

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

Π.Μ.Σ.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

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

**Διαχείριση της Αλλαγής και Ηλεκτρονική
Διακυβέρνηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση
Η Περίπτωση του Δήμου Αγίας Παρασκευής**

Περρής Αλέξανδρος

Αθήνα, Μάρτιος 2019



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

**Managing change and e-Governance
In Local Government
Case study of municipality of Agia Paraskevi**

Alexandros Perris

Athens, March 2019

Αφιέρωση

*Στην Δήμητρα, την Άρτεμις και την Δανάη
που ομορφαίνουν τη ζωή μου*

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας θα ήταν αδύνατη αν δεν είχα τη στήριξη και την ενθάρρυνση των καθηγητών μου, της οικογένειας μου και την συμμετοχή των εργαζομένων του Δήμου Αγίας Παρασκευής στην έρευνα που πραγματοποίησα.

Αρχικά θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή κο Σκλιά Παντελή για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπο μου για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να εκφράσω στον καθηγητή μου κο Σήφη Πλυμάκη για όσα με δίδαξε κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος τα οποία με ενέπνευσαν στην επιλογή του θέματος. Οι επιστημονικές παρεμβάσεις του κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας και οι πολύτιμες συμβουλές του συνέβαλαν καθοριστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση της. Επίσης ευχαριστώ το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για τη στήριξη της, την αγάπη της, την υπομονή της αλλά και την ενθάρρυνση της, τις στιγμές που έχανα το κουράγιο μου. Το διάστημα που χρειάστηκα για να ολοκληρώσω την εργασία στάθηκαν δίπλα μου, συμμετέχοντας στην προσπάθεια μου, κοπιάζοντας μαζί με εμένα για να μου δώσουν το χρόνο που απαιτήθηκε για την ολοκλήρωση της.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους εργαζομένους του Δήμου Αγίας Παρασκευής που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτοντας μέρος από το χρόνο τους, για να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις.

Περίληψη

Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχουν επιφέρει ριζικές αλλαγές στην ζωή των ανθρώπων. Έχει αλλάξει ο τρόπος επικοινωνίας, οργάνωσης, ενημέρωσης, εργασίας και συμμετοχής στα κοινά. Στην Ελλάδα η κοινωνία κατανοώντας τις δυνατότητες που υπάρχουν έχει απαξιώσει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης η οποία δείχνει να μην μπορεί να τις αφομοιώσει σε ικανοποιητικό βαθμό. Η συμμετοχή των πολιτών στα κοινά βαίνει μειούμενη. Η κοινωνία πλέον απαιτεί έναν σύγχρονο τρόπο παροχής των υπηρεσιών. Οι ΟΤΑ καλούνται να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στην αλλαγή, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες που παρέχουν, υιοθετώντας τις νέες τάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να ερευνήσει τον τρόπο και τον φορέα που σχεδιάζει τις αλλαγές που καλούνται να εφαρμόσουν οι ΟΤΑ, να καταγράψει τον τρόπο υλοποίησης και τις αντιστάσεις που παρουσιάζονται και να αξιολογήσει το βαθμό ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Για το σκοπό αυτό παρουσιάζονται αφενός τα στρατηγικά σχέδια που έχουν εκπονηθεί για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και αφετέρου πραγματοποιείται εμπειρική έρευνα σε ένα Δήμο, με συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια καταγράφοντας τις απόψεις για τις υλοποιούμενες αλλαγές των στελεχών. Συμπερασματικά εντοπίζονται τα δομικά κενά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση αλλά και στη μεταξύ τους σχέση και προτείνονται τρόποι αντιμετώπισης τους.

Abstract

E- Governance applications have caused radical changes in people's everyday lives. The way we communicate, organize, get informed, work and participate in political life has changed dramatically. The Greek society, knowing the abundant possibilities that the new technologies have created, discredits the operation of local governments, which struggle to ingest changes. Active political participation declines. Society demands (and is in great need of) new, state of the art media, methods and techniques of providing public services. On the other hand, local governments are asked to adjust to changes by improving services and embracing the new trends of e-governance.

This thesis, tries to research the way and the body which designs the changes that the local governments are called to apply, to record the way changes are being implemented and the resistance to those changes, as well as, to present and evaluate the degree that the types and forms of e-governance are being incorporated.

In this context, the strategic plans that have been elaborated by local governments are presented in this thesis, as well as, the case study of a municipality in the Attica region. The empirical research for the case study is done by using questionnaires and interviews of municipality officials that reflect their opinion and thoughts about the changes that are being implemented.

Research reveals that there are fundamental deficiencies in the original design and implementation. Finally, ways of overcoming these challenges/issues are being presented.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
A ΜΕΡΟΣ - Θεωρητική Πλαίσιο.....	4
Κεφάλαιο 1 - Η Αλλαγή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	4
1. Θεωρία οργανωσιακής αλλαγής στην Τοπική αυτοδιοίκηση	4
1.1 Η έννοια - Ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής.....	4
1.2 Τύποι αλλαγής	5
1.3 Αντίσταση στην αλλαγή	6
1.4 Θεωρίες αναδιοργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση.....	7
1.4.1 Η Θεωρία του Νέου Δημόσιου μάντζμεντ	7
1.4.2 Η θεωρία της Νέας Διακυβέρνησης	8
2. Διοίκηση της αλλαγής.....	8
2.1 Μοντέλα Διοίκησης της αλλαγής	9
2.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός και αξιολόγηση στους ΟΤΑ.....	12
2.3 Υλοποίηση των Αλλαγών, παρακολούθηση-αξιολόγηση, επασχεδιασμός	15
3. Οι μεταρρυθμιστικές τάσεις στην Ελλάδα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση...	18
3.1 Η πρόταση της ΚΕΔΕ για την μεταρρύθμιση των ΟΤΑ	18
3.2 Η Εθνική στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19.....	20
Κεφάλαιο 2 - Θεωρία Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	24
4. Ορισμός και στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	24
4.1 Ορισμός Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	24
4.2 Τα στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	25
5. Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διαλειτουργικότητα Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	28
5.1 Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	28
5.2 Διαλειτουργικότητα	30
5.3 Ανασχεδιασμός Διαδικασιών.....	31
6. Η εθνική στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	33
B ΜΕΡΟΣ – Εμπειρική Έρευνα.....	37
Κεφάλαιο 3 - Παρουσίαση του Δήμου Αγίας Παρασκευής	37
7. Στρατηγικός Προγραμματισμός στο Δήμο	38
Κεφάλαιο 4 - Έρευνας Διαχείριση της αλλαγής και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δήμο Αγίας Παρασκευής	41
8. Η μεθοδολογία της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	41

9. Ερευνητικά Εργαλεία	43
9.1 Συνεντεύξεις.....	43
9.1.1 Απόψεις σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή	43
9.1.2 Απόψεις σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	46
9.2 Ερωτηματολόγιο	47
9.2.1 Μέσοι Όροι και Τυπική απόκλιση αποτελεσμάτων της έρευνας : ..	50
9.2.2 Αποτελέσματα σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή.....	52
9.2.3 Αποτελέσματα σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	58
10. Αξιολόγηση – Συμπεράσματα	69
11. Προτάσεις	71
Παράρτημα 1	73
Παράρτημα 2	78
Βιβλιογραφία.....	84

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Μοντέλο Διοίκησης της αλλαγής των 3 βημάτων Kurt Lewin (1951).....	10
Διάγραμμα 2: Τα πέντε στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Ηνωμένα έθνη 2002.....	27
Διάγραμμα 3: Τα τέσσερα στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Layne και Lee (2001).....	28
Διάγραμμα 4 : Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	30
Διάγραμμα 5: Οργανόγραμμα Δήμου Αγίας Παρασκευής.....	38

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Οι 8 φάσεις της διοίκησης της αλλαγής.....	11
Πίνακας 2.2: Μοντέλο Διοίκησης της Αλλαγής Balogun και Hore (1999).....	12
Πίνακας 3.1: Οι 10 Στρατηγικές Επιλογές Διοικητικής Μεταρρύθμισης που αποφασίστηκαν στο Κοινό Συνέδριο ΕΝΠΕ – ΚΕΔΕ (18–19.04.2018).....	19
Πίνακας 3.2: Άξονας Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Εθνική Στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, του ΥΔΑ.....	23
Πίνακας 3.3: Οι Δράσεις για τον Άξονα Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Εθνική Στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, του ΥΔΑ.....	23
Πίνακας 6.1: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2018.....	33
Πίνακας 6.2: Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα 2014-2020.....	35
Πίνακας 10.1 : Σχέση εργασίας ερωτηθέντων με το Δήμο Αγίας Παρασκευής.....	48
Πίνακας 10.2 : Θέσεις ιεραρχίας ερωτηθέντων στο Δήμο Αγίας Παρασκευής.....	48
Πίνακας 10.3 : Αντικείμενο εργασίας ερωτηθέντων στο Δήμο Αγίας Παρασκευής.....	49
Πίνακας 10.4 : Επιμόρφωση ερωτηθέντων στο Δήμο Αγίας Παρασκευής.....	49
Πίνακας :10.5: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια.....	50
Πίνακας 10.6: Οργανωσιακές αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί στους ΟΤΑ.....	52
Πίνακας 10.7: Προβλήματα από τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί στους ΟΤΑ.....	53
Πίνακας 10.8: Βαθμός αντίστασης στην αλλαγή, υπαλλήλων των ΟΤΑ.....	53
Πίνακας 10.9: Βαθμός αντίστασης στην αλλαγή, υπαλλήλων των ΟΤΑ (II).....	54

Πίνακας 10.10: Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Βαθμός συμμετοχής υπαλλήλων στο σχεδιασμό.....	55
Πίνακας 10.11: Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Ταχύτητα υλοποίησης αλλαγών.....	55
Πίνακας 10.12: Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Ο ρόλος της Κεντρικής Διοίκησης.....	56
Πίνακας 10.13: Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Βαθμός αξιολόγησης και ανατροφοδότηση.....	57
Πίνακας 10.14: Αξιολόγηση αλλαγών στους ΟΤΑ, (I).....	57
Πίνακας 10.15: Αξιολόγηση αλλαγών στους ΟΤΑ, (II).....	58
Πίνακας 10.16: Βαθμός ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	59
Πίνακας 10.17: Καινοτομία και αποτελεσματικότητα, με τη χρήση νέων τεχνολογιών.....	60
Πίνακας 10.18: Εσωτερικές υπηρεσίες: Απλούστευση εργασιών, με τη χρήση νέων τεχνολογιών.....	60
Πίνακας 10.19: Εσωτερικές υπηρεσίες: Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα.....	61
Πίνακας 10.20: Εσωτερικές υπηρεσίες: Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα (II).....	61
Πίνακας 10.21: Εξωτερικές υπηρεσίες: Διαδικτυακή πληροφόρηση πολιτών.....	62
Πίνακας 10.22: Εξωτερικές υπηρεσίες: Διαδικτυακή εξυπηρέτηση πολιτών.....	63
Πίνακας 10.23: Εξωτερικές υπηρεσίες: Υπηρεσίες μίας στάσης (ΚΕΠ).....	63
Πίνακας 10.24: Διαφάνεια από την εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης...	64
Πίνακας 10.25: Ηλεκτρονική Δημοκρατία στους ΟΤΑ.....	65
Πίνακας 10.26: Ηγεσία των αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	66
Πίνακας 10.27: Αξιολόγηση αλλαγών στους ΟΤΑ.....	67
Πίνακας 10.28: Τομείς υστέρησης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	67
Πίνακας 10.29: Λόγοι ανάσχεσης ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης...	68

Εισαγωγή

Η Ελλάδα διανύει μια δύσκολη ιστορικά περίοδο παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης. Οι ΟΤΑ καλούνται να αναλάβουν το κομμάτι που τους αναλογεί στην αντιμετώπιση της κρίσης. Η κοινωνική απαίτηση για αποτελεσματική διοικητική ικανότητα των ΟΤΑ αυξάνει διαρκώς. Η ανάγκη για αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής των υπηρεσιών μοιάζει περισσότερο από ποτέ επιτακτική καθώς η κοινή αίσθηση είναι ότι η χώρα εξακολουθεί να κινείται στο χείλος του γκρεμού. Ο σχεδιασμός, η διοίκηση και η διαχείριση των απαραίτητων αλλαγών θα καθορίσουν την επιτυχή μεταρρύθμιση των ΟΤΑ και την μετάβαση σε μια σύγχρονη μορφή διακυβέρνησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Η απαίτηση της κοινωνίας για μια σύγχρονη και αποτελεσματική Τοπική Αυτοδιοίκηση καθώς και οι στρατηγικές επιλογές για μεταρρύθμιση που τίθενται από την πολιτική ηγεσία προκειμένου να αναβαθμιστεί ο ρόλος των ΟΤΑ, περιλαμβάνουν μια σειρά οργανωτικών και επιχειρησιακών αλλαγών, υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Η εφαρμογή συστημάτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με στρατηγικό προγραμματισμό μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στην βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης ενός ΟΤΑ με αποτέλεσμα να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του στην παροχή υπηρεσιών στο εξωτερικό περιβάλλον. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας πρέπει να μπουν στην πρώτη γραμμή της μεταρρύθμισης των ΟΤΑ.

Το ανθρώπινο δυναμικό, ο τρόπος οργάνωσης του, η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό, το επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, είναι παράγοντες καθοριστικοί για την ανάλυση, το σχεδιασμό την υλοποίηση και εν τέλει την επιτυχία μιας οργανωτικής αλλαγής στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταγράψει τον τρόπο που οργανώνεται και υλοποιείται η οργανωσιακή αλλαγή και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση και να αναδείξει τη σημασία της ορθής διαχείρισης της οργανωτικής και επιχειρησιακής αλλαγής που απαιτείται προκειμένου οι ΟΤΑ να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις που επιφέρει η μετάβαση σε μια

Διοίκηση που υιοθετεί τις σύγχρονες απαιτήσεις για Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και προσπαθεί να αποκομίσει τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή της.

Αρχικά γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο της διαχείρισης της αλλαγής, της διοίκησης της αλλαγής και του στρατηγικού προγραμματισμού σε ένα φορέα Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Περαιτέρω παρουσιάζονται οι σύγχρονες θεωρητικές τάσεις, μορφές, στόχοι και ωφέλειες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Προσπαθούμε να ψηλαφίσουμε τους στόχους που τίθενται στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση τόσο εκ των έσω παρουσιάζοντας τις πιο πρόσφατες προτάσεις τις ΚΕΔΕ για την μεταρρύθμιση στους ΟΤΑ, αλλά και εκ των έξω παρουσιάζοντας τη στρατηγική και το σχέδιο δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα που έχει εκπονήσει το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί ο βαθμός ενσωμάτωσης των θεωριών στην λειτουργία των ΟΤΑ. Προκειμένου να αξιολογηθεί η υφιστάμενη κατάσταση θα μελετηθεί ο Δήμος Αγίας Παρασκευής. Θα γίνει προσπάθεια να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου σε σχέση με τις απαιτήσεις της κοινωνίας και της πολιτείας αλλά και του ορθολογισμού για οργανωτική και επιχειρησιακή αλλαγή και για Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αναζητούνται οι οργανωτικές και επιχειρησιακές αλλαγές που έχει εφαρμόσει ο Δήμος και ο τρόπος που της υλοποίησε. Καταγράφεται το επίπεδο ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ο βαθμός συμμετοχής των υπαλλήλων στον σχεδιασμό και υλοποίηση των αλλαγών.

Παρουσιάζονται και αξιολογούνται το Οργανόγραμμα του Δήμου, ο στρατηγικός προγραμματισμός του Δήμου και το επίπεδο εφαρμογής μορφών Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως η ύπαρξη Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων και η διαλειτουργικότητα σε επίπεδο back office και front office. Στο εσωτερικό περιβάλλον αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την υφιστάμενη οργανωτική δομή και ο βαθμός συμμετοχής τους στο στρατηγικό σχεδιασμό της αλλαγής. Αναζητείται ο βαθμός ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Στο εξωτερικό περιβάλλον επιχειρείται η αξιολόγηση του τρόπου της παροχής βασικών υπηρεσιών από το Δήμο και ο βαθμός που αυτός υλοποιείτε με τα ποιοτικά

και ποσοτικά οφέλη που επιφέρει μια ορθά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη οργανωτική αλλαγή σε συνδυασμό με ένα υψηλό επίπεδο παροχής των υπηρεσιών με σύγχρονες υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

A ΜΕΡΟΣ - Θεωρητική Πλαίσιο

Κεφάλαιο 1 - Η Αλλαγή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

1. Θεωρία οργανωσιακής αλλαγής στην Τοπική αυτοδιοίκηση

Η αλλαγή στους ΟΤΑ αφορά την μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση διοικητικής οργάνωσης και επιχειρησιακής λειτουργίας σε μια επιθυμητή, μελλοντική, βελτιωμένη κατάσταση, αναβαθμισμένη αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη. Στόχος της αλλαγής στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι η παροχή αποτελεσματικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η αλλαγή σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι προϊόν εξωτερικών πιέσεων ή θεσμικών αλλαγών ή αποτέλεσμα προγραμματισμού, οράματος και διαβούλευσης. Το να διοικείς μια αλλαγή είναι μια εργασία που μπορεί να γίνει είτε προληπτικά με αλλαγές που πραγματοποιούνται με ένα σχεδιασμένο και συστηματικό τρόπο, είτε ως αντίδραση σε εξωτερικές μεταβολές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός (Baker, 2007). Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής άρχισε να απασχολεί τους επιστήμονες της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1950 (Bramford & Forrester, 2003).

1.1 Η έννοια - Ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής έχει να κάνει με το σχεδιασμό, την υλοποίηση και παρακολούθηση της αλλαγής σε μια σειρά συντελεστών που συμβάλουν στην επίτευξη του σκοπού ενός οργανισμού. Αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει τα μεταβατικά στάδια της ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, της διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγή, τον προγραμματισμό και σχεδιασμό των αλλαγών, την υλοποίηση των αλλαγών και την παρακολούθηση και ενσωμάτωση των αλλαγών. Η έννοια της αλλαγής είναι πλέον συνώνυμη με το σταθερό τρόπο δραστηριοποίησης μέσα στις επιχειρήσεις (Appelbaum, St-Pierre & Glavas, 1998).

Οι Cook και Hunsaker (2001) όρισαν την οργανωσιακή αλλαγή ως τη διαδικασία μετακίνησης από την υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό σημείο, το οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται εξαιτίας των δυναμικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις παρούσες συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας.

Οι Fisher και Sharp (2002), ορίζουν την οργανωσιακή αλλαγή ως «τη μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή διαφορετικά, τη μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό». Η μετάβαση αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού. «Ο σχεδιασμός της στρατηγικής αλλαγής (strategic change) αποτελεί τέχνη» (Leigh,1991).

Η αλλαγή στην τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να αναφέρεται στην ανάγκη για μετάβαση σε μια νέα οργανωτική δομή, στον ανασχεδιασμό και απλούστευση των διαδικασιών, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας οργάνωσης και λειτουργίας ή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Βασικός παράγοντας στη διαδικασία της αλλαγής είναι ο άνθρωπος και η διαχείριση του είναι καθοριστική για την επιτυχία ή αποτυχία της. Κατά τη διαδικασία της αλλαγής οι άνθρωποι περνούν από το γνωστό και γνώριμο, στο άγνωστο (Bovey & Hede, 2001). Η προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού και η υποστήριξη του μέσω της πληροφόρησης και της συμμετοχής, μπορεί να μειώσει τις αναμενόμενες φυσικές αντιστάσεις και το φόβο μπροστά στις επικείμενες αλλαγές.

1.2 Τύποι αλλαγής

Μια πρωταρχική κατηγοριοποίησή της οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να γίνει αναφορικά με την πηγή που την προκαλεί (katsaros, 2012). Έτσι στην περίπτωση που προκαλείται από τον ίδιο τον οργανισμό έχουμε να κάνουμε με σχεδιασμένη (planned) και με πρόθεση (intentional) αλλαγή ή στην αντίθετη περίπτωση που προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες μπορεί να είναι αναδυόμενη (emergent) ή χωρίς πρόθεση (unintentional). Στην περίπτωση της σχεδιασμένης αλλαγής προηγείται της υλοποίησης ένας σχεδιασμός και μια προετοιμασία που στοχεύουν στην βελτίωση του τρόπου λειτουργίας για την επίτευξη των στόχων. Αντίθετα στην αναδυόμενη αλλαγή η αλλαγές επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες και οι οργανισμοί αλλάζουν για να προσαρμοστούν σε αυτές χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό, προσπαθώντας να μειώσουν τις παρενέργειες και να αφομοιώσουν τις τυχόν ωφέλειες.

Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει ανάλογα με τη φύση της αλλαγής και μπορεί να είναι συνεχής ή περιοδική (continuous or episodic). Η περιοδική αλλαγή συνήθως είναι πιο ήπια και έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί και βασίζεται κάθε φορά στα κεκτημένα του προηγούμενου σταδίου. Η συνεχής αλλαγή είναι δυσκολότερη στην

εφαρμογή της και επιφέρει μεγαλύτερες αλλαγές στον οργανισμό. (Balogun and Hope, 1999).

1.3 Αντίσταση στην αλλαγή

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί αντιστέκονται στις επικείμενες αλλαγές είτε είναι σχεδιασμένες και με πρόθεση είτε είναι αναδυόμενες και χωρίς πρόθεση. Παράγοντες όπως η συνήθεια, ο φόβος μπορούν να συμβάλουν στην αντίσταση και στην αδυναμία ενσωμάτωσης των αλλαγών σε ένα οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Kanter, (1989) οι κυριότεροι λόγοι οργανωσιακής αντίστασης είναι:

1. Η διατήρηση Δύναμης: Σε μια διαδικασία αλλαγών είναι πιθανό να υπάρξουν τμήματά ή άτομα υψηλά συνήθως στην ιεραρχία που απειλούνται με απώλεια εξουσίας ή πόρων. Οι διαταραχές στις ισορροπίες των δυνάμεων μεταξύ των τμημάτων και των ατόμων ενός οργανισμού μπορεί να προκαλέσει σοβαρές αντιστάσεις οι οποίες μπορούν να επιβραδύνουν σημαντικά τη διαδικασία των αλλαγών

2. Η δομική σταθερότητα : Οι δομές και η ιεραρχία που υπάρχουν σε ένα οργανισμό έχουν δημιουργήσει ένα πλαίσιο προβλέψιμων συμπεριφορών οι οποίες αντιστέκονται στην αλλαγή. Μια αλλαγή έστω και σε ένα τμήμα του οργανισμού επιφέρει αλλαγές και σε άλλες περιοχές λόγω του πλέγματος της υφιστάμενης οργανωτικής δομής

3. Η Λειτουργική υποβελτιστοποίηση : Τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού έχουν ως προτεραιότητα την ευημερία του τμήματος και σε περίπτωση που αντιληφθούν την αλλαγή ως απειλή για το τμήμα μπορεί να αντισταθούν ενώ αντίθετα να υποστηρίξουν μια αλλαγή που θεωρούν ότι ωφελεί το τμήμα.

4. Η Οργανωσιακή κουλτούρα: Η σημασία της είναι μεγάλη καθώς αφορά στις εδραιωμένες αξίες και αντιλήψεις που οδηγούν σε συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς και συνήθως είναι δύσκολο να αλλάξουν δημιουργώντας έντονες αντιστάσεις.

5. Οι κανόνες των ομάδων: Οι κανόνες που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ των ομάδων και είναι γνωστοί και συνεπάγονται συγκεκριμένες οικείες

συμπεριφορές οι οποίες όταν χρειάζονται αν αλλάξουν δημιουργούν αντιστάσεις.

6. Τα Διευθυντικά στελέχη : Τα διευθυντικά στελέχη συχνά θεωρούν ότι η ανάγκη για αλλαγή γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους με τον ίδιο τρόπο που το κάνουν αυτά, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αντιληφθούν ακριβώς τους λόγους για τους οποίους αντιστέκονται και επομένως να μην υιοθετήσουν τους ορθούς τρόπους για να μειώσουν την αντίσταση.

1.4 Θεωρίες αναδιοργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση φαίνεται να διέρχεται μια φάση κρίσης και αντιμετωπίζει την πρόκληση προσαρμογής στα νέα δεδομένα της εποχής μας και τη μεταλλασσόμενη κατηγορία κοινωνικών αναγκών και αιτημάτων (Μακρυδημήτρης, 1991). Δύο είναι τα μεγαλύτερα θεωρητικά ρεύματα σχετικά με την αναδιοργάνωσης του Δημοσίου τομέα στα οποία εντάσσεται η πληθώρα των μεταρρυθμιστικών τάσεων και θεωριών που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί. Το παλαιότερο είναι αυτό του νέου δημόσιου μανάτζμεντ και το νεότερο είναι αυτό της νέας διακυβέρνησης.

1.4.1 Η Θεωρία του Νέου Δημόσιου μανάτζμεντ

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος οδηγεί το Δημόσιο τομέα, ο οποίος έχει εξασφαλισμένη βιωσιμότητα και λειτουργεί μονοπωλιακά (Bouckaert 2008), σε χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Οι Δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργούν σε επίπεδο παραγωγικότητας χαμηλότερο από αυτό που θα λειτουργούσαν εάν μετείχαν σε περιβάλλον ανταγωνιστικό και χωρίς το δημόσιο προστατευτισμό (Kettl 2000). Επιπλέον τονίζεται η έλλειψη ελέγχου και αξιολόγησης η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε ανορθολογική λήψη αποφάσεων.

Για την αντιμετώπιση αυτής της αναποτελεσματικότητας προτείνεται η κατάργηση των δημοσίων μονοπωλίων και η εισαγωγή του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με την εισαγωγή αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών (Bryson 2014). Εξειδικεύοντας η θεωρία προτείνει την συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα μέσω ιδιωτικοποιήσεων ή συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα ή εκχώρηση αρμοδιοτήτων καθώς και την υιοθέτηση μοντέλων οργάνωσης του ιδιωτικού τομέα (Bouckaert 2008).

1.4.2 Η θεωρία της Νέας Διακυβέρνησης

Η θεωρία αναφέρεται στην μετάβαση από την εποχή της παραδοσιακής κυβέρνησης στην εποχή της σύγχρονης διακυβέρνησης. Οι νέες μορφές διακυβέρνησης ασκούνται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών (Bouckaert 2015). Η παγκοσμιοποίηση, οι αυξανόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες των πολιτών, η πολυπλοκότητα στην παροχή των υπηρεσιών προώθησαν την αλλαγή στην λειτουργία των δημόσιων φορέων και στον τρόπο άσκησης των δημόσιων πολιτικών.

Τα δύο επίπεδα στα οποία προωθείται η αλλαγή σύμφωνα με τη θεωρία της νέας διακυβέρνησης είναι το επίπεδο άσκησης δημόσιων πολιτικών και το επίπεδο αρχών και μοντέλων λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Στο πρώτο επίπεδο το κράτος θέτει τις κατευθύνσεις και τους στόχους των οποίων την ικανοποίηση αποσκοπεί η παροχή των δημόσιων αγαθών και επιβλέπει την εφαρμογή τους από τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς (Stoker 2006). Το κράτος ρυθμίζει και ελέγχει τις δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν και διαμορφώνουν και το δεύτερο επίπεδο αλλαγής καθώς επιβάλλουν οργανωτική αναδιοργάνωση, απλούστευση και τυποποίηση υπηρεσιών. Η οργανωτική αλλαγή που προωθείται απαιτεί την ενσωμάτωση οριζόντιου και πολύ-επίπεδου συντονισμού καθώς και εισαγωγή συστημάτων παρακολούθησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Bouckaert 2015) παράλληλα με την ανάπτυξη ενός συμμετοχικού στρατηγικού προγραμματισμού με τη συμμετοχή του προσωπικού αλλά και των ωφελομένων (Poister 2014).

