



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση - Μελέτη
περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ»**

**«The electronic document management in e-government - A case study of
e-EFKA»**

Γαζή Παναγιώτα (Α.Μ.: ΔΜ1836)

Επιβλέπων καθηγητής: Χρήστος Κυτάγιας

Αθήνα

Μάιος 2023

Μέλη εξεταστικής επιτροπής

1. Χρήστος Κυτάγιας

2. Έλενα Γκίκα

3. Ιωάννης Ψυχάρης

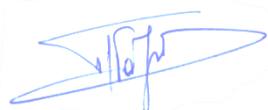
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον/ην συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τον/ην Υπογράφο/ουσα και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο/η φοιτητής/τρια θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή



Γαζή Παναγιώτα

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Γαζή Παναγιώτα του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου ΔΜ1836, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Γαζή Παναγιώτα

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Χρήστο Κντάγια για την ευγένεια, την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια, που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση χρησιμοποιώντας τις ΤΠΕ αποσκοπεί στο να συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό του κράτους και κατ' επέκταση και της δημόσιας διοίκησης, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική κι αποδοτική. Στα πλαίσια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης εντάσσεται και η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Επιδιώκεται να εκσυγχρονιστεί το κράτος και να απλοποιηθούν οι διοικητικές διαδικασίες με τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος. Η σωστή εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα εξασφαλίσει τόσο για τους πολίτες όσο και για επιχειρήσεις και οργανισμούς οι μεταξύ τους συναλλαγές να πραγματοποιούνται πιο εύκολα, σε λιγότερο χρόνο και με χαμηλότερο κόστος.

Τα έγγραφα αποτελούν το κυριότερο μέρος της λειτουργίας ενός οργανισμού. Η σημασία τους είναι καθοριστική αφού, μεταξύ άλλων, λειτουργούν ως μέσα επικοινωνίας, ως εταιρική μνήμη καθώς επίσης και ως διαδικασία τέλεσης των εταιρικών εργασιών. Τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων θεωρούνται εδώ και πολύ καιρό ως η απάντηση σε πολλά προβλήματα, που σχετίζονται με το χαρτί. Ένα ΣΗΔΕ αναφέρεται συνήθως σε ένα μηχανογραφημένο σύστημα, που διευκολύνει τη δημιουργία, σύλληψη, οργάνωση, αποθήκευση, ανάκτηση, χειρισμό και ελεγχόμενη κυκλοφορία εγγράφων σε ηλεκτρονική μορφή.

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι τα συστήματα αυτά διαχειρίζονται έγγραφα με ηλεκτρονικό τρόπο και όχι τις πληροφορίες ή τις γνώσεις, που περιέχονται στα έγγραφα αυτά. Το αντίκτυπο τους έχει να κάνει με την αποτελεσματικότητα που παρέχουν στην αποθήκευση και ανάκτηση εγγράφων καθώς και στην πρόσβαση σε πληροφορίες. Θα γίνει αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ αλλά και στις προδιαγραφές, που πρέπει να έχει, για να είναι λειτουργικό και αποδοτικό. Η παραδοσιακή μορφή διαχείρισης εγγράφων δεν είναι πλέον μια ρεαλιστική λύση για πολλούς οργανισμούς και μπορεί να είναι μια δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία. Η εγκατάσταση του συστήματος είναι σχετικά εύκολη αλλά η διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας και χρήσης του εξαρτάται από διάφορους παράγοντες.

Λέξεις κλειδιά: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ), μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών

Abstract

e-Government using ICT aims to contribute to the modernisation of the state and, by extension, the public administration, in order to make it more effective and efficient. The digitisation of public services is part of the modernisation of public administration. The aim is to modernise the state and simplify administrative procedures by creating an electronic environment. The correct implementation of e-government will ensure that for citizens, businesses and organisations alike, transactions between them can be carried out more easily, in less time and at lower cost.

Documents are the main part of an organisation's operations. Their importance is crucial since, among other things, they serve as a means of communication, as a corporate memory and as a process for carrying out corporate business. Document management systems have long been seen as the answer to many paper-related problems. An EMS usually refers to a computerized system that facilitates the creation, capture, organization, storage, retrieval, handling and controlled circulation of documents in electronic form.

It is important to realize that these systems manage documents electronically and not the information or knowledge contained in those documents. Their impact has to do with the efficiency they provide in storing and retrieving documents and accessing information. The factors that influence the implementation of an EMS and the specifications that it must have in order to be functional and efficient will be discussed. The traditional form of document management is no longer a realistic solution for many organisations and can be a costly and time consuming process. Setting up the system is relatively easy but ensuring that it works and is used effectively depends on a number of factors.

Keywords: e-Government, Electronic Document Management System (EDMS), Business Process Modeling

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
Περίληψη.....	5
Abstract	6
Περιεχόμενα	7
Εικόνες	9
Διαγράμματα	9
Πίνακες.....	9
Συνομογραφίες.....	10
Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 1 ^ο : Ηλεκτρονική διακυβέρνηση.....	14
1.1 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα	14
1.2 Η στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση	15
Κεφάλαιο 2 ^ο : Ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων	19
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων και ηλεκτρονική διακυβέρνηση	20
2.3 Ιστορική αναδρομή.....	21
2.4 Ηλεκτρονική Διακίνηση Εγγράφων	22
2.4.1 Ο κύκλος ζωής του εγγράφου.....	22
2.4.2 Τι είναι η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων	23
2.4.3 Ωφέλη από την εφαρμογή ΣΗΔΕ	24
2.4.4 Τι πρέπει να καλύπτει ένα ΣΗΔΕ	26
2.4.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ.....	30
2.4.7 Θεσμικό πλαίσιο.....	34
Κεφάλαιο 3 ^ο : Υφιστάμενη κατάσταση	39
3.1 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα	39
3.2 Η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων στην Ελλάδα.....	41
Κεφάλαιο 4 ^ο : Καλές πρακτικές	45
4.1 Η περίπτωση της Φινλανδίας	45
4.2 Η περίπτωση της Εσθονίας.....	49
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μοντελοποίηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	52
5.1 Εισαγωγή.....	52

5.2 Ορισμός επιχειρησιακών διαδικασιών	53
5.3 Κύκλος ζωής της επιχειρηματικής διαδικασίας	53
5.4 Δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPIs)	56
5.5 Μοντελοποίηση διαδικασιών	58
5.5.1 Ωφέλη μοντελοποίησης	59
5.5.2 Τεχνικές μοντελοποίησης.....	60
5.6 Σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modeling Notation, BPMN).....	67
5.6.1 Εισαγωγή	67
5.6.2 Βασικά σύμβολα της BPMN	68
Κεφάλαιο 6 ^ο : Μελέτη περίπτωσης – Διαδικασία Α΄ και Β΄ αίτησης παραίτησης των μόνιμων υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ.....	76
6.1 Εισαγωγή.....	76
6.2 Γενικά Στοιχεία Υπηρεσίας.....	77
6.2.1 Διάρθρωση υπηρεσιών e-ΕΦΚΑ.....	78
6.2.2 Αρμόδια υπηρεσία.....	79
6.3 Ανάλυση επιχειρησιακής διαδικασίας.....	79
6.3.1 Συνοπτική περιγραφή διαδικασίας	79
6.3.2 Εμπλεκόμενοι στην διαδικασία	80
6.3.3 Ρόλοι.....	81
6.3.4 Έγγραφα διαδικασίας	82
6.3.5 Γεγονός έναρξης διαδικασίας.....	83
6.3.6 Βήματα διαδικασίας	83
6.3.7 Γεγονότα λήξης διαδικασίας	88
6.3.8 Δείκτες μέτρησης απόδοσης.....	89
6.4 Μοντελοποίηση διαδικασίας με BPMN.....	90
6.4.1 Συμπεράσματα.....	94
6.5 Ανασχεδιασμός διαδικασίας.....	96
6.5.1 Προτάσεις βελτιστοποίησης.....	96
6.5.2 Μοντελοποίηση βελτιστοποιημένης διαδικασίας.....	102
6.5.3 Συμπεράσματα.....	105
Κεφάλαιο 7 ^ο : Συμπεράσματα	106
Βιβλιογραφία.....	107

Εικόνες

Εικόνα 1: Γενικές Αρχές της Στρατηγικής.....	15
Εικόνα 2: Στρατηγικές κατευθύνσεις και Στόχοι	16
Εικόνα 3: Εργαλεία που πρέπει να περιέχει ένα ΣΗΔΕ	27
Εικόνα 4: Τι πρέπει να καλύπτει ένα ΣΗΔΕ	29
Εικόνα 5: Πλατφόρμα υπηρεσιών Suomi.fi	46
Εικόνα 6: Αρχιτεκτονική Suomi.fi	47
Εικόνα 7: Πύλη Suomi.fi.....	48
Εικόνα 8: Λειτουργία X-tee	50
Εικόνα 9: Μοντέλο επιχειρησιακής διαδικασίας.....	55
Εικόνα 10: Μοντέλο επιχειρησιακής διαδικασίας που προτείνεται από τους Hallerbach, A κ.ά., 2008.....	55
Εικόνα 11: Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες.....	57
Εικόνα 12: Σύμβολα διαγραμμάτων ροής δεδομένων.....	62
Εικόνα 13: Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης.....	77

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022	40
Διάγραμμα 2: Παράδειγμα διαγράμματος ροής δεδομένων.....	62
Διάγραμμα 3: Διάγραμμα UML2	63
Διάγραμμα 4: Διάγραμμα BPMN.....	64
Διάγραμμα 5: Διάγραμμα RAD.....	65
Διάγραμμα 6: Σημειογραφία δικτύου Petri Net.....	67
Διάγραμμα 7: Διάγραμμα BPMN της διαδικασίας Α΄ & Β΄ αίτησης παραίτησης.....	90
Διάγραμμα 8: Βελτιστοποίηση διαδικασίας.....	98
Διάγραμμα 9: Διάγραμμα BPMN της βελτιστοποιημένης διαδικασίας Α΄ & Β΄ αίτησης παραίτησης	102

Πίνακες

Πίνακας 1: Σύμβολα Γεγονότων (Events).....	69
Πίνακας 2: Σύμβολα Δραστηριοτήτων (Activities)	70
Πίνακας 3: Σύμβολα Πυλών (Gateways)	71
Πίνακας 4: Σύμβολα Δεδομένων (Data).....	72
Πίνακας 5: Σύμβολα Διασύνδεσης (Connecting Objects).....	73
Πίνακας 6: Σύμβολα Πλαισίων (Swimlanes)	74
Πίνακας 7: Σύμβολα Αντικειμένων (Artifacts)	75
Πίνακας 8: Χρόνοι εκτέλεσης εργασιών (tasks) Α΄ & Β΄ αίτησης παραίτησης.....	91
Πίνακας 9: Βελτιστοποίηση διαδικασίας	99
Πίνακας 10: Χρόνοι εκτέλεσης εργασιών (tasks) Α΄ & Β΄ αίτησης παραίτησης μετά τη βελτιστοποίηση	103

Συντομογραφίες

ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΓΕΑ	Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας
ΓΓΠΣΔΔ	Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης
ΓΛΚ	Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚ	Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο
ΕΤΑΑ	Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων
ΕΤΑΠ-ΜΜΕ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
ΕΤΑΤ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
ΕΤΕΑΕΠ	Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών
ΕΦΚΑ	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
e-ΕΦΚΑ	Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΕΨΣ	Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική
ΕΚΑΒ	Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
ΚΑΑΝ	Κεφάλαιο Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών
ΚΕΑΟ	Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
ΚΕΔΥ	Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών
ΚΣΗΔΕ	Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων
Ν.	Νόμος
ΝΑΤ	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΝΣΚ	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
ΟΑΕΕ	Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών
ΟΓΑ	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΝΠ	Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου
ΣΗΔΕ	Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων
ΣΔΙΤ	Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα
ΤΑΥΤΕΚΩ	Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
ΥΑ	Υπουργική Απόφαση
ΥΠ	Υγειονομική Περιφέρεια
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
BPD	Business Process Diagram
BPMI	Business Process Management Initiative

BPMN	Business Process Modeling Notation
BPMTs	Business Process Modeling Techniques
CPM	Critical Path Method
DFD	Data Flow Diagrams
DESI	Digital Economy and Society Index
G-CLOUD	Government Cloud
KaPa	Kansallinen Palveluarkkitehtuuri=National Service Architecture
KPIs	Key Performance Indicators
OMG	Object Management Group
RAD	Role Activity Diagrams
UML	Unified Modeling Language

Εισαγωγή

Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ) είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες τεχνολογίες. Με τη ραγδαία ανάπτυξη των ΤΠΕ, η δημιουργία, η απόκτηση και η χρήση πληροφοριών θα αντιμετωπίσει νέες ευκαιρίες και προκλήσεις. Οι πληροφορίες είναι ένα πολύτιμο αγαθό στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και πρέπει να αξιοποιηθούν για να ενισχυθεί η συνεχής ανταγωνιστικότητα και η συνεχής βελτίωση ενός οργανισμού. Στην σημερινή εποχή της τεχνολογίας, η υλοποίηση της ανάπτυξης είναι πλέον εφικτή με τη χρήση των ΤΠΕ, που αποσκοπεί να επιταχύνει την αναπτυξιακή διαδικασία. Η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας υπόσχεται αποδοτικότητα, ταχύτητα στην παράδοση πληροφοριών, παγκόσμια έκταση και διαφάνεια. Συνεπώς, στην εποχή αυτή, της περιφερειακής αυτονομίας η σωστή διακυβέρνηση προϋποθέτει την χρήση των ΤΠΕ, ευρέως διαδομένης με τον όρο ηλεκτρονική διακυβέρνηση. (Putra, Jasmí, Basiron, Huda, Maseleno, Shankar, & Aminudin, 2018).

Ένας σημαντικός στόχος στη διαδικασία εκσυγχρονισμού των κυβερνητικών διαδικασιών είναι η εφαρμογή λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι οποίες θα συμβάλλουν αφενός στην υποστήριξη της επικοινωνίας μεταξύ των αρχών και των πολιτών και αφετέρου στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών κυβερνητικών διαδικασιών. Η διαχείριση εγγράφων έχει κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή αυτών των λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Καθώς ο δημόσιος τομέας πρέπει ν' αντιμετωπίσει την πρόκληση της αύξησης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας με ταυτόχρονη μείωση της διάρκειας των διαδικασιών του, απαιτείται ένα ευέλικτο σύστημα διαχείρισης εγγράφων, που θα βοηθήσει τους κυβερνητικούς φορείς να διαχειριστούν τη δημιουργία και τη ροή των εγγράφων τους (Kunis, Rünge, & Schwind, 2007).

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με τη σημασία της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης με τη χρήση των ΤΠΕ. Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη χώρα μας καθώς και οι στρατηγικές, που διαμορφώθηκαν τα τελευταία χρόνια. Στο 2^ο κεφάλαιο θα αναλυθεί η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων στα πλαίσια της ηλεκτρονικής

διακυβέρνησης, οι λόγοι που επιβάλλουν την εφαρμογή ενός συστήματος ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων (ΣΗΔΕ) αλλά και τα ωφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή του. Θα γίνει αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ αλλά και στις προδιαγραφές, που πρέπει να έχει, για να είναι λειτουργικό κι αποδοτικό. Στο 3^ο κεφάλαιο θα αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση στη χώρα μας ως προς την επίτευξη των στόχων τόσο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όσο και της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων, ενώ στο 4^ο κεφάλαιο θα παρουσιασθούν οι περιπτώσεις της Φινλανδίας και της Εσθονίας, που είναι πρωτοπόρες στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα. Στη συνέχεια, στο 5^ο κεφάλαιο θα αναλυθεί η μοντελοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, η σημασία της, τα ωφέλη, που μπορεί ν' αποκομίσουν οι εμπλεκόμενοι, καθώς και οι τεχνικές, που χρησιμοποιούνται. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modeling Notation, BPMN). Θα πραγματοποιηθεί στο 6^ο κεφάλαιο μελέτη περίπτωσης μιας διαδικασίας, που ακολουθείται στον e-ΕΦΚΑ. Πρόκειται για τη διαδικασία παραίτησης των μόνιμων υπαλλήλων του. Θα γίνει ανάλυση της διαδικασίας κατά την οποία θα προσδιοριστούν οι εμπλεκόμενοι, οι ρόλοι τους, τα έγγραφα που χρησιμοποιούνται, θα περιγραφούν αναλυτικά τα βήματα και θα προσδιοριστούν οι χρόνοι εκτέλεσής τους. Στη συνέχεια, θα γίνει η μοντελοποίηση της διαδικασίας με τη χρήση της BPMN, ώστε να εντοπιστούν οι δραστηριότητες που είναι περιττές ή δυσχαιρένουν την λειτουργία της και ν' απαληφθούν ή να τροποποιηθούν αντίστοιχα. Μετά τις προτάσεις βελτιστοποίησης η διαδικασία θ' ανασχεδιαστεί. Για την μοντελοποίηση τόσο της αρχικής διαδικασίας όσο και της ανασχεδιασμένης θα χρησιμοποιηθεί το Bizagi Modeler. Η εργασία θα κλείσει με το 7^ο κεφάλαιο, όπου θα παρουσιασθούν τα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1^ο: Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

1.1 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government) χρησιμοποιώντας τις ΤΠΕ αποσκοπεί στο να συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό του κράτους και κατ' επέκταση και της δημόσιας διοίκησης, μέσω του πλήρη μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών και αναβαθμίζοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Με τον τρόπο αυτό θα συμβάλλει στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική κι αποδοτική, ενεργοποιώντας τους πολίτες να συμμετέχουν στις διαδικασίες αλλά και διασφαλίζοντας την κάλυψη των αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Οι ενέργειες αυτές συνδέονται άμεσα και με την εκπλήρωση των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας μας στα πλαίσια της ψηφιακής ατζέντας (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Οι ΤΠΕ χρησιμοποιούνται ήδη ευρέως από κυβερνητικούς φορείς αλλά η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αναφέρεται μόνο στην χρήση τεχνολογικά προηγμένων εργαλείων. Μπορεί η τεχνολογία να παρέχει τα μέσα αλλά ταυτόχρονα πρέπει να γίνει μια επανεξέταση των διαδικασιών και του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών αλλά και ν' αλλάξει η γενικότερη συμπεριφορά των εμπλεκομένων, ώστε οι υπηρεσίες, που παρέχονται στους πολίτες, να είναι πιο αποτελεσματικές. Η σωστή εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα εξασφαλίσει τόσο για τους πολίτες όσο και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς οι μεταξύ τους συναλλαγές να πραγματοποιούνται πιο εύκολα, σε λιγότερο χρόνο και με χαμηλότερο κόστος (European Comission, 2022).

Τα συστήματα ΤΠΕ μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.(Putra κ.ά., 2018). Παρ' ότι όμως βρίσκονται τώρα στο επίκεντρο των κυβερνητικών διαδικασιών, απαιτούνται ακόμη προσπάθειες για να διασφαλιστεί ότι θα συνεχίσουν να βελτιώνουν την παροχή κρατικών υπηρεσιών. (European Comission, 2022).

Με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιδιώκεται να εκσυγχρονιστεί το κράτος και να απλοποιηθούν οι διοικητικές διαδικασίες με τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού

περιβάλλοντος για την έκδοση, την επεξεργασία, την διαχείριση, την διακίνηση και τελικώς την αρχειοθέτηση των εγγράφων. Επίσης, βασικός στόχος είναι η επανασύνδεση του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση διαμορφώνοντας τις κατάλληλες υποδομές αλλά και τους τρόπους αυθεντικοποίησης, ώστε οι πολίτες να έχουν άμεση πρόσβαση σε υπηρεσίες (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014). Συμβάλλει στους στόχους της οικονομικής πολιτικής μειώνοντας τη διαφθορά και προάγοντας την αμεσότητα και την εμπιστοσύνη προς την κυβέρνηση (Putra κ.ά., 2018).

1.2 Η στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

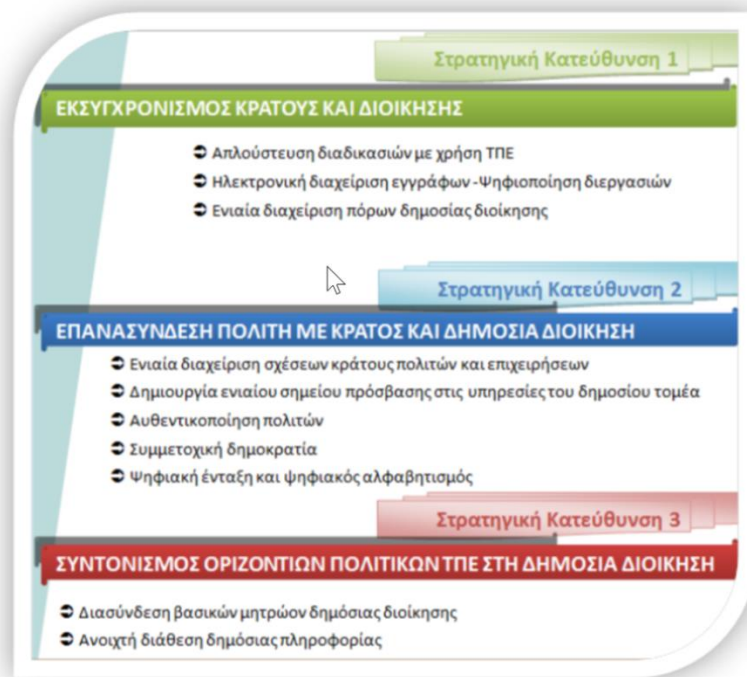
Η Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση της Ελλάδας παρουσιάστηκε στο ομώνυμο κείμενο «Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020» (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2013) θέτοντας τις βασικές αρχές (Εικόνα 1) και τους κατευθυντήριους στόχους (Εικόνα 2) της στρατηγικής για την περίοδο 2014-2020, συνοδευόμενο και από το «Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014), το οποίο αποτελεί το επιχειρησιακό πλάνο υλοποίησης των στόχων, που θέτει η Στρατηγική, μέσα από συγκεκριμένες Δέσμες Δράσεων.

Εικόνα 1: Γενικές Αρχές της Στρατηγικής



Πηγή: Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2013

Εικόνα 2: Στρατηγικές κατευθύνσεις και Στόχοι



Πηγή: Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2013

Τον Νοέμβριο του 2016 δημιουργήθηκε το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, το οποίο περιλαμβάνει τις Γενικές Γραμματείες Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων και Πληροφοριών και Επικοινωνιών στην Επικοινωνία.

Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, την επίβλεψη, το συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των έργων και των δράσεων των ΤΠΕ, που θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2016-2021, η οποία δημοσιεύεται τον Δεκέμβριο του 2016.

Η ΕΨΣ εστιάζει σε επτά τομείς παρέμβασης (Ελληνική Κυβέρνηση, 2018):

1. Δημιουργία νέας γενιάς εθνικών επικοινωνιακών υποδομών
2. Επιτάχυνση της μετάβασης στην ψηφιακή οικονομία
3. Ενίσχυση του ρόλου των ΤΠΕ για την προώθηση της ανάπτυξης της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης

4. Αύξηση των ψηφιακών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
5. Πλήρης αναμόρφωση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών
6. Απόρριψη εμποδίων και διανομή των πλεονεκτημάτων της ψηφιακής οικονομίας
7. Αύξηση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης

Επίσης, δίνει έμφαση στις προτεραιότητες και τις ενέργειες, που απαιτούνται για την υλοποίηση των παρεμβάσεων καθώς επίσης και στις δράσεις, που πρέπει να αναληφθούν, ώστε να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης μέχρι το 2021 και να ενταχθεί η Ελλάδα στον ευρωπαϊκό ψηφιακό χάρτη μέσω (Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών κι Ενημέρωσης, 2016):

- της δημιουργίας καινοτόμων διαδικασιών και υπηρεσιών, που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη της τεχνολογίας στον κλάδο των ΤΠΕ. Αυτό με τη σειρά του θα έχει θετική επίδραση στην οικονομία και στην ανάπτυξη της απασχόλησης, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.
- της εισαγωγής των ΤΠΕ τόσο στον δημόσιο όσο και στον οικονομικό τομέα, που θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και σε βελτίωση της ποιότητας ζωής για τους πολίτες
- της διάδοσης των αποτελεσμάτων της ψηφιακής οικονομίας στην κοινωνία και της αυξημένης συμμετοχής των πολιτών στη δημόσια ζωή και την πολιτική διαδικασία

Το Δεκέμβριο του 2020 τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ) 2020–2025 (Ελληνική Κυβέρνηση, 2021) από το υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το οποίο είναι αρμόδιο και για την εφαρμογή κι επίτευξη όσων αναφέρονται στη Βίβλο. Παρακολουθεί κι αξιολογεί την πορεία των έργων αλλά και αποφασίζει για την ένταξη νέων, που θα ενισχύσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ο μετασχηματισμός των κρατικών μηχανισμών είναι ένα βασικό στοιχείο της νέας στρατηγικής, που αποσκοπεί στη δημιουργία και προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών, που είναι απλές στη χρήση και προσανατολισμένες στις ανάγκες των πολιτών. Μεταξύ των στόχων που έχουν τεθεί είναι όλοι οι πολίτες ν' αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες, να μπορούν να εργάζονται με ταχύτητα, αξιοπιστία κι ασφάλεια

στο διαδίκτυο και οι ανάγκες τους να ικανοποιούνται άμεσα κι αποτελεσματικά μέσω ενός ψηφιακού κράτους. Προβλέπονται παρεμβάσεις για την ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας, την στήριξη των επιχειρήσεων για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, την αξιοποίηση των δεδομένων του δημοσίου αλλά και ένταξη των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας (Ελληνική Κυβέρνηση, 2021).

Οι παρεμβάσεις στην πορεία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους χωρίζονται σε 6 άξονες (Ελληνική Κυβέρνηση, 2021):

- Συνδεσιμότητα
- Ψηφιακές Ικανότητες & Δεξιότητες
- Ψηφιακός Μετασχηματισμός Επιχειρήσεων
- Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες
- Ψηφιακή Καινοτομία
- Αξιοποίηση Προηγμένων Τεχνολογιών

Η ΒΨΜ περιλαμβάνει πάνω από 400 μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα έργα μέσω των οποίων επιδιώκεται να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους. Ενημερώνεται ετησίως από το υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες ανάγκες αλλά και τις στρατηγικές παρέμβασης. Στη διαδικασία ενημέρωσης συμμετέχουν ενεργά οι εμπλεκόμενοι φορείς του δημοσίου τομέα, ακαδημαϊκοί κι ερευνητικοί φορείς, φορείς της αγοράς Πληροφορικής κι Επικοινωνιών και οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών. Η χρηματοδότηση για την υλοποίηση των έργων θα εξασφαλιστεί από πόρους: α) των Επιχειρησιακών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, β) του Εθνικού Προγράμματος Ανάπτυξης (Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων), γ) των εθνικών και ευρωπαϊκών Ερευνητικών Προγραμμάτων, δ) των δανειοδοτήσεων για την ενίσχυση της ψηφιακής επιχειρηματικότητας με χαμηλά ή μηδενικά επιτόκια δανεισμού, ε) των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης, στ) των Προγραμμάτων εγγυοδοσίας για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ζ) των ιδιωτικών κεφαλαίων μέσα από Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) σε περιπτώσεις πάγιων και διαρκών αναγκών που επιτρέπουν πολυετή συνεργασία για ανταποδοτικά έργα (Ελληνική Κυβέρνηση, 2021).

Κεφάλαιο 2^ο : Ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων

2.1 Εισαγωγή

Τα έγγραφα αποτελούν το κυριότερο μέρος της λειτουργίας ενός οργανισμού. Η σημασία τους είναι καθοριστική αφού, μεταξύ άλλων, λειτουργούν ως μέσα επικοινωνίας, ως εταιρική μνήμη καθώς επίσης και ως διαδικασία τέλεσης των εταιρικών εργασιών. Αποτελούν μια δομημένη καταγραφή πληροφοριών για ανθρώπινη χρήση, που μπορεί να έχουν διαφορετικές μορφές, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται υπηρεσιακά σημειώματα, ενημερωτικά δελτία, πρακτικά ή πίνακες. Μέσα από τη ροή των εγγράφων επιτυγχάνεται η επικοινωνία των επιμέρους μονάδων ενός οργανισμού αλλά και του οργανισμού με τον πολίτη (Meier & Sprague, 1996).

