



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Ανάλυση διαδικασιών: Καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης με  
χρήση μεθόδων μοντελοποίησης και επεξεργασία προτάσεων  
βελτιστοποίησης.  
Η περίπτωση της επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού και  
Αθλητισμού**

**Σπουδάστρια: Αναστασία Γκάτζιου**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2022**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Ανάλυση διαδικασιών: Καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης με  
χρήση μεθόδων μοντελοποίησης και επεξεργασία προτάσεων  
βελτιστοποίησης.**

**Η περίπτωση της επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού και  
Αθλητισμού**

**Σπουδάστρια: Αναστασία Γκάτζιου**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Επιβλέπων καθηγητής: Θεόδωρος Τσέκος**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την /02/2022**

**Θεόδωρος Τσέκος, Επιβλέπων Καθηγητής**

**Ευγενία Μπιτσάνη, Καθηγήτρια, Μέλος**

**Θεόδωρος Κοτσιλιέρης, Καθηγητής, Μέλος**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

School of Management (Kalamata)

Department of Business and Organization Administration

POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION and LOCAL GOVERNMENT

### **Title of Thesis**

**Process analysis: Recording of an existing situation using modeling  
methods and processing of optimization proposals  
The case of the subsidy of the Ministry of Culture and Sports**

**Postgraduate Student: Anastasia Gkatziou**

**Kalamata, March 2022**

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	8
Λέξεις κλειδιά.....	9
Abstract .....	9
Key words.....	10
Εισαγωγή.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: .....	12
ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	12
1.1. Ορισμοί και στοιχεία διαδικασίας.....	13
1.2. Μοντελοποίηση διαδικασιών .....	14
1.3. Εργασίες πριν την μοντελοποίηση.....	15
1.4. Στάδια μοντελοποίησης.....	16
1.5. Κατηγορίες μοντελοποίησης διαδικασιών .....	17
1.5.1. Μοντελοποίηση δραστηριοτήτων .....	17
1.5.2. Μοντελοποίηση δεδομένων .....	17
1.5.3. Μοντελοποίηση συμβάντων.....	17
1.5.4. Μοντελοποίηση ρόλων.....	18
1.6. Στόχοι μοντελοποίησης.....	18
1.7. Εργαλεία μοντελοποίησης.....	19
1.8. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών .....	19
1.9. Στόχοι εφαρμογής ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών .....	22
1.10. Τεχνικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου .....	23
1.10.1. Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης (Activity Network) .....	24
1.10.2. Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming).....	25
1.10.3. Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος (Cause – Effect Diagram).....	25
1.10.4. Έλεγχος εργασιών (Check Sheet) .....	27
1.10.5. Ανάλυση Pareto (Pareto Analysis) .....	27
1.10.6. Διάγραμμα Ροής (Flow Chart).....	27
1.10.7. Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart) .....	28
1.10.8. Επώνυμη Ομαδική Τεχνική (Nominal Group Technique) .....	29
1.10.12. Χάρτες Επιχειρησιακών Ενεργειών (Business Activity Maps).....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: .....	32

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ.....	32
2.1. Οι δύο διαστάσεις του όρου της Δημόσιας διοίκησης.....	33
2.2. Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικού διοικητικού μηχανισμού.....	34
2.3. Η ιστορική διαμόρφωση της διοικητικής οργάνωσης του ελληνικού κράτους.....	35
2.4. Διοικητικός προγραμματισμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	37
2.5. Ο Νόμος 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος.....	41
2.6. Καταγραφή διαδικασιών σύμφωνα με τον Νόμο 4727/2020.....	43
2.7. Προσπάθειες τυποποίησης διαδικασιών στην Ελλάδα.....	45
2.8. Δυσκολίες στις προσπάθειες ανασχεδιασμού των διαδικασιών στην Ελλάδα.....	47
2.9. Πρακτικές άλλων χωρών.....	48
2.9.1. Ιταλία.....	48
2.9.2. Γαλλία.....	50
2.9.3. Ιρλανδία.....	51
2.9.4. Μεγάλη Βρετανία.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:.....	54
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ.....	54
3.1. Διαδικασία επιχορήγησης.....	55
3.2. Υποδιαδικασία εγγραφής πολιτιστικού φορέα στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων.....	55
3.2.1. Θεσμικό πλαίσιο για την εγγραφή στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων.....	55
3.2.2. Εγγραφή φορέα στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων.....	56
3.2.3. Καταγραφή υποδιαδικασίας εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων στο Business Process Model and Notation.....	57
3.2.4. Διαγραμματική απεικόνιση εγγραφών στο Μητρώο με τη χρήση των εργαλείων Pareto και Fishbone diagram.....	59
3.3. Υποδιαδικασία αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση.....	64
3.3.1. Θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση προτάσεων προς επιχορήγηση.....	65
3.3.2. Αξιολόγηση προτάσεων προς επιχορήγηση.....	65
3.3.3. Καταγραφή υποδιαδικασίας αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση στο Business Process Model and Notation.....	66
3.3.4. Διαγραμματική απεικόνιση αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση με τη χρήση των εργαλείων Pareto και Fishbone diagram.....	68
3.4. Υποδιαδικασία πληρωμής της επιχορήγησης.....	73
3.4.1. Θεσμικό πλαίσιο για την υποδιαδικασία πληρωμής της επιχορήγησης.....	73
3.4.2. Πληρωμή επιχορήγησης.....	73

3.4.3. Καταγραφή υποδιαδικασίας πληρωμής της επιχορήγησης.....	75
3.4.4. Διαγραμματική απεικόνιση υποδιαδικασίας πληρωμής ποσού επιχορήγησης με τη χρήση των εργαλείων Pareto και Fishbone diagram .....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: .....	82
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	82
4.1. Συμπεράσματα.....	83
4.2 Προβλήματα και δυσχέρειες.....	86
Επίλογος.....	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	90

## Ευρετήριο σχημάτων

Σχήμα 1: Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών .....	20
Σχήμα 2: Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης.....	23
Σχήμα 3: Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Fishbone Diagram).....	25
Σχήμα 4: Διάγραμμα Ροής Διαδικασιών .....	26
Σχήμα 5: Διάγραμμα Gantt.....	27
Σχήμα 6:Γραμμικό Διάγραμμα (Line Graph) .....	29
Σχήμα 7: Διάγραμμα Ροής Διαδικασιών .....	31
Σχήμα 8: Αντίστροφη φορά στόχων .....	36
Σχήμα 9: Στοχοθεσία άρθρου 22 του Νόμου 4369/2016.....	38
Σχήμα 10: Αποτύπωση διαδικασίας εγγραφής φορέων στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων σε BPMN .....	39
Σχήμα 11: Αιτήσεις για εγγραφή στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων το 2021.....	59
Σχήμα 12: Λόγοι μη διεκπεραίωσης αιτήσεων για εγγραφή στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων το 2021.....	60
Σχήμα 13: Διάγραμμα ψαροκόκαλο της υποδιαδικασίας εγγραφής φορέων στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων.....	61
Σχήμα 14: Ποσοστιαία απεικόνιση λόγων μη εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων το 2021 .....	63
Σχήμα 15: Αποτύπωση υποδιαδικασίας αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση σε BPMN.....	76
Σχήμα 16: : Προτάσεις που υποβλήθηκαν προς αξιολόγηση εντός του 2021.....	78
Σχήμα 17: Λόγοι μη διεκπεραίωσης προτάσεων προς επιχορήγηση εντός του 2021 .....	78

Σχήμα 18: Διάγραμμα ψαροκόκαλο της υποδιαδικασίας αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση.....	80
Σχήμα 19: Ποσοστιαία αποτύπωση λόγων καθυστέρησης στην υποδιαδικασία της αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση για το 2021.....	81
Σχήμα 20: Αποτύπωση υποδιαδικασίας πληρωμής επιχορήγησης σε BPMN .....	86
Σχήμα 21: Έγκριση και απόρριψη προτάσεων προς επιχορήγηση το 2021.....	87
Σχήμα 22: Ποσοστό διεκπεραίωσης προτάσεων προς επιχορήγηση που εκταμιεύθηκαν το 2021.....	88
Σχήμα 23: Διάγραμμα Pareto για επιχορηγήσεις που δεν εκταμιεύθηκαν το 2021.....	89
Σχήμα 24: Λόγοι μη πληρωμής επιχορηγήσεων που εκταμιεύτηκαν εντός του 2021 .....	89
Σχήμα 25: Διάγραμμα ψαροκόκαλο της υποδιαδικασίας πληρωμής των προτάσεων προς επιχορήγηση .....	90
Σχήμα 26: Υποθέσεις που έπρεπε να διεκπεραιωθούν ανά στάδιο διαδικασίας επιχορήγησης το 2021.....	95
Σχήμα 27: Ποσοστό υποθέσεων ανά στάδιο διαδικασίας επιχορήγησης το 2021 .....	96

## Περίληψη

Στην εισαγωγή της διπλωματικής εργασίας γίνεται αναφορά στα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν καθώς και στα μεθοδολογικά εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να διευκολυνθεί η έρευνα στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μοντελοποίηση των διαδικασιών (στάδια, κατηγορίες, στόχοι και εργαλεία) και ακολουθεί συνοπτική αναφορά στα σημαντικότερα τεχνικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου των διαδικασιών όπως το Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης, ο Καταιγισμός Ιδεών, το Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος, η Ανάλυση Pareto, το Διάγραμμα Gantt κ.α.

Το δεύτερο κεφάλαιο ξεκινά με μία αναφορά στην ηλεκτρονική δημοκρατία, καταγράφονται οι σημαντικότερες προσπάθειες προσαρμογής του θεσμικού πλαισίου προς την κατεύθυνση της μοντελοποίησης των διαδικασιών και παρατίθενται βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η διαδικασία επιχορήγηση του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού σε τρεις υποδιαδικασίες. Το πρώτο στάδιο, το στάδιο της εγγραφής των φορέων στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, οι φορείς υποβάλλουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά προκειμένου να αποκτήσουν αριθμό μητρώου.

Στο δεύτερο στάδιο, οι πολιτιστικοί φορείς υποβάλλουν τις προτάσεις τους προς επιχορήγηση για το τρέχον έτος ηλεκτρονικά και το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού προχωρεί στην διαδικασία αξιολόγησης του βάσει διαδικασιών που έχει οριοθετήσει. Στο τελευταίο στάδιο, το τρίτο, η διαδικασία αφορά στην εκταμίευση του ποσού της επιχορήγησης και στην καταβολή του ποσού που έχει εγκριθεί στον φορέα προκειμένου να υλοποιηθεί η πολιτιστική του δράση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα από όλα τα στοιχεία που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, καταγράφονται τα προβλήματα και οι δυσχέρειες που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της διαδικασίας και διατυπώνονται προτάσεις προκειμένου η διαδικασία να γίνει περισσότερο αποτελεσματική και λιγότερο χρονοβόρα.



## Λέξεις κλειδιά

Μοντελοποίηση, ανασχεδιασμός, απλούστευση, στοχοθεσία, επιχορήγηση

## Abstract

In the introduction of the dissertation, reference is made to the research questions that will be answered as well as to the methodological tools that will be used in order to facilitate the research in the context of the present study.

The first chapter refers to the modeling of processes (stages, categories, objectives, and tools) and is followed by a brief reference to the most important technical tools for quality control of processes such as Network Analysis Chart, Brainstorming, Cause-Outcome Chart, Pareto Analysis, the Gantt Chart etc.

The second chapter begins with a reference to e-democracy, lists the major efforts to adapt the institutional framework towards process modeling, and outlines best practices from other countries.

The third chapter analyzes the subsidy process of the Ministry of Culture and Sports in three sub-procedures. The first stage, the stage of registration of the bodies in the Register of Cultural Bodies of the Ministry of Culture and Sports, the bodies submit the necessary supporting documents in order to obtain a registration number.

In the second stage, the cultural institutions submit their proposals for the grant for the current year electronically and the Ministry of Culture and Sports proceeds with the evaluation process based on the procedures it has demarcated. In the last stage, the third, the process concerns the disbursement of the amount of the grant and the payment of the amount that has been approved to the institution in order to implement its cultural action.

The fourth chapter records the conclusions from all the data analyzed in the previous chapter, records the problems and difficulties that arise during the implementation of the process and makes suggestions in order to make the process more efficient and less time consuming.

## Key words

Modeling, redesign, simplification, targeting, subsidy

## Εισαγωγή

Η διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο την ανάλυση διαδικασιών και την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης με χρήση μεθόδων μοντελοποίησης και επεξεργασία προτάσεων βελτιστοποίησης ενώ μελετάται ενδεικτικά και η περίπτωση της διαδικασίας επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Η διαδικασία επιχορήγησης αναλύεται σε τρία διαφορετικά και διακριτά στάδια τα οποία καταγράφονται με τη μέθοδο Business Process Modeling Notation (BPMN) ενώ η καταγραφή των προβλημάτων γίνεται σε διάγραμμα Pareto και Fishbone.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Η διοικητική διαδικασία που εφαρμόζει το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού στον τομέα της χρηματοδότησης των πολιτιστικών φορέων μέσω επιχορηγήσεων είναι η βέλτιστη; Ποια τα προβλήματα και οι δυσλειτουργίες;
- Ποια είναι η βέλτιστη διαδικασία που θα πρέπει να εφαρμόσει το Υπουργείο Πολιτισμού στις επιχορηγήσεις;
- Ποιες παράμετροι και ιδιαιτερότητες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την μοντελοποίηση της διαδικασίας και πώς επηρεάζουν την βελτιστοποίησή της;

Τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται προκειμένου να απαντηθούν τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- η ποιοτική έρευνα, στελέχη του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού με βάση τις γνώσεις τους, την πολυετή εμπειρία τους αλλά και τα αντικείμενα με τα οποία έχουν ασχοληθεί, σχολιάζουν την επίδραση των τεχνικών εργαλείων ελέγχου στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών, στις αλλαγές που έγιναν και στο τι είναι εφικτό να γίνει μελλοντικά

- η βιβλιογραφική έρευνα, πιο πρόσφατη αλλά και παλαιότερη με αναφορά στα σημαντικότερα τεχνολογικά εργαλεία ποιότητας και στις επιτυχείς πρακτικές άλλων χωρών
- στην πλήρη και λεπτομερή καταγραφή της διαδικασίας επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού βάσει στοιχείων που έχουν αναρτηθεί στις επίσημες ιστοσελίδες του Υπουργείου και ειδικότερα στην ιστοσελίδα της Πύλης Πολιτιστικών Φορέων
- στην σύνθεση και την εναλλαγή της πράξης με τη θεωρία ώστε να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση της διαδικασίας επιχορήγησης του Υπουργείου με την χρήση των σύγχρονων τεχνικών εργαλείων ποιοτικού ελέγχου, μεγιστοποιώντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα της χρηματοδότησης για πολιτιστικούς σκοπούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:

ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

## 1.1. Ορισμοί και στοιχεία διαδικασίας

Η έννοια της επιχειρησιακής διαδικασίας αποτέλεσε αντικείμενο συζήτησης από τη δεκαετία του 1960 και έκτοτε αποτέλεσε αντικείμενο διαφορετικών προσεγγίσεων αλλά και διαφορετικών ορισμών, ο κάθε ένας από τους οποίους επικεντρώθηκε σε διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η διερεύνηση της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών συνεχίστηκε το 1980 με την μοντελοποίηση της ροής της διαδικασίας και το 1990 με την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας. Επίσης, για πρώτη φορά το 1993 γίνεται λόγος για τον ανασχηματισμό των διαδικασιών και το 2000 ξεκινά η συζήτηση για την διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών (Garvin, 1998, σελ. 33-35).

Κατά τον Oberweis, κάθε επιχειρησιακή διαδικασία παράγει αξία για τον πελάτη και εκτελείται με καθορισμένους κανόνες. Σύμφωνα Striening, η διαδικασία είναι μία διαδοχή άμεσα συνδεδεμένων δραστηριοτήτων όπου παράγει προϊόντα και υπηρεσίες. Ως δραστηριότητα ορίζεται το χαμηλότερο επίπεδο ανάλυσης της διαδικασίας και θεωρείται ατομική εργασία. Σύμφωνα με τους Hammer και Champy ως διαδικασία ορίζεται ένα δομημένο σύνολο από δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να παράγουν μία καθορισμένη έξοδο για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά (Hammer, Champy, 1993, σελ. 12).

Γενικά, διαδικασία είναι ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων, οι οποίες παράγουν προστιθέμενη αξία, παράγοντας ένα σύνολο συγκεκριμένων εξόδων από ένα σύνολο συγκεκριμένων εισόδων και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- αποτελεί ένα δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων
- είναι προϊόν μίας συγκεκριμένης ακολουθίας ενεργειών
- εκτείνεται στο χώρο και στο χρόνο
- έχει αρχή και τέλος
- έχει εισόδους και εξόδους που έχουν καθοριστεί με σαφήνεια
- έχει αρμόδιους για την εκτέλεση και τελικούς αποδέκτες
- έχει μετρήσιμους δείκτες απόδοσης

Ο Weske (Weske, 2012), υποστήριξε πως διαδικασία είναι ένα σύνολο συντονισμένων ενεργειών που υλοποιούν έναν επιχειρησιακό στόχο. Οι διαδικασίες αυτές υλοποιούνται εντός ενός οργανισμού αλλά μπορεί να αλληλοεπιδρά και με εκτελούμενες ενέργειες άλλων

οργανισμών. Λαμβάνοντας υπόψη όσα προαναφέρθηκαν τα βασικά συστατικά μίας διαδικασίας συνοψίζονται στα εξής:

- Οι άνθρωποι
- Οι πληροφορίες
- Οι υποστηρικτικές υποδομές
- Τα κανάλια επικοινωνίας και
- Τα σημεία αποφάσεων και οι διακλαδώσεις

Οι διαδικασίες αφορούν είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και αποτελούν την απαραίτητη δομή για να παραχθεί προστιθέμενη αξία για τον αποδέκτη του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο βαθμός ικανοποίησης του οποίου αποτελεί και το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Η βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί κομβικής σημασίας παράγοντα για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συγκροτημένη διαχείριση και λειτουργία ενός οργανισμού.

## 1.2. Μοντελοποίηση διαδικασιών

Ως μοντελοποίηση ορίζεται η διαδικασία παραγωγής μοντέλων που βοηθά στην τεκμηρίωση τους και συνακόλουθα στην καλύτερη κατανόηση τους, οδηγώντας τον εκάστοτε οργανισμό που την εφαρμόζει σε υψηλότερη απόδοση και αποτελεσματικότητα. Επομένως, μοντελοποίηση μίας διαδικασίας είναι η προσπάθεια να αποτυπωθεί μέσω διαγραμμάτων ο τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις υλοποιούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες προκειμένου να διευκολυνθεί η περιγραφή, να βοηθηθεί η κατανόηση πολύπλοκων φαινομένων και να καταστεί εφικτή η επικοινωνία σχετικά με τις έννοιες που περιλαμβάνονται.

Η μοντελοποίηση διευκολύνει την προσομοίωση και τη βελτιστοποίηση μίας διαδικασίας, την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, την απεικόνιση διαφορετικών πλευρών μίας διαδικασίας και την απεικόνιση τους σε διαφορετικά λεπτομερή επίπεδα, την δημιουργία των κατάλληλων υποδομών για την υποστήριξη της διαδικασίας κ.α. Η μοντελοποίηση βασίζεται σε ένα μοντέλο που εκφράζεται με λέξεις, μαθηματικούς τύπους και σύμβολα και περιλαμβάνει περιγραφές οντοτήτων και διαδικασιών αποτυπώνοντας τις μεταξύ τους σχέσεις. Το μοντέλο αποτελεί μία απλοποιημένη αποτύπωση της πραγματικότητας και εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο στόχο, αποτυπώνοντας μόνο τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά και υιοθετώντας την

πραγματιστική θεώρηση, χρησιμοποιείται για συγκεκριμένο σκοπό και σε περιορισμένο χρόνο (Stachowiak: Allgemeine Modelltheorie, 1973).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 θα κάνει την εμφάνιση του και ο όρος ‘αναδιοργάνωση’ που στόχευε στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών εισάγοντας τις κατάλληλες βελτιώσεις μέσω της περιγραφής και της ανάλυσης των προβλημάτων που έχουν καταγραφεί και της αφαίρεσης των εργασιών εκείνων που δεν προσθέτουν πραγματική αξία, αντιστοιχώντας τα στοιχεία του μοντέλου με τα στοιχεία της πραγματικότητας (Hammer, Champy, 1993, σελ. 17). Τα κύρια μοντέλα αποτύπωσης των διαδικασιών των οργανισμών είναι:

1. Τα δυναμικά στα οποία ανήκουν τα διαγράμματα ροής, τα σενάρια ενεργειών και οι προσομοιώσεις και αποτυπώνουν την πάροδο του χρόνου, τη σχέση αιτίας και αποτελέσματος, τις ακολουθίες γεγονότων κ.α.
2. Τα στατικά που μελετώνται με την παραδοχή ότι δεν μεταβάλλονται στον χρόνο και αναπαριστούν δομές και σχέσεις. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα οργανογράμματα, οι χάρτες, οι επιχειρησιακοί και άλλοι τύποι οντοτήτων κ.α.

### 1.3. Εργασίες πριν την μοντελοποίηση

Στις περιπτώσεις που παρατηρούνται οργανωτικά προβλήματα σε έναν οργανισμό και οι διαδικασίες δεν υλοποιούνται ορθά, δημιουργείται η ανάγκη για μοντελοποίηση των διαδικασιών. Η επίτευξη της βελτιστοποίησης της διενέργειας των διαδικασιών σε έναν οργανισμό επιτυγχάνεται όταν γίνουν κατανοητά τα προβλήματα και η μοντελοποίηση είναι ακριβής και πραγματοποιείται χωρίς πίεση για αλλαγή άμεσα. Προκειμένου ένας οργανισμός να αποφύγει τη δημιουργία μοντέλων χαμηλής ποιότητας και με ελλείψεις θα πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα (Nagl, 2010, σελ. 322-325):

- Καταγραφή των υφιστάμενων διαδικασιών, των δυνατών και αδύνατων σημείων τους, των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίησή τους καθώς και των παραγόντων που δύνανται να δημιουργήσουν προβλήματα στη διαδικασία. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτυπώνονται τόσο λεπτομερώς όσο χρειάζεται προκειμένου να γίνει κατανοητή η γενική λειτουργία τους.
- Καθορισμός των διαδικασιών που θα σχεδιαστούν και περιγραφή των λειτουργιών που υφίστανται
- Εκτίμηση της αξίας των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν

- Κωδικοποίηση των σταδίων εφαρμογής (implementation) στα οποία περιλαμβάνονται η χρήση των διαδικασιών και των μέτρων που περιλαμβάνονται σε διάφορους τομείς λειτουργίας και η περιγραφή του συστήματος των πόρων.

#### 1.4. Στάδια μοντελοποίησης

Για να είναι αποτελεσματική η μοντελοποίηση μίας διαδικασίας θα πρέπει να καταγραφούν οι πόροι, οι δραστηριότητες, το κόστος, η χρονική διάρκεια, τα γεγονότα που συμβαίνουν κατ' εξαίρεση, η επικοινωνιακή δομή, οι προτεραιότητες και οι απαιτήσεις σε ζητήματα ασφάλειας και ποιότητας. Τα βασικά στάδια της διαδικασίας μοντελοποίησης είναι τα εξής:

1. Το πρώτο στάδιο είναι η επιλογή των διαδικασιών που θα αποτελέσουν αντικείμενο της μοντελοποίησης. Τα κριτήρια βάσει των οποίων επιλέγονται συγκεκριμένες διαδικασίες είναι η πολυπλοκότητα, η σημαντικότητα, οι προτεραιότητες που θέτει ο οργανισμός, η αλληλεπίδραση με άλλους οργανισμούς κ.α.
2. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τη συλλογή και καταγραφή στοιχείων. Το στάδιο αυτό είναι σημαντικό καθώς η ρεαλιστική αναπαράσταση των στοιχείων θα συμβάλει στην καταγραφή των προβλημάτων και των δυσλειτουργιών. Επομένως, στόχος είναι τα στοιχεία που θα συλλεχθούν να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ορθά
3. Το τρίτο στάδιο σχετίζεται με την αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών. Στο στάδιο αυτό αναλύονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και συλλέγονται περισσότερες πληροφορίες για τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Στην αναλυτική περιγραφή αποτυπώνεται η χρονική διαδοχή της ροής των ενεργειών
4. Η επιλογή του καταλληλότερου τεχνικού εργαλείου ποιοτικού ελέγχου αποτελεί το τέταρτο στάδιο. Τα κριτήρια που εξετάζονται για τη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης είναι:
  - Οι στόχοι και οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί από τον οργανισμό για την μοντελοποίηση των διαδικασιών
  - Οι δυνατότητες και οι πρόσθετες λειτουργίες του τεχνικού εργαλείου που επιλέγεται και που δύνανται να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό
  - Η συμβατότητα του τεχνικού εργαλείου με τα συστήματα που ήδη διαθέτει ο οργανισμός και ο χρόνος που απαιτείται ώστε να ευθυγραμμιστεί η λειτουργία του με την λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού



5. Το επόμενο στάδιο είναι η μοντελοποίηση των διαδικασιών. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτυπώνονται σε γραφικά μοντέλα με την εισαγωγή των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί στο τεχνικό εργαλείο και τη γραφική αποτύπωση των συνιστωσών τους όπως έγγραφα, οργανόγραμμα, χρονομέτρηση κ.α.
6. Η μελέτη της μοντελοποίησης που εφαρμόστηκε ώστε να εντοπιστούν δυσλειτουργίες και να βρεθούν τα σημεία εκείνα που χρήζουν βελτίωσης είναι το επόμενο στάδιο. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν, θα χρησιμοποιηθούν για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, τροφοδοτώντας έτσι την αναδιοργάνωση των διαδικασιών (Business Process Reengineering)

## 1.5. Κατηγορίες μοντελοποίησης διαδικασιών

### 1.5.1. Μοντελοποίηση δραστηριοτήτων

Η πιο δημοφιλής κατηγορία μοντελοποίησης που αφορά σε δομημένες διαδικασίες που αυτοματοποιήθηκαν πρώτες καθώς τα βήματα τους ήταν σαφή και καθορισμένα. Η BPMN (Business Process Modelling Notation) και η BPEL (Business Process Execution Language) είναι τα δύο πιο δημοφιλή πρότυπα της συγκεκριμένης κατηγορίας μοντελοποίησης. Η BPMN χρησιμοποιείται για περιγραφικά ή αναλυτικά μοντέλα διαδικασιών ενώ η BPEL σχεδιάστηκε για την εκτέλεση πλήρως αυτοματοποιημένων διαδικασιών χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση (Scheer, 1999, σελ. 356-357).

### 1.5.2. Μοντελοποίηση δεδομένων

Στην περίπτωση αυτή η καταγραφή της διαδικασίας δεν περιλαμβάνει τη ροή βημάτων αλλά αποτυπώνει τις μεταβολές των καταστάσεων των δεδομένων. Στην περίπτωση αυτή, οι διαδικασίες αποτυπώνονται με διαγράμματα καταστάσεων (state charts) και ροής δεδομένων (data flow diagram) που αφορούν επιχειρησιακές διαδικασίες στις οποίες κυρίαρχο ρόλο έχουν τα δεδομένα. Το πιο δημοφιλές πρότυπο της κατηγορίας αυτής είναι το Flower (Pfleeger, Atlee, σελ. 58, 2010).

### 1.5.3. Μοντελοποίηση συμβάντων

Αρχικά προσδιορίζονται τα συμβάντα που είναι σημαντικά για το επιχειρησιακό περιβάλλον. Το επικρατέστερο πρότυπο αυτής της κατηγορίας μοντελοποίησης είναι το ECA (Event – Condition

– Action) που εστιάζει περισσότερο στην εκτέλεση των διαδικασιών. Σύμφωνα με το ECA όταν υπάρχει ένα συμβάν ελέγχεται μία συνθήκη και στην περίπτωση που ισχύει τότε εκτελείται η αντίστοιχη ενέργεια. Τα συμβάντα ως οντότητες αποτυπώνονται κυρίως σε διαγράμματα καταστάσεων.

#### 1.5.4. Μοντελοποίηση ρόλων

Στην περίπτωση αυτή η μοντελοποίηση αρχικά προσδιορίζει τους ρόλους δηλαδή τις κατηγορίες των εκτελεστών που εμπλέκονται στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων εντός συγκεκριμένου λειτουργικού περιεχομένου. Για την αποτύπωση της συγκεκριμένης μοντελοποίησης χρησιμοποιούνται τα διαγράμματα επικοινωνίας προκειμένου να αποτυπώσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των οντοτήτων όπως επίσης και τα διαγράμματα αλληλεπίδρασης τα οποία συνδέουν δραστηριότητες και ρόλους μέσω πινάκων (Yourdon, 1988, σελ. 256-258).

