



**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διακυβέρνηση και Δημόσιες πολιτικές»**

**“Οργανωσιακή αλλαγή και ψηφιακός
μετασχηματισμός στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.”**

**Τρύφωνας Χουσελάς
Α.Μ. 3033201901040**

Επιβλέπων καθηγητής: Σήφης Πλυμάκης

Κόρινθος, Οκτώβριος 2020



**University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Science and International Relations**

**Master Program in
“Governance and Public Policies”**

**“Organizational Change and Digital Transformation
in the Region of Peloponnese”**

**Trifon Houselas
A.M. 3033201901040**

Supervisor: Sifis Plimakis

Corinth, October 2020

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα Διπλωματική Εργασία αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους συνέβαλαν στην υλοποίησή της. Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σήφη Πλυμάκη του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη και βοήθεια που μου παρείχε σ' όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες καθηγητές μου για τις γνώσεις και τα πολύτιμα εφόδια που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη που μου προσέφερε και σ' αυτό το στάδιο των σπουδών μου.

Αφιερώσεις

*Στη σύζυγό μου Παρασκευή,
για την άοκνη υποστήριξη και συμπαράσταση σε κάθε βήμα.*

*Στους υιούς μου Γιώργο & Νίκο,
για το χαμόγελό τους που μπορεί να φωτίσει κάθε σκοτεινή στιγμή.*

*Στους γονείς μου,
γιατί πάντα είναι εκεί για να συνδράμουν σε κάθε μου προσπάθεια.*

Οργανωσιακή Αλλαγή και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Περιφέρεια Πελοποννήσου

Σημαντικοί Όροι: *Οργανωσιακή Αλλαγή, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Θεσμικό Πλαίσιο, Ελλάδα, Περιφέρεια Πελοποννήσου*

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας αποτελεί η μελέτη της οργανωσιακής αλλαγής και του ψηφιακού μετασχηματισμού που έλαβε χώρα στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Ειδικότερα, διερευνάται εν τάχει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ενώ εκτενέστερη ανάλυση γίνεται για την έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, εξετάζοντας το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον μετασχηματισμό αυτό, αλλά και την αναγκαιότητα εφαρμογής του. Ειδικότερα, στην Περιφέρεια Πελοποννήσου εξετάζεται τι είχε σχεδιαστεί, τι εφαρμόστηκε από αυτά που είχαν σχεδιαστεί, ενώ δίνεται έμφαση στον τρόπο εφαρμογής αυτών. Ακόμη, διερευνώνται τα αποτελέσματα εφαρμογής, καθώς και αυτά που δεν εφαρμόστηκαν, εξετάζοντας και τους λόγους που συνέβη κάτι τέτοιο. Τέλος, διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω αλλαγές και εφαρμογές που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν, λαμβάνοντας υπόψη τις καλές πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού που αναφέρονται.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι βιβλιογραφική αναζήτηση σε επιστημονικά περιοδικά που πραγματεύονται ζητήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και οργανωσιακών αλλαγών, ενώ αναζητούνται πληροφορίες και σε σχετικές μελέτες καθώς και στο διαδίκτυο ιδίως για την αναζήτηση των καλών πρακτικών που αναφέρονται και θα μπορούσαν να εφαρμοστούν κατά κάποιο τρόπο και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.

Organizational Change and Digital Transformation in the Region of Peloponnese

Keywords: *Organizational Change, Digital Transformation, E-government, Institutional Framework, Greece, Peloponnese Region*

Abstract

The purpose of this Diploma Thesis is the study of organizational change and digital transformation that took place in the Peloponnese Region. In particular, e-government is rapidly being explored, while a more extensive analysis is being made of the concept of Organizational Change and Digital Transformation, examining the institutional framework governing this transformation, as well as the necessity of its implementation. In particular, in the Peloponnese Region, what was designed is examined, what was implemented from what was planned, while emphasis is placed on how to implement them. The results of implementation, as well as those that were not implemented, are also investigated, examining the reasons why this happened. Finally, suggestions are made for further changes and applications that could be implemented, taking into account the good digital transformation practices mentioned.

The methodology used is a bibliographic search in scientific journals dealing with issues of e-Government and organizational change, while information is sought in relevant studies as well as on the internet, especially to search for good practices that are mentioned and could be applied in some way in the Region. Peloponnese.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	iv
Περίληψη.....	a
Abstract	a
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	b
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βασικές έννοιες.....	3
1.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	3
1.2 Διαστάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	5
1.3 Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οργανωσιακή αλλαγή και ψηφιακός μετασχηματισμός	8
2.1 Οργανωσιακή αλλαγή.....	8
2.2 Βήματα για την επίτευξη οργανωσιακής αλλαγής.....	12
2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός	15
2.4 Θεσμικό πλαίσιο ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα.....	18
2.5 Λόγοι επιβολής ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα.....	20
2.6 Ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα-παραδείγματα εφαρμογής.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.....	25
3.1 Περιφέρεια Πελοποννήσου-Γενικές Πληροφορίες.....	25
3.2 Η Πολιτική της Περιφέρειας Πελοποννήσου για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	26
3.3 Η Εφαρμογή της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	30
3.4 Αποτελέσματα εφαρμογής.....	31
3.5 Εφαρμογή και αποτελέσματα της Στρατηγικής της Περιφέρειας Πελοποννήσου για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Προκλήσεις για το μέλλον	33
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	38

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Λειτουργία Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	4
Εικόνα 2: Διαστάσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	5
Εικόνα 3: Απλουστευμένο θεωρητικό σχήμα διαχείρισης αλλαγής.....	13
Εικόνα 4: Προσέγγιση του Kotter για την πραγματοποίηση της αλλαγής.....	15
Εικόνα 5: Διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα	18
Εικόνα 6: Πληροφοριακό Σύστημα «Ίριδα»	31

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνιστά βασικό χαρακτηριστικό ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού κράτους, επιδρώντας ιδιαίτερα θετικά στην οικονομική ανάπτυξη, στην ανταγωνιστικότητα, καθώς επίσης και ευρύτερα στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση πέρα από την εφαρμογή τεχνολογιών και πρακτικών πληροφορικής, σχετίζεται με ένα πλήθος οργανωτικών αλλαγών, αλλά και με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την δημόσια διοίκηση, επιδιώκοντας να επέλθει καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, καθώς επίσης και ενίσχυση της δημοκρατίας και γενικότερα υποστήριξη των κυβερνητικών πολιτικών (Υπουργείο Εσωτερικών-Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2010)..

Εδώ και μια δεκαετία, όπου η χώρα βρέθηκε αντιμέτωπη με έντονη οικονομική ύφεση, τέθηκε επί τάπητος η ανάγκη μεταρρυθμίσεων στην οικονομία, αλλά και στον δημόσιο τομέα, με στόχο την εξοικονόμηση πόρων, αλλά και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια δημόσια διοίκηση, περισσότερο φιλική προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και προς αυτούς που θέλουν να επενδύσουν στη χώρα. Μάλιστα, η Ελλάδα, για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων αυτών ζήτησε τεχνική βοήθεια από την Ε.Ε., έτσι ώστε να μπορέσει να απορροφήσει τους διαθέσιμους πόρους από τα ευρωπαϊκά διαρθρωτικά ταμεία, με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Σημαίνοντα ρόλο στις μεταρρυθμίσεις αυτές θα διαδραμάτιζε η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, καθώς και ο ψηφιακός μετασχηματισμός που ήταν αναγκαίος, λαμβάνοντας υπόψη το ψηφιακό κενό που παρουσίαζε η χώρα, σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε., αλλά και στα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών και προκλήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011). Παρά τις προσπάθειες που έγιναν, έως και σήμερα διαπιστώνονται σημαντικές καθυστερήσεις και κατά κάποιο τρόπο υστέρηση σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτι που δημιουργεί αντίκτυπο στην λειτουργία της οικονομίας αλλά και ευρύτερα στην κοινωνία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).

Η Διπλωματική αυτή Εργασία εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Περιφέρεια Πελοποννήσου και την οργανωσιακή αλλαγή που επιτελέστηκε σ' αυτή κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Ειδικότερα, η εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια, όπου στο πρώτο προσδιορίζονται βασικές έννοιες που αφορούν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, καθώς επίσης και οι διαστάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ γίνεται μια αναφορά και στα οφέλη που δύναται να προκύψουν από την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Εν συνεχεία, το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας επικεντρώνεται στον οργανωσιακή αλλαγή και στον ψηφιακό μετασχηματισμό, όπου προσδιορίζεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, καθώς και τα σχετικά βήματα που απαιτούνται για την πραγματοποίησή της. Περαιτέρω, μελετάται ο ψηφιακός μετασχηματισμός, καθώς και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Ελλάδα, ενώ επιχειρείται και μια διερεύνηση των λόγων «επιβολής» του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα. Τέλος, παρουσιάζονται ορισμένες καλές πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού που υλοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών στην Ελλάδα. Ακολούθως, το κεφάλαιο τρία εστιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την οργανωσιακή αλλαγή στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, όπου αρχικά γίνεται μια σύντομη περιγραφή της Περιφέρειας, ενώ στη συνέχεια μελετάται τι είχε σχεδιαστεί, τι εφαρμόστηκε τελικά, ενώ δίνεται έμφαση στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκαν οι σχεδιαζόμενες ενέργειες. Ακόμη, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα εφαρμογής και τέλος γίνεται μια αναφορά στα όσα είχαν σχεδιαστεί και δεν εφαρμόστηκαν και παρουσιάζονται οι λόγοι που συνέβη αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βασικές έννοιες

1.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Είναι γεγονός ότι για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί στο πέρασμα του χρόνου, λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για ένα αντικείμενο για το οποίο φαίνεται να υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Η αρχική προσέγγιση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αφορούσε τον ηλεκτρονικό τρόπο παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα προς τους πολίτες του (Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., Χάλαρης, Ι.,2008)..Βασική επιδίωξη της εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συνιστά ο εκσυγχρονισμός του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, αξιοποιώντας Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), επιδιώκοντας να υπάρξει μετασχηματισμός των υφισταμένων διαδικασιών, καθώς και αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, στοχεύοντας σε υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, έτσι ώστε η Δημόσια Διοίκηση να είναι σε θέση να καλύπτει τις ανάγκες που προκύπτουν για το κοινωνικό σύνολο, ενισχύοντας την ενεργό συμμετοχή των πολιτών (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

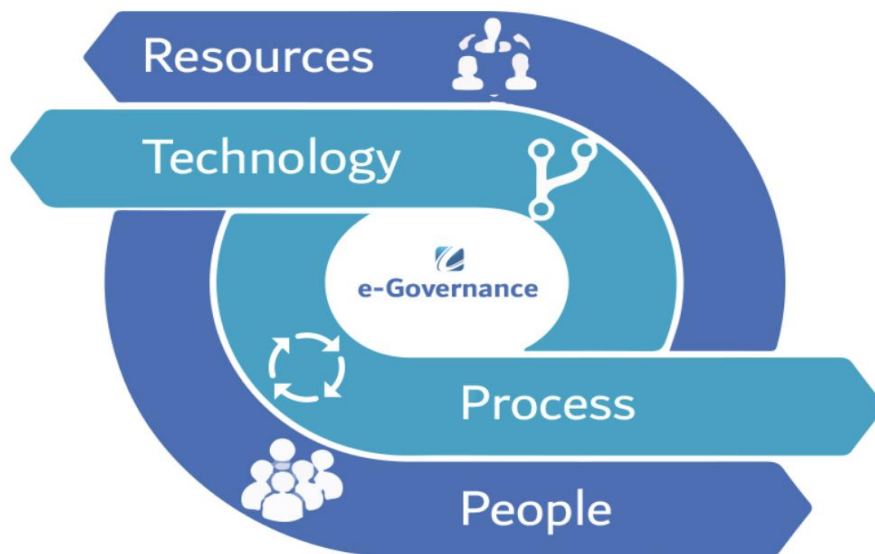
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Καταφέροντας η Ελλάδα να εφαρμόσει την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, αναμένεται να επιταχύνει την πραγματοποίηση της Διοικητικής Μεταρρύθμισης, η οποία στηρίζεται στους ακόλουθες πυλώνες (Πομπόρτσος Α.,2006).

