

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

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση

Η διαχείριση της αλλαγής μέσα από την Ηλεκτρονική
Διακυβέρνηση σε ΟΤΑ Α΄ Βαθμού: Μελέτη
περίπτωσης του Δήμου Κομοτηνής

Σιδερούδη Δήμητρα

Κομοτηνή, Σεπτέμβριος 2023

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Studies and International
Relations

Master Program in
Local and Regional Development and Local Government

The management of change through E-Governance in
Local Government Organizations: Case study of the
Municipality of Komotini

Sideroudi Dimitra

Komotini, September 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συμπαράσταση και την εμπύχωση καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού. Επίσης ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Ρηγόπουλο για την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, καθώς και όλους τους συναδέλφους του Δήμου Κομοτηνής που συνετέλεσαν στην επιτυχή διενέργεια της επιστημονικής έρευνας.

Η διαχείριση της αλλαγής μέσα από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σε ΟΤΑ Α΄ Βαθμού: Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κομοτηνής

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση αλλαγής, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, Δήμος Κομοτηνής

Περίληψη

Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχουν αλλάξει δραστικά τη ζωή των ανθρώπων. Οι τρόποι με τους οποίους η γνώση οργανώνεται, μοιράζεται, κεφαλαιοποιείται και επιδρά στην κοινωνία έχουν αλλάξει. Η ελληνική κοινωνία, βλέποντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας, δεν αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό πως η Τοπική Αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να τις ενσωματώσει επαρκώς. Ο αριθμός των πολιτών που συμμετέχουν στο κοινωνικό γίνεσθαι μειώνεται. Η σύγχρονη παροχή υπηρεσιών όμως, παραμένει απαραίτητη για την κοινωνία. Οι ΟΤΑ αναμένεται να προσαρμοστούν με επιτυχία στη μετάβαση ενισχύοντας τις υπηρεσίες που προσφέρουν ενσωματώνοντας τις τελευταίες εξελίξεις στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να αποτυπώσει την πραγματικότητα σε ένα τυπικό αστικό ΟΤΑ Α΄ βαθμού, όπως είναι ο Δήμος Κομοτηνής, όσον αφορά τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής και το επίπεδο ενσωμάτωσης μορφών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 13 υπαλλήλους του Δήμου Κομοτηνής σε υπεύθυνες θέσεις, οι οποίοι έχουν γνώσεις γύρω από το θέμα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της αλλαγής σε νέα συστήματα ηλεκτρονικής διοίκησης και το εργαλείο της συλλογής των πρωτογενών δεδομένων ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη. Τα βασικά ευρήματα της έρευνας φανέρωσαν ότι στον Δήμο Κομοτηνής έχουν υλοποιηθεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές και ενέργειες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην πλειοψηφία των τμημάτων του, οι οποίες προώθησαν την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι στο προσδοκώμενο, γεγονός που ορίζει μια επιτακτική ανάγκη για υιοθέτηση και εφαρμογή νέων στρατηγικών στους συγκεκριμένους τομείς.

The management of change through E-Governance in Local Government Organizations: Case study of the Municipality of Komotini

Keywords: change management, e-government, local government organizations, Municipality of Komotini

Abstract

E-governance applications have drastically changed people's lives. The ways in which knowledge is organized, shared, used and adjusted in society have changed. Greek society, seeing the digital technology potential, cannot understand how the functions of the Local Government can benefit from it because it does not seem to be able to integrate them sufficiently. The number of citizens actively participating in society is decreasing. Modern services provided by the local governments remains essential for society as a whole. Local authorities are expected to successfully adapt to the transition by strengthening the services they offer, embracing the latest developments in e-government. The aim of the research at hand is to capture the reality in a typical urban OTA of the first degree, such as the Municipality of Komotini, in terms of the management of organizational change and the level of integration of forms of electronic government. The sample of the research was populated by 13 employees of the Municipality of Komotini in critical positions, who have knowledge about the topic of Electronic Government and the change to new electronic administration systems. The tool for collecting the primary data was the semi-structured interview. The main findings of the research revealed that in the Municipality of Komotini, significant organizational changes and e-government actions have been implemented in most of its departments, which promoted efficient and effective operations to a large extent, but not to the optimum level. The findings call for an urgent need for adoption and implementation of new strategies in the specific sectors.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του/ης συγγραφέα/ως και ο/η επιβλέπων/ουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

.....
(Υπογραφή)

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract.....	5
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων	9
Εισαγωγή	10
A' Μέρος: Θεωρητική Πλαίσιο	12
Κεφάλαιο 1 ^ο : Η Αλλαγή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	12
1.1 Το θεωρητικό πλαίσιο της αλλαγής στην Τοπική αυτοδιοίκηση	12
1.2 Τύποι αλλαγής	13
1.3 Αντίσταση στην αλλαγή	13
1.4 Θεωρίες αναδιοργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση.....	15
1.5 Διοίκηση της αλλαγής.....	16
1.6 Στρατηγικός Προγραμματισμός και αξιολόγηση στους ΟΤΑ.....	18
1.7 Υλοποίηση των Αλλαγών, παρακολούθηση-αξιολόγηση, επανασχεδιασμός ...	21
1.8 Το μεταρρυθμιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση	21
1.9 Η Εθνική στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19.....	23
Κεφάλαιο 2 ^ο : Το πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	26
2.1 Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	26
2.2 Ιστορική αναδρομή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	27
3.3 Παράγοντες ανάπτυξης και οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	32
3.4 Αρνητικές συνέπειες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	35
3.5 Μελέτες για την εφαρμογή και τη διαχείριση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	36
3.5.1 Εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	36
3.5.2 Διαχείριση των αλλαγών της ηλεκτρονική διακυβέρνηση.....	40
B' Μέρος: Εμπειρική Έρευνα.....	44
Κεφάλαιο 4 ^ο : Παρουσίαση του Δήμου Κομοτηνής.....	44

4.1 Βασικά χαρακτηριστικά του Δήμου Κομοτηνής.....	44
4.2 Επιχειρησιακός σχεδιασμός Δήμου Κομοτηνής.....	46
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μεθοδολογία της έρευνας.....	51
5.1 Σκοπός της έρευνας	51
5.2 Ερευνητική διαδικασία	51
5.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	51
5.5 Δείγμα της έρευνας.....	52
5.6 Ερευνητικό εργαλείο.....	53
Κεφάλαιο 6 ^ο : Ανάλυση πρωτογενών δεδομένων.....	54
6.1 Ανάλυση οργανωσιακής αλλαγής.....	54
6.2 Ανάλυση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	61
Κεφάλαιο 7 ^ο : Συμπεράσματα και προτάσεις	76
7.1 Συμπεράσματα	76
7.2 Προτάσεις	79
Βιβλιογραφία	81
Παράρτημα Ι.....	86
Πρωτόκολλο συνέντευξης	86

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Οι οργανικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες υπό την ομπρέλα των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου Κομοτηνής	45
Πίνακας 5.1: Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	52
Πίνακας 6.1: Ποιοτική Ανάλυση Περιεχομένου	66

Εισαγωγή

Η Ελλάδα διέρχεται μια παρατεταμένη οικονομική ύφεση, η οποία αποτελεί ιστορικά πρόκληση. Η τοπική αυτοδιοίκηση αναμένεται να συμβάλει στο βαθμό που της αντιστοιχεί στην επίλυση του προβλήματος. Η ανάγκη των τοπικών κυβερνήσεων να έχουν αποτελεσματικές διοικητικές ικανότητες αυξάνεται διαρκώς σε κοινωνική σημασία. Η αντίληψη ότι ο κρατικός μηχανισμός εξακολουθεί να βρίσκεται στα πρόθυρα της κατάρρευσης κάνει την ανάγκη για μεταρρύθμιση στον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών να φαίνεται πιο σημαντική από ποτέ. Η επιτυχής μεταρρύθμιση των ΟΤΑ και η στροφή σε μια σύγχρονη μορφή διακυβέρνησης της τοπικής αυτοδιοίκησης θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται, υλοποιούνται και διαχειρίζονται οι ουσιαστικές αλλαγές.

Μια σειρά λειτουργικών και οργανωτικών αλλαγών, η υιοθέτηση καινούργιων μορφών λειτουργίας και οργάνωσης και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι μεταξύ των στρατηγικών επιλογών για μεταρρύθμιση που θέτει η πολιτική ηγεσία ως απάντηση στο αίτημα του κοινού για μια πιο σύγχρονη και πιο αποτελεσματική τοπική αυτοδιοίκηση. Η εσωτερική λειτουργία και οργάνωση μιας τοπικής αρχής μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με τη στρατηγική υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τα οποία θα αυξήσουν επίσης την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της αρχής στον τομέα παροχής υπηρεσιών στον έξω κόσμο. Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας πρέπει να είναι το επίκεντρο της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η ανάλυση, ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η αποτελεσματικότητα μιας οργανωτικής αλλαγής στην τοπική αυτοδιοίκηση εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό, την οργανωτική δομή, την οργανωτική κουλτούρα, τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού και άλλους παράγοντες.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να περιγράψει τον τρόπο οργάνωσης και εφαρμογής της οργανωτικής αλλαγής και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση και να τονίσει τη σημασία της σωστής διαχείρισης της οργανωτικής και λειτουργικής αλλαγής, η οποία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ανταπόκριση των ΟΤΑ στις προκλήσεις που θέτει η μετάβαση σε μια Διοίκηση που υιοθετεί τις σύγχρονες απαιτήσεις για την

ηλεκτρονική διακυβέρνηση και προσπαθεί να αποκομίσει τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν.

Η εργασία χωρίζεται σε 2 βασικά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της αλλαγής στην Τοπική αυτοδιοίκηση, οι τύποι αλλαγής και η αντίσταση στην αλλαγή, όπως επίσης και το πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε συνδυασμό με τους παράγοντες ανάπτυξης και τα οφέλη αυτής και τις αρνητικές συνέπειες της.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας γίνεται παρουσίαση του Δήμου Κομοτηνής με τα βασικά χαρακτηριστικά του και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του και αποτυπώνεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας (σκοπός, ερευνητική διαδικασία, ερευνητικά ερωτήματα, δείγμα, ερευνητικό εργαλείο). Τέλος, γίνεται ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων, όπως αυτά προέκυψαν από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, στους άξονες της οργανωσιακής αλλαγής και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις, όπως αυτά προέκυψαν.

