



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Διπλωματική Εργασία
«Υπηρεσίες Μιας Στάσης (One-Stop Shop) σε δήμους της ΕΕ.
Μπορούν να εφαρμοστούν στους Ελληνικούς ΟΤΑ;»

Τατιανή Σύλβια Σκέμπρη

Επιβλέπων καθηγητής

Νικήτας Σπυρίδων Κουτσούκης

Αθήνα, Νοέμβριος 2016



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

"One Stop Services (One-Stop Shop) in EU municipalities. Can they be applied to Greek OTA (local authorities)?"

Tatiani-Sylvia Skembri

Supervisor of thesis : Nikitas Spyridon Koutsoukis

Athens, November 2016

«Υπηρεσίες Μιας Στάσης (One-Stop Shop) σε δήμους της ΕΕ. Μπορούν να εφαρμοστούν στους Ελληνικούς ΟΤΑ;»

Περίληψη

Εκκινώντας από τη διάγνωση της χαμηλής διοικητικής παραγωγικότητας και της χαμηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, κεντρικό ερώτημα της εργασίας είναι αν η μετεξέλιξη των ΚΕΠ σε Υπηρεσίες Μιας Στάσης συμβάλλει στην άρση των παραπάνω μειονεκτημάτων. Μόνο το μέσο της γενικευμένης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δύναται να αλλάξει το διοικητικό πρότυπο της Ελλάδας, το οποίο με αργούς, αλλά σταθερούς, ρυθμούς εισάγεται σ' όλες τις κεντρικές και αποκεντρωμένες διοικητικές διαδικασίες.

Στην εργασία αναπτύσσεται ένα σχέδιο μετεξέλιξης των ελληνικών ΚΕΠ σε Υπηρεσία Μιας Στάσης με περίπτωση μελέτης το Δήμο Αγίας Παρασκευής Αττικής.

Βασική πρόταση διοικητικής πολιτικής που προκύπτει από την εργασία είναι η μετατροπή κάθε ελληνικού Δήμου σε «έξυπνη πόλη» ψηφιακά διασυνδεδεμένη, όπου ο δυνητικός χρήστης αυτοδιοικητικών υπηρεσιών λαμβάνει τη ζητούμενη υπηρεσία πιστοποιημένη και από ένα γεωγραφικό σημείο επαφής ή ηλεκτρονικά στην κατοικία του.

Σημαντικοί Όροι: Δήμος Αγίας Παρασκευής, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Παρεχόμενες Δημόσιες Διοικητικές Υπηρεσίες, Υπηρεσία Μιας Στάσης.

"One Stop Services (One-Stop Shop) in EU municipalities. Can they be applied to Greek OTA (local authorities)?"

Abstract

Getting started from the diagnosis of the low administrative productivity and the substandard quality of the services provided by the Greek Public Administration, the key research question of this study is whether the transformation of KEP (citizen's service centers) into One-Stop Shop public administration establishments might help remove the above disadvantages. Only by means of a widely applied e-Government plan can the administrative model of Greece change, which in a slow, but steady pace is being introduced into all central and local governments' administrative practices.

In this paper we propose a scheme of transforming Greek KEP (citizen's service centers) into One-Stop Shop establishments and the case study under consideration is the Municipality of Agia Paraskevi in Attica.

The main recommendation concerning administrative policies that follows from this paper is the conversion of each Greek municipality into "a smart city" digitally interconnected, where the potential user of local and regional services receives the authenticated certification of any service they have requested both from a certain geographical point of contact or electronically at home.

Keywords: Municipality of Agia Paraskevi, e-Government, citizen's service centers, Services Provided by Public Administration, One-Stop Shop.

Περιεχόμενα

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	σ. 1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Μοντέλα δημόσιας διοίκησης και ελληνική δημόσια διοίκηση</u>	σ. 2
1.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο	σ. 2
1.2. Το μοντέλο του δημόσιου management	σ. 4
1.3. Η ελληνική δημόσια διοίκηση	σ. 8
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η σημασία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση</u>	σ. 14
2.1. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	σ. 14
2.2. Στην Ελλάδα	σ. 18
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οι Υπηρεσίες Μιας Στάσης</u>	σ. 21
3.1. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση	σ. 22
3.2. Στην Ελλάδα	σ. 26
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η εξέλιξη των ΚΕΠ σε Υπηρεσίες Μιας Στάσης</u>	σ. 33
4.1. Απαραίτητες προϋποθέσεις	σ. 36
4.2. Στους ελληνικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης	σ. 40
4.3. Στο Δήμο Αγίας Παρασκευής Αττικής	σ. 44
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	σ. 53
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	σ. 57
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	σ. 58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της εργασίας αυτής είναι να «δείξει» ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση, όσο αναποτελεσματική και αν είναι σήμερα, δύναται να μετασχηματιστεί σε πιο σύγχρονη μορφή διοικητικής οργάνωσης, χρησιμοποιώντας στην κατεύθυνση αυτή, τα υφιστάμενα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) ως εργαλείο/μοχλό, αξιοποιώντας και διευρύνοντας τις δυνατότητές τους για μια δυναμική μετεξέλιξή τους σε Υπηρεσίες Μιας Στάσης (ΥΜΣ) με τη χρήση των μέσων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι αν η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι καταρχήν αναγκαίο να μεταρρυθμιστεί, με ποια διοικητικά μοντέλα, όπως προκύπτουν από την ευρωπαϊκή εμπειρία και αν είναι πραγματικά οι ΥΜΣ (One-Stop Shop) και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συστατικό εργαλείο για την μεταρρύθμιση αυτή. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) ως απάντηση στη σύγχρονη διοικητική τάση στην ΕΕ για δημιουργία ΥΜΣ. Το ερώτημα προκύπτει αβίαστα: είναι σήμερα δυνατόν και αναγκαίο να μετεξελιχτούν τα ΚΕΠ σε δυναμικές ΥΜΣ για να παίξουν σημαντικό ρόλο στην μεταρρυθμιστική διαδικασία της δημόσιας διοίκησης ;

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται τα δύο σημαντικότερα μοντέλα διοίκησης όπως προέκυψαν τους δύο τελευταίους αιώνες και σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό συναντώνται και σήμερα. Επίσης, πραγματοποιείται μια συνοπτική αξιολόγηση της κατάστασης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναδεικνύεται η σημασία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τη διοικητική μεταρρύθμιση και την αύξηση της διοικητικής παραγωγικότητας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αξιολογούνται οι Υπηρεσίες Μιας Στάσης, όπως αυτές δημιουργήθηκαν και λειτούργησαν στην ΕΕ και στην Ελλάδα με στόχο την ανάδειξη πιθανών καλών πρακτικών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η πρόταση της μετεξέλιξης των σημερινών Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών σε Υπηρεσίες Μιας Στάσης στους ΟΤΑ της Ελλάδας και ειδικότερα στον Δήμο Αγίας Παρασκευής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Μοντέλα δημόσιας διοίκησης και ελληνική δημόσια διοίκηση

Σκοπός του πρώτου κεφαλαίου είναι η ανάδειξη της σημασίας της δράσης της δημόσιας διοίκησης και των διαφόρων διοικητικών συστημάτων/μοντέλων που εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται στον σύγχρονο κόσμο τις τελευταίες δεκαετίες, οι συνέπειες από την εφαρμογή τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις καλύτερες διοικητικές πρακτικές, μέρος των οποίων μπορούν να μεταφερθούν στη χώρα μας.

Αποστολή της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση των υποθέσεων του πολίτη μέσα από την υλοποίηση των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας. Από θεωρητικής άποψης λειτουργεί δηλαδή ως εργαλείο εφαρμογής των επιλογών και των σκοπών της κυβέρνησης ως έκφραση της ελεύθερης βούλησης του λαού και όχι ως αυτόνομος μηχανισμός. Η νομιμοποίηση της δράσης της δημόσιας διοίκησης είναι απόρροια εφαρμογής ενός νομοθετικά κατοχυρωμένου και προκαθορισμένου πλαισίου κανόνων, στα όρια που θέτει το δημοκρατικό πολίτευμα για τα ατομικά, κοινωνικά και πολιτικά δικαιώματα και την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Έτσι λοιπόν, η δράση της καθορίζεται και στηρίζεται από το πλαίσιο και τις κατευθύνσεις τις οποίες θέτουν οι νόμοι, οι οποίοι συνδέουν την πολιτική ηγεσία και το όργανο αυτής, τη δημόσια διοίκηση, με τις επιλογές του λαού, άρα είναι σημαντικό να υπάρχει κοινωνική αποδοχή της διοικητικής δραστηριότητας (Μακρυδημήτρης, 1999, σ.51).

1.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο

Η γραφειοκρατία κατά τον Max Weber είναι ένα σύστημα οργάνωσης το οποίο στηρίζεται σε νομική και ορθολογική μέθοδο, τα δομικά χαρακτηριστικά της οποίας συνοψίζονται στον αυστηρό καθορισμό των καθηκόντων και ευθυνών του υπαλλήλου, των θέσεων εξουσίας με ιεραρχική δομή από πάνω προς τα κάτω, την επιλογή του προσωπικού βάσει προσόντων, τη γραπτή φύλαξη των εγγράφων και της διοικητικής δράσης κατά την οποία όλοι, στελέχη και εργαζόμενοι, υπόκεινται σε

ενιαίους κανόνες και διαδικασίες για την εξασφάλιση αξιόπιστης συμπεριφοράς (Weber, 1947).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, πιστεύεται ότι επιτυγχάνεται η μέγιστη παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων όλων των βαθμίδων ιεραρχίας, με το επιχείρημα της αφοσίωσης και, κατά συνέπεια, της δέσμευσής τους στα καθήκοντα της υπηρεσίας τους.

Η συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή της πυραμίδας και ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων θεωρήθηκαν κατά τη βεμπεριανή θεωρία ως πλεονεκτήματα ταχύτητας, ποιότητας αποφάσεων και μείωσης των διενέξεων. Το 1988 ο Charles Handy υποστήριξε ότι η «κουλτούρα του ρόλου» κυριαρχεί στις γραφειοκρατικές οργανώσεις, μέσα στις οποίες ο ρόλος που επιτελεί το άτομο υποκαθιστά το ίδιο το άτομο και χαρακτηρίζονται από «*σχολαστική τήρηση των κανόνων*» (Handy, 1988). Οι αξίες της διαφάνειας, της ισότητας, της αμεροληψίας και της ουδετερότητας συνυπάρχουν στο γραφειοκρατικό μοντέλο, αλλά με έναν ισοπεδωτικό τρόπο που υποκαθιστά την ανθρώπινη προσωπικότητα και τη δυναμική της. Η απρόσωπη και η μη εξατομικευμένη αντιμετώπιση των συμφερόντων πολιτών/πελατών μπορεί να φέρει τους εργαζόμενους σε σύγκρουση με το κοινό αλλά και με τους σκοπούς της ίδιας της οργάνωσης στην οποία υπηρετούν.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης του κράτους αποδίδει ικανοποιητικά αποτελέσματα για τις χρονικές περιόδους σταθερότητας και αργών εξελίξεων (Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 97).

Όμως, όπως επισημάνθηκε από τους οπαδούς της αλλά και από τους μελετητές της, ο κίνδυνος να δημιουργηθούν αντίθετα αποτελέσματα από την αυστηρή προσήλωση σε κανόνες, μεθόδους, κανονισμούς και διατάξεις, που μπορεί να μετατραπούν από μέσα σε αυτοσκοπό, καθώς και απρόβλεπτες συνέπειες και διαστρεβλώσεις που μπορούν να προκύψουν, αλλοιώνουν τον χαρακτήρα, την αποτελεσματικότητα και τους σκοπούς της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε όταν για λόγους μείωσης του χρόνου διεκπεραίωσης, κατά τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, δημιουργούνται στρεβλώσεις, κακές ή αυθαίρετες ερμηνείες και εφαρμογές των νόμων και των διατάξεων.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι η ανικανότητα υιοθέτησης καινοτομιών και η έλλειψη πρωτοβουλίας και ευρηματικότητας που θα συμβάλει στην αποτελεσματική επίλυση διοικητικών προβλημάτων. Έτσι λοιπόν, αντί να υπηρετείται το σύνολο του πληθυσμού και τα συμφέροντά του, συχνά η απρόσωπη αντιμετώπιση και συμπεριφορά έχει ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση με τα συμφέροντα των πολιτών. Συνεπώς, η γραφειοκρατική λειτουργία των οργανισμών, η οποία κατά τον Weber είναι ορθολογική, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε παράδοξα τόσο για το κοινό που υπηρετεί όσο και για τους σκοπούς του ίδιου του οργανισμού.

Η θεώρηση της βεμπεριανής γραφειοκρατίας αμφισβητείται από τη θεωρία “Public Choice” (δημόσια επιλογή), κατά την οποία η δύναμη που κινητοποιεί τους υπαλλήλους δεν είναι η θέληση για παροχή υπηρεσιών με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος αλλά τα ατομικά και πολιτικά συμφέροντα, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα τη μεγάλη διόγκωση του κρατικού μηχανισμού κατά τη μεταπολεμική περίοδο, όπως εκδηλώθηκε στην περίπτωση της Ελλάδας.

Εξίσου σημαντική κριτική, αλλά με άλλη δικαιολογητική βάση και συμπεράσματα, ασκούν οι μαρξιστές. Κατά τον Karl Marx, η γραφειοκρατική δομή του κράτους είναι ένα εργαλείο εξυπηρέτησης των συμφερόντων της κυρίαρχης κοινωνικής τάξης και η ιεραρχία βασική αρχή της γραφειοκρατίας που συμβάλλει στην αναπαραγωγή των σκοπών και των αυθαιρεσιών της εξουσίας.

1.2. Το μοντέλο του δημόσιου management

Διανύουμε περίοδο παγκοσμιοποίησης, η οποία χαρακτηρίζεται από πολλές διεθνείς οικονομικές κρίσεις σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθώς και από την ταχύτητα εξέλιξης των τεχνολογιών και των οικονομικών και πολιτικών συνθηκών, σε ένα περιβάλλον διαρκούς μείωσης των πόρων, αλλά και των αυξημένων πλέον απαιτήσεων των πολιτών. Προκύπτει λοιπόν, στους δημόσιους οργανισμούς, η αναγκαιότητα για μεταρρυθμίσεις, πολλές από τις οποίες φαίνεται ότι είναι αντιγραφές από διοικητικές πρακτικές του ιδιωτικού/επιχειρηματικού τομέα. Έτσι, όροι όπως η χάραξη στρατηγικής, η στρατηγική σκέψη, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η αλλαγή διοικητικής κουλτούρας, η αποστολή, η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, η αποτελεσματικότητα κ.ά., φαίνεται

ότι κυριαρχούν στις σύγχρονες αναζητήσεις και προβληματισμούς για νέα μοντέλα δημόσιας διοίκησης (Λεονάρδου, σ. 30).

Όπως είναι γνωστό, η τάση για καλύτερη ποιότητα σε συνάρτηση με χαμηλή τιμή, επιβάλλεται από την ανταγωνιστική αγορά και τους πελάτες των επιχειρήσεων, οι οποίες αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης αν δεν ανταποκριθούν. Έτσι λοιπόν, αναζητήθηκαν εργαλεία και δημιουργήθηκαν μοντέλα ποιότητας. Τα μοντέλα ποιότητας που δημιουργήθηκαν βασίστηκαν σε αμερικανικά και ιαπωνικά πρότυπα και εκφράζουν επιχειρηματικές πρακτικές.

Αξίζει να αναφερθούν διάφορες θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις οι οποίες δοκιμάστηκαν ανά τον κόσμο, στο πλαίσιο της μεταρρυθμιστικής αναγκαιότητας της δημόσιας διοίκησης που συντελείται τα τελευταία χρόνια. Το δημόσιο management είναι το διοικητικό μοντέλο το οποίο ακολούθησε το γραφειοκρατικό.

Το μοντέλο το οποίο φαίνεται ότι κυριαρχεί πλέον είναι το δημόσιο management, το οποίο εμφανίστηκε τα τέλη του 1970 και στις αρχές του 1980 στη Μεγάλη Βρετανία και στις ΗΠΑ (Καλιφόρνια), και ακολούθησαν η Νέα Ζηλανδία και η Αυστραλία. Επειδή τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ήταν θετικά, εξαπλώθηκε ραγδαία, μετατρέποντας τη δημόσια διοίκηση σε δημόσιο management (Gruening, 2001, σ. 2).

Στην πορεία διαπιστώθηκε από ερευνητές, όπως ο G. Frederickson, ότι με το δημόσιο management διαφαίνεται «μια σαφής διάκριση και οριοθέτηση της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική επιστήμη» αλλά και «μια έμφαση στις διαδικασίες και μια αλλαγή στον τρόπο δόμησης των υπηρεσιών προς αποκεντρωτικά συστήματα οργάνωσης» (Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 56).

Τα βασικά αίτια εμφάνισης και εδραίωσης του δημόσιου management αναφέρονται στην πρώτη παράγραφο του κεφαλαίου αυτού με την κριτική για το γραφειοκρατικό μοντέλο, με επιπλέον λόγους την ανεπάρκεια λειτουργίας των γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες μείωσης των οικονομικών πόρων, αλλά και τη ζητούμενη συμβολή των ταλαντούχων εργαζομένων στην αναζήτηση «λύσεων» που θα αναπτύσσουν τις ικανότητές τους πέρα από τα όρια της απλής αμοιβής (Borins, 1995, σ. 123).

Αξίζει να αναφερθεί η επιρροή στην κατεύθυνση αυτή μεγάλων οργανισμών όπως ο ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, αλλά κυρίως η

διεθνής οικονομική ύφεση και ο ανταγωνισμός που δημιούργησαν ένα νέο περιβάλλον οικονομικής στενότητας μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί.

Φαίνεται λοιπόν μια έντονη συσχέτιση μεταξύ των εξελίξεων στο πεδίο της πολιτικής οικονομίας και της εδραίωσης του δημόσιου management στη δημόσια διοίκηση. Η άλλη σημαντικότερη επιρροή είναι οι αρχές, οι μέθοδοι και οι τεχνικές οργάνωσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων πάνω στις οποίες θεμελιώθηκε η θεωρητική βάση εξέλιξής του (Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 61).

Γίνεται κεντρικός στόχος ο πολίτης/πελάτης και η καλύτερη εξυπηρέτησή του, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τα αποτελέσματά τους, η προσωπική ευθύνη και επίδοση του υπαλλήλου, η οποία μετράται και αξιολογείται. Μια νέα αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως «εσωτερικού πελάτη», εμπνευσμένη από τις θεωρίες ποιότητας, φαίνεται ότι κυριαρχεί, όπως και η διοίκηση μέσω στόχων και η συγκριτική αξιολόγηση των υπηρεσιών, τα βραβεία ποιότητας και η σύγκριση κόστους οφέλους από τη διοικητική δράση.

Προβληματισμοί και ερωτήματα αναπτύσσονται για την προέλευση της θεωρίας του New Public Management (NPM), για το οποίο υποστηρίζεται ότι έχει τις ρίζες της στη θεωρία της δημόσιας επιλογής (Public Choice) και στη θεωρία managerialism. Όμως, παρότι εμφανίζει «ένα ειδικό μείγμα από νέα χαρακτηριστικά δεν παρουσιάζει παράδειγμα αλλαγής» αλλά «το μείγμα των μεταρρυθμίσεων, που προκαλεί η εφαρμογή του, είναι το πραγματικά νέο» (Gruening, 2001, σ. 1,19).

Τα αδιαμφισβήτητα χαρακτηριστικά του New Public Management είναι οι περικοπές των προϋπολογισμών, τα Vouchers (παραστατικά), ο εξορθολογισμός των διαδικασιών, η μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης, οι ιδιωτικοποιήσεις, η αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη και η δημιουργία **ΥΜΣ** για τη διαχείριση των υποθέσεων των πολιτών, η ελαστικότητα, το νέο στιλ διαχείρισης, ο εξορθολογισμός και η απλούστευση των διοικητικών δομών, ο διαχωρισμός της πολιτικής από τη διοίκηση, η αποκέντρωση, ο εκδημοκρατισμός και η συμμετοχή των πολιτών, η μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών (Gruening, (2001), σ.2), η υιοθέτηση μεθόδων management οι οποίες εφαρμόστηκαν με επιτυχία στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, η συντηρητική και πειθαρχημένη διαχείριση των πόρων, η ενίσχυση του ανταγωνισμού και η αποκέντρωση εξουσιών προς φορείς της περιφέρειας (Brown, *et*

al., 2003). Στη λογική του NPM συμπεριλαμβάνεται και η λογική ότι το κράτος, αντί να παράγει το ίδιο δημόσια αγαθά και υπηρεσίες, δύναται να τα μεταβιβάζει και σε άλλους φορείς (δημόσιους ή μη) που δραστηριοποιούνται στο «ευρύτερο κοινωνικό πεδίο». Έτσι, μετατρέπεται σε κράτος ελεγκτή/εγγυητή, αξιοποιώντας τις δυνατότητες και τη δυναμική της συμμετοχής στον δημόσιο χώρο, στην οικονομία και γενικά στην κοινωνική ζωή της κοινωνίας των πολιτών. Το κράτος διατηρεί όμως «παραδοσιακά αναπαλλοτριώτες λειτουργίες», όπως την άμυνα, τη δημόσια ασφάλεια, τη δικαιοσύνη κ.ά. (Μακρυδημήτρης, 1999)

Σύμφωνα με τους Peters και Waterman (1982), συστήνεται το μοντέλο McKinsey 7s για την επιτυχή εφαρμογή στρατηγικής, κατά το οποίο οι διοικήσεις δημόσιων αλλά και ιδιωτικών φορέων πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη για τον εξορθολογισμό και εκσυγχρονισμό τους τη συνύπαρξη επτά παραγόντων, όπως τη στρατηγική (strategy), την οργανωτική δομή (structure), τα συστήματα (systems), τις ικανότητες (skills), το προσωπικό (staff), το στιλ διοίκησης (style) και τους υπέρτερους στόχους ή κοινές αξίες (super ordinate values).

Διάφορα μοντέλα και προσπάθειες που ακολούθησαν στην προσπάθεια υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων που επέβαλε το δημόσιο management είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management, TQM), το πρότυπο ποιότητας ISO 9000, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard), η Συγκριτική Αξιολόγηση Επιχειρήσεων (Benchmarking) και οι Καταστατικοί Χάρτες Πολιτών (Citizens' Charters).

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης ή ένα μοντέλο διοίκησης το οποίο στηρίζεται στον άριστο συνδυασμό όλων των συντελεστών που συμμετέχουν στην παραγωγή, με την ποιότητα να είναι αυτοσκοπός για τους εργαζόμενους.

Από τα μειονεκτήματα του βεμπεριανού μοντέλου προέκυψαν νέα διοικητικά μοντέλα που περιέχονται στην έννοια του NPM. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία του είναι και οι ΥΜΣ, με τις οποίες θα ασχοληθούμε διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια αφού πρώτα αναφερθούμε συνοπτικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011-2014), στο πλαίσιο του 7ου προγραμματικού πλαισίου, διενήργησε έρευνα/μεταανάλυση (Hammerschmid, 2015) για να μετρήσει, να συγκρίνει και να εξαγάγει συμπεράσματα από τις αναφορές των ευρωπαϊκών

χωρών που εφαρμόζουν το New Public Management¹. Τα συμπεράσματα που πρόεκυψαν είναι ότι, καταρχάς ένα μικρό ποσοστό των ερευνητών ασχολείται με αποτελέσματα και εκροές και οι περισσότεροι επικεντρώνονται στις εσωτερικές αλλαγές στις δραστηριότητες και τις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης. Το NPM έχει διαφορετικές εκδοχές εφαρμογής στις διάφορες χώρες που εξαπλώθηκε και εξακολουθεί να θεωρείται ο καλύτερος δρόμος εκσυγχρονισμού. Οι μεταρρυθμιστές θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την τοπική κουλτούρα, τις υφιστάμενες διαδικασίες λειτουργίας, τις τάσεις προς τη διαφθορά, το ηθικό των υπαλλήλων, τις επιπτώσεις του ευρύτερου πολιτικού συστήματος, την πιθανότητα αιφνίδιας αλλαγής των κυβερνήσεων και των αλλαγών στις δομές και τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης.