#### 1.6. Στόχοι μοντελοποίησης

Οι διάφοροι οργανισμοί υιοθετώντας την μοντελοποίηση των διαδικασιών επιδιώκουν την ανάπτυξη του μέσω της μείωσης του κόστους και του χρόνου για την υλοποίησή τους, της αύξησης της αποτελεσματικότητας και της βελτίωσης της οργάνωσης του οργανισμού. Επίσης, η μοντελοποίηση των διαδικασιών μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την κατανόηση των διαδικασιών και την ανάλυση τους, την εγκατάσταση συστημάτων ροής εργασίας, τον σχεδιασμό των εργασιών και την πρόληψη κινδύνων και την εισαγωγή νέων συστημάτων λογισμικού.

Ειδικότερα, οι στόχοι που τίθενται με την μοντελοποίηση των διαδικασιών είναι οι εξής:

- η τεκμηρίωση δηλαδή η ακριβής και απλή περιγραφή του οργανισμού καθώς και η περιγραφή των συνδέσεων και των συσχετίσεων ώστε να καταστεί εφικτή η ανάλυση των προβλημάτων που δύνανται να προκύψουν
- η ανάλυση της οργάνωσης και η αναδιοργάνωση ώστε διαδικασίες να τροποποιηθούν, ρόλοι να μετατραπούν και περιττά στοιχεία να καταργηθούν
- ο σχεδιασμός της χρήσης των πόρων ώστε να επιτευχθεί καλύτερος καταμερισμός τους με βάση και τις απαιτήσεις των οργανισμών
- η ανάπτυξη συστημάτων και λογισμικού με ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που προκύπτουν πριν την εφαρμογή λόγω της χρήσης του εργαλείου της προσομοίωσης

## 1.7. Εργαλεία μοντελοποίησης

Στα εργαλεία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών συναντάμε εκτός των άλλων, τα εξής (Laudon, 2009, σελ.56-57):

- Ενοποιημένη γλώσσα μοντελοποίησης, χρησιμοποιείται κυρίως στην μοντελοποίηση πληροφοριακών συστημάτων. Είναι εύκολα προσαρμόσιμη στις εκάστοτε διαδικασίες και παρέχει πληθώρα διαγραμμάτων
- Σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modelling Notation), ένα σύνολο συμβόλων χρησιμοποιείται για την κατασκευή διαγραμμάτων και την απεικόνιση της αλληλεπίδρασης των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω της μοντελοποίησης τους
- Προσομοίωση (simulation), δίνει τη δυνατότητα εξέτασης ενός μοντέλου της διαδικασίας που καταγράφεται
- Χρωματισμένα δίκτυα Petri (colored Petri nets), αφορά στα δίκτυα Petri. Μοντελοποιείται η συμπεριφορά διαδικασιών με τα χρώματα να αναλαμβάνουν τον ρόλο διαφορετικών συμβόλων
- Αντικειμενοστραφείς μέθοδοι (object-oriented methods), το αντικείμενο έχει συγκεκριμένη δομή και βρίσκεται σε μία συγκεκριμένη κατάσταση ενώ υπόκεινται και στη διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων με άλλα αντικείμενα. Η κατάσταση του αντικειμένου μεταβάλλεται, απεικονίζοντας τη συμπεριφορά του αντικειμένου
- Ολοκληρωμένος ορισμός συναρτησιακής μοντελοποίησης (Integrated Definition for Function modeling, IDEF), περιλαμβάνει ένα σύνολο γλωσσών που υποστηρίζει την προσομοίωση, την υποστήριξη λογισμικού και τη μοντελοποίηση διαδικασιών

## 1.8. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών

Οι Hammer και Champy, εμπνευστές του ανασχεδιασμού, ορίζουν το BRP (Business Process Reengineering) ως «τη ριζική αναθεώρηση των επιχειρησιακών διεργασιών για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα μεγέθη, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η υπηρεσία και η ταχύτητα» (Hammer και Champy, σελ. 35-37, 1993). Ο Champy αναφέρει ότι ο ανασχεδιασμός της εργασίας περιλαμβάνει λειτουργικές διαδικασίες που ακολουθούν οι πωλητές, οι υπάλληλοι, οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελάτων και όλοι όσοι απασχολούνται στην

αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Ο ανασχεδιασμός προϋποθέτει διαδικασίες δύσκολες και μακροπρόθεσμες και μπορεί να διαρκέσει χρόνια (Champy, σελ. 45-47, 1996).

Οι Davenport και Short (Davenport, and Short, σελ.109, 1990) υποστηρίζουν το BRP είναι η ανάλυση και ο σχεδιασμός της ροής εργασιών ενδοεπιχειρησιακά και διεπιχειρησιακά. Ο Talwar προσεγγίζει το BRP από την πλευρά της επανεξέτασης της αναδόμησης και του ανασχεδιασμού της επιχειρησιακής δομής, των διαδικασιών, των μεθόδων εργασίας, των συστημάτων διοίκησης και των εξωτερικών σχέσεων μέσω των οποίων δημιουργείται και διαχέεται αξία (Talwar, σελ.26.1996).

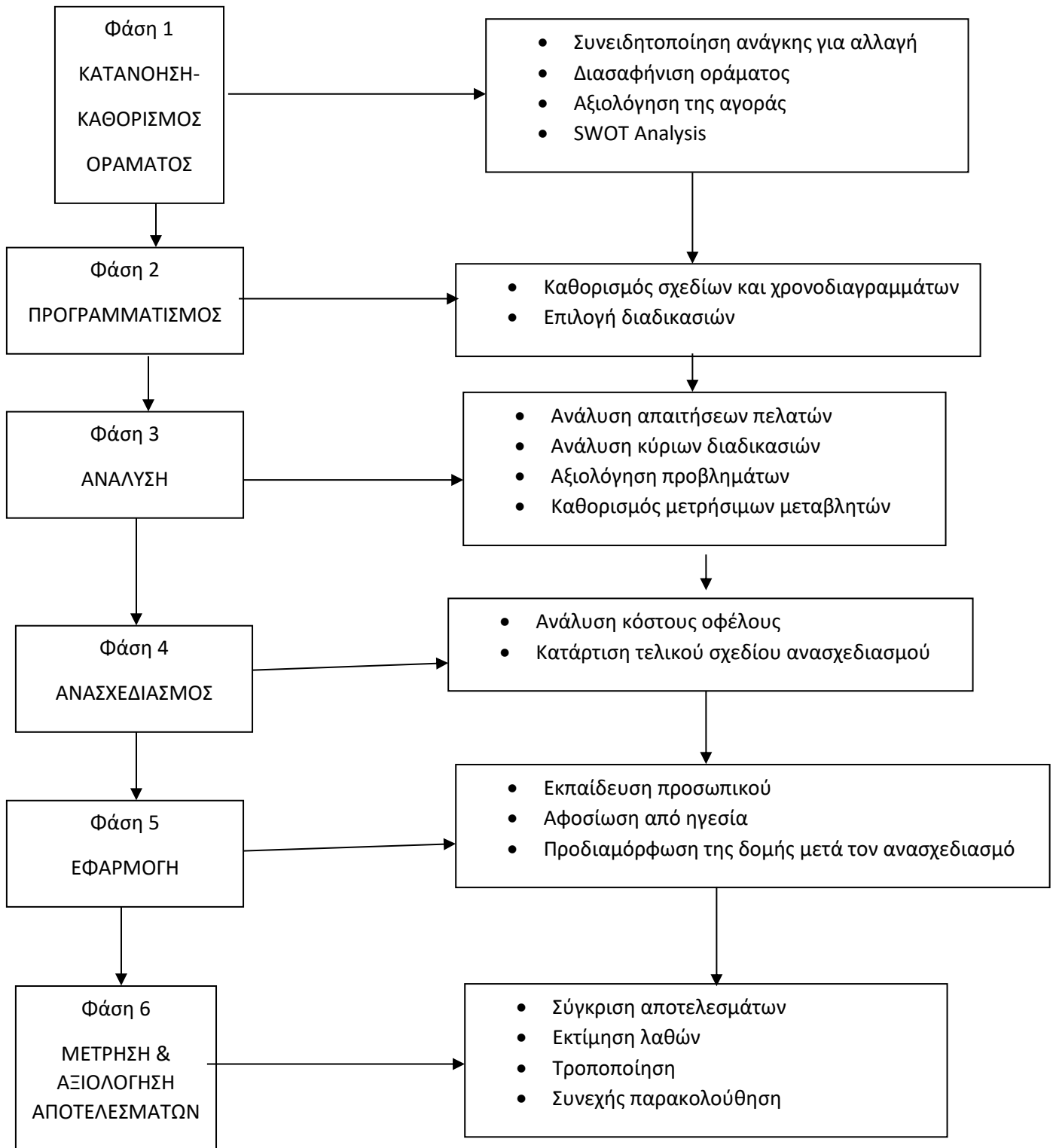
Ο Talvar (Talver, sel. 67, 1993) θεωρεί ότι το BRP είναι σύνολο πρωτοβουλιών, μεγάλων ή μικρών, ριζικών ή συντηρητικών που έχουν ως σκοπό την αναμόρφωση της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι Pitts και Lei (Pitts, and Lei, σελ. 37, 2006) αναφέρουν ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι ένας πλήρης επανακαθορισμός του τρόπου σκέψης και σχεδιασμού σε μία επιχείρηση.

Τρεις είναι οι βασικοί πυλώνες του BRP, τα άτομα, οι κουλτούρες και τα συστήματα. Η επιτυχής εφαρμογή του ανασχεδιασμού στηρίζεται στην αποδοχή, στην κατανόηση και στην προσαρμογή των εργαζόμενων στις αλλαγές. Ταυτόχρονα, η σημασία της κουλτούρας του οργανισμού είναι βασικό στοιχείο της επιτυχίας. Ποια είναι τα πιστεύω του; Ποιες οι αξίες; Η φιλοσοφία του; Ποιες οι ανθρωπίνες σχέσεις;

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων για την προαγωγή της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας. Αποτελεί έναν γρήγορο και εύκολο τρόπο για τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή διαδικασίες που θα τους επιτρέψουν να εισαγάγουν τις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να επιτύχουν περισσότερο ευέλικτες και αποτελεσματικές διαδικασίες.

Ακολούθως, στο σχήμα 1 αποτυπώνονται τα έξι στάδια του Business Process Modeling τα οποία έχουν ως εξής Youseef και Liu, 2016, σελ. 152-154):

- Μοντελοποίηση που αφορά στη γραφική αποτύπωση, στον σχεδιασμό και στην γραφική αποτύπωση της διαδικασίας



Σχήμα 1: Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών

Πηγή: Motvani J., Kumar A., Jiang J. (1998). Business process reengineering : A theoretical framework and an integrated model, *Ίδια επεξεργασία*

- Ενσωμάτωση που σχετίζεται με τη διασύνδεση των επιμέρους στοιχείων των διαδικασιών προκειμένου να εξαχθεί η απαραίτητη πληροφορία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού
- Υλοποίηση διαδικασιών και εκτέλεση τους με τη βοήθεια του BPM
- Ανάλυση και έλεγχος των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη χρήση γραφικών και διοικητικών εργαλείων προκειμένου να απεικονιστούν διαδικασίες που είτε εκτελούνται είτε έχουν ολοκληρωθεί προκειμένου να ενσωματωθούν παρατηρήσεις και να περιγραφούν βασικοί δείκτες που επηρεάζουν τις διαδικασίες ανασχεδιασμού
- Μέτρηση επιχειρησιακών διαδικασιών σε σχέση με παρόμοιες διαδικασίες που εφαρμόζονται από άλλους οργανισμούς
- Βελτιστοποίηση και συντονισμός των ροών διεργασίας των επιχειρησιακών διαδικασιών

### 1.9. Στόχοι εφαρμογής ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών

Οι στόχοι που θέτονται όταν εφαρμόζονται διαδικασίες ανασχεδιασμού είναι μετρήσιμοι και προσομοίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών υλοποιήσιμοι εντός συγκεκριμένου χρονικού ορίου. Τα προγράμματα ανασχεδιασμού εστιάζουν στον πελάτη/πολίτη, εισάγοντας διαδικασίες που στοχεύουν στην βελτιστοποίηση της ικανοποίησής του. Ακόμη, η υλοποίηση των διαδικασιών σε λιγότερο χρόνο και πιο αποτελεσματικά και η μείωση του κόστους λειτουργίας δύνανται να επιτευχθούν με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών (Ζυγιάρης, 2000, σελ.10).

Επίσης, το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων δεν εξαρτάται μόνο από τον υπάλληλο που εξυπηρετεί αλλά βελτιώνεται καθώς εισάγονται μέθοδοι ποιοτικής βελτίωσης στον οργανισμό. Παράλληλα, αυξάνεται και η παραγωγικότητα ως συνέπεια της αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, η οποία συνοδεύεται από δραστικές βελτιώσεις στη λειτουργία του.

Ακόμη ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών σχετίζεται με την ενίσχυση της ευελιξίας των δομών και τη δημιουργία των μηχανισμών εκείνων που καθιστούν γρήγορο τον εντοπισμό των αδυναμιών του οργανισμού και την προσαρμογή του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις αγοράς και πολιτών. Σχηματικά, οι σταδιακές αλλαγές σε έναν οργανισμό λόγω της εφαρμογής προγράμματος ανασχεδιασμού των διαδικασιών αποτυπώνονται στο Σχήμα 2.

## 1.10. Τεχνικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου

Η εφαρμογή τεχνικών εργαλείων ποιοτικού ελέγχου ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 στην Ιαπωνία.

Ο Ishikawa, επικεφαλής της Ιαπωνικής Ένωσης Επιστημόνων και

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
Υφιστάμενη κατάσταση	Ανασχεδιασμός των διαδικασιών
Λειτουργικά τμήματα	Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία
Διαχωρισμός εργασιών	Ενισχυμένο ανθρώπινο δυναμικό
Έλεγχος από διοίκηση	Πολυδιάστατη εργασία
Εκπαίδευση υπαλλήλων	Επιμόρφωση υπαλλήλων
Αμοιβή ανάλογα με τις δεξιότητες και το ωράριο εργασίας	Αμοιβή με κριτήριο την απόδοση
Αύξηση μισθού ανάλογα με τη θέση στην ιεραρχία και την προϋπηρεσία	Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα απόδοσης
Προαγωγή με κριτήριο τις ικανότητες	Προαγωγή με κριτήριο την απόδοση
Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα	Παραγωγική οργανωτική δομή
Επιτήρηση και έλεγχος διευθυντών	Καθοδήγηση και οδηγίες από διευθυντές
Ιεραρχική οργανωτική δομή	Οριζόντια οργανωτική δομή
Αρμοδιότητες και λειτουργίες έχουν διαχωριστεί	Ομάδες εργασίας που λειτουργούν διατμηματικά
Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες	Παράλληλες διαδικασίες
Μαζική παραγωγή	Μαζική παραμετροποίηση παραγωγής

Πίνακας 1: Αποτύπωση αλλαγών σε οργανισμούς λόγω της εφαρμογής του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών

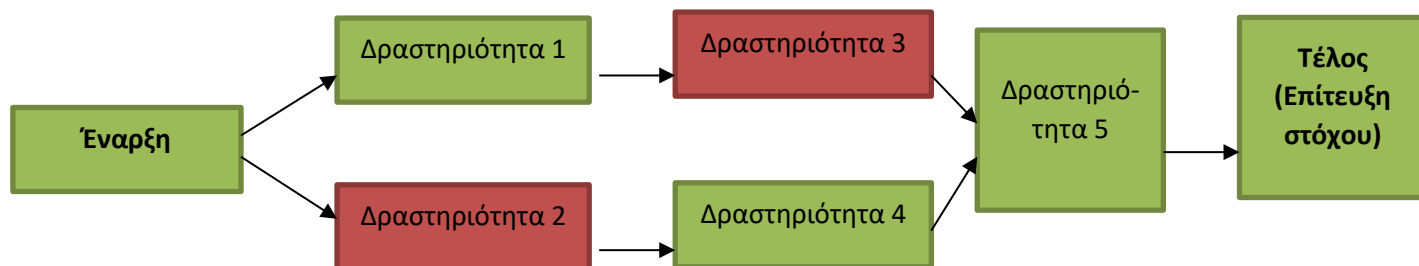
Πηγή: Ζύγιαρης Σ. (2000). Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας. Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών Business Process Re-Engineering BPR. Ιδία επεξεργασία

Μηχανικών, συμμετείχε ενεργά στην πρόοδο και στη συνεχή βελτίωση τους με αποτέλεσμα την εκτεταμένη χρήση τους τόσο στις ΗΠΑ όσο και στη Δυτική Ευρώπη. Ακολουθούν κάποιες από τις σημαντικότερες και πλέον δημοφιλείς τεχνικές (Κέφης, 2014, σελ. 159).

### 1.10.1. Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης (Activity Network)

Μέσω της τεχνικής αυτής παρουσιάζονται σχηματικά οι αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες ενός μεμονωμένου τμήματος ή ενός οργανισμού στο σύνολο του και οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Το Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης είναι γνωστό και ως Arrow Diagram (Διάγραμμα βέλος) ή PERT Chart (Διάγραμμα PERT) από τα αρχικά των λέξεων Programmed Evaluation Review Technique (Τεχνική Εκτίμησης και Αναθεώρησης Προγράμματος).

Το Διάγραμμα PERT (Σχήμα 1) χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό επενδυτικών σχεδίων ή δραστηριοτήτων που συνδέονται μεταξύ τους, για την οριοθέτηση και τον προσδιορισμό του χρόνου παράδοσης ενός έργου, για την μελέτη και την καταπολέμηση του κινδύνου και για τυχόν αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν κατά τη διάρκεια των εργασιών. Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 1958 από το Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ για τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό μεγάλων έργων, μεταξύ των οποίων και η κατασκευή του πυραυλικού συστήματος Polaris (Κέφης, 2014, σελ. 163).



Σχήμα 2: Διάγραμμα Δικτυωτής Ανάλυσης, Ιδία επεξεργασία



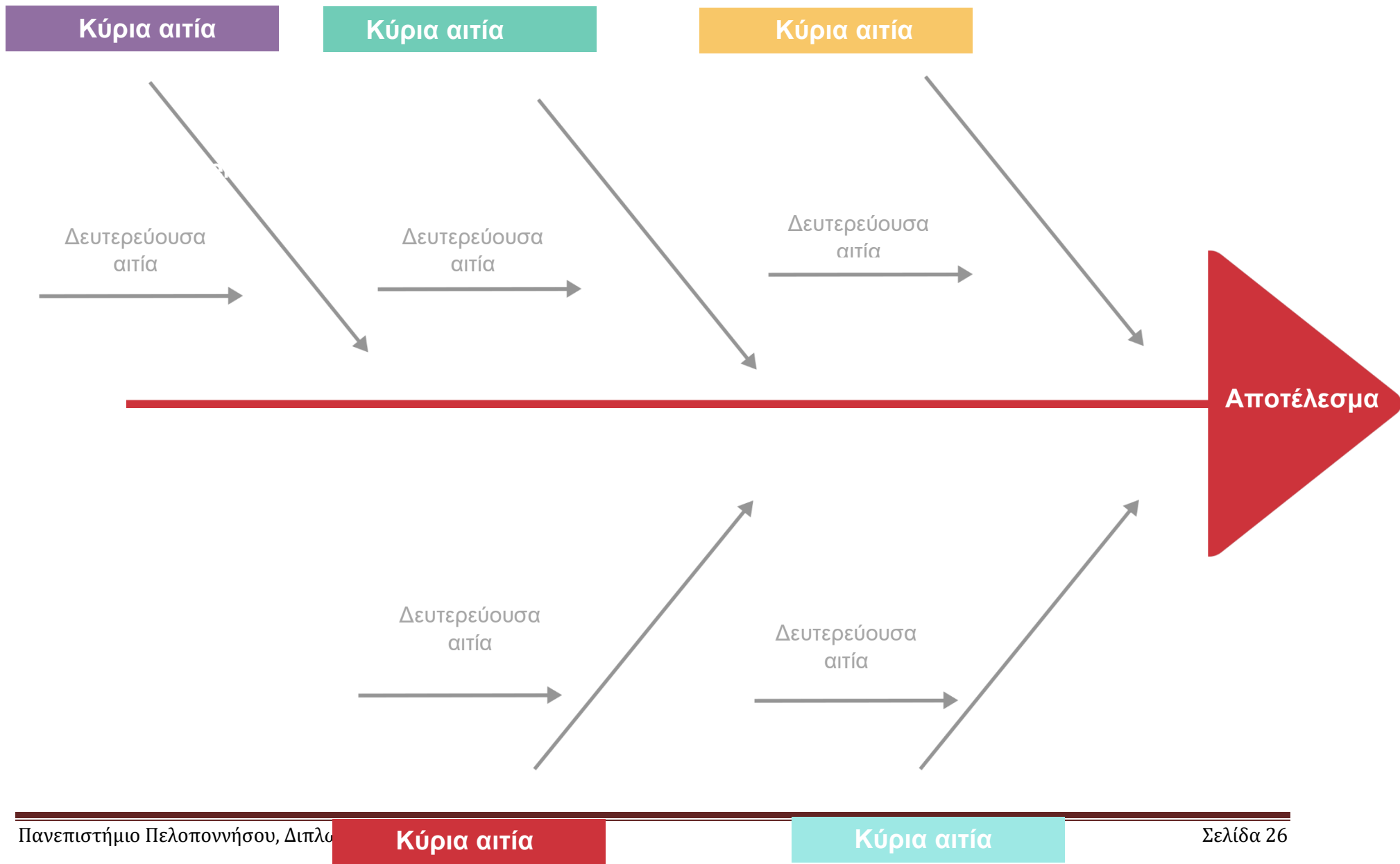
### 1.10.2. Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Είναι η τεχνική που παράγει την ενεργό δράση και τη συμμετοχή σε έναν οργανισμό. Σημαίνει ελεύθερη σχέση και παραγωγή νέων, καινοτόμων και ριζοσπαστικών ιδεών από έναν αριθμό μεσαίων και κατώτερων στελεχών. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ο καθένας διατυπώνει τη γνώμη του σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για το θέμα που έχει τεθεί. Στη συνέχεια, ομαδοποιούνται οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί μέσω μίας τεχνικής που ονομάζεται Διάγραμμα Συγγένειας (Affinity Diagram) και τις παραλαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού προκειμένου να λάβουν αποφάσεις.

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται όταν οι πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα είναι συγκεχυμένες και όταν τα στελέχη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να το επιλύσουν μόνο με την κοινή λογική γιατί στην περίπτωση αυτή απαιτούνται ιδέες που δίνουν λύση σε ένα μεγάλο εύρος πιθανοτήτων (Κέφης, 2014, σελ. 164-165).

### 1.10.3. Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος (Cause – Effect Diagram)

Η τεχνική αυτή παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ ενός αποτελέσματος και των αιτιών που το προκαλούν. Εφαρμόζεται από τα στελέχη ενός οργανισμού που επιζητούν την ποιότητα στην προσπάθειά τους να αποκωδικοποιήσουν ένα πρόβλημα και να ελέγξουν τον τρόπο σύνδεσης και αλληλεξάρτησης των κύριων και δευτερευουσών αιτιών του. Το διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος (Σχήμα 2), γνωστό και ως Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Fishbone Diagram) εξαιτίας του σχήματός του ή Διάγραμμα Ishikawa (Ishikawa Chart) από το όνομα του καθηγητή Κ. Ishikawa, ο οποίος το εισήγαγε στην Ιαπωνία το 1943 και θεωρείται μία από τις δημοφιλέστερες τεχνικές βελτίωσης της Ολικής Ποιότητας αλλά και μία σε βάθος προσέγγιση και διερεύνηση των αιτιών (δευτερευουσών, τριτευουσών κ.α.) που προκάλεσαν την κύρια (πρωτεύουσα αιτία) (Κέφης, 2014, σελ. 165-166).



Σχήμα 3: Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Fishbone Diagram), Ιδία επεξεργασία

#### 1.10.4. Έλεγχος εργασιών (Check Sheet)

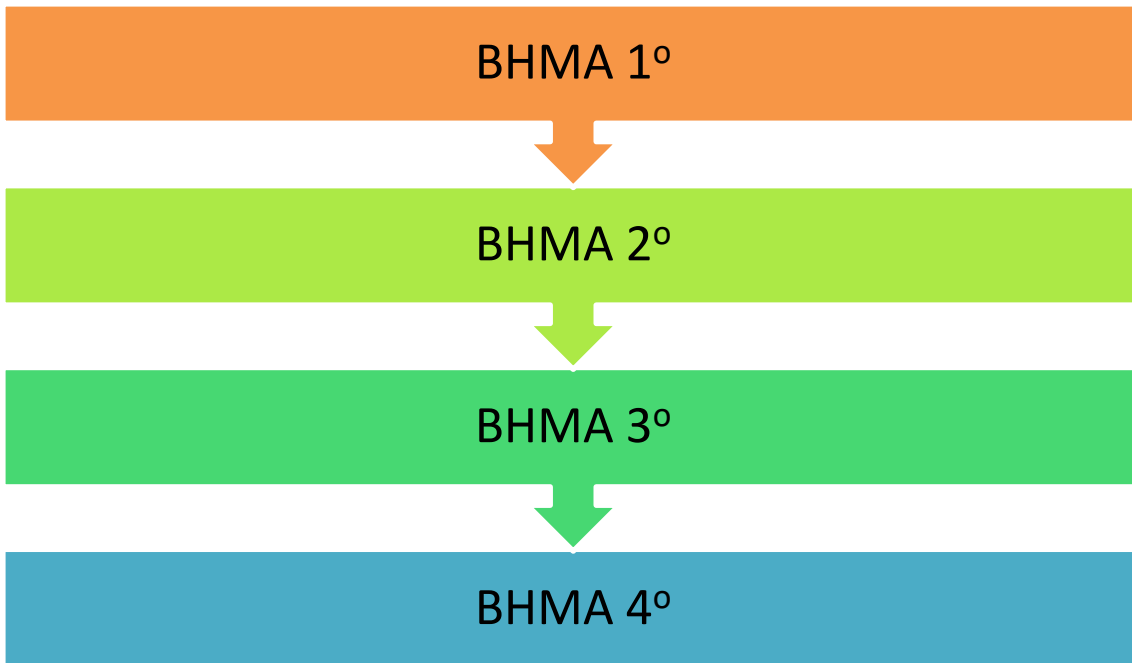
Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών, η διασταύρωση των στοιχείων, η πολυπλοκότητα των εργασιών, η προσπάθεια περιορισμού των χρονικών υστερήσεων και η ελαχιστοποίηση των λαθών για την επίτευξη ενός άριστου αποτελέσματος απαιτούν οργάνωση και ορθολογική διαχείριση του τρόπου δράσης των στελεχών. Αυτά επιτυγχάνονται με την καταγραφή σε μία Κόλα Ελέγχου (Check Sheet) κατά σειρά προτεραιότητας των ενεργειών και δραστηριοτήτων ώστε να γίνεται ευκολότερη και να ελέγχεται η εφαρμογή και η επίτευξη τους (Κέφης, 2014, σελ. 166).

#### 1.10.5. Ανάλυση Pareto (Pareto Analysis)

Βασίζεται στην ιεράρχηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Τα προβλήματα ταξινομούνται με βάση τον βαθμό σημαντικότητάς τους, ξεκινώντας από το δυσκολότερο και πλέον σημαντικό και καταλήγοντας στο ευκολότερο και λιγότερο σημαντικό. Η τεχνική αυτή στηρίζεται στην αρχή που διατύπωσε ο Ιταλός οικονομολόγος Pareto ότι τα περισσότερα αποτελέσματα οφείλονται σε σχετικά λίγα αίτια. Τα στελέχη, επιλύοντας πρωτίστως τα προβλήματα που θεωρούνται εξαιρετικής σημασίας και προχωρώντας σταδιακά στην επίλυση των υπολοίπων, είναι σε θέση να επιτύχουν τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων σε βραχυχρόνιο σχετικά διάστημα (Λογοθέτης, 1992, σελ. 44-45).