Η χρήση ωστόσο των παραδοσιακών εγγράφων χαρακτηρίζεται από κάποια μειονεκτήματα, που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, την απόδοσή τους, την ταχύτητα ανταπόκρισή τους και κατ' επέκταση οδηγεί στην αύξηση του κόστους λειτουργίας τους. Συγκεκριμένα (Laserfiche, 2020a):

- Συνεχείς μετατροπές από το αρχικό σχέδιο μέχρι την τελική μορφή του εγγράφου, που είναι δύσκολο να τις παρακολουθήσει κάποιος
- Συνεχής διακίνηση χαρτιού μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων
- Πρόσβαση στα έγγραφα από ένα άτομο τη φορά
- Συνεχής συντήρηση για την οργάνωση και την εύρεση εγγράφων

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία, που οδηγεί σε (Modus AE, 2020):

- Απώλεια σημαντικού χρόνου στη συλλογή πληροφοριών παρά στη λήψη αποφάσεων
- Δυσκολία ανεύρεσης επιχειρησιακών εγγράφων, που ενδεχομένως έχουν τοποθετηθεί σε λάθος σημείο
- Αυξημένο λειτουργικό κόστος φυσικής διακίνησης εγγράφων, παραγωγής αντιγράφων και συντήρησης χώρων αποθήκευσης

Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό όλων των επικοινωνιών στις δραστηριότητες ενός σύγχρονου οργανισμού εξακολουθεί να γίνεται εγγράφως παρά την εκτεταμένη χρήση της πληροφορικής.

2.2 Ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων και ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ως βασική αναπτυξιακή στρατηγική και ως εκ τούτου, έχει επηρεάσει πολλές κυβερνήσεις να την εφαρμόσουν. (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015). Ωστόσο, ο πρωταρχικός στόχος της δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης στους πολίτες της, αλλά πρέπει να εξασφαλίζει και την διασύνδεση των διαφόρων κυβερνητικών υπηρεσιών μέσω της χρήσης μέσων επικοινωνίας σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης. Αυτά απαιτούν ότι η καθημερινές συναλλαγές και λειτουργίες των κυβερνητικών φορέων να ψηφιοποιηθούν, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι καλύτερες, πιο αποτελεσματικές και πιο οικονομικές ως προς το κόστος λειτουργίας τους (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Ismail, 2015). Σημαντικό ρόλο στην κατεύθυνση αυτή διαδραματίζουν τα Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ), τα οποία έχουν αναγνωριστεί ως μια από τις βασικές στρατηγικές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015).

Τα τελευταία χρόνια τα ηλεκτρονικά έγγραφα έχουν γίνει ένα από τα κύρια στοιχεία ανάπτυξης της τεχνολογίας πληροφοριών στο δημόσιο τομέα. Τα κυβερνητικά ιδρύματα εφαρμόζουν ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης εγγράφων, ανταλλάσσουν ψηφιακά υπογεγραμμένα έγγραφα, αναπτύσσουν εσωτερικές και εξωτερικές κανονιστικές πράξεις και όλα αυτά τα διανέμουν ηλεκτρονικά. Ακόμα κι αν πολλοί κυβερνητικοί οργανισμοί δεν έχουν πετύχει τη μετάβαση σε ένα εντελώς ηλεκτρονικό τρόπο κυκλοφορίας εγγράφων, πρέπει να αναζητήσουν λύσεις. (Leikums, 2013).

Το ΣΗΔΕ υποστηρίζει τη δημιουργία, χρήση και αποθήκευση εγγράφων για την παραγωγή αποτελεσματικών και συστηματικών ροών εργασίας. Αυτό το σύστημα παρέχει το οργανωτικό πλεονέκτημα παρέχοντας ακριβείς, γρήγορες και προσιτές

πληροφορίες, μειώνοντας έτσι και το λειτουργικό κόστος ενός οργανισμού. (Ab Aziz, Yusof, & Mokhtar, 2019).

2.3 Ιστορική αναδρομή¹

Η ιστορία της διαχείρισης εγγράφων εντοπίζεται στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα με την εφεύρεση της αρχειοθήκης το 1898 από τον Edwin Grenville Seibens, που επινόησε το κάθετο σύστημα αρχειοθέτησης, σύμφωνα με το οποίο τα έγγραφα οργανώνονται σε συρτάρια. Αυτός ο τρόπος αποθήκευσης των εγγράφων θα παραμείνει για το μεγαλύτερο μέρος του εικοστού αιώνα. Πρόκειται όμως για ένα δύσχρηστο σύστημα καθώς απαιτείται αρκετός χώρος για τα ερμάρια. Επίσης, η αναζήτηση εγγράφων απαιτεί χρόνο κι ενέργεια, που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε άλλες σημαντικές ενέργειες. Τα έγγραφα μπορεί να καταστραφούν, να χαθούν ή απλά να τοποθετηθούν σε λάθος θέση.

Η ιστορία της διαχείρισης εγγράφων άλλαξε τη δεκαετία του 1980 με την εξάπλωση της τεχνολογίας των υπολογιστών. Η ανάπτυξη διακομιστών έδωσε τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αποθηκεύουν έγγραφα ηλεκτρονικά σε κεντρικούς όμως διακομιστές. Αυτή ήταν η αρχή των ΣΗΔΕ, τα οποία μπορούσαν να διαχειριστούν μόνο από έναν κεντρικό χειριστή. Με την έλευση των υπολογιστών και την σύνδεσή τους σε τοπικά δίκτυα δόθηκε η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργούν και ν' αποθηκεύουν έγγραφα σε υπολογιστές, που βρίσκονταν πλέον σε κάθε γραφείο. Από τα μέσα της δεκαετίας του '80 σημαντικό ρόλο στην ψηφιοποίηση των εγγράφων θα διαδραματίσουν και οι σαρωτές.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 θ' αναπτυχθούν συστήματα διαχείρισης εγγράφων πιο φιλικά προς τους χρήστες, που χρησιμοποιούν αυτοματοποιημένες διαδικασίες και τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται το σύστημα μόνοι τους. Οι μηχανές αναζήτησης ενσωματώθηκαν σταδιακά στα ΣΗΔΕ, καθώς με την ύπαρξη χιλιάδων ψηφιακών εγγράφων ήταν επιτακτική ανάγκη η δυνατότητα εντοπισμού τους. Τέλος, η χρήση του διαδικτύου οδήγησε στην ανάπτυξη της τεχνολογίας cloud,

¹ Βλ. Biel's Document Management, (2016), A History of Document Management. Διαθέσιμο στη: <http://biels.com/a-history-of-document-management/#>

όπου οι εταιρείες δεν εξαρτώνται πλέον από τοπικούς διακομιστές αλλά μπορούν φιλοξενήσουν το ΣΗΔΕ τους στο cloud.

2.4 Ηλεκτρονική Διακίνηση Εγγράφων

2.4.1 Ο κύκλος ζωής του εγγράφου

Όλα τα έγγραφα, ανεξάρτητα από τη δομή ή το περιεχόμενό τους, περνάνε από διάφορα στάδια ξεκινώντας από τη δημιουργία τους ως την τελική τους διάθεση, τα οποία γενικά ονομάζονται "κύκλος ζωής εγγράφου" (Burtylev, Mokhun, Bodnya, & Yukhnevich, 2013). Η διαχείριση του κύκλου ζωής των εγγράφων αφορά τόσο στα χειρόγραφα όσο και στα ηλεκτρονικά έγγραφα (The ECM Consultant, 2023). Κάθε στάδιο καλύπτει διαφορετικές λειτουργίες κι απαιτήσεις ενώ τα έγγραφα μπορεί να πηγαινοέρχονται μεταξύ των σταδίων κι ορισμένα στάδια μπορεί να επαναλαμβάνονται. Τα στάδια από τα οποία περνάνε όλα τα έγγραφα είναι τα εξής (Burtylev κ.ά., 2013):

- ❖ **Α' στάδιο:** Δημιουργία εγγράφων: Είναι η πιο χρονοβόρα διαδικασία καθώς θα πρέπει να εισαχθούν στο ηλεκτρονικό σύστημα οι πληροφορίες, που αφορούν το έγγραφο, να οριστούν τα διάφορα εργαλεία επεξεργασίας κειμένου και να ψηφιοποιηθούν τα έντυπα έγγραφα.
- ❖ **Β' στάδιο:** Επανεξέταση και διόρθωση.
- ❖ **Γ' στάδιο:** Έγκριση επίσημα ή ανεπίσημα .
- ❖ **Δ' στάδιο:** Διανομή και κοινή χρήση: Στη φάση αυτή καθορίζεται ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθούν τα έγγραφα είτε από μεμονωμένα άτομα είτε από ομάδες ατόμων και πως μπορούν να διανεμηθούν τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και σε τρίτους.
- ❖ **Ε' στάδιο:** Εκπλήρωση του σκοπού τους και αρχειοθέτηση ή αποθήκευση σε κάποιο διακομιστή ή σε cloud.

Οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν κάθε στάδιο της διαδρομής των εγγράφων για να διασφαλίσουν ότι θα δημιουργούνται, θα διακινούνται και θ'

αποθηκεύονται με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται κι η αποδοτικότητα των οργανισμών (The ECM Consultant, 2023).

2.4.2 Τι είναι η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων

Τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων θεωρούνται εδώ και πολύ καιρό ως η απάντηση σε πολλά προβλήματα, που σχετίζονται με το χαρτί. Φαίνεται να προσφέρουν καλύτερο έλεγχο στον τρόπο με τον οποίο χειριζόμαστε τα έντυπα έγγραφα. Είναι σημαντικό όμως να συνειδητοποιήσουμε ότι τα συστήματα αυτά διαχειρίζονται έγγραφα με ηλεκτρονικό τρόπο κι όχι τις πληροφορίες ή τις γνώσεις, που περιέχονται στα έγγραφα αυτά. Έτσι, ο αντίκτυπός τους έχει να κάνει με την αποτελεσματικότητα που παρέχουν στην αποθήκευση και ανάκτηση εγγράφων καθώς και στην πρόσβαση σε πληροφορίες. Καθώς αυξήθηκε η γνώση της χρήσης των υπολογιστών ως εργαλείου για την επεξεργασία δεδομένων, περισσότεροι οργανισμοί και ιδρύματα άρχισαν να αποκτούν υπολογιστές για την διαχείριση και την τήρηση των αρχείων τους (Yatin, Ramli, Shuhaimi, Hashim, Dollah, Zaini, & Kadir, 2015).

Η διαχείριση εγγράφων είναι λοιπόν ο συστηματικός έλεγχος του εγγράφου σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του, το οποίο αναφέρεται στην παραγωγή εγγράφων, την αποθήκευση, την οργάνωση, μεταφορά και διανομή τους, την αναζήτηση, εύρεση, ενημέρωση και διαγραφή τους (AlShibly, 2014). Τα ΣΗΔΕ, που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό, είναι ένας συνδυασμός λογισμικού και τεχνολογικού εξοπλισμού, ώστε να διαχειρίζονται τη δημιουργία, την έγκριση, τη διανομή και τις λοιπές φάσεις του κύκλου ζωής του εγγράφου (Giandon, Junior, & Scheer, 2002)

Ένα ΣΗΔΕ αναφέρεται συνήθως σε ένα μηχανογραφημένο σύστημα, που διευκολύνει τη δημιουργία, σύλληψη, οργάνωση, αποθήκευση, ανάκτηση, χειρισμό και ελεγχόμενη κυκλοφορία εγγράφων σε ηλεκτρονική μορφή. Αυτό σημαίνει ότι ένα τυπικό σύστημα ΣΗΔΕ θα αποτελείται τουλάχιστον από τα ακόλουθα (Yatin κ.ά., 2015).:

- μια εγκατάσταση αποθήκευσης, όπου φυλάσσονται ηλεκτρονικά έγγραφα.

- μια μέθοδο (ή μια σειρά μεθόδων) προσθήκης εγγράφων στην περιοχή αποθήκευσης και
- μια μέθοδο αναγνώρισης και ανάκτησης των εγγράφων από την περιοχή αποθήκευσης

Τα ΣΗΔΕ επικεντρώνονται στη διευκόλυνση της διαχείρισης των εγγράφων. Είναι λοιπόν σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των κύριων πληροφοριών ενός εγγράφου και των δευτερευουσών πληροφοριών σχετικά με το έγγραφο. Αυτές οι δευτερεύουσες πληροφορίες αναφέρονται συχνά ως μεταδεδομένα και αυτές επιτρέπουν στους ανθρώπους ή στα συστήματα διαχείρισης εγγράφων ν' αναζητούν, ν' ανακτούν και ν' ανοίγουν έγγραφα. Τα μεταδεδομένα συμπεριλαμβάνονται στο παραδοσιακό έγγραφο με τη μορφή εξώφυλλου, κεφαλίδων κ.λπ. Στο ψηφιακό περιβάλλον τα μεταδεδομένα είναι εξαιρετικά κατάλληλα για αποθήκευση σε βάσεις δεδομένων, το οποίο διευκολύνει την αναζήτηση (Björk, 2003).

Η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων αναφέρεται λοιπόν σε ένα κεντρικό σύστημα λογισμικού, που καταγράφει και διαχειρίζεται τόσο ψηφιακά αρχεία όσο και ψηφιοποιημένα έγγραφα. Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα, που επιτρέπει στους εργαζόμενους να οργανώνουν και να διανέμουν με αποτελεσματικό τρόπο έγγραφα σε όλο τον οργανισμό (Rosa, Pustokhina, Lydia, Shankar, & Huda, 2019).

2.4.3 Ωφέλη από την εφαρμογή ΣΗΔΕ

Το έγγραφο είναι το βασικό μέσο για την αποτύπωση και διακίνηση της πληροφορίας αλλά και για την αποτύπωση και εκτέλεση των επιχειρησιακών διαδικασιών σε οργανισμούς κι επιχειρήσεις. Με τις τεχνολογίες του διαδικτύου, του παγκόσμιου ιστού (web) και ειδικά με τις σύγχρονες τεχνικές σχεδιασμού της διεπαφής επικοινωνίας με το χρήστη μορφοποιείται και παρουσιάζεται η πληροφορία με κατανοητό τρόπο και διαμορφώνονται πιο αποτελεσματικά πλαίσια εκτέλεσης της καθημερινής εργασίας (DocuTracks, 2020) .

Η παραδοσιακή μορφή διαχείρισης εγγράφων, δεν είναι πλέον μια ρεαλιστική λύση για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς και μπορεί να είναι μια δαπανηρή και

χρονοβόρα διαδικασία. Το ΣΗΔΕ είναι η τέλεια λύση για τον εξορθολογισμό της οργάνωσης εγγράφων και την απλοποίηση της ανάκτησής τους. Στοχεύει στην ψηφιακή οργάνωση όλων των αρχείων και εγγράφων μέσα σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα και τοποθετημένα σε μια ενιαία κεντρική θέση. Με αυτόν τον τρόπο, οι πληροφορίες είναι εύκολο να βρεθούν και ο χρόνος που εξοικονομείται μπορεί να διοχετευθεί σε πιο βασικές εργασίες, που απαιτούνται για τη λειτουργία του οργανισμού. Το λογισμικό διαχείρισης εγγράφων έχει σχεδιαστεί για να βοηθά στη δημιουργία, την κοινή χρήση, την οργάνωση και την αρχειοθέτηση εγγράφων (Ash Conversions International, 2020).

Πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ προσφέρει (Burtylev κ.ά., 2013):

- Διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού
- Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με διεθνής κανονισμούς και πρότυπα
- Αποτελεσματική διαχείριση λόγω της αυτόματης παρακολούθησης του συστήματος,
- Αποτελεσματικότερη συνεργασία και βελτίωση της παραγωγικότητας κι αποδοτικότητας των χρηστών. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών επιτρέπει στους χρήστες να συνεργάζονται γρήγορα και να λαμβάνουν άμεσα αποφάσεις
- Αποθήκευση των εγγράφων με ασφαλή κι οργανωμένο τρόπο, που διευκολύνει την πρόσβαση και την ταχύτητα ανάκτησης πληροφοριών.
- Καταγραφή της δραστηριότητας του οργανισμού
- Μείωση του κόστους και εξοικονόμηση πόρων με την εξάλειψη ή την σημαντική μείωση κυκλοφορίας των έντυπων εγγράφων
- Βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η μείωση κατανάλωσης χαρτιού με τη μετάβαση από το έντυπο έγγραφο στο ψηφιακό και τη χρήση ΣΗΔΕ συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος με τη μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Αρκεί ν' αναφέρουμε ότι (Record Nations, 2022):

- Το χαρτί αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 25% των στερεών αποβλήτων
- Τα έγγραφα αντιγράφονται και εκτυπώνονται κατά μέσο όρο 19 φορές
- Το 20% των εγγράφων αρχειοθετούνται λάθος ή χάνονται

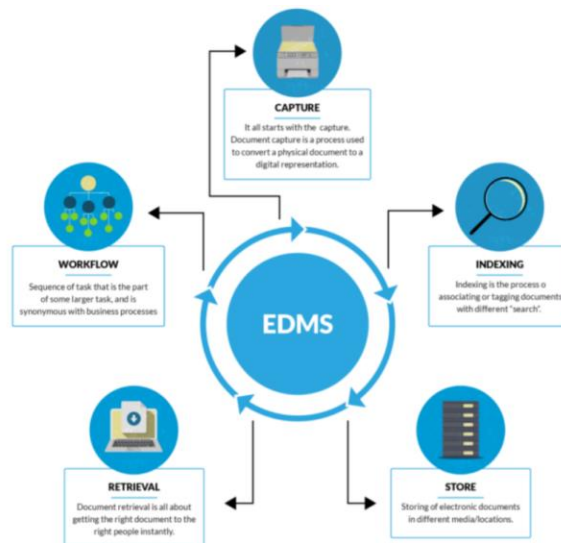
- Πάνω από το 40% των αντιγράφων απορρίπτονται εντός 24 ωρών
- Το 50% των αρχείων απορρίπτονται λόγω λαθών και σφαλμάτων εκτύπωσης

Το ΣΗΔΕ βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει πιο αποδοτικές λειτουργίες μειώνοντας το κόστος συναλλαγών, αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες, βελτιώνοντας τη χωρητικότητα κι ελαχιστοποιώντας τα λάθη (Alshibly, Chiong, & Bao, 2016). Οι χρήστες μπορούν να βρουν ακριβώς αυτό που χρειάζονται, όταν το χρειάζονται, έχοντας ένα ενιαίο σημείο πρόσβασης στις πληροφορίες. Έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται με ταχύτητα κι αποτελεσματικότητα και να λαμβάνουν καλύτερες κι ενημερωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις (Laserfiche, 2020b).

2.4.4 Τι πρέπει να καλύπτει ένα ΣΗΔΕ

Η πρωταρχική λειτουργία ενός ΣΗΔΕ είναι να διευκολύνει την ελεύθερη ροή των αρχείων μέσα σ' ένα οργανισμό και να διασφαλίσει την πρόσβαση στην πληροφορία, όταν χρειαστεί (Alshibly κ.ά., 2016). Είναι ένα σύνολο εργαλείων, που διευκολύνουν τη δημιουργία, τη χρήση, την διακίνηση και την αποθήκευση των εγγράφων, που διακινούνται και διαχειρίζονται σε καθημερινή βάση σ' έναν οργανισμό αλλά και μεταξύ οργανισμών. Τα εργαλεία αυτά μπορεί να είναι η ψηφιοποίηση των έντυπων εγγράφων και η αποθήκευση τους αλλά και πιο αυτοματοποιημένες διαδικασίες, όπως τα ψηφιακά έγγραφα και η διαλειτουργικότητα του συστήματος. Τα ΣΗΔΕ περιέχουν εργαλεία (Εικόνα 3) τα οποία όχι μόνο ψηφιοποιούν τα έντυπα έγγραφα αλλά δημιουργούν και ψηφιακά αρχεία. Εξασφαλίζουν την κοινή χρήση των ψηφιακών εγγράφων και την οργάνωσή τους κεντρικά σε τυποποιημένες δομές και μορφές αρχείων, παρέχοντας παράλληλα την ασφάλεια σύμφωνα με τα απαιτούμενα πρότυπα. Διασφαλίζουν την αποθήκευση των αρχείων και την άμεση και πιο αποτελεσματική πρόσβαση στην πληροφορία (Rosa κ.ά., 2019).

Εικόνα 3: Εργαλεία που πρέπει να περιέχει ένα ΣΗΔΕ



Πηγή: Rosa κ.ά., 2019

Η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού ΣΗΔΕ είναι ιδιαίτερης σημασίας για την λειτουργία ενός οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη, που θα κάνουν την επιλογή, πρέπει να λάβουν υπόψη τους διάφορες παραμέτρους (Polat, 2022). Οι βασικές λειτουργίες, που πρέπει να καλύπτει ένα ΣΗΔΕ και οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία αναζήτησης κι επιλογής εκείνου του συστήματος, που θα καλύψει τις απαιτήσεις του οργανισμού, είναι οι εξής (Rosa κ.ά., 2019):

➤ **Αυτοματοποιημένη Συλλογή Δεδομένων (Automated Information Capture)**

Το ΣΗΔΕ να μπορεί να μετατρέπει έγγραφα σε ψηφιακά αρχεία μέσω σάρωσης και να μπορεί να δημιουργεί και ν' αποθηκεύει ψηφιακά αρχεία. Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων αναζητούν και συλλέγουν πληροφορίες από τα έγγραφα και στη συνέχεια τις μετατρέπουν σε δεδομένα, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να επεξεργαστούν από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή.

➤ **Ιεραρχική ευρετηρίαση και ταξινόμηση αρχείων (Hierarchical File Indexing & Classification)**

Η ιεραρχική ταξινόμηση δίνει τη δυνατότητα περισσότερων κατηγοριοποιήσεων των εγγράφων. Τα ψηφιακά έγγραφα οργανώνονται σε ένα κεντρικό αποθετήριο, και διατηρούνται οργανωμένα ανά τμήμα, ημερομηνία δημιουργίας ή άλλες διοικητικές παραμέτρους.

➤ **Μεταδεδομένα (Document Metadata)**

Τα μεταδεδομένα είναι αποθηκευμένες πληροφορίες στο έγγραφο, που δεν είναι ορατές. Αναφέρονται για παράδειγμα στον δημιουργό, την ημερομηνία δημιουργίας, την τελευταία ημερομηνία τροποποίησης τις καταστάσεις ελέγχου και έγκρισης, και άλλα προσαρμόσιμα πεδία. Διευκολύνουν την αναζήτηση κι ανάκτηση των εγγράφων καθώς και την κατηγοριοποίησή, την αποθήκευση και τον έλεγχό τους.

➤ **Γενικευμένη αναζήτηση και Ανάκτηση (Federated Search and Retrieval)**

Οι εξουσιοδοτημένοι υπάλληλοι να μπορούν ν' αναζητούν και ν' ανακτούν δεδομένα από διάφορες πηγές ταυτόχρονα. Να εντοπίζουν αρχεία από φακέλους εγγράφων και αποθετήρια, με δυνατότητες αναζήτησης που περιλαμβάνουν συνήθως όνομα αρχείου, περιεχόμενο εγγράφου και άλλα μεταδεδομένα.

➤ **Μέθοδοι αρχειοθέτησης (Archival Methods)**

Όταν ολοκληρωθεί ο κύκλος ζωής των εγγράφων, πρέπει ν' αρχειοθετηθούν. Τα ενεργά έγγραφα πρέπει να μετατραπούν σε αρχεία, τα οποία θα μπορούν ν' ανακτηθούν σε περίπτωση που χρειαστεί.

➤ **Έλεγχος Ιστορικού (Version Control)**

Το ΣΗΔΕ πρέπει να παρακολουθεί αυτόματα τροποποιήσεις σε έγγραφα και μεταδεδομένα, σχηματίζοντας ένα ιστορικό χρήσης εγγράφων. Οι αλλαγές ν' αποθηκεύονται και να μπορεί κάποιος να έχει πρόσβαση σε όλες αυτές τις αλλαγές. Οι δυνατότητες check-in και check-out διασφαλίζουν την ακεραιότητα των πληροφοριών και βελτιώνουν τη συνεργασία.

➤ **Εργαλεία Συνεργασίας (Collaboration Tools)**

Το ΣΗΔΕ πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα τροποποίησης εγγράφων, ώστε να προωθείται η συνεργασία. Οι σχολιασμοί, τα εργαλεία επισήμανσης, οι σφραγίδες, τα πλαίσια κειμένου και άλλα εργαλεία σήμανσης παρέχουν δυνατότητα αναζήτησης και σημεία λήψης αποφάσεων, που σχετίζονται με το περιεχόμενο των εγγράφων.

➤ **Αυτοματοποιημένες ροές εργασίας (Automated Workflows)**

Ο αυτοματισμός κυμαίνεται από τις ροές εργασίας, που δημιουργούν αυτόματα φακέλους και αρχειοθετούν νέα έγγραφα, έως τις εξελιγμένες ειδοποιήσεις, που περνούν στους τελικούς χρήστες σε κρίσιμα σημεία της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας.

➤ **Διαλειτουργικότητα (System-Wide Integration)**

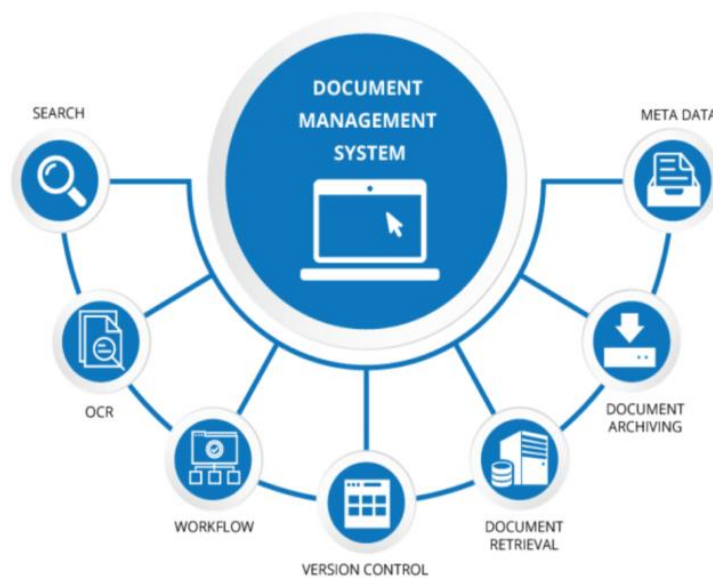
Το λογισμικό διαχείρισης εγγράφων πρέπει ν' αντλεί δεδομένα από διάφορα συστήματα αρχείων, για την αυτόματη καταγραφή, παρακολούθηση ή σύνδεση με

πληροφορίες, που δημιουργούνται σε ολόκληρη την επιχείρηση.

➤ **Έλεγχος διαδρομής και Ασφάλεια (Audit Trails and Security)**

Σ' ένα ΣΗΔΕ η πρόσβαση στα έγγραφα διαμορφώνεται από το ρόλο που έχει ο υπάλληλος ή από το τμήμα στο οποίο ανήκει. Οι διαδρομές ελέγχου παρακολουθούν αυτόματα τον τρόπο πρόσβασης στις πληροφορίες για να εξασφαλίζεται και η συνεχής συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

Εικόνα 4: Τι πρέπει να καλύπτει ένα ΣΗΔΕ



Πηγή: Naesys Dimensions Solution, 2016

2.4.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ

Η εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ έχει να κάνει με την αλλαγή. Αλλαγή αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά κι όσον αφορά τις ατομικές εργασιακές συνήθειες κι ευθύνες. Η εγκατάσταση του συστήματος είναι σχετικά εύκολη αλλά η διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας και χρήσης του εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή συστημάτων πληροφοριών, πρέπει κανείς να προσέξει ένα μεγάλο αριθμό στοιχείων, όπως την ανάλυση της επιχειρησιακής διαδικασίας, χρηματοοικονομικές πτυχές, την ανάλυση συστημάτων, τον προγραμματισμό, τις δοκιμές κ.λπ. (Leikums, 2012a)

Οι παράγοντες, που παίζουν καθοριστικό ρόλο και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ, διακρίνονται σε (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015):

- Οργανωτικούς παράγοντες
- Τεχνικούς παράγοντες και
- Παράγοντες που σχετίζονται με τους χρήστες

Πιο αναλυτικά στους **οργανωτικούς παράγοντες** περιλαμβάνονται:

➤ **Η υποστήριξη κορυφαίων στελεχών**

Τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για την οργάνωση κι επίβλεψη των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Αποφασίζουν για την εφαρμογή νέων υπηρεσιών ή την τροποποίηση των υφιστάμενων, βασιζόμενα σε μια στρατηγική θεώρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αξιολογούν την αποδοχή των υπηρεσιών από το κοινό, την χρησιμότητα κι αποδοτικότητα τους (Vassilakis, Lepouras, Fraser, Haston, & Georgiadis, 2005).