2. Διοίκηση της αλλαγής

Η διοίκηση οργανωτικών αλλαγών (Change Management) χρησιμοποιεί θεωρίες και μοντέλα που προέρχονται από στη στρατηγική διοίκηση (Strategic Management), την Οργανωσιακή συμπεριφορά και Ψυχολογία και την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου οι αλλαγές να στεφθούν με επιτυχία. Ο σημαντικότερος παράγοντας στη διοίκηση των αλλαγών είναι ο ανθρώπινος αφού αποτελεί και τον σημαντικότερο πόρο στη λειτουργία ενός οργανισμού. Η Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management) έχει σκοπό την

ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού (Daly, 2015). Το πόσο αποτελεσματική θα είναι η αλλαγή εξαρτάται από την ετοιμότητα του οργανισμού να την δεχτεί (Χυτήρης, 1994). Ο χρόνος επίσης είναι καθοριστικός καθώς δραστικές αλλαγές επιφέρουν εντονότερες αντιστάσεις ενώ σταδιακές αλλαγές μπορούν να σχεδιαστούν καλύτερα και να τύχουν μικρότερων αντιστάσεων (Huber & Glick, 1992). Παράγοντες όπως το εύρος και η έκταση έχουν μεγάλη σημασία. Οι αλλαγές μπορεί να αφορούν ένα τμήμα ή ολόκληρο τον οργανισμό, μια συγκεκριμένη πολιτική ή όλη την οργανωτική κουλτούρα. Για την επιτυχή ολοκλήρωση τους χρειάζεται προσοχή γιατί «Ό,τι ικανοποιεί τη μια μεριά (τμήμα), είναι πιθανόν να δυσαρεστεί το άλλο» (Trader-Leigh, 2002). Σκοπός της διοίκησης των αλλαγών είναι η επιτυχής μετάβαση σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση οργάνωσης και επιχειρησιακής λειτουργίας. Η Διοίκηση οφείλει να υποστηρίζει την προσπάθεια και να βρίσκεται πίσω από το πρόγραμμα αλλαγής, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση και πηγή έμπνευσης για όλους τους εργαζομένους. Τότε μόνο υπάρχουν πιθανότητες επιτυχίας. (Chevalier & Segalla, 1996). Είναι σκόπιμο να εμπυχώνει τους εργαζομένους και να τους επιβραβεύει αν αυτό κριθεί σκόπιμο (Galpin, 1996). Επιπλέον πρέπει να φροντίσει να κατανέμει δίκαια τις υποχρεώσεις και τις ωφέλειες που απορρέουν από τις αλλαγές καθώς διαφορετικά θα αυξηθούν οι αντιστάσεις των εργαζομένων (Folger & Skarlicki, 1999)

2.1 Μοντέλα Διοίκησης της αλλαγής

Ένα από τα σημαντικότερα και πιο παλιά μοντέλα στη θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής είναι αυτό του Kurt Lewin (1951), ενός από τους πρώτους ψυχολόγους που ασχολήθηκε με την κοινωνική ψυχολογία. Σύμφωνα με το μοντέλο που ανέπτυξε η διαδικασία της αλλαγής αποτελείται από τρία στάδια:

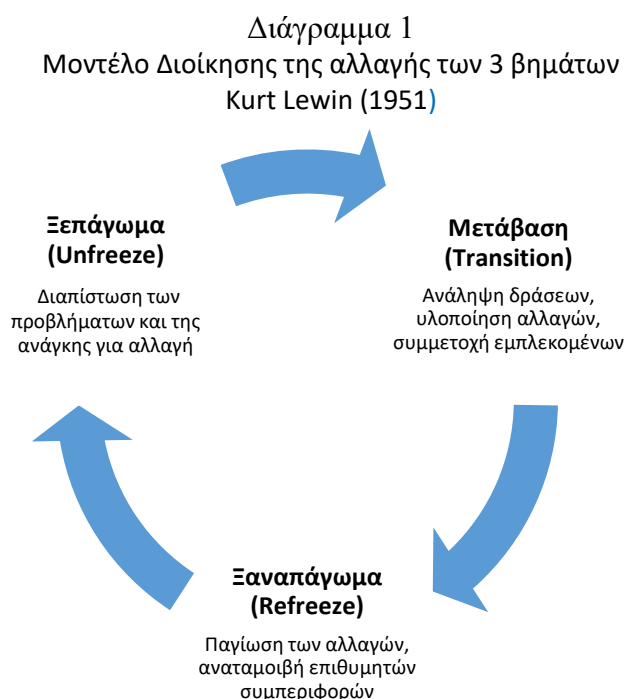
Το στάδιο του ξεπαγωματος (unfreeze) : Στο στάδιο αυτό ενθαρρύνονται τα άτομα να διαπιστώσουν την απόσταση της επιθυμητής από την υπάρχουσα κατάσταση. Σκοπός του σταδίου αυτού είναι να περάσει στη συνείδηση των ατόμων η αντίληψη ότι η υπάρχουσα κατάσταση δεν είναι ικανοποιητική και να γίνει κατανοητή η ανάγκη για την αλλαγή, μειώνοντας έτσι τις αντιστάσεις τους.

Το στάδιο της μετάβασης (transition): Σε αυτό το στάδιο γίνεται η μετακίνηση στην καινούργια κατάσταση, εγκαταλείπονται οι παλαιοί τρόποι δράσης και συμπεριφοράς και υιοθετούνται νέοι. Η μετάβαση μπορεί να περιλαμβάνει νέους

τρόπους εργασίας ή νέα οργανωτική δομή με καινούργιες συνεργασίες καθιστώντας σημαντική την συμμετοχή των εμπλεκομένων στη διαδικασία προκειμένου να στεφτεί με επιτυχία. Η δημιουργία μιας σχέσης που στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, τη συνέπεια και την εμπιστοσύνη είναι η καλύτερη εγγύηση για μια αποδοτικότερη αλλαγή (Gilgeous & Chambers, 1999).

Το στάδιο του ξαναπαγώματος (refreeze) : Στο στάδιο αυτό στόχος είναι η παγίωση της καινούργιας τάξης πραγμάτων. Η επιβράβευση των επιτυχιών η κατάλληλη εκπαίδευση των εμπλεκομένων και η δέσμευση της ηγεσίας καθορίζουν το βαθμό της ενσωμάτωσης των αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα.

Στο σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων τα τρία στάδια ουσιαστικά επαναλαμβάνονται συνεχώς.



Ο John Paul Kotter το 1996 βασιζόμενος και εξελίσσοντας τα τρία στάδια του Kurt Lewin και μετά από εμπειρία ως σύμβουλος σε Ιδιωτικούς και Δημόσιους οργανισμούς συμπέρανε ότι για να διοικηθεί επιτυχώς μια διαδικασία αλλαγών πρέπει να βασιστεί σε 8 βήματα :

Πίνακας 2.1

Το μοντέλο του Kotter 1996 (Οι 8 φάσεις της διοίκησης της αλλαγής)

- 1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος (sense of urgency)
- 2. Δημιουργία της ηγετικής ομάδας (guiding coalition)
- 3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής (vision and strategy)
- 4. Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής (Communicate the change vision)
- 5. Ενίσχυση της δράσης σε όλα τα επίπεδα (απομάκρυνση εμποδίων, αλλαγή συστημάτων και δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών)
- 6. Επίτευξη βραχυχρόνιων νικών -επιτυχιών (short-term wins)
- 7. Παγίωση των κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών (consolidate gains and produce more change)
- 8. Ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα (Anchor new approaches in the culture)

Ένα νεότερο μοντέλο που μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι το μοντέλο των Balogan G. και Hope Hailey V. (1999). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν τέσσερις τύποι αλλαγής που προκύπτουν από δύο άξονες. Ο ένας άξονας έχει να κάνει με τη φύση της αλλαγής και το κατά πόσο αυτή είναι σταδιακή ή εκρηκτική και ο άλλος άξονας με το πεδίο της αλλαγής και κατά πόσο η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί εντός ή εκτός του οργανωσιακού πλαισίου. Οι τέσσερις τύποι είναι:

Η Προσαρμογή (Adaptation): Ο πιο κοινός τύπος. Σταδιακή αλλαγή σε βάθος χρόνου και εντός του οργανωσιακού πλαισίου.

Η Αναδόμηση (Reconstruction): Γρήγορη χρονικά αλλαγή που υλοποιείτε εντός του οργανωσιακού πλαισίου και δεν επιφέρει ριζικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού

Η Εξέλιξη (Evolution) : Σταδιακή αλλαγή του οργανωτικού πλαισίου προκειμένου να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η Επανάσταση (Revolution): Εκρηκτική αλλαγή σε μικρό χρονικό διάστημα του οργανωτικού πλαισίου. Λόγοι εφαρμογής συνήθως τέτοιων ριζικών αλλαγών υπάρχουν όταν απειλείται η επιβίωση του οργανισμού.

Πίνακας 2.2

Μοντέλο Διοίκησης της Αλλαγής Balogun και Hope (1999)

		Πεδίο της Αλλαγής	
		Μετασχηματισμός	Ευθυγράμμιση
Φύση της Αλλαγής	Σταδιακή	Εξέλιξη (Evolution)	Προσαρμογή (Adaptation)
	Εκρηκτική	Επανάσταση (Revolution)	Αναδόμηση (Reconstruction)

2.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός και αξιολόγηση στους ΟΤΑ

Με τους Ν. 3463/2006 και 3852/2010 ο προγραμματισμός καθιερώθηκε ως ένα εργαλείο σχεδιασμού και ανάπτυξης των ΟΤΑ μέσω των πενταετών Επιχειρησιακών προγραμμάτων και των ετήσιων προγραμμάτων δράσης. Σκοπός των εργαλείων αυτών είναι η βελτίωση της λειτουργίας των ΟΤΑ μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού, και της αξιολόγησης της δράσης τους.

Η επίτευξη των σκοπών ενός οργανισμού καθορίζεται από το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων του, τον τρόπο που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί. Η προετοιμασία ενός προγράμματος αλλαγής ξεκινά με την καταγραφή των οργανωσιακών σκοπών με διαβούλευση, ανταλλαγή απόψεων και όραμα ηγεσίας, συνεχίζει με την ανάπτυξη των πολιτικών για την επίτευξη τους μέσω της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης και ολοκληρώνεται με τον ορθό καταμερισμό των πόρων μέσω της αξιολόγησης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών για την αποδοτική υλοποίηση τελικά αυτών των σχεδίων.

Ο σχεδιασμός μια οργανωσιακής αλλαγής ξεκινάει από την αναγνώριση της ανάγκης της. Μερικές φορές η ανάγκη για αλλαγή στην οργάνωση και στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού είναι προφανής ή μπορεί να επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που η ανάγκη για αλλαγή δεν μπορεί να γίνει ευκολά αντιληπτή από τον ίδιο τον οργανισμό και από τα στελέχη που τον διοικούν.

Συνήθη προβλήματα και δυσλειτουργίες δεν καταγράφονται συστηματικά και μπορεί να χρονίζουν μειώνοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού.

Για να ληφθούν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να έχουν τη δυνατότητα και ικανότητα να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά. Θα πρέπει με άλλα λόγια να μπορούν να αναλύουν κάθε παρουσιαζόμενη κατάσταση, όσο το δυνατόν καλύτερα και στη συνέχεια με βάση τη διαίσθηση, η οποία τις περισσότερες φορές είναι αποτέλεσμα κυρίως της συσσωρευμένης εμπειρίας, να προσπαθούν να λάβουν την πλέον αποτελεσματική στρατηγική απόφαση που θα οδηγήσει την επιχείρησή τους κερδοφόρα στο μέλλον. Έτσι η βάση για άριστες στρατηγικές αποφάσεις είναι η ανάλυση και η διαίσθηση (Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013).

Η διαμόρφωση μιας αντικειμενικής εικόνας για την παρούσα κατάσταση ενός οργανισμού είναι βασική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής διαδικασίας αλλαγής. Κάποιες δυνάμεις ενεργούν προς την επίτευξη ενός σκοπού, προκαλώντας την αλλαγή (δυνάμεις προώθησης) ενώ άλλες αντιτίθενται σε αυτήν (δυνάμεις αντίστασης) (Χυτήρης, 2001). Για την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης έχουν αναπτυχθεί ορισμένα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως :

1. SWOT analysis: Ο τίτλος του εργαλείου προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνατά σημεία), Weaknesses (Αδύνατα σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές) και χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος αναλύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που υφίστανται και σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος τα δυνατά και αδύναμα σημεία του οργανισμού. Σκοπός είναι να καταγραφούν στο εξωτερικό περιβάλλον οι πολιτικοί-νομικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που δεν ελέγχονται από τον οργανισμό και μπορεί να απαιτούν προετοιμασία για την αντιμετώπιση τους ή ανάληψη δράσης για εκμετάλλευσή τους. Στο εσωτερικό γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν οι πόροι

και οι ικανότητες που υπάρχουν στον οργανισμό (Hunger, Wheelen, 2004) εξετάζοντας τη δομή, τη κουλτούρα και τους διαθέσιμους πόρους.

2. Force Field analysis (Ανάλυση Δυνάμεων Πεδίου): Το εργαλείο αναλύει τις αντίρροπες δυνάμεις που δημιουργούν μια κατάσταση σχετικής σταθερότητας σε ένα οργανισμό. Αναπτύχθηκε αρχικά από τον Kurt Lewin (1951) και χρησιμοποιείται εκτενώς. Το εργαλείο θεωρεί ότι ένας οργανισμός βρίσκεται σε μια κατάσταση σχετικής σταθερότητας η οποία απεικονίζεται με μια κάθετη γραμμή και από τη μία πλευρά καταγράφονται οι δυνάμεις που κινούνται προς την θετική κατεύθυνση της επίτευξης του σκοπού και από την άλλη οι δυνάμεις που αντιστέκονται και επιβραδύνουν την αλλαγή. Οι δυνάμεις απεικονίζονται με ένα βέλος με φορά προς την κεντρική κάθετη γραμμή το μέγεθος του οποίου εξαρτάται από την ένταση της κάθε δύναμης. Μετά την καταγραφή επιλέγεται είτε η ενίσχυση των θετικών δυνάμεων είτε η μείωση των αρνητικών. Ο Lewin προτείνει τη προσπάθεια μείωσης των αρνητικών δυνάμεων καθώς η ενίσχυση των θετικών δυνάμεων θα προκαλέσει και την αύξηση των αρνητικών προκειμένου να διατηρηθεί η ισορροπία και ο έλεγχος θα γινόταν δυσκολότερος (Dunne 1996).

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού προγραμματισμού έχει να κάνει με την αξιολόγηση της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η αξιολόγηση βοηθάει στο να καθοριστούν οι περαιτέρω ενέργειες, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που υπάρχουν (Kanter, Stein & Jick, 1992). Η αξιολόγηση με γνώμονα την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα πρέπει να κινείται σε τέσσερις κατευθύνσεις: α) την οργανωτική δομή, β), την εσωτερική οικονομική λειτουργία γ) την παροχή των υπηρεσιών και δ) το ανθρώπινο δυναμικό.

Η αξιολόγηση της οργανωτικής δομής έχει να κάνει με το οργανόγραμμα, την κατανομή των αρμοδιοτήτων και τον τρόπο άσκησης τους, τη λήψη των αποφάσεων και την ιεραρχική δομή και το εύρος εποπτείας. Σκοπός της αξιολόγησης της οργανωτικής δομής είναι να εντοπιστούν προβλήματα στην οργάνωση όπως η ύπαρξη συναρμοδιοτήτων και η απουσία συντονισμού, η αναζήτηση του βέλτιστου εύρους εποπτείας και η αποκέντρωση της αρμοδιότητας λήψης των αποφάσεων.

Η αξιολόγηση των εσωτερικών λειτουργιών έχει να κάνει με τις διαδικασίες, το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των λειτουργιών και το βαθμό τυποποίησης. Σκοπός είναι ο εξορθολογισμός μέσω της απλούστευσης, της τυποποίησης και του συντονισμού. Βασικό συντελεστή αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία αξιολογούνται προς το βαθμό φιλικότητας και χρηστικότητας, διαλειτουργικότητας, ολοκληρωμένης παροχής και μείωσης της γραφειοκρατίας.

Η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών γίνεται με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την μείωση της πολυπλοκότητας, την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των ωφελούμενων, την αύξηση της ποιοτικής παροχής τόσο σε εσωστρεφής όσο και σε εξωστρεφείς υπηρεσίες.

Το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται ποσοτικά αναφορικά με την επάρκεια πλήρωσης των προβλεπόμενων θέσεων, με το ποσοστό κατάρτισης και ύπαρξης δεξιοτήτων ανάλογα με τις αρμοδιότητες που ασκεί, τη στάση του απέναντι στις αλλαγές και την αξιοποίηση του στην κατάλληλη θέση.

Ο επιτυχής στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας αλλαγής. Όταν υλοποιείται με δράσεις διαβούλευσης και με τη συμμετοχή του προσωπικού, με επικοινωνία και πληροφόρηση για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές, μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη και να μειώσει την ανασφάλεια και τις αντιστάσεις.

2.3 Υλοποίηση των Αλλαγών, παρακολούθηση-αξιολόγηση, επανασχεδιασμός

Το στάδιο της υλοποίησης των αλλαγών είναι το πιο κρίσιμο για την επιτυχία της αλλαγής. Στην υλοποίηση γίνονται πράξη όλα όσα έχουν σχεδιαστεί. Ο σκοπός της υλοποίησης είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού στον οποίο το αποτέλεσμα του σταδίου της υλοποίησης, αντιστοιχεί και συναντά τις προσδοκίες του σχεδιασμού (Fullan και Pomfret, 1977). Η υλοποίηση των δράσεων για αλλαγή που έχουν σχεδιαστεί περιλαμβάνει μια σειρά υποστηρικτικών ενεργειών από το προσωπικό του φορέα και τους εμπλεκόμενους φορείς (Wirick 2009). Οι ενέργειες αυτές κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες :

1. Ενέργειες προετοιμασίας υλοποίησης του σχεδίου δράσης

Αυτή η κατηγορία ενεργειών εστιάζει στην προετοιμασία του συνόλου των παρεμβάσεων που έχουν σχεδιαστεί με στόχο την επιτυχή και έγκαιρη υλοποίηση τους.

Ενέργειες που εντάσσονται στην προετοιμασία είναι:

- Ο καθορισμός υπευθύνου συντονισμού του σχεδίου μετάβασης (project manager), ο οποίος ηγείται της υλοποίησης του συνόλου των παρεμβάσεων και έχει την ευθύνη εκτέλεσης τους.

- Ο καθορισμός ομάδας υποστήριξης του σχεδίου μετάβασης, με αρμοδιότητα την επιλογή, εξειδίκευση και παρακολούθηση των δράσεων. Οι ομάδες αυτές σκοπό έχουν την οργάνωση και τον προσδιορισμό των στόχων της αλλαγής (Fullan, 2001).

- Η επιλογή και εξειδίκευση δράσεων του σχεδίου μετάβασης, από τον υπεύθυνο συντονισμού σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας εργασίας

- Η παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου μετάβασης με βάση την τακτική επικοινωνία της ομάδας υποστήριξης και των εμπλεκόμενων στελεχών (Poister 2014, Wirick 2009, Madison 2010)

- Ο σχεδιασμός και υλοποίηση του προγράμματος ενημέρωσης, βασικό παράγοντα επιτυχής υλοποίησης σχεδίων αλλαγών με σκοπό την καλύτερη δυνατή ενημέρωση των εργαζομένων και όσων συνεργάζονται με το φορέα (Bryson 2014, Rainey 2010).

2. Ενέργειες παρακολούθησης / αξιολόγησης της προόδου υλοποίησης του σχεδίου δράσης

Η δεύτερη κατηγορία ενεργειών έχει ως στόχο την εύρυθμη λειτουργία του έργου το οποίο πετυχαίνει μέσω παρεμβάσεων που περιλαμβάνουν :

- Την εξασφάλιση συνέχειας και συνέπειας στη διοικητική υποστήριξη για την ομαλή πορεία του έργου

- Το καθορισμό ρεαλιστικών προσδοκιών για τις δυνατότητες του έργου

- Μέριμνα για μετασχηματισμό ατόμων και οργανωτικής κουλτούρας μέσω της ενημέρωσης και της συμμετοχής με στόχο την μείωση της αντίστασης

- Αξιολόγηση και μέτρηση αποτελεσμάτων του νέου μοντέλου λειτουργίας, με τη χρήση δεικτών μέτρησης του βαθμού επιτυχίας των στόχων

3. Ενέργειες υλοποίησης παρεμβάσεων / δράσεων σχεδίου μετάβασης, που αφορά στην εφαρμογή δράσεων όπως:

- Οργανωτικές παρεμβάσεις
- Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
- Δράσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Ανακατανομή αρμοδιοτήτων
- Απλούστευση διαδικασιών
- Δράσεις εκπαίδευσης του προσωπικού

Με το πέρας της διαδικασίας υλοποίησης της αλλαγής ένα σημαντικό στάδιο είναι η αξιολόγηση της. Είναι το στάδιο όπου ελέγχεται η αποτελεσματικότητα όλου του σχεδιασμού και του τρόπου υλοποίησης του. Η έλλειψη ενός συστήματος αξιολόγησης αποτελεί συχνά λόγω αποτυχίας των προσπαθειών για αλλαγή (Mabin, V.J., Forgeson, S. & Green, L. (2001). Η αξιολόγηση προκειμένου να είναι επιτυχής πρέπει α) να καταγράφει την κατάσταση και να εκτιμά τα ποσοτικά και ποιοτικά τα αποτελέσματα της αλλαγής, β) να ελέγχει τον αρχικό σχεδιασμό ως προς τον βαθμό επίτευξης του στόχου και να συσχετίζει τα οφέλη που επέφερε σε σχέση με τους πόρους που δαπανήθηκαν και γ) τα δεδομένα που παράγει να αξιοποιούνται σε μελλοντικούς σχεδιασμούς.

3. Οι μεταρρυθμιστικές τάσεις στην Ελλάδα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η Ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση έχει να αντιμετωπίσει μια σειρά παθογενειών στην προσπάθεια της να εκσυγχρονιστεί. Το Ελληνικό διοικητικό σύστημα χαρακτηρίζεται από περιορισμένη αποκέντρωση και ευελιξία. Το χρονίζων πρόβλημα της γραφειοκρατίας εξακολουθεί να υφίσταται. Το δαιδαλώδες κανονιστικό πλαίσιο δυσχεραίνει την επιχειρησιακή ικανότητα και την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Τα τελευταία χρόνια σε όλα αυτά προστέθηκε και ο εκτενής περιορισμός της χρηματοδότησης της ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης που αντιμετωπίζει η χώρα.

3.1 Η πρόταση της ΚΕΔΕ για την μεταρρύθμιση των ΟΤΑ

Στην προσπάθεια να συμβάλουν η ΚΕΔΕ και η ΕΝΠΕ στην Εθνική προσπάθεια ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού του ελληνικού Κράτους, τονίζουν την ανάγκη για ενίσχυση και αναβάθμιση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτό άλλωστε δείχνει και το Ευρωπαϊκό κεκτημένο για μια αποτελεσματικότερη Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Στο Κοινό Συνέδριο της ΕΝΠΕ και της ΚΕΔΕ (18–19.04.2018) συμφωνήθηκαν οι 10 Στρατηγικές Επιλογές τους, ως οι βασικές κατευθύνσεις της αναγκαίας διοικητικής μεταρρύθμισης στη χώρα μας (Πίνακας 3.1).

Συνοψίζοντας τους στόχους βλέπουμε να γίνεται λόγος για μία πληθώρα και εις βάθος επιχειρησιακών και οργανωτικών αλλαγών. Προτείνεται ένα νέο σύστημα διοικητικής οργάνωσης της χώρας, διοικητική μεταφορά στην Αυτοδιοίκηση όλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών, ενίσχυση του αναπτυξιακού ρόλου της Αυτοδιοίκησης στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός, απλοποίηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Γίνεται αντιληπτό ότι η πολιτική διοίκηση των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού οραματίζεται και σχεδιάζει ριζικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Ο τρόπος διαχείρισης της υλοποίησης αυτής της αλλαγής θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της οργανωτικής και επιχειρησιακής αναβάθμισης της λειτουργίας των ΟΤΑ.

Περαιτέρω για την επίτευξη του τέταρτου στρατηγικού στόχου (Πίνακας 3.1), για ενίσχυση του αναπτυξιακού ρόλου της Αυτοδιοίκησης στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης

διακυβέρνησης και του δημοκρατικού προγραμματισμού, κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση θα οδηγήσει σε υπηρεσιακή αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας των ΟΤΑ με σκοπό να ενισχυθεί η τοπική οικονομία και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να αυξηθεί η απασχόληση. Σε αυτή την κατεύθυνση η ΚΕΔΕ προτείνει τρεις πυλώνες δράσης :

- Δημιουργία υποδομών έξυπνων πόλεων και πρόσβαση σε δεδομένα και τεχνολογίες.
- Έξυπνο μοντέλο διακυβέρνησης με τη συμμετοχή των πολιτών.
- Ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων.

Για την υλοποίηση της ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης η ΚΕΔΕ αιτείται άμεση έναρξη εφαρμογής του «Προγράμματος Οργάνωσης και Λειτουργικού Εκσυγχρονισμού των 13 Περιφερειών και των 325 Δήμων» προϋπολογισμού 30 εκατ. €, που χρηματοδοτείται από το εγκεκριμένο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014–2020.

Πίνακας 3.1

Οι 10 Στρατηγικές Επιλογές Διοικητικής Μεταρρύθμισης που αποφασίστηκαν στο Κοινό Συνέδριο ΕΝΠΕ – ΚΕΔΕ (18–19.04.2018)

1. Αναβάθμιση της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε ένα νέο σύστημα διοικητικής οργάνωσης της χώρας, με βάση τις αρχές της εταιρικής σχέσης, της επικουρικότητας και της εγγύτητας στους πολίτες και με την εγκαθίδρυση μιας νέας σχέσης Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, στο πλαίσιο της Πολυεπίπεδης Διακυβέρνησης και υπό την οπτική του αποτελεσματικού σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών.
2. Φορολογική αποκέντρωση με ενίσχυση της δημοσιονομικής αυτονομίας και της οικονομικής αυτοτέλειας, αύξηση της αντιληπτότητας των φόρων και ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Διεύρυνση της συμμετοχής των Περιφερειών και των Δήμων στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και στο σχεδιασμό και την αξιοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων εθνικών και περιφερειακών επιχειρησιακών προγραμμάτων
3. Διοικητική μεταφορά στην Αυτοδιοίκηση όλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών της Κεντρικής και της Αποκεντρωμένης Δημόσιας Διοίκησης που είναι χωροθετημένες σε περιφερειακό ή δημοτικό επίπεδο, στην αντίστοιχη Περιφέρεια ή στον αντίστοιχο Δήμο, είτε οι αρμοδιότητές τους αφορούν «τοπική υπόθεση», είτε αφορούν «αποστολή του κράτους» (οπότε θα ασκούνται από την Αυτοδιοίκηση κατ' εκχώρηση εξουσίας από την Κεντρική Διοίκηση).

4. Ενίσχυση του αναπτυξιακού ρόλου της Αυτοδιοίκησης στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και του δημοκρατικού προγραμματισμού και ενίσχυση της συμμετοχής της στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των κοινωνικών πολιτικών και προγραμμάτων.
5. Θεσμοθέτηση συστήματος μητροπολιτικής διακυβέρνησης στις μητροπολιτικές περιφέρειες και τις μεγάλες πόλεις και ειδικές μορφές διοίκησης στις νησιωτικές Περιφέρειες και τους μικρούς νησιωτικούς και ορεινούς Δήμους.
6. Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των Περιφερειών, των Δήμων και των νομικών προσώπων τους : οργάνωση των επιτελικών λειτουργιών, αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών, εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών, βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
7. Κατοχύρωση της διοικητικής αυτοτέλειας της Αυτοδιοίκησης. Απλοποίηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εξωτερικού ελέγχου και του συστήματος εποπτείας των ΟΤΑ, συγκρότηση εσωτερικού ελεγκτικού μηχανισμού και ενίσχυση των λειτουργιών διαφάνειας και κοινωνικού ελέγχου.
8. Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτικών προσωπικού των Περιφερειών και των Δήμων και της διοίκησης (management) του ανθρώπινου δυναμικού τους.
9. Εκσυγχρονισμός της καταστατικής θέσης των αιρετών των Περιφερειών και των Δήμων.
10. Διεύρυνση του θεσμικού πλαισίου και παροχή κινήτρων διαπεριφερειακής, διαδημοτικής και διαβαθμικής συνεργασίας, στο πλαίσιο της ανάπτυξης μιας πολυχωρικής συνεργασίας.

3.2 Η Εθνική στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19

Τον Ιούλιο του 2017 το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης συνέταξε την Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019. Το στρατηγικό σχέδιο σύμφωνα με του συντάκτες του προσπαθεί να καταπολεμήσει στις θεμελιώδεις αδυναμίες του ελληνικού διοικητικού συστήματος που τις απαριθμεί στις εξής έξι:

1. Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών
2. Έλλειψη συντονισμού
3. Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού
4. Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο
5. Υστέρηση σε ζητήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
6. Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης

Η διατύπωση του οράματος για τη νέα μεταρρυθμιστική στρατηγική του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχει ως εξής «Μια ανεξάρτητη,

αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η αξιοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το δημόσιο του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους».

Εξειδικεύοντας το Υπουργείο αναλύει το στρατηγικό πλαίσιο σε οκτώ βασικούς άξονες ο καθένας από τους οποίους έχει συγκεκριμένους στόχους:

Άξονας 1: Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών: Στον εν λόγω άξονα συγκαταλέγεται ένα πλαίσιο δράσεων με στόχο την ενδυνάμωση των συστημάτων διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών. Τομείς δράσης στο πλαίσιο ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζονται:

- A. Διυπουργικός συντονισμός
- B. Στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανώσεων

Άξονας 2: Δομές και Διαδικασίες: Στον εν λόγω άξονα εντάσσονται οι θεμελιώδεις παρεμβάσεις που αφορούν την αξιολόγηση, τον ανασχεδιασμό και τη βελτίωση της οργάνωσης των δομών και διαδικασιών. Τομείς δράσης στο πλαίσιο ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζονται:

- A. Δομές
- B. Διαχείριση και απλοποίηση διαδικασιών
- Γ. Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων

Άξονας 3: Τοπική Αυτοδιοίκηση: Στον εν λόγω άξονα εντάσσεται ο σχεδιασμός και οι πρωτοβουλίες για την οργάνωση και λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στη βάση της ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων των Ο.Τ.Α., αλλά και του επιτελικού ρόλου των κεντρικών δομών του κράτους.

Άξονας 4: Ανθρώπινο δυναμικό: Στον εν λόγω άξονα εντάσσεται το σύνολο των πολιτικών και παρεμβάσεων που αφορούν τη διαχείριση, αξιοποίηση, υπηρεσιακή κατάσταση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα ευρύ άξονα στο πλαίσιο του οποίου συγκαταλέγονται ως ειδικοί τομείς:

- A. Προγραμματισμός προσλήψεων

Β. Διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού

Γ. Διαχείριση υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών

Δ. Αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Άξονας 5: Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Στον εν λόγω άξονα εντάσσονται οι πολιτικές για την εφαρμογή των Αρχών της Καλής Νομοθέτησης, την αντιμετώπιση της πολυνομίας και κακονομίας, καθώς και την κωδικοποίηση και την πρόσβαση των πολιτών στη νομοθεσία.

Άξονας 6: Διαφάνεια, λογοδοσία και ανοιχτή διακυβέρνηση: Στον άξονα αυτό συγκαταλέγονται το σύνολο των πολιτικών και δράσεων που αφορούν τη συμμετοχή των πολιτών στη διοικητική διαδικασία, αλλά και την πρόσβαση των πολιτών σε δεδομένα, στοιχεία και πληροφορίες των δημόσιων υπηρεσιών. Οι τομείς του εν λόγω άξονα καθορίζονται στους ακόλουθους:

Α. Συμμετοχική διοίκηση

Β. Προσβασιμότητα στη δημόσια πληροφορία -

Πολιτική ανοικτών δεδομένων

Άξονας 7: Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Στον άξονα αυτό εντάσσεται το σύνολο των πολιτικών και επιμέρους στρατηγικών για την προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ο άξονας και οι τομείς αυτού στηρίζονται στην εθνική ψηφιακή στρατηγική, όπως έχει εκπονηθεί από τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής.

Άξονας 8: Καταπολέμηση διαφθοράς: Στον εν λόγω άξονα περιγράφονται οι στόχοι και οι δράσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της Εθνικής Στρατηγικής για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς.

Παρόλο που τρίτος άξονας στοχεύει αποκλειστικά στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και αναφέρεται στην ενίσχυση των αρμοδιοτήτων της αλλά και του επιτελικού ρόλου του κεντρικού κράτους, όλοι οι άξονες μπορούν εξειδικευμένοι να υλοποιηθούν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Αναφορικά με τον τρίτο άξονα «Τοπική Αυτοδιοίκηση» τίθενται τρεις στόχοι (Πίνακας 3.2) για την αντιμετώπιση «σοβαρών προβλημάτων από το υφιστάμενο σήμερα θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ (Καλλικράτης) το ριζικό εκδημοκρατισμό των αυτοδιοικητικών θεσμών, την αντιμετώπιση του σοβαρού προβλήματος των κατακεραματισμένων και αλληλεπικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων της

Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τη διαμόρφωση όρων αποτελεσματικής λειτουργίας, προκειμένου η αυτοδιοίκηση να αποτελέσει έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάπτυξη και την παραγωγική ανασυγκρότηση »

Πίνακας 3.2

Άξονας Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Εθνική Στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

3. ΣΤΟΧΟΙ	
3.Σ1	Επαναθεμελίωση της δημοκρατικής συγκρότησης της αυτοδιοίκησης, του κοινωνικού και αναπτυξιακού της ρόλου
3.Σ2	Αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων από το υφιστάμενο σήμερα θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των Ο.Τ.Α. («Καλλικράτης»)
3.Σ3	Αντιμετώπιση του σοβαρού προβλήματος των κατακερματισμένων και αλληλεπικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι στόχοι που τίθενται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση εξειδικεύονται από μία σειρά δράσεων (Πίνακας 3.3)

Πίνακας 3.3

Οι Δράσεις για τον Άξονα Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Εθνική Στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

3. ΔΡΑΣΕΙΣ	
3.Δ1	Δημοκρατική μεταρρύθμιση για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε τέσσερις άξονες: 1) Αναπροσδιορισμός της κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο βαθμών αυτοδιοίκησης και του κράτους / Επανεξέταση του θεσμού των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων / Κατηγοριοποίηση-τυπολογία Δήμων 2) Δημοκρατικό Εκλογικό σύστημα / Σύστημα διοίκησης Ο.Τ.Α. / Νομικά πρόσωπα Ο.Τ.Α./ Καταστατική θέση των αιρετών / Θεσμοί κοινωνικής συμμετοχής και ελέγχου 3) Οικονομική Αυτοτέλεια των Ο.Τ.Α. 4) Αναπτυξιακή Πολιτική Ο.Τ.Α.
3.Δ2	Κατάθεση Σχεδίου Νόμου με τίτλο: «Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης-Αποχέτευσης (ΔΕΥΑ) – Ρυθμίσεις σχετικές με την οργάνωση, τη λειτουργία, τα οικονομικά και το προσωπικό των Ο.Τ.Α. – Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του υπουργείου Εσωτερικών»:
3.Δ3	Σχέδιο Νόμου για τους Διαχειριστές Στερεών Αποβλήτων: Δημιουργία σύγχρονου και αποτελεσματικού θεσμικού πλαισίου για τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων των Δήμων από τους ΔΙΣΑ (Διαχειριστές Στερεών Αποβλήτων) πρώην ΦΟΔ-ΣΑ. Η βέλτιστη οργάνωση του ζητήματος της διαχείρισης στερεών αποβλήτων.

Από το σύνολο των οκτώ βασικών αξόνων της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 βλέπουμε μεταξύ άλλων να εντάσσονται στόχοι όπως : ο ανασχεδιασμός και η βελτίωση της οργάνωσης των δομών και διαδικασιών, η αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσβαση των πολιτών σε δεδομένα, στοιχεία και πληροφορίες των δημόσιων υπηρεσιών και η προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το αντικείμενο δηλαδή που προσπαθεί να αναλύσει η παρούσα εργασία ειδικά για τους ΟΤΑ.

Κεφάλαιο 2 - Θεωρία Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Governance) είναι βασικός παράγοντας εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η υλοποίηση της μπορεί να συμβάλει καθοριστικά τόσο στην βελτίωση των εσωτερικών υπηρεσιών των Δήμων όσο και στην επικοινωνία τους και συναλλαγή τους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν αφορά στην στείρα υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και την απλή ψηφιοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών. Έχει να κάνει με ανασχεδιασμό των διαδικασιών και αλλαγές στην οργάνωση ενσωματώνοντας τις νέες ΤΠΕ, αποσκοπώντας σε ένα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο οργάνωσης και παροχής των υπηρεσιών. Οι αλλαγές μπορεί να γίνονται σε επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης (back office) ή επαφής με τον πολίτη (front office). Μια δεύτερη διάσταση της, περιλαμβάνει την Ηλεκτρονική Δημοκρατία (e-Democracy) την ενδυνάμωση δηλαδή της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες, καθώς και την διάχυση της γνώσης για τις πολιτικές που ακολουθούνται.

4. Ορισμός και στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

4.1 Ορισμός Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Υπάρχουν πολύ ορισμοί για την Ηλεκτρονική διακυβέρνηση ανάλογα με τη διάσταση που εστιάζουν. Ένας ορισμός που υπογραμμίζει την σχέση της με την οργανωσιακή αλλαγή και τη διαχείριση της είναι αυτός της Ευρωπαϊκής ένωσης που ορίζει την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως «τη χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού. Σκοπός της είναι η

βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και των διαδικασιών στήριξης των δημόσιων πολιτικών.»

Ο ΟΟΣΑ προσπαθώντας να συνθέσει τους ορισμούς για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση που έχουν υιοθετήσει τα κράτη μέλη του, καταλήγει στην ορισμό της ως τη «Χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και ιδιαίτερα του Internet, ως εργαλείου για την επίτευξη καλύτερης Δημόσιας Διοίκησης» ("The use of information and communication technologies, and particularly the Internet, as a tool to achieve better government").

Σύμφωνα με τους Abramson και Means, (2001) η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται ως «η χρήση της ηλεκτρονικής πληροφορίας στη βελτίωση της εργασίας, στη δημιουργία αξίας και στην ικανότητα για νέες σχέσεις μεταξύ των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων και των πολιτών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση οικοδομεί συνδέσεις ανάμεσα στους κυβερνητικούς φορείς και στους πελάτες τους ή τους χρήστες τους, συνδέει τις αρμοδιότητες, τους πελάτες, τις δημόσιες υπηρεσίες και τις εδαφικές περιοχές»

Συμπερασματικά και συνδυάζοντας τα παραπάνω σύμφωνα με τους Αποστολάκη, Λούκη και Χάλαρη (2008) η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται ως ο μετασχηματισμός διαδικασιών, οργανωτικών δομών, δραστηριοτήτων και στόχων των δημόσιων οργανισμών, καθώς επίσης και του τρόπου επικοινωνίας τους με τους πολίτες, με βάση τις δυνατότητες που παρέχουν οι ΤΠΕ, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

4.2 Τα στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η εισαγωγή μορφών Ηλεκτρονική διακυβέρνησης στην Δημόσια Διοίκηση λόγω της ποικιλίας των μορφών της αλλά και των οργανωτικών και επιχειρησιακών αλλαγών που απαιτούνται για να υλοποιηθεί δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί στο σύνολο της σε ένα βήμα αλλά πραγματοποιείται σε διαδοχικά στάδια ωρίμανσης. Σε αναφορά των Ηνωμένων Εθνών (2002) προτείνονται πέντε στάδια (Διάγραμμα 2):

- **Στάδιο Πρωτογενής Παρουσίας (Emerging Presence)**

Είναι το πρώτο στάδιο και αφορά στην παρουσία στο διαδίκτυο της δημόσιας διοίκησης. Πρόκειται για μία επίσημη παρουσία στο διαδίκτυο δημόσιων οργανισμών, όπως οι ΟΤΑ, και παροχή ενημέρωσης με βασικές

πληροφορίες προς τους πολίτες, χωρίς όμως δυνατότητα για αμφίδρομη επικοινωνία.

- Στάδιο Ενισχυμένης Παρουσίας (Enhanced Presence)

Στο δεύτερο αυτό στάδιο η διαδικτυακή παρουσία του Δημοσίου ενισχύεται με δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τους πολίτες. Οι διαθέσιμες πληροφορίες εμπλουτίζονται και εξειδικεύονται και δίνονται δυνατότητες σχολιασμού ή ηλεκτρονικής επικοινωνίας στους πολίτες.

- Στάδιο Διαδραστικής Παρουσίας (Interactive Presence)

Στο τρίτο στάδιο η διαδικτυακή αυτή παρουσία εξελίσσεται σημαντικά και διαχέεται σε όλους σχεδόν τους δημόσιους οργανισμούς. Παρέχονται πλέον ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων που δίνουν δυνατότητες για εξειδικευμένη αναζήτηση πληροφοριών, και δυνατότητες υποβολής ηλεκτρονικών αιτήσεων.

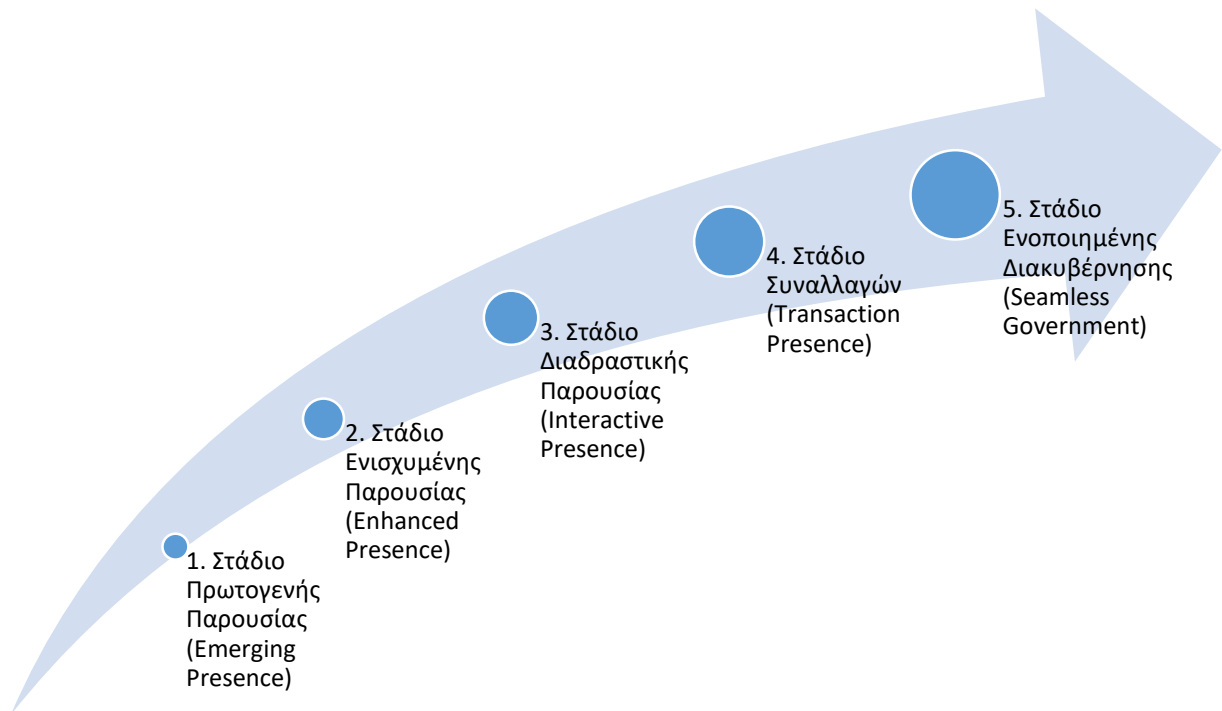
- Στάδιο Συναλλαγών (Transaction Presence)

Στο τέταρτο στάδιο πλέον στους πολίτες έχει δοθεί η δυνατότητα να συναλλαχθούν με το δημόσιο και να εισπράξουν τις υπηρεσίες του Δημοσίου ηλεκτρονικά. Με νέους ηλεκτρονικούς τρόπους αυθεντικοποίησης των χρηστών, υπάρχει πλέον η δυνατότητα για ηλεκτρονική διαδικτυακή εξυπηρέτηση.

- Στάδιο Ενοποιημένης Διακυβέρνησης (Seamless Government)

Το τελευταίο στάδιο στο οποίο μία και μόνο κυβερνητική διαδικτυακή πύλη μπορεί να παρέχει το σύνολο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών των δημοσίων φορέων.

Διάγραμμα 2
Τα πέντε στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Ηνωμένα έθνη 2002

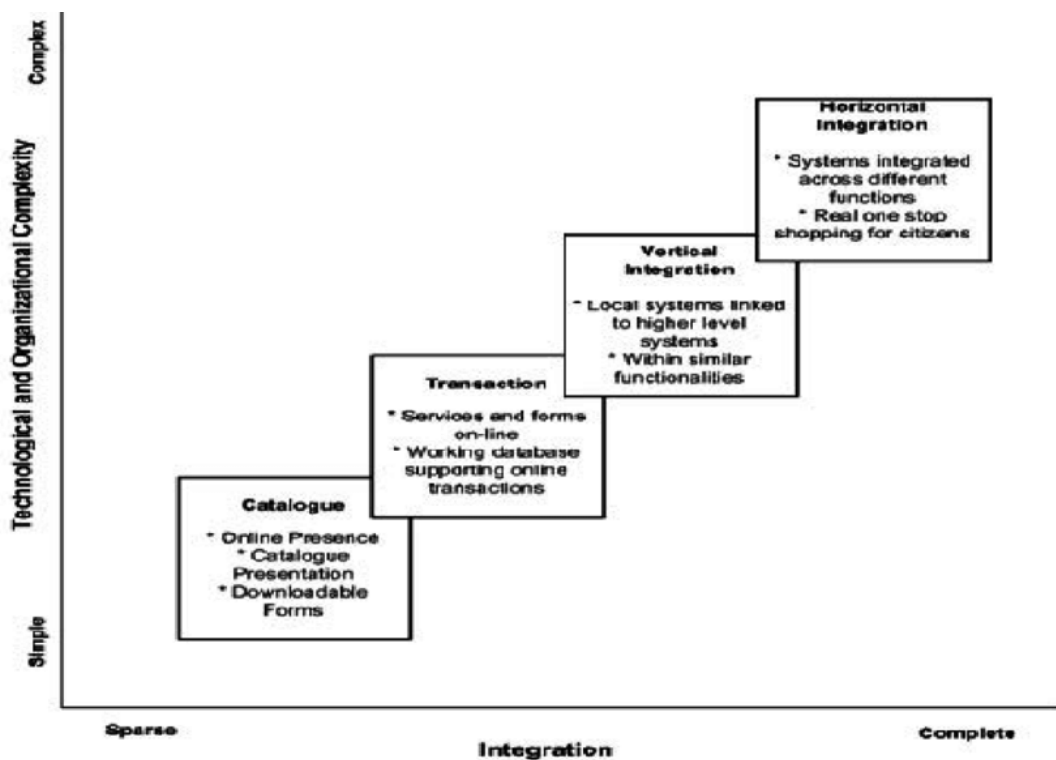


Οι Layne και Lee (2001) πρότειναν ένα μοντέλο τεσσάρων σταδίων με βάση την ποσότητα και την ποιότητα των διαθέσιμων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, τα οποία είναι:

- Στάδιο Καταχώρησης (Catalogue)
Στο στάδιο αυτό καταχωρούνται και δημοσιεύονται στο διαδίκτυο πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες και τη δομή διάφορων οργανισμών Δημοσίου
- Στάδιο Συναλλαγής (Transaction)
Σε αυτό το στάδιο παρέχονται πληροφορίες περισσότερο εξειδικευμένες με ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και δίνονται στους πολίτες δυνατότητες αλληλεπίδρασης με του Δημόσιους Οργανισμούς υποβάλλοντας ηλεκτρονικά αιτήματα
- Στάδιο Κάθετης Ολοκλήρωσης (Vertical Integration)
Στο τρίτο στάδιο οι Δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να αλλάξουν την οργάνωσή τους, τη δομή τους και τον τρόπο λειτουργίας τους και να εκσυγχρονιστούν ενσωματώνοντας μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης/
- Στάδιο Οριζόντιας Ολοκλήρωσης (Horizontal Integration)

Στο τελευταίο στάδιο τα συστήματα που εκτελούν διάφορες λειτουργίες πλέον επικοινωνούν και δημιουργείται ένα μοντέλο δημόσιας διοίκησης που παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες χρησιμοποιώντας δεδομένα από διάφορους οργανισμούς.

Διάγραμμα 3
Τα τέσσερα στάδια ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Layne και Lee (2001)



5. Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διαλειτουργικότητα Ανασχεδιασμός Διαδικασιών

5.1 Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει στόχο την ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης στην προσπάθεια της να παρέχει τις υπηρεσίες της αποδοτικά και αποτελεσματικά. Για να είναι επιτυχημένη απαιτείται οι χρήστες να αποδεχθούν τη νέα

τεχνολογία, να πεισθούν για την αξία της και να εκπαιδευθούν για την ορθή χρήση της (T. Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017). Η εφαρμογή της έχει μια εσωτερική διάσταση αναφορικά με τις εσωτερικές λειτουργίες (εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα) και μια εξωτερική η οποία με βάση τους αποδέκτες των υπηρεσιών μπορεί να διαχωριστεί σε :

- Κυβέρνηση προς πολίτες (Government to Citizen G2C)
Αποτελεί τον κυριότερο στόχο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και αφορά στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών, μέσω της απλούστευσης και της πληροφόρησης προς τους πολίτες
- Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις (Government to Business G2B)
Αφορά στην αλληλεπίδραση του κράτους με τις επιχειρήσεις και έχει δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση αφορά στον τρόπο παροχής υπηρεσιών των επιχειρήσεων προς το κράτος (σύστημα προμηθειών) και η δεύτερη στην διευκόλυνση των επιχειρήσεων στη συνδιαλλαγή τους με το κράτος ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους
- Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση (Government to Business G2G)
Είναι η σημαντικότερη εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και αφορά στη μείωση της γραφειοκρατίας μέσω του ανασχεδιασμού των διαδικασιών και του εκσυγχρονισμού των οργανωτικών δομών. Περιλαμβάνει τη βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και την απλούστευση των διαδικασιών με στόχο την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση σε ικανοποιητικό χρόνο και με ενιαίο τρόπο.
- Κυβέρνηση προς Εργαζομένους (Government to Employees G2E)
Η τελευταία εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αναφέρεται στον εκσυγχρονισμό της σχέσης των υπαλλήλων με τη Κεντρική εξουσία και στην παροχή αμεσότερων καναλιών επικοινωνίας στους υπαλλήλους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων

Διάγραμμα 4 Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης



5.2 Διαλειτουργικότητα

Η διαλειτουργικότητα (interoperability) αφορά στη δυνατότητα ενός συστήματος να συνεργάζεται με άλλα χωρίς να απαιτείται κάποια πρόσθετη ενέργεια για το σκοπό αυτό. Αποτελεί τον πιο βασικό παράγοντα επιτυχίας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η διαλειτουργικότητα ορίζεται ως η ικανότητα μεταφοράς, επεξεργασίας και χρήσης της πληροφορίας με ενιαίο και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων ενός ή διαφορετικών οργανισμών (Αποστολάκης, Λούκης και Χάλαρης, 2008). Ένας ευρύτερος ορισμός δίδεται από το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (European Interoperability Framework 2004) και αναφέρει ότι διαλειτουργικότητα σημαίνει ικανότητα συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών καθώς επίσης και διαδικασιών που αυτά υποστηρίζουν να ανταλλάσσουν δεδομένα και να επιτρέπουν το διαμοιρασμό της πληροφορίας και της γνώσης.

Προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η διαλειτουργικότητα απαιτούνται διάφορα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των συστημάτων. Με βάση τα επίπεδα αυτά μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους διαλειτουργικότητας:

- **Οργανωσιακή Διαλειτουργικότητα (Organizational Interoperability)**
Αφορά στον ορισμό σε κάθε οργανισμό των οργανωτικών δομών και διαδικασιών που θα επικοινωνούν με κάποιες του άλλου συνεργαζόμενου οργανισμού. Οι έξοδοι των υπηρεσιών ενός οργανισμού θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως είσοδοι ενός άλλου και αντίστροφα.
- **Σημασιολογική Διαλειτουργικότητα (Semantic Interoperability)**
Συχνά στην ανταλλαγή της πληροφορίας ο ίδιος όρος έχει διαφορετική σημασία και αναπαράσταση. Η σημασιολογική διαλειτουργικότητα έχει στόχο να εξασφαλίσει ότι η ανταλλασσόμενη πληροφορία γίνεται άμεσα αντιληπτή κατανοητή και αναγνωρίσιμη. Για αυτό χρειάζεται να γίνει συμφωνία στη δομή και τη γλώσσα.
- **Τεχνολογική Διαλειτουργικότητα (Technical Interoperability)**
Αφορά στην επίλυση τεχνικών ζητημάτων όπως του ορισμού ανοιχτών προτύπων, οργάνωσης των δεδομένων, ασφαλείας τόσο σε επίπεδο front office όσο και σε επίπεδο back office.

5.3 Ανασχεδιασμός Διαδικασιών

Στην πλειοψηφία τους οι υφιστάμενες διαδικασίες, θέσεις εργασίας, και οργανωτικές δομές είχαν σχεδιαστεί πριν από την είσοδο των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Ο Weske (2018) ορίζει ότι μία επιχειρησιακή διαδικασία (business process) «αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται συντονισμένα σε ένα οργανωσιακό και τεχνικό περιβάλλον. Αυτές οι δραστηριότητες μαζί επιτυγχάνουν έναν επιχειρηματικό στόχο». Κάθε οργανισμός - ιδιωτικός ή δημόσιος - επιτελεί τις λειτουργίες του μέσω τυποποιημένων και προκαθορισμένων διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του (Kroenke και Boyle 2017). Η τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι καθοριστική τόσο για τη δυνατότητα εφαρμογής των πολιτικών ενός οργανισμού όσο και για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα μείωση των σφαλμάτων (McKinney & Kroenke, 2017). Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών (business process

redesign/reengineering) ορίζεται από τους Hammer & Champy (1993) ως η εκ θεμελίων αναθεώρηση και δραστική επανασχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό τη επίτευξη δραστικών βελτιώσεων σε κρίσιμα μεγέθη απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.

Οι βασικότερες αρχές του ανασχεδιασμού διαδικασιών σύμφωνα με τους Hammer & Champy (1993) πρέπει να είναι :

1. Θέσεις εργασίας με μεγαλύτερο εύρος καθηκόντων (several jobs are combined into one):

Οι αναγκαίες εργασίες εκτελούνται από μικρές ομάδες με υψηλό επίπεδο γνώσεων και με μεγάλο εύρος καθηκόντων με στόχο τη μείωση των προβλημάτων συντονισμού και του χρόνου ολοκλήρωσης των διαδικασιών

2. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις (workers make decisions) :

Ενισχύονται οι αποφασιστικές αρμοδιότητες των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, του χρόνου και του κόστους ολοκλήρωσης των διαδικασιών

3. Οι δραστηριότητες της διαδικασίας εκτελούνται με τη φυσική τους σειρά (the steps in the process are performed in a natural order) :

Το κάθε βήμα ενεργοποιείται στον κατάλληλο χρόνο, όταν δηλαδή είναι έτοιμα τα δεδομένα των εισόδων του και ας μην έχει ολοκληρωθεί το προηγούμενο βήμα

4. Οι διαδικασίες έχουν πολλές παραλλαγές (processes have multiple versions) :

Η πολυπλοκότητα της σύγχρονης οικονομίας μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο αν μια διαδικασία έχει ικανό αριθμό παραλλαγών για την ικανοποίηση των διάφορων περιπτώσεων

5. Κάθε εργασία πρέπει να πραγματοποιείται στο καταλληλότερο σημείο (work is performed where it makes most sense):

Οι σημαντικές εργασίες πρέπει να εκτελούνται ως τμήμα των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας και όχι από άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες

6. Μείωση ελέγχου και διασταυρώσεων (checks and controls are reduced – reconciliation is minimized) :

Οι μεγάλοι αριθμοί διασταυρώσεων δεν παράγει άμεση αξία, και πρέπει να μειωθούν στις απολύτως απαραίτητες

7. Καθιέρωση υπευθύνου ως μοναδικού σημείου επαφής του πελάτη (a case manager provides a single point of contact) :

Βασικό καθήκον του υπευθύνου είναι ο συντονισμός των αναγκαίων δραστηριοτήτων

8. Καθιέρωση υβριδικών διαδικασιών που συνδυάζουν συγκέντρωση και αποκέντρωση (hybrid centralized decentralized operations are prevalent) :

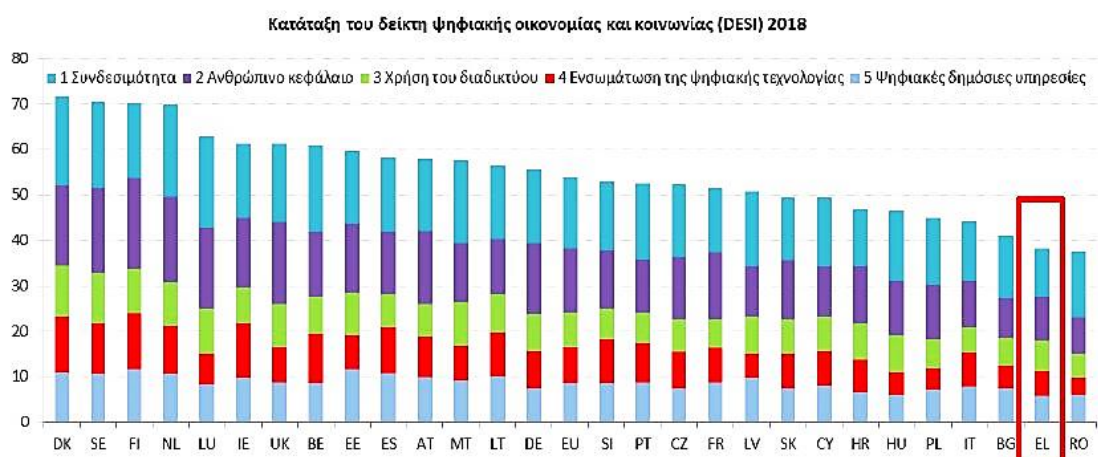
Συνδυασμός των πλεονεκτημάτων της αποκέντρωσης όπως η καλύτερη εκτίμηση των τοπικών αγορών με τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης όπως ο κεντρικός έλεγχος και οι ενιαίοι κανόνες.

6. Η εθνική στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η Ελλάδα στον δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2018 καταλαμβάνει την 27η θέση συνολικά από τις 28 και την 28η και τελευταία στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. (Πίνακας 6.1)

Πίνακας 6.1

Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2018



Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΔΑ), πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), είναι το καθ' ύλην αρμόδιο κυβερνητικό όργανο για την άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής στον τομέα αξιοποίησης των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και στο σχεδιασμό και το συντονισμό υλοποίησης οριζόντιων έργων διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.

Το Υπουργείο προσπαθώντας να συμβάλει στην προσπάθεια για εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης έχει παρουσιάσει το κείμενο της **Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση της Ελλάδας** που περιλαμβάνει τις βασικές αρχές και τους κατευθυντήριους στόχους της στρατηγικής για την περίοδο 2014-2020 (Πίνακας 6.2). Η πολιτική δέσμευση για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει εκφραστεί πλήρως και σαφώς μέσω της έγκρισης της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης (ΚΣΜ). Οι στρατηγικοί στόχοι ομαδοποιούνται σε τρεις στρατηγικές κατευθύνσεις. Η πρώτη κατεύθυνση αφορά τον Εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Διοίκησης, η δεύτερη την επανασύνδεση του πολίτη με το Κράτος και τη Δημόσια Διοίκηση και η τρίτη τον συντονισμό οριζόντιων πολιτικών ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση (Πίνακας 6.2). Οι τρεις αυτές κατευθύνσεις αφορούν η μεν πρώτη την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία των Δημόσιων φορέων η δεύτερη την εξωτερική επαφή των φορέων με τους πολίτες και η τρίτη με τη συνεργασία μεταξύ των φορέων και την εναρμονισμένη παροχή των υπηρεσιών.

Οι ελάχιστες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα κατά το ΥΔΑ κινούνται σε δύο επίπεδα, το οργανωτικό και το τεχνολογικό. Σε οργανωτικό επίπεδο οι προϋποθέσεις συνοψίζονται στις: α) Θεσμοθέτηση οργανωτικής δομής (governance structure) της Διοίκησης, β) Εκπόνηση δεσμευτικού Σχεδίου Δράσης γ) Αξιολόγηση των δράσεων κατά την πορεία υλοποίησής, δ) Υιοθέτηση δεσμευτικών αρχών, μεθόδων και κανόνων για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και την ενεργή παρακολούθηση των δράσεων και έργων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από το σύνολο των εμπλεκομένων, ε) η Διαχρονικότητα των πολιτικών, στ) Σταθερή στήριξη από επαρκή ηγεσία, ζ) Διαχείριση και υλοποίηση από στελέχη με σχετική τεχνογνωσία

Πίνακας 6.2
Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα 2014-2020
Στρατηγικές κατευθύνσεις-Στόχοι
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Στρατηγική Κατεύθυνση 1 Εκσυγχρονισμός Κράτους και Διοίκησης
<ul style="list-style-type: none">• Απλούστευση Διαδικασιών με χρήση ΤΠΕ• Ηλεκτρονική Διαχείριση Εγγράφων-Ψηφιοποίηση Διεργασιών• Ενιαία Διαχείριση Πόρων Δημόσιας Διοίκησης
Στρατηγική Κατεύθυνση 2 Επανασύνδεση Πολίτη με Κράτος και Δημόσια Διοίκηση
<ul style="list-style-type: none">• Ενιαία διαχείριση σχέσεων κράτους πολιτών και επιχειρήσεων• Δημιουργία ενιαίου σημείου πρόσβασης στις υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα• Αυθεντικοποίηση πολιτών• Συμμετοχική Δημοκρατία• Ψηφιακή ένταξη και ψηφιακός αλφαριθμητισμός
Στρατηγική Κατεύθυνση 3 Συντονισμός Οριζόντιων Πολιτικών ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση
<ul style="list-style-type: none">• Διασύνδεση βασικών μητρώων Δημόσιας διοίκησης• Ανοιχτή διάθεση Δημόσιας πληροφορίας

Σε σχέση με την δεύτερη προϋπόθεση για επιτυχή υλοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, το ΥΔΑ έχει σχεδιάσει να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι με το **Σχέδιο Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2020** που έχει εκπονήσει. Το σχέδιο είναι επταετές για την περίοδο 2014-2020, θεωρητικά βαίνει προς την ολοκλήρωση του, και είναι αναθεωρούμενο τουλάχιστον σε ετήσια βάση. Δομικά στοιχεία του σχεδίου είναι η επικοινωνία της Δημόσιας Διοίκησης με τους χρήστες των υπηρεσιών (ηλεκτρονικά, τηλεφωνικά, μέσω ΚΕΠ), η αυθεντικοποίηση των χρηστών, οι ηλεκτρονικές διαδικτυακές πύλες (portals), τα μητρώα, τυποποίηση δομών δεδομένων, η ασφαλής επικοινωνία και διακίνηση εγγράφων και πληροφοριών, η πιστοποιημένη και νομικώς αποδεκτή ανταλλαγή εγγράφων, η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση, οι ηλεκτρονικές πληρωμές, οι διεπαφές διαλειτουργικότητας, η διαχείριση ροών εργασίας, η ενιαία πολιτική Δημόσιας Πληροφορικής για την τυποποίηση φορμών, διαδικτυακών πυλών, διεπαφών, κ.λπ., η στρατηγική αξιοποίησης των τεχνολογιών του κυβερνητικού υπολογιστικού νέφους (GCloud). Σκοπός του σχεδίου είναι η υλοποίηση έργων που εναρμονίζονται με τα δομικά στοιχεία του. Έργα καταλύτες σχεδιάζονται να είναι:

- η υιοθέτηση και λειτουργία ενιαίου συστήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου της Δημόσιας Διοίκησης (HRMS)
- η Πολιτική Δημόσιας Πληροφορικής (ITPolicy)
- η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Τώρα (eGovNow)
- η Ανάπτυξη ενός κεντρικού συστήματος ολοκληρωμένης χρηματοοικονομικής διαχείρισης (ERP)
- η Λειτουργία συστήματος παροχής υπηρεσιών CRM (CRMS).

B ΜΕΡΟΣ – Εμπειρική Έρευνα

Κεφάλαιο 3 - Παρουσίαση του Δήμου Αγίας Παρασκευής

Ο Δήμος Αγίας Παρασκευής υπάγεται διοικητικά στο Βόρειο τομέα της περιφέρειας Αττικής. Το 1963 από κοινότητα αναβαθμίστηκε οριστικά σε Δήμο. Ο μόνιμος πληθυσμός του Δήμου με την απογραφή του 2011 απαριθμεί περίπου 60.000 κατοίκους ενώ σήμερα οι κάτοικοι υπολογίζονται σε 90.000 έως 100.000 (πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου). Ο Δήμος ως έδρα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης με το Ν.3852/2010 ασκεί και αρμοδιότητες Πολεοδομίας και Πρόνοιας υποστηρίζοντας έτσι διοικητικά άλλους δώδεκα Δήμους.

Διοικητικά εκτός από τις υπηρεσίες του Δήμου, υπάγονται σε αυτό τρία ΝΠΔΔ:

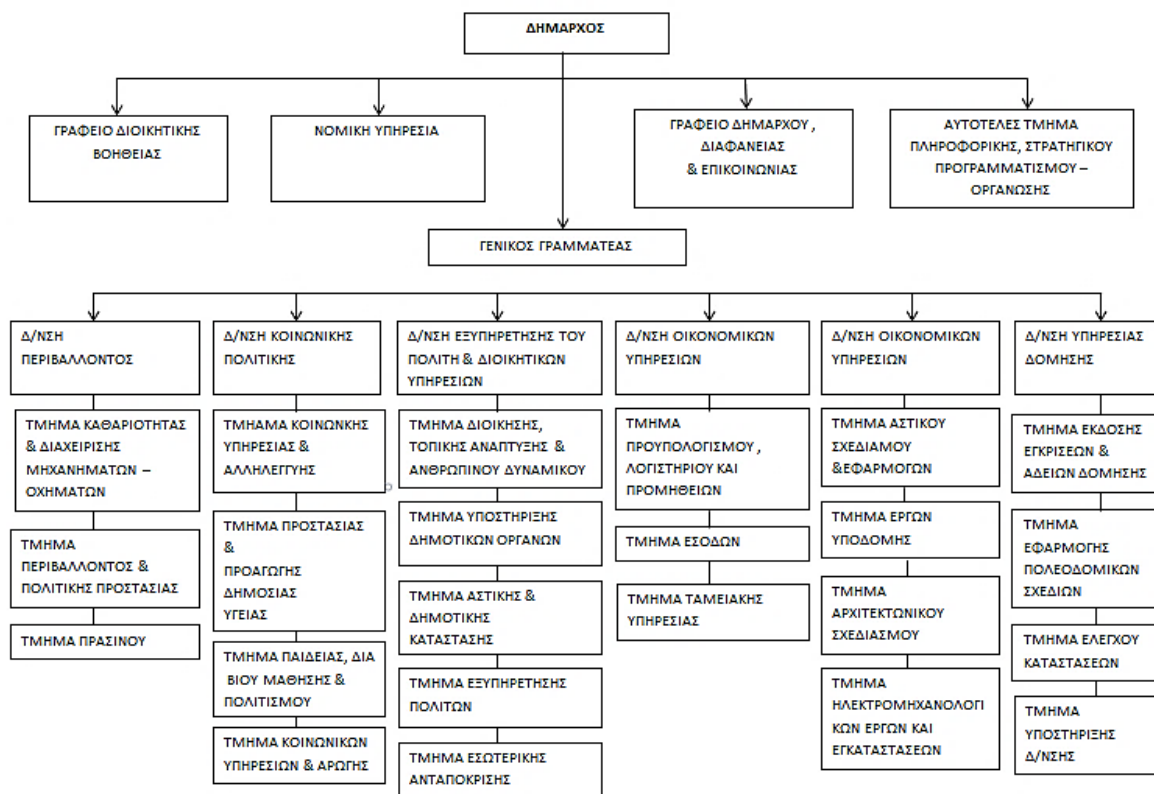
α) Ο Πολιτιστικός και Αθλητικός Οργανισμός Δήμου Αγίας Παρασκευής, με σκοπό εκτός των πολιτιστικών δράσεων, την ανάπτυξη κάθε είδους αθλητικής δραστηριότητας για όλους τους Δημότες. Αριθμός εργαζομένων: 18

β) Η Δημοτική Βιβλιοθήκη Αγίας Παρασκευής – Μουσείο Αλέκου Κοτόπουλου με σκοπό την εξυπηρέτηση και κάλυψη των πνευματικών, πληροφοριακών και εκπαιδευτικών αναγκών των κατοίκων του Δήμου Αγίας Παρασκευής. Αριθμός εργαζομένων:

γ) Οι Παιδικόι Σταθμοί Δήμου Αγίας Παρασκευής με σκοπό την καθημερινή φύλαξη, διατροφή, φροντίδα, διαπαιδαγώγηση και ψυχαγωγία βρεφών και νηπίων εργαζόμενων γονέων. Αριθμός εργαζομένων : 180

Η οργανωτική δομή του Δήμου (Διάγραμμα 5) έχει διαμορφωθεί με τον ΟΕΥ (ΦΕΚ 126 τ.Β΄ /28-1-2013) ο οποίος τροποποιήθηκε μερικώς με το ΦΕΚ 4498 τ.Β΄ 11-10-2018. Σύμφωνα με αυτόν αποτελείται από έξι Διευθύνσεις, μετά την κατάργηση της Δημοτικής Αστυνομίας, είκοσι τέσσερα τμήματα και τρία αυτοτελή γραφεία. Αριθμός εργαζομένων: 350

Διάγραμμα 5 Οργανόγραμμα Δήμου Αγίας Παρασκευής



7. Στρατηγικός Προγραμματισμός στο Δήμο

Ο ισχύων Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) του Δήμου Αγίας Παρασκευής αποφασίστηκε με την 283/2012 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου και δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 126 τ.Β' /28-1-2013. Στο άρθρο 1 του ΟΕΥ με τίτλο Διάρθρωση Υπηρεσιών παρουσιάζονται όλες οι υπηρεσίες του Δήμου. Δεν υπάρχει διεύθυνση ή τμήμα σε αυτό το οργανόγραμμα που να έχει αντικείμενο σχετικό με τον προγραμματισμό και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση εκτός από ένα Γραφείο Στρατηγικού Προγραμματισμού–Οργάνωσης και Πληροφορικής ορισμένου ως επιτελική υπηρεσία υπαγόμενη απευθείας στο Δήμαρχο. Με το ΦΕΚ 4498 τ. Β' /11-10-2018 έγιναν ορισμένες τροποποιήσεις στον ΟΕΥ σε Διευθύνσεις και τμήματα του

Δήμου και σε αρμοδιότητες τους, δεν κρίθηκε όμως σκόπιμη κάποια αλλαγή σχετικά τον Στρατηγικό προγραμματισμό και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Το γραφείο Στρατηγικού Προγραμματισμού–Οργάνωσης και Πληροφορικής στελεχώνεται από δύο υπαλλήλους σύμφωνα με ενημέρωση του τμήματος προσωπικού του Δήμου κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Σε αντίθεση με την ποσοτική στελέχωση του τμήματος οι αρμοδιότητες που του έχουν εκχωρηθεί είναι πολυπληθείς. Αρμοδιότητα του σύμφωνα με τον ΟΕΥ του Δήμου είναι η υποστήριξη των οργάνων διοίκησης των υπηρεσιών και των Νομικών προσώπων του Δήμου κατά τις διαδικασίες σύνταξης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Ετήσιων Προγραμμάτων Δράσης, η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου κατά την επίτευξη των περιοδικών στόχων του και ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση της εφαρμογής των εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων του Δήμου υπό συνθήκες διασφάλισης του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων κάθε είδους υπηρεσιών. Επίσης είναι αρμόδιο και για θέματα Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) του Δήμου. Στη συνέχεια αναφέρονται μερικές μόνο από τις αρμοδιότητες του όπως εξειδικεύονται στον ΟΕΥ του Δήμου:

- Μεριμνά για την εκπόνηση ερευνών και μελετών για τη διάγνωση των αναγκών ανάπτυξης του Δήμου
- Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται την εφαρμογή προγραμμάτων οικονομικής **ανάπτυξης** της περιοχής του Δήμου
- Συντάσσει σχέδιο **Επιχειρησιακού Προγράμματος σε συνεργασία με τα όργανα διοίκησης και τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων**
- Συγκεντρώνει τα απαιτούμενα στοιχεία από τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και τις **εισηγήσεις τους σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση και τις προτάσεις τους για τις αναπτυξιακές προτεραιότητες** του Δήμου και συντάσσει σχέδιο στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου
- **Σχεδιάζει και εισηγείται συστήματα και μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας** των υπηρεσιών του Δήμου

- Εντοπίζει τις καλύτερες πρακτικές **αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας**, και προωθεί την εφαρμογή τους
- Εισηγείται και **επιβλέπει την υλοποίηση προγραμμάτων, έργων και δράσεων για τη βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου**, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του
- Μεριμνά για την εκτέλεση των εγκεκριμένων προγραμμάτων, έργων και δράσεων **για τη βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου** και των Νομικών του Προσώπων. Ειδικότερα, **μεριμνά για το σχεδιασμό/ανασχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιωμένων οργανωτικών δομών, κατανομής αρμοδιοτήτων, κατανομής στελεχιακού δυναμικού, οργανωτικών συστημάτων, εσωτερικών διαδικασιών και εντύπων, κ.λπ.**
- Μεριμνά για τον προσδιορισμό των αναγκαίων θέσεων εργασίας και τον προσδιορισμό **του αριθμού του προσωπικού ανά θέση εργασίας και οργανική μονάδα του Δήμου**, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες και συνεργάζεται με το Τμήμα Διοίκησης, Τοπικής Ανάπτυξης και Ανθρώπινου Δυναμικού για τον **προγραμματισμό της κάλυψης των θέσεων**
- Μεριμνά για την ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση των συστημάτων **Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.)** του Δήμου
- Διαμορφώνει και εισηγείται τη στρατηγική του Δήμου σε ότι αφορά την ανάπτυξη, επέκταση και βελτίωση των συστημάτων Τ.Π.Ε. και **τα ζητήματα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι σε επίπεδο ενός επιτελικού γραφείου με την υφιστάμενη στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό είναι αδύνατη η ανταπόκριση στις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί. Το γραφείο στην πράξη σήμερα περιορίζει τις εργασίες του στην συντήρηση του τεχνολογικού εξοπλισμού και στην εκπόνηση τεχνικών μελετών για την προμήθεια τεχνολογικού εξοπλισμού. Λοιπές αρμοδιότητες που υποχρεώνεται ο Δήμος θεσμικά να εκπληρώνει διεκπεραιώνονται κυρίως από τα τμήματα της Διεύθυνσης εξυπηρέτησης του πολίτη και διοικητικών υπηρεσιών ή από αιρετούς και συμβούλους του Δημάρχου.

Από τον ΟΕΥ του Δήμου φαίνεται να υπάρχει αναγνώριση της ανάγκης για ύπαρξη μιας δομής στο οργανόγραμμα που θα ηγηθεί και θα συντονίσει τα θέματα

στρατηγικού προγραμματισμού, οργανωτικής αλλαγής και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η επιλογή όμως της στελέχωσης της δομής με τόσο μικρό αριθμό εργαζομένων υποσκάπτει, εκ της γενέσεως της, το έργο που της έχει ανατεθεί.

Επιπλέον της ανυπαρξίας μια ισχυρής διοικητικής δομής για αυτές τις δράσεις, σε πολιτικό επίπεδο φαίνεται να έχει γίνει μια επιλογή ακόμα που υποβαθμίζει τα θέματα του στρατηγικού προγραμματισμού και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης καθώς δεν υπάρχει μια διακριτή ηγεσία επίβλεψης και συντονισμού των δράσεων αλλά έχει δημιουργηθεί μόνο μια αντιδημαρχία με διπλή αρμοδιότητα, αυτή των Οικονομικών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Συνέπεια αυτής της οργανωτικής δομής και πολιτικής είναι η ανυπαρξία στρατηγικού προγραμματισμού. Δεν γίνεται διαβούλευση με τους εμπλεκόμενους, ούτε σχεδιασμός από κάτω προς τα πάνω, δεν παρακολουθείται το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου και συνεπώς δεν αξιολογείται ώστε να ανασχεδιαστεί όπου χρειάζεται.

Κεφάλαιο 4 - Έρευνας Διαχείριση της αλλαγής και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δήμο Αγίας Παρασκευής

8. Η μεθοδολογία της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση της πραγματικότητας σε ένα τυπικό αστικό Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού όπως είναι ο Δήμος Αγίας Παρασκευής σε σχέση με τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής και το επίπεδο ενσωμάτωσης μορφών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Για το σκοπό της έρευνας προηγήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις έρευνας σε στελέχη και αιρετούς του Δήμου και ακολούθησε δειγματοληπτική έρευνα με ερωτηματολόγιο στους υπαλλήλους του Δήμου. Τα ερευνητικά ερωτήματά σκοπό έχουν αφενός να αναδείξουν τις απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου για τον τρόπο που υλοποιήθηκαν οργανωσιακές αλλαγές στο Δήμο που εργάζονται και αφετέρου να καταγράψουν το βαθμό ικανοποίησης τους από την ενσωμάτωση μορφών

Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τόσο από την πλευρά της απλούστευσης της εργασίας τους όσο και από την πλευρά της αύξησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η έρευνα βασίζεται στην υπόθεση ότι τα τελευταία χρόνια οι ΟΤΑ έχουν κληθεί να εφαρμόσουν αλλαγές στη οργανωτική δομή τους αλλά και τη λειτουργία τους από την θεσμική υποχρέωση τους να εφαρμόσουν νέους ΟΕΥ αλλά και αν εκσυγχρονίσουν κομμάτια της επιχειρησιακής τους λειτουργίας απόρροια των μνημονίων αλλά και της εισόδου των νέων τεχνολογιών ΤΠΕ.

Γίνεται προσπάθεια να αναζητηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου αναφορικά με:

α) τη διαχείριση της αλλαγής και συγκεκριμένα με:

- Τον όγκο των οργανωσιακών αλλαγών που έχουν υλοποιηθεί στον φορέα τους
- Την αντίσταση τους στην αλλαγή
- Το βαθμό εμφάνισης προβλημάτων στην υλοποίηση των αλλαγών
- Το βαθμό συμμετοχής τους στην διαδικασία της αλλαγής και ενσωμάτωσης των απόψεων τους στο σχεδιασμό των αλλαγών
- Τα αποτελέσματα των αλλαγών στην άσκηση των αρμοδιοτήτων τους στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην παροχή των υπηρεσιών

β) την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και συγκεκριμένα με:

- Το βαθμό ενσωμάτωσης από το Δήμο μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Το βαθμό βελτίωσης της απόδοσης της εργασίας τους από το επίπεδο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Το βαθμό της αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- Την αύξηση της διαφάνειας στις πράξεις του Δήμου και
- Το βαθμό ύπαρξης μορφών Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας

9. Ερευνητικά Εργαλεία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιείχε:

α) ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις (Παράρτημα 1) που περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σε δύο υπηρεσιακά στελέχη του Δήμου, Προϊσταμένους Διεύθυνσης, κάτοχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και με μακρόχρονη εμπειρία οι οποίοι επιλέχθηκαν γιατί ανήκουν οργανικά στο ανώτατο επίπεδο υπαλληλικής ιεραρχίας του Δήμου και έναν αιρετό που εκ της θέσεως του διαχειρίζεται τη συνολική λειτουργία του Δήμου και

β) ένα ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 2) που διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά στην πλειοψηφία των υπαλλήλων του Δήμου και των ΝΠΔΔ που ανήκουν σε αυτόν και οι οποίοι έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

9.1 Συνεντεύξεις

Στις ημιδομημένες συνεντεύξεις είχε δημιουργηθεί εκ των προτέρων ένας αριθμός ερωτήσεων σε δύο τμήματα. Το πρώτο αφορά την οργανωσιακή αλλαγή στους ΟΤΑ και το δεύτερο την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Πραγματοποιήθηκε συζήτηση σε φιλικό κλίμα στον εργασιακό χώρο των συνεντευξιαζόμενων μετά από συνεννόηση και συμφωνία για το χρόνο διεξαγωγής της συνέντευξης. Πραγματοποιήθηκαν υπό τη μορφή άνετης συζήτησης και δόθηκε ελευθερία στους συνεντευξιαζόμενους να αναπτύξουν τις απόψεις τους.

9.1.1 Απόψεις σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή

Εισαγωγικά ζητήθηκε η άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με τον όγκο των αλλαγών στην οργανωτική δομή ή στο τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης/τμήματος/δομής που προϊστανται τα τελευταία χρόνια. Οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι ο τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης του Δήμου έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια λόγω της πίεσης των μνημονίων, της μείωσης του προσωπικού από την αύξηση των συνταξιοδοτήσεων αλλά επισήμαναν όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε ότι «αλλαγές έχουν γίνει αλλά όχι στο βαθμό που θα έπρεπε» και οι «προτάσεις δεν υιοθετήθηκαν από την υπηρεσία γιατί θα προκαλούσαν αντιδράσεις»

Από τις απαντήσεις και την σχετική συζήτηση διαφάνηκε ότι οι αλλαγές που προωθήθηκαν τα τελευταία χρόνια δεν είχαν σχεδιασμό, είχαν κυρίως οικονομικό χαρακτήρα και κινήθηκαν στα πλαίσια της οικονομικής εξυγίανσης και δεν ικανοποίησαν τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θεωρούν ότι είχαν λάθος στόχευση.

Σχετικά με το επίπεδο συμμετοχής των ερωτηθέντων στο σχεδιασμό των αλλαγών απάντησαν πως οι αλλαγές που προωθούνται στους ΟΤΑ σχεδιάζονται εν αγνοία των υπηρεσιακών παραγόντων και σε κάποιες λίγες περιπτώσεις που τους δόθηκε η δυνατότητα να υποβάλλουν προτάσεις, αυτές δεν υιοθετήθηκαν γιατί δεν προχώρησαν οι αλλαγές στις οποίες αφορούσαν. Το ανθρώπινο δυναμικό των ΟΤΑ δεν γνωρίζει ούτε τους στόχους της Διοικητικής Μεταρρύθμισης αλλά ούτε και τους στόχους που υπάρχουν για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποτέλεσμα αυτής της απουσίας από το σχεδιασμό είναι η δυσκολία αποδοχής των αλλαγών από τους υπαλλήλους.

Σε αυτό το επίπεδο του σχεδιασμού των αλλαγών που αφορούν την οργανωτική δομή και την επιχειρησιακή λειτουργία των ΟΤΑ φαίνεται να επικρατεί η παντελής απουσία υπηρεσιακών στελεχών, και επισημάνθηκε η αρνητική στάση της αιρετής διοίκησης των Δήμων να προχωρήσει σε αλλαγές που προτείνονται από τους υπαλλήλους φοβούμενοι τις αντιδράσεις.

Προχωρώντας στο επίπεδο υλοποίησης και στα προβλήματα που παρουσιάζονται σε αυτό το στάδιο, οι ερωτώμενοι συμφώνησαν με την ύπαρξη μεγάλων προβλημάτων στην υλοποίηση. Οι λόγοι που επικαλέστηκαν για τις δυσκολίες αυτές έχουν να κάνουν κυρίως α) με τον φόβο των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές, τον αυξημένο μέσο όρο ηλικίας των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση που εντείνει αυτή την αντίσταση, β) την πολυνομία και τη δυσαρμονία του θεσμικού πλαισίου με την υποδομή των ΟΤΑ και γ) τον περιορισμένο χρόνο ωρίμανσης για την εφαρμογή των αλλαγών.

Η αντίσταση στις αλλαγές των υπαλλήλων των ΟΤΑ φαίνεται αυξημένη, οι υπάλληλοι δείχνουν να αιφνιδιάζονται από τις αλλαγές που προωθούνται. Ο περιορισμός των προσλήψεων τα τελευταία χρόνια που έχει επιβληθεί και στους ΟΤΑ έχει ως αποτέλεσμα ένα «γερασμένο» προσωπικό με εργασιακή κουλτούρα που

δύσκολα μπορεί να μεταβληθεί. Αυτό σε συνδυασμό με την πολυνομία που μαστίζει την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αλλά και τον κατεπείγων χαρακτήρα των αλλαγών με τις προθεσμίες που τίθενται από τα Υπουργεία έχουν ως αποτέλεσμα μια προβληματική υλοποίηση των αλλαγών στους ΟΤΑ.

Συνεχίζοντας την έρευνα στο στάδιο της υλοποίησης και ερευνώντας το βαθμό υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού στις υλοποιούμενες αλλαγές οι απαντήσεις συνέκλιναν ότι η υποστήριξη των υπαλλήλων πραγματοποιείται κυρίως με σεμινάρια, αναφέρθηκε ο επιμορφωτικός ρόλος του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης ως περιορισμένος και ανεπαρκής αλλά επισημάνθηκε και η έλλειψη υποστήριξης της αιρετής διοίκησης όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε *«Η αιρετή διοίκηση των Δήμων στην προσπάθεια της να πετύχει το όραμα της αγνοεί τον καθοριστικό ρόλο που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στην υλοποίηση του.»*

Ζητώντας από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια στο Δήμο τους, εμφανίστηκαν να μην είναι ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα τους. Πιστεύουν πως δεν κατάφεραν να βελτιώσουν τη λειτουργία των υπηρεσιών γιατί συνήθων δεν είχαν αυτό το στόχο ή πέτυχαν μια μικρή συμβολή στη επίτευξη των πρώτων βημάτων που απαιτούνται για βελτίωση.

Η γραφειοκρατία παραμένει στους ΟΤΑ, οι υπηρεσίες εξακολουθούν να μην παρέχονται ποιοτικά και αποδοτικά και οι εσωτερικές λειτουργίες συνεχίζουν να χαρακτηρίζονται από προβληματικές περίπλοκες διαδικασίες

Σχετικά με το βαθμό ύπαρξης μηχανισμών αξιολόγησης και ανατροφοδότησης για τις αλλαγές που υλοποιούνται οι ερωτώμενοι συμφώνησαν πως ενώ θα έπρεπε δεν υπάρχουν τέτοιοι μηχανισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, ανέφεραν χαρακτηριστικά ότι *«το στάδιο αυτό είναι το πιο υποτιμημένο που κανείς δε φτάνει σε αυτό»* και επισήμαναν την επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων σε ότι έχει να κάνει με αξιολόγηση γενικά.

Συνέπεια όλων των ανωτέρω, σύμφωνα με του ερωτηθέντες είναι η Τοπική Αυτοδιοίκηση να μην καταφέρνει να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις απαιτήσεις τις κοινωνίας για αποτελεσματική εξυπηρέτηση με μόνη πιθανή εξαίρεση τα ΚΕΠ τα

οποία ως ένα βαθμό καταφέρνουν να ανταποκριθούν αλλά και τείνουν να αποτελέσουν τον πυρήνα τοπικής ανάπτυξης του Δήμου.

Συμπερασματικά αποτυπώνεται ένας σχεδιασμός και μια προώθηση των αλλαγών που υλοποιούνται στο Δήμο αλλά και γενικά στους ΟΤΑ χωρίς τη συμμετοχή των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία συνεπάγεται αυξημένα επίπεδα αντίστασης από τους υπαλλήλους, όπου σε συνδυασμό με την πολυνομία, τον αιφνιδιαστικό χαρακτήρα και την έλλειψη υποστήριξης του ανθρωπίνου δυναμικού οδηγούν σε προβλήματα στην υλοποίηση. Περαιτέρω η έλλειψη αξιολόγησης δεν δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης και η Τοπική Αυτοδιοίκηση φαίνεται «παγιδευμένη» σε μια λειτουργία που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις.

9.1.2 Απόψεις σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Προχωρώντας τη συνέντευξη σε θέματα σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση εισαγωγικά ζητήθηκε η άποψη των ερωτώμενων για το βαθμό που έχει ενσωματώσει ο Δήμος μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αλλά και η άποψη τους για τη συνολική εικόνα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο βαθμός ικανοποίησης τους, τόσο για το Δήμο τους, όσο και για την Τοπική Αυτοδιοίκηση γενικά, καταγράφηκε πολύ χαμηλός. Ανέφεραν προβλήματα εσωτερικής οργάνωσης και επικοινωνίας πληροφοριακών συστημάτων, ανέφεραν χαρακτηριστικά την πρόσφατη παράταση της Ηλεκτρονικής Διακίνησης εγγράφων έως 30/6/2019 και θεωρούν ότι οι ΟΤΑ υστερούν σε επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε σχέση με το κεντρικό κράτος.

Εξαίρεση σε αυτή τη γενική δυσαρέσκεια φαίνεται να αποτελούν τα ΚΕΠ τα οποία οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι πρωτοπόρα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στα θέματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Παρατηρούν όμως και προβλήματα στη λειτουργία τους κυρίως στην επικάλυψη υπηρεσιών με τις αντίστοιχες υπηρεσίες του Δήμου αλλά και υστέρηση σε παροχή υπηρεσιών στις περιπτώσεις που εμπλέκονται φορείς της κεντρικής διοίκησης εκτός του Δήμου. Επιπλέον επισημάνθηκε η ελλιπής ενημέρωση των πολιτών για τις δυνατότητες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης από τα ΚΕΠ.

Τα κυριότερα προβλήματα σε σχέση με την ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σε επίπεδο back office και front office που αναφέρθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης έχουν να κάνουν με την προβληματική νομοθεσία, την απουσία δυνατότητας επικοινωνίας μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων, τον αποκλεισμό στην

πρόσβαση σε δεδομένα της Κεντρικής Διοίκησης, προβλήματα αυθεντικοποίησης χρηστών και γενικά την μετατροπή της γραφειοκρατίας σε Ηλεκτρονική γραφειοκρατία.

Οι παράγοντες που εμποδίζουν την μετάβαση στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση του Δήμου σύμφωνα με τους ερωτώμενους είναι: α) το ανθρώπινο δυναμικό που με υψηλό μέσο όρο ηλικίας, χαμηλή εκπαίδευση και μορφωτικό επίπεδο δυσκολεύεται να ανταποκριθεί, β) ή έλλειψη υλικό-τεχνικής υποδομής στο Δήμο και γ) η ελλιπής χρηματοδότηση και το υψηλό κόστος υλοποίησης.

Συμπερασματικά ο Δήμος αποτυπώνεται να υστερεί σημαντικά σε επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η υλοποίηση της, προϋποθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, τις οποίες δεν φαίνεται να έχει το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου, η πολυνομία και εδώ δυσκολεύει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση και η συμβολή της κεντρικής διοίκησης δεν είναι εμφανής. Τα προβλήματα παραμένουν και δεν διαφαίνεται να υπάρχουν ρεαλιστικά σχέδια, τα οποία θα μπορούσαν να υλοποιηθούν από τους ΟΤΑ.

9.2 Ερωτηματολόγιο

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 55 απαντημένα ερωτηματολόγια από το σύνολο των υπαλλήλων του Δήμου και των ΝΠΔΔ που ανήκουν σε αυτόν.

Κατηγοριοποίηση του δείγματος :

Από το σύνολο των 55 απαντήσεων το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από Μόνιμους και ΙΔΑΧ υπαλλήλους, ακολουθεί ένα μικρό μέρος από ΙΔΟΧ και ΣΜΕ και ένα πολύ μικρό μέρος από άλλη σχέση εργασίας (προγράμματα Κοινωφελής εργασίας κλπ)

Πίνακας 10.1



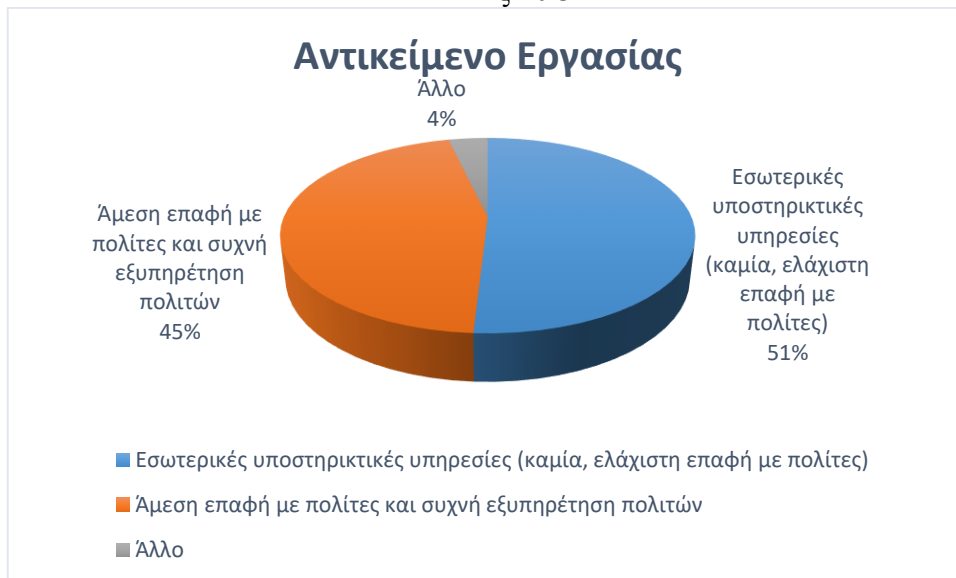
Οι περισσότερες απαντήσεις προέρχεται από υπαλλήλους ενώ ανεβαίνοντας την ιεραρχία όπως είναι φυσικό οι απαντήσεις μειώνονται αλλά περιλαμβάνουν και απαντήσεις από προϊστάμενους τμημάτων και από προϊστάμενους Διεύθυνσης.

Πίνακας 10.2



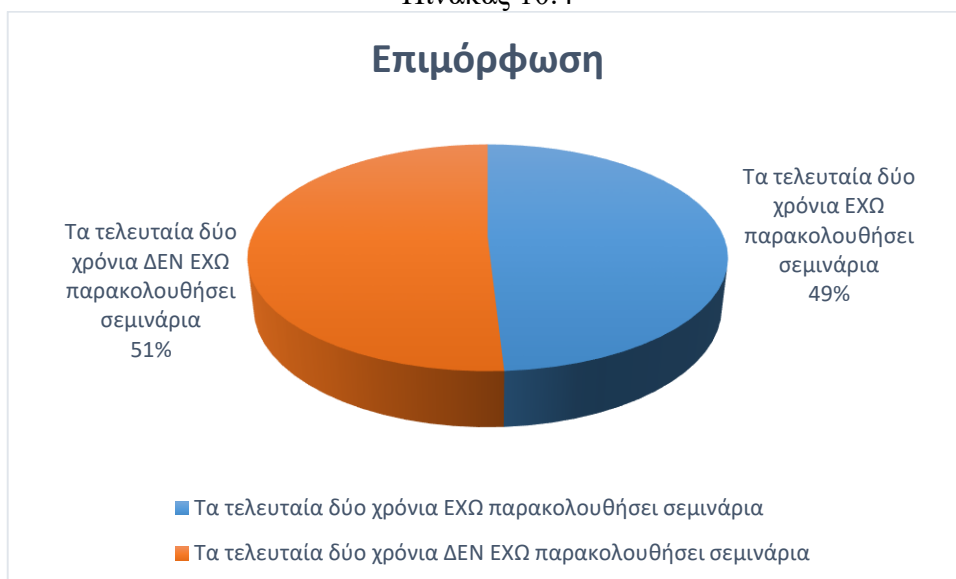
Από τους ερωτηθέντες το σχεδόν οι μισοί απασχολούνται σε εσωτερικές υποστηρικτικές υπηρεσίες (back office) με ελάχιστη έως καμία επαφή με πολίτες και οι άλλοι μισοί σε υπηρεσίες που έχουν άμεση και συχνή επαφή με πολίτες (front office). Ένα μικρό ποσοστό βρίσκεται ανάμεσα σε αυτές τις υπηρεσίες και μπορεί να συνδυάζει και τα δύο αντικείμενα εργασίας.

Πίνακας 10.3



Όσον αφορά την επιμόρφωση των υπαλλήλων σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι του Δήμου έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια κατά τα τελευταία δύο χρόνια.

Πίνακας 10.4



9.2.1 Μέσοι Όροι και Τυπική απόκλιση αποτελεσμάτων της έρευνας :

Με τα δύο εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων γίνεται μια πρώτη προσπάθεια να αναλυθούν τα δεδομένα (Πίνακας 10.5) που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Με την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την 7 βάθμια κλίμακα Likert παρατηρούνται χαμηλοί μέσοι όροι που υποδεικνύουν μικρό βαθμό συμφωνίας με τις διατυπώσεις και αντίστροφα οι υψηλές τιμές που υποδεικνύουν μεγάλο βαθμό συμφωνίας. Οι μικρές τιμές τυπικών αποκλίσεων που παρατηρούνται υποδηλώνουν μικρή διασπορά στα δεδομένα που συλλέχθηκαν, παρέχοντας μια σχετική βεβαιότητα για τον θετικό, μέτριο ή αρνητικό βαθμό συμφωνίας.

Πίνακας :10.5
Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια

Διατυπώσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ		
Οργανωσιακές αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί στους ΟΤΑ:		
1. Οι αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί, τα τελευταία πέντε χρόνια, στην οργάνωση και λειτουργία του ΟΤΑ που εργάζομαι είναι πολλές	4,87	1,53
2. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των αλλαγών παρουσιάστηκαν πολλά προβλήματα	5,36	1,31
Βαθμός αντίστασης στην αλλαγή:		
3. Οι περισσότερες αλλαγές που έχουν προταθεί είναι δύσκολο να υλοποιηθούν και οι υπάλληλοι αντιστέκονται στην εφαρμογή τους	4,42	1,41
4. Ορισμένες αλλαγές που προτάθηκαν χωρίς να έχουν σχεδιαστεί σωστά, επιλέγω να μην τις εφαρμόσω	4,00	1,44
Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ:		
5. Μου δόθηκε η δυνατότητα να συμμετέχω στο σχεδιασμό των αλλαγών που προωθήθηκαν από τη διοίκηση	2,15	1,19
6. Οι αλλαγές στο Δήμο πραγματοποιούνται πολύ γρήγορα με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να τις παρακολουθήσω	4,35	1,44

7. Η Κεντρική Διοίκηση επιβάλλει αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση χωρίς να έχει δώσει τα κατάλληλα εφόδια στους υπαλλήλους	5,80	1,27
8. Η διοίκηση επιθυμεί την αξιολόγηση των αλλαγών από τους υπαλλήλους και συχνά γίνονται διορθώσεις και βελτιώσεις	2,45	1,17
Αξιολόγηση αλλαγών που έχουν εφαρμοστεί:		
9. Οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν με έχουν διευκολύνει στην άσκηση των αρμοδιοτήτων μου, με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης μου	3,82	1,43
10. Η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών έχει αυξηθεί από τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί	4,55	1,02
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ		
Βαθμός ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στους ΟΤΑ:		
11. Ο ΟΤΑ που εργάζομαι έχει ενσωματώσει επαρκώς τις διαθέσιμες νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών για τη βελτίωση της εκτέλεσης των εργασιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών	2,44	1,01
12. Ο Δήμος έχει γίνει αποτελεσματικότερος μέσω καινοτόμων λύσεων, εκμεταλλευόμενος τις νέες ηλεκτρονικές τεχνολογίες	2,27	1,10
Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στις εσωτερικές-υποστηρικτικές υπηρεσίες:		
13. Οι διαδικασίες που χρειάζονται για να εκτελέσω την εργασία μου έχουν απλουστευτεί με την χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής	3,36	1,18
14. Τα τμήματα επικοινωνούν και συντονίζονται καλύτερα ανταλλάσσοντας ευκολότερα ηλεκτρονικά δεδομένα και τα έγγραφα διακινούνται ηλεκτρονικά	2,89	1,15
15. Δεν χρειάζεται να καταχωρώ τα ίδια δεδομένα πολλές φορές σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα	2,25	1,08
Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στις εξωτερικές υπηρεσίες:		
16. Έχουν δοθεί νέες δυνατότητες στους πολίτες για πρόσβαση σε πληροφορίες και μπορούν να ενημερωθούν διαδικτυακά για όλες τις συναλλαγές τους με το Δήμο	3,71	1,07
17. Οι πολίτες έχουν δυνατότητα να εξυπηρετηθούν από τις υπηρεσίες απομακρυσμένα (ηλεκτρονικά ή τηλεφωνικά)	3,47	1,17
18. Υπάρχουν αρκετά σημεία εξυπηρέτησης στο Δήμο που μπορούν να ανταποκριθούν και να διεκπεραιώσουν πολλά και διαφορετικά αιτήματα των πολιτών	3,51	1,14
Βαθμός διαφάνειας ως αποτέλεσμα της εισαγωγής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης:		
19. Η διαφάνεια στις πράξεις του Δήμου έχει αυξηθεί καθώς η πληροφόρηση στο διαδίκτυο είναι ανοιχτή σε όλους	4,60	1,06

Ηλεκτρονική Δημοκρατία:

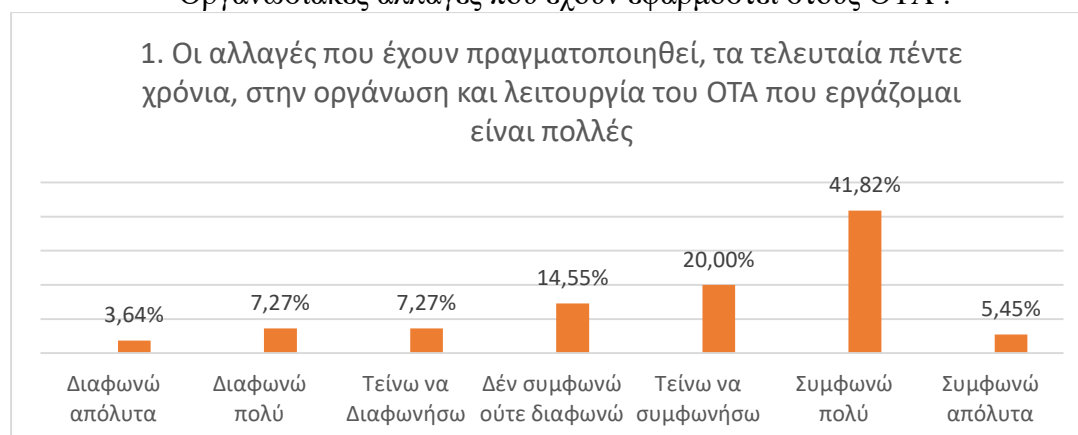
20. Στους πολίτες έχουν δοθεί περισσότερες δυνατότητες να συμμετέχουν στην διαμόρφωση των πολιτικών και στην λήψη αποφάσεων με τη χρήση των νέων τεχνολογιών	2,29	1,27
--	------	------

9.2.2 Αποτελέσματα σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή

Εισαγωγικά οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί και με τις οποίες ήρθαν «αντιμέτωποι» τα τελευταία χρόνια. Κάνοντας ανάλυση της 7βάθμιας κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε στην πρώτη ερώτηση ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι Μ.Ο.:4,87 και η τυπική απόκλιση Τ.Α.:1,53.

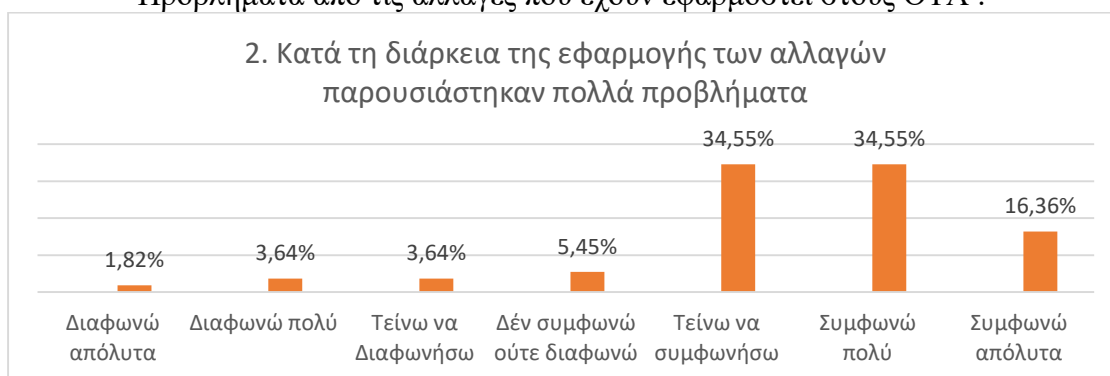
Επομένως μπορούμε να πούμε με σχετική ασφάλεια ότι οι υπάλληλοι θεωρούν έχουν πραγματοποιηθεί πολλές οργανωσιακές αλλαγές στο Δήμο τους. Η κατανομή των απαντήσεων μάλλον επιβεβαιώνει την υπόθεση της έρευνας ότι οι ΟΤΑ τα τελευταία χρόνια λόγω κυρίως της οικονομικής ύφεσης και της εθνικής προσπάθειας να αντιμετωπιστεί υλοποίησαν ένα μεγάλο αριθμό αλλαγών.

Πίνακας 10.6
Οργανωσιακές αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί στους ΟΤΑ :



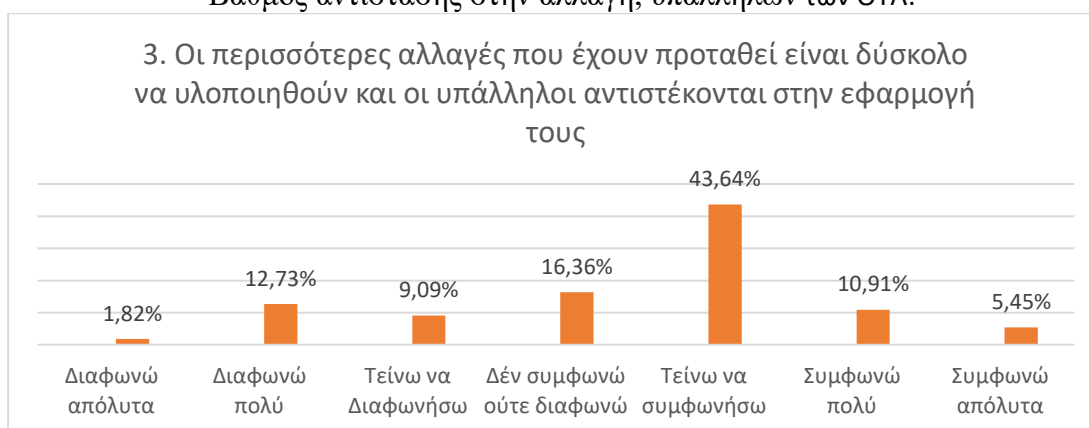
Στη δεύτερη ερώτηση που αφορά στην διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών και αποτελεί κριτήριο και του σχεδιασμού της υλοποίησης, ο μέσος όρος Μ.Ο.:5,36 με την πολύ χαμηλή τυπική απόκλιση Τ.Α.:1,31 δείχνει ότι οι υπάλληλοι σε μεγάλο βαθμό πιστεύουν ότι παρουσιάστηκαν πολλά προβλήματα κατά τη διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι σε κάποιο από τα στάδια υλοποίησης των αλλαγών υπάρχουν προβλήματα είτε στο σχεδιασμό τους, είτε στην ομάδα υποστήριξης είτε στον τρόπο υποστήριξης των εργαζομένων.

Πίνακας 10.7
Προβλήματα από τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί στους ΟΤΑ :



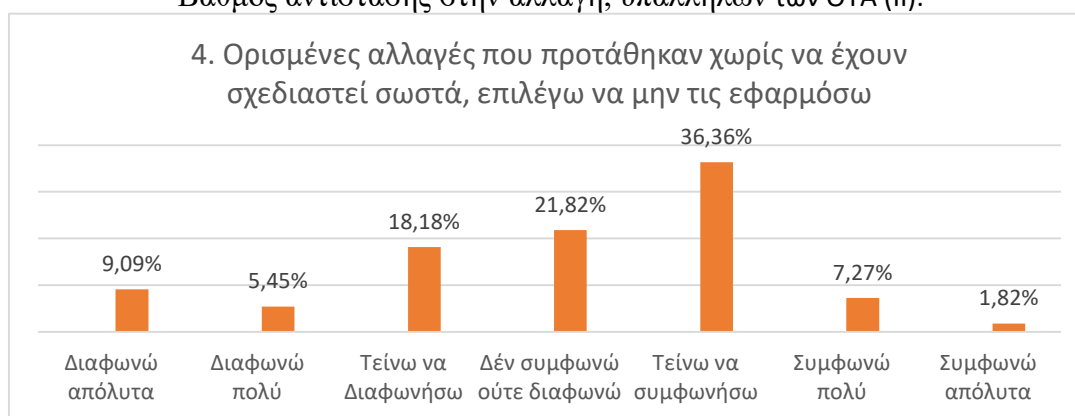
Αναζητώντας το βαθμό αντίστασης των υπαλλήλων στην αλλαγή στην τρίτη ερώτηση ο μέσος όρος Μ.Ο.:4,42 και η τυπική απόκλιση Τ.Α.:1,41 δείχνουν ότι οι υπάλληλοι σε υψηλό βαθμό συμφωνούν ότι οι αλλαγές που προτάθηκαν είναι δύσκολες στην υλοποίηση και αντιστέκονται σε αυτές.

Πίνακας 10.8
Βαθμός αντίστασης στην αλλαγή, υπαλλήλων των ΟΤΑ:



Συνεχίζοντας την ανάλυση για τον βαθμό αντίστασης των υπαλλήλων στις αλλαγές που υλοποιούνται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι υπάλληλοι συμφωνούν αρκετά (Μέσος Όρος, Μ.Ο.:4,00 και με τυπική απόκλιση, Τ.Α. 1,44) με την μη εφαρμογή από μέρους τους ορισμένων από τις αλλαγές που προωθούνται και κρίνουν ότι δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά. Η οργανωσιακή αντίσταση καταγράφεται υψηλή και λόγος για αυτό είναι ο λανθασμένος σχεδιασμός όπως δηλώνουν οι υπάλληλοι. Οι αλλαγές που προτείνονται φαίνεται να μην έχουν λάβει υπόψη κάποιες σημαντικές παραμέτρους της εργασίας τους και γι' αυτό δεν υιοθετούνται.

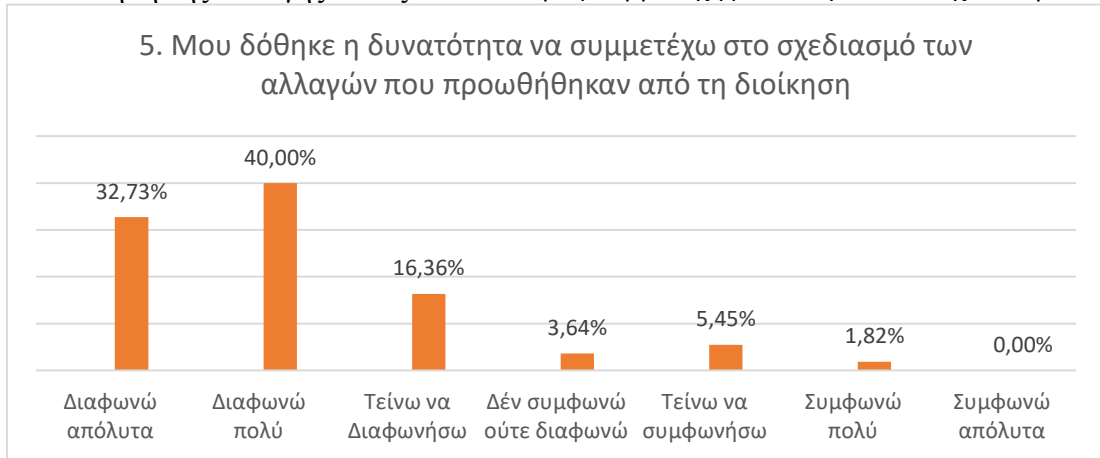
Πίνακας 10.9
Βαθμός αντίστασης στην αλλαγή, υπαλλήλων των ΟΤΑ (II):



Προχωρώντας σε ένα επόμενο στάδιο ερευνάται ο τρόπος διοίκησης των αλλαγών στους ΟΤΑ. Στην πέμπτη ερώτηση ο μέσος όρος των απαντήσεων των υπαλλήλων είναι Μ.Ο.:2,15 και η τυπική απόκλιση τους Τ.Α.:1,19. Οι υπάλληλοι πιστεύουν σε πολύ χαμηλό βαθμό ότι τους δόθηκε η δυνατότητα να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των αλλαγών. Από τις απαντήσεις ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ούτε υπάλληλοι που κατέχουν θέσεις ευθύνης θεωρούν ότι συμμετείχαν στο σχεδιασμό. Από τις απαντήσεις των 4 Προϊσταμένων Διεύθυνσης σε ποσοστό 100% δήλωσαν πως δεν συμμετείχαν και από τους 7 προϊσταμένους τμημάτων σε ποσοστό 71,43% δήλωσαν πως δεν συμμετείχαν σε διαδικασίες σχεδιασμού αλλαγών. Ο σχεδιασμός των αλλαγών φαίνεται να διαμορφώνεται έξω από την υπηρεσιακή δομή του Δήμου και χωρίς την συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων, που πιθανόν εξηγεί την αυξημένη οργανωσιακή αντίσταση που παρατηρήθηκε σε προηγούμενη ερώτηση.

Πίνακας 10.10

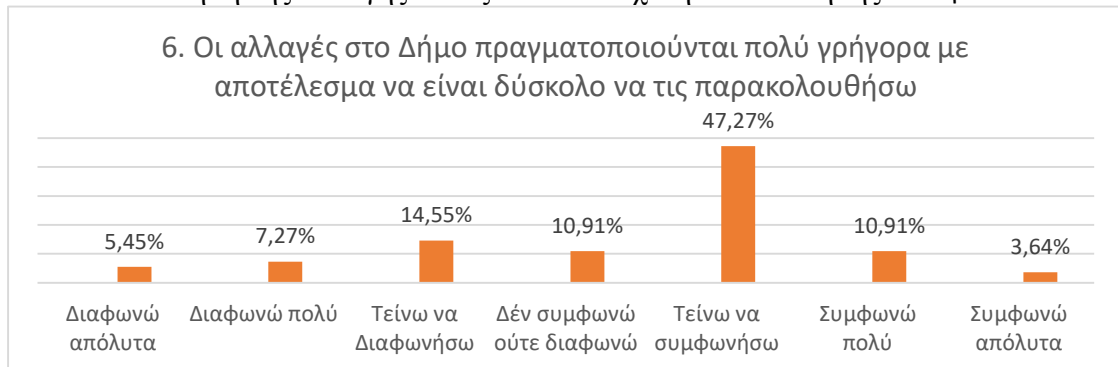
Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Βαθμός συμμετοχής υπαλλήλων στο σχεδιασμό:



Στη έκτη ερώτηση συνεχίζοντας την έρευνα σχετικά με τη Διοίκηση των αλλαγών αναζητώντας το μοντέλο διοίκησης των αλλαγών σε σχέση με το χρόνο εφαρμογής τους, αυτές εμφανίζονται ως αλλαγές αναδόμησης καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων (Μέσος όρος, Μ.Ο.: 4,35 και τυπική απόκλιση Τ.Α.:1,44) δείχνει να συμφωνεί αρκετά με την πρόταση ότι οι αλλαγές υλοποιούνται πολύ γρήγορα δυσκολεύοντας τους. Ο παράγοντας χρόνος είναι σημαντικός για τις οργανωσιακές αλλαγές. Η προσπάθεια αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης και η ανάγκη για άμεσα οικονομικά αποτελέσματα φαίνεται ότι δεν αφήνουν χρονικά περιθώρια στους εργαζομένους να αφομοιώσουν τις αλλαγές.

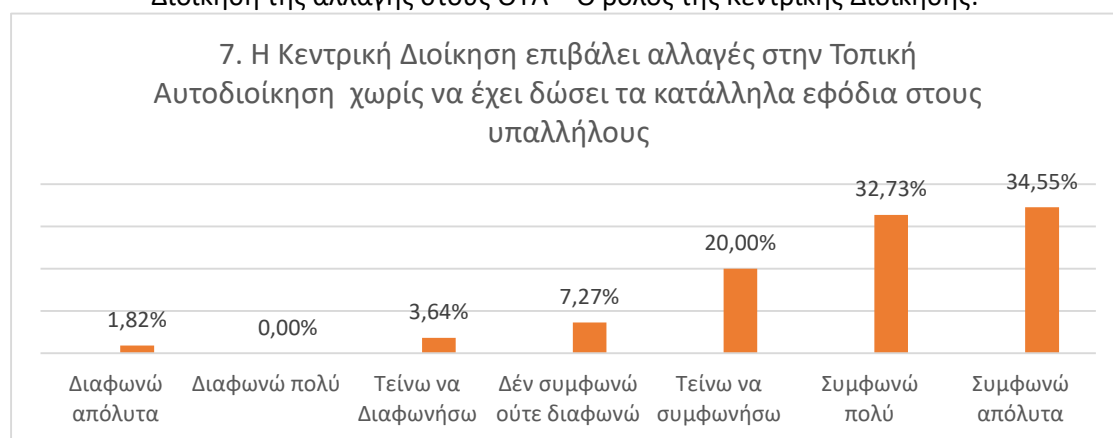
Πίνακας 10.11

Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Ταχύτητα υλοποίησης αλλαγών:



Στην έβδομη ερώτηση σε συνέχεια αναζήτησης του μοντέλου διοίκησης των αλλαγών ερευνάτε ο ρόλος της κεντρικής Διοίκησης και εδώ σε πολύ υψηλό βαθμό (Μ.Ο.: 5,80 και Τ.Α.:1,27) οι υπάλληλοι συμφωνούν πως η κεντρική Διοίκηση επιβάλλει αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση χωρίς να δώσει τα κατάλληλα εφόδια στους υπαλλήλους. Οι αλλαγές υιοθετούνται ως επιβαλλόμενες και όχι ως ανάγκη βελτίωσης και εκσυγχρονισμού. Η ενημέρωση για τη στόχευση και τους σκοπούς των αλλαγών διαφαίνεται ανεπαρκής όπως και η εκπαίδευση και επιμόρφωση για να μπορέσουν να ανταποκριθούν οι υπάλληλοι ικανοποιητικά και να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.

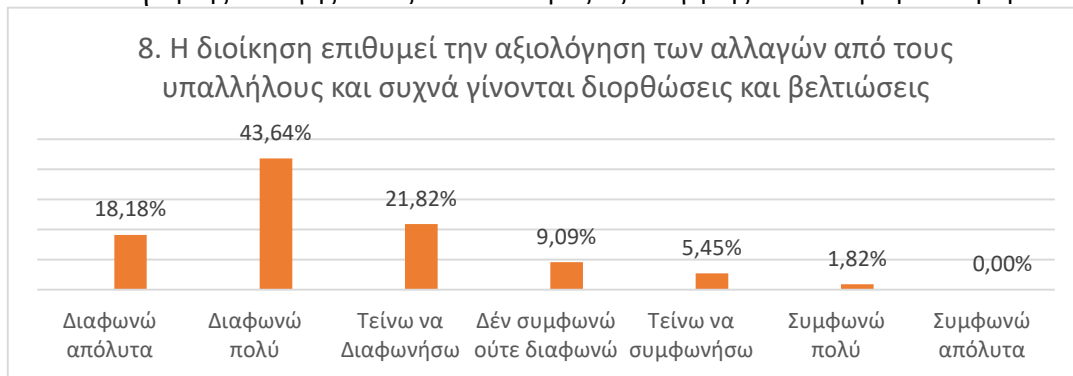
Πίνακας 10.12
Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Ο ρόλος της Κεντρικής Διοίκησης:



Στην όγδοη ερώτηση σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή ζητάτε από τους υπαλλήλους τη γνώμη τους σχετικά με τον βαθμό υιοθέτησης από την διοίκηση μηχανισμών αξιολόγησης των αλλαγών. Οι υπάλληλοι διαφωνούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό (Μ.Ο.: 2,45 και Τ.Α.: 1,17) στην διατύπωση ότι η διοίκηση επιθυμεί την αξιολόγηση και κάνει διορθωτικές-βελτιωτικές κινήσεις. Δεν φαίνεται να υπάρχουν μηχανισμοί αξιολόγησης και επανασχεδιασμού γεγονός που συχνά αποτελεί παράγοντα αποτυχίας εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών. Αποτέλεσμα αυτού είναι να μην ελέγχεται η αποτελεσματικότητα όλου του σχεδιασμού και του τρόπου υλοποίησης του και ο Δήμος να επαναλαμβάνει επιλογές με χαμηλή αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 10.13

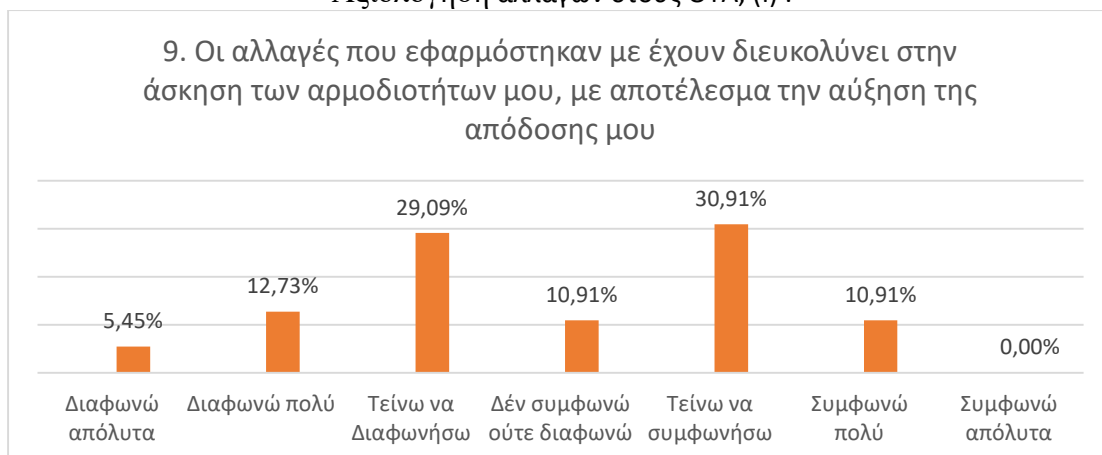
Διοίκηση της αλλαγής στους ΟΤΑ – Βαθμός αξιολόγησης και ανατροφοδότηση :



Στις δύο τελευταίες ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης των αποτελεσμάτων από τις αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί και του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι πιστεύουν (Μέσος όρος Μ.Ο.:3,82 και η τυπική τους απόκλιση Τ.Α.:1,43) σε μέτριο βαθμό ότι ο μεγάλος αυτός όγκος αλλαγών των τελευταίων χρόνων, έχει αποτέλεσμα να αυξήσει την απόδοση τους. Ο αριθμός των υπαλλήλων που θεωρεί ότι οι αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί βελτίωσαν τις συνθήκες εργασίας τους με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης τους ισοδυναμεί σχεδόν με αυτούς που διαφωνούν. Οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες σχεδόν αναλογικά. Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός αλλαγών που δεν φαίνεται να έχει αυξήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε λάθη στο σχεδιασμό, είτε σε ανεπαρκή συμμετοχή των υπαλλήλων στο σχεδιασμό είτε στον τρόπο υλοποίησης.

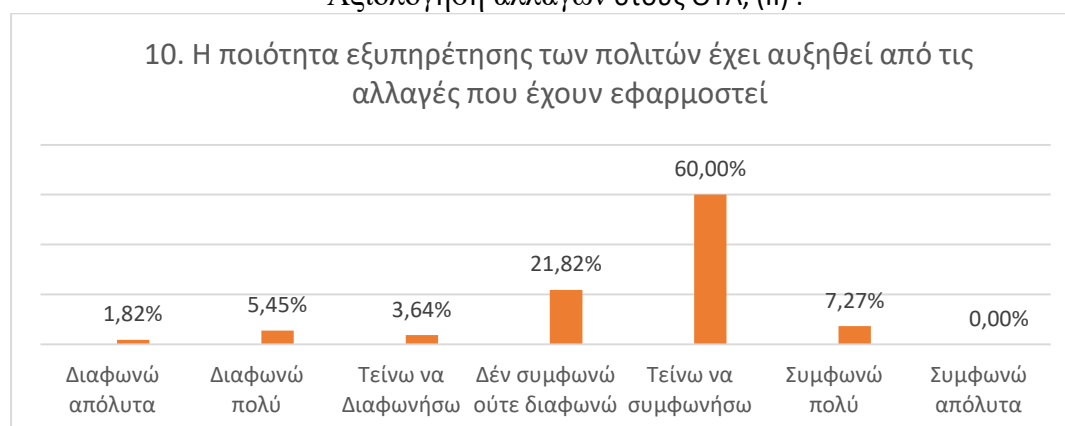
Πίνακας 10.14

Αξιολόγηση αλλαγών στους ΟΤΑ, (I) :



Στην τελευταία ερώτηση ερευνάται το ποσοστό επίτευξης ενός βασικού στόχου που οφείλουν να έχουν οι οργανωσιακές αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και έχει να κάνει με την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών. Παρά το γεγονός πως στις προηγούμενες ερωτήσεις οι υπάλληλοι του Δήμου δείχνουν να μην ικανοποιούνται από της αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό και με πολύ μικρή διασπορά στις απαντήσεις (Μ.Ο.:4,55 και Τ.Α.: 1,02) συμφωνούν πως η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών έχει αυξηθεί από τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί. Η γενική στόχευση, παρά τα επιμέρους προβλήματα σχεδιασμού και υλοποίησης που διαφάνηκαν, δείχνει να πετυχαίνει ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Ο χρόνος ανταπόκρισης, ο τρόπος που πραγματοποιείται η εξυπηρέτηση του πολίτη, αποτελούν παράγοντες που καθορίζουν την ποιοτική εξυπηρέτηση όπου φαίνεται να έχει υπάρξει βελτίωση.

Πίνακας 10.15
Αξιολόγηση αλλαγών στους ΟΤΑ, (II) :

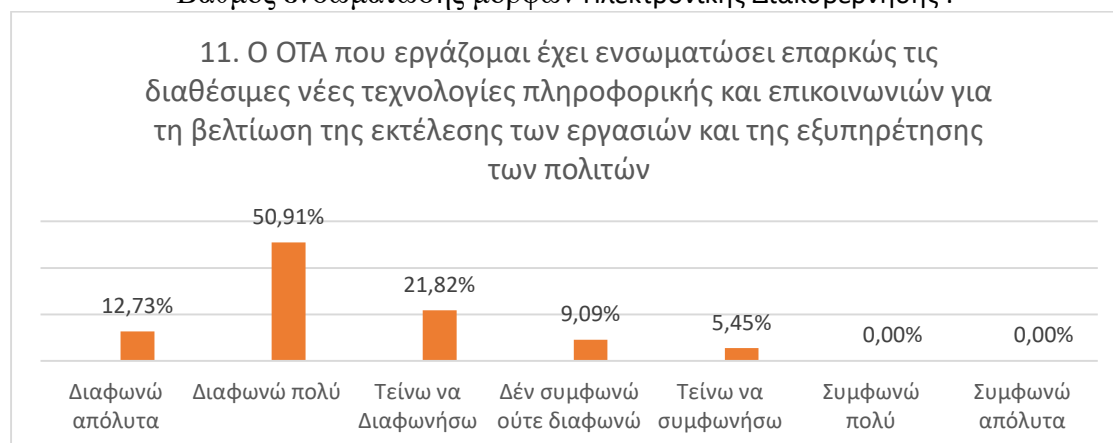


9.2.3 Αποτελέσματα σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Σχετικά με την Ηλεκτρονική διακυβέρνηση εισαγωγικά, ερωτώνται οι υπάλληλοι για τον βαθμό ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δήμο τους. Οι απαντήσεις στις δύο πρώτες ερωτήσεις δείχνουν σε ένα μεγάλο βαθμό τους υπαλλήλους να μην είναι ευχαριστημένοι από τις επιδόσεις του Δήμου σχετικά με την ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονική Διακυβέρνησης. Στην πρώτη ερώτηση οι υπάλληλοι με Μέσο όρο Μ.Ο.:2,44 και πολύ μικρή διασπορά στις απαντήσεις Τ.Α.:1,01 έχουν πολύ μικρό βαθμό ικανοποίησης από το επίπεδο Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης και θεωρούν ότι ο Δήμος δεν εκμεταλλεύεται επαρκώς τις διαθέσιμες νέες τεχνολογίες. Οι υπάλληλοι του Δήμου φαίνεται να γνωρίζουν τις δυνατότητες που δίνουν οι νέες τεχνολογίες και αντιλαμβάνονται τις ελλείψεις που υπάρχουν. Υπάρχει ένα κενό ανάμεσα στο επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που θα επιθυμούσαν και σε αυτό που υπάρχει.

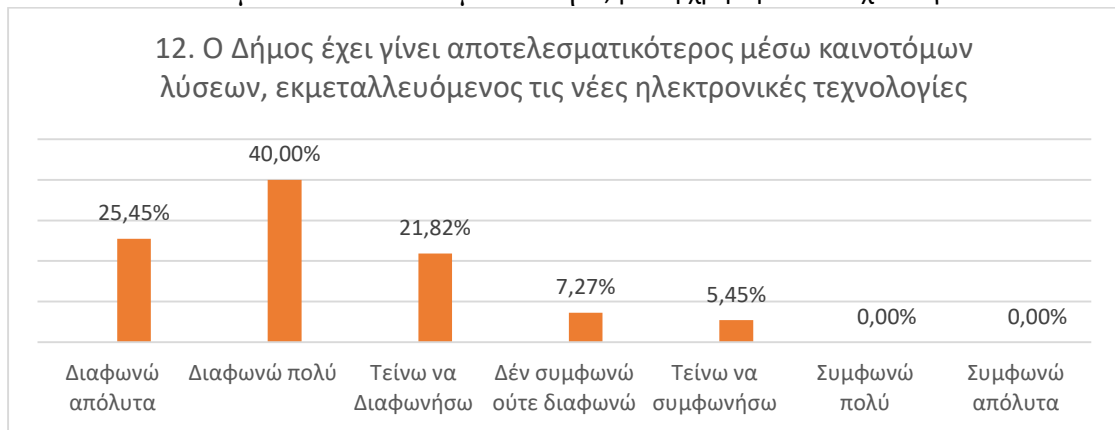
Πίνακας 10.16
Βαθμός ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης :



Στη συνέχεια δείχνουν να έχουν μια αρνητική θέση (Μ.Ο.: 2,27 και Τ.Α.: 1,10) σχετικά με την διατύπωση ότι ο Δήμος που εργάζονται έχει γίνει αποτελεσματικός μέσω της καινοτομίας και ότι εκμεταλλεύεται τις νέες τεχνολογίες. Η δυσαρέσκεια τους σχετικά με το επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι ευδιάκριτη. Ο δήμος σύμφωνα με την εκτίμηση των υπαλλήλων απέχει πολύ από το να γίνει αποτελεσματικός εκμεταλλευόμενος νέες τεχνολογίες.

Πίνακας 10.17

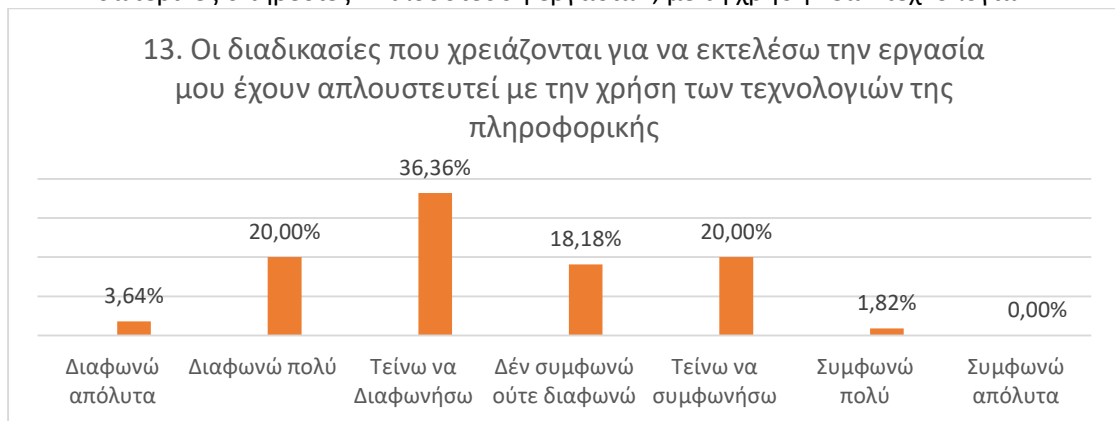
Καινοτομία και αποτελεσματικότητα, με τη χρήση νέων τεχνολογιών:



Εξειδικεύοντας, διερευνάται το επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις εσωτερικές-υποστηρικτικές υπηρεσίες. Οι υπάλληλοι είναι σε μέτριο/χαμηλό βαθμό (Μ.Ο.:3,36 και Τ.Α.:1,18) ικανοποιημένοι από την απλούστερης της εργασίας τους συνέπεια των νέων τεχνολογιών. Στις εσωτερικές υπηρεσίες τα πληροφοριακά συστήματα που υπάρχουν φαίνεται να μην βοηθούν στην εκτέλεση των εργασιών και οι διαδικασίες παραμένουν πολύπλοκες.

Πίνακας 10.18

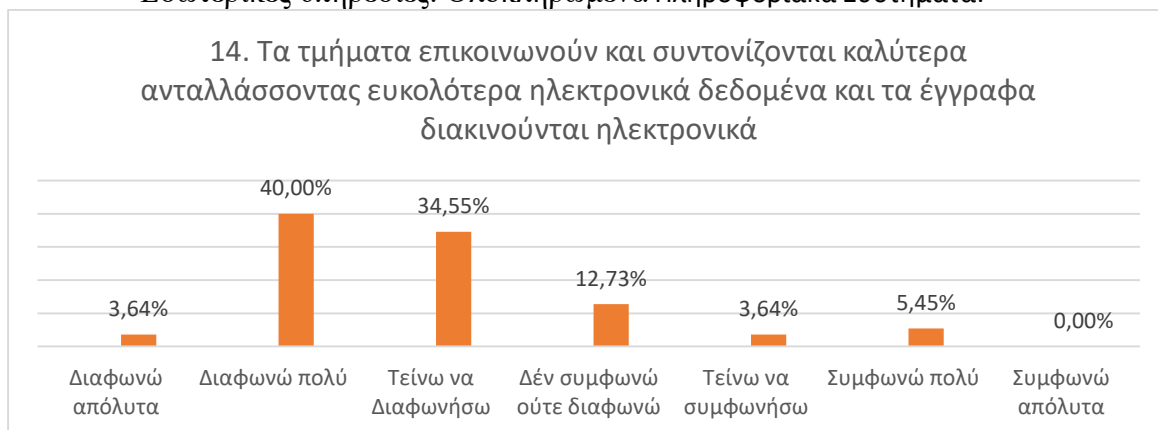
Εσωτερικές υπηρεσίες: Απλούστευση εργασιών, με τη χρήση νέων τεχνολογιών:



Συνεχίζοντας, αναζητείται η ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων σε επίπεδο back office στις δύο επόμενες ερωτήσεις. Στην πρώτη οι υπάλληλοι δείχνουν χαμηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.:2,89 και Τ.Α.: 1,15) με την

επικοινωνία και συντονισμό των τμημάτων και την ηλεκτρονική διακίνηση των εγγράφων.

Πίνακας 10.19
Εσωτερικές υπηρεσίες: Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα:



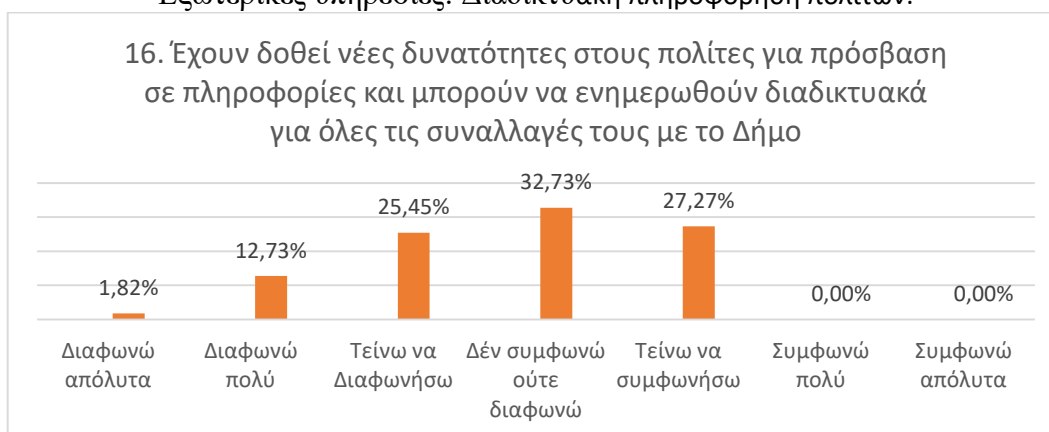
Στη συνέχεια δηλώνουν πολύ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.: 2,25 και Τ.Α.:1,08) σχετικά με την καταχώρηση των δεδομένων στα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα άρα είναι αναγκασμένοι να καταχωρούν τα ίδια δεδομένα πολλές φορές σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα. Οι εσωτερικές υποστηρικτικές υπηρεσίες στο Δήμο δείχνουν να λειτουργούν με πολλά προβλήματα λόγω έλλειψης ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό συνεπάγεται χαμηλή αποδοτικότητα και καθυστερήσεις, με αυξημένο κίνδυνο λαθών και μικρή δυνατότητα αξιοποίησης των δεδομένων που καταχωρούνται.

Πίνακας 10.20
Εσωτερικές υπηρεσίες: Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα (II):



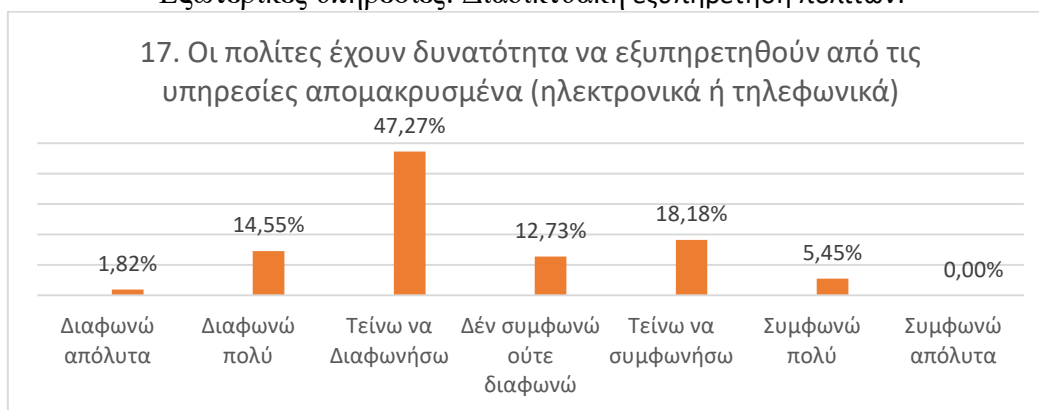
Στο επόμενο βήμα εξετάζονται οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τις υπηρεσίες που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες (Front office). Παρόλη την ήδη διαφαινόμενη γενική δυσαρέσκεια τους δηλώνουν μέτρια/θετικά ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα που έχουν πλέον οι πολίτες για διαδικτυακή ενημέρωση για τις συναλλαγές τους με το Δήμο. Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα φαίνεται να έχουν βελτιώσει την δυνατότητα απομακρυσμένης ενημέρωσης των πολιτών με αποτέλεσμα να αυξήσουν την ικανοποίηση τους αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πίνακας 10.21
Εξωτερικές υπηρεσίες: Διαδικτυακή πληροφόρηση πολιτών:



Έπειτα εξετάζονται οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με δυνατότητα των πολιτών να λάβουν κάποιες από τις υπηρεσίες του Δήμου ηλεκτρονικά όπου ο βαθμός ικανοποίησης τους από τέτοιες δυνατότητες από το Δήμο είναι μέτριες/χαμηλές (Μο.:3,47 και Τ.Α.: 1,17). Το επίπεδο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης περιορίζεται κυρίως στην ενημέρωση και δεν έχουν δοθεί ικανοποιητικές δυνατότητες αλληλεπίδρασης στους πολίτες με τις υπηρεσίες του Δήμου.

Πίνακας 10.22
Εξωτερικές υπηρεσίες: Διαδικτυακή εξυπηρέτηση πολιτών:



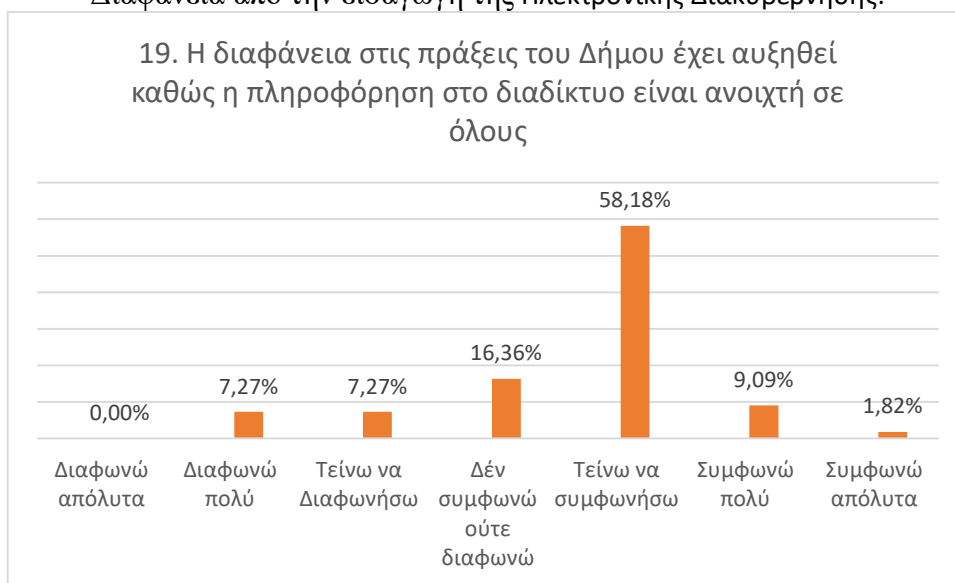
Στη συνέχεια και σε επίπεδο front office ερευνάται ο ρόλος των ΚΕΠ ως φορείς Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στους ΟΤΑ και ο βαθμός επίτευξης του στόχου τους για παροχή υπηρεσιών μιας στάσης. Εδώ συνοψίζοντας τα αποτελέσματα βλέπουμε πάλι ένα μέτριο βαθμό (Μ.Ο.:3,51 και Τ.Α.: 1,14) συμφωνίας με την πρόταση πως υπάρχουν αρκετά τέτοια σημεία εξυπηρέτησης, που να μπορούν να ανταποκριθούν σε ποικίλα αιτήματα πολιτών. Τα ΚΕΠ συγκριτικά με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου φαίνεται να πετυχαίνουν έναν υψηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας λόγω της δυνατότητας τους να μπορούν να ικανοποιήσουν έναν ευρύτερο αριθμό αιτημάτων.

Πίνακας 10.23
Εξωτερικές υπηρεσίες: Υπηρεσίες μιας στάσης (ΚΕΠ):



Σε σχέση με το επίπεδο ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στους ΟΤΑ εξειδικεύουμε στο κρίσιμο ζήτημα της αύξησης της διαφάνειας στις πράξεις της διοίκησης που αποτελεί ένα πάγιο αίτημα της κοινωνίας αλλά και μια παθογένεια της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι υπάλληλοι συμφωνούν σε υψηλό βαθμό (Μ.Ο.:4,60 και Τ.Α.:1,06) ότι η χρήση του Διαδικτύου έχει βελτιώσει το βαθμό διαφάνειας των πράξεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η διαφάνεια στις πράξεις του Δήμου ικανοποιεί τους υπαλλήλους. Αυτό συνεπάγεται ότι οι πολίτες θα αρχίσουν να εμπιστεύονται την Τοπική Αυτοδιοίκηση και να κατανοούν τις προτεραιότητες και πολιτικές που ακολουθούνται.

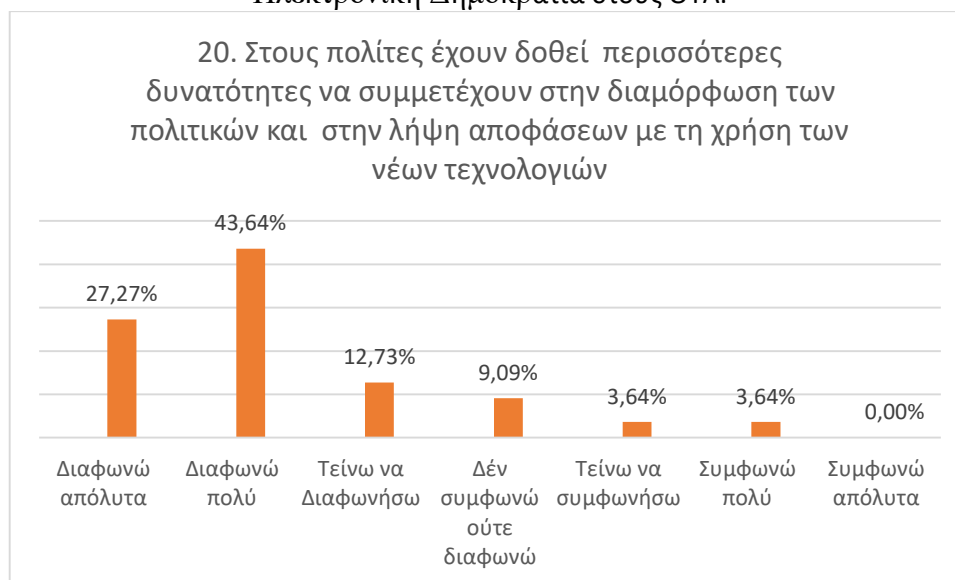
Πίνακας 10.24
 Διαφάνεια από την εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης:



Στην τελευταία ερώτηση και πάλι σε σχέση με το επίπεδο ωρίμανσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης γίνεται προσπάθεια να ερευνηθεί το επίπεδο που έχουν συμβάλει οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών στην πρόοδο της συμμετοχικής Δημοκρατίας. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα βλέπουμε ένα χαμηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.:2,29 και Τ.Α.: 1,27) από ηλεκτρονικές δυνατότητες που έχουν παρασχεθεί στους πολίτες για να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των πολιτικών και τη λήψη των αποφάσεων. Η Ηλεκτρονική Δημοκρατία στο Δήμο καταγράφεται ιδιαίτερα χαμηλή. Για την επίτευξη της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας απαιτούνται

συντονισμένες ενέργειες από τη Δήμο για τη δημιουργία μιας κουλτούρας τόσο στην αιρετή διοίκηση όσο και στους πολίτες που προϋποθέτουν την ύπαρξη οράματος, σχεδιασμού και πόρων.

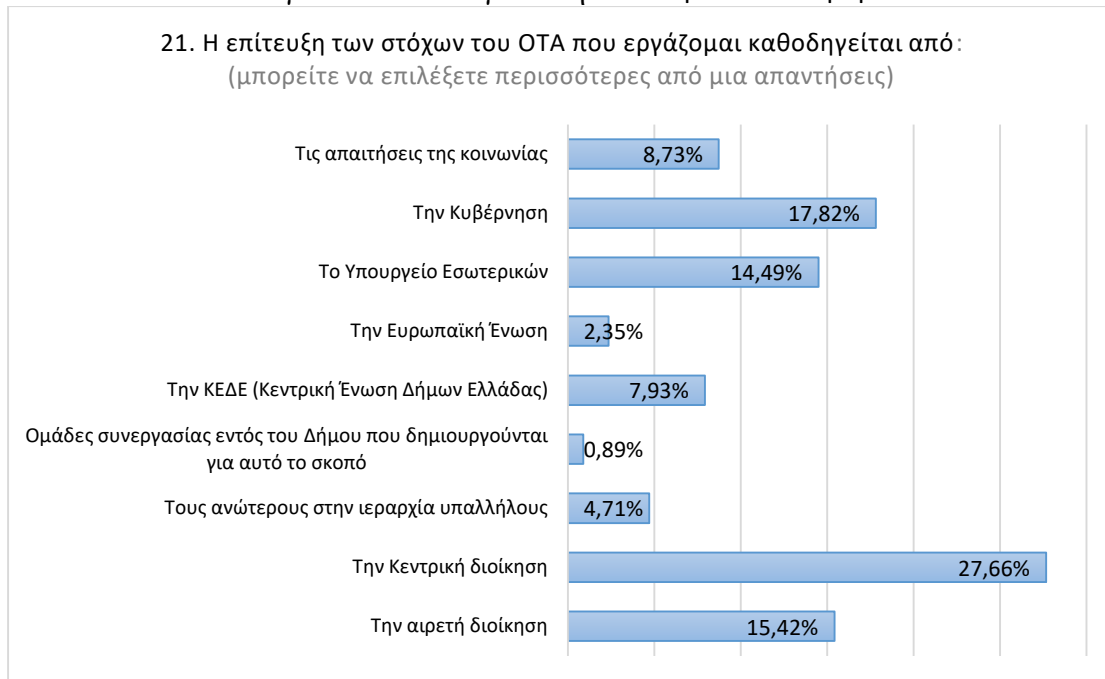
Πίνακας 10.25
Ηλεκτρονική Δημοκρατία στους ΟΤΑ:



Στο τέλος του ερωτηματολογίου και για να γίνει πληρέστερη αξιολόγηση των απαντήσεων τους οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν συμπληρωματικά σε τέσσερις ακόμα ερωτήσεις. Οι δύο αφορούν σε θέματα οργανωσιακής αλλαγής και άλλες δύο σε θέματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης . Στις ερωτήσεις αυτές κλήθηκαν να επιλέξουν τις απαντήσεις που θεωρούν ως καταλληλότερες από μια σειρά επιλογών που τους έχει δοθεί. Οι απαντήσεις τους παραθέτοντας στους παρακάτω πίνακες:

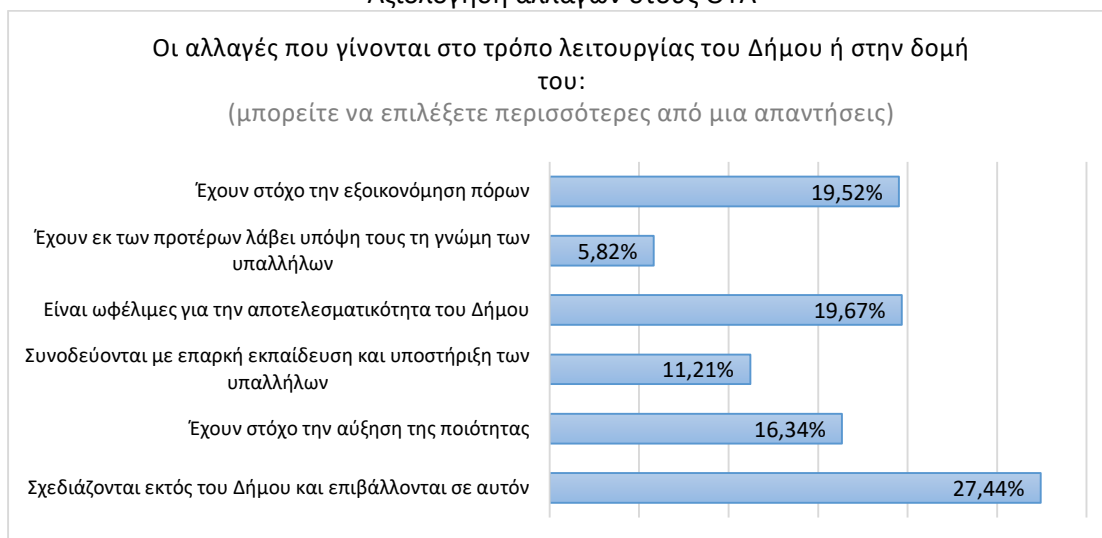
Στον Πίνακα 10.26 αποτυπώνονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον ηγέτη των αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Οι υπάλληλοι θεωρούν οι στόχοι των ΟΤΑ καθορίζονται και καθοδηγούνται σύμφωνα με την ιεράρχηση των απαντήσεων από την Κεντρική Διοίκηση, μετά από την Κυβέρνηση, στη συνέχεια από την αιρετή διοίκηση και ακολουθούν το Υπουργείο εσωτερικών κλπ (Πίνακας 30). Αξίζει να σημειωθεί ότι στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται οι υπάλληλοι του Δήμου, ακόμα και οι ανώτεροι στην ιεραρχία, αλλά και οι ομάδες συνεργασίας από υπαλλήλους του Δήμου.

Πίνακας 10.26
 Ηγεσία των αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση



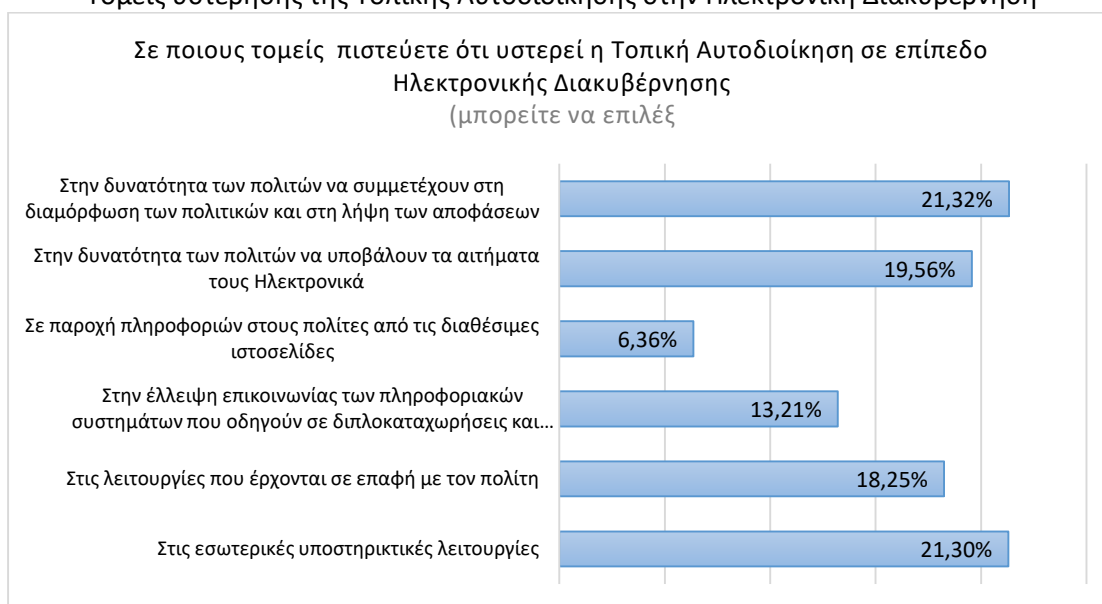
Η αξιολόγηση των αλλαγών που υλοποιούνται στους ΟΤΑ από τους υπαλλήλους του Δήμου παρουσιάζονται στον ακολουθώ πίνακα 10.27. Επιβεβαιώνεται για μια ακόμη φορά η εκτίμηση των υπαλλήλων ότι οι αλλαγές τους επιβάλλονται χωρίς να συμμετέχουν αυτοί στο σχεδιασμό και ότι η υποστήριξη για την επιτυχή υιοθέτηση των αλλαγών που τους παρέχεται είναι μικρή. Περαιτέρω οι αλλαγές εκτιμώνται ότι έχουν χαμηλό βαθμό ωφέλειας για το Δήμο και εξοικονόμησης πόρων και λιγότερο στοχεύουν στην αύξηση της ποιότητας.

Πίνακας 10.27
Αξιολόγηση αλλαγών στους ΟΤΑ



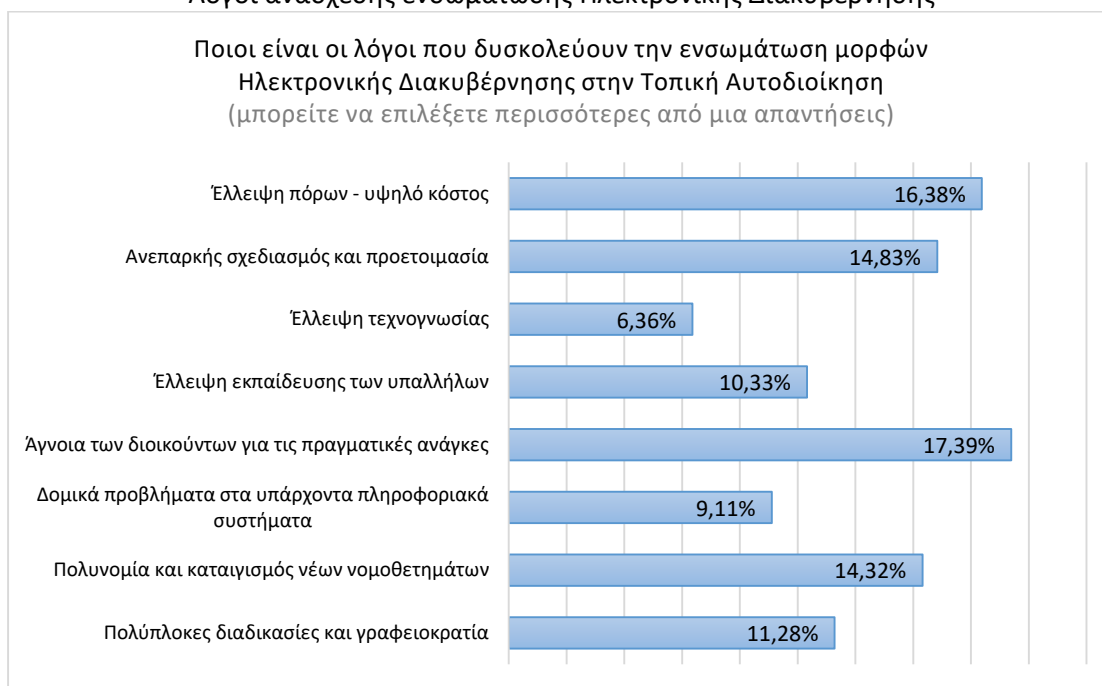
Στον πίνακα 10.28 καταγράφονται οι απόψεις των υπαλλήλων για τους τομείς που υστερεί περισσότερο ο Δήμος Αγίας Παρασκευής σε ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η Ηλεκτρονική Δημοκρατία και η οι υπηρεσίες back office προβάλλονται ως οι υπηρεσίες με την μεγαλύτερη υστέρηση και ακολουθούν οι υπηρεσίες front office. Οι υπηρεσίες που έρχονται σε επαφή με τον πολίτη δείχνουν να έχουν ενισχυθεί περισσότερο από την υιοθέτηση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Πίνακας 10.28
Τομείς υστέρησης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση



Στον πίνακα 10.29 καταγράφονται οι απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου για τους λόγους που δυσχεραίνουν την ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δήμο. Πρώτος λόγος, πριν ακόμα και από το υψηλό κόστος και την έλλειψη πόρων που έρχονται δεύτερα, καταγράφεται η άγνοια των Διοικούντων για τις πραγματικές ανάγκες. Αυτό δείχνει ότι οι προσπάθειες που έχουν γίνει είχαν λάθος στόχευση καθώς δεν προσπάθησαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που οι υπάλληλοι εκτιμούν πως έχουν προτεραιότητα. Ακολουθούν ο ανεπαρκής σχεδιασμός και η πολυνομία η οποία δεν μπορεί να ελεγχθεί και να εξορθολογιστεί από την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στη συνέχεια ιεραρχούνται τα δομικά προβλήματα και οι πολύπλοκες διαδικασίες με τη γραφειοκρατία και ακολουθούν η ελλιπής εκπαίδευση και η έλλειψη τεχνογνωσίας.

Πίνακας 10.29
Λόγοι ανάσχεσης ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης



10. Αξιολόγηση – Συμπεράσματα

Η εισαγωγή μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορεί να επιφέρει ριζικές αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει τη δυναμική να βελτιώσει τον τρόπο επικοινωνίας με τους πολίτες, τον τρόπο οργάνωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης, τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών, το βαθμό συμμετοχής των πολιτών στα κοινά και να εν τέλει να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης σε μια τοπική κοινωνία. Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό έχει γίνει εντονότερη τα τελευταία χρόνια τόσο λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά και λόγω της κατανόησης από την κοινωνία των δυνατοτήτων που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Οι στόχοι για βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των ΟΤΑ και προώθησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι αλληλένδετοι. Για τη μετάβαση σε αυτή τη νέα διακυβέρνηση απαιτείται προσεχτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός, ανάπτυξη ενός ικανού μηχανισμού υλοποίησης, διαχείριση της αντίστασης του ανθρωπίνου δυναμικού και συμμετοχική αξιολόγηση.

Με την έρευνα που προηγήθηκε γίνεται προσπάθεια να αναζητηθούν οι θεωρίες για την οργανωσιακή αλλαγή και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και να αποτυπωθεί ειδικά για την Τοπική Αυτοδιοίκηση ο τρόπος, οι στόχοι και οι δομές που σχεδιάζουν, προγραμματίζουν, υλοποιούν, διαχειρίζονται τις αντιστάσεις και αξιολογούν την διαδικασία αυτής της αλλαγής και μεταρρύθμισης προς τον εκσυγχρονισμό και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Η έρευνα έγινε σε μια περίοδο που η χώρα προσπαθεί να αντιμετωπίσει την οικονομική ύφεση και να επανέρθει σε τροχιά ανάπτυξης. Οι αλλαγές που γίνονται τα τελευταία χρόνια στη Δημόσια Διοίκηση είναι πολλές και η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν αποτελεί εξαίρεση, συναντώντας όμως πολλά προβλήματα. Το επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δεν είναι ικανοποιητικό και υστερεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη, όπου η χώρα μας είναι ουραγός των αντίστοιχων δεικτών.

Ξεκινώντας από τον στρατηγικό σχεδιασμό για την Τοπική αυτοδιοίκηση και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν φαίνεται να υπάρχει ένα εθνικό στρατηγικό σχέδιο ειδικά για τους ΟΤΑ. Στρατηγικά σχέδια για τη Διοικητική μεταρρύθμιση και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ολοκληρώνονται έξω από αυτήν και χωρίς τη συμμετοχή υπηρεσιακών παραγόντων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα Εθνικά στρατηγικά σχέδια

που περιλαμβάνουν στόχους για την Τοπική Αυτοδιοίκηση εκπονούνται από την Κεντρική Διοίκηση, το υπουργείο Διοικητικής ανασυγκρότησης κατά κύριο λόγο, ή από αιρετούς όπως η ΚΕΔΕ. Τα επιχειρησιακά προγράμματα των Δήμων κατευθύνονται από την αιρετή διοίκηση. Οι γενικοί στόχοι που τίθενται στα κείμενα αυτά είναι δύσκολο να αξιοποιηθούν από τους ΟΤΑ με την έλλειψη εξειδικευμένων σχεδίων δράσης. Ο σχεδιασμός τους έχει μια top – down προσέγγιση που δημιουργεί προβλήματα στο επόμενο βήμα της υλοποίησης αυξάνοντας την αντίσταση.

Οι υπάλληλοι και τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν συμμετέχουν στο σχεδιασμό των αλλαγών. Οι οργανωτικές δομές εντός των ΟΤΑ, όπως αυτή του Δήμου Αγίας Παρασκευής, που έχουν συσταθεί με σκοπό τον προγραμματισμό και τον συντονισμό των αλλαγών και την ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι θεωρητικά επιφορτισμένες με μια πληθώρα αρμοδιοτήτων παραμένουν όμως χωρίς δυνατότητα αυτενέργειας, με ασαφή στόχευση, ελλιπή εργαλεία και πόρους και ελλιπή στελέχωση.

Εξαιτίας αυτής της προσέγγισης στον στρατηγικό προγραμματισμό για την Τοπική Αυτοδιοίκηση η αντίσταση στις αλλαγές που επιχειρείται να υλοποιηθούν καταγράφεται αυξημένη. Ο σύντομος χρόνος υλοποίησης των αλλαγών υπό την πίεση των μνημονίων εντείνει περαιτέρω τις αντιστάσεις. Τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν έχουν δυνατότητες να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των αλλαγών. Οι υπάλληλοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αισθάνονται ότι οι αλλαγές τους επιβάλλονται, δυσκολεύονται να τις παρακολουθήσουν, δεν τις θεωρούν ιδιαίτερα ωφέλιμες και κάποιες φορές επιλέγουν να μην τις ακολουθήσουν. Η δυνατότητα μείωσης της αντίστασης είναι μικρή και περιορίζεται σε επιμορφωτικά σεμινάρια. Η αιρετή διοίκηση φαίνεται να υποτιμάει τη σημασία της υποστήριξης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Τα αποτελέσματα των αλλαγών που έχουν ήδη εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια αξιολογούνται αρνητικά από τα υπηρεσιακά στελέχη. Οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν θεωρούν ότι δεν έχουν καταφέρει να βελτιώσουν την άσκηση των καθηκόντων τους με συνέπεια η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ΟΤΑ να καταγράφεται χαμηλή.

Στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση η Τοπική αυτοδιοίκηση φαίνεται να βρίσκεται στο στάδιο πρωτογενούς παρουσίας. Το επίπεδο ενσωμάτωσης μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης καταγράφεται ιδιαίτερα χαμηλό. Μικρή πρόοδος φαίνεται να έχει γίνει στην πληροφόρηση των πολιτών μέσω του διαδικτύου και κάποια αύξηση στην διαφάνεια των πράξεων των ΟΤΑ λόγω της δημοσίευσης τους στο διαδίκτυο. Προβλήματα διαλειτουργικότητας και ύπαρξης ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων παραμένουν και δεν υπάρχει δυνατότητα να αλληλοεπιδράσουν ηλεκτρονικά οι πολίτες με την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Δεν φαίνεται επίσης να υπάρχει δυνατότητα ηλεκτρονικής συμμετοχής των πολιτών στη λήψη των αποφάσεων. Το αντικειμενικό πρόβλημα της έλλειψης πόρων για επενδύσεις στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί, προστίθενται όμως και προβλήματα στο σχεδιασμό που δημιουργούν κενά και στην υλοποίηση.

Επόμενο όλων των παραπάνω είναι να μην ασκείται καμία αξιολόγηση των δράσεων αλλαγής στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Δεν υπάρχουν υπηρεσίες αξιολόγησης ούτε δείκτες αξιολόγησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ΟΤΑ. Δημιουργείται επομένως ένας φαύλος κύκλος προβληματικού προγραμματισμού χωρίς την ύπαρξη μιας αξιολόγησης ικανής να αναδείξει τα σημεία που πρέπει να επικεντρωθεί ο μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός.

11. Προτάσεις

Με την έρευνα που προηγήθηκε φάνηκε πως θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμη η δημιουργία ενός φορέα στρατηγικού προγραμματισμού με μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω αποκλειστικά για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, με τη συμμετοχή υπηρεσιακών στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που θα εκπροσωπούσαν οριζόντια την πλειοψηφία των ΟΤΑ Α και Β΄ βαθμού. Ο φορέας αυτός θα είχε μεγαλύτερη ευχέρεια να εξειδικεύσει τα οράματα σε υλοποιήσιμα σχέδια δράσης και να μειώσει το κενό μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης. Η συμμετοχή των υπηρεσιακών στελεχών στο σχεδιασμό θα μειώσει τις αντιστάσεις κατά των αλλαγών καθώς θα συν-διαμορφώνεται και από το ανθρώπινο δυναμικό που θα κληθεί να διαχειριστεί την υλοποίηση και τις αντιστάσεις που θα παρουσιαστούν.

Ο φορέας που προτείνεται, σε ένα δεύτερο βαθμό, θα μπορούσε να καλλιεργήσει και να προωθήσει ένα κανάλι πληροφόρησης ανατροφοδότησης και αξιολόγησης των

δράσεων αλλαγής, δημιουργώντας και παρακολουθώντας δείκτες για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ΟΤΑ.

Μια δεύτερη πρόταση για αποτελεσματικότερη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναδεικνύεται από την ανάγκη δημιουργίας μιας κουλτούρας συνεχόμενης οργανωσιακής αλλαγής στους εργαζομένους των ΟΤΑ. Η ενίσχυση της υποστήριξη τους με εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης θα καταφέρει αφενός να μειώσει τις αντιστάσεις και αφετέρου να δημιουργήσει μια κουλτούρα προσαρμογής και υιοθέτησης των αλλαγών με στόχευση την ποιοτικότερη παροχή των υπηρεσιών.

Σε σχέση με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προτείνεται να τεθεί σε πρώτη προτεραιότητα η ανάπτυξη μιας αμφίδρομης σχέσης με του πολίτες και τις τοπικές οργανωμένες ομάδες πολιτών με κύριο στόχο την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των πολιτικών και στη λήψη των αποφάσεων. Η ανάπτυξη αυτής της διαδραστικής επαφής θα αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στα όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αλλά και θα συμβάλει στη διαμόρφωση πολιτικών που θα στοχεύουν στο κέντρο των κοινωνικών αναγκών.

Τέλος για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των σκοπών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προτεραιότητα πρέπει να δοθεί στην ενίσχυση της με ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα με τα οποία θα βελτιωθεί η οργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και ο ανασχεδιασμός τους.

Παράρτημα 1

Συνεντεύξεις

1. Ερωτήσεις ημιδομημένης συνέντευξης :

A. Οργανωσιακή αλλαγή

1. Έχουν γίνει αλλαγές στην οργανωτική δομή ή στο τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης/τμήματος/τομέα εποπτείας σας τα τελευταία χρόνια; Πολλές ή λίγες;
2. Σας έχει δοθεί η δυνατότητα να συμμετάσχετε σε σχεδιασμό και στρατηγικές για αλλαγές
3. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσατε στην προσπάθεια να εφαρμοστέ οργανωτικές ή επιχειρησιακές αλλαγές. Πόσο εύκολα ή δύσκολα εφαρμόζονται οι αλλαγές;
4. Οι αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί έχουν επιτύχει τα αποτελέσματα που αποσκοπούσαν; (μείωση γραφειοκρατίας, αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας απλούστευση στις εσωτερικές λειτουργίες κλπ)
5. Ανταποκρίνεται η Τοπική Αυτοδιοίκηση επαρκώς στις ανάγκες της κοινωνίας για άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση ώστε να αποτελέσει πυρήνα τοπικής ανάπτυξης (αύξηση της ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών);
6. Πιστεύεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι επαρκώς πληροφορημένο α) για τις στρατηγικές επιλογές για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό και β) για τους στόχους για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση που τίθενται από την Κεντρική Διοίκηση;
7. Υπάρχουν εργαλεία και μηχανισμοί αξιολόγησης και ανατροφοδότησης για τις οργανωτικές και επιχειρησιακές αλλαγές που εφαρμόζονται στην τοπική αυτοδιοίκηση ; (α) προς την Κεντρική Διοίκηση και (β) από τα κάτω στελέχη προς τα πάνω
8. Η Διοίκηση του Δήμου με ποιους τρόπους υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τις αλλαγές που επιβάλλονται είτε από την Κεντρική Διοίκηση είτε από την Τοπική;

B. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

1. Έχει η Ελληνική ο Δήμος που εργάζεστε και η Τοπική Αυτοδιοίκηση γενικά ενσωματώσει επαρκώς μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ; Πως αξιολογείται τους ΟΤΑ σε επίπεδο ενσωμάτωσης ΗΛ. Διακυβέρνησης ;
2. Ποιες μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχουν εφαρμοστεί σε επίπεδο back office στο Δήμο;
3. Ποιες μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχουν εφαρμοστεί σε επίπεδο Front office στο Δήμο;
4. Πως αξιολογείται το ρόλο των ΚΕΠ ως φορείς Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης;
5. Η Κεντρική Διοίκηση ενημερώνει επαρκώς για τις στρατηγικές επιλογές της για Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση;
6. Ποια παράγοντες δυσχεραίνουν την ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης;

2. Πίνακας συνεντεύξεων:

Ερώτηση:	Στέλεχος 1	Στέλεχος 2	Αιρετός 1
A. Οργανωσιακή Αλλαγή			
1. Έχουν γίνει αλλαγές στην οργανωτική δομή ή στο τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης/τμήματος/τομέα εποπτείας σας τα τελευταία χρόνια; Πολλές ή λίγες;	<i>Δεν έχουν γίνει σημαντικές αλλαγές στην οργανωτική δομή. Παρά το γεγονός ότι είχαν προταθεί από την διοίκηση δεν ήθελε τις αντιδράσεις που θα προκαλούσαν αυτές οι αλλαγές. Ο τρόπος λειτουργίας της Διεύθυνσης όμως έχει αλλάξει σημαντικά εξαιτίας της μείωσης προσωπικού οπότε και αναγκαστήκαμε να δουλέψουμε διαφορετικά</i>	<i>Υπό την πίεση των μνημονίων υποχρεωθήκαμε, αλλά επιπλέον επιβάλλεται και είναι ανάγκη, να εκσυγχρονίσουμε τη Δημόσια Διοίκηση. Έχουν γίνει αλλαγές όχι όμως στο βαθμό που θα έπρεπε</i>	Έχουν γίνει πολλές
2. Σας έχει δοθεί η δυνατότητα να συμμετάσχετε σε σχεδιασμό και στρατηγικές για αλλαγές	<i>Μας είχε προταθεί να καταθέσουμε τις προτάσεις μας, αλλά τελικά δεν υιοθετήθηκαν αφού δεν προσχώρησαν οι αλλαγές</i>	<i>Όχι ! Ένα από τα μειονεκτήματα είναι ότι οι αλλαγές σχεδιάζονται εν αγνοία των υπηρεσιακών παραγόντων και γι' αυτό δεν τυγχάνουν της ανάλογης αποδοχής και υλοποίησης</i>	Όχι
3. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσατε στην προσπάθεια να εφαρμόσετε οργανωτικές ή επιχειρησιακές αλλαγές. Πόσο εύκολα ή δύσκολα εφαρμόζονται οι αλλαγές;	<i>Είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν οι αλλαγές. Οι εργαζόμενοι που καλούνται να τις εφαρμόσουν φοβούνται το νέο. Εδώ θεωρώ ότι παίζει σημαντικό ρόλο και η ηλικία. Η μέση ηλικία στο Δήμο είναι τα 50 έτη και είναι δύσκολο κάποιος που έχει μάθει να δουλεύει με ένα τρόπο τόσα χρόνια, ξαφνικά να αλλάξει τρόπο δουλειάς και τρόπο σκέψης.</i>	<i>Η πολυνομία ωθεί σε αλλαγές για τις οποίες δεν υπάρχει χρόνος σχεδιασμού και ωρίμανσης για την εφαρμογή τους. Η εργασιακή κουλτούρα εντός της υπηρεσίας ανατρέπεται συχνά, δυσχεραίνει η διαχείριση του προσωπικού και οι εμπλεκόμενοι δεν είναι προετοιμασμένοι γι' αυτό</i>	Δυσαρμονία μεταξύ θεσμικού πλαισίου και ηλικιοτεχνικής υποδομής
4. Οι αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί έχουν επιτύχει τα αποτελέσματα που αποσκοπούσαν; (μείωση γραφειοκρατίας, αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας απλούστευση στις εσωτερικές λειτουργίες κλπ)	<i>Το τελικό αποτέλεσμα των αλλαγών που έχουν γίνει δεν βελτίωσε την επίτευξη των σκοπών της υπηρεσίας, γιατί ο στόχος τους δεν ήταν αυτός. Δεν μειώθηκε η γραφειοκρατία και δεν αυξήθηκε η αποτελεσματικότητα καθώς δεν ήταν αυτός ο στόχος</i>	<i>Μπορεί να μην έχουν επιτευχθεί στο βαθμό που στόχευέ ο σχεδιασμός τους, ωστόσο συνέβαλαν στην επίτευξη των πρώτων βημάτων που ήταν καθοριστικά στην αποδοχή τους και θα είναι απαραίτητα στην τελική επίτευξη τους</i>	Όχι σε καμία περίπτωση.

<p>5. Ανταποκρίνεται η Τοπική Αυτοδιοίκηση επαρκώς στις ανάγκες της κοινωνίας για άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση ώστε να αποτελέσει πυρήνα τοπικής ανάπτυξης (αύξηση της ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών);</p>	<p>Η Τοπική αυτοδιοίκηση παρέχει υπηρεσίες «πρώτης γραμμής» στον πολίτη. Είναι υποχρέωση της να εξυπηρετεί αποτελεσματικά και άμεσα τον πολίτη και το καταφέρει σε ικανοποιητικό βαθμό. Το ΚΕΠ είναι η πρώτη σε υποδοχή πολιτών υπηρεσία και μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί τον πυρήνα τοπικής ανάπτυξης του Δήμου</p>	<p>Η παρούσα εικόνα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θεωρώ ότι δεν ανταποκρίνεται στο βαθμό των δυνατοτήτων της για αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η μικρή χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση μέσω της οποίας θα εξασφαλιζόνταν τα παραπάνω. Είναι ακόμα πολύ χαμηλή η χρήση της. Αυτό δεν συμβάλει στην κατεύθυνση για εξασφάλιση θετικών ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων</p>	<p>Όχι, υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης των πολιτών</p>
<p>6. Πιστεύεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι επαρκώς πληροφορημένο α) για τις στρατηγικές επιλογές για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό και β) για τους στόχους για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση που τίθενται από την Κεντρική Διοίκηση;</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει σχεδόν καμία ενημέρωση για τους στόχους για Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τις στρατηγικές επιλογές για μεταρρύθμιση. Το γεγονός αυτό καθιστά δυσκολότερη την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων</p>	<p>Όχι σε καμία περίπτωση. Ελλιπέστατη και ανεπαρκής. Οι μόνοι που θα μπορούσαν να έχουν εικόνα τι απαιτείται από την Ηλεκτρονικής Διακυβέρνηση είναι αυτοί που η καθημερινότητα, τους φέρνει αντιμέτωπους με τις αγκυλώσεις του συστήματος</p>	<p>Όχι ιδιαίτερα</p>
<p>7. Υπάρχουν εργαλεία και μηχανισμοί αξιολόγησης και ανατροφοδότησης για τις οργανωτικές και επιχειρησιακές αλλαγές που εφαρμόζονται στην τοπική αυτοδιοίκηση ; (α) προς την Κεντρική Διοίκηση και (β) από τα κάτω στελέχη προς τα πάνω</p>	<p>Θεωρητικά υπάρχουν τέτοιοι μηχανισμοί αλλά δεν εφαρμόζονται στους ΟΤΑ</p>	<p>Αυτό το στάδιο είναι το πιο υποτιμημένο που κανείς δε φτάνει σε αυτό. Παρά το γεγονός ότι είναι το πιο σημαντικό κομμάτι που μας δίνει όλη την πληροφόρηση που χρειαζόμαστε για να δούμε που πέτυχε και που απέτυχε η προσπάθεια ώστε να γίνουν διορθωτικές βελτιωτικές παρεμβάσεις. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλιζονται όχι μόνο η συνέχιση της προσπάθειας αλλά και ουσιαστικά η επίτευξη του στόχου της</p>	<p>Υπάρχει επιφυλακτικότητα από τους υπαλλήλους στα θέματα της αξιολόγησης</p>

<p>8. Η Διοίκηση του Δήμου με ποιους τρόπους υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τις αλλαγές που επιβάλλονται είτε από την Κεντρική Διοίκηση είτε από την Τοπική;</p>	<p>Η Διοίκηση του Δήμου υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να προσαρμοστεί στις ενδεχόμενες αλλαγές είτε λόγω θεσμοθέτησης είτε οργανωτικές κυρίως με σεμινάρια</p>	<p>Δυστυχώς θεωρώ ότι τόσο η Διοίκηση του δικού μας δήμου αλλά και στο σύνολο της η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν ανταποκρίνεται στην αναγκαιότητα να υποστηριχθεί και να επιμορφωθεί το Ανθρώπινο δυναμικό για τη διαχείριση και υλοποίηση των αλλαγών. Η ανάγκη αυτή δεν έχει γίνει κατανοητή αλλά και συχνά υποτιμάτε. Παρά τις προσπάθειες, όπως το ΙΝ.ΕΠ. που είναι εθνικός φορέας, για επιμόρφωση δεν είναι αρκετές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από την έλλειψη της υποστήριξης. Η αιρετή διοίκηση των Δήμων στην προσπάθεια της να πετύχει το όραμα της αγνοεί τον καθοριστικό ρόλο που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στην υλοποίηση του</p>	<p>Σεμινάρια και εκπαίδευση</p>
<p>Β. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση</p>			
<p>1. Έχει η Ελληνική ο Δήμος που εργάζεστε και η Τοπική Αυτοδιοίκηση γενικά ενσωματώσει επαρκώς μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ; Πως αξιολογείται τους ΟΤΑ σε επίπεδο ενσωμάτωσης ΗΛ. Διακυβέρνησης ;</p>	<p>Η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν έχει ενσωματώσει επαρκώς τις μορφές Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αυτό προκύπτει και από το γεγονός ότι η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων παρατάθηκε έως 30/6/2019 (γιατί αυτήν την ημερομηνία;)</p>	<p>Όχι, δεν έχει ενσωματώσει επαρκώς. Αυτό φαίνεται και από το δεδομένο ότι είμαστε τελευταίοι στην Ευρωπαϊκή κατάταξη δημιουργώντας τεράστια προβλήματα τόσο εσωτερικής οργάνωσης όσο και στην παροχή των υπηρεσιών</p>	<p>Υστερεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με την Κεντρική Διοίκηση</p>
<p>2. Ποιες μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχουν εφαρμοστεί σε επίπεδο back office στο Δήμο;</p>	<p>Ηλεκτρονική Διακίνηση Εγγράφων</p>	<p>Ηλεκτρονική αλληλογραφίας σε κάποιο βαθμό</p>	<p>Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία των πληροφοριακών συστημάτων</p>
<p>3. Ποιες μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχουν εφαρμοστεί σε επίπεδο Front office στο Δήμο;</p>	<p>Μητρώο πολιτών, ΗΔΙΚΑ</p>		<p>Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία των πληροφοριακών συστημάτων</p>

<p>4. Πως αξιολογείται το ρόλο των ΚΕΠ ως φορείς Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης;</p>	<p>Το ΚΕΠ ως υπηρεσία πρώτης γραμμής είναι κατεξοχήν φορέας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και χρησιμοποιεί τις εφαρμογές της περισσότερο</p>	<p>Η λογική δημιουργίας των ΚΕΠ ήταν να αποτελέσουν ένα κατάστημα παροχής υπηρεσίας μιας στάσης και σίγουρα προς αυτή την κατεύθυνση εξακολουθούν να κινούνται. Όμως τόσο το θεσμικό πλαίσιο που αφορά στους ΟΤΑ όσο και το Κεντρικό Κράτος δημιουργούν αγκυλώσεις που δυσκολεύουν τη λειτουργία τους. Η ένταξη τους ως δομή του Δήμου δημιουργεί επικαλύψεις αρμοδιοτήτων ενώ η έλλειψη διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με άλλους δημόσιους φορείς, δεν επιτρέπει την επιθυμητό βαθμό ανταπόκρισης στις επιθυμίες του πολίτη. Έτσι για παράδειγμα μπορεί το πιστοποιητικό οικογενειακής κατάστασης να εκδίδεται άμεσα, το οποίο μπορεί να δίδεται και από το Δημοτολόγιο, ενώ μια άλλη εργασία που απαιτεί συνεργασία με άλλους φορείς, λόγω έλλειψης διαλειτουργικότητας απαιτεί περισσότερο χρόνο. Ωστόσο έχει μια απίστευτη δυναμική ο ρόλος τους τον οποίο οι πολίτες έχουν ανάγκη και η Τοπική Αυτοδιοίκηση οφείλει να εναρμονιστεί προς την κατεύθυνση αυτή. Πλέον πια, είναι κοινωνική απαίτηση να γίνουν one stop shops</p>	<p>Δεν υπάρχει επαρκής ενημέρωση των πολιτών για τις δυνατότητες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης από τα ΚΕΠ</p>
<p>5. Η Κεντρική Διοίκηση ενημερώνει επαρκώς για τις στρατηγικές επιλογές της για Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση;</p>	<p>Όχι</p>	<p>Όχι</p>	<p>Όχι</p>
<p>6. Ποια παράγοντες δυσχεραίνουν ενσωμάτωση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης;</p>	<p>Ο μέσος όρος ηλικίας αλλά και η εκπαίδευση των υπαλλήλων δεν βοηθά στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών</p>	<p>Έλλειψη υλικό-τεχνικής υποδομής, υπό- χρηματοδότηση και ελλιπής εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με μέσο όρο γερασμένων υπαλλήλων και μεγάλου ποσοστού προσωπικού με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο στην Τοπική Αυτοδιοίκηση</p>	<p>Νομοθεσία, ανυπαρξία πρόσβασης στα ηλεκτρονικά δεδομένα της κεντρικής διοίκησης</p>

Παράρτημα 2

Ερωτηματολόγιο

Διαχείριση της αλλαγής και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι απολύτως ανώνυμα και δεν υπάρχει δυνατότητα να συσχετιστούν με συγκεκριμένα πρόσωπα.

Προηγούνται 4 ερωτήσεις που βοηθούν στην κατάταξη των αποτελεσμάτων και ακολουθούν 20 ερωτήσεις σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης έχετε τη δυνατότητα να επιστρέψετε και να διορθώσετε απαντήσεις. Για να υποβληθεί το ερωτηματολόγιο πρέπει να έχουν απαντηθεί όλες οι ερωτήσεις.

Μετά την υποβολή δεν υπάρχει δυνατότητα άλλης επεξεργασίας.

Ευχαριστώ για το χρόνο σας.
Περρής Αλέξανδρος

* **Απαιτείται**

1. **Σχέση εργασίας με το Δήμο *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Μόνιμος / ΙΔΑΧ
- Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου / έργου
- Άλλο

2. **Θέση στην Ιεραρχία ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Υπάλληλος

3. **Αντικείμενο Εργασίας *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Άμεση επαφή με πολίτες και συχνή εξυπηρέτηση πολιτών
- Εσωτερικές υποστηρικτικές υπηρεσίες (καμία, ελάχιστη επαφή με πολίτες)
- Άλλο

4. **Επιμόρφωση ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Τα τελευταία δύο χρόνια ΕΧΩ παρακολουθήσει σεμινάρια
- Τα τελευταία δύο χρόνια ΔΕΝ ΕΧΩ παρακολουθήσει σεμινάρια

5. 1. Οι αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί, τα τελευταία πέντε χρόνια, στην οργάνωση και λειτουργία του ΟΤΑ που εργάζομαι είναι πολλές * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

6. 2. Οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν με έχουν διευκολύνει στην άσκηση των αρμοδιοτήτων μου, με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης μου * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

7. 3. Μου δόθηκε η δυνατότητα να συμμετέχω στο σχεδιασμό των αλλαγών που προωθήθηκαν από τη διοίκηση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

8. 4. Οι περισσότερες αλλαγές που έχουν προταθεί είναι δύσκολο να υλοποιηθούν και οι υπάλληλοι αντιστέκονται στην εφαρμογή τους * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

9. 5. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των αλλαγών παρουσιάστηκαν πολλά προβλήματα * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

10. 6. Οι αλλαγές στο Δήμο πραγματοποιούνται πολύ γρήγορα με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να τις παρακολουθήσω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

11. 7. Η Κεντρική Διοίκηση επιβάλλει αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση χωρίς να έχει δώσει τα κατάλληλα εφόδια στους υπαλλήλους * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

12. 8. Η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών έχει αυξηθεί από τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

13. **9 Ορισμένες αλλαγές που προτάθηκαν χωρίς να έχουν σχεδιαστεί σωστά, επιλέγω να μην τις εφαρμόσω ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 14 | 10. Η διοίκηση επιθυμεί την αξιολόγηση των αλλαγών από τους υπαλλήλους και συχνά γίνονται διορθώσεις και βελτιώσεις * | <i>Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.</i> | | | | | | |

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

- 15 **11. Ο ΟΤΑ που εργάζομαι έχει ενσωματώσει επαρκώς τις διαθέσιμες νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών για τη βελτίωση της εκτέλεσης των εργασιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

16. **12. Ο Δήμος έχει γίνει αποτελεσματικότερος μέσω καινοτόμων λύσεων, εκμεταλλευόμενος τις νέες ηλεκτρονικές τεχνολογίες *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

17. **13. Οι διαδικασίες που χρειάζονται για να εκτελέσω την εργασία μου έχουν απλουστευτεί με την χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

18. **14. Τα τμήματα επικοινωνούν και συντονίζονται καλύτερα ανταλλάσσοντας ευκολότερα ηλεκτρονικά δεδομένα και τα έγγραφα διακινούνται ηλεκτρονικά *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

19. **15. Δεν χρειάζεται να καταχωρώ τα ίδια δεδομένα πολλές φορές σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
--	---	---	---	---	---	---	---	--

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

20. **16. Έχουν δοθεί νέες δυνατότητες στους πολίτες για πρόσβαση σε πληροφορίες και μπορούν να ενημερωθούν διαδικτυακά για όλες τις συναλλαγές τους με το Δήμο *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

21. **17. Οι πολίτες έχουν δυνατότητα να εξυπηρετηθούν από τις υπηρεσίες απομακρυσμένα (ηλεκτρονικά ή τηλεφωνικά) ***
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

22. **18. Υπάρχουν αρκετά σημεία εξυπηρέτησης στο Δήμο που μπορούν να ανταποκριθούν και να διεκπαιρέωσουν πολλά και διαφορετικά αιτήματα των πολιτών *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

23. **19. Η διαφάνεια στις πράξεις του Δήμου έχει αυξηθεί καθώς η πληροφόρηση στο διαδίκτυο είναι ανοιχτή σε όλους ***
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

24. **20. Στους πολίτες έχουν δοθεί περισσότερες δυνατότητες να συμμετέχουν στην διαμόρφωση των πολιτικών και στην λήψη αποφάσεων με τη χρήση των νέων τεχνολογιών *** *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

25. Η επίτευξη των στόχων του ΟΤΑ που εργάζομαι καθοδηγείται από:

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

Την αιρετή διοίκηση	<input type="checkbox"/>
Την Κεντρική διοίκηση	<input type="checkbox"/>
Τους ανώτερους στην ιεραρχία υπαλλήλους	<input type="checkbox"/>
Ομάδες συνεργασίας εντός του Δήμου που δημιουργούνται για αυτό το σκοπό	<input type="checkbox"/>
Την ΚΕΔΕ (Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας)	<input type="checkbox"/>
Την Ευρωπαϊκή Ένωση	<input type="checkbox"/>
Το Υπουργείο Εσωτερικών	<input type="checkbox"/>
Την Κυβέρνηση	<input type="checkbox"/>
Τις απαιτήσεις της κοινωνίας	<input type="checkbox"/>

26. Οι αλλαγές που γίνονται στο τρόπο λειτουργίας του Δήμου ή στην δομή του :

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

Έχουν εκ των προτέρων λάβει υπόψη τους τη γνώμη των υπαλλήλων	<input type="checkbox"/>
Σχεδιάζονται εκτός του Δήμου και επιβάλλονται σε αυτόν Συνοδεύονται με επαρκή εκπαίδευση και υποστήριξη των υπαλλήλων	<input type="checkbox"/>
Είναι ωφέλιμες για την αποτελεσματικότητα του Δήμου Έχουν στόχο την αύξηση της ποιότητας	<input type="checkbox"/>
Έχουν στόχο την εξοικονόμηση πόρων	<input type="checkbox"/>

27. Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι υστερεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση σε επίπεδο Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

Στις εσωτερικές υποστηρικτικές λειτουργίες	<input type="radio"/>
Στις λειτουργίες που έρχονται σε επαφή με τον πολίτη	<input type="radio"/>
Στην έλλειψη επικοινωνίας των πληροφοριακών συστημάτων που οδηγούν σε διπλοκαταχωρήσεις και καθυστερήσεις	<input type="radio"/>
Σε παροχή πληροφοριών στους πολίτες από τις διαθέσιμες ιστοσελίδες	<input type="radio"/>
Στην δυνατότητα των πολιτών να υποβάλουν τα αιτήματά τους	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικά	<input type="radio"/>
Στην δυνατότητα των πολιτών να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των πολιτικών και στη λήψη των αποφάσεων	<input type="radio"/>

28. Ποιοι είναι οι λόγοι που δυσκολεύουν την ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	Στήλη 1
Έλλειψη πόρων - υψηλό κόστος	<input type="radio"/>
Ανεπαρκής σχεδιασμός και προετοιμασία	<input type="radio"/>
Έλλειψη τεχνογνωσίας	<input type="radio"/>
Έλλειψη εκπαίδευσης των υπαλλήλων	<input type="radio"/>
Άγνοια των διοικούντων για τις πραγματικές ανάγκες	<input type="radio"/>
Δομικά προβλήματα στα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα	<input type="radio"/>
Πολυνομία και καταγισμός νέων νομοθετημάτων	<input type="radio"/>
Πολύπλοκες διαδικασίες και γραφειοκρατία	<input type="radio"/>

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση:

Abramson, M. A., Means, G. (2001). *E-Government 2001*. Lanham, Md: Rowman and Littlefield Publishers, pp 2

Appelbaum, S, Normand St-Pierre & Glavas, W. (1998), “Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation, and productivity” *Management decision*, Vol 35, No 5, p.p. 289-301

Baker, D. (2007), *Strategic change management in public sector organisations*, Oxford, Chandos, p.16.

Balogun G. and Hope Hailey V. (1999) «Exploring Strategic Change»

Balogun, J. and Hope, H. (1999). *Exploring strategic change*. London: Prentice-Hall.

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management* <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>, 28(1), 98–131.

Bouckaert, G. and Halligan J. (2008). *Managing performance international comparisons*. London: Routledge

Bouckaert, G. and Pollitt C. (2015). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press

Bovey, W.H. & Hede, A. (2001) “Resistance to organizational change: The role of the defense mechanisms”, *Journal of managerial psychology*, Vol 16, No 7, pp 534-548

Bramford, D.R. & Forrester, P.L. (2003) “Managing planned and emergent change within an operations managements environment” *International journal of operations & production management*, Vol 23, No 5, pp 546-564.

Bryson, J. M. (2014). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Bryson, J. M. (2014). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chevalier, F. & Segalla, M. (1996), *Organizational behavior and change in Europe*, Sage publications, London, New Delhi

Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Companies Inc.

Daly, J. L. (2015). *Human resource management in the public sector: policies and practices*. New York: Routledge

Dunne, T. (1996) “Perspective fins ain’t wot they used to be”, *Management development review*, Vol 9, No 7, pp 5-10

Fisher, R. and Sharp, A. (2002), *Παραγωγικότητα και Συλλογική Εργασία*, Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε.

Folger, R. & Skarlitcki, D. (1999), “Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment”, *Journal of organizational change management*, Vol 12, No 1, pp. 35-50.

Fullan, M. & Pomfet, M. (1977), “Research curriculum and instruction implementation”, *Review of Education Research*, Vol. 47, No 2

Fullan, M. (2001), *Leading in culture of change*, Wiley, J. & Sons, Jossey Bass.

Galpin, T.J. (1996), *The human side of change, a practical guide to organization redesign*, Jossey Bass

- Gilgeous, V. & Chambers, S. (1999), “Initiatives for management resistance to change”, *Journal of general management*, vol 25, No 2, pp 44-58.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
- Huber, G & Glick, W. H. (1992), *Organizational Change and redesign*, Oxford University Press, New York.
- Hunger D., Wheelen T. (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Εκδόσεις Κλειδάριθμος*
- Kanter, R.M, Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992), *The challenge of organizational change*, The free press, New York.
- Kanter, R.M. (1989). *When giants learn to dance*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Katsaros, K. K. (2012). *Strategic management of change: The role of emotional and cognitive attitudes to change and their influence to firms' financial results*. (PhD thesis), University of Macedonia, Thessaloniki. Retrieved from <http://phdtheses.ekt.gr>.
- Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution*. Washington, D.C.: Brookings Institution
- Kotter, J. P. 1995. “Leading change: why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review*, 73 (2), pp. 59–67
- Kroenke, D. M., & Boyle, R. J. (2017). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στην πράξη*. (Κ. Ταραμπάνης, Ι. Πολλάλης, & Α. Λαζακίδου, Επιμ.). Broken Hill (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2017)
- Layne, K. and Lee, J. (2001) *Developing Fully Functional e-Government: A Four Stage Model*
- Leigh, A. (1991), *Effective change: 20 ways to make it happen*, Dotesios Printers

- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science; selected theoretical papers*, New York,, Harper
- Mabin, V.J., Forgeson, S. & Green, L. (2001). *Harnessing Resistance: Using the theory of constraints to assist change management*, *Journal of European Industrial Training*, 25(2), 168-191.
- Madison, D. (2010). *Process mapping, process improvement and process management: a practical guide*. New York: Paton
- McKinney, E. H., & Kroenke, D. M. (2017). *Εισαγωγή στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης: διεργασίες, συστήματα πληροφορίες*. (Ι. Π. Φαρομήλιγκος, Μ. Τσιριντάνη, Β. Νικολαΐδης, & Δ. Φ. Παπαδόπουλος, Επιμ.). Λευκωσία: Broken Hill (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2015).
- Poister, T. (2014). *Managing performance in public and non-profit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher
- Poister, T. (2014). *Managing performance in public and non-profit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher
- Rainey, H.G. (2010). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoker, G. (2006). *Governance*. Oxford: Oxford University Press
- Trader-Leigh, K.E. (2002), “Case study: Identifying resistance in management change”, *Journal of organizational change management*, Vol 15, No 2, pp. 138-155.
- Weske, M. (2018). *Διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών: έννοιες, γλώσσες, αρχιτεκτονικές*. (Μ. Βλαχοπούλου & Κ. Βεργίδης, Επιμ.). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2012).
- Wirick, R. (2009). *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*, New York: Willey

Ελληνική:

Αποστολάκης Ι, Λούκης Ε. και Χάλαρης Ι. (2008): Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, Οργάνωση Τεχνολογία και Εφαρμογές, εκδ. Παπαζήση 2008

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013). «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Μακρυδημήτρης, Αντ. (1991), Διοικητικές Μελέτες, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, σελ. 111-114

Χυτήρης, Λ., (1994), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks

Διαδικτυακές αναφορές:

Access tom European Union Law: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A124226b>

Κεντρική ένωση Δήμων Ελλάδος: Μεταρρύθμιση Τοπικής Αυτοδιοίκησης :
<https://bit.ly/2Fyt7IQ>

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19 διαθέσιμο στο: <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

DESI: Digital Economy and society index 2018 : <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>