- Στην δημιουργία μιας συμπαγούς και καλά συντονισμένης Δημόσιας Διοίκησης
- Στον σχεδιασμό ενός δημοσίου τομέα, που θα επικεντρώνεται στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, παρέχοντας αποτελεσματικές υπηρεσίες, οι οποίες θα εναρμονίζονται πλήρως με τις εκσυγχρονισμένες δομές, καθώς και με τις απλουστευμένες διαδικασίες

- Στην υλοποίηση μιας στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα βρίσκεται σε σύμπνοια με την αποστολή και το όραμα των υπηρεσιών που παρέχονται από το κράτος
- Στην περαιτέρω ενίσχυση και ενδυνάμωση των ανώτερων διοικητικών στελεχών, προκειμένου να υπάρξουν υψηλότερες επιδόσεις και αφοσίωση στους στόχους που τίθενται από τους οργανισμούς
- Στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας αποτελεσμάτων, η οποία θα πρέπει ουσιαστικά να αντικαταστήσει την υφιστάμενη διεκπεραιωτική προσέγγιση που επικρατεί σε μεγάλο βαθμό στον δημόσιο τομέα
- Στον σχεδιασμό διαδικασιών που να χαρακτηρίζονται από ευελιξία, έτσι ώστε να υπάρξει προώθηση και υποστήριξη των μελλοντικών μεταρρυθμίσεων, οι οποίες θα διαφυλάξουν την ανάγκη της κοινωνίας να απολαμβάνει οφέλη σε μακροπρόθεσμη βάση.

Εικόνα 1: Λειτουργία Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

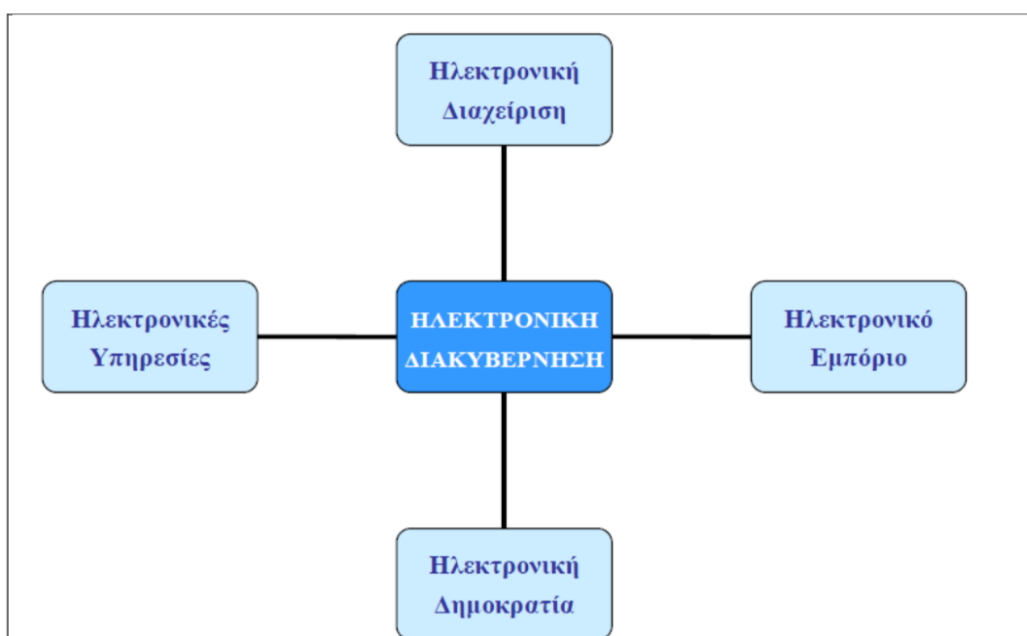


1.2 Διαστάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Αναφορικά με τις διαστάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αυτές είναι οι ακόλουθες (Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., Χάλαρης, Ι.,2008):

- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες
- Ηλεκτρονική διαχείριση
- Ηλεκτρονικό εμπόριο
- Ηλεκτρονική δημοκρατία

Εικόνα 2: Διαστάσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης



Πιο αναλυτικά, με την έννοια των ηλεκτρονικών υπηρεσιών προσδιορίζεται η παροχή πληροφοριών του δημοσίου, προγραμμάτων, καθώς και υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα σε εικοσιτετράωρη βάση μέσω του διαδικτύου. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διάσταση της παροχής ηλεκτρονικών δίνει έμφαση στη λειτουργικότητα, καθώς επίσης και στην ποιότητα των υπηρεσιών αυτών, όπως επίσης και στην ασφάλεια διαχείρισης των δεδομένων, ενώ ιδιαίτερα σημαντική μπορεί να θεωρηθεί η φιλικότητα προς τον χρήστη (Almarabeh, T., Majdalawi, Y.K., Mohammad, H.,2016). Περαιτέρω, όσον αφορά την διάσταση της ηλεκτρονικής διαχείρισης, αυτή επικεντρώνεται στη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών,

επιδιώκοντας να υπάρξει βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Ουσιαστικά, η ηλεκτρονική διαχείριση συνδέεται άμεσα με πληροφοριακά συστήματα των δημοσίων φορέων, τα οποία χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση βασικών λειτουργιών του κράτους. Προκειμένου να μπορέσει να επιτευχθεί επιτυχημένη ηλεκτρονική διαχείριση, θα πρέπει παράλληλα να πραγματοποιηθεί αναδιάρθρωση σε οργανωτικό επίπεδο της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή ουσιαστικά να λάβει χώρα αναπροσαρμογή του τρόπου εργασίας και διαχείρισης των υπηρεσιών και των τμημάτων (Siau, K. & Long, Y.,2005).

Επίσης, το ηλεκτρονικό εμπόριο συνδέεται με την διακίνηση αγαθών, χρημάτων και υπηρεσιών που εκτελούνται μέσω του διαδικτύου και ουσιαστικά πρόκειται για μια «εμπορική» συναλλαγή που λαμβάνει χώρα μεταξύ του κράτους, των πολιτών και των επιχειρήσεων, όπως κάτι τέτοιο συμβαίνει για παράδειγμα με την καταβολή φόρου εισοδήματος (Garson, G.D.,2006). Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και συγκεκριμένα μέσω της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), μπορεί να επιτευχθεί μετασχηματισμός της σύγχρονης αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας, σε μια περισσότερη συμμετοχική και κατ' επέκταση περισσότερο ισχυρή διαδικασία. Μέσω της ηλεκτρονικής δημοκρατίας επιδιώκεται να υπάρξει αύξηση της συμμετοχής των πολιτών, όπως επίσης και βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων, ενδυνάμωση της λογοδοσίας, διαφάνεια, αλλά και ευρύτερα βελτίωση των πολιτικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα (Garson, G.D.,2006).

1.3 Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορεί να προκαλέσει σημαντικές ωφέλειες τόσο για την δημόσια διοίκηση, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους που την στελεχώνουν, αλλά και για τους πολίτες που είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών αυτών (Charalabidis, Y., Lampathaki, F., Askounis, D, Stassis, A. 2007). Ουσιαστικά, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορεί και υπάρχει ενδυνάμωση των θεσμών, καθώς οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα ισότιμης ενημέρωσης και συμμετοχή τους, στα κοινά, ενισχύοντας την ηλεκτρονική δημοκρατία, ενώ ιδιαίτερα σημαντικό μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι δίνεται η

δυνατότητα ίσων ευκαιριών στο σύνολο των πολιτών, οι οποίοι μπορούν και έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες 24 ώρες το 24ωρο (Hahamis, P., Ples, J., Healy, M., 2005). Επιπροσθέτως, αναπτύσσοντας την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, ενισχύεται η διαφάνεια των πράξεων της διοίκησης, αλλά και των θεσμών, καθώς τηρούνται οι ίδιοι κανόνες για το σύνολο των πολιτών. Για παράδειγμα, για το σύνολο των πολιτών τηρούνται διαδικασίες που είναι τυποποιημένες, καθώς χρησιμοποιούνται ηλεκτρικά συστήματα για όλους. Από τα πλέον σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η μείωση του κόστους για τους πολίτες, καθώς και για τις επιχειρήσεις, καθώς περιορίζεται σημαντικά ο χρόνος αναμονής, όπως επίσης περιορίζονται και οι μετακινήσεις, ενώ μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών εξοικονομείται χρόνος. Ακόμη, η μείωση του κόστους για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις συνδέεται με τον περιορισμό των επιπέδων γραφειοκρατίας, γεγονός που συμβάλλει παράλληλα στην αύξηση της ελκυστικότητας της χώρας ως προορισμό συγκέντρωσης επενδύσεων (Λαδιάς, Χ.Α., 2014).

Περαιτέρω, μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών, όπως επίσης και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες, αλλά και προς τους ίδιους τους εργαζόμενους της δημόσιας διοίκησης. Ιδιαίτερα σημαντικά είναι το γεγονός ότι μέσω της εφαρμογής πρακτικών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορεί να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των εθνικών οικονομιών, καθώς επίσης και να υπάρξει σημαντική βελτίωση των εθνικών πόρων, μειώνοντας τα κόστη, ενώ συνάμα ενισχύονται τα επίπεδα καινοτομίας, αλλά και η επιχειρηματικότητα. Εξαιτίας της διαφάνειας που υπάρχει, με την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, περιορίζονται, φθάνοντας ακόμη και στον μηδενισμό φαινόμενα διαφθοράς, αλλά και κακοδιαχείρισης δημοσίων πόρων. Επιπλέον, οι εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δίνουν τη δυνατότητα. Ενδυνάμωσης της συνεργασίας μεταξύ των εγχώριων αρχών, είτε αυτές είναι εθνικές, είτε είναι περιφερειακές και τοπικές, όπως επίσης και την ενίσχυση της συνεργασίας με ευρωπαϊκούς οργανισμούς (Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., Τριανταφύλλου, Β., 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οργανωσιακή αλλαγή και ψηφιακός μετασχηματισμός

2.1 Οργανωσιακή αλλαγή

Είναι γεγονός ότι η σημερινή εποχή, συνιστά μια εποχή διαρκών μεταβολών, αλλά δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ότι αλλαγές υπήρχαν πάντοτε στην ανθρωπότητα, ωστόσο ο ρυθμός αυτός κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών διαρκώς αυξάνεται. Με την έννοια της αλλαγής μπορεί να νοηθεί η μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση, σε μια άλλη, με την μετάβαση αυτή να αποτελεί ουσιαστικά μια διαδικασία προσαρμογής του ατόμου, είτε οργανωμένων ομάδων σε ένα νέο περιβάλλον, όπου θα μπορεί το άτομο ή ομάδα να λειτουργήσει με περισσότερη αποτελεσματικότητα (Beitler., M.,2003). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία της αλλαγής συνιστά μια διαδικασία διαρκούς ανανέωσης και επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση-οργανισμός, έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθώς και στις απαιτήσεις των πελατών-χρηστών της (Appelbaum, S., Normand, St-Pierre, Glavas, W.,1998).

Η οργανωσιακή αλλαγή που λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό μπορεί να λάβει ποικίλες μορφές και ανάλογα με την «πηγή» που ωθεί τον οργανισμό να προβεί στην πραγματοποίηση της αλλαγής, οι μορφές αυτές μπορεί να είναι οι εξής (Bamford, D.R. & Forrester, P.L., 2003):

- Προγραμματισμένη ή αναμενόμενη αλλαγή, η οποία προκύπτει ως ανάγκη όταν η επιχείρηση-οργανισμός, παρουσιάζει κενό μεταξύ της πραγματικής κατάστασης λειτουργίας του και της επιθυμητής. Η αλλαγή αυτή μπορεί να προγραμματιστεί εγκαίρως και να μετριάσει το πρόβλημα σχετικά άμεσα.
- Απρογραμμάτιστη ή επιβαλλόμενη αλλαγή, όπου στις περιπτώσεις αυτές, η δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού θεωρείται ότι είναι μηδαμινή. Οι αλλαγές αυτής της κατηγορίας συμβαίνουν χωρίς να υπάρχει σχετική προειδοποίηση και ωθούν τον οργανισμό να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο.

- Διαπραγματεύσιμη αλλαγή, με την αλλαγή να αποτελεί αντικείμενο διαπραγματεύσεως μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, με το κάθε ένα από αυτά να προσπαθεί να επιβάλλει τις δικές του απόψεις.