Η εμπλοκή μιας ισχυρής ηγεσίας είναι ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ. Ο ρόλος της είναι ιδιαίτερα σημαντικός στα πρώτα στάδια εφαρμογής του καθώς θα ασκήσει τον έλεγχο σε όλα τα επίπεδά του από το πιο χαμηλό μέχρι το πιο υψηλό. Τα κορυφαία στελέχη είναι αυτά που θα συμβάλλουν στο να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Ismail, 2015).

➤ **Ο προϋπολογισμός**

Η ανάπτυξη κι εξέλιξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών απαιτεί κόστος για λογισμικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, για αδειοδότηση αλλά και για πρόσληψη του

κατάλληλου προσωπικού (Vassilakis κ.ά., 2005) καθώς και για την εκπαίδευση του υπάρχοντος. Αυτό δεν είναι απαραίτητο στα πρώτα στάδια αλλά, καθώς προχωράει η διαδικασία, το κόστος αυξάνεται (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015).

➤ **Ο σχεδιασμός της στρατηγικής**

Χρειάζεται ένα ξεκάθαρο σχέδιο, που θα δικαιολογεί την εφαρμογή του ΣΗΔΕ και θα προσδιορίζει τους στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν. Χωρίς στρατηγική δεν πρέπει να επιχειρείται η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, διότι δεν θα έχει την δέσμευση που χρειάζεται τόσο από τα στελέχη όσο κι από τους υπαλλήλους του οργανισμού (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015).

➤ **Το νομικό πλαίσιο**

Ο δημόσιος τομέας διαθέτει μεγάλο αριθμό νομοθετικών εγγράφων. Η διαχείριση των εγγράφων αυτών μπορεί να ρυθμιστεί με κανόνες τήρησης αρχείων, περιγραφή αρμοδιοτήτων εργασίας, κανονισμούς κυκλοφορίας εγγράφων κ.λπ. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ακολουθούν διεξοδικά τους κανόνες αυτούς και δεν επιθυμούν να αλλάξουν τις συνήθειές τους (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015). Η εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από την έλλειψη νομοθεσίας. Χρειάζεται το κατάλληλο νομικό πλαίσιο, που θα αντιμετωπίζει την υποβολή των ηλεκτρονικών εγγράφων, την ευθύνη που προκύπτει από αυτά, την αξία τους ως αποδεικτικά στοιχεία έναντι των παραδοσιακών εγγράφων κ.ο.κ. (Vassilakis κ.ά., 2005).

➤ **Η συνεργασία**

Η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι πολύ σημαντική σε κάθε φάση της εφαρμογής του ΣΗΔΕ. Οι διοικητικοί και πολιτικοί εμπλεκόμενοι πρέπει να συνεργαστούν με το προσωπικό πληροφορικής και να υποστηρίξουν και να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Οι διαχειριστές του συστήματος θα παρέχουν δεδομένα σχετικά με τις απαιτήσεις των χρηστών από το σύστημα ενώ το προσωπικό πληροφορικής είναι αυτό που θα υλοποιήσει τεχνικά τις απαιτήσεις αυτές (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Ismail, 2015). Η συνεργασία μπορεί ν' αναφέρεται στην εμπλοκή κι άλλων κρατικών φορέων ή ακόμη και του ιδιωτικού τομέα (Vassilakis κ.ά., 2005).

Οι **τεχνικοί παράγοντες**, που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ, είναι οι εξής (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015):

➤ **Η υποδομή σε ΤΠΕ**

Η υποδομή σε ΤΠΕ περιλαμβάνει διάφορα εργαλεία, όπως διακομιστές εφαρμογών, εργαλεία διαχείρισης δεδομένων και περιεχομένου, εργαλεία ανάπτυξης εφαρμογών, λειτουργικά συστήματα και τεχνικό εξοπλισμό, που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ.

➤ **Η ομάδα πληροφορικής**

Το προσωπικό πληροφορικής είναι η ομάδα, που είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός ΣΗΔΕ. Έχει την τεχνική γνώση, που θα υλοποιήσει και θα στηρίζει τη λειτουργία του συστήματος.

➤ **Ασφάλεια κι Απόρρητο**

Τα ζητήματα ασφάλειας και απορρήτου αποτελούν βασικές ανησυχίες κατά την εφαρμογή του ΣΗΔΕ. Η υψηλή ασφάλεια και η πιστοποίηση των χρηστών παρέχουν το απαραίτητο βαθμό εμπιστοσύνης στους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν το σύστημα. Οι εμπλεκόμενοι τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι πολίτες είναι θετικοί στη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών, εάν πιστεύουν ότι οι πληροφορίες τους τυγχάνουν υψηλής ασφάλειας. Η ασφάλεια των πληροφοριών ενός οργανισμού έναντι μη εξουσιοδοτημένου χρήστη είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες στην εφαρμογή του ΣΗΔΕ κι είναι καθήκον του προσωπικού πληροφορικής να επιτευχθεί.

➤ **Απαιτήσεις χρήστη**

Αναφέρονται στο τι αναμένει ο χρήστης ότι μπορεί να κάνει το λογισμικό: πόσο εύχρηστο είναι, πόσο φιλικό στο χρήστη. Έχουν σχέση με την απόδοση του συστήματος και την ικανοποίηση του χρήστη. Καθορίζουν τις προδιαγραφές του συστήματος και προσδιορίζουν τους περιορισμούς της εφαρμογής και λειτουργίας του.

➤ **Διαλειτουργικότητα**

Η διαλειτουργικότητα είναι απαραίτητη για οποιονδήποτε οργανισμό δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά ξεχωριστά συστήματα, που απαιτούν μακροχρόνια και υψηλή χρηματοδότηση για την αντιστοίχιση πληροφοριών. Τα ολοκληρωμένα συστήματα πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους και να διασυνδέονται, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμβατότητα και η συλλογική διαλειτουργικότητα με το ΣΗΔΕ.

➤ **Ποιότητα δεδομένων**

Η ποιότητα των δεδομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία όλων των συστημάτων πληροφοριών, που αναπτύχθηκαν για τον τελικό χρήστη κι επηρεάζεται από τις τεχνικές, που χρησιμοποιούνται για την καταχώρηση

και την αποθήκευση. Γενικά, η χαμηλή ποιότητα δεδομένων εμποδίζει την εφαρμογή των ΤΠΕ ενώ η υψηλή ποιότητα προωθεί την εφαρμογή τους.

Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους για να αναγνωριστεί και να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα διαχείρισης εγγράφων. Οι φορείς του δημόσιου τομέα δεν είναι τυπικές επιχειρηματικές οργανώσεις των οποίων οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται από κέρδη. Για να παρακινηθεί το προσωπικό, δεν αρκεί να παρουσιάσουμε ένα γράφημα απόδοσης επένδυσης, που να δείχνει ότι το σύστημα θα αποδώσει σε ένα έτος. Οι συνήθειες και οι παραδόσεις είναι πιο σημαντικές στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, όπως και οπουδήποτε αλλού στο δημόσιο τομέα, θα υπάρχουν και υποστηρικτές και αντίπαλοι της εφαρμογής νέων συστημάτων πληροφοριών (Leikums, 2012a).

Πιο συγκεκριμένα, οι **παράγοντες** εκείνοι **που σχετίζονται με τους χρήστες** και μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ είναι:

➤ **Αντίσταση στην αλλαγή**

Η αντίσταση είναι η ενέργεια που υιοθετούν τ' άτομα κι οι ομάδες, όταν αισθάνονται ότι η αλλαγή ενέχει γι' αυτούς κάποιο κίνδυνο. Η εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ είναι δεδομένο ότι θα πραγματοποιήσει αλλαγές σε όλα τα επίπεδα και τμήματα ενός οργανισμού. Το προσωπικό λοιπόν ενδέχεται να δείξει απροθυμία ν' αλλάξει τον καθιερωμένο τρόπο εργασίας του (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015). Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί επίσης να τροφοδοτείται από τον φόβο των εργαζομένων μήπως χάσουν στο τέλος τη δουλειά τους. Είναι απαραίτητο να κατανοήσουν ότι η εφαρμογή ενός ΣΗΔΕ θα συμβάλλει στην ενίσχυση της θέσης τους, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που παρέχουν (OpenKM, 2019).

➤ **Αντίληψη**

Η αντίληψη αναφέρεται στην κατανόηση της σημασίας εφαρμογής ενός ΣΗΔΕ, που δημιουργείται μέσω της αλληλεπίδρασης του υπαλλήλου με το περιβάλλον εργασίας του. Το προσωπικό πρέπει να κατανοήσει τα οφέλη ενός ΣΗΔΕ, ώστε να συμβάλλει θετικά στην εφαρμογή του. Στη διαμόρφωση της αντίληψης σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015).

➤ Η εκπαίδευση του προσωπικού

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων ως προς τις τεχνολογικές δεξιότητες που πρέπει ν' αποκτήσουν για το χειρισμό και τη λειτουργία ενός ΣΗΔΕ θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος. Εκτός όμως από τις δεξιότητες η εκπαίδευση πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση και βελτίωση της αντίληψης των υπαλλήλων ως προς το ΣΗΔΕ (Abdulkadhim, Bahari, Bakri, & Hashim, 2015).

2.4.7 Θεσμικό πλαίσιο

Η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων έχει ρυθμιστεί με μια σειρά νομοθετημάτων, ξεκινώντας από την αναγνώριση της τηλεομοιοτυπίας και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ως μέσα επικοινωνίας μεταξύ φορέων του Δημοσίου τομέα αλλά και των φορέων με τους πολίτες για να φθάσουμε στην ηλεκτρονική διακίνηση των εγγράφων με την χρήση των ΤΠΕ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρ' ότι υπάρχει το νομοθετικό πλαίσιο εδώ και αρκετά χρόνια για την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, παρατηρείται καθυστέρηση στην εφαρμογή της νομοθεσίας.

Παρακάτω παρατίθενται τα πιο σημαντικά νομοθετήματα:

Στο άρθρο 14 του Ν. **2672/1998** (ΦΕΚ 290/Α/28.12.1998) γίνεται αναφορά για τη διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικά μέσα, σύμφωνα με το οποίο «Επιτρέπεται η διακίνηση εγγράφων μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ή μεταξύ αυτών και των ενδιαφερόμενων φυσικών προσώπων, νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου κι ενώσεων προσώπων με τηλεομοιοτυπία κι ηλεκτρονικό ταχυδρομείο».

Σύμφωνα με την Οδηγία **1999/93/ΕΚ** της 13/12/1999 το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης θέτουν το νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές υπογραφές στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της εσωτερικής αγοράς.

Με το **Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 150/2001** (ΦΕΚ 125/Α/25.06.2001) έχουμε εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας

99/93/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13ης Δεκεμβρίου 1999 « Σχετικά με το κοινοτικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές υπογραφές».

Ο Ν. **3979/2011** (ΦΕΚ 138/Α/16.06.2011) είναι το πρώτο ολοκληρωμένο θεσμικό κείμενο για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Σπινέλλης, Βασιλάκης, Πουλούδη, & Τσούμα, 2018). «Σκοπός του νόμου αυτού είναι: α) η αναγνώριση του δικαιώματος των φυσικών προσώπων και των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημόσιου τομέα με χρήση των ΤΠΕ και β) η ρύθμιση της χρήσης των ΤΠΕ από τους φορείς του δημόσιου τομέα εντός του πλαισίου και για τις ανάγκες της λειτουργίας τους και την υποστήριξη της άσκησης των αρμοδιοτήτων και συναλλαγών τους».

Εκδόθηκαν λίγα εφαρμοστικά κείμενα, σε ό,τι έχει να κάνει με την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, και συγκεκριμένα:

- Η Υπουργική Απόφαση Φ.40.4/3/1031/23-04-2012 «Ρυθμίσεις για το ηλεκτρονικό δημόσιο έγγραφο» (ΦΕΚ 1317/Β/23.04.2012)
- Η ΥΑ Φ.40.4/163/07-02-2013 «Ρυθμίσεις για α) τη διαδικασία και τον τρόπο ηλεκτρονικής επιβεβαίωσης της λήψης και της ασφαλούς χρονοσήμανσης, β) τις προδιαγραφές και τα πρότυπα του συστήματος για τη γνωστοποίηση εγγράφων σε φυσικά πρόσωπα ή Ν.Π.Ι.Δ. με χρήση ΤΠΕ και γ) την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων μεταξύ φορέων του δημόσιου τομέα και των φυσικών προσώπων ή ΝΠΙΔ (ΦΕΚ 401/Β/22.02.2013)
- Το Π.Δ. 25/2014 (ΦΕΚ 44/Α/25.02.2014) «Ηλεκτρονικό Αρχείο και Ψηφιοποίηση εγγράφων»

Ο **Κανονισμός 910/2014** του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23/07/2014 σχετικά με την «Ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τις υπηρεσίες εμπιστοσύνης για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στην εσωτερική αγορά και την κατάργηση της οδηγίας 1999/93/ΕΚ» θεσπίζει μεταξύ άλλων το νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές υπογραφές και τα ηλεκτρονικά έγγραφα.

Στο Ν. **4325/2015** (ΦΕΚ 47/Α/11.05.2015) αναφέρεται ότι «Οι φορείς του δημόσιου τομέα, με την επιφύλαξη των διατάξεων για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, οφείλουν να διακινούν με ηλεκτρονικά μέσα και ιδίως με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έγγραφα, πληροφορίες και δεδομένα που εκδίδουν και διαχειρίζονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους».

Στο Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/02.12.2016) το άρθρο 24 «Ηλεκτρονική διαδικασία έκδοσης και διακίνησης διοικητικών πράξεων και εγγράφων στο δημόσιο τομέα» αντικατέστησε το άρθρο 12 του Ν. 3979/2011 και όριζε ότι «όλες οι διαδικασίες για την έκδοση διοικητικών πράξεων και λοιπών εγγράφων από τους φορείς του Δημοσίου, όπως η σύνταξη, η προώθηση για υπογραφή, η θέση υπογραφής, η χρέωση προς ενέργεια εισερχομένων εγγράφων, η εσωτερική διακίνηση, καθώς και η αρχειοθέτησή τους πραγματοποιούνται αποκλειστικά μέσω Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), με χρήση εγκεκριμένης ηλεκτρονικής υπογραφής και εγκεκριμένης ηλεκτρονικής χρονοσφραγίδας». «Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης μεριμνούν για την ανάπτυξη και λειτουργία κεντρικού ηλεκτρονικού συστήματος για την αυτόματη ηλεκτρονική ανταλλαγή και διακίνηση εγγράφων μεταξύ των φορέων του Δημοσίου, καθώς και για την ανταλλαγή εγγράφων με φορείς άλλων χωρών». «Κάθε φορέας μεριμνά για τη διαλειτουργία της υφιστάμενης υποδομής, διαχείρισης εγγράφων ή του Σ.Η.Δ.Ε., που διαθέτει με το κεντρικό σύστημα».

«Η ισχύς του παρόντος άρθρου αρχίζει για το σύνολο των Υπουργείων από την 1η Ιουλίου 2017. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού, η έναρξη ισχύος δύναται να παραταθεί σε εξαιρετικές και ειδικά αιτιολογημένες περιπτώσεις έως την 1η Ιανουαρίου 2018. Η ημερομηνία έναρξης ισχύος για τους υπόλοιπους φορείς του Δημοσίου, όπως τα Ν.Π.Δ.Δ., τις ανεξάρτητες και ρυθμιστικές αρχές, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης και σε κάθε περίπτωση όχι αργότερα από τις 31 Δεκεμβρίου 2018». «Με την παρέλευση των ανωτέρω ημερομηνιών κάθε πράξη και κάθε απόφαση που εκδίδονται κατά παράβαση των διατάξεων του παρόντος άρθρου δεν εκτελούνται».

Στη συνέχεια με το Ν. 4508/2017 (ΦΕΚ 200/Α/22.12.2017) το άρθρο 47 αντικατέστησε την παράγραφο 8 του άρθρου 12 του Ν. 3979/2011 ορίζοντας ότι «Με κοινή απόφαση των Υπουργών Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού καθορίζεται η ημερομηνία έναρξης ισχύος του παρόντος άρθρου για τα Υπουργεία και τους υπόλοιπους φορείς του Δημοσίου, όπως τα Ν.Π.Δ.Δ., τις ανεξάρτητες και ρυθμιστικές αρχές, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και τους

Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού. Σε κάθε περίπτωση, η ημερομηνία αυτή δεν μπορεί να υπερβεί την 31η Δεκεμβρίου 2018». Με το **N. 4583/2018** (ΦΕΚ 212/Α/18.12.2018) δίνεται για μια ακόμη φορά παράταση καθώς το άρθρο 88 αντικαθιστά το δεύτερο εδάφιο της παρ. 8 του άρθρου 12 του Ν. 3979/2011 ορίζοντας ότι «Σε κάθε περίπτωση, η ημερομηνία αυτή δεν μπορεί να υπερβεί την 30ή Ιουνίου 2019», ενώ με το **N. 4618/2019** (ΦΕΚ 89/Α/10.06.2019) στο άρθρο 21 «η ημερομηνία «30η Ιουνίου 2019» αντικαθίσταται από την ημερομηνία «31η Μαΐου 2020».

Με τις διατάξεις του άρθρου 52 του **N. 4635/2019** (ΦΕΚ 167/Α/30.10.2019) θεσπίστηκε «η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης, με διεύθυνση gov.gr. Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη αποτελεί το κεντρικό σημείο παροχής ηλεκτρονικών ψηφιακών υπηρεσιών τις οποίες σφεύει υποχρεωτικά από όλους τους φορείς της γενικής κυβέρνησης», ενώ με την **Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 20/03/2020** (ΦΕΚ 68/Α/20.03.2020) «Κάθε φυσικό πρόσωπο, που ενεργεί για τον εαυτό του ατομικά ή ως νόμιμος εκπρόσωπος νομικού προσώπου (χρήστης), δύναται να εκδίδει έγγραφα μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης» και συγκεκριμένα την υπεύθυνη δήλωση μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής «e-Dilosi» και της εξουσιοδότησης μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής «e-Exousiodotisi». «Οι χρήστες της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης αποκτούν πρόσβαση στις υπηρεσίες της, αφού προηγουμένως προβούν σε αυθεντικοποίηση με τη χρήση των κωδικών διαπιστευτηρίων της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης (taxisnet)»

Με την **εγκύκλιο 9134 ΕΞ 2020/10.04.2020**, "Ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα και πολιτών και επιχειρήσεων", επισημάνθηκε ότι «Στο πλαίσιο της λήψης έκτακτων μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας από τη διασπορά της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19, ιδίως με την εφαρμογή της εκ περιτροπής εργασίας και της τηλεργασίας του προσωπικού των φορέων του δημόσιου τομέα, αλλά και λόγω της ολοένα αυξανόμενης ανάγκης να διεκπεραιώνουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις τις υποθέσεις τους και να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημόσιου τομέα, εξ αποστάσεως και κάνοντας χρήση ΤΠΕ, κρίνεται καθόλα αναγκαίο να υπενθυμίσουμε την υποχρέωση ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα και των πολιτών και των επιχειρήσεων, προκειμένου να καταστεί εφικτός ο στόχος της επικοινωνίας, όπου αυτή απαιτείται, χωρίς αυτοπρόσωπη παρουσία του ενδιαφερομένου».

Ο Ν. **4727/2020** (ΦΕΚ 184/Α/23.09.2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις» έχει στόχο τη σύνταξη ενός μοναδικού, ενιαίου νομοθετικού κειμένου με αντικείμενο τη ρύθμιση θεμάτων ψηφιακής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα. Συγκεντρώνονται και επικαιροποιούνται πάνω από 120 διατάξεις από διάσπαρτα νομοθετήματα τουλάχιστον 15 ετών, ενώ προστίθενται και νέες διατάξεις προκειμένου να συγκροτηθεί η απαραίτητη θεσμική και νομοθετική βάση πάνω στην οποία θα εξελιχθεί το Ψηφιακό Κράτος την επόμενη δεκαετία (Lawspot, 2020).

Με την **υπουργική απόφαση 120301 ΕΞ 2021** (ΦΕΚ 2894/Β/05.07.2021) εγκρίνεται η ΒΨΜ, στην οποία αποτυπώνεται η εθνική ψηφιακή στρατηγική για το διάστημα 2020-2025. Η ΒΨΜ καθορίζει την πορεία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας.

Με την **υπουργική απόφαση 21145 ΕΞ 2022** (ΦΕΚ 2764/Β/03.06.2022) τίθεται σε λειτουργία το Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Κ.Σ.Η.Δ.Ε.), που βρίσκεται στο υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Κεφάλαιο 3^ο: Υφιστάμενη κατάσταση

3.1 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει κάνει σημαντικά θετικά βήματα. Μια σειρά από νέες υπηρεσίες έχουν τεθεί στη διάθεση του πολίτη αλλά και των δημόσιων οργανισμών σε μια προσπάθεια βελτιστοποίησης κι εκσυγχρονισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών. Υπηρεσίες οι οποίες οδηγούν στην ταχύτερη ανταπόκριση των δημοσίων οργανισμών μειώνοντας το χρόνο και το κόστος. Παρά την αύξηση όμως των σχετικών δράσεων η κατάσταση παραμένει προβληματική με την Δημόσια Διοίκηση να χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες.

Για την προώθηση της αποτελεσματικής, σύγχρονης διακυβέρνησης και την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, η αξιοποίηση ψηφιακών υπογραφών και η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων είναι πρωταρχικής σημασίας. Αυτό αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο των πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση του συστήματος δημόσιας διοίκησης της χώρας μας. Η αξιοποίηση των ψηφιακών υπογραφών μπορεί να βελτιστοποιήσει την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών υψηλής αξίας από τη δημόσια διοίκηση προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να βελτιώσει ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των λειτουργιών του δημόσιου τομέα, να μειώσει την παραγωγή έντυπου υλικού, να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα και να επιταχύνει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων και διαδικασιών. (Υπουργείο Οικονομικών, 2017).

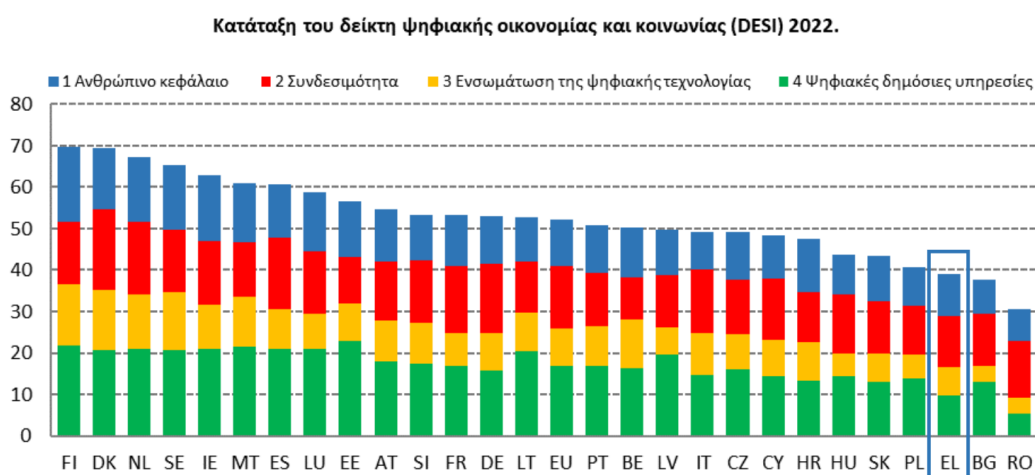
Η κρίση της νόσου COVID-19 επηρέασε σημαντικά τη χρήση των διαδικτυακών υπηρεσιών από τους πολίτες. Ο ρυθμός του ψηφιακού μετασχηματισμού επιταχύνθηκε καθώς η Ελλάδα υιοθέτησε μια σειρά από ψηφιακές πρωτοβουλίες για ν' αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τους περιορισμούς, που έθεσε η πανδημία COVID-19 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (ΓΓΠΣΔΔ) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης σε συνεργασία με την Κοινωνία της Πληροφορίας ΑΕ, την περίοδο του κορωνοϊού και προκειμένου να συνεχίσει να λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση, φρόντισαν ώστε να μπορούν ν' απασχοληθούν μέσω τηλεργασίας οι φορείς του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ (Το Βήμα,

2020). Η αναγκαιότητα της «Επιχειρησιακής Συνέχειας» οδήγησε στην λειτουργία της διαδικτυακής πύλης gov.gr, στην ψηφιακή διαδικασία έκδοσης προσωρινής άδειας οδήγησης, στην πλατφόρμα άυλης συνταγογράφησης (naftemporiki.gr, 2020), στην ψηφιακή έκδοση πιστοποιητικών από τα δικαστήρια (Υπουργείο Δικαιοσύνης, 2020).

Σύμφωνα με τον δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) το 2022 η Ελλάδα κατατάσσεται 25η (Διάγραμμα 1) στο σύνολο των 27 κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022α).

Διάγραμμα 1: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022α

Ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο βρίσκεται στην 22η θέση. Βασικές ψηφιακές δεξιότητες διαθέτει το 52% των ατόμων ηλικίας 16 – 74 ετών, ενώ στους νέους ηλικίας 16-24 ετών το ποσοστό αυτό αγγίζει το 71%. Αρκετά χαμηλό, παρά την αύξηση που σημείωσε τα τελευταία χρόνια, είναι το ποσοστό των ειδικών στις ΤΠΕ (2,8%). Σε χαμηλά επίπεδα παραμένει και το ποσοστό των επιχειρήσεων που κατάρτισαν το προσωπικό τους στην χρήση των ΤΠΕ (12%) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022α).

Αναφορικά με τη συνδεσιμότητα και την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας, κι εδώ η Ελλάδα καταλαμβάνει την 22^η θέση. Ως προς τη συνδεσιμότητα παρουσιάζει σημαντική πρόοδο στα δίκτυα πολύ υψηλής

χωριτικότητα (αύξηση 10% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά) και στην κάλυψη ευρυζωνικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας (92%), όμως στη διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών ταχύτητας τουλάχιστον 100 Mbps το ποσοστό φθάνει μόνο στο 9%. Η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων βρίσκεται στο 39%. Ως προς τις προηγμένες ψηφιακές τεχνολογίες είναι πολύ χαμηλά η επίδοσή τους στη χρήση του υπολογιστικού νέφους (17%) και την τεχνητή νοημοσύνη (4%). Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης όμως βρίσκονται στο μέσο όρο της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022α).

Στην 26^η θέση βρίσκεται η Ελλάδα όσον αφορά τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Ενώ το ποσοστό των ατόμων που χρησιμοποιούν υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κυμαίνεται στο 69%, δηλαδή πάνω από το μέσο όρο της ΕΕ, που είναι στο 65%, οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τους πολίτες κι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις κυμαίνονται στο 52% και 48% αντίστοιχα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022α).

3.2 Η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων στην Ελλάδα

Την 31^η Μαΐου 2020 ήταν η τελευταία παράταση, που δόθηκε στους φορείς του Δημοσίου, ώστε να έχουν ολοκληρώσει τις διαδικασίες εφαρμογής ενός ΣΗΔΕ. Σήμερα ωστόσο εξακολουθούν να υπάρχουν φορείς που δεν έχουν τουλάχιστον αξιοποιήσει τις λειτουργίες που τους παρέχει το ΣΗΔΕ. Γίνεται μερική χρήση των λειτουργιών χρησιμοποιώντας παράλληλα τον παραδοσιακό τρόπο διακίνησης των εγγράφων.

Υπάρχουν ωστόσο και φορείς που έχουν προχωρήσει σε ολοκληρωμένη λειτουργία ΣΗΔΕ με την χρήση ψηφιακών υπογραφών.

Το υπουργείο Εσωτερικών το Μάρτιο του 2018 έθεσε σε λειτουργία, το Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «**ΙΡΙΔΑ**», με στόχο ν' αντικαταστήσει την έντυπη αλληλογραφία (εισερχόμενη κι εξερχόμενη), εφαρμόζοντας την ψηφιακή διακίνηση και αρχειοθέτηση και παρέχοντας

ολοκληρωμένες υπηρεσίες πρωτοκόλλου με τη χρήση ψηφιακών υπογραφών. Έφερε επανάσταση στις υπηρεσίες του με ένα νέο, προηγμένο σύστημα. Αυτή η πιο γρήγορη, ασφαλής και διαφανής μέθοδος ενισχύει την κεντρική διαχείριση, επιταχύνοντας την κυκλοφορία εγγράφων και τις εγκρίσεις. Το σύστημα ενισχύει επίσης την ασφάλεια και την ακεραιότητα των πληροφοριών, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πόρων για τον οργανισμό. Η έναρξη λειτουργίας της «ΙΡΙΔΑΣ» σηματοδοτεί μια νέα ψηφιακή εποχή για το Υπουργείο Εσωτερικών, με επίκεντρο την αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική δημόσια διοίκηση. Αυτή η κίνηση στοχεύει στον εξορθολογισμό των διοικητικών καθηκόντων, στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών για τους πολίτες, στη διασφάλιση ασφαλούς επικοινωνίας, στη διευκόλυνση των ηλεκτρονικών συναλλαγών και στην προστασία του περιβάλλοντος (Υπουργείο Εσωτερικών, 2018).

