

«Η στρατηγική μετάβασης στον ψηφιακό
δήμο ως οργανικό συστατικό στοιχείο της
Διοικητικής Μεταρρύθμισης»

Γιάννης Καλογήρου

*Αν. Καθηγητής, ΕΜΠ, Ομάδα για την Τεχνολογική,
Οικονομική και Στρατηγική Ανάλυση της Κοινωνίας
της Πληροφορίας (INFOSTRAG), ΕΒΕΟ/ ΕΜΠ,
επιστημονικός σύμβουλος της ΚΕΔΚΕ*

Ένα περιβάλλον που αλλάζει: Διεθνείς Τάσεις

1. Ο «θάνατος της απόστασης» και η διεύρυνση των ορίων μιας περιοχής, της αγοράς, του επιχειρηματικού ορίζοντα....
2. Η ανάδειξη ενός περιβάλλοντος αλληλεξάρτησης, διασύνδεσης, αλλά και υπερπληροφόρησης.
3. Δυνατότητα συγκρίσεων και μεταφοράς εμπειριών.
4. Η Διευκόλυνση της μετακίνησης και της χωρικής και χρονικής αυτονομίας των πολιτών.
5. Όλο και πιο έντονη ανάγκη/ πίεση για ορθολογικότερη χρήση των πόρων
 - Οικονομικές Συνθήκες (Δημοσιονομικοί περιορισμοί)
 - Περιβαλλοντικά Προβλήματα (π.χ. ΤΠΕ για διαχείριση της ενέργειας, απορριμμάτων / Green ICT).
6. Κοινωνική πίεση για διαφάνεια, λογοδοσία, συμμετοχή.
7. Ένταση του ανταγωνισμού αλλά και διεύρυνση των δυνατοτήτων συνεργασίας.
8. Περιβάλλον που ενθαρρύνει αλλά και απαιτεί την παραγωγή καινοτομιών για τη βελτίωση της θέσης μιας πόλης, μιας περιοχής, μιας χώρας.

Γιατί είναι απαραίτητη η ουσιαστική αξιοποίηση των ΤΠΕ για τους ίδιους τους Δήμους;

- **Αλλάζει το περιβάλλον λειτουργίας του Δήμου-** διευρύνεται το **αντικείμενο** και ο **ρόλος** του στην τοπική κοινωνία.
- **Σταδιακή αύξηση της πίεσης των δημοτών** (και ιδίως των νεότερων γενιών):
 - 24/7/365 (συνεχής διαθεσιμότητα),
 - Απλοποίηση διαδικασιών,
 - ηλεκτρονική πρόσβαση και δημοκρατική συμμετοχή,
 - μεγαλύτερη διαφάνεια,
 - Περισσότερη αλλά και πιο έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση

Γιατί είναι απαραίτητη η ουσιαστική αξιοποίηση των ΤΠΕ για τους ίδιους τους Δήμους; (...συνεχ..)

- Αυξανόμενη πίεση για **αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων** από τον δημόσιο, αλλά και τον ιδιωτικό τομέα.
- **Παρουσία** (ανταγωνιστική) μιας περιφέρειας, μιας πόλης στο περιφερειακό, εθνικό και διεθνές πλαίσιο
 - Ποιους προσελκύει;
 - Ποιά ποιότητα ζωής διασφαλίζει;
 - Ποιές δυνατότητες προσφέρει;
 - Ποιά εικόνα δίνει;

Στενή αμφίδρομη σχέση μεταξύ τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και μεγάλων πρωτοβουλιών δημόσιας πολιτικής/ δημόσιων εγχειρημάτων

- **Διοικητική Μεταρρύθμιση** (συγκέντρωση δυνάμεων, αλλά και ενίσχυση της αποκεντρωμένης λειτουργίας καθώς και της διατήρησης της εγγύτητας των δημοτών με την τοπική και περιφερειακή εξουσία)
- **Αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των δημόσιων πόρων και εξορθολογισμού των δαπανών** (χρηματικών, ενεργειακών, ..και κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού)
- **Πολιτικές και διοίκηση στην υπηρεσία των πολιτών και των παραγωγικών φορέων. Ο πολίτης στο επίκεντρο** (ταχύτερα, καλύτερα, πιο αποδοτικά)
- **Αναζωογόνηση του αναπτυξιακού μοντέλου (πράσινη οικονομία της γνώσης). Ωθήσεις λόγω της κρίσης.**

Η αμφίδρομη σχέση Διοικητικής Μεταρρύθμισης και ψηφιακού δήμου

- Η Διοικητική Μεταρρύθμιση ->
 - Συγκέντρωση δυνάμεων αλλά και δυνατότητα αποκεντρωμένης λειτουργίας και διατήρησης της εγγύτητας με τους δημότες.
 - Αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση.
 - Αναδιοργάνωση, Διασύνδεση, Διαλειτουργικότητα
 - Συγκερασμός “bottom-up” με «top-down”
 - Διαβούλευση, Συμμετοχή, Λογοδοσία.

Η λειτουργική και αναπτυξιακή αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

- Διασύνδεση της τεχνολογίας με:
 - Λειτουργίες (επιχειρησιακές, οργανωσιακές,...)
 - Τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες,
 - Ευρύτερους στόχους δημόσιας πολιτικής σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο
- **Η Κοινωνία της Πληροφορίας είναι πρώτα και πάνω απ'όλα Κοινωνία. Δεν είναι κουτιά και λογισμικό που απλώς τα «φυτεύουμε» στον δήμο. Δεν είναι απλό άθροισμα- ακόμη και δεκάδων- έργων.**

Η λειτουργική και αναπτυξιακή αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

- **«Οι άνθρωποι και όχι η τεχνολογία είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της καινοτομίας» (καθηγητής Bengt-Åke Lundval, ευρωπαίος πρεσβευτής για την καινοτομία) → Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (που είναι ευρύτερο θέμα από την κατάρτιση που είναι αναγκαία αλλά όχι επαρκής) σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της τεχνολογίας πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε οργανισμού του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και επομένως και των δήμων.**

Η λειτουργική και αναπτυξιακή αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

- Οι ΤΠΕ δε θα πρέπει να αποτελούν **πρόσθετο βάρος** αλλά να **ενσωματώνονται οργανικά** στους Δήμους.
- Ο **χρήστης** της τεχνολογίας (δημότης, επιχείρηση, τοπικός φορέας, εργαζόμενος στον δήμο, αιρετός) **μετράει** και πρέπει να βρίσκεται **στο επίκεντρο** μιας στρατηγικής αξιοποίησης των ΤΠΕ.
- Ελλοχεύει ο κίνδυνος του **ψηφιακού αποκλεισμού (ψηφιακό χάσμα)**.

Ηλεκτρονική διακυβέρνηση: Τι δεν είναι;

- **Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση**
 - εξισώνεται συχνά με την παροχή κάποιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο (on-line services) π.χ. κατέβασμα εντύπων αιτήσεων από το Διαδίκτυο, ενός επιπέδου ηλεκτρονική ενημέρωση, ίσως και κάποιες συναλλαγές.
 - ταυτίζεται με ένα πακέτο ασυντόνιστων, αποσπασματικών και ασύνδετων μεταξύ τους έργων ΤΠΕ.

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Τι είναι;

- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της διακυβέρνησης και της διοίκησης των δήμων που μπορούν να υποστηριχθούν και να αναβαθμισθούν από τη χρήση των ΤΠΕ
 - Διαμόρφωση δημόσιων τοπικών και περιφερειακών πολιτικών.
 - **Λήψη αποφάσεων** που αναφέρονται στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων.
 - **Σχεδιασμός και παροχή υπηρεσιών** (με κατεύθυνση τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο) με **διαδραστικό τρόπο** προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους επισκέπτες.
 - **Δημόσια συμμετοχή** πολιτών, κοινωνικών, επαγγελματικών και πολιτικών φορέων, μη κυβερνητικών οργανώσεων.
 - **Ανάληψη λειτουργιών** που είναι αναγκαίες σε μια **σύγχρονη πόλη όπως:** πολεοδομικός σχεδιασμός, ρύθμιση του κυκλοφοριακού, περιβαλλοντική προστασία, διαχείριση φυσικών καταστροφών, προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της απασχόλησης, πολιτισμικές δραστηριότητες, εκπαίδευση, κοινωνικές υπηρεσίες, πρωτοβάθμια υγεία και φροντίδα, διαχείριση δικτυακών υποδομών.

Ψηφιακός Δήμος: Έξι χώροι λειτουργικής και αναπτυξιακής αξιοποίησης των ΤΠΕ στους δήμους

Αναδεικνύονται έξι χώροι λειτουργικής και αναπτυξιακής αξιοποίησης των ΤΠΕ στους δήμους:

- 1.Εσωτερική Λειτουργία: Αποδοτικότερη και ποιοτικότερη δουλειά για τις δημοτικές αρχές και τους δημοτικούς υπαλλήλους. Αναβάθμιση της διαδικασίας λήψης αλλά και της ποιότητας των αποφάσεων (τεκμηρίωση και διαβούλευση).*
- 2. Διασύνδεση και επικοινωνία του δήμου με άλλους δήμους και με τους φορείς της δημόσιας διοίκησης.*
- 3.Εξωτερική εξυπηρέτηση: Αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των δημοτών και των επιχειρήσεων της περιοχής.*
- 4.Συμμετοχή- συστηματική και ενεργός εμπλοκή των δημοτών και των κοινωνικών οργανώσεων: Η γνώμη των πολιτών μετράει.*
- 5.Διεθνοποίηση-δικτύωση: Διεύρυνση της επικοινωνίας και ενίσχυση των συνεργασιών του δήμου.*
- 6. Αναπτυξιακή Ωθηση:*
 - Ενίσχυση Τοπικής Οικονομίας: Προσέλκυση δραστηριοτήτων, νέων επιχειρήσεων και νέων επαγγελματιών. Προσέλκυση επισκεπτών.
 - Αναβάθμιση Φυσικού και Αστικού Περιβάλλοντος.
 - Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής.
 - Βελτίωση της εικόνας του δήμου, της πόλης και της ευρύτερης περιοχής.

Ποιοί είναι οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της;

- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται σε κάποιες επενδύσεις συστημάτων και δικτύων ΤΠΕ.
- Οι εφαρμογές από μόνες τους δεν οδηγούν στην επιτυχία.

Αναδεικνύεται ένα φάσμα παραγόντων όπως:

- οργανωτικά μέτρα,
- νομοθετικές ρυθμίσεις,
- θεσμικές καινοτομίες,
- στρατηγικές διαδικασίες,
- αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού,
- συνεργασίες και δικτυώσεις,
- τρόπος σχεδιασμού και υλοποίησης των έργων,
- κινητοποίηση των ανθρώπων του δήμου και των δυνάμεων της τοπικής κοινωνίας..

Αναγκαίες Προϋποθέσεις και παρεμβάσεις για την τοπική ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο πλαίσιο της

Διοικητικής Μεταρρύθμισης

1. Οι άνθρωποι

- Ο **δήμαρχος** κάνει την υπόθεση του ψηφιακού δήμου μέρος της καθημερινής του ατζέντας.
- Ορίζεται Αρμόδιος Αντιδήμαρχος υπεύθυνος για τη λειτουργική και αναπτυξιακή αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Κοινωνίας της Πληροφορίας, που μεριμνά για την ενσωμάτωση της διάστασης των ΤΠΕ στη δημοτική ατζέντα, στην καθημερινή λειτουργία και στη στρατηγική κατεύθυνση του δήμου.
- Αξιοποιείται το υφιστάμενο **ανθρώπινο δυναμικό ΤΠΕ** σε συνδυασμό με τη **συνεχή επιμόρφωσή του** (συνέχιση προγραμμάτων ευαισθητοποίησης και γενικής και εξειδικευμένης κατάρτισης που προωθεί η ΚΕΔΚΕ).
- Διατίθενται **εξειδικευμένα στελέχη** για τη διαχείριση και την αξιοποίηση των ΤΠΕ σε κάθε δήμο που θα προέρχονται από ένα πανελλαδικό Σώμα στελεχών ΤΠΕ που θα επιλέγονται με αυστηρά αξιοκρατικές πανελλαδικές διαδικασίες.