Λαμβάνοντας υπόψη την συχνότητα και την έκταση που καταλαμβάνει η αλλαγή, μπορεί να είναι εξελεγκτική, προσαρμογής, μετασχηματιστική ή ακόμη και ριζική. Ειδικότερα, η εξελικτική αλλαγή αφορά μικρές αλλαγές, που λαμβάνουν χώρα συνεχώς και προετοιμάζουν τον οργανισμό για την μετάβαση σε μια νέα κατάσταση, ενώ χαρακτηριστικό των αλλαγών αυτών αποτελεί η ομαλότητα. Όσον αφορά την αλλαγή προσαρμογής, πρόκειται για σταδιακές αλλαγές, που θεωρείται ότι χαρακτηρίζονται από μέτριο βαθμό δυσκολίας, αλλά και σημαντικότητας, από την εφαρμογή των οποίων επιδιώκεται να υπάρξει προσαρμογή του οργανισμού σε μια κατάσταση, η οποία έχει προκύψει ως απόρροια άλλων αλλαγών που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού (Huber, G. & Glick, W.H., 1992). Η μετασχηματιστική αλλαγή, επιβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης-οργανισμού και επιδρά σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αυτή γίνεται γρήγορα, ο μετασχηματισμός των συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον οργανισμό θεωρείται μια διαδικασία αρκετά δύσκολη που απαιτεί αρκετό χρόνο. Τέλος, η ριζική αλλαγή είναι μια εις βάθος αλλαγή, η οποία επιδρά στο σύνολο των επιμέρους δομών του οργανισμού και έπειτα από αυτή, θεωρείται αναγκαία η αναπροσαρμογή του ρόλου που επιτελεί ο οργανισμός (Kanter, R.M., Stein, B.A., Jick, T.D., 1992).

Η αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Από τους πλέον σημαντικές παραμέτρους στην διαχείριση της αλλαγής είναι η αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά κομβικό παράγοντα ανάπτυξης μιας επιχείρησης-οργανισμού. Οι άνθρωποι-εργαζόμενοι, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με κάποια αλλαγή μπορεί να εφαρμόσουν διαφορετικές συμπεριφορές, οι οποίες διαφοροποιούνται τόσο ανάλογα με την ψυχολογία τους, όσο και ανάλογα με το είδος του οργανισμού (Kirkpatrick, D.L., 2001). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο άνθρωπος προκειμένου να προσαρμοστεί στην αλλαγή, διανύει πέντε διαφορετικά στάδια. Ειδικότερα, στο πρώτο στάδιο, εκφράζεται άρνηση από μέρος των εργαζομένων, με την ένταση του εν λόγω σταδίου να σχετίζεται με τον τρόπο πραγματοποίησης της αλλαγής, δηλαδή αν αυτή είναι

απρόβλεπτη, ή αν έχει προγραμματιστεί. Ανάλογα με την ένταση της άρνησης, μπορεί να προσδιοριστεί και η απόδοση που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι, ενώ το δεύτερο στάδιο της αλλαγής αφορά την άμυνα, καθώς επικρατεί η αντίληψη ότι αλλαγή θα οδηγήσει σε τροποποίηση των υφιστάμενων καταστάσεων, αλλά και των συνθηκών τους. Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να υπερασπιστούν τον «χώρο τους», ενώ κατά το στάδιο αυτό η απόδοση των εργαζομένων παρουσιάζει σημαντική πτώση (Laurence, J.V., 1997).

Εν συνεχεία, το τρίτο στάδιο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, περιλαμβάνει τον παραμερισμό των επικρατουσών πεποιθήσεων, όπου σταδιακά οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν ορισμένες από τις συνήθειες που επικρατούσαν στον οργανισμό και εξετάζουν νέες πεποιθήσεις, τα οποία εν τέλει δεν είναι τόσο απειλητικά, όσο θεωρούσαν οι ίδιοι ότι ήταν στην αρχή. Ωστόσο, ακόμη και στο εν λόγω στάδιο η απόδοση που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι θεωρείται περιορισμένη και επομένως κρίνεται αναγκαίο να υπάρξει ο κατάλληλος χρόνος για αλλαγές και προσαρμογή, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την κατάσταση (Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., 2000). Περαιτέρω, το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει την προσαρμογή, όπου πρόκειται για το στάδιο που οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις νέες καταστάσεις και εξασκούνται στα όσα αναφέρεται σ' αυτές. Το θετικό κατά το στάδιο αυτό είναι ότι η απόδοση τους παρουσιάζει αύξηση, καθώς πλέον οι εργαζόμενοι προσπαθούν να δουλέψουν στις συνθήκες αυτές. Τέλος, υπάρχει το στάδιο της συστηματοποίησης, όπου πλέον στον οργανισμό δεν μπορεί να διακριθεί η κατάσταση σε παλαιά και νέα, καθώς η αλλαγή έχει γίνει βίωμα των εργαζομένων, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ότι η απόδοσή τους έχει επανέλθει πλέον σε κανονικά επίπεδα, κάτι που αποτελεί και στόχο εξ' αρχής του οργανισμού που λαμβάνει χώρα η αλλαγή (Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., 2000).

Οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν την αλλαγή, μπορούν να βρεθούν αντιμέτωποι με πλήθος διαφορετικών θεμάτων τα οποία θα επιδράσουν αρνητικά στην υιοθέτηση και εφαρμογή της αλλαγής. Ειδικότερα, είναι αρκετά σύνθετες, μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού να δηλώνει ικανοποίηση από την υφιστάμενη κατάσταση, ενώ μια ακόμη αδυναμία που σχετίζεται με την εφαρμογή της αλλαγής είναι η αδυναμία συσπείρωσης γύρω από έναν κοινό σκοπό. Περαιτέρω, άλλα προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής αφορούν την υποτίμηση της δύναμης που υπάρχει στο όραμα, αλλά και την

προβληματική επικοινωνία του οράματος και των στόχων εντός του οργανισμού, καθώς και η αδυναμία που υπάρχει για άμεση εφαρμογή των αλλαγών εξαιτίας της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας (Siegal, W.,1996). Βασική σκέψη για την επίτευξη της αλλαγής πρέπει να είναι, από πλευράς διοίκησης, οι δυνάμεις που είναι υπέρ της αλλαγής να είναι πιο ισχυρές από αυτές που εναντιώνονται σε αυτή. Ο παρακάτω πίνακας αναφέρει μερικές από αυτές:

Δυνάμεις υπέρ της αλλαγής	Δυνάμεις εναντίον της αλλαγής
Όραμα ηγέτη	Αδύναμη, άτολμη ηγεσία
Δυνατή ηγεσία	Αντίσταση κατά της αλλαγής
Νέες τεχνολογίες	Ηγεσία που δεν δεσμεύεται από αλλαγές
Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους	Έλλειψη πόρων (οικονομικών, τεχνολογικών, κλπ)
Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	Γραφειοκρατία
Κοινωνικές πιέσεις	Οργάνωση υπηρεσιών και κουλτούρα που δεν ευνοούν την αλλαγή
Παγκοσμιοποίηση	Εσωστρέφεια

Θα πρέπει επισημανθεί ότι η αντίσταση στην αλλαγή που συμβαίνει από τους εργαζομένους εντός του οργανισμού, μπορεί να αιτιολογηθεί με τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις, σύμφωνα με τις οποίες οι αιτίες μπορεί να είναι (Κυριαζοπούλος, Π. & Σαμαντά, Ε., 2014) :

- Λογικές, όπου οι αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι αποκλίνουν από τις αντίστοιχες αντιλήψεις της διοίκησης, κάτι το οποίο σε μεγάλο βαθμό θεωρείται λογικό, καθώς κάποιες φορές, τα συμφέροντα μπορεί να είναι αντικρουόμενα. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στον δημόσιο τομέα, μπορεί να απαιτεί εκτενή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα, κάτι το οποίο δημιουργεί πιθανή αντίδραση στους εργαζομένους.
- Μη-λογικές, όπου η αντίσταση στην αλλαγή δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι λογική, αλλά και ευρύτερα ούτε αποτέλεσμα κάποιας φυσιολογικής αντίδρασης. Η αντίσταση αυτή μπορεί να συνδέεται με κάποια αρνητική προδιάθεση, είτε με κάποια εμμονή που εκφράζεται

από τους εργαζομένους. Παραδείγματος χάριν, μπορεί να υπάρχει μια μη λογική αντίδραση απέναντι στην εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων στις λειτουργίες ενός δημόσιου οργανισμού (Gilgeous, V. & Chambers, S., 1999).

- Πολιτικές, όπου στις περιπτώσεις αυτές, η αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται με πολιτικές αιτίες, καθώς και με διάφορα στερεότυπα, τα οποία προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Ιδίως στον δημόσιο τομέα, τέτοιες πεποιθήσεις επικράτησαν για μεγάλο χρονικό διάστημα και φαίνεται να υπάρχουν ακόμη και σήμερα.
- Διοίκησης, όπου οι αντιδράσεις αυτές σχετίζονται με το εφαρμοζόμενο στιλ ηγεσίας στον οργανισμό. Ουσιαστικά, όταν το στιλ ηγεσίας θεωρείται αδύναμο, δεν μπορούν οι φορείς της αλλαγής να επιβάλλουν, αλλά ούτε και να επηρεάσουν την άποψή τους και έτσι οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν εις βάθος την ανάγκη για αλλαγή, αλλά και τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από αυτή (Κυριαζοπούλος, Π. & Σαμαντά, Ε., 2014).

2.2 Βήματα για την επίτευξη οργανωσιακής αλλαγής

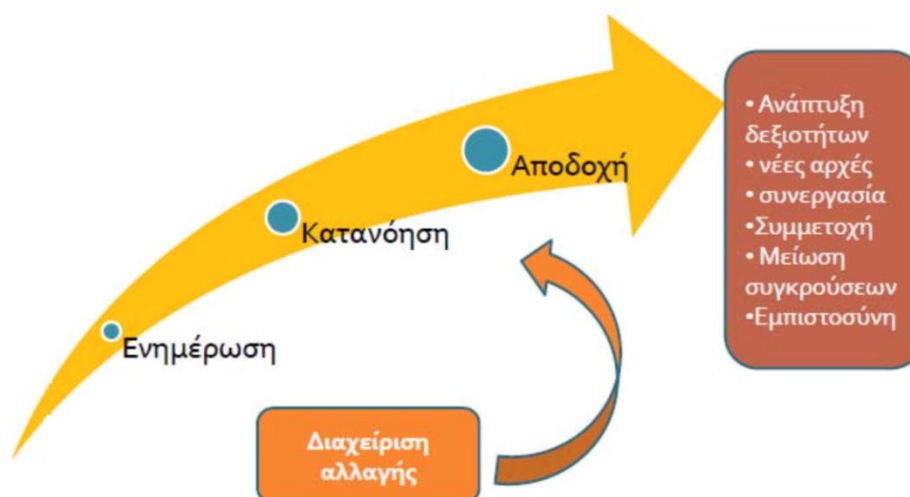
Προκειμένου να μπορέσει να εφαρμοστεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή στον δημόσιο τομέα, είναι αναγκαίο να γίνουν ορισμένα βήματα, τα οποία είναι τα ακόλουθα (Fernandez, S. & Rainey, H.G.,2006):

- Επιβεβαίωση της ανάγκης για πραγματοποίηση της αλλαγής στον οργανισμό
- Κατάρτιση σχεδίου, όπου περιλαμβάνει τα αναγκαία βήματα για την πραγμάτωση της αλλαγής
- Διαμόρφωση υποστήριξης εντός του οργανισμού για την αλλαγή και υπερνίκηση αντιστάσεων που πιθανώς θα προκύψουν εντός του οργανισμού

- Διασφάλιση υποστήριξης από την ανώτερη ιεραρχία της διοίκησης, καθώς και δέσμευση αυτής
- Διαμόρφωση των συνθηκών για την παροχή εξωτερικής υποστήριξης, στο πλαίσιο των αλλαγών που έχουν σχεδιαστεί
- Παροχή των αναγκαίων πόρων για την επίτευξη της αλλαγής
- Ένταξη της σχεδιαζόμενης αλλαγής στην εγγενή λειτουργία
- Επιδίωξη μιας ευρέως κατανοητής αλλαγής

Στην εικόνα που ακολουθεί αποτυπώνεται ένα απλουστευμένο θεωρητικό σχήμα διαχείρισης αλλαγής σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Εικόνα 3: Απλουστευμένο θεωρητικό σχήμα διαχείρισης αλλαγής



Λαμβάνοντας υπόψη την προσέγγιση του Kotter, για την πραγματοποίηση της αλλαγής υπάρχουν οκτώ βήματα, όπου στο πρώτο θα πρέπει να διαπιστωθεί από την διοίκηση του οργανισμού, αλλά και από τους ίδιους τους εργαζομένους η αίσθηση της αναγκαιότητας, ενώ στη συνέχεια, θα πρέπει με καθοδήγηση της διοίκησης να διαμορφωθεί μια «ομάδα» εντός του οργανισμού, η οποία θα επιμεληθεί την επιτέλεση και ολοκλήρωση της οργανωσιακής αλλαγής (Χυτήρης, Λ.,2001). Η ομάδα αυτή, θα πρέπει να διαμορφώσει και το όραμα του οργανισμού, καθώς και την στρατηγική για την εκπλήρωση του οράματος αυτού, ενώ στο επόμενο στάδιο θα πρέπει να γίνει επικοινωνία του οράματος της αλλαγής στα μέλη του οργανισμού. Περαιτέρω, θα πρέπει να γίνει ενδυνάμωση του οράματος αυτού, έτσι ώστε να μπορέσει να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή συμμετοχή από το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς με τη συμμετοχή αυτού η διαδικασία της αλλαγής φαίνεται να είναι περισσότερο εύκολη. Μετέπειτα, στον οργανισμό διαμορφώνονται βραχυπρόθεσμες επιτυχίες, έτσι ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν από τους οργανισμούς, ενώ το επόμενο στάδιο αφορά την παγιποίηση των αποτελεσμάτων και την προώθηση επιπλέον αλλαγών, εφόσον αυτές θεωρηθεί ότι είναι αναγκαίες για την συνολική επιτυχή έκβαση της αλλαγής. Τελευταίο βήμα αποτελεί ο ενστερνισμός της νέας κουλτούρας του οργανισμού από όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα εντός αυτού, με την φάση αυτή να συνοδεύεται και από επαναφορά της απόδοσης των εργαζομένων σε επιθυμητά επίπεδα (Smith, M.E.,2003).

Εικόνα 4: Προσέγγιση του Kotter για την πραγματοποίηση της αλλαγής



2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνιστά μια σημαντική ευκαιρία εκ θεμελίων ψηφιακού μετασχηματισμού για την Δημόσια Διοίκηση. Ουσιαστικά με την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού νοούνται οι επιχειρηματικές, οι οργανωσιακές, καθώς επίσης και οι διοικητικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, είτε επιταγχύνονται με την βοήθεια των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), είτε λόγω της διάχυσης των τεχνολογιών αυτών. Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού, σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν τα δεδομένα μεγάλου όγκου (big data), το διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), οι νεφοϋπολογιστικές υποδομές (cloud computing), η επιχειρηματική αναλυτική (business intelligence and analytics), καθώς και η τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence) (De Clerk, J.P.,2015).

Οι προαναφερθείσες τεχνολογίες, σε συνδυασμό με άλλες διαθέσιμες τεχνολογίες, έχουν τη δυνατότητα να επιδράσουν με τρεις διαφορετικούς τρόπους, όπου ο πρώτος αφορά την υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ ο

δεύτερος αφορά την δημιουργία αναγκών ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο τρίτος τρόπος σχετίζεται με την περαιτέρω επιτάχυνση της καινοτομίας, καθώς και την πραγμάτωση αλλαγών. Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι στον ψηφιακό μετασχηματισμό περιλαμβάνονται το σύνολο των δραστηριοτήτων διακυβέρνησης, με τις πλέον σημαντικές όπου έχει δοθεί και η δέουσα σημασία να είναι οι ακόλουθες (Accenture,2014):

- Οι επιχειρησιακές λειτουργίες, στις οποίες περιλαμβάνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, όπως επίσης και η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ των υπηρεσιών
- Οι διοικητικές διαδικασίες, στις οποίες μπορεί να περιλαμβάνονται οι αδειοδοτήσεις επιχειρήσεων, καθώς επίσης και οι δημόσιες προμήθειες. Ουσιαστικά, στην κατηγορία αυτή, επιδίωξη του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί η βελτιστοποίηση, καθώς και η αυτοματοποίηση της κάθε διαδικασίας.
- Τα μοντέλα προσφοράς υπηρεσιών και κρατικών προμηθειών. Μέσω των μοντέλων αυτών, το κράτος παρέχει τις υπηρεσίες τους, στους πολίτες, με τρόπο που προμηθεύεται προϊόντα και υπηρεσίες από την αγορά. Για παράδειγμα, το κράτος, μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει τη δυνατότητα να προμηθεύεται υπηρεσίες χρήσης λογισμικού, αντί να προβαίνει στην αγορά των αντίστοιχων προϊόντων.
- Οργανωσιακή κουλτούρα, όπου επιδιώκεται να υπάρξει ικανοποίηση του οράματος που έχει διατυπωθεί, μέσω των επιμέρους βελτιώσεων στην διοικητική λειτουργία, στην ηγεσία, στην συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και των φορέων, στην αξιοκρατία, καθώς επίσης και στην συνέχεια της Δημόσιας Διοίκησης, όπως και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου να μπορέσει να πετύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, κρίνεται αναγκαίο να υπάρξει και η αντίστοιχη οργανωσιακή κουλτούρα εντός του οργανισμού και να υποστηρίζεται από το σύνολο των μελών του.
- Διαχείριση επιχειρησιακών πόρων, στους οποίους περιλαμβάνονται τα υλικά, όπως μπορεί να είναι ο εξοπλισμός, αλλά και τα άυλα, όπως είναι για παράδειγμα τα ψηφιακά δεδομένα, η οργανωσιακή γνώση,

καθώς και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στις επιμέρους λειτουργίες ενός οργανισμού.

- Οικοσυστήματα, τα οποία μπορούν και διαμορφώνονται γύρω από το κράτος και ενεργοποιούνται με την βοήθεια των ψηφιακών τεχνολογιών. Για παράδειγμα, τέτοια οικοσυστήματα μπορεί να αποτελούνται από πολίτες, από προμηθευτές, είτε από οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι για την ανάπτυξη των οικοσυστημάτων αυτών, κομβικό ρόλο διαδραματίζουν τα «ανοιχτά ψηφιακά δεδομένα», καθώς μέσω αυτών αυξάνονται και τα επίπεδα αλληλεπίδρασης των εμπλεκομένων.
- Μοντέλα συνεργασίας, τα οποία αφορούν το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών. Για παράδειγμα, μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, διαμορφώνονται νέοι τρόποι ανοιχτής διακυβέρνησης, όπως για παράδειγμα είναι η ανοιχτή διαβούλευση των νομοσχεδίων που λαμβάνει χώρα κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών στην Ελλάδα, καθώς επίσης και η ανάπτυξη νέων τρόπων συμμετοχής στην διαμόρφωση των πολιτικών, από την πλευρά των πολιτών, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω των ηλεκτρονικών ψηφοφοριών.
- Αλληλεπιδράσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ των πολιτών, των επιχειρήσεων και των δημοσίων υπαλλήλων, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό να επικεντρώνεται στην στρατηγική, καθώς και στα επίπεδα αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων, έναντι της έμφασης στην τεχνολογία. Ουσιαστικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στην αλλαγή της συμπεριφοράς, των αναγκών και των προσδοκιών, όλων των συμμετεχόντων.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς θεωρείται ότι μπορεί να διαδραματίσει κομβικό ρόλο στην μελλοντική ανάπτυξη της ηπείρου. Για το λόγο αυτό έχουν διαμορφωθεί σχετικά προγράμματα, τα οποία αποσκοπούν σε στοχευμένη χρηματοοικονομική στήριξη. Μάλιστα για την προγραμματική περίοδο 2021-2027, προτείνεται ένα νέο πρόγραμμα Ψηφιακή Ευρώπη, το οποίο θα έχει προϋπολογισμό εννέα δισεκατομμύρια ευρώ περίπου, με το

πρόγραμμα αυτό να περιέχει δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Εικόνα 5: Διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα



2.4 Θεσμικό πλαίσιο ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα

Παρά το γεγονός ότι κατά το παρελθόν υπήρξαν αποσπασματικές διατάξεις για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, το πρώτο ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο που αφορά την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση τέθηκε σε ισχύ το 2011, με τον Ν. 3979/2011 «Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ Α/138). Πέρα από τους ορισμούς και τους κανόνες που τίθενται στο εν λόγω νομοσχέδιο για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, υπήρξε πρόβλεψη για μεγάλο αριθμό Υπουργικών Αποφάσεων και Προεδρικών Διαταγμάτων, τα οποία και προσδιόριζαν την πορεία με κάθε διαδικαστική λεπτομέρεια. Ωστόσο, εν τέλει, λίγα ήταν τα εφαρμοστικά κείμενα που εκδόθηκαν και τέθηκαν σε ισχύ, ενώ ακόμη ένα χαρακτηριστικό του

νομοσχεδίου αυτού ήταν ότι προέβαινε σε κατακερματισμό των αρμοδιοτήτων (Ρηγόπουλος, Δ.Ρ., 2017).

Εν συνεχεία, με τον Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/2016 και συγκεκριμένα με το άρθρο 24 που αφορούσε την «Ηλεκτρονική διαδικασία έκδοσης και διακίνησης διοικητικών πράξεων και εγγράφων στον δημόσιο τομέα» αντικαταστάθηκε το άρθρο 12 του Ν.3979/2011 (Α'138) και προσδιορίζονταν ότι «όλες οι διαδικασίες για την έκδοση διοικητικών πράξεων και λοιπών εγγράφων από τους φορείς του Δημοσίου, όπως είναι η σύνταξη, η προώθηση για υπογραφή, η θέση της υπογραφής, η χρέωση προς ενέργεια εισερχόμενων εγγράφων, η εσωτερική διακίνηση, όπως επίσης και η αρχειοθέτηση τους πραγματοποιούνται αποκλειστικά με την χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής υπογραφής και εγκεκριμένης ηλεκτρονικής χρονοσφραγίδας» (Σπινέλλης, Δ., Βασιλακάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., Τσούμα, Ν., 2018).

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στον Ν. 4727/2020, ο οποίος ψηφίστηκε πρόσφατα και αφορά την ενσωμάτωση στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο της Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2016/2102, καθώς και της Οδηγίας 2019/1024. Βασική επιδίωξη του συγκεκριμένου νομοσχεδίου αποτέλεσε η διαμόρφωση ενός ενιαίου νομοθετικού κειμένου, το οποίο και θα ρυθμίζει ζητήματα ψηφιακής διακυβέρνησης στον τομέα του δημοσίου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι με τον συγκεκριμένο νόμο συγκεντρώνονται και συνάμα επικαιροποιούνται περισσότερες από 120 διατάξεις, οι οποίες κατά το παρελθόν περιέχονταν σε διάφορα νομοσχέδια. Παράλληλα, στο νομοσχέδιο αυτό υπήρξαν και πρόσθετες διατάξεις, έτσι ώστε να μπορέσει να διαμορφωθεί η αναγκαία θεσμική και νομοθετική βάση, η οποία θα συμβάλλει στην μετεξέλιξη της ψηφιακής διάστασης του κράτους κατά τη διάρκεια των επομένων ετών. Επιπλέον, μέσω του Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης, διαμορφώθηκαν οι προϋποθέσεις για την επικοινωνία, όπως επίσης και για την συναλλαγή των πολιτών και των επιχειρήσεων με τους φορείς του δημοσίου τομέα, μέσω της αξιοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, όπως επίσης και η διαδικασία αναδιοργάνωσης των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών του δημοσίου τομέα. Ο εν λόγω κώδικας διαθέτει έντονα αναπτυξιακό χαρακτήρα, καθώς συμβάλλει κομβικά στην «απελευθέρωση» των τεχνολογικών δυνατοτήτων που διαθέτει η δημόσια διοίκηση, μειώνοντας σημαντικά τα διοικητικά

βάρη των πολιτών και των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την οικονομική μεγέθυνση στο σύνολο της χώρας (Lawspot, 2020).

Θεσμικό πλαίσιο που αφορά τις Περιφέρειες

Σύμφωνα με τον Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης), συστάθηκαν οι Περιφέρειες, οι οποίες αποτελούν αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, αποτελώντας τον δεύτερο βαθμό της αυτοδιοίκησης. Σκοπός των περιφερειών αποτελεί ο σχεδιασμός, προγραμματισμός, καθώς και η υλοποίηση πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους, δίνοντας έμφαση στις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης, αλλά και την κοινωνική συνοχή, συνεκτιμώντας τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές που βρίσκονται σε ισχύ (Ν. 3852/2010. ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010).

Ακόμη, στο «Πρόγραμμα Καλλικράτης» προβλέπονταν να υπάρξει οργάνωση σε επίπεδο Περιφερειών, μέσω της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας, όπως επίσης δίνονταν η δυνατότητα στις Περιφέρειες να προβούν στην εκτέλεση αναπτυξιακών έργων, δημιουργώντας υποδομές αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των επιμέρους υπηρεσιών τους, καθώς και για την επικοινωνία αυτών με τους Δήμους και με τις άλλες κρατικές υπηρεσίες. Περαιτέρω, υπήρχε σχετική πρόβλεψη για την οργάνωση διαδικασιών ηλεκτρονικών προμηθειών σε επίπεδο Περιφερειών, αλλά και διαδικασιών που άπτονται του συντονισμού για θέματα ηλεκτρονικής δημοκρατίας και συμμετοχής (Ν. 3852/2010. ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010).

2.5 Λόγοι επιβολής ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες κρίνεται αναγκαίος, ενώ εφαρμόζεται σταδιακά τα τελευταία χρόνια εξαιτίας μιας σειράς κινήτρων. Ειδικότερα, μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού καθίσταται εφικτή η εξοικονόμηση πόρων, αλλά και ευρύτερα μπορεί να περιοριστεί το λειτουργικό κόστος του δημοσίου, ως απόρροια της δραστικής λειτουργικής ολοκλήρωσης των επιμέρους τομέων της δημόσιας διοίκησης και της υψηλής απόδοσης που μπορεί να επιτύχει. Παράλληλα, ως κίνητρο για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να θεωρηθεί η βελτίωση των υπηρεσιών που

παρέχονται προς τους πολίτες και υπηρεσίες, και προκύπτουν ως αποτέλεσμα των πλεονεκτημάτων του διαδικτύου και των άλλων ηλεκτρονικών μέσων, όπου οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούνται «μόνοι τους» (Λαζακίδου, Α., 2016).

Από την άλλη, τα τελευταία χρόνια, τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε διεθνές επίπεδο διαπιστώθηκε ραγδαία εξάπλωση των ηλεκτρονικών καινοτομιών, αλλά και ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, με αποτέλεσμα να υπάρξουν εκτενείς αλλαγές στους τρόπους οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης και έτσι ουσιαστικά, διαμορφώθηκε στους οργανισμούς ένα νέο διοικητικό περιβάλλον. Περαιτέρω, ο ψηφιακός μετασχηματισμός φαντάζει αναγκαίος στις μέρες μας, καθώς συντελείται μετάβαση στην κοινωνία της πληροφορίας, με τις πληροφορίες και τα δεδομένα να συνιστούν βασικούς παράγοντες υλοποίησης των στρατηγικών στόχων που θέτουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Επιπλέον, το διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον, έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφώνονται αυξανόμενες απαιτήσεις, τόσο από τους πολίτες, όσο και από τις επιχειρήσεις που αφορούν αφενός την ταχύτερη, αφετέρου την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση. Εξαιτίας του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, επιβάλλεται να υπάρξει συνεργασία των εθνικών διοικήσεων, με τις διοικήσεις άλλων κρατών, προκειμένου να μπορούν να επιτευχθούν συνέργειες, στα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών που προκύπτουν για τα κράτη, αλλά και στα πλαίσια της λειτουργίας των κρατών εντός του ίδιου πλαισίου, όπως είναι για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση (Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., Χάλαρης, Ι., 2007).

2.6 Ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα-παραδείγματα εφαρμογής

Η περίπτωση του Δήμου Τρικκαίων

Είναι γεγονός ότι ο Δήμος Τρικκαίων συνιστά από τα πλέον δημοφιλή παραδείγματα καλής πρακτικής ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, έχοντας δείξει κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών σημαντική πρόοδο. Μάλιστα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι θεωρείται η πρώτη «έξυπνη πόλη», ενώ έχει βρεθεί τρεις φορές στην λίστα που περιέχει τις 21 πιο έξυπνες πόλεις σε διεθνές επίπεδο. Από τις πρώτες δράσεις στις οποίες προχώρησε ο δήμος ήταν η παροχή ελεύθερου ασύρματου διαδικτύου (free wi-fi), σε μεγάλο τμήμα της πόλης, ενώ αναπτύχθηκαν

και άλλες δράσεις σταδιακά. Ειδικότερα, μία από τις πιο σημαντικές αυτές δράσεις αποτέλεσε το e-dialogos, το οποίο συνιστά βασικό εργαλείο που προωθεί την συμμετοχική δημοκρατία και την ηλεκτρονική διαβούλευση σε επίπεδο δήμου, ενώ εμπεριέχει και εφαρμογές όπως είναι οι ηλεκτρονικές δημοσκοπήσεις και ψηφοφορίες, τα αιτήματα των πολιτών για την διαμόρφωση της θεματολογίας στο δημοτικό συμβούλιο κτλ. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι αντίστοιχες εφαρμογές έχουν εφαρμοστεί και σε άλλους δήμους της χώρας, όπως είναι ο Δήμος Θεσσαλονίκης, ο Δήμος Ηρακλείου, ο Δήμος Άρτας κτλ.

Επιπρόσθετα, ο Δήμος Τρικκαίων έχει αναπτύξει προγράμματα παροχής φροντίδας εξ' αποστάσεως, τα οποία απευθύνονται σε ευπαθείς ομάδες και χρησιμοποιούνται για απομακρυσμένη παρακολούθηση, ενώ υπάρχουν και αντίστοιχα προγράμματα παρακολούθησης της καθημερινότητας των πολιτών. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι Δήμος Τρικκαίων προχώρησε στην ανάπτυξη συνεργειών με ερευνητικούς φορείς, καθώς και με ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, προκειμένου να αντλήσει τεχνογνωσία, ενώ όσον αφορά την χρηματοδότηση των εγχειρημάτων αυτών, αναζήτηση πόρους σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο (Σπινέλλης, Δ., Βασιλακάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., Τσούμα, Ν.,2018).

Η περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης

Στην ελληνική πραγματικότητα ενδιαφέρον παρουσιάζει και η περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης, η οποία έλαβε σχετική διάκριση το 2017, στα πλαίσια του 9^{ου} Πανευρωπαϊκού Συνεδρίου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση στη Μάλτα, από το οποίο αναδείχθηκαν καλές πρακτικές και καινοτομίες που αφορούσαν την Δημόσια Διοίκηση. Πιο αναλυτικά, η Περιφέρεια Κρήτης προέβη στην παρουσίαση μιας εφαρμογής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία αφορούσε την Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών της Περιφερειακής Ενότητας (Π.Ε.) Ηρακλείου. Η ανάπτυξη της εφαρμογής αυτής στηρίχθηκε στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί για την Εξυπηρέτηση του Πολίτη, την Διαφάνεια, την Λογοδοσία, την Αποδοτικότητα και την Αποτελεσματικότητα και έλαβε χώρα ψηφιοποίηση του αρχείου των αδειών οδήγησης. Ακόμη, η εφαρμογή αυτή δίνει τη δυνατότητα ενημέρωσης στους πολίτες αναφορικά με τις διοικητικές διαδικασίες που είναι διαθέσιμες, όπως για παράδειγμα είναι τα απαιτούμενα έντυπα, τα δικαιολογητικά,

καθώς και οι αναγκαίες προϋποθέσεις, καθώς και τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τις επισκέψεις τους, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά ραντεβού. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι μέσω της εφαρμογής αυτής επιτυγχάνεται βέλτιστη επικοινωνία, παρέχοντας υπηρεσιακές απαντήσεις στα ερωτήματα που θέτουν οι πολίτες διαδικτυακά. Λαμβάνοντας υπόψη τα διαθέσιμα δεδομένα για το έτος 2018, περίπου το 80% της εξυπηρέτησης των πολιτών στην υπηρεσία αυτή γίνεται αποκλειστικά με ραντεβού και έτσι περιορίζονται δραστικά οι χρόνοι αναμονής και εξυπηρέτησης.

Για την υλοποίηση της εφαρμογής αυτής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η Περιφέρεια Κρήτης, προέβη στην θέσπιση 25 μετρήσιμων στόχων, ενώ παράλληλα, το πρόγραμμα αυτό στηρίχθηκε και σε 3 πυλώνες του στρατηγικού σχεδίου που αφορά την αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Για την πραγματοποίηση της μεταρρύθμισης αυτής, σημαίνοντα ρόλο διαδραμάτισε ο ριζικός ανασχεδιασμός που υπήρξε στις διαδικασίες που ακολουθούνταν από την υπηρεσία, όπως για παράδειγμα είναι η μείωση των βημάτων που απαιτούνται για την έκδοση άδειας οδήγησης από τριάντα που ήταν σε ένα. Επιπλέον, η Περιφέρεια Κρήτης προέβη σε συνεργασία με το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ), καθώς και με πανεπιστημιακά ιδρύματα του νησιού, αλλά και με μηχανογραφικούς συνεργάτες, έτσι ώστε να ενσωματώσει την κατάλληλη τεχνογνωσία (Περιφέρεια Κρήτης-Γενική Διεύθυνση Μεταφορών & Επικοινωνιών,2020).

Η περίπτωση της Περιφέρειας

Αναφορικά με την Περιφέρεια Ηπείρου, προέβη στην ανάπτυξη του ιστοτόπου «Οδηγού του Πολίτη της Περιφέρειας Ηπείρου» (<http://www.politis.gov.gr/>), ο οποίος αποτελεί ένα κεντρικό ενημερωτικό κόμβο, στον οποίο συγκεντρώθηκαν όλες οι πληροφορίες που μέχρι πρότινος βρίσκονταν σε πέντε διαφορετικές γενικές διευθύνσεις της Περιφέρειας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι εκτός από τις πληροφορίες που παρέχονται προς τους χρήστες, δίνεται η δυνατότητα 260 ενεργών διαδικασιών, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι η έκδοση άδειας οδήγησης, είτε η έκδοση άδειας ασκήσεως επαγγέλματος. Μάλιστα, αν οι ενέργειες αυτές έπρεπε να γίνουν με την παραδοσιακή προσέγγιση, δηλαδή με χαρτί, τότε θα απαιτούνταν 1.000 σελίδες. Το έργο αυτό είχε διάρκεια έξι μηνών, ενώ η υλοποίησή του έγινε από το τμήμα πληροφορικής της Περιφέρειας, κατόπιν

σχετικής συνεργασίας με την Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Ηπείρου. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι το έργο αυτό έλαβε σχετική βράβευση το 2015 στο Μάαστριχτ, ως «καλή πρακτική», ενώ και στην Λισαβόνα, το 2018, έλαβε διάκριση σε διαγωνισμό που διεξήχθη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Μάλιστα, η μηνιαία επισκεψιμότητα της πλατφόρμας προσεγγίζει τους 5.000 χρήστες, οι οποίοι δεν είναι μόνο πολίτες της Ηπείρου, αλλά και από άλλες Περιφέρειες.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η συγκεκριμένη εφαρμογή συμβάλλει στην πληροφόρηση των πολιτών, ενώ βοηθάει και τους εργαζομένους στις Περιφερειακές ενότητες της Περιφέρειας Ηπείρου, τόσο σε επίπεδο διαδικασιών, όσο και σε επίπεδο νομοθεσίας, καθώς μπορούν να ανατρέχουν άμεσα, με τρόπο ηλεκτρονικό και να αξιοποιούν τα κατάλληλα δεδομένα. Ακόμη, η πλατφόρμα δίνει τη δυνατότητα παροχής τεχνικής βοήθεια προς τους χρήστες της, όπου η απόκριση των υπαλλήλων είναι άμεση (Σπινέλλης, Δ., Βασιλακάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., Τσούμα, Ν.,2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Περιφέρεια Πελοποννήσου

3.1 Περιφέρεια Πελοποννήσου-Γενικές Πληροφορίες

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου βρίσκεται στο νότιο τμήμα της ηπειρωτικής Ελλάδος και αποτελείται από την Περιφερειακή Ενότητα (Π.Ε.) Αργολίδος, την Π.Ε. Κορινθίας, την Π.Ε. Λακωνίας, καθώς και την Π.Ε. Μεσσηνίας. Η έδρα της Περιφέρειας είναι η Τρίπολη και πρόκειται για μια Περιφέρεια όπου τα διοικητικά της όρια δεν συμπίπτουν με τα γεωγραφικά όρια της, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι Π.Ε. Αχαΐας και Ηλείας ανήκουν στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος, ενώ τμήμα της Αργολίδας και συγκεκριμένα η περιοχή της Τροιζηνίας ανήκει στην Περιφέρεια Αττικής. Ο πληθυσμός της Περιφέρειας ανέρχεται σε 580.000 περίπου, με την Π.Ε. Μεσσηνίας και Κορινθίας να συγκεντρώνουν και το μεγαλύτερο πληθυσμό. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, στην Περιφέρεια Πελοποννήσου έχει κατασκευαστεί οδική υποδομή, η οποία και έχει συμβάλει στη μείωση των αποστάσεων μεταξύ των πρωτευουσών των Π.Ε. Ταυτόχρονα, η κατασκευή του προαστιακού σιδηροδρόμου, έφερε πολύ κοντά την Αθήνα, αλλά και την Πάτρα (Λιαργκόβας, Π., Κριεμάδης, Θ., Αποστολόπουλος, Ν., Αναστασίου, Α., Δερμάτης, Ζ., 2019).

Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι η Περιφέρεια Πελοποννήσου, διαθέτει από τα χαμηλότερα ποσοστά ανώτατης εκπαίδευση (μόλις 11,8%), σε σχέση με τις υπόλοιπες Περιφέρειες. Λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα που προέρχονται από την ΕΛΣΤΑΤ (2014), στην Περιφέρεια Πελοποννήσου οικονομικά ενεργό είναι το 40% περίπου του πληθυσμού, ενώ σχετικά με την Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ), με βάση τα πλέον πρόσφατα δεδομένα, φαίνεται να κινείται σε σταθερά επίπεδα, περίπου στο 4,4%, με τις μεγαλύτερες συνεισφορές σε επίπεδο Περιφέρειας να προέρχονται από την Περιφερειακή Ενότητα Μεσσηνίας και από την Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας. Παρόμοια είναι και τα ποσοστά συνεισφοράς της Περιφέρειας στο ΑΕΠ της χώρας, με το κατά κεφαλήν ΑΕΠ να παρουσιάζει χαμηλή επίδοση, σε σχέση με το σύνολο της χώρας. Στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού απασχολείται στον πρωτογενή τομέα, ενώ σημαντική θεωρείται ιδίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η συμβολή στην

Περιφέρεια Πελοποννήσου, τόσο σε επίπεδο απασχόλησης, όσο και σε επίπεδο εσόδων. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έμφαση στην «δίκαιη μετάβαση» και οι επενδύσεις που θα γίνουν στην Περιφέρεια Πελοποννήσου ως αντιστάθμισμα της απολιγνητοποίησης, δύναται να δημιουργήσουν ισχυρή αναπτυξιακή δυναμική κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών (Λιαργκόβας, Π., Κριεμάδης, Θ., Αποστολόπουλος, Ν., Αναστασίου, Α., Δερμάτης, Ζ.,2019).

3.2 Τι είχε σχεδιαστεί & τι εφαρμόστηκε

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί το τι ακριβώς προβλέπεται στον Οργανισμό της Περιφέρειας Πελοποννήσου, όπου σύμφωνα μ' αυτόν, υπάρχει η Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, η οποία περιλαμβάνει μεταξύ άλλων το Τμήμα Τεκμηρίωσης, έχοντας ως αρμοδιότητες την συγκέντρωση, επεξεργασία, τεκμηρίωση γεωγραφικών, δημογραφικών, οικονομικών και άλλων στοιχείων που αφορούν την Περιφέρεια, καθώς επίσης και την παροχή στοιχείων για την καταγραφή των στοιχείων των ενισχυόμενων επενδύσεων. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Οργανισμό υπάρχει η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, η οποία είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση και λειτουργία όλων των οργανικών μονάδων, οι οποίες υπάγονται σ' αυτή. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας αποτελείται από τις ακόλουθες Διευθύνσεις (Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 131):

- Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που εδρεύει στην Τρίπολη, έχοντας ως τοπική αρμοδιότητα το σύνολο της Περιφέρειας Πελοποννήσου
- Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη, που έχει έδρα την Τρίπολη και τοπική αρμοδιότητα το σύνολο της Περιφέρειας Πελοποννήσου
- Διεύθυνση Διοίκησης, με έδρα την Τρίπολη και τοπική αρμοδιότητα το σύνολο της Περιφέρειας Πελοποννήσου
- Διεύθυνση Οικονομικού, με έδρα την Τρίπολη και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Πελοποννήσου

- Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας, που έχει έδρα το Ναύπλιο και αρμοδιότητα στην Π.Ε. Αργολίδος
- Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας, με έδρα την Κόρινθο, έχοντας αρμοδιότητα στην Π.Ε. Κορινθίας
- Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού Περιφερειακής Ενότητας Λακωνίας, με έδρα την Σπάρτη και αρμοδιότητα στην Π.Ε. Λακωνίας
- Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού Περιφερειακής Ενότητας Μεσσηνίας με έδρα την Καλαμάτα και αρμοδιότητα στην Π.Ε. Μεσσηνίας

Επιπλέον, στο άρθρο 9 του Οργανισμού της Περιφέρειας Πελοποννήσου, προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, οι οποίες αφορούν τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του φορέα, καθώς και των περιφερειακών υπηρεσιών. Η εν λόγω Διεύθυνση αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα (Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 131):

- Το Τμήμα Διαφάνειας, το οποίο θεωρείται αρμόδιο για την ανάρτηση των ατομικών και κανονιστικών πράξεων της Περιφέρειας στο διαδίκτυο
- Το Τμήμα Σχεδιασμού και Υποστήριξης Συστημάτων Φορέα, το οποίο είναι αρμόδιο για την διαμόρφωση της στρατηγικής υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών της Περιφέρειας
- Το Τμήμα Υποστήριξης Περιφερειακών Συστημάτων, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό και την εποπτεία των πληροφοριακών συστημάτων που είναι εγκατεστημένα στις περιφερειακές υπηρεσίες
- Το Τμήμα Σχεδιασμού Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για τον Πολίτη, το οποίο σχεδιάζει, αναπτύσσει και υποστηρίζει νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες.
- Τμήματα Πληροφορικής Περιφερειακών Ενοτήτων Αργολίδας, Κορινθίας, Λακωνίας, Μεσσηνίας, τα οποία συντονίζουν την

επικοινωνία και την εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων που βρίσκονται στις υπηρεσίες των Περιφερειακών Ενοτήτων.

Σχετικά με τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές που υπάρχουν στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, ως δίκτυο κορμού μπορεί να θεωρηθεί το δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», ενώ ορισμένα κτίρια από αυτά που φιλοξενούν υπηρεσίες της Περιφέρειας Πελοποννήσου διαθέτουν σύνδεση με οπτικές ίνες. Περαιτέρω, σχετικά με τις ψηφιακές εφαρμογές και τα πληροφοριακά συστήματα που λειτουργούν σε επίπεδο Περιφέρειας θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν Application, File Servers, εφαρμογές που αφορούν τεχνικά έργα και συνδέονται με την λειτουργία των τεχνικών υπηρεσιών, εφαρμογές λογιστικής διαχείρισης και προσωπικού & μισθοδοσίας, καθώς και βάσεις δεδομένων. Ακόμη, έχουν αναπτυχθεί εφαρμογές όπως είναι για παράδειγμα εφαρμογές χαρτογραφήσεων, προγράμματα διαχείρισης και πρόληψης κινδύνου, πυρκαγιάς, προγράμματα εποπτείας οδικού δικτύου, καθώς και άλλες μικρότερες εφαρμογές, οι οποίες εξελίσσονται στο πέρασμα του χρόνου, συναρτήσεως των αναγκών, αλλά και των τεχνολογικών δυνατοτήτων που διαθέτουν οι υπηρεσίες της Περιφέρειας.

Από την είσοδο της Ελλάδας στον ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης, το 2010, αλλά και με την εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου του «Καλλικράτη» τέθηκε η ανάγκη να περιοριστούν οι πόροι που δαπανά το Ελληνικό δημόσιο, αλλά και οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς τα προηγούμενα χρόνια πριν την οικονομική κρίση, είχαν εκτοξευτεί σημαντικά, επιβαρύνοντας τον κρατικό προϋπολογισμό. Οι τεχνικοί σύμβουλοι που κλήθηκαν να διαχειριστούν τα επιμέρους προγράμματα μεταρρυθμίσεων που θα εφαρμόζονταν στην Ελλάδα, επιδίωξαν να προωθήσουν μια λογική όπου ο τομέας IT στον δημόσιο τομέα θα γινόταν με εξωτερικές αναθέσεις-outsourcing, μια πρακτική που ήταν αρκετά διαδεδομένη και σε άλλες χώρες της Ευρώπης (Ahmand, E., Bordignon, M., Brosio, G.,2016). Ωστόσο, το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα να υπάρξει αβεβαιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό που στελέχωνε τα τμήματα πληροφορικής των Περιφερειών, ενώ συνάμα δημιουργούσε μια σημαντική πίεση για δομικές αλλαγές, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των δομών αυτών, αλλά και το πως τα τμήματα αυτά μπορούν να συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία των Περιφερειών ευρύτερα.

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου, στηριζόμενη στο θεσμικό πλαίσιο, στην εσωτερική της διάρθρωση, καθώς και στους διαθέσιμους πόρους, από εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα, σχεδιάστηκαν σημαντικές παρεμβάσεις στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού και της οργανωσιακής αλλαγής. Ειδικότερα, οι ενέργειες αυτές επιδίωκαν την αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας εντός του οργανισμού, καθώς μέχρι πρότινος κυριαρχούσε σε μεγάλο βαθμό η γραφειοκρατία και η αργή διευθέτηση των υποθέσεων που αφορούσαν τις λειτουργίες του οργανισμού. Παράλληλα, για την αλλαγή της κουλτούρας, η οποία να επισημανθεί ότι κατά γενική ομολογία είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, απαιτούνταν και σχεδιάστηκαν εκπαιδευτικά προγράμματα, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της Περιφέρειας, να έρθει σε επαφή με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, να αναγνωρίσει τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του, αλλά και να αποκτήσει πρακτικές δεξιότητες, οι οποίες θα αξιοποιούνταν στην ίδια τους την εργασία, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση πάνω στα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στην Περιφέρεια.

Περαιτέρω, προβλέπονταν να υπάρξει τεχνολογική ανάπτυξη των επιμέρους υπηρεσιών της Περιφέρειας, μέσω της προμήθειας, εγκατάστασης και παραμετροποίησης του κατάλληλου εξοπλισμού, ο οποίος θα ενίσχυε τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, αλλά και θα ανταποκρίνονταν στις επιδιώξεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, χωρίς όμως να είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα και να δημιουργούνται προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις επιμέρους υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, εκτός από την τεχνολογική ανάπτυξη προβλέπονταν να υπάρξει ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών, οι οποίες και θα διευκόλυναν τον πολίτη, αλλά και τις επιχειρήσεις στην διευθέτηση των καθημερινών τους υποθέσεων. Επιπροσθέτως, υπήρξε πρόβλεψη και σχεδιασμός για την ενοποίηση των εργασιών της Περιφέρειας, με τις υπόλοιπες Π.Ε. (Αργολίδος, Αρκαδίας, Κορινθίας, Λακωνίας, Μεσσηνίας), αναπτύσσοντας κοινά προγράμματα, όπως είναι για παράδειγμα τα κοινά προγράμματα γραμματείας, λογιστικής, ταμειακής διαχείρισης, ανθρώπινου δυναμικού κτλ.

Περαιτέρω, άλλες ενέργειες που σχεδιάστηκαν σε κεντρικό επίπεδο και εφαρμόστηκαν και στην Περιφέρεια Πελοποννήσου ήταν το πρόγραμμα Διαύγεια, η δυνατότητα ηλεκτρονικής υπογραφής, η δυνατότητα ηλεκτρονικής ανταλλαγής εγγράφων. Επίσης, προβλέπονταν η διενέργεια ηλεκτρονικών διαγωνισμών, καθώς

επίσης και η εφαρμογή του Πληροφοριακού Συστήματος «Ίριδα», αλλά και η σύνδεση στο έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ». Θα πρέπει να επισημανθεί ότι από τις προαναφερθείσες ενέργειες υλοποιήθηκαν όλες, ενώ ορισμένες βρίσκονται σε διαδικασίες βελτίωσης και περαιτέρω αναβάθμισης, λαμβάνοντας υπόψη τις επικρατούσες τεχνολογικές συνθήκες, καθώς επίσης τις νέες ανάγκες που δημιουργούνται στα πλαίσια των διαρκών μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.3 Τρόπος εφαρμογής

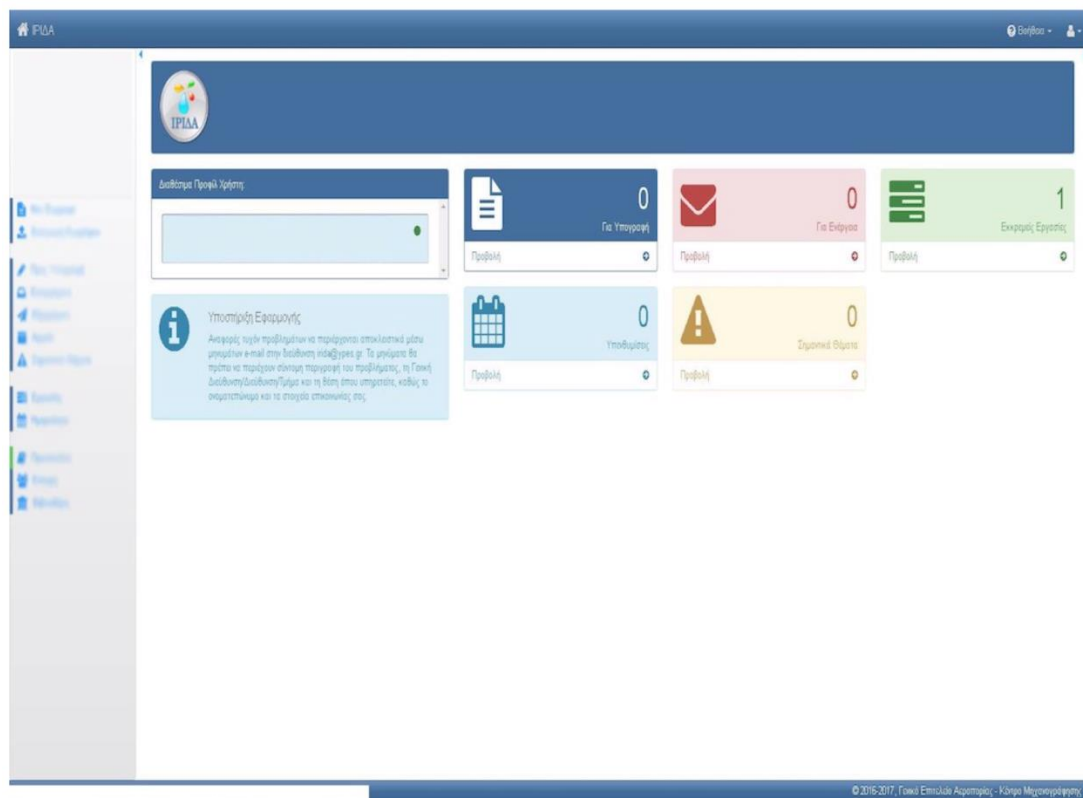
Για την εφαρμογή των όσων σχεδιάστηκαν, αναπτύχθηκαν τα κατάλληλα σχέδια, τα οποία αφορούσαν την προμήθεια του αναγκαίου εξοπλισμού, καθώς και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στα νέα καθήκοντά του, με τρόπο αποτελεσματικό. Η εκπαίδευση αυτή που αφορούσε σχεδόν το σύνολο των ενεργειών, απευθύνονταν τόσο στους προϊσταμένους των επιμέρους δομών της Περιφέρειας, όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τα τμήματα αυτά.

Πιο αναλυτικά, για την εφαρμογή του προγράμματος «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», αρχικά οργανώθηκε μια ομάδα από το τμήμα πληροφορικής, όπου έλαβε σχετική ενημέρωση για το πρόγραμμα, ενώ στη συνέχεια, κατόπιν εκπαιδεύσεων ορισμένων υπαλλήλων, εκδόθηκαν κωδικοί προς του χρήστες, ενώ ο ρόλος του τμήματος πληροφορικής, στη συνέχεια παρέμεινε υποστηρικτικός.

Πρόσφατα, μια ακόμη δράση που έγινε αφορούσε την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πάνω σε νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα, έλαβε χώρα στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Ειδικότερα, η δράση αυτή αφορούσε το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγραφών «Ίριδα». Το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των Περιφερειακών Ενοτήτων της Περιφέρειας, αρχικά έγινε ενημέρωση από ομάδα του Υπουργείου Εσωτερικών στους προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων της Περιφέρειας και στην συνέχεια έχει προγραμματιστεί αναλυτική ενημέρωση όλου του προσωπικού καθώς και δημιουργία ατομικών κωδικών εισόδου στο Πληροφοριακό

Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγραφών «Ιριδα» (Περιφέρεια Πελοποννήσου, 2020).

Εικόνα 6: Πληροφοριακό Σύστημα «Ιριδα»



3.4 Αποτελέσματα εφαρμογής

Αναφορικά με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις ενέργειες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ψηφιακού μετασχηματισμού, θα πρέπει να επισημανθεί ότι αφορούσαν τόσο τους ίδιους τους εργαζομένους της Περιφέρειας, όσο και τις επιχειρήσεις, αλλά και τους πολίτες αυτής, καθώς και τους επισκέπτες της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Πιο αναλυτικά, σχετικά με τους εργαζομένους, τα έργα που υλοποιήθηκαν συνέβαλαν στην άρση του «ψηφιακού αποκλεισμού» στον οποίο βρίσκονταν αρκετοί φορείς, ενώ η σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας είχε ως αποτέλεσμα να μπορεί να υπάρξει αύξηση της αποδοτικότητας αυτών, αλλά και ενίσχυση του ενδιαφέροντος τους για συμμετοχή στις επιμέρους εργασίες που επιτελούν, καθώς δεν αναλώνονται σε διαδικαστικά και ανούσια ζητήματα τα οποία

πλέον διευθετούνται με τρόπο ηλεκτρονικό. Επιπλέον, μέσω των εφαρμογών αυτών, ενισχύθηκε η επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους υπηρεσιών, αλλά και μεταξύ των εργαζόμενων που τις στελεχώνουν και έτσι ουσιαστικά βελτιώθηκε η διαλειτουργικότητα και η συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών της Περιφέρειας, αλλά και η συνεργασία με άλλους φορείς του δημοσίου. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι για τους εργαζομένους το γεγονός ότι μέσω των παρεμβάσεων αυτών διαμορφώθηκε ένα περιβάλλον εργασίας, το οποίο είναι εμφανώς αναβαθμισμένο σε σχέση με το παρελθόν, ενώ εντάθηκε η διαμόρφωση μιας ψηφιακής κουλτούρας στο ανθρώπινο δυναμικό της Περιφέρειας.

Πέρα όμως από τους εργαζομένους, σημαντικά ήταν και τα οφέλη τα οποία υπήρξαν για την ίδια την Περιφέρεια, καθώς ενισχύθηκε η συνεργασία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της και αναδείχθηκαν τυχόν αλληλοεπικαλύψεις που θα μπορούσαν να αποφευχθούν, ενώ επήλθε και μείωση του «ψηφιακού χάσματος», τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ περιορίστηκε σημαντικά το κόστος πολλών επιμέρους διαδικασιών που γίνονταν με διαφορετικό τρόπο, όπως για παράδειγμα ήταν οι ηλεκτρονικοί διαγωνισμοί. Ακόμη, μέσω του «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» και των υπηρεσιακών e-mail κατέστη πιο γρήγορη η επικοινωνία μεταξύ των Διευθύνσεων των υπηρεσιών της Περιφέρειας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι μέσω του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, καθώς και μέσω των προγραμμάτων λογιστικής και ταμειακής υπηρεσίας, μπορούν και ελέγχονται αποτελεσματικότερα τα ταμειακά διαθέσιμα της Περιφέρειας, καθώς και οι κινήσεις των τραπεζικών λογαριασμών, ενώ όλες οι πληρωμές της Περιφέρειας προς τους προμηθευτές της γίνετε μέσω e-banking και η αποστολή των δικαιολογητικών από τους πολίτες προς την Περιφέρεια γίνετε μέσω e-mail, επίσης ο πολίτης, μέσω του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου έχει τη δυνατότητα να προβεί στην υποβολή αίτησης, λαμβάνοντας απάντηση από την αρμόδια υπηρεσία άλλης Περιφερειακής Ενότητας.

Σχετικά με τους πολίτες, αυτοί πέρα από την διευκόλυνση της καθημερινότητάς τους, καθώς μπορούν να εξυπηρετούνται με τρόπο περισσότερο αποτελεσματικό και γρήγορο, εξοικειώθηκαν και αυτοί με ψηφιακές πρακτικές, μια διαδικασία που αναμένεται κατά τη διάρκεια των επομένων ετών να ενταθεί ακόμη περισσότερο, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά μια διαρκή διαδικασία για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Για παράδειγμα, οι πολίτες της Περιφέρειας Πελοποννήσου, έχουν πλέον τη δυνατότητα να παρακολουθούν

μέσω της «ΔΙΑΥΓΕΙΑΣ» τις δαπάνες που πραγματοποιεί η Περιφέρεια, τόσο για έργα που υλοποιούνται, όσο και για τις καθημερινές λειτουργίες της. Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική για την ενίσχυση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας θεωρείται η δυνατότητα διαβούλευσης που δόθηκε για τους πολίτες, καθώς μπορούν να διαβάζουν τα θέματα που αναρτώνται για διαβούλευση, να ενημερώνονται και να εκφράζουν τις απόψεις τους, είτε σε θεσμικό επίπεδο, εφόσον εκπροσωπούν κάποιον φορέα, είτε και ατομικά. Έτσι, η συμμετοχή αυτών καθίσταται πιο ενεργή σε ζητήματα που αφορούν την καθημερινότητά τους.

3.5 Τι δεν εφαρμόστηκε και γιατί;-Νέες προκλήσεις

Μέχρι σήμερα, στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, όπως και σε άλλους φορείς του δημοσίου τομέα δεν έχει εφαρμοστεί ακόμη η αποδοτικότητα και η μέτρηση της απόδοσης με δείκτες. Ουσιαστικά, η μη εφαρμογή των πρακτικών αυτών, συνδέεται με την κεντρική στάση που επικράτησε από το Υπουργείο Εσωτερικών, αλλά και από την δημόσια διοίκηση ευρύτερα, καθώς δεν υπήρξε πρόθεση, παρά τις σχετικές προβλέψεις για αποτύπωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών, υπό το φόβο του πολιτικού κόστους.

Ως προβλήματα που αφορούν την Περιφέρεια Πελοποννήσου, σήμερα διαπιστώνεται ότι η Διεύθυνση Ανάπτυξης χρησιμοποιεί δικό της πρωτόκολλο, το οποίο συνδέεται με το αντίστοιχο Υπουργείο, ενώ αντίστοιχα η Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας χρησιμοποιεί δύο πρωτόκολλα, δηλαδή τόσο του Υπουργείου με το οποίο συνδέεται, όσο και με την ίδια την Περιφέρεια. Ωστόσο, το γεγονός αυτό δημιουργεί προβλήματα συνεννόησης μεταξύ των υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, ένα ακόμη πρόβλημα που απαντάται αφορά το Πρόγραμμα παρακολούθησης έργων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών, το οποίο δεν λειτουργεί, καθώς δεν υπάρχει η κατάλληλη στελέχωση, έτσι ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά, ενώ ακόμη και αν μεταφερθεί ανθρώπινο δυναμικό από άλλες υπηρεσίες της Περιφέρειας δεν διαθέτει την κατάλληλη κουλτούρα για την λειτουργία του εν λόγω τμήματος. Τέλος, ως πρόβλημα θεωρείται η ηλεκτρονική ωρομέτρηση, καθώς παρά το γεγονός ότι εφαρμόστηκε στην περίοδο της κρίσης, εν συνεχεία υπήρξαν προβλήματα με την εταιρεία που το είχε αναλάβει, τα οποία δεν φαίνεται να έχουν επιλυθεί.

Τα όσα δεν εφαρμόστηκαν στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, αλλά και στις υπόλοιπες Περιφέρειες της Ελλάδας, σχετίζονται αφενός με το θεσμικό πλαίσιο, το οποίο δεν προέβλεπε την εφαρμογή αυτών, αλλά και με την έλλειψη σχετικών πρωτοβουλιών, από επιμέρους μονάδες της διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο σχεδιασμός σε κεντρικό επίπεδο παρουσίασε σημαντικές ασυνέχειες, αλλά και κατά κάποιο απροθυμία εφαρμογής. Ωστόσο, η επικρατούσα συγκυρία δίνει τη δυνατότητα ακόμη και σε επίπεδο Περιφέρειας να αναπτυχθούν σχετικές πρωτοβουλίες που θα επιταχύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δημιουργώντας σε σύντομο χρονικό διάστημα σημαντικά οφέλη, τόσο για την ίδια την υπηρεσία της Περιφέρειας, όσο και για τους εργαζομένους που τη στελεχώνουν, αλλά και για τους πολίτες αυτής. Για παράδειγμα, η Περιφέρεια διαθέτει τη δυνατότητα συμμετοχής σε ευρωπαϊκά προγράμματα σχετικά με την δημόσια διοίκησης, τα οποία θα εντάσσονται στην νέα προγραμματική περίοδο, 2021-2027, που όπως αναφέρθηκε η ψηφιακή διακυβέρνηση κατέχει εξέχοντα ρόλο. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να αφορούν πέρα από την βελτίωση της τεχνολογικής υποδομής και των πληροφοριακών συστημάτων, ενίσχυση ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, μεταφορά καλών πρακτικών, συμμετοχή και ενδυνάμωση δικτύων. Έτσι, πέρα από την τεχνολογική υποδομή, θα μπορέσει η Περιφέρεια να εφαρμόσει σε συντομότερο χρονικό διάστημα την κουλτούρα του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ παράλληλα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της θα αποκτήσουν περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία τους.