Το σύστημα ΙΡΙΔΑ αναπτύχθηκε από το Κέντρο Μηχανογράφησης του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας και χρησιμοποιείται από όλες τις μονάδες της πολεμικής αεροπορίας, με σημαντικά λειτουργικά οφέλη, μειωμένη γραφειοκρατία και εξοικονόμηση πόρων. Είναι εγκατεστημένο και λειτουργεί και σε άλλες υπηρεσίες και οργανισμούς του δημοσίου τομέα και φιλοξενείται στις υποδομές του Government Cloud (G-Cloud) της ΓΓΠΣΔΔ, προς όφελος του δημοσίου (Πολεμική Αεροπορία, 2019α, 2019β).

Το ΙΡΙΔΑ έχει υλοποιηθεί με επιτυχία σε πολλούς κυβερνητικούς φορείς και δήμους σε όλη την Ελλάδα, όπως η Προεδρία της Δημοκρατίας, το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών, ο e-ΕΦΚΑ, η Περιφέρεια Θεσσαλίας, η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς και η Αποκεντρωμένη Διοίκηση της Αττικής. Η επέκτασή του βρίσκεται σε εξέλιξη, με τερματικούς κόμβους του συστήματος να έχουν δημιουργηθεί σε όλες τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Περιφέρειες και Δήμους για απρόσκοπτη ανταλλαγή εγγράφων. Με το ΙΡΙΔΑ σε ισχύ, δεν υπάρχει ανάγκη για κανένα ενδιάμεσο σύστημα, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες φορείς μπορούν να ανταλλάσσουν απευθείας έγγραφα μέσω της ίδιας πλατφόρμας. (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, 2020).

Το **Docutracks**, ένα λογισμικό πολυεπίπεδης αρχιτεκτονικής (n-tier), ήταν η προτιμώμενη επιλογή του Υπουργείου Οικονομικών (Υπουργείο Οικονομικών, 2018). Είναι ένα διαδικτυακό σύστημα συμβατό με το εθνικό και ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο για ηλεκτρονικά έγγραφα και ψηφιακές υπογραφές. Με ανοιχτή αρχιτεκτονική, διασυνδέεται εύκολα με διάφορα άλλα πληροφοριακά συστήματα,

εξασφαλίζοντας απρόσκοπτη διαλειτουργικότητα (Docutracks, 2020). Το λογισμικό εγκαταστάθηκε στο G-Cloud της ΓΓΠΣΔΔ (Υπουργείο Οικονομικών, 2018).

Παρέχεται πρόσβαση μέσα από τον οποιοδήποτε web-browser, ενώ η εφαρμογή διαθέτει λειτουργικά και διαδραστικά χαρακτηριστικά. Υποκαθίστανται με πρακτικό και αυτόματο τρόπο συνήθεις διαδικασίες οι οποίες στο παρελθόν γίνονταν με σημαντική σε φόρτο και σε κόστος προσπάθεια με συμβατικά ή/και ηλεκτρονικά μέσα, και ενσωματώνεται άμεσα και εύκολα η ψηφιακή υπογραφή ακόμα και από το κινητό τηλέφωνο. Ο κάθε χρήστης μπορεί από παντού να έχει άμεση και αποδοτική πρόσβαση στο σύστημα χωρίς να ενδιαφέρεται για το πού πραγματικά βρίσκονται αποθηκευμένα τα έγγραφα και πού βρίσκεται η εφαρμογή. Ιδανικό για φορείς και οργανισμούς που έχουν τις εγκαταστάσεις τους σε πολλά κτήρια και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και ιδανικό γι' αυτούς που η φύση της εργασίας τους επιβάλλει να βρίσκονται αρκετό χρόνο μακριά από το γραφείο τους (Docutracks, 2020).

Το ίδιο σύστημα λειτουργεί και σε άλλα **υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς**, όπως το υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, το υπουργείο Αθλητισμού, την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), σε **φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης**, όπως είναι ο δήμος Περάματος, Μαραθώνος, Καβάλας, Θεσσαλονίκης, κ.α., η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, Δυτικής Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, σε **φορείς υγείας** (Γενικό Νοσοκομείο Πύργου, Καλαμάτας, Κομοτηνής, 6^η Υγειονομική Περιφέρεια (ΥΠ) Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας, 7^η ΥΠ Κρήτης κλπ.), σε **εκπαιδευτικούς οργανισμούς** (πανεπιστήμιο Πατρών, Ιωαννίνων, Αιγαίου, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο) και **λοιπούς φορείς κι επιχειρήσεις** (Εθνικό Κέντρο Αιμοδοσίας, Δημόσια Επιχείρηση Ύδρευσης κι Αποχέτευσης Πάτρας, κλπ.) (Docutracks, 2023).

Η πλατφόρμα **Πάπυρος** λειτουργεί ως ένα κεντρικό σύστημα που διαχειρίζεται όλα τα έγγραφα, τις διαδικασίες και τις υποθέσεις μέσω ψηφιακών υπογραφών και ολοκληρωμένων εργαλείων σχεδιασμού. Καταγράφει και αυτοματοποιεί την επιχειρηματική διαδικασία, παρέχοντας μια αποτελεσματική και αξιόπιστη διαδικασία (Modus, 2023). Αρκετοί είναι οι φορείς, που έχουν επιλέξει να το χρησιμοποιήσουν για την ηλεκτρονική διακίνηση των εγγράφων τους, όπως το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (ΓΛΚ), η Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ), το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, το Δημοτικό Βρεφοκομείο Αθηνών κ.ά.

Η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής υπέγραψε σύμβαση τον Μάιο του 2019 για την εγκατάσταση και λειτουργία του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Συστήματος Διαχείρισης Εγγράφων (ΚΣΗΔΕ) (Daily Post, 2019).

Το Δημόσιο εκτίμησε ότι η εκτέλεση του ΚΣΗΔΕ θα είχε ως αποτέλεσμα ετήσια μείωση του κόστους κατά 380 εκατ. ευρώ. Στόχος του ήταν να συνδέσει 21.000 δημόσιους φορείς μέσω ηλεκτρονικών μέσων, να προσφέρει σε 150.000 δημοσίους υπαλλήλους εξ αποστάσεως ψηφιακές υπογραφές και να καταστεί πλήρως λειτουργικό σε διάστημα ενός έτους. (Infocom, 2019). Το ΚΣΗΔΕ τέθηκε τελικά σε λειτουργία τον Ιούνιο του 2022.

Ακόμη και σήμερα αρκετοί φορείς του Δημοσίου χρησιμοποιούν το ΣΗΔΕ, κυρίως μέσω της λειτουργίας ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου. Ωστόσο, υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου οι λειτουργίες του ΣΗΔΕ υλοποιούνται πλήρως με ψηφιακές υπογραφές (Infocom, 2019).

Κεφάλαιο 4^ο: Καλές πρακτικές

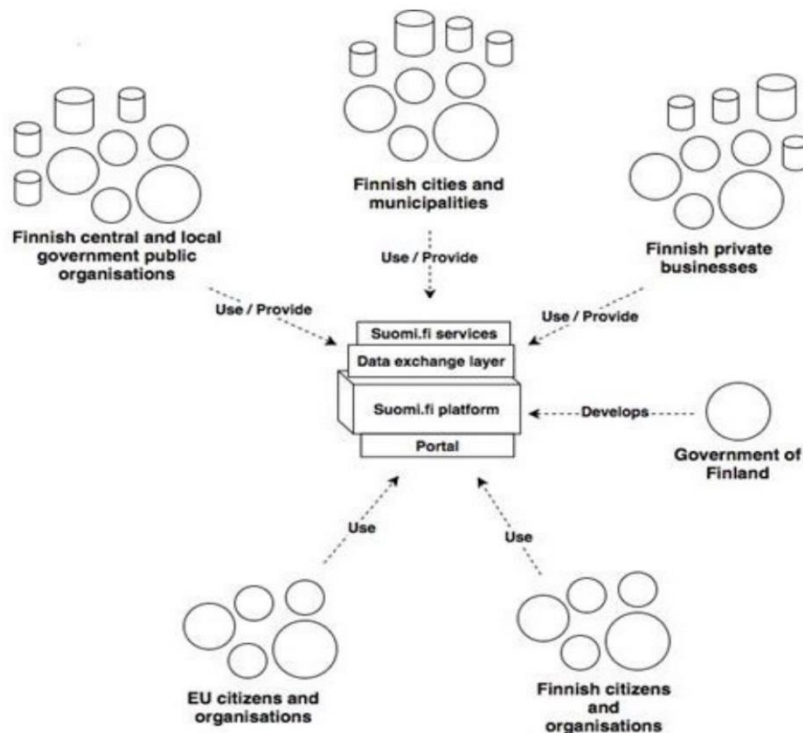
4.1 Η περίπτωση της Φινλανδίας

Η ανάπτυξη λύσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει διάφορους εμπλεκόμενους φορείς, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Μια πλατφόρμα, που συναντούνται οι φορείς αυτοί, οι υπηρεσίες τους και οι χρήστες, είναι ένα σημείο σύνδεσης. Η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα αξιοποίησης τόσο της νέας τεχνολογίας όσο και των κοινωνικών δυνατοτήτων της. Ο βασικός τρόπος οργάνωσης αυτού του συνδυασμού τεχνολογίας και κοινωνίας είναι η δημιουργία πλατφορμών στο διαδίκτυο (Päivärinta, Smolander, & Yli-Huumo, 2019).

Στη Φινλανδία, η οποία βρίσκεται σταθερά στις πρώτες θέσεις κατάταξης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι πολίτες χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές υπηρεσίες στις συναλλαγές τους με τους δημόσιους φορείς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022β). Έχει μια μακρά ιστορία στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στόχος της οποίας ήταν η δημιουργία μιας αρχιτεκτονικής για τις δημόσιες υπηρεσίες, όπου όλα τα συστήματα κι οι υπηρεσίες ενσωματώνονται για να παρέχουν υπηρεσίες μιας στάσης. Ωστόσο η εφαρμογή της υπηρεσίας μιας στάσης καθυστέρησε λόγω έλλειψης διαλειτουργικότητας κι ολοκλήρωσης των υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, η κυβέρνηση της Φινλανδίας ξεκίνησε το 2014 το πρόγραμμα KaPa (Kansallinen Palveluarkkitehtuuri=National Service Architecture) με στόχο την ανάπτυξη μιας εθνικής αρχιτεκτονικής για ψηφιακές υπηρεσίες (Yli-Huumo, Päivärinta, Rinne, & Smolander, 2018).

Το πρόγραμμα KaPa περιελάμβανε την ανταλλαγή δεδομένων σε εθνικό επίπεδο, βασισμένο στο x-Road, που παραχωρήθηκε δωρεάν από την Εσθονία στην Φινλανδία, ένα νέο μοντέλο εθνικής ηλεκτρονικής ταυτοποίησης κι εθνικές λύσεις για τη διαχείριση ρόλων κι εξουσιοδοτήσεων για άτομα κι οργανισμούς (Yli-Huumo κ.ά., 2018). Ολοκληρώθηκε το 2017 κι είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία της πλατφόρμας Suomi.fi (Päivärinta κ.ά., 2019), η οποία προϋπήρχε μεν αλλά η προηγούμενη έκδοση χρησιμοποιούνταν από πολίτες κι οργανισμούς για την ανάκτηση πληροφοριών σχετικά με τις δημόσιες υπηρεσίες (Yli-Huumo κ.ά., 2018).

Εικόνα 5: Πλατφόρμα υπηρεσιών Suomi.fi

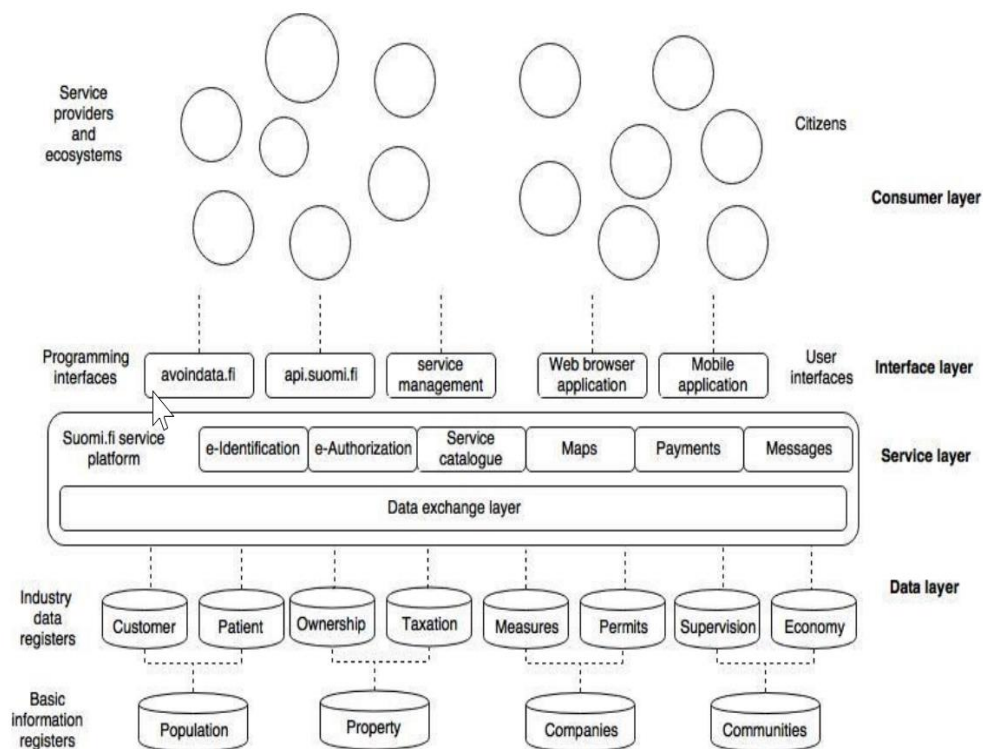


Πηγή: Päivärinta κ.ά., 2019

Η πλατφόρμα Suomi.fi παρέχει μια ενιαία πύλη για τους πολίτες και τους οργανισμούς (Yli-Huumo κ.ά., 2018). Η πύλη είναι μια υπηρεσία μιας στάσης, που τόσο οι πολίτες όσο κι οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν για ν' αποκτήσουν πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και σε ορισμένες υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα (Päivärinta κ.ά., 2019). Η αρχιτεκτονική του Suomi.fi περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα (Yli-Huumo κ.ά., 2018):

- 1^ο επίπεδο: **Δεδομένα**,
- 2^ο επίπεδο: **Υπηρεσίες**,
- 3^ο επίπεδο: **Διεπαφή** και
- 4^ο επίπεδο: **Καταναλωτή**

Εικόνα 6: Αρχιτεκτονική Suomi.fi



Πηγή: Yli-Huumo κ.ά., 2018

Μεταξύ άλλων, οι πολίτες μπορούν να χρησιμοποιούν την υπηρεσία για τον έλεγχο των δικών τους δεδομένων σε μητρώα διαφόρων αρχών και για τη διαχείριση υποθέσεων σε πολλές υπηρεσίες φορέων δημόσιας διοίκησης μέσω σύνδεσης σε μία μόνο υπηρεσία. Με τη σύνδεση στην υπηρεσία, ένας χρήστης μπορεί να ελέγξει τα δικά του δεδομένα από διάφορα μητρώα αλλά και να μετακινηθεί στις υπηρεσίες διαφόρων φορέων δημόσιας διοίκησης. Με τη σύνδεση στην υπηρεσία, ένας χρήστης μπορεί να ελέγξει τα δικά του δεδομένα από διάφορα μητρώα αλλά και να μετακινηθεί στις υπηρεσίες διαφόρων φορέων δημόσιας διοίκησης (Suomi.fi, 2017).

Η πλατφόρμα Suomi.fi σχεδιάστηκε σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης 3.0 και κυρίως ως προς το επίπεδο ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Ήταν αποτέλεσμα της σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με τον ιδιωτικό τομέα όμως να θεωρείται καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για την λειτουργία της πλατφόρμας.

Εικόνα 7: Πύλη Suomi.fi

The screenshot shows the homepage of the Suomi.fi portal. At the top, there is a navigation bar with the Suomi.fi logo, a search bar, and a language selector set to 'In English (EN)'. Below the navigation bar, there is a main header with the text 'Suomi.fi – information and services for your life events'. The main content area features three featured articles: 'Future parent – remember at least these' with a link to a pregnancy checklist, 'Came up with a good business idea? Entrepreneurship could well be your thing' with a link to business planning tips, and 'Cease use of paper mail and start using Suomi.fi Messages' with a link to Suomi.fi Messages. Below these articles is a 'Show more' button. The 'Suomi.fi services' section includes three tiles for 'Messages', 'e-Authorizations', and 'Registers', each with a link to the respective service. The 'Shortcuts' section includes four tiles: 'For citizens', 'For companies and organisations', 'Service locations on map', and 'Suomi.fi in Finnish Sign Language', each with a link to the respective content.

Suomi.fi Search in Suomi.fi In English (EN) Identification MENU

Home Information and services Messages e-Authorizations Registers Instructions and support

Suomi.fi – information and services for your life events

Future parent – remember at least these
› Pregnancy checklist

Came up with a good business idea? Entrepreneurship could well be your thing
› Read tips for planning business activities

Cease use of paper mail and start using Suomi.fi Messages
› Go to Suomi.fi Messages

Show more

Suomi.fi services

Messages
› Go to the messages

e-Authorizations
› Go to the e- Authorizations

Registers
› Go to the registers

Shortcuts

For citizens
› See the information and services for your life events

For companies and organisations
› See the information and services for different needs in a company

Service locations on map
› See where you can use the services in person

Suomi.fi in Finnish Sign Language
› Go to contents in sign language

Πηγή: www.suomi.fi

4.2 Η περίπτωση της Εσθονίας

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αξιοποίησης των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του δημόσιου τομέα αποτελεί η Εσθονία, η οποία κατατάσσεται σταθερά στις πρώτες θέσεις του δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) και συγκεκριμένα στην 1η θέση στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για το 2022 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022γ).

Πρόκειται για μια χώρα που στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ο πολίτης συναλλάσσεται ηλεκτρονικά με το δημόσιο τομέα ενώ η φυσική παρουσία του απαιτείται σε τρεις μόνο περιπτώσεις: το γάμο, το διαζύγιο και τις αγοραπωλησίες ακινήτων (Σπινέλλης κ.ά., 2018).

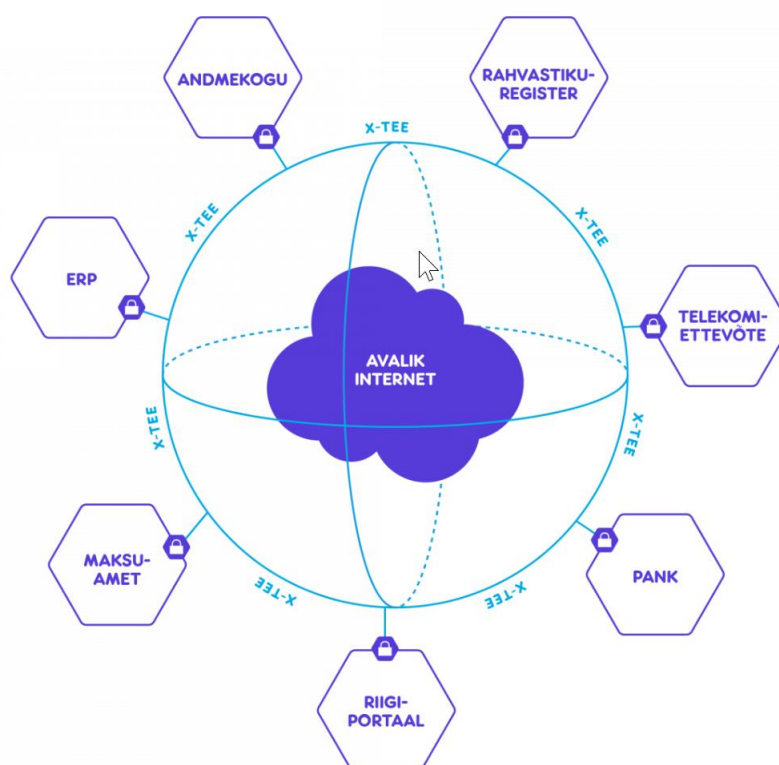
Η λύση της Εσθονίας για τη διατήρηση ενός σύγχρονου κράτους ήταν το X-Road, ένα λογισμικό ανοιχτού κώδικα, που παρείχε ενοποιημένη και ασφαλή ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα (e-Estonia, 2023b). Πρόκειται για το επίπεδο ανταλλαγής δεδομένων για συστήματα πληροφοριών, ένα τεχνολογικό και οργανωτικό περιβάλλον που επιτρέπει την ασφαλή ανταλλαγή δεδομένων μέσω διαδικτύου μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων. Το X-Road παρέχει ενσωματωμένη υποστήριξη για διασυνοριακή ανταλλαγή δεδομένων.

Ωστόσο, από το 2018 το X-Road χρησιμοποιείται μόνο για αναφορά στην τεχνολογία που αναπτύχθηκε από κοινού από την Εσθονία, τη Φινλανδία και την Ισλανδία. Πλέον το X-Road στην Εσθονία ονομάζεται X-tee και στόχος είναι να εξασφαλιστεί η συνδεσιμότητα μεταξύ των συμμετοχόντων. Το X-tee διαθέτει μια ευέλικτη λύση ασφαλείας (Republic of Estonia, Information System Authority, 2022a):

- έλεγχο ταυτότητας,
- εξουσιοδότηση πολλαπλών επιπέδων,
- σύστημα υψηλού επιπέδου για την επεξεργασία αρχείων καταγραφής και
- κίνηση δεδομένων, που είναι κρυπτογραφημένη και υπογεγραμμένη.

Βασίζεται σε ένα διαλειτουργικό οικοσύστημα και μια τεχνική ικανότητα ανταλλαγής δεδομένων. Όλα τα μέλη του X-tee μπορούν να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και τα δεδομένα άλλων μελών για να βελτιώσουν τις δικές τους επιχειρηματικές διαδικασίες (Republic of Estonia: Information System Authority, 2022a).

Εικόνα 8: Λειτουργία X-tee



Πηγή: www.ria.ee

Στο επίπεδο της διακίνησης εγγράφων χρησιμοποιεί το DHX, που βασίζεται στην υποδομή του X-Road, αναφορικά με τη μεταφορά. Πρόκειται για ένα πρωτόκολλο ανταλλαγής εγγράφων, που επιτρέπει την ασφαλή ανταλλαγή εγγράφων και πληροφοριών μεταξύ του συστήματος διαχείρισης εγγράφων του δημόσιου τομέα και άλλων πληροφοριακών συστημάτων. Τα έγγραφα μεταφέρονται απευθείας από τον

αποστολέα στον παραλήπτη (Republic of Estonia: Information System Authority, 2022b).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων στην Εσθονία αποτελεί η ηλεκτρονική συνταγογράφηση. Το 99% των συνταγών εκδίδονται ηλεκτρονικά. Ο γιατρός συνταγογραφεί τα φάρμακα ηλεκτρονικά και στη συνέχεια ο ασθενής πηγαίνει σ' ένα οποιοδήποτε φαρμακείο με την ταυτότητά του. Ο φαρμακοποιός ανακτά τις πληροφορίες του ασθενή από το σύστημα και του δίνει το φάρμακο. Όταν πρόκειται για επαναλαμβανόμενες συνταγές, ο ασθενής δεν χρειάζεται να επισκεφθεί ξανά το γιατρό, αρκεί να επικοινωνήσει μαζί του τηλεφωνικά, μέσω e-mail ή skype για την επανεκτέλεση της συνταγής (e-Estonia, 2023a).

Κεφάλαιο 5^ο: Μοντελοποίηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

5.1 Εισαγωγή

Ο τεράστιος ανταγωνισμός μεταξύ οργανισμών αυξάνεται συνεχώς, γεγονός που καθιστά το επιχειρηματικό περιβάλλον ασταθές καθώς αλλάζει ραγδαία. Ως εκ τούτου, όλοι οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τις επιδόσεις τους προκειμένου να ξεπεράσουν τον έντονο ανταγωνισμό και να επιβιώσουν. Η επιχειρηματική διαδικασία εμφανίζεται ως τρόπος για έναν οργανισμό να βελτιώσει την απόδοσή του και να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Abdel-Fattah, Khedr, & Aldeen, 2017).

Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί, δημιουργώντας μια παγκόσμια οικονομία στην οποία δημιουργούνται τόσο ευκαιρίες όσο κι απειλές. Από την άλλη οι ΤΠΕ επαναπροσδιορίζουν το παραδοσιακό επιχειρησιακό μοντέλο αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η εργασία, τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται η γνώση αλλά και το κόστος των επιχειρησιακών διεργασιών. Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός συλλέγει, αποθηκεύει, διαχειρίζεται, χρησιμοποιεί και μεταδίδει τις πληροφορίες μπορεί να μειώσει το κόστος ή ν' αυξήσει την αξία και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός των οργανισμών που λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να επιβιώσει και να εξελιχθεί στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Γίνονται ολοένα και πιο ευέλικτοι κι ανταποκρίνονται στις εξωτερικές απαιτήσεις. Προτιμούν να πρωτοπορούν και να διαχειρίζονται την αλλαγή παρά απλά ν' αντιδρούν σ' αυτό που ήδη έχει συμβεί (Cummings & Worley, 2014).

5.2 Ορισμός επιχειρησιακών διαδικασιών

Ένας οργανισμός, μια επιχείρηση λοιπόν προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους, που θέτει, ακολουθώντας συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τους Davenport (1994), Association of Business Process Management Professionals, (2009) και Glykas, (2011) (όπως αναφέρεται στους Macedo de Morais, Kazan, Inês Dallavalle de Pádua & Lucirton Costa, 2014), το σύνολο των δραστηριοτήτων και εργασιών που, μόλις ολοκληρωθούν, θα επιτύχουν έναν οργανωτικό στόχο ορίζεται ως επιχειρηματική διαδικασία. Πρόκειται για μια αλληλουχία δραστηριοτήτων στο χώρο και στο χρόνο, που έχουν αρχή και τέλος και περιλαμβάνουν εισροές κι εκροές, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος ή να λυθεί ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Είναι μια οριζόντια διασύνδεση δραστηριοτήτων, που απαιτείται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος στον οργανισμό.

Η κατανόηση κι η εμπλοκή των κορυφαίων στελεχών του οργανισμού, οι ξεκάθαρα προσδιορισμένοι ρόλοι, η χρήση κατάλληλων τεχνικών, το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό κι η προθυμία του να δεχθεί την επιχειρηματική διαδικασία αποτελούν βασικά στοιχεία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος (Jaston & Nelis, 2006).

Η διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών βοηθάει να κατανοήσουμε τι ακριβώς συμβαίνει σε μια επιχείρηση αλλά και τον τρόπο με τον οποίο συμβαίνει κι αντίστοιχα να τροποποιήσουμε τις διαδικασίες, να τις βελτιώσουμε και κατ' επέκταση να βελτιστοποιήσουμε τη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης (Μητάκος, 2015).

5.3 Κύκλος ζωής της επιχειρηματικής διαδικασίας

Οι αποτελεσματικές πρακτικές επιχειρηματικών διαδικασιών μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της ευελιξίας των επιχειρήσεων, στην προβολή της διαδικασίας, στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, στην εξυπηρέτηση πελατών και στην καινοτομία προϊόντων κι υπηρεσιών. Η αποτελεσματική διαδικασία είναι

υψίστης σημασίας για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και τη μείωση των σφαλμάτων. (Villanova University, 2019)

Πρέπει να γίνει χαρτογράφηση της διαδικασίας και να παρακολουθούνται οι δραστηριότητες, προκειμένου ν' αξιολογείται η απόδοσή τους και να γίνεται συνεχής βελτιστοποίηση της διαδικασίας (Pyon, Woo & Park, 2011).

Η πρακτική αυτή έχει συνεχή παρουσία στην επιχειρηματική διαδικασία κι αναφέρεται ως κύκλος ζωής της επιχειρηματικής διαδικασίας (Business Process Management Life Cycle). Ουσιαστικά αναφερόμαστε σ' έναν αριθμό σταδίων, που εφαρμόζονται σε διαρκή κύκλο, μέσω των οποίων η επιχείρηση, ο οργανισμός θα είναι πάντοτε σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης κι η διαδικασία αυτή θα είναι ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Macedo de Morais κ.ά., 2014).