Οι άνθρωποι (..συνεχ...)

- Προωθείται η χρήση των ΤΠΕ από όλους τους δημοτικούς υπαλλήλους ώστε **να επιτευχθεί η ψηφιοποίηση στην πηγή όλων των δεδομένων** που συλλέγει, χρησιμοποιεί, επεξεργάζεται και αναπτύσσει ο δήμος.
- Προωθούνται προγράμματα μαζικής εξοικείωσης στη χρήση των ΤΠΕ εκείνων των κατηγοριών των δημοτών και των τοπικών επιχειρήσεων που δυσκολεύονται να τις αξιοποιήσουν.

..Οι άνθρωποι..(..συνεχ..)

- Κινητοποιούνται οι δημότες- και ιδίως οι νέοι- και η τοπική κοινωνία για την αξιοποίηση των ΤΠΕ παντού και για όλους
 - **Ενημέρωση και Οργάνωση των Πολιτών**
 - **Προβολή των Υπηρεσιών** που προσφέρει και των **δυνατοτήτων** που δημιουργεί η Ψηφιακή Διοίκηση στους πολίτες, στις Τοπικές Επιχειρήσεις, στην Τοπική Κοινωνία και Οικονομία.
 - **Συμμετοχή των Πολιτών** και των **τοπικών** κοινωνικών και παραγωγικών **φορέων** στο **Σχεδιασμό Υπηρεσιών**.
Συστηματική Καταγραφή του Βαθμού Ικανοποίησης τους.

2. Οι δομές και οι δικτυώσεις

- Συγκρότηση **Διεύθυνσης για τη διαχείριση των ΤΠΕ** ανεξάρτητης από τη συμβατική Τεχνική Υπηρεσία
- **Θεματικά δίκτυα (ΤΠΕ)**: Συγκρότηση οριζοντίων δικτύων με τη συμμετοχή στελεχών της αυτοδιοίκησης και άλλων ασχολουμένων με τις ΤΠΕ για την κωδικοποίηση της πείρας και τη μεταφορά γνώσης στις θεματικές περιοχές των ΤΠΕ
- Συγκρότηση και λειτουργία του **e local government forum**

Οι δομές (...συνεχ..)

- ο Σύσταση και συγκρότηση **Κέντρων Μετασχηματισμού Λειτουργιών και Διαδικασιών με την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών** που θα χρηματοδοτηθεί από το ΕΣΠΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση) σε **περιφερειακό επίπεδο** που θα κωδικοποιεί την ελληνική και διεθνή εμπειρία, θα αναπτύσσει καινοτομίες και θα υποστηρίζει τους δήμους σε κάθε περιφέρεια.

3. Λειτουργικές προϋποθέσεις και σχεδιασμός νέων υπηρεσιών.

- Διαλειτουργικότητα (τεχνολογική, νομοθετική, σημασιολογική, επιχειρησιακή),
- Λειτουργικά πρότυπα
- Τυποποίηση διαδικασιών
- Ψηφιοποίηση στην πηγή
- Ενιαίο Διαδικτυακό Περιβάλλον για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους επισκέπτες
 - **LGAF (πιλοτικό).**
 - **Επέκταση του LGAF**

4. Υιοθέτηση νέων εργαλείων και νέων τεχνολογικών προσεγγίσεων

Ανοιχτή τεχνολογία, ανοιχτή/ ελεύθερη πρόσβαση, ανοιχτό και ελεύθερα διαθέσιμο περιεχόμενο:

- Ανοιχτά συστήματα,
- ανοιχτό λογισμικό,
- ανοιχτό περιεχόμενο,
- συνεργατικές πρακτικές,
- Ανάπτυξη μιας εφαρμογής άπαξ και πολλαπλή εφαρμογή της,
- αξιοποίηση νέων εργαλείων και τάσεων (cloud computing, software as a service, virtualization,..).

- για την παροχή **ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο** με πολλαπλά μέσα, σε πολλαπλές θέσεις και για πολλαπλούς χρήστες.
- για την παραγωγή, διαχείριση και διάδοση **δημόσια διαθέσιμης πληροφορίας και γνώσης**.

5. Ηλεκτρονικές Δικτυακές Υποδομές

- Χρήση Υπολογιστών σε όλες τις θέσεις εργασίας γραφείου (για την ψηφιοποίηση στην πηγή).
- Αναβάθμιση του Δικτύου «Σύζευξις» και πλήρους λειτουργική αξιοποίησή του από τους δήμους.
- Παραγωγική λειτουργία, συντήρηση, επέκταση και διασύνδεση των δικτύων οπτικών ινών των 75 πόλεων (μεταξύ τους και με το «Σύζευξις» και το «Σχολικό Δίκτυο).

Ηλεκτρονικές Δικτυακές Υποδομές (..συνεχ..)

- Ουσιαστική παρουσία και συμμετοχή των ΟΤΑ στη διαμόρφωση και την υλοποίηση του εθνικού σχεδίου ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υποδομών της επόμενης γενιάς

6. Νομοθετικές παρεμβάσεις

- Επικαιροποίηση θεσμικού πλαισίου για ηλεκτρονικές υπηρεσίες,
- Εφαρμογή πλαισίου διαλειτουργικότητας,
- **Νομοθετικές προβλέψεις για υιοθέτηση αναγκαίων οργανωτικών αλλαγών και καινοτομιών).**

7. Αλλαγή στον τρόπο σχεδιασμού και υλοποίησης των έργων ΤΠΕ

- Το πρόβλημα των έργων ΤΠΕ στην Ελλάδα: Οι αγοραστές συνήθως δεν γνωρίζουν επαρκώς τι χρειάζονται και οι προμηθευτές προτιμούν να διαθέτουν έτοιμες λύσεις
- Αναγκαίες αλλαγές:
 - Έμφαση στον σχεδιασμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης,
 - λειτουργικές προδιαγραφές,
 - έμφαση στο επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και όχι στην εργολαβική αντίληψη των έργων ΤΠΕ,
 - νέα χρηματοδοτικά σχήματα,
 - πόροι για συντήρηση και διαρκή αναβάθμιση..

8. Βιομηχανική πολιτική νέου τύπου για τον κλάδο ΤΠΕ

- Η αλλαγή του τρόπου υλοποίησης των έργων και η υιοθέτηση λειτουργικών προδιαγραφών θα ασκήσει θετική επίδραση στις επιχειρήσεις της βιομηχανίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών.

9. Συνεργασίες

- Ενδυνάμωση της **συνεργασίας** των ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων, της δημόσιας διοίκησης, αυτοδιοίκησης και του κλάδου των ΤΠΕ σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο

Η αξιοποίηση των ΤΠΕ και ο ψηφιακός δήμος εμπεριέχουν μια **Διεργασία Μάθησης**

- Ενθάρρυνση **νέων ιδεών, νέων προσεγγίσεων, πειραματισμών.**
- Να **μοιράζονται** οι εργαζόμενοι στους δήμους τις δεξιότητές τους και τη γνώση τους με τους συναδέλφους τους
- Διευκόλυνση της **οριζόντιας επικοινωνίας** του προσωπικού πέρα από ιεραρχίες
- Συγκρότηση **δικτύων κωδικοποίησης και ανταλλαγής της εμπειρίας και της γνώσης** μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικούς δήμους [ελληνικά και διεθνή εργαλεία μάθησης].

Αναδιοργάνωση - Διαχείριση της αλλαγής

- Επένδυση στη **γνώση**, στη ροή της, στην **επαναχρησιμοποίησή της** και στους **ανθρώπους**.
- Υπέρβαση των συμβατικών διαχωρισμών και των μη επικοινωνούντων συστημάτων.
- Υπέρβαση της αντίληψης των πληροφοριακών συστημάτων και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών ως silos.
- Οριζόντια επικοινωνία, ανάπτυξη συνεργασιών στον ευρύτερο χώρο του δήμου και των υπηρεσιών του.
- Από την ανάπτυξη συστημάτων με βάση τις ανάγκες της κάθε διοικητικής ή επιχειρησιακής μονάδας... στην προσφορά «ενοποιημένων υπηρεσιών προς τους χρήστες.