A' Μέρος: Θεωρητική Πλαίσιο

Κεφάλαιο 1^ο: Η Αλλαγή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

1.1 Το θεωρητικό πλαίσιο της αλλαγής στην Τοπική αυτοδιοίκηση

Η μετάβαση της διοικητικής οργάνωσης και επιχειρησιακής λειτουργίας από την τρέχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή, ενισχυμένη, αναβαθμισμένη πιο αποδοτική και αποτελεσματική είναι η αλλαγή στους ΟΤΑ. Για να προσφέρει στους καταναλωτές και τις εταιρείες πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες, η τοπική αυτοδιοίκηση έχει υποβληθεί σε μεταρρύθμιση. Οι αλλαγές σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι συνέπεια προγραμματισμού, οραματισμού και διαβούλευσης, εξωτερικών επιρροών, θεσμικών αλλαγών, κλπ. Η διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής μπορεί να επιτευχθεί είτε προληπτικά με την εφαρμογή αλλαγών με προγραμματισμένο και μεθοδικό τρόπο, είτε ως απάντηση σε εξωτερικές αλλαγές στις οποίες εκτίθεται η εταιρεία (Baker, 2007).

Ο σχεδιασμός, η εκτέλεση και η παρακολούθηση της αλλαγής ανήκουν σε μια ποικιλία στοιχείων που βοηθούν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και αποτελούν μέρος της έννοιας του οργανωτικού μετασχηματισμού. Η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, ο προσδιορισμός της ανάγκης για αλλαγή, ο σχεδιασμός, η δημιουργία των αλλαγών, η εφαρμογή τους, η παρακολούθηση και η ενσωμάτωση των αλλαγών είναι όλα μεταβατικά στάδια που περιλαμβάνονται στη διαδικασία. Η αλλαγή εξισώνεται ολοένα και περισσότερο με έναν συνεπή τρόπο λειτουργίας στις επιχειρήσεις (Appelbaum et al., 1998).

Η οργανωτική αλλαγή αφορά σε διαδικασία μετάβασης από την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή κατάσταση που αποδέχονται τα μέλη ενός οργανισμού λόγω των δυναμικών εξωτερικών και εσωτερικών δυνάμεων, οι οποίες επηρεάζουν τις τρέχουσες συνθήκες δραστηριότητας και λειτουργίας, σύμφωνα με τους Cook και Hunsaker (2001). Η οργανωτική αλλαγή ορίζεται ως *«η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή, εναλλακτικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό»* (Fisher & Sharp, 2002). Η αλλαγή έχει σκοπό να κάνει τον οργανισμό να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά.

Η αλλαγή στην τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να σχετίζεται με την απαίτηση για υιοθέτηση νέας οργανωτικής δομής, μεταρρύθμιση και εξορθολογισμό των διαδικασιών, διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή εφαρμογή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η ανθρώπινη πτυχή είναι ένα κρίσιμο συστατικό της αλλαγής και ο τρόπος διαχείρισής της καθορίζει εάν η διαδικασία είναι επιτυχής ή όχι. Οι άνθρωποι μεταβαίνουν κατά την αλλαγή από το γνωστό και άνετο στο άγνωστο. Η αναμενόμενη σωματική αντίσταση και ο τρόμος μπροστά σε αλλαγές που πλησιάζουν μπορούν να μειωθούν μέσω της προετοιμασίας του ανθρώπινου δυναμικού και την υποστήριξή του μέσω ενημέρωσης και εμπλοκής (Bovey &Hede, 2001).

1.2 Τύποι αλλαγής

Όσον αφορά τη βασική αιτία του οργανωτικού μετασχηματισμού, μπορεί να δοθεί μια γενική ταξινόμηση. Επομένως, όταν η αλλαγή επέρχεται από τον ίδιο τον οργανισμό, είναι προγραμματισμένη και σκόπιμη. Ωστόσο, όταν προκαλείται από εξωτερικές επιρροές, μπορεί να είναι αναδυόμενη ή ακούσια. Όταν σχεδιάζεται μια αλλαγή, η προετοιμασία και ο προγραμματισμός γίνονται εκ των προτέρων με σκοπό τον εξορθολογισμό των λειτουργιών και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Σε αντίθεση με την αναδυόμενη αλλαγή, η οποία επιβάλλεται από εξωτερικές δυνάμεις, οι επιβαλλόμενες προσαρμογές γίνονται από οργανισμούς χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό σε μια προσπάθεια να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες και να ενσωματώσουν θετικές (Katsaros, 2012).

Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση αφορά σε σχέση με τη φύση της αλλαγής και μπορεί να είναι περιοδική ή συνεχής. Η περιοδική αλλαγή είναι επί των πλείστων πιο σταδιακή και διαθέτει το πλεονέκτημα ότι βασίζεται στις επιτυχίες του προηγούμενου σταδίου κάθε φορά. Σύμφωνα με τους Bagogun και Hope (1999), η συνεχής αλλαγή είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί και οδηγεί σε μεγαλύτερες αλλαγές για τον οργανισμό.

1.3 Αντίσταση στην αλλαγή

Οι οργανισμοί συχνά αντιστέκονται στην επικείμενη αλλαγή είτε είναι σκόπιμη και προγραμματισμένη, είτε απροσδόκητη και απρογραμμάτιστη για

διάφορους λόγους. Η αντίσταση και η ανικανότητα ενός οργανισμού να ενσωματώσει τις αλλαγές μπορεί να αποδοθεί σε παράγοντες όπως η συνήθεια και ο φόβος. Ο Kanter (1989) υποστηρίζει ότι τα ακόλουθα είναι τα κύρια αίτια της οργανωσιακής αντίστασης:

1. **Διατήρηση ισχύος:** Κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας μετάβασης, είναι πιθανό ορισμένα τμήματα ή άτομα, συνήθως αυτά που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, να αισθάνονται ότι απειλούνται από απώλεια εξουσίας ή οικονομικής υποστήριξης. Σοβαρή αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να προκληθεί από αλλαγές στην ιεραρχία της εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό, που μπορεί να εμποδίσει σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία της αλλαγής.

2. **Δομική σταθερότητα:** Η ιεραρχία και οι οργανωτικές δομές ενός οργανισμού έχουν δημιουργήσει ένα σύνολο αξιόπιστων συμπεριφορών που είναι ανθεκτικές στην αλλαγή. Λόγω της αλληλεξάρτησης της τρέχουσας οργανωτικής δομής, οι αλλαγές ακόμη και σε έναν τομέα του οργανισμού επηρεάζουν και άλλους τομείς.

3. **Λειτουργική υποβελτιστοποίηση:** Σε έναν οργανισμό, τα μεμονωμένα τμήματα δίνουν προτεραιότητα στη δική τους ευημερία. Εάν βλέπουν την αλλαγή ως απειλή για τη δική τους επιβίωση, μπορεί να την αντιταχθούν, ενώ υποστηρίζουν μια αλλαγή που θεωρούν συμφέρουσα.

4. **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Αυτό είναι υψίστης σημασίας, καθώς ασχολείται με τις ριζωμένες πεποιθήσεις και συμπεριφορές που επηρεάζουν ορισμένες συμπεριφορές και είναι συνήθως δύσκολο να αλλάξουν λόγω ισχυρής αντίθεσης.

5. **Οι κανόνες των ομάδων:** Όλοι οι θεσπισμένοι κανόνες ανάμεσα στις ομάδες είναι γνωστοί, επιβάλλουν ιδιαίτερες εδραιωμένες συμπεριφορές και, αν αλλάξουν όπως χρειάζεται, οδηγούν σε αντίθεση.

6. **Διευθυντικά στελέχη:** Οι διευθυντές συχνά υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή με τον ίδιο τρόπο που την κάνουν οι ίδιοι, κάτι που τους εμποδίζει να κατανοήσουν ακριβώς γιατί αντιστέκονται και, ως αποτέλεσμα, να υιοθετήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να μειωθεί η αντίσταση.

1.4 Θεωρίες αναδιοργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (1991), η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση φαίνεται να διέρχεται μια φάση κρίσης καθώς αγωνίζεται να προσαρμοστεί στα σύγχρονα δεδομένα και στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες και απαιτήσεις. Σε ό,τι αφορά την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, δύο είναι τα κύρια θεωρητικά ρεύματα που περικλείουν τις αμέτρητες μεταρρυθμιστικές τάσεις και θεωρίες που έχουν κατά καιρούς εδραιωθεί. Η νεότερη είναι η νέα διακυβέρνηση, ενώ η νέα δημόσια διοίκηση είναι η παλαιότερη.

Η μετάβαση από την εποχή της συμβατικής παραδοσιακής διακυβέρνησης στην εποχή της εκσυγχρονισμένης διακυβέρνησης αναφέρεται στη φιλοσοφία της νέας δημόσιας διοίκησης. Η συνεργασία μεταξύ του εμπορικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών χρησιμοποιείται για την εφαρμογή νέων ειδών διακυβέρνησης. Οι λειτουργίες όλων των δημόσιων φορέων και η εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών έχουν αλλάξει ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, των διευρυνόμενων και διαφοροποιούμενων αναγκών των πολιτών και της πολυπλοκότητας της παροχής υπηρεσιών (Bouckaert & Pollitt, 2015).