Αν και δεν υπάρχει ομοφωνία στον επιστημονικό χώρο, καθώς υπάρχουν διάφορα μοντέλα (Εικόνα 9 και Εικόνα 10), που απεικονίζουν τον κύκλο ζωής της επιχειρηματικής διαδικασίας, μπορούμε ωστόσο να διακρίνουμε τα εξής στάδια (Μητάκος, 2015):

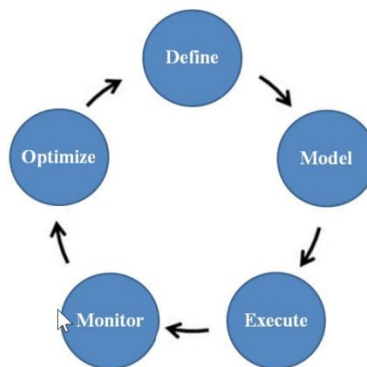
- **Ανάλυση/Αξιολόγηση:** Στο στάδιο αυτό συγκεντρώνονται οι απαραίτητες πληροφορίες που έχουν να κάνουν με το τι ακριβώς συμβαίνει με τη διαδικασία. Με ποιό τρόπο λειτουργεί, ποιές είναι οι εισοδοί κι οι έξοδοί της, ποιοί συμμετέχουν, καθώς και να εντοπιστούν πιθανοί κίνδυνοι και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Στόχος είναι να σκιαγραφηθεί η ροή της διαδικασίας στην τρέχουσα κατάστασή της και να επιτρέψει στους εμπλεκόμενους ν' αναθεωρήσουν τα δεδομένα (Villanova University, 2019).
- **Σχεδίαση/Μοντελοποίηση:** Τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από την προηγούμενη φάση χρησιμοποιούνται για να σχεδιαστούν λύσεις. Έχοντας ήδη αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (as is), τα στοιχεία αυτά αξιοποιούνται για να σχεδιαστεί ένα νέο μοντέλο, μια βελτιωμένη διαδικασία (to be).
- **Υλοποίηση:** Η φάση αυτή αφορά την εφαρμογή των αλλαγών που έχουν μοντελοποιηθεί. Οι διαδικασίες του οργανισμού προσαρμόζονται στο μοντέλο που έχει σχεδιαστεί. Η προσαρμογή περιλαμβάνει εκπαίδευση του προσωπικού,

αλλαγές στον τρόπο εργασίας του καθώς και αλλαγές στις τεχνολογικές λειτουργίες του οργανισμού.

- Παρακολούθηση: Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στο στάδιο της υλοποίησης παρακολουθούνται και γίνονται αναπροσαρμογές, που θα εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων. Συλλέγονται δεδομένα, υπολογίζονται δείκτες κι εξάγονται συμπεράσματα ως προς την αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητά της σε σχέση με τον επιχειρηματικό στόχο.

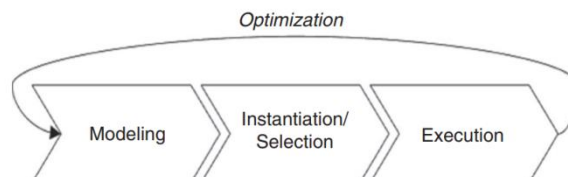
- Τροποποίηση/Βελτιστοποίηση: Το στάδιο αυτό σχετίζεται με την αλλαγή. Οι διαδικασίες τροποποιούνται και βελτιώνονται συνεχώς σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητά της διαδικασίας στον οργανισμό.

Εικόνα 9: Μοντέλο επιχειρησιακής διαδικασίας



Πηγή: Szelągowski, 2018

Εικόνα 10: Μοντέλο επιχειρησιακής διαδικασίας που προτείνεται από τους Hallerbach, A κ.ά., 2008



Πηγή: Macedo de Morais κ.ά., 2014

5.4 Δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPIs)

Οι οργανισμοί είτε του δημόσιου είτε του ιδιωτικού τομέα εφαρμόζουν διαφορετικούς τύπους συστημάτων διαχείρισης επιδόσεων. Υπάρχουν διάφορες και σημαντικές μέθοδοι και κινήσεις για την αύξηση της απόδοσης των οργανισμών. Κάθε μια περιλαμβάνει τακτικές επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες για τον καθορισμό οργανωτικών στόχων, την παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους και την πραγματοποίηση προσαρμογών για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων αυτών (Zakaria, Yaacob, Yaacob, Noordin, Mohamed Sawal, & Zakaria, 2011).

Όταν λοιπόν ένας οργανισμός έχει εξετάσει διεξοδικά την αποστολή του, έχει αναγνωρίσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και έχει περιγράψει τους στόχους του, χρειάζεται και μια μέθοδο με την οποία θα παρακολουθεί κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι αυτοί. Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPIs) χρησιμεύουν ως μια αποτελεσματική μέθοδος για να γίνει αυτό. Πρόκειται για παράγοντες, που καθορίζουν την επιτυχία ενός οργανισμού, οι οποίοι είναι μοναδικοί και διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Είναι συνήθως εκτιμήσεις, που επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμους στόχους και βοηθούν τους οργανισμούς να διαπιστώνουν την πρόοδό τους ως προς την επίτευξη αυτών των στόχων (Bala & Koxhaj, 2017).

Στα πλαίσια λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, οι δείκτες μέτρησης απόδοσης είναι δείκτες υψηλότερου επιπέδου και δείχνουν την πρόοδο προς την επίτευξη των υψηλότερων στόχων του οργανισμού και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων (Εικόνα 11). Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση στρατηγικών και επιχειρησιακών βελτιώσεων. Παρέχοντας μια ισχυρή αναλυτική βάση για τη λήψη αποφάσεων, βοηθούν στην ανάδειξη των πιο σημαντικών τομέων, που απαιτούν την προσοχή μας. (European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Pieterse, 2020).

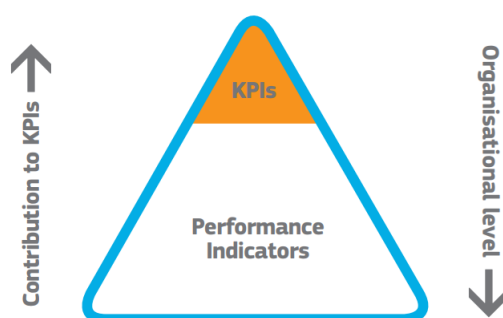
Οι KPIs λοιπόν είναι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού σε σχέση με τους στρατηγικούς του στόχους (simplekpi.com, 2023). Βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίζουν δυνατά και αδύνατα σημεία, να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και να βελτιστοποιούν την

απόδοση (klipfolio.com, 2023). Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (investopedia.com, 2023):

- Στρατηγικοί: Συνήθως είναι υψηλού επιπέδου. Δεν παρέχουν πολλές πληροφορίες εκτός από ένα στιγμιότυπο
- Επιχειρησιακοί: Επικεντρώνονται σε αυστηρότερα χρονικά πλαίσια κι αναλύουν διάφορες διαδικασίες
- Λειτουργικοί: Επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα τμήματα ή λειτουργίες

Πρέπει ωστόσο να επισημάνουμε ότι χρειάζεται προσοχή με τη χρήση των KPIs απαιτείται συνεχή παρακολούθηση για τη συλλογή των δεδομένων. Επίσης, η υπερβολική προσήλωση στην παρακολούθηση των δεικτών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας της εργασίας ακόμη και σε αποθάρρυνση των εργαζομένων, αν θεωρήσουν ότι πιέζονται ν' ανταποκριθούν σε μετρήσεις, που δεν είναι ρεαλιστικές (investopedia.com, 2023).

Εικόνα 11: Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες



Πηγή: European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Pieterse, 2020.

5.5 Μοντελοποίηση διαδικασιών

Η μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Modeling) αποτελεί τη βάση της διοίκησης επιχειρηματικών διαδικασιών. Αναπαριστά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διεξάγουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες ή σχεδιάζουν να τις εφαρμόσουν στο μέλλον. Χρησιμοποιείται για να χαρτογραφήσει δύο διαφορετικές καταστάσεις. Την υφιστάμενη κατάσταση (as is), ώστε ν' αναγνωρίσουμε τους εμπλεκόμενους, τις δραστηριότητες που ήδη εφαρμόζονται αλλά κι ενδεχόμενους περιορισμούς, που μπορεί να προκύψουν, γεγονός που θα μας επιτρέψει να κατανοήσουμε πως λειτουργεί η διαδικασία και ποιές είναι οι ελλείψεις, ώστε να μπορέσουμε να την βελτιώσουμε ακόμη και να την επανασχεδιάσουμε, και την μελλοντική κατάσταση (to be), όπου τεκμηριώνονται οι στόχοι, που πρέπει να επιτευχθούν, αλλά και πιθανές αλλαγές, που πρέπει να γίνουν, για βελτιστοποίηση της διαδικασίας (Μητάκος, 2015).

Με τον όρο «μοντέλο επιχειρηματικής διαδικασίας» εννοούμε την αναπαράσταση των εμπλεκόμενων στην επιχειρηματική διαδικασία και των δραστηριοτήτων, που την απαρτίζουν, με τη χρήση συμβόλων, τα οποία μπορεί να είναι διαγράμματα, μαθηματικά σύμβολα ή ακόμη και λέξεις. Η διαδικασία παραγωγής μοντέλων ονομάζεται μοντελοποίηση (Μητάκος, 2015).

Οι στόχοι, που θέλουμε να επιτύχουμε με την μοντελοποίηση, θα καθορίσουν τα στοιχεία των επιχειρηματικών διαδικασιών, που θ' αναπαραστήσουμε. Τα μοντέλα μπορούν λοιπόν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: δυναμικά και στατικά μοντέλα. Τα δυναμικά μοντέλα αναπαραστούν τις δραστηριότητες και τη ροή γεγονότων που απαρτίζουν την επιχειρησιακή διαδικασία. Το πλεονέκτημά τους είναι ότι δίνουν τη δυνατότητα ν' αξιολογηθεί το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας πριν την εφαρμογή της στο φυσικό περιβάλλον. Τα στατικά μοντέλα είναι ντετερμινιστικής φύσης κι είναι ανεξάρτητα από την αλληλουχία διαδικασιών. Μπορεί όμως να εξαρτώνται από τη συλλογή δεδομένων που επεξεργάζονται κατά τη διάρκεια της ροής πληροφοριών (Khawla & Molnár, 2018).

5.5.1 Ωφέλη μοντελοποίησης

Η σχηματική αναπαρασταση των επιχειρηματικών διαδικασιών μας επιτρέπει να αναλύσουμε τις διαδικασίες, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη, να επιβλέψουμε τη λειτουργία τους, να παρακολουθήσουμε την απόδοσή τους και να επέμβουμε, ώστε να τροποποιήσουμε τις δραστηριότητες και να βελτιώσουμε τις διαδικασίες.

Τα ωφέλη όμως, που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός από την μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών του, είναι πολλαπλά (Indulska, Green, Recker & Rosemann, 2009):

- Κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών κι ευθυγράμμιση με τους στόχους της επιχείρησης.
- Υποστηρίζει τις αλλαγές των διαδικασιών, ώστε να εναρμονιστούν με το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης
- Παρέχει διαφάνεια ως προς τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και άρα καλύτερη διαχείριση της επιχειρησιακής διαδικασίας
- Προσδιορίζει και συγκεκριμενοποιεί τις απαιτήσεις των πληροφοριακών συστημάτων
- Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων. Τα στελέχη κατανοούν τι πρέπει να γίνει και με ποιό τρόπο και μεταδίδουν τις γνώσεις τους στους εργαζομένους
- Γίνεται ανάλυση των διαδικασιών, ώστε να εντοπιστούν ενδεχόμενα προβλήματα και να διορθωθούν συντομότερα και με μικρότερο κόστος
- Επαναχρησιμοποίηση διαδικασιών, που έχουν ήδη σχεδιαστεί κι επικαιροποιηθεί
- Μπορεί να γίνει προσομοίωση διαδικασιών, γεγονός που μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε πως μια υφιστάμενη ή επανασχεδιασμένη διαδικασία μπορεί να λειτουργήσει και ποιές είναι οι επιπτώσεις της
- Μπορούμε να εξαλείψουμε δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία και δεν βελτιώνουν τη διαδικασία εντός του οργανισμού

- Εντοπισμός των σημείων των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών που χρειάζονται βελτίωση, ώστε να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία και κατ' επέκταση ν' αυξηθεί η αποδοτικότητά της.

5.5.2 Τεχνικές μοντελοποίησης

Γενικά, η μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αναπαριστούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες σε έναν οργανισμό. Η μοντελοποίηση ή οπτικοποίηση της επιχειρηματικής διαδικασίας δημιουργήθηκε από διάφορες τεχνικές, που ονομάζονται τεχνικές μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modeling Techniques-BPMTs) (Abdel-Fattah κ.ά., 2017).

Υπάρχουν πολλές τεχνικές μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (BPMTs), που καταγράφουν την επιχειρηματική διαδικασία η καθεμιά με διαφορετικές προοπτικές, δυνατότητες, χαρακτηριστικά και περιορισμούς. Επιπλέον, δεν υπάρχει καμία τεχνική μοντελοποίησης που να είναι κατάλληλη για όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες στους οργανισμούς. Δυσκολίες προκύπτουν όταν τα ανώτερα στελέχη πρέπει να επιλέξουν το σωστό μοντέλο για την επιχειρηματική τους διαδικασία. Επιπλέον, η επιλογή μιας ακατάλληλης τεχνικής μοντελοποίησης θα δημιουργήσει προβλήματα, αύξηση της πολυπλοκότητας, μείωση της κατανοητότητας και της επικοινωνίας, κατανάλωση χρόνου και αναποτελεσματική εκτέλεση. Όλα αυτά τα εμπόδια οδηγούν σε αδυναμία επίτευξης των αναμενόμενων στόχων (Abdel-Fattah κ.ά., 2017).

Ενδεικτικά αναφέρουμε παρακάτω μερικά εργαλεία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών:

Διαγράμματα ροής (flowcharts)

Ένα διάγραμμα ροής είναι μια γραφική αναπαράσταση, που δείχνει τη ροή του ελέγχου σε όλη τη διαδικασία παρέχοντας μια βήμα προς βήμα απεικόνιση του τι συμβαίνει δεδομένης μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Τα διαγράμματα ροής


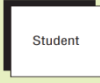

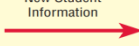

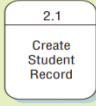
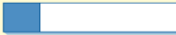
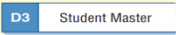
χρησιμοποιούνται κυρίως στη μηχανική λογισμικού, αλλά η απλότητα και η ευκολία χρήσης τους επέτρεψε τη χρήση τους και στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Είναι απλά διαγράμματα, που σημαίνει ότι υπάρχει ευελιξία στην τροποποίησή τους. Από την άλλη πλευρά, τα διαγράμματα ροής δεν διαθέτουν εξελιγμένο μηχανισμό διαμόρφωσης διαγραμμάτων κι ως εκ τούτου, η επίκληση άλλων διαδικασιών από διαγράμματα ροής μπορεί να είναι προβληματική (Aldin & De Cesare, 2009).

Διαγράμματα ροής δεδομένων (data flow diagrams, DFD)

Σύμφωνα με τους Lee and Wyner (2003) (όπως αναφέρεται στους Aldin & De Cesare, 2009), τα διαγράμματα ροής δεδομένων είναι μια γραφική παράσταση, που είναι κατάλληλη για να δείξει τη λειτουργικότητα του συστήματος. Είναι μια γενικά αποδεκτή δομημένη τεχνική στην ανάλυση και το σχεδιασμό του συστήματος (Kendall and Kendall, 2010). Τα διαγράμματα ροής δεδομένων δείχνουν πώς τα δεδομένα μετακινούνται από τη μία διαδικασία στην άλλη και απεικονίζουν τη σχέση των διεργασιών και των δεδομένων σε ένα πληροφοριακό σύστημα (Hermans, Pinzger, & Van Deursen, 2011).

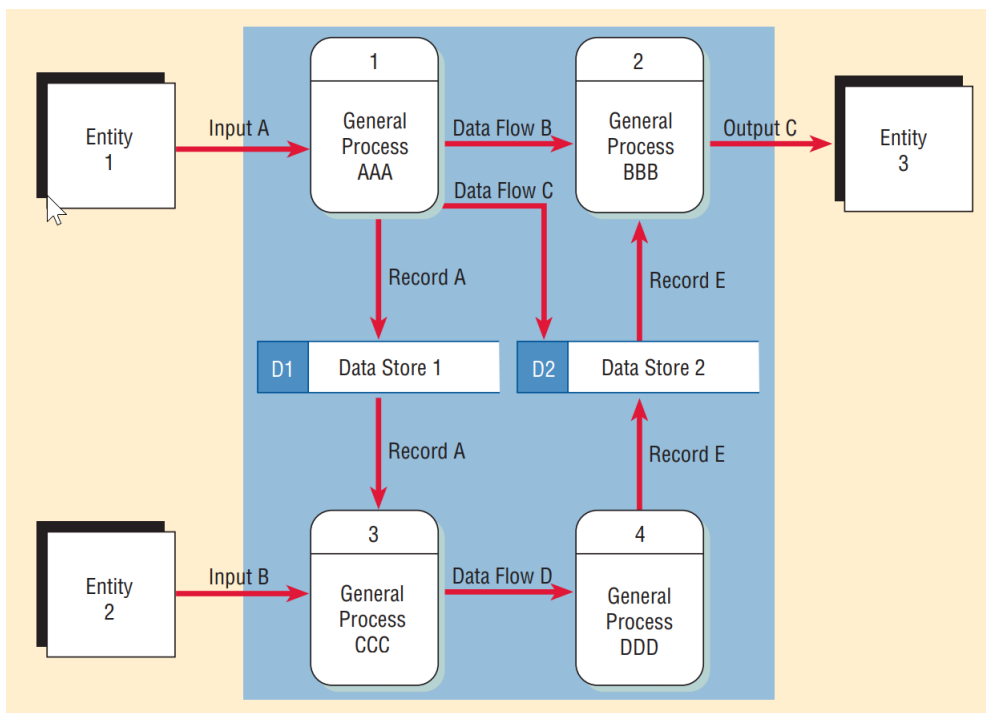
Ένα διάγραμμα ροής δεδομένων χρησιμοποιεί τέσσερα βασικά σύμβολα (Εικόνα 12) για τον εντοπισμό και την απεικόνιση της κίνησης των πληροφοριών. Μια **οντότητα** αντιπροσωπεύει μια εξωτερική πηγή δεδομένων, όπως ένα τμήμα, μια επιχείρηση ή ένα μηχάνημα. Μπορεί να στείλει και να λάβει πληροφορίες από τη διαδικασία. Το **βέλος** δείχνει την κίνηση των πληροφοριών από το ένα σημείο στο άλλο. Η **δραστηριότητα** χρησιμοποιείται για να δείξει τον μετασχηματισμό δεδομένων από τη μία κατάσταση στην άλλη. Η είσοδος είναι πάντα διαφορετική από την έξοδο σε κάθε δραστηριότητα. Η **αποθήκευση δεδομένων** αντιπροσωπεύει ένα αποθετήριο πληροφοριών. Μπορεί ν' αναπαριστά πολλά επίπεδα μιας δραστηριότητας (Διάγραμμα 2) κι αφορά κυρίως τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Έτσι, λίγη προσοχή δίνεται στο ποιός εκτελεί τις εργασίες και πώς αυτές εκτελούνται. (Luo & Tung, 1999).

Εικόνα 12: Σύμβολα διαγραμμάτων ροής δεδομένων

Symbol	Meaning	Example
	Entity	
	Data Flow	
	Process	
	Data Store	

Πηγή: Kendall & Kendall, 2010

Διάγραμμα 2: Παράδειγμα διαγράμματος ροής δεδομένων

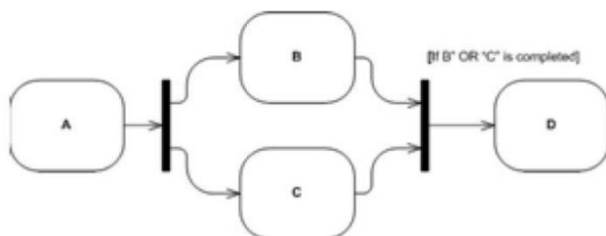


Πηγή: Kendall & Kendall, 2010

Ενοποιημένη γλώσσα μοντελοποίησης (Unified Modeling Language, UML)

Είναι μια τυποποιημένη γλώσσα μοντελοποίησης, που αποτελείται από ένα σύνολο διαγραμμάτων. Αναπτύχθηκε για να βοηθήσει τους προγραμματιστές συστημάτων και λογισμικού να προσδιορίσουν, ν' αναπαραστήσουν, να κατασκευάσουν και να τεκμηριώσουν τα αντικείμενα των συστημάτων λογισμικού (Visual Paradigm, 2020) αλλά υιοθετήθηκε ευρέως και για τη μοντελοποίηση της επιχειρηματικής διαδικασίας και της δομής δεδομένων. Είναι η πιο διαδεδομένη προδιαγραφή του Object Management Group (OMG) για μοντελοποίηση. Υπάρχουν 13 διαγράμματα στη UML2, τα περισσότερα από τα οποία είναι κυρίως για μοντελοποίηση αντικειμενοστραφούς λογισμικού. Ωστόσο, το διάγραμμα δραστηριοτήτων είναι κατάλληλο για μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών (Wang, Ding, Dong, & Ren, 2006). Η UML αντιπροσωπεύει μια συλλογή από βέλτιστες μηχανικές πρακτικές, που έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες στη μοντελοποίηση μεγάλων και πολύπλοκων συστημάτων. Χρησιμοποιεί ως επί το πλείστον γραφικές σημειώσεις για να εκφράσει το σχεδιασμό έργων λογισμικού. Χρησιμοποιώντας τη UML οι ομάδες μπορούν να επικοινωνούν, να αξιολογούν πιθανά σχέδια και να εγκρίνουν τον σχεδιασμό του λογισμικού ως προς την αρχιτεκτονική του (Visual Paradigm, 2020).

Διάγραμμα 3: Διάγραμμα UML2



Πηγή: Wang κ.ά., 2006

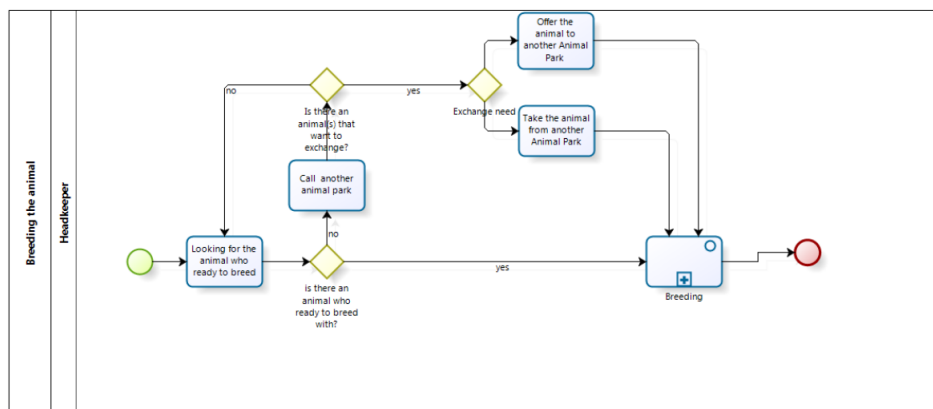
Σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modeling Notation, BPMN)

Η BPMN είναι το νέο πρότυπο για τη μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών και διαδικασιών διαδικτυακών υπηρεσιών, που αναπτύχθηκαν από την Πρωτοβουλία Μοντελοποίησης Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management Initiative, BPMI). Ορίζει ένα διάγραμμα επιχειρηματικής διαδικασίας (Business Process Diagram, BPD), το οποίο βασίζεται σε μια τεχνική διαγράμματος ροής προσαρμοσμένη για τη δημιουργία γραφικών μοντέλων επιχειρησιακών διαδικασιών (Wang κ.ά., 2006).

Πρόκειται για ένα σύνολο συμβόλων, με τα οποία κατασκευάζονται διαγράμματα, που μοντελοποιούν με λεπτομέρεια τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση (Μητάκος, 2015). Δείχνει τη ροή της επιχειρησιακής διαδικασίας από την έναρξή της ως τη λήξη της και συντονίζει την ακολουθία των διαδικασιών και των μηνυμάτων, που ρέουν μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων στη διαδικασία (Tangkawarow, & Waworuntu, 2016).

Θα μιλήσουμε όμως πιο αναλυτικά για τη σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modeling Notation, BPMN) στην επόμενη ενότητα.

Διάγραμμα 4: Διάγραμμα BPMN

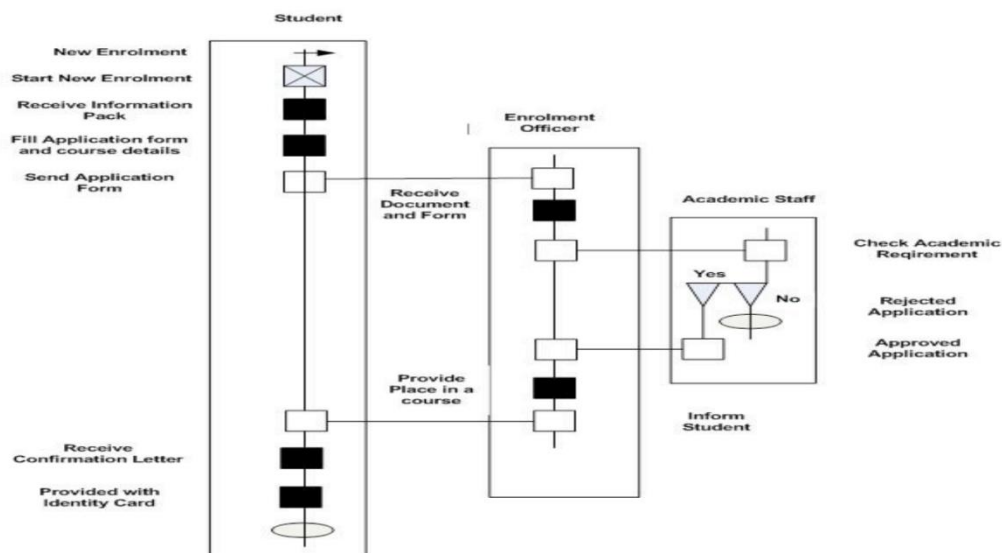


Πηγή: Tangkawarow, & Waworuntu, 2016

Διαγράμματα ρόλων δραστηριοτήτων (Role Activity Diagrams, RAD)

Στα διαγράμματα ρόλων δραστηριοτήτων, μια διαδικασία αναπαρίσταται σε στήλες. Κάθε στήλη αντιπροσωπεύει έναν ρόλο. Πολλές στήλες υποδηλώνουν ότι πολλοί ρόλοι μπορούν να λειτουργούν ταυτόχρονα. Η κάθετη διάσταση κάθε στήλης αντιπροσωπεύει τη χρονική σειρά προτεραιότητας. Σε κάθε στήλη, υπάρχουν στάδια της διαδικασίας. Ένα στάδιο είναι η δραστηριότητα που πρέπει να εκτελεστεί από το ρόλο. Σε κάθε ρόλο ανήκουν τα στάδια της διαδικασίας που τοποθετούνται στη στήλη του. Τα RAD προσεγγίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες έχοντας στο επίκεντρο το ρόλο. Δεν παρέχουν λεπτομερή περιγραφή δραστηριοτήτων και αντικειμένων (Luo & Tung, 1999). Σύμφωνα με τους Melao και Pidd (2000) (όπως αναφέρεται στους Aldin, & De Cesare, 2009) ένα RAD επιτρέπει τη μοντελοποίηση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας διαγραμματικά μέσω ρόλων, στόχων, δραστηριοτήτων, αλληλεπιδράσεων και επιχειρηματικών κανόνων.