Το NPM εκδηλώνεται ως συλλογή των υπαρχόντων δογμάτων και μιας ευρύτερης διαχειριστικής λογικής εκσυγχρονισμού, που ξεπερνά την πραγματική μετρήσιμη απόδοση. Η πελατοκεντρική αντιγραφειοκρατική του στάση, η μείωση των δημόσιων δαπανών, η ανάγκη για αύξηση του ελέγχου από την κορυφή το έχουν κάνει δημοφιλείς. Όμως, ενώ είναι διάχυτη η πεποίθηση από πολλούς πολιτικούς ότι η υπάρχουσα δημόσια διοίκηση είναι βαθιά αναποτελεσματική και είναι δυνατόν να μειωθεί το κόστος των δημόσιων υπηρεσιών, δεν έχει εκτιμηθεί το κόστος εφαρμογής του NPM και τα μετρήσιμα αποτελέσματα που θα επιφέρει (Politt & Dan, 2011).

1.3. Η ελληνική δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα δημιουργήθηκε με την ίδρυση του ελληνικού κράτους και εφάρμοσε το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης το οποίο κυριάρχησε από τον 19ο αιώνα (Καρκατσούλης, 1998). Η γραφειοκρατία υιοθετήθηκε για μεγάλα χρονικά διαστήματα ως η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημόσιων υπηρεσιών, ειδικότερα γιατί ενδείκνυται για μεγάλου μεγέθους οργανώσεις στις οποίες οι εργασίες είναι επαναλαμβανόμενου και ομοιόμορφου χαρακτήρα και γιατί διασφαλίζει την νομιμότητα, την ασφάλεια, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα της διοικητικής δράσης (Pollitt, & Dan, 2011).

¹ Στην έρευνα συμμετείχαν μελετητές της δημόσιας διοίκησης από 11 πανεπιστήμια 10 χωρών. Η έρευνα αναλύει τον αντίκτυπο των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση για τους πολίτες και την κοινωνική συνοχή στην Ευρώπη. Η βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε αφορά περίπου 520 σχετικές μελέτες (www.cocops.eu).

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας εμφανίζει ιδιαιτερότητες σε σχέση με τον δημόσιο τομέα στις άλλες χώρες της ΕΕ, αλλά και ιδιαίτερες αντιστάσεις στις επιχειρούμενες αλλαγές κατά την ενσωμάτωση νέων διοικητικών πρακτικών και μεταρρυθμιστικών προσπαθειών.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα δαιδαλώδες και πολύπλοκο διοικητικό σύστημα, ένα μωσαϊκό δημόσιων οργανισμών που παρέχουν πολλές και συχνά αλληλεπικαλυπτόμενες υπηρεσίες, όπως κοινωνικές, υγείας, εκπαίδευσης, πολιτισμικές, οικονομικές κ.ά., με ταυτόχρονη μικρή αποκέντρωση των υπηρεσιών του κράτους. Το 1998 με το πρόγραμμα «Καποδίστριας» έγινε η πρώτη προσπάθεια αποκέντρωσης και το 2010 η δεύτερη, με το πρόγραμμα «Καλλικράτης». Η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών μοιάζει ιεραρχικά με τη δομή πυραμίδας και χαρακτηρίζεται από τη διάχυση των εξουσιών από πάνω προς τα κάτω.

Σημαντικό είναι να επισημανθεί ότι τα μεσαία στελέχη δεν διαθέτουν πραγματική δύναμη ώστε να ασκήσουν τις αρμοδιότητες που συνάδουν με τη θέση ευθύνης που καταλαμβάνουν, δηλαδή να ασκήσουν διοικητικά μέτρα τέτοια που θα παρακινούν το προσωπικό ή θα το πειθαρχούν ανάλογα με τις ανάγκες. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι τα μεσαία στελέχη της δημόσιας διοίκησης αδυνατούν να λειτουργήσουν ως managers, μη έχοντας πραγματική εξουσία το οποίο οφείλεται στο ότι οι ελληνικές κυβερνήσεις ουδέποτε έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Περισσότερο ενδιαφέρονταν για τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων και πολιτικού/κομματικού παρεμβατισμού (Spanou, 1996, σ. 97).

Η γραφειοκρατική διάρθρωση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, με την πάροδο του χρόνου, απέκτησε τα λειτουργικά προβλήματα που περιγράφονται στις ανωτέρω παραγράφους, παράλληλα όμως αναπτύχθηκε μια ιδιαίτερη παθολογία στην οποία αξίζει να σταθούμε λίγο περισσότερο².

Μερικές από τις κυριότερες αιτίες που ευνόησαν τη γραφειοκρατία και την πολυπλοκότητα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι η επιθυμία για προστασία του δημόσιου συμφέροντος, συχνά νοούμενου και ως κυβερνητικού συμφέροντος, η

2 «Η ελληνική παραμόρφωση συνιστά απόκλιση από το γραφειοκρατικό μοντέλο και απ' ό,τι επιγενομένως έχει υιοθετηθεί από τη διοικητική επιστήμη (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ/Θεωρία Χρηστής Διακυβέρνησης) και οφείλεται στην επιβίωση και επικράτηση του συστήματος των «πελατειακών σχέσεων». Τούτο διαφοροποιείται από τον πυρήνα της αφηρημένης δυτικής θεσμικής σκέψης, αφού δεν αναγνωρίζει υπέρτερη αξία από εκείνη της δοσοληψίας κράτους/πελάτη» (Καρκατσούλης, 1999, σ. 589)

αδυναμία της να ελέγξει οικονομικά στοιχεία και ζητήματα αστικής κατάστασης, η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τον πολίτη, ο υπερβολικός έλεγχος των προϋποθέσεων πριν από την έναρξη της πράξης (ex ante έλεγχος) και παράλληλα κανένας σχεδόν έλεγχος στην ολοκλήρωση των προϋποθέσεων (ex post έλεγχος) (ΕΚΔΑΑ, 2014).

Αν και η συζήτηση για την διοικητική μεταρρύθμιση έχει ξεκινήσει από το 1830, τα τελευταία 20 χρόνια δημιουργεί τεχνητή πόλωση και αντιπαράθεση μεταξύ των δύο κυρίαρχων αντιπολιτευόμενων κομμάτων της ελληνικής πολιτικής ζωής, τακτικές που τα βοηθούν όμως να κυριαρχούν στην πολιτική σκηνή και στο σύστημα διοίκησης. Παράλληλα, η διάχυση των αρμοδιοτήτων και των φορέων, η πολυνομία, η διαφθορά και οι πελατειακές πολιτικές σχέσεις συνιστούν το θολό τοπίο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα (Spanou, 1996, σ. 97), αλλά και η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών αυτοϋπονομεύεται από την πανσπερμία και πολυνομία που η ίδια παράγει (Χριστοφόρου, 2010, σ. 93). Κατά συνέπεια εκτιμώ ότι το ανεπαρκές, ασαφές και αναχρονιστικό νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο, η ανεπαρκής υπηρεσιακή και περιορισμένη επιστημονική κατάρτιση, καθώς και η ευθυνοφοβία των υπαλλήλων τροφοδοτούν τη γραφειοκρατία.

Στην Ελλάδα τα αίτια που οδήγησαν στην κρίση της γραφειοκρατίας εντοπίζονται σε δύο χαρακτηριστικά, τα οποία έγιναν φανερά ήδη από την πρώτη μεταπολεμική περίοδο και επηρεάζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση μέχρι σήμερα.

Το ελληνικό διοικητικό σύστημα, ενώ τυπικά κατατάσσεται στα συγκεντρωτικά/γραφειοκρατικά συστήματα (Καρκατσούλης, 1998), Μακρυδημήτρης, 1999, σ.41), στην ουσία εμφανίζει μικρή θεσμοποίηση κατάτμησης των διαδικασιών του, ενώ κυριαρχείται από μεγάλο αριθμό άτυπων διαδικασιών και πρακτικών που έχουν ως αποτέλεσμα τη μικρή προβλεψιμότητα και αποτελεσματικότητα. Η συμμετοχή στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι δημιουργεί την ανάγκη έντονων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στο σύστημα δημόσιας διοίκησης της χώρας, οι οποίες όμως μέχρι σήμερα δεν έχουν πραγματοποιηθεί, εκτός από περιορισμένης έκτασης αλλαγές.

Η χώρα μας είναι, ίσως, η χώρα με τους περισσότερους νόμους και ρυθμίσεις στην ΕΕ. Τα τελευταία 30 χρόνια έχουμε ψηφίσει 4.000 νόμους και έχουν εκδοθεί 110.000 υπουργικές αποφάσεις (Αγγελόπουλος, 2012). Οι κανονιστικές ρυθμίσεις που εκδόθηκαν χαρακτηρίζονται συνήθως από χαμηλή ποιότητα και μαζί με τους νόμους

«όχι μόνο δεν λύνουν τα προβλήματα, αλλά ίσως δημιουργούν και άλλα» (Μακρυδημήτρης, 1999, σ. 45). Η πολυνομία αποτελεί τη βάση για την κακοδικία, την ανομία, τη διαφθορά και παράλληλα με τη διοικητική ασάφεια που παράγει ευνοεί τη γραφειοκρατία (Lambropoulou, *et al.* 2007).

Η ποιότητα του κανονιστικού πλαισίου και του μοντέλου διοίκησης επηρεάζουν την οικονομική ανάπτυξη, την καινοτομία και την παραγωγικότητα μιας χώρας. Έτσι λοιπόν για το έτος 2006 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπολόγισε ότι το διοικητικό κόστος αντιστοιχούσε στο 6,8% περίπου του ΑΕΠ της Ελλάδας και ότι η μείωση του ελληνικού διοικητικού κόστους κατά 25% θα απέφερε ωφέλιμη αύξηση του ΑΕΠ μέχρι και 2,4% έως το 2025. Εκτός των άλλων, για τη διατήρηση της ελληνικής γραφειοκρατίας απαιτείται ένα ιδιαίτερα μεγάλο κόστος, το οποίο υπολογίζεται ότι ανέρχεται στα 14 δισεκατομμύρια ευρώ και αναλογεί περίπου στο 6,8% του ΑΕΠ της χώρας, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος των χωρών της ΕΕ είναι 3,5%. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις επιβαρύνονται με ένα κόστος 2 δισεκατομμυρίων ευρώ από τα γραφειοκρατικά εμπόδια (Κολώνας, 2012), και συνδυαζόμενα με την ασάφεια και την πολυνομία που κυριαρχούν στη χώρα, συνιστούν εμπόδιο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομίας. Η βελτίωση του κανονιστικού πλαισίου αποτελεί προϋπόθεση για την Ελλάδα προκειμένου να καταφέρει να τονώσει την οικονομική δραστηριότητα, να δημιουργήσει θέσεις εργασίας και να αυξήσει την παραγωγικότητα.

Οι ελληνικές κυβερνήσεις έκαναν κάποιες δειλές προσπάθειες για να αντισταθούν στη γραφειοκρατία και τις αρνητικές επιδράσεις της, οι οποίες όμως δεν απέδωσαν. Με τα άρθρα 9, 10 και 11 του Ν. 1599/1986 έγινε μεγάλη προσπάθεια να καταργηθούν περιττά δικαιολογητικά, όπως τα πιστοποιητικά οικογενειακής κατάστασης και γέννησης, όμως στην πράξη δεν λειτούργησαν μηχανισμοί έλεγχου και στην ουσία της ακυρώθηκε αυτή η μεταρρυθμιστική προσπάθεια.

Με τον Ν. 1892/1990 έγινε προσπάθεια μείωσης των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις. Στην πραγματικότητα όμως ούτε αυτό λειτούργησε, γιατί οι υπηρεσίες χρησιμοποίησαν τις εξαιρέσεις του νόμου που ο ίδιος επέτρεπε. Παρόμοιο φαινόμενο παρατηρήθηκε με τον Ν. 2026/1992 και με τον Ν. 1943/1991 (άρθρο 5), που προέβλεπε την καθιέρωση προθεσμιών εντός των οποίων είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί/απαντά η δημόσια διοίκηση. Οι περισσότερες υπηρεσίες έπειτα από αίτημά τους απαλλάχτηκαν από αυτή τη ρύθμιση.

Καλύτερη εφαρμογή και αποτελέσματα επετεύχθησαν με τον Ν. 2539/1997 για την απλούστευση των διαδικασιών του δημόσιου τομέα έπειτα από έκδοση σχετικών ΚΥΑ. Έτσι λοιπόν με την έκδοση 15 ΚΥΑ έγινε δυνατή η μείωση κατά 58% των ζητούμενων δικαιολογητικών και βελτιώθηκε η όλη διαδικασία με το άρθρο 31 του Ν. 3013/2002 που προέβλεπε την περαιτέρω κατάργηση δικαιολογητικών για τις διαδικασίες που θα εντάσσονταν στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Η δημιουργία «ενιαίας βάσης δεδομένων», παρόμοιας με «μητρώο διαδικασιών», επέβαλε την τυποποίηση των εντύπων των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης. Για τον λόγο αυτό τυποποιήθηκαν και ανασχεδιάστηκαν περισσότερα από 879 έντυπα τα οποία έλαβαν ηλεκτρονική μορφή. Με τον Ν. 3242/2004 έγινε προσπάθεια θέσπισης ενιαίων κριτηρίων για την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών που να εναρμονίζονται με τα ισχύοντα στις χώρες της ΕΕ.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι αυτή καθαυτή η λειτουργία των ΚΕΠ και οι καθημερινές προσπάθειες των υπαλλήλων τους, κατά τις συναλλαγές τους με τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες, συνέβαλαν στην αποδοχή και στη μείωση/κάμψη των συνήθων αντιστάσεων των δημοσίων υπαλλήλων σε αυτή την αλλαγή. Επίσης, η ηλεκτρονική πλατφόρμα λειτουργίας των ΚΕΠ δίνει στο ΥΠ.ΕΣ. τη δυνατότητα ελέγχου της αποδοτικότητας όλων των δημοσίων υπηρεσιών με τις οποίες συναλλάσσονται τα ΚΕΠ, σε πραγματικό χρόνο. Άρα, με την κατάλληλη χρήση και δημιουργία δεικτών γίνεται δυνατή η παρακολούθηση της παραγωγικότητάς τους.

Με το Ειδικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για τη «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, με συγχρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ, έγινε προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και καθιέρωσης σύγχρονων μεθόδων διοίκησης μέσω στόχων και δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, θεσμοθέτηση και απονομή Βραβείων Ποιότητας και Αποδοτικότητας, δημιουργία Δικτύου Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, με τη συμμετοχή 30 φορέων και στόχο την ενημέρωση για τις ευρωπαϊκές εξελίξεις σε θέματα διοικητικών καινοτομιών και βέλτιστων διοικητικών πρακτικών (Παυλόπουλος, 2007, σ. 8).

Παρ' όλα αυτά όμως, η γραφειοκρατία διατηρεί ακόμη τις αντιστάσεις της και διαφαίνεται η αναγκαιότητα αποφασιστικότερης και σθεναρότερης παρέμβασης στη δημόσια διοίκηση της χώρας, με την υιοθέτηση νέων στρατηγικών μοντέλων και διοικητικών επιλογών, λαμβάνοντας παραδείγματα από τις καλές πρακτικές που

κυριαρχούν στον χώρο της ΕΕ με την απαραίτητη προϋπόθεση της ύπαρξης αντίστοιχης πολιτικής βούλησης.

Το ελληνικό δημόσιο σύστημα, όμως, μέσα από όλα αυτά τα προβλήματα καταφέρνει και λειτουργεί. Αυτό κυρίως οφείλεται στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, οι οποίες συχνά αντισταθμίζουν την έλλειψη μιας θεσμικής επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών. Οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και οι προκαλούμενες συγχύσεις παρακάμπτονται από τις άτυπες προσπάθειες συνεννόησης των υπαλλήλων διαφορετικών υπηρεσιών και τις πρακτικές που αναπτύσσουν. Παρόμοιες πρωτοβουλίες παρατηρούνται σε τομείς που δραστηριοποιούνται δίκτυα πολιτών, στην τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, όπου εμφανίζονται έντονες ελλείψεις των κρατικών δομών, καθώς και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, όπως δείχνουν τα παραδείγματα από τον χώρο της υγείας ή της περιβαλλοντικής πολιτικής (Καρκατσούλης, 1999, σ. 595).

Ανακεφαλαιώνοντας, παρατηρούμε λοιπόν ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης μπορεί να απέδωσε στις περιόδους σταθερότητας, όπου οι συνθήκες ήταν ελεγχόμενες, όμως στην περίοδο της παγκοσμιοποίησης με τις συχνές οικονομικές κρίσεις, με την μείωση των πόρων, τη διάδοση και εξέλιξη των ΤΠΕ και τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών δεν ικανοποιεί τις σύγχρονες απαιτήσεις. Ιδιαίτερα στη χώρα μας η διάχυση των αρμοδιοτήτων και των φορέων, η πολυνομία, η διαφθορά και οι πελατειακές πολιτικές σχέσεις καθιστούν επιτακτική την ανάγκη μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης. Νέα μοντέλα αναδείχτηκαν στην πορεία εξέλιξης της τα οποία φαίνεται ότι συγκλίνουν σε παρόμοιες διοικητικές πρακτικές και η εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη, υπό το πρίσμα της γρήγορης και χωρίς ταλαιπωρία διεκπεραίωσης των υποθέσεών του, μπαίνει στο επίκεντρο των επιλογών της δημόσιας διοίκησης. Για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου οι **Υπηρεσίες Μιας Στάσης (ΥΜΣ)** θα παίξουν σημαντικό ρόλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η σημασία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να αποδειχτεί ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η εκτεταμένη εφαρμογή της στο πολιτικό/διοικητικό σύστημα της χώρας θα δώσει την αναγκαία ώθηση για την πραγματοποίηση των απαραίτητων διοικητικών διαρθρωτικών αλλαγών.

Το Σύνταγμα της Ελλάδας, στο άρθρο 5^Α, παρ. 2, ορίζει ότι «Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους, τηρουμένων πάντοτε των εγγυήσεων των άρθρων 9, 9Α και 19».

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν είναι το «*αλγεβρικό άθροισμα τεχνολογικών έργων υποδομής*», αλλά μπορούμε να την ορίσουμε ως «*ένα διεπιστημονικό αντικείμενο πολλών επιμέρους γνωστικών περιοχών, και όχι μόνο της επιστήμης της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών*» (Αποστολάκης *et al.*, 2008, σ. 188).³

2.1. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η ΕΕ δεν έχει την αρμοδιότητα να επιβάλει μια ενιαία πολιτική δημόσιας διοίκησης στα κράτη μέλη, ωστόσο έμμεσα με την εφαρμογή και άσκηση κοινοτικών πολιτικών, μέσα από οδηγίες και κοινοτικές συστάσεις, υπάρχει επηρεασμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, το γνωστό φαινόμενο του εξευρωπαϊσμού, δημιουργώντας ένα είδος «κοινοτικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης», το οποίο χαρακτηρίζεται από έναν συγκερασμό των διοικητικών πρακτικών που εφαρμόζονται στα κράτη μέλη.

Έτσι λοιπόν ασκούνται πιέσεις προσαρμογής προς τα κράτη μέλη, η αποτελεσματικότητα των οποίων καθορίζεται από τα πολιτικοδιοικητικά συστήματά τους και η διαδικασία «εξευρωπαϊσμού» διαφέρει μεταξύ τους, με τις δημόσιες διοικήσεις να παραμένουν προσκολλημένες σε μεγάλο βαθμό στις παραδοσιακές

3 «Αξιοποιεί μοντέλα, γνώσεις και θεωρήσεις τόσο από τον επιστημονικό χώρο των τεχνολογιών της Πληροφορικής και Επικοινωνιών όσο και από τις διοικητικές (ανασχεδιασμός διαδικασιών, ενσωμάτωση τεχνολογιών κ.λπ.) και πολιτικές επιστήμες (δεδομένου ότι αλλάζει την όλη πολιτική διαδικασία)» (Αποστολάκης, *et al.*, 2008, σ. 189)

μορφές οργάνωσης των υπηρεσιών τους, χωρίς να υπάρχει τελικά η απαραίτητη διοικητική σύγκλιση. Παρ' όλα αυτά, η ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση αναπτύσσεται σταθερά στην ΕΕ μέσα από πρωτοβουλίες, μερικές φορές ασυντόνιστες, μεταξύ κεντρικής κυβέρνησης και τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης.

Για την υλοποίηση των παραπάνω αναπτύχθηκαν διάφορα προγράμματα⁴ και σχέδια δράσης όπως τα ακόλουθα:

Το σχέδιο δράσης **eEurope** που τέθηκε σε εφαρμογή την 8η Δεκεμβρίου 1999 και είχε στόχο να επιταχύνει την εξάπλωση της χρήσης του Internet στην Ευρώπη και την ενθάρρυνση της συμμετοχής των Ευρωπαίων πολιτών στην Κοινωνία της Πληροφορίας.

Το σχέδιο δράσης **eEurope2002** ή αλλιώς Κοινωνία των Πληροφοριών για όλους, που εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Μάιο του 2000 και οριοθέτησε τις δράσεις μέχρι και το 2002, κατευθύνοντας το ενδιαφέρον όλων των δημόσιων διοικήσεων, όλων των επιπέδων των κρατών μελών, στην εφαρμογή και εξάπλωση νέων τεχνολογιών για να βελτιώσουν τη δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών στην πληροφόρηση που αφορά τη δημόσια διοίκηση, αλλά και την υποχρέωση των κυβερνήσεων να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση έως το 2003.

Το σχέδιο δράσης **eEurope2005** έδωσε προτεραιότητα στη διάδοση και χρήση του Internet για το ηλεκτρονικό εμπόριο, τις επιχειρήσεις και τα σχολεία καθώς και τη σχέση τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, δηλαδή την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την ηλεκτρονική μάθηση, την ηλεκτρονική υγεία το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Στην πορεία, στο Συμβούλιο Εσωτερικής Αγοράς της 30ής Νοεμβρίου του 2000 καθιερώθηκε ένα σύνολο **23 δεικτών προόδου**, οι οποίοι είναι μέρος της «ανοικτής

4 Πρόκειται για το 1) ευρωπαϊκό πρόγραμμα ανάπτυξης ψηφιακού περιεχομένου **e-content** (www.cordis.lu/cordis), 2) το πρόγραμμα **IDA** για ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ φορέων δημόσιας διοίκησης στις χώρες της ΕΕ (Interchange of Data between Administrations - www.cordis.lu/ida), το οποίο προβλέπει τη χρήση δικτύων τηλεματικής για τη διασύνδεση των φορέων δημόσιας διοίκησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο και 3) το πρόγραμμα **IST** για τις Τεχνολογίες της Κοινωνίας της Πληροφορίας (Information Society Technologies - www.cordis.lu/ist) που επιτρέπει τη χρηματοδότηση έργων έρευνας και ανάπτυξης σε τομείς οι οποίοι αφορούν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

μεθόδου συντονισμού» και έχουν στόχο την αξιολόγηση της πρωτοβουλίας e-Europe στα κράτη μέλη και ιδιαίτερα τη συγκριτική αξιολόγηση για την καθιέρωση προτύπων βέλτιστης πρακτικής. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς δείκτες όπως ο βαθμός ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης (e-Government), το κόστος πρόσβασης στο Internet, ο αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών ανά 100 μαθητές πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ο αριθμός των κυβερνητικών Websites κ.ά.

