισκέπτης), ή νομικό πρόσωπο (επιχείρηση, οργανισμό, ή άλλον δημόσιο φορέα).
- Πάροχος: τον δημόσιο φορέα, προσωπικό ή συστήματα του οποίου συμβάλλουν στην εκτέλεση της υπηρεσίας
- Ρυθμιστής: ο φορέας της δημόσιας διοίκησης που εκδίδει το κανονιστικό πλαίσιο της υπηρεσίας (και μπορεί να μην ταυτίζεται με τον πάροχο)
- Είσοδος: το συχνά απαιτούμενο δεδομένο ή έναυσμα για την παροχή της υπηρεσίας (π.χ. η αίτηση της επιχείρησης για την επιστροφή φόρου).
- Έξοδος: αποτέλεσμα που απευθύνεται στον αποδέκτη και είναι άμεσα θετικό (άδεια, δικαίωμα, επίδομα, κλπ) ή έμμεσα θετικό (π.χ. η πληρωμή φόρων).
- Κανονιστικό Πλαίσιο: το σύνολο κανόνων που διέπουν την παροχή της υπηρεσίας, και συνήθως αποτυπώνονται σε κάποιο νόμο ή διάταξη.
- Γεγονός ζωής / επιχειρησιακό Γεγονός: το γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη παροχής της υπηρεσίας (π.χ. γάμος, γέννηση τέκνου, πώληση προϊόντων στο εξωτερικό).

Η δημιουργία τελικής αξίας (final value) από μία δημόσια υπηρεσία τεκμηριώνεται από τη δυνατότητα της να δημιουργήσει ή να οδηγήσει στη δημιουργία ενός από τα παρακάτω αποτελέσματα για τον πολίτη, την επιχείρηση ή το κράτος [2]:

1. Εγγραφή σε κάποιο βασικό μητρώο, μεταβολή ή διαγραφή της εγγραφής αυτής (π.χ. μητρώο πολιτών, μητρώο επιχειρήσεων, κτηματολόγιο, κλπ)
2. Οικονομικό αποτέλεσμα για το κράτος ή τον πολίτη και την επιχείρηση (π.χ. πληρωμή φόρου ή εισφοράς, πληρωμή επιδόματος, πληρωμή οφειλόμενου ποσού, κλπ)

3. Παροχή αδείας προς των πολίτη ή την επιχείρηση για κάποια δραστηριότητα που εποπτεύεται από το κράτος, στα πλαίσια του ρυθμιστικού ρόλου του (π.χ. άδεια οικοδομής, άδεια ίδρυσης επιχείρησης),
4. Παραγωγή απτού ενσώματου ή ασώματου αποτελέσματος (π.χ. υλοποίηση τεχνικού έργου, παράδοση αγαθών, αποκομιδή απορριμμάτων, εύρεση εργασίας κλπ)
5. Δημιουργία κάποιου απαραίτητου, ελεγχόμενου εγγράφου (π.χ. διαβατήριο, ταυτότητα, άδεια οδήγησης, άδεια επιχείρησης υγειονομικού ενδιαφέροντος, κλπ) στο βαθμό που το έγγραφο αυτό δεν έχει ήδη ψηφιοποιηθεί πλήρως. Οι υπηρεσίες των κατηγοριών 3-άδειες και 5-έγγραφα συνήθως οδηγούν στην εγγραφή σε κάποιο ανάλογο μητρώο της κατηγορίας 1.

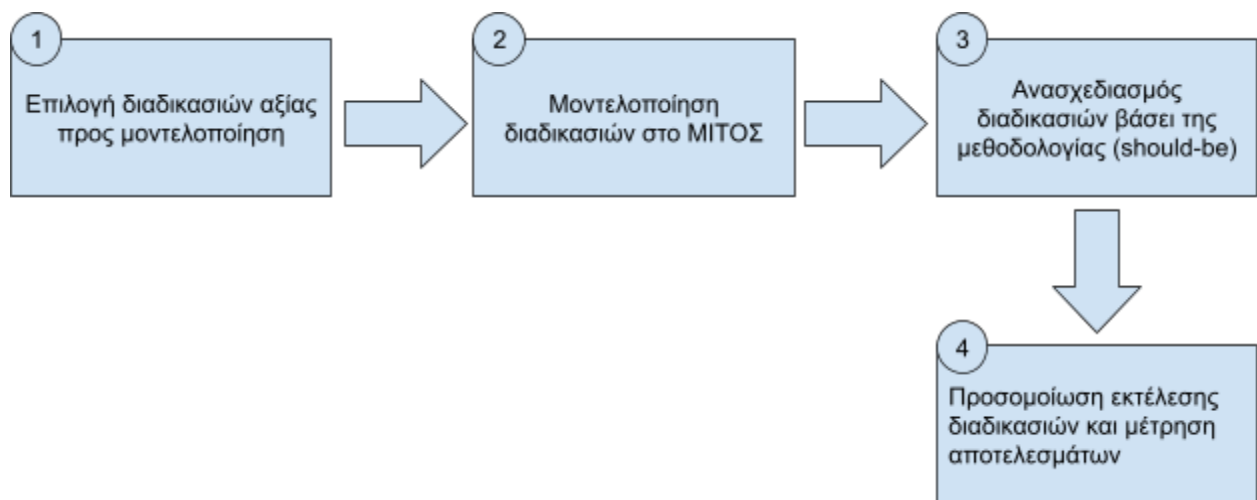
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Το παρόν έργο υλοποιήθηκε σε 3 στάδια όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 1:

Στάδιο 1: Στο πρώτο στάδιο του έργου πραγματοποιήθηκε ανάλυση και επιλογή των εξωστρεφών διαδικασιών (υπηρεσιών) που προσφέρονται από τους ΟΤΑ Α και Β βαθμού και έχουν ρυθμιστή / αρμόδιο φορέα εκτός των ΟΤΑ (π.χ. κάποιο υπουργείο), σε συνεργασία με τα στελέχη του ΕΜΔ. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει:

- Την πιλοτική εισαγωγή δύο-τριών υπηρεσιών (που θα είναι τελικά μέρος των υπηρεσιών που θα παραδοθούν)
- Τη λίστα υπηρεσιών προς ένταξη στο ΕΜΔ.



Εικόνα 1: Μεθοδολογική Προσέγγιση υλοποίησης έργου

Στάδιο 2: Στο δεύτερο στάδιο περιγράφηκαν και μοντελοποιήθηκαν επιλεγμένες διαδικασίες βάσει της διαδικασίας που προτείνει το ΕΔΥΤΕ ώστε να ενταχθούν στο ΕΜΔ. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει:

- Τις περιγραφές των επιλεγμένων (ενδεικτικά 30) διαδικασιών, εισηγμένων στο ΕΜΔ με τις ανάλογες προδιαγραφές (μεταδεδομένα και συνολική μεθοδολογία μοντελοποίησης και περιγραφής)
- Τα επιπλέον υποστηρικτικά στοιχεία (τιμές κωδικολογίων, κωδικολόγια, κλπ)

Στάδιο 3: Στο 3ο και τελευταίο στάδιο πραγματοποιήθηκε επιλογή διαδικασιών προς ανασχεδιασμό. Για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών δημιουργήθηκε και ακολουθήθηκε συγκεκριμένη μεθοδολογία ανασχεδιασμού, έπειτα από συνεννόηση με το ΕΔΥΤΕ. Το παρόν στάδιο περιλαμβάνει:

- Τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ΕΜΔ και άλλες σχετικές κατευθύνσεις.
- Τα επιπλέον υποστηρικτικά στοιχεία (τιμές κωδικολογίων, κωδικολόγια, κλπ)
- Μετρήσεις αποδοτικότητας των μοντέλων (κόστος εκτέλεσης)

3.2 Μέθοδος επιλογής διαδικασιών Σταδίου 1

Η δημιουργία τελικής αξίας από μια δημόσια υπηρεσία εξαρτάται από τη δυνατότητά της να δημιουργήσει ή να οδηγήσει στη δημιουργία ενός από τα παρακάτω αποτελέσματα για πολίτες ή επιχειρήσεις [33]:

- Εγγραφή σε ένα βασικό μητρώο, αλλαγή ή διαγραφή αυτής της εγγραφής (π.χ., πολιτικό μητρώο, επιχειρηματικό μητρώο, γηπεδικό μητρώο, κλπ.)
- Οικονομικό αποτέλεσμα για το κράτος ή τον πολίτη/επιχείρηση (π.χ., πληρωμή φόρου ή εισφοράς, πληρωμή επιδόματος, πληρωμή ληξιπρόθεσμου ποσού, κλπ.)
- Χορήγηση άδειας στους πολίτες ή την εταιρεία για κάποια δραστηριότητα που ελέγχεται από το κράτος, εντός του πλαισίου του ρυθμιστικού του ρόλου (π.χ., άδεια κατασκευής, άδεια ίδρυσης επιχείρησης)
- Παραγωγή ενός υλικού ή άυλου αποτελέσματος (π.χ., υλοποίηση τεχνικού έργου, παράδοση αγαθών, συλλογή απορριμμάτων, εύρεση εργασίας, κλπ.)
- Δημιουργία ενός απαραίτητου προσωπικού εγγράφου (π.χ., διαβατήριο, ταυτότητα, άδεια οδήγησης, άδεια επιχείρησης υγείας, κλπ.) στο βαθμό που αυτό το έγγραφο δεν έχει ήδη πλήρως ψηφιοποιηθεί.

Για την επιλογή των διαδικασιών προς ανασχεδιασμό μελετήθηκαν τα εξής στοιχεία:

- **Η σημαντικότητα της εκάστοτε διαδικασίας:** Αναφέρεται στις διαδικασίες που χαρακτηρίστηκαν από τους Δήμους και/ ή τις Περιφέρειες ως οι πιο σημαντικές και αφορούν γεγονότα ζωής
- **Η συχνότητα εκτέλεσης της εκάστοτε διαδικασίας:** Αναφέρεται στις διαδικασίες που η συχνότητα εκτέλεσής τους είναι υψηλή.

- **Διασύνδεση με εξωτερικά μητρώα:** Αναφέρεται στον αριθμό των διασυνδέσεων που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της εκάστοτε διαδικασίας
- **Επίπεδο Αυτοματισμού:** Αναφέρεται στις υπηρεσίες που μπορούν μετά τον ανασχεδιασμό τους να φτάσουν σε επίπεδο 4 & 5 ή κοντά στο 4.

3.3 Μέθοδος επιλογής διαδικασιών Σταδίου 2

Για το στάδιο του ανασχεδιασμού επιλέχθηκαν εξωστρεφείς διαδικασίες/υπηρεσίες “τύπου Α” που έχουν αρκετά μεγάλο διοικητικό κόστος αλλά και που μπορούν να φτάσουν σε υψηλό επίπεδο αυτοματοποίησης.

Κατηγορίες Υπηρεσιών, βασισμένες στην αξία που δημιουργούν:

Προκειμένου να επικεντρωθεί η μετασχηματιστική διαδικασία σε υπηρεσίες που δημιουργούν τελική αξία για τους πολίτες ή τις επιχειρήσεις και να μην ψηφιοποιούνται ασήμαντες διαδικασίες ή υπηρεσίες [38] που υπάρχουν μόνο λόγω της μη πλήρους ψηφιοποίησης του κράτους (π.χ., ένα πιστοποιητικό που θα έπρεπε να είναι διαθέσιμο online), η προτεινόμενη μέθοδος αναγνωρίζει τρεις κατηγορίες υπηρεσιών:

- Κατηγορία Α: Υπηρεσίες που θα παραμείνουν.

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει υπηρεσίες που δημιουργούν αξία (υπηρεσίες που παράγουν ένα ή περισσότερα από τα 5 χειροπιαστά αποτελέσματα, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω) και ως εκ τούτου πρέπει να υποστούν ανασχεδίαση και αυτοματοποίηση στο μέγιστο βαθμό.

- Κατηγορία Β: Υπηρεσίες που θα καταργηθούν στο μέλλον.

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει υπηρεσίες που δεν δημιουργούν πραγματική αξία [38], αλλά είναι απαραίτητες για άλλες υπηρεσίες, λόγω έλλειψης αλληλεπιδραστικότητας στον δημόσιο τομέα. Τέτοιες υπηρεσίες μπορεί να υποστούν μετασχηματισμό σε χαμηλότερα επίπεδα αυτοματισμού, καθώς πρόκειται να καταργηθούν σε επόμενη φάση.

- Κατηγορία Γ: Υπηρεσίες που δεν πρέπει να υποστούν μετασχηματισμό.

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει υπηρεσίες που μπορούν να συγχωνευθούν με άλλες υπηρεσίες, είναι ασήμαντες (δεν υπόκεινται σε παρακολούθηση ή βελτιστοποίηση) ή, διαφορετικά, θα πρέπει να οδηγηθούν σταδιακά σε κατάργησή τους.

3.4 Μεθοδολογία Ανασχεδιασμού Διαδικασιών

Μετά την ανάλυση πολλών μεθοδολογιών και υπαρχόντων πλαισίων για την ανασχεδίαση επιχειρησιακών διαδικασιών και υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα [3], αναπτύχθηκε ένα βήμα-προς-βήμα μεθοδολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει εργαλεία, διαδικασίες μοντελοποίησης και ανασχεδιασμού, καθοδηγήσεις, διαθέσιμα σημασιολογικά στοιχεία και άλλα στοιχεία υποστήριξης. Οι βασικές αρχές αυτού του πλαισίου παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

Το προτεινόμενο πλαίσιο στοχεύει στην παροχή του υψηλότερου δυνατού επιπέδου αυτοματισμού για κάθε υπηρεσία ή διαδικασία που πρόκειται να μετασχηματιστεί. Τα παραπάνω επίπεδα αυτοματισμού (Service Automation Levels, βλ. Υποκεφάλαιο 2.1) οδηγούν στη δημιουργία σχετικών γενικών Προτύπων Υπηρεσίας, δηλαδή γενικών απεικονίσεων της ροής της διαδικασίας, τα οποία λαμβάνονται υπόψη κατά την εκτέλεση της ανασχεδίασης κάθε διαδικασίας.

3.4.1. Αρχέτυπα Υπηρεσιών

Μέσω της ανάλυσης παραπάνω από 1600 υπηρεσιών που παρέχονται από τον δημόσιο τομέα σε πολίτες και επιχειρήσεις [34], δημιουργήθηκαν τα ακόλουθα 12 Αρχέτυπα Υπηρεσιών, τα οποία αντιστοιχούν σε αφαιρετικές ροές για κάθε διαφορετικό τύπο υπηρεσίας:

- Εγγραφή, διόρθωση δεδομένων ή διαγραφή από ένα βασικό μητρώο
- Χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης ή επιδόματος
- Χορήγηση ή παράταση άδειας
- Πληρωμή στο δημόσιο τομέα
- Είσπραξη από το δημόσιο τομέα
- Έκδοση πιστοποιητικού ή άδειας
- Έκδοση ή αντικατάσταση πολιτικών ή επιχειρηματικών εγγράφων
- Προσφυγή κατά απόφασης του δημόσιου τομέα
- Παροχή συμμετοχικής υπηρεσίας
- Αίτηση για πληροφορίες από πολίτη ή επιχείρηση
- Έγκριση αποτελέσματος έργου από τον δημόσιο τομέα
- Υποβολή επιπλέον πληροφοριών στον δημόσιο τομέα, για μια υπηρεσία ή διαδικασία

Όπως και με τα Πρότυπα Αυτοματισμού Υπηρεσιών, για κάθε Αρχέτυπο Υπηρεσίας δημιουργείται μια γενική ροή διαδικασίας, που λειτουργεί ως γενικός οδηγός για τον μετασχηματισμό της υπηρεσίας.

3.4.2. Βήματα ανασχεδιασμού και Εργαλεία

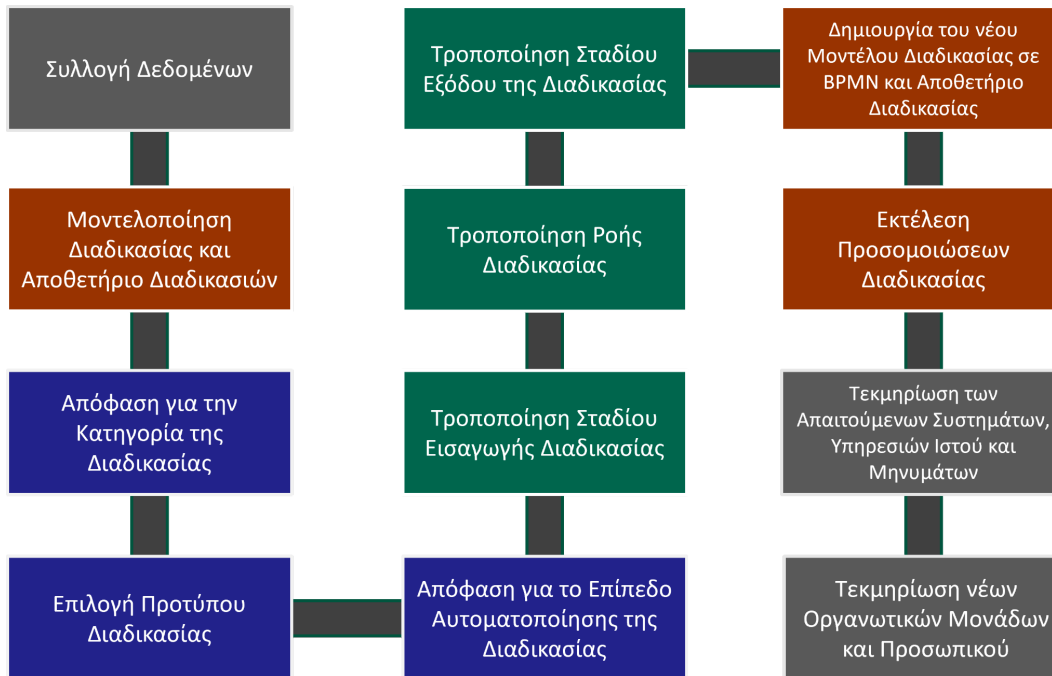
Η προτεινόμενη μέθοδος ανασχεδίασης υπηρεσιών υποστηρίζεται από ένα σύνολο εργαλείων και πόρων, με στόχο τη δημιουργία μιας βιώσιμης και διαχειρίσιμης υποδομής που μπορεί να υποστηρίξει τις διαδικασίες βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) μακροπρόθεσμα. Η απαραίτητη υποδομή, όπως φαίνεται στην Εικόνα 2, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία¹:

- Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών «Μίτος»: αποτελεί πλατφόρμα προσβάσιμη για όλους τους πολίτες, με σκοπό την παροχή πληροφοριών σχετικά με όλες τις διαδικασίες που αφορούν το Ελληνικό Δημόσιο. Μέσω αυτής, οι πολίτες, μεταξύ άλλων, έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται σχετικά με τις ισχύουσες διοικητικές διαδικασίες, τις αρμόδιες υπηρεσίες, την ισχύουσα νομοθεσία, καθώς και τον χρόνο και το κόστος που απαιτείται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών.
- Πηγή: Reporter.gr
- Ένα Εργαλείο Επεξεργασίας Σημειώσεων Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPMN), το οποίο είναι σε θέση να δημιουργήσει σχετικές περιγραφές διαδικασιών. Ένα τέτοιο εργαλείο δεν θα πρέπει απλώς να είναι ένας επεξεργαστής διαγραμμάτων αλλά θα πρέπει να παρέχει ένα προσβάσιμο αποθετήριο δεδομένων για όλα τα στοιχεία του BPMN (διαδικασίες, έγγραφα, βήματα διαδικασίας, κανόνες λήψης αποφάσεων, οργανωτικές οντότητες, κλπ).
- Ένα Εργαλείο Προσομοίωσης Διαδικασιών, συνδεδεμένο με το Εργαλείο BPMN, το οποίο είναι σε θέση να προσομοιώνει τη συμπεριφορά κάθε διαδικασίας υπό διάφορα επίπεδα ζήτησης και με διάφορα επίπεδα προσωπικού του δημόσιου τομέα.
- Ένα Αποθετήριο Μεταδεδομένων Διαδικασίας/Υπηρεσίας, που περιλαμβάνει όλες τις υποστηρικτικές πληροφορίες σχετικά με τις μοντελοποιημένες διαδικασίες και υπηρεσίες, καθώς και λίστες κωδικών και άλλα Ελεγχόμενα Λεξιλόγια που είναι σημαντικά για τον ακριβή ορισμό των λεπτομερειών της υπηρεσίας (π.χ., εθνικότητες, νομίματα, ομάδες πολιτών, κλπ). Τα μεταδεδομένα αυτά είναι συνήθως συμβατά με ορισμούς όπως το Προφίλ Εφαρμογής Βασικού Λεξιλογίου Δημόσιων Υπηρεσιών (CPSV-AP), που χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρωπαϊκή Ένωση [35].
- Ένα Αποθετήριο υπαρχουσών υποδομών του δημόσιου τομέα, περιλαμβάνοντας τα υπάρχοντα ή μελλοντικά συστήματα πληροφορικής που παίζουν ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών που θα υποστούν ανασχεδίαση.

¹ Επιπλέον των παραπάνω, ενδεχομένως να χρησιμοποιούνται διάφορα απλούστερα εργαλεία και πόροι, ανάλογα με τις ανάγκες κάθε έργου ανασχεδιασμού, όπως υπολογιστικά φύλλα, έγγραφα ή υλικό παρουσίασης.

- Εργαλεία Επεξεργασίας της eXtensible Markup Language (XML), για τον σχεδιασμό μηνυμάτων που αντικαθιστούν τα υπάρχοντα έγγραφα, σε περίπτωση που ο μετασχηματισμός δεδομένων είναι επίσης μέρος του έργου ανασχεδιασμού.
- Τα Αποθετήρια Αρχετύπων Υπηρεσιών και Προτύπων Αυτοματισμού Υπηρεσιών, συνήθως στο επιλεγμένο Εργαλείο BPMN, περιέχοντας τις αφαιρετικές ροές των αντίστοιχων προτύπων και αρχετύπων.
- Ένα Νομικό Αποθετήριο, το οποίο περιέχει τους διάφορους νόμους, αποφάσεις, διατάξεις και άλλα νομικά και νομοθετικά στοιχεία που ελέγχουν την παροχή των υπηρεσιών υπό ανασχεδίαση. Αυτή η βάση δεδομένων θα απεικονίσει τις διάφορες αλλαγές που θα χρειαστούν στο νομικό σύστημα όταν οι νέες υπηρεσίες τεθούν σε λειτουργία.
- Ένα Κοινό Αποθετήριο, όπου αποθηκεύονται όλα τα κείμενα, διαγράμματα ή άλλα στοιχεία.
- Ένα Υποσύστημα Συμβουλευτικής και Συλλογής Δεδομένων, το οποίο είναι ουσιώδες για την λήψη εισηγήσεων από τους αξιωματούχους του δημόσιου τομέα, τόσο κατά την αρχική φάση συλλογής δεδομένων, όσο και κατά τις διάφορες διαβουλεύσεις και έγκρισης για τις νέες προτεινόμενες υπηρεσίες.
- Το μοντέλο eGOVSIM[3] που χρησιμοποιήθηκε για τον υπολογισμό του κόστους διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας στοχεύει στο να παρέχει στις διοικήσεις ένα εργαλείο για τον υπολογισμό των κερδών από τη ψηφιοποίηση και τη διασύνδεση των υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις. Το μοντέλο eGOVSIM συνδυάζει στοιχεία από το Κόστος Βασισμένο σε Δραστηριότητες [4], το Μοντέλο Κόστους Προτύπου[5], και τεχνικές βασισμένες στη Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών[6], παρέχοντας ένα παραμετροποιήσιμο περιβάλλον για τον συστηματικό υπολογισμό των συνολικών κερδών για τους παροχείς υπηρεσιών και τους καταναλωτές, έχοντας τη δυνατότητα να αξιολογεί πολλαπλά εναλλακτικά σενάρια μετασχηματισμού υπηρεσιών. Το μοντέλο eGOVSIM αποτελεί μια προσέγγιση για τον συστηματικό υπολογισμό του συνολικού κόστους, τόσο για τον παροχέα υπηρεσιών όσο και για τον πολίτη ή τον επιχειρηματικό καταναλωτή, για κάθε υπηρεσία, με βάση πολλαπλά προσαρμοσμένα σενάρια για κάθε υπηρεσία.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αποτελείται από δώδεκα διακριτικά βήματα. Αυτά τα βήματα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, ανήκουν σε τρία διαφορετικά είδη: (α) σε Γκρι, τα βήματα για την έναρξη της διαδικασίας συλλογής δεδομένων από τον δημόσιο τομέα και την παράδοση της τελικής τεκμηρίωσης· (β) σε Κόκκινο, τα βήματα για την μοντελοποίηση και προσομοίωση των διαφόρων διαδικασιών, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα εργαλεία· (γ) σε Μπλε, η προκαταρκτική κατηγοριοποίηση κάθε διαδικασίας που πρόκειται να μοντελοποιηθεί και η ανάθεσή της στο κατάλληλο πρότυπο και αρχέτυπο· (δ) σε Πράσινο, τα βασικά βήματα για την τροποποίηση, με ακριβείς κατευθυντήριες γραμμές, των εισόδων, των ροών και των εξόδων της διαδικασίας. Ακολουθεί λεπτομερής περιγραφή κάθε βήματος:



Εικόνα 2: Βήματα μεθοδολογίας ανασχεδιασμού

Βήμα 1: Συλλογή Δεδομένων

Εδώ, η ομάδα έργου συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τις υπηρεσίες που πρόκειται να υποστούν ανασχεδίαση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει υπάρχουσες περιγραφές διαδικασιών ή διαγράμματα, μεταδεδομένα υπηρεσίας, λίστες κωδικοποίησης, περιγραφές πληροφοριακών συστημάτων και άλλα. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν εργαλεία μοντελοποίησης ή ειδικευμένα εργαλεία περιγραφής και δεν υπάρχουν περιγραφές, τα δεδομένα συλλέγονται μέσω ειδικά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων και ακόμη δομημένων συνεντεύξεων με αξιωματούχους του δημόσιου τομέα που γνωρίζουν τις διαδικασίες που θα μοντελοποιηθούν.

Βήμα 2: Μοντελοποίηση Διαδικασίας στο BPMN και Αποθετήριο Διαδικασίας

Σε αυτό το βήμα, η κατάσταση "όπως είναι" των διαδικασιών που πρόκειται να μοντελοποιηθούν εισάγεται στο εργαλείο BPMN και οι υποστηρικτικές πληροφορίες γεμίζουν τα άλλα αποθετήρια (μεταδεδομένα, λίστες κωδικοποίησης, ελεγχόμενοι λεξιλόγιο, νομικά στοιχεία). Τα επόμενα βήματα 3 έως 9 πραγματοποιούνται για κάθε συγκεκριμένη διαδικασία/υπηρεσία. Αυτά τα βήματα μπορεί επίσης να εκτελούνται ταυτόχρονα, επιταχύνοντας το συνολικό έργο ανασχεδίασης.

Βήμα 3: Καθορισμός Κατηγορίας Διαδικασίας

Για κάθε διαδικασία που πρόκειται να μοντελοποιηθεί και ανασχεδιαστεί, πρέπει να ληφθεί απόφαση σχετικά με την κατηγορία της διαδικασίας, όπως περιγράφεται στην Ενότητα 3.1. Οι υπηρεσίες που ανήκουν στην Κατηγορία Α θα υποστούν πλήρη ανασχεδίαση, οι υπηρεσίες της Κατηγορίας Β δεν θα αυτοματοποιηθούν πλήρως για να εξυπηρετήσουν τη μεταβατική περίοδο μέχρι την τελική κατάργησή τους, ενώ οι υπηρεσίες της Κατηγορίας Γ δεν θα επηρεαστούν (καθώς θα καταργηθούν σύντομα ή θα εγκαταλειφθούν).

Βήμα 4: Επιλογή Αρχέτυπου Διαδικασίας

Σε αυτό το βήμα, κάθε διαδικασία ανατίθεται στο αντίστοιχο αρχέτυπο της. Μέσω αυτής της ανάθεσης, ο μοντελοποιητής έχει ήδη μια επισκόπηση του πώς θα πρέπει να φαίνεται η τελική, ανασχεδιασμένη διαδικασία. Για παράδειγμα, όλες οι πληρωμές προς τον δημόσιο τομέα πρέπει να γίνονται μέσω των ειδικών τραπεζικών συστημάτων και πυλών, όλες οι νέες καταχωρήσεις στα Βασικά Μητρώα πρέπει να ακολουθούν την αρχή της "Once only Principle" και να ζητούν μόνο τα απαραίτητα δεδομένα του πολίτη, κ.λπ.

Βήμα 5: Καθορισμός Επιπέδου Αυτοματοποίησης της Διαδικασίας

Σε αυτό το βήμα, και βασιζόμενο στο αρχέτυπο της διαδικασίας, αλλά λαμβάνοντας επίσης υπόψη τα υπάρχοντα ή μελλοντικά υποδομής του δημοσίου τομέα, καθορίζεται το επίπεδο αυτοματοποίησης για κάθε διαδικασία που πρόκειται να ανασχεδιαστεί. Συνήθως, οι περισσότερες διαδικασίες θα πρέπει να στοχεύουν στα επίπεδα 5 (εξατομικευμένη, προδραστική παροχή) ή 4 (πλήρης, εξυπηρέτηση με μία στάση). Σε περιπτώσεις όπου απαιτείται κάποια χειρωνακτική διαδικασία (π.χ. επίσκεψη στον τόπο για την παροχή άδειας), το επίπεδο αυτοματοποίησης μπορεί να είναι χαμηλότερο.

Βήμα 6: Τροποποίηση Σταδίου Εισαγωγής της Διαδικασίας

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τα εξής υπο-βήματα και αρχές και αποφάσεις μοντελοποίησης:

- Όλες οι υπηρεσίες θα υλοποιούνται μέσω ενός κατάλληλου Συστήματος Πληροφοριών Διαδικτύου (IIS) του δημοσίου τομέα ή μιας κατάλληλης εφαρμογής κινητής συσκευής (MDA). Εάν ένα τέτοιο σύστημα δεν υπάρχει, πρέπει να υποθέσουμε ότι θα δημιουργηθεί.
- Εάν η υπηρεσία αναδιοργανώνεται στα επίπεδα 3 ή 4, η έναρξη της υπηρεσίας γίνεται από τον πολίτη ή την επιχείρηση, που επιλέγει να τη λάβει μέσω του κατάλληλου IIS ή MDA. Σε περίπτωση υπηρεσίας επιπέδου 5, η υπηρεσία πρέπει να εκκινείται από τον χειριστή (με ένα συμβάν που προκαλείται από το IIS και ένα μήνυμα που στέλνεται στον πολίτη/επιχείρηση για να ολοκληρώσει την εκτέλεσή της).

- Σε περίπτωση που απαιτείται απόδειξη ταυτότητας του αιτούντος για την υπηρεσία (διαβατήριο, ταυτότητα, κλπ.), αυτή πρέπει να αντικατασταθεί από μια μορφή ψηφιακής ταυτοποίησης, συνήθως παρέχεται από την κεντρική πύλη ταυτοποίησης του κράτους ή από έναν τρίτο φορέα (π.χ. τράπεζα ή άλλος εξουσιοδοτημένος πάροχος ψηφιακής ταυτότητας).
- Σε περίπτωση που ο αιτών για την υπηρεσία πρέπει να παρέχει πρωτότυπες πληροφορίες με γραπτή μορφή (π.χ. υπογεγραμμένη δήλωση ή αίτηση), αυτή θα αντικατασταθεί από ψηφιακή φόρμα που θα δημιουργηθεί στο αντίστοιχο IIS.
- Σε περίπτωση που απαιτείται δημόσιο έγγραφο για την παροχή της υπηρεσίας (π.χ. πιστοποιητικό), αυτό θα αντικατασταθεί από κλήση υπηρεσίας web από το IIS στο αντίστοιχο Βασικό Μητρώο. Εάν ένα τέτοιο μητρώο δεν υπάρχει, πρέπει να υποθέσουμε ότι θα δημιουργηθεί (π.χ. το πιστοποιητικό κατοικίας αντικαθίσταται από κλήση υπηρεσίας web στο αντίστοιχο Μητρώο Κατοικιών).
- Στην περίπτωση που ένα απαιτούμενο έγγραφο δεν εμπίπτει στις παραπάνω κατηγορίες, ο μοντελοποιητής εξετάζει εάν μπορεί να αντικατασταθεί με κατάλληλη online υπηρεσία. Διαφορετικά, το έγγραφο πρέπει να παρέχεται στο IIS του δημόσιου τομέα σε ψηφιακή, μη-επεξεργάσιμη μορφή (σαρωμένο). Φυσικά, αυτό θα οδηγήσει στη μείωση του επιδιωκόμενου επιπέδου αυτοματοποίησης.

Βήμα 7: Τροποποίηση Ροής Διαδικασίας

Αυτό το βήμα στοχεύει στην τροποποίηση όλων των βημάτων της διαδικασίας, μεταξύ της εισόδου και της εξόδου, και περιλαμβάνει τα ακόλουθα υπο-βήματα:

- Εξάλειψη όλων των βημάτων της διαδικασίας που αφορούν στην κυκλοφορία πληροφοριών σε μορφή εγγράφου εντός του οργανισμού, όπως η ανάγνωση emails, η πληκτρολόγηση, αποστολή ή κοινοποίηση εγγράφων, η λήψη εγγράφων από άλλο τμήμα, κ.λπ. Αυτή η πληροφορία θα επεξεργάζεται αυτόματα από το IIS του οργανισμού, το οποίο θα ειδοποιεί κατάλληλα τους απαραίτητους παραλήπτες (τυπική λειτουργικότητα συστήματος διαχείρισης ροών εργασίας).
- Αντικατάσταση όλων των ελέγχων και αποφάσεων που λαμβάνονται από ανθρώπινους χειριστές με αυτόματη επεξεργασία όπου η νομική πτυχή αποδέχεται αυτήν την αλλαγή, εφόσον όλα τα στοιχεία εισόδου είναι ψηφιακά και μηχανικά επεξεργάσιμα (π.χ. πεδία σε ψηφιακές φόρμες ή πεδία σε ψηφιακά μηνύματα των online υπηρεσιών) και όλοι οι κανόνες λήψης αποφάσεων μπορούν να ακολουθηθούν από το IIS, όπως είναι τα τυπικά δομής if-then-else. Για πιο πολύπλοκη, σιωπηρή ή μη δομημένη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει να εξεταστεί η εφαρμογή ενός πιο πολύπλοκου συστήματος τεχνητής νοημοσύνης.

- Αντικατάσταση οποιωνδήποτε επικοινωνιακών ενεργειών με τρίτους κατά την υλοποίηση της υπηρεσίας, με κλήση κατάλληλης online υπηρεσίας του τρίτου, μέσω web services. Εάν η υπηρεσία του τρίτου δεν υπάρχει, πρέπει να υποθέσουμε ότι θα δημιουργηθεί.
- Ενοποίηση όλων των επιπλέον βημάτων επικοινωνίας, επαλήθευσης και καταγραφής εντός του οργανισμού, τα οποία τώρα θα πραγματοποιούνται αυτόματα από το IIS (π.χ. ειδοποίηση της διοίκησης, δημιουργία καταγραφικών, συνυπογραφή εγγράφων, κ.λπ.) Στην περίπτωση υπηρεσιών με στόχο το επίπεδο 4 ή 5 (πλήρης αυτοματοποίηση), δεν επιτρέπεται η αλληλεπίδραση ανθρώπου με την εκτέλεση της διαδικασίας. Η ανθρώπινη παρέμβαση επιτρέπεται μόνο σε υπηρεσίες με επίπεδο αυτοματοποίησης έως το 3.

Βήμα 8: Τροποποίηση Σταδίου Εξόδου Διαδικασίας

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την αντικατάσταση οποιουδήποτε τύπου εγγράφων, είτε σε μορφή χαρτιού είτε ψηφιακά, που παράγονται από τη διαδικασία, με:

- Αυτοματοποιημένες διαδικασίες που ενημερώνουν το IIS του οργανισμού.
- Μηνύματα που αποστέλλονται μέσω email ή μέσω κινητών εφαρμογών σε πολίτες ή επιχειρήσεις παραλήπτες.
- Web Services που μπορούν να κληθούν από τρίτους όταν απαιτείται (π.χ., όταν ενημερώνεται μια βασική καταχώρηση, δεν χρειάζεται να εκδοθεί πιστοποιητικό. Η βασική καταχώρηση θα απαντήσει, όταν κληθεί μέσω ενός web service, με τις νέες πληροφορίες).
- Κλήση ενός web service από online υπηρεσίες τρίτων, για τη συνέχιση της εκτέλεσης μιας υπηρεσίας (π.χ., πληρωμή μέσω ενός τραπεζικού συστήματος).

Βήμα 9: Δημιουργία του Νέου Μοντέλου Διαδικασίας στο BPMN και το Αποθετήριο Διαδικασίας

Σε αυτό το βήμα δημιουργείται το νέο μοντέλο διαδικασίας, μετά την πραγματοποίηση όλων των τροποποιήσεων στη διαδικασία "όπως είναι", όπως αναλύθηκε στα βήματα 6, 7 και 8. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία του "να είναι" μοντέλου BPMN, αλλά και τη δήλωση όλων των νέων, υποθετικών υποδομών και υπηρεσιών στα κατάλληλα αποθετήρια που περιγράφονται στην Ενότητα 3.1.

Βήμα 10: Εκτέλεση Προσομοίωσης Διαδικασίας και Διαβούλευση

Η προσομοίωση διαδικασίας είναι ένα σημαντικό βήμα για τον λεπτοπροειδοποιημένο σχεδιασμό των νεοσχεδιασμένων υπηρεσιών και διαδικασιών. Μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο μετά την ανασχεδίαση κάθε υπηρεσίας (ατομική προσομοίωση), αλλά και συμπεριλαμβάνοντας όλες τις ανασχεδιασμένες υπηρεσίες, έτσι ώστε να αποκτηθούν εισαγωγές για την ανάγκη προσωπικού και χωρητικότητας των πληροφοριακών συστημάτων σε πραγματικές, πολύπλοκες σενάρια. Σε αυτό το στάδιο, μπορεί να γίνει

επιπλέον ρύθμιση μέσω διαδικτυακών διαβουλεύσεων με τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, όταν τους παρουσιάζονται οι νέες υπηρεσίες και τα αποτελέσματα της προσομοίωσης. Ένα σύστημα διαβούλευσης διαδικτύου προβλέπεται στην Ενότητα 3.1, επιτρέποντας την περιήγηση στις διάφορες νέες ροές υπηρεσιών και την καταγραφή γνώμης ή προτάσεων.

Βήμα 11: Τεκμηρίωση των Απαιτούμενων Συστημάτων, Υπηρεσιών Web και Μηνυμάτων

Μετά την ολοκλήρωση των πειραμάτων προσομοίωσης και των διαβουλεύσεων με τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, οι ανασχεδιασμένες υπηρεσίες μπορούν τώρα να ολοκληρωθούν με τη δημιουργία όλων των συστημάτων, των υπηρεσιών web και των μηνυμάτων που υιοθέτησαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανασχεδιασμού. Η εγκατάσταση τέτοιων συστημάτων θα αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για την πραγματική λειτουργία των νέων υπηρεσιών.

Βήμα 12: Τεκμηρίωση των Νέων Οργανωτικών Μονάδων και του Προσωπικού

Το τελικό βήμα της μεθόδου περιλαμβάνει την παροχή επιπλέον πληροφοριών σχετικά με τις νέες μη συστημικές δομές που θα απαιτηθούν για την παροχή των υπηρεσιών υπό ανασχεδίαση. Αυτό περιλαμβάνει συνήθως νέες οργανωτικές μονάδες και αναδιοργανωμένες υπάρχουσες οργανωτικές μονάδες, καθώς και επίπεδα προσωπικού που μπορούν να εγγυηθούν τη λειτουργία υπό την υποθετική ζήτηση, με τους επιδιωκόμενους χρόνους απόκρισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

4.1. Διαδικασίες προς μοντελοποίηση (Σταδίου 1 και 2)

Οι διαδικασίες που επιλέχθηκαν σύμφωνα με τη διαδικασία επιλογής που περιγράφεται στο κεφάλαιο 3 της μεθοδολογίας στο στάδιο 2 υλοποίησης του έργου φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΟΤΑ	Τίτλος Διαδικασίας	Λειτουργική Περιοχή	Λειτουργικός Τομέας	Τύπος Διαδικασίας	Αποδέκτης	Φορέας Ρυθμιστής
Δήμος	Έλεγχος Επικινδυνότητας Κατασκευών	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.4 Χωροταξία/ Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Δήμος/Πολίτης	ΥΠΕΧΩΔΕ, ΓΟΚ, ΤΕΕ
Δήμος	Έκδοση Σήματος Διακοπής Εργασιών	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.4 Χωροταξία / Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Δήμος/Πολίτης	ΥΠΕΧΩΔΕ, ΓΟΚ, ΤΕΕ
Δήμος	Συντήρηση χώρων πρασίνου με αυτεπιστασία	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.2 Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων, Καθαριότητα & Πράσινο	Εξωστρεφής	Πολίτες	Δήμος
Δήμος	Παροχή τεχνικής υποστήριξης στους χρήστες του GIS	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.4.Χωροταξία/Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Πολίτες, Υπηρεσίες του Δήμου	ΥΠΕΚΑ
Δήμος	Επικίνδυνα Ετοιμόρροπα Κτήρια	3. Περιβάλλον, Χωροταξία & Πολεοδομία	3.4 Χωροταξία/Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Δήμος/Πολίτης	ΥΠΕΧΩΔΕ, ΓΟΚ, ΤΕΕ
Δήμος	Έκδοση Άδειας Κατασκευής Οικογενειακού Τάφου	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.4.Χωροταξία/Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Δήμος	Κοστολόγηση Ζημιών φαναριών	4.Υποδομές και Μεταφορες	4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Δήμος	Έλεγχος και καταγραφή οδοστρωμάτων και πεζοδρομίων	4.Υποδομές και Μεταφορες	4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων	Εξωστρεφής	Πολίτες	ΥΠΕΚΑ

Περιφέρεια	Χορήγηση Άδειας Ραδιοερασιτέχνη	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.3 Επικοινωνίες	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Περιφέρεια	Ανανέωση Άδειας Ραδιοερασιτέχνη	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.3 Επικοινωνίες	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Περιφέρεια	Τροποποίηση Άδειας Ραδιοερασιτέχνη	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.3 Επικοινωνίες	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Περιφέρεια	Αίτηση παράτασης από Ανάδοχο έργου /μελέτης	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.1. Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων	Εξωστρεφής	Πολίτες, Εταιρείες, Μελετητικά γραφεία	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Περιφέρεια	Επέκταση άδειας οδήγησης αυτοκινήτων και μοτοσικλετών όλων των κατηγοριών	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.2 Μεταφορές	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Περιφέρεια	Χορήγηση δελτίου στάθμευσης ΑΜΕΑ	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.2 Μεταφορές	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Περιφέρεια	Ανανέωση αδειών για λαϊκές αγορές	6. Μεταποίηση , Εμπόριο, Τουρισμός	6.2 Εμπόριο	Εξωστρεφής	Παραγωγοί-Επαγγελματίες	Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης
Περιφέρεια	Άδειες σκοπιμότητας για εγκατάσταση συστημάτων ιοντιζουσών και μη ακτινοβολιών	1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία	1.3 Δημόσια Υγεία	Εξωστρεφής	Πολίτες, Επιχειρήσεις	Υπουργείο Υγείας
Περιφέρεια	Χορήγηση ανανέωση, ανάκληση αδειών εργασίας σε πολίτες τρίτων χωρών υπό καθεστώς αναβολής απομάκρυνσης	1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία	1.2. Απασχόληση	Εξωστρεφής	Πολίτης τρίτης χώρας	Υπουργείο Εργασίας, Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής
Δήμος	Αίτηση Χορήγησης Κάρτας Μόνιμου Κατοίκου	7. Δημοτική Αστυνομία και Πολιτική Προστασία	7.1 Δημοτική Αστυνομία	Εξωστρεφής	Πολίτες	ΥΠΕΣ
Δήμος	Εγγραφή πολίτη σε δημοτικό γυμναστήριο	2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός	2.3 Αθλητισμός	Εξωστρεφής	Πολίτες	Δήμος

Περιφέρεια	Σφράγιση και θεώρηση βιβλίων καυστήρων	3.Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.1 Προστασία περιβάλλοντος	Εξωστρεφής	Επιχειρήσεις	ΥΠΕΝ
Δήμος	Ανασύσταση -Συμπλήρωση Φακέλου Οικοδομικής Άδειας	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.4 Χωροταξία/ Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Πολίτης. Ιδ. Μηχανικός	ΥΠΕΧΩΔΕ
Δήμος	Συλλογή Εγκαταλελειμμένων Αυτοκινήτων	7. Δημοτική Αστυνομία και Πολιτική Προστασία	7.1 Δημοτική Αστυνομία/Δράσεις Δημοτικής Αστυνομία	Εξωστρεφής	Δήμος	ΥΠΕΣ
Δήμος	Συλλογή Ανακυκλώσιμων Υλικών	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.2.Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων, Καθαριότητα, Ανακύκλωση & Πράσινο	Εξωστρεφής	Πολίτες, Επιχειρήσεις	ΥΠΕΝ
Δήμος	Δήλωση μη ηλεκτροδοτούμενων ακινήτων	9. Οικονομική διαχείριση και Προμήθειες	9.1 Οικονομική & Ταμειακή Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και Περιουσίας	Εξωστρεφής	Αιτών, Τμήμα Ελεγκτών, Τμήμα Ελεγκτών Επιδοτών, Τμήμα Ταμείου	Υπουργείο Οικονομικών
Δήμος	Ταφή αζήτητων νεκρών	1. Κοινωνικής Πολιτικής, Απασχόλησης και Δημόσιας Υγείας	1.1 Κοινωνική Πολιτική και Ισότητα των Φύλων	Εξωστρεφής	Κοινωνική Δομή, αιτών πολίτης	ΥΠΕΣ
Δήμος	Καθαρισμός ιδιωτικών οικοπέδων μετά από αίτημα τρίτου πολίτη	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.2.Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων, Καθαριότητα, Ανακύκλωση & Πράσινο	Εξωστρεφής	Πολίτες	ΥΠΕΣ
Δήμος	Υιοθεσία Αδέσποτων Ζώων	5. Αγροτική Ανάπτυξη	5.1 Γενικές αρμοδιότητες Γεωργίας – Κτηνοτροφίας-Αλιείας	Εξωστρεφής	Πολίτης	ΥΠΕΣ
Περιφέρεια	Έκδοση Δελτίου Ταξινόμησης αγροτικού μηχανήματος	5. Αγροτική Ανάπτυξη	5.3 Γεωργία	Εξωστρεφής	Γεωργοί / Εταιρείες	Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής Πολιτικής
Δήμος	Μετάταξη υπαλλήλου ΟΤΑ Α	10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικές	10.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Εσωστρεφής	Υπάλληλοι Δήμου	Υπουργείο Εργασίας

		λειτουργίες				
Δήμος	Επεμβάσεις δασικού χαρακτήρα	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.2 Περιβάλλον,Χωροταξία και Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Δήμος/ Πολίτης	ΥΠΕΣ
Περιφέρεια	Έλεγχος Αγοράς	6. Μεταποίηση, Εμπόριο, Τουρισμός	3.2 Εμπόριο	Εξωστρεφής	Επιχειρήσεις	ΥΠΕΣ

4.2. Ανασχεδιασμένες Διαδικασίες

Από τις 32 διαδικασίες που καταγράφονται παραπάνω, επιλέχθηκαν οι παρακάτω 15, ακολουθώντας τη μεθοδολογία που αναφέρεται στο Κεφάλαιο 3.

ΟΤΑ	Τίτλος Διαδικασίας	Λειτουργική Περιοχή	Λειτουργικός Τομέας	Τύπος Διαδικασίας	Αποδέκτης	Φορέας Ρυθμιστής
Περιφέρεια	Άδειες σκοπιμότητας για εγκατάσταση συστημάτων ιοντιζουσών και μη ακτινοβολιών	1. Κοινωνική πολιτική, απασχόληση και δημόσια υγεία	1.3 Δημόσια Υγεία	Εξωστρεφής	Πολίτες, Επιχειρήσεις	Υπουργείο Υγείας
Δήμος	Αίτηση Χορήγησης Κάρτας Μόνιμου Κατοίκου	7. Δημοτική Αστυνομία και Πολιτική Προστασία	7.1 Δημοτική Αστυνομία	Εξωστρεφής	Πολίτες	ΥΠΕΣ
Περιφέρεια	Ανανέωση αδειών για λαϊκές αγορές	6. Μεταποίηση , Εμπόριο, Τουρισμός	6.2 Εμπόριο	Εξωστρεφής	Παραγωγοί-Επαγγελματίες	Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης
Δήμος	Ανασύσταση -Συμπλήρωση Φακέλου Οικοδομικής Άδειας	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.4 Χωροταξία/ Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Πολίτης. Ιδ. Μηχανικός	ΥΠΕΧΩΔΕ
Δήμος	Δήλωση μη ηλεκτροδοτούμενων ακινήτων	9. Οικονομική διαχείριση και Προμήθειες	9.1 Οικονομική & Ταμειακή Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και Περιουσίας	Εξωστρεφής	Αιτών, Τμήμα Ελεγκτών, Τμήμα Ελεγκτών Επιδοτών, Τμήμα Ταμείου	Υπουργείο Οικονομικών
Δήμος	Εγγραφή πολίτη σε δημοτικό	2. Παιδεία, Πολιτισμός και	2.3 Αθλητισμός	Εξωστρεφής	Πολίτες	Δήμος

	γυμναστήριο	Αθλητισμός				
Δήμος	Έκδοση Σήματος Διακοπής Εργασιών	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.4 Χωροταξία / Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Δήμος/Πολίτης	ΥΠΕΧΩΔΕ, ΓΟΚ, ΤΕΕ
Δήμος	Έλεγχος και καταγραφή οδοστρωμάτων και πεζοδρομίων	4.Υποδομές και Μεταφορες	4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Εργων	Εξωστρεφής	Πολίτες	ΥΠΕΚΑ
Δήμος	Επεμβάσεις δασικού χαρακτήρα	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.2 Περιβάλλον,Χωροταξία και Πολεοδομία	Εξωστρεφής	Δήμος/ Πολίτης	ΥΠΕΣ
Δήμος	Καθαρισμός ιδιωτικών οικοπέδων μετά από αίτημα τρίτου πολίτη	3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία	3.2.Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων, Καθαριότητα, Ανακύκλωση & Πράσινο	Εξωστρεφής	Πολίτες	ΥΠΕΣ
Δήμος	Ταφή αζήτητων νεκρών	1. Κοινωνικής Πολιτικής, Απασχόλησης και Δημόσιας Υγείας	1.1 Κοινωνική Πολιτική και Ισότητα των Φύλων	Εξωστρεφής	Κοινωνική Δομή, αιτών πολίτης	ΥΠΕΣ
Δήμος	Υιοθεσία Αδέσποτων Ζώων	5. Αγροτική Ανάπτυξη	5.1 Γενικές αρμοδιότητες Γεωργίας – Κτηνοτροφίας-Αλιείας	Εξωστρεφής	Πολίτης	ΥΠΕΣ
Περιφέρεια	Χορήγηση Άδειας Ραδιοερασιτέχνη	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.3 Επικοινωνίες	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Περιφέρεια	Χορήγηση δελτίου στάθμευσης ΑΜΕΑ	4. Υποδομές και Μεταφορές	4.2 Μεταφορές	Εξωστρεφής	Πολίτες	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Δήμος	Διαδικασία Έκδοσης Αδειών Τέλεσης Πολιτικών Γάμων	10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικές λειτουργίες	10.3 Δημοτολόγιο, Ληξιαρχείο, Εκλογές	Εξωστρεφής	Πολίτης	ΥΠΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΟΣΟΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ)

Κατά την προσομοίωση των μοντελοποιημένων διαδικασιών προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Οι δύο επόμενοι πίνακες συνοψίζουν τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας μέσω του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης.

ΟΤΑ	Τίτλος Διαδικασίας	Λειτουργική Περιοχή	Λειτουργικός Τομέας	Αποδέκτης	Φορέας Ρυθμιστής	Επιλογή για ανασχεδιασμό	Συνδεόμενα Μητρώα	# Εξωτερικών Μητρώων	Επίπεδο Ανασχεδιασμού ⁽²⁾	Συνολικός Χρόνος Εκτέλεσης Διαδικασίας As is	Συνολικός Χρόνος Εκτέλεσης Διαδικασίας Should be	Ποσοστό μείωσης Συνολικού Χρόνου Εκτέλεσης Διαδικασίας
Περιφέρεια	Άδειες σκοπιμότητας για εγκατάσταση συστημάτων ιοντιζουσών και μη ακτινοβολιών	ΛΠ1	ΛΤ1.3	Πολίτες, Επιχειρήσεις	Υπουργείο Υγείας	1	5	3	3_12	7653	27	99%
Δήμος	Κάρτα Στάθμευσης Μόνιμου Κατοίκου	ΛΠ7	ΛΤ7.1	Πολίτες	ΥΠΕΣ	1	2	2	4	6772	Λίγα δευτερόλεπτα	100%
Περιφέρεια	Ανανέωση Άδειας για Λαϊκές Αγορές	ΛΠ6	ΛΤ6.2	Παραγωγοί-Επαγγελματίες	Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης	1	1	0	4	5112	Λίγα δευτερόλεπτα	100%
Δήμος	Ανασύσταση -Συμπλήρωση Φακέλου Οικοδομικής Άδειας	ΛΠ3	ΛΤ3.4	Πολίτης, Ιδ. Μηχανικός	ΥΠΕΧΩΔΕ	1	3	3	4	42	Λίγα δευτερόλεπτα	100%

² (*) Σημείωση για το επίπεδο ανασχεδιασμού: Τα επίπεδα ανασχεδιασμού έχουν δημιουργηθεί σύμφωνα με τα 5 επίπεδα αυτοματισμού. Σε κάθε επίπεδο ανασχεδιασμού έχουν δημιουργηθεί πρότυπες υποπεριπτώσεις (π.χ. πρότυπη υποπερίπτωση 3_10). Όλες οι υποπεριπτώσεις περιγράφονται στο [8].

Δήμος	Δήλωση μη ηλεκτροδοτούμενων ακινήτων	ΛΠ9	ΛΤ9.1	Αιτών, Τμήμα Ελεγκτών, Τμήμα Ελεγκτών Επιδοτών, Τμήμα Ταμείου	Υπουργείο Οικονομικών	1	6	3	4	692	Λίγα δευτερόλεπτα	100%
Δήμος	Εγγραφή πολίτη σε δημοτικό γυμναστήριο	ΛΠ2	ΛΤ2.3	Πολίτες	Δήμος	1	7	4	4	74	Λίγα δευτερόλεπτα	100%
Δήμος	Έκδοση Σήματος Διακοπής Εργασιών	ΛΠ3	ΛΤ3.4	Δήμος/Πολίτης	ΥΠΕΧΩΔ Ε, ΓΟΚ, ΤΕΕ	1	3	2	4	14428	Λίγα δευτερόλεπτα	100%
Δήμος	Έλεγχος και καταγραφή οδοστρωμάτων και πεζοδρομίων	ΛΠ4	ΛΤ4.1	Πολίτες	ΥΠΕΚΑ	1	2	1	3_10	2912	34	99%
Δήμος	Επεμβάσεις δασικού χαρακτήρα	ΛΠ3	ΛΤ3.2	Δήμος/ Πολίτης	ΥΠΕΣ	1	3	0	3_10	3208	600	81%
Δήμος	Καθαρισμός ιδιωτικών οικοπέδων μετά από αίτημα τρίτου πολίτη	ΛΠ3	ΛΤ3.2	Πολίτες	ΥΠΕΣ	1	5	0	3_10	11525	44	99%
Δήμος	Ταφή αζήτητων νεκρών	ΛΠ1	ΛΤ1.1	Κοινωνική Δομή, αιτών πολίτης	ΥΠΕΣ	1	5	3	3_11	377	12	96%
Δήμος	Υιοθεσία Αδέσποτων Ζώων	ΛΠ5	ΛΤ5.1	Πολίτης	ΥΠΕΣ	1	4	2	4	207	Λίγα δευτερόλεπτα	100%
Περιφέρεια	Χορήγηση Άδειας Ραδιοερασιτέχνη	ΛΠ4	ΛΤ4.3	Πολίτες	ΥΜΕ	1	2	2	3_12	541	23	95%

Περιφέρεια	Χορήγηση δελτίου στάθμευσης ΑΜΕΑ	ΛΠ4	ΛΤ4.2	Πολίτες	ΥΜΕ	1	6	6	3_12	55	18	67%
Δήμος	Διαδικασία Έκδοσης Αδειών Τέλεσης Πολιτικών Γάμων	ΛΠ10	ΛΤ10.3	Πολίτης	ΥΠΕΣ	1	6	6	3_12	109	15	86%

Με βάση τους παραπάνω πίνακες συμπεραίνουμε τα εξής:

- Οι περισσότερες διαδικασίες δείχνουν ότι η μεταβολή από την "As is" στην "Should be" κατάσταση συνοδεύεται από σημαντική μείωση του συνολικού χρόνου εκτέλεσης. Αυτό υποδηλώνει ότι η απλοποίηση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επίδοση των διαδικασιών.
- Το υψηλό ποσοστό μείωσης του συνολικού χρόνου εκτέλεσης (σε πολλές περιπτώσεις 100%) υποδηλώνει ότι η απλοποίηση μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών οδηγώντας και στην βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών & επιχειρήσεων.
- Η χρήση μητρώων, είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών, καθίσταται αναγκαία για την ορθή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των οργανισμών του Δημοσίου. Επιπρόσθετα, διευκολύνει την αποτελεσματική ενημέρωση και παρακολούθηση των διαδικασιών, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη συνέπεια και την ακρίβεια των πληροφοριών. Εσωτερικά μητρώα μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να διαχειρίζονται εσωτερικές διαδικασίες και να παρακολουθούν την απόδοση σε επίπεδο οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά, τα εξωτερικά μητρώα επιτρέπουν τη σύνδεση και την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς ή αρχές, προωθώντας τη διαφάνεια και τη συνεργασία. Τα μητρώα εξυπηρετούν ως κεντρικό χώρο αποθήκευσης πληροφοριών, επιτρέποντας την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ διαφορετικών τομέων και φορέων, μειώνοντας την πολυπλοκότητα και ενισχύοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα των οργανισμών.
- Η μετάβαση στην κατάσταση "should be" συμβάλει στην μείωση τον κίνδυνο ανθρώπινων λαθών. Τα ανθρώπινα λάθη στην περίπτωση των should be διαδικασιών οφείλονται, κυρίως, στην ορθή συγκέντρωση των απαραίτητων αποδεικτικών/ δικαιολογητικών.
- Η χρήση ενός εργαλείου όπως το ΜΙΤΟΣ σε συνδυασμό με τη ψηφιοποίηση και/ ή αυτοματοποίηση των διαδικασιών επιτρέπει τη δημιουργία ενός διαφανούς συστήματος, όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο των αιτημάτων τους και να έχουν πρόσβαση σε περαιτέρω πληροφορίες.
- Η μετάβαση από το σενάριο "as is" στο "should be" οδηγεί σε σημαντική μείωση του συνολικού κόστους για κάθε διαδικασία. Τα κέρδη τόσο για το Δημόσιο όσο και για τον πολίτη αυξάνονται σημαντικά σε κάθε περίπτωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και οι εντοπισμοί από την διενέργεια έρευνας στο πλαίσιο του παρόντος έργου, αλλά και γενικότερα αποτελέσματα και αναλύσεις από το έργο Υποέργο 2: Απλούστευση και προτυποποίηση των διαδικασιών λειτουργίας των ΟΤΑ / Πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας / Προδιαγραφές των αναγκαίων πληροφοριακών συστημάτων της ΠΡΑΞΗΣ: «Αναδιοργάνωση και διοικητική μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ Βαθμού – απλούστευση και προτυποποίηση διαδικασιών λειτουργίας ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού – πιλοτική λειτουργία».

6.1 Ανάλυση χρήσης εσωτερικών και εξωτερικών μητρώων

Οι διαδικασίες που έχουν επιλεγεί παρουσιάζουν μεγάλο αριθμό στη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών μητρώων. Ο ΜΟ χρήσης μητρώων στην εκτέλεση της διαδικασίας είναι 4. Ο ΜΟ χρήσης εξωτερικών μητρώων είναι 2,5. Επομένως καταδεικνύεται η σημαντική συμμετοχή εξωτερικών φορέων και η αναγκαιότητα διαλειτουργικότητας με τα εξωτερικά μητρώα και τους φορείς που τα συντηρούν ώστε να επιτευχθούν τα σενάρια ανασχεδιασμού.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να τονιστεί και η αναγκαιότητα εντοπισμού ύπαρξης των εσωτερικών μητρώων καθώς και πληροφοριακού συστήματος μέσω του οποίου θα μπορούσαν να γίνουν οι απαραίτητες διασυνδέσεις ή την ανάγκη δημιουργίας νέου πληροφοριακού συστήματος. Κάθε δήμος ή περιφέρεια λειτουργεί με διαφορετικά συστήματα και τύπους συστημάτων.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα συχνότερα καλούμενα εξωτερικά μητρώα, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών διαλειτουργικότητας. Η λίστα των εξωτερικών μητρώων που χρησιμοποιούνται στις περισσότερες διαδικασίες, όπως αυτές καταγράφηκαν στο Έργο “Απλούστευση & Προτυποποίηση Διαδικασιών των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού”³ έχει ως εξής:

- Διαδικτυακή Υπηρεσία: e-Παράβολο
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.)
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Ηλεκτρονικός Φάκελος Υγείας
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Μητρώο e-άδειες
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Μητρώο e-ΕΦΚΑ
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Μητρώο taxisnet
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Μητρώο Αλλοδαπών
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Μητρώο Κτηματολογίου

- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Μητρώο Πολιτών
- Διαδικτυακή Υπηρεσία: Μητρώο Τίτλων Σπουδών και αδειών ασκήσεως επαγγέλματος

6.2 Ανάλυση υπο-διαδικασιών και πρότυπων διαδικασιών

Η ανάλυση των υπο-διαδικασιών που παρατηρούνται κατά την εκτέλεση των διαδικασιών αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα. Ο παρακάτω πίνακας εντοπίζει τις συχνότερα καλούμενες υπο-διαδικασίες, οι οποίες θα μπορέσουν να αποτελέσουν προτεραιότητα με μεγάλο αντίκτυπο στη βελτίωση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

A/A	Τίτλος Διαδικασίας	Αριθμός διαδικασιών που τις καλούν
1	Διαδικασία Ανάρτησης στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ	
2	Διαδικασία Ανάρτησης στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ	
3	Παραλαβή Παραγόμενων Υλικών - Εγγράφων	
4	Αυτοψία	
5	Εξέταση ένστασης (παράβαση- πρόστιμο) για υπαίθριο εμπόριο, δεσποζόμενα ζώα συντροφιάς, κανονισμό καθαριότητας κλπ.	
6	Αξιολόγηση Διαδικασιών	
7	Ταυτοποίηση Λήπτη	
8	Διαχείριση ενστάσεων	
9	Αυτοματοποιημένο Σύστημα Χρεώσεων Υποθέσεων - Έλεγχος και αλλαγές	
10	Αυτόματη Κλήρωση Μελών Επιτρόπων - Κλιμακίων	

Κατά την ίδια λογική ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ανάλυση των πρότυπων διαδικασιών που παρατηρούνται σε έναν φορέα. Εντοπίζονται οι πρότυπες διαδικασίες που έχουν τη μεγαλύτερη συχνότητα εκτέλεσης ως προς τον αριθμό των διαφορετικών τμημάτων που τις εκτελούν σε έναν ΟΤΑ Α ή Β βαθμού. Οι πρότυπες διαδικασίες θα μπορέσουν να αποτελέσουν προτεραιότητα με μεγάλο αντίκτυπο στη βελτίωση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Δυνατότητα δημιουργίας αναμορφωμένων διαδικασιών από επαναχρησιμοποιήσιμα στοιχεία (πρότυπες διαδικασίες, υπο-διαδικασίες και βήματα)

Πίνακας Πρότυπων Διαδικασιών

A/A	Τίτλος Διαδικασίας	Αριθμός διαφορετικών τμημάτων που τις τρέχουν στον ίδιο οργανισμό
1	Διαγωνισμοί Προμηθειών	
2	Είσπραξη από ΟΤΑ	
3	Πληρωμή σε ΟΤΑ	
4	Χορήγηση, επέκταση ή μεταβίβαση Άδειας	
5	Χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης ή επιδόματος	
6	Διοίκηση & Επιβλεψη Εκτέλεσης Έργων Εκτελούμενων με εργολαβία	
7	Επιβολή προστίμου	
8	Επιστροφή αχρεωστήτως εισπραχθέντων	
9	Ανάκληση ειδικής άδειας	
10	Πρόγραμμα Επίδομα Στέγασης	
11	Καταχώρηση Γέννησης	
12	Ανανέωση άδειας	
13	Μισθώσεις ακινήτων για στέγαση Δημοτικών υπηρεσιών	
14	Γενική Διαδικασία Διεκπεραίωσης Αιτήματος	
15	Αναγγελία έναρξης άσκησης επαγγέλματος	

6.3 Εντοπισμός προβληματικών σημείων ανασχεδιασμού: Οι πιο συχνές επεμβάσεις διοικητικού και ψηφιακού χαρακτήρα

Ο Ανασχεδιασμός διαδικασιών και προβληματικών περιοχών περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των υποπεριπτώσεων που συναντώνται στις διαδικασίες και το πώς τις διαχειριζόμαστε. Για τον ανασχεδιασμό λαμβάνεται υπόψη η Εγκύκλιος του ΥΠΕΣ για την διοικητική απλούστευση διαδικασιών και αξιοποιούνται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα εργαλεία/τεχνικές απλούστευσης. Οι κύριες διοικητικές απλουστεύσεις είναι:

- Κατάργηση της διαδικασίας εάν αυτή δεν πληροί πλέον το κριτήριο της αναγκαιότητας.

- Κατάργηση δικαιολογητικών που η υποβολή τους δεν έχει καμία προστιθέμενη αξία, δηλ. δε 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.
- Σιωπηρή έγκριση αιτήματος πολίτη μετά την παρέλευση ορισμένης προθεσμίας, εφόσον η υπηρεσία δεν απαντήσει αρνητικά μέσα στο διάστημα αυτό,
- Πρόβλεψη ολοκλήρωσης της διαδικασίας σε όσο το δυνατόν λιγότερα διοικητικά επίπεδα και κατά προτίμηση σε ένα (Τοπικό, Περιφερειακό, Κεντρικό).
- Η συμμετοχή μιας επιτροπής σε κάποια διαδικασία αντικαθίσταται από τη συμμετοχή κατάλληλου υπαλλήλου, που συνήθως είναι εισηγητές ή μέλη ή αποδέκτες των πορισμάτων, στις ανάλογες επιτροπές. Εφόσον τα στοιχεία λήψης απόφασης είναι μηχανικά αναγνώσιμα, τότε η επιτροπή αντικαθίσταται από πληροφοριακό σύστημα.
- 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).

Ενώ οι κύριες απλουστεύσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι:

- Ψηφιακή Αυθεντικοποίηση Λήπτη Υπηρεσίας / κατάργηση απαίτησης δελτίου ταυτότητας
- Αντικατάσταση Φυσικού Εγγράφου Εισόδου (π.χ. αίτηση) από Ψηφιακή Φόρμα ή πεδίο Ψηφιακής Φόρμας ΔΠΣ
- Αντικατάσταση Φυσικού Εγγράφου Εισόδου (π.χ. δικαιολογητικό) από κλήση Εξωτερικής Διαδικτυακής Υπηρεσίας
- Δημιουργία / Προϋπόθεση Εξωτερικού Μητρώου και Κλήση Εξωτερικής Διαδικτυακής Υπηρεσίας
- Ανάρτηση Φυσικού Εγγράφου Εισόδου, μετά από σάρωση, στο ΔΠΣ του Φορέα
- Χρήση Διαδικτυακού ΠΣ Φορέα σε αντικατάσταση εφαρμογών γραφείου και λοιπών μη διασυνδεδεμένων πληροφοριακών συστημάτων
- Εσωτερική Διακίνηση Πληροφορίας μέσω ΔΠΣ Φορέα
- Αντικατάσταση Φυσικού Εγγράφου Εξόδου από Ψηφιακό Έγγραφο ή Διαδικτυακή Υπηρεσία

- Αντικατάσταση φυσικής υπογραφής (στελέχους) από προτυποποιημένη υπογραφή (συστήματος)
- Αντικατάσταση επικοινωνιών με τρίτους φορείς κατά την υλοποίηση της υπηρεσίας με κλήση κατάλληλης διαδικτυακής υπηρεσία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ενασχόλησή μας με τη διαδικασία μοντελοποίησης/περιγραφής διαδικασιών στο ΕΜΔΔ αλλά και του ανασχεδιασμού αυτών (δημιουργίας σεναρίων SHOULD-BE) όπως περιγράφεται στα κεφάλαια 4 και 5 του παρόντος παραδοτέου, μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- **Συμβατότητα με Ευρωπαϊκά πρότυπα:** Υπάρχουν τα απαραίτητα πεδία πληροφορίας (μεταδεδομένα) για την περιγραφή των διαδικασιών, τα οποία συμμορφώνονται με τις ευρωπαϊκές οδηγίες. Φαίνεται να χρειάζεται μία ειδική μελέτη για τη συμβατότητα με το CPSV-AP δεδομένου ότι το ΜΙΤΟΣ έχει περισσότερα πεδία και διαφορετικό τρόπο υλοποίησης στο καθένα. **EU-GO** πρόβλεψη για το Single Digital Gateway⁴.
- **Σύνδεση με τρίτα συστήματα μοντελοποίησης:** Ένα επιπλέον πεδίο που προτείνεται σε αυτή τη φάση είναι ένας τρόπος διασύνδεσης με ήδη υλοποιημένα έργα μοντελοποίησης άλλων φορέων (π.χ. ΕΕΤΑΑ), το οποίο βλέπουμε ότι έχει ήδη ενσωματωθεί.
 - ◆ Επιπροσθέτως, θα πρέπει να δημιουργηθεί σαφής τρόπος ιστορικότητας των διαφορετικών εκδόσεων και εξέλιξης των διαδικασιών κυρίως κατά το στάδιο του ανασχεδιασμού.
- **Κωδικοποίηση Πληροφορίας - Κωδικολόγια:** Παρατηρήθηκε αρκετά μεγάλη προσπάθεια σύνταξης κωδικολογίων για τα βασικά πεδία μεταδεδομένων με λειτουργικότητα που υποστηρίζει την επέκτασή τους. Όλα τα πεδία στα οποία η πληροφορία μπορεί να κωδικοποιηθεί εκ των προτέρων σε ικανό βαθμό (~80%) Αυτή η προσπάθεια θα πρέπει να συνεχιστεί και στα καινούρια πεδία που προτείνονται παρακάτω.
 - ◆ Κωδικολόγια που έχουν ήδη αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια του έργου:.....
- **Κωδικοποίηση Πληροφορίας - Μητρώα:** Τα πεδία μεταδεδομένων που αφορούν στον ανασχεδιασμό είναι:
 - ◆ Η συχνότητα εκτέλεσης της διαδικασίας
 - ◆ Ο υπεύθυνος εκτέλεσης του εκάστοτε βήματος
 - ◆ Η υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας οργανική μονάδα (ή υπεύθυνος φορέας)

⁴ https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/single-digital-gateway_en