Η κατασκευή του νέου διοικητηρίου στην Κόρινθο, αναμένεται να βελτιώσει την εργονομία του χώρου και να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες, ενώ παράλληλα, μπορούν να γίνουν σύγχρονες συνδέσεις με τους servers. Ακόμη, μια ευκαιρία για την προβολή της Περιφέρειας αποτελεί η δημιουργία Διεύθυνσης Τουρισμού και Αθλητισμού, έχοντας τμήματα στις επιμέρους Περιφερειακές Ενότητες, περιλαμβάνοντας ηλεκτρονικές πληροφορίες για τα αξιοθέατα της Πελοποννήσου.

Μια ενδιαφέρουσα πρωτοβουλία που βρίσκεται στο στάδιο εφαρμογής και αφορά και την Περιφέρεια Πελοποννήσου που θα ενταχθεί σ' αυτό είναι το Έργο "ΣΥΖΕΥΞΙΣ ΙΙ", το οποίο όταν ολοκληρωθεί θα έχει διαμορφώσει ένα τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, το οποίο αφορά το σύνολο του δημοσίου τομέα, μέσω του οποίου θα παρέχονται υπηρεσίες τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, όπως είναι για παράδειγμα η τηλεφωνία και το διαδίκτυο, με χαμηλό κόστος.

Μάλιστα το έργο αυτό συνιστά τον «πυρήνα» για την συγκρότηση του Δικτύου Δημοσίου Τομέα (ΔΔΤ), όπως αυτό αναφέρεται στο Κεφάλαιο Θ' του Ν. 3979/2011 που αφορά την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Ουσιαστικά, πρόκειται για μετεξέλιξη των έργων ΣΥΖΕΥΞΙΣ και ΣΥΖΕΥΞΙΣ Ι που υλοποιήθηκαν κατά το παρελθόν από την Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.. Το έργο αυτό περιλαμβάνει την προμήθεια των αναγκαίων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για περισσότερα από 30.000 κτίρια του δημοσίου, με τον αριθμό αυτό να είναι σημαντικά μεγαλύτερος σε σχέση με το αρχικό ΣΥΖΕΥΞΙΣ.

Ειδικότερα, στους στόχους του προγράμματος περιλαμβάνεται η ανάπτυξη νέας γενιάς ανοιχτού δικτύου του δημοσίου τομέα, το οποίο στηρίζεται σε σύγχρονες δικτυακές τεχνολογίες, καθώς και η παροχή βασικών διαδικτυακών υπηρεσιών, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η τηλεδιάσκεψη, οι προηγμένες υπηρεσίες ασφαλείας και υπηρεσιών φωνής και εικόνας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι μέσω του έργου επιτυγχάνεται εξορθολογισμός και αξιολόγηση των αναγκών που έχουν οι δημόσιοι φορείς για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Με την ολοκλήρωση του εν λόγω έργου, οι δημόσιοι φορείς και μεταξύ αυτών και η Περιφέρεια Πελοποννήσου, θα μπορούν να έχουν υψηλή ταχύτητα πρόσβασης στο διαδίκτυο, φθάνοντας ακόμη και το 1Gbps, ενώ η συνολική παροχή internet στο δίκτυο κορμού προσεγγίζει τα 10Gbps (Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., 2020).

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι οι διαρκείς τεχνολογικές μεταβολές, αλλά και οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, καθιστά αναγκαίο τον εκσυγχρονισμό αυτών, έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πολιτών-καταναλωτών. Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, έχριζε σημαντικών μεταρρυθμίσεων, έτσι ώστε να μπορεί να συμβαδίζει με τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, αλλά και με τις αντίστοιχες δομές άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές για πολλά χρόνια παρέμειναν σε επίπεδο σχεδιασμού, ενώ αρκετά σύνηθες ήταν να υπάρχουν σημαντικά μεγάλες καθυστερήσεις στην υλοποίηση αυτών, είτε αποσπασματικές κινήσεις, εξαιτίας των οποίων δεν μπορούσε να υπάρξει συνέχεια και αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων-αλλαγών. Οι καθυστερήσεις αυτές σχετίζονται με την απουσία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου οργανωσιακής αλλαγής, το οποίο θα ενισχύονταν από τις διοικήσεις των επιμέρους οργανισμών-υπηρεσιών, αλλά και από τους ίδιους τους εργαζομένους.

Ιδίως την εποχή που διανύουμε, η ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό είναι ακόμη μεγαλύτερη, λαμβάνοντας υπόψη και τις επικρατούσες συνθήκες και λόγω της υγειονομικής κρίσης Covid-19, όπου οι πολίτες και οι επιχειρήσεις, καλούνται να πραγματοποιήσουν σημαντικό όγκο των λειτουργιών τους εξ' αποστάσεως και οι κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες θα πρέπει να είναι αρωγός, διευκολύνοντας τους να συνεχίσουν τη δραστηριότητά τους και να ελαχιστοποιήσουν και τις συνέπειες από ανάλογες κρίσεις. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι μάλιστα να υπάρχει ο κατάλληλος μηχανισμός ανατροφοδότησης, έτσι ώστε να μπορεί να υπάρξει αξιολόγηση των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων που λαμβάνουν χώρα εντός των οργανισμών.

Οι Περιφέρειες, όντας σχετικά νέες διοικητικές δομές, έδειξαν εξ' αρχής και σε θεσμικό επίπεδο είχαν διαμορφώσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την προώθηση και ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενώ στην δεκαετία του πέρασε από την ίδρυση τους έως και σήμερα, υλοποιήθηκε σημαντικός όγκος έργων, τα οποία εντάσσονται στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού, δημιουργώντας

ποικίλα οφέλη, για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους που στελεχώνουν τις αντίστοιχες δομές.

Σχετικά με την Περιφέρεια Πελοποννήσου, όπως διαπιστώθηκε έχει εφαρμόσει σημαντικό φάσμα μεταρρυθμίσεων στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, όπου και ιδρύθηκε. Για την εφαρμογή των αλλαγών αυτών έγινε κατάρτιση τόσο σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, όσο και σε επίπεδο ηγεσίας, έτσι ώστε η μετάβαση και η αλλαγή να γίνουν με τρόπο ομαλό και αποδοτικό για τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά και για τον οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Accenture (2014). *Digital Government Pathways to Delivering Public Services for the Future: A comparative study of digital government performance across 10 countries*.
- Ahmand, E., Bordignon, M., Brosio, G. (2016). Multi-level Finance and the Euro Crisis: Causes and Effects, *Edward Elgar Publishing*, 133-146.
- Almarabeh, T., Majdalawi, Y.K., Mohammad, H. (2016). *Cloud Computing of E-Government in Communications and Network*, 8, 1-8.
- Appelbaum, S., Normand, St-Pierre, Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, *Management decision*, 35(5), 289-301.
- Bamford, D.R. & Forrester, P.L.(2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment, *International Journal of Operations & Production*, 23(5), 546-564.
- Beitler., M. (2003). *Organizational change*. Practioner Press.
- Charalabidis, Y., Lampathaki, F., Askounis, D, Stassis, A. (2007). *Shifting to Second Generation E-Government Interoperability Frameworks*, EGOV 2007 Conference, Regensburg, Germany.
- De Clerk, J.P. (2015). *Digital transformation: online guide to digital business transformation, i-SCOOP*. Διαθέσιμο στο: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> [Πρόσβαση 1 Αυγούστου 2020].
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector, *Public Administration Review*, 66, 168-176.
- Garson, G.D. (2006). *Public Information Technology and E-governance: Managing the Virtual State*. Jones & Barlett Learning.
- Gilgeous, V. & Chambers, S. (1999),. Initiatives for management resistance to change. *Journal of general management*, 25(2), 44-58.
- Gronlund, A. (2004). Introducing e-Gov: History, definitions and issues. *Communications of the Association for Information System*, 15, 713-729.
- Hahamis, P., Iles, J., Healy, M. (2005). E-government in Greece: Bridging the gap between need and reality. *Electronic Journal of e-government*, 3(4), 185-192.
- Huber, G. & Glick,W.H. (1992). *Organizational Change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change*, New York: The Free Press.
- Kirkpatrick, D.L. (2001). *Managing change effectively*. Butterworhth-Heinemann. United States of America.

- Lawspot (2020). *Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την ψηφιακή διακυβέρνηση, τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες και την τηλεργασία*. Διαθέσιμο στο: <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tis-ilektronikes> [Πρόσβαση 5 Οκτωβρίου 2020].
- Laurence, J.V. (1997). *Types, levels and models of change*. Pima Community College.
- Pardo de Val, M. & Fuentes, C.M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study, *Magazine decision*, 41(2), 148-155.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2000). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Siau, K. & Long, Y. (2005). Synthesizing e-government stage models-a meta-synthesis based on meta-ethnography approach. *Industrial Management & Data Systems*, 105(4), 443-458.
- Siegal, W. (1996). Understanding the management of change. An overview of managers perspectives and assumptions in the 1900's. *Journal of organizational change management*, 9(6), 54-80.
- Smith, M.E. (2003). Changing an organization's culture: correlates of success and failure: *Leadership and organization development journal*, 24(5), 249-261.
- Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., Χάλαρης, Ι. (2007). *Η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση-Οργανώση, Τεχνολογία και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). *Προϋπολογισμός της Ε.Ε. για το μέλλον*. Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-proposals-digital-transformation-may2018_el.pdf [Πρόσβαση 1 Αυγούστου 2020].
- Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. (2020). Έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ II»-Δίκτυο Δημόσιου Τομέα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ». Διαθέσιμο στο: <https://www.ktpae.gr/erga/συζευξις-ii/> [Πρόσβαση 20 Αυγούστου 2020].
- Κυριαζοπούλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2014). *Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Λαδιάς, Χ.Α. (2014). *Ειδικά Θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Λαζακίδου, Α. (2016). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες προς Πολίτες και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Λιαργκόβας, Π., Κριεμάδης, Θ., Αποστολόπουλος, Ν., Αναστασίου, Α., Δερμάτης, Ζ. (2019). *Αναπτυξιακές Προοπτικές Περιφέρειας Πελοποννήσου*. Αθήνα: ΙΝΕ-Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.
- Ν. 3852/2010. ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010. *Νέα Αρχιτεκτονική της ΑυτοΔιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης*.
- Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., Τριανταφύλλου, Β. (2015). *Κοινωνία της Πληροφορίας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Περιφέρεια Κρήτης-Γενική Διεύθυνση Μεταφορών & Επικοινωνιών (2020). Διαθέσιμο στο: <http://gdme.crete.gov.gr> [Πρόσβαση 1 Αυγούστου 2020].

Περιφέρεια Πελοποννήσου (2020). *Εκπαίδευση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Πελοποννήσου στην «Ιριδα»*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ppel.gov.gr/ekpedefsi-ton-ipallilon-tis-periferias-peloponnisou-stin-irida/> [Πρόσβαση 10 Αυγούστου 2020].

Πομπόρτσης, Α. (2006). *Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-government)*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Ρηγόπουλος, Δ.Ρ. (2017). Αποτύπωση-Χαρτογράφηση Δημοσίου Τομέα: Το πρώτο βήμα για την οργάνωση του Κράτους, *Οικονομική Επιθεώρηση*, 960 (Ιουλ.), 38-39.

Σπινέλλης, Δ., Βασιλακάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., Τσούμα, Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα-Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό*. Αθήνα: διαΝΕΟσις-Οργανισμός Έρευνας & Ανάλυσης.

Υπουργείο Εσωτερικών-Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2010). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών.

Υπουργείο Εσωτερικών (2010). *Πρόγραμμα «Καλλικράτης»-Ηλεκτρονική Περιφερειακή Διακυβέρνηση*. Διαθέσιμο στο: <http://www.opengov.gr/ypes/?p=432> [Πρόσβαση 1 Σεπτεμβρίου 2020].

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014). *Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*. Διαθέσιμο στο: http://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/2014/12/19_Action_Plan.pdf

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