Σύμφωνα με την έννοια της νέας διακυβέρνησης, τα δύο επίπεδα στα οποία προωθείται η αλλαγή είναι το επίπεδο εκτέλεσης της δημόσιας πολιτικής και το επίπεδο των κατευθυντήριων αρχών και των λειτουργικών πλαισίων των δημόσιων υπηρεσιών. Στο πιο βασικό επίπεδο, το κράτος καθορίζει τους στόχους για τους οποίους είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση,οικονομικοί και οικονομικοίφορείς, μέσω της παροχής δημόσιων αγαθών (Stoker, 2006). Οι δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται σε συνεργασία με τον επιχειρηματικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών ρυθμίζονται και εποπτεύονται από το κράτος. Αυτές οι αλλαγές έχουν αντίκτυπο και διαμορφώνουν το δεύτερο επίπεδο αλλαγής, επειδή η οργανωτική μεταρρύθμιση, η απλότητα των υπηρεσιών και η τυποποίηση είναι απαραίτητες. Η οργανωτική αλλαγή που προωθείται απαιτεί την ανάπτυξη συμμετοχικού στρατηγικού σχεδιασμού με τη συμμετοχή προσωπικού και δικαιούχων, καθώς και την ενοποίηση οριζόντιου και πολυεπίπεδου συντονισμού και την εισαγωγή συστημάτων παρακολούθησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Poister 2014).

1.5 Διοίκηση της αλλαγής

Για την επιτυχή διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών ή «*Διαχείριση Αλλαγών*», χρησιμοποιούνται ιδέες και μοντέλα από τη στρατηγική διαχείριση, την οργανωτική συμπεριφορά και ψυχολογία και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η ανθρώπινη πτυχή, η οποία είναι επίσης ο πιο πολύτιμος πόρος στη λειτουργία ενός οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της αλλαγής. Για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και συμπεριφορές (Daly, 2015). Η προθυμία του οργανισμού να αποδεχθεί την αλλαγή θα καθορίσει πόσο επιτυχημένος θα είναι ο μετασχηματισμός. Καθώς οι ξαφνικές αλλαγές οδηγούν σε αυξημένη αντίθεση, οι σταδιακές αλλαγές μπορούν να προγραμματιστούν καλύτερα και να συναντήσουν λιγότερες αντιστάσεις, επομένως ο συγχρονισμός είναι επίσης σημαντικός (Huber & Glick, 1992).

Το εύρος και η έκταση είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες. Μια συγκεκριμένη πολιτική ή ολόκληρη η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αλλάξει, μαζί με ένα τμήμα ή ολόκληρο τον οργανισμό. Απαιτείται προσοχή για την επιτυχή εκτέλεσή του, διότι «*Αυτό που ικανοποιεί τη μία πλευρά (τμήμα), είναι πιθανό να δυσαρεστήσει την άλλη*» (Trader-Leigh, 2002). Η επιτυχής μετάβαση σε μια νέα επιδιωκόμενη οργανωτική και λειτουργική κατάσταση είναι ο στόχος της διαχείρισης της αλλαγής. Η διοίκηση πρέπει να υποστηρίξει την πρωτοβουλία και να βρίσκεται πίσω από το πρόγραμμα αλλαγής, δίνοντας το καλό παράδειγμα και λειτουργώντας ως έμπνευση για όλα τα μέλη του προσωπικού, καθώς μόνο τότε υπάρχουν προοπτικές επιτυχίας. Η ενθάρρυνση και η ανταμοιβή των εργαζομένων είναι αποδεκτές εάν κριθούν κατάλληλα. Πρέπει επίσης να είναι προσεκτική, ώστε να κατανέμει εξίσου τα βάρη και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις προσαρμογές (Folger & Skarlicki, 1999).

Ένας από τους πρώτους ψυχολόγους που ειδικεύτηκαν στην κοινωνική ψυχολογία, ο Kurt Lewin (1951), ανέπτυξε ένα από τα πιο σημαντικά και παραδοσιακά μοντέλα στη θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής. Η ιδέα του δηλώνει ότι υπάρχουν τρεις φάσεις στη διαδικασία της αλλαγής:

1. **Η φάση του ξεπαγώματος (unfreeze):** Οι άνθρωποι καλούνται να μετρήσουν το χάσμα μεταξύ της προβλεπόμενης και της πραγματικής κατάστασης σε αυτό το στάδιο. Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να συνειδητοποιήσουν ότι η τρέχουσα κατάστασή τους δεν είναι ικανοποιητική και ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη, φάση η οποία θα τους βοηθήσει να είναι λιγότερο ανθεκτικοί σε αυτήν.
2. **Η φάση της μετάβασης:** Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι παλιές μέθοδοι δράσης και συμπεριφοράς εγκαταλείπονται υπέρ των νέων καθώς το άτομο προσαρμόζεται στο νέο περιβάλλον. Για να διασφαλιστεί η επιτυχία της μετάβασης, η οποία μπορεί να απαιτεί νέες μεθόδους εργασίας ή μια οργανωτική δομή με νέες συνεργασίες, είναι ζωτικής σημασίας να εμπλακούν όλοι όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία. Η καλύτερη διασφάλιση για πιο αποτελεσματική αλλαγή είναι η δημιουργία μιας σύνδεσης βασισμένης στον αμοιβαίο σεβασμό, την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη.
3. **Η φάση του ξαναπαγώματος (refreeze):** Η εδραίωση της νέας τάξης πραγμάτων είναι ο στόχος σε αυτό το στάδιο. Ο βαθμός στον οποίο οι αλλαγές είναι ριζωμένες στην εταιρική κουλτούρα καθορίζεται από την επιβράβευση των επιτυχιών, την παροχή της απαραίτητης εκπαίδευσης σε όλους τους εμπλεκόμενους και τη δέσμευση της ηγεσίας.

Τα τρία στάδια στο σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων ουσιαστικά επαναλαμβάνονται συνεχώς.

Ο John Paul Kotter (1995) στηριζόμενος στα τρία στάδια του Kurt Lewin και στη προσπάθεια του να τα εξελίξει κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, προκειμένου να διοικηθεί επιτυχώς μια διαδικασία αλλαγών, θα πρέπει να βασίζεται σε 8 βασικά βήματα:

1. Να δημιουργηθεί η αίσθηση του επείγοντος / sense of urgency
2. Να δημιουργηθεί η ηγετική ομάδα / guiding coalition
3. Να αναπτυχθεί το όραμα και η στρατηγική / vision and strategy
4. Να επικοινωνηθεί το όραμα της αλλαγής / communicate the change vision
5. Να ενισχυθεί η δράση σε όλα τα επίπεδα (ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, απομάκρυνση εμποδίων, αλλαγή δομών και συστημάτων που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής,)
6. Να επιτευχθούν βραχυχρόνιες νίκες-επιτυχίες / short term wins

7. Να παγιωθούν τα κέρδη και να παραχθούν περισσότερες αλλαγές / consolidate gains and produce more change
8. Να ενσωματωθούν οι νέες προσεγγίσεις στην κουλτούρα / anchor new approaches in the culture

Το πιο πρόσφατο μοντέλο των Balogan και Hope Hailey (1999) μπορεί να ανταποκριθεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του σήμερα πιο αποτελεσματικά. Αυτό το μοντέλο δηλώνει ότι υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά είδη αλλαγών που προκύπτουν από δύο άξονες. Οι δύο άξονες σχετίζονται με το εύρος της αλλαγής και το αν μπορεί να εφαρμοστεί εντός ή εκτός του οργανωτικού πλαισίου. Ο ένας άξονας σχετίζεται με το αν είναι σταδιακή ή εκρηκτική και με τη φύση της αλλαγής. Οι τέσσερις άξονες είναι οι εξής:

1. Η Προσαρμογή (Adaptation): Πρόκειται για τον πιο κοινό τύπο και αφορά σε μια σταθερή και σταδιακή αλλαγή μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο.
2. Η Αναδόμηση (Reconstruction): Πρόκειται για χρονικά γρήγορη αλλαγή, η υλοποίηση της οποίας γίνεται μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο, χωρίς όμως να προσφέρει ριζικές λειτουργικές αλλαγές σε έναν οργανισμό.
3. Η Εξέλιξη (Evolution): Πρόκειται για μια σταθερή και σταδιακή αλλαγή του οργανωτικού πλαισίου, με απώτερο στόχο την ανταπόκριση του οργανισμού στις εξωτερικές προκλήσεις.
4. Η Επανάσταση (Revolution): Πρόκειται για μια εκρηκτική αλλαγή του οργανωτικού πλαισίου, η οποία εξελίσσεται σε μικρό χρονικό διάστημα. Συμβαίνει σε περιπτώσεις που απειλείται η επιβίωση ενός οργανισμού.

1.6 Στρατηγικός Προγραμματισμός και αξιολόγηση στους ΟΤΑ

Ο Προγραμματισμός διαμορφώθηκε ως εργαλείο σχεδιασμού και ανάπτυξης των ΟΤΑ μέσα από τα πενταετή επιχειρησιακά προγράμματα και τα ετήσια προγράμματα δράσης με τους Ν. 3463/2006 και Ν. 3852/2010. Αυτά τα εργαλεία έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τις λειτουργίες της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω στρατηγικού σχεδιασμού και αναθεώρησης δράσεων. Το σύνολο των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται και εκτελούνται, καθορίζει εάν οι στόχοι του θα επιτευχθούν ή όχι. Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός προγράμματος αλλαγής είναι ο προσδιορισμός

των οργανωτικών στόχων μέσω της συζήτησης, της ανταλλαγής ιδεών και του οράματος ηγεσίας. Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη πολιτικών για την επίτευξη αυτών των στόχων μέσω ανάλυσης της τρέχουσας κατάστασης και το τελικό βήμα είναι η κατάλληλη κατανομή πόρων μέσω αξιολόγησης των διαδικασιών, της οργανωτικής δομής και των παρεχόμενων υπηρεσιών για την αποτελεσματική εφαρμογή των συγκεκριμένων σχεδίων.