Συμπερασματικά μπορούμε να δούμε ότι οι δράσεις αυτές λειτούργησαν θετικά και έφεραν μεγάλες αλλαγές στους τομείς των υπηρεσιών, των επικοινωνιών, στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), των κινητών και πολυμεσικών υπηρεσιών, βελτίωσαν τις δεξιότητες στη χρήση του Internet και των υπολογιστών τόσο του εργατικού δυναμικού (e-working) όσο και των μαθητών στα σχολεία (e-learning). Επικεντρώθηκαν στην αναγκαιότητα ηλεκτρονικής διασύνδεσης των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων, καθώς και στις ασφαλέστερες ηλεκτρονικές επικοινωνίες και συναλλαγές, στο φθηνότερο Internet, την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση (e-government), την καταπολέμηση του ηλεκτρονικού κοινωνικού αποκλεισμού (e-inclusion) (EUR-lex, 2002). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην ΕΕ χαρακτηρίζεται από μια νέα αντίληψη εξυπηρέτησης του πολίτη και των επιχειρήσεων από τις δημόσιες υπηρεσίες, με αλλαγή τύπου επανασχεδιασμού των διαδικασιών πρόσβασης και επικοινωνίας με το δημόσιο, με αξιοποίηση των τεχνολογιών του διαδικτύου, των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και της αμφίδρομης τηλεόρασης.

Τα τελευταία 15 χρόνια γίνονται στην ΕΕ προσπάθειες οργάνωσης και εφαρμογής κοινού ηλεκτρονικού μοντέλου διακυβέρνησης στα κράτη μέλη. Για τον λόγο αυτό, σε εθνικό επίπεδο, τα κράτη μέλη έχουν ενεργήσει προς την κατεύθυνση αυτή, μεταφέροντας τις κυβερνητικές δράσεις στο διαδίκτυο με στόχο την πλήρη παροχή των δημόσιων υπηρεσιών τους διαδικτυακά αλλά και την ενίσχυση του δημοκρατικού ελέγχου και της συμμετοχής των πολιτών.

Η πορεία υλοποίησης του στόχου έχει σημασία, ξεκινώντας από την απλή παροχή πληροφοριών γενικής φύσης προς τους πολίτες, την ενεργή διάδραση πολίτη και δημόσιας διοίκησης, τις ηλεκτρονικές οικονομικές συναλλαγές και την εφαρμογή της ηλεκτρονικής δημοκρατίας. Αξίζει να σημειωθεί η ίδρυση διαδικτυακών πυλών επικοινωνίας μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και του πολίτη, καθώς και η δημιουργία του απαραίτητου θεσμικού πλαισίου σχετικού με τη χρήση της ηλεκτρονικής

υπογραφής και την προστασία της ασφάλειας της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διάδρασης.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2006, στο πλαίσιο της στρατηγικής i2010, συνέταξε και συνέστησε στις χώρες μέλη σχέδιο δράσης για τον εκσυγχρονισμό των ηλεκτρονικών διοικητικών υπηρεσιών. Πέντε μείζονες στόχοι ετέθησαν για την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση, με επιμέρους στόχους υλοποίησης έως το 2010. Βασικός στόχος τίθεται η κοινωνική ένταξη, με μέσο την εύκολη πρόσβαση για όλους τους πολίτες των κρατών μελών στις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι μέγιστες δυνατές ωφέλειες από καινοτόμες υπηρεσίες κοινής εμπιστοσύνης, καθώς και η ικανοποίηση των χρηστών με περιορισμό της γραφειοκρατίας και βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Άλλοι στόχοι είναι η διαφάνεια και η λογοδοσία, η εκτέλεση σύνθετων και νευραλγικών υπηρεσιών με μεγάλο αντίκτυπο για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, οι δημόσιες συμβάσεις, οι οποίες στο σύνολό τους θα διατίθενται πλέον ηλεκτρονικά, ενώ σήμερα αυτό συμβαίνει μόνο σ' ένα ποσοστό της τάξης του 50%, καθώς και η δυνατότητα άνετης, ασφαλούς και διαλειτουργικής ελεγχόμενης πρόσβασης σε δημόσιες υπηρεσίες.

Προωθείται επίσης η συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η γρήγορη προσαρμογή των κυβερνητικών διαδικτυακών τόπων ώστε να συμμορφώνονται με τις κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕ όσον αφορά την ηλεκτρονική προσβασιμότητα (e-προσβασιμότητα).

Τα κράτη μέλη δεσμεύτηκαν να υλοποιήσουν τους στόχους της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης με χρονικό ορίζοντα το 2010, ούτως ώστε όλοι οι πολίτες, συμπεριλαμβανομένων των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, να μπορούν να επωφεληθούν από τη χρήση των ηλεκτρονικών διοικητικών υπηρεσιών. Επίσης, οι ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις δεσμεύτηκαν να παρέχουν ευκολότερα προσβάσιμες και περισσότερο αξιόπιστες δημόσιες πληροφορίες και υπηρεσίες, μέσω καινοτομικής χρήσης των ΤΠΕ, αυξάνοντας την εκπαίδευση/ενημέρωση και δημιουργώντας συνείδηση στους πολίτες/χρήστες σχετικά με τα οφέλη της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας με κρατικές παρεμβάσεις στη βελτίωση των δεξιοτήτων και παρέχοντας υποστήριξη σε όλους τους χρήστες (ΕΕ).

Επίσης, συμφωνήθηκε να δημιουργηθούν προστατευμένα συστήματα αμοιβαίας αναγνώρισης εθνικών ηλεκτρονικών ταυτοτήτων για τους δικτυακούς τόπους και τις

υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης. Η Επιτροπή συνέβαλε σε αυτές τις προσπάθειες, καθορίζοντας κοινές προδιαγραφές για τη διαχείριση της ηλεκτρονικής ταυτοποίησης, επιβλέποντας τα πρότυπα προγράμματα μεγάλης κλίμακας των συστημάτων ηλεκτρονικής ταυτοποίησης.

Σημαντική οδηγία για την εφαρμογή του παραπάνω σχεδίου είναι η οδηγία 2006/123/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και η απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2009/767/EK της 16ης Οκτωβρίου 2009 σχετικά με τη θέσπιση μέτρων που διευκολύνουν τη χρήση διαδικασιών με ηλεκτρονικά μέσα μέσω των «Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης» (EKE).

Στις 12 Οκτωβρίου 2016, στη Διάσκεψη **Conference on the Urban Agenda for Europe**, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Πόλεων και Περιφερειών, ο Μαροῦ ῤεφῥονιῥ, Αντιπρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, και η Corina Crețu, Επίτροπος για την Περιφερειακή Πολιτική, ανακοίνωσαν την έναρξη μιας νέας διαδικτυακής πύλης για τις πόλεις της ΕΕ, την οποία αποκάλεσαν “One-Stop Shop Portal”. Στόχος της πύλης είναι η διάδοση της σύγχρονης και ενημερωμένης πληροφόρησης για τις πόλεις, η ανταλλαγή εμπειριών για τις βέλτιστες πρακτικές και τις αστικές στρατηγικές (EIP-SCC, 2016).

2.2. Στην Ελλάδα

Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη χώρα μας υστερεί συγκρινόμενη με τις χώρες της ΕΕ, με μεγαλύτερη υστέρηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες (Κοινωνία της Πληροφορίας, 2013). Φαίνεται ότι το τελευταίο διάστημα έχει δοθεί κάποια έμφαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς επιχειρήσεις, πιθανόν λόγω των ασκούμενων πιέσεων και της αναγκαίας εναρμόνισης με την ΕΕ. Η Ελλάδα είναι η τελευταία χώρα στην ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, όταν συγκρίνονται οι επιδόσεις της με το μέσο όρο της ΕΕ27 συν την Ισλανδία, τη Νορβηγία, την Ελβετία και την Τουρκία (Κοινωνία της Πληροφορίας, 2013).

Από τις παρεχόμενες ηλεκτρονικά υπηρεσίες, φαίνεται ότι η ΓΓΠΣ και ο ΟΑΕΔ κατατάσσονται στο υψηλότερο επίπεδο ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, τόσο προς τους πολίτες όσο και προς τις επιχειρήσεις. Τομείς που

υπολείπονται, όσον αφορά τους πολίτες, είναι αυτές των δηλώσεων στην αστυνομία, της κοινωνικής ασφάλισης, των υπηρεσιών υγείας και της εισαγωγής στην ανώτατη εκπαίδευση. Παρατηρείται η διχοτόμηση ότι ενώ οι τομείς της φορολογίας και των εισφορών προς τα ταμεία και στα τελωνεία είναι πολύ καλοί, προβληματικοί τομείς παραμένουν η σύσταση εταιρείας, οι περιβαλλοντικές άδειες και οι δημόσιες προμήθειες (Κοινωνία της Πληροφορίας, 2013).

Στην Υπουργική Απόφαση ΥΑΠ/Φ.40.4/1/989 (ΦΕΚ 1301/Β'/12-04-2012) κυρώνεται το Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στο οποίο περιγράφονται οι αρχές λειτουργίας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δημοσίου, οι στρατηγικές κατευθύνσεις του οποίου αναφέρονται παρακάτω (Πίνακας 5). Περιλαμβάνονται πληθώρα εξειδικευμένων στόχων, ομαδοποιημένων σε τρεις στρατηγικές κατευθύνσεις που επιτρέπουν στην κυβέρνηση να εξειδικεύσει και να προχωρήσει, κατά τις επιλογές της, στην πρακτική εφαρμογή τους.

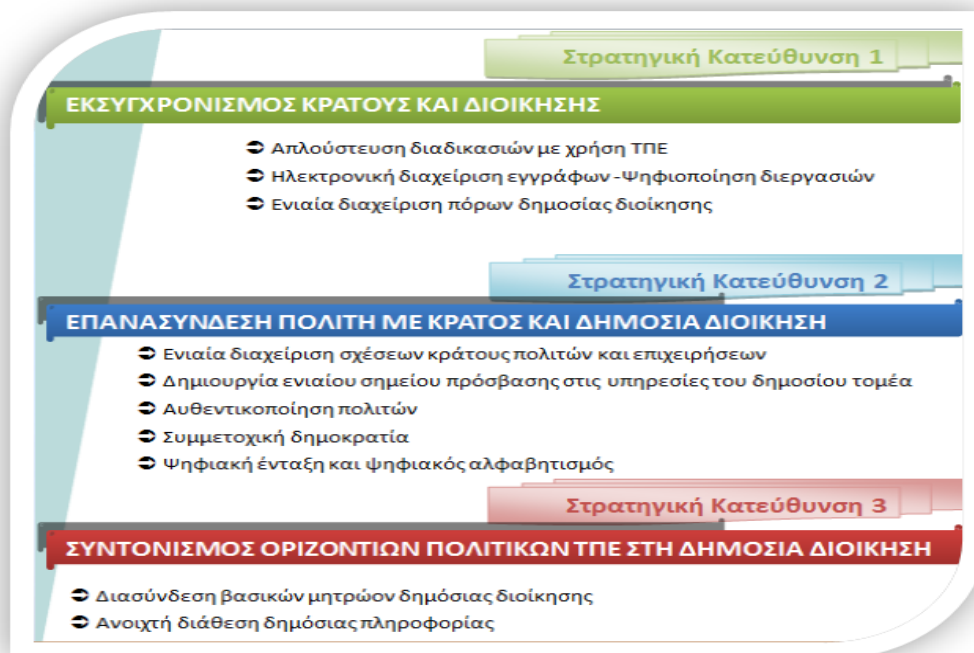
Στην Ελλάδα παρατηρείται υστέρηση ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης, πιθανόν για κερδοσκοπικούς λόγους και συγκρινόμενη με τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ, η χώρα μας εμφανίζεται ως τελευταία χώρα σε επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η κτιριακή υποδομή των δημόσιων υπηρεσιών της χώρας, αλλά και οι «ασυντόνιστες» μεταξύ τους ηλεκτρονικές υπηρεσίες, πιθανόν εσκεμμένα, για κερδοσκοπικούς λόγους, φαίνεται ότι είναι αρνητικοί παράγοντες για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης (Καρκατσούλης, 1999, σ.598).

Η δημιουργία της κρατικής διαδικτυακής πύλης «ΕΡΜΗΣ» και η συνεχώς διευρυνόμενη χρήση των ΚΕΠ για τη μείωση της φυσικής παρουσίας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες πιστεύεται ότι θα περιορίσει τη γραφειοκρατία και θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία, την εκτέλεση σύνθετων και νευραλγικών υπηρεσιών με μεγάλο αντίκτυπο για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με την παράλληλη δυνατότητα άνετης, ασφαλούς και διαλειτουργικής ελεγχόμενης πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες.

Πίνακας 2.1.

Στρατηγικές κατευθύνσεις – Στόχοι Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης



Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Τελικά, βασικός στρατηγικός στόχος αποδεικνύεται (Πίνακας 2.1) η δημιουργία **ενιαίου σημείου πρόσβασης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα**, από όπου ο πολίτης θα αιτείται και θα παραλαμβάνει το «τελικό προϊόν επεξεργασίας του αιτήματός του» και η όλη επεξεργασία θα γίνεται εσωτερικά μέσα στην δημόσια διοίκηση, μέσω της κεντρικής διαδικτυακής πύλης ενιαίας πρόσβασης (Ermis). Παράλληλα, έχει προβλεφθεί η διεύρυνση αρμοδιοτήτων των υπαρχόντων ΚΕΠ για να μειώνεται διαρκώς η φυσική παρουσία των πολιτών.

Το Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΠΗΔ) έχει εντοπίσει τρεις βασικές απαιτήσεις από τους χρήστες της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης: α) να μη χρειάζεται να κατέχουν τον τρόπο λειτουργίας, τις αρμοδιότητες και τη δομή των εμπλεκόμενων υπηρεσιακών μονάδων στην υπόθεσή του β) να επισκέπτεται ένα σημείο επαφής (ΚΕΠ, Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη) και να παραλαμβάνει από ένα σημείο εξόδου την υπηρεσία (One-Stop Shop), και γ) η ενημέρωση για την πορεία της υπόθεσής του πρέπει να είναι ηλεκτρονική και συνεχής (online). Οι

παρεχόμενες υπηρεσίες μπορεί να είναι απλές (πληροφόρηση, βεβαίωση, συναλλαγή, πιστοποιητικό κ.ά.) ή σύνθετες (διαγωνισμός, αδειοδότηση κ.ά.).

Ανακεφαλαιώνοντας, συμπεραίνουμε ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί βασικό εργαλείο εφαρμογής για την προώθηση των απαιτούμενων μεταρρυθμιστικών αλλαγών, με την ΕΕ να επηρεάζει στην κατεύθυνση δημιουργίας δημόσιας διοίκησης που να παράγει «αποτελέσματα». Φαίνεται ότι δημιουργείται ένα είδος «κοινοτικού μοντέλου» δημόσιας διοίκησης, όπου γίνεται προσπάθεια πλήρους ηλεκτρονικής παροχής των δημόσιων υπηρεσιών. Η χρήση διαδικτυακών πλατφόρμων επικοινωνίας μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και του πολίτη διαρκώς αναπτύσσεται, με την εξασφάλιση και της ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών και η έννοια του «ενός σημείου επαφής» με τη δημόσια διοίκηση φαίνεται πολύ διαδεδομένη στην ΕΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Οι Υπηρεσίες Μιας Στάσης

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγραφεί και να αναδειχτεί η σημασία της εφαρμογής των Υπηρεσιών Μιας Στάσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα και στις χώρες της ΕΕ, καθώς και να παρουσιαστούν οι βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής.

Η προέλευση του όρου Υπηρεσίες Μιας Στάσης ή αλλιώς One-Stop Shop, προέρχεται από επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία δημιουργήθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες στα τέλη του 1920 ή στις αρχές του 1930, ως «ένα κατάστημα μία στάση», τα οποία προσέφεραν στους πελάτες τους τη δυνατότητα να εξυπηρετούν ποικίλες ανάγκες τους χωρικά σε μία θέση. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να διεκπεραιώνονται συναφείς και συνδεδεμένες υπηρεσίες χωρίς να απαιτείται η γεωγραφική μετακίνηση των πολιτών/πελατών. Σε μια ευρύτερη χρήση του όρου, ως ΥΜΣ σήμερα χαρακτηρίζονται οι ιστοσελίδες παροχής υπηρεσιών καθώς και η πληροφόρηση που παρέχεται από ένα σημείο/θέση (Wikipedia λήμμα: One-Stop Shop).

Οι πολίτες στις μέρες μας είναι συνηθισμένοι να δέχονται ταυτόχρονα πολλές υπηρεσίες, τα σούπερ μάρκετ προσφέρουν πολλά διαφορετικά προϊόντα, οι τράπεζες

ασχολούνται με ευρύ φάσμα συναλλαγών, έτσι στρεφόμενοι προς την κυβέρνησή τους, αναμένουν από την πλευρά της να καλύψει τις διοικητικές ανάγκες τους σε ένα και μοναδικό γραφείο/θέση, με τον μικρότερο δυνατό κόπο, ζητώντας βοήθεια για να κατανοήσουν νόμους και διαδικασίες (Kubicek, *et al.* 2001, p.1). Από έρευνα που διενεργήθηκε στη Χάγη προκύπτει ότι οι πολίτες επιθυμούν γρήγορη πληροφόρηση και εξυπηρέτηση, φιλικούς υπαλλήλους, κατανοητές αιτήσεις, ευχάριστο περιβάλλον, χωρίς να περιμένουν σε ουρές, εύκολα προσβάσιμες υπηρεσίες για άτομα με ειδικές ανάγκες, ευέλικτο ωράριο και σημεία διεκπεραίωσης κοντινά στο σπίτι και στη δουλειά τους (Kibler, *et al.*, 1994, Hagen, *et al.* 2001).

Με τη δημιουργία ΥΜΣ καθίσταται δυνατή η ηλεκτρονική έκδοση και αποστολή όλων των εγγράφων, με αποτέλεσμα να εξοικονομούν χρόνο τόσο οι επιχειρήσεις και οι πολίτες όσο και η δημόσια διοίκηση. Με τις ΥΜΣ οι διαδικασίες θα είναι πιο αποτελεσματικές, καθώς θα είναι τυποποιημένες (διαδικασίες υποβολής αιτήσεων), με αποτέλεσμα η νομοθεσία να εφαρμόζεται με μεγαλύτερη συνέπεια και να μπορούν παράλληλα να εντοπιστούν τα αρνητικά σημεία τα οποία χρήζουν βελτίωσης.

Με αυτόν τον τρόπο θα μειωθεί ο αριθμός των διοικητικών αρχών με τις οποίες συναλλάσσονται σήμερα οι επιχειρήσεις, ο απαιτούμενος χρόνος και το κόστος που προκύπτει από τη γραφειοκρατία (π.χ. πολλά έγγραφα τεκμηρίωσης) ενώ οι πληροφορίες θα διαχέονται ευκολότερα. Η ψηφιοποίηση, η τυποποίηση των διαδικασιών για την υποβολή, παρακολούθηση και αξιολόγηση των προς υποβολή και παραλαβή εγγράφων είναι δυνατή με τη δημιουργία μιας ενιαίας διαδικτυακής πύλης και τον καθορισμό μιας ενιαίας αρχής με ανάλογη αρμοδιότητα. Η παρακολούθηση των εγγράφων μέσω ηλεκτρονικών ροών είναι επίσης απαραίτητη για την επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας. Συνοπτικά, οι λόγοι δημιουργίας των ΥΜΣ είναι η προσδοκία για μείωση της γραφειοκρατίας, μείωση του λειτουργικού κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, αύξηση του όγκου των παρεχόμενων υπηρεσιών και αύξηση των δημόσιων εσόδων.

3.1. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα κράτη μέλη της ΕΕ δεν είναι ομοιόμορφη και όπως έχουμε ήδη αναφέρει, επηρεάζεται από τις ιδιαιτερότητες κάθε

κράτους καθώς και από το επίπεδο της δημόσιας διοίκησης του. Η πολιτική της για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης έχει στο επίκεντρο την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, μέσω της σύστασης και λειτουργίας ΥΜΣ και τη δημιουργία γραφείων πολιτών σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Παρακάτω θα αναφερθούν τέτοια παραδείγματα, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν καλές πρακτικές για τη χώρα μας, καθώς και τα προβλήματα που δημιουργούνται και θα πρέπει να ξεπεραστούν.

Ένας μεγάλος αριθμός από ηλεκτρονικές πύλες έχουν αναπτυχθεί στην ΕΕ για να βοηθήσουν την επιχειρηματικότητα και ιδιαίτερα τις μικρές επιχειρήσεις. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η Enterprise Europe Network που βοηθά τις μικρές επιχειρήσεις να συμμετέχουν στις ευρωπαϊκές αγορές. Οι διαδικτυακές υπηρεσίες παρέχονται μέσα από δραστηριότητες τοπικών επιχειρηματικών οργανώσεων, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, τεχνολογικά κέντρα, πανεπιστήμια και γραφεία αναζήτησης εργασίας. Τα κράτη μέλη της ΕΕ ανέπτυξαν ΥΜΣ τύπου portal (ηλεκτρονικές υπηρεσίες), και μπορεί κάποιος να αναζητήσει το **one-stop portal** της χώρας του στο **Point of Single Contact portal**, το οποίο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημιούργησε από το 2014 ως πλατφόρμα ΥΜΣ για να υποστηρίξει την πανευρωπαϊκή ηλεκτρονική καμπάνια ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Επίσης, στην European Digital City Index (EDCi) περιγράφεται σε ποιον βαθμό οι διάφορες ευρωπαϊκές πόλεις μπορούν να υποστηρίξουν ψηφιακά την επιχειρηματικότητα. Επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες να κατανοήσουν τις «δυνάμεις και αδυναμίες» της τοπικής αγοράς και να κατευθύνουν ανάλογα τις επιλογές και τους πόρους τους (EDCi, 2016).

Στην **Ισπανία** έγινε από νωρίς αντιληπτή η σημασία του **ενιαίου σημείου επαφής** με τη δημόσια διοίκηση και πολύ συχνά νοείται ως «**ενιαίο παράθυρο**» στο οποίο παρέχονται οι διοικητικές πληροφορίες και η δυνατότητα συναλλαγών. Είναι περισσότερο τοπικές πρωτοβουλίες και όχι κρατικές παρεμβάσεις με μεγάλη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα, η εκπαιδευτική πύλη της Καταλονίας για ακαδημαϊκή και επαγγελματική καθοδήγηση, παρέχει πληροφόρηση για όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης (EDU365.CAT, 2014). Το δημοτικό συμβούλιο της Βαρκελώνης δημιούργησε το 1986 την τοπική υπηρεσία ανάπτυξης **Barcelona Activa**. Είναι μια ΥΜΣ (One-Stop Shop) για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας, της απασχόλησης, την ανάπτυξη επαγγελματικών ευκαιριών, του

ανθρώπινου κεφαλαίου και βελτίωση της ποιότητας της απασχόλησης. Τη δεκαετία του 1980 η ανεργία στην πόλη ανερχόταν στο 21% και έγινε μεγάλη προσπάθεια για την προσέλκυση επιχειρήσεων και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Σήμερα κατατάσσεται στην 11η θέση μεταξύ των ευρωπαϊκών πόλεων ως προορισμός επιχειρηματικότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ποιοτική απασχόληση με προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, καθοδήγησης, προσανατολισμού, την προώθηση της χρήσης των ΤΠΕ από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και στην ανάπτυξη στρατηγικών τομέων (βιώσιμες μεταφορές, ενέργεια, βιοτεχνολογία, καθαρή τεχνολογία κ.ά.). Το 2009 με το καινοτόμο πρόγραμμα “**Do It In Barcelona**” έγινε προσπάθεια προσέλκυσης νέων ταλέντων και ξένων επιχειρηματιών, μεταπτυχιακών φοιτητών με την προσφορά ενός συνόλου υπηρεσιών όπως μεταναστευτικές άδειες, στέγαση, υποστήριξη της εκπαίδευσης τους και διευκολύνσεις στην πόλη (Barcelona Activa, 1986).