#### 1.10.6. Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)

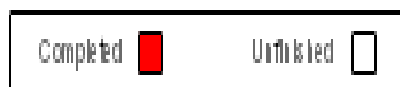
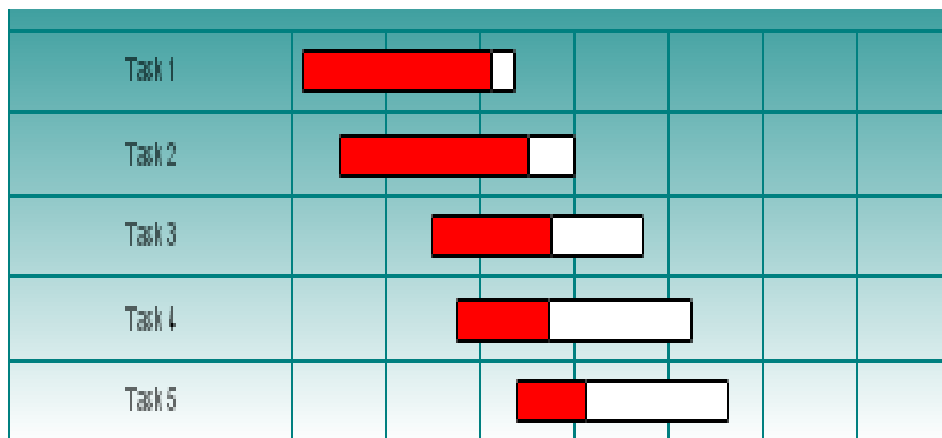
Εμφανίζει και περιγράφει τα βήματα μίας διαδικασίας. Η χαρτογράφηση του «τι ακολουθεί τι» (what flows what) γίνεται με βέλη τα οποία συνδέουν τις δραστηριότητες μεταξύ τους (Σχήμα 3). Στη διεθνή βιβλιογραφία το Διάγραμμα Ροής συναντάται ως Ροή Ανάπτυξης των Διαδικασιών (Process Deployment Flows) και Διάγραμμα Ροής Διαδικασιών (Process Flow Chart) (Κέφης, 2014, σελ. 168).



Σχήμα 4: Διάγραμμα Ροής Διαδικασιών (Process Flow Chart), Ιδία επεξεργασία

### 1.10.7. Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart)

Το διάγραμμα Gantt (Σχήμα 4) παρουσιάζει τον χρονικό ορίζοντα εκτέλεσης των εργασιών και τις εργασίες που πρέπει να φέρει σε πέρας ένας φορέας. Πήρε το όνομα του από τον Henry Gantt,



Σχήμα 5: Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart)

υποστηρικτή της θεωρίας της Επιστημονικής Διοίκησης του F.Taylor. Ο H. Gantt πίστευε ότι οι απόψεις του Taylor λειτουργούσαν καταπιεστικά προς τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι άνθρωποι με ανάγκες, αξιοπρέπεια και προσωπικότητα, γι' αυτό έκρινε απαραίτητο τον εξανθρωπισμό του Τειλορισμού (Taylor) ενώ παράλληλα θεωρείται και ο θεμελιωτής του Ουμανισμού στη διοίκηση (Κέφης, 2014, σελ. 168).

#### 1.10.8. Επώνυμη Ομαδική Τεχνική (Nominal Group Technique)

Η μέθοδος αυτή μοιάζει με τον καταιγισμό ιδεών (brainstorming) αλλά παρουσιάζει και κάποιες ουσιώδεις διαφορές. Η Επώνυμη Ομαδική Τεχνική είναι μία τεχνική λήψης των αποφάσεων όπου όλοι οι συμμετέχοντες συζητούν και αλληλοεπιδρούν μεν αλλά και λειτουργούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Κάθε συμμετέχων καταγράφει τις ιδέες του που αφορούν την επίλυση ενός προβλήματος και αργότερα τις ανακοινώνει στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Στη συνέχεια αφού ακουστούν όλες οι προτάσεις, ξεκινά η συζήτηση σχετικά με αυτές, η οποία καταλήγει στη βαθμολόγηση τους. Η πρόταση που θα συγκεντρώσει την υψηλότερη βαθμολογία προτείνεται ως η βέλτιστη για εφαρμογή και εφαρμόζεται όταν:

- το πρόβλημα είναι κατανοητό αλλά υπάρχει απουσία ολοκληρωμένης γνώσης επί του ζητήματος
- απαιτείται ομοφωνία σε σύντομο χρονικό διάστημα ενώ οι πτυχές του προβλήματος δεν έχουν εξεταστεί λεπτομερώς και σε βάθος χρόνου και ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπάρξουν χρονικές καθυστερήσεις

είναι προτιμητέα μία περιορισμένη λίστα απόψεων παρά μία εκτεταμένη λίστα ιδεών (Κέφης, 2014, σελ. 169).

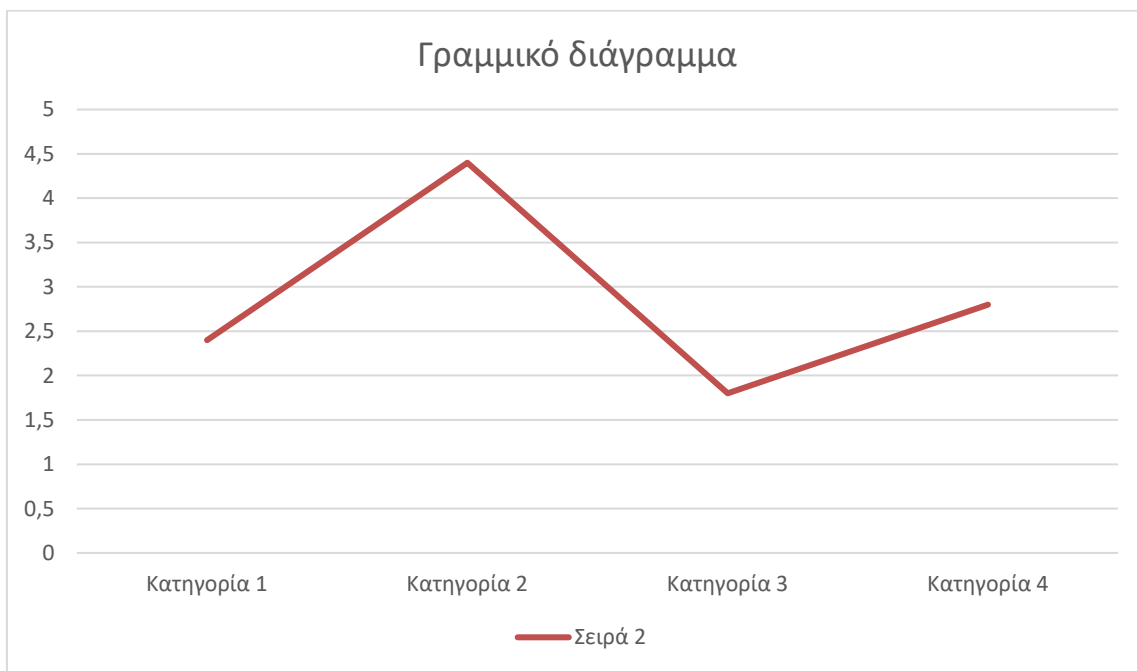
#### 1.10.9. Γραμμικά Διαγράμματα (Line Graph)

Τα Γραμμικά Διαγράμματα, τα οποία ονομάζονται και Χρονικά (Run Charts), είναι ο απλός τρόπος γραφικής παράστασης δεδομένων. Αναπαριστούν τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και παρουσιάζουν τάσεις και διακυμάνσεις σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Κέφης, 2014, σελ. 168-169).

### 1.10.10. Λειτουργική Ανάπτυξη της ποιότητας (Quality Function Deployment)

Η Λειτουργική Ανάπτυξη της Ποιότητας χρησιμοποιείται ως εργαλείο προσεκτικής παρατήρησης των απόψεων και των αντιδράσεων των χρηστών των αγαθών ή των υπηρεσιών αλλά και ως εργαλείο διαχείρισης της ποιότητας από τη σύλληψη μίας ιδέας μέχρι την εξέλιξη της σε τελικό προϊόν. Η εφαρμογή αυτής της διαδικασίας αποδεικνύει εάν μία επιχείρηση ενδιαφέρεται πραγματικά για τους πελάτες της και εάν καθοδηγείται από τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους.

Η Λειτουργική Ανάπτυξη της Ποιότητας είναι μία συστηματική προσέγγιση της σχέσης που χαρακτηρίζει από τη μία μεριά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες και από την άλλη την αξία που προσθέτουν αυτά στους χρήστες τους. Με την αναγνώριση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ της υπηρεσίας ή του αγαθού που καταναλώνεται και των απαιτήσεων του χρήστη του, μπορεί ο οργανισμός να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες σε κάθε στάδιο ανάπτυξης του παραγόμενου αγαθού ή υπηρεσίας, έτσι ώστε να προλαμβάνονται οι ανάγκες του πελάτη,



Σχήμα 6: Γραμμικό Διάγραμμα (Line Graph), Ιδία επεξεργασία

να τίθενται σε προτεραιότητα και να ενσωματώνονται επιτυχώς μέσα στο προϊόν (Λογοθέτης, 1992, σελ. 52-54).

#### 1.10.11. Η Τεχνική των Δελφών (Delphi Technique)

Αποτελεί μία τεχνική ομαδικής λήψης των αποφάσεων, στην οποία τα μέλη της ομάδας δε συναντώνται ποτέ πρόσωπο με πρόσωπο. Από τη στιγμή που ένα πρόβλημα επιζητεί λύση, τα μέλη υποχρεούνται να απαντήσουν ανεπηρέαστα, ανεξάρτητα και ανώνυμα μέσω της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου επεξεργάζονται και αποστέλλονται σε όσους συμμετείχαν στη διαδικασία ώστε, αν χρειαστεί, να προσθέσουν ή να προτείνουν κάτι άλλο. Αυτή η διαδικασία αποστολής των αποτελεσμάτων επαναλαμβάνεται έως ότου υπάρξει μεταξύ των εμπλεκόμενων ομοφωνία (Κέφης, 2014, σελ. 171).

#### 1.10.12. Χάρτες Επιχειρησιακών Ενεργειών (Business Activity Maps)

Η τεχνική αυτή, γνωστή ως BAM, απεικονίζει τις διεργασίες ενός οργανισμού και δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη του, να μελετήσουν ενδελεχώς τις σχέσεις που διέπουν τις συγκεκριμένες ενέργειες. Για την κατασκευή ενός BAM προσδιορίζονται σε πρώτη φάση οι δραστηριότητες κάθε τμήματος του οργανισμού. Το επίπεδο ανάλυσης εξαρτάται από την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων και με τελικό στόχο να απεικονιστούν όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες, προσδιορίζοντας το πώς γίνεται κάτι και όχι το τι γίνεται.

Όταν σχεδιαστεί το τελευταίο επίπεδο του BAM, καθορίζονται οι πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με την εργασία που εκτελείται από κάθε επιχειρησιακή λειτουργία. Τέλος, προσδιορίζονται οι αλληλεπιδράσεις με τις άλλες λειτουργίες και ο χρόνος που απαιτείται για κάθε μία από αυτές (Κέφης, 2014, σελ. 172).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:  
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ



## 2.1. Οι δύο διαστάσεις του όρου της Δημόσιας διοίκησης

Ο όρος δημόσια διοίκηση σηματοδοτεί δύο διαφορετικά αλλά αλληλένδετα φαινόμενα, τη μελέτη της διοικητικής επιστήμης και ένα συγκεκριμένο πεδίο κοινωνικής δράσης. Στην πρώτη περίπτωση, ο όρος δημόσια διοίκηση αφορά στην κατανόηση των φαινομένων, στις σχέσεις τους και τα αίτια. Η χρήση του όρου δημόσια διοίκηση σε αυτήν την περίπτωση είναι ευριστική. Ωστόσο η παραγωγή, η κατανάλωση, η πολιτική δραστηριότητα αποτελούν τομείς της κοινωνικής δράσης και με την υλοποίησή τους επιδιώκεται η ικανοποίηση συλλογικών και ατομικών αναγκών. Στην περίπτωση αυτή, ο όρος δημόσια διοίκηση προσεγγίζεται ένα συγκεκριμένο πεδίο κοινωνικής δράσης (Τσέκος, 2014, σελ. 6).

Ως τέτοιο πεδίο, η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει ένα σύνολο πραγματικών φαινομένων και όρους όπως κανονικότητα (γεγονότα που παρουσιάζουν περιοδικότητα στην εμφάνιση τους, ενέργειες και διαδικασίες), υλική μορφή (κτίρια, έγγραφα, μέσα ενέργειας όπως υπολογιστές, αυτοκίνητα κ.α.), συλλογικός ρόλος (όργανα, αρμοδιότητες, νόμιμες συμπεριφορές). Η πραγματολογική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης αναλύει τη λειτουργία της σε ιδανικές συνθήκες. δίνοντας έμφαση στην αντικειμενική περιγραφή και στην επιθυμητή κατάσταση (Τσέκος, 2014, σελ. 6-7).

Η δημόσια διοίκηση ως πεδίο κοινωνικής δράσης στοχεύει στη διασφάλιση και διαχείριση του δημοσίου συμφέροντος το οποίο υπερβαίνει τα επιμέρους συμφέροντα και αξίες, προσπαθώντας να τα εξισορροπήσει. Η ευθύνη της διαχείρισης του δημοσίου συμφέροντος ανήκει στο αστικό φιλελεύθερο Κράτος που προσπαθεί να διασφαλίσει την καταγραφή, ιεράρχηση, εξισορρόπηση και κάλυψη των κοινωνικών αναγκών. Οι κρατικοί θεσμοί υποδιαιρούνται στους θεσμούς διαμεσολάβησης που ανήκουν στο πολιτικό υποσύστημα και στους θεσμούς πολιτικο – τεχνικής προετοιμασίας και υλοποίησης των αποφάσεων που ανήκουν στο διοικητικό υποσύστημα.

Η Δημόσια Διοίκηση ταυτίζεται με το διοικητικό υποσύστημα και η λειτουργία της πραγματώνεται με την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών. Στην παραγωγή δημόσιων πολιτικών είναι διττός ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης και αφορά τόσο στις προπαρασκευαστικές εργασίες για την υλοποίηση των αποφάσεων (επίλυση προβλημάτων με επεξεργασία πραγματολογικών στοιχείων και προετοιμασία εναλλακτικών προτάσεων) όσο και στην ευθύνη εφαρμογής των

ειλημμένων αποφάσεων των εντεταλμένων πολιτικών οργάνων που υλοποιείται με διοικητικές αποφάσεις και εκτελεστικές ενέργειες (Τσέκος, 2014, σελ. 8).

## 2.2. Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικού διοικητικού μηχανισμού

Στο πλαίσιο αυτό εισάγεται η έννοια της γραφειοκρατίας από τον Weber ως αποτελεσματικός διοικητικός μηχανισμός σε σχέση με τους προϋπάρχοντες, τα μορφολογικά χαρακτηριστικά της οποίας συστηματοποιεί ο Frederickson ως εξής (Frederickson, 2003, σελ. 45-48):

- Τυπική εξουσία
- Εξειδικευμένη οργανωσιακή τεχνογνωσία
- Σκόπιμα σχεδιασμένο σώμα κανονισμών που εφαρμόζονται στο σύνολο των μελών του οργανισμού και στο σύνολο των συναλλασσόμενων με αυτόν
- Διακεκριμένα πεδία ατομικής αρμοδιότητας που ορίζονται δια της διαφοροποίησης των λειτουργιών, της εξειδίκευσης, της εμπειρογνωμοσύνη και του επαγγελματισμού
- Η οργάνωση των ατόμων σε ομάδες ή κατηγορίες ανάλογα με την εξειδίκευσή τους
- Ιεραρχικός συντονισμός
- Διασφάλιση της οργανωσιακής συνέχειας μέσω της εφαρμογής κανόνων και της τήρησης αρχείων
- Σαφής διάκριση ανάμεσα στον οργανωτικό ρόλο και στην ατομική ιδιότητα των φυσικών προσώπων που απαρτίζουν την οργάνωση
- Επαγγελματισμός, το διοικητικό στέλεχος παρέχει τις υπηρεσίες του εντός συγκεκριμένου ωραρίου και έναντι συγκεκριμένου μισθού
- Τυπική επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού με διοικητικές δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατόπιν συστηματικής εκπαίδευσης
- Ιεραρχική πειθαρχία με την εφαρμογή απρόσωπων κανόνων

Τα χαρακτηριστικά αυτά δημιουργούν έναν τεχνικό ορθολογισμό που βελτιστοποιεί την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Συνεπώς, η γραφειοκρατία καθίσταται τεχνικά ανώτερη από οποιαδήποτε άλλη μορφή οργάνωσης με την γραφειοκρατική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα να διατηρούν την πολιτική ουδετερότητά τους και να τη θέτουν στη διάθεση εκείνου που ελέγχει τον διοικητικό μηχανισμό.

### 2.3. Η ιστορική διαμόρφωση της διοικητικής οργάνωσης του ελληνικού κράτους

Η μόνιμη εξάρτηση της Ελλάδας από τη διεθνή αναγνώριση και βοήθεια, ήδη από το 1821, οδήγησε στη δημιουργία ενός διοικητικού συστήματος που συγκέντρωνε τα χαρακτηριστικά του βεμπεριανού προτύπου. Την περίοδο διακυβέρνησης του Καποδίστρια (1828-1831), η δομή του κράτους ήταν συγκεντρωτική και συνέχισε έτσι και την οθωμανική περίοδο (1832-1862). Το κράτος αποτελούνταν από δομές που διαφοροποιούνταν ιεραρχικά και λειτουργικά και με διοικητικά δίκτυα που διείσδυαν από το κέντρο προς την περιφέρεια, εξουδετερώνοντας την τυπική αυτοτέλεια της τοπικότητας.

Οι τοπικές ελίτ που είχαν εγκατασταθεί στην πρωτεύουσα του νέου κράτους, δεν επιδίωκαν τοπική αυτονομία αλλά τοπική κυριαρχία. Κατανοώντας ότι οι τοπικές κοινωνίες δεν αποτελούσαν μόνο αυτοτελείς επικράτειες αλλά και εκλογικές περιφέρειες, εγκατέλειψαν μεν τον σχεδιασμό τους για τη δημιουργία ενός ομοσπονδιακού σχήματος, όχι όμως και το ιδιοτελές πνεύμα του πολιτικού τους προσανατολισμού η οποία στόχευε στον έλεγχο της κεντρικής αναδιανεμητικής διαδικασίας (φόροι, τέλη, δάνεια, διαθέσιμες θέσεις δημοσίων υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση κ.α.).

Η δημιουργία του συγκεντρωτικού κράτους ήταν αποτέλεσμα αυτών των ελίτ που τροφοδοτούνταν από οικονομικούς πόρους του διεθνούς δανεισμού και από τεχνογνωσία διαχείρισης των διεθνών σχέσεων. Ωστόσο, οι στόχοι των ομάδων ελίτ που συνέθεσαν το κεντρικό κράτος ήταν δισδιάστατοι και αντιφατικοί. Η κεντρική εξουσία ήταν απαραίτητη για να διασφαλιστεί η διευρυμένη συσσώρευση οικονομικού κεφαλαίου και γι' αυτό το σκοπό ήταν απαραίτητος ένας κεντρικός φορολογικός μηχανισμός και σχετικός νομιμοποιητικός λόγος που βασιζόνταν στην αναγκαιότητα ενιαίας πολιτικής συγκρότησης και εκπροσώπησης του έθνους (Πασσάς, Σωτηρόπουλος,σελ.72, 2010).

Επομένως, ενώ στην άντληση των πόρων, οι παραδοσιακές ελίτ επιδίωκαν την εφαρμογή των αρχών της ισονομίας, ισοπολιτείας και ισηγορίας που συνεπάγονταν τη δημιουργία ενός ορθολογικού βεμπεριανού προτύπου, δεν επεδίωκαν τις ίδιες αρχές στην άντληση των πόρων προκειμένου να διατηρήσουν την κυρίαρχη θέση τους στο νέο πολιτικό – κοινωνικό οικοδόμημα. Αντιθέτως, στην διανομή των πόρων, οι κυρίαρχες ελίτ επιδίωκαν την άνιση και την υπέρ αυτών κατανομή των πόρων, δημιουργώντας προνομιακές σχέσεις με τα κέντρα λήψης αποφάσεων.

Στοχεύοντας στην αποφυγή υποχρεώσεων και στην πρόσβαση σε οφέλη, παραβίαζαν τις αρχές της τυπικής ισότητας έναντι του νόμου και της τυπικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Στο σημείο αυτό βρίσκεται και η βασική αντίφαση στη συγκρότηση του νέου κράτους και μία από τις βασικές πηγές του αντιφατικού του ορθολογισμού:

- Οι τυπικές διαδικασίες και οι θεσμοί είναι απαραίτητοι για τη συγκέντρωση χρηματοδότησης ωστόσο δημιουργούν ζητήματα στην διανομή τους στις ελίτ με αυτόν τον τρόπο. Ως αποτέλεσμα, δημιουργείται μία αμφίσημη σχέση για την εφαρμογή τυποποιημένων κανόνων και προδιαγραφών. Όταν πρόκειται για την υποβολή κανόνων σε τρίτους και για την κρατική παραγωγή αξιών χρήσης, οι ως άνω διαδικασίες είναι επιθυμητές.
- Αντιθέτως, η εφαρμογή του βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου δεν είναι επιθυμητή από τις παραδοσιακές ελίτ στην περίπτωση της διανομής των κρατικών πόρων γιατί στόχος τους είναι η μεγιστοποίηση του ιδίου οφέλους μέσω της εξασφάλισης προνομιακής πρόσβασης στα δημόσια αγαθά. Για να είναι εφικτή η κατανομή πόρων με μη ορθολογικό τρόπο, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να υπάρχει θεσμικό πλαίσιο και ένας κεντρικός διοικητικός μηχανισμός που θα ελέγχει τους πόρους.

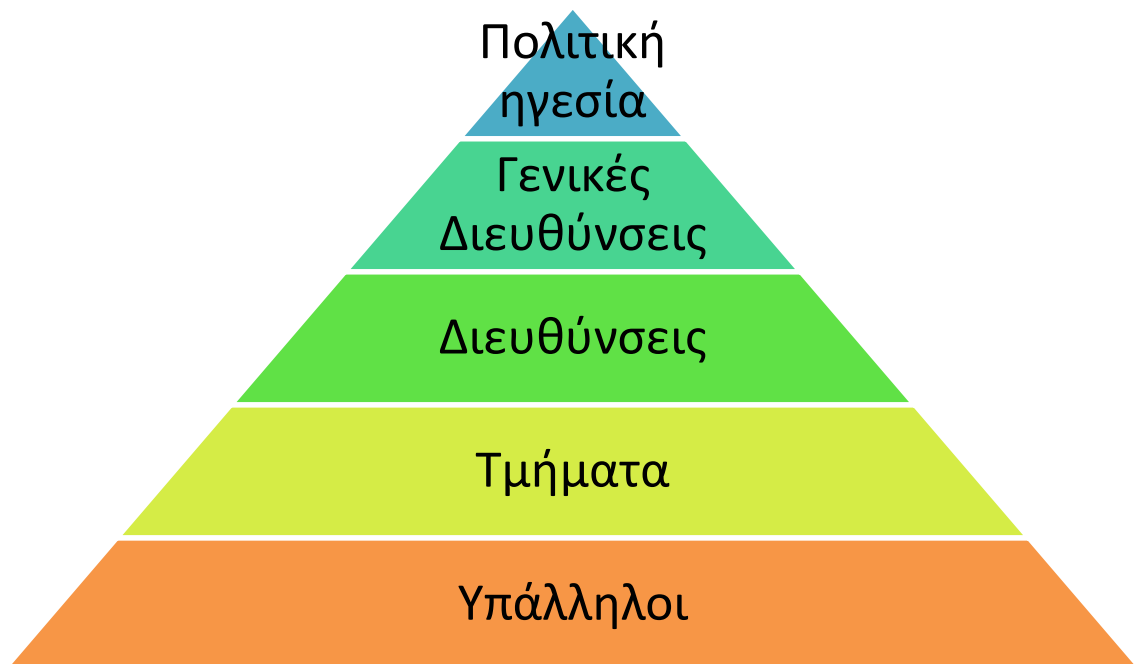
Επομένως, το βεμπεριανό πρότυπο είναι απαραίτητο ακόμη και για εκείνους που δεν επιθυμούν να περιοριστούν από τους όρους που αυτό θέτει. Επομένως, η απόκλιση από τις αρχές ενός αποτελεσματικού και απρόσωπου κράτους δεν εκφράζεται με την άρνηση της τυπικής του δομής και των ονομαστικών λειτουργιών του. Το θεσμικό πλαίσιο που δημιουργεί δομές και διαδικασίες απολαμβάνει γενικής αποδοχής και επιδοκίμασίας.

Η σχέση των κανόνων με την πράξη είναι ασυνεχής και ασταθής και η αλληλεπίδρασή τους είναι ενδεχομενική και δυσχερώς προβλέψιμη. Παρά τις προσπάθειες που έγιναν για τη διοικητική μεταρρύθμιση, η ελληνική διοίκηση εξακολουθεί να απέχει από την υιοθέτηση των βεμπεριανών προδιαγραφών και οι πολιτισμικές και δομο-λειτουργικές διαστάσεις του κρατικού σχηματισμού επιδρούν στην αποτελεσματικότητα υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών.

#### 2.4. Διοικητικός προγραμματισμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004, στο ιεραρχικό επίπεδο των δημοσίων υπηρεσιών ορίζονται σε συνεργασία και συμφωνία προϊσταμένου και υπαλλήλων οι στόχοι κάθε συγκεκριμένου προγράμματος δράσης. Ο στόχος περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες που η υλοποίησή τους έχει προσδιοριστεί ακριβώς χρονικά. Οι στόχοι αυτοί παρακολουθούνται από τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους αλλά και από τις μονάδες Αποδοτικότητας - Αποτελεσματικότητας.

Σε περίπτωση που αυτές δεν έχουν συσταθεί, το ρόλο του οργάνου παρακολούθησης αναλαμβάνει η αρμόδια Διεύθυνση Διοικητικού σύμφωνα με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.26397/2005 του Υπουργείου Εσωτερικών. Σημαντική παράμετρος για τον επιτυχή σχεδιασμό αποτελεί η ενεργοποίηση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Η ανώτερη ιεραρχία προσδιορίζει τις επιδιώξεις, τις οποίες επιμερίζει σε περισσότερο εξειδικευμένες δράσεις, το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας. Η αντίστροφη φορά των στόχων αποτυπώνεται στο Σχήμα 7.



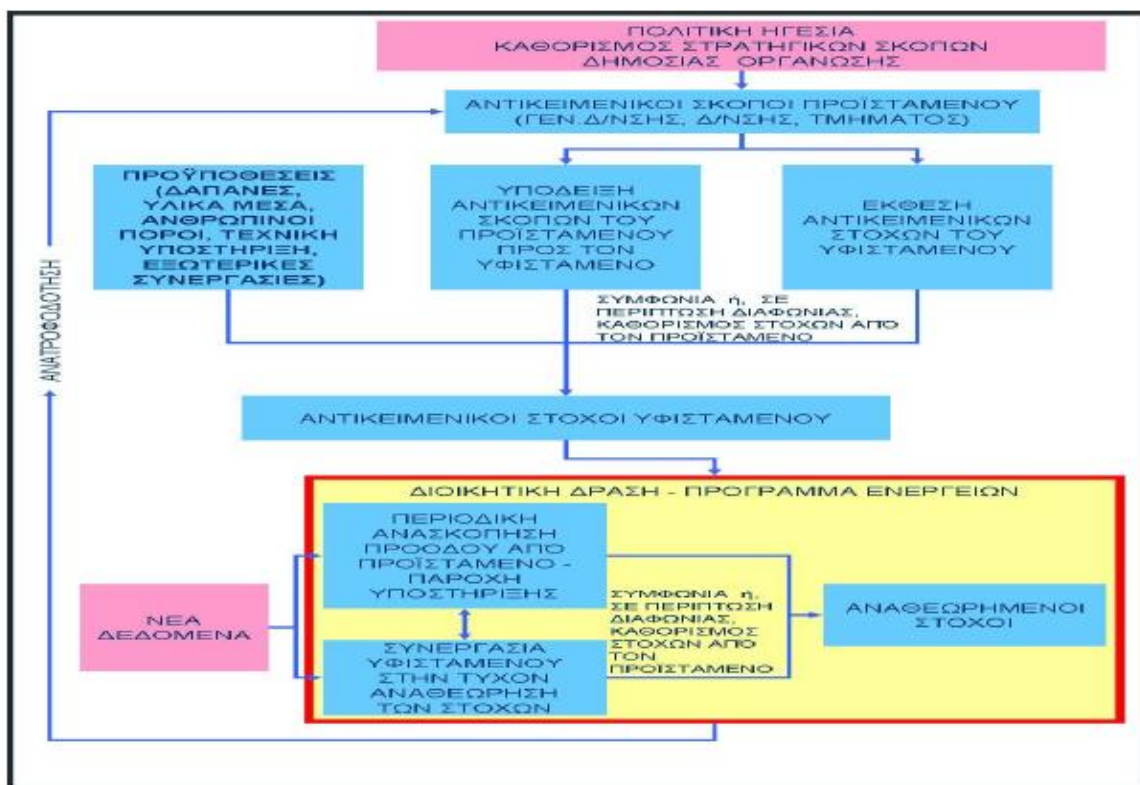
Σχήμα 7: Αντίστροφη φορά στόχων, ίδια επεξεργασία

Ο προσδιορισμός των στόχων γίνεται σε Απόφαση, την οποία συντάσσει το αρμόδιο όργανο διοίκησης και γνωστοποιείται στο ανθρώπινο δυναμικό της Γενικής Διεύθυνσης την οποία αφορά ή της Διεύθυνσης εφόσον δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου Υπουργού εκδίδεται απόφαση δεικτών μέτρησης. Στον πίνακα 2 αποτυπώνονται τα ΦΕΚ των αποφάσεων δεικτών μέτρησης υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με τις οποίες εξειδικεύονται οι γενικότεροι δείκτες, ορίζονται οι ειδικότεροι και οριοθετείται ο τρόπος και η περιοδικότητα της μέτρησής τους.

Οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να είναι:

- ✓ χρήσιμοι, να παρέχουν πληροφόρηση τόσο εσωτερικά (διαχείριση και έλεγχος του φορέα) όσο και εξωτερικά (σχέσεις και αποφάσεις του φορέα)
- ✓ συναφείς, να μπορούν να επιβεβαιώσουν ή να τροποποιήσουν τα σχέδια του οργάνου που αποφασίζει
- ✓ σημαντικοί, παρέχοντας πληροφόρηση για τα κεφάλαια των φορέων που τους βοηθούν να παράγουν αξίες
- ✓ αξιόπιστοι και αντικειμενικοί
- ✓ επαληθεύσιμοι προκειμένου να επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία της πληροφόρησης
- ✓ επιτεύξιμοι, το κέρδος να είναι υψηλότερο από το κόστος της χρήσης των δεικτών
- ✓ συγκρίσιμοι, να παρουσιάζουν γενικά αποδεκτά κριτήρια με συγκρίσιμα μεγέθη
- ✓ επίκαιροι, να πληροφορούν παράλληλα με εκθέσεις οικονομιών στοιχείων
- ✓ οικονομικοί, παρέχοντας πληροφόρηση με οικονομικά και άλλα μετρήσιμα μεγέθη όπως βαθμός ικανοποίησης πολιτών, δαπάνη εκπαίδευσης ανά στέλεχος του δημοσίου κ.α.

Ακόμη, το άρθρο 22 του Νόμου 4369/2016 αναφέρεται σε στοχοθεσία. Ειδικότερα, κάθε Οκτώβριο κατανέμονται από το ανώτερο ιεραρχικά όργανο οι στρατηγικοί στόχοι για το έτος που ακολουθεί. Ακολούθως, οι Γενικοί Διευθυντές εξειδικεύουν σε εισήγησή τους πόρους που διαθέτουν και τις δράσεις που έχουν υλοποιήσει ή έχουν προγραμματίσει να υλοποιήσουν. Τον Νοέμβριο, το ανώτερο ιεραρχικά όργανο σε συνεργασία με τους Γενικούς Διευθυντές κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους ανά Γενική Διεύθυνση και ακολουθεί κατανομή ανά Διεύθυνση από τους Γενικούς Διευθυντές και ενημέρωση των Διευθυντών.



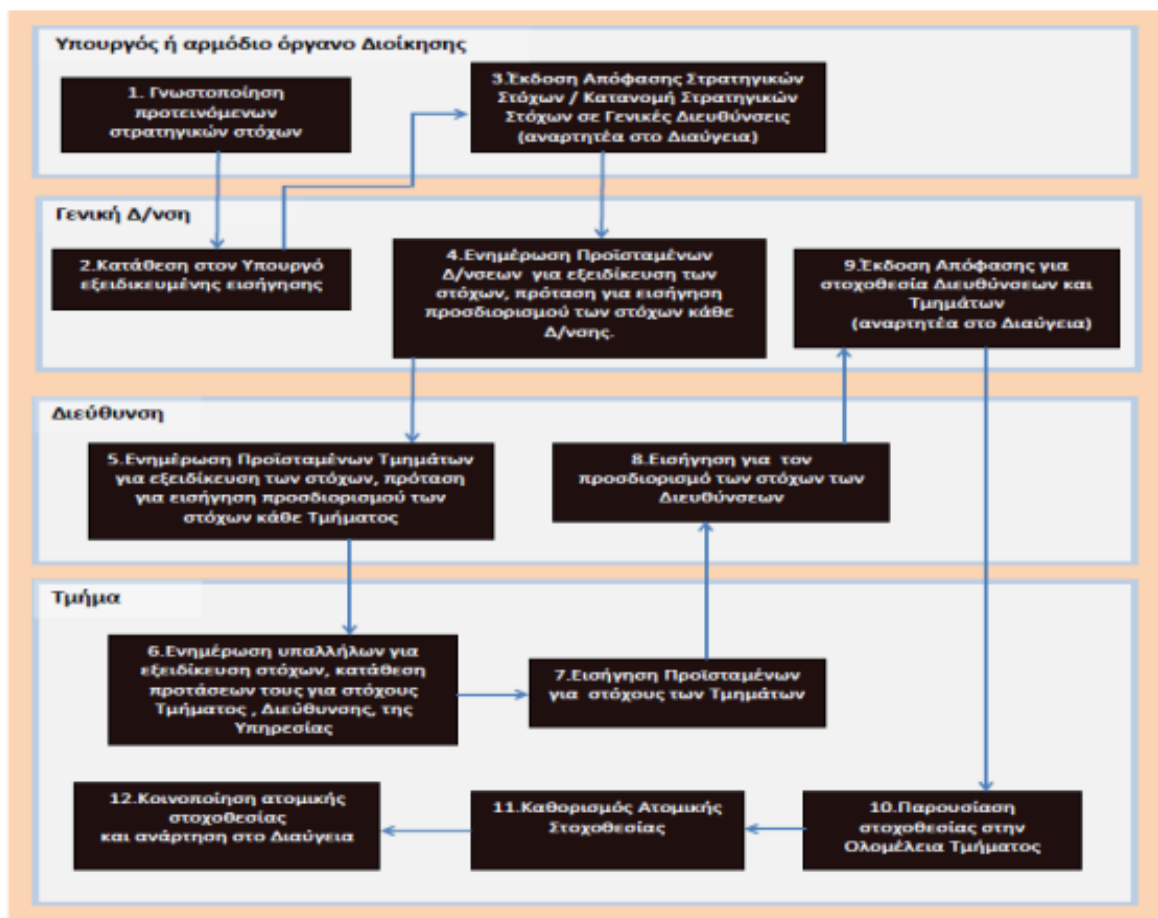
Σχήμα 8: Στοχοθεσία Νόμου 3230/2004

Έπειτα, οι Διευθυντές ζητούν από τους Τμηματάρχες, εισήγηση για τους στόχους του Τμήματος. Οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων ζητούν από τους υπαλλήλους τις απόψεις τους για τη στοχοθεσία. Οι Γενικοί Διευθυντές, λαμβάνοντας υπόψη της εισηγήσεις, εκδίδουν απόφαση για τους στόχους που τίθενται ανά Διεύθυνση και στη συνέχεια, τη δεύτερη εβδομάδα του Δεκεμβρίου, οι Τμηματάρχες παρουσιάζουν στους υπαλλήλους τους στόχους που έχουν τεθεί για το επόμενο έτος και προτείνει τους ατομικούς στόχους για κάθε υπάλληλο, λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο των δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειριών που διαθέτει καθώς και των καθηκόντων που ασκεί.

Κατόπιν συνέντευξης με κάθε υπάλληλο, συντάσσεται γραπτά από τον προϊστάμενο, η στοχοθεσία ατομικά για κάθε στέλεχος του Τμήματος και εξειδικεύεται σε χρονικά προσδιορισμένες και συγκεκριμένες ενέργειες ανάλογα με τη φύση της κάθε υπηρεσίας. Οι σχετικές αποφάσεις γνωστοποιούνται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας και αναρτώνται στη Διαύγεια. Συνολικά, η διαδικασία αξιολόγησης του Νόμου 4369/2016 απεικονίζεται στο Σχήμα 8.

Η διαδικασία επαναλαμβάνεται εφόσον παρέλθουν τέσσερις μήνες και πριν παρέλθουν οκτώ μήνες προκειμένου να αναθεωρηθούν οι στόχοι. Περαιτέρω, στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζεται:

- η προτεραιότητα κάθε στόχου
- οι δείκτες που μετρούν τα αποτελέσματα
- ο χρόνος υλοποίησης και
- οποιοδήποτε σχετιζόμενο θέμα



Σχήμα 9: Στοχοθεσία άρθρου 22 του Νόμου 4369/2016

Πηγή: Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός, Θ. Τσέκος



## 2.5. Ο Νόμος 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος

Ακόμη, με τον Νόμο 4622/2019 για το επιτελικό κράτος επιχειρείται η συστηματοποίηση και η κωδικοποίηση του συνόλου των διατάξεων που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Το πρώτο μέρος του Νόμου αφορά στην Κυβέρνηση, το δεύτερο, στον τρόπο που οργανώνεται η κεντρική δημόσια διοίκηση, το τρίτο στον τρόπο που λειτουργεί το επιτελικό κράτος και το τέταρτο μέρος στις εγγυήσεις που πρέπει να θεσπιστούν προκειμένου να εξασφαλιστεί διαφάνεια και ακεραιότητα. Επίσης, το πέμπτο μέρος αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό που είναι απαραίτητο προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς ο νόμος και το έκτο μέρος στο σύνολο των ειδικών, μεταβατικών και καταργούμενων διατάξεων (Αιτιολογική έκθεση του Νόμου 4622/2019).

Ο προγραμματισμός της Κυβέρνησης ανά έτος καταγράφεται στο Ενιαίο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής (Ε.Σ.Κυ.Π.) που συντάσσεται από τις Γενικές Γραμματείες Συντονισμού που ανήκουν στην Προεδρία της Κυβέρνησης και λαμβάνουν έγκριση από το Υπουργικό Συμβούλιο που πραγματοποιείται το Δεκέμβριο. Το Ε.Σ.Κυ.Π. αποτελείται από τα σχέδια δράσης των Υπουργείων, τα οποία έχουν προέλθει από τις Υπηρεσίες Συντονισμού του κάθε Υπουργείου. Το Ε.Σ.Κυ.Π. αποτελείται από:

- το ρυθμιστικό προγραμματισμό της Κυβέρνησης ανά έτος (άρθρο 50)
- τον προγραμματισμό για τις προσλήψεις της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης (άρθρο 51)
- βεβαίωση προϋπολογισμού του εκάστοτε αρμόδιου Υπουργού προκειμένου να υπάρχει συμφωνία του Ε.Σ.Κυ.Π. με τη στόχευση που έχει ο Προϋπολογισμός της Γενικής Κυβέρνησης και το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής.

Ο ρυθμιστικός προγραμματισμός της Κυβέρνησης συντάσσεται βάσει των ετήσιων στόχων για τον εξορθολογισμό του ρυθμιστικού όγκου που προκύπτει από τα σχέδια δράσης των Υπουργείων που μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν τον αριθμό και το αντικείμενο για τις κανονιστικές πράξεις, τα προεδρικά διατάγματα και τα νομοσχέδια που υποβάλλονται στη Βουλή και το Συμβούλιο της Επικρατείας προκειμένου να εκδοθούν κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους.

Τα προσχέδια δράσης των Υπουργείων περιλαμβάνουν:

- τις επιλογές στρατηγικής, τους πολιτικούς άξονες και τις βασικές δράσεις που θα πρέπει να υλοποιηθούν από το Υπουργείο με βάση τις κυβερνητικές προτεραιότητες

- αρμοδιότητες που υλοποιούνται από κοινού με άλλα Υπουργεία ή δημόσιους φορείς και τους τρόπους για την επίτευξη του βέλτιστου συντονισμού και συνεργασία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της Κυβέρνησης
- το σύνολο των απαραίτητων νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων που θα εισαχθούν στη Βουλή προκειμένου να υλοποιηθούν οι δράσεις λαμβάνοντας υπόψη και τον ρυθμιστικό προγραμματισμό της Κυβέρνησης.

Προκειμένου να δικαιολογηθεί υπέρβαση στον αριθμό των προγραμματισμένων κανονιστικών πράξεων θα πρέπει να γίνει με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου και για τις περιπτώσεις που:

- αιτιολογείται με επάρκεια λόγω των συνθηκών που επικρατούν
- στοχεύουν στην ενσωμάτωση των ευρωπαϊκών οδηγιών στο εθνικό δίκαιο
- σχετίζονται με επικύρωση πράξεων νομοθετικού περιεχομένου και διεθνών συνθηκών ή συμβάσεων
- αφορούν τα άρθρα 109 και 110 του Κανονισμού της Βουλής και έχουν τον χαρακτήρα επείγοντος ή κατεπείγοντος σύμφωνα με τον χαρακτηρισμό της Κυβέρνησης
- αφορούν τον ετήσιο στρατηγικό προγραμματισμό προσλήψεων τακτικού και έκτακτου προσωπικού για τη στελέχωση φορέων της Γενικής Κυβέρνησης σύμφωνα με το σχετικό Μητρώο της Εθνικής Στατιστικής Αρχής

Το κυβερνητικό έργο αξιολογείται κάθε μήνα μέσω της παρακολούθησης των στόχων των Σχεδίων Δράσης των Υπουργείων. Η παρακολούθηση γίνεται από:

- το Υπουργικό Συμβούλιο στις τακτικές συνεδριάσεις του ανά μήνα
- τα συλλογικά όργανα της Κυβέρνησης με βάση τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί
- τις Πολιτικές Επιτροπές Παρακολούθησης Δημοσίων Πολιτικών

Με την ετήσια συνάντηση των Γενικών Διευθυντών ξεκινά η διαδικασία εποπτείας του έργου της Κυβέρνησης. Στη συνάντηση αυτή γίνεται απολογισμός του έργου του προηγούμενου έτους και παρουσιάζονται οι κατευθυντήριες γραμμές του πλάνου για το προσεχές έτος καθώς και του προϋπολογισμού. Η συνάντηση αυτή γίνεται παρουσία του Πρωθυπουργού, των Υπουργών, των Υφυπουργών, των Γενικών και Ειδικών Γραμματέων και των Υπηρεσιακών Γραμματέων.

Η βασική στοχοθεσία για κάθε Υπουργείο παρουσιάζεται από την Προεδρία της Κυβέρνησης και δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις για την υλοποίηση του προγράμματος. Οι κατευθύνσεις

για την εκτέλεση του προϋπολογισμού παρουσιάζονται από τον Υπηρεσιακό Γραμματέα ή τον Γενικό Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών του κάθε Υπουργείου. Επίσης, τα ως άνω στελέχη παρουσιάζουν λεπτομερώς και το σχέδιο δράσης του Υπουργείου εφόσον η Προεδρία της Κυβέρνησης έχει μεριμνήσει για σχετική εγγραφή στην ημερήσια διάταξη της συνάντησης.

Επιπροσθέτως, στο άρθρο 55 του Νόμου 4622/2019 γίνεται αναφορά στην Πολιτική Επιτροπή Παρακολούθησης Δημόσιων Πολιτικών που συγκαλείται μία εβδομάδα πριν συγκληθεί το Υπουργικό Συμβούλιο κατόπιν πρόσκλησης από τον Γενικό Γραμματέα Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης. Οι βασικές αρμοδιότητες της Επιτροπής είναι:

- η παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου της Κυβέρνησης
- η επίλυση των διυπουργικών διαφορών. Στην περίπτωση που αυτές είναι σοβαρές δύνανται να επιλυθούν οριστικά στο Υπουργικό Συμβούλιο
- η προετοιμασία και η υποστήριξη των συνεδριάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου

Ακόμη, προβλέπεται ότι μετά από τρία χρόνια και σε κάθε περίπτωση πριν από πέντε, αξιολογούνται τα δεδομένα που προέκυψαν από την εφαρμογή του Νόμου. Η αξιολόγηση ξεκινά από την Προεδρία της Κυβέρνησης που στέλνει έγγραφο στην Υπηρεσία Συντονισμού και μέσω αυτής διαβιβάζεται στις αρμόδιες υπηρεσίες προκειμένου αυτές να αξιολογήσουν τη ρύθμιση και να διατυπώσουν προτάσεις βελτίωσης ή τροποποίησης. Επίσης, αξιολόγηση γίνεται από τη Βουλή με βάση τα προβλεπόμενα από τον Κανονισμό της. Στην αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη:

- το κόστος που προέκυψε
- οι επιπτώσεις ή οι παρεπόμενες συνέπειες
- το όφελος, η θετική επίδραση και τα πορίσματα της νομολογίας

## 2.6. Καταγραφή διαδικασιών σύμφωνα με τον Νόμο 4727/2020

Ο Νόμος 4727/2020 αποτελεί την πρώτη θεσμοθετημένη προσπάθεια να αποτυπωθούν διαδικασίες, λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία της διοικητικής επιστήμης. Ο Νόμος περιλαμβάνει τη φάση του αρχικού προγραμματισμού (παρακολούθηση και αξιολόγηση), του ανασχεδιασμού καθώς και τους απαραίτητους μηχανισμούς για την παρακολούθηση. Ακόμη αναγνωρίζεται η σημασία που έχει ο διαδικαστικός σχεδιασμός για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δράσης της διοίκησης.

Στο άρθρο 90 προβλέπεται η δημιουργία Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών στο οποίο οι δημόσιοι φορείς έχουν υποχρέωση να καταχωρούν τις διαδικασίες έως και τρεις μήνες από την θεσμοθέτησή τους. Με την καταχώριση, η διαδικασία λαμβάνει κωδικό αριθμό που αποτελεί την ταυτότητά της. Στην εγκύκλιο που ρυθμίζει ζητήματα σχετικά με το Μητρώο (ΚΥΑ 32066 ΕΞ 2020) διακρίνονται τρία είδη διαδικασιών:

- οι εξωστρεφείς που αφορούν πολίτες και επιχειρήσεις όπως πιστοποιητικά, αδειοδοτήσεις κ.α.
- οι εσωστρεφείς που αφορούν ενέργειες που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης όπως προϋπολογισμός, μισθοδοσία, προσλήψεις κ.α.
- οι αμφιστρεφείς που αποτελούν προκαταρκτικές ενέργειες για εξωστρεφείς διαδικασίες

Οι διαδικασίες καταχωρούνται στο Μητρώο από τον φορέα που έχει θεσμική αρμοδιότητα, δηλαδή από τον φορέα που καθορίζει τους όρους και τα στάδια των διαδικασιών, εκδίδοντας το απαιτούμενο θεσμικό πλαίσιο. Ο φορέας που έχει εφαρμοστική αρμοδιότητα δηλαδή ο φορέας που συμμετάσχει στη διεκπεραίωση της διαδικασίας, απλά συνεπικουρεί τον φορέα με την θεσμική αρμοδιότητα, παρέχοντας την απαιτούμενη πληροφόρηση.

Στο Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών καταχωρείται κατ' ελάχιστον:

- Το θεσμικό πλαίσιο και τα στάδια της διαδικασίας
- Εμπλεκόμενες υπηρεσίες στα στάδια και στη διεκπεραίωση της διαδικασίας
- Δικαιολογητικά που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της διαδικασίας
- Κόστος παράβολων και τελών
- Τελικό διοικητικό προϊόν
- Υπολογισμός χρόνου διεκπεραίωσης
- Αποτύπωση των σταδίων διαδικασίας σε διάγραμμα ροής λαμβάνοντας υπόψη την τυποποιημένη μεθοδολογία

Μεταγενέστερα, συμπληρώνονται τυχόν πιστοποιήσεις των διαδικασιών που έχουν απλουστευτεί και η μέτρηση του διοικητικού βάρους. Αρχικά, καταχωρούνται οι εξωστρεφείς διαδικασίες, ακολούθως οι αμφιστρεφείς και τέλος οι ενδοδιοικητικές διαδικασίες. Η καταχώριση περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- Τίτλος της διαδικασίας (καταχώριση από διαχειριστή)
- Πληροφορίες για την υπό καταγραφή διαδικασία (καταχώριση από συντάκτη)

- Έλεγχος για την ορθότητα και πληρότητα της καταχώρισης (καταχώριση από διαχειριστή)
- Έλεγχος για την επιτυχή καταχώριση της εγγραφής, της απόκτησης ταυτότητας για τη διαδικασία (απόκτηση μοναδικού κωδικού από το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών) και δημοσίευση (καταχώριση από τη Διεύθυνση Διοικητικών Διαδικασιών Δημοσίου της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών)

## 2.7. Προσπάθειες τυποποίησης διαδικασιών στην Ελλάδα

Ενώ στους ιδιωτικούς οργανισμούς η σημασία των διαδικασιών θεωρείται κρίσιμη για την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ( το scientific management του Frederick Taylor), στο δημόσιο τομέα, η βαρύτητά τους δεν έχει γίνει κατανοητή όσο θα έπρεπε και η παραγωγή τους δεν γίνεται με συστηματικό τρόπο (Τσέκος, σελ. 45-47, 2009). Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται είναι συγκυριακός και η επίδραση μη ορθολογικών παραγόντων, υψηλή. Δεν υπάρχουν μηχανισμοί που να αξιολογούν περιοδικά τις διαδικασίες και δεν υφίσταται κεντρικός μηχανισμός σχεδιασμού ούτε παρέχεται τεχνογνωσία για τον σχεδιασμό.

Η παραγωγή των διαδικασιών γίνεται με κυρίως εμπειρικό τρόπο από στελεχιακό δυναμικό μεσαίου επιπέδου, χωρίς τη συνδρομή ειδικών. Ακόμη, δεν υφίσταται καμία εξουσιοδότηση για έλεγχο της ποιότητας με την τυποποίηση τους να παρουσιάζει ανεπάρκεια και με τις διαδικαστικές διαφορές ομοειδών υπηρεσιών να παρουσιάζουν διοικητική αβεβαιότητα, χαρακτηριστικό της κακοδιοίκησης.

Το βασικό θεσμικό κείμενο, ρύθμισης των διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει (Νόμος 2690/1999). Ο Κώδικας οριοθετεί τις υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων και υπηρεσιών στην εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και τα δικαιώματα των πολιτών στις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Πρακτικά, ο Κώδικας συστηματοποιεί νομολογιακά διαμορφωμένες διαδικαστικές αρχές και αδυνατεί να αποτελέσει τη βάση για το συστηματικό σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.

Η ιδιομορφία της ελληνικής διοικητικής κουλτούρας που συνδυάζει τη χρήση άτυπων διαύλων επικοινωνίας και υπερβάλλουσας παραγωγής διαδικαστικών κανόνων οδηγεί στην τροφοδότηση ενός φορμαλιστικού προσανατολισμού της διοικητικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους κανόνες ως αυτοσκοπό χωρίς να συσχετίζονται οι διαδικασίες με τα αποτελέσματα. Τα

στελέχη του δημοσίου με προοπτικές εξέλιξης είναι επιφυλακτικά απέναντι στις αλλαγές και ενεργούν κατασταλτικά σε θέματα δημόσιων πολιτικών. Ο προσανατολισμός τους δίνει έμφαση σε κανόνες και αντιμετωπίζουν τις διαδικασίες ως αποτέλεσμα διατάξεων που πρέπει να εφαρμοστούν και όχι αποτελεσμάτων που πρέπει να παραχθούν.

Από την άλλη πλευρά, το πολιτικό προσωπικό που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες είναι προσανατολισμένο στην παραγωγή άμεσων αποτελεσμάτων. Επειδή, η στόχευση του πολιτικού προσωπικού είναι κυρίως βραχυπρόθεσμη, εστιάζει στην επικοινωνιακή διάσταση της ασκούμενης πολιτικής και λειτουργεί με project-oriented λογική που δεν αποδίδει σημασία στα μακροπρόθεσμα λειτουργικά και διαδικαστικά στοιχεία. Επομένως, ενώ οι πολιτικοί προϊστάμενοι θα ήταν οι μόνοι που θα μπορούσαν να επιβάλλουν τις αλλαγές, δεν καταφέρνουν να εστιάσουν στη σημασία των διοικητικών διαδικασιών και στην αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού.

Οι προσπάθειες ανασχεδιασμού των διαδικασιών ξεκίνησαν από τη δεκαετία του 1980 πιλοτικά και παραμένοντας στο περιθώριο. Το τότε Υπουργείο Προεδρίας και συγκεκριμένα η Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων Κράτους – Πολίτη θα διαμορφώσει τον Οδηγό του Πολίτη σε μία προσπάθεια τυποποίησης που όμως δεν συνιστούσε ουσιαστικό ανασχεδιασμό καθώς δεν είχαν εμπλακεί σχετικές υπηρεσίες, οι οποίες δεν είχαν φιλική στάση μη γνωρίζοντας τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν από τον Οδηγό.

Το 2002 με το Πρόγραμμα για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, η προσπάθεια τυποποίησης είναι ευρύτερη ενώ είχαν προηγηθεί και κάποιες λιγότερο σημαντικές προσπάθειες όπως η επιβολή ορίου έως τρεις υπογραφές για την έκδοση μίας απόφασης. Η προσπάθεια αυτή τυποποίησης είχε περιορισμένη εφαρμογή και αποτελέσματα. Επίσης, το πρόγραμμα υπηρεσιών μίας στάσης ή περιορισμού των μετακινήσεων παρέμεινε μόνο στο πιλοτικό στάδιο.

Αλλά ακόμη και στην περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, η διοικητική απλούστευση υπήρξε περιορισμένη. Η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία ήταν προβληματική καθώς τυποποιούσε μόνο τις προσφερόμενες υπηρεσίες μέσω ΚΕΠ και μην αγγίζοντας την πολύπλοκη διαδικασία που προηγούνταν και η οποία περιλάμβανε μία πολύπλοκη διαδικασία υπογραφών. Επίσης, οι ίδιες διαδικασίες εντός των υπηρεσιών μεταβάλλονται συχνά λόγω της οργανωτικής αυτοτέλειας των καθ' ύλην αυτοδιοικητικών υπηρεσιών αλλά και των Υπουργείων αλλά και ταχύτερα από τις αντίστοιχες διαδικασίες των ΚΕΠ.

Άλλες προσπάθειες τυποποίησης διαδικασιών ήταν το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας, το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (Νόμος 4635/2019) και το Μητρώο Διαδικασιών του Δημοσίου χωρίς ωστόσο να επιτευχθούν σημαντικά αποτελέσματα. Η τυποποίηση και η απλούστευση των διαδικασιών εξακολουθεί να αποτελεί ζητούμενο για τη δημόσια διοίκηση, ειδικά τώρα που η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών δημιουργεί ένα ψηφιακό περιβάλλον που αλλάζει τους όρους συναλλαγής και εργασίας στο δημόσιο τομέα.

## 2.8. Δυσκολίες στις προσπάθειες ανασχεδιασμού των διαδικασιών στην Ελλάδα

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στην προσπάθεια εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού των διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές των στελεχών του δημοσίου. Σε αυτό συνέβαλε τόσο η ιστορική διαμόρφωση του ελληνικού κράτους που αναφέρθηκε προηγουμένως όσο και αδυναμία γρήγορης και αποτελεσματικής ενσωμάτωσης εργαλείων τεχνολογιών και πληροφορικής.

Ειδικότερα, τα στελέχη του δημόσιου τομέα είχαν μάθει να εργάζονται με συγκεκριμένο τρόπο και δεν έδειχναν προθυμία να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και διαδικασίες. Η απροθυμία αυτή οφείλονταν κυρίως στην ελλιπή εκπαίδευση του προσωπικού που οδηγούσε στην κακή χρήση της λειτουργίας τους. Επίσης, τα προβλήματα διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων του δημοσίου επέτειναν τις δυσχέρειες και καθυστερούσαν την ψηφιοποίηση των διαδικασιών.

Άλλωστε, η μη ύπαρξη ποσοτικών στοιχείων από τις διαδικασίες ανασχεδιασμού που είχαν προηγηθεί, δεν βοήθησε στην εφαρμογή μίας συνεχώς βελτιωμένης στρατηγικής που θα μεγιστοποιούσε την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διοίκησης. Το γεγονός ότι δεν δίνονταν οι ευκαιρία να αναλυθούν λάθη και αστοχίες, είχε ως αποτέλεσμα αυτά να επαναλαμβάνονται σε νέες προσπάθειες και να προκαλούν εκ νέου προβλήματα και δυσχέρειες.