Διάγραμμα 5: Διάγραμμα RAD



Πηγή: Aldin, & De Cesare, 2009

Διαγράμματα Gantt (Gantt charts)

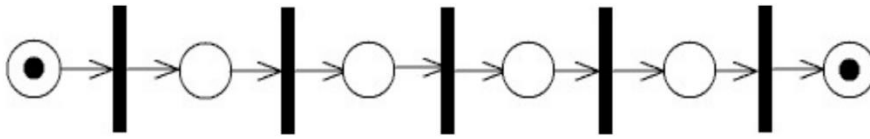
Ένα γράφημα Gantt περιλαμβάνει οριζόντιες γραμμές προγραμματισμού με χρόνο που ρέει από αριστερά προς τα δεξιά, επιτρέποντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την παρακολούθηση του προγράμματος έργου. Στην αρχική του μορφή το γράφημα Gantt έδειχνε το χρονοδιάγραμμα των εργασιών χωρίς να προσδιορίζει τις σχέσεις μεταξύ τους. Ο προσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ των εργασιών, όπως για παράδειγμα έναρξη - έναρξη και λήξη - έναρξη, προστέθηκαν μόνο στα τέλη της δεκαετίας του 1990, καθιστώντας δυνατή την προβολή και την κατανόηση του αντίκτυπου μιας καθυστέρησης μιας εργασίας σε ολόκληρη τη διάρκεια του έργου. Πράγματι, στην τελευταία τους μορφή, τα γραφήματα Gantt χρησιμοποιούνται επίσης για ανάλυση έργου με βάση την Critical Path Method (CPM), όπου τα εργαλεία λογισμικού επεκτείνουν την αναπαράσταση μοντέλου δικτύου (Sharon, & Dori, 2017).

Petri Nets

Τα δίκτυα Petri, σύμφωνα με τον Peterson, (1981) (όπως αναφέρεται στους Wang κ.ά., 2006) είναι ένας γραφικός και μαθηματικός τρόπος μοντελοποίησης. Αποτελείται από μέρη, μεταβάσεις και τόξα για σύνδεση. Το Petri net είναι πολύ ελπιδοφόρο για την περιγραφή και τη μελέτη συστημάτων που χαρακτηρίζονται ως ταυτόχρονα, ασύγχρονα κατανεμημένα, παράλληλα, μη εδραιωτικά και / ή στοχαστικά. Ως γραφικός τρόπος μοντελοποίησης, τα δίκτυα Petri μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βοηθητικά μέσα οπτικής επικοινωνίας, παρόμοια με τα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα μπλοκ και τα δίκτυα. Επιπλέον, διακριτικά χρησιμοποιούνται σε αυτά τα δίκτυα για να προσομοιώσουν τη δυναμική και ταυτόχρονη δραστηριότητα των συστημάτων.

Τα δίκτυα Petri έχουν κι αυτά τους δικούς τους γραφικούς συμβολισμούς. Οι θέσεις αναπαρίστανται ως κύκλοι κι οι μεταβάσεις ως διπλά ορθογώνια (Wang, κ.ά., 2006).

Διάγραμμα 6: Σημειογραφία δικτύου Petri Net



Πηγή: Aldin, & De Cesare, 2009

5.6 Σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Modeling Notation, BPMN)

5.6.1 Εισαγωγή

Η σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Model and Notation - BPMN) είναι ένα ευρέως αποδεκτό πρότυπο που διευκολύνει την γραφική αναπαράσταση των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω των Διαγραμμάτων Επιχειρηματικής Διαδικασίας (Business Process Diagram - BPD), που βασίζονται στις παραδοσιακές τεχνικές των διαγραμμάτων ροής. Ο στόχος της BPMN είναι να δημιουργήσει μοντέλα τόσο για τεχνικούς όσο και για επιχειρηματικούς χρήστες, χρησιμοποιώντας σύμβολα που είναι εύκολα και κατανοητά μεν για τους επιχειρηματικούς χρήστες αλλά μπορούν ταυτόχρονα ν' αναπαραστήσουν και πολύπλοκες διεργασίες. Παράλληλα θέλει να διασφαλίσει ότι τα μοντέλα, που δημιουργεί, είναι εφαρμόσιμα. Η πιο πρόσφατη προδιαγραφή BPMN 2.0 περιλαμβάνει επίσης τη σημασιολογία εκτέλεσης, καθώς και μια αντιστοίχιση μεταξύ των γραφικών της σημειογραφίας και άλλων γλωσσών εκτέλεσης. Η BPMN έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι εύκολα κατανοητή από όλους τους εμπλεκόμενους στην επιχειρηματική διαδικασία. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι επιχειρηματικοί αναλυτές, που δημιουργούν και βελτιώνουν τις διαδικασίες, οι τεχνικοί προγραμματιστές, που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους και τα ανώτερα στελέχη, που τους

παρακολουθούν και τους ελέγχουν. Κατά συνέπεια, η BPMN χρησιμεύει ως κοινή γλώσσα, γεφυρώνοντας το χάσμα επικοινωνίας που εμφανίζεται συχνά μεταξύ του σχεδιασμού και της υλοποίησης της επιχειρηματικής διαδικασίας (von Rosing, White, Cummins, & de Man, 2015).

Η BPMN αποτελεί ένα σύνολο προδιαγραφών που ορίζουν το διάγραμμα επιχειρηματικής διαδικασίας (BPD), το οποίο βασίζεται σε μια τεχνική διαγραμμάτων ροής προσαρμοσμένη για τη δημιουργία γραφικών μοντέλων επιχειρησιακών διαδικασιών. Το BPD αποτελείται από γραφικά στοιχεία, τα οποία βοηθούν στο σχεδιασμό απλών διαγραμμάτων (όπως για παράδειγμα τα διαγράμματα ροής), που είναι κατανοητά από τους περισσότερους επιχειρηματικούς αναλυτές. Τα σύμβολα, που χρησιμοποιούνται, έχουν σχεδιαστεί ώστε να είναι εύκολα διακριτά μεταξύ τους και τα σχήματα, που χρησιμοποιούνται, να τα αναγνωρίζουν οι περισσότεροι σχεδιαστές μοντέλων. Ως μοντέλο επιχειρηματικής διαδικασίας, λοιπόν, ορίζεται ένα δίκτυο γραφικών αντικειμένων, που περιλαμβάνει δραστηριότητες και στοιχεία ελέγχου ροής, που καθορίζουν τη σειρά απόδοσής τους (White, 2004).

5.6.2 Βασικά σύμβολα της BPMN

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ο βασικός στόχος της BPMN ήταν να δημιουργήσει απλά και κατανοητά σύμβολα για τη δημιουργία μοντέλων επιχειρηματικών διαδικασιών ενώ ταυτόχρονα να είναι σε θέση να χειριστεί την πολυπλοκότητα των διαδικασιών αυτών. Για το σκοπό αυτό τα σύμβολα, που δημιουργήθηκαν, ταξινομούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες, ώστε ο αναγνώστης ενός διαγράμματος να μπορεί να τ' αναγνωρίσει και να κατανοήσει το διάγραμμα.

Οι κατηγορίες των συμβόλων της BPMN είναι:

- Σύμβολα ροής (Flow Objects)
- Δεδομένα (Data)
- Σύμβολα Διασύνδεσης (Connecting Objects)
- Πλαίσια (Swimlanes)
- Αντικείμενα (Artifacts)




Σύμβολα ροής (Flow Objects)

Τα Σύμβολα Ροής αποτελούνται από τρεις κατηγορίες συμβόλων, που είναι τα εξής:

Γεγονότα (Events) Ένα γεγονός είναι κάτι που συμβαίνει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, επηρεάζει τη ροή της και συνήθως έχει ένα αίτιο (έναυσμα) ή κάποιο αντίκτυπο (αποτέλεσμα). Τα γεγονότα αναπαρίστανται με κύκλους, που είναι κενοί στο εσωτερικό τους για να επιτρέπουν στους εσωτερικούς δείκτες να διαφοροποιούν εναύσματα ή αποτελέσματα. Υπάρχουν τρεις τύποι γεγονότων, ανάλογα με τη χρονική στιγμή που επηρεάζουν τη ροή:

- **Γεγονότα Έναρξης (Start Events):** Υποδεικνύουν πότε ξεκινάει μια διαδικασία
- **Ενδιάμεσα Γεγονότα (Intermediate Events):** Δείχνουν που συμβαίνει κάτι μεταξύ της Έναρξης και της Λήξης της διαδικασίας. Επηρεάζουν τη ροή αλλά δεν ξεκινούν ή δεν τελειώνουν τη διαδικασία
- **Γεγονότα Λήξης (End Events):** Υποδεικνύουν πότε τελειώνει μια διαδικασία

Πίνακας 1: Σύμβολα Γεγονότων (Events)

Τύπος Γεγονότος (Event)	Συμβολισμός
Γεγονός Έναρξης (Start Event)	
Ενδιάμεσο Γεγονός (Intermediate Event)	
Γεγονός Λήξης (End Event)	



Δραστηριότητες

(Activities)

Μια δραστηριότητα είναι ουσιαστικά η εργασία που πραγματοποιείται στον οργανισμό και διακρίνεται σε ατομική και μη ατομική. Αναπαριστάται με ένα ορθογώνιο με στρογγυλεμένες γωνίες. Υπάρχουν δύο τύποι δραστηριοτήτων:

- **Εργασίες (Tasks):** Μια εργασία είναι μια ατομική δραστηριότητα και χρησιμοποιείται όταν το έργο, που βρίσκεται σε εξέλιξη, δεν μπορεί ν' αναλυθεί σε επιμέρους εργασίες
- **Υποδιαδικασίες (Sub-Process):** Μια υποδιαδικασία είναι μια σύνθετη δραστηριότητα, που περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες με μια λογική αλληλουχία μεταξύ τους. Περιλαμβάνεται στη διαδικασία και μπορεί ν' αναλυθεί και σε χαμηλότερα επίπεδα.





Πίνακας 2: Σύμβολα Δραστηριοτήτων (Activities)

Τύπος Δραστηριότητας (Activity)	Συμβολισμός
Εργασία (Task)	
Υποδιαδικασία (Sub-Process)	

Πύλες (Gateways) Μια πύλη χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της απόκλισης και σύγκλισης της ακολουθίας ροής. Είναι το σημείο που λαμβάνονται οι αποφάσεις, που αφορούν τη ροή της διαδικασίας. Το σχήμα που χρησιμοποιείται για την αναπαράσταση μιας πύλης είναι ο ρόμβος

- **Αποκλειστική Πύλη (Exclusive Gateway):** Αξιολογεί την επιχειρησιακή διαδικασία και, ανάλογα με την συνθήκη, χωρίζει την ροή σε μία ή περισσότερες αποκλειστικές διαδρομές. Δημιουργεί δηλαδή εναλλακτικές διαδρομές στη ροή μιας διαδικασίας και κατά τη συγχώνευση περιμένει την ολοκλήρωση ενός εισερχόμενου κλάδου πριν συνεχίσει τη ροή. Η πύλη μπορεί να εμφανιστεί με ή χωρίς τον δείκτη “X”
- **Παράλληλη Πύλη (Parallel Gateway):** Χρησιμοποιείται για ν’ αναπαραστήσει δύο ταυτόχρονες εργασίες, που συμβαίνουν στην επιχειρησιακή διαδικασία. Κατά τη διάσπαση, θα κατευθύνει τη ροή προς όλες τις εξερχόμενες διακλαδώσεις. Όταν συγχωνεύεται, περιμένει την ολοκλήρωση όλων των εισερχόμενων κλάδων πριν συνεχίσει τη ροή.
- **Περιεκτική Πύλη (Inclusive Gateway):** Χωρίζει τη ροή της διαδικασίας σε μία ή περισσότερες ροές. Κατά τη διάσπαση, επιτρέπει σε μία ή περισσότερες διακλαδώσεις να ενεργοποιηθούν, με βάση τις συνθήκες. Επιτρέπει τη λήψη πολλαπλών αποφάσεων

Πίνακας 3: Σύμβολα Πυλών (Gateways)

Τύπος Πύλης (Gateway)	Συμβολισμός
Αποκλειστική Πύλη (Exclusive Gateway)	 ή 
Παράλληλη Πύλη (Parallel Gateway)	
Περιεκτική Πύλη (Inclusive Gateway)	

Δεδομένα (Data)





Αντικείμενα Δεδομένων (Data Objects) Τα αντικείμενα δεδομένων μας δίνουν πληροφορίες σχετικά με το **ποιές** δραστηριότητες πρέπει να πραγματοποιηθούν και/ή **τι** παράγουν. Συνήθως αναφέρονται σε έγγραφα που ανταλλάσσονται στο πλαίσιο της διαδικασίας. Μπορεί ν' αναπαριστούν ένα μεμονωμένο δεδομένο ή μια ομάδα δεδομένων. Συνδέονται με τις δραστηριότητες χρησιμοποιώντας το σύμβολο της συσχέτισης.

Δεδομένα Εισόδου (Data Inputs) Οι δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Δεδομένα Εξόδου (Data Outputs) Το αποτέλεσμα που παράγεται από τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν

Αποθηκευμένα Δεδομένα (Data Stores) Τα δεδομένα που αποθηκεύονται

Πίνακας 4: Σύμβολα Δεδομένων (Data)

Τύπος Δεδομένων (Data)	Συμβολισμός
Αντικείμενα Δεδομένων (Data Objects)	
Δεδομένα Εισόδου (Data Inputs)	
Δεδομένα Εξόδου (Data Outputs)	
Αποθηκευμένα Δεδομένα (Data Stores)	

Σύμβολα Διασύνδεσης (Connecting Objects)



Τα σύμβολα διασύνδεσης συνδέουν τα σύμβολα ροής, ώστε να διαμορφωθεί ένα διάγραμμα, που θα απεικονίζει τη δομή της επιχειρησιακής διαδικασίας. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες Συμβόλων Διασύνδεσης:

Ροή Αλληλουχίας (Sequence Flow) Η ροή αλληλουχίας αναπαρίσταται με ένα συμπαγές βέλος και χρησιμοποιείται για να μας δείξει τη σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες σε μια διαδικασία.

Ροή Μηνύματος (Message Flow) Η ροή μηνύματος απεικονίζεται με ένα βέλος με διακεκομμένες γραμμές. Χρησιμοποιείται για να μας δείξει τη ροή μηνυμάτων μεταξύ δύο εμπλεκόμενων στην επιχειρηματική διαδικασία.

Συσχέτιση (Association) Η συσχέτιση αναπαρίσταται από μια γραμμή με τελείες. Συσχτίζει τα Αντικείμενα (Artifacts) με τα Σύμβολα Ροής

Πίνακας 5: Σύμβολα Διασύνδεσης (Connecting Objects)

Τύπος Διασύνδεσης (Connecting Object)	Συμβολισμός
Ροή Αλληλουχίας (Sequence Flow)	
Ροή Μηνύματος (Message Flow)	
Συσχέτιση (Association)	

Πλαίσια (Swimlanes)

Τα πλαίσια χρησιμοποιούνται για να ομαδοποιησουν τις δραστηριότητες (activities) σε κατηγορίες ανάλογα με τις λειτουργίες τους. Διακρίνουμε δύο είδη πλαισίων:



Ενότητες (Pools)

Μια ενότητα αντιπροσωπεύει ένα συμμετέχοντα σε μια διαδικασία ή μια επιχειρηματική οντότητα (π.χ. μια Διεύθυνση). Η διαδικασία περιλαμβάνεται στην ενότητα, η οποία περιέχει τις αλληλουχίες ροής μεταξύ των δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες, που περιλαμβάνονται σε ξεχωριστές ενότητες, θεωρούνται αυτοπεριορισμένες διαδικασίες κι άρα ενδέχεται η ροή αλληλουχίας να μην περνάει τα όρια μιας ενότητας. Η ροή μηνυμάτων δείχνει την επικοινωνία μεταξύ δύο συμμετοχόντων άρα μπορεί να υπάρχει σύνδεση μεταξύ δύο ενοτήτων.

Υποενότητες (Lanes)

Οι υποενότητες είναι υποκατηγορίες συμμετοχόντων, που οργανώνουν και κατηγοριοποιούν τις δραστηριότητες. Χρησιμοποιούνται για να ξεχωρίσουν τις δραστηριότητες ανάλογα με τη λειτουργία ή το ρόλο τους.

Πίνακας 6: Σύμβολα Πλαισίων (Swimlanes)

Τύπος Πλαισίου (Swimlane)	Συμβολισμός
Ενότητα (Pool)	
Υποενότητα (Lane)	

Αντικείμενα (Artifacts)

Τα αντικείμενα (artifacts) χρησιμοποιούνται από τους σχεδιαστές μοντέλων για να αποδώσουν τη διαδικασία με όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες χωρίς ωστόσο να αλλάζουν τη βασική δομή της, όπως έχει διαμορφωθεί από τις δραστηριότητες, τη ροή αλληλουχίας και τις πύλες. Οι βασικοί τύποι είναι οι ακόλουθοι:



Ομάδες (Groups)

Χρησιμοποιείται για την ομαδοποίηση στοιχείων του διαγράμματος χωρίς να επηρεάζει τη αλληλουχία ροής.

Σχόλια (Annotations)

Τα σχόλια χρησιμοποιούνται από τους σχεδιαστές μοντέλων για να προσθέσουν σημειώσεις στο διάγραμμα, οι οποίες θα συμβάλλουν στο να το κατανοήσουν καλύτερα αυτοί που θα το διαβάσουν.

Πίνακας 7: Σύμβολα Αντικειμένων (Artifacts)

Τύπος Αντικειμένου (Artifact)	Συμβολισμός
Ομάδα (Group)	
Σχόλιο (Annotation)	

Κεφάλαιο 6^ο: Μελέτη περίπτωσης – Διαδικασία Α΄ και Β΄ αίτησης παραίτησης των μόνιμων υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ

6.1 Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από χρονοβόρες διαδικασίες. Παρά την ανάπτυξη των ΤΠΕ και την ψηφιοποίηση κάποιων υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί να παραμένει δυσλειτουργικός.

Είναι αναγκαίο να μετασχηματιστεί προωθώντας την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και βελτιώνοντας τις υφιστάμενες διαδικασίες, ώστε να γίνει πιο αποδοτικός κι αποτελεσματικός. Για το σκοπό αυτό πρέπει ν' αναπτυχθούν και να ενισχυθούν ηλεκτρονικές υπηρεσίες, που θα διευκολύνουν την εξυπηρέτηση των πολιτών, να ενισχυθεί η καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του δημόσιου τομέα μέσω των ΤΠΕ, να εξασφαλιστεί η διαλειτουργικότητα μεταξύ των υπηρεσιών και ν' απλοποιηθούν πολλές από τις υφιστάμενες διαδικασίες. Όλα αυτά βέβαια δεν μπορούν να γίνουν χωρίς την επιλογή των κατάλληλων στελεχών, που θα τροποποιήσουν τις υφιστάμενες διαδικασίες και θα εφαρμόσουν νέες υπηρεσίες, αλλά και χωρίς την κατάρτιση των υπαλλήλων, που θα βελτιώσει και θα ενισχύσει την ψηφιακή τους κουλτούρα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφεί η διαδικασία που ακολουθείται από τον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) για την παραίτηση λόγω συνταξιοδότησης των μόνιμων υπαλλήλων του, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 148 και 156 του Ν. 3528/2007.

Η επιλογή της συγκεκριμένης περίπτωσης έγινε για να δείξουμε τη σημασία και την σπουδαιότητα της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων και γενικότερα της χρήσης των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση και πώς μπορούν να απλοποιήσουν μια διαδικασία μειώνοντας παράλληλα τον χρόνο διεκπεραίωσής της.

6.2 Γενικά Στοιχεία Υπηρεσίας

Με το Ν. 4387/2016 συστήθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Άρχισε να λειτουργεί από 01/01/2017 με την ένταξη σε αυτόν των παρακάτω φορέων κύριας κοινωνικής ασφάλισης:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατήρησαν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Επίσης, μεταφέρθηκε και υπάχθηκε στον ΕΦΚΑ το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια.

Από 01/03/2020 ο ΕΦΚΑ μετονομάζεται σε Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, (e-Ε.Φ.Κ.Α.), στον οποίο εντάσσεται επίσης και το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.) (Ν. 4670/2020, αρθρ.1).

Εικόνα 13: Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης



6.2.1 Διάρθρωση υπηρεσιών e-ΕΦΚΑ

Οι υπηρεσίες του e-Ε.Φ.Κ.Α. έχουν την εξής διάρθρωση (Π.Δ. 8/2019, αρθ. 2):

α) Οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος με απευθείας υπαγωγή στον Διοικητή:

- Διεύθυνση Διοίκησης
- Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων
- Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων
- Διεύθυνση Οργάνωσης, Απλούστευσης και Ψηφιακού Μετασχηματισμού Διαδικασιών
- Διεύθυνση Διευθέτησης Αναφορών

β) Οργανικές μονάδες επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης που υπάγονται στον Διοικητή:

- Γενική Διεύθυνση Εισφορών
- Γενική Διεύθυνση Ελέγχων
- Γενική Διεύθυνση Συντάξεων
- Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας
- Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας
- Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης
- Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης
- Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ)
- Γενική Διεύθυνση Συντάξεων Δημοσίου Τομέα
- Γενική Διεύθυνση Διεθνών Συνεργασιών

γ) Γενική Διεύθυνση Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών, με απευθείας υπαγωγή στον Υποδιοικητή.

δ) Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.).

ε) Γραφείο Επιτρόπου του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

στ) Αυτοτελές Γραφείο Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων.

6.2.2 Αρμόδια υπηρεσία

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Γενικής Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης είναι η καθ' ύλην αρμόδια Μονάδα για τη διαχείριση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για την λύση της υπαλληλικής σχέσης σύμφωνα με το άρθρο 148 του Ν.3528/2007.

Επιπλέον τα τμήματα της Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συμμετέχουν, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες τους, στην ολοκλήρωση της εν λόγω διαδικασίας είναι τα εξής:

- Τμήμα Μητρώου,
- Τμήμα Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων και το
- Τμήμα Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών

6.3 Ανάλυση επιχειρησιακής διαδικασίας

6.3.1 Συνοπτική περιγραφή διαδικασίας

Όπως αναφέραμε, θα περιγραφεί η διαδικασία που ακολουθείται από τον e-ΕΦΚΑ για την παραίτηση λόγω συνταξιοδότησης των μόνιμων υπαλλήλων του. Συνοπτικά λοιπόν ν' αναφέρουμε ότι, όταν ένας υπάλληλος του e-ΕΦΚΑ παραιτείται, υποβάλλει δύο αιτήσεις στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του φορέα, η οποία είναι αρμόδια να εφαρμόσει τη διαδικασία λύσης της υπαλληλικής σχέσης. Η διαδικασία ξεκινάει με την υποβολή της Α αίτησης παραίτησης. Αφού περάσουν 15 ημέρες από την υποβολή της, δηλαδή από την 16η έως την 30η ημέρα από την υποβολή της Α' Αίτησης, ο υπάλληλος μπορεί να υποβάλλει και την Β' Αίτηση,

εμμένοντας στην παραίτησή του, οπότε γίνεται αυτοδικαίως απόδεκτη και λύεται η υπαλληλική σχέση από την ημέρα υποβολής της Β' αίτησης.

6.3.2 Εμπλεκόμενοι στην διαδικασία

- **Διεύθυνση / Υποκατάστημα:** Είναι η οργανική μονάδα στην οποία ανήκει και υπηρετεί ο υπάλληλος, που υποβάλλει την Α και Β αίτηση παραίτησης
- **Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού e-ΕΦΚΑ:**
 - Τμήμα Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών
 - Τμήμα Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων και
 - Τμήμα Μητρώου,Είναι η αρμόδια υπηρεσία και τα αντίστοιχα τμήματά της, που διαχειρίζονται όλες τις διαδικασίες για την λύση της υπαλληλικής σχέσης
- **Δοικητής**
- **Γενικός Διευθυντής**
- **Αυτοτελές Τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου:** Πρωτοκολλούνται τα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα
- **Εκπαιδευτικά Ιδρύματα:** Προβαίνουν στον έλεγχο γνησιότητας των πιστοποιητικών σπουδών
- **Εθνικό Τυπογραφείο:** Δημοσιεύεται η διαπιστωτική πράξη αποχώρησης του υπαλλήλου

6.3.3 Ρόλοι

- **Αιτών:** Ο μόνιμος υπάλληλος του e-ΕΦΚΑ, που υποβάλλει την Α και Β αίτηση παραίτησης.
- **Υπάλληλος Τμήματος Γραμματείας:** Είναι ο υπάλληλος της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί ο ΑΙΤΩΝ, ο οποίος παραλαμβάνει, πρωτοκολλεί και διαβιβάζει αρμοδίως τα έγγραφα.
- **Υπάλληλος Α Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών:** Είναι ο υπάλληλος του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, που διαχειρίζεται την πλειοψηφία των διαδικασιών λύσης της υπαλληλικής σχέσης.
- **Υπάλληλος Β Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών:** Είναι ο υπάλληλος του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, που αποστέλλει για έλεγχο γνησιότητας τα πιστοποιητικά σπουδών.
- **Υπάλληλος Τμήματος Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων:** Είναι ο υπάλληλος του τμήματος Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων, που ελέγχει αν ο Αιτών έχει κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα.
- **Προϊστάμενος Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών:** Ελέγχει και υπογράφει τα σχετικά με τη λύση της υπαλληλικής σχέσης έγγραφα.
- **Διευθυντής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του e-ΕΦΚΑ:** Ελέγχει και υπογράφει τα σχετικά με τη λύση της υπαλληλικής σχέσης έγγραφα.
- **Γενικός Διευθυντής της Γενικής Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης:** Ελέγχει και υπογράφει τα σχετικά με τη λύση της υπαλληλικής σχέσης έγγραφα καθώς η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης.

- **Υπάλληλος Τμήματος Μητρώου:** Είναι ο υπάλληλος του τμήματος Μητρώου, που, όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία λύσης της υπαλληλικής σχέσης από τον Υπάλληλο Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών, θα παραλάβει το σύνολο των σχετικών εγγράφων.
- **Διοικητής e-ΕΦΚΑ:** Ελέγχει και υπογράφει τα σχετικά με τη λύση της υπαλληλικής σχέσης έγγραφα.
- **Υπάλληλος Αυτοτελούς Τμήματος Γενικού Πρωτοκόλλου:** Πρωτοκολλεί τα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα.
- **Υπάλληλος Εκπαιδευτικού Ιδρύματος:** Προβαίνει στον έλεγχο γνησιότητας του/των πιστοποιητικού/ών σπουδών, εκδίδει τη σχετική βεβαίωση γνησιότητας και την αποστέλλει στον Υπάλληλο Α του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών.
- **Υπάλληλος Εθνικού Τυπογραφείου:** Δημοσιεύει τη Διαπιστωτική Πράξη Αποχώρησης του υπαλλήλου.

6.3.4 Έγγραφα διαδικασίας

- **Αντίτυπα τίτλων σπουδών:** Αυτά βρίσκονται στον φάκελο του υπαλλήλου, που τηρείται στο αρχείο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του e-ΕΦΚΑ.
- **Πιστοποιητικό πειθαρχικού κώλυματος:** Είναι το έγγραφο που εκδίδεται από τον υπάλληλο του τμήματος Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων, αφού γίνει ο απαραίτητος έλεγχος, και πιστοποιεί αν υπάρχει ή δεν υπάρχει πειθαρχικό κώλυμα.
- **Βεβαίωση γνησιότητας τίτλου σπουδών:** Εκδίδεται από το αντίστοιχο εκπαιδευτικό ίδρυμα και βεβαιώνει αν ο τίτλος, που έχει καταθέσει ο υπάλληλος στον e-ΕΦΚΑ, είναι ή δεν είναι γνήσιος.

- **Έγγραφο δυνατότητας υποβολής Β'Αίτησης:** Ενημερώνεται ο Αιτών ότι, ύστερα από τον έλεγχο, που έγινε, δεν βρέθηκε κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα και ο/οι τίτλος/οι σπουδών του είναι γνήσιος/οι άρα μπορεί να προχωρήσει με την υποβολή της Β'Αίτησης παραίτησης.
- **Έγγραφο μη δυνατότητας υποβολής Β'Αίτησης:** Ενημερώνεται ο Αιτών ότι, ύστερα από τον έλεγχο, που έγινε, βρέθηκε κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα ή/και ο/οι τίτλος/οι σπουδών του δεν είναι γνήσιος/οι άρα δεν μπορεί να προχωρήσει με την υποβολή της Β'Αίτησης παραίτησης.
- **Διαπιστωτική Πράξη Αποχώρησης:** Είναι η πράξη με την οποία λύνεται η υπαλληλική σχέση.
- **Έγγραφο δημοσίευσης πράξης στο ΦΕΚ:** Συντάσσεται περίληψη της διαπιστωτικής πράξης προς το Εθνικό Τυπογραφείο, προκειμένου να δημοσιευθεί η πράξη λύσης της υπαλληλικής σχέσης, στο οποίο αναφέρονται: ο αριθμός πρωτοκόλλου και η ημερομηνία της πράξης, το ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου, η κατηγορία, ο κλάδος και ο βαθμός του, οι ημερομηνίες των αιτήσεων (Α' και Β' αίτησεις) καθώς και η διαγραφή του υπαλλήλου από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου.
- **Έγγραφο κοινοποίησης διακοπής υπαλληλικής σχέσης:** Κοινοποιείται στον αιτούντα ότι ολοκληρώθηκε η διαδικασία και λύθηκε η υπαλληλική σχέση.