Η αναγνώριση της ανάγκης για μια οργανωτική αλλαγή είναι το πρώτο βήμα στην προετοιμασία της. Η αναγκαιότητα αλλαγής στη δομή και τις μεθόδους λειτουργίας ενός οργανισμού μπορεί να είναι σαφής σε ορισμένες περιπτώσεις ή μπορεί να επιβληθεί από εξωτερικές δυνάμεις. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες συνθήκες υπό τις οποίες η εταιρεία στο σύνολό της και τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για αυτήν αδυνατούν να δουν γρήγορα την ανάγκη αλλαγής. Τα κοινά ζητήματα και οι δυσλειτουργίες δεν τεκμηριώνονται τακτικά και μπορεί να συνεχιστούν, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι ικανά να σκέφτονται στρατηγικά και να ενεργούν στρατηγικά για να κάνουν ορθές στρατηγικές κρίσεις. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξετάζουν κάθε ζήτημα όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά πριν προσπαθήσουν να αποφασίσουν για την καλύτερη πορεία δράσης για το μέλλον της εταιρείας τους με βάση τη διαίσθηση που έχουν αποκτήσει από την συσσωρευμένη εμπειρία τους. Έτσι, η ανάλυση και η διαίσθηση χρησιμεύουν ως βάση για σοφές στρατηγικές κρίσεις (Γεωργόπουλος, 2013). Ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής διαδικασίας μετασχηματισμού απαιτεί μια σαφή κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης του οργανισμού. Ενώ κάποιες δυνάμεις (δυνάμεις προώθησης) εργάζονται για να επιφέρουν την αλλαγή, άλλες (αντιστατικές δυνάμεις) εργάζονται για να την αποτρέψουν (Χυτήρης, 2001).

Η αναθεώρηση των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Η αξιολόγηση βοηθά στη λήψη απόφασης για πρόσθετες ενέργειες, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τα διαθέσιμα δεδομένα. Τέσσερα βήματα πρέπει να γίνουν στην αξιολόγηση με βάση την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα:

- α) οργανωτική δομή,
- β) εσωτερική οικονομική λειτουργία
- γ) παροχή των υπηρεσιών και

δ) ανθρώπινο δυναμικό.

Η αναθεώρηση των εταιρικών λειτουργιών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Η αξιολόγηση βοηθά στη λήψη απόφασης για τις επακόλουθες ενέργειες, ενώ λαμβάνονται υπόψη τα δεδομένα που υπάρχουν. Η οργανωτική δομή, οι εσωτερικές οικονομικές λειτουργίες, η προσφορά υπηρεσιών και οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Το οργανόγραμμα, ο καταμερισμός των καθηκόντων και ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται, η λήψη αποφάσεων, η ιεραρχική δομή και το εύρος της εποπτείας λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση της οργανωτικής δομής.

Οι διαδικασίες, το επίπεδο αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων, καθώς και το επίπεδο τυποποίησης λαμβάνονται όλα υπόψη κατά την αξιολόγηση των εσωτερικών λειτουργιών. Μέσω της απλοποίησης, της τυποποίησης και του συντονισμού, η διαδικασία προορίζεται να είναι πιο αποτελεσματική. Τα συστήματα πληροφοριών, τα οποία αξιολογούνται με βάση το επίπεδο φιλικότητας και χρηστικότητας, τη διαλειτουργικότητα, την ολοκληρωμένη παροχή και την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, αποτελούν κρίσιμο στοιχείο. Η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, η μείωση της πολυπλοκότητας, η αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης των δικαιούχων και η βελτίωση του διαμετρήματος τόσο των εισερχόμενων όσο και των εξερχόμενων υπηρεσιών είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η αποτελεσματικότητα της κάλυψης των απαιτούμενων θέσεων εργασίας αξιολογείται ποσοτικά για το ανθρώπινο δυναμικό, με το ποσοστό κατάρτισης και την ύπαρξη δεξιοτήτων να εξαρτάται από τις ευθύνες που ασκούν, τη στάση τους απέναντι στις αλλαγές και τη χρήση τους στην κατάλληλη θέση. Μια κουλτούρα αλλαγής μπορεί να δημιουργηθεί μέσω αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού. Μπορεί να βελτιώσει την εμπιστοσύνη, να μειώσει την ανασφάλεια και την αντίσταση, όταν διεξάγεται μέσω συμβουλευτικών ενεργειών, με τη συμμετοχή του προσωπικού, την επικοινωνία και την ενημέρωση σχετικά με τις προτεινόμενες αλλαγές (Γεωργόπουλος, 2013).

1.7 Υλοποίηση των Αλλαγών, παρακολούθηση-αξιολόγηση, επανασχεδιασμός

Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται κυρίως από τη φάση υλοποίησης. Όλα όσα έχουν προβλεφθεί υλοποιούνται κατά την υλοποίηση. Ο στόχος της υλοποίησης είναι να βελτιστοποιήσει πόσο στενά το τελικό προϊόν προσκολλάται και εκπληρώνει τους σχεδιαστικούς στόχους (Fullan & Pomfret, 1977). Ένας αριθμός υποστηρικτικών μέτρων λαμβάνεται από το προσωπικό του οργανισμού και τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά την υλοποίηση των προγραμματισμένων ενεργειών αλλαγής (Wirick, 2009). Διακρίνονται τρεις κατηγορίες από αυτές τις ενέργειες:

- 1. Ενέργειες προετοιμασίας υλοποίησης του σχεδίου δράσης:* Αφορά σε ενέργειες που εστιάζουν στην προετοιμασία όλων των παρεμβάσεων, οι οποίες σχεδιαστήκαν στοχεύοντας στην επιτυχή και έγκαιρη υλοποίηση τους.
- 2. Ενέργειες παρακολούθησης / αξιολόγησης της προόδου υλοποίησης του σχεδίου δράσης:* Οι συγκεκριμένες ενέργειες στοχεύουν στην εύρυθμη λειτουργία του έργου.
- 3. Ενέργειες υλοποίησης παρεμβάσεων / δράσεων σχεδίου μετάβασης, που αφορά στην εφαρμογή δράσεων* (Bryson, 2014; Rainey, 2010).

Το στάδιο αξιολόγησης της διαδικασίας εφαρμογής της αλλαγής είναι κρίσιμο. Αυτό είναι το στάδιο όπου όλη η προετοιμασία και η εκτέλεσή της αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τους Mabin, Forgeson & Green (2001), η αποτυχία των προσπαθειών αλλαγής είναι συχνά το αποτέλεσμα της απουσίας ενός μηχανισμού αξιολόγησης. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση, πρέπει: α) να γίνεται καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης και αξιολόγηση των ποιοτικών και ποσοτικών επιπτώσεων της αλλαγής, β) να γίνεται αξιολόγηση του επίπεδου επίτευξης του στόχου του αρχικού σχεδίου και να γίνεται σύγκριση των οφελών που παρήγαγε με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν και γ) να γίνεται παραγωγή δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικό σχεδιασμό.

1.8 Το μεταρρυθμιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση

Στην προσπάθειά της για εκσυγχρονισμό, η ελληνική κυβέρνηση πρέπει να αντιμετωπίσει μια σειρά από παθολογίες. Περιορισμένη αποκέντρωση και σχεδόν μηδενική ευελιξία χαρακτηρίζουν το ελληνικό διοικητικό σύστημα. Υπάρχει ακόμη και το επίμονο ζήτημα της γραφειοκρατίας. Το περίπλοκο ρυθμιστικό περιβάλλον καθιστά δύσκολη την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και την επέκταση της επιχειρησιακής ικανότητας. Όλα αυτά συμπληρώθηκαν πρόσφατα από τους αυστηρούς περιορισμούς χρηματοδότησης που επιφέρει η οικονομική ύφεση που βιώνει αυτή τη στιγμή το έθνος.

Τη σημασία της ενίσχυσης του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης τονίζουν η ΚΕΔΕ και η ΕΝΠΕ προκειμένου να στηρίξουν την εθνική προσπάθεια για ανοικοδόμηση και εκσυγχρονισμό του Ελληνικού Κράτους. Άλλωστε αυτό αποδεικνύει το ευρωπαϊκό κεκτημένο για μια τοπική αυτοδιοίκηση πιο αποτελεσματική. Οι πρωταρχικές κατευθύνσεις της ουσιαστικής διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα συμφωνήθηκαν στην Κοινή Διάσκεψη ΕΝΠΕ και ΚΕΔΕ μέσω των 10 Στρατηγικών Επιλογών τους. Πιο συγκεκριμένα:

1. Αναβάθμιση της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε ένα νέο σύστημα διοικητικής οργάνωσης της χώρας.
2. Φορολογική αποκέντρωση με ενίσχυση της δημοσιονομικής αυτονομίας και της οικονομικής αυτοτέλειας, αύξηση της ικανότητας είσπραξης των φόρων και ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.
3. Διοικητική μεταφορά στην Αυτοδιοίκηση όλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών της Κεντρικής και της Αποκεντρωμένης Δημόσιας Διοίκησης.
4. Ενίσχυση του αναπτυξιακού ρόλου της Αυτοδιοίκησης στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και του δημοκρατικού προγραμματισμού.
5. Θεσμοθέτηση συστήματος μητροπολιτικής διακυβέρνησης στις μητροπολιτικές περιφέρειες και τις μεγάλες πόλεις.
6. Οργάνωση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των Περιφερειών, των Δήμων και των νομικών προσώπων τους.
7. Κατοχύρωση της διοικητικής αυτοτέλειας της Αυτοδιοίκησης.
8. Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των Περιφερειών και των Δήμων 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.

Όταν συνοψιστούν οι στόχοι, γίνεται σαφές ότι συζητούνται πολυάριθμες σημαντικές οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές. Προτείνεται να υιοθετήσει το έθνος ένα νέο σύστημα διοικητικής οργάνωσης, να μεταφέρει διοικητικά όλες τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες στην Αυτοδιοίκηση, να ενισχύσει τον ρόλο της Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, να εκσυγχρονίσει τις οργανωτικές και λειτουργικές διαδικασίες και να αναβαθμίσει το ανθρώπινο δυναμικό.

