



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

*Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας*  
*Ερευνητική Ομάδα για την Τεχνολογική, Οικονομική και*  
*Στρατηγική Ανάλυση της Κοινωνίας της Πληροφορίας*

---

**Πλαίσιο συνεργασίας της ΚΕΔΚΕ με τους Δήμους και τις**  
**Κοινότητες**  
**για την ισχυρή παρουσία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης**  
**στην Κοινωνία της Πληροφορίας**

### **Ζητήματα ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ**

Γιάννης Καλογήρου, Επ.Καθηγητής ΕΜΠ, (Επιστημονικός  
Υπεύθυνος)  
Θόδωρος Καρούνος  
Βασιλική Καρούνου  
Δημήτρης Κορμπέτης  
Θανάσης Πρίφτης  
Αιμιλία Πρωτόγερου

**Μάρτιος 2005**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1</b>	<b>ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Κοινωνία της Πληροφορίας σημαίνει διευρυμένες δυνατότητες για την τοπική κοινωνία</b>	<b>10</b>
2.1.1	Περισσότερη αποτελεσματικότητα για την τοπική αυτοδιοίκηση	10
2.1.2	Συμμετοχή και διαβούλευση στις τοπικές κοινωνίες	12
2.1.3	Τοπική ανάπτυξη μέσα από επενδύσεις σε ανθρώπους και τεχνολογίες	15
<b>2.2</b>	<b>Δημόσια Διοίκηση: υπηρεσίες προς τις τοπικές κοινωνίες</b>	<b>17</b>
2.2.1	Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες στον Πολίτη	17
2.2.2	Τοπική και Περιφερειακή Διαλειτουργικότητα	20
2.2.3	Αρχές Αναδιοργάνωσης Δήμων και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	22
<b>2.3</b>	<b>Η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα</b>	<b>24</b>
2.3.1	Ευνοϊκό περιβάλλον τοπικής ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας	24
2.3.2	Νέες πρακτικές, αγορές, υπηρεσίες και προϊόντα	24
2.3.3	Τοπική αυτοδιοίκηση και ψηφιακός εθελοντισμός	25
<b>2.4</b>	<b>Βασικές ενότητες υπηρεσιών που συνδέονται με την τοπική αυτοδιοίκηση</b>	<b>27</b>
2.4.1	Υπηρεσίες και λειτουργίες σε τοπικό επίπεδο	27
2.4.2	Περιοχές εφαρμογών και ηλεκτρονικές υπηρεσίες	28
<b>2.5</b>	<b>Στάδια εσωτερικής και εξωτερικής αναδιοργάνωσης στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής τοπικής διακυβέρνησης</b>	<b>33</b>
2.5.1	Αξιοποίηση των ΤΠΕ για την παροχή υπηρεσιών από την τοπική αυτοδιοίκηση	33
2.5.2	Εσωτερική αναδιοργάνωση των Δήμων	35
2.5.3	Εξωτερική αναδιοργάνωση των Δήμων	37
<b>2.6</b>	<b>Στρατηγική και δράσεις: Δήμοι και ΚΕΔΚΕ</b>	<b>39</b>

**4.1 Γενικές απαιτήσεις σε σχέση με τον ρόλο της ΚΕΔΚΕ και των Δήμων**

Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

4.1.1 Γενικές δράσεις

**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

4.1.2 Ειδικές δράσεις

**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

**5 ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.**

**6 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.**

6.1.1 Δράσεις – Καλές Πρακτικές για υπηρεσίες δήμων **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

6.1.2 Ελληνικές πρωτοβουλίες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στο χώρο της Κοινωνίας της Πληροφορίας **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

6.1.3 Ενδεικτικά Πακέτα λογισμικού **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

6.1.4 Κατάλογος διοικητικών διαδικασιών προς διεκπεραίωση μέσω ΚΕΠ

**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

6.1.5 Περιβάλλον λειτουργίας Δήμων – Κοινοτήτων **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

## 1 Αντί προλόγου

Διεθνής μελέτη για την τοπική ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρει ότι μέχρι και το 80% των συναλλαγών των πολιτών με την κυβέρνηση λαμβάνουν χώρα σε τοπικό επίπεδο<sup>1</sup>. Το νούμερο αυτό εκτιμάται ως αντιπροσωπευτικό και για τα ελληνικά δεδομένα, βάσει του καταλόγου των διοικητικών διαδικασιών που διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ, πράγμα που **αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για την βελτίωση της σχέσης του πολίτη με την κυβέρνηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.**

Η ΚΕΔΚΕ βάσει του σκοπού ιδρύσεώς της έχει καθοριστικής σημασίας συμβολή σε θέματα συντονισμού και γενικότερης αναδιοργάνωσης των Δήμων και των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. Ο ρόλος αυτό γίνεται ακόμα πιο έντονος, λόγω των σημερινών απαιτήσεων για την προώθηση και ανάπτυξη της Κοινωνίας της Πληροφορίας στην τοπική αυτοδιοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, **αφορά στο συντονισμό, στη προώθηση της προτυποποίησης και της εναρμόνισης των δράσεων των τοπικών φορέων αναφορικά με τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πολίτες, με την υποστήριξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, ώστε η σχέση πολίτη-τοπικής αυτοδιοίκησης να γίνει απλούστερη αλλά ταυτόχρονα πιο λειτουργική και ποιοτική.**

Ένας από τους βασικούς στόχους της μελέτης αυτής είναι ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων και του φάσματος των υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης σε σχέση με την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εισαγωγή και χρήση των ΤΠΕ (Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας) σε αυτήν. Για τον σκοπό αυτό αξιολογήθηκαν:

1. Ανάλυση διεθνών πρακτικών σχετικών με την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην τοπική αυτοδιοίκηση
2. Εμπειρίες και συμπεράσματα από την εγχώρια πραγματικότητα, νομοθεσία και άσκηση πολιτικής

---

<sup>1</sup> Local e-government now: a worldwide view (2002), <http://www.locregis.net/aaa/LEGNUK.PDF>

3. Μελέτη σε διαδικασίες, οδηγίες και λογισμικά (περιφερειακά και κεντρικά) για την σύνδεση των υπαρχόντων υπηρεσιών, με ανάλογες λύσεις εφαρμογών.

Το κείμενο αυτό έχει δυναμικό χαρακτήρα, βρισκόμενο σε συνεχή εξέλιξη, όπως απαιτούν, άλλωστε και τα θέματα τα οποία διαπραγματεύεται. Θέτει ερωτήματα, τοποθετεί βασικές αρχές, προτείνει συγκεκριμένες δράσεις σε διάφορα επίπεδα (ΚΕΔΚΕ και Δήμων). Κινείται σε ένα **συνολικό πλαίσιο που ως στόχο του έχει να συμβάλλει στους στόχους της Στρατηγικής της Λισσαβόνας και του eEurope, αντιμετωπίζοντας, παράλληλα, τα θέματα της ελληνικής πραγματικότητας.**

**Η ταυτότητα της μελέτης έγκειται στην δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την διαμόρφωση ενός πλαισίου συνεργασίας της ΚΕΔΚΕ με τους Δήμους και τις Κοινότητες για μια ισχυρή παρουσία της Αυτοδιοίκησης στην Κοινωνία της Πληροφορία.** Ο αναγνώστης μπορεί να διαβάσει το κείμενο αυτό και να συσχετίσει της στρατηγικές και τους ρόλους αυτόνομων οντοτήτων (Πολιτών, Αιρετών, Δήμων, ΚΕΔΚΕ κοκ).

Χωρίζεται σε δύο μεγάλες και αλληλοσυμπληρωματικές ενότητες, **η πρώτη για την στρατηγική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κοινωνία της Πληροφορίας και η δεύτερη στα ζητήματα και τις αρχές υλοποίησής της.** Σε γενικές γραμμές, Κοινωνία της Πληροφορίας σημαίνει αποτελεσματικές τοπικές δράσεις μέσα συμμετοχή και διαβούλευση στις τοπικές κοινωνίες και με ένα καθοριστικό ρόλο για την τοπική αυτοδιοίκηση: υπηρεσίες προς τις τοπικές κοινωνίες μέσα από την σταδιακή αναδιοργάνωση των Δήμων της.

Οι βασικές αρχές για μια βιώσιμη υλοποίηση της στρατηγικής αυτής περιλαμβάνουν **την καλύτερη εκμετάλλευση των δράσεων του Γ' και την σωστή προετοιμασία του Δ' ΚΠΣ, την προώθηση της διαλειτουργικότητας και των ανοιχτών επιλογών, καθώς και την λειτουργία των κατάλληλων μηχανισμών υποστήριξης υποδομών και ανθρώπων.** Στην κατεύθυνση αυτή κλειδιά αποτελούν ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων, μέσα από συγκεκριμένες και άμεσες δράσεις.

Αρχή ανάπτυξης των αναγκαίων υπηρεσιών για τους πολίτες σε τοπικό επίπεδο, σύμφωνα με την διεθνή εμπειρία, αποτελεί η εξής παραδοχή: **"Φτιάχνουμε διάφορες υπηρεσίες ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούνται από διαφορετικά κανάλια".** Ο

τρόπος παροχής υπηρεσίας ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες των χρηστών (call center, back office). Η δομημένη πληροφορία μέσα από τα ανάλογα συστήματα μπορούν αν λύσουν προβλήματα υπηρεσιών ακόμα και αν χρησιμοποιούνται διαφορετικά κανάλια παροχής της. Στην κατεύθυνση αυτή είναι κρίσιμη η αναγνώριση των δομικών τμημάτων ενός συστήματος σε ένα Δήμο για να λειτουργήσει η υπηρεσία αυτόνομα, και από κοινού με άλλους δήμους.

Τέλος, βασικό στρατηγικό στόχο ολόκληρης της μελέτης αποτελεί η προσέγγιση της "σύγκλισης" σε όλα τα επίπεδα. Οι αρχές και οι προτάσεις που τεκμηριώνονται, εδώ, αναδεικνύουν την γενικότερη **αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης δημόσιου τομέα και επιχειρήσεων μέσα από ένα οριζόντιο μοντέλο διασύνδεσης, διακίνηση και ροή πληροφορίας, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο**. Το πόσο αποτελεσματικά αντιλαμβάνεται κανείς, και οργανώνεται, σε αυτό το νέο μοντέλο, θα καθορίσει και την ανάλογη βιωσιμότητα δομών με έντονη περιφερειακή διάσταση – οργάνωση

Αν υπήρχε μια εποχή που οι πολίτες ήταν "ικανοποιημένοι" με μια ουδέτερη στάση απέναντι σε κυβερνητικές προτάσεις και πρακτικές, η στάση αυτή έχει εξελιχθεί σε αποστασιοποίηση που διακυβεύει την ίδια την ύπαρξη του δημοκρατικού πολιτεύματος. Σε αυτήν **πραγματικότητα, δημόσια διοίκηση και κυβέρνηση έχουν ακόμα μεγαλύτερη ευθύνη και ρόλο καθώς καλούνται να αποτελέσουν τα οχήματα επανασύνδεσης και συνεργασίας. με όλους μας.**

## 2 Η στρατηγική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κοινωνία της Πληροφορίας

Η Κοινωνία της Πληροφορίας συγκροτείται βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. **Είναι, καταρχήν, τεχνολογίες υποδομής και επηρεάζουν όλους τους κλάδους και τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας.** Παρέχουν, την δυνατότητα δημιουργίας δυναμικών επιχειρήσεων και σε παραδοσιακούς κλάδους, είναι, όμως, «αποδιοργανωτικές / αποδιαρθρωτικές», οδηγώντας σε αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και των επιχειρήσεων.

Η χρήση τους είναι εξίσου σημαντική με την παραγωγή τους, καθώς επιτρέπουν, κάτω από προϋποθέσεις το γρήγορο ξεπέραςμα σταδίων εξέλιξης. Συνάμα, μπορούν να γίνουν κινητήρια δύναμη μετασχηματισμού και πηγή ανάπτυξης μιας χώρας, εφόσον συνοδεύονται από οργανωτικές και θεσμικές αλλαγές, αλλαγές στις νοοτροπίες και τις συμπεριφορές. **Η δύναμη τους βασίζεται στη δυνατότητα εγκαθίδρυσης μιας αμφίδρομης σχέσης της κοινωνίας με την τεχνολογία και στη διεύρυνση της δυνατότητας των πολιτών, των οργανισμών και των επιχειρήσεων για γρήγορη πρόσβαση στη γνώση.**

---

Η αξιοποίηση των ΤΠΕ προϋποθέτει και απαιτεί συμπληρωματικά:

⇒ Οργανωτικές και θεσμικές αλλαγές

⇒ Αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας, και κυρίως στις νοοτροπίες (π.χ. καταπολέμηση της τεχνοφοβίας) και τις συμπεριφορές

---

Απαιτείται, επομένως, διαρκής προσπάθεια για οργανική ενσωμάτωση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο σύνολο των οικονομικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των κοινωνικών λειτουργιών. Κλειδί στην προσπάθεια αυτή αποτελούν τα ανθρώπινα δίκτυα με τους ανάλογους μηχανισμούς υποστήριξης, δηλαδή, το κοινωνικό κεφάλαιο. **Ιδιαίτερα για την χώρα μας, που χαρακτηρίζεται από τις πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το ζήτημα της δικτύωσης και της υποστήριξης με ανάλογες υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης σε όλα τα επίπεδα είναι καθοριστικό.**

Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι για την επίτευξη και τον συνδυασμό δικτύωσης και αποτελεσματικότητας είναι αναγκαίος **ο μετασχηματισμός του κράτους από απλοϊκό συλλέκτη και πάροχο «πρωτολείων» υπηρεσιών σε ευφυή πάροχο ηλεκτρονικά παρεχόμενων διαδραστικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.** Το επίπεδο, στο οποίο παρέχονται ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά αυτές οι υπηρεσίες, είναι εκείνο των τοπικών κοινωνιών.

## 1. Πορτογαλία- Συνολική μελέτη για τοπική ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Σύμφωνα με μελέτη που έγινε σε 271 Δήμους της Πορτογαλίας (9/10-2004) για λογαριασμό της πορτογαλικής κυβέρνησης (Government's Mission Unit for Innovation and Knowledge) με στόχο την αποτίμηση της εφαρμογής των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τους δήμους και ειδικότερα της χρήσης του Internet και της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών, προέκυψαν τα εξής:

67% των δήμων έχουν ήδη υιοθετήσει στρατηγική σχετικά με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενώ το 78% αυτών που δεν έχουν κάποια στρατηγική βρίσκονται στη διαδικασία υιοθέτησής της

**Πρόσβαση στο Internet:** Οι δήμοι στο σύνολό τους έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο ενώ 61% αυτών διαθέτουν ευρυζωνική σύνδεση (31% το 2003)

**Χρήση του Διαδικτύου:** οι δήμοι χρησιμοποιούν κυρίως το Διαδίκτυο για την αποστολή/λήψη emails (96%), την εύρεση πληροφοριών (97%, την αποστολή ή λήψη ηλεκτρονικών αρχείων (90%), την πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων (79%), την πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς καταλόγους προμηθειών (80%) ή την επικοινωνία με άλλους δημόσιους φορείς (70%).

**Υπηρεσίες e-government:** 91% των δήμων διαθέτουν τη δική τους ιστοσελίδα, η οποία όμως παρέχει μόνο πληροφορίες. Οι πιο «προχωρημένες» ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται είναι: το κατέβασμα (downloading) αιτήσεων (παρέχεται από το 41% των ιστοσελίδων), η παροχή online consultations (24%), ηλεκτρονικά newsletters (16%), και personalization features (12%), Υπηρεσίες συναλλαγής με το δήμο όπως π.χ. ηλεκτρονική κατάθεση συμπληρωμένων αιτήσεων γίνεται από πολύ λίγους δήμους (9%), ενώ η παροχή υπηρεσίας που αφορά σε πληρωμές με ηλεκτρονικό τρόπο είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.

**Εξειδικευμένο προσωπικό στη χρήση ΤΠΕ:** 80% των δήμων διαθέτουν μόνιμο προσωπικό με εξειδίκευση στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Ωστόσο, το 39% των δήμων αναφέρουν ότι αντιμετωπίζουν έλλειψη ειδικών σε τέτοιες τεχνολογίες, και επιπλέον θεωρούν ότι αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη της τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.



Πηγή : <http://europa.eu.int/idabc/en/document/3323/5653>

## 2.1 Κοινωνία της Πληροφορίας σημαίνει διευρυμένες δυνατότητες για την τοπική κοινωνία

### 2.1.1 Περισσότερη αποτελεσματικότητα για την τοπική αυτοδιοίκηση

Είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τα παραπάνω δυνητικά πλεονεκτήματα, μιας πολιτικής ανάπτυξης και ενσωμάτωσης Διαδικτυακών τεχνολογιών, σε σχέση με τις τοπικές κοινωνίες. Οι προϋποθέσεις, οι οποίες ανακύπτουν στην διαδικασία αυτή και είναι εξαιρετικά κρίσιμες, θα αποτελέσουν ξεχωριστό κεφάλαιο της μελέτης αυτής.

Η μετατόπιση της εφαρμογής της πληροφορικής από τα διαχειριστικά συστήματα σε αυτά της διοικητικής πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων σηματοδοτεί όλο και πιο έντονη τοπική ανάγκη διαφάνεια και αποτελεσματικότητα. **Οι πολίτες αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο την αξία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας ανάλογα με υφιστάμενους ρυθμούς και δεδομένα ανάπτυξης.**

Η ίση πρόσβαση όλων σε ευκαιρίες για γνώση και ανταγωνιστικότητα στις καθημερινές δραστηριότητες είναι, επομένως, ένα κοινωνικό αίτημα της εποχής μας. **Η προαγωγή ανοικτών διαδικασιών διαβούλευσης καθώς και η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και διαφύλαξη των δικαιωμάτων των πολιτών αναδεικνύονται σε βασικές αξίες για την τοπική αυτοδιοίκηση.**

Η ανταπόκριση των δημοτικών αρχών στις ανάγκες αυτές και κυρίως στην βελτίωση των σχέσεων με τους πολίτες είναι το πρώτο βήμα στην κατεύθυνση αυτή. Παράλληλα, πρέπει να τονιστεί η σημασία της διευκόλυνσης του έργου των αιρετών και η επικοινωνία μεταξύ ομόλογων αρχών. Από την μια οι πολίτες είναι πιο απαιτητικοί, έχοντας όλο και περισσότερες απαιτήσεις στους ανθρώπους τους οποίους εκλέγουν, **από την άλλη οι άνθρωποι αυτοί έχουν τη ανάγκη για όλο και πιο αποτελεσματικά εργαλεία για την υλοποίηση του έργου τους.**

**Διαδικασίες και εργαλεία, δηλαδή, που μπορούν να συμβάλλουν στην εδραίωση των σχέσεων εμπιστοσύνης των πολιτών με τις τοπικές αρχές και τους αιρετούς πολιτικούς εκπροσώπους τους.** Στο πλαίσιο αυτό, η ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στον σχεδιασμό πολιτικής και παρεχόμενων υπηρεσιών αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Αναλύοντας πρακτικές από τον διεθνή χώρο μπορούμε να προτείνουμε ότι με την πραγματική ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και επικοινωνιών στην λειτουργία των Δήμων και των Κοινοτήτων, **μπορεί να διευκολυνθεί και να γίνει πιο αποτελεσματική:**

- ⇒ Η καθημερινή τους δουλειά
- ⇒ Η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα
- ⇒ Οι υπηρεσίες και η επικοινωνία με τους πολίτες
- ⇒ Οι υφιστάμενες υποδομές και η δημιουργία νέων
- ⇒ Η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στα τοπικά δρώμενα
- ⇒ Η ποιοτική αναδιοργάνωση των δομών και των υπηρεσιών με αντίστοιχη εξοικονόμηση πόρων
- ⇒ Η σύγκλιση σε όλα τα επίπεδα

## 2. Αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς του δήμου απέναντι στους πολίτες

Οι μελέτες περίπτωσης (case studies), κυρίως στη Μεγάλη Βρετανία, δείχνουν ότι οι πραγματικές αλλαγές είναι εκείνες που σχεδιάζονται για να μεταβάλουν τον τρόπο που ο πελάτης (πολίτης και επιχειρήσεις) αντιλαμβάνεται συνολικά την εμπειρία συναλλαγής του με το δήμο.

Για παράδειγμα, στο Halton Borough Council δημιουργήθηκε ένα one-stop-shop. Ο σχεδιασμός του, η τοποθεσία το περιβάλλον υποστήριξης, η εκπαίδευση και η στάση των εργαζομένων είναι το ίδιο σημαντικοί παράγοντες με το λογισμικό, τα συστήματα και την πληροφορία που χρησιμοποιείται για την παροχή των υπηρεσιών.

Κατά τον ίδιο τρόπο, στο Swale Borough Council, η κρίσιμη αλλαγή στον τρόπο παροχής υπηρεσιών από το Δήμο είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διεκπεραίωση τηλεφωνικών αιτημάτων: η φιλική επικοινωνία, το στυλ των ερωτήσεων που απευθύνει ο υπάλληλος του δήμου προς τον πολίτη, καθώς και ο χειρισμός κάθε ζητήματος στο σύνολό του. Φυσικά η χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας, τα ποιοτικά και καλά σχεδιασμένα πληροφοριακά συστήματα και η δημιουργία γνώσης που αφορά στην επαφή με τον πελάτη είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες. Ωστόσο, από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να αλλάξουν την εμπειρία συναλλαγής με το δήμο, παρά μόνο εάν η παροχή των υπηρεσιών διεκπεραιώνεται από ανθρώπους με τη σωστή στάση, εκπαίδευση, διοίκηση και υποστήριξη.

Ο δήμος του East Devon (district council), παρόλο που αντικειμενικά είναι ένας μικρός δήμος έχει επενδύσει 4 εκατομ, λίρες για τον πλήρη ανασχεδιασμό των υποδομών του σε ΤΠΕ και παράλληλα έχει γίνει πολύ δουλειά για τον εκμοντερνισμό του back office που για πολλά χρόνια είχε παραμεληθεί. Αυτό επιτρέπει την παροχή αρκετών υπηρεσιών με ηλεκτρονικό τρόπο. Ο Δήμος σε συνεργασία με το τοπικό κολέγιο παρέχει στους εργαζομένους του εκπαίδευση στη χρήση νέων τεχνολογιών ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

London Borough of Sutton. Η πλήρης αναμόρφωση των ΤΠΕ συστημάτων δημιούργησε τις βάσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών προ τον πελάτη Οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται με τηλεφωνικά κέντρα, one stop kiosks και το διαδίκτυο. Η ανταπόκριση του κοινού ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντική αφού η χρήση της δικτυακής

πύλης αυξάνεται κατά 100% χρόνο με το χρόνο, ενώ τον τελευταίο χρόνο (2003) έγιναν 117,000 ερωτήσεις-αιτήσεις μέσω του δικτύου των touch screen kiosks.

Πρωταρχικός λοιπόν στόχος του δήμου θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η διασφάλιση δηλαδή ότι ο πελάτης νιώθει ότι τον υπολογίζουν, καθώς και ότι οποιοδήποτε πρόβλημα, ερώτημα ή θέμα τον απασχολεί είναι σημαντικό (έχει αξία) και μπορεί να βρει λύση (να αντιμετωπιστεί).

Τελικά η αληθινή αλλαγή στην παροχή υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο θα γίνει πραγματικότητα όταν κάθε κανάλι παροχής υπηρεσιών του δήμου είναι σε θέση να προσφέρει το ίδιο καλό επίπεδο υπηρεσίας, είτε είναι ένα φιλικό one-stop-shop, είτε μια φιλική προς το χρήστη δικτυακή πύλη, είτε ένα τηλεφωνικό κέντρο κ.λπ. Έτσι είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στο πλαίσιο της τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης οι υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται με ηλεκτρονικό τρόπο (πχ. δικτυακή πύλη) αλλά και με όλα τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας τα οποία όμως βελτιώνονται και γίνονται αποτελεσματικότερα με την υποστήριξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών

Πηγή : Local e-government now, 2004: building on success, <http://www.idea.gov.uk/publications/?id=015>

### 2.1.2 Συμμετοχή και διαβούλευση στις τοπικές κοινωνίες

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει διάχυτη στην κοινωνία μια τάση "δημόσιου κυνισμού" απέναντι στους πολιτικούς και την δημόσια διοίκηση, σημαντικό μέρος του οποίου οφείλεται στην έλλειψη γνώσης και κατανόησης για το πως λειτουργούν η **κυβέρνηση και η δημόσια διοίκηση καθώς και στην αδυναμία τους στο να ενημερώσουν και να εμπλέξουν τους πολίτες στις δραστηριότητές τους**. Το γεγονός αυτό οξύνει ολοένα και περισσότερο τα μειονεκτήματα και τις αδυναμίες των σύγχρονων δημοκρατικών μας συστημάτων.

Παράλληλα, η δημοκρατία αποτελεί, ιδανικά, βασικό συστατικό προσωπικής και κοινωνικής ελευθερίας και περιλαμβάνει την δυνατότητα «αυτοκαθορισμού» του ατόμου ως μέλους της κοινωνίας. Υπό την έννοια αυτή η δημοκρατία ορίζεται ως το πολιτικό σύστημα στο οποίο η πολιτική κυριαρχία ανήκει στο κοινωνικό σώμα. Η παραπάνω διάσταση ιδεατού και πραγματικότητας μπορεί να γεφυρωθεί σε μεγάλο βαθμό με την δέσμευση ολόκληρης της κοινωνίας **σε νέου τύπου συνεργασίες με βασικό εργαλείο την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις κοινωνικές, και επομένως δημοσιοκυβερνητικές διεργασίες**.

Υπάρχουν μια σειρά από κρίσιμα ζητήματα τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν ώστε να προχωρήσουμε πέρα από περιορισμένες Διαδικτυακές δημοσκοπήσεις και διαβουλεύσεις: είναι το κοινοβουλευτικό σύστημα και οι εκπρόσωποι του έτοιμοι να αναλάβουν ηγετικές πρωτοβουλίες ώστε να αρχίσει ένας ευρύς δημόσιος διάλογος για την αποτελεσματικότερη εκπροσώπηση των πολιτών στα κοινά μέσα από την χρήση νέων τεχνολογιών; Πολύ περισσότερο, μπορούμε να συνειδητοποιήσουμε την ανάγκη

και να προωθήσουμε την εξέλιξη του δημοκρατικού συστήματος στην χώρα μας μαζί με τους πολίτες και βάσει των αναγκών τους, επηρεάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο και το ευρύτερο διεθνές περιβάλλον;

**Τα άμεσα βήματα για τον αρχικό σχηματισμό μια κουλτούρας ηλεκτρονικής δημοκρατίας περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: την χρήση και θεσμοθέτησή του Διαδικτυακού διαλόγου ως μέσου αυξημένης δημόσιας συμμετοχής σε νομοθετικές και άλλες διαδικασίες, την υιοθέτηση ανοιχτών προτύπων και διαδικασιών ανταλλαγής πληροφοριών όσον αφορά στον παραπάνω διάλογο, καθώς και την ανάπτυξη κωδίκων ηθικής και σχετικών καλών πρακτικών.**

Αναγνωρίζοντας, επομένως, ότι το κοινωνικό σύνολο μπορεί, καταρχήν σε τοπικό επίπεδο, να συνεισφέρει ουσιαστικά στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων, προφυλάσσουμε από την μία τον θεμέλιο λίθο της ίδιας της δημοκρατίας, ενώ από την άλλη αναδεικνύουμε μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου δημοκρατικού συστήματος που:

- **Κινητοποιεί την πολυσυλλεκτική συμμετοχή διαμορφώνοντας νέα κανάλια και πρακτικές δραστηριοποίησης**
- **Υποστηρίζει τους τοπικούς αιρετούς στην διαμόρφωση αποφάσεων, υποστήριξη θέσεων και επικοινωνία με τους συμπολίτες τους**
- **Διασφαλίζει την καθολική πρόσβαση και την ακεραιότητα των απόψεων που εκφέρονται μέσα στα πλαίσιά του**
- **Αξιολογεί τις ίδιες τις διαδικασίες που το διέπουν καθώς και τις προτάσεις τις οποίες υιοθετεί**
- **Ενισχύει την πληροφόρηση και την επικοινωνία σε διάφορα επίπεδα, και κυρίως μεταξύ ΚΕΔΚΕ – ΔΗΜΩΝ – ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ. Οι οντότητες αυτές αποτελούν την πλατφόρμα για ένα νέο μοντέλο συνεργασίας με τους πολίτες με στόχο την ενίσχυση του δημοκρατικού μας συστήματος**

---

Στο πλαίσιο αυτό ΚΕΔΚΕ – ΔΗΜΟΙ – ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ αποτελούν την βάση μιας πλατφόρμας συνεργασίας με τους πολίτες μέσα από την οποία θα ανταλλάσσονται απόψεις με τους πολίτες, θα διενεργούνται δημοσκοπήσεις online προκειμένου να εκφράσουν οι πολίτες διαφωνίες, ενδοιασμούς, επιφυλάξεις, να ψηφίζουν, να ασκούν κριτική, να αποφασίζουν επιτυχάνοντας με αυτό τον τρόπο την άμεση συμμετοχή και εκπροσώπηση του αλλά και την διευκόλυνση και αναβάθμιση του έργου των αιρετών (βλέπε και Παράρτημα 6.1.1, Δράσεις – Καλές Πρακτικές για υπηρεσίες δήμων).

---

Οι οντότητες αυτές αποτελούν την πλατφόρμα για ένα νέο μοντέλο συνεργασίας με τους πολίτες με στόχο την ενίσχυση του δημοκρατικού μας συστήματος. Ουσιαστικές προϋποθέσεις και βασικές αρχικές προκλήσεις για την σταδιακή υλοποίηση των παραπάνω αποτελούν:

⇒ **Η δημιουργία πλαισίου προστασίας της ασφάλειας της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και της διαδραστικής επικοινωνίας με τους πολίτες.**

⇒ **Η εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής συμμετοχής του κοινού** μέσα από ενημερωτικές και επικοινωνιακές εκστρατείες ευαισθητοποίησης και ενθάρρυνσης της συμμετοχής του.

3. Παραδείγματα συνεργασιών που αναπτύσσουν οι δήμοι με άλλους τοπικούς φορείς (επιχειρήσεις, δήμους, εθελοντικούς οργανισμούς κλπ.) στο πλαίσιο της τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Torfaen County Borough. Ο δήμος αυτός συνεργάστηκε με δύο επιχειρήσεις από τον ιδιωτικό τομέα για τη δημιουργία μιας δικτυακής πύλης (Webster.uk.net). Η ιστοσελίδα αυτή παρέχει τη δυνατότητα σε δημόσιους φορείς, τοπικές επιχειρήσεις και εθελοντικούς φορείς και πολίτες να έχουν πρόσβαση σε πληροφόρηση καθώς και μια σειρά υπηρεσιών (επιχειρήσεις και εμπόριο, τοπικές σελίδες, δημόσιες υπηρεσίες, εκπαίδευση, υγεία, κοινωνική αλληλεγγύη). 160 οργανισμοί έχουν δεσμευτεί για την παροχή περιεχομένου, ενώ υπάρχει ομάδα ανθρώπων που συμμετέχει στην ομάδα του έργου ή οποία βοηθάει τις επιχειρήσεις να στήσουν τις δικές τους ιστοσελίδες. Η δημιουργία της δικτυακής πύλης οδήγησε στην απόκτηση broadband internet (10Mbps) δύο χρόνια νωρίτερα του αναμενόμενου, επιπλέον ο δήμος επιδοτεί προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού στη χρήση νέων τεχνολογιών (ECDL) ανεξάρτητα από το εάν χρησιμοποιούν ή όχι στη δουλειά τους νέες τεχνολογίες.

Barnsley Metropolitan Borough Council: έχει αναπτύξει συνεργασίες σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο για την προώθηση της τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Οι σύνδεσμοι με τα εθνικά έργα της Κοινωνίας της Πληροφορίας θεωρούνται απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του εγχειρήματος και τη βελτίωση των υπηρεσιών.

Πηγή: Local e-government now, 2004: building on success, (μελέτη για την αποτίμηση της εφαρμογής της στρατηγικής για την τοπική ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη Μ. Βρετανία) <http://www.idea.gov.uk/publications/?id=015>

2.1.3 Τοπική ανάπτυξη μέσα από επενδύσεις σε ανθρώπους και τεχνολογίες  
Βρισκόμαστε σε μια εποχή με ανοιχτές «ευκαιρίες» ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία. **Η τοπική παραγωγή και η διάχυση της γνώσης είναι ο κρίσιμος παράγοντας της νέας αυτής ανάπτυξης. Κλειδί της αποτελεί η ανάγκη για μετατόπιση των οικονομικών δυνάμεων από κλάδους υψηλής τεχνολογίας σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται σε όλους του κλάδους (παραδοσιακούς και μη).**

---

Βασικές παράμετροί της αποτελούν:

- ⇒ Η ανάπτυξη νέων οικονομικών δραστηριοτήτων
  - ⇒ Η εξέλιξη των υποδομών σε διάφορα επίπεδα
  - ⇒ Το ηλεκτρονικό εμπόριο το οποίο αναδεικνύεται σαν μια ευκαιρία για άνοιγμα σε μεγαλύτερες αγορές
  - ⇒ Η ανάλογη επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό
- 

Η προσπάθεια προσέγγισης των παραπάνω απαιτεί σημαντική επένδυση ανθρώπινων και υλικών πόρων, η οποία πρέπει να αφιερωθεί στην τεχνολογική ανάπτυξη. **Η διεθνής εμπειρία αναδεικνύει, κατά κύριο λόγο, μέσο – μακροπρόθεσμα, ολοκληρωμένα, αποτελέσματα.** Δεν εντοπίζεται, δηλαδή, τόσο έντονα το στοιχείων των «γρήγορων» αποτελεσμάτων σε αυτές τις επενδύσεις, γιατί υποκρύπτουν δομικές προϋποθέσεις και απαιτήσεις. Παρόλα αυτά, **η συστηματική εισαγωγή των Διαδικτυακών εφαρμογών σε τοπικό επίπεδο επιφέρει άμεσες βελτιώσεις στους τομείς εσωτερικής οργάνωσης καθώς και επικοινωνίας – συνεργασίας με τους πολίτες**

<p>4. Προώθηση της οικονομικής ευρωστίας της περιοχής που εμπίπτει στα όρια του δήμου</p>
---

Στην ανατολική περιφέρεια της Αγγλίας έχει αναπτυχθεί από την πόλη του Ipswich η πρωτοβουλία Ipswich's IP City η οποία φέρνει σε επαφή επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παροχή νομικών και οικονομικών υπηρεσιών, ερευνητικά ιδρύματα, καθώς και τοπικούς και κυβερνητικούς φορείς. Στόχος αυτής της πρωτοβουλίας είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι καινοτόμες ιδέες μεταλλάσσονται σε πετυχημένη τοπική επιχειρηματική δράση. Από τη δημιουργία αυτού του δικτύου (2000) μέχρι σήμερα, έχουν αναπτυχθεί πολλές επιχειρηματικές ιδέες και αντίστοιχες επιχειρήσεις και έχουν γίνει επενδύσεις στην περιοχή από μεγάλες διεθνείς εταιρείες καθώς από και τον σταθερό συνεργάτη του Δήμου, την εταιρεία ΒΤ. Όλη αυτή η προσπάθεια έχει συμβάλει σημαντικά στην προώθηση της εικόνας και της ανταγωνιστικότητας του Ipswich και της γύρω περιοχής στη διεθνή αγορά.

Πηγή: The national strategy for local e-government, 2002 (Κείμενο για την εθνική στρατηγική στη Μ. Βρετανία αναφορικά με την τοπική ηλεκτρονική διακυβέρνηση) <http://www.localegov.gov.uk>



## 2.2 Δημόσια Διοίκηση: υπηρεσίες προς τις τοπικές κοινωνίες

### 2.2.1 Ολοκληρωμένες Υπηρεσίες στον Πολίτη

Οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας προσφέρουν τα απαραίτητα εργαλεία για τον εκσυγχρονισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης και την εισαγωγή ενός μοντέλου ‘‘ανταποκριτικής’’ τοπικής αυτοδιοίκησης εφοδιάζοντας με καλύτερες εφαρμογές, μοντέλα και σαφείς κατευθύνσεις σε πλαίσιο διαφάνειας και δημοκρατικής συμμετοχής. **Στόχος είναι η ενσωμάτωση και αλληλεπίδραση με τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα για έναν ισχυρό Δήμο, φορέα της τοπικής ανάπτυξης με πρωταγωνιστικό ρόλο και σημαντικό μερίδιο σ’ αυτήν που θα παρέχει αξιόπιστες ποιοτικές υπηρεσίες, να συντονίζει τοπικούς φορείς και να συμμετέχει ενεργά στα αναπτυξιακά σχήματα**

Μιας τέτοιας μορφής ανοικτή και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση, στην τοπική αυτοδιοίκηση:

⇒ δημιουργεί ολοκληρωμένες δομές και μηχανισμούς παραγωγής, διαχείρισης και διάθεσης των δημοσίων πληροφοριών, ικανοποιώντας τις ανάγκες πληροφόρησης και εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων,

⇒ συνεισφέρει στην πορεία της χώρας προς την Κοινωνία της Πληροφορίας ως ρυθμιστικός και αναπτυξιακός παράγοντας της τοπικής και εθνικής οικονομίας, διευκολύνοντας τη δημιουργία κρίσιμης μάζας χρηστών και δημιουργών πληροφορίας.

**Η πρόκληση έγκειται στη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες υψηλής ποιότητας** και βασίζεται στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών πρόσβασης και επικοινωνίας των πολιτών με τις τοπικές αρχές. Τα διαθέσιμα εργαλεία περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές: την αναδιοργάνωση της δομής τους, την αξιοποίηση των τεχνολογιών του διαδικτυου και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διεύρυνση της διαφάνειας και του ελέγχου του κυβερνητικού έργου από τους πολίτες, αξιοποιώντας τις δυνατότητες του Διαδικτύου και τις εφαρμογές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι περισσότερο δυνατή από ποτέ.

Μια πρώτη ταξινόμηση των υπηρεσιών που, δυνητικά, παρέχονται από την ΚΕΔΚΕ και την τοπική αυτοδιοίκηση, στα ανάλογα επίπεδα, περιλαμβάνει:

## 5. Πολυεπίπεδες λειτουργίες ΚΕΔΚΕ και Τοπικής Αυτοδιοίκησης

### Στρατηγικές Λειτουργίες

- ⇒ Στρατηγική
- ⇒ Συντονισμός
- ⇒ Οδηγίες
- ⇒ Help desk

### Καθημερινές Λειτουργίες

- ⇒ Ύδρευσης / αποχέτευσης
- ⇒ Καθαριότητας / ανακύκλωσης
- ⇒ Εξυπηρέτησης του πολίτη
- ⇒ Εκπαίδευσης
- ⇒ Κοινωνικές παροχές / υπηρεσίες
- ⇒ Υγείας
- ⇒ Ηλεκτροφωτισμού
- ⇒ Μεταφορών
- ⇒ Επιχειρηματικότητας
- ⇒ Συμμετοχής στα «κοινά»

### Υπηρεσίες / Λειτουργίες Πληροφοριακού Συστήματος Κεντρικής Διοίκησης

- ⇒ Προσωποποιημένη Πρόσβασης
- ⇒ Back-Office
- ⇒ Διαχείρισης Περιεχομένου
- ⇒ Εσωτερικής Οργάνωσης
- ⇒ Ενημέρωσης και Συμμετοχής
- ⇒ Επικοινωνίας και Συνεργασίας

Στον παραπάνω πίνακα δεν εξετάζεται ο βαθμός ολοκλήρωσης των υπηρεσιών αυτών στο Διαδίκτυο. Στοιχεύει σε μια γενικευμένη αποτύπωση όλων των υπηρεσιών των διαφόρων επιπέδων που αφορούν την ΚΕΔΚΕ και την τοπική αυτοδιοίκηση, ως ένα πρώτο «μοντέλο» καταγραφής και ανάλυσής τους.

## 6. Καθημερινές Λειτουργίες Εκπαίδευσης.

Η διαδικασία elearning είναι η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των πολιτών. Η πρόσβαση σε διαδικασίες elearning μέσω των δήμων έχει να κάνει με την παροχή εκπαίδευσης στους πολίτες είτε από το σπίτι τους, είτε σε συγκεκριμένα σημεία όπου υπάρχει πρόσβαση στο διαδίκτυο – βιβλιοθήκες, δημαρχεία και κέντρα πληροφόρησης – όπου οι πολίτες μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση στην εκπαιδευτική διαδικασία. Στην τελευταία μελέτη που έγινε στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας TeleCities (ένα δίκτυο ευρωπαϊκών πόλεων από 24 διαφορετικές χώρες με στόχο την προώθηση και εφαρμογή των αρχών της κοινωνίας της πληροφορίας σε τοπικό επίπεδο) 9 στις 10 συμμετέχουσες πόλεις δήλωσαν ότι θεωρούν τις εκπαιδευτικές διαδικασίες elearning σοβαρό ζήτημα πολιτικής. Για το λόγο αυτό το ένα τρίτο από αυτές έχει στρατηγική elearning και χρησιμοποιεί τις δομές της τοπικής κοινωνίας για να την υλοποιήσει. Το 50% των πόλεων που συμμετείχαν στη μελέτη δήλωσαν ότι διαθέτουν ηλεκτρονικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Δήλωσαν ακόμη ότι αν και οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών έχουν εισαχθεί στις αίθουσες διδασκαλίας δεν αποτελούν ακόμη ολοκληρωμένα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπλέον οι περισσότερες πόλεις έχουν αναπτύξει επιμέρους στρατηγικές και προγράμματα για συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού, όπως οι ηλικιωμένοι, οι άνθρωποι με ειδικές ανάγκες, οι μετανάστες κλπ, χρησιμοποιώντας το elearning ως μέσο περιορισμού του κοινωνικού αποκλεισμού.

Μια επιλογή πρωτοβουλιών elearning (πετυχημένες περιπτώσεις) ενδεικτικών για τους τρόπους με τους οποίους οι πόλεις αυτές υποστηρίζουν την αλλαγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε τοπικό επίπεδο παρατίθεται στη συνέχεια:

Εδιμβούργο (Μεγάλη Βρετανία) Πάνω από 300 προσωπικοί υπολογιστές με δωρεάν (ελεύθερη) πρόσβαση στο διαδίκτυο έχουν τοποθετηθεί σε τοπικές βιβλιοθήκες

Γλασκόβη (Μεγάλη Βρετανία) Το έργο Schools out of Glasgow στοχεύει στη βελτίωση της επίδοσης των παιδιών με ειδικές ανάγκες χρησιμοποιώντας δασκάλους από σπίτι σε σπίτι. Επιπλέον μέσω του δικτύου REAL έχει δημιουργηθεί ένα δίκτυο από κέντρα εκπαίδευσης σε όλη την πόλη (Πανεπιστήμια, επιχειρήσεις, κολέγια, βιβλιοθήκες), όπου παρέχεται μια μεγάλη γκάμα εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

Γκετενμπόργκ (Σουηδία) Έχει δημιουργηθεί η δικτυακή πύλη Knowledge Net η οποία έχει διδακτικό εκπαιδευτικό χαρακτήρα και παρέχει τη δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας ανάμεσα σε δασκάλους και μαθητές. Οι χρήστες της υπηρεσίας καθοδηγούνται από το προσωπικό των σχολικών βιβλιοθηκών.

Metz (Γαλλία) Ελεύθερη πρόσβαση και εκπαιδευτικά σεμινάρια σε 40 Κέντρα Πολυμέσων που λειτουργούν σε υποβαθμισμένες περιοχές.

Ρώμη (Ιταλία) Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας Nonni on the Internet, μαθητές διδάσκουν τη χρήση των υπολογιστών και του διαδικτύου στους μεγαλύτερους σε ηλικία που ζουν στην περιοχή.

San Sebastian (Ισπανία) Το eDonastia.net είναι μια ολοκληρωμένη υπηρεσία εκπαίδευσης για τους πολίτες

Πηγή: eCitizenship for all. A benchmark report from Deloitte and TeleCities)  
[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt\\_public\\_telecities\\_040204%281%29.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt_public_telecities_040204%281%29.pdf)

## 2.2.2 Τοπική και Περιφερειακή Διαλειτουργικότητα

Η διαλειτουργικότητα ορίζεται ως η ικανότητα μεταφοράς και χρησιμοποίησης της πληροφορίας με ένα ομοιογενές και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ διαφόρων οργανισμών σε επίπεδο συστημάτων πληροφορικής **Έχει έντονα τοπικά χαρακτηριστικά και απαντά στο αίτημα για καλύτερες και αποτελεσματικότερες υπηρεσίες.** Αποτελεί μια ξεκάθαρη πολιτική, όσο και τεχνική, προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Σχέδιο Δράσης, eEurope) αλλά και μεγάλων οργανισμών (ΟΟΣΑ, ΟΗΕ κοκ)

**Βασίζεται, κατά κύριο λόγο, στην ικανότητα των συστημάτων πληροφορικής στο να παρέχουν ανοιχτά, σαφή και προτυποποιημένα σημεία επικοινωνίας.** Όταν αυτά τα σημεία επικοινωνίας είναι ανοικτά τότε γίνεται και πιο εύκολη η βελτίωση και αντικατάστασή τους, παράγοντας πραγματικά ολοκληρωμένες υπηρεσίες (βλέπε και το σχετικό κεφάλαιο 3.1.2 στα Ζητήματα Υλοποίησης της Στρατηγικής) .

## 7. Πρόσβαση στα δεδομένα (data) της τοπικής αυτοδιοίκησης

Το 1997, η πόλη Catarroja της επαρχίας Βαλένθια στην Ισπανία, αποφάσισε να προσφέρει στους πολίτες της πρόσβαση στα δεδομένα (data) της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο του έργου CAVI (Catarroja Virtual Town Hall) οι πολίτες της Catarroja μπορούν σήμερα να συναλλάσσονται ηλεκτρονικά με το δήμο σε 24ωρη βάση, 365 ημέρες το χρόνο. Το CAVI παρέχει στους πολίτες τη δυνατότητα πρόσβασης και ελέγχου των προσωπικών τους δεδομένων που βρίσκονται καταχωρημένα στη βάση της τοπικής αυτοδιοίκησης, δίνοντάς τους με σαφή και εύκολο τρόπο πληροφορίες στις ακόλουθες περιοχές:

- Προσωπικά και οικογενειακά ερωτήματα
- Τόπος μόνιμης κατοικίας
- Λεπτομέρειες που αφορούν στη μισθοδοσία του Δήμου (αφορά μόνο τους υπαλλήλους του)
- Ενημερωμένα στοιχεία/δεδομένα για το μητρώο του δήμου (municipal register)
- Ιστορικό αλλαγών στο μητρώο του Δήμου
- Ψηφιακά πιστοποιητικά (registration certificates) που έχουν πλήρη νομική εγκυρότητα
- Αξιολόγηση των ηλεκτρονικών πιστοποιητικών για registration
- Ενημερωμένα στοιχεία/δεδομένα για τους εκλογικούς καταλόγους
- Φορολογικά θέματα

Πηγή : Local e-government now: a worldwide view (2002), <http://www.locregis.net/aaa/LEGNUK.PDF>

### **Το πρόγραμμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην πόλη Santo Andre της Βραζιλίας**

Το πρόγραμμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην πόλη Santo Andre της Βραζιλίας επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών καθώς και στην παροχή υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα.

Το πιο προηγμένο στοιχείο του προγράμματος αυτού είναι η ιστοσελίδα της πόλης, η οποία προσφέρει πληροφορίες και πρόσβαση σε μια σειρά υπηρεσιών όπως: φορολογία, public tenders, πρακτικά του δήμου, φόρμες για την υποβολή παραπόνων. Υπάρχουν επίσης σύνδεσμοι με το δίκτυο δημόσιας εκπαίδευσης., με τις βασικές μονάδες υγείας της πόλης καθώς και με εικονικές βιβλιοθήκες (virtual libraries).

Ενα άλλο επίσης σημαντικό πρόγραμμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η εφαρμογή ενός «Ολοκληρωμένου (ενοποιημένου) Συστήματος Δημόσιας Υγείας», το οποίο θα παρέχει καλύτερες και λιγότερο χρονοβόρες υπηρεσίες στα τμήματα του πληθυσμού που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη. Το έργο αυτό ενοποιείται με το Ομοσπονδιακό Σύστημα Υγείας και στη συνέχεια με το Εθνικό Σύστημα Υγείας της χώρας.

Τέλος οι τοπικές αρχές βάζουν προτεραιότητα στα θέματα κοινωνικού αποκλεισμού και εκπαίδευσης των πολιτών στη χρήση Η/Υ. Έτσι υποστηρίζουν δράσεις που αφορούν είτε στην παροχή φθηνότερης πρόσβασης στο Internet σε ομάδες πληθυσμού με χαμηλά εισοδήματα, είτε στη δημιουργία εργαλείων για e-learning.

Πηγή : Local e-government now: a worldwide view (2002), <http://www.locregis.net/aaa/LEGNUK.PDF>

### 2.2.3 Αρχές Αναδιοργάνωσης Δήμων και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης με την χρήση του Διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών δεν συντελείται μονοδιάστατα. Ολόκληρο το πολιτικό και κοινωνικό σύστημα εξελίσσεται, αλλάζοντας τις ισορροπίες μεταξύ των κυβερνητικών επιπέδων διοίκησης (διεθνές, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό) καθώς και των λειτουργιών που τις ακολουθούν. Υφιστάμενες σχέσεις, συνεργασίες και συμμαχίες μεταβάλλονται, ενώ νέες δημιουργούνται, μέσα σε ένα πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, αλλά και τα έντονα τοπικά στοιχεία. **Η Ευρωπαϊκή Ένωση πιέζει το εθνικό επίπεδο κυβερνητικής διοίκησης, μειώνοντας κάπου την αυτονομία, αυξάνοντας αλλού τις πολυσυλλεκτικές συνεργασίες.**

Σε κάθε περίπτωση, **ενισχύεται η ευελιξία και η δικτύωση τοπικών κοινωνιών, βασισμένη σε τοπικά χαρακτηριστικά.** Υπάρχουν πολλά παραδείγματα ευρωπαϊκών συνεργασιών περιφερειών με κεντρικές δομές. Καινούριες τοπικό – εθνικές συνεργασίες αναδεικνύονται, ενισχύοντας των ρόλο δήμων και κοινοτήτων. Βασικό ζητούμενο στα παραπάνω παραμένει η αποτελεσματικότητα στην λύση των διαφόρων προβλημάτων η οποία δεν μπορεί να επιδιωχθεί παρά μόνο με την γενικότερη αναδιοργάνωση των τοπικών διοικήσεων σε ένα νέο μοντέλο πολυσυλλεκτικής συμμετοχής και ανοιχτής συνεργασίας.

Συμπερασματικά, οι τεχνολογίες της πληροφορικής, των σύγχρονων επικοινωνιών και του Διαδικτύου επηρεάζουν όλους τους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας, δίνοντας την δυνατότητα για:

⇒ **Βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της λειτουργίας των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης και της δημόσιας διοίκησης**

⇒ **Ανάπτυξη και εξέλιξη της σχέσης της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες μέσα σε ένα πλαίσιο μεγαλύτερης συμμετοχής και συνεργασίας**

⇒ **Παροχή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις**

⇒ **Εξοικονόμηση δαπανών από διάφορες πηγές (π.χ. από τηλεπικοινωνιακά τέλη, δημιουργία συνεργιών για επίτευξη οικονομικών κλίμακας)**

⇒ Νέες δραστηριότητες και βελτίωση υφισταμένων σε τοπικό επίπεδο αύξηση και βελτίωση των συνεργασιών και της μεταφοράς εμπειριών.

## 2.3 Η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα

### 2.3.1 Ευνοϊκό περιβάλλον τοπικής ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας

**Βασικός στόχος για την ΚΕΔΚΕ και την τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να είναι η ανάπτυξη ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος τοπικής οικονομικής ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας, μέσα από ποιοτικές υπηρεσίες τοπικού επιπέδου. Η προσπάθεια αυτή περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές:**

- 
- ⇒ Βέλτιστη υλοποίηση υφισταμένων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις
  - ⇒ Κατάργηση αναχρονιστικών υπηρεσιών και δημιουργία νέων απλοποιημένων
  - ⇒ Διεκδίκηση κεντρικών υπηρεσιών για τοπική υλοποίηση
  - ⇒ Κατανάλωση υπηρεσιών με υποστήριξη από την τοπική αγορά
- 

Το θέμα της τοπικής αυτοδιοίκησης ως αγοραστής υπηρεσιών που απευθύνεται και στην τοπική αγορά είναι ιδιαίτερα σύνθετο όσο και σημαντικό. **Είναι κρίσιμο να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις εκείνες που θα επιτρέπουν στην τοπική αυτοδιοίκηση, και για τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει, να καταφύγει σε μια βιώσιμη και αποτελεσματική υποστήριξη από τοπικές επιχειρήσεις.** Το ζητούμενο αυτό, καθώς και η απάντησή του, εξαρτάται από την "συνάρτηση" ποιότητας υπηρεσιών και κρίσιμης μάζας τοπικών επιχειρήσεων που προσφέρουν την ποιότητα αυτή.

### 2.3.2 Νέες πρακτικές, αγορές, υπηρεσίες και προϊόντα

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, επομένως, την ευκαιρία, αλλά και τον μονόδρομο, της ενσωμάτωσης στην αναδύομενη νέα οικονομία, η οποία έχει νέες αρχές επιχειρηματικής δραστηριότητας, νέες προκλήσεις αλλά και δυνατότητες. **Η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες περιορίζουν τα μειονεκτήματα του μικρού μεγέθους και της απόστασης από τα κέντρα αποφάσεων επιτρέποντας την πρόσβαση και την ένταξή των μικρών επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά.**

Σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής δραστηριότητας οι επιχειρήσεις, και κυρίως οι τοπικές ΜΜΕ, που αποτελούν τον κορμό της Ελληνικής οικονομίας, μπορούν να αναπτύσσουν απλά αγαθά και υπηρεσίες αλλά, κυρίως, προϊόντα με έντονη πληροφοριακή αξία και αναγνωρισιμότητα (προσωπική ενασχόληση, πρωτοτυπία, προσαρμοστικότητα).

Η διάδοση και χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και ειδικά του Διαδικτύου, επιτρέπει πλέον στις επιχειρήσεις να υιοθετούν νέα ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας. **Να οργανώνουν, δηλαδή, τις συναλλαγές τους με πελάτες, προμηθευτές και άλλες επιχειρήσεις, με μεθόδους που στηρίζονται στη χρήση των**



**Διαδικτυακών τεχνολογιών (πχ. ηλεκτρονικό επιχειρείν), και να επενδύουν στην αξιοποίηση της γνώσης που κατέχουν.** Η γνώση αυτή μπορεί, πλέον, να κωδικοποιηθεί και να είναι διαθέσιμη μέσω πληροφοριακών συστημάτων σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, **οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να δίνουν έμφαση στη υψηλή παραγωγικότητα, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα, το χαμηλό κόστος παραγωγής και την εξωστρέφεια**, τα οποία μπορούν να πετύχουν μόνο μέσα από την εσωτερική τους αναδιοργάνωση. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την υποστήριξη της αναδιοργάνωσης αυτής περιλαμβάνει νέα επιχειρησιακά εργαλεία και την εγκατάσταση νέων τεχνολογικών συστημάτων και υποδομών, την λειτουργία συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) ή των σχέσεων με τους πελάτες της (CRM), συνοδευόμενα από ανάλογη επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

#### 8. Διαδίκτυο και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Μικρές επιχειρήσεις συμπυκνώνουν μια από τις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο μέσα από το Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας. Μια μικρή περιφερειακή επιχείρηση μέσω της συμμετοχής της στο πρόγραμμα «Δικτυωθείτε» - το μαζικότερο πρόγραμμα στην Ευρώπη για την εξοικείωση των πολύ μικρών επιχειρήσεων με την πληροφορική και το Διαδίκτυο - μπόρεσε να διευρύνει τον επιχειρηματικό του ορίζοντα και τα όρια της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Γενικότερα, το Πρόγραμμα δίνει την ευκαιρία (με μια δέσμη στοχοθετημένων δράσεων) σε δεκάδες χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας να εξοικειωθούν με τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών, να τις ενσωματώσουν στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες τους και να τις χρησιμοποιήσουν στην καθημερινή επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

#### 2.3.3 Τοπική αυτοδιοίκηση και ψηφιακός εθελοντισμός

Τα τελευταία χρόνια, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο, **δραστηριοποιούνται εθελοντικοί σύλλογοι που μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο χώρο της Κοινωνίας της Πληροφορίας, κυρίως μέσω της ενημέρωσης, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης των χρηστών των υπολογιστών και των τεχνολογιών του Διαδικτύου.** Ανάλογες κινήσεις έχουν γίνει και στη χώρα μας, με ανάπτυξη σημαντικών πρωτοβουλιών, πολλές από τις οποίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση, μεταξύ άλλων, στη δημιουργία κοινοτήτων "ψηφιακώς διασυνδεδεμένων" χρηστών των νέων τεχνολογιών και στην προώθηση του Ελεύθερου Λογισμικού/ Λογισμικού Ανοικτού Κώδικα (ΕΛ/ ΛΑΚ).

Η συνεργασία και συμμετοχή όλων των πολιτών, σε προσωπικό επίπεδο ή μέσα από διάφορες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), συνδικάτα ή άλλες οργανώσεις, στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση υπηρεσιών ή έργων της Κοινωνίας της Πληροφορίας μπορούν να συνεισφέρουν μεταξύ άλλων στην:

- ⇒ **σαφή πολιτική βούληση και μεγαλύτερη νομιμοποίηση των προτεινόμενων πολιτικών και δράσεων**
- ⇒ **αποτελεσματικότερο σχεδιασμό, υλοποίηση και παρακολούθηση σχετικών δράσεων**
- ⇒ **ανάπτυξη εταιρικών αποτελεσματικών μορφών συνεργασίας με τον επιχειρηματικό τομέα**
- ⇒ **βέλτιστη χρήση και απόδοση των επενδύσεων, καλύτερη διαχείριση πόρων και, εν τέλει, στην βιώσιμη ανάπτυξη της Κοινωνίας της Πληροφορίας**

Στην Ελλάδα υπάρχουν αρκετοί φορείς (σύλλογοι, σωματεία, αστικές μη - κερδοσκοπικές εταιρείες) που ασχολούνται με την προώθηση του Διαδικτύου, τις ασύρματες ευρυζωνικές ψηφιακές τηλεπικοινωνίες, τα ανοιχτά πρότυπα και το ανοιχτό λογισμικό κοκ (βλέπε και Παράρτημα 6.1.2). **Η τοπική αυτοδιοίκηση έχει την ευκαιρία να αναπτύξει συνεργασίες με τις οντότητες, αυτές οι οποίες έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και χαρακτηριστικά, και μπορούν να βοηθήσουν τόσο στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και υλοποίηση έργων όσο και στην γενικότερη εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στις τοπικές κοινωνίες.**

## 2.4 Βασικές ενότητες υπηρεσιών που συνδέονται με την τοπική αυτοδιοίκηση

### 2.4.1 Υπηρεσίες και λειτουργίες σε τοπικό επίπεδο

Η Πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί το βασικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών σε κάθε τοπική κοινωνία, ενώ σε πολλές περιπτώσεις εντοπίζεται και σημαντική αυτονομία των σχετικών υπηρεσιών. Το πλήθος και το εύρος των θεσμικών αρμοδιοτήτων των δήμων είναι κοινά, στην πραγματικότητα όμως το πλήθος και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η εσωτερική οργανωτική διάρθρωση των Δήμων διαφοροποιείται με βάση το **μέγεθος (πληθυσμό), έκταση, αριθμό δημοτικών διαμερισμάτων**, τα ιδιαίτερα **γεωγραφικά χαρακτηριστικά** (νησιωτικοί, ορεινοί, παραμεθόριοι, ηπειρωτικοί, ηπειρωτικοί που συνορεύουν με θάλασσα, κλπ.) και την κύρια **οικονομική δραστηριότητα** (αγροτική, δασική, τουριστική, βιομηχανική, κλπ). Οι βασικές λειτουργίες - υπηρεσίες και ένα ενδεικτικό πλαίσιο οργανωτικής διάρθρωσης των υπηρεσιών ενός μεσαίου μεγέθους δήμου είναι ως εξής:

#### Βασικές και Διοικητικές Λειτουργίες

- ✓ Λειτουργίες Υποστήριξης (Γραμματειακή υποστήριξη Δημάρχου και αιρετών, Δημόσιες Σχέσεις, Διεθνείς Σχέσεις, Αγροτική – Τουριστική ανάπτυξη, Παιδεία, Νεολαία, Κοινωνική Πολιτική, Πολιτισμός, Μηχανοργάνωση, Υποστήριξη Αιρετών οργάνων και Διοικητική υποστήριξη Νομικών Προσώπων και Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων)
- ✓ Διοικητικές Υπηρεσίες (Διαχείριση προσωπικού, Γραμματειακή υποστήριξη, Διαχείριση πρωτοκόλλου και Αρχείου, Χορήγηση πιστοποιητικών στους πολίτες, Χορήγηση αδειών λειτουργίας επιχειρήσεων, Τήρηση Ληξιαρχείου – Δημοτολογίου – Μητρώου αρρένων, Δημοτική Αστυνομία, Καθαριότητα κτηρίων και λοιπές βοηθητικές εργασίες.)

#### 1. Οικονομικές Λειτουργίες

- ✓ Οικονομικές Υπηρεσίες ( Διαχείριση Εσόδων, Διαχείριση Δημοτικής Περιουσίας, Προϋπολογισμός, Διαχείριση Δαπανών, Μισθοδοσία Προσωπικού, Προμήθειες, Διαχείριση Αποθήκης, Ταμειακή Υπηρεσία)

#### 2. Τεχνικές και περιβαλλοντικές Λειτουργίες

- ✓ Τεχνικά Έργα (Μελέτες, Επίβλεψη Τεχνικών και Η/Μ Έργων, Κατασκευή, Συντήρηση Τεχνικών Έργων, Σήμανση Οδών, Πολεοδομικές Εφαρμογές, Φροντίδα Πρασίνου)
- ✓ Περιβάλλον και Ηλεκτρομηχανολογικός Εξοπλισμός (Διαχείριση Απορριμμάτων, Ύδρευση /Αποχέτευση / Άρδευση, Καθαριότητα περιβάλλοντος, Ηλεκτροφωτισμός, Δημοτικά ΜΜΜ, Διαχείριση Κοιμητηρίων)

Το σύνολο των δραστηριοτήτων και παρεχομένων υπηρεσιών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης δύναται να ταξινομηθούν στις παρακάτω έξι κατηγορίες (βλέπε και Παράρτημα 6.1.5, Απεικόνιση λειτουργιών Δήμου / Κοινότητας):

1. Διοίκηση & Διαχείριση Δήμου
2. Πληροφόρηση - Επικοινωνία και εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων
3. Διαχείριση της ανάπτυξης και συντήρησης υποδομών
4. Διαχείριση υπηρεσιών και δικτύων κοινής ωφέλειας
5. Προώθηση της τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης
6. Διαχείριση κοινωνικών - πολιτιστικών δράσεων

#### 2.4.2 Περιοχές εφαρμογών και ηλεκτρονικές υπηρεσίες

Η εισαγωγή και **ανάπτυξη εφαρμογών ΤΠΕ** αφορά στην υποστήριξη της λειτουργίας και την αναδιοργάνωση όλων των προαναφερθέντων κατηγοριών δραστηριοτήτων σε κάθε δήμο και επιφέρει **άμεσες βελτιώσεις σε τομείς εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας** καθώς και **σε τομείς επικοινωνίας – συνεργασίας** με τα φυσικά και τα νομικά πρόσωπα που αποτελούν το περιβάλλον λειτουργίας των .

Οι εφαρμογές ΤΠΕ που επιφέρουν άμεσες βελτιώσεις σε τομείς εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας που αφορούν αφενός στην διαφανή και αποτελεσματική διαχείριση πόρων και αφετέρου στην οργάνωση και την διαχείριση των αναγκαίων πληροφοριών (back office) για την διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος άμεσης και ευέλικτης επικοινωνίας – συνεργασίας με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους άλλους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, της δημόσιας διοίκησης, και τους φορείς του κοινωνικού τομέα (μη κυβερνητικές οργανώσεις).

Οι εφαρμογές ΤΠΕ που υποστηρίζουν την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία των δήμων δύναται να ταξινομηθούν ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής των (βλέπε και Παράρτημα 6.1.3, Κατάλογος διοικητικών διαδικασιών προς διεκπεραίωση μέσω ΚΕΠ):

<b>9. Οργάνωση και λειτουργία των δήμων / περιοχές εφαρμογών</b>	
<b>Περιοχή εφαρμογής</b>	<b>Περιγραφή</b>
<i>Βασικές λειτουργίες οργάνωσης λειτουργίας και επικοινωνίας</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Σύστημα διαχείρισης ψηφιακού περιεχομένου (κείμενα και εικόνες)</li><li>• Σύστημα διαχείρισης Πρωτοκόλλου και εγγράφων</li><li>• Πακέτο αυτοματισμού γραφείου</li></ul>
<i>Διαχείριση Πόρων</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Λογιστικό σύστημα (Γενική, Αναλυτική λογιστική και δημόσιο λογιστικό)</li><li>• Διαχείριση εσόδων από υπηρεσίες, φόρους, τέλη, ακίνητη περιουσία και πρόστιμα: (Υδρευσης, Καθαριότητας, Ηλεκτροφωτισμού, Παρεπιδημούντων και επί των ακαθαρίστων εσόδων, Διάφορα Πρόστιμα (για παραβάσεις καθαριότητας, ύδρευσης, στάθμευσης κλπ)</li><li>• Διαχείριση εξόδων-έλεγκοι δαπανών- πληρωμές</li><li>• Διαχείριση Υλικού και Προμηθειών</li></ul>

**Ομάδα για την Τεχνολογική, Οικονομική και Στρατηγική Ανάλυση της Κοινωνίας της Πληροφορίας  
ΕΒΕΟ/ΕΜΠ**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχείριση παγίων - ακίνητης περιουσίας</li> <li>• Διαχείριση Προϋπολογισμού- Απολογισμού</li> <li>• Διαχείριση Προσωπικού – Μισθοδοσίας/ Συντάξεων</li> <li>• Διαχείριση / παρακολούθηση εποπτευομένων φορέων - νομικών προσώπων (μητρώο επιχειρήσεων ΟΤΑ)</li> <li>• Σύστημα Διαχείρισης και Παρακολούθησης Έργων και Προγραμμάτων</li> <li>• Διαχείριση Κίνησης Οχημάτων</li> <li>• Πρόσβαση/ διαχείριση Νομοθεσίας</li> <li>• Επιχειρησιακός σχεδιασμός και παρακολούθηση επιχειρησιακού σχεδίου</li> <li>• Workflow management &amp; BPR</li> <li>• Διαχείριση πόρων για τα νομικά πρόσωπα του δήμου</li> </ul>
<p><i>Ειδικές λειτουργίες δήμων και κοινοτήτων</i></p>	<p>Διαχείριση Μητρώου Δημοτών (Ληξιαρχείο – πολιτικοί γάμοι, Μητρώου Αρρένων, Εκλογικοί κατάλογοι, Δημοτολόγιο, Μητρώο Αλλοδαπών – Μεταναστών, κλπ.)</p>
<p><i>Ανάπτυξη – συντήρηση υποδομών</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προγραμματισμός/ σχεδιασμός Τεχνικών Έργων (αξιοποιώντας τεχνολογίες GIS)</li> <li>• Διαχείριση Πολεοδομικών δραστηριοτήτων (Αποτύπωση πολεοδομικού σχεδιασμού, Διαχείριση κτηματολογίου, έλεγχος αυθαιρέτων, τοπογραφικές εφαρμογές – πράξεις αναλογισμού, οικοδομικές γραμμές, τροποποιήσεις, έκδοση οικοδομικών αδειών, κλπ)</li> <li>• Πακέτο σύνταξης οικονομικών τευχών Τεχνικών Έργων</li> <li>• Διαχείριση/ παρακολούθηση Τεχνικών Έργων</li> <li>• Διαχείριση συντήρησης – επισκευών τεχνικών υποδομών (δικτύων ύδρευσης - αποχέτευσης, κτιριακών εγκαταστάσεων, ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, ηλεκτροφωτισμού, οδοποιίας, κοινόχρηστων χώρων, πρασίνου, κλπ.)</li> <li>• Διαχείριση αποθήκης - υλικών και μέσων ανάπτυξης/ συντήρησης/ επισκευών τεχνικών υποδομών</li> <li>• Διαχείριση κίνησης οχημάτων και μηχανημάτων</li> <li>• Πακέτα μελέτης στατικών</li> <li>• Πακέτα μελέτης αρχιτεκτονικών έργων</li> <li>• Πακέτα μελέτης έργων οδοποιίας</li> <li>• Πακέτα μελέτης ηλεκτρομηχανολογικών έργων</li> <li>• Πακέτα στατιστικής επεξεργασίας</li> </ul>
<p><i>Διαχείριση υπηρεσιών και δικτύων κοινής ωφέλειας</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχείριση δημοτικού Ηλεκτροφωτισμού</li> <li>• Διαχείριση Ύδρευσης (αποτύπωση δικτύου, υγειονομικός έλεγχος νερών, βλάβες, καταμετρήσεις κατανάλωσης, έκδοση/ είσπραξη λογαριασμών, νέες συνδέσεις, νέες απαιτήσεις - επεκτάσεις, διακοπή συνδέσεων, κλπ)</li> <li>• Διαχείριση αποχέτευσης (αποτύπωση δικτύου, βλάβες / καθαρισμός, νέες απαιτήσεις, είσπραξη τελών, κλπ.)</li> <li>• Διαχείριση άρδευσης (αποτύπωση δικτύου, βλάβες/ καθαρισμός, είσπραξη τελών, νέες απαιτήσεις – επεκτάσεις, κλπ.)</li> <li>• Διαχείριση οδικού δικτύου (αποτύπωση δικτύου, βλάβες, νέες απαιτήσεις, κλπ.)</li> <li>• Διαχείριση συλλογής απορριμμάτων (αποτύπωση δικτύου κάδων, συνεργεία, διαδρομές αποκομιδής απορριμμάτων, διαχείριση ανακυκλώσιμων υλικών, κλπ.)</li> <li>• Διαχείριση μονάδων επεξεργασίας λυμάτων και ανακύκλωσης</li> <li>• Διαχείριση Δημοτικών ΜΜΜ (αποτύπωση δικτύου διαδρομών, βάρδιες οδηγών, διαδρομές ΜΜΜ, κλπ.)</li> </ul>

**Ομάδα για την Τεχνολογική, Οικονομική και Στρατηγική Ανάλυση της Κοινωνίας της Πληροφορίας  
ΕΒΕΟ/ΕΜΠ**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχείριση Δημοτικών ΜΜΕ (αρχείο, πρόγραμμα, διαχείριση προσωπικού - βαρδιών /προγραμμάτων, εξωτερικών συνεργειών διαφημίσεων, κλπ.)</li> <li>• Διαχείριση Κοιμητηρίων (αποτύπωση θέσεων ταφής, διαχείριση θέσεων και οικογενειακών τάφων, εισπράξεις τελών, κλπ.)</li> <li>• Διαχείριση Δημοτικής Αστυνομίας (αποτύπωση χώρου αστυνόμευσης - διαδρομών, βάρδιες αστυνομικών, διαδρομές αστυνόμευσης, παρακολούθηση προστίμων, κλπ.)</li> <li>• Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος - πάρκα, παρτέρια, χώροι στάθμευσης (αποτύπωση χώρων, βλάβες, νέες απαιτήσεις, κλπ.)</li> </ul>
--	--

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης, επικοινωνίας και συνεργασίας με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις που παρέχονται τοπικά από κάθε δήμο διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, **σ' αυτές που παράγονται και παρέχονται από τον ίδιο δήμο** και **σ' αυτές που παράγονται από άλλους φορείς και παρέχονται από τους δήμους** μέσω των ΚΕΠ. Πρόσθετα κάθε κατηγορία αναλύεται σε επιμέρους υποκατηγορίες υπηρεσιών βάσει της θεματικής ενότητας των υπηρεσιών.

<b>10. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες που παράγονται και παρέχονται από τον ίδιο δήμο</b>	
<b>Θεματική ενότητα</b>	<b>Περιγραφή υπηρεσιών</b>
<i>Για τους Πολίτες</i>	
1. Πληρωμή Δημοτικών τελών, φόρων και προστίμων	Υδρευσης, Καθαριότητας, Ηλεκτροφωτισμού, κλπ
2. Εγγραφή / διαγραφή στα δημοτικά μητρώα	μητρώο αρρένων, Δημοτολόγιο και εκλογικοί κατάλογοι, κλπ.
3. Έκδοση ατομικών ή οικογενειακών πιστοποιητικών και βεβαιώσεων	γέννησης, γάμου, θανάτου, οικογενειακής μερίδας, μητρώου αρρένων, πιστοποιητικό εντοπιότητας, βεβαίωση μόνιμης κατοικίας κλπ.
4. Πολεοδομικά θέματα	Οικοδομικές άδειες, κλπ
5. Υγεία και Κοινωνική φροντίδα	Διαχείριση φακέλου υγείας και πρόνοιας ειδικών πληθυσμιακών ομάδων, Ηλεκτρονικές υπηρεσίες φροντίδας στο σπίτι,
6. Εκπαίδευση – επαγγελματική κατάρτιση (e-learning)	Ηλεκτρονικές υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης (e-learning), κλπ.
7. Αναζήτηση εργασίας	Ηλεκτρονικές υπηρεσίες προώθησης απασχόλησης, κλπ.
8. Πολιτισμός – ψυχαγωγία	Ανάπτυξη και διαχείριση ψηφιακού πολιτιστικού περιεχομένου
9. Ηλεκτρονικές Βιβλιοθήκες	
10. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και επιχειρηματικότητα	Ηλεκτρονικές υπηρεσίες προώθησης εναλλακτικών μορφών τουρισμού, προώθησης πρωτογενούς τομέα και του «ηλεκτρονικό επιχειρείν» για την ενίσχυση επιχειρηματικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων
11. Ατομικές άδειες επαγγελματικής δραστηριότητας	χορήγηση αδειών μικροπωλητών και λειτουργίας κυλικείων σε κοινόχρηστους χώρους (άλση, κήπους κλπ.)
12. Ηλεκτρονική ψηφοφορία (e-voting)	
<i>Για τις Επιχειρήσεις</i>	
1. Άδειες ίδρυσης και λειτουργίας	καταστημάτων, επιχειρήσεων, χώρων ψυχαγωγίας - θεάτρων, κινηματογράφων, μουσικής σε δημόσια κέντρα, ίδρυσης παιδότοπων κλπ.)
2. Πληρωμή Δημοτικών τελών, φόρων και προστίμων	(Παρεπιδημούντων και επί των ακαθαρίστων εσόδων, Διαφημίσεων, Λαϊκών αγορών, Αδειών καταστημάτων, κλπ.)
3. Δημόσια έργα και προμήθειες	

<b>11. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες που παράγονται από άλλους φορείς και παρέχονται από τους δήμους μέσω των ΚΕΠ</b>	
<b>Θεματική ενότητα</b>	<b>Περιγραφή υπηρεσιών</b>
1. Παιδεία και εκπαίδευση	Πιστοποιητικά, βεβαιώσεις, άδειες που εκδίδονται από την Κεντρική Υπηρεσία του <b>ΥΠ.Ε.Π.Θ., τον Ο.Ε.Ε.Κ., το ΔΙΚΑΤΣΑ, τα ΑΕΙ και ΤΕΙ,</b>
2. Ναυτιλία	Πιστοποιητικά και άδειες που εκδίδονται από την Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Ναυτιλίας
3. Δικαιοσύνη	Πιστοποιητικά και ποινικά μητρώα που εκδίδονται από την Εισαγγελία και Πρωτοδικείο
4. Εργασία και κοινωνική ασφάλιση	Ασφαλιστικά Βιβλιάρια, Πιστοποιητικά, βεβαιώσεις, αναγνώριση προϋπηρεσίας που εκδίδονται από τα ασφαλιστικά ταμεία
5. Ανάπτυξη Βιομηχανία και Εμπόριο	Βεβαιώσεις που εκδίδονται από το ΤΕΕ και Πιστοποιητικά, άδειες και εγκρίσεις που εκδίδονται από τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις
6. Περιβάλλον, Δάση και χωροταξία	Εγκρίσεις και άδειες που εκδίδονται από τις αντίστοιχες διευθύνσεις των Περιφερειών
7. Υγεία και πρόνοια	Πιστοποιητικά, άδειες, εγκρίσεις και παροχή επιδομάτων που εκδίδονται από τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις
8. Μεταφορών και συγκοινωνιών	Άδειες και μεταβιβάσεις που εκδίδονται από τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις
9. θέματα Αστικής και Δημοτικής κατάστασης	Πιστοποιητικά, άδειες, διαβατήρια και εγκρίσεις που εκδίδονται από τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις
10. Υπηρεσίες άλλων Δήμων	Πιστοποιητικά, άδειες, εγγραφές σε μητρώα και βεβαιώσεις που εκδίδονται από άλλους δήμους από αυτόν που παρέχονται

Οι παραπάνω υπηρεσίες αφορούν διαφορετικούς τύπους υπηρεσιών. Οι παρακάτω τέσσερις τύποι υπηρεσιών δύναται να ορισθούν:

1. υπηρεσίες που δημιουργούν έσοδα (π.χ. Πληρωμή Δημοτικών τελών, φόρων και προστίμων)
2. υπηρεσίες εγγραφής σε μητρώα (π.χ. Εγγραφή στα δημοτικά μητρώα - γέννησης, γάμου, θανάτου, μητρώο αρρένων, Εγγραφή στα μητρώα επιχειρήσεων, μικροπωλητών, λειτουργίας κυλικείων, κλπ.)
3. Παροχές - υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις (π.χ. Υγεία και Κοινωνική φροντίδα, Αναζήτηση εργασίας, Πολιτισμός – ψυχαγωγία, Ηλεκτρονικές Βιβλιοθήκες, Δημόσια έργα και προμήθειες, κλπ)
4. Άδειες και πιστοποιητικά – (π.χ. προσωπικά πιστοποιητικά, οικοδομικές άδειες, Άδειες ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων και επιχειρήσεων, Άδειες περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων, κλπ).

Τέλος οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες δύναται να ορισθούν ανάλογα με το επίπεδο «ωριμότητας» και ολοκλήρωσής τους. Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα επίπεδα υπηρεσιών, που είναι:

**Επίπεδο 1: πληροφόρηση** – η αναγκαία πληροφόρηση για την παροχή – λήψη μιας υπηρεσίας είναι διαθέσιμη ηλεκτρονικά (on-line)

**Επίπεδο 2: μονόδρομος αλληλεπίδραση** (one-way interaction) – μέσω Διαδικτυακής πύλης παρέχεται ή δυνατότητα λήψης της φόρμας αίτησης για μια υπηρεσία ή την υποβολή ηλεκτρονικού αιτήματος για την λήψη των αναγκαίων εγγράφων (μη ηλεκτρονικών) για μία υπηρεσία που δεν παρέχεται ηλεκτρονικά.

**Επίπεδο 3: αμφίδρομος αλληλεπίδραση** (two-way interaction) – μέσω Διαδικτυακής πύλης παρέχεται ή δυνατότητα υποβολής αίτησης για μια υπηρεσία. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει διαδικασία ταυτοποίησης του αιτούντος.

**Επίπεδο 4: πλήρως ηλεκτρονική υπηρεσία** - μέσω Διαδικτυακής πύλης παρέχεται ή δυνατότητα υποβολής αίτησης για μια υπηρεσία, ταυτοποίησης του αιτούντος και λήψης της υπηρεσίας χωρίς την διαμεσολάβηση καμίας μη ηλεκτρονικής διαδικασίας.

**Μια σημαντική παράμετρος, σε ευρωπαϊκό επίπεδο και όσον αφορά στην ωρίμανση και την ολοκλήρωση των υπηρεσιών, σχετίζεται με την έμφαση που πρέπει να δίνεται στην συμμετοχή των πολιτών στις παραπάνω διαδικασίες.**

Η ολοκλήρωση της περιγραφής του μοντέλου ενός τυπικού δήμου και η επακόλουθη αναγνώριση των βασικών σχέσεων του με δυνητικές υπηρεσίες σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεί ένα πολύπλοκο και πρωτοπόρο εγχείρημα το οποίο, όμως, μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στον οργανωτικό, υπηρεσιακό και αναπτυξιακό ρόλο της ΚΕΔΚΕ και των Δήμων της χώρας. Η καταγραφή των υπηρεσιών που παρέχονται από ένα Δήμο ή Κοινότητα αλλά και η αναλυτική καταγραφή των βημάτων και αλληλεπιδράσεων που απαιτούνται σε κάθε μία από τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι το πρώτο βήμα για να μπορέσουν αυτές οι υπηρεσίες να ηλεκτρονικοποιηθούν



## 2.5 Στάδια εσωτερικής και εξωτερικής αναδιοργάνωσης στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής τοπικής διακυβέρνησης

### 2.5.1 Αξιοποίηση των ΤΠΕ για την παροχή υπηρεσιών από την τοπική αυτοδιοίκηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στις προηγούμενες παραγράφους οι υπηρεσίες που παρέχονται από τους Δήμους με τη βοήθεια των ΤΠΕ μπορούν να εστιάσουν περισσότερο στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. **Αυτό σημαίνει όχι μόνο ότι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται σαν «πελάτες», αλλά και ότι ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στη διαφάνεια, τη συμμετοχή στα κοινά και γενικότερα την ηλεκτρονική δημοκρατία.**

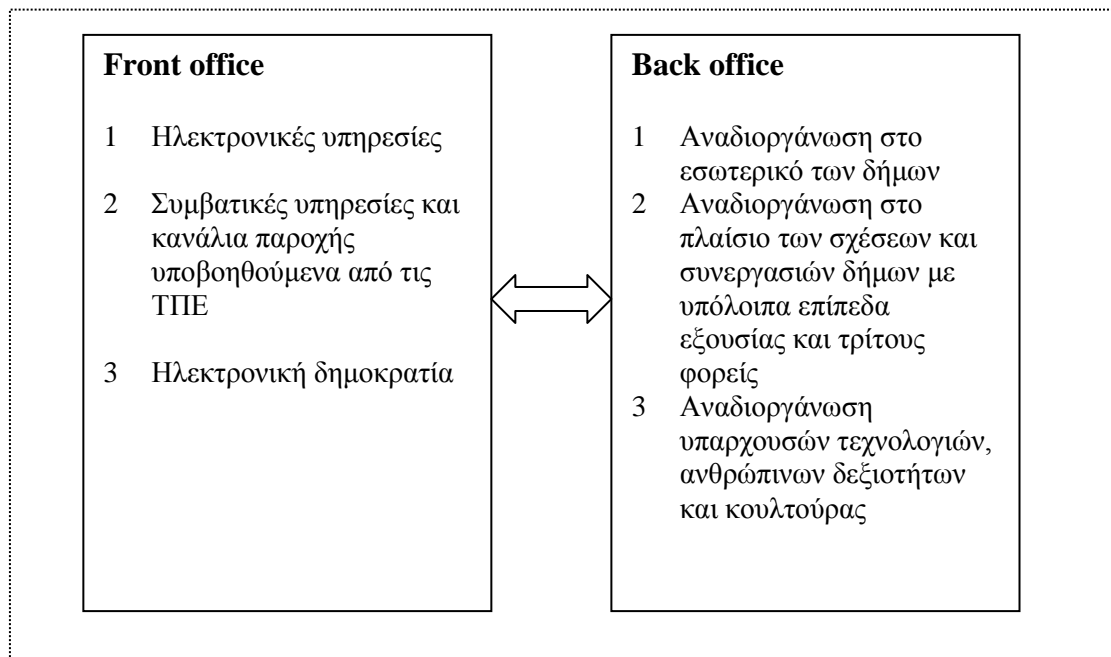
Η αξιοποίηση των ΤΠΕ αφενός οδηγεί στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο και αφετέρου οδηγεί στη βελτίωση των συμβατικών υπηρεσιών. **Υπηρεσίες που παρέχονται με παραδοσιακούς τρόπους (τηλέφωνο, απευθείας επαφή με τους υπαλλήλους τους δήμου κλπ) μπορεί να βελτιωθούν σημαντικά με τη χρήση νέων τεχνολογιών.** Για παράδειγμα, στην περίπτωση παροχής άμεσης ιατρικής περίθαλψης στο σπίτι οι εργαζόμενοι με τη χρήση ψηφιακών συσκευών μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση σε απαραίτητες πληροφορίες και λύσεις σε πιθανά προβλήματα. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι η τεχνολογία δεν μπορεί να αντικαταστήσει την απευθείας ανθρώπινη επαφή όταν αυτό οδηγεί σε περισσότερο απρόσωπες, χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσίες. Τότε ο ρόλος της τεχνολογίας είναι η υποστήριξη του προσωπικού ώστε να παρέχονται πιο ποιοτικές υπηρεσίες.

Οι ΤΠΕ δεν υποστηρίζουν μόνο την καλύτερη παροχή των υπηρεσιών αλλά ταυτόχρονα δίνουν τη δυνατότητα στις τοπικές κοινωνίες να προάγουν ακόμη περισσότερο τις έννοιες της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της ανοιχτής συμμετοχής, για παράδειγμα εύκολη πρόσβαση στην πληροφόρηση, ηλεκτρονικά φόρα και ηλεκτρονική ψηφοφορία.

Η αλλαγή και βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης προϋποθέτει αλλαγές και στα υποστηρικτικά συστήματα για την παροχή των υπηρεσιών αυτών (τεχνολογίες, δομές, άνθρωποι). **Πιο συγκεκριμένα απαιτείται η αναδιοργάνωση των υποστηρικτικών συστημάτων στο εσωτερικό των δήμων, η αναδιοργάνωση των δομών που συνδέουν τους δήμους με τα υπόλοιπα επίπεδα εξουσίας, τρίτους φορείς κλπ. καθώς και αλλαγές στην κουλτούρα και τις δεξιότητες των ανθρώπων που υποστηρίζουν τα συστήματα αυτά.**

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι στο πλαίσιο της τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δημιουργείται μια νέα ισορροπία ανάμεσα στη εξωτερική πλατφόρμα παροχής υπηρεσιών από το δήμο (front office, π.χ γκισέ, τηλέφωνο κλπ) και τα υποστηρικτικά συστήματα για την παροχή των υπηρεσιών αυτών (back office). **Στο σχήμα που ακολουθεί αναπαρίσταται η νέα κατάσταση ισορροπίας μεταξύ front και back office στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.**

## 12. Νέα ισορροπία ανάμεσα σε front και back office στο πλαίσιο της τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης



Η επίτευξη της νέας αυτής μορφής υπηρεσίας προϋποθέτει:

- Τη συγκέντρωση (centralization) των λειτουργιών του back office, αξιοποιώντας ανοιχτές πλατφόρμες, ολοκληρωμένες διαδικασίες, χρησιμοποίηση από κοινού βάσεων δεδομένων, οικονομίες κλίμακας και φάσματος κλπ.
- Την αποκέντρωση των λειτουργιών του front office ώστε να παρέχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ανταποκρινόμενες σε όλο το φάσμα των αναγκών της τοπικής κοινωνίας.

Στις επόμενες δύο παραγράφους παρουσιάζονται δύο προτεινόμενα μοντέλα αναδιοργάνωσης προκειμένου να εφαρμοστεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο πλαίσιο των δήμων. Το πρώτο αφορά στο εσωτερικό τους προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στο front και το back office και το δεύτερο αφορά στον καλύτερο συντονισμό και ολοκλήρωση των σχέσεων των δήμων με άλλους φορείς και επίπεδα διακυβέρνησης.

## 2.5.2 Εσωτερική αναδιοργάνωση των Δήμων

Ένα απλό μοντέλο για το πώς μπορεί να υλοποιηθεί ο ανασχεδιασμός των εσωτερικών διαδικασιών των Δήμων όταν υιοθετούνται λύσεις προς την κατεύθυνση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απεικονίζεται στα διαγράμματα που ακολουθούν.

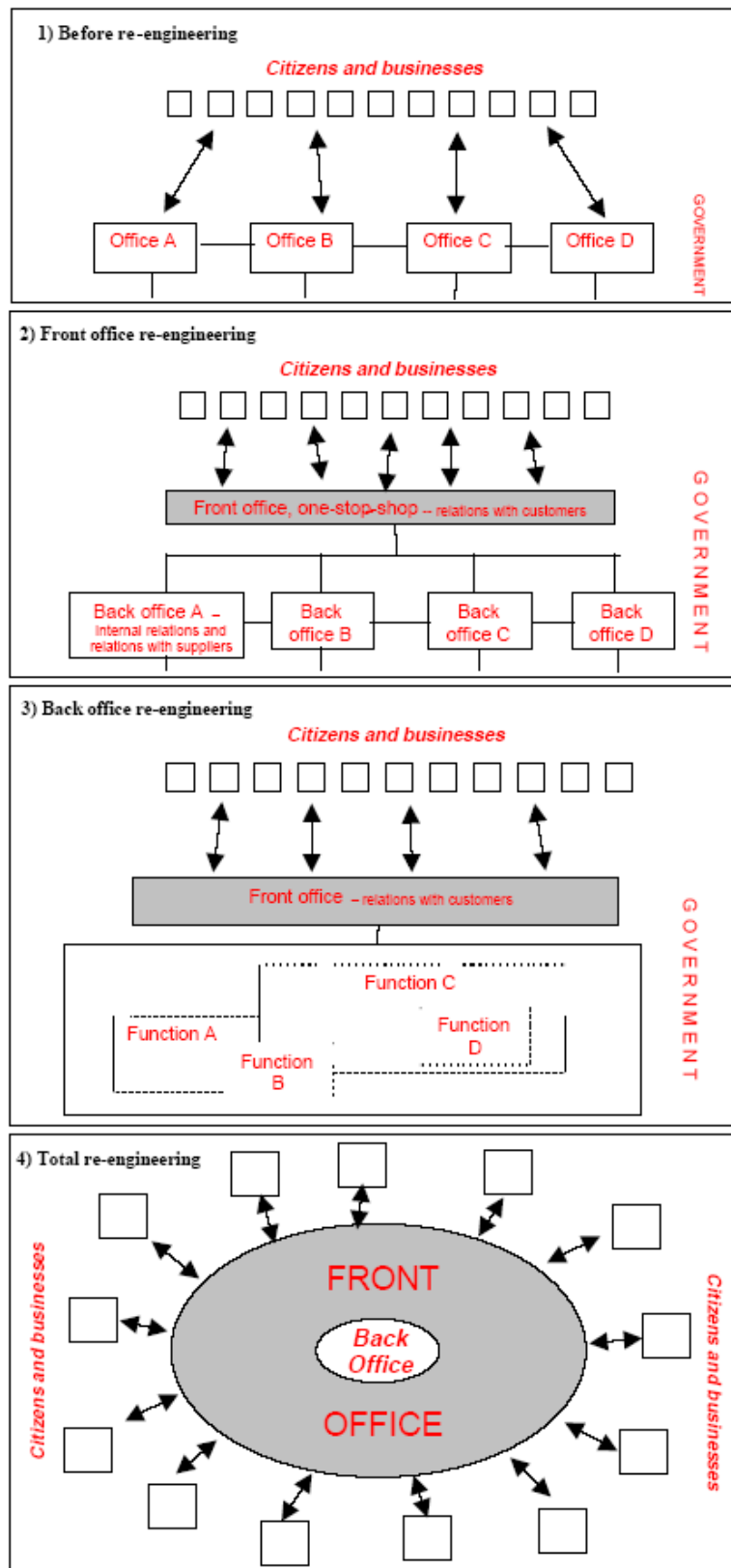
**Το διάγραμμα 13 (βλ. παρακάτω) απεικονίζει την παραδοσιακή δομή οργάνωσης των Δήμων πριν τον ανασχεδιασμό.** Η πρώτη κίνηση ανασχεδιασμού αφορά στη δημιουργία ενός front office (διάγραμμα 13, σχήμα 2), του σημείου δηλαδή επαφής του πολίτη ή της επιχείρησης με το δήμο (το front office δεν είναι απαραίτητο να έχει φυσική υπόσταση, αλλά μπορεί να είναι για παράδειγμα μια δικτυακή πύλη). Δημιουργείται έτσι ένα one-stop-shop το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε πελάτες και επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε διαφορετικές υπηρεσίες μέσω ενός και μόνο σημείου επαφής με το δήμο. **Αυτή είναι η εικόνα (state of the art) που επικρατεί σήμερα σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Στην Ελλάδα αυτή η λογική του front office βρίσκει εφαρμογή στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.**

**Καθώς η λογική του front office επικρατεί και οδηγεί σταδιακά στην ανάπτυξη εσωτερικών δομών και διαδικασιών (διάγραμμα 13, σχήμα 3), γίνεται απαραίτητη η αναδιοργάνωση του back office έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες του front office και του πελάτη.** Κατ' αυτό τον τρόπο το παραδοσιακό back office που αποτελείται από διαφορετικά τμήματα, διαδικασίες και σχέσεις αλλάζει μορφή και σχηματοποιείται με βάση τις υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του front office.

**Τέλος (διάγραμμα 13, σχήμα 4), όπως ήδη συμβαίνει σε κάποιες πρωτοπόρες ευρωπαϊκές πόλεις, παρατηρούμε ότι διενεργείται μια καθοριστική στροφή από το “ψυχρές” διοικητικές υπηρεσίες του back office στις «ζεστές», ανθρώπινες υπηρεσίες που παρέχονται από το front office με την υποστήριξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.** Δημιουργούνται δηλαδή, ευέλικτα, αυτοματοποιημένα front offices τα οποία είναι περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά και συνεπώς είναι σε θέση να υποστηρίξουν μεγάλα front offices με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Με άλλα λόγια, η νέα μορφή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη σήμερα δε συνδέεται απλά με μια δικτυακή πύλη που παρέχει υπηρεσίες με ηλεκτρονικό τρόπο. Αντίθετα, **ενσωματώνει την εσωτερική αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, μεγαλύτερη διαφάνεια και προσβασιμότητα και συμμετοχή των πολιτών και πάνω από όλα υποστήριξη από τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών** έτσι ώστε να παρέχονται καλύτερης ποιότητας, ζεστές, ανθρώπινες υπηρεσίες, μέσω πολλαπλών καναλιών, είτε με ηλεκτρονικό τρόπο είτε με την παραδοσιακή πρόσωπο με πρόσωπο επαφή.

### 13. Τα στάδια εσωτερικής αναδιοργάνωσης της ηλεκτρονική διακυβέρνηση Internal Government Process Re-engineering



Πηγή: J. Millard. (2003) ePublic services in Europe: past, present and future. Research findings and new challenges. Paper prepared for IPTS.

### 2.5.3 Εξωτερική αναδιοργάνωση των Δήμων

Η ιδέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η υλοποίησή της και κατά συνέπεια τα προσδοκώμενα οφέλη από την εφαρμογή της είναι άμεσα εξαρτώμενα από την ανταλλαγή πληροφορίας και τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων ανάμεσα στα διάφορα μέρη της, γεγονός που απαιτεί επαναδιαπραγμάτευση των αντίστοιχων ρόλων και δύναμης. **Είναι χαρακτηριστικό ότι τα πιο πετυχημένα παραδείγματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη απαιτούν παροχή ελάχιστης πληροφορίας από τον πολίτη ή τις επιχειρήσεις, οι οποίοι δεν επιθυμούν να γνωρίζουν σε πιο σημείο ακριβώς της κρατικής μηχανής γίνεται η επεξεργασία της δικής τους υπόθεσης.**

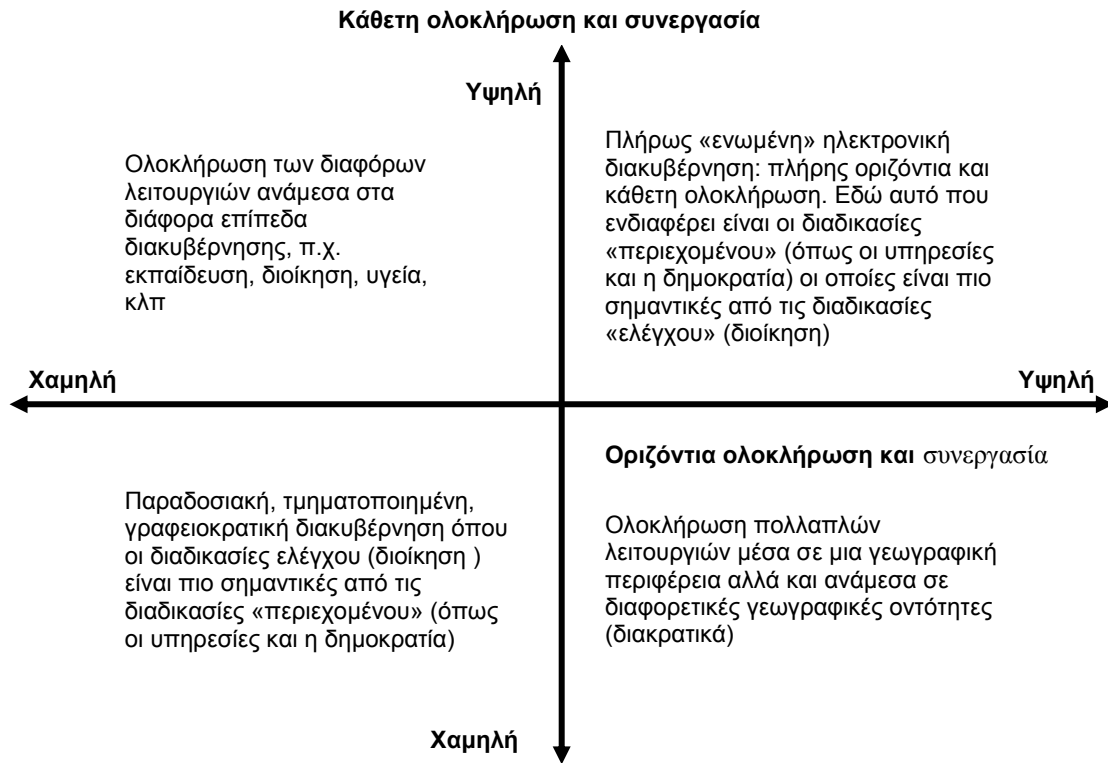
Αυτό που ενδιαφέρει είναι η αποτελεσματική, γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτησή τους και όχι από ποια αρχή ή με ποιο τρόπο παρέχεται. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές προϋποθέτουν ότι οι διάφοροι φορείς κεντρικής και τοπικής εξουσίας θα πρέπει να συνεργαστούν και ακόμη αν αυτό κρίνεται απαραίτητο να ολοκληρώσουν και να αναδιαρθρώσουν τις δομές και τις διαδικασίες τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι καθώς περνάμε από το **επίπεδο της άτυπης συνεργασίας σε αυτό της πιο τυπικής και οργανωμένης ολοκλήρωσης είναι πιθανό ότι θα απαιτούνται περισσότερες νομικές και δομικές αλλαγές γεγονός που καθιστά τη συνολική διαδικασία πιο δύσκολη.**

Ωστόσο όποια και να είναι η μορφή της συνεργασίας η ηλεκτρονική διακυβέρνηση πρέπει να εμφανίζεται ενωμένη (joined up) απέναντι στην επαφή της με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. **Η σχέση ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορεί να οριστεί με οριζόντιο και κάθετο τρόπο.** Η κάθετη ολοκλήρωση και συνεργασία αφορά στα διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης: εθνικό, περιφερειακό, τοπικό κλπ. Ενώ η ανάπτυξη συνεργιών σε οριζόντιο επίπεδο αφορά σε συνεργασίες με άλλους δήμους ή ακόμη και άλλους φορείς από τον ιδιωτικό τομέα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι όροι «ολοκληρωμένη» και «ενωμένη» (joined up) διακυβέρνηση **εναρμονίζονται πλήρως με την έννοια της αποκέντρωσης και προωθούν αυτή την ιδέα βελτιώνοντας τις συνέργιες σε όλα τα επίπεδα.** Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται διαγραμματικά τα διάφορα επίπεδα οριζόντιας και κάθετης συνεργασίας και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται κάθε φορά ανάλογα με το βαθμό επίτευξης κάθε είδους συνεργασίας.

Από τις μελέτες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα φαίνεται ότι η πρόοδος που έχει επιτευχθεί σε ευρωπαϊκό τουλάχιστον επίπεδο αναφορικά **με την προώθηση συνεργιών ανάμεσα στους διάφορους φορείς και επίπεδα διακυβέρνησης είναι ακόμη μικρότερη από αυτήν που έχει σημειωθεί σε σχέση με την εσωτερική αναδιοργάνωση.** Τα ανοιχτά τεχνικά πρότυπα αποτελούν τα απαραίτητα δομικά στοιχεία για τη διασφάλιση μιας αποδοτικής και αναδιοργανωμένης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης η οποία θα είναι σε θέση να επιτύχει τις συνεργασίες που είναι απαραίτητες για την παροχή ποιοτικότερων, χαμηλότερου κόστους υπηρεσιών.

#### 14. Κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης



Πηγή: J. Millard. (2003) ePublic services in Europe: past, present and future. Research findings and new challenges. Paper prepared for IPTS.

## 2.6 Στρατηγική και δράσεις: Δήμοι και ΚΕΔΚΕ

Για την υλοποίηση ενός πλαισίου συνεργασίας της ΚΕΔΚΕ με τους Δήμους και τις Κοινότητες για μια ισχυρή παρουσία της Αυτοδιοίκησης στην Κοινωνία της Πληροφορίας είναι χρήσιμες δύο διαπιστώσεις που προκύπτουν από την ιστορική εμπειρία της χώρας μας.

**Η Ελλάδα είναι γενικώς σε θέση να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, τα κύματα εκσυγχρονισμού και τους μεγάλους μετασχηματισμούς.** Δείχνει δηλαδή, ευκολία πρόσληψης και δεκτικότητα, συναντά όμως δυσκολίες στην αφομοίωση και την εμβάθυνση των θεσμικών και τεχνολογικών καινοτομιών και αλλαγών. Γι' αυτό και διαδίδεται η ευκολόχρηστη τεχνολογία στην κατανάλωση, όπως συμβαίνει με την κινητή τηλεφωνία.

Έχει αποδειχθεί ότι η χώρα μας έχει διαμορφώσει μια δέσμη ικανοτήτων για την παραγωγή μεγάλων σύγχρονων κατασκευαστικών έργων που δεν απαιτούν για την αξιοποίησή τους μεγάλες αλλαγές και προσαρμογές ή εμπλοκή στη λειτουργία τους πολλών. Όμως, η χώρα μας **δυσκολεύεται να αξιοποιήσει την πληροφορική στον δημόσιο τομέα, αδυνατεί να προωθήσει τη διασύνδεση και διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων ή τη φθηνή και ευρεία διάδοση της ευρυζωνικής πρόσβασης.** Την ίδια ώρα βέβαια, υπάρχουν στη χώρα νησίδες υψηλής πληροφοριακής υποδομής, καθώς και πολύ γρήγορα και προωθημένα δίκτυα στα πανεπιστήμια. και τα ερευνητικά κέντρα.

**Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει σημειωθεί στη χρήση της πληροφορικής και του Διαδίκτυο, μας λείπει ακόμη η κρίσιμη μάζα - δηλαδή ένα επίπεδο χρήσης που να υπερβαίνει το 40% και που να επιτρέπει τη βιωσιμότητα των όποιων εγχειρημάτων γεννά η ίδια η αγορά ή η κοινωνία.**

Στο πλαίσιο αυτό, η γενικότερη στρατηγική της δημόσιας διοίκησης καθώς και των επιχειρήσεων του κλάδου πρέπει να κινηθεί προς στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και στην εξειδικευμένη προσφορά των κατάλληλων προϊόντων / υπηρεσιών με βάση τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών. Ο χρήστης πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής τους. Ταυτόχρονα η προσπάθεια αυτή πρέπει να συνοδεύεται από προτάσεις για ουσιαστική αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης και εργασίας των επιχειρήσεων και των χρηστών σύμφωνα με τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών.

Οι κρατικές και ευρωπαϊκές επενδύσεις, όπως το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας και η θετική επίδρασή τους στην εγχώρια αγορά πληροφορικής και επικοινωνιών **πρέπει να έχουν στόχο μέσω της δημιουργίας κρίσιμης μάζας χρηστών, υποδομών (δικτύων και πληροφοριακών συστημάτων), ηλεκτρονικών υπηρεσιών και μηχανισμών που συνδέονται με την ανάπτυξη της Κοινωνίας της Πληροφορίας.**

**Στο πλαίσιο αυτό η ΚΕΔΚΕ και οι Δήμοι έχουν ξεχωριστό ρόλο και συμβολή σε διάφορα επίπεδα.** Οι απαιτήσεις του ρόλου αυτού μπορούν να συνοψιστούν στην ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή του πολίτη τόσο στο επίπεδο διαμόρφωσης αποφάσεων, όσο και στο επίπεδο σχεδίασης υπηρεσιών, για την ανάπτυξη μιας

αξιόπιστης πλατφόρμα παροχής υπηρεσιών καθώς και την δημιουργία προστιθέμενης αξίας στις τοπικές, εθνικές και διεθνείς διαδικασίες.

Οι τοπικές κοινωνίες ωφελούνται πολλαπλώς από την ανάπτυξη της ΚτΠ είτε αυτή πραγματοποιείται στο εθνικό είτε στο δικό τους τοπικό επίπεδο:

⇒ **Πολλαπλασιάζοντας τη δικτύωση των πολιτών, των επιχειρήσεων και της τοπικής διοίκησης και εξαφανίζοντας την απομόνωση των απομακρυσμένων περιοχών.**

⇒ **Ανοίγοντας ορίζοντες τοπικής επιχειρηματικής δραστηριότητας**

⇒ **Συμβάλλοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη στη σχέση του με τη Διοίκηση, ιδίως της Περιφέρειας και των απομακρυσμένων περιοχών.**

⇒ **Διαμορφώνοντας μια τεχνολογική κουλτούρα στις νέες γενιές, αναβαθμίζοντας τις προσωπικές ευκαιρίες τους, την κοινωνική συνοχή και τη συνολική εκπαίδευση της χώρας.**

Η τοπική αυτοδιοίκηση και τα όργανά της:

⇒ **Αξιοποιούν τις κεντρικές και υφιστάμενες υποδομές σχεδιάζοντας μια φορά για όλους.**

⇒ **Η στρατηγική αυτή καταλήγει σε οικονομίες όμοιων επενδύσεων και οικονομίες στην χρήση, δηλαδή, σε διασφάλιση πόρων για νέες, ακόμα πιο ποιοτικές και αναβαθμισμένες επενδύσεις**

⇒ **Ανταλλάσσουν πληροφορία και εμπειρίες, αναπτύσσουν νέες συνεργασίας**

⇒ **Ενισχύεται η τοπική οικονομία με την ανάπτυξη υπηρεσιών υποστήριξης των συστημάτων αυτών**

---

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι από την επιτυχημένη εισαγωγή της Κοινωνίας της Πληροφορίας σε τοπικό επίπεδο, προωθείται και επιτυγχάνεται τόσο σε τοπική όσο και σε εθνική κλίμακα:

⇒ **Καλύτερος συντονισμός τοπικός και κεντρικός**

⇒ **Αποτελεσματικότερος τοπικός σχεδιασμός και υλοποίηση (στόχοι και δείκτες)**

⇒ **Αξιοποίηση κεντρικών δράσεων (υπηρεσίες, εργαλεία και μεθοδολογίες, που χτίζονται μια φορά για όλους)**

⇒ **Η πρόωση των συνεργασιών επιχειρήσεων – τοπικών εταιρικών σχέσεων – τοπικών φορέων και οργανώσεων**

⇒ **Η εξέλιξη της τεχνικής και θεσμικής υποστήριξης και η καλύτερη ανταλλαγή εμπειριών**

⇒ **Η βελτίωση της εθνικής υποδομής και του κοινωνικού κεφαλαίου**

---