6.3.5 Γεγονός έναρξης διαδικασίας

Η διαδικασία λύσης της υπαλληλικής σχέσης ξεκινάει με την υποβολή της Α' αίτησης παραίτησης από τον αιτούντα μόνιμο υπάλληλο.

6.3.6 Βήματα διαδικασίας

Παρακάτω περιγράφουμε τα βήματα, που ακολουθούνται για την διαδικασία παραίτησης ενός μόνιμου υπαλλήλου του e-ΕΦΚΑ, που είναι τα εξής:

1. Ο αιτών υπάλληλος υποβάλλει στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του ΕΦΚΑ την Α' αίτηση παραίτησης για συνταξιοδότησή του είτε αυτοπροσώπως σε έντυπη μορφή είτε στο τμήμα Διοικητικού του Υποκαταστήματος/Υπηρεσίας του ΕΦΚΑ στο οποίο εργάζεται (15 λεπτά).
2. Η αίτηση του υπαλλήλου πρωτοκολλείται από τον υπάλληλο του Τμήματος Γραμματείας (15 λεπτά).
3. Στη συνέχεια η αίτηση αποστέλλεται ηλεκτρονικά (με e-mail) στο τμήμα Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (1 εργάσιμη ημέρα).
4. Ο υπάλληλος του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (Υπάλληλος Α) παραλαμβάνει την αίτηση (15 λεπτά) και
5. την προωθεί στο Αυτοτελές Τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΕΦΚΑ (1 εργάσιμη ημέρα).
6. Ο υπάλληλος του Αυτοτελούς Τμήματος Γενικού Πρωτοκόλλου πρωτοκολλεί ξανά (ως εισερχόμενο έγγραφο) την αίτηση (1 εργάσιμη ημέρα).
7. Η αίτηση στην συνέχεια διαβιβάζεται από τον υπάλληλο του Αυτοτελούς Τμήματος Γενικού Πρωτοκόλλου πίσω στο τμήμα Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών, την οποία παραλαμβάνει ο υπάλληλος Α (15 λεπτά).
8. Στη συνέχεια ο υπάλληλος Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών προβαίνει στις εξής ενέργειες:
 - ✓ α. προωθεί αίτημα για έλεγχο γνησιότητας των πιστοποιητικών σπουδών του αιτούντα σύμφωνα με τον Ν.4305/2014 , στον υπάλληλο Β του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (15 λεπτά) και
 - ✓ β. προωθεί αίτημα στο Τμήμα Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων προκειμένου να ελεγχθεί αν ο αιτών έχει κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα (15 λεπτά).
9. Ο υπάλληλος του τμήματος Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων κάνει το σχετικό έλεγχο προκειμένου να διαπιστωθεί αν ο αιτών έχει κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα (7 εργάσιμες ημέρες) και

10. Στη συνέχεια ενημερώνει γραπτώς τον υπάλληλο Α του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (15 λεπτά).
11. Ο υπάλληλος Β του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών αναζητεί τα σχετικά πιστοποιητικά σπουδών, που υπάρχουν στον φάκελο του αιτούντα, και αποστέλλει αντίτυπά τους για έλεγχο στα αρμόδια εκπαιδευτικά ιδρύματα (3 εργάσιμες ημέρες).
12. Το εκπαιδευτικό ίδρυμα ελέγχει τη γνησιότητα των πτυχίων (10 εργάσιμες ημέρες)
13. Αφού το εκπαιδευτικό ίδρυμα ολοκληρώσει τον έλεγχο εκδίδει βεβαίωση γνησιότητας, με την οποία βεβαιώνει ότι το πτυχίο είναι γνήσιο ή δεν είναι γνήσιο (1 εργάσιμη ημέρα).
14. Ο υπάλληλος Β του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών παραλαμβάνει τη βεβαίωση γνησιότητας του / των πτυχίου/ων (15 λεπτά).
15. Ο υπάλληλος Α του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών παραλαμβάνει τις βεβαιώσεις από τον υπάλληλο Β κι από το τμήμα Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων (15 λεπτά).
16. Αν υπάρχει πειθαρχικό πρόβλημα ή/και το πτυχίο δεν είναι γνήσιο, ο υπάλληλος Α του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών συντάσσει έγγραφο με το οποίο ενημερώνει τον αιτούντα ότι δεν μπορεί να προχωρήσει στην Β' αίτηση παραίτησης (1 εργάσιμη ημέρα).
17. Ο αιτών παραλαμβάνει το σχετικό έγγραφο, που τον ενημερώνει ότι δεν μπορεί να καταθέσει την Β αίτηση παραίτησης και λήγει η διαδικασία (10 λεπτά).
18. Αν δεν υπάρχει κάποιο πειθαρχικό κώλυμα και το/τα πτυχίο/α είναι γνήσιο/α, ο υπάλληλος Α του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών συντάσσει έγγραφο με το οποίο ενημερώνει τον αιτούντα ότι μπορεί να προχωρήσει στη Β' αίτηση παραίτησης από την 16η ημερολογιακή μέρα έως την 30^η, προσμετρώντας και την ημέρα υποβολής της Α αίτησης παραίτησης (1 εργάσιμη ημέρα).
19. Ο αιτών υποβάλλει τη Β' αίτηση παραίτησης (15 λεπτά).

20. Η αίτηση του υπάλληλου πρωτοκολλείται από τον υπάλληλο του Τμήματος Γραμματείας (15 λεπτά).
21. Στη συνέχεια η αίτηση διαβιβάζεται ηλεκτρονικά (με e-mail) στο τμήμα Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (1 εργάσιμη ημέρα)
22. Ο υπάλληλος του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (Υπάλληλος Α) παραλαμβάνει την αίτηση (15 λεπτά) και
23. την προωθεί στο Αυτοτελές Τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΕΦΚΑ (1 εργάσιμη ημέρα).
24. Ο υπάλληλος του Αυτοτελούς Τμήματος Γενικού Πρωτοκόλλου πρωτοκολλεί ξανά (ως εισερχόμενο έγγραφο) την αίτηση (1 εργάσιμη ημέρα).
25. Η αίτηση στην συνέχεια διαβιβάζεται από τον υπάλληλο του Αυτοτελούς Τμήματος Γενικού Πρωτοκόλλου πίσω στο τμήμα Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών, την οποία παραλαμβάνει ο υπάλληλος Α (15 λεπτά).
26. Ο υπάλληλος Α προχωράει στη συνέχεια στη σύνταξη της διαπιστωτικής πράξης λύσης της υπαλληλικής σχέσης (1 εργάσιμη ημέρα).
27. Αφού συντάξει το έγγραφο, πρέπει να το υπογράψουν:
 - Ο προϊστάμενος του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (1 εργάσιμη ημέρα)
 - Ο διευθυντής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (1 εργάσιμη ημέρα)
 - Ο γενικός διευθυντής της Γενικής Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης (3 εργάσιμες ημέρες)
 - Ο Διοικητής του e-ΕΦΚΑ (10 εργάσιμες ημέρες).
28. Η πράξη επιστρέφει υπογεγραμμένη και παραλαμβάνεται από τον υπάλληλο Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (15 λεπτά).
29. Ο υπάλληλος Α προχωράει στην διαγραφή του αιτούντα από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (1 ώρα)

30. Στη συνέχεια ο υπάλληλος Α πρέπει να στείλει περίληψη της πράξης αποχώρησης για δημοσίευση στο Εθνικό Τυπογραφείο (ΦΕΚ ΤΕΥΧΟΣ Γ). Ετοιμάζει το σχετικό έγγραφο για δημοσίευση (2 ώρες), το οποίο υπογράφεται από:
- τον προϊστάμενο του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (1 εργάσιμη ημέρα)
 - τον διευθυντή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (1 εργάσιμη ημέρα)
 - τον Διοικητή του e-ΕΦΚΑ (10 εργάσιμες ημέρες).
31. Το έγγραφο επιστρέφει υπογεγραμμένο και παραλαμβάνεται από τον υπάλληλο Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (15 λεπτά).
32. Στη συνέχεια διαβιβάζει με e-mail την περίληψη της πράξης στο Εθνικό Τυπογραφείο (15 λεπτά).
33. Το Εθνικό Τυπογραφείο δημοσιεύει στο ΦΕΚ την περίληψη της πράξης λύσης υπαλληλικής σχέσης (10 εργάσιμες ημέρες).
- Ο υπάλληλος Α επισκέπτεται τις επόμενες μέρες την ιστοσελίδα του εθνικού τυπογραφείου προκειμένου με την βοήθεια του ΚΑΔ (Κωδικός Αριθμός Δημοσίευσης), που έλαβε όταν έστειλε την περίληψη της πράξης, να ελέγξει αν δημοσιεύτηκε το ΦΕΚ.
34. Όταν γίνει την δημοσίευση στο ΦΕΚ, συνεχίζει συντάσσοντας ένα έγγραφο με το οποίο θα κοινοποιηθεί στον αιτούντα ότι ολοκληρώθηκε η δημοσίευση στο ΦΕΚ και η διακοπή της υπαλληλικής σχέσης (1 εργάσιμη ημέρα), το οποίο πρέπει να υπογράψουν:
- Ο προϊστάμενος του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (1 εργάσιμη ημέρα)
 - Ο διευθυντής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (1 εργάσιμη ημέρα)
35. Το έγγραφο επιστρέφει υπογεγραμμένο και παραλαμβάνεται από τον υπάλληλο Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών (15 λεπτά).

36. Στη συνέχεια αποστέλλει με e-mail το έγγραφο στο αντίστοιχο υποκατάστημα του e-ΕΦΚΑ, στο οποίο ανήκει ο αιτών με σκοπό να λάβει γνώση εγγράφως (15 λεπτά).
37. Ο υπάλληλος του Τμήματος Γραμματείας του υποκαταστήματος, που είναι η οργανική θέση του αιτούντα, κοινοποιεί το έγγραφο στον αιτούντα (1 εργάσιμη ημέρα).
38. Ο αιτών παραλαμβάνει εγγράφως την κοινοποίηση της λύσης της υπαλληλικής σχέσης (10 λεπτά).
39. Στη συνέχεια ο υπάλληλος του Τμήματος Γραμματείας ενημερώνει τον υπάλληλο Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών ότι κοινοποίησε τη λύση της υπαλληλικής σχέσης (10 λεπτά).
40. Τότε ο υπάλληλος Α συλλέγει όλα τα παραπάνω έγγραφα σε φάκελο (3 εργάσιμες ημέρες)
41. και διαβιβάζει το φάκελο στο Τμήμα Μητρώου (1 ώρα).

6.3.7 Γεγονότα λήξης διαδικασίας

Η διαδικασία παραίτησης λήγει σε δύο περιπτώσεις:

A). Όταν ο αιτών έχει κάποιο πειθαρχικό κώλυμα ή/και το/τα πτυχίο/α του δεν είναι γνήσιο/α. Στην περίπτωση αυτή ο υπάλληλος Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών συντάσσει έγγραφο με το οποίο τον ενημερώνει ότι δεν μπορεί να υποβάλλει Β αίτηση παραίτησης. Με την παραλαβή της ενημέρωσης από τον αιτούντα λήγει η διαδικασία.

B). Όταν η διαδικασία Α και Β αίτησης παραίτησης ολοκληρωθεί, λυθεί δηλαδή η υπαλληλική σχέση και λάβει γνώση ο αιτών, ο υπάλληλος Α του τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών συλλέγει όλα τα έγγραφα σε φάκελο και οπν διαβιβάζει στο τμήμα μητρώου. Με την διαβίβαση του φακέλου λήγει η διαδικασία.

6.3.8 Δείκτες μέτρησης απόδοσης

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης, που θα παρακολουθούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, είναι οι εξής:

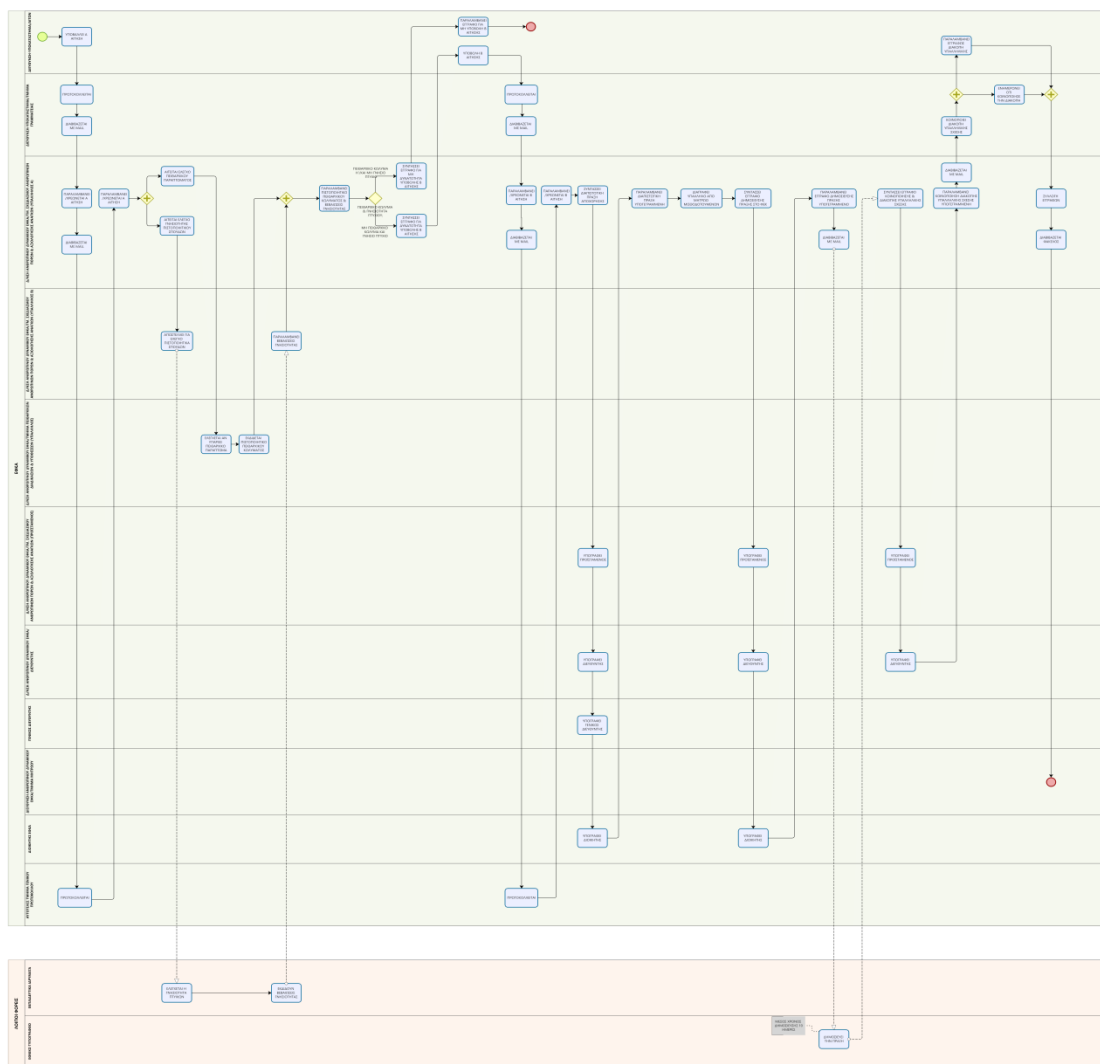
- Ο αριθμός των ατόμων, που εμπλέκονται στη διαδικασία
- Ο αριθμός των ενεργειών, που εκτελούνται, από την έναρξη ως τη λήξη της διαδικασίας
- Ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση των ενεργειών
- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της διαδικασίας

6.4 Μοντελοποίηση διαδικασίας με BPMN

Η διαδικασία της παραίτησης των μόνιμων υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ, που περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα, αναπαρίσταται σχηματικά με τη χρήση της BPMN. Περιλαμβάνει τα γεγονότα έναρξης και λήξης, τους εμπλεκόμενους και τους ρόλους, που έχουν, καθώς κι όλες τις δραστηριότητες, που αναφέρθηκαν.

Στόχος είναι να εντοπιστούν δραστηριότητες που δυσχεραίνουν τη διαδικασία ή είναι περιττές και να απλοποιηθούν ή να εξαλειφθούν, ώστε η διαδικασία να γίνει πιο απλή κι αποτελεσματική.

Διάγραμμα 7: Διάγραμμα BPMN της διαδικασίας Α΄ & Β΄ αίτησης παραίτησης



Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 8), απεικονίζονται οι εμπλεκόμενοι, οι ρόλοι τους, οι εργασίες (tasks), που εκτελέστηκαν, καθώς και οι χρόνοι, που χρειάστηκαν για να πραγματοποιηθούν οι εκάστοτε εργασίες.

Πίνακας 8: Χρόνοι εκτέλεσης εργασιών (tasks) Α' & Β' αίτησης παραίτησης

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	Process	None Start	Start event	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		ΥΠΟΒΑΛΛΕΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ		ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ		Process	ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΟΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β)		ΑΠΟΣΤΕΛΛΕΙ ΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	Task	3 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑ	Task	7 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΕΚΔΙΔΕΤΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΚΩΛΥΜΑΤΟΣ	Task	15 min
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ		Process	ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ Η ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑ ΠΤΥΧΙΩΝ	Task	10 days

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ			ΕΚΔΙΔΟΥΝ ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΚΩΛΥΜΑΤΟΣ & ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΚΩΛΥΜΑ & ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑ ΠΤΥΧΙΟΥ;	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΜΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΜΗ ΥΠΟΒΟΛΗ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	10 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		None End	End event	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		ΥΠΟΒΟΛΗ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ		ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Β ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΔΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ		Process	ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Β ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ			ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	3 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΕΦΚΑ		Process	ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	Task	10 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ	Task	15 min

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΓΡΑΦΕΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟ ΑΠΟ ΜΗΤΡΩΟ ΜΙΣΘΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΣΤΟ ΦΕΚ	Task	2 hours
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΕΦΚΑ		Process	ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	Task	10 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΟ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	15 min
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ		Process	ΔΗΜΟΣΙΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	Task	10 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	Process	ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΔΙΑΚΟΠΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ		Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΩΣ ΔΙΑΚΟΠΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	10 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ		ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΟΤΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΕ ΔΙΑΚΟΠΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	10 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΣΥΛΛΟΓΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	Task	3 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΦΑΚΕΛΟΣ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΜΗΤΡΩΟΥ		None End	End event	

6.4.1 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με την απεικόνιση της διαδικασίας (Διάγραμμα 7) καθώς και την καταγραφή των χρόνων, των εμπλεκομένων και των ενεργειών, που χρειάστηκαν να πραγματοποιηθούν για να ολοκληρωθεί η διαδικασία (Πίνακας 8), σε συνάρτηση με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης, που ορίσαμε, προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις:

- Από το γεγονός έναρξης, δηλαδή την Α αίτηση, που κατέθεσε ο αιτών, μέχρι την παραλαβή της από τον αρμόδιο υπάλληλο (υπάλληλο Α), που θα χειριστεί τη διαδικασία λύσης της υπαλληλικής σχέσης, χρειάστηκαν 3 ημέρες. Το αξιοσημείωτο είναι ότι οι 3 αυτές μέρες αφορούν στην πρωτοκόλληση της αίτησης.
- Άλλες 3 ημέρες χρειάστηκαν για την πρωτοκόλληση και της Β' αίτησης παραίτησης.
- Επίσης, 3 ημέρες χρειάζονται για να στείλει για έλεγχο τα πτυχία ο αρμόδιος υπάλληλος (πρέπει να ελέγξει το φάκελο του αιτούντα) κι άλλες 10 ημέρες για ν' απαντήσουν για τη γνησιότητα τα αρμόδια εκπαιδευτικά ιδρύματα για μια διαδικασία, που, σύμφωνα με την νομοθεσία, έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί.
- Για να υπογραφεί η διαπιστωτική πράξη αποχώρησης από τους αρμόδιους (προϊστάμενο, διευθυντή, γενικό διευθυντή, διοικητή) χρειάζονται 15 ημέρες.
- Άλλες 12 μέρες χρειάζονται και για να υπογραφεί η περίληψη της διαπιστωτικής πράξης αποχώρησης, που θα σταλεί στο Εθνικό Τυπογραφείο.
- Στη διαδικασία εμπλέκονται δεκατρία (13) άτομα
- Ο αριθμός των ενεργειών, που εκτελούνται, από την έναρξη ως τη λύση της υπαλληλικής σχέσης είναι 50 ενέργειες.
- Αν ο αιτών έχει πειθαρχικό κώλυμα ή/και το πτυχίο του δεν είναι γνήσιο, οι ενέργειες που απαιτούνται για τη λήξη της διαδικασίας, είναι δεκαεννιά (19).
- Από την έναρξη της διαδικασίας μέχρι την ολοκλήρωσή της με τη λύση της υπαλληλικής σχέσης χρειάζονται δύο μήνες.

Πρόκειται λοιπόν για μια χρονοβόρα διαδικασία, που πρέπει να απλοποιηθεί, ώστε να βελτιωθεί η ροή κι ο χρόνος αναμονής για την εκτέλεση της κάθε ενέργειας και κατά συνέπεια και η ταχύτητα διεκπαραίωσής της. Επίσης, είναι σημαντικό να εξαληφθούν οι περιττές ενέργειες αλλά και να μειωθούν οι εμπλεκόμενοι, ώστε να γίνει πιο ευέλικτη κι αποτελεσματική.

6.5 Ανασχεδιασμός διαδικασίας

6.5.1 Προτάσεις βελτιστοποίησης

Όπως αναφέραμε, πρόκειται για μια διαδικασία που ο χρόνος διεκπεραίωσής της είναι αρκετά μεγάλος. Στόχος είναι να ανασχεδιαστεί η διαδικασία, αξιοποιώντας την τεχνολογία, περιορίζοντας την γραφειοκρατία και εξαλείφοντας τις περιττές ενέργειες. Έτσι θα γίνει πιο αποτελεσματική, θα βελτιωθεί η ροή και οι χρόνοι εκτέλεσης των ενεργειών.

Παρακάτω γίνονται κάποιες προτάσεις ανασχεδιασμού, που θα τροποποιήσουν και θα βελτιώσουν την διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα:

1. Οι αιτήσεις παραίτησης Α και Β πρέπει να υποβάλλονται μόνο ηλεκτρονικά από τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο με τη χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής και πρέπει να απευθύνεται προς 2 αποδέκτες: το τμήμα Σχεδιασμού Ανθρωπίνων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών και το τμήμα Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων, ώστε να ξεκινάει ταυτόχρονα η διαδικασία κι από τους δύο υπαλλήλους.
2. Η αίτηση να παίρνει αριθμό πρωτοκόλλου συστημικά, με την οριστική υποβολή της από τον αιτούντα (προς αποχώρηση) υπάλληλο και να μην διαβιβάζεται με e-mail στο Αυτοτελές τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου της Διοίκησης. Με την ενέργεια αυτή θα μειωθεί ο χρόνος της διαδικασίας κατά 3 μέρες.
3. Το τμήμα Πειθαρχικών Διαδικασιών και Υποθέσεων θα λαμβάνει το αίτημα για έλεγχο πειθαρχικού παραπτώματος με την υποβολή της αίτησης και δεν θα χρειάζεται να του διαβιβάζεται από το τμήμα Σχεδιασμού Ανθρωπίνων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών. Με αυτό τον τρόπο θα μειωθεί ο χρόνος κατά 1 ημέρα.
4. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του e-ΕΦΚΑ πρέπει να συγκροτήσει ομάδα υπαλλήλων, που θ' αναλάβουν να ολοκληρώσουν τον έλεγχο νομιμότητας πτυχίων, πιστοποιητικών και λοιπών στοιχείων του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτό προέβλεπε άλλωστε και η σχετική εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής

Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Με την ενέργεια αυτή ο χρόνος της διαδικασίας θα μειωθεί κατά 13 ακόμη ημέρες.

5. Η διαπιστωτική πράξη λύσης της υπαλληλικής σχέσης πρέπει να έχει ως τελικό υπογράφοντα τον διευθυντή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, που είναι ο πλέον αρμόδιος για τον έλεγχο της διαδικασίας παραίτησης. Με την αφαίρεση λοιπόν των υπογραφών του Γενικού Διευθυντή και του Διοικητή ο χρόνος διεκπεραίωσης θα μειωθεί κατά 13 ημέρες.
6. Το έγγραφο δημοσίευσης της διαπιστωτικής πράξης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως δεν χρειάζεται υπογραφή διοικητή. Είναι ένα απλό έγγραφο, που αναφέρει προηγούμενες ενέργειες κι έγγραφα (π.χ. αναφέρει την Α' και Β' αίτηση παραίτησης, την διαπιστωτική πράξη λύσης της υπαλληλικής σχέσης, την διαγραφή από το μητρώο μισθοδοτούμενων). Με την υιοθέτηση αυτής της ενέργειας θα μειωθεί η διαδικασία άλλες 10 ημέρες.
7. Η κοινοποίηση λύσης της υπαλληλικής σχέσης μπορεί να γίνει απευθείας στον ενδιαφερόμενο με e-mail και με κοινοποίηση στο υποκατάστημα, που υπηρετούσε.
8. Όλα τα έγγραφα πρέπει να συντάσσονται, να υπογράφονται και να διακινούνται ηλεκτρονικά.

Ύστερα από τις παραπάνω προτάσεις, η διαδικασία απλοποιείται και κάποιες αρχικές ενέργειες είναι πλέον περιττές, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 8. Επίσης, μειώνονται και οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά ο χρόνος διεκπεραίωσής της (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Βελτιστοποίηση διαδικασίας

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	Process	NoneStart	Start event	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		ΥΠΟΒΑΛΛΕΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	-	ΗΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	-	ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	-	ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΗΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ	-	Process	ΗΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	-	Parallel Gateway	Gateway	-
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	-	ΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	-	ΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΟΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β)	-	ΑΠΟΣΤΕΛΛΕΙ ΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	Task	3 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑ	Task	7 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΕΚΔΙΔΕΤΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΚΩΛΥΜΑΤΟΣ	Task	15 min
ΑΟΗΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	-	Process	ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ Η ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑ ΠΤΥΧΙΩΝ	Task	10 days
ΑΟΗΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	-	-	ΕΚΔΙΔΟΥΝ ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Β)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΚΩΛΥΜΑΤΟΣ & ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ	Task	15 min

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΚΩΛΥΜΑ & ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑ ΠΤΥΧΙΟΥ;	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΜΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΜΗ ΥΠΟΒΟΛΗ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	10 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		None End	End event	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		ΥΠΟΒΟΛΗ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	-	ΗΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	-	ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Β ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	-	ΔΙΑΔΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ ΜΑΗ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΗΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ	-	Process	ΗΡΩΤΟΚΟΛΛΕΙΤΑΙ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Β ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-	-	ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	3 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΕΦΚΑ	-	Process	ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	Task	10 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΓΡΑΦΕΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟ ΑΠΟ ΜΗΤΡΩΟ ΜΕΘΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΣΤΟ ΦΕΚ	Task	2 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	1 day

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΕΦΚΑ	-	Process	ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	Task	10 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΟ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	15 min
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ	Process	ΔΗΜΟΣΙΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	Task	10 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	Process	ΚΟΙΝΟΠΟΙΕΙ ΔΙΑΚΟΠΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	-	Parallel Gateway	Gateway	-
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	-	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΩΣ ΔΙΑΚΟΠΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	10 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	-	ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΟΤΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΕ ΔΙΑΚΟΠΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	10 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)	Process	ΣΥΛΛΟΓΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	Task	3 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ Α)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΦΑΚΕΛΟΣ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΜΗΤΡΩΟΥ		None End	End event	

Πίνακας 10: Χρόνοι εκτέλεσης εργασιών (tasks) Α' & Β' αίτησης παραίτησης μετά τη βελτιστοποίηση

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	Process	None Start	Start event	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		ΥΠΟΒΑΛΛΕΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ			Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΕΛΕΓΧΕΙ ΦΑΚΕΛΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Α ΑΙΤΗΣΗ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΕΛΕΓΧΕΙ ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑ	Task	7 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΕΚΔΙΔΕΤΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΚΩΛΥΜΑΤΟΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ			Parallel Gateway	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΚΩΛΥΜΑΤΟΣ & ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΚΩΛΥΜΑ & ΓΝΗΣΙΟΤΗΤΑ ΠΤΥΧΙΟΥ;	Gateway	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΜΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΜΗ ΥΠΟΒΟΛΗ Β ΑΙΤΗΣΗΣ	Task	10 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ			None End	End event	
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ		ΥΠΟΒΑΛΛΕΙ Β ΑΙΤΗΣΗ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ/ΧΡΕΩΝΕΤΑΙ Β ΑΙΤΗΣΗ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	30 min

Name	Name	Name	Type	Name	Type	Avg. time
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	30 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΔΙΑΓΡΑΦΕΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟ ΑΠΟ ΜΗΤΡΩΟ ΜΙΣΘΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΣΤΟ ΦΕΚ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	30 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	30 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΠΡΑΞΗΣ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΟ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	15 min
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ		Process	ΔΗΜΟΣΙΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	Task	10 days
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)	Process	ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΕΓΓΡΑΦΟ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ)		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Task	30 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Task	30 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΗ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΜΕ MAIL	Task	15 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΑΙΤΩΝ	Process	ΠΑΡΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΔΙΑΚΟΠΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ		ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	Task	0 min
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)	Process	ΣΥΛΛΟΓΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	Task	1 day
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ)		ΔΙΑΒΙΒΑΖΕΤΑΙ ΦΑΚΕΛΟΣ	Task	1 hour
ΕΦΚΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΦΚΑ	ΤΜΗΜΑ ΜΗΤΡΩΟΥ		None End	End event	

6.5.3 Συμπεράσματα

Μετά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 9 και καταγράφεται στον Πίνακα 10, τα συμπεράσματα, τα οποία προκύπτουν σε σχέση με την αρχική διαδικασία, είναι τα εξής:

- Οι 6 μέρες αναμονής για την πρωτοκόλληση των αιτήσεων (3 μέρες για την Α' αίτηση κι άλλες 3 για την Β' αίτηση) δεν υφίστανται πλέον. Κατά συνέπεια δεν υφίσταται και το αυτελές τμήμα γενικού πρωτοκόλλου.
- Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας ελέγχου των πιστοποιητικών σπουδών δεν υφίσταται πλέον η αναμονή των 13 ημερών για τον έλεγχο και την απάντηση από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και δεν χρειάζεται ο υπάλληλος Β του Τμήματος Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών.
- Ο χρόνος αναμονής για την υπογραφή της διαπιστωτικής πράξης αποχώρησης από τους αρμόδιους (προϊστάμενο, διευθυντή) είναι 1 ώρα.
- Ο χρόνος αναμονής για την υπογραφή της περίληψης της διαπιστωτικής πράξης αποχώρησης, που θα σταλεί στο Εθνικό Τυπογραφείο, είναι επίσης 1 ώρα.
- Στη διαδικασία εμπλέκονται οκτώ (8) άτομα
- Ο αριθμός των ενεργειών, που εκτελούνται, από την έναρξη ως τη λύση της υπαλληλικής σχέσης είναι 32 ενέργειες.
- Αν ο αιτών έχει πειθαρχικό κώλυμα ή/και το πτυχίο του δεν είναι γνήσιο, οι ενέργειες που απαιτούνται για τη λήξη της διαδικασίας, είναι έντεκα (10).
- Από την έναρξη της διαδικασίας μέχρι την ολοκλήρωσή της με τη λύση της υπαλληλικής σχέσης χρειάζεται πλέον ένας (1) μήνας.

Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα

Στην εργασία αυτή αναλύσαμε τη σημασία της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων και παρουσιάσαμε τη διαδικασία της Α΄ και Β΄ αίτησης παραίτησης των μόνιμων υπαλλήλων, που ακολουθείται στον e-ΕΦΚΑ, στηριζόμενοι στη σημειογραφία μοντελοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών (BPMN).

Η επιλογή της περίπτωσης αυτής έγινε για να δείξουμε πως μια σχετικά απλή διαδικασία, στην οποία δεν αξιοποιούνται οι τεχνολογικές δυνατότητες και δεν αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες από τους διοικούντες, καθυστερεί σημαντικά να διεκπεραιωθεί. Ο μέσος χρόνος διεκπεραίωσης είναι 2 μήνες. Τρεις ημέρες χρειάζονται για να πρωτοκολληθεί μια αίτηση ενώ ο μέσος χρόνος υπογραφής ενός εγγράφου από τους προϊστάμενους είναι 12-15 ημέρες. Το γεγονός ότι εμπλέκονται κι άλλοι φορείς εκτός του e-ΕΦΚΑ στην διαδικασία παραίτησης χωρίς να έχουν αξιοποιηθεί πλήρως οι ΤΠΕ στην μεταξύ τους επικοινωνία, αυξάνει ακόμη περισσότερο τον χρόνο ολοκλήρωσης της.

Με τον προτεινόμενο ανασχεδιασμό ο χρόνος διεκπεραίωσης μειώνεται στον ένα μήνα. Αξιοποιείται η τεχνολογία με αποτέλεσμα κάποιες ενέργειες της αρχικής διαδικασίας να είναι πλέον περιττές. Η διαδικασία λοιπόν απλοποιείται, γίνεται πιο αποτελεσματική, βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και οδηγούμαστε στην καλύτερη εξυπηρέτηση του ενδιαφερομένου.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μετασχημαστεί η υφιστάμενη διαδικασία με τη χρήση των ΤΠΕ. Στόχος είναι να απλοποιηθεί με την δημιουργία ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος δημιουργίας, διακίνησης και αρχειοθέτησης εγγράφων. Βασικό ρόλο στην κατεύθυνση αυτή θα διαδραματίσουν οι αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών του e-ΕΦΚΑ, που θα αποφασίσουν την τροποποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών ή την εφαρμογή νέων.

Βιβλιογραφία

- Ab Aziz, A., Yusof, Z. M., & Mokhtar, U. A. (2019, March). Electronic Document and Records Management System (EDRMS) Adoption in Public Sector–Instrument’s Content Validation Using Content Validation Ratio (CVR). In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1196, No. 1, p. 012057). IOP Publishing.
- Abdel-Fattah, M. A., Khedr, A. E., & Aldeen, Y. N. (2017). An evaluation framework for business process modeling techniques. *International Journal of Computer Science and Information Security (IJCSIS)*, 15(5), 382-392.
- Abdulkadhim, H., Bahari, M., Bakri, A., & Hashim, H. (2015). Exploring the common factors influencing Electronic Document Management Systems (EDMS) implementation in Government. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10(23), 17945-17952.
- Abdulkadhim, H., Bahari, M., Bakri, A., & Ismail, W. (2015). A RESEARCH FRAMEWORK OF ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEMS (EDMS) IMPLEMENTATION PROCESS IN GOVERNMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 81(3).
- Aldin, L., & De Cesare, S. (2009). A comparative analysis of business process modelling techniques.
- AlShibly, H. H. (2014). The effects of characteristics of electronic document management systems on their acceptance: An empirical study in Jordan. *Business and Management*, 6(4).
- Alshibly, H., Chiong, R., & Bao, Y. (2016). Investigating the critical success factors for implementing electronic document management systems in governments: evidence from Jordan. *Information Systems Management*, 33(4), 287-301.
- Ash Conversions International (ACI), (2020), *Benefits of a Document Management System and 9 Things to Look For*. Διαθέσιμο στη: <https://www.ashconversions.com/blog/document-management/benefits-document-management-system-9-things-look/> [τελευταία πρόσβαση στις 30/08/2020]
- Bala, A., & Koxhaj, A. (2017). Key performance indicators (KPIs) in the change management of public administration. *European Scientific Journal*, 13(4), 278-283.
- Biel’s Document Management, (2016), *A History of Document Management*. Διαθέσιμο στη: <http://biels.com/a-history-of-document-management/#> [τελευταία πρόσβαση στις 30/09/2020]
- Björk, B. C. (2003). Electronic document management in construction—research issue and results.

Burtylev, I. N., Mokhun, K. V., Bodnya, Y. V., & Yukhnevich, D. N. (2013). Development of electronic document management systems: Advantage and efficiency. *Science and Technology*, 3(2A), 1-9.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

Daily Post, (2019), ΟΤΕ: Υπογραφή σύμβασης ΣΗΔΕ. Διαθέσιμο στη: [ΟΤΕ: Υπογραφή σύμβασης ΣΗΔΕ - DailyPost.gr](#) [τελευταία πρόσβαση στις 07/09/2020]

Docutracks, (2020), *Ολοκληρωμένο Ψηφιακό Περιβάλλον Διαχείρισης Εγγράφων & Ψηφιακών Υπογραφών και Διεκπεραίωσης Επιχειρησιακών Υποθέσεων*. Διαθέσιμο στη: https://www.docutracks.eu/PDF/Docutracks_DM-CM_WP.pdf [τελευταία πρόσβαση στις 30/08/2020]

Docutracks, (2023), *Ποιοί μας εμπιστεύονται*. Διαθέσιμο στη: <https://www.docutracks.eu/pelatologio/pelates/> [τελευταία πρόσβαση στις 30/03/2023]

e-Estonia, (2023a), *e-Prescription*. Διαθέσιμο στη: <https://e-estonia.com/solutions/healthcare/e-prescription/> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

e-Estonia, (2023b), *Interoperability services, x-Road*. Διαθέσιμο στη: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

European Commission, (2022), *eGovernment and digital public services*. Διαθέσιμο στη: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovernment> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Pieterse, W. (2020). *A starting guide on creating KPIs and measuring success for PES : getting started with key performance indicators*, Publications Office. Διαθέσιμο στη: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/4156> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Giandon, A. C., Junior, R. M., & Scheer, S. (2002). Implementing electronic document management system for a lean design process. In *Proc. 10th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*.

Hermans, F., Pinzger, M., & Van Deursen, A. (2011, May). Supporting professional spreadsheet users by generating leveled dataflow diagrams. In *Proceedings of the 33rd International Conference on Software Engineering* (pp. 451-460).

Indulska, M., Green, P., Recker, J., & Rosemann, M. (2009). Business process modeling: Perceived benefits. In *Conceptual Modeling-ER 2009: 28th International*

Conference on Conceptual Modeling, Gramado, Brazil, November 9-12, 2009. Proceedings 28 (pp. 458-471). Springer Berlin Heidelberg.

Infocom, (2019), *Πως θα λειτουργεί το Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων στο Δημόσιο*. Διαθέσιμο στη: <https://www.infocom.gr/2019/05/12/pos-tha-leitourgei-kentriko-systima-ilektronikis-diakinisis-engrafon-sto-dimosio/49058/> [τελευταία πρόσβαση στις 07/09/2020]

Investopedia.com, (2023), *Key Performance Indicator (KPI): Definition, Types, and Examples*. Διαθέσιμο στη: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Jaston, G., & Nelis, G. (2006). *Business Process Management: Practical guidelines to successful implementation*.

Kendall, K. E. & Kendall, J. E., (2010). *Systems analysis and design* (8th edition). Διαθέσιμο στη: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnpdDIzc2FkfGd4OjJmODlhMjNkNTQwOTIhOWY> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Khawla, B., & Molnár, B. (2018, June). *Dynamic business process: comparative models and workflow patterns*. In *THE 11TH CONFERENCE OF PHD STUDENTS IN COMPUTER SCIENCE* (p. 45).

Klipfolio.com, (2023), *What is a Key Performance Indicator (KPI)?*. Διαθέσιμο στη: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Kunis, R., Rüniger, G., & Schwind, M. (2007). *A new model for document management in e-Government systems based on hierarchical process folders*. In *Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG* (Vol. 5, No. 2, pp. 229-239).

Laserfiche, (2020a), *Benefits of Transforming Into a Paperless Office with Paperless Employees*. Διαθέσιμο στη: <https://www.laserfiche.com/ecmblog/benefits-transforming-paperless-office-paperless-employee/> [τελευταία πρόσβαση στις 30/08/2020]

Laserfiche, (2020b), *What is EDMS?* Διαθέσιμο στη: <https://www.laserfiche.com/what-is-edms/> [τελευταία πρόσβαση στις 30/08/2020]

Lawspot, (2020), *Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την ψηφιακή διακυβέρνηση, τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες και την τηλεργασία*. Διαθέσιμο στη: <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psi-fi-aki-di-aky-vernisi-tis-ilektronikes> [τελευταία πρόσβαση στις 28/10/2020]

Leikums, T. (2012a). Managing human factors in implementing electronic document system in the public sector. *Challenges of the Knowledge Society*, 2046.

Leikums, T. (2013). Document management system mobility-main trend in future document management. *International Journal of Computer and Communication Engineering*, 2(4), 505.

Luo, W., & Alex Tung, Y. (1999). A framework for selecting business process modeling methods. *Industrial Management & Data Systems*, 99(7), 312-319.

Macedo de Moraes, R., Kazan, S., Inês Dallavalle de Pádua, S., & Lucirton Costa, A. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412-432.

Meier, J., & Sprague, R. (1996, January). Towards a better understanding of electronic document management. In *Proceedings of HICSS-29: 29th Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 5, pp. 53-61). IEEE.

Modus AE, (2020), *Paperless office: Γιατί το χρειαζόμαστε*; Διαθέσιμο στη: <https://modus.gr/proionta/paperless-office/> [τελευταία πρόσβαση στις 30/08/2020]

Modus, (2023), *Πλατφόρμα Papyrus ECM*. Διαθέσιμο στη: <https://modus.gr/%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%BC%CE%B1-papyrus/> [τελευταία πρόσβαση στις 30/03/2023]

N. 3528/2007. *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.* Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 26/Α/09-02-2007)

Naesys Dimensions Solution, (2016), *Document Management System*. Διαθέσιμο στη: <http://naesys.com/document-management-system.html> [τελευταία πρόσβαση στις 30/08/2020]

Naftemporiki.gr, (2020), *Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Ελλάδας απαιτεί χρόνο, συντονισμένο σχέδιο, επενδύσεις και συνεργασία Ιδιωτικού και δημοσίου τομέα*. Διαθέσιμο στη: <https://www.naftemporiki.gr/story/1621493/o-psifiakos-metaxsimatismos-tis-elladas-apaitai-xrono-suntonismeno-sxedio-ependuseis-kai-sunergasia-idiotikou-kai-dimosiou-tomea> [τελευταία πρόσβαση στις 15/12/2020]

OpenKM, (2019), *Threats to the implementation of a document management system in public entities*. Διαθέσιμο στη: <https://www.openkm.com/blog/the-document-management-in-public-administration.html> [τελευταία πρόσβαση στις 30/09/2020]

Päivärinta, T., Smolander, K., & Yli-Huumo, J. (2019). Towards stakeholder governance on large e-government platforms-a case of Suomi. Fi. In *10th Scandinavian Conference on Information Systems (SCIS2019), Nokia, Finland, 11-14 August, 2019*. Association for Information Systems (AIS).

Polat, L. Ö. (2022). Digital Transformation Process in Selection and Implementation of an Electronic Document Management System. In *Digital Transformation and Internationalization Strategies in Organizations* (pp. 62-84). IGI Global.

Putra, D. A., Jasmi, K. A., Basiron, B., Huda, M., Maselena, A., Shankar, K., & Aminudin, N. (2018). Tactical steps for e-government development. *International Journal of pure and applied mathematics*, 119(15), 2251-2258.

Pyon, C. U., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2011). Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3267-3279.

Record Nations, (2022), *How to Reduce Your Carbon Footprint With Document Scanning*. Διαθέσιμο στη: <https://www.recordnations.com/2019/03/reduce-carbon-using-footprint-document-scanning/> [τελευταία πρόσβαση στις 30/03/2023]

Republic of Estonia, Information System Authority, (2022a), *Data exchange layer X-tee*. Διαθέσιμο στη: <https://ria.ee/en/state-information-system/data-exchange-platforms/data-exchange-layer-x-tee> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Republic of Estonia, Information System Authority, (2022b), *Document exchange layer DHX*. Διαθέσιμο στη: <https://ria.ee/en/state-information-system/data-exchange-platforms/document-exchange-layer-dhx> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Rosa, A. T. R., Pustokhina, I. V., Lydia, E. L., Shankar, K., & Huda, M. (2019). Concept of electronic document management system (EDMS) as an efficient tool for storing document. *Journal of Critical Reviews*, 6(5), 85-90.

Sharon, A., & Dori, D. (2017). Model-Based Project-Product Lifecycle Management and Gantt Chart Models: A Comparative Study. *Systems engineering*, 20(5), 447-466.

Simplekpi.com, (2023), *All about Key Performance Indicators (KPI)*. Διαθέσιμο στη: <https://www.simplekpi.com/Resources/Key-Performance-Indicators> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Suomi.fi, (2017), *Services concerning public authority issues are now provided by the reformed Suomi.fi Web Service*. Διαθέσιμο στη: [Services concerning public authority issues are now provided by the reformed Suomi.fi Web Service - Suomi.fi](https://www.suomi.fi/en/Services-concerning-public-authority-issues-are-now-provided-by-the-reformed-Suomi.fi-Web-Service) [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Szelągowski, M. (2018, September). Evolution of the BPM Lifecycle. In *Federated Conference on Computer Science and Information Systems* (Vol. 10).

Tangkawarow, I. R. H. T., & Waworuntu, J. (2016, April). A Comparative of business process modelling techniques. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 128, No. 1, p. 012010). IOP Publishing.

The ecm consultant.com, (2023), *What is Document Lifecycle: The Complete Guide*. Διαθέσιμο στη: [What is Document Lifecycle: The Complete Guide \(theecmconsultant.com\)](https://theecmconsultant.com) [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Tovima.gr, (2020), *Δημόσιο: Ασφαλής τηλεργασία από το σπίτι για έως 10.000 υπαλλήλους*. Διαθέσιμο στη: <https://www.tovima.gr/2020/04/01/society/dimosio-asfalisi-tilergasia-apo-to-spiti-gia-eos-10-000-ypallilous/> [τελευταία πρόσβαση στις 15/12/2020]

Vassilakis, C., Lepouras, G., Fraser, J., Haston, S., & Georgiadis, P. (2005). Barriers to electronic service development. *E-Service*, 4(1), 41-63.

Villanova University, (2019), *How to Apply the Six Phases of Business Process Management to Improve Business Outcomes*. Διαθέσιμο στη: <https://www.villanovau.com/resources/bpm/six-phases-bpm/> [τελευταία πρόσβαση στις 28/02/2021]

Visual Paradigm, (2020), *What is Unified Modeling Language (UML)?* Διαθέσιμο στη: <https://www.visual-paradigm.com/guide/uml-unified-modeling-language/what-is-uml/#:~:text=UML%2C%20short%20for%20Unified%20Modeling,business%20modeling%20and%20other%20non%2D> [τελευταία πρόσβαση στις 11/03/2021]

von Rosing, M., White, S., Cummins, F., & de Man, H. (2015). Business Process Model and Notation-BPMN.

Wang, W., Ding, H., Dong, J., & Ren, C. (2006, June). A comparison of business process modeling methods. In *2006 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics* (pp. 1136-1141). IEEE.

White, S. A. (2004). Introduction to BPMN. *Ibm Cooperation*, 2(0), 0.

Yatin, S. F. M., Ramli, A. A. M., Shuhaimi, H., Hashim, H., Dollah, W. A. K. W., Zaini, M. K., & Kadir, M. R. A. (2015). Electronic document management system: Malaysian experience. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(3), 82-89.

Yli-Huumo, J., Päivärinta, T., Rinne, J., & Smolander, K. (2018). Suomi. fi—Towards government 3.0 with a national service platform. In *Electronic Government: 17th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2018, Krems, Austria, September 3-5, 2018, Proceedings 17* (pp. 3-14). Springer International Publishing.

Zakaria, Z., Yaacob, M. A., Yaacob, Z., Noordin, N., Mohamed Sawal, M. Z. H., & Zakaria, Z. (2011). Key performance indicators (KPIs) in the public sector: a study in Malaysia. *Asian Social Science*, 7(7).

Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, (2020), *Λειτουργία Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) «ΙΠΙΔΑ» της ΑΔ Αττικής*. Διαθέσιμο στη: <https://www.apdattikis.gov.gr/%ce%bb%ce%b5%ce%b9%cf%84%ce%bf%cf%85%cf%81%ce%b3%ce%af%ce%b1->

[%cf%80%ce%bb%ce%b7%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%bf%cf%81%ce%b9%ce%b1%ce%ba%ce%bf%cf%8d-%cf%83%cf%85%cf%83%cf%84%ce%ae%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%bf%cf%82/](#) [τελευταία πρόσβαση στις 08/12/2020]

Εγκύκλιος 9134 ΕΞ 2020/10.04.2020. Ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα και πολιτών και επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στη: [99ΠΥ46ΜΤΛΠ-ΥΟΙ \(diavgeia.gov.gr\)](http://99ΠΥ46ΜΤΛΠ-ΥΟΙ (diavgeia.gov.gr)) [τελευταία πρόσβαση 03/04/2023]

Ελληνική Κυβέρνηση, (2018), *Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021: Αναφορά λειτουργικής προόδου*. Διαθέσιμο στη: <https://www.government.gov.gr/epiteliki-sinopsi-tis-anaforas-litourgikis-proodou-tis-ethnikis-psifiakis-stratigikis-2016-2021/> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Ελληνική Κυβέρνηση, (2021), *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*. Διαθέσιμο στη: <https://digitalstrategy.gov.gr/> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2020), *Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2020, Ελλάδα*. Διαθέσιμο στη: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/greece> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2022α), *Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022, Ελλάδα*. Διαθέσιμο στη: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/greece> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2022β), *Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022, Φινλανδία*. Διαθέσιμο στη: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-finland> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2022γ), *Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022, Εσθονία*. Διαθέσιμο στη: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-estonia> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Κανονισμός 910/2014 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23^{ης} Ιουλίου 2014. Διαθέσιμο στη: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0910&from=EN> [τελευταία πρόσβαση στις 06/10/2020]

Μητάκος, Θ. (2015). Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. *ΣΕΑ Βιβλιοθηκών, Επιμ., Αθήνα*.

Ν. 2672/1998. *Οικονομικοί πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 290/Α/28-12-1998)

Ν. 3979/2011. *Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 138/Α/16-06-2011)

Ν. 4387/2016. *Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας–Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού –συνταξιοδοτικού συστήματος–Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 85/Α/12-05-2016)

Ν. 4508/2017. *Αδειοδότηση διαστημικών δραστηριοτήτων - Καταχώριση στο Εθνικό Μητρώο Διαστημικών Αντικειμένων - Ίδρυση Ελληνικού Διαστημικού Οργανισμού και λοιπές διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 200/Α/22-12-2017)

Ν. 4670/2020. *Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 43/Α/28-02-2020)

Ν.4305/2014. *Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα, τροποποίηση του ν. 3448/2006 (Α' 57), προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2013/37/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας, ρυθμίσεις θεμάτων Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 237/Α/31-10-2014)

Ν.4325/2015. *Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης–Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 47/Α/11-05-2015)

Ν.4440/2016. *Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 224/Α/02-12-2016)

Ν.4583/2018. *Κατάργηση των διατάξεων περί μείωσης των συντάξεων, ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας 2016/97/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Ιανουαρίου 2016 σχετικά με τη διανομή ασφαλιστικών προϊόντων και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 212/Α/18-12-2018)

Ν.4618/2019. *Κύρωση των επιμέρους συμβάσεων για τα έργα V και VI της από 6.9.2018 Σύμβασης Δωρεάς μεταξύ του Ιδρύματος «Κοινωφελές Ίδρυμα Σταύρος Σ. Νιάρχος» και του Ελληνικού Δημοσίου για την ενίσχυση και αναβάθμιση των υποδομών στον τομέα της Υγείας και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 89/Α/10-06-2019)

Ν.4635/2019. *Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 167/Α/30-10-2019)

Ν.4727/2020. *Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 184/Α/23.09.2020)

Οδηγία 1999/93/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13^{ης} Δεκεμβρίου 1999. Διαθέσιμο στη: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31999L0093&from=EL> [τελευταία πρόσβαση στις 06/10/2020]

Π.Δ. 150/2001. *Προσαρμογή στην Οδηγία 99/93/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με το κοινοτικό πλαίσιο για ηλεκτρονικές υπογραφές*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 125/Α/25-06-2001)

Π.Δ. 25/2014. *Ηλεκτρονικό Αρχείο και Ψηφιοποίηση εγγράφων*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 44/Α/25-02-2014)

Π.Δ. 8/2019. *Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 8/Α/23-01-2019)

Π.Ν.Π. 20/03/2020. *Κατεπείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση των συνεπειών του κινδύνου διασποράς του κορωνοϊού COVID-19, τη στήριξη της κοινωνίας και της επιχειρηματικότητας και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της αγοράς και της δημόσιας διοίκησης*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 68/Α/20-03-2020)

Πολεμική Αεροπορία, (2019α), *Μνημόνιο Συνεργασίας του ΓΕΑ και του Εθνικού Αστεροσκοπείου Αθηνών για τη διάθεση του Συστήματος «ΙΡΙΔΑ»*. Διαθέσιμο στη: <https://www.haf.gr/2019/03/mnimonio-synergasias-toy-gea-kai-toy-ethnikoy-asteroskopeiou-athinon-gia-ti-diathesi-toy-systimatos-irida/> [τελευταία πρόσβαση στις 08/12/2020]

Πολεμική Αεροπορία, (2019β), *Φιλοξενία του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ» στις υποδομές G-Cloud της ΓΓΠΣ*. Διαθέσιμο στη: <https://www.haf.gr/2019/04/filoxenia-toy-systimatos-ilektronikis-diakinisis-eggrafon-irida-stis-ypodomes-g-cloud-tis-ggps/> [τελευταία πρόσβαση στις 08/12/2020]

Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., & Τσούμα, Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Επιτυχίες, Προβλήματα και ο δρόμος προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, διαΝΕΟσις, Μάρτιος*.

Υ.Α. 120301 ΕΞ 2021/18-06-2021. *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 2894/Β/05-07-2021)

Υ.Α. 21145 ΕΞ 2022/31-05-2022. *Λειτουργία του Κεντρικού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Κ.Σ.Η.Δ.Ε.)*. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 2764/Β/03-06-2022)

Υ.Α. Φ.40.4/163/07-02-2013. *Ρυθμίσεις για α) τη διαδικασία και τον τρόπο ηλεκτρονικής επιβεβαίωσης της λήψης και της ασφαλούς χρονοσήμανσης, β) τις προδιαγραφές και τα πρότυπα του συστήματος για τη γνωστοποίηση εγγράφων σε φυσικά πρόσωπα ή Ν.Π.Ι.Δ. με χρήση ΤΠΕ και γ) την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων*

μεταξύ φορέων του δημόσιου τομέα και των φυσικών προσώπων ή ΝΠΙΔ. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 401/Β/22-02-2013)

Υ.Α. Φ.40.4/3/1031/23-04-2012. Ρυθμίσεις για το Ηλεκτρονικό Δημόσιο Έγγραφο. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 1317/Β/23-04-2012)

Υπουργείο Δικαιοσύνης, (2020), Κοινό δελτίο τύπου των Υπουργείων Δικαιοσύνης και Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την ψηφιακή έκδοση πιστοποιητικών από τα δικαστήρια. Διαθέσιμο στη: <https://www.ministryofjustice.gr/?p=4846> [τελευταία πρόσβαση στις 15/12/2020]

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013), Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020. Διαθέσιμο στη: <http://minadmin.ypes.gr/?p=8091> [τελευταία πρόσβαση στις 15/05/2020]

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014), Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020. Διαθέσιμο στη: http://minadmin.ypes.gr/?page_id=12141 [τελευταία πρόσβαση στις 15/05/2020]

Υπουργείο Εσωτερικών, (2018), Σε πλήρη λειτουργία το νέο Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ» του ΥΠΕΣ. Διαθέσιμο στη: <https://government.gov.gr/se-pliri-litourgia-to-neo-pliroforiako-sistima-ilektronikis-diachirisis-engrafon-irida-tou-ipes/> [τελευταία πρόσβαση στις 08/12/2020]

Υπουργείο Οικονομικών, (2017), Κανονισμός για την ηλεκτρονική έκδοση και διακίνηση εγγράφων του Υπουργείου. Διαθέσιμο στη: <https://www.minfin.gr/kanonismos-gia-ten-elektronike-ekdose-kai-diakinese-engraphon-tou-ypourgeiou-oikonomikon> [τελευταία πρόσβαση στις 30/11/2020]

Υπουργείο Οικονομικών, (2018), Απόφαση ανάθεσης για το έργο: «Προμήθεια Συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων & Ψηφιακών Υπογραφών, για τις ανάγκες του Υπ. Οικονομικών-ΓΓΠΣ. Διαθέσιμο στη: <https://www.diavgeia.gov.gr/search?advanced=true&query=ada:%227%CE%98%CE%96%CE%94%CE%97-%CE%A8%CE%94%CE%91%22&page=0> [τελευταία πρόσβαση στις 03/04/2023]

Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών & Ενημέρωσης, (2016), Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021. Διαθέσιμο στη: <http://www.mindigital.gr/index.php/%CE%BA%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82/220-digital-strategy-2016-2021> [τελευταία πρόσβαση στις 15/05/2020]