Ακόμη, η έλλειψη συντονισμού των δημόσιων φορέων σε ζητήματα ανασχεδιασμού και απλούστευσης οδήγησε σε επικάλυψη αρμοδιοτήτων και αποτυχία μείωσης της γραφειοκρατίας. Η προσπάθεια απλούστευσης της ίδιας διαδικασίας από δύο διαφορετικούς φορείς και χωρίς προηγούμενη συνεννόηση, επέτεινε τη σύγχυση στους πολίτες αντί να τους διευκολύνει.

Επίσης, ένας άλλος λόγος που δυσκόλευε τις μεταρρυθμίσεις ήταν και η ελλιπής διαβούλευση όλων των εμπλεκόμενων φορέων, δημοσίων υπηρεσιών και πολιτών που αποτελούν

και τους αποδέκτες του δημόσιου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συνεπώς, οι διαδικασίες που υιοθετούνταν δεν λάμβαναν υπόψη ούτε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών ούτε και τις ιδιαιτερότητες των δημόσιων φορέων.

## 2.9. Πρακτικές άλλων χωρών

Αρκετές χώρες προσπάθησαν να ανασχεδιάσουν και να απλουστεύσουν τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα, ξεκινώντας από την προσπάθεια βελτίωσης του θεσμικού τους πλαισίου και εισάγοντας τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ψηφιοποιώντας τις διαδικασίες τους. Ακολούθως, εξετάζονται τα παραδείγματα ορισμένων χωρών.

### 2.9.1. Ιταλία

Η Ιταλία προσπάθησε να αλλάξει τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, εκπονώντας διάφορα σχέδια ανασχεδιασμού των διαδικασιών προκειμένου να επιτύχει οικονομική ανάπτυξη ανάλογη άλλων κρατών. Το 2012 εκδίδεται νομοθετικό διάταγμα που εισάγει διατάξεις απλούστευσης και ανάπτυξης και ακολουθεί ένα χρόνο μετά το "Διάταγμα για τη Δημιουργία" που περιλαμβάνει μέτρα διοικητικής απλούστευσης για τους τομείς των κατασκευών και για την επαγγελματική ασφάλεια (<http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni>).

Το 2015 ακολουθεί η «Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης» που αφορά ζητήματα ψηφιακής υπηκοότητας, τοπικών δημοσίων υπηρεσιών, αστυνομικών υπηρεσιών, εμπορικών επιμελητηρίων, καταπολέμησης της διαφθοράς, ερευνητικών φορέων και δημοσίων έργων (<http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni>). Αξίζει να αναφερθεί και η Ατζέντα απλούστευσης 2015-2017 που αποτελούνταν από 37 μέτρα που είχαν οργανωθεί σε πέντε τομείς (ψηφιακή ιθαγένεια, πρόνοια και υγεία, φορολογία, κατασκευές και επιχειρήσεις).

Η Ατζέντα δίνει έμφαση στο είδος της συνεργασίας (Κυβέρνηση, Περιφέρεια, Τοπικές Αρχές) ανάλογα με το αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί. Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Ατζέντας ήταν:

- Συμμετοχικότητα κατά την εφαρμογή πολιτικών ανασχεδιασμού με στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας



- Διατύπωση απόψεων από πολίτες και οργανισμούς μέσω της διαδικασίας της διαβούλευσης
- Σύνταξη περιοδικών εκθέσεων για την πρόοδο και τις συνέπειες της εφαρμογής του ανασχεδιασμού
- Δημιουργία χρονοδιαγράμματος με βάση τα αποτελέσματα

Το 2017 επικυρώθηκε συμφωνία ανάμεσα στις Περιφέρειες, στις αυτόνομες επαρχίες και στις τοπικές αρχές για την επικαιροποίηση της Ατζέντας 2018-2020 που εστιάζει στους τομείς των οργανισμών και των κατασκευών. Οι παρεμβάσεις της Ατζέντας στοχεύουν στη μείωση του κόστους των διοικητικών δαπανών και στην ταχύτερη υλοποίησή τους.

Το 2019 εγκρίθηκε το «Σύμφωνο για την Απλούστευση 2019-2021» μεταξύ της κυβέρνησης, των περιφερειών, των επαρχιών, των μητροπολιτικών πόλεων και των δήμων οι οποίοι αναλάμβαναν να συνεργαστούν για τη μείωση της γραφειοκρατίας χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της ψηφιοποίησης και της απλούστευσης με στόχευση στην παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών. Οι παρεμβάσεις απλούστευσης ήταν οι εξής (<http://www.funzionepubblica.gov.it/il-patto-la-semplificazione-2019-2021>):

- Διαλειτουργικότητα SUAP και ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων, στοχεύοντας στην υιοθέτηση κοινών προτύπων και λαμβάνοντας υπόψη την ανομοιογένεια που υπάρχει στην ιταλική επικράτεια (<http://www.funzionepubblica.gov.it/il-patto-la-semplificazione-2019-2021>)
- Δημιουργία πύλης πληροφοριών στην οποία συγκεντρώνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία επιχείρησης και ενσωματώνει της βέλτιστες πρακτικές άλλων πληροφοριακών συστημάτων
- Απλούστευση των ελέγχων που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις για επίτευξη μεγαλύτερης διαφάνειας και αποτελεσματικότητας με στόχευση στον προσδιορισμό εκείνων των εργαλείων που θα συμβάλουν στον συντονισμό των διοικητικών διαδικασιών για τη δημιουργία ενός ενιαίου εθνικού συστήματος πληροφοριών
- Υιοθέτηση διαδικασιών τυποποίησης και απλούστευσης που προβλέπει την ψηφιοποίηση διαδικασιών και την έγκριση συστημάτων XML για την εξασφάλιση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών.
-

## 2.9.2. Γαλλία

Η διαδικασία βελτίωσης και απλούστευσης της δημόσιας διοίκησης ξεκίνησε στη Γαλλία από το 1980. Σταδιακά, η Γαλλία υιοθετεί το μοντέλο του νέου δημόσιου μανάτζμεντ με τη σχέση διοίκησης και πολιτών να ανανεώνεται. Ο Νόμος που ψηφίζεται το 2000 αποτελεί ορόσημο για τις σχέσεις πολιτών και διοίκησης. Ενώ μέχρι εκείνη την περίοδο, ο ρόλος των πολιτών παρέμενε παθητικός ή και υποχωρητικός σε σχέση με τη βούληση της δημόσιας διοίκησης, αρχίζει να γίνεται ενεργητικός.

Το κείμενο του Νόμου είναι ανομοιογενές, διακριτό σε τρεις τίτλους με τη σχέση δημόσιας διοίκησης και πολιτών να καλύπτει τον δεύτερο τίτλο. Επίσης, στο κείμενο του Νόμου γίνεται σαφής η αναγκαιότητα της κωδικοποίησης της διοικητικής νομοθεσίας. Αν και ο τρόπος οριοθέτησης του συμμετοχικού ρόλου των πολιτών χρήζει βελτίωσης, δεν μπορεί να αναιρεθεί το γεγονός πως αποτελούσε ένα σημαντικό βήμα για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Τα επόμενα χρόνια, γίνεται μία προσπάθεια επιτάχυνσης του εκσυγχρονισμού, αν και πρακτικά δεν είναι βέβαιο ότι τα μέτρα που εφαρμόστηκαν συνέβαλλαν προς αυτή την κατεύθυνση.

Στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων ανακοινώνονται 170 μέτρα προς την κατεύθυνση του ανασχεδιασμού και της απλοποίησης των διαδικασιών με την παραδοχή της γαλλικής κυβέρνησης ότι μόνο το 54% εξ αυτών αναμένεται να είναι αποτελεσματικό. Ο νόμος 1005/2013 υιοθετεί την αρχή «Η σιωπή είναι αποδοχή» σύμφωνα με την οποία έπειτα από αίτημα, η διοίκηση πρέπει να την αποδεχτεί. Εντούτοις, οι πολυάριθμες εξαιρέσεις, αποδυναμώνουν στην πράξη την εφαρμογή της αρχής. Τέσσερις είναι οι τύποι των εξαιρέσεων που θεσπίζονται (<http://www.journal-du-droit-administratif.fr/?tag=simplification>) :

- δεν αφορά διαδικασία προβλεπόμενη από νόμο ή δεν σχετίζεται με διοικητική προσφυγή
- αφορά οικονομικό ζήτημα και στοχεύει στην προστασία της δημόσιας διοίκησης
- δεν οδηγεί στην έκδοση απόφασης για κατάργηση κανονιστικής πράξης

Το 2016, γίνεται μια προσπάθεια κωδικοποίησης για τη ρύθμιση των σχέσεων διοίκησης και πολιτών με στόχο την εξασφάλιση της προσβασιμότητας. Το 2017, ξεκινά ένα μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα για την δημόσια διοίκηση «Δημόσια Διοίκηση 2022» με στόχους ([https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/dossier\\_de\\_presse\\_-\\_lancement\\_daction\\_publique\\_2022\\_-\\_13.10.2017.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/dossier_de_presse_-_lancement_daction_publique_2022_-_13.10.2017.pdf)):

- Τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης Κράτους και πολιτών
- Τη μείωση των δημοσίων δαπανών σε ποσοστό 3% έως και το 2022
- Δημιουργία ενός σύγχρονου και ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος που θα ενθαρρύνει τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων να συμμετέχουν ενεργά στις μεταρρυθμίσεις (Παπαδόπουλος, σελ. 45, 2007).

### 2.9.3. Ιρλανδία

Η Ιρλανδία έχοντας παράδοση στη δημόσια διαβούλευση που βασίζεται κατά κύριο λόγο στην άτυπη και κοινωνική εταιρική σχέση, ξεκίνησε τις μεταρρυθμίσεις στη δεκαετία του 1990 και σύμφωνα με σχετική έκθεση του ΟΟΣΑ πέτυχε σημαντικές αλλαγές. Η κυβέρνηση της Ιρλανδίας εξέδωσε δύο εκθέσεις για την έξυπνη οικονομία και για τη μετατροπή των δημοσίων υπηρεσιών που εστίαζαν στην ανάγκη για ποσοτικοποίηση και για μέτρηση των επιδόσεων.

Ακόμη, η έκθεση της Ομάδας Υψηλού Επιπέδου περιλαμβάνει (<http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm>):

- Δημιουργία Πύλης εισαγωγών και εξαγωγών για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων που σχετίζονται με σχετικούς κανονισμούς (π.χ. εκτελωνισμοί, εγγυήσεις για την ασφάλεια στα τρόφιμα κ.α.)
- Καθιέρωση ταυτότητας επιχειρήσεων (μοναδικό αναγνωριστικό) και Μητρώου για την εύρεση επιχειρηματικών οργανισμών από τους ενδιαφερόμενους
- Κατάρτιση στρατηγικής δεδομένων από τις υπηρεσίες και δημοσίευση κατευθυντήριων γραμμών των εθνικών στατιστικών συμβουλίων
- Απλοποίηση διαδικασιών και προσπάθεια αποφυγής αλληλοεπικάλυψης της απόδοσης σε παρόμοια δεδομένα

Επίσης, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών υποστήριξαν όλες τις πτυχές αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων αλλά και των συναλλαγών των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες. Η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των δημόσιων φορέων προκάλεσε μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης στις επιχειρήσεις καθώς μείωσε τα δεδομένα που αυτές πρέπει να υποβάλλουν σε δημόσιους φορείς αλλά και στην στατιστική υπηρεσία. Άλλωστε, επιτεύχθηκε σημαντικός βαθμός ψηφιοποίησης των διαδικασιών μέσω της πολυκαναλικής πρόσβασης σε

υπηρεσίες, της ενοποίησης δημόσιων πληροφοριακών συστημάτων και της δημιουργίας φορμών με δυνατότητες λήψεων.

Ωστόσο, αν και η Ιρλανδία πέτυχε σημαντικές μεταρρυθμίσεις όσον αφορά τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων του δημόσιου τομέα με back office συστήματα και on line υπηρεσίες, η συνεργασία μεταξύ των δημόσιων φορέων δεν ήταν αναπτυγμένη. Ο διαμοιρασμός των ευθυνών για διαφορετικές αρμοδιότητες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σήμαινε μη βελτιστοποίηση της χρήσης των δυνατοτήτων που παρέχουν οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών με αποτέλεσμα οι δημόσιοι φορείς να υστερούν σε ζητήματα εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

#### 2.9.4. Μεγάλη Βρετανία

Η στρατηγική του Ηνωμένου Βασιλείου έχει ως στόχο να βελτιωθούν οι συναλλακτικές υπηρεσίες και οι κυβερνητικές δομές προκειμένου να εκσυγχρονιστούν οι δημόσιες υπηρεσίες προς όφελος των πολιτών και των οργανισμών. Γι' αυτό το λόγο δίνεται έμφαση στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών που παρέχονται σε πολίτες και επιχειρήσεις, στις κοινόχρηστες υπηρεσίες και στη διακυβέρνηση.

Το 2019 εκπονείται το σχέδιο δράσης Frontline First με σκοπό τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών μέσα στο επόμενο έτος. Η Ψηφιακή Έκθεση του Ηνωμένου Βασιλείου αποτέλεσε τη βάση για τη στήριξη της Κυβέρνησης για πραγματοποίηση ψηφιακών δημοσίων συμβάσεων και παραγωγή δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών, υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες. Επίσης, η έκθεση προβλέπει την ενημέρωση και την εκπαίδευση των πολιτών ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα της κοινωνίας της πληροφορίας.

Το θεσμικό πλαίσιο στη Μεγάλη Βρετανία για την απλούστευση των διαδικασιών βασίζεται στη νομοθεσία ηλεκτρονικού εμπορίου και προσωπικών δεδομένων, στους Κανονισμούς του 2002 για τις ηλεκτρονικές υπογραφές, στην πράξη Freedom of Information Act 2000 και στους κανονισμούς επαναχρησιμοποίησης της πληροφόρησης του 2005 (Hung, σελ. 34-35, 2013).

Η Πύλη Directgov παρέχει πληροφόρηση για τις υπηρεσίες που έχουν ψηφιοποιηθεί ενώ για την παροχή αυτών απαιτείται η εγγραφή στο Government Gateway το οποίο είναι τμήμα υποδομής προκειμένου να ελέγχεται η ταυτότητα και το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες για πραγματοποίηση ασφαλών συναλλαγών διαδικτυακά. Ο ιστότοπος Health Space στον τομέα

της υγείας δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας ασφαλών λογαριασμών για ασθενείς και γιατρούς προκειμένου να έχουν πρόσβαση αλλά και να καταχωρούν και να επικαιροποιούν το ατομικό ιατρικό ιστορικό των πολιτών (Sandoval-Almazan et al, σελ. 44-46, 2013).

Ακόμη, ο ιστότοπος NHS Choices έχει ως αντικείμενο του την παροχή υπηρεσιών υγείας σε διαλειτουργικότητα με τον Health Space που προαναφέρθηκε. Επίσης, το Government Secure Intranet αποτελεί ένα εικονικό δίκτυο που χρησιμοποιώντας τεχνολογίες ευρείων ζωνών διευκολύνει την ηλεκτρονική επικοινωνία των δημόσιων φορέων, παρέχοντας υπηρεσίες για μεταφορά αρχείων και αναζήτηση καθώς και υπηρεσίες φωνών και βίντεο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

### 3.1. Διαδικασία επιχορήγησης

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούνται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που υλοποιούνται με συντονισμό και με στόχο να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος επιχειρησιακός στόχος, αποσκοπώντας στη δημιουργία πλεονεκτήματος για τον αποδέκτη. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες θεσπίζονται από τους οργανισμούς, επιτελούν διάφορες λειτουργίες, περιλαμβάνουν υποδιαδικασίες και αλληλεπιδρούν με διαδικασίες άλλων οργανισμών.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα εξετάσουμε τη διαδικασία επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, η οποία περιλαμβάνει τρεις διακριτές υποδιαδικασίες:

- Την υποδιαδικασία εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων και υποβολής πρότασης επιχορήγησης
- Την υποδιαδικασία αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση
- Την υποδιαδικασία πληρωμής της επιχορήγησης

### 3.2. Υποδιαδικασία εγγραφής πολιτιστικού φορέα στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων

Η Πύλη Πολιτιστικών Φορέων ([drasis.culture.gr](http://drasis.culture.gr)) είναι ιστότοπος του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού στον οποίο αναρτώνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανακοινώσεις για έκδοση προσκλήσεων επιχορηγήσεων, μέσω Τακτικού Προϋπολογισμού, στις οποίες μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι μη κερδοσκοπικοί φορείς με πολιτιστικούς ή κοινωφελείς σκοπούς καθώς και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Οι φορείς θα πρέπει να εγγραφούν στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων, υποβάλλοντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά και μετά την έγκριση της εγγραφής τους μπορούν να υποβάλλουν πρόταση για επιχορήγηση.

#### 3.2.1. Θεσμικό πλαίσιο για την εγγραφή στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων

Αρχικά, ο Οργανισμός του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού (ΠΔ 4/2018) αναφέρεται στο σύνολο των διαχειριστικών λειτουργιών και αρμοδιοτήτων που δύναται να υλοποιήσουν οι υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α. μέσω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων. Ο Νόμος 104/2017 για τα

σωματεία κάνει αναφορά στα βασικά καταστατικά και ιδρυτικά στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα για την καταγραφή ενός σωματείου και βάσει του ως άνω Νόμου έχει διαμορφωθεί και η ηλεκτρονική φόρμα εγγραφής των πολιτιστικών φορέων στο Μητρώο.

Οι Αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες αποτελούν σημαντική κατηγορία εγγεγραμμένων φορέων Σύμφωνα με τα στοιχεία εγγεγραμμένων φορέων που έχουν αναρτηθεί στην Πύλη Πολιτιστικών Φορέων, η συγκεκριμένη νομική μορφή μη κερδοσκοπικού φορέα αποτελεί περίπου το 45% του συνόλου των εγγεγραμμένων φορέων (<https://drasis.culture.gr/index.php/registered>).

Στα άρθρα 741 έως και 784 του Αστικού Κώδικα ρυθμίζονται ζητήματα σύστασης και λειτουργίας των ως άνω φορέων, οι οποίοι καταχωρούν ηλεκτρονικά στοιχεία που αφορούν το διοικητικό τους συμβούλιο ή τους διαχειριστές τους, το αντικείμενο δραστηριότητας τους, τη βασική δραστηριότητα τους κ.α. Ακόμη ο Νόμος 2557/1997 που αφορά σε υλοποίηση μέτρων και δράσεων πολιτιστικής ανάπτυξης έχει ληφθεί επίσης υπόψη για την δημιουργία του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων.

Επίσης, ο Νόμος 4727/2020 που σχετίζεται με την εμβάθυνση και την ανάπτυξη για την ψηφιακή διακυβέρνηση, επιδιώκοντας να δημιουργηθούν οι θεσμικές προϋποθέσεις επικοινωνίας και συναλλαγής των πολιτών και των οργανισμών με τους φορείς του δημόσιου τομέα και με τη βοήθεια της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, αποσκοπεί στην αναδιοργάνωση των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών των φορέων του δημόσιου τομέα.

### 3.2.2. Εγγραφή φορέα στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων

Στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων έχουν δικαίωμα εγγραφής όλοι οι μη κερδοσκοπικοί φορείς που έχουν πολιτιστικούς ή κοινωφελείς σκοπούς εφόσον υποβάλλουν τα απαιτούμενα δικαιολογητικά ηλεκτρονικά. Συγκεκριμένα, ο νόμιμος εκπρόσωπος του φορέα δημιουργεί λογαριασμό στο ως άνω πληροφοριακό σύστημα και ακολούθως συμπληρώνει όλα τα υποχρεωτικά πεδία της φόρμας εγγραφής, επισυνάπτοντας και το καταστατικό του φορέα.

Ακολούθως, ο νόμιμος εκπρόσωπος υποβάλλει υπεύθυνη δήλωση, ψηφιακά υπογεγραμμένη, για την εγγραφή του στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων, η οποία αφορά κυρίως τη χρήση των προσωπικών του δεδομένων, πιστοποιητικό περί μη τροποποίησης του καταστατικού του φορέα καθώς και πρακτικό για τη σύσταση του διοικητικού συμβουλίου ή



απόφαση για τον ορισμό διαχειριστή. Η υπεύθυνη δήλωση καταχωρείται στο ηλεκτρονικό πρωτόκολλο του Υπουργείου, αποστέλλεται στη Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας και στη συνέχεια χρεώνεται στον αρμόδιο υπάλληλο.

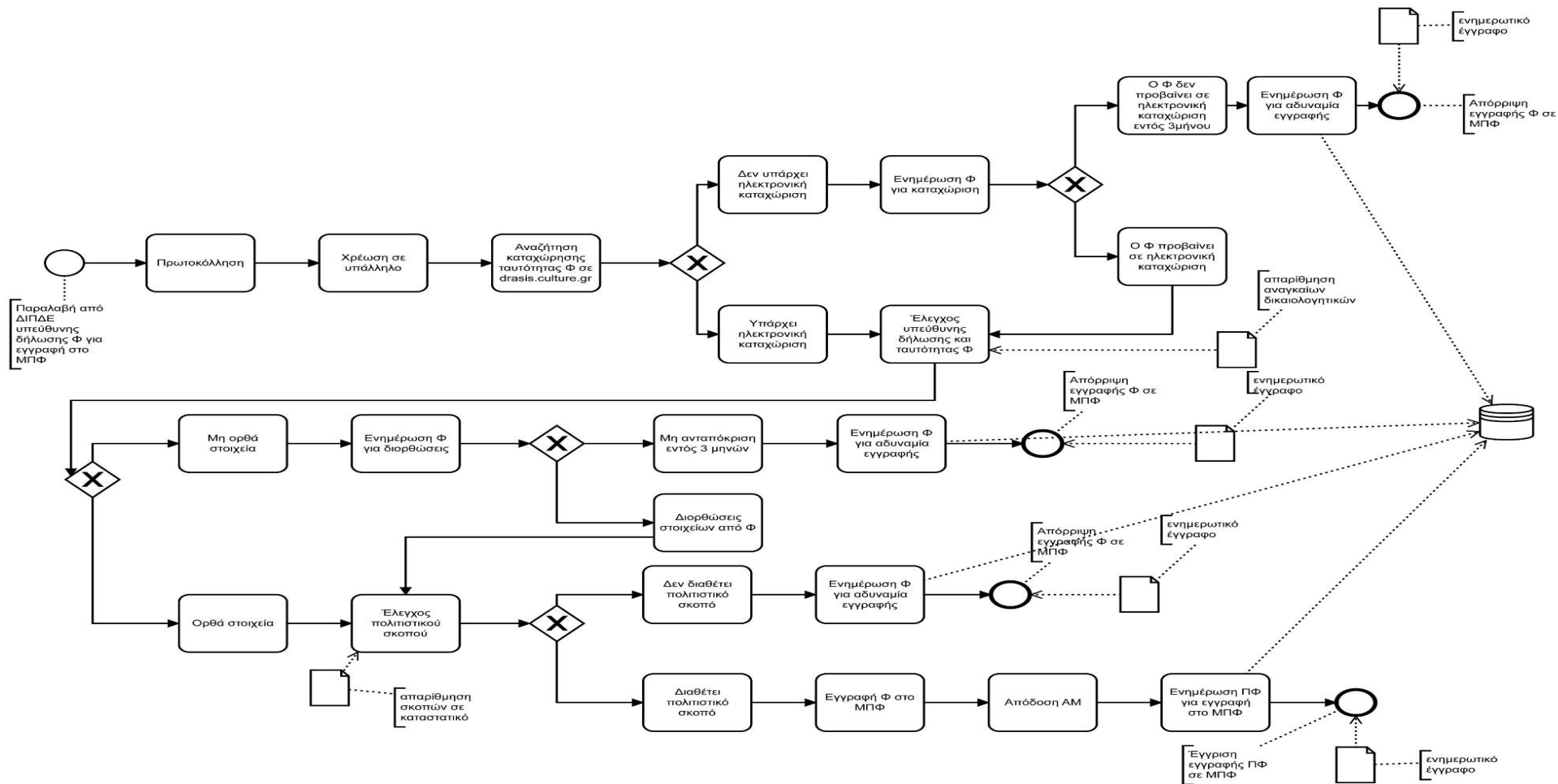
Ο αρμόδιος υπάλληλος ξεκινά την επεξεργασία του αιτήματος για εγγραφή, αναζητώντας βάσει του ΑΦΜ ή της επωνυμίας του φορέα, τα καταχωρηθέντα στοιχεία προκειμένου να ξεκινήσει τον έλεγχο. Στην περίπτωση που ο φορέας έχει ανταποκριθεί και έχει συμπληρώσει τη φόρμα εγγραφής είτε πριν την υποβολή της υπεύθυνης δήλωσης είτε μετά, έπειτα από σχετικό αίτημα της υπηρεσίας, ελέγχεται η ορθότητα των στοιχείων και κυρίως ελέγχεται αν προκύπτουν από το καταστατικό πολιτιστικοί ή κοινωνικοί ή κοινωφελείς σκοποί, γιατί διαφορετικά ο φορέας δε δύναται να εγγραφεί στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων αλλά και σε μεταγενέστερο στάδιο να επιχορηγηθεί.

Σε περίπτωση που έχει υποβάλει ορθά το σύνολο των στοιχείων που του ζητούνται ηλεκτρονικά, διαθέτει πολιτιστικούς ή κοινωνικούς σκοπούς, ολοκληρώνεται η εγγραφή του στο Μητρώο, λαμβάνοντας τον σχετικό αριθμό μητρώου καθώς και τη σχετική βεβαίωση εγγραφής, η οποία του αποστέλλεται με e-mail, μέσω του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου του Υπουργείου, στο e-mail που έχει δηλώσει κατά την εγγραφή του στο Μητρώο.

Ωστόσο, σε περίπτωση που ο φορέας δεν έχει προχωρήσει στη σχετική συμπλήρωση της φόρμας εγγραφής ηλεκτρονικά ή δεν προχωρήσει στις απαραίτητες διορθώσεις/συμπληρώσεις που του έχουν ζητηθεί από την Υπηρεσία εντός εύλογου χρονικού διαστήματος (τρεις μήνες) ενημερώνεται για την απόρριψη της εγγραφής του και την αρχειοθέτηση του σχετικού αιτήματός του.

### 3.2.3. Καταγραφή υποδιαδικασίας εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων στο Business Process Model and Notation

Η υποδιαδικασία εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων αποτυπώνεται διαγραμματικά στο σχήμα 9 που ακολουθεί με τη βοήθεια του BPMN. Η BPMN στοχεύει στην κάλυψη όλων των πτυχών μίας διαδικασίας με ενδεχόμενο να την εμφανίζει πιο σύνθετη



**Σχήμα 10:** Αποτύπωση διαδικασίας εγγραφής φορέων στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων σε BPMN

ωστόσο αυτό είναι και εν μέρει αναμενόμενο λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών. Στην περίπτωση της αποτύπωσης της υποδιαδικασίας εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων, το BPMN καταγράφει την πιθανότητα πέντε φορές να υπάρξουν δύο εναλλακτικοί τρόποι εξέλιξης της διαδικασίας. Ειδικότερα:

- δύο φορές ο φορέας μπορεί να έχει συμπληρώσει την ηλεκτρονική φόρμα εγγραφής ή να μην έχει καταχωρήσει τα στοιχεία
- μία φορά, ο φορέας μπορεί να μην έχει καταχωρήσει ορθά τα στοιχεία ή να τα έχει καταχωρήσει ως απαιτείται
- μία φορά, ο φορέας να μην ανταποκριθεί στο χρονικό διάστημα των τριών μηνών που του έχει τεθεί ή να ανταποκριθεί εντός της οριζόμενης προθεσμίας
- μία φορά κατόπιν ελέγχου του καταστατικού του σχετικά με το αν διαθέτει πολιτιστικούς σκοπούς ή όχι.

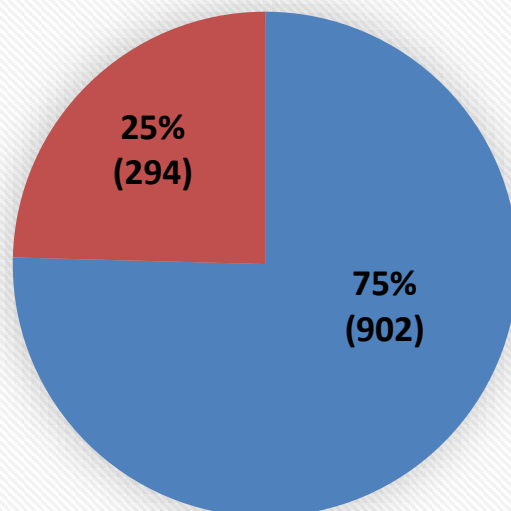
Οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία είναι:

- τα μη κερδοσκοπικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με πολιτιστικούς ή κοινωφελείς σκοπούς και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου
- η Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας,
- τα κατά τόπους αρμόδια Πρωτοδικεία ή
- το Γενικό Εμπορικό Μητρώο ανάλογα με το που έχει πραγματοποιήσει την εγγραφή του ο μη κερδοσκοπικός φορέας.

#### 3.2.4. Διαγραμματική απεικόνιση εγγραφών στο Μητρώο με τη χρήση των εργαλείων Pareto και Fishbone diagram

Κατά τη διάρκεια του 2021, 1196 μη κερδοσκοπικοί πολιτιστικοί φορείς αιτήθηκαν την εγγραφή τους στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων, οι 902 εξ αυτών πραγματοποίησαν την εγγραφή τους ενώ 294 αιτήσεις δεν ολοκληρώθηκαν γιατί υπήρχαν εκκρεμότητες.

## Αιτήσεις για εγγραφή στο ΜΠΦ το 2021



■ Εγγραφές που ολοκληρώθηκαν ■ Εγγραφές που δεν ολοκληρώθηκαν

**Σχήμα 11:** Αιτήσεις για εγγραφή στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων το 2021, Ιδία επεξεργασία

Επομένως, οι αιτήσεις διεκπεραιώθηκαν σε ποσοστό 75% ενώ ποσοστό 25% επί του συνόλου των αιτήσεων δεν ολοκληρώθηκε (Σχήμα 10). Συγκεκριμένα, οι 294 αιτήσεις για εγγραφή στο Μητρώο δεν ολοκληρώθηκαν για τους εξής λόγους:

- οι 137 αιτήσεις δεν διεκπεραιώθηκαν λόγω υποβολής ελλιπών δικαιολογητικών
- οι 98 αιτήσεις καθυστέρησαν εξαιτίας τρίτων υπηρεσιών
- οι 31 αιτήσεις καθυστέρησαν εξαιτίας μη εξοικείωσης με τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών
- οι 22 αιτήσεις λόγω ανεπάρκειας του προσωπικού
- και οι 6 αιτήσεις λόγω εμβόλιμων γεγονότων.

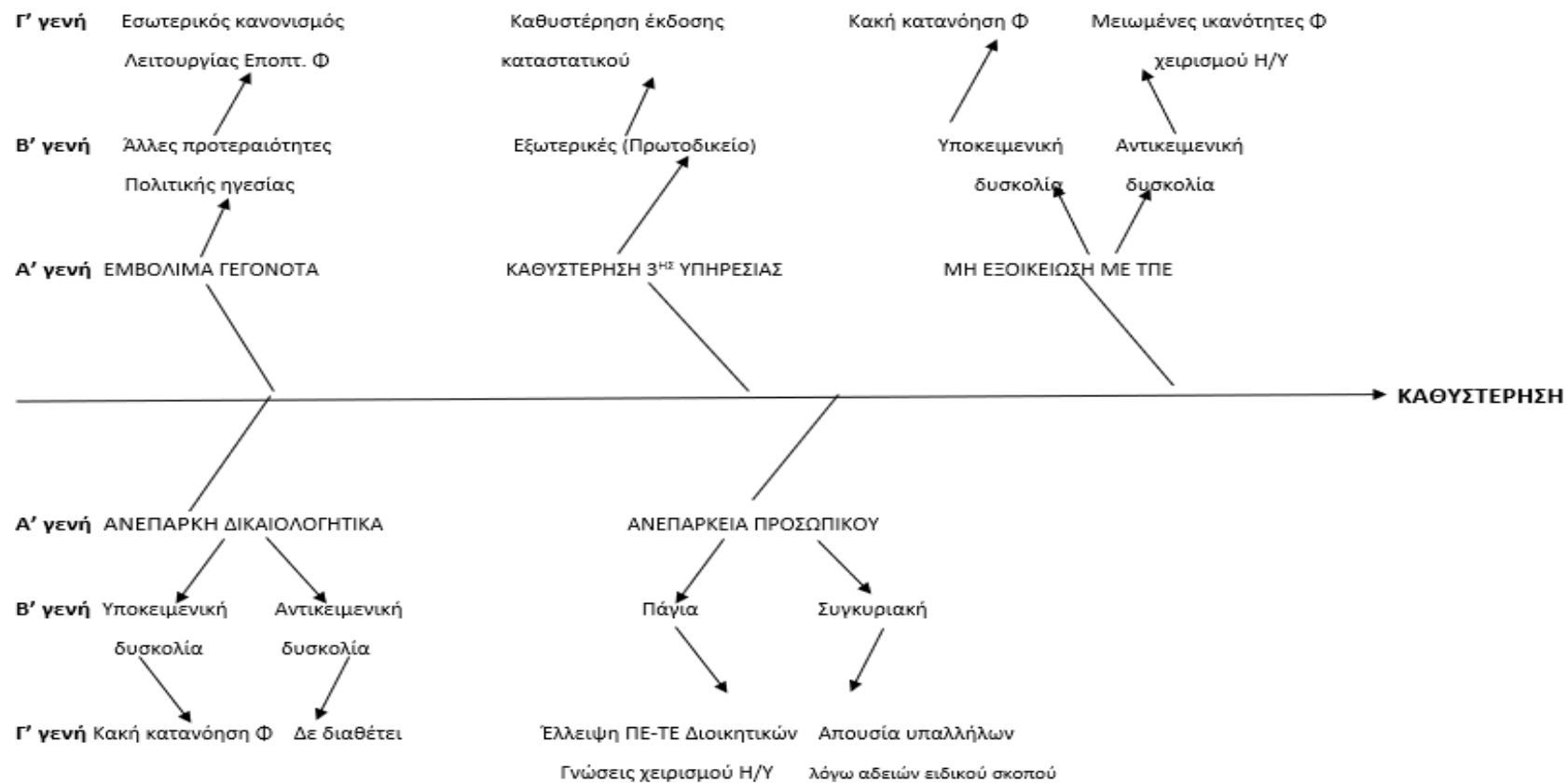
Στο διάγραμμα Pareto που ακολουθεί, σχήμα 11, αποτυπώνονται διαγραμματικά οι λόγοι που οδήγησαν στη μη διεκπεραίωση του 25% των αιτήσεων.



**Σχήμα 12:** Λόγοι μη διεκπεραίωσης αιτήσεων για εγγραφή στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων το 2021  
Ιδία επεξεργασία

Στο σχήμα 12 απεικονίζεται το διάγραμμα ψαροκόκαλο που αφορά στην υποδιαδικασία εγγραφής φορέων στο Μητρώο. Το διάγραμμα προσομοιάζει με ψάρι και απεικονίζει όλη η διαδρομή που αφορά στους παράγοντες που συνδέουν τις αιτίες με το αποτέλεσμα. Στο κεφάλι απεικονίζεται το πρόβλημα (αποτέλεσμα) και στα πλευρά, οι πρωταρχικοί παράγοντες (αίτια). Ειδικότερα, οι καθυστερήσεις που οδήγησαν στην μη διεκπεραίωση των 294 αιτήσεων εγγραφής εντός του 2021 οφείλονται στους εξής λόγους:

- Στις αλλαγές των προτεραιοτήτων της πολιτικής ηγεσίας οι οποίες αποτελούν εμβόλιμο γεγονός. Συγκεκριμένα, κατόπιν της έκδοσης της νομοθεσίας για το επιτελικό κράτος, η Διεύθυνση έλαβε οδηγία για αλλαγή προτεραιοτήτων και ξεκίνησε την επεξεργασία των Εσωτερικών Κανονισμών Λειτουργίας των Εποπτευόμενων Φορέων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.



**Σχήμα 13:** Διάγραμμα ψαροκόκαλο της υποδιαδικασίας εγγραφής φορέων στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων

- Αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντική καθυστέρηση προκλήθηκε κυρίως λόγω της πανδημίας, στην έκδοση πιστοποιητικών περί μη τροποποίησης του καταστατικού των φορέων από τα κατά τόπους αρμόδια πρωτοδικεία, δικαιολογητικό που ζητείται για την εγγραφή του φορέα. Η καθυστέρηση ήταν μεγαλύτερη το 2021 από τη συνηθισμένη εξαιτίας των περιοριστικών μέτρων που ελήφθησαν με σκοπό να προστατευθεί η δημόσια υγεία και που προκάλεσε συνακόλουθα καθυστερήσεις στην έκδοση των σχετικών πιστοποιητικών. Η καθυστέρηση των τρίτων υπηρεσιών αποτελεί τη δεύτερη πιο σημαντική αιτία καθυστερήσεων καθώς οι υποθέσεις που δεν διεκπεραιώθηκαν εξ αυτού του λόγου είναι 98 και ανέρχονται σε ποσοστό 33%.



**Σχήμα 14:** Ποσοστιαία απεικόνιση λόγων μη εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων το 2021  
Ιδία επεξεργασία

- Η μη εξοικείωση με τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών είναι αποτέλεσμα υποκειμενικών αλλά και αντικειμενικών δυσκολιών. Η μη κατανόηση της διαδικασίας από τον πολιτιστικό φορέα αποτελεί μία υποκειμενική δυσκολία ενώ η ανεπάρκεια γνώσεων των φορέων στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών συνιστούν μία αντικειμενική δυσκολία. Συνολικά, 31 αιτήσεις δεν διεκπεραιώθηκαν εντός του 2021 εξ αυτού του λόγου.

- Ακόμη, τα ελλιπή δικαιολογητικά είναι αποτέλεσμα αφενός μεν αντικειμενικής δυσκολίας (ο φορέας να μη διαθέτει τα απαραίτητα δικαιολογητικά π.χ. να μην έχει τηρήσει αρχείο με τα καταστατικά του και το Πρωτοδικείο να μην τα έχει διατηρήσει στο αρχείο του) αφετέρου δε υποκειμενικής δυσκολίας (ο φορέας να μην έχει καταλάβει το σύνολο των βημάτων της υποδιαδικασίας). Ο παράγοντας αυτός φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις υποθέσεις που δεν έχουν διεκπεραιωθεί καθώς αντιστοιχεί σε 137 αιτήσεις που δεν διεκπεραιώθηκαν (ποσοστό 47% επί του συνόλου των εγγραφών που παρέμειναν σε εκκρεμότητα).
- Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που προκαλεί καθυστερήσεις στην εξέλιξη της υποδιαδικασίας είναι η ανεπάρκεια του προσωπικού. Η ανεπάρκεια αυτή οφείλεται στο ότι η Διεύθυνση είναι στελεχωμένη με προσωπικό μη εξειδικευμένο, κυρίως με υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν ελλιπείς γνώσεις στον χειρισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ωστόσο, είναι αποτέλεσμα και συγκυριακών παραγόντων όπως για παράδειγμα οι αναρρωτικές άδειες. Ως συνέπεια της έλλειψης πόρων και προσωπικού δεν κατάφερε να διεκπεραιώσει 22 αιτήσεις εγγραφής στο Μητρώο.

Στο σχήμα 13, απεικονίζεται διαγραμματικά, η ποσοστιαία επίδραση των παραγόντων που προκάλεσαν καθυστερήσεις. Η μη εξοικείωση με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών και οι καθυστερήσεις τρίτων υπηρεσιών είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που προκαλούν καθυστέρηση στη διαδικασία με το άθροισμα τους να ανέρχεται σε ποσοστό 80% των καθυστερήσεων.

### 3.3. Υποδιαδικασία αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση

Το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού κατά τη διάρκεια του έτους εκδίδει προσκλήσεις επιχορηγήσεων για την υποβολή προτάσεων από φορείς που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους των τεχνών. Οι προτάσεις εγκρίνονται ή απορρίπτονται βάσει γνωμοδότησης από τις αρμόδιες Επιτροπές, κατόπιν εξέτασης του σχετικού ηλεκτρονικού φακέλου.

Ο ηλεκτρονικός φάκελος της πρότασης επιχορήγησης που παραλαμβάνει η Γνωμοδοτική Επιτροπή αποτελείται από το αναλυτικό σκεπτικό και την περιγραφή της πρότασης, τους πίνακες συμμετεχόντων και τα βιογραφικά αυτών καθώς και τον αναλυτικό προϋπολογισμό της πρότασης. Επίσης, οι φορείς υποβάλλουν καλλιτεχνικούς απολογισμούς των τελευταίων δύο ετών,



οικονομικούς απολογισμούς των δύο τελευταίων ετών και επιχειρησιακό σχέδιο του τρέχοντος έτους.

### 3.3.1. Θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση προτάσεων προς επιχορήγηση

Η νομοθεσία που εφαρμόζεται για την αξιολόγηση των προτάσεων προς επιχορήγηση είναι:

- Ο Νόμος 2557/1997 για τους θεσμούς, τα μέτρα και τις δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης που ρυθμίζει τα σχετικά με τη διαδικασία επιχορήγησης πολιτιστικών φορέων
- Ο Νόμος 4270/2014, το Δημόσιο λογιστικό που ρυθμίζει το σύνολο των εγγράφων που πρέπει να εκδοθούν βάσει της δημοσιονομικής διαδικασίας ώστε αυτή να πληροί τις προϋποθέσεις νομιμότητας και κανονικότητας
- Ο Νόμος 4622/2019 για το επιτελικό κράτος που ρυθμίζει τα σχετικά με την υπογραφή ατομικών κανονιστικών πράξεων που απαιτούνται και για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της έκτακτης επιχορήγησης. Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι τα έγγραφα θα πρέπει να υπογράφονται στο χαμηλότερο δυνατό ιεραρχικά επίπεδο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι όποιες καθυστερήσεις δημιουργούνται εξαιτίας της υπογραφής τους από το σύνολο της ιεραρχίας, διοικητικής και πολιτικής.
- Ο Νόμος 2690/1999, ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει, που ρυθμίζει τα σχετικά με τη λειτουργία, τις συνεδριάσεις και την σύνταξη και υπογραφή των πρακτικών της Γνωμοδοτικής Επιτροπής.

### 3.3.2. Αξιολόγηση προτάσεων προς επιχορήγηση

Αμέσως μετά τη λήξη της προθεσμίας για την υποβολή προτάσεων όπως αυτές έχουν έχουν τεθεί στην εκάστοτε πρόσκληση, η αρμόδια Διεύθυνση για τη διαχείριση του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων, σύμφωνα με τον Οργανισμό του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, η Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας, κατεβάζει σε συμπιεσμένο φάκελο όλες τις προτάσεις των πολιτιστικών φορέων που έχουν υποβληθεί ηλεκτρονικά. Κάθε πρόταση λαμβάνει αριθμό πρωτοκόλλου και χρεώνεται μέσω του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου σε υπάλληλο της υπηρεσίας.

Ο υπάλληλος ελέγχει τα στοιχεία ορθότητας και πληρότητας του φακέλου και σε περίπτωση που αυτός είναι πλήρης τον αποστέλλει στην Γνωμοδοτική Επιτροπή για να ξεκινήσει το στάδιο της αξιολόγησης. Σε περίπτωση που απαιτούνται συμπληρώσεις/διορθώσεις, ενημερώνονται οι φορείς για αποστολή των στοιχείων που επισημάνθηκαν και ακολούθως οι φάκελοι συμπληρώνονται και αποστέλλονται στην Γνωμοδοτική Επιτροπή.

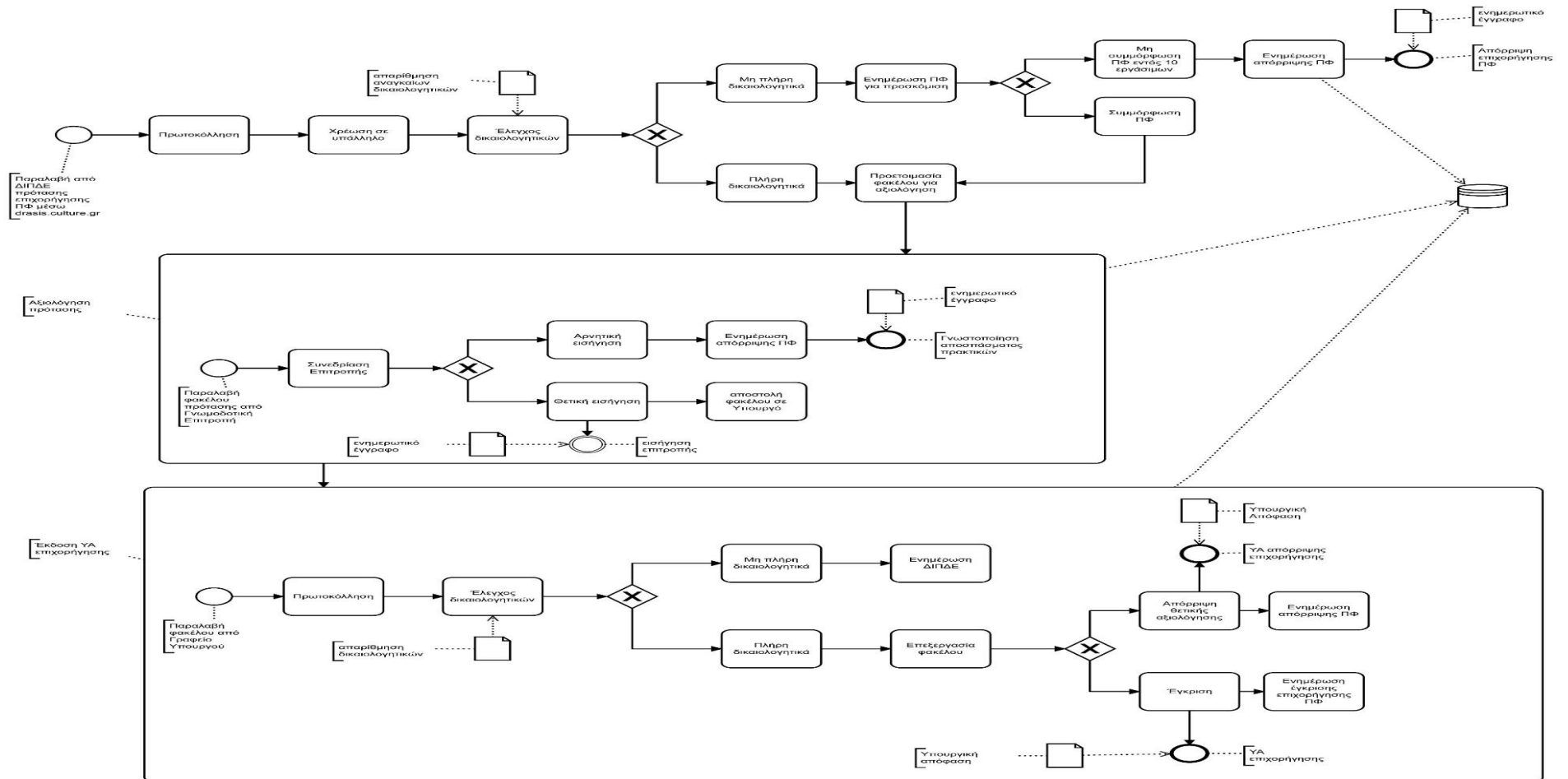
Η Επιτροπή αφού μελετήσει τις προτάσεις, προχωρά στην αξιολόγηση τους είτε εγκρίνοντας το περιεχόμενο τους είτε όχι. Στην περίπτωση της αρνητικής εισήγησης κοινοποιείται στον πολιτιστικό φορέα απόσπασμα πρακτικού προκειμένου να λάβει γνώση των λόγων απόρριψης ενώ σε περίπτωση θετικής γνωμοδότησης από την Επιτροπή, ο φάκελος προωθείται στο Γραφείο Υπουργού όπου αρχικά πρωτοκολλείται και ακολούθως ελέγχεται ως προς την ορθότητα και πληρότητα του φακέλου.

Στην περίπτωση που υπάρχουν ελλείψεις, ενημερώνεται η αρμόδια υπηρεσία, η Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας ενώ αν ο φάκελος είναι πλήρης ακολουθεί επεξεργασία των στοιχείων. Κατόπιν της σχετικής επεξεργασίας, η Υπουργός μπορεί είτε να εγκρίνει είτε να απορρίψει την γνωμοδότηση της Επιτροπής. Στην περίπτωση που η πρόταση αξιολογείται θετικά, ο φορέας ενημερώνεται και η διαδικασία συνεχίζεται με την έκδοση απόφασης επιχορήγησης ενώ στην περίπτωση που δεν έχει εγκριθεί η πρόταση για να επιχορηγηθεί, ο φορέας ενημερώνεται ωστόσο διαφοροποιείται το έγγραφο, καθώς εκδίδεται απόφαση απόρριψης της επιχορήγησης.

### 3.3.3. Καταγραφή υποδιαδικασίας αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση στο Business Process Model and Notation

Στο σχήμα 4 αποτυπώνεται η διαδικασία της αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση στο BPMN, η οποία παρέχει μία σημειογραφία που είναι κατανοητή τόσο από την πλευρά των χρηστών όσο και από την πλευρά των αναλυτών των διαδικασιών των δημοσίων οργανισμών αλλά και στους τεχνικούς προγραμματιστές υπεύθυνους για την εφαρμογή της τεχνολογίας και στους υπαλλήλους που χρεώνονται, διαχειρίζονται και παρακολουθούν τις διοικητικές διαδικασίες, καταλήγοντας να είναι εύκολα κατανοητή από όλους.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση της αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πέντε φορές, όπως και στην καταγραφή της προηγούμενης



**Σχήμα 15:** Αποτύπωση υποδιαδικασίας αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση σε BPMN

υποδιαδικασίας, της εγγραφής στο Μητρώο, ο αρμόδιος υπάλληλος έχει να αντιμετωπίσει δύο διαφορετικά ενδεχόμενα εξέλιξης της διαδικασίας.

Ειδικότερα, η ροή της διαδικασίας επηρεάζεται:

- δύο φορές από το αν τα δικαιολογητικά που υπέβαλλαν οι φορείς είναι πλήρη ή όχι
- μία φορά από το αν οι φορείς ανταποκριθούν εντός του προβλεπόμενου χρονικού διαστήματος στα στοιχεία που καλούνται να υποβάλλουν προκειμένου να συμπληρωθεί ο φάκελος τους
- μία φορά από το αν η πρόταση των φορέων εγκριθεί ή όχι προς επιχορήγηση
- μία φορά από το αν η Υπουργός εγκρίνει ή απορρίψει την εισήγηση της γνωμοδοτικής επιτροπής

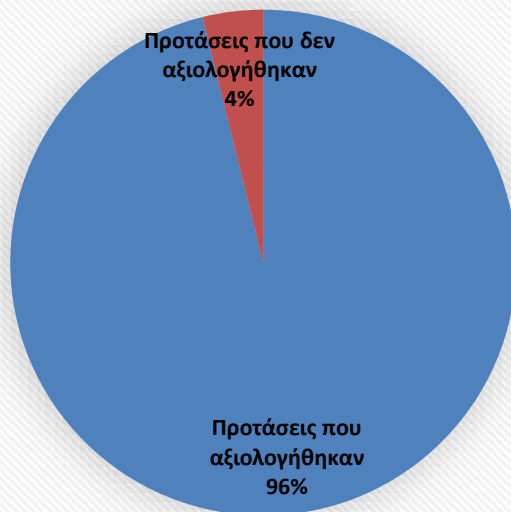
Στην υποδιαδικασία αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση, εμπλέκονται:

- η Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας
- το Γραφείο Υπουργού
- οι πολιτιστικοί φορείς που υπέβαλλαν πρόταση προς επιχορήγηση και
- η Γνωμοδοτική Επιτροπή

#### 3.3.4. Διαγραμματική απεικόνιση αξιολόγησης προτάσεων προς επιχορήγηση με τη χρήση των εργαλείων Pareto και Fishbone diagram

Κατά τη διάρκεια του 2021 υποβλήθηκαν μέσω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων εξετάστηκαν 2041 αιτήσεις εκ των οποίων 82 δεν ολοκληρώθηκαν λόγω εκκρεμοτήτων. Το ποσοστό διεκπεραίωσης όπως προκύπτει από το Σχήμα 15 είναι αρκετά υψηλό, ανέρχεται στο 96% ενώ οι προτάσεις που δεν προχώρησε η αξιολόγηση τους για διάφορους λόγους ανέρχεται στο 4%.

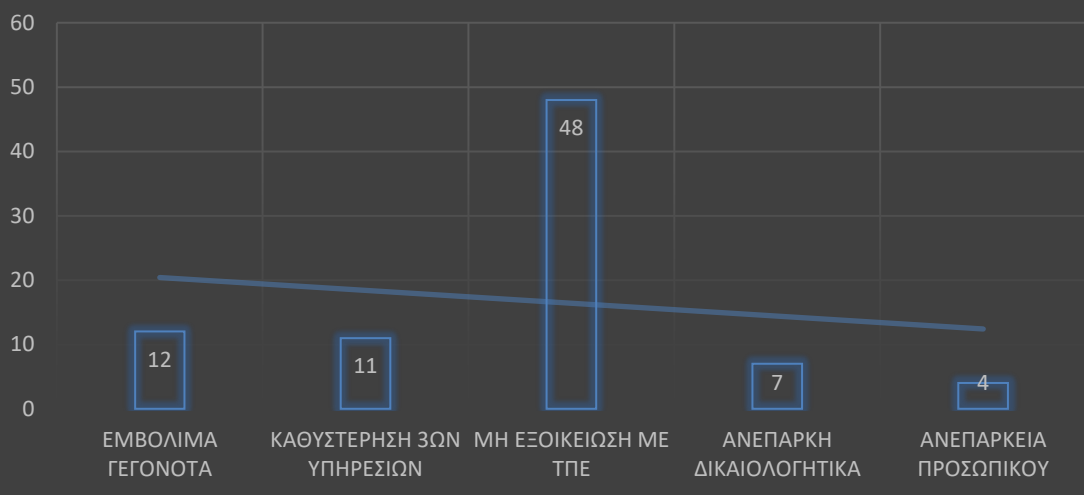
## Σύνολο προτάσεων για το 2021



**Σχήμα 16:** Προτάσεις που υποβλήθηκαν προς αξιολόγηση εντός του 2021  
Ιδία επεξεργασία

Οι λόγοι μη ολοκλήρωσης της διαδικασίας ήταν η ύπαρξη εμβόλιμων γεγονότων (12 υποθέσεις), η καθυστέρηση τρίτων υπηρεσιών (11 υποθέσεις), η μη εξοικείωση με

## Λόγοι μη διεκπεραίωσης προτάσεων εντός του 2021

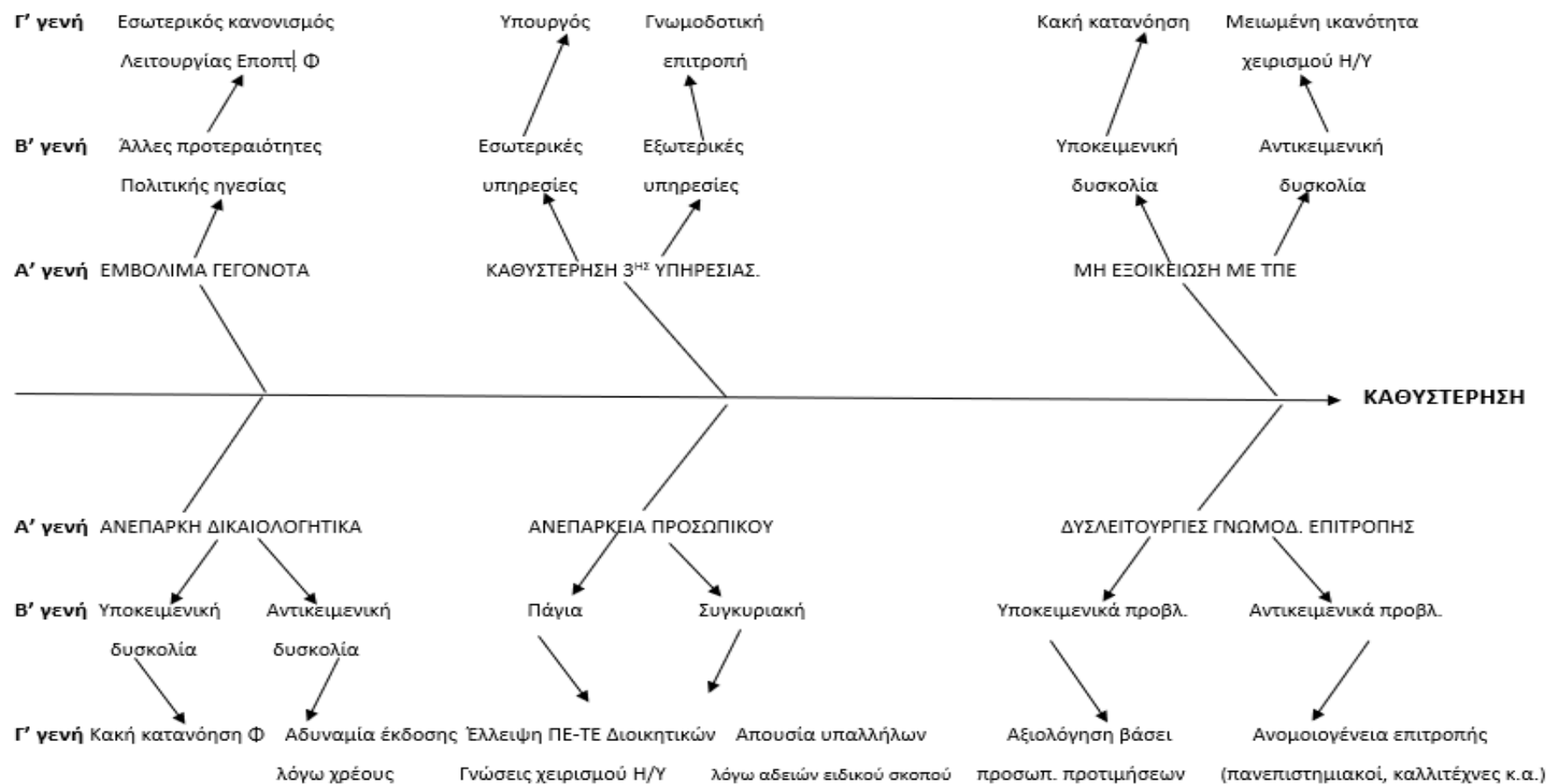


**Σχήμα 17:** Λόγοι μη διεκπεραίωσης προτάσεων προς επιχορήγηση εντός του 2021  
Ιδία επεξεργασία

τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (48 υποθέσεις), τα μη πλήρη δικαιολογητικά (7 υποθέσεις) και η ανεπάρκεια προσωπικού (4 υποθέσεις). Στο σχήμα 15 που ακολουθεί, στο διάγραμμα Pareto αποτυπώνονται διαγραμματικά τα δεδομένα που προαναφέρθηκαν.

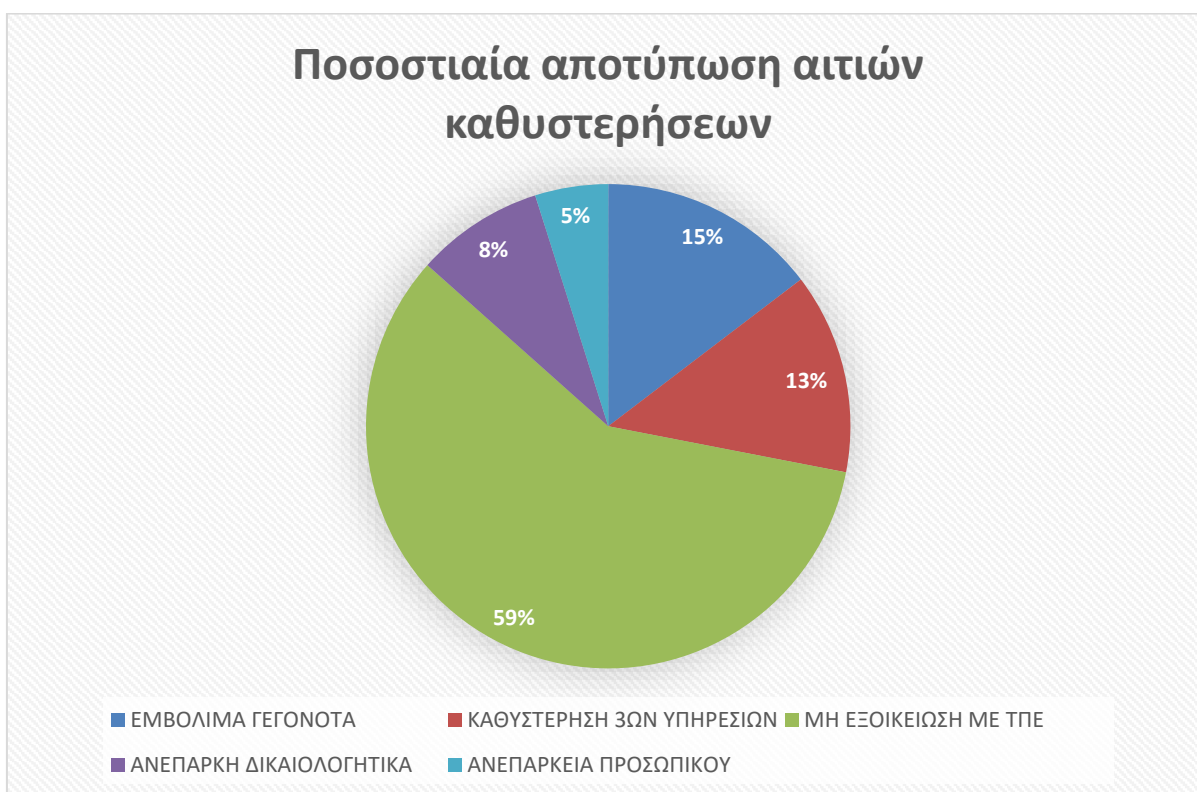
Επομένως, για τη διαδικασία αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση και λαμβάνοντας υπόψη το σχήμα 17 στο οποίο απεικονίζεται το διάγραμμα ψαροκόκαλο της εν λόγω διαδικασίας, οι καθυστερήσεις που οδήγησαν στη μη διεκπεραίωση των 47 προτάσεων προς αξιολόγηση για το έτος 2021 οφείλονται στους εξής λόγους:

- Σε καθυστερήσεις από τρίτες υπηρεσίες είτε εσωτερικά από Υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, είτε και εκτός Υπουργείου (Γνωμοδοτική Επιτροπή)
- Στη μη εξοικείωση με τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών του προσωπικού που στελεχώνει την Διεύθυνση που μπορεί να είναι είτε υποκειμενική (κακή κατανόηση) είτε αντικειμενική (μειωμένη ικανότητα χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή). Στη συγκεκριμένη υποδιαδικασία, αποτελεί τον πιο σημαντικό λόγο καθυστερήσεων καθώς αντιστοιχεί στο 59% των υποθέσεων που δεν ολοκληρώθηκαν.
- Στις δυσλειτουργίες της Γνωμοδοτικής Επιτροπής που προκαλούνται από υποκειμενικά και αντικειμενικά προβλήματα. Τα μεν πρώτα αφορούν στις προσωπικές προτιμήσεις των μελών της Επιτροπής, που αναπόφευκτα επηρεάζουν την κρίση τους, ενώ τα δεύτερα σχετίζονται με την επιστημονική προέλευση των μελών που επίσης σχετίζεται και με τις επιλογές τους. Στις Επιτροπές αυτές συνήθως συνεργάζονται ακαδημαϊκοί καθηγητές με καλλιτέχνες που προσπαθούν να συγκεράσουν τις όποιες διαφορετικές προσεγγίσεις τους.
- Οι προτεραιότητες που θέτει η πολιτική ηγεσία και η αλλαγή της στοχοθεσίας της αποτελούν εμβόλιμα γεγονότα. Εν προκειμένω, η Διεύθυνση έλαβε οδηγία για αλλαγή προτεραιοτήτων και ξεκίνησε την επεξεργασία των Προεδρικών Διαταγμάτων για τους Εσωτερικούς Κανονισμούς Λειτουργίας των Εποπτευόμενων Φορέων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.



**Σχήμα 18:** Διάγραμμα ψαροκόκαλο της υποδιαδικασίας αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση

- Τα μη πλήρη δικαιολογητικά που αναφέρθηκαν και στην προηγούμενη υποδιαδικασία της εγγραφής του φορέα στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων επηρεάζουν και σε αυτό το στάδιο την ταχύτητα διεκπεραίωσης της διαδικασίας σε χαμηλότερο όμως ποσοστό 8%.



**Σχήμα 19:** Ποσοστιαία αποτύπωσης λόγων καθυστέρησης στην υποδιαδικασία της αξιολόγησης των προτάσεων προς επιχορήγηση για το 2021, Ιδία επεξεργασία

Στο σχήμα 17, αποτυπώνεται η επίδραση καθενός από του λόγους που προκαλούν καθυστερήσεις στην μη υλοποίηση των υποθέσεων. Η πιο ισχυρή αιτία καθυστερήσεων είναι η προβληματική χρήση των ΤΠΕ που ανέρχεται στο 59% με τις ελλείψεις στο προσωπικό να ακολουθούν σε ποσοστό 15% και την καθυστέρηση των τρίτων υπηρεσιών να ανέρχεται σε ποσοστό 13%.



### 3.4. Υποδιαδικασία πληρωμής της επιχορήγησης

Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού είναι ενδεχομένως και το πιο δύσκολο τόσο από γραφειοκρατική άποψη όσο και από διοικητική. Προκειμένου να κινηθεί η διαδικασία επιχορήγησης, οι φορείς είναι υποχρεωμένοι να υποβάλλουν πληθώρα δικαιολογητικών καθώς εκταμιεύονται δημόσιοι πόροι μέσω μίας σύνθετης διαδικασίας και επανειλημμένων ελέγχων από τις Υπηρεσίες του Υπουργείου.

#### 3.4.1. Θεσμικό πλαίσιο για την υποδιαδικασία πληρωμής της επιχορήγησης

Το βασικό θεσμικό πλαίσιο στο συγκεκριμένο στάδιο της διαδικασίας σχετίζεται με τη δημοσιονομική νομοθεσία καθώς θα πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένοι όροι και προϋποθέσεις προκειμένου να εκταμιευθεί ποσό από τον Τακτικό Προϋπολογισμό. Ειδικότερα, το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη συγκεκριμένη υποδιαδικασία είναι:

- Ο Νόμος 2557/1997 που ορίζει ότι τα μη κερδοσκοπικά νομικά πρόσωπα δημόσιου και ιδιωτικού δικαίου έχουν δικαίωμα να λάβουν επιχορήγηση
- Ο Νόμος 4270/2014 για το Δημόσιο λογιστικό που ρυθμίζει τα απαιτούμενα έγγραφα που πρέπει να εκδοθούν για να τηρηθεί η νομιμότητα της δημοσιονομικής διαδικασίας (αίτημα για δέσμευση ποσού, απόφαση ανάληψης υποχρέωσης κ.α.)
- Το άρθρο 73 του Νόμου 4170/2013 που αφορά στις κρατικές ενισχύσεις
- Η Απόφαση του Υπουργού Οικονομικών με αριθμ. 2/39549/0026/11-6-2015 (ΦΕΚ Β 1138/Β'/12-06-2015) που αφορά στο φάκελο των δικαιολογητικών που πρέπει να υποβληθούν από τους πολιτιστικούς φορείς προκειμένου να επιχορηγηθούν.

#### 3.4.2. Πληρωμή επιχορήγησης

Στο στάδιο αυτό, αποστέλλεται e-mail στους φορείς που η πρόταση τους έχει εγκριθεί προς επιχορήγηση από τη Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας προκειμένου να υποβάλλουν τα εξής δικαιολογητικά:

##### Ι. Στοιχεία που αφορούν στη σύσταση και διοίκηση

- Καταστατικό ίδρυσης με θεώρηση ή ΦΕΚ ίδρυσης
- Τυχόν τροποποιήσεις με θεώρηση ή ΦΕΚ τροποποίησης

- Πιστοποιητικό μεταβολών του καταστατικού που έχει εκδοθεί το τρέχον τρίμηνο
- Πρακτικό για τον ορισμό του Διοικητικού Συμβουλίου ή απόφαση για τον ορισμό του νομίμου εκπροσώπου στο οποίο αναγράφεται και ο χρόνος που διαρκεί η θητεία του

## II. Οικονομικά στοιχεία

- Έκθεση σχετικά με την αιτιολόγηση αναγκαιότητας της επιχορήγησης στην οποία γίνεται αναφορά στον τρόπο διάθεσης των χρημάτων και στο διοικητικό συμβούλιο (ονοματεπώνυμα, ιδιότητες)
- Οικονομικός απολογισμός για το προηγούμενο έτος
- Απολογισμός για ποσά με τα οποία επιχορηγήθηκε ο φορέας το προηγούμενο έτος από δημόσιους φορείς (μόνο στην περίπτωση που επιχορηγήθηκε)
- Προϋπολογισμός για το τρέχον έτος
- Φορολογική ενημερότητα σε ισχύ
- Ασφαλιστική ενημερότητα
- Αντίγραφο που αφορά σε πρόσφατη κίνηση των τραπεζικών λογαριασμών του φορέα

## III. Υπεύθυνες δηλώσεις του Νόμου 1599/1986

- Για την καταχώρηση των στοιχείων των τιμολογίων στο Μητρώο επιχορηγούμενων φορέων του Προγράμματος Διαύγεια για φορείς που έλαβαν κατά το προηγούμενο έτος ποσό επιχορήγησης πάνω από 3.000 ευρώ
- Ότι δεν υφίσταται υποχρέωσης ανάρτησης στο ως άνω Μητρώο για φορείς που είτε δεν επιχορηγήθηκαν το προηγούμενο έτος είτε έλαβαν ποσό επιχορήγησης κάτω από 3.000 ευρώ
- Για ανάρτηση δαπανών στη Διαύγεια για φορείς που εντάσσονται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα
- Για δημόσιους φορείς που εντάσσονται στο Μητρώο της ΕΛΣΤΑΤ υπάρχει υποχρέωση υποβολής βεβαίωσης οικονομικών στοιχείων από τη Διεύθυνση Προγραμματισμού, Δημοσιονομικών Στοιχείων & Μεθοδολογίας του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους
- Για καταβολή ΦΠΑ και ΦΜΥ έως την ημέρα της δήλωσης

Οι φορείς υποβάλλουν τα δικαιολογητικά προς έλεγχο σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων και ο αρμόδιος υπάλληλος που τα χρεώνεται προχωρά σε έλεγχο. Σε περίπτωση που αυτά είναι ορθά και πλήρη, εκδίδεται η ειδική έκθεση της επιχορήγησης και η

κατάσταση δαπάνης. Αν τα δικαιολογητικά έχουν ελλείψεις ενημερώνεται ο φορέας μέσω e-mail προκειμένου να προβεί στις απαραίτητες προσθήκες και διορθώσεις.

Ακολούθως, ο φάκελος των δικαιολογητικών μαζί με την ειδική έκθεση και την κατάσταση δαπάνης αποστέλλονται προς έλεγχο στις οικονομικές υπηρεσίες. Αν υπάρχει λάθος στα ως άνω έγγραφα, ζητείται διόρθωση από τη Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας ενώ αν υπάρχει λάθος στο φάκελο των δικαιολογητικών ζητείται διόρθωση από τον φορέα που θα επιχορηγηθεί. Αν όλα τα στοιχεία είναι ορθά εκδίδεται σχέδιο απόφασης επιχορήγησης για υπογραφή από την Υπουργό.

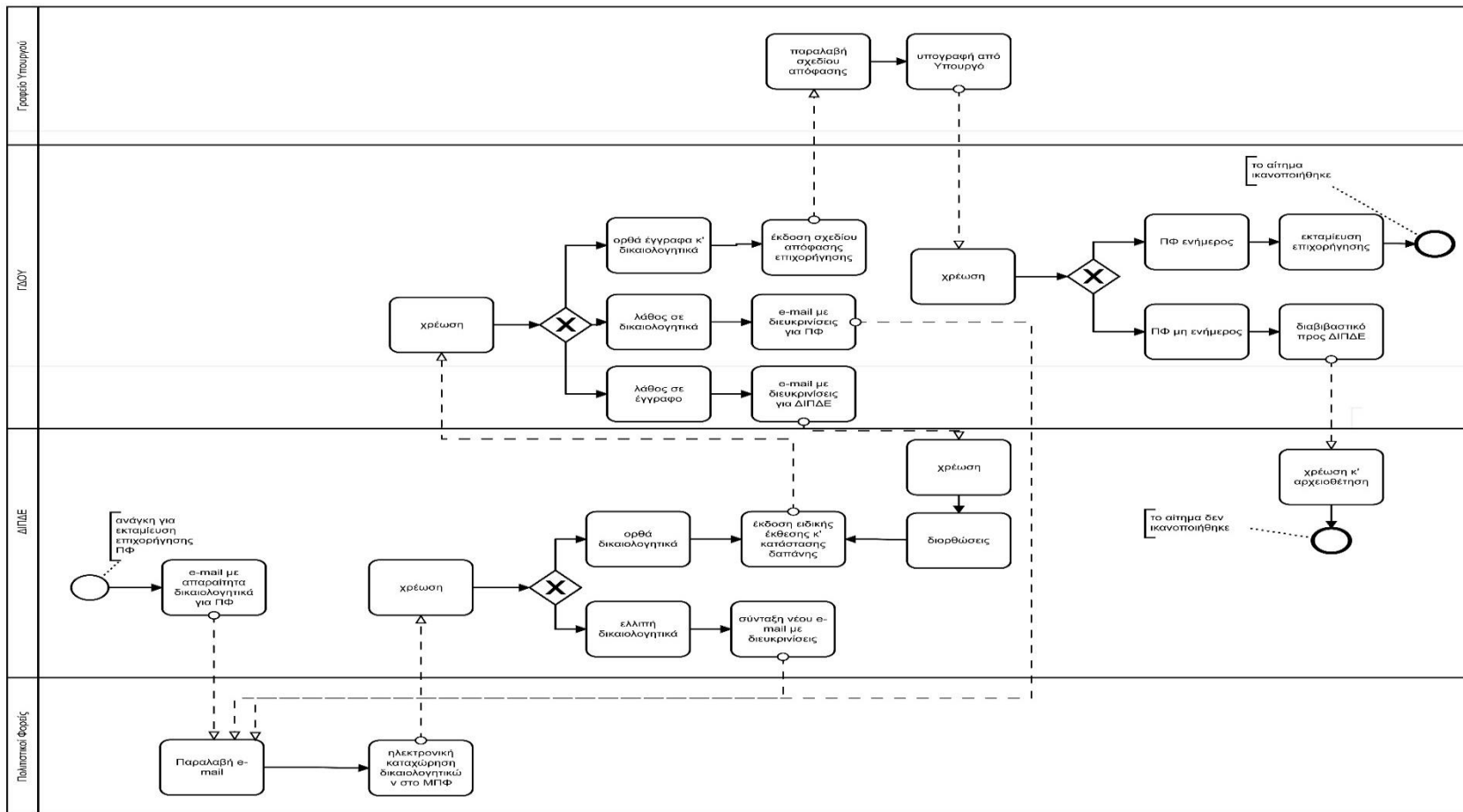
Μετά την έκδοση της απόφασης επιχορήγησης και πριν την εκταμίευση του ποσού γίνεται επανέλεγχος σχετικά με το αν ο φορέας εξακολουθεί να διαθέτει σε ισχύ φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα. Εφόσον πληροί τις ως άνω προϋποθέσεις, εκδίδεται χρηματικό ένταλμα πληρωμής και το ποσό της επιχορήγησης κατατίθεται στον τραπεζικό λογαριασμό που έχει δηλώσει.

Σε περίπτωση που κατά την εκταμίευση του ποσού, δεν είναι δυνατή η έκδοση φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας για το φορέα λόγω χρεών προς το δημόσιο το οποίο υπερβαίνει το 20% του ποσού της επιχορήγησης, τότε ο φάκελος των δικαιολογητικών επιστρέφεται στη Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας, η οποία με τη σειρά της, τον επιστρέφει στον φορέα.

### 3.4.3. Καταγραφή υποδιαδικασίας πληρωμής της επιχορήγησης

Στο σχήμα 19 αποτυπώνεται σε BPMN, το στάδιο της διαδικασίας που αφορά στην πληρωμή της επιχορήγησης. Οι εμπλεκόμενοι σε αυτό το στάδιο είναι:

- Η Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας που ενημερώνει τους πολιτιστικούς φορείς για την υποβολή των δικαιολογητικών, τα συγκεντρώνει, τα ελέγχει και ακολούθως τα προωθεί στις οικονομικές υπηρεσίες
- Οι πολιτιστικοί φορείς των οποίων οι προτάσεις έχουν εγκριθεί για να λάβουν επιχορήγηση



**Σχήμα 20:** Αποτύπωση υποδιαδικασίας πληρωμής επιχορήγησης σε BPMN

- Το Γραφείο Υπουργού καθώς η απόφαση επιχορήγησης είναι υπουργική απόφαση
- Η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών που εμπλέκεται στον έλεγχο των δικαιολογητικών, στην έκδοση απόφασης επιχορήγησης αλλά και στην εκταμίευση του ποσού

Επίσης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας τρεις φορές, υπάρχουν περισσότερα του ενός ενδεχόμενα αυτή να εξελιχθεί διαφορετικά. Ειδικότερα:

- στην αρχή του συγκεκριμένου σταδίου της διαδικασίας όπου οι φορείς μπορεί να υποβάλλουν ορθά ή μη τα δικαιολογητικά
- όταν τα δικαιολογητικά αποστέλλονται στις οικονομικές υπηρεσίες όπου μπορεί να υπάρχει έλλειψη σε αυτά που να προέρχεται είτε από το φορέα είτε από εκ παραδρομής λάθος της Διεύθυνσης που αποστέλλει τους φακέλους, της Διεύθυνσης Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας
- στο τελικό στάδιο, πριν την εκταμίευση του ποσού όπου οι φορείς μπορεί να είναι ενήμεροι φορολογικά και ασφαλιστικά αλλά μπορεί και να μην έχουν εκπληρώσει τις υποχρεώσεις τους στο δημόσιο.

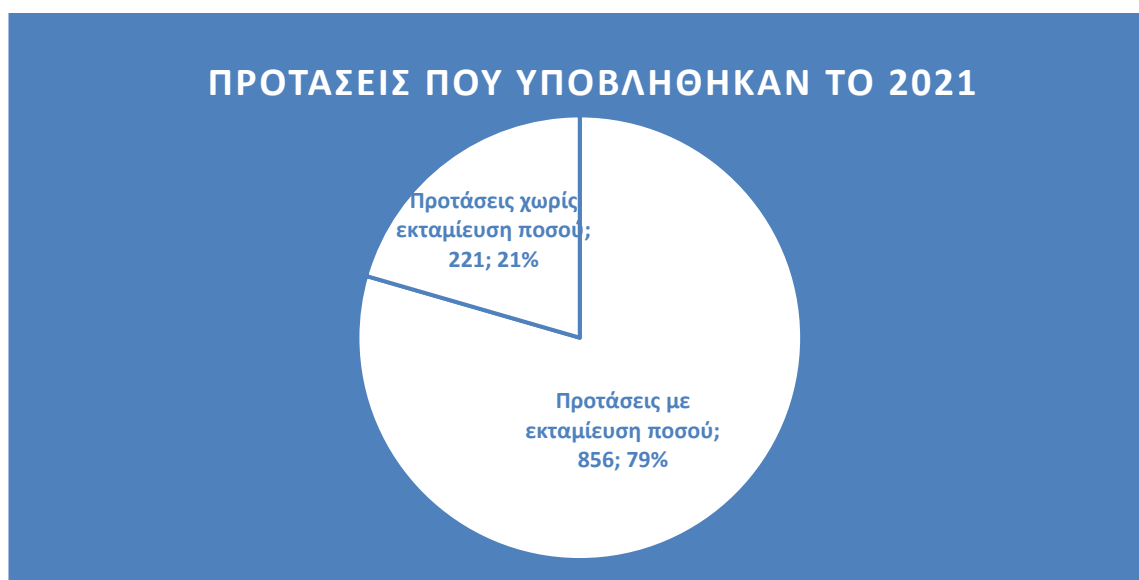


**Σχήμα 21:** Έγκριση και απόρριψη προτάσεων προς επιχορήγηση το 2021,  
Ιδία επεξεργασία

### 3.4.4. Διαγραμματική απεικόνιση υποδιαδικασίας πληρωμής ποσού επιχορήγησης με τη χρήση των εργαλείων Pareto και Fishbone diagram

Το 2021 υποβλήθηκαν 2041 προτάσεις και αξιολογήθηκαν θετικά 1077 εκ των οποίων για τις 856 εκταμιεύτηκε τελικά το ποσό της επιχορήγησης. Στο σχήμα 20, αποτυπώνονται σε ποσοστά οι προτάσεις που εγκρίθηκαν για το 2021 και ανέρχονται σε ποσοστό 53% και οι προτάσεις που απορρίφθηκαν και ανέρχονται σε ποσοστό 47%.

Στο σχήμα 21 απεικονίζεται το ποσοστό διεκπεραίωσης των επιχορηγήσεων των οποίων το ποσό τους εκταμιεύτηκε από τον Τακτικό Προϋπολογισμό για το 2021, τα ο οποίο επίσης είναι υψηλό. Συγκεκριμένα, η διαδικασία της εκταμίευσης ολοκληρώθηκε σε ποσοστό 79% επί των προτάσεων που αξιολογήθηκαν θετικά για επιχορήγηση ενώ το 21% δεν έφτασε στην εκταμίευση για λόγους που θα αναφερθούν παρακάτω.



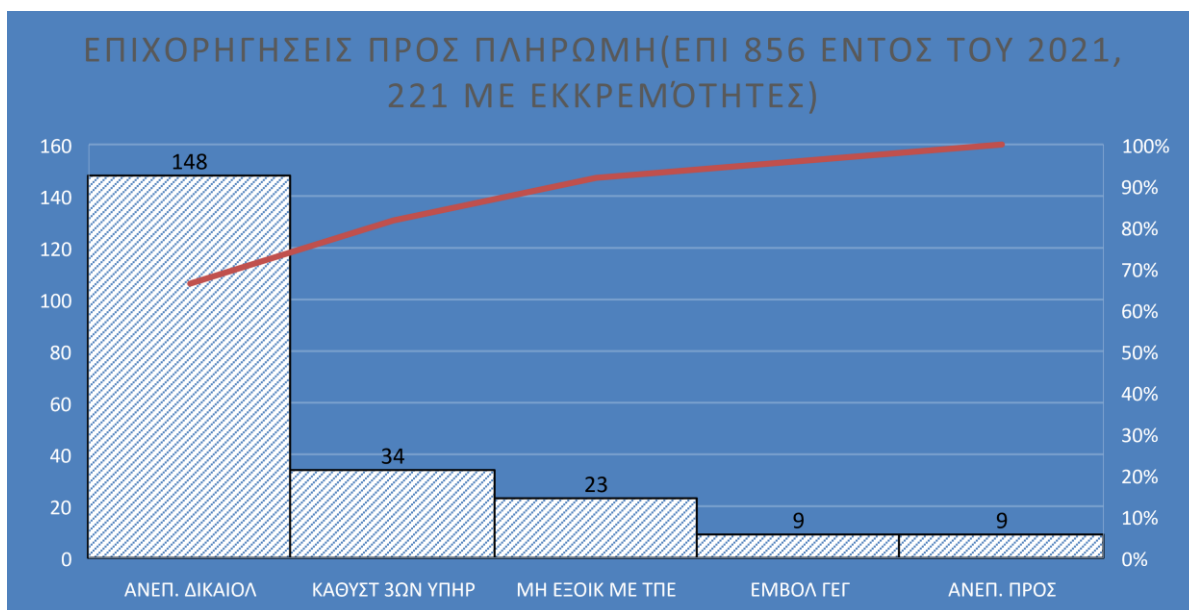
**Σχήμα 22:** Ποσοστό διεκπεραίωσης προτάσεων προς επιχορήγηση που εκταμιεύθηκαν το 2021

Για τις 221 προτάσεις προς επιχορήγηση που δεν ολοκληρώθηκαν εντός του 2021, οι λόγοι είναι οι εξής:

- 148 υποθέσεις δεν διεκπεραιώθηκαν εξαιτίας της υποβολής ελλιπών δικαιολογητικών
- 9 λόγω εμβόλιμων γεγονότων
- 34 λόγω καθυστέρησης τρίτων υπηρεσιών

- 9 λόγω ανεπάρκειας προσωπικού
- 23 λόγω μη εξειδίκευσης σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών

Οι ως άνω λόγοι που δεν επέτρεψαν να ολοκληρωθεί η διαδικασία, απεικονίζονται στο διάγραμμα Pareto (Σχήμα 22).

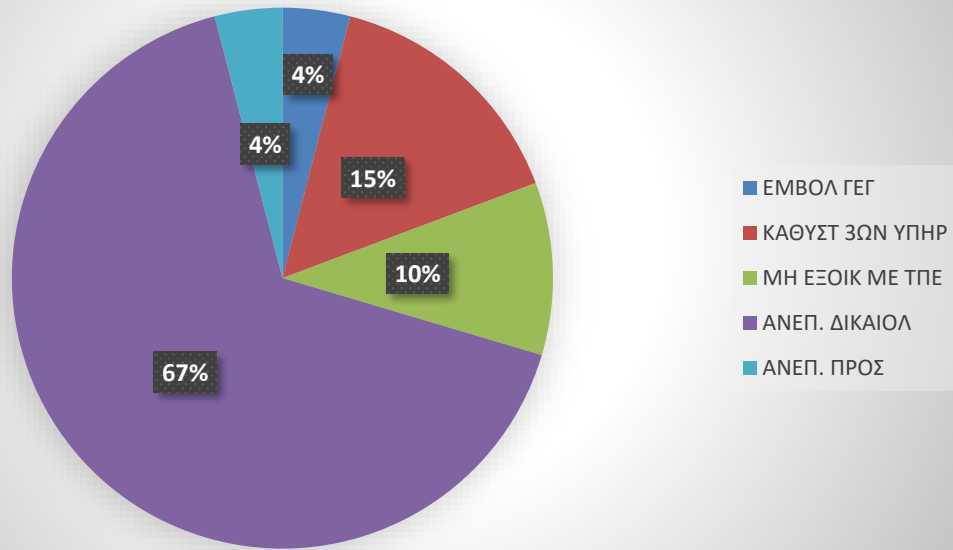


**Σχήμα 23:** Διάγραμμα Pareto για επιχορηγήσεις που δεν εκταμιεύθηκαν το 2021

Στο σχήμα 23, Fishbone Diagram, απεικονίζονται αναλυτικά, οι λόγοι που οδήγησαν στην μη εκταμίευση του ποσού για 221 υποθέσεις. Ειδικότερα:

- Σε καθυστερήσεις τρίτων υπηρεσιών και κυρίως εξωτερικών (Πρωτοδικεία, Εφορείες, ΕΦΚΑ κ.α.)

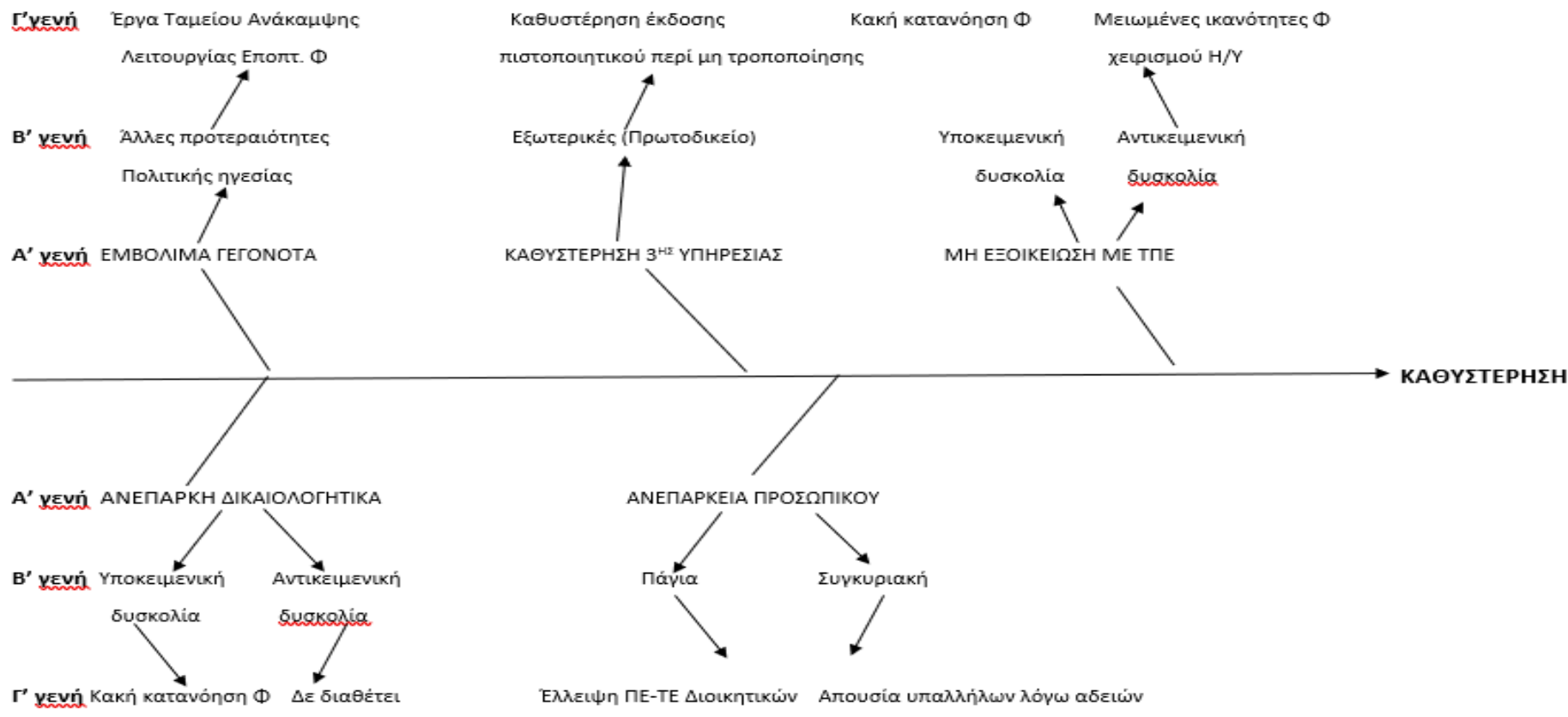
## Λόγοι μη πληρωμής επιχορηγήσεων το 2021



**Σχήμα 24:** Λόγοι μη πληρωμής επιχορηγήσεων που δεν εκταμιεύθηκαν το 2021

- Η υστέρηση σε εξειδίκευση για τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών αποτελεί τον τρίτο κατά σειρά παράγοντα υστέρησης ο οποίος αντιστοιχεί στο 67% των υποθέσεων που δεν εκταμιεύτηκαν
- Εμβόλιμο γεγονός που προκαλεί καθυστερήσεις είναι η αλλαγή στοχοθεσίας της Υπηρεσίας που προέρχεται από εντολή της πολιτικής ηγεσίας προκειμένου να τεθεί ως προτεραιότητα η υλοποίηση έργων που χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Ανάκαμψης. Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει σε ποσοστό 4% την ολοκλήρωση της διεκπεραίωσης των υποθέσεων.
- Η έλλειψη προσωπικού και η ανεπαρκής εξειδίκευση αυτού επηρεάζει την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας σε ποσοστό 4%
- Η μη υποβολή του φακέλου των δικαιολογητικών προς επιχορήγηση ή υποβολή αυτού με ελλείψεις αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα καθυστερήσεων πληρωμής των επιχορηγήσεων σε ποσοστό 67%





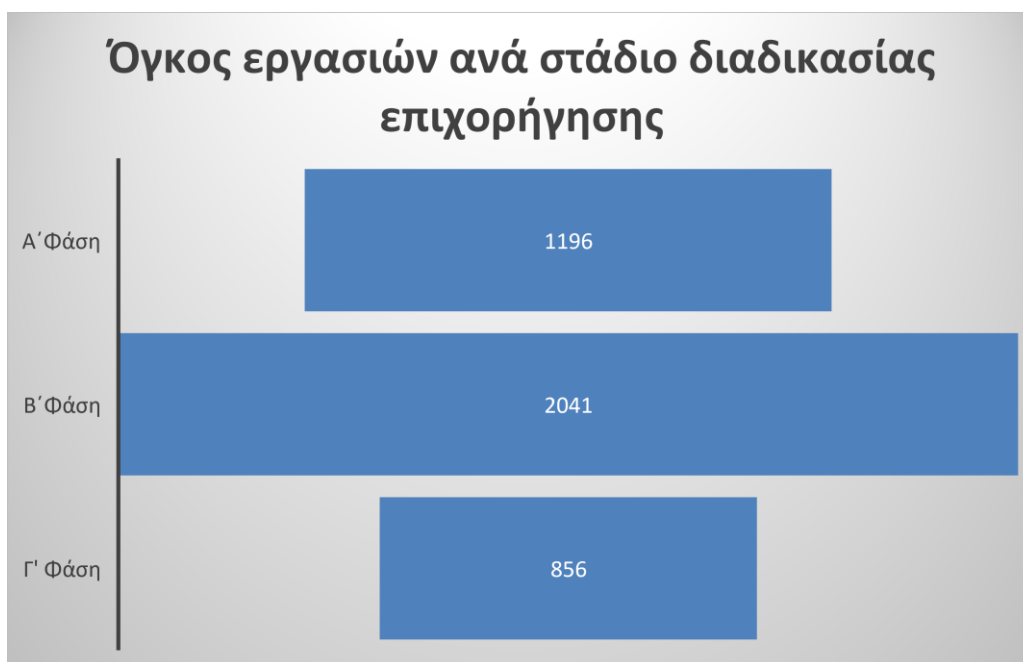
**Σχήμα 25:** Διάγραμμα ψαροκόκαλο της υποδιαδικασίας πληρωμής των προτάσεων προς επιχορήγηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:  
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 4.1. Συμπεράσματα

Η διαδικασία επιχορήγησης είναι μία μακροσκελής και σύνθετη διαδικασία. Όπως προαναφέρθηκε αποτελείται από τρία στάδια με το τρίτο να απαιτεί γραφειοκρατικές διαδικασίες πολύπλοκες και χρονοβόρες. Αν και το ποσοστό διεκπεραίωσης είναι υψηλό, τα ελλιπή δικαιολογητικά, η έλλειψη εξειδίκευσης και χρήσης τεχνολογιών και πληροφορικής είναι κρίσιμοι λόγοι που προκαλούν καθυστερήσεις.

Σε κάθε στάδιο εμπλέκονται αρκετές Υπηρεσίες εντός και εκτός Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού με αποτέλεσμα τόσο ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των Υπηρεσιών του Υπουργείου όσο και η ανταπόκριση των Υπηρεσιών εκτός αυτού (Πρωτοδικεία, Εφορείες κ.α.) να προκαλούν αναπόφευκτα καθυστερήσεις.



**Σχήμα 26:** Υποθέσεις που έπρεπε να διεκπεραιωθούν ανά στάδιο διαδικασίας επιχορήγησης το 2021, ίδια επεξεργασία

Αξίζει να σημειωθεί, ο σημαντικός ρόλος του πληροφοριακού συστήματος του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων στα διάφορα στάδια της διαδικασίας. Το Μητρώο διαθέτει όλα τα στοιχεία των πολιτιστικών φορέων που απαιτούνται για την εγγραφή, για την αξιολόγηση αλλά και για την εκταμίευση του ποσού της επιχορήγησης. Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την ψηφιοποίηση και

προτυποποίηση της διαδικασίας αλλά και για την τήρηση στοιχείων σχετικά με το ποσοστό απορροφητικότητας των πιστώσεων του Τακτικού Προϋπολογισμού.

Αξίζει να αναφερθούν για τα τρία στάδια της διαδικασίας τα εξής:

- Το πρώτο στάδιο της εγγραφής στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων απαιτεί παράλληλα ηλεκτρονική αλλά και έγγραφη υποβολή στοιχείων που αποτελεί ωστόσο επιλογή του πολιτιστικού φορέα. Ειδικότερα, οι φορείς στην φάση αυτή υποβάλλουν υπεύθυνη δήλωση που αφορά κυρίως την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων τους.

Τα προηγούμενα χρόνια, η υποβολή της γίνονταν κυρίως εγγράφως και μέσω ταχυδρομείου. Όμως, τον τελευταίο χρόνο, η πλειοψηφία των φορέων προτιμά την ψηφιακή έκδοση μέσω του e-γον και την αποστολή της μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ένα χαμηλότερο ποσοστό διαθέτει δική του ψηφιακή υπογραφή και ένα άλλο εξακολουθεί να επιλέγει την αποστολή της εγγράφως με θεώρηση της υπεύθυνης δήλωσης από δημόσια υπηρεσία.



**Σχήμα 27:** Ποσοστό υποθέσεων ανά στάδιο διαδικασίας επιχορήγησης το 2021, Ιδία επεξεργασία

- Το στάδιο αυτό είναι διοικητικά απλό και γραφειοκρατικά όχι ιδιαίτερα σύνθετο και η χρονική διάρκεια του είναι συνάρτηση των διαθέσιμων πόρων κυρίως ανθρώπινων που διαθέτει η υπηρεσία.

- Το δεύτερο στάδιο της αξιολόγησης των προτάσεων αποτελεί το μοναδικό στάδιο της διαδικασίας που γίνεται εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά. Οι φορείς υποβάλλουν καλλιτεχνικά και οικονομικά απολογιστικά στοιχεία που σχετίζονται με τη δραστηριότητα τους, στοιχεία για δράσεις που έχουν επιχορηγηθεί και τέσσερα αρχεία που αποτελούν την πρόταση τους.

Τα αρχεία αυτά υποβάλλονται σε διαφορετικές φόρμες (τα συνολικά απολογιστικά στοιχεία στη φόρμα εγγραφής, τα αρχεία της πρότασης του στην φόρμα υποβολής των προτάσεων επιχορήγησης κ.α.). Με αυτό τον τρόπο δίνεται μία συνολική εικόνα της δραστηριότητας των φορέων ώστε η αξιολόγησή τους να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ορθή και τεκμηριωμένη.

- Το τρίτο στάδιο της πληρωμής του ποσού της επιχορήγησης αποτελεί την πιο σύνθετη και γραφειοκρατική διαδικασία. Οι φορείς καλούνται να υποβάλλουν και ηλεκτρονικά αλλά και εγγράφως μία σειρά από δικαιολογητικά, κάποια από αυτά μάλιστα που έχουν προθεσμίες, τα υποβάλλουν και δεύτερη φορά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και τα οποία ελέγχονται και επανελέγχονται από διάφορες υπηρεσίες έως ότου φτάσουν στο τελικό στάδιο της εκταμίευσης του ποσού.

Ένας λόγος του ότι η διαδικασία σε αυτό το στάδιο είναι πολύπλοκη σχετίζεται και με την εφαρμογή της δημοσιονομικής νομοθεσίας που τη διέπει. Οι εκταμιεύσεις ποσών επιχορηγήσεων από τον Τακτικό Προϋπολογισμό σε όλα τα Υπουργεία προϋποθέτουν την υποβολή μίας σειράς από δικαιολογητικά προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο φορέας είναι αξιόπιστος και έχει εκπληρώσει τις φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις έναντι του κράτους.

Επίσης, αν και η τρίτη φάση παρουσιάζει τον χαμηλότερο αριθμό υποθέσεων που πρέπει να διεκπεραιωθούν εντός του 2021 (856 υποθέσεις) είναι η πλέον χρονοβόρα και γραφειοκρατική. Ακολούθως, η πρώτη φάση που ακολουθεί σε επίπεδο γραφειοκρατίας και χρόνου διεκπεραίωσης την πρώτη, ακολουθεί και σε αριθμό υποθέσεων που πρέπει να διεκπεραιωθούν (1196 υποθέσεις). Η δεύτερη φάση που γίνεται εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά, με την υποβολή προτάσεων μέσω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων συγκεντρώνει 2041 υποθέσεις προς διεκπεραίωση.

Στο σχήμα 26 αποτυπώνεται ο όγκος των εργασιών ανά στάδιο. Στο σχήμα 27 αποτυπώνεται σχηματικά ο όγκος υποθέσεων ανά στάδιο της διαδικασίας επιχορήγησης που πρέπει να διεκπεραιωθεί ανά ποσοστό. Το στάδιο των εγγραφών στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων αντιστοιχεί σε ποσοστό 29% επί του συνολικού όγκου εργασιών της διαδικασίας. Το στάδιο της

αξιολόγησης των προτάσεων αντιστοιχεί σε ποσοστό 50% ενώ το στάδιο της πληρωμής της επιχορήγησης αντιστοιχεί στο 21%.

#### 4.2 Προβλήματα και δυσχέρειες

Κατά την περιγραφή της διαδικασίας διαπιστώνονται τα εξής ζητήματα:

- Οι πολιτιστικοί φορείς υποβάλλουν τα καταστατικά τους στοιχεία (ιδρυτικό καταστατικό και τροποποιήσεις δύο φορές, μία στο πρώτο στάδιο της εγγραφής τους στο Μητρώο Πολιτιστικών Φορέων και μία κατά την υποβολή του φακέλου των δικαιολογητικών προς τη Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας
- Παρά το γεγονός ότι οι φορείς έχουν τη δυνατότητα να επισυνάψουν τα δικαιολογητικά επιχορήγησης ηλεκτρονικά μέσω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων, οι οικονομικές υπηρεσίες ζητούν τον φάκελο και εγγράφως με αποτέλεσμα να δημιουργείται καθυστέρηση
- Δικαιολογητικά που έχουν ημερομηνία λήξης όπως η φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα ζητούνται από τις Υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α. νωρίς με αποτέλεσμα οι φορείς να αναγκάζονται να τα υποβάλλουν αρκετές φορές μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας
- Διαφορετικές Υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α. ελέγχουν τα ίδια δικαιολογητικά (π.χ. ο φάκελος με τα δικαιολογητικά επιχορήγησης ελέγχεται από τρεις διαφορετικές υπηρεσίες (Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας, Διεύθυνση Επιχορηγήσεων, Δημοσιονομικών Αναλύσεων και Χορηγιών και Διεύθυνση Προϋπολογισμού και Οικονομικής Διαχείρισης)
- Η αλλαγή της στοχοθεσίας και των προτεραιοτήτων της πολιτικής ηγεσίας του ΥΠ.ΠΟ.Α επηρεάζει το χρόνο υλοποίησης της διαδικασίας καθώς στα διάφορα στάδια προσπαθεί να αντλήσει πόρους και ανθρώπινο δυναμικό για την υλοποίηση άλλων διαδικασιών (υλοποίηση έργων Ταμείου Ανάκαμψης, εκπόνηση Εσωτερικών Κανονισμών Λειτουργίας κ.α.) που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην παρούσα φάση και διαδικασία
- Ο όγκος των υποθέσεων που πρέπει να διεκπεραιωθούν είναι εξαιρετικά υψηλός σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και την εξειδίκευση αυτού

- Η διαδικασία είναι εξαιρετικά χρονοβόρα. Συγκεκριμένα, ξεκινά τον Ιανουάριο με την έκδοση των προσκλήσεων προς επιχορήγηση, η αξιολόγηση ολοκληρώνεται μέχρι Απρίλιο – Μάιο ανάλογα με τον αριθμό των προτάσεων που έχουν υποβληθεί για να ζητηθούν τα δικαιολογητικά επιχορήγησης μετά την έκδοση των απαραίτητων Υπουργικών Αποφάσεων, αρχές Ιουνίου. Αν ληφθεί υπόψη ότι οι φορείς έχουν προθεσμία περίπου ένα μήνα για την υποβολή των δικαιολογητικών, η διαδικασία ολοκληρώνεται μέσα στον Σεπτέμβριο εάν δεν υπάρξουν περαιτέρω καθυστερήσεις.
- Το θεσμικό πλαίσιο είναι πολύπλοκο και δεν έχει εκσυγχρονιστεί στα σημερινά δεδομένα της δημόσιας διοίκησης. Για παράδειγμα ο βασικός νόμος που ισχύει για τις επιχορηγήσεις του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, Νόμος 2557/1997 αριθμεί 25 χρόνια από την έκδοση του χωρίς να έχει επικαιροποιηθεί και απευθύνεται μόνο σε μη κερδοσκοπικούς φορείς και συγκεκριμένα σε:
  - αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες
  - πολιτιστικά ιδρύματα
  - νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου
 χωρίς να προσμετρά νομικές μορφές με περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο όπως οι ΚΟΙΝΣΕΠ.

### 4.3. Προτάσεις

- Στο πλαίσιο βελτιστοποίησης και ψηφιοποίησης της διαδικασίας προτείνονται για τη διαδικασία επιχορήγησης του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού τα εξής:
- Εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου και έκδοση νέου νόμου για τις επιχορηγήσεις καθώς ήδη έχει παρέλθει εικοσιπενταετία από την έκδοση του Νόμου 2557/1997 και οι συνθήκες έχουν αλλάξει, η πολιτιστική στόχευση είναι διαφορετική και η ψηφιοποίηση και προτυποποίηση των διαδικασιών έχουν ένα όλο και περισσότερο ενεργό ρόλο
- Προτείνεται η διαδικασία στο τρίτο στάδιο, της εκταμίευσης του ποσού να είναι αποκλειστικά ηλεκτρονική. Εφόσον οι φορείς υποβάλλουν το σύνολο των δικαιολογητικών μέσω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων θα πρέπει όλες οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού να έχουν πρόσβαση και να αντλούν τα στοιχεία που πρέπει να ελέγξουν από εκεί.

- Προτείνεται δικαιολογητικά που κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ζητούνται δύο φορές και δεν έχουν ημερομηνία λήξης (π.χ. ιδρυτικό καταστατικό, τροποποιήσεις καταστατικού κ.α.) να αντλούνται από την ταυτότητα του φορέα και να μην υποβάλλονται ξανά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας
- Προτείνεται δικαιολογητικά που έχουν ημερομηνία λήξης όπως η φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα να μην υποβάλλονται από τους πολιτιστικούς φορείς. Το Αυτοτελές Τμήμα Πληρωμών της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών που είναι αρμόδιο για την εκταμίευση των ποσών και την κατάθεση τους στον τραπεζικό λογαριασμό που έχει δηλωθεί, έχει πρόσβαση λόγω διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων και μπορεί να εκδώσει φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα.
- Επομένως, εφόσον ολοκληρωθούν όλοι οι έλεγχοι των δικαιολογητικών από τις αρμόδιες Υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού και ο φάκελος επιχορήγησης φτάνει στο τελικό στάδιο προς πληρωμή και αφού επί της ουσίας ο δικαιούχος της επιχορήγησης σε αυτό το στάδιο έχει την υποχρέωση να είναι φορολογικά και ασφαλιστικά ενήμερος, θα μπορούσε το Αυτοτελές Τμήμα Πληρωμών να ελέγξει κατά το στάδιο αυτό αν ο δικαιούχος έχει οφειλές σε σχέση με τις υποχρεώσεις του στο δημόσιο και αναλόγως να προχωρήσει ή όχι στην εκταμίευση του ποσού της επιχορήγησης.
- Ακόμη η διαλειτουργικότητα του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων με το Taxisnet ή και με το ΓΕΜΗ θα απλοποιούσε σε σημαντικό βαθμό τη διαδικασία. Η άντληση δικαιολογητικών απευθείας από τον φορέα που τα εκδίδει, χωρίς να παρεμβάλλεται ο δικαιούχος συμβάλει όχι μόνο στην ψηφιοποίηση της διαδικασίας αλλά και σε σημαντική οικονομία χρόνου αλλά και πόρων για την υλοποίηση της.
- Το στάδιο της αξιολόγησης των προτάσεων γίνεται εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά ωστόσο στα δύο άλλα στάδια (εγγραφής στο Μητρώο και εκταμίευσης του ποσού) υπάρχει η δυνατότητα υποβολής εγγράφως, η οποία ωστόσο μπορεί να περιοριστεί. Ενδεχομένως για μικρούς συλλόγους ή για πολιτιστικούς φορείς που δεν διαθέτουν τις κατάλληλες υποδομές να γίνεται δεκτή και κατ' εξαίρεση η υποβολή δικαιολογητικών εγγράφως αλλά για μεγάλους φορείς που διαθέτουν τις κατάλληλες υποδομές ή για φορείς που εδρεύουν σε μεγάλα αστικά κέντρα να μη γίνεται δεκτή η υποβολή των απαραίτητων δικαιολογητικών παρά μόνο ψηφιακά.



## Επίλογος

Είναι σαφές από όσα προαναφέρθηκαν ότι στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλά και σημαντικά βήματα στο πλαίσιο ψηφιοποίησης και προτυποποίησης των διαδικασιών. Σίγουρα, όπως είδαμε και στις βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών, θα μπορούσαν να είχαν γίνει περισσότερα βήματα καθώς υπάρχει ευρύ πεδίο που χρήζει αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων του δημόσιου τομέα, η μεταρρύθμιση, απλούστευση και εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου και η μείωση της γραφειοκρατίας με την εισαγωγή τεχνολογιών και πληροφορικής, συμβάλλουν στην κατεύθυνση της απλούστευσης και της προτυποποίησης των διαδικασιών. Όπως είδαμε και στην περίπτωση του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, η χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος, εν προκειμένω του Μητρώου Πολιτιστικών Φορέων μπορεί να επιφέρει σημαντική μείωση της διακίνησης εγγράφων αλλά και της γραφειοκρατίας, συμβάλλοντας στην ψηφιοποίηση των διαδικασιών και στη βελτιστοποίηση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων, υλικών και ανθρώπινων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αιτιολογική έκθεση του Νόμου 4622/2019
- Davenport, T.H. and Short, J.E. (1990) The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review
- Griffin D., Trevorrow P., Halphin E. (2007). Developments in e-Government
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397(2005) «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν.3230/2004) – Μεθοδολογία στοχοθεσίας»
- Ζύγιαρης Σ. (2000). Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας. Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών Business Process Re-Engineering BPR. Αθήνα, εκδ. BPR HELLAS SA
- Frederickson George , Smith Kevin B. (2003), Public Administration Theory Primer Westview Press
- Garvin D. (1998). “The processes of organization and management.” Sloan Management Review
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) Reengineering the Corporation A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins, New York
- Hung, S. Y., Chang, C. M., & Kuo, S. R. (2013). User acceptance of mobile e-government services: An empirical study. Government Information Quarterly
- <http://www.journal-du-droit-administratif.fr/?tag=simplification> (Ανακτήθηκε στις 20/02/2022)
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni> (Ανακτήθηκε στις 20/02/2022)
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/semplificazione/le-precedenti-semplificazioni>(Ανακτήθηκε στις 20/02/2022)
- <http://www.funzionepubblica.gov.it/il-patto-la-semplificazione-2019-2021> (Ανακτήθηκε στις 20/02/2022)
- <https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/dos> (Ανακτήθηκε στις 20/02/2022)
- [sier\\_de\\_presse\\_-\\_lancement\\_daction\\_publique\\_2022\\_-\\_13.10.2017.pdf](#) (Ανακτήθηκε στις 20/02/2022)

- <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/betterregulationineuropeireland.htm>  
(Ανακτήθηκε στις 20/02/2022)
- Καλογήρου, Γ., Παναγιωτόπουλος, Π., Kalogirou, G., & Panagiotopoulos, P. (2016). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- Κέφης Β. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. 2<sup>η</sup> έκδοση. Εκδόσεις Κριτική
- Κοινή Υπουργική Απόφαση με αριθμ. 32066 ΕΞ 2020 (ΦΕΚ 5123/Β/2020) «Ζητήματα οργάνωσης και τήρησης του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών, κατ' εφαρμογή του άρθρου 90 του Νόμου 4727/2020»
- Laudon, Kenneth C. & Jane P. Laudon. 2009. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Μετάφραση Κατσαντώνης Γ. & Κωστάκης Δ. Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Λογοθέτης Ν. (1992). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Από τον Deming στον Taguchi και το SPC. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Motvani J., Kumar A., Jiang J. (1998). Business process reengineering : A theoretical framework and an integrated model. International Journal of Operation and Production Management
- Nagl F.(2010). An Extensible Modeling Language for the Representation of Work Processes in the Chemical and Process Industries. Harvard Business School Press
- Νόμος 2690/1999 (ΦΕΚ 45/Α/1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 4622/2019 (ΦΕΚ 133/Α/2019) «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης»
- Νόμος 4635/2019 (ΦΕΚ 167/Α/30-10-2019) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 4727/2020 (ΦΕΚ 184/Α/2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) -

Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις»

- Παπαδόπουλος Π. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ευρώπη και την Ελλάδα. (2007)
- Πασσάς Αρ., Σωτηρόπουλος Δ.Π., Θ. Τσέκος (επιμ.), Θεσμοί στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης: Αποτίμηση μιας αντιφατικής περιόδου, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 2016.
- Pitts, R. and Lei, D. (2006) Strategic Management. 4th Edition, Thomson South-Western
- Pfleeger S. L., J. M. Atlee, Software Engineering: Theory and Practice (4th edition), London: Pearson Education, 2010
- Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2012). Are government internet portals evolving towards more interaction, participation, and collaboration? Revisiting the rhetoric of e-government among municipalities. Government Information Quarterly
- Scheer A.W. (1999). Aris Business Process Modelling, Berlin, Springer
- Stachowiak H. (1973): Allgemeine Modelltheorie. Springer – Verlag Wien New York
- Talwar R. (1993). Business reengineering. A strategy -driven approach. Long Range Planning
- Τσέκος Θ. (2014). Δημόσια Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική
- Τσέκος Θ. (2020). Οργανωτικός και Επιχειρησιακός σχεδιασμός
- Yourdon E. (1988). Modern Structured Analysis. United States. Prentice Hall
- Youseef Alotaibi – Fei Liu, (2016). Survey of business process management: challenges and solutions. Taylor and Francis Group
- Weske, M. (2007). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures Berlin: Springer