- ◆ Τα Πληροφοριακά Συστήματα και/ή Εσωτερικά και Εξωτερικά Μητρώα που χρησιμοποιούνται - **Μητρώο ΠΣ του δημοσίου τομέα**. Ο αριθμός ανέρχεται σε εκατοντάδες.
- ◆ Μητρώο (βασικών) μητρώων. Με δυνατότητα δημιουργίας μητρώου που δεν υφίσταται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Ο αριθμός ανέρχεται σε χιλιάδες.
- ◆ Το Κόστος διεκπεραίωσης της διαδικασίας
- ◆ Ο Χρόνος που απαιτείται για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας
- ◆ Τα απαιτούμενα προς συμπλήρωση πεδία με βάση τα έγγραφα εισόδου της as is διαδικασίας
- ◆ Το παραγόμενο ψηφιακό ή μη έγγραφο εξόδου.
- ◆ Μητρώο web services
- ◆ Μητρώο μηνυμάτων που ανταλλάσσονται μέσω web services. Δυνατότητα δήλωσης όχι μόνο υπαρκτών αλλά και αναγκαίων μηνυμάτων.
- ◆ Μητρώο φορέων

→ Διαχείριση Πρότυπων διαδικασιών:

→ Πεδία για την αξιολόγηση και επιλογή διαδικασιών: Τα πεδία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και επιλογή διαδικασιών προς ανασχεδιασμό με το μεγαλύτερο αντίκτυπο είναι:

- ◆ Η συχνότητα εκτέλεσης της διαδικασίας
- ◆ Η σημαντικότητα των διαδικασιών. Αναφέρεται στις διαδικασίες που αφορούν γεγονός ζωής και χαρακτηρίστηκαν ως οι πιο σημαντικές από τους ΟΤΑ Α & Β.
- ◆ Κόστος διεκπεραίωσης της διαδικασίας, ειδικά στις περιπτώσεις υπερβολικού κόστους.
- ◆ Χρόνος που απαιτείται για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας, ειδικά στις περιπτώσεις υπερβολικού απαιτούμενου χρόνου.
- ◆ Έγγραφο Εισόδου.
- ◆ Έγγραφο Εξόδου/ Απτό αποτέλεσμα για τον πολίτη ή την επιχείρηση

- Επιπλέον πεδία που είναι αναγκαία για την αξιολόγηση και επιλογή διαδικασιών με μεγάλη σημασία
- ◆ Ύπαρξη εσωτερικών/εξωτερικών μητρώων και δυνατότητα διασύνδεσης (ύπαρξη web service layer)
 - ◆ Γενικότερα εντοπισμός ύπαρξης προβληματικών σημείων όπως αναλύθηκαν παραπάνω
 - ◆ Εντοπισμός ύπαρξης υποδιαδικασιών
 - ◆ Πεδίο για τον χαρακτηρισμό του ανώτατου επιπέδου αυτοματοποίησης
 - ◆ Εντοπισμός ύπαρξης πρότυπων διαδικασιών ή/και προτύπων διαδικασιών (π.χ. βασικά βήματα / ενέργειες κατά την εκτέλεση των διαδικασιών). Ο στόχος είναι να εφαρμοστεί η μεθοδολογία ανασχεδιασμού με όσο το δυνατόν λιγότερα λάθη από τους υπεύθυνους μοντελοποίησης / ανασχεδιασμού. Αυτό μέσω της προτεινόμενης μεθοδολογίας ανασχεδιασμού παρέχεται μέσω των “αρχετύπων” (ή προτύπων) ανασχεδιασμού.
- Χρήση των υπάρχοντων εργαλείων (καλών πρακτικών) κατά τον ανασχεδιασμό. Π.χ. Αν μπορούσαμε να εισάγουμε την Κάρτα ΑΜΕΑ στο egon wallet, η υπηρεσία φτάνει άμεσα στο επίπεδο 4.
- **Εκπαιδευτικό υλικό:** Χρειάζεται ανάπτυξη κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού ώστε να επιτυγχάνεται η γρήγορη ένταξη καταχωρητών που δεν έχουν μεγάλη ή εξειδικευμένη εμπειρία σε θέματα μοντελοποίησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- **Μεθοδολογία ανασχεδιασμού διαδικασιών:** Για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών, θα χρειαστεί αναλυτικό εγχειρίδιο και μεθοδολογία για την καθοδήγηση των στελεχών σε μοναδικά αποτελέσματα. Ανάλογη μεθοδολογία έχει αναπτυχθεί και εφαρμοστεί στην παρούσα μελέτη⁵. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάνοντας χρήση των παραπάνω αναλύσεων του Κεφαλαίου 6, καθίσταται δυνατή η ορθή επιλογή των πιο σημαντικών διαδικασιών προς ανασχεδιασμό. Επιπλέον, η εφαρμογή του μεθοδολογικού πλαισίου ανασχεδιασμού θα καταφέρει να ευθυγραμμίσει τη διαδικασία σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα, καθώς έχει δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο που δεν δημιουργούνται μεγάλες αποκλίσεις από διαφορετικούς μοντελοποιητές. Η μεθοδολογία ανασχεδιασμού έχει καταρτιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να

⁵ Charalabidis Y, Lachana Z, Alexopoulos A & Loutsaris Michalis Avgerinos (2023). An Algorithmic Method for Business Process Reengineering and Service Automation in the Public Sector. Digital Governance for Democratic, Equitable, and Inclusive Societies – ICEGOV2023 (Forthcoming)


επιτυγχάνει τη βέλτιστη αποδοτικότητα με τα συμβατικά μέσα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Περαιτέρω βελτιώσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν με τη χρήση νέων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη.

Επίσης, κατά την ενασχόλησή μας με τις διάφορες μεθόδους και εργαλεία μοντελοποίησης, συμπεριλαμβανομένου του EMΔΔ, εντοπίσαμε διαφορές ως προς τον τρόπο εισαγωγής των δεδομένων μοντελοποίησης σε επίπεδο βήματος καθώς και τις εξελιγμένες δυνατότητες των εξωτερικών εργαλείων. Η χρήση διαφορετικών εργαλείων ποικίλει και πραγματοποιείται με γνώμονα τον στόχο που θέλει να επιτύχει το κάθε σύστημα και σε καμία περίπτωση δεν υπονοεί ότι το EMΔΔ δεν καλύπτει τις απαιτήσεις ανάπτυξής του. **Οι οπτικές μοντελοποίησης είναι τρεις: (α) η πολιτοκεντρική ή πελατοκεντρική (ΜΙΤΟΣ) κατά την οποία συμπεριλαμβάνονται βήματα που έχουν νόημα για τον πολίτη και μπορεί να προσφέρει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες χωρίς να εμπλέκει τον πολίτη στην εσωτερική εκτέλεση των διαδικασιών, (β) η υπαλληλοκεντρική (ΕΕΤΑΑ) κατά την οποία συναντάμε αρκετά μεγαλύτερη ανάλυση ενεργειών (περισσότερα βήματα) και καλύπτει την ανάγκη των υπαλλήλων και των οργανισμών του δημόσιου τομέα για ενδεδειγμένη αποτύπωση των διαδικασιών και των αρμοδιοτήτων, και (γ) η συστημοκεντρική μοντελοποίηση (π.χ. ΜΙΤΟΣ και ΕΕΤΑΑ) η οποία αφορά την ψηφιακή παροχή υπηρεσιών χωρίς την εμπλοκή υπαλλήλων (υπηρεσίες επιπέδου αυτοματισμού 4 και 5). Στην περίπτωση αυτή για το EMΔΔ έχει υλοποιηθεί συγκεκριμένη κατηγορία “Ψηφιακά Βήματα”, ενώ άλλα εργαλεία μοντελοποίησης συνεχίζουν με τον ίδιο τρόπο περιγραφής για όλες τις οπτικές. Και στην τρίτη κατηγορία το επίπεδο λεπτομέρειας στην περιγραφή διαφέρει ανάλογα με το κοινό-στόχο. **Οπότε εάν το EMΔΔ ενσωματώσει στρατηγικά τον στόχο να λειτουργήσει ως το κεντρικό BPMN εργαλείο για το δημόσιο τομέα θα πρέπει να αναπτύξει αρκετά παραπάνω τη λειτουργικότητα μοντελοποίησης.****

→ **Τι θα παρείχε ένα εργαλείο BPMN στο ΜΙΤΟΣ:**

1. Δυνατότητα δυναμικής προσομοίωσης (ανά διαδικασία ανά φορέα ανά συστάδα διαδικασιών κτλ.)
2. Δυνατότητα δημιουργίας αναμορφωμένων διαδικασιών από επαναχρησιμοποιήσιμα στοιχεία (πρότυπες διαδικασίες, υπο-διαδικασίες και βήματα)
3. Καλύτερο χειρισμό των κανόνων λήψης αποφάσεων σε κάθε σχετικό βήμα.
4. Καλύτερη οπτικοποίηση της ροής της διαδικασίας ακόμα και για τους πολίτες.
5. Δυνατότητα αυτοματοποιημένης εκτέλεσης με την προϋπόθεση ύπαρξης κατάλληλων υποδομών στη δημόσια διοίκηση.

REFERENCES

- [1] Charalabidis, Y., & Lachana, Z. (2020, June). Towards a science base for digital governance. In The 21st Annual International Conference on Digital Government Research (pp. 383-389).
- [2] i2010 eGovernment Action Plan. EUR-Lex. (n.d.).
<https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/i2010-egovernment-action-plan.html>
- [3] Charalabidis, Y., & Askounis, D. (2010, January). eGOVSIM: A model for calculating the financial gains of governmental services transformation, for administration and citizens. In 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE.
- [4] Cooper, R. J., & Kaplan, R.S.: “Activity-based systems: measuring the costs of resource usage. Accounting Horizons, 6(3), 1-1, 1992.
- [5] The Standard Cost Model Network (2009), Available at: <http://www.administrativeburdens.com>
- [6] Hadziliadis, E.A.: “A Methodology Framework for Calculating the Cost of e-Government Services”, In E-Government: Towards Electronic Democracy (M. Böhlen, J. Gamper, W. Polasek, M.A.) Springer Berlin / Heidelberg, 2005.
- [7] Charalabidis Y, Lachana Z, Alexopoulos A & Loutsaris Michalis Avgerinos (2023). An Algorithmic Method for Business Process Reengineering and Service Automation in the Public Sector. Digital Governance for Democratic, Equitable, and Inclusive Societies – ICEGOV2023 (Forthcoming). DOI: <https://doi.org/10.1145/3614321.3614336>
- [8] Charalabidis Y, Lachana Z, Alexopoulos A. (2023). Παρουσίαση
 Μεθοδολογία Αναδιοργάνωσης Υπηρεσιών_vf_EMΔΔ.pptx