

Ανασχεδιασμός Διαδικασιών Δημόσιας Διοίκησης με χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων: Ένα Θεωρητικό Πλαίσιο

Ελένη Καλύβα, Αικατερίνη Γκοτζαμάνη
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
eleni.kaliva@gmail.com, kgotza@uom.gr

Περίληψη

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, η όξυνση και αύξηση της πολυπλοκότητας των πάγιων κοινωνικών προβλημάτων καθώς και η εντεινόμενη διεθνοποίηση της οικονομίας, διευρύνουν τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, εντείνονται οι οικονομικοί περιορισμοί και τα προγράμματα μείωσης κρατικών δαπανών. Τα παραπάνω δημιουργούν μεγάλες πιέσεις στη δημόσια διοίκηση, η οποία πρέπει πλέον να κάνει περισσότερα με λιγότερους πόρους, συνεπώς είναι απαραίτητο να προχωρήσει στην υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας που θα της επιτρέψουν να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της. Δύο από τις δημοφιλέστερες μεθόδους εκσυγχρονισμού είναι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στην λειτουργία του οργανισμού. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων έχει ως αποτέλεσμα την μετάβαση της δημόσιας διοίκησης από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα νέο, σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, το οποίο θα είναι περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό και θα παρέχει βελτιωμένες ποιοτικά υπηρεσίες προς τους πολίτες. Όμως, οι κίνδυνοι αποτυχίας ή εγκατάλειψης τέτοιων προγραμμάτων είναι μεγάλοι και θα πρέπει κατά τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης τους να ακολουθούνται κάποιες βασικές κατευθυντήριες γραμμές. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προτείνεται, στο παρόν άρθρο, ένα θεωρητικό πλαίσιο το οποίο σκιαγραφεί την αναγκαιότητα εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού με πληροφοριακά συστήματα σε δημόσιους οργανισμούς, το αντίκτυπο της εφαρμογής τους και τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχημένη εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων. Το προτεινόμενο πλαίσιο μπορεί αφενός να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για να μπορέσει ένας δημόσιος οργανισμός να διαπιστώσει εάν ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού με χρήση πληροφοριακών συστημάτων είναι κατάλληλο για τον οργανισμό, και αφετέρου να αποτελέσει οδηγό για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος.

Λέξεις Κλειδιά: Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Πληροφοριακά Συστήματα, Δημόσια Διοίκηση

JEL classifications: O21, O31, D73, M15

Εισαγωγή

Οι Δημόσιες Διοικήσεις παγκοσμίως αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα τα οποία συνοψίζονται: στο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, στα φαινόμενα διαφθοράς και αδιαφάνειας των δημόσιων μηχανισμών και στην ανάγκη περιορισμού των κρατικών δαπανών (Karkatsoulis, 2004), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008). Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων γίνονται προσπάθειες εκσυγχρονισμού των Δημόσιων Διοικήσεων παγκοσμίως. Ανάμεσα στα βασικά εργαλεία της αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα είναι ο

ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στην λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, (Davenport, 1990), (Davenport, 1993), (Teng, 1994), (Brynjolfsson, 2000), (Apostolakis, 2008), ο ανασχεδιασμός διαδικασιών προϋποθέτει την χρήση πληροφοριακών συστημάτων στις νέες διαδικασίες και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων σε έναν οργανισμό προϋποθέτει την αναδιοργάνωση των διαδικασιών του. Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών πρέπει να αποτελούν ένα ενιαίο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του οργανισμού.

Παρόλα αυτά, τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα των δημόσιων διοικήσεων δεν συνδυάζουν πάντα τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών με την εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων (Momentum Research Group, 2004). Για παράδειγμα, στη χώρα μας, στα πλαίσια του 4ου Κοινοτικού Πακέτου Στήριξης, υλοποιούνται τα επιχειρησιακά προγράμματα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», που στοχεύει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και «Ψηφιακή Σύγκλιση», που στοχεύει στην διεύρυνση της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής από τον δημόσιο τομέα. Τα δύο αυτά προγράμματα δεν έχουν καμία συντονισμένη δράση με αποτέλεσμα καινοτόμα πληροφορικά συστήματα είτε να υπολειμθούν, είτε να μην προχωρούν σε παραγωγική λειτουργία επειδή το επιχειρησιακό μοντέλο που απαιτείται για την λειτουργία των νέων συστημάτων δεν υποστηρίζεται το νομικό ή από το οργανωσιακό πλαίσιο του οργανισμού για τον οποίο υλοποιήθηκε. Από την άλλη φιλόδοξες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες δεν υποστηρίζονται από τεχνολογικά εργαλεία και εφαρμογές που θα μεγιστοποιούσαν τα οφέλη της μεταρρύθμισης για τον οργανισμό.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ανασχεδιασμού διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης και εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων στη λειτουργία της, και η σκιαγράφηση ενός θεωρητικού πλαισίου για την κοινή εφαρμογή των δύο εργαλείων, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη ενός κοινού μεταρρυθμιστικού προγράμματος για έναν δημόσιο οργανισμό.

Στην επόμενη παράγραφο περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου. Στην παράγραφο 3, παρουσιάζονται και αναλύονται τα βασικά ευρήματα της βιβλιογραφίας σχετικά με το εξεταζόμενο πεδίο. Στην παράγραφο 4 παρουσιάζεται το προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο και στην παράγραφο 5 συνοψίζονται τα βασικά ευρήματα της παρούσας μελέτης και προτείνονται μελλοντικές επεκτάσεις.

Μεθοδολογική Προσέγγιση

Το εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο θα περιγράφει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων θα περιλαμβάνει τις παρακάτω περιγραφικές συνιστώσες:

- τον ορισμό της έννοιας που εξετάζεται δηλαδή του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων
- τους λόγους που επιβάλλουν την εφαρμογή του στον οργανισμό
- το αντίκτυπο που έχει η εφαρμογή του στην λειτουργία του οργανισμού.
- το πλαίσιο επιτυχημένης εφαρμογής του στον οργανισμό

Οι παραπάνω συνιστώσες επιλέχθηκαν γιατί συνθέτουν ένα θεωρητικό πλαίσιο που περιγράφει με πληρότητα την εννοιολογική οντότητα που εξετάζουμε.

Η μεθοδολογία κατασκευής του θεωρητικού πλαισίου είναι η βιβλιογραφική έρευνα. Η βιβλιογραφική έρευνα είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο για την ανάπτυξη ενός πεδίου. Μία αποτελεσματική έρευνα δημιουργεί στέρεες βάσεις για την προώθηση και περαιτέρω ανάπτυξη του πεδίου ενδιαφέροντος, μια και αποκαλύπτει τις περιοχές όπου απαιτείται έρευνα ενώ ταυτόχρονα εντοπίζει τις περιοχές όπου έχει υπάρξει έντονη ερευνητική δραστηριότητα και τεκμηριωμένα αποτελέσματα οπότε και τις αποκλείει από περαιτέρω ερευνητική ανάπτυξη (Webster, 2002).

Προκειμένου να κατασκευάσουμε το πλαίσιο θα διερευνήσουμε την βιβλιογραφία των παρακάτω εννοιολογικών οντοτήτων, οι οποίες συνθέτουν την έννοια που εξετάζουμε:

- τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- την τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών και την εφαρμοσμένη της μορφή, τα πληροφοριακά συστήματα.
- την προβολή των παραπάνω εννοιών στη δημόσια διοίκηση, δηλαδή τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης και τα πληροφοριακά συστήματα της δημόσιας διοίκησης.

Για τη διεξαγωγή της βιβλιογραφικής έρευνας ακολουθήθηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές που προτείνονται από τους Webster & Watson (2002) και οι οποίες είναι:

1 Αναζήτηση Βιβλιογραφίας.

Το πρώτο βήμα στην διαδικασία της βιβλιογραφικής έρευνας είναι η αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Η βιβλιογραφική αναζήτηση πραγματοποιήθηκε κυρίως μέσω του διαδικτύου χρησιμοποιώντας ως όρους αναζήτησης τις λέξεις-κλειδιά των εννοιολογικών οντοτήτων που συνθέτουν την έννοια που εξετάζουμε, καθώς και συνδυασμούς αυτών. Ειδικότερα, οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν: ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, πληροφοριακά συστήματα και δημόσια διοίκηση.

2 Ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας έχει ως στόχο την μελέτη κάθε άρθρου και τον εντοπισμό των κύριων εννοιών σχετικών με αιτίες, αποτελέσματα και καλές πρακτικές για κάθε έννοια. Η ανάλυση της βιβλιογραφίας παρουσιάζεται στην παράγραφο 3.

3 Σύνθεση της βιβλιογραφίας.

Η σύνθεση της βιβλιογραφίας αφορά τη σύνθεση των επιμέρους εννοιών που εντοπίστηκαν ώστε να δημιουργηθεί ένα ενιαία εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο θα περιγράφει τον ανασχεδιασμό της Δημόσιας Διοίκησης με χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων. Η σύνθεση της βιβλιογραφίας παρουσιάζεται στην παράγραφο 4.

Παρουσίαση και Ανάλυση της Βιβλιογραφίας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα ευρήματα της βιβλιογραφικής αναζήτησης.

Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Σύμφωνα με τους Hammer & Champy (2005), ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός οργανισμού είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών

και των οργανωτικών δομών του, ώστε να επιτευχθούν θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης.

Οι Hammer & Champy (2005) υποστηρίζουν επίσης ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών υιοθετείται από οργανισμούς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε τις τελευταίες δεκαετίες και χαρακτηρίζεται από:

- Ισχυροποίηση της θέσης των καταναλωτών, η οποία οφείλεται αφενός στην συνεχή αύξηση της παραγωγής και στην ταυτόχρονη μείωση της ζήτησης η οποία δεν καλύπτει πλέον την αυξανόμενη προσφορά και αφετέρου στην αύξηση της πληροφόρησης των καταναλωτών.
- Αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός δεν συντελείται πλέον βάσει μόνο της τιμής αλλά της ποιότητας, του χρόνου παράδοσης / εξυπηρέτησης και των προσφερόμενων υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση.
- Συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρηματικές συνθήκες αλλάζουν πλέον με ταχύτατους ρυθμούς: η τεχνολογία παραγωγής εξελίσσεται ραγδαία, νέα προϊόντα εισάγονται συνεχώς, οι κύκλοι ζωής των προϊόντων μειώνονται και οι οικονομικές κρίσεις εξαπλώνονται ταχύτατα και επηρεάζουν τις αγορές παγκοσμίως. Ο χρόνος που έχει πλέον η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες είναι ελάχιστος.

Τα σημαντικότερα οφέλη εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών σε έναν οργανισμό συνοψίζονται στα παρακάτω, (Hammer, 2005), (Talwar, 1993), (O'Neill, 1999), (Mansar, 2007), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999):

- Μείωση του χρόνου και του κόστους εκτέλεσης των διαδικασιών. Οι διαδικασίες επανασχεδιάζονται με στόχο την εξάλειψη των καθυστερήσεων μεταξύ διαδοχικών διεργασιών, την ταυτόχρονη εκτέλεση ανεξάρτητων διεργασιών και την συνολική μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης τους. Επιπρόσθετα, καταργούνται οι διαδικασίες που δεν προσδίδουν αξία για τον πελάτη στο τελικό προϊόν.
- Αύξηση της αξίας του παραγόμενου αποτελέσματος για τον πελάτη. Οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών, προσθέτοντας αξία για τον πελάτη στο τελικό αποτέλεσμα.
- Διασφάλιση της ποιότητας του τελικού αποτελέσματος. Οι νέες διαδικασίες διασφαλίζουν το καθορισμένο επίπεδο ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος ανασχεδιασμού διαδικασιών συνοψίζονται στους παρακάτω, (Hammer, 1990), (Hammer, 2005), (Clemons, 1995), (O'Neill, 1999), (Attaran, 1999), (Martinsons, 1997) (Wu, 2002), (Mansar, 2007), (Kettinger, 1997), (Talwar, 1993):

- Συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης στην προσπάθεια ανασχεδιασμού, και η υλική και ηθική στήριξη της. Ο ανασχεδιασμός είναι μια διαδικασία που ξεκινάει από την ηγεσία του οργανισμού.
- Ευθυγράμμιση του ανασχεδιασμού με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι νέες διαδικασίες πρέπει να υπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης. Οι προτεραιότητες, οι στόχοι και τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών υπαγορεύονται από τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Διαχείριση της αλλαγής που θα επέλθει εντός του οργανισμού. Είναι αναγκαία η δημιουργία μιας κουλτούρας που να ευνοεί την αλλαγή, καθώς και η πρόβλεψη δράσεων για γρήγορη υιοθέτηση των νέων διαδικασιών.
- Σωστή επιλογή των ατόμων που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία ανασχεδιασμού. Αναγκαία είναι η εκπροσώπηση όλων των τμημάτων και

των ειδικοτήτων, η χρήση εξωτερικών συμβούλων, η συμμετοχή των πελατών και κυρίως η χρησιμοποίηση των καλύτερων στελεχών με πίστη σε αυτή την προσπάθεια.

Πληροφοριακά Συστήματα

Σύμφωνα με τους Laudon & Laudon (2007), ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα το οποίο υλοποιείται με υπολογιστικά συστήματα, τεχνολογία πληροφορικής και τεχνολογία διαδικτύου. Στοχεύει αφενός στην συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διανομή της πληροφορίας και αφετέρου στη διασύνδεση του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον.

Οι Laudon & Laudon (2007) υποστηρίζουν επίσης ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον καθιστά αναγκαίο να εφοδιαστεί ο οργανισμός με πληροφοριακά συστήματα ώστε να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες και συγκεκριμένα:

- Στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον: Τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν στους οργανισμούς τη δυνατότητα να διαχειρίζονται επιχειρηματικές δραστηριότητες σε παγκόσμια κλίμακα.
- Στην άνοδο της οικονομίας της πληροφορίας: Οι σύγχρονες οικονομίες βασίζονται στη γνώση και τις πληροφορίες. Τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης και την διανομή της πληροφορίας.
- Στον μετασχηματισμό της δομής των σύγχρονων οργανισμών: Η παραδοσιακή επιχείρηση είχε αυστηρή ιεραρχική δομή που στηρίζονταν σε ένα σταθερό σύνολο διαδικασιών για τη μαζική παραγωγή προϊόντων. Η σύγχρονη επιχείρηση είναι μια ευέλικτη διάταξη στελεχών και στοχεύει στην παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, κατάλληλα για συγκεκριμένες αγορές ή πελάτες. Τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν αυτό το διοικητικό πρότυπο.

Τα σημαντικότερα οφέλη από την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων σε έναν οργανισμό συνοψίζονται στα παρακάτω, (Davenport, 1993), (Laudon, 2007), (Broadbent, 1999):

- Αυτοματοποίηση Διαδικασιών. Η εργασιακή διαδικασία αυτοματοποιείται και η χειρωνακτική εργασία ελαχιστοποιείται. Έτσι, εξοικονομείται χρόνος, κόπος και αυξάνεται η παραγωγικότητα της εργασίας.
- Διανομή Πληροφορίας. Η συγκέντρωση πληροφοριών, η αποθήκευσή τους, η ανάλυσή τους και η διανομή τους γίνεται αυτόματα, γρήγορα και με ακρίβεια.
- Βελτίωση ροής εργασιών. Εργασίες που εκτελούνταν σε ακολουθία τώρα μπορούν να εκτελούνται παράλληλα και με μεγαλύτερη ταχύτητα, με αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης κάθε διαδικασίας.
- Ιχνηλασία. Τα πληροφοριακά συστήματα ελέγχουν ηλεκτρονικά κάθε στάδιο της διαδικασίας, παρακολουθώντας τον τρόπο διεκπεραίωσης, κάνοντας ποιοτικό έλεγχο στις εκροές και προλαμβάνοντας τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν.
- Κατάργηση Γεωγραφικών Περιορισμών. Οι γεωγραφικές αποστάσεις εκμηδενίζονται και απομακρυσμένες γεωγραφικά μονάδες μπορούν να συνεργαστούν.
- Ολοκλήρωση δραστηριοτήτων. Η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων διευκολύνεται, με αποτέλεσμα μία διαδικασία να πραγματοποιείται πλέον ολοκληρωμένα.

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος ανασχεδιασμού διαδικασιών συνοψίζονται στους παρακάτω, (Laudon, 2007), (Davenport, 1993), (Davenport, 1990), (Teng, 1998), (Martinez, 1995):

- Απόλυτη ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με τη στρατηγική για τα πληροφοριακά συστήματα. Για αποδοτικές επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα πρέπει η στρατηγική του οργανισμού να καθορίζει τη στρατηγική για τα πληροφοριακά συστήματα και όχι το αντίστροφο.
- Σχεδίαση του πληροφοριακού συστήματος ειδικά για τον οργανισμό στον οποίο πρόκειται να εισαχθεί λαμβάνοντας υπόψη: το περιβάλλον, την κουλτούρα, την οργανωσιακή δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού.
- Συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών εμπειρογνομόνων της πληροφορικής στα προγράμματα εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων, ώστε να επιλεγεί και να σχεδιαστεί η αποδοτικότερη λύση προσαρμοσμένη πλήρως στις ανάγκες του οργανισμού.
- Αποτελεσματική διοίκηση του προγράμματος εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων, ακολουθώντας επιστημονικές τεχνικές διοίκησης έργου. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στις τεχνικές διαχείρισης των τεχνικών και οργανωσιακών κινδύνων του έργου.
- Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής που θα επέλθει στον οργανισμό. Συχνά παρατηρείται αντίσταση στην αλλαγή. Οι στρατηγικές για την αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των χρηστών στο πρόγραμμα, την εκπαίδευση τους, την έκδοση εγκυκλίων και εντολών από τη διοίκηση και τη θέσπιση κινήτρων.
- Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων, καθώς είναι απαραίτητη η εξειδίκευση τους στις νέες τεχνολογίες για να παρατηρηθεί βελτίωση στην απόδοση τους.
- Συνεχής έλεγχος της απόδοσης των πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με τους στόχους του προγράμματος και συνεχής εξέταση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων που μπορεί να συμβάλλουν σε περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Ανασχεδιασμός Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τον Saxena (1996), ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στην αναμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών της ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί της στόχοι, αναμορφώνοντας παράλληλα την οργανωσιακή της δομή και το θεσμικό της πλαίσιο ώστε να υποστηρίζονται οι νέες διαδικασίες.

Οι λόγοι εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού στην δημόσια διοίκηση συνοψίζονται στους παρακάτω, (Andersen, 2006), (Borins, 1997), (Corrigan, 1997), (Halachmi, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Saxena, 1996):

- Υστέρηση του δημόσιου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Ο δημόσιος τομέας δεν μεταρρυθμίστηκε ταυτόχρονα με τον ιδιωτικό εξακολουθώντας να προκαλεί ελλείμματα και δημοσιονομικές κρίσεις.
- Κρίση νομιμοποίησης του σύγχρονου κράτους. Το φαινόμενο αυτό πηγάζει από την ανικανότητα του σύγχρονου κράτους να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά καίρια κοινωνικά φαινόμενα, από την αδιαφάνεια των μηχανισμών της δημόσιας διοίκησης και από την αύξηση της κριτικής των πολιτών απέναντι στο πολιτικό σύστημα. Συνέπεια είναι η απαξίωση του κράτους και η εγκαθίδρυση του στη συνείδηση των πολιτών ως ένας αναχρονιστικός και παρηκμασμένος θεσμός.
- Ανάγκη περιορισμού των δαπανών της δημόσιας διοίκησης που επιβάλλεται από προγράμματα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Ο περιορισμός των δαπανών δεν συνοδεύεται από ταυτόχρονη μείωση των διοικητικών

αρμοδιοτήτων. Αντίθετα, επιβάλλεται η αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών αφού με λιγότερους πόρους πρέπει να επιτύχουν τα ίδια, κατ' ελάχιστον αποτελέσματα.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης συνοψίζονται στα παρακάτω, (Andersen, 2006), (Borins, 1997), (Corrigan, 1997), (Halachmi, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Saxena, 1996):

- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων διαδικασιών, μειώνοντας το διοικητικό κόστος εκτέλεσής τους.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από την δημόσια διοίκηση.
- Εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου και της οργανωτικής δομής της δημόσιας διοίκησης ώστε να υποστηρίξει τον νέο τρόπο λειτουργίας της. Αυτό επιφέρει μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών.
- Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών. Το γεγονός αυτό, οδηγεί στην ορθότερη κατάρτιση δημόσιων προϋπολογισμών, με βάση την αποδοτικότητα και σε αποτελεσματικότερο έλεγχο των δημοσίων δαπανών.
- Αύξηση της διαφάνειας του κρατικού μηχανισμού, μέσω τήρησης και δημοσιοποίησης δεικτών και αποτελεσμάτων. Συνέπεια αυτού είναι η ανάπτυξη ενός σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί τις επενδύσεις και την οικονομική μεγέθυνση.
- Αύξηση του ενδιαφέροντος των πολιτών για τις δημόσιες διαδικασίες. Μία καλά οργανωμένη δημόσια διοίκηση η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά και με πλήρη διαφάνεια, αυξάνει το ενδιαφέρον των πολιτών για συμμετοχή στα κοινά και ενισχύει την πίστη τους στο πολιτικό σύστημα.

Σύμφωνα με τον Andersen (2006), ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους δημόσιους από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Τα προγράμματα ανασχεδιασμού πρέπει να προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα γνωρίσματα του δημόσιου τομέα και να προβλέπουν τις παρακάτω δράσεις, (Andersen, 2006), (Corrigan, 1997), (Halachmi, 1997), (Saxena, 1996):

- Καθορισμός ενός οράματος και μιας στρατηγικής για τον οργανισμό. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί παρουσιάζουν έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής και στοχοθεσίας. Χωρίς στοχοθεσία είναι αδύνατη η κατάρτιση προγραμμάτων ανασχεδιασμού.
- Αναλυτικός προσδιορισμός των διαδικασιών που εκτελούνται από την δημόσια διοίκηση. Ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας προϋποθέτει τον αναλυτικό καθορισμό της: τα βήματα εκτέλεσης, τις εισροές και τις εκροές της. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δεν διαθέτουν τεκμηριωμένη περιγραφή των διαδικασιών που ακολουθούν, γεγονός που καθιστά αδύνατη την βελτίωση της διαδικασίας μέσω δεικτών απόδοσης.
- Μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας και οι υποδείξεις για την βελτίωσή της, είναι μία από τις βασικότερες παραμέτρους του ανασχεδιασμού διαδικασιών στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα ο παράγοντας αυτός δεν εξετάζεται καθόλου.
- Μελέτη της νομοθεσίας η οποία ορίζει την επιχειρησιακή διαδικασία. Οι διαδικασίες του δημόσιου τομέα εκτελούνται βάση αυστηρού νομοθετικού πλαισίου. Κατά την διαδικασία του ανασχεδιασμού πρέπει

να μελετηθεί το σχετικό πλαίσιο ώστε να προσδιοριστούν οι περιορισμοί κατά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας.

- Εξέταση των υποχρεώσεων διαφάνειας που έχει ο δημόσιος τομέας. Από το νόμο είναι υποχρεωμένος να τηρεί πλήθος στοιχείων για όλες τις πράξεις και αποφάσεις του, ώστε να είναι δυνατός ο μετέπειτα έλεγχος της νομιμότητας τους. Το γεγονός αυτό εισάγει περιορισμούς στον ανασχεδιασμό, αφού πρέπει να προβλεφθούν και δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στο τελικό αποτέλεσμα.

Πληροφοριακά Συστήματα Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τους Peristeras & Tarabanis (2000), τα πληροφοριακά συστήματα της δημόσιας διοίκησης είναι τα συστήματα που υποστηρίζουν τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες της, δηλαδή την παροχή υπηρεσιών προς πολίτες, την διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και τις εσωτερικές διαδικασίες.

Οι λόγοι υιοθέτησης πληροφοριακών συστημάτων από δημόσιους οργανισμούς συνοψίζονται στους παρακάτω, (Apostolakis, 2008), (OECD, 2003), (US-GAO, 1996):

- Στις διευρυμένες επικοινωνιακές δυνατότητες που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα. Συγκεκριμένα, επιτρέπουν τη διασύνδεση και αλληλεπίδραση μεγάλου αριθμού χρηστών σε συνεχή βάση. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την εξοικείωση του κοινού με τις νέες τεχνολογίες ωθούν τον δημόσιο τομέα στον εκσυγχρονισμό του τρόπου αλληλεπίδρασής του με το κοινό ώστε να συμπορευτεί με το κλίμα της εποχής.
- Στις διευρυμένες αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης και στον ταυτόχρονο περιορισμό των δαπανών της. Αναγκαιότητα είναι η υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας που θα αυξάνουν την αποδοτικότητά της. Η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, για την υλοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών της και για την επικοινωνία και συναλλαγές με το κοινωνικό σύνολο είναι ένα μέτρο το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αυτών.
- Στο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες που της δημόσιας διοίκησης, σε συνδυασμό με τη γενικότερη δυσάρεσκεια απέναντι στην πολιτική και το χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για τα κοινά. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, και για την υποστήριξη και αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά συμβάλλει στην αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων.

Τα οφέλη που απορρέουν από την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στην λειτουργία δημόσιων οργανισμών συνοψίζονται στα παρακάτω, (Apostolakis, 2008), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003), (US-GAO, 1996):

- Αποταμίευση χρόνου και φόρτου των πολιτών κατά τη διαδικασία εύρεσης και χρησιμοποίησης της δημόσιας πληροφορίας ή υπηρεσίας. Οι δημόσιες πληροφορίες και υπηρεσίες είναι διαθέσιμες ηλεκτρονικά, όλο το εικοσιτετράωρο χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του πολίτη στο χώρο παροχής της υπηρεσίας.
- Αποταμίευση χρόνου των διοικητικών υπαλλήλων ο οποίος καταναλωνόταν στην προσωπική επικοινωνία με τους πολίτες και στην επεξεργασία χειρόγραφων καταστάσεων. Αυτό επιφέρει απελευθέρωση ανθρώπινων πόρων που πλέον μπορούν να διατεθούν σε περισσότερο παραγωγικές διαδικασίες.
- Μείωση κόστους διάθεσης των δημόσιων υπηρεσιών που προκύπτει τόσο από τον λιγότερο εργασιακό φόρτο, όσο και από την ηλεκτρονική διάθεση

πληροφοριών και αιτήσεων τα οποία δεν είναι πλέον απαραίτητο να διατίθενται σε έντυπη μορφή.

- Βελτίωση και επιτάχυνση της επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και της διανομής εμπιστευτικής πληροφορίας. Αυτό οδηγεί σε μείωση της γραφειοκρατίας και σε ταχύτερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών που απαιτούν συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων μονάδων.
- Βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, γεγονός που βελτιώνει την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πολιτών στην δημόσια διοίκηση.
- Αύξηση της νομιμότητας και αύξηση της διαφάνειας των κρατικών μηχανισμών με τη διατήρηση των στοιχείων όλων των συναλλαγών και την εφαρμογή πρακτικών που επισημαίνουν τις παρανομίες.
- Δημιουργία ενός σταθερού και ασφαλούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο οδηγεί στην ανάπτυξη υποδομών για ασφαλής συναλλαγές.
- Ενδυνάμωση της διεθνούς αγοράς εφόσον πλέον οι πληροφορίες και οι διαδικασίες εμπορίου και προμηθειών είναι προσβάσιμες σε όλους, μέσω του διαδικτύου.
- Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων λόγω της αύξησης της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συστημάτων ηλεκτρονικής δημοκρατίας, τα οποία επιτρέπουν στους πολίτες να καταθέτουν γνώμες και απόψεις για καίρια κοινωνικά ζητήματα.

Οι κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχημένη εφαρμογή προγραμμάτων εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων σε δημόσιους οργανισμούς συνοψίζονται στους παρακάτω, (Apostolakis, 2008), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003), (OECD, 2001), (US-GAO, February, 1997), (US-GAO, 1997):

- Δέσμευση εκ μέρους τόσο της πολιτικής ηγεσίας όσο και της ανώτερης διοικητικής ηγεσίας, ώστε να διαμορφωθούν συγκεκριμένα οράματα, στόχοι και στρατηγικές και σχέδια δράσης.
- Ενσωμάτωση των διαφόρων δράσεων ηλεκτρονικοποίησης της δημόσιας διοίκησης στις γενικότερες κρατικές πολιτικές και στοχοθεσίες. Δεν πρέπει να θεωρούμε την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση ως αυτοσκοπό αλλά ως εργαλείο επίτευξης των γενικότερων στόχων του κράτους.
- Συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας κοινών υποδομών που οδηγούν σε δημιουργία ολοκληρωμένων συνεργατικών υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του πολίτη.
- Δυνατότητες πρόσβασης στην ηλεκτρονική πληροφόρηση και στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών, με ιδιαίτερη έμφαση στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.
- Προώθηση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των κρατικών πολιτικών και αποφάσεων.
- Ρεαλιστικός σχεδιασμός και αποτελεσματική διαχείριση των έργων πληροφορικής, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Η εμπειρία έχει δείξει ότι πρέπει να αποφεύγονται μεγάλα και δαπανηρά έργα, να προτιμώνται δοκιμασμένες τεχνολογίες και να καταρτίζονται σχέδια διαχείρισης της αλλαγής που θα επέλθει στο οργανισμό, με έμφαση στην αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή.

Σύνθεση της Βιβλιογραφίας και Παρουσίαση του Προτεινόμενου Θεωρητικού Πλαισίου

Στην ενότητα αυτή συνθέτουμε τα ευρήματα της βιβλιογραφικής έρευνας και κατασκευάζουμε το εννοιολογικό πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

Ορισμός της Έννοιας

Συνδυάζοντας τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων είναι η επανασχεδίαση των οργανωτικών δομών, του θεσμικού πλαισίου και των επιχειρησιακών διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή των διαδικασιών που αφορούν την παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, τη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής καθώς και τις υποστηρικτικές διαδικασίες, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του δημόσιου τομέα. Η επανασχεδίαση θα γίνει με την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων κατά την εκτέλεση των παραπάνω διαδικασιών.

Λόγοι Εφαρμογής Ανασχεδιασμού με Πληροφοριακά Συστήματα

Οι λόγοι που οδηγούν έναν δημόσιο οργανισμό σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών του με χρήση πληροφοριακών συστημάτων παρουσιάζονται συνοπτικά στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 1: Λόγοι εφαρμογής ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών με χρήση πληροφοριακών συστημάτων στον δημόσιο τομέα

Λόγος	Επεξήγηση	Αναφορές
Κρίση νομιμοποίησης του σύγχρονου κράτους	Αφορά την κρίση της σύγχρονης δημοκρατίας και τη γενικότερη απαξίωση των πολιτικών θεσμών. Συνέπεια είναι η απαξίωση του κράτους και η εγκαθίδρυση του στη συνείδηση των πολιτών ως ένας αναχρονιστικός και παρηκμασμένος θεσμός.	(Karkatsoulis, 2004), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Andersen, 2006)
Ανικανότητα αντιμετώπισης κρίσιμων προβλημάτων	Το σύγχρονο κράτος παρουσιάζει υψηλή αναποτελεσματικότητα ως προς την αντιμετώπιση σύγχρονων κοινωνικών φαινομένων της αρμοδιότητάς του.	(Borins, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Apostolakis, 2008)
Χαμηλό ενδιαφέρον των πολιτών για τα κοινά και το πολιτικό σύστημα.	Η κρίση νομιμοποίησης του σύγχρονου κράτους, η αδιαφάνεια των δημόσιων μηχανισμών και η ανικανότητα του κράτους να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα σύγχρονα προβλήματα οδηγούν σε γενική δυσaréσκεια για την πολιτική και σε χαμηλό ενδιαφέρον συμμετοχής στα κοινά.	(Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997)
Χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες	Οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται στους πολίτες από δημόσιους οργανισμούς δεν χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και αποτελεσματικότητα. Συνέπεια είναι οι πολίτες να μην αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχει η δημόσια διοίκηση.	(Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997)
Υστέρηση του δημόσιου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα	Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ωθεί τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε εκσυγχρονισμό του τρόπου λειτουργίας τους προκειμένου να είναι περισσότερο αποδοτικές. Ο δημόσιος τομέας όμως δεν μεταρρυθμίστηκε ταυτόχρονα με τον ιδιωτικό εξακολουθώντας να προκαλεί ελλείμματα και δημοσιονομικές κρίσεις.	(Borins, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Corrigan, 1997)

Ανάγκη περιορισμού των δαπανών της δημόσιας διοίκησης	Τα προγράμματα δημοσιονομικής εξυγίανσης τα οποία εφαρμόζονται παγκοσμίως επιβάλλουν μείωση των δημόσιων δαπανών, η οποία δεν συνοδεύεται από μείωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Τα παραπάνω δημιουργούν μεγάλες πιέσεις στη δημόσια διοίκηση, η οποία πρέπει πλέον να γίνει περισσότερο αποδοτική.	(Borins, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (OECD, 2003), (US-GAO, 1996)
Διευρυμένες αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης.	Η αύξηση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών προβλημάτων και η διεθνοποίηση της οικονομίας, διευρύνουν τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης. Οι νέες αρμοδιότητες δεν συνοδεύονται από αύξηση των δημόσιων δαπανών. Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση πρέπει να γίνει περισσότερο αποδοτική.	(Borins, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (OECD, 2003)
Η άνοδος της κοινωνίας της πληροφορίας.	Η σύγχρονη εποχή είναι η εποχή της πληροφορίας και της τεχνολογίας. Οι συνδιαλλαγές κάθε είδους πραγματοποιούνται όλο και περισσότερο με ηλεκτρονικό τρόπο. Συνεπώς, ο δημόσιος τομέας πρέπει να εκσυγχρονίσει τον τρόπο λειτουργίας και αλληλεπίδρασής του με το κοινό ώστε να συμπορευτεί με το κλίμα της νέας εποχής.	(Apostolakis, 2008), (Andersen, 2006), (Karkatsoulis, 2004), (OECD, 2003), (Laudon, 2007)

Αντίκτυπο Εφαρμογής Ανασχεδιασμού με Πληροφοριακά Συστήματα

Οι συνέπειες εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού διαδικασιών με χρήση πληροφοριακών συστημάτων παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 2: Αποτελέσματα εφαρμογής ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών με χρήση πληροφοριακών συστημάτων στον δημόσιο τομέα

Αποτέλεσμα	Επεξήγηση	Αναφορές
Μείωση Κόστους Παρεχόμενων Υπηρεσιών και Διοικητικής Λειτουργίας	Ο ανασχεδιασμός αποφέρει αποταμίευση του χρόνου των διοικητικών υπαλλήλων, μείωση του κόστους διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών και επιτάχυνση της επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών.	(Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Mansar, 2007), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (US-GAO, 1996), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993), (Davenport, 1990), (Broadbent, 1999)
Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	Οι προσφερόμενες υπηρεσίες εκτελούνται πλέον ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Επίσης, οι πολίτες αποταμιεύουν χρόνο και φόρτο κατά τη διαδικασία εύρεσης και χρησιμοποίησης της δημόσιας πληροφορίας ή υπηρεσίας.	(Borins, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Andersen, 2006), (Mansar, 2007), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (Apostolakis, 2008), (US-GAO, 1996), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993), (Davenport, 1990), (Broadbent, 1999)

Βελτίωση Αποδοτικότητα και Παραγωγικότητας	Η βελτίωση των διαδικασιών και η αποδέσμευση των υπαλλήλων από μη παραγωγικές διαδικασίες ενισχύουν την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα.	(Borins, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Andersen, 2006), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Talwar, 1993), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (Apostolakis, 2008), (US-GAO, 1996), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993), (Davenport, 1990)
Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από την δημόσια διοίκηση	Η βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και η μείωση του χρόνου εκτέλεσής τους αυξάνουν την ικανοποίηση των πολιτών από την δημόσια διοίκηση.	(Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Hammer, 2005), (Talwar, 1993), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (Laudon, 2007)
Οργανωσιακός Εκσυγχρονισμός	Η μείωση της γραφειοκρατίας και η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών επιφέρει εκσυγχρονισμό της οργανωσιακής δομής και του πλαισίου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.	(Borins, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Saxena, 1996), (Andersen, 2006), (Mansar, 2007), (Martinsons, 1997), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993)
Ενίσχυση επενδύσεων	Ένας αποτελεσματικός και διαφανής κρατικός μηχανισμός συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός σταθερού και ασφαλούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί τις επενδύσεις και την οικονομική μεγέθυνση.	(Andersen, 2006), (Observatory for the Greek Information Society, 2008)
Ενίσχυση της νομιμότητας	Μία καλά οργανωμένη δημόσια διοίκηση η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά και με πλήρη διαφάνεια, ενισχύει την πίστη των πολιτών τους στο πολιτικό σύστημα.	(Karkatsoulis, 2004), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Observatory for the Greek Information Society, 2008)
Αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες	Το ενδιαφέρον των πολιτών για συμμετοχή στα κοινά είναι μεγαλύτερο σε ένα κράτος που λειτουργεί με πλήρη διαφάνεια. Αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο από νέα τεχνολογικά εργαλεία μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν πλέον να συμμετάσχουν ευκολότερα στα κοινά και να καταθέσουν απόψεις.	(Karkatsoulis, 2004), (Halachmi, 1997), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Andersen, 2006), (OECD, 2003)
Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων	Η αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες οδηγεί σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων που εκφράζει πληρέστερα τις επιθυμίες του κοινωνικού συνόλου.	(Karkatsoulis, 2004), (Apostolakis, 2008), (OECD, 2003), (Laudon, 2007)
Κεντρικός Έλεγχος Δημοσίων Δαπανών	Η τήρηση πληροφοριών σχετικών με τις δαπάνες και την αποδοτικότητα οδηγεί στην ορθότερη κατάρτιση δημόσιων προϋπολογισμών και σε αποτελεσματικότερο έλεγχο των δημοσίων δαπανών.	(Karkatsoulis, 2004), (Andersen, 2006), (Laudon, 2007)

Κατευθυντήριες Γραμμές Ανασχεδιασμού με Πληροφοριακά Συστήματα

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι κατευθυντήριες γραμμές για επιτυχημένο ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

Πίνακας 3: Κατευθυντήριες γραμμές ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών με χρήση πληροφοριακών συστημάτων στον δημόσιο τομέα

Οδηγία	Επεξήγηση	Αναφορές
Υποστήριξη και δέσμευση της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας	Για την επιτυχία προγραμμάτων ανασχεδιασμού απαιτείται δέσμευση εκ μέρους τόσο της πολιτικής όσο και της ανώτερης διοικητικής ηγεσίας, ώστε να διαμορφωθούν συγκεκριμένα οράματα, στόχοι και σχέδια, και να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά τυχόν προβλήματα και καθυστερήσεις.	(Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Andersen, 2006), (Attaran, 1999), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (OECD, 2001), (US-GAO, 1997), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993), (Martinez, 1995)
Κατάρτιση στρατηγικής για ανασχεδιασμό	Πριν από την εφαρμογή προγραμμάτων ανασχεδιασμού, θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι και η στρατηγική υλοποίησης ενός τέτοιου προγράμματος. Επιπρόσθετα, για την κατάρτιση προγραμμάτων ανασχεδιασμού πρέπει πρώτα από όλα να καταγραφούν και να τεκμηριωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες που εφαρμόζει η δημόσια διοίκηση.	(Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Mansar, 2007), (Wu, 2002), (Kettinger, 1997), (Martinsons, 1997), (Clemons, 1995), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Hammer, 1990), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (US-GAO, 1997), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993), (Teng, 1998), (Martinez, 1995)
Ευθυγράμμιση των στόχων του προγράμματος με τη στρατηγική του κράτους	Η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών πρέπει να αποτελούν συνιστώσες ενός ευρύτερου προγράμματος αναμόρφωσης της Δημόσιας Διοίκησης. Δεν πρέπει να θεωρούμε τον ανασχεδιασμό και τα πληροφοριακά συστήματα ως αυτοσκοπό αλλά ως εργαλείο επίτευξης των γενικότερων στόχων του κράτους.	(Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Wu, 2002), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999), (Attaran, 1999), (Clemons, 1995), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Talwar, 1993), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (US-GAO, 1997), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993)
Ευθυγράμμιση των στόχων του προγράμματος με τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου	Κατά τον σχεδιασμό των προγραμμάτων ανασχεδιασμού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου από την εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος.	(Corrigan, 1997), (Andersen, 2006), (Clemons, 1995), (O'Neill, 1999), (Talwar, 1993), (OECD, 2001), (US-GAO, 1997), (Laudon, 2007), (Davenport, 1993), (Teng, 1998)
Αποτελεσματική ή διοίκηση της αλλαγής	Ο ανασχεδιασμός φέρνει σημαντικές αλλαγές στη δομή, στην οργάνωση και στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να διαχειριστεί σωστά την αλλαγή. Η προσπάθεια αυτή έχει τις εξής συνιστώσες: την δημιουργία μιας κουλτούρας αλλαγής στο εσωτερικό του οργανισμού, την αποτελεσματική διαχείριση της αντίσταση στην αλλαγή και την δημιουργία σχεδίων για την υποστήριξη των χρηστών μετά την αλλαγή.	(Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Martinsons, 1997), (Clemons, 1995), (O'Neill, 1999), (OECD, 2001), (US-GAO, 1997), (Laudon, 2007), (Martinez, 1995)
Επιλογή ατόμων που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα	Το πρόγραμμα ανασχεδιασμού θα πρέπει να διευθύνεται από ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου διοικητικά στελέχη. Στην ομάδα έργου θα πρέπει να συμμετέχουν στελέχη όλων των οργανωτικών μονάδων καθώς και εσωτερικοί και εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, ώστε να επιλεγεί και να σχεδιαστεί η αποδοτικότερη λύση προσαρμοσμένη πλήρως στις ανάγκες του οργανισμού.	(Halachmi, 1997), (Apostolakis, 2008), (Kettinger, 1997), (Attaran, 1999), (Hammer, 2005), (Observatory for the Greek Information Society, 2008)

Εντοπισμός περιορισμών ανασχεδιασμού	Κατά τον ανασχεδιασμό πρέπει να μελετηθεί το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο ώστε να προσδιοριστούν τυχόν περιορισμοί για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Επίσης, πρέπει να μελετηθούν οι υποχρεώσεις τήρησης στοιχείων που έχει ο οργανισμός, οι οποίες πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη κατά τον ανασχεδιασμό.	(Halachmi, 1997), (Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Andersen, 2006), (OECD, 2001), (US-GAO, 1997)
Αποτελεσματική Διοίκηση των προγραμμάτων ανασχεδιασμού	Η διοίκηση των έργων ανασχεδιασμού πρέπει να γίνεται βάσει επιστημονικών μεθοδολογιών διαχείρισης έργων. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στις τεχνικές διαχείρισης κινδύνων. Ο προγραμματισμός πρέπει να είναι ρεαλιστικός, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Ο προϋπολογισμός, εκτός από τις δαπάνες υλοποίησης, πρέπει να ενσωματώνει και τα κόστη λειτουργίας και συντήρησης των συστημάτων. Τέλος, πρέπει να αποφεύγονται τα μεγάλα έργα και να επιλέγονται ώριμες τεχνολογίες.	(Apostolakis, 2008), (Kettinger, 1997), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999), (O'Neill, 1999), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2001), (US-GAO, 1997), (Laudon, 2007), (Martinez, 1995)
Ενδυνάμωση Εργαζομένων	Είναι απαραίτητο να δρομολογηθούν δράσεις εκπαίδευσης των εργαζομένων στις νέες διαδικασίες και τεχνολογίες ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα τους. Επίσης, αναγκαία είναι η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους να ώστε να αυξηθεί η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.	(Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Mansar, 2007), (Kettinger, 1997), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999), (Clemons, 1995), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Hammer, 1990), (Talwar, 1993), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2001), (US-GAO, 1997), (Teng, 1998), (Martinez, 1995)
Πρόωθηση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων οργανισμών	Ο ανασχεδιασμός βασίζεται στην ολοκλήρωση διαδικασιών. Συνεπώς πρέπει να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας κοινών υποδομών που οδηγούν στη δημιουργία ολοκληρωμένων συνεργατικών υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του πολίτη.	(Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Mansar, 2007), (O'Neill, 1999), (Hammer, 2005), (Hammer, 1990), (Talwar, 1993)
Πρόωθηση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους πολίτες	Θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών θα ενημερωθούν για τον νέο τρόπο παροχής τους. Επιπρόσθετα, οι νέες υπηρεσίες θα είναι προσβάσιμες από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών, ιδιαίτερα από τις ευπαθείς ομάδες.	(Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003)
Αναθεώρηση Προγραμμάτων	Ένα έργο ανασχεδιασμού πρέπει να αναθεωρείται συνεχώς βάσει της αύξησης της απόδοσης που επήλθε μέσα από το πρόγραμμα, των τεχνολογικών εξελίξεων που μπορεί να ωθήσουν σε μεγαλύτερη βελτίωση των διαδικασιών και της μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών από τις διαδικασίες.	(Saxena, 1996), (Apostolakis, 2008), (Corrigan, 1997), (Andersen, 2006), (Kettinger, 1997), (O'Neill, 1999), (Talwar, 1993), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003), (US-GAO, 1997), (Teng, 1998)

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα βασικά ευρήματα της παρούσας εργασίας, μπορούμε να ορίσουμε ως ανασχεδιασμό των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων τη ριζική επανασχεδίαση των οργανωτικών δομών, του θεσμικού πλαισίου και των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός δημόσιου οργανισμού με την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων κατά την εκτέλεση των διαδικασιών. Η δημόσια διοίκηση ωθείτε σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών της με χρήση πληροφοριακών συστημάτων για να αυξήσει

την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους πολιτικούς θεσμούς, να βελτιώσει την αποδοτικότητάς της και να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων εκσυγχρονίζει την δημόσια διοίκηση, ενισχύει τη νομιμότητα του κράτους και αυξάνει την συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Παράλληλα, δημιουργεί εξωτερικές οικονομίες που ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη. Οι βασικές οδηγίες που πρέπει να τηρούνται κατά την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων περιλαμβάνουν την δέσμευση της ηγεσίας για υποστήριξη των προγραμμάτων, τα οποία θα είναι πλήρως συμβατά με τη στρατηγική του κράτους. Κατά τη φάση σχεδιασμού του προγράμματος απαιτείται σωστή επιλογή στελεχών και εντοπισμός των περιορισμών που επιβάλλει το νομοθετικό πλαίσιο του οργανισμού. Κατά τη φάση της υλοποίησης απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση του έργου και διαχείριση των κινδύνων αυτού. Τέλος, κατά την παραγωγική φάση απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής που θα επέλθει, ενδυνάμωση των εργαζομένων για να υποστηρίξουν τις νέες διαδικασίες καθώς και διάχυση των αποτελεσμάτων του προγράμματος προς το κοινωνικό σύνολο.

Η παρούσα εργασία είναι το πρώτο στάδιο για την κατασκευή ενός αξιόπιστου πλαισίου. Το επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθεί το πλαίσιο βάσει πραγματικών περιπτώσεων. Η δράση αυτή θα αναδείξει πιθανές παραλείψεις του πλαισίου, ώστε να επικαιροποιηθεί βάσει των αδυναμιών αυτών. Στη συνέχεια, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία συγκριτική μελέτη πραγματικών περιπτώσεων, η οποία θα αναδείξει τα περισσότερα και λιγότερα σημαντικά στοιχεία προγραμμάτων ανασχεδιασμού δημόσιων διαδικασιών με χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

Βιβλιογραφία

- Andersen, K.V. 2006. Reengineering Public Sector Organizations Using Information Technology. Research in Public Policy Analysis and Management. Emerald Group Publishing Limited, 2006, pp. 615-634.
- Apostolakis, I., Loukis, E. and Halaris, I. 2008. Electronic Government: Organization, Technology and Applications (in greek). Papazisis, 2008.
- Attaran, M. and Wood, G. 1999. How to succeed at reengineering. Management Decision. 1999, Vol. 37, 10.
- Borins, S. 1997. What the New Public Management is Achieving: A Survey of Commonwealth Experience. International Perspectives on the New Public Management. 1997.
- Broadbent, M., Weili, P. and St. Clair, D. 1999. The Implication of Information Technology infrastructure for Business Process Redesign. MIS Quarterly. 1999, Vol. 23, 2, pp. 55-61.
- Brynjolfsson, E. and Hitt, L.M. 2000. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. Journal on Economics Perspectives. 2000, Vol. 14, 4, pp. 23 - 48.
- Chan, Y. 2000. IT value: the great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. Journal of Management Information System. 2000, Vol. 16, 4.
- Clemons, E., Thatcher, M. and Row, M. 1995. Identifying sources of reengineering failures: A study of the behavioral factors contributing to reengineering risks. Journal of Management Information Systems. 1995, Vol. 12, 2, pp. 9-36.
- Corrigan, P. and Joyce, P. 1997. Reconstructing public management- A new responsibility for the public and a case study of local government. International Journal of Public sector Management. 1997, Vol. 10, 6.
- Davenport, Thomas. 1993. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press. 1993.

- Davenport, T. and Short, J. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. Summer 1990, pp. 11-27.
- Davenport, T. and Stoddard, D. 1994. Reengineering: Business Change of Mythic Proportions? MIS Quarterly. 1994, Vol. 18, 2, pp. 11-27.
- Drucker, P.F. 1988. The coming of the new organization. Harvard Business Review. January-February 1988.
- Earl, M. and Khan, B. 1994. How new is business process redesign? European Management Journal. 1994.
- Halachmi, A. and Bovaird, T. 1997. Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons. Technovation. 1997, Vol. 17, 5, pp. 227-235.
- Hammer, M. 1990. Reengineering Work: Don't Automate Obliterate. Harvard Business Review. July-August 1990.
- Hammer, M. and Champy, J. 2005. Reengineering the corporation. Harper Collins Publishers, 2005.
- Karkatsoulis, P. 2004. The State in Transition: From the administrative reform and the New Public Management to Governance (in greek). Sideris, 2004.
- Kettinger, W., Teng, J. and Guha, S. 1997. Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools. MIS Quarterly. 1997, Vol. 14, 1, pp. 119-154.
- Laudon, Kenneth and Laudon, Jane. 2007. Essentials of Management Information Systems. Prentice Hall, 2007.
- Manganelli, R. and Klein, M. 1994. The reengineering handbook: A step by step guide to business transformation. New York: American Management Association, 1994.
- Mansar, S.L. and Reijers, H.A. 2007. Best practices in business process redesign: use and impact. Business Process Management Journal. 2007, Vol. 13, 2, pp. 193-213.
- Martinez, E. 1995. Successful Reengineering Demands IS/Business Partnerships. Sloan Management Review. Summer 1995, pp. 51-60.
- Martinsons, M.G. and Revenaugh, D.L. 1997. Re-engineering is Dead; Long live Re-engineering. International Journal of Information Management. 1997, Vol. 17, 2.
- Momentum Research Group. 2004. Net Impact Study 2004: From Connectivity to Productivity. 2004.
- Observatory for the Greek Information Society. 2008. Study on the improvement of the efficiency of investments in Information Technologies in Public Administration (in greek). 2008.
- OECD. 2003. Promises and Problems of e-Democracy: Challenges of online citizen engagement. 2003.
- OECD. 2001. The hidden threat to e-government - Avoiding large government IT failures. 2001.
- O'Neill, P. and Sohal, A.S. 1999. Business Process Reengineering A review of recent literature. Technovation. 1999, Vol. 19, 9, pp. 571-581.
- Peristeras, V. and Tarabanis, K. 2000. Towards an enterprise architecture for public administration using a top-down approach. European Journal of Information Systems. 2000, Vol. 9, 4, pp. 252 - 260.
- Peristeras, V., Tsekos, T. and Tarabanis, K. 2003. Building Domain Models for the e-Governance System. Proceedings of the International Conference on Politics and Information Systems: Technologies and Applications, Orlando, Florida, USA. 2003.
- Saxena, K.B.C. 1996. Re-engineering Public Administration in Developing Countries. Long Range Planning. 1996, Vol. 29, 5, pp. 703-711.

- Talwar, R. 1993. Business re-engineering: a Strategy-driven approach. Long Range Planning. 1993, Vol. 26, 6, pp. 22-40.
- Teng, J., Grover, V. and Fiedler, K. 1994. Business process reengineering: charting a strategic path for the information age. California Management Review. Spring 1994, pp. 9-31.
- Teng, J., Jeong, S. and Grover, V. 1998. Profiling Successful Reengineering Projects. Communications of the ACM. 1998, Vol. 41, 6.
- US General Accounting Office. 1997. Business Process Reengineering Assessment Guide. 1997.
- US General Accounting Office. 1996. Information Technology Investment: Agencies Can Improve Performance, Reduce Costs, and Minimize Risks. 1996.
- Webster, Jane and Watson, Richard. 2002. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. MIS Quarterly. 2002, Vol. 26, 2, pp. 13-23.
- Wu, I.L. 2002. A model for implementing BPR based on strategic perspectives: an empirical study. Information & Management. 2002, Vol. 39, 4.