Στην **Αυστρία** επικεντρώθηκαν στη δημιουργία μιας εικονικής μονάδας παροχής κρατικών υπηρεσιών σε ένα σημείο. Το πρόγραμμα Πρότυπης Τοπικής Αρχής της περιφέρειας του Zell am See χρησιμοποιεί ΥΜΣ, γραφεία πολιτών και το πρόγραμμα Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Πληροφόρησης που δημιουργήθηκε με τη συνεργασία 45 δήμων.

Στη **Γερμανία**, φαίνεται ότι οι τοπικές κυβερνήσεις είναι εκείνες που αναπτύσσουν τις περισσότερες πρωτοβουλίες εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με τη δημιουργία **Υπηρεσιών Πολιτών** σε ένα μόνο γραφείο, για παροχή πληροφοριών και συναλλαγών. Χρησιμοποιούν μια ενιαία βάση δεδομένων που παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εξυπηρετούν τους πολίτες. Αξίζει να αναφερθεί το σύστημα δημόσιας διοίκησης DIBIS του Αμβούργου (hamburg.de).

και το **Bremen Online Services** (Bremen.de, 1996), το οποίο είναι αποτέλεσμα συνεργασίας του Δήμου της Βρέμης με ιδιωτικές εταιρείες με στόχο την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων σε μεγάλο φάσμα υποθέσεων και συναλλαγών.

Στην Ιταλία όπου η οικονομία της στηρίζεται στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, δημιουργήθηκαν ΥΜΣ τα τέλη του 1990 για την έναρξη και στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το εγχείρημα αποδείχτηκε καταρχήν επιτυχές στο Δήμο

της Modena και σε ένα δίκτυο μικρών πόλεων της επαρχίας της Bologna πριν διαδοθεί σε όλη την Ιταλία (Ongaro, 2004, p.92).

Στην **Ολλανδία** από τη δεκαετία του 1990 δημιουργήθηκαν τα Κέντρα Δημόσιων Υπηρεσιών έπειτα από συνεργασία του Υπουργείου Εσωτερικών και του συνδέσμου τοπικών διοικήσεων. Από την αρχή πήραν μορφή ΥΜΣ και επικεντρώθηκαν στην αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη. Τέτοια περίπτωση είναι το πρόγραμμα «**Γραφείο Νεοεισερχομένων**» του Δήμου του **Delft** (Dsdelft.nl, 1998). Το 1996 η δημοτική αρχή λειτούργησε μια δημόσια Υπηρεσία Μιας Στάσης για άτομα Ολλανδούς και ξένους που έρχονταν πρώτη φορά στην πόλη προκειμένου να εργαστούν ή να σπουδάσουν. Το πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε από τον Δήμο, σε συνεργασία με άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, όπως το Τμήμα Μετακινήσεων Πληθυσμού, την Αστυνομία, τη Διεύθυνση Μετανάστευσης, καθώς και ιδιωτικές εταιρείες πληροφορικής και τεχνολογίας. Στόχος ήταν να προσφέρει στους νέους κατοίκους, μέσω ενός ολοκληρωμένου κέντρου μιας στάσης, όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες, όπως εγγραφή στα δημοτικά μητρώα, παροχή άδειας παραμονής, διευκόλυνση στις γραφειοκρατικές διαδικασίες, αλλά και βοήθεια στην αναζήτηση εργασίας ή κατοικίας (Κόκκινου, *et al.*).

Το δημοτικό συμβούλιο της **Κορνουάλλης** δημιούργησε ηλεκτρονικό σημείο επαφής το οποίο λειτουργεί ως ΥΜΣ (Cornwall Council), μέσω του οποίου παρέχονται οι κρατικές και δημοτικές υπηρεσίες, συνδέεται με άλλες ΥΜΣ του δήμου, διεσπαρμένες σε διάφορα δημοτικά γραφεία/σημεία για την διευκόλυνση των δημοτών ως προς την μετακίνηση, με συνέπεια οι ίδιες υπηρεσίες να είναι ομοιόμορφα χωροταξικά κατανομημένες. Οι υπάλληλοι έχουν επιμορφωθεί για να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν τις περιπτώσεις εκείνες που χρήζουν ιδιαίτερη αντιμετώπισης, όπως την παροχή κοινωνικής βοήθειας.

Διάφορες ενδιαφέρουσες θεματικές ΥΜΣ έχουν δημιουργηθεί στη **Βρετανία**, όπως στο Newham για την παροχή βοήθειας στα θύματα οικογενειακής και σεξουαλικής βίας (Newham Council). Στο Hertfordshire οι θεματικές ΥΜΣ οι οποίες αποκαλούνται «Youth Connexions One Stop Shop», διεσπαρμένες σε διάφορα σημεία, παρέχουν υποστήριξη και ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών σε νέους από 13 ετών και άνω, σε θέματα σχετικά με την εκπαίδευση, την εργασία, τον εθελοντισμό, τα ναρκωτικά, την υγεία, την χρηματοδότηση κ.ά.. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η δωρεάν παροχή σειράς ιατρικών εξετάσεων σχετικές με την σεξουαλική υγεία (YC

Hertfordshire). Επίσης στο West Euston λειτουργεί ΥΜΣ, η οποία ιδρύθηκε από τον τοπικό πληθυσμό (1992), με συνεργασία δημοτικού φορέα με ιδιωτικούς και εθελοντικούς φορείς για την βελτίωση των κοινοτικών υπηρεσιών. Στοχεύει στην βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης στην περιοχή με εξάλειψη των φυλετικών εντάσεων, της βίας, των οδομαχιών αλλά και την παροχή διευκολύνσεων για τους νέους (West Euston Partnership, 1992).

Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ οι χώρες οι οποίες προηγούνται αφενός μεν στην απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών τους, αφετέρου δε στην ανάπτυξη ΥΜΣ είναι η Αυστρία, το Βέλγιο, το Μεξικό και η Πορτογαλία (OECD, 2010, p.17).

Διάφορα όργανα της ΕΕ έχουν δημιουργήσει ΥΜΣ θεματικού κυρίως περιεχομένου με στόχο την αντιμετώπιση των φαινομένων βίας, την ξενοφοβία, το ρατσισμό, την μετανάστευση, την βοήθεια προς τις μειονότητες, τους Ρομά, τους νέους, τις γυναίκες, ενάντια σε κάθε μορφή αποκλεισμού, με τελικό σκοπό την καθιέρωση μιας δίκαιης και πλουραλιστικής κοινωνίας. Δημιούργησαν, επίσης, ΥΜΣ για την διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας, τις τηλεπικοινωνιακές, ραδιοτηλεοπτικές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες, την ενημέρωση για τους νόμους και το φορολογικό καθεστώς σε διάφορες χώρες μέλη.

3.2. Στην Ελλάδα

Η γραφειοκρατική οργάνωση του ελληνικού κράτους επηρεάζει, μεταξύ άλλων, αρνητικά την επιχειρηματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. «Η ποιότητα του θεσμικού πλαισίου, η απλότητα και η σαφήνεια της οργάνωσης και των διαδικασιών διοίκησης επιδρούν θετικά στη σύσταση και λειτουργία των μικρομεσαίων, ιδίως, επιχειρήσεων. Αντίθετα, η γραφειοκρατία και η ασάφεια του θεσμικού πλαισίου επιδρούν αρνητικά» (Μακρυδημήτρης, 19/07/2016, εφ. *Καθημερινή*).

Η ίδρυση ΥΜΣ στη χώρα μας αποκτά μια ιδιαίτερη σημασία, αφού, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ανάγκη να ξεπεραστούν οι αρνητικές συνέπειες της γραφειοκρατικής οργάνωσης του κράτους είναι πλέον πολύ μεγάλη, οι πιέσεις από την ΕΕ εντείνονται και τα νέα μοντέλα διοίκησης αργά ή γρήγορα θα εφαρμοστούν και στην Ελλάδα. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις ΥΜΣ αφορούν τη δημιουργία ενός ενιαίου σημείου επαφής και παροχής συμβουλών για τις επιχειρήσεις στη σχέση

τους με τις διάφορες δημόσιες αρχές, όπως εκείνες που διαχειρίζονται άμεσα θέματα ασφάλειας τροφίμων και περισσότερο θέματα αδειοδότησης επιχειρήσεων. Έτσι, θα διευκολύνονται οι επιχειρήσεις στην επικοινωνία τους με τις διάφορες δημόσιες αρχές και ταυτόχρονα θα μειώνονται και οι δυνατότητες δωροδοκίας, που είναι ένα από τα σοβαρά ζητήματα τα οποία εντοπίστηκαν κατά τη μέτρηση των υποχρεώσεων για την αδειοδότηση των επιχειρήσεων τροφίμων (ΟΟΣΑ, 2014, σ. 44).

Για την υλοποίηση των δράσεων, αποφάσεων και οδηγιών της ΕΕ, σχετικά με τις ΥΜΣ, που περιγράφηκαν, θεσπίζονται στην Ελλάδα μια σειρά νομοθετημάτων και επιχειρησιακών προγραμμάτων με σημαντικότερα τα παρακάτω:

- Ο νόμος 3419/2005 «Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) και Εκσυγχρονισμός της Επιμελητηριακής Νομοθεσίας» (ΦΕΚ/Α/297) όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 3853/2010 «Απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ/Α/90).
- Ο νόμος 3853/2010 «Απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ/Α/90) και ιδίως η παρ. 2 του άρθρου 4, για την Υπηρεσία Μίας Στάσης για τη σύσταση Προσωπικών Εταιριών, δημιουργεί τις Υπηρεσίες Γ.Ε.ΜΗ. που λειτουργούν στα επιμελητήρια, καθώς και τα πιστοποιημένα, σύμφωνα με το στοιχείο Δ' της παρ. 2 του άρθρου 4 του νόμου αυτού, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).
- Η υπ' αριθμ. ΥΑΠ/ Φ.19.7/14/380/2010 απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Οργάνωση, Λειτουργία και Αρμοδιότητες των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) - Ηλεκτρονική Διεκπεραίωση Διαδικασιών από τα ΕΚΕ» (ΦΕΚ/Β/1561).
- Ένας σημαντικός νόμος είναι ο Ν. 4325/2015 (ΦΕΚ 47/τ. Α'/11-5-2015) «Εκδημοκρατισμός της διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Αποκατάσταση Αδικιών και άλλες διατάξεις» και ιδίως οι διατάξεις του Κεφαλαίου 3: «Δικαιώματα πολιτών - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας - Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση». Ειδικά με τη θέσπιση της παρ. 1 του άρθρου 12 του νόμου αυτού, το μέτρο της αυτεπάγγελτης αναζήτησης πιστοποιητικών αποκτά καθολική εφαρμογή σε όλα τα δικαιολογητικά που απαιτούνται κατά τις συναλλαγές του πολίτη με το

Δημόσιο και ενισχύεται με τη χρήση υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

- Με το πρόγραμμα “Διοικητική Μεταρρύθμιση” εκτιμάται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, το κανονιστικό πλαίσιο, τις δομές και τα συστήματα (Ε.Π., 2009).

Σήμερα στη χώρα μας οι Υπηρεσίες Μιας Στάσης, έχουν περιορισμένη εφαρμογή και προσδιορίζονται κυρίως θεματικά, δηλαδή ως προς την παρεχόμενη υπηρεσία, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τη σύσταση εταιρειών. Μια συνοπτική αποτύπωσή τους παρουσιάζεται παρακάτω.

1. Μια θεματικής μορφής υπηρεσία έχει συστήσει το Επαγγελματικό Επιμελητήριο. Για τη σύσταση μιας νέας εταιρείας, οποιασδήποτε νομικής μορφής, έγιναν τα τελευταία χρόνια πολλές προσπάθειες με σκοπό την πλήρη ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των επιχειρηματιών. Αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών είναι η δυνατότητα καταχώρισης μιας νέας εταιρείας στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) και η ίδρυσή της μέσω της λειτουργίας των Υπηρεσιών Μιας Στάσης (One-Stop Shop). Οι υπηρεσίες αυτές αποτελούν ένα ευρύ δίκτυο σημείων επαφής για τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνει 59 εμπορικά επιμελητήρια, 3.200 συμβολαιογραφικά γραφεία και στην επόμενη φάση προβλέπεται η δημιουργία 52 επιλεγμένων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών που λαμβάνουν την «πιστοποίηση παροχής Υπηρεσιών Μιας Στάσης». Στις υπηρεσίες αυτές θα διεκπεραιώνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για να αποκτήσουν οι εμπορικές εταιρείες νομική προσωπικότητα και οικονομική δραστηριότητα. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο χρόνος και οι διαδικασίες σύστασης μιας επιχείρησης και η εγγραφή αυτής στο Γ.Ε.ΜΗ. Για την εφαρμογή της ΥΜΣ ήταν απαραίτητη η ολοκλήρωση του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.), μιας μεγάλης βάσης ηλεκτρονικών δεδομένων που καταγράφει τα στοιχεία και την εξέλιξη κάθε μορφής εμπορικής εταιρείας. Μέσα από την ηλεκτρονική διασύνδεση των Υπηρεσιών Μιας Στάσης με το Γ.Ε.ΜΗ., όλες οι ελληνικές επιχειρήσεις αποκτούν για πρώτη φορά έναν μοναδικό αριθμό μητρώου τον «αριθμό ΓΕΜΗ», που θα αποτελεί την ταυτότητά τους και θα τις ακολουθεί σε όλο τον κύκλο ζωής τους. Ήδη έχει ξεκινήσει η ηλεκτρονική αυτοαπογραφή των επιχειρήσεων στο Γ.Ε.ΜΗ.

2. Έχουν συσταθεί Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) πολιτών και επιχειρήσεων, σε κάθε χώρα της ΕΕ, άρα και στην Ελλάδα, όπου από ένα και μόνο σημείο μπορούν

οι ενδιαφερόμενοι πολίτες και επιχειρήσεις να λαβαίνουν πληροφορίες και να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις/διαδικασίες τους από το σπίτι ή το γραφείο. Έτσι λοιπόν, όταν κάποιος θέλει να ιδρύσει ή να επεκτείνει μια επιχείρηση, δεν χρειάζεται να έρθει σε επαφή με μια πληθώρα αρχών, όπως επιμελητήρια, εμπορικά μητρώα, υπουργεία, τοπικές αρχές, επαγγελματικούς φορείς κ.ά., σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Η πρόσβαση είναι κυρίως διαδικτυακή μέσω πύλης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Ec.Europa, 2009).

3. Η Γενική Γραμματεία Μεταναστευτικής Πολιτικής δρομολογεί σειρά νομικών και θεσμικών αλλαγών που θα βελτιώσουν/επιταχύνουν τις διαδικασίες έκδοσης άδειας διαμονής και χορήγησης Ελληνικής ιθαγένειας σε αλλοδαπούς, με τη χρήση των δυνατοτήτων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Για τον σκοπό αυτό καθορίστηκαν σημεία υποδοχής μεταναστών, τα οποία θα λειτουργούν ως ΥΜΣ και θα μπορούν να παρακολουθούν ηλεκτρονικά την πορεία του αιτήματός τους.

4. Έχει προαναγγελθεί από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης η δημιουργία 254 κέντρων κοινότητας στη χώρα, ως σημεία που θα γίνεται η πρώτη επαφή του πολίτη με τις κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων. Τα κέντρα κοινότητας θα είναι μία νέα δομή, One-Stop Shop, ένα σημείο όπου ο δικαιούχος θα καταγράφεται, θα δηλώνει το πρόβλημά του και θα μπορεί να λαμβάνει πληροφορίες σε θέματα κοινωνικής προστασίας. Θα λειτουργούν ως δομές υποδοχής, καταγραφής και διασύνδεσης των πολιτών, θα παραπέμπουν τους δημότες σε κοινωνικά προγράμματα σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, θα συντονίζουν τις δράσεις κοινωνικής ένταξης και θα παρακολουθούν την πορεία των ωφελουμένων, αλλά σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντικαταστήσουν τις κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων.

5. Η ελληνική κρατική διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ» δημιουργήθηκε με σκοπό την παροχή ενιαίας πρόσβασης σε πολίτες και επιχειρήσεις, για ένα σύνολο διοικητικών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Ο αριθμός αυτών είναι μεν μεγάλος, όμως δεν καλύπτει το σύνολο των διαδικασιών, με πολλά προβλήματα να εντοπίζονται στην έλλειψη πλήρους διαλειτουργικότητας και συνεργασίας των συστημάτων του Δημοσίου. Οι διαδικασίες δεν προσφέρονται πάντα με ενιαίο τρόπο και ο δημόσιος τομέας εμφανίζεται και στις μέρες μας να διατηρεί άνω των 1.000 διαδικτυακών τόπων. Αυτό έχει ως συνέπεια την πολυδιάσπαση της πληροφορίας, την αύξηση του

κόστους από την κατασκευή, συντήρηση, ενημέρωση των δικτυακών τόπων και παράλληλα τον αποπροσανατολισμό του πολίτη.

6. Επίκειται η δημιουργία portal Διοικητικής Δικαιοσύνης (e-δικαιοσύνη ή e-themis), η οποία θα παρέχει υπηρεσίες One- Stop Shop στους πολίτες, στους δικηγόρους, στην επιστημονική κοινότητα, στις εταιρείες και τους δημόσιους φορείς για πληροφόρηση, παρακολούθηση πορείας υποθέσεων, αναζήτηση νομολογίας, ηλεκτρονική κατάθεση ένδικων μέσων και βοηθημάτων, ηλεκτρονική διακίνηση κλήσεων, ηλεκτρονική κοινοποίηση αποφάσεων στους διαδίκους και τρίτους, ηλεκτρονική κατάθεση αιτήσεων έκδοσης πιστοποιητικών (Digitalplan, 2012).

7. Το Εθνικό Διαδημοτικό Δίκτυο Υγιών Πόλεων - Προαγωγής Υγείας, του δικτύου των δήμων της χώρας μας, που είναι πιστοποιημένο στο ευρωπαϊκό δίκτυο του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ), προσπαθώντας να υιοθετήσει το πρόγραμμά του «Υγιείς Πόλεις», δημιούργησε τα «ΚΕΠ Υγείας» στους ΟΤΑ της χώρας. Το πρόγραμμα αισιοδοξεί να αντιμετωπίσει προβλήματα υγείας «μικρού κινδύνου» που δεν απαιτούν εισαγωγή στο νοσοκομείο, να γίνεται εκτίμηση του προβλήματος υγείας που αναφέρουν οι «ασθενείς» και να δίνεται βοήθεια για άμεση πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας, να διενεργεί προληπτικές παρεμβάσεις και προσυμπτωματικούς ελέγχους σε ομάδες υψηλού κινδύνου, να συμβάλει στον οικογενειακό προγραμματισμό με προληπτικά τεστ (ΠΑΠ τεστ), με προληπτική οδοντιατρική και εμβολιασμό, να παράσχει υπηρεσίες μετανοσοκομειακής φροντίδας και αποκατάστασης, με παρακολούθηση χρόνια πασχόντων, να πραγματοποιεί δράσεις ενημέρωσης και αγωγής υγείας με εξειδίκευση ανάλογα με τις τοπικές ανάγκες, να διενεργεί επιδημιολογικές έρευνες και τοπικά παρατηρητήρια για την υγεία.

Προφανώς, τα ΚΕΠ Υγείας δεν έχουν καμία σχέση με τα υφιστάμενα ΚΕΠ και πιθανόν να υιοθετήθηκε η ονομασία λόγω της δημοφιλίας του θεσμού. Πρόκειται για ad hoc θεματικές ΥΜΣ, με αμφίβολες προοπτικές, οι οποίες θα μπορούσαν να καλύψουν ανάγκες υγείας σε νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές. Στις πόλεις, όμως, η μεγάλη ανάγκη για σοβαρή εξωνοσοκομειακή Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (ΠΦΥ) δεν μπορεί να καλυφθεί. Μέσα από το διαδίκτυο οι «έξυπνες πόλεις» με εφαρμογές «ηλεκτρονικής υγείας» μπορούν να συμβάλουν στον τομέα της ΠΦΥ, ιδιαίτερα σε μοναχικά άτομα.

Στην πορεία υλοποίησης των σύγχρονων πρακτικών δημόσιας διοίκησης, με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» (2007-2013)

χρηματοδοτήθηκαν από την Κοινωνία της Πληροφορίας δύο έργα στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, το «One-Stop Shop αλλοδαπών», που περιλαμβάνει διαδικτυακή και φωνητική πύλη για τις αιτήσεις και την ενημέρωση των αλλοδαπών σε πολλές γλώσσες, και το έργο «One-Stop Shop επενδυτών», που πληροφορεί τους ενδιαφερόμενους επενδυτές για δυνατότητες επένδυσης και την πορεία των αιτήσεών τους.

Το 2013 ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) μαζί με φορείς της ελληνικής κυβέρνησης και τη συνεργασία επιχειρηματικών και άλλων φορέων συμμετείχαν σε πρόγραμμα που ονομάστηκε «Μέτρηση Διοικητικών Βαρών από Νόμους και Κανονισμούς στην Ελλάδα σε ορισμένους τομείς της ελληνικής οικονομίας». Το πρόγραμμα αποσκοπούσε στη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων σε 13 τομείς της οικονομικής δραστηριότητας (ενέργεια, περιβάλλον, γεωργία, αλιεία, φορολογικό δίκαιο, εταιρικό δίκαιο, εργασιακό περιβάλλον και εργασιακές σχέσεις κ.ά.) για τους οποίους προτάθηκε ως λύση στην αντιμετώπιση του προβλήματος η δημιουργία **ΥΜΣ και ηλεκτρονικών πυλών** (ΟΟΣΑ, 2013, σ. 14). Στόχος είναι η μείωση κατά 25% των διοικητικών βαρών στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια. Τα διοικητικά βάρη μειώθηκαν δραστικά, με την αλλαγή κυρίως του νομικού καθεστώτος αδειοδότησης των Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος (καταστήματα λιανικής πώλησης τροφίμων και ποτών). Υπολογίστηκε ότι αυτή η αλλαγή θα μείωνε το κόστος της Δημόσιας Διοίκησης άνω των 6 εκ. ευρώ και αποφασίστηκε για πρώτη φορά η μετατροπή ορισμένων ΚΕΠ σε ΥΜΣ για την εξυπηρέτηση των υπό σύσταση επιχειρήσεων (ΟΟΣΑ, 2014).

Από τα ανωτέρω προκύπτει η ανάγκη εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα παροχής των υπηρεσιών του προς τους πολίτες, υιοθετώντας νέες, σύγχρονες πρακτικές management, λαμβάνοντας παραδείγματα από τις καλές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, τοποθετώντας την ικανοποίηση των συμφερόντων του πολίτη στο κέντρο της προσοχής και αντιμετωπίζοντάς τον ως «εν δυνάμει πελάτη».

Ανακεφαλαιώνοντας, προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση ότι οι ΥΜΣ αποτελούν πρόταση του ΝΡΜ και υιοθετήθηκαν από πολλές ανεπτυγμένες ηλεκτρονικά χώρες. Όλο και περισσότερες περιοχές και θεματικά αντικείμενα δημιουργούν ΥΜΣ, με μεγάλες δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξής τους. Αυτό προκύπτει από την ενδεικτική παρουσίαση ΥΜΣ στην Ευρώπη και στην Ελλάδα,

που έστω και με καθυστέρηση κάνει τα πρώτα βήματά της. Δεν υπάρχουν, όπως δείχνει η μέχρι σήμερα εμπειρία χωρικοί, και θεματικοί περιορισμοί. Οι όποιοι περιορισμοί αφορούν τη χρηματοδότηση, την πολιτική βούληση και την ηλεκτρονική γνώση των δυνητικών χρηστών.

Οι ΥΜΣ, ή αλλιώς One-Stop Shop, προήλθαν από τον ιδιωτικό τομέα και παρέχουν τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν συναφείς και συνδεδεμένες υπηρεσίες χωρίς να απαιτείται η γεωγραφική μετακίνηση των πολιτών/πελατών. Η γρήγορη εξυπηρέτηση, το ευχάριστο περιβάλλον, χωρίς αναμονή σε ουρές, η εύκολη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και η διάθεσή τους σε ώρες και σημεία κοντινά στο σπίτι και στη δουλειά τους είναι απαιτούμενα από τους πολίτες και στοιχειοθετούν όρους ποιότητας για αυτούς. Οι ενιαίες διαδικτυακές πύλες με την ψηφιοποίηση, την τυποποίηση των διαδικασιών και την καθιέρωση ενιαίας αρχής είναι απαραίτητες για την επίτευξη αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση μέσα από τις ΥΜΣ, οι οποίες είναι ευρύτατα διαδεδομένες στον χώρο της ΕΕ. Όμως παρά τον μεγάλο αριθμό τους παραμένουν ακόμη σε νηπιακό στάδιο εξέλιξης, λόγω των απαραίτητων διεργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν στη Δημόσια Διοίκηση.

Για τον σχεδιασμό της ηλεκτρονικής πλατφόρμας πρόσβασης στις ΥΜΣ πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η προσέγγιση και οι ανάγκες του πολίτη/πελάτη ή της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η πρόσβαση πρέπει να είναι απλή, κατανοητή σε ένα καλά δομημένο και εύχρηστο σημείο επαφής (Wimmer, 2002).

Μεγάλη ποικιλία διαδικασιών μπορούν να συμπεριληφθούν στις ΥΜΣ, είναι όμως μια μάλλον πολύπλοκη διαδικασία που επηρεάζεται από την δομή των δημόσιων οργανισμών, το θεσμικό πλαίσιο, που επιτρέπει πολλές φορές παρερμηνείες, καθώς και από το μέγεθος των διεργασιών που χρειάζονται μεταξύ των διαφόρων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης (Lenk *et al.* 2002).

Στη χώρα μας φαίνεται ότι έχουν εφαρμοστεί κυρίως στη σύσταση εταιρειών, όμως διαφαίνεται πολιτική βούληση επέκτασής τους και σε άλλους τομείς της δημόσιας διοίκησης. Κι αυτό γιατί η ανάγκη να ξεπεραστούν οι αρνητικές συνέπειες της γραφειοκρατικής οργάνωσης του κράτους είναι πλέον πολύ μεγάλη, η οικονομική ανάπτυξη συνδέεται με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, οι πιέσεις από την ΕΕ επιτείνονται και τα νέα μοντέλα διοίκησης αργά ή γρήγορα θα εφαρμοστούν και στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η εξέλιξη των ΚΕΠ σε Υπηρεσίες Μιας Στάσης

Σκοπός του τέταρτου κεφαλαίου είναι η ανάδειξη της σημασίας των υφιστάμενων ΚΕΠ, της δυναμικής τους και της ανάγκης περαιτέρω εξέλιξης και βελτίωσής τους, ώστε να μπορέσουν να μετεξελιχθούν σε ΥΜΣ για το σύνολο των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το 2002 ιδρύθηκαν στην Ελλάδα τα ΚΕΠ με τον Ν. 3013/2002. Τα ΚΕΠ δημιουργήθηκαν ως μια απάντηση της ελληνικής κυβέρνησης στις ΥΜΣ, οι οποίες είχαν δημιουργηθεί στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, είναι σχεδιασμένα σε μια λογική One-Stop Shop με σκοπό να παρέχουν πιο γρήγορες, αποτελεσματικές και ευρέος φάσματος υπηρεσίες στους κατοίκους από ένα σημείο συναλλαγής. Ορισμένα από αυτά λειτουργούν και ως Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) και παρέχουν πληροφορίες οι οποίες είναι προσβάσιμες εξ αποστάσεως, με ηλεκτρονικά μέσα και έγκαιρα επικαιροποιημένες. Μπορούν επίσης να παρέχουν τις υπηρεσίες τους και σε άλλες κοινοτικές γλώσσες, με την έννοια ότι διασφαλίζουν τη λήψη αιτημάτων και την αποστολή απαντήσεων για θέματα τα οποία τίθενται από διαδικτυακό τόπο. Παρέχουν τις κάτωθι υπηρεσίες (EUGO, 2006):

- Πληρωμή διοικητικών τελών από απόσταση
- Οριζόντιες φορολογικές διαδικασίες και διαδικασίες ίδρυσης επιχείρησης
- Εγγραφή και σύνδεση στην πύλη
- e-Αιτήσεις
- Υπογραφή της ηλεκτρονικής αίτησης, αναγγελίας, δήλωσης
- Εγκατάσταση παρόχου και διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών στην Ελλάδα
- Κατάλογος με διαδικασίες για πάροχο εγκατεστημένο στην Ελλάδα
- Κατάλογος με διαδικασίες για διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών στην Ελλάδα
- Νομοθετικά κατοχυρωμένα επαγγέλματα
- Διεκπεραίωση διαδικασιών Ενιαίου Κέντρου Εξυπηρέτησης.

Πίνακας 4.1.

Αριθμός διαδικασιών και εξυπηρετούμενων πολιτών στα ΚΕΠ κατά τα έτη 2003-2008

Περίοδος	Αριθμός Διαδικασιών	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες	Μηνιαίος Μ.Ο.
2008 (ετήσια πρόβλεψη)	3.524.400	2.457.204	204.767
2007	3.476.518	2.263.173	188.598
2006	3.126.853	1.920.468	160.039
2005	2.305.433	1.503.981	125.332
2004	1.643.391	1.188.526	99.044
2003	423.759	356.782	44.609

Πηγή: Παυλόπουλος, 2007, σ. 7.

Αναφορικά με την ίδρυση και λειτουργία των ΚΕΠ, διατυπώνονται και συγκρουόμενες απόψεις, όπως το ότι η δημόσια διοίκηση για να αντιμετωπίσει τη γραφειοκρατική δυσλειτουργία της ίδρυσε «νέους γραφειοκρατικούς θεσμούς τα ΚΕΠ» (Κοϊμτζόγλου, 2005, σ.3). Η άποψη αυτή είναι μειοψηφική στον βαθμό που τα ΚΕΠ λειτούργησαν και λειτουργούν ανακουφιστικά προς τον πολίτη, βελτιώνοντας την καθημερινή επαφή του με το ελληνικό δημόσιο, επιτυγχάνοντας σε μεγάλο βαθμό αποτελεσματικότητα, βοηθώντας παράλληλα και την ίδια τη δημόσια διοίκηση να εξελίξει σταδιακά τις διαδικασίες της.

Παρατηρούμε ότι στη διάρκεια των ετών 2003 μέχρι και 2007, ενώ ο αριθμός των ΚΕΠ και των εργαζόμενων υπαλλήλων σε αυτά παρέμεινε σταθερός, ο αριθμός των υποθέσεων που διεκπεραιώθηκαν οκταπλασιάστηκε ενώ ο αριθμός των εξυπηρετούμενων πολιτών εξαπλασιάστηκε (Παυλόπουλος, 2007, σ.7).

Είναι σημαντικό η δημόσια διοίκηση κατ' αρχάς να εντοπίσει τις «προβληματικές» διαδικασίες από το σύνολο των διαδικασιών, με βάση τα παρακάτω κριτήρια (ΥΠΕΣΔΑ, 2001):

α) Την πολυπλοκότητα, δηλαδή εμπλοκή πολλών συναρμόδιων φορέων (π.χ. Υπουργείο, Περιφέρεια, Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση ή Δήμος) και τις πολλές προϋποθέσεις, τα δικαιολογητικά, ενώ σε ορισμένα θέματα ισχύει ένα ανεπαρκές, ασαφές, πεπαλαιωμένο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο.

β) Τη φιλικότητα, όταν οι διαδικασίες δημιουργούν προβλήματα στους πολίτες και στους υπαλλήλους με λάθη, δυσλειτουργίες και καθυστερήσεις που αναγκάζουν τους πολίτες να προσφεύγουν συχνά στη δικαιοσύνη για επίλυση των διαφορών που προκύπτουν.

γ) Την οικονομικότητα, η οποία προσδιορίζεται από την ανάλυση κόστους - οφέλους των διαδικασιών (π.χ. άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στο κόστος λειτουργίας της υπηρεσίας).

δ) Την αναγκαιότητα, με την οποία εκτιμάται αν μια διαδικασία εξακολουθεί να χρειάζεται ή όχι ή πρέπει να καταργηθεί.

ε) Την καταλληλότητα, η οποία σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του θεσμικού πλαισίου που πλαισιώνει τη διοικητική διαδικασία.

στ) Τη διαφάνεια, με την οποία εξετάζεται αν μια διαδικασία έχει προέλθει ύστερα από διάλογο με τους κοινωνικούς φορείς και είναι εφαρμόσιμη, φιλική, αποδεκτή, ή αν ενθαρρύνει παρατυπίες κ.ά.

Έτσι λοιπόν για τη μετεξέλιξη των υφιστάμενων ΚΕΠ σε ΥΜΣ καταρχάς πρέπει να εντοπίσουμε τις γραφειοκρατικές, χρονοβόρες και «προβληματικές» διαδικασίες του δημόσιου τομέα, και κατόπιν είναι απαραίτητος ο ανασχεδιασμός τους για να επιτευχθεί ο στόχος :

- της μείωσης της γραφειοκρατίας
- της μείωσης του λειτουργικού κόστους
- της βελτίωσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων
- της αύξησης του όγκου των παρεχόμενων υπηρεσιών
- της αύξησης των εσόδων.

4.1. Απαραίτητες προϋποθέσεις

Κάθε υπηρεσία, στο πλαίσιο διεκπεραίωσης της αποστολής της, τηρεί διαδικασίες οι οποίες πολλές φορές είναι χρονοβόρες και πολύπλοκες, ιδιαίτερα όταν διέπονται από πολυνομία, κακονομία και πολυπλοκότητα κανονιστικών αποφάσεων. Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ιδιαίτερα προβληματική, όπως αναλύθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, με επιπρόσθετο μειονέκτημα την παράλληλη εμπλοκή, για την ίδια υπόθεση, πολλών διαφορετικών υπηρεσιών αλλά και υπαλλήλων. Πιθανώς συμβαίνει προκειμένου να μειωθούν οι πιθανότητες μεροληψίας και διαφθοράς και να διαχυθεί η ατομική διοικητική ευθύνη του υπαλλήλου. Έχει όμως ως αποτέλεσμα η υπόθεση αυτή να γίνεται χρονοβόρα, πολύπλοκη και πολυδάπανη. Παρατηρείται, ακόμη και σήμερα, σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς να μη χρησιμοποιούνται επαρκώς οι δυνατότητες που παρέχουν οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τη διεκπεραίωση των διοικητικών τους διαδικασιών.

Όταν αναφερόμαστε στον όρο ΤΠΕ, εννοούμε τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τις εφαρμογές, τις τεχνολογίες, τον εξοπλισμό, το λογισμικό για την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και τις εφαρμογές λογισμικού υπολογιστών. Στόχος είναι η παραγωγή, αποθήκευση, διαχείριση και μετάδοση πληροφοριών κάθε τύπου, με τη χρήση μέσων όπως το τηλέφωνο, το διαδίκτυο, οι υπολογιστές κ.ά., των οποίων η χρήση επιφέρει τεράστιες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτιστικές αλλαγές. Ικανή και αναγκαία, λοιπόν, συνθήκη για τις ΥΜΣ είναι η εφαρμογή των ΤΠΕ.

Για την ολοκλήρωση του **Εθνικού Συστήματος Αυθεντικοποίησης και Ασφάλειας των Συναλλαγών** δημιουργήθηκαν τέσσερα, άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους έργα:

Πρώτο, το δίκτυο «**ΣΥΖΕΥΞΙΣ**», για να καλύψει όλες τις ανάγκες σε προηγμένες τηλεματικές υπηρεσίες (τηλεφωνία, τηλεδιάσκεψη, διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.λπ.) δεύτερο, η εθνική διαδικτυακή πύλη «**ΕΡΜΗΣ**», η οποία λειτουργεί ως Υπηρεσία Μιας Στάσης για την ψηφιακή επικοινωνία των πολιτών και των επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση και για τη σύνδεση των διάσπαρτων και ασύνδετων δημόσιων διαδικτυακών τόπων` τρίτο, η διαχείριση των **ψηφιακών πιστοποιητικών** του Δημοσίου και, τέταρτο, το **Ενιαίο Σύστημα Διαλειτουργικότητας**. Στόχος των παραπάνω έργων είναι η σύνδεση όλων των ψηφιακών συστημάτων των δημόσιων φορέων και η επικοινωνία πολιτών και

επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση, μετά την αυθεντικοποίησή τους, με την ηλεκτρονική τους υπογραφή.

Για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης e-government, είναι απαραίτητα επίσης ορισμένα εργαλεία-κλειδιά όπως: τα διαλειτουργικά συστήματα **διαχείρισης ηλεκτρονικής ταυτότητας (e-ID)** για την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες, η **ηλεκτρονική θεώρηση εγγράφων** και η **ηλεκτρονική αρχειοθέτηση**.

Έτσι λοιπόν οι συναλλαγές, οι οποίες πραγματοποιούνται στο πεδίο της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης στην εξωστρεφή λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων της, είναι εφικτή με τη χρήση των ΤΠΕ, δηλαδή με την παροχή πληροφοριών ηλεκτρονικής μορφής (e-information) ή με την πραγμάτωση συναλλαγών (αιτήσεις, δηλώσεις κ.ά.), (e-transaction) σε πολίτες και επιχειρήσεις ή με τη συμμετοχή των πολιτών στις πολιτικές αποφάσεις ή με ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις (e-consultations) ή με ηλεκτρονικές ψηφοφορίες (e-voting).

Κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία **Πλαισίου Διαλειτουργικότητας (e-GIF)** (Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΠΗΔ) για τη λειτουργία και επικοινωνία των πληροφοριακών συστημάτων των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, τα οποία δεν είχαν σχεδιαστεί με κοινές προδιαγραφές, στρατηγικές και βάσει κεντρικού σχεδιασμού⁵. *«Το ΠΗΔ είναι η εθνική εξειδίκευση του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση του Ευρωπαϊκού Ψηφιακού Θεματολογίου (Digital Agenda for Europe) στη χώρα μας»* (Κοινωνία της Πληροφορίας, 2011). Θα συμβάλει στην επίτευξη διασυνοριακών ηλεκτρονικών συναλλαγών και θα στηρίζει την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Τα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες ή συμμετέχουν στην παροχή υπηρεσιών προς πολίτες, επιχειρήσεις ή σε άλλους φορείς ή οργανισμούς, πρέπει να ακολουθούν κάποιες αρχές κατά τον σχεδιασμό και την

⁵ Ως «διαλειτουργικότητα» (Interoperability) μπορεί να οριστεί «η ικανότητα μεταφοράς και επαναχρησιμοποίησης της πληροφορίας με έναν ομοιόμορφο και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων» ή πιο απλά η δυνατότητα ενός ηλεκτρονικού συστήματος να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με άλλα, χωρίς να απαιτείται κάποια άλλη ενέργεια (PLANET, et al., 2008).

υλοποίηση εφαρμογής τους. Οι αρχές αυτές είναι η διαφάνεια και εξωστρέφεια, η επαναχρησιμοποίηση στοιχείων, η προσαρμοστικότητα, τα πρότυπα, η κλιμάκωση, η απόδοση και η απόκριση, η φιλικότητα προς τον χρήστη, η διαθεσιμότητα, η ανοχή σφαλμάτων, η συντήρηση και αναβάθμιση και η ασφάλεια. Όλα τα παραπάνω περιλαμβάνονται και καθορίζονται από το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (PLANET, *et al.* 2008, σ.11). Το ελληνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας αναμένεται ότι θα συμβάλει στην επικοινωνία των πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης στο επίπεδο της χώρας, αλλά και με τα αντίστοιχα άλλων χωρών, ιδιαίτερα με την ΕΕ. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται «περιβάλλον» βελτίωσης των συναλλαγών, τόσο ποιοτικά όσο και χρονικά, αλλά και κλίμα αξιοπιστίας, ασφάλειας και εμπιστοσύνης των συναλλασσομένων με τη δημόσια διοίκηση, ούτως ώστε να γίνει αποδεκτή η χρήση της κρατικής διαδικτυακής πύλης (Ermis), μέσω της οποίας παρέχονται σήμερα οι υπηρεσίες των ΚΕΠ.

Τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση διοικητικής μεταρρύθμισης σε όλους τους τομείς, με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται στη χρήση των ΤΠΕ. Κάθε δημόσιος οργανισμός, προκειμένου να ανασχεδιάσει και να αναδιοργανώσει τις διαδικασίες των υπηρεσιών του, χρησιμοποιεί στρατηγικές διαλειτουργικότητας τόσο στις συναλλαγές του με τους πολίτες (επίπεδο front-office) όσο και στην επεξεργασία των συναλλαγών (επίπεδο back-office).

Με τη μεθοδολογία μοντελοποίησης διαδικασιών των οργανισμών Business Process Management Systems (BPMS), υποστηριζόμενη από το εργαλείο ADONIS, παρέχεται η «δυνατότητα προσομοίωσης διαδικασιών και εκτίμησης των επιδόσεών τους» (κόστος, χρόνος διεκπεραίωσης κ.ά.), εμπνευσμένο από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τον Ανασχεδιασμό Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Με διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ανασχεδιασμού, κατανομής πόρων, εφαρμογής, αξιολόγησης/απόδοσης επιδιώκεται προσανατολισμός προς τον πελάτη, ευελιξία, καλύτερη ποιότητα διοικητικών προϊόντων, λιγότερος χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών, μείωση κόστους, εφαρμογή των ΤΠΕ και ανάπτυξη εφαρμογών. Επίσης, με την πρότυπη γλώσσα BPMN απεικονίζεται με κατανοητό τρόπο η ανασχεδιασμένη διαδικασία μέσω συμβόλων (Αποστολάκης, *et al.* 2008, σ. 326-328).

Με τον Ν. 3013/2002 για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), στο πλαίσιο υλοποίησης του ρόλου και της αποστολής τους, το ΥΠΕΣ προέβη σε εκτεταμένο ανασχεδιασμό και απλούστευση των διαδικασιών του δημόσιου τομέα, όμως παραμένουν διαδικασίες οι οποίες ακόμη και σήμερα είναι δυσλειτουργικές, χρονοβόρες και επίπονες για τον πολίτη. Τέτοιες διαδικασίες, για παράδειγμα, είναι εκείνες που σχετίζονται με τις Διευθύνσεις Μεταφορών, όπως η ανανέωση άδειας οδήγησης, η χορήγηση αντιγράφου, η αντικατάσταση με ευρωπαϊκού τύπου της άδειας οδήγησης, η μεταβίβαση οχημάτων κ.ά. Όπου παρατηρείται μεγάλος αριθμός εμπλεκόμενων φορέων της δημόσιας διοίκησης (ΚΕΠ, Διευθύνσεις Μεταφορών, Αστυνομική Διεύθυνση), είναι ευνόητο ότι για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών του δημόσιου τομέα θα πρέπει παράλληλα να αλλάζει και το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την εκάστοτε υπηρεσιακή διαδικασία.

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών είναι μία διαρκής διαδικασία έλεγχου, ανατροφοδότησης και μέτρησης της αποτελεσματικότητας κάθε εφαρμογής, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αποτελούν ενέργειες μεγάλης σημασίας, έτσι ώστε οι φορείς του δημόσιου τομέα να προσαρμόζονται διαρκώς στις νέες ανάγκες που προκύπτουν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η αναγκαιότητα δημιουργίας κοινής βάσης δεδομένων εφαρμογής της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων, μεταξύ του ΚΕΠ, της Διεύθυνσης Μεταφορών, της Ελληνικής Αστυνομίας κ.ά. Είναι απαραίτητο ούτως ώστε να υπάρχει δυνατότητα ηλεκτρονικού ελέγχου, μεταξύ των υπηρεσιών, των στοιχείων των πολιτών και των δικαιολογητικών. Οι αλλαγές που θα επιτευχθούν θα προσθέσουν αξία στον πολίτη και θα συμβάλουν στην ανανέωση και τη βελτίωση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Το κυρίαρχο οργανωτικό και διοικητικό πρόταγμα για την εποχή μας είναι η γενική τάση προς τη μείωση του εύρους και του όγκου (συμπεριλαμβανομένων των δαπανών) του κράτους που να συνοδεύεται από την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της λειτουργίας του, προκειμένου να καταστεί ευχερέστερη η εξυπηρέτηση των πολιτών που τελικά θα οδηγήσει σε βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας και της ανθρώπινης κατάστασης (Μακρυδημήτρης, 1999 από Λεονάρδου). Ένα απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη των παραπάνω στόχων θεωρώ ότι είναι η μετατροπή των ΚΕΠ σε ΥΜΣ.

4.2. Στους ελληνικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης

Τα ΚΕΠ, τα οποία είναι πιστοποιημένα και εδρεύουν στους ελληνικούς ΟΤΑ, λειτουργούν ως Υπηρεσία Μιας Στάσης (One-Stop Shop), για την σύσταση ομόρρυθμων και ετερόρρυθμων εταιρειών κάθε μορφής και έχουν προκύψει έπειτα από συνεργασία των Υπουργείων Εσωτερικών, Οικονομικών, Οικονομίας και Ανταγωνιστικότητας, Δικαιοσύνης και Εργασίας.

Όπως προαναφέρθηκε, για να επιτελέσουν τον σκοπό δημιουργίας τους, επανασχεδιάστηκαν και απλουστεύτηκαν οι διαδικασίες μεταξύ των υπουργείων και των δημόσιων υπηρεσιών τόσο σε θεσμικό όσο και σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων.

Τα πιστοποιημένα ΚΕΠ οφείλουν να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του τεθέντος στόχου, όπως καταλληλότητα χώρου, εξοπλισμού και προσωπικού, όσον αφορά την εκπαίδευση και την απαιτούμενη δεξιότητά του σε θέματα ψηφιακών υπογραφών, αυθεντικοποίησης εγγράφων κ.ά. Επίσης, καθορίστηκε παράβολο με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ), ως Γραμμάτιο Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρείας και τα προς συμπλήρωση έντυπα είναι ίδια με τα έντυπα του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.) όπως ορίζονται στο άρθρο 12 του Ν. 3853/2010.

Η σύνδεση με το πληροφοριακό σύστημα του Γ.Ε.ΜΗ. γίνεται μέσα από το πληροφορικό σύστημα του ΚΕΠ αφού έχει προηγηθεί η αναμόρφωση και η εναρμόνιση των διαδικασιών. Έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα η επιτάχυνση των διαδικασιών ανοίγματος μιας νέας επιχείρησης, αφού στο **παρελθόν** ο χρόνος που απαιτούνταν υπερέβαινε τους **έξι μήνες**, αλλά και το γραφειοκρατικό μέρος δυσχέραινε και αποθάρρυνε το «επιχειρείν». Μέσω του Γ.Ε.ΜΗ. επιτυγχάνεται μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών από και προς τη δημόσια διοίκηση, συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Όμως, όπως έχει ήδη εξαγγελθεί, επίκειται αντικατάσταση των σημερινών πιστοποιημένων ΚΕΠ, από ηλεκτρονικές μορφές παροχής αντίστοιχων υπηρεσιών, όπως τα e-ΥΜΣ, τα οποία προβλέπεται ότι θα δημιουργηθούν το 2017 στο πλαίσιο του σχεδίου νόμου που προτείνει το Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και

Τουρισμού για την απλοποίηση διαδικασιών σύστασης επιχειρήσεων (Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, 2005).

Προβλέπεται οι ενδιαφερόμενοι να ακολουθούν τα εξής βήματα: α) αυθεντικοποίηση, ηλεκτρονική ταυτοποίηση (e-ID) μέσω της εθνικής πύλης Ermis, β) εξουσιοδότηση της υπηρεσίας για τον έλεγχο των στοιχείων τους μέσα από τις άλλες ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων της δημόσιας διοίκησης, γ) υποβολή ηλεκτρονικά των απαιτούμενων στοιχείων και εγγράφων για τη σύσταση, την απόκτηση ΑΦΜ, την ενημέρωση του πληροφοριακού συστήματος TAXIS, του Γ.Ε.ΜΗ., δ) την ηλεκτρονική πληρωμή των προβλεπόμενων τελών και του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης κ.ά.

Η ηλεκτρονική πλατφόρμα που προβλέπεται να δημιουργηθεί αναμένεται ότι θα συμβάλει ούτως ώστε η ίδρυση επιχείρησης να ολοκληρώνεται σε **μία ημέρα** (αντί για τις **38 ημέρες**, κατά μέσο όρο, που απαιτούνται σήμερα). Η υποβολή της αίτησης θα γίνεται από την κατοικία ή την εργασία του ενδιαφερομένου ή με τη συμβολή του ΚΕΠ της περιοχής του, το οποίο θα πρέπει να έχει αντίστοιχη πρόσβαση και αρμοδιότητα, μέσω της πύλης Ermis, ως «εξωτερική εφαρμογή».

Στις ελληνικές πόλεις έχουν δημιουργηθεί στους ΟΤΑ τα ΚΕΠ, τα οποία λειτουργούν βάσει της αρχής της ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης του πολίτη από μία θέση εργασίας (One-Stop Shop), κατανεμημένα γεωγραφικά σε όλη τη χώρα, λαμβάνοντας υπόψη δημογραφικά δεδομένα, τις γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, όπως τη νησιωτικότητα, τις απομακρυσμένες περιοχές και τις κατά τόπους ειδικές ανάγκες. Η σύνδεση των υπαλλήλων των ΚΕΠ με την εθνική διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ», πραγματοποιείται μέσω του συνδέσμου (<http://ekep.ermis.gov.gr/kepbo/login.jsp>) με ειδικούς κωδικούς πρόσβασης, ενώ οι πολίτες και οι επιχειρήσεις πιστοποιούνται στην πύλη με όνομα χρήστη και password, τους αντίστοιχους του taxisnet, αποφεύγοντας έτσι την ταυτοποίηση του πολίτη-χρήστη μέσω φυσικής παρουσίας σε ΚΕΠ. Στα 14 χρόνια λειτουργίας τους έχει αποκτηθεί μια πολύτιμη υποδομή υλικοτεχνική, κτιριακή, τεχνολογική και ανθρώπινου δυναμικού με την εξειδίκευση που έχει αποκτηθεί στη μακρόχρονη πορεία επαφής με τη δημόσια διοίκηση και προσπάθειας εξυπηρέτησης των αναγκών του πολίτη.

Πιστεύω ότι εύκολα τα ΚΕΠ μπορούν να μετεξελιχθούν σε ΥΜΣ, όπου οι πολίτες θα αιτούνται και θα παραλαμβάνουν το «προϊόν» του αιτήματος τους χωρίς **καμία άλλη**

συναλλαγή με τη δημόσια διοίκηση, με την περαιτέρω προσθήκη υπηρεσιών της στην διαδικτυακή εθνική πύλη Ermis, για να εξυπηρετήσουν και τις σημερινές διογκούμενες ανάγκες των ΟΤΑ.

Έχει ήδη περιγραφεί η στρατηγική του ΥΔΜΗΔ για το Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τις ΥΜΣ και είναι ήδη σήμερα πραγματικότητα η ολοκλήρωση μέρους των συναλλαγών με το Δημόσιο, με την παράδοση του τελικού «προϊόντος» στον πολίτη, από τα σημερινά ΚΕΠ με την μορφή ΥΜΣ. Εκδίδονται από την εφαρμογή «Εθνικό δημοτολόγιο» και παραδίνονται επιτόπου πιστοποιητικά οικογενειακής κατάστασης και γέννησης, από τις εξωτερικές εφαρμογές της πύλης, σε σύνδεση με τον ΟΑΕΔ εκδίδονται οι βεβαιώσεις και υποβάλλονται οι αιτήσεις για τα επιδόματά του. Επίσης, εκδίδονται άμεσα οι ασφαλιστικές ενημερότητες ΙΚΑ, οι ληξιαρχικές πράξεις από το εθνικό ληξιαρχείο, οι βεβαιώσεις των ασφαλιστικών ταμείων για τις φορολογικές δηλώσεις, τα ηλεκτρονικά παράβολα κ.ά. Το 2015 διεκπεραιώθηκαν από τα ΚΕΠ πέντε εκατομμύρια υποθέσεις, εκ των οποίων τα δύο εκατομμύρια ολοκληρώθηκαν online.

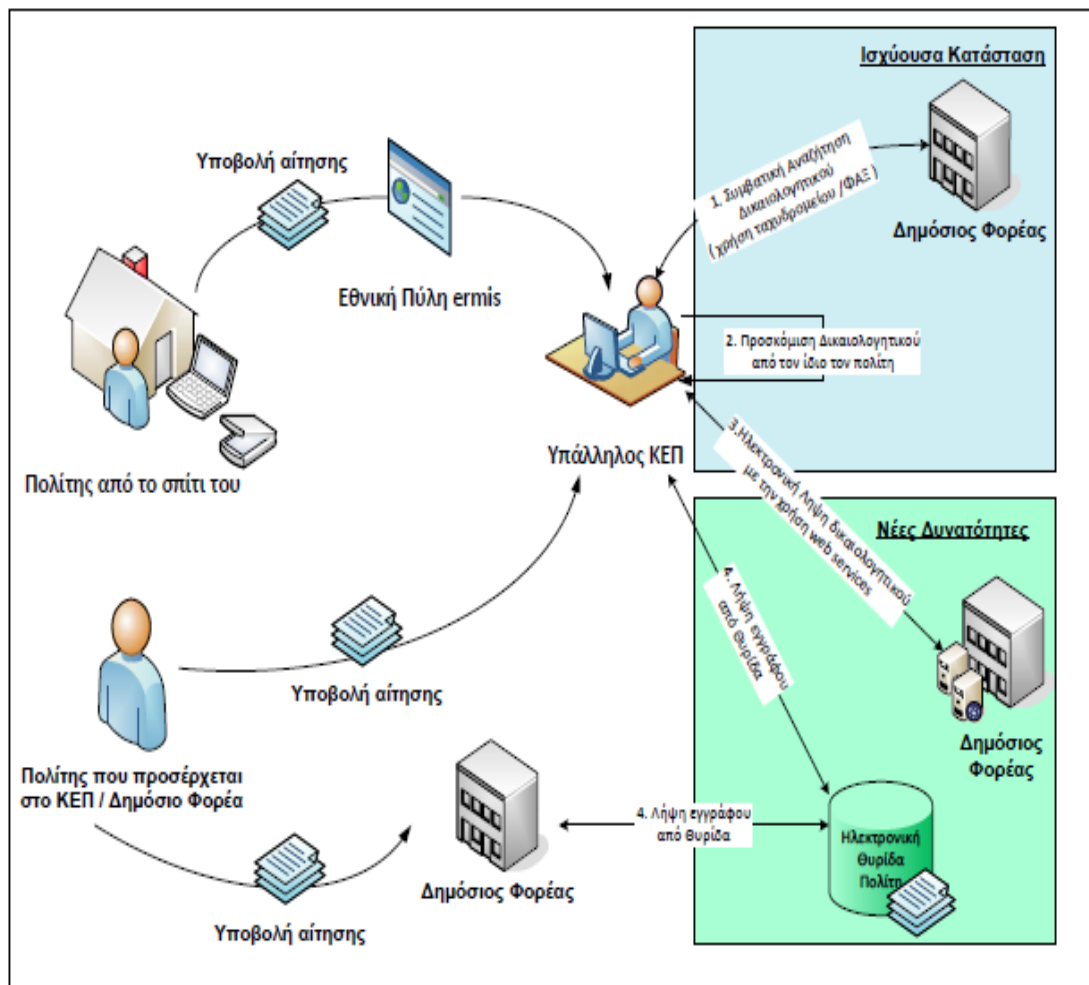
Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα, οι δημόσιες υπηρεσίες θα παρέχονται είτε ηλεκτρονικά είτε με παραλαβή του «τελικού προϊόντος» από ένα σημείο επαφής. Το ΚΕΠ θα παίζει τον ρόλο της ΥΜΣ κατά τη διαδικασία της αίτησης, της λήψης των εγγράφων του πολίτη ή της επιχείρησης (ηλεκτρονική λήψη των απαιτούμενων δικαιολογητικών π.χ. εκκαθαριστικό, ένσημα), από την ηλεκτρονική θυρίδα του, από τα διαλειτουργικά συνδεδεμένα συστήματα του ελληνικού Δημοσίου (Εικόνα 1).

Η **ηλεκτρονική θυρίδα** είναι ένας προσωπικός χώρος αποθήκευσης ηλεκτρονικών εγγράφων, των χρηστών, μέσω της δημόσιας διαδικτυακής πύλης Ermis (<http://www.ermis.gov.gr>). Εκεί ο πολίτης-χρήστης δύναται να διατηρεί αντίγραφα των δημόσιων εγγράφων του που απαιτούνται για τις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση (πτυχία, εκκαθαριστικά, ταυτότητα, πιστοποιητικά κ.ά.). Τα αντίγραφα αυτά δύναται να τοποθετηθούν από τα ΚΕΠ ή από τον ίδιο τον φυσικά ταυτοποιημένο πολίτη-χρήστη των υπηρεσιών του «ΕΡΜΗ», με την επισύναψη των ψηφιακών τους υπογραφών. Ο έλεγχος εγκυρότητας εγγράφου που προέρχεται από την ηλεκτρονική

θυρίδα γίνεται μέσα από το σχετικό εργαλείο ελέγχου της εγκυρότητας των εγγραφών «ΕΡΜΗΣ»⁶.

Εικόνα 4.1

Επικοινωνία με τη δημόσια διοίκηση μέσω της εθνικής διαδικτυακής πύλης «ΕΡΜΗΣ»



Πηγή: Καπαρός, (2012).

⁶ «Η ψηφιακή υπογραφή είναι ένα μαθηματικό σύστημα που χρησιμοποιείται για την απόδειξη της γνησιότητας ενός ψηφιακού μηνύματος ή εγγράφου. Μια έγκυρη ψηφιακή υπογραφή δίνει στον παραλήπτη την πιστοποίηση ότι το μήνυμα που δημιουργήθηκε ανήκει στον αποστολέα που το υπέγραψε ψηφιακά και ότι δεν αλλοιώθηκε/παραποιήθηκε κατά τη μεταφορά. Οι ψηφιακές υπογραφές χρησιμοποιούν συνδυασμό μιας κρυπτογραφικής συνάρτησης κατατεμαχισμού (hash function) για δημιουργία της σύνοψης (hash) σε συνδυασμό με ασυμμετρική κρυπτογραφία για κρυπτογράφηση/αποκρυπτογράφηση σύνοψης (ο συνδυασμός σύνοψης και κρυπτογράφησης με ασυμμετρική κρυπτογραφία αποδεικνύει την ακεραιότητα του εγγράφου αλλά και την απόδειξη ταυτότητας του αποστολέα)» (Wikipedia, λήμμα «Ψηφιακή υπογραφή»).

Οι ΟΤΑ μπορούν να συμπεριλάβουν πολλές από τις δημοτικές υπηρεσίες που παρέχουν στους πολίτες τους στις διαδικασίες των ΚΕΠ που λειτουργούν στην περιοχή τους. Σήμερα παρατηρούμε να κυριαρχεί μια τάση στους δήμους για δημιουργία ΥΜΣ τύπου portal. Το 2009 δημιουργήθηκε η αναπτυξιακή διαδημοτική εταιρεία «Ψηφιακές Πόλεις Κεντρικής Ελλάδας ΑΕ ΟΤΑ (CitiesNet)». Ένα σύνολο 11 δήμων (οι Δήμοι Βέροιας, Βόλου, Γρεβενών, Ιωαννιτών, Καρδίτσας, Κατερίνης, Κοζάνης, Λαμιέων, Λαρισαίων, Νέας Ιωνίας Μαγνησίας) δημιούργησαν ένα δίκτυο «έξυπνων πόλεων» με πρωτοβουλία του Δήμου Τρικκαίων (e-trikala). Αποσκοπούν στη σωστή κατανόηση των τοπικών αναγκών που θα ικανοποιούνται από υπάρχοντα αλλά και νέα τεχνολογικά τηλεπικοινωνιακά πολυμέσα, όπως ευρυζωνικά, διαδίκτυο και άλλα (CitiesNet, 2009),.

Φαίνεται λοιπόν και στις «έξυπνες πόλεις» η αναγκαιότητα σύνδεσης με τη δημόσια διοίκηση για την παροχή διοικητικών υπηρεσιών προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις. Είναι εφικτή, στο άμεσο μέλλον, η ένταξη των ΚΕΠ στην κατεύθυνση αυτή, αφού όμως ολοκληρωθούν οι απαιτούμενες διεργασίες για τη μετατροπή τους σε ΥΜΣ (θεσμικές, τεχνολογικές, διαλειτουργικές, μετατροπής διαδικασιών). Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση είναι η ύπαρξη και αντίστοιχης πολιτικής βούλησης.

4.3. Στο Δήμο Αγίας Παρασκευής Αττικής

Η μετατροπή του Δήμου Αγίας Παρασκευής σε μια «έξυπνη πόλη» θα ήταν η καλύτερη δυνατή προσέγγιση για τον συγκεκριμένο ΟΤΑ, σύμφωνα με όσα έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι το ΚΕΠ του δήμου θα πρέπει να καταργηθεί, αλλά δύναται να μετατραπεί σε μια δυναμική ΥΜΣ χρησιμοποιώντας διάφορα στάδια εξέλιξής της, μέχρι την τελική μορφή της. Με τον Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α' /2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» δημιουργούνται νέες θεσμικές προϋποθέσεις ανάπτυξης της τοπικής αυτοδιοίκησης με τη μεταφορά σε αυτήν πολλών αρμοδιοτήτων και ισχυροποίηση των ΟΤΑ Α' βαθμού. Υπό αυτό το πρίσμα η «έξυπνη πόλη» και οι ΥΜΣ αποκτούν μια νέα, ενδιαφέρουσα, απόλυτα αναγκαία και πολλαπλώς χρήσιμη προοπτική.

Με τις έννοιες «έξυπνη πόλη», «ψηφιακή», «διασυνδεδεμένη και ευφυή πόλη» (cyber, digital, smart, intelligent κ.λπ.) εννοούμε την πόλη που με εύκολη πρόσβαση των κατοίκων της παρέχει το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών και υπηρεσιών της με τη χρήση ευρυζωνικών δικτύων και ψηφιακών υπηρεσιών του διαδικτύου (internet). Η διαδικτυακή πύλη μιας τέτοιας πόλης θεωρείται υπό την ευρεία έννοια ΥΜΣ. Το περιεχόμενο μιας τέτοιας πόλης εξειδικεύεται ειδικότερα σε τέσσερις διαστάσεις (Κομνηνός και Τσαρχόπουλος, 2014, σ. 2) :

Α. Οικονομία και ανάπτυξη της πόλης με εφαρμογές για αγορές (marketplaces), προβολή (city branding) και πλατφόρμες (crowd funding) για ανάπτυξη και χρηματοδότηση μικρής και μεσαίας επιχειρηματικότητας, και κοινωνικών επιχειρήσεων και ΜΚΟ.

Β. Ποιότητα ζωής με εφαρμογές για τη μέτρηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, την ασφάλεια του δημόσιου χώρου των πόλεων και για τον τομέα της υγείας.

Γ. Δίκτυα και υποδομές με εφαρμογές για τη μέτρηση και την εξοικονόμηση ενέργειας, τον προγραμματισμό των αστικών μετακινήσεων και το smart parking («έξυπνη στάθμευση» όπου μέσω εφαρμογής στο κινητό θα ενημερώνονται οι οδηγοί για τις ελεύθερες θέσεις στάθμευσης και πώς θα φτάσουν εκεί).

Δ. Διακυβέρνηση πόλεων, για ψηφιακές διοικητικές υπηρεσίες προς πολίτες, λήψη αποφάσεων και ηλεκτρονική δημοκρατία, προτάσεις βελτίωσης της πόλης.

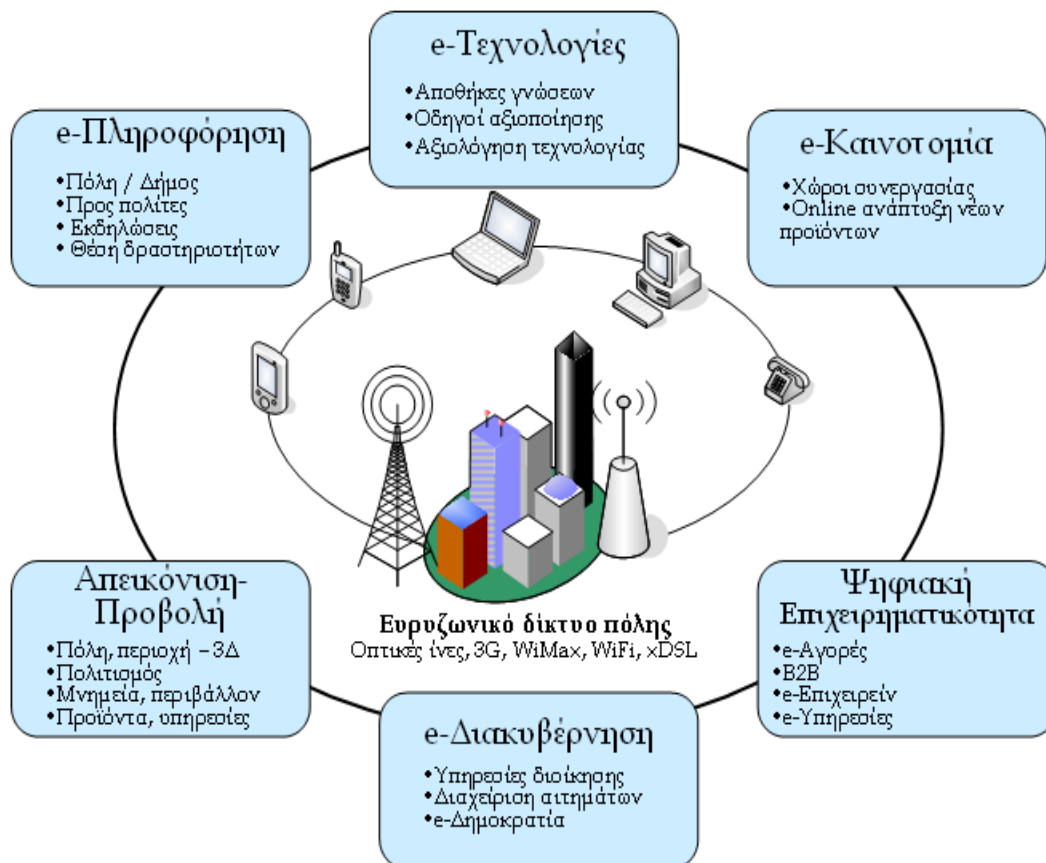
Έτσι λοιπόν, θα παρέχονται πληροφορίες για την πόλη και την ιστορία της, την επιχειρηματικότητα, τις μεταφορές, την εκπαίδευση, το περιβάλλον, την υγεία και την υγειονομική περίθαλψη, τις αθλητικές δραστηριότητες, τις ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές συναλλαγές, την ηλεκτρονική ψηφοφορία, τη συμμετοχή των πολιτών στις αποφάσεις κ.ά.

Η δημιουργία μιας ψηφιακής πόλης συναρτάται με τις ειδικές δραστηριότητες των ανθρώπων της πόλης, τους θεσμικούς μηχανισμούς της και τα ψηφιακά εργαλεία υποστήριξης και χρήσης των ΤΠΕ που διαθέτει. Οι οικονομικοί πόροι είναι πλέον περιορισμένοι, όμως, είναι δυνατή η υλοποίηση του στόχου δημιουργίας ψηφιακής πόλης, με διαδημοτικές συνεργασίες και δημιουργία **δικτύου πόλεων** από όμορους δήμους, με σκοπό την αναζήτηση χρηματοδοτήσεων, μείωση του κόστους και

δημιουργίας οικονομικών κλίμακας. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η ψηφιακή διάσταση μιας τέτοιας πόλης (Εικόνα 4.2).

Εικόνα 4. 2

Η ψηφιακή διάσταση των έξυπνων πόλεων



Πηγή: Tsarchopoulos, 2006, *Evaluating Scenarios for Digital Cities*, Futurreg Workshop, Liege (από Κομνηνός, 2006, σ. 4).

Ειδικότερα με παράδειγμα την περιοχή της Αγίας Παρασκευής, η δημοτική διοίκηση θα ανέπτυξε με αυτόν τον τρόπο την επιχειρηματική οικονομική δραστηριότητα, θα γνωστοποιούσε τις νέες θέσεις εργασίας σε συνεργασία με τον τοπικό ΟΑΕΔ, θα βελτιώνει την κυκλοφοριακή κίνηση, θα προσφέρονταν δυνατότητες μεγαλύτερης συμμετοχής των πολιτών στα κοινά και στη διαμόρφωση και λήψη των δημοτικών αποφάσεων, ενώ οι πολίτες της θα ενημερώνονταν καλύτερα και οι ηλικιωμένοι θα είχαν περισσότερες δυνατότητες προστασίας της υγείας τους κ.ά.

Μια ολιστική προσέγγιση σχεδιασμού του διαδικτυακού τόπου της ΥΜΣ του Δήμου θα μπορούσε να ακολουθήσει τα στάδια (Wimmer, 2002, p.153):

1. Καθορισμού του στρατηγικού πλαισίου, όπου στη φάση αυτή θα τεθούν οι βασικές οργανωτικές απαιτήσεις και θα παρθούν οι στρατηγικές αποφάσεις αφού ληφθούν υπόψη οι τοπικοί περιορισμοί.
2. Καθορισμού των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και των διαδικασιών, από την σκοπιά του πολίτη/πελάτη, καθώς και η ροή των εργασιών που έχουν προσδιοριστεί.
3. Της αλληλεπίδρασης μεταξύ υπηρεσιών, διαδικασιών, ανθρώπων και τεχνολογικών πληροφοριών της Δημόσιας Διοίκησης οι οποίες καθορίζονται από τις τοπικές συνθήκες.
4. Της κατάλληλης τεχνολογίας, κατά το οποίο έχουν καθοριστεί οι τεχνικές προδιαγραφές της ΥΜΣ, της διαδικτυακής πύλης και του online σημείου επαφής των πολιτών.

Ενδιαφέρον παράδειγμα αλληλεπίδρασης μεταξύ πολίτη και Δημόσιας Διοίκησης σε επίπεδο Δήμου, αποτελεί η δήλωση πολιτικού γάμου στην περίπτωση της ΥΜΣ της Αυστρίας (Παράρτημα).

Η μετατροπή του ΚΕΠ της σε ΥΜΣ θα συνέβαλε στην e-Διακυβέρνηση (Εικόνα 4.1) με την παροχή όλων των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης μέσω της διαδικτυακής κρατικής πύλης «ΕΡΜΗΣ» (Εικόνα 4.2), η οποία θα πρέπει να συμπεριλάβει στις εφαρμογές της **link Δημοτικών Υπηρεσιών** ανά δήμο της χώρας.

Το υφιστάμενο ΚΕΠ για να ανταποκριθεί στον νέο του διευρυμένο ρόλο θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλο χώρο, πάντα με εύκολη πρόσβαση για τους πολίτες και για τους ΑΜΕΑ, να αποκτήσει τον απαιτούμενο εξοπλισμό γραφείου, να εξελιχθεί και εξοπλιστεί τεχνολογικά, το ανθρώπινο δυναμικό του να ενισχυθεί αριθμητικά και να γίνει η απαιτούμενη εκπαίδευσή του. Παράλληλα, ο δήμος θα ενσωμάτωνε σταδιακά και άλλες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του και ειδικά εκείνες οι οποίες συνδέονται άμεσα με το κοινό, σε διάφορες φάσεις, μέχρι και την πλήρη ενσωμάτωσή τους και την μεταφορά του αντίστοιχου υπαλληλικού προσωπικού στην ΥΜΣ.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της, η ΥΜΣ ενδείκνυται να αποτελέσει αυτοτελή υπηρεσία, με ανάλογη αλλαγή του οργανισμού του δήμου, η οποία να

υπάγεται απευθείας στο δήμαρχο. Στο Ν. 3852/2010, άρθρο 98, προβλέπεται η δημιουργία ειδικού αυτοτελούς γραφείου, το οποίο θα υπάγεται απευθείας στο δήμαρχο, για την διοικητική βοήθεια ατόμων που παρουσιάζουν αδυναμία προσέλευσης, καθώς και η παροχή κατ' οίκον εξυπηρέτησης και η μεταβίβαση των υποθέσεων τους στο ΚΕΠ.

Σοβαρό πλεονέκτημα για την εξυπηρέτηση των πολιτών αποτελεί η 12ωρη καθημερινή λειτουργία του ΚΕΠ και η 6ωρη λειτουργία του τα Σάββατα. Θα μπορούσε να εφαρμοστεί μια επέκταση της ΥΜΣ σε άλλα γραφεία του Δήμου, χωρικά επιλεγμένων, για να μειωθεί η μετακίνηση των πολιτών, μετά από ανάλογη εκπαίδευση των υπαλλήλων, ακολουθώντας την καλή πρακτική του Δήμου Κορνουάλλης.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί όταν στην πορεία ενίσχυσης της αντίληψης για τη μείωση των χρόνων διεκπεραίωσης των αιτημάτων, αλλά και της αντιμετώπισης του πολίτη ως πελάτη, υπάρχει ο κίνδυνος εξασθένησης των κανόνων προστασίας του δημόσιου συμφέροντος. Ως πελάτης είναι προτιμότερο να ορίζεται το σύνολο του τοπικού πληθυσμού και να είναι στο επίκεντρο η προστασία του με τη τήρηση των κανόνων ασφάλειας της υγείας, της εργασίας, των κανόνων προστασίας του περιβάλλοντος κ.ά. (Ongaro, 2004, p.101).

Οι υπηρεσίες που προτείνεται να μεταφερθούν στο ΚΕΠ ως ΥΜΣ είναι:

1. Το Δημοτολόγιο και το Ληξιαρχείο, τα ζητούμενα πιστοποιητικά των οποίων θα εκδίδονται από το «εθνικό δημοτολόγιο» και το «εθνικό ληξιαρχείο» και οι υπόλοιπες διαδικασίες (τήρηση / ενημέρωση μητρώου αρρένων, δημοτολογίου, μεταδημότευση, αδειών πολιτικού γάμου, γεννήσεις, γάμοι κ.ά.) θα διεκπεραιώνονται στον ίδιο χώρο από τους ίδιους υπαλλήλους, οι οποίοι πλέον θα υπάγονται διοικητικά στην ΥΜΣ.

2. Το Γραφείο Πρωτοκόλλου, αφού μετατραπεί σε Γραφείο Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου. Σήμερα στο Δήμο Αγίας Παρασκευής εφαρμόζεται μόνο η πρωτοκόλληση εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων και δεν γίνεται η ηλεκτρονική διακίνηση τους στις διάφορες υπηρεσίες εντός και εκτός του Δήμου. Δεν εφαρμόζεται η ηλεκτρονική υπογραφή, διατηρείται το σώμα του εγγράφου και τα έγγραφα μαζί με τους υπαλλήλους κινούνται σε έντυπη μορφή. Έτσι λοιπόν απαιτούνται πολλές εργατοώρες για την επίτευξη τελικά, ενός αμφίβολου

αποτελέσματος, αφού ούτε η πορεία του εγγράφου είναι δυνατόν να παρακολουθείται επαρκώς και με ασφάλεια.

3. Η Κοινωνική Υπηρεσία του δήμου για τις διαδικασίες στήριξης της τρίτης ηλικίας, των ΑΜΕΑ, των γυναικών, οι οποίες χρήζουν στήριξης, των προσφύγων, των μεταναστών, των Ρομά, χορήγησης προνοιακών επιδομάτων, του Κοινωνικού Παντοπωλείου, της αδειοδότησης παιδικών ή βρεφονηπιακών σταθμών κ.ά. Η ψυχοκοινωνική και συμβουλευτική στήριξη, οι νομικές συμβουλές και η νομική και κοινωνιολογική βοήθεια θα πρέπει να παρέχονται σε άλλον καταλληλότερο χώρο, μη εμφανή σε «περίεργα μάτια», όπου οι χρήζοντες βοήθειας θα αισθάνονται ασφαλείς και θα προστατεύονται τα προσωπικά δεδομένα τους. Είναι σημαντικό, να καταγραφούν όλες οι περιπτώσεις ατόμων τα οποία χρήζουν βοήθειας στο δήμο και να δημιουργηθεί Μητρώο Ωφελουμένων συνδεδεμένο με αντίστοιχο μητρώο της περιφέρειας, στο οποίο τα δικαιολογητικά να παραμένουν αποθηκευμένα σε ηλεκτρονική μορφή. Η Περιφέρεια θα μπορούσε να παρέχει τις υπηρεσίες κοινωνικής προστασίας μέσα από την κρατική Διαδικτυακή Πύλη «ΕΡΜΗΣ», σαν ΥΜΣ Κοινωνικής Προστασίας, με παράλληλη τοπική δημοτική δικτύωση και υποστήριξη των τοπικών δομών και κοινωνικών δικτύων, συνδεδεμένη με την κεντρική υπηρεσία του Εθνικού Μητρώου Ωφελούμενων.

4. Οι δύο ανταποκριτές ΟΓΑ, οι οποίοι σήμερα λειτουργούν με κάποια ατελή μορφή ΥΜΣ, εκδίδοντας οι ίδιοι άμεσα τα βιβλιάρια υγείας των ασφαλισμένων του ΟΓΑ ενώ όλες τις άλλες υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός, όπως αιτήματα για το επίδομα στήριξης τέκνων, το ειδικό επίδομα τριτέκνων και πολυτέκνων οικογενειών, τις βεβαιώσεις ασφαλιστικής ικανότητας, την βεβαίωση οικογενειακών επιδομάτων, τις αιτήσεις συνταξιοδότησης, το Κοινωνικό εισόδημα αλληλεγγύης του ΟΓΑ κ.ά., τις διαβιβάζουν στα κεντρικά του ΟΓΑ ή στο ΚΕΠ.

Οι δύο υπάλληλοι κληρώνονται για να αναλάβουν αυτά τα καθήκοντα και ανήκουν διοικητικά σε διαφορετικές υπηρεσίες του Δήμου, με συνέπεια οι πολίτες να ταλαιπωρούνται περιφερόμενοι σε διάφορα γραφεία, με πολλές πιθανότητες ελλειπών εξυπηρέτησης τους, από υπαλλήλους οποίοι δεν έχουν την εμπειρία της συναλλαγής με το κοινό. Εύκολα λοιπόν και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, θα μπορούσαν αυτές οι υπηρεσίες να ενσωματωθούν στην ΥΜΣ του Δήμου, αφού το ΚΕΠ ήδη εξυπηρετεί ένα μεγάλο μέρος των διαδικασιών που αφορούν τον ΟΓΑ.

5. Η χορήγηση/ανανέωση αδειών των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, η οποία δύναται να χορηγείται σε μία ημέρα, όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, για την ίδρυση και λειτουργία παιδότοπων και διαφόρων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων (λούνα παρκ, μουσικών συναυλιών και άλλων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων), για το υπαίθριο εμπόριο, τις εμποροπανηγύρεις και τις υπαίθριες χριστουγεννιάτικες αγορές κ.ά.

6. Μέρος του τμήματος Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Πολιτισμού, με αιτήματα πολιτών σχετιζόμενα με τις παιδικές κατασκηνώσεις και τις καλοκαιρινές δραστηριότητες των παιδιών κ. ά.

7. Μέρος της διοικητικής υπηρεσίας των παιδικών σταθμών για τις εγγραφές στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς.

8. Μέρος του τμήματος εσόδων της Δ/σης Οικονομικού, με αιτήματα πολιτών όπως δημοτικά τέλη, πρόστιμα (διαφημίσεις), εκταφές, μεταφορά οστών, τέλη παράτασης, παραχώρηση οικογενειακού τάφου, κατάληψη τραπεζοκαθισμάτων πλατειών, μικροπωλητών, κατάληψης οδοστρώματος κ.ά.

9. Αιτήματα που αφορούν αντικατάσταση λαμπτήρων, αποκομιδή απορριμμάτων, αποκατάσταση προβλημάτων οδοποιίας, παράνομη στάθμευση, προβλήματα αποχέτευσης, πλακοστρώσεις, πεζοδρομήσεις, διαπλατύνσεις, επισκευές/ συντηρήσεις σχολείων, συντήρηση χώρων πρασίνου, αυτόματο πότισμα, καθαρισμός δρόμων και πεζοδρομίων από κλαδιά, καθαρισμός σχολείων, παράπονα και υποδείξεις πολιτών σχετικά με τις δημοτικές υπηρεσίες και κάθε είδους αιτήματος εγγραφής σε δραστηριότητες του δήμου (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά.).

Οι προτάσεις αυτές αναμένεται να αντιμετωπίσουν την αντίδραση των υπαλλήλων οι οποίοι θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης στην οποία έχουν συνηθίσει να λειτουργούν. Η καλλιέργεια μιας νέας κουλτούρας για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και των επιχειρήσεων, τόσο στους υπαλλήλους όλων των διοικητικών βαθμίδων όσο και των αιρετών, μόνο σταδιακά μπορεί να επιτευχθεί και θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο ενδεδειγμένου διερευνήσης το επόμενο διάστημα.

Τα αιτήματα των πολιτών θα υποβάλλονται στην ΥΜΣ ηλεκτρονικά μέσω του portal του Δήμου ή μέσω του link **Δημοτικές Υπηρεσίες** που θα έχει σχηματιστεί στην

Πύλη «ΕΡΜΗΣ» ή με την φυσική παρουσία των πολιτών στην ΥΜΣ και θα διαβιβάζονται ηλεκτρονικά στις αρμόδιες διοικητικά δημοτικές υπηρεσίες, όπως στο τμήμα Περιβάλλοντος, στην Τεχνική Υπηρεσία, στο τμήμα Καθαριότητας, στο τμήμα Πρασίνου κ.ά. Οι απαντήσεις των αιτημάτων θα δίνονται ηλεκτρονικά και με ταχυδρομική επιστολή στην οικία του ενδιαφερόμενου. Καλό θα ήταν να διατηρηθεί η ονομασία ΚΕΠ στην ΥΜΣ, λόγω της δημοφιλούς απήχησης που έχει στην ελληνική κοινωνία.

Έχει εξαγγελθεί η δημιουργία «Κέντρου Κοινότητας Δήμου Αγίας Παρασκευής» με χρηματοδότησή της από το ΕΣΠΑ 2014-2020 και έχει ενταχθεί ήδη στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Περιφέρειας Αττικής (απόφαση 3677/7/11/2016). Θα παρέχει τις κάτωθι υπηρεσίες, ως ΥΜΣ για τις ευάλωτες ομάδες: Υποδοχή, ενημέρωση, υποστήριξη των πολιτών, συνεργασία με κοινωνικές υπηρεσίες και δομές, υπηρεσίες που θα αποσκοπούν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και θα διασφαλίζουν την κοινωνική ένταξη των ωφελουμένων.

Η μελλοντική ένταξη της νέας αυτής δομής του Δήμου στην ΥΜΣ είναι εφικτή και απαραίτητη για να αποφευχθεί η θεματική κάλυψη και να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Δημιουργεί όμως ερωτήματα η πολιτική επιλογή δημιουργίας νέων δομών, όπως αυτή που εξαγγέλθηκε για τη μελλοντική λειτουργία 254 τέτοιων κέντρων σε όλη τη χώρα ανεξάρτητα από τα υφιστάμενα ΚΕΠ. Όταν αυτά θα κληθούν να υλοποιήσουν, από το 2017, το πρόγραμμα «Κοινωνικό Εισόδημα Αλληλεγγύης», σε όλη τη χώρα, που αφορά τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και έχει καθολικό χαρακτήρα, η επιβάρυνση για τα ΚΕΠ θα είναι τεράστια. Μάλιστα, η προσθήκη σε αυτά, κατά το τελευταίο έτος των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ, δημιούργησε ήδη πρόβλημα και πρέπει να ενισχυθούν αριθμητικά σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η πρόταση δημιουργίας ΥΜΣ στους ΟΤΑ, όπως περιγράφηκε παραπάνω στον Δήμο Αγίας Παρασκευής, με τη μεταφορά (έπειτα από επιλογή και επιμόρφωση) υπαλλήλων από τις καταργούμενες σταδιακά υπηρεσίες, θα αποτελούσε την ευκολότερη στην εφαρμογή λύση «ενίσχυσης» των ΚΕΠ στην πορεία μετατροπής τους σε ΥΜΣ.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει δειχθεί ώστε να μη γίνει κατάχρηση στη δημιουργία ΥΜΣ με θεματικό περιεχόμενο. Υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν αριθμητικά πολλές

τέτοιες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να χάσουν τη σημασία του ενός σημείου πρόσβασης και οι πολίτες να περιφέρονται από ΥΜΣ σε ΥΜΣ, αντίστοιχα με αυτό που συμβαίνει σήμερα, μόνο που οι υπηρεσίες αποκαλούνται διαφορετικά (ΙΚΑ, ΟΑΕΔ κ.ά.).

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε την αναγκαιότητα διατήρησης **χωρικού σημείου επαφής** του πολίτη με την ΥΜΣ, εκτός της ηλεκτρονικής, γιατί στη χώρα μας παραμένει υψηλό ακόμη το ποσοστό των ανθρώπων που δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο (42%), ενώ μόνο το 30% των ΑΜΕΑ χρησιμοποιεί τακτικά το διαδίκτυο (Γενική Γραμματεία Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, 2014, σ. 18).

Ανακεφαλαιώνοντας, για τη μετατροπή των ΚΕΠ σε ΥΜΣ, θεωρείται καταρχάς απαραίτητος ο εντοπισμός των χρονοβόρων και προβληματικών διαδικασιών και κατόπιν ο ανασχεδιασμός τους καθώς και η πλήρης χρήση των δυνατοτήτων των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών. Σημαντική θεωρείται επίσης η επίτευξη της διαλειτουργικότητας, η ευρεία καθιέρωση της ηλεκτρονικής υπογραφής και των διαδικασιών της ηλεκτρονικής θυρίδας στο πλαίσιο, βέβαια, της εξασφάλισης της ασφάλειας των συναλλαγών. Τελικός σκοπός είναι η διευκόλυνση στη παροχή πληροφοριών (e-information), στις συναλλαγές πολιτών και επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση, στη συμμετοχή στις αποφάσεις (e-consultation) και στην ηλεκτρονική ψηφοφορία (e-voting).

Η μετατροπή των ΚΕΠ σε ΥΜΣ θα αποτελέσει εργαλείο για την μείωση του εύρους και του όγκου των κρατικών υποδομών και πόρων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας λειτουργίας του. Η Δημιουργία μιας «έξυπνης πόλης» (smart city) στον Δήμο Αγίας Παρασκευής Αττικής με μετατροπή του ΚΕΠ της σε ΥΜΣ με σταδιακή ενσωμάτωση μεγάλου μέρους των δημοτικών υπηρεσιών, σημαίνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παροχή όλων των αναγκαίων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της πόλης και εξοικονόμηση πόρων. Με τη μετατροπή σε μια πόλη με τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα εξοικονομηθούν οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι και θα βελτιωθεί η ποιότητα ζωής των κατοίκων της. Για να υλοποιηθούν τα παραπάνω, προφανώς, απαιτείται η ψήφιση σχετικών θεσμικών μεταρρυθμίσεων και η πολιτική βούληση των αυτοδιοικητικών αρχών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τη συνοπτική παρουσίαση των βασικών μοντέλων διοίκησης προκύπτει η ευρεία εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου, εκείνου που περιέγραψε ο Max Weber. Αυτό σε περιόδους πολιτικής σταθερότητας και αργών τεχνολογικών εξελίξεων απέφερε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Σήμερα όμως, σε περίοδο γρήγορων τεχνολογικών αλλαγών και ανάγκης προσαρμογής σε αυτές του κρατικού διοικητικού μηχανισμού, παρατηρούνται αδυναμίες και αντιστάσεις από αυτόν να εισαγάγει και να εφαρμόσει τεχνολογικές καινοτομίες καθώς και να βελτιώσει την διοικητική παραγωγικότητα.

Ισχυρή κριτική στο γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber ασκεί τόσο η θεωρία της δημόσιας επιλογής και της εξέλιξής της όσο και η μαρξιστική θεωρία. Ενώ η πρώτη τονίζει το ατομικό συμφέρον του υπαλλήλου που επηρεάζει τη συμπεριφορά του, η δεύτερη θεωρεί τη δημόσια διοίκηση μέσο διατήρησης της εξουσίας της άρχουσας τάξης, η οποία δείχνει μεγάλη αυταρχικότητα και αυθαιρεσία. Τις αδυναμίες του βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης επιδιώκει να διορθώσει το μοντέλο του δημόσιου management και η μετεξέλιξή του, το NPM. Αυτό περιγράφεται με διάφορες εκδοχές (ΔΟΠ, πρότυπο ποιότητας ISO 9000), Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard), Συγκριτική Αξιολόγηση Επιχειρήσεων (Benchmarking) και οι Καταστατικοί Χάρτες Πολιτών (Citizens' Charters), και μεταφέρει μοντέλα διοίκησης ιδιωτικών επιχειρήσεων στη διοίκηση μονάδων του δημόσιου τομέα.

Κοινά στοιχεία των νέων αυτών μοντέλων είναι η χάραξη διοικητικής στρατηγικής, η στρατηγική σκέψη, ο προγραμματισμός, η κατάλληλη διοικητική κουλτούρα, η πλήρης αξιοποίηση του υπαλληλικού προσωπικού, η ακριβής περιγραφή της διοικητικής αποστολής, η υψηλή παραγωγικότητα της δημόσιας διοικητικής μονάδας με χρήση κατάλληλων δεικτών κ.ά. Μέσω αυτών των μοντέλων επιδιώκεται η μείωση του διοικητικού κόστους και η παροχή υψηλού επιπέδου διοικητικών υπηρεσιών. Από τον προβληματισμό για το NPM προέκυψε και η καλή πρακτική των ΥΜΣ.

Στην αναζήτηση του κατάλληλου μοντέλου δημόσιας διοίκησης βρίσκεται και η Ελλάδα. Εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία αλλά και την τρέχουσα κυβερνητική πολιτική, όπως προκύπτει από την αποστολή της. Διαθέτει όμως και ορισμένη διοικητική ευχέρεια στην ερμηνεία και τον τρόπο εφαρμογής των νόμων και αποφάσεων της κυβέρνησης. Πόσο αποτελεσματική και πόσο μεγάλη διακριτική ευχέρεια διαθέτει εξαρτάται από ειδικούς πολιτικούς χωρικούς και χρονικούς παράγοντες. Παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έγιναν την τελευταία περίοδο, παραμένει γραφειοκρατική κατά τη βεμπεριανή λογική, αναποτελεσματική ως προς την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και εμποτισμένη με τη νοοτροπία των πελατειακών σχέσεων και διαφθοράς.

Με πρωτοβουλία της ΕΕ ξεκίνησε από το τέλος της δεκαετίας του 1990 η διαδικασία για τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης από συμβατική/παραδοσιακή σε ηλεκτρονική μορφή (e-Government). Μέχρι το 2010 τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν αρκετή σύγκλιση, αλλά τα οικονομικά λιγότερο ανεπτυγμένα κράτη μέλη υπολείπονται σε επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Πάντως, η σχετική πολιτική βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη και η Ελλάδα πρέπει να επωφεληθεί για να αυξήσει τη διοικητική της παραγωγικότητα. Το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο έχει προχωρήσει ικανοποιητικά και η εφαρμογή του εξαρτάται από τη χρηματοδότηση και τις σχετικές κυβερνητικές προτεραιότητες.

Υπάρχει όμως ευρεία συναίνεση ότι η διοικητική μεταρρύθμιση για να βελτιώσει τη σχετική της παραγωγικότητα προϋποθέτει την υιοθέτηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τόσο από άποψη αρχής όσο και από άποψη πρακτικής εφαρμογής.

Με την αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, μέσω της ανάπτυξης της Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και της αποτελεσματικής εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, επιτυγχάνεται βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, πλήρης και ταχύτερη ενημέρωσή του σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, επομένως και η ικανοποίησή του για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Επίσης, σημαντικά οφέλη αποτελούν η μείωση του χρόνου απασχόλησης των υπαλλήλων ανά υπόθεση προς διεκπεραίωση, η εξοικονόμηση ανθρώπινων και υλικών πόρων και η μείωση λειτουργικών δαπανών με αξιοσημείωτο αποτέλεσμα τις οικονομίες κλίμακας. Η αναδιάρθρωση των διαδικασιών έχει ως προϋπόθεση

και αποτέλεσμα την ενοποίηση των διαδικασιών των συνεργαζόμενων φορέων, την ομαλή ροή και τον κοινό κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των λειτουργικών συστημάτων, δηλαδή τη διαλειτουργικότητα.

Αναμένεται, από τη γενικευμένη εφαρμογή της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης, τη διαλειτουργικότητα, με παράλληλη εφαρμογή των νέων μοντέλων δημόσιας διοίκησης, μείωση του κόστους έκδοσης πιστοποιητικών, βεβαιώσεων, έκδοσης των λοιπών διοικητικών προϊόντων που παράγονται, μεταφοράς δεδομένων, μείωση του κινδύνου απώλειας δεδομένων, μείωση του χρόνου που απαιτείται για τον έλεγχο των προσκομιζόμενων δικαιολογητικών, μείωση των «γραφειοκρατικών διαδικασιών» και ειδικότερα εκείνων που άπτονται των συναρμοδιοτήτων των φορέων της δημόσιας διοίκησης μείωση των «ανθρώπινων» λαθών, αφού οι συναλλαγές και οι ανταλλαγές δεδομένων θα είναι κωδικοποιημένες και «αυτοματοποιημένες».

Πρωτοποριακό και πλήρως επιτυχημένο θεωρείται το πρόγραμμα ίδρυσης και λειτουργίας των ΚΕΠ το 2002, όπως προκύπτει από την αξιολόγησή τους μετά την παρέλευση δεκαπενταετίας από την έναρξη λειτουργίας τους. Οι λόγοι ίδρυσής τους, όπως και της προτεινόμενης μετεξέλιξής τους σε ΥΜΣ, είναι η μείωση της γραφειοκρατίας και του λειτουργικού κόστους, η αύξηση του όγκου και του είδους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Σήμερα προσφέρουν πάνω από 1.000 υπηρεσίες, ενώ βρίσκονται σε διαρκή διαδικασία βελτίωσής τους με κριτήρια τη φιλικότητα, την καθολικότητα, την αναγκαιότητα, την καταλληλότητα και τη μείωση της πολυπλοκότητας. Οι υποθέσεις που διεκπεραιώθηκαν το 2015 (μέσω των ΚΕΠ και του «ΕΡΜΗ»), ήταν περισσότερες από πέντε εκατομμύρια.

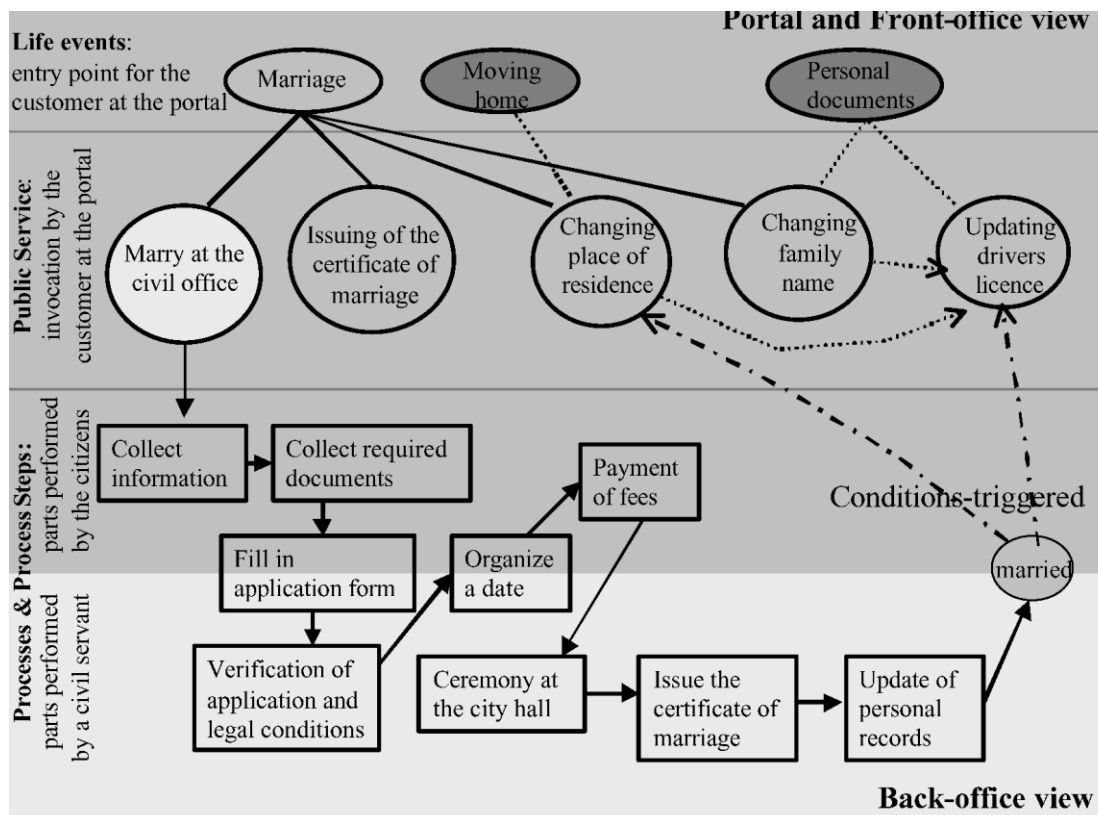
Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη μετατροπή των ΚΕΠ σε ΥΜΣ θεωρούνται η πλήρης χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, η αυθεντικοποίηση και η ασφάλεια των συναλλαγών και η διαλειτουργικότητα των πληροφοριών. Για να υλοποιηθούν τα παραπάνω, προφανώς, απαιτείται η ψήφιση των σχετικών θεσμικών μεταρρυθμίσεων, που θα οδηγήσει σε ανασχεδιασμό υφιστάμενων διοικητικών μονάδων και διαδικασιών, με την ανεύρεση ταυτόχρονα των αναγκαίων χρηματοδοτικών πόρων. ΥΜΣ, με τη μορφή μετεξελιγμένων ΚΕΠ, μπορούν εύκολα να ενταχθούν στους ΟΤΑ της Ελλάδας, με βάση το γεωγραφικό

κριτήριο. Αποφεύγοντας δηλαδή τη (μεγάλη) μετακίνηση των δυνητικών χρηστών, οι οποίοι λαμβάνουν το τελικό «προϊόν» της ζητούμενης υπηρεσίας από ένα σημείο επαφής ή ηλεκτρονικά από το σπίτι τους.

Η εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου στον Δήμο Αγίας Παρασκευής Αττικής, με ταυτόχρονη μετατροπή του δήμου σε «έξυπνη» ψηφιακά διασυνδεδεμένη πόλη σημαίνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παροχή όλων των αναγκαίων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της πόλης. Με τη μετατροπή σε μια πόλη με τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα εξοικονομηθούν οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι και θα βελτιωθεί η ποιότητα ζωής των κατοίκων της. Από σχεδιαστικής άποψης στο ΚΕΠ ως ΥΜΣ μπορούν να υπαχθούν το Δημοτολόγιο, το Ληξιαρχείο, το Πρωτόκολλο, μέρος της Κοινωνικής Υπηρεσίας, οι Ανταποκριτές του ΟΓΑ, μέρος του τμήματος Παιδείας και Διά Βίου Μάθησης, τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, το διοικητικό μέρος των παιδικών σταθμών κ.ά.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Exemplifying Integrated Service Modelling: The Life Event ‘Marriage’



Πηγή: (Wimmer, 2002, p.155).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αγγελόπουλος, Π. (2012) Πολυνομία, κακονομία ανομία, , εφημερίδα *Το Βήμα*, 27/04/2012.

Αποστολάκης, Ι. Λουκής, Ε. & Χάλαρης, Ι. (2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση. Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Γαβριήλ, Γ. (1995), Πολιτισμική θεώρηση των οργανώσεων, στο Τσιβάκου Ι. (επιμ.), Δράση και Συστήματα. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.

Γιαννοπούλου, Γ. (2006), Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα και ο Ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή).

Καπαρός, Κ. (2012), Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Μιας Στάσης μέσα από τις υποδομές της Εθνικής Πύλης Ερμής, Σεμινάριο ΕΚΔΔΑ, Αθήνα.

Καρκατσούλης, Π. (2014), Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση, Αθήνα, διαθέσιμο στην www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/589-606%20Karkatsoulis%202014.pdf (Πρόσβαση 15/09/2016).

Καρκατσούλης, Π. (1999), Η Διοίκηση των αποτελεσμάτων, εφημερίδα *Το Βήμα*, 31.01.1999.

Καρκατσούλης, Π. (1998), Το κράτος, η μεταρρύθμισή του και ο πολίτης, εφημερίδα *Το Βήμα*, 03/05/1998, διαθέσιμο στην <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=98830> (Πρόσβαση 13/10/2016).

Κοϊμτζόγλου, Ι. (2005), Η νομική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης, Αθήνα, διαθέσιμο στην

http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2005/Papers/Koimtzoglou_Ioannis.pdf (Πρόσβαση 19/09/2016).

Κόκκινου, Α. Κομνηνός, Σ. Μαντζιώκας, Α. & Χάλαρης, Ι., Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Αθήνα, διαθέσιμο στην http://dee.gr/uploads/e-government_in_EU.pdf (Πρόσβαση 09/10/2016).

Κολώνας, Χ. (2012), Παρέμβαση ΟΟΣΑ, Στα 14 δισ. ευρώ η γραφειοκρατία στην Ελλάδα, εφημερίδα *Ημερησία*, 3/12/2012, διαθέσιμο στην <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=112958776> (Πρόσβαση 14/11/2016).

Κομνηνός, Ν. (2006), Έξυπνες Πόλεις: Συστήματα Καινοτομίας και Τεχνολογίες Πληροφορίας στην Ανάπτυξη των Πόλεων, περιοδικό *Αρχιτέκτονες*, τεύχος 60, σ. 72-75.

Λεονάρδου, Τ., Ηγεσία και Έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, Ε.Σ.Δ.Δ.Α. – ΙΕ΄ Εκπαιδευτική Σειρά 29, 32, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999), Σε τι χρειάζεται το κράτος;, εφημερίδα *Το Βήμα*, 05/12/1999, διαθέσιμο στην www.tovima.gr/opinions/article/?aid=116989 (Πρόσβαση 09/10/2016).

Μακρυδημήτρης, Α. (1999), Ο «Μεγάλος Ασθενής» Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α., (2005), Ανταγωνιστικότητα και Γραφειοκρατία, εφημερίδα *Καθημερινή*, 17/07/2005, διαθέσιμο στην <http://www.kathimerini.gr/698964/opinion/epikairothta/arxeio-monimessthles/antagwnistikothta-kai-grafeiokratia> (Πρόσβαση 19/07/2016).

Μανιφάβα, Δ. (2016), Ηλεκτρονική Υπηρεσία Μιας Στάσης για τη σύσταση επιχείρησης, εφημερίδα *Καθημερινή*, διαθέσιμο στην <http://www.kathimerini.gr/875892/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/hlektronikh-yphresia-mias-stashs-gia-th-systash-epixeirshs> (Πρόσβαση 18/10/2016).

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μπουρσανίδης, Χ. (2005), Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση, Εισήγηση ΕΣΔΔ, διαθέσιμο στην www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/...2005/.../Boursanidis_Christos.ppt (Πρόσβαση 03/10/2016).

Νικολόπουλος, Δ. (2014), Η γραφειοκρατία είναι ανίκητη, εφημερίδα *Το Βήμα*, 21/11/2004, διαθέσιμο στην <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=162488> (Πρόσβαση 8/11/2016).

Παπαδάκης, Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία., Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παυλόπουλος, Π. (2007), Ομιλία, Διαθέσιμη στην [www.gspa.gr/\(1912601308900290\)/documents/entypo%20ypourgeiou.doc](http://www.gspa.gr/(1912601308900290)/documents/entypo%20ypourgeiou.doc) (Πρόσβαση 15/11/2016).

PLANET, (2008), Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Συστημάτων Επικοινωνιών και Υπολογιστών - Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Athens Technology Center - A.B.E.T.E., Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε, «Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας», Αθήνα, διαθέσιμο στην <http://www.e-gif.gov.gr/portal/pls/portal/docs/211033.PDF> (Πρόσβαση 10/10/2016).

Σωτηρόπουλος, Δ. (1996), Οι ανεκπλήρωτες υποσχέσεις της θεωρίας των οργανώσεων: σύγκριση της οικολογίας των οργανώσεων με τη νέο-θεσμική ανάλυση, στο *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 89, σ. 81-104, διαθέσιμο στην ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/download/7277/6997.pdf (Πρόσβαση 14/08/2016).

Τερλεξής, Π. (1996), Διευθυντικές Ολιγαρχίες· Γραφειοκρατία, Κράτος, Κοινωνική Οργάνωση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Χριστοφόρου, Ε. (2010), στο Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα Όψεις και Αντιφάσεις επιμ. Σπανού, Κ., Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Διεθνής

Borins, S. (2008), The new public management is here to stay, *Canadian Public Administration*, Vol. 38, Issue 1, pp. 122 – 132, διαθέσιμο στην https://www.researchgate.net/publication/229648785_The_new_Public_Management_is_Here_to_Stay.

Brown, T. & Potoski, M. (2003), Contract management capacity in municipal and county governments, στο *Public Administration Review*, Vol. 63, Issue 2, pp. 153-164.

Brown, K. & Waterhouse, J. & Flynn, C. (2003), Change Management Practices - Is A Hybrid Model A Better Alternative For Public Sector Agencies?, στο *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16, Issue 3, pp. 230-241.

Gruening, G. (2001), Origin and theoretical basis of New Public Management, στο *International Public Management Journal*, Vol. 4, Hamburg, Germany.

Hagen, M. & Kubicek, H. (eds), (2001), One – stop – government in Europe, University of Bremen, Bremen, διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/253447324_One-stop-government_in_Europe_An_Overview (Πρόσβαση 09/10/2016).

Hammerschmid, G. (2015), COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe – Views and Experiences from Senior Executives - Vollversion. GESIS Datenarchiv, Köln ZA6598 Datenfile Version 1.0.4, doi:10.4232/1.12474

Handy, C. (1988), *Understanding Organizations*, Harmondsworth, Penguin.

Irish Business and Employers' Confederation, (1995), *Electronic Information and Transactions: A Call to Government*, IBEC, Telecommunications Services Policy Group, Dublin.

Kißler, L., Bogumil, J., & Wiechmann, E. (1994), *Das kleine Rathaus. Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung durch den Bürgerladen Hagen*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

Lambropoulou, E., Ageli, S., Papamanolis, N. & Bakali, E. (2007), The Construction of Corruption in Greece. A Normative or Cultural Issue?, Discussion Paper Series No

- 6, Konstanz, διαθέσιμο στην https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/11535/Discussion_Paper_No_6_GREECE_Oktober_2007.pdf?sequence=1 (Πρόσβαση 10/10/2016).
- Lenk, K., Traunmüller, R. & Wimmer, M. (2002), The Significance of Law and Knowledge for Electronic Government, στο A. Gronlund (ed.), *Electronic Government– Design, Applications and Management*, Idea Group Publishing, New York, pp. 61–77.
- Ongaro, E. (2004), Process management in the public sector The experience of one-stop shops in Italy, στο *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17 Issue 1, pp. 81 – 107.
- Pateli, A. & Philippidou, S., *Public Management Change and One-Stop Government: Experience from the Greek Citizen Service Center (CSC)*, Ionian University- Athens University of Economics and Business, Athens.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons From America’s Best Run Companies*, Warner Books, New York.
- Pollitt, C. & Dan S. (2011), The impacts of the new public management in Europe: a meta-analysis, COCOPS work package 1 – deliverable 1.1, European Commission, Bruselles.
- Shaw, S. J. (2002), *Public Choice Theory*, Library of economics and liberty, διαθέσιμο στην <http://www.econlib.org/library/Enc1/PublicChoiceTheory.html> (Πρόσβαση 21/08/2016).
- Spanou, C. (1996), Penelope’s suitors: Administrative modernization and party competition in Greece, στο *West European Politics*, pp. 97-124. Διαθέσιμο στο <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01402389608425123> (Πρόσβαση 19/08/2016)
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, (T. Parsons trans.), Free Press, New York.

Wimmer, A. M. (2002), Integrated Service Modelling for Online One-stop Government, στο *Electronic Markets*, Vol. 12, Issue 3, pp 149-156.

Διαδικτυακές αναφορές

Ανοιχτή Διακυβέρνηση, (2010), διαθέσιμο στην <http://labs.opengov.gr/2010/09/16/3181> (Πρόσβαση 19/08/2016).

Barcelona Activa, (1986), City Council of Barcelona, διαθέσιμο στην <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/index.jsp> (Πρόσβαση 15/10/2016).

Bremen.de, (1996), Kubicek H., BREMEN ERLEBEN, διαθέσιμο στην <http://www.bremen.de/> (πρόσβαση 15/10/2016).

Γενική Γραμματεία Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων, (2014), Ψηφιακή Ελλάδα 2021, διαθέσιμο στην <http://www.opengov.gr/yme/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Strategy-Digital-Growth.pdf> (Πρόσβαση 30/10/2016).

Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων-ΕΣΠΑ, (2015), Οι τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών στην Υπηρεσία του πολίτη, διαθέσιμο στην <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/> (Πρόσβαση 14/07/2016).

CitiesNet, (2009), ΨΠΚΕ ΑΕ, Αναπτύσσουμε & βελτιώνουμε επενδύοντας στην κοινωνία –επενδύοντας στην Ψηφιακή σύγκλιση, διαθέσιμο στην <http://www.kozanh.gr/html/themes/newkozani/polis/citiesnet.pdf> (Πρόσβαση 16/10/2016).

Γορανίτης, Ι. (2016), Ψηφιακή δικαιοσύνη: Τα αργά βήματα προς τον εκσυγχρονισμό, διαθέσιμο στην <https://insidestory.gr/article/psifiaki-dikaiosyni-ta-arga-vimata-toy-eghorioy-systimatos-pros-ton-tehnologiko?token=8VY2R219XX> (Πρόσβαση 21/10/2016).

Cornwall Council, διαθέσιμο στην <http://www.cornwall.gov.uk> (Πρόσβαση 04/10/2016).

Digitalplan, (2012), Συμβούλιο της Επικρατείας, Ψηφιακές Υπηρεσίες Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, διαθέσιμο στην <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/93918ced-e2af-4754-a32d-fbc0e18b165c>(Πρόσβαση 12/09/2016).

Dsdelft.nl, (1998), Sanoma Media Netherlands groep, Startpagina διαθέσιμο στην <http://www.dsdelft.nl> (Πρόσβαση 16/10/2016).

Ec.Europa, EU Commission (2009), "Points of Single Contact"(PSCs), διαθέσιμο στην <http://ec.europa.eu/eu-go>(Πρόσβαση 06/09/2016).

EDCi, (2016), EU Comission, European Digital City index, διαθέσιμο στην <https://digitalcityindex.eu/> (Πρόσβαση 29/10/2016).

EDU365.CAT, (2014), Generalitat de Catalunya, διαθέσιμο στην <http://www.edu365.com/> (Πρόσβαση 20/10/2016).

EIP-SCC, (2016), EU Commission launches web portal help cities develop urban strategies, 12.10.2016, διαθέσιμο στην <https://eu-smartcities.eu/content/eu-commission-launches-web-portal-help-cities-develop-urban-strategies> (Πρόσβαση 23/10/2016).

ΕΚΔΔΑ, Ηγεσία και έλεγχος: η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, διαθέσιμο στην http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/751.pdf (Πρόσβαση 16/07/2016).

Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας, Αθήνα, διαθέσιμο στην <http://www.e-gif.gov.gr/portal/pls/portal/docs/211041.PDF> (Πρόσβαση 14/09/2016).

Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών και Επιχειρήσεων, διαθέσιμο στην http://www.eu-go.gr/sdportal/kep.jsp?region_id=10 (Πρόσβαση 30/06/2016).

Ε.Π., (2009), Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Διοικητική Μεταρρύθμιση 2009*, διαθέσιμο στην <http://www.epdm.gr/> (Πρόσβαση 10/09/2016).

Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, (2016), Ηλεκτρονική Υπηρεσία Μιας Στάσης, διαθέσιμο στην <http://www.eea.gr/gr/el/articles/ti-einai-i-ilektroniki-ypiresia-mias-stasis-e-yms> (Πρόσβαση 18/10/2016).

EU Commission, (2014), Point of Single Contact portal. Διαθέσιμο στην <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/one-stop-shop-business> (Πρόσβαση 08/10/2016).

EU Commission, Market Place of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities, Action clusters, διαθέσιμο στην <https://eu-smartcities.eu/> (Πρόσβαση 06/10/2016).

EU Commission, (2016), Urban Agenda for the EU, διαθέσιμο στην <http://urbanagendaforthe.eu/have-a-look-at-the-one-stop-shop-portal-of-the-european-commission-for-cities/> (Πρόσβαση 06/10/2016).

EUGO, (2006), ΥΔΜΗΔ, Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών και Επιχειρήσεων , διαθέσιμο στην http://www.eu-go.gr/sdportal/kep.jsp?region_id=10(Πρόσβαση 05/09/2016) .

EUR-lex, (2002), Access to European Union Law, *Official Journal* 291 E , 26/11/2002 p.p. 0243 – 0249, διαθέσιμο στην <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52002PC0425> (Πρόσβαση 03/10/2016).

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Ερμή, διαθέσιμο στην <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/elServices> (Πρόσβαση 23/11/2016).

Hamburg, Offizielles Stadtportal für die Hansestadt Hamburg, Hamburg.de verlinken, διαθέσιμο στην <http://www.hamburg.de/dibis/>(Πρόσβαση 10/09/2016).

Hertfordshire Organisation, Youth Connexions, Hertfordshire, διαθέσιμο στην <http://www.youthconnexions-hertfordshire.org> (Πρόσβαση 05/09/2016).

ISO, International Organization for Standardization, ISO: a global network of national standards bodies διαθέσιμο στην http://www.iso.org/iso/about/iso_members.htm (Πρόσβαση 27/10/2016).

Κοινωνία της Πληροφορίας, (2011), eGIF, Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, διαθέσιμο στην <http://www.e-gif.gov.gr> (Πρόσβαση 10/09/2016).

Κοινωνία της Πληροφορίας ΑΕ, (2013), Εξέλιξη των 20 βασικών υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, Αθήνα, διαθέσιμο στην http://www.ktpae.gr/uploaded/anakoinwseis/20_vasikes_yphresies.pdf (Πρόσβαση 02/10/2016).

Κομνηνός, Ν. & Τσαρχόπουλος, Π. (2014), Ψηφιακές – Ευφυείς πόλεις, Πολυτεχνική Σχολή τομέας πολεοδομίας, χωροταξίας και περιφερειακής ανάπτυξης, ΑΠΘ, διαθέσιμο στην http://www.urenio.org/el/wp-content/uploads/2008/10/2013-14_Psifiakes-Eyfyeis-Poleis_Syllabus.pdf (Πρόσβαση 30/10/2016).

Newham Council, Newham One Stop Shop. Services Domestic violence διαθέσιμο στην <https://www.newham.gov.uk/Pages/Services/Domestic-violence.aspx> (Πρόσβαση 10/10/2016).

OECD, (2010), Regulatory policy and the road to sustainable growth, διαθέσιμο στην https://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf (Πρόσβαση 10/09/2016).

Ο.Ο.Σ.Α., (2014), Regulatory policy, διαθέσιμο στην www.oecd.org/regreform/regulatory-policy (Πρόσβαση 16/08/2016).

Παρατηρητήριο για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, (2013), Εξέλιξη των 20 βασικών υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, Αθήνα, διαθέσιμο στην http://www.ktpae.gr/uploaded/anakoinwseis/20_vasikes_yphresies.pdf (Πρόσβαση 19/8/2016).

YC Hertfordshire, Hertfordshire organization County Council, youthconnexions διαθέσιμο στην <http://www.youthconnexions-hertfordshire.org>. (Πρόσβαση 09/09/2016).

ΥΔΜΗΔ, Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020, διαθέσιμο στην <http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf> (Πρόσβαση 12/06/2016).

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2014), Δικτυακός τόπος διαβουλεύσεων, διαθέσιμος στην <http://www.opengov.gr/minireform/?p=1383> (Πρόσβαση 21/10/2016)

Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, (2005), Ηλεκτρονική Υπηρεσία Μίας Στάσης (e-ΥΜΣ), διαθέσιμο στην <http://www.opengov.gr/yroian/?p=7750> (Πρόσβαση 18/10/2016).

West Euston Partnership, (1992), Improving local people's oppurtunities in health, employment and community life, διαθέσιμο στην <http://www.westeustonpartnership.co.uk/>(Πρόσβαση 09/09/2016).

Wikipedia, Γραφειοκρατία, διαθέσιμο στην <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1> (Πρόσβαση 17/07/2016).