Εκτιμάται ότι η πολιτική ηγεσία των ΟΤΑ πρώτου και δεύτερου βαθμού προβλέπει και σχεδιάζει σημαντικές αναθεωρήσεις. Η επιτυχία της οργανωτικής και λειτουργικής αναβάθμισης των λειτουργιών ΟΤΑ θα επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διαχείρισης της εκτέλεσης αυτής της αλλαγής. Επιπρόσθετα, πιστεύεται ότι η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι απαραίτητη για την επίτευξη του τέταρτου στρατηγικού στόχου, που είναι η βελτίωση της αναπτυξιακής λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και του δημοκρατικού σχεδιασμού. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα έχει ως αποτέλεσμα την επίσημη ενίσχυση των διοικητικών δυνατοτήτων των ΟΤΑ για την υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο και τη δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας. Η ΚΕΔΕ προτείνει ενέργειες στηριζόμενες σε τρεις πυλώνες δράσης προς αυτή την κατεύθυνση:

- Να δημιουργηθούν υποδομές έξυπνων πόλεων και να προσφερθεί πρόσβαση σε δεδομένα και τεχνολογίες.
- Να δημιουργηθεί ένα έξυπνο μοντέλο διακυβέρνησης, το οποίο θα υλοποιηθεί με τη συμμετοχή των πολιτών.
- Να ενισχυθούν οι ψηφιακές δεξιότητες.

1.9 Η Εθνική στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19

Η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 συντάχθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης τον Ιούλιο του 2017. Σύμφωνα με τους δημιουργούς της, το στρατηγικό σχέδιο στοχεύει στην

αντιμετώπιση των έξι ακόλουθων μεγάλων ελαττωμάτων στο ελληνικό διοικητικό σύστημα:

1. Την αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών
2. Την έλλειψη συντονισμού
3. Την ανεπαρκή ανορθολογική κατανομή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
4. Το προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο
5. Την υστέρηση πάνω σε θέματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
6. Την απουσία σύγχρονων τεχνικών, μεθόδων και εργαλείων διοίκησης

Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχει χαρακτηρίσει το όραμά του για τη νέα στρατηγική μεταρρύθμισης ως «Μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές ανάγκες, να παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου σε πολίτες και επιχειρήσεις, προς την κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Το πλαίσιο αλλαγών για τον δημόσιο τομέα του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους, συνίσταται στην αξιοποίηση και συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με μεταρρυθμίσεις για διοικητική βελτίωση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Εξειδικεύοντας το Υπουργείο προβαίνει στην ανάλυση του στρατηγικού πλαισίου σε 8 βασικούς άξονες, με τον καθένα από αυτούς να έχει συγκεκριμένους στόχους:

- Άξονας 1: Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών.
- Άξονας 2: Δομές και Διαδικασίες.
- Άξονας 3: Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Άξονας 4: Ανθρώπινο δυναμικό.
- Άξονας 5: Ρυθμιστική Διακυβέρνηση.
- Άξονας 6: Διαφάνεια, λογοδοσία και ανοιχτή διακυβέρνηση.
- Άξονας 7: Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Άξονας 8: Καταπολέμηση διαφθοράς.

Κάθε άξονας έχει εφαρμογή ιδιαίτερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, ακόμη κι αν ο τρίτος άξονας εστιάζεται ειδικά σε αυτήν και αναφέρεται στη βελτίωση των δυνατοτήτων της, καθώς και στον επιτελικό ρόλο του κεντρικού κράτους. Θεσπίζονται τρεις στόχοι ως προς τον τρίτο άξονα «*Τοπική Αυτοδιοίκηση*», για την αντιμετώπιση «*σοβαρών προβλημάτων από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και*

λειτουργίας των ΟΤΑ (Καλλικράτης), ο ριζικός εκδημοκρατισμός των αυτοδιοικητικών θεσμών, η αντιμετώπιση του σοβαρού προβλήματος του κατακερματισμένου και αλληλεπικαλυπτόμενου συστήματος αυτοδιοίκησης. -οι θεσμοί της διοίκησης να λειτουργούν αποτελεσματικά».

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι και οι δράσεις στον άξονα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Επαναθεμελίωση της δημοκρατικής συγκρότησης της αυτοδιοίκησης και του κοινωνικού και αναπτυξιακού της ρόλου
- Αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων από το υφιστάμενο σήμερα θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των Ο.Τ.Α. («Καλλικράτης»)
- Αντιμετώπιση του σοβαρού προβλήματος των κατακερματισμένων και αλληλεπικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- 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.
- 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»
- 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 ΦΟΔΣΑ. Η βέλτιστη οργάνωση του ζητήματος της διαχείρισης στερεών αποβλήτων.

Κεφάλαιο 2^ο: Το πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

2.1 Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Με τη βοήθεια των ψηφιακών μέσων, η ηλεκτρονική ή ψηφιακή διακυβέρνηση είναι η πιο πρακτική μέθοδος επικοινωνίας μεταξύ πολιτών, εταιρειών και κυβερνητικών υπηρεσιών στο σημερινό κοινωνικό περιβάλλον. Είναι μια πραγματικά αποτελεσματική επιλογή για την προσφορά υπηρεσιών στους χρήστες και την ενίσχυση των συναλλαγών τους. Οι πολυάριθμες υπηρεσίες που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση προσπαθούν να βελτιώσουν τη λειτουργία των δημόσιων φορέων, να παρέχουν στους κατοίκους και τις επιχειρήσεις ταχύτερες και καλύτερες πληροφορίες και υπηρεσίες και να προστατεύουν τις προσωπικές τους πληροφορίες μέσω των κατάλληλων ασφαλιστικών φραγμών. Η κρίσιμη αντιμετώπιση της «ακαμψίας» στη σχέση εμπόρου και κράτους και η προοδευτική εξάλειψη της γραφειοκρατίας του παρελθόντος διασφαλίζονται με τη χρήση ψηφιακών μέσων, ιδιαίτερα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), για την παροχή υπηρεσιών (Γαλάνη, 2022).

Είναι δύσκολο να οριστεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση με μία μόνο πρόταση. Ο όρος έχει γίνει κατά καιρούς αντικείμενο μιας σειράς ερμηνευτικών μεθόδων που στοχεύουν να παρουσιάσουν την πνευματική του υπόσταση από μια μοναδική οπτική. Αναφέρονται απλώς ως παραδείγματα:

-Ο ορισμός της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003), που τη χαρακτηρίζει ως χρήση των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία όταν συνδυάζεται με οργανωτικές τροποποιήσεις και νέες δεξιότητες έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και των δημοκρατικών διαδικασιών ενισχύοντας παράλληλα τις δημόσιες πολιτικές,

- Ο ακόλουθος ορισμός από μια έκθεση των Ηνωμένων Εθνών του 2003 ορίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως εκείνη που εφαρμόζει τις τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας, με απώτερο στόχο το μετασχηματισμό των εσωτερικών και εξωτερικών σχέσεων της (ΟΗΕ, 2003).

- Μια ενδιαφέρουσα προοπτική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση υπό το πρίσμα της κύριας λειτουργίας και του σκοπού της *«Αν και η έμφαση δίνεται στις προσφερόμενες διοικητικές υπηρεσίες και στις δημοκρατικές διαδικασίες, η*

ηλεκτρονική διακυβέρνηση βοηθά σε έναν πιο ανοιχτό δημόσιο τομέα με λιγότερους αποκλεισμούς και μεγαλύτερη παραγωγικότητα, στοιχεία απαραίτητα για την άσκηση χρηστής διακυβέρνησης από το κράτος» (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2006).

Με βάση τα προαναφερθέντα, ο όρος «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» μπορεί να οριστεί ως εξής *η εφαρμογή μιας στρατηγικής αιχμής για αλληλεπίδραση και επικοινωνία ανάμεσα στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους φορείς του δημόσιου τομέα που χρησιμοποιούν ΤΠΕ, με στόχο τη διευκόλυνση της λειτουργίας δημόσιων φορέων και την παροχή πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών σε πολίτες, επιχειρήσεις ή οργανισμούς που συναλλάσσονται με αυτούς τους φορείς με δημοκρατικό τρόπο».*

2.2 Ιστορική αναδρομή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Για περισσότερα από 20 χρόνια, επίσημα έγγραφα και μελέτες από διεθνείς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των Ηνωμένων Εθνών, της Παγκόσμιας Τράπεζας και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης περιέχουν τα πρώτα «ίχνη» προσπαθειών για την προώθηση της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Διατυπώνουν βασικές συστάσεις για την αναδιάρθρωση εταιρικών και δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών, την ψηφιακή εκπαίδευση και την παροχή ίσης πρόσβασης στα ψηφιακά μέσα για όλους, καθώς και για τη διαπίστωση της αναγκαιότητας της μετάβασης στην ηλεκτρονική εποχή. Στην πραγματικότητα, ο ΟΗΕ υποστήριξε ιστορικά ότι όλοι έχουν δικαίωμα πρόσβασης στο Διαδίκτυο. Ως αποτέλεσμα, ο ρυθμός, το εύρος και η ποιότητα της υλοποίησης αυτών των στόχων ποικίλλουν ανάλογα με τις διάφορες περιοχές του κόσμου (ΕΚΚΕ, 2017).

Ορισμένα κράτη είναι κυρίαρχες δυνάμεις στην ψηφιακή σφαίρα παρά την ουσιαστική ετερογένεια που παρατηρείται στην ασιατική ήπειρο, ιδίως όσον αφορά το επίπεδο ανάπτυξης μεταξύ των χωρών της περιοχής. Η Κίνα, η Νότια Κορέα, η Ιαπωνία και τελικά η Νότια Κορέα είναι σημαντικοί ψηφιακοί εταίροι για την υπόλοιπη Ασία και όχι μόνο. Σύμφωνα με την έρευνα του Κοβάτση (2021), η Νότια Κορέα ειδικότερα αναδεικνύεται σχεδόν κάθε χρόνο από το 2010 ως μία από τις χώρες με κορυφαίες επιδόσεις στον κόσμο στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, κατακτώντας την κορυφή του δείκτη Ψηφιακών Ευκαιριών της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών και του δείκτη Ανάπτυξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των Ηνωμένων Εθνών. Τα λεγόμενα «ψηφιακά χωριά», ή πόλεις στην

ενδοχώρα που η κυβέρνηση έχει εξοπλίσει με ηλεκτρονικά για να βελτιώσει τις καθημερινές επαγγελματικές και άλλες δραστηριότητες των κατοίκων τους, έχουν επίσης κερδίσει στη Νότια Κορέα ένα μετάλλιο από τον ΟΗΕ. Άλλα ασιατικά έθνη έχουν επίσης σημειώσει πρόοδο, παρόλο που δεν έχει γίνει ιδιαίτερα αξιοσημείωτη ή «διαφημισμένη» στα μέσα ενημέρωσης. Από το 2004, η Σιγκαπούρη έχει υιοθετήσει επιτυχώς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, καθιστώντας σχεδόν όλες τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα προσβάσιμες στους κατοίκους στο Διαδίκτυο. Στην Ταϊβάν, μια δημοφιλής υπηρεσία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ήταν το ηλεκτρονικό σύστημα υποβολής φορολογικών δηλώσεων και πληρωμής το 2006. Η κατάσταση στην Ινδία, όπου ένα ηλεκτρονικό σύστημα ταυτοποίησης πολιτών (με χρήση συσκευών ανάγνωσης δακτυλικών αποτυπωμάτων) άρχισε να ενημερώνει την κρατική βάση δεδομένων το 2009, είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη (Σπινέλλης και συν, 2018; Κώτσογλου, 2013).

Από το 1994, η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέτασε την ιδέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως πρόταση για την κατασκευή της απαραίτητης υποδομής ΤΠΕ. Η Στρατηγική της Λισαβόνας, η οποία είναι η απόφαση που έλαβε το Συμβούλιο της Ευρώπης τον Μάρτιο του 2000 στη Λισαβόνα της Πορτογαλίας, κατά τη συνάντηση των κρατών μελών της ΕΕ, θεωρείται ως η αρχή της θεσμοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ευρωπαϊκή περιοχή και εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η οικονομία της ΕΕ είναι η πιο δυναμική στον κόσμο, μέσω της ενίσχυσης της ανάπτυξης και της παραγωγικότητας, του εκσυγχρονισμού, του ικανοποιητικού βιοτικού επιπέδου και της κοινωνικής προόδου. Παρείχε υποστήριξη σε όλους στην πορεία προς μια ισχυρή και ανταγωνιστική οικονομία σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών και κατηγοριών δραστηριοτήτων. Για την επίτευξη των στόχων με αναφορά σε γενικές αρχές και στόχους για τη χάραξη της ψηφιακής πολιτικής στα κράτη μέλη απαιτείται ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας.

Τα στρατηγικά σχέδια e-Europe 2002, 2005 και 2007 για την πληροφόρηση και την επικοινωνία παρέχουν μια συνέχεια με την υποβολή ιδεών και προτάσεων για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην πράξη. Αυτά τα σχέδια συγκεκριμενοποιούν τις πρώιμες φιλοδοξίες. Καθόρισαν επίσης ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η ΕΕ προώθησε το σχέδιο δράσης i2010 τον Ιούνιο του 2006. Είναι ένα έργο που βασίζεται στους στόχους e-Europe 2002 και 2005. Αποτελεί συστατικό μιας στρατηγικής της ΕΕ για την ενθάρρυνση της ανάπτυξης της ηλεκτρονικής

διακυβέρνησης μεταξύ των κρατών μελών της. Οι ακόλουθοι στόχοι επιδιώκεται να επιτευχθούν από τα κράτη μέλη της ΕΕ έως το 2010 μέσω εκτεταμένης διακρατικής συνεργασίας. Τα ακόλουθα είναι οι βασικότεροι άξονες του σχεδίου:

- Ενιαίος ευρωπαϊκός χώρος πληροφόρησης,
- Επενδύσεις για ερευνητικές και αναπτυξιακές ενέργειες με τη συνεισφορά των ΤΠΕ
- Κοινωνία της πληροφορίας για όλους τους πολίτες, με προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, οι οποίες παρέχουν ουσιαστική βελτίωση στην ποιότητα ζωής τους.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσιάζει στη Λευκή Βίβλο του 2017 πέντε πιθανά σενάρια για την Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 εθνών έως το 2025. Μεγάλα έργα υποδομής εκτελούνται στην ΕΕ, αναδύονται νέες «κοιλιάδες πυριτίου» και προβλέπονται μεγάλες επενδύσεις στην καινοτομία, την ψηφιακή πρόοδο και την έρευνα. Στις 22 Μαρτίου 2017 —την «ψηφιακή ημέρα» της ΕΕ— αυτός ο στόχος θα γίνει πραγματικότητα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δηλώνει ότι το μέλλον της Ευρώπης είναι ψηφιακό αυτήν την ημέρα και συμφωνεί να προωθήσει και να διευρύνει την ψηφιοποίηση στη σύνοδο κορυφής της Ρώμης (ΕΕ, 2017).

Η Ελλάδα δεν ήταν πρωτοπόρος στην ανάπτυξη και εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σε σύγκριση με άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καταδεικνύει σημαντική καθυστέρηση στην υιοθέτηση των απαιτούμενων βημάτων για τη δημιουργία βασικής ψηφιακής πολιτικής σε διάφορους τομείς (νομοθετικό πλαίσιο, δημοσιονομική στήριξη, υποδομές και εκπαίδευση). Ένα χαρακτηριστικό είναι η διαθεσιμότητα ευρυζωνικών συνδέσεων, η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Η Ελλάδα είχε 4,4 ενεργές ευρυζωνικές γραμμές ανά 100 κατοίκους τον Ιανουάριο του 2007, σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο του 16,9%. Η Επίτροπος της ΕΕ Vivian Redding ανέφερε αυτούς τους αριθμούς στις παρατηρήσεις της στη Διεθνή Διάσκεψη της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων στις 6 Ιανουαρίου 2007, στην Αθήνα. Η Ελλάδα συνεχίζει να είναι η τελευταία μεταξύ των 27 κρατών μελών της πρόσφατα διευρυμένης Ευρωπαϊκής Ένωσης, σημείωσε η Επίτροπος. Η Ελλάδα υστερούσε τόσο ως προς την ποσότητα των ευρυζωνικών γραμμών όσο και ως προς την ταχύτητα και την εμβέλεια της σύνδεσης (ΕΕ, 2007).

Η αδυναμία της Ελλάδας να καλύψει και να εφαρμόσει ευρυζωνικές τεχνολογίες, η χρήση του διαδικτύου, η οποία περιοριζόταν στις θεμελιώδεις

λειτουργίες του, καθώς και το χαμηλό ποσοστό χρήσης Η/Υ και οι ικανότητες των εργαζομένων, συνέβαλαν στην κακή απόδοση στις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αλλά από τη δεκαετία του 1990, το έθνος μας έχει ήδη αρχίσει να κινείται προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μέλλοντος. Ως ισότιμο μέλος της ΕΕ, επωφελείται από τα κοινοτικά πλαίσια στήριξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και λαμβάνει ουσιαστική οικονομική υποστήριξη για την ανάπτυξη και την επιτάχυνση μιας σειράς δράσεων σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της σφαίρας της κοινωνίας της πληροφορίας. Μέσω πολλών νόμων, η δεκαετία του 2000 κινείται σταδιακά προς τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών. Με το πρώτο μνημόνιο να υπογράφεται το 2010, η δεκαετία του 2010 σημαδεύεται από την εισαγωγή των μνημονιακών ορίων στην ελληνική πραγματικότητα και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης σε όλες τις κυβερνητικές λειτουργίες. Η εισαγωγή των ΤΠΕ, που αποτελεί κρίσιμο πυλώνα για την επανεκκίνηση της λειτουργίας του κράτους και της οικονομίας, ήταν ένα από τα προαπαιτούμενα για την εκτέλεση των μνημονίων. Τα υπομνήματα απαιτούσαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις. Στο πλαίσιο αυτό εγκρίθηκαν μια σειρά νομοθετημάτων, προεδρικών διαταγμάτων, υπουργικών και συνδυασμένων υπουργικών αποφάσεων, σύμφωνα με τις σχετικές Οδηγίες της ΕΕ, ως απάντηση στις αυξανόμενες απαιτήσεις του κράτους. Αυτές οι ενέργειες βοήθησαν την Ελλάδα να δημιουργήσει και να αναπτύξει το σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησής της. Ο ακόλουθος κατάλογος σημαντικών νόμων που χρησίμευσαν ως σημεία καμπής στη θεσμοθέτηση της ψηφιοποίησης από το έθνος προέρχεται από τη σελίδα Δομή της Νομοθεσίας της Νομικής Συμβουλευτικής Υπηρεσίας για Θέματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας:

- Ν. 3448/2006 για τη διάθεση και χρήση της πληροφορίας στο δημόσιο τομέα.
- Ν. 3731/2008 για συγκεκριμένα ζητήματα παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Ν. 3861/2010 για την ανοικτή διακυβέρνηση και τη διαφάνεια.
- Ν. 3882/2010 για την εισαγωγή του θεσμού των Σημείων Κομβικής Επαφής, μιας δομής απαραίτητης για τη διακίνηση στοιχείων γεωχωρικής πληροφορίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης.
- Ν. 3979/2011 με τις βασικές νομοθετικές διατάξεις για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα.
- Ν. 4305/2014 για την ανοικτή διάθεση και χρήση εγγράφων και πληροφοριών του δημόσιου τομέα.

- Ν. 4623/2019 για τη ρύθμιση ζητημάτων ψηφιακής πολιτικής και το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Σπυρόπουλος, 2020).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το δικαίωμα πρόσβασης στις ηλεκτρονικές πληροφορίες προβλέπεται στο ελληνικό Σύνταγμα, το οποίο χρησίμευσε ως θεμέλιο για τους νόμους του κράτους για πολλά χρόνια. Το σχετικό δικαίωμα αναφέρεται ρητά στην αναθεώρηση του Συντάγματος του 2008, ειδικότερα στο άρθρο 5Α παράγραφος 2: *«Όλα τα άτομα έχουν δικαίωμα να συμμετέχουν στην κοινωνία της πληροφορίας. Είναι ευθύνη του κράτους να διευκολύνει την πρόσβαση σε ηλεκτρονικά διαχειριζόμενες πληροφορίες καθώς και τη δημιουργία, ανταλλαγή και διάδοσή τους. πρέπει να ανταποκρίνεται σε αιτήματα πολιτών»*. Το άρθρο 9Α περιγράφει την προστασία που έχουν οι άνθρωποι έναντι του χειρισμού των προσωπικών τους δεδομένων με ηλεκτρονικές μεθόδους, ενώ το άρθρο 10, παράγραφος 3 καθορίζει τα χρονικά πλαίσια εντός των οποίων κάθε αρχή πρέπει να απαντά στα αιτήματα των πολιτών.

Η εμπειρία έχει διδάξει ότι η επανάσταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να επιτευχθεί μόνο σταδιακά και αποσπασματικά. Αυτή η εξέλιξη θα χρειαστεί να περάσει από μερικά κρίσιμα στάδια για να πετύχει τον πρωταρχικό της στόχο, που είναι η κρίσιμη και ολοκληρωμένη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων φορέων. Σύμφωνα με το μοντέλο ωριμότητας ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των Layne και Lee (Κουμιώτης, 2010), υπάρχουν τέσσερα τέτοια στάδια:

1. **Στάδιο καταχώρησης:** Σε αυτό το σημείο, δεδομένου ότι δεν υπάρχει διαδικτυακή εμπειρία, οι κυβερνήσεις δημοσιεύουν πληροφορίες σχετικά με την οργανωτική δομή και τις μεθόδους τους στο Διαδίκτυο χωρίς η τεχνολογία να έχει πραγματικά υιοθετηθεί στον δημόσιο οργανισμό.

2. **Στάδιο συναλλαγών:** Σε αυτό το στάδιο, οι πολίτες αρχίζουν να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αμφίδρομη επικοινωνία με το δημόσιο, αφού συνειδητοποιήσουν την εξέλιξη των κυβερνητικών ιστοσελίδων και τη χρησιμότητά τους για τις συναλλαγές τους.

3. **Στάδιο κάθετης ολοκλήρωσης:** Σε αυτό το στάδιο, η δημόσια διοίκηση επιχειρεί να ενσωματώσει κεντρικές υπηρεσίες με χρήση διαδικτυακών τεχνολογιών σε τοπικά και περιφερειακά γραφεία αφού συνειδητοποιήσει την ανάγκη μηχανογράφησης και εκσυγχρονισμού των διαδικασιών της.

4. **Στάδιο οριζόντιας ολοκλήρωσης:** Αυτό το στάδιο ολοκλήρωσης περιλαμβάνει την ενοποίηση συστημάτων που εκτελούν διάφορες εργασίες. Η οριζόντια ολοκλήρωση αναφέρεται σε μια δομή back-office που είναι επαρκώς αυτοματοποιημένη, ώστε να επιτρέπει την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών, γραφείων, περιοχών και εθνών. Επιπλέον, θεωρεί ότι οι κάτοικοι μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα με την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες στο διαδίκτυο ανά πάσα στιγμή και από οπουδήποτε.

3.3 Παράγοντες ανάπτυξης και οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν έγινε «εν μία νυκτί» πραγματικότητα τόσο στη δημόσια, όσο και στην ιδιωτική ζωή. Η δημιουργία και η θεσμοθέτησή του ήταν τα αποτελέσματα μιας παρατεταμένης, εξελικτικής διαδικασίας που κράτησε επί σειρά ετών. Σύμφωνα με σχετική μελέτη των Σπυράκης και Σπυράκη (2008) που επικεντρώθηκε στα προηγούμενα 10 έως 15 χρόνια, ενδεικτικά αναφέρονται τέσσερις παράγοντες που οδήγησαν στην ανάπτυξη και θεσμοθέτησή της:

α) **Οι καινοτομίες στον τομέα της ηλεκτρονικής τεχνολογίας:** Η πλειοψηφία των ανθρώπων πρόσφατα «συνεργάστηκε» με τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και τις ηλεκτρονικές εφευρέσεις, οικειοθελώς ή ακούσια. Ο Ιστός, το www, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι παραδείγματα ορολογίας αιχμής που προστίθενται συνεχώς, χρησιμοποιούνται στην καθημερινή μας ζωή και είναι αντιπροσωπευτικά μιας ευρύτερης κατηγορίας: της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών. Αυτές οι τεχνικές εξελίξεις έχουν πολλές δυνατότητες, καθώς επιτρέπουν τη συνεχή (σταθερή σύνδεση), τη γρήγορη (πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο) και φθηνή (χαμηλού κόστους) μετάδοση ενός εκπληκτικού όγκου δεδομένων και πληροφοριών. Φυσικά, αυτή η τεράστια ποικιλία επιλογών δεν επηρεάζει μόνο άτομα αλλά και οργανισμούς και κυβερνήσεις, καθώς τις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο για να επιτύχουν μια ποικιλία στόχων.

β) **Η μετάβαση στην κοινωνία της πληροφορίας:** Ο προηγούμενος αιώνας ήταν γνωστός ως ο αιώνας της «βιομηχανικής επανάστασης», και ο τρέχων αιώνας είναι αναμφισβήτητα η «επανάσταση της πληροφορίας» και η «ψηφιακή επανάσταση». Η στροφή προς την οικονομία της πληροφορίας συνέβη τις δύο προηγούμενες

δεκαετίες, αλλά εξακολουθεί να είναι συνεχής και πολυδιάστατη. Μία από τις εκφάνσεις του είναι ότι οι πληροφορίες και τα δεδομένα είναι θεμελιώδη στοιχεία που, χωρίς αυτά, δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι στα σχέδια σχεδιασμού της Πολιτείας και των Οργανισμών. Η επίτευξη των στόχων απαιτεί συστηματικές προσπάθειες, κυρίως από την πλευρά των κυβερνήσεων, και απαιτεί κοινωνικές μεταρρυθμίσεις (ενίοτε ριζικές) που θα συμβάλουν στην «οικοδόμηση» της οικονομίας της πληροφορίας.

γ) **Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον:** Η συνεχής αλλαγή των συνθηκών και των πληροφοριών είναι μία από τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης. Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες έχουν αντίκτυπο σε σημαντικούς τομείς δραστηριότητας, όπως η οικονομία, δημιουργώντας νέες επιθυμίες, επιβάλλοντας νέους κανόνες και καθιστώντας αναποτελεσματικές τις अपαρχαιωμένες τακτικές. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αναμένεται να συμβαδίζουν με τις νέες τάσεις και να εγκλιματίζονται στα σύγχρονα, διεθνή πρότυπα, προκειμένου να είναι βιώσιμες και να λειτουργούν αποτελεσματικά. Στο τρέχον οικονομικό κλίμα, η εσωστρέφεια και η δέσμευση σε αναποτελεσματικά μοντέλα διαχείρισης είναι απαράδεκτα. Η εμπλοκή και η επικοινωνία τους με εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς διασφαλίζει την ασφάλειά τους καθώς πλοηγούνται στην παγκόσμια οικονομία. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τη βοήθεια των κυβερνήσεων των πολιτειών τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις της αλλαγής της θέσης τους.

δ) **Η Δημοκρατία:** Η δημοκρατία αναγνωρίζεται περισσότερο όταν περισσότερα άτομα μπορούν να συμμετέχουν στη δημιουργία πολιτικών και στη λήψη αποφάσεων, η οποία αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της δημοκρατίας. Όσο περισσότερο χρησιμοποιείται η τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών για να διασφαλιστεί ότι οι πολίτες έχουν ευρεία και ικανοποιητική πρόσβαση στις ψηφιακές υπηρεσίες, τόσο μειώνεται η απόσταση μεταξύ του κράτους και των πολιτών του και ικανοποιείται η ανάγκη για συμμετοχική δημοκρατία.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι προφανές ότι η ανάπτυξη των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ωφελεί τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα καθώς και το ευρύ κοινό και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασης των υπηρεσιών που παρέχονται από τους εμπλεκόμενους φορείς. Τα ακόλουθα οφέλη από την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις κρατικές αλληλεπιδράσεις και συναλλαγές με ιδιώτες και επιχειρήσεις παρατίθενται σε μια ενδεικτική λίστα:

- Μείωση του κόστους.
- Εξοικονόμηση χρόνου.
- Βελτίωση προσβασιμότητας πολιτών.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών.
- Αυξημένη διαθεσιμότητα των Δημόσιων Υπηρεσιών - άρση των περιορισμών χρόνου και τόπου.
- Μειωμένη φυσική παρουσία των πολιτών στις Δημόσιες Υπηρεσίες.
- Μειωμένη απόσταση μεταξύ πολίτη ή επιχείρησης και υπηρεσίας
- Λειτουργία των Δημόσιων Υπηρεσιών στα πλαίσια της διαφάνειας και της Δημοκρατίας.
- Προώθηση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά (Λαμπρίδης, 2018).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, κατηγοριοποιείται σε 5 βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τους παραλήπτες της παροχής των ψηφιακών υπηρεσιών και τεχνολογιών (Turban et al., 2015):

- κυβέρνηση προς πολίτες (government-to-citizens, G2C),
- κυβέρνηση προς επιχειρήσεις (government-to-business, G2B),
- κυβέρνηση προς κυβέρνηση (government-to-government, G2G),
- κυβέρνηση προς υπαλλήλους (government-to-employees, G2E),
- εσωτερική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Internal Efficiency and Effectiveness, IEE).

Οι ηλεκτρονικές ανταλλαγές κυβέρνησης προς πολίτες ανήκουν στην πρώτη κατηγορία G2C. Οι πολίτες μπορούν να οργανώσουν μια ποικιλία υπηρεσιών, όπως επισκέψεις σε γιατρούς, συνεντεύξεις για δουλειά, πληρωμή φόρων, να δέχονται πληρωμές και έγγραφα, χρησιμοποιώντας εφαρμογές σε αυτόν τον τομέα. Η ηλεκτρονική πώληση αγαθών και η παροχή υπηρεσιών από το κράτος σε επιχειρήσεις, καθώς και η ηλεκτρονική παροχή αγαθών και υπηρεσιών από επιχειρήσεις στην κυβέρνηση, αποτελούν παραδείγματα περιπτώσεων επικοινωνίας κυβέρνησης-επιχειρήσεων που εμπίπτουν στη δεύτερη κατηγορία G2B. Οι δραστηριότητες μεταξύ κρατικών φορέων που διεξάγονται ηλεκτρονικά εμπίπτουν στην τρίτη κατηγορία G2G. Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και πληροφοριών από τις κυβερνήσεις στους υπαλλήλους τους εντάσσεται στην τέταρτη κατηγορία G2E. Οι σχετικές ηλεκτρονικές εφαρμογές μπορεί να αφορούν στην ηλεκτρονική μισθοδοσία, τη διαχείριση ηλεκτρονικών ανθρώπινων πόρων, την ηλεκτρονική μάθηση για την ενημέρωση της γνώσης και άλλα θέματα. Τέλος, η πέμπτη κατηγορία,

μα υποκατηγορία της τέταρτης (G2E), περιλαμβάνει τις εφαρμογές ΤΠΕ που πρέπει να διατεθούν στις κυβερνητικές υπηρεσίες, προκειμένου να αυξηθεί η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά τους μέσω της αυτοματοποίησης.

3.4 Αρνητικές συνέπειες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Τα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και οι θετικές επιπτώσεις των ΤΠΕ στον τρόπο διαχείρισης των δραστηριοτήτων ιδιωτικής και δημόσιας ζωής έχουν καλυφθεί στις προηγούμενες ενότητες. Για να είναι αντικειμενική και πλήρης η αναφορά στις ΤΠΕ, θα πρέπει επίσης να γίνεται αξιολόγηση τυχόν αρνητικών επιπτώσεων που επιφέρουν στην κοινωνία, χωρίς να αγνοείται ο τομέας της δημόσιας διοίκησης. Ως εκ τούτου, ζητήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή και τη χρήση των ΤΠΕ έχουν πρόσφατα παρατηρηθεί εμπειρικά, αλλά έχουν επίσης αποτελέσει το επίκεντρο μιας απλής πρότασης ή σχετικής μελέτης. Τα ζητήματα αυτά εκδηλώνονται ως κίνδυνοι, δυσμενή ευρήματα ή υπάρχουσες δυσλειτουργίες και υποδεικνύονται ενδεικτικά παρακάτω (Λαμπρίδης, 2018; Φωκάς, 2014):

- Η κατάργηση των θέσεων και η μείωση των εργαζομένων και των υπαλλήλων γραφείου είναι συχνά αναπόφευκτες συνέπειες της χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας από όλο και περισσότερους οργανισμούς και εταιρείες. Οι μηχανές και τα συστήματα υπολογιστών εκτελούν τώρα εργασίες που προηγουμένως εκτελούνταν από ανθρώπινα όντα. Εκτός από την επέκταση του ψηφιακού αυτοματισμού και του επανασχεδιασμού θέσεων εργασίας, που συμβάλλουν και τα δύο στη γένεση του φαινομένου, το πρόβλημα επιδεινώνεται από τη συγχώνευση τμημάτων στον τομέα των υπηρεσιών και ολόκληρων οργανισμών.
- Έλλειψη εφεδρικού εξοπλισμού και εξάρτηση από τις ΤΠΕ: Καθώς τα συστήματα πληροφοριών έχουν πολλαπλασιαστεί γρήγορα σε όλο τον κόσμο, έχουν γίνει βασικό συστατικό του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, ο οποίος πλέον διέπεται από μερική έως πλήρη εξάρτηση από την ψηφιακή τεχνολογία. Επομένως, υπόκειται εξίσου στις απειλές που προκαλεί αυτή η εξάρτηση. Η απροσδόκητη διακοπή λειτουργίας των συστημάτων λόγω δυσλειτουργίας και η αδυναμία εκτέλεσης οποιασδήποτε ενέργειας για την εξυπηρέτηση του κοινού χωρίς τη

διαθεσιμότητα εναλλακτικής λύσης είναι επικίνδυνες πιθανότητες που αντιμετωπίζουμε συχνά.

- **Ανεπαρκής προστασία προσωπικών δεδομένων:** Σημαντικός όγκος προσωπικών δεδομένων ανθρώπων διακινείται καθημερινά μέσω ΤΠΕ, όπου είναι πιθανό να παραβιαστούν, να υποκλαπούν ή να χρησιμοποιηθούν κακόβουλα από τρίτους ανά πάσα στιγμή. Οι πολίτες γίνονται ολοένα και πιο ανήσυχοι και διστακτικοί στο να δίνουν τα στοιχεία ταυτοποίησής τους στις Υπηρεσίες καθώς η διαδικτυακή κακοποίηση και εγκληματικότητα αναπτύσσουν συνεχώς νέες μορφές ανήθικης συμπεριφοράς και κυβερνοεπιθέσεων.

Για τους προαναφερθέντες λόγους, είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν νόμοι και κανονισμοί που όχι μόνο θα εγγυώνται την αποτελεσματική λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και θα προάγουν τη δημόσια ασφάλεια και προστασία με τη θέσπιση των κατάλληλων ασφαλιστικών φραγμών και διασφαλίσεων. Δεδομένου του τεράστιου, αν όχι ανεξέλεγκτου, ρυθμού προόδου της ψηφιακής τεχνολογίας, η συμβολή του νόμου στην εφαρμογή των περιορισμών μπορεί να είναι σημαντική. Η νομική υποχρέωση αντιμετώπισης της πίεσης που επιβάλλει η τεχνολογία στην κοινωνία και, σε ορισμένες ακραίες συνθήκες, του τρόπου με τον οποίο της προκαλεί εμπόδια, προκύπτει από την επέκταση των τεχνολογικών επιτευγμάτων σε κάθε πτυχή της κοινωνικής και ατομικής ζωής (Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιρειών, 2021).

3.5 Μελέτες για την εφαρμογή και τη διαχείριση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

3.5.1 Εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Οι εφαρμογές για ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχουν αλλάξει δραστικά τη ζωή των ανθρώπων. Οι τρόποι με τους οποίους οργανώνονται, επικοινωνούν, εργάζονται και συμμετέχουν στα κοινά οι άνθρωποι έχουν αλλάξει. Η ελληνική κοινωνία, βλέποντας τις δυνατότητες, έχει δυσφημήσει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης γιατί δεν φαίνεται να μπορεί να τις ενσωματώσει επαρκώς. Ο αριθμός των πολιτών που συμμετέχουν στα κοινά στην κοινωνία μειώνεται. Η

σύγχρονη παροχή υπηρεσιών είναι πλέον απαραίτητη για την κοινωνία. Οι ΟΤΑ αναμένεται να προσαρμοστούν με επιτυχία στη μετάβαση ενισχύοντας τις υπηρεσίες που προσφέρουν και ενστερνίζοντας τις τελευταίες εξελίξεις στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Η χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων διοικήσεων. Παρά τα σημαντικά βήματα στην ενσωμάτωση της πληροφορικής τα προηγούμενα χρόνια, η Κύπρος και η Ελλάδα εξακολουθούν να απέχουν πολύ από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Η πανδημία του COVID-19 ανάγκασε τις κρατικές αρχές να υιοθετήσουν έκτακτα μέτρα, με στόχο, μεταξύ άλλων, να αποτρέψουν τις κοινωνικές συγκεντρώσεις πολιτών. Σε αυτό το πλαίσιο, τώρα επιχειρούνται τολμηρές διοικητικές μεταρρυθμίσεις που αντιτάχθηκαν προηγουμένως κατά τη φάση σχεδιασμού και υλοποίησης. Η Ελλάδα έχει προχωρήσει σημαντικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αποτελώντας δυνητικά παράδειγμα για την Κύπρο παρά την προβληματική ενσωμάτωση των τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σε έρευνα τους οι Rossidis&Belias (2021) παρουσίασαν και ανέλυσαν τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έγιναν σε Ελλάδα και Κύπρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας, προχώρησαν σε συγκριτική ανάλυση και ανέδειξαν χρήσιμα συμπεράσματα για την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ Ελλάδας και Κύπρου, συζητώντας την προοπτική μετατροπής της πανδημικής κρίσης σε ευκαιρία διοικητικής αναβάθμισης. Η Ελλάδα φαίνεται να εκμεταλλεύεται σε μεγάλο βαθμό αυτή την ευκαιρία, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο καλών πρακτικών, που μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο και για την περίπτωση της Κύπρου. Είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι οι ειδικές συνθήκες που προκύπτουν από την πανδημία (π.χ. υψηλή κυβερνητική προτεραιότητα, ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, τρέχουσες απαιτήσεις υγείας, ανάγκη αποδοχής διοικητικών αλλαγών από εργαζόμενους/πολίτες/εταιρείες) έχουν οδηγήσει σε ένα ευνοϊκό περιβάλλον για μεταρρυθμίσεις και μπορεί έτσι να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην απλούστερη μορφή της μπορεί να σημαίνει τη χρήση εργαλείων ΤΠΕ για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Ωστόσο, με τα τεράστια οφέλη και τις συνέργειες που παρέχει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε κυβερνήσεις και κοινωνίες, αντιμετωπίζει πολλά εμπόδια και προκλήσεις. Ως εκ τούτου, υπάρχει πάντα μια σειρά από κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και κινδύνους που σχετίζονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Οι AI-

Shboul, Rababah, Al-Shboul, Ghnemat&Al-Saqqa (2014) σε έρευνα τους αξιολόγησαν κριτικά τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση και τη διάδοση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στόχος της έρευνας τους ήταν να εξετάσει και να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις αναπτυσσόμενες χώρες και συγκεκριμένα στην Ιορδανία και τις προκλήσεις και τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Για τις ανάγκες της έρευνας πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις για τη συλλογή των δεδομένων. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας δείχνουν ότι οι πιο σημαντικές προκλήσεις και παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ιορδανία σχετίζονται με τον προϋπολογισμό και το οικονομικό κόστος, την ανθρώπινη τεχνογνωσία, την κοινωνική επιρροή, τα τεχνολογικά ζητήματα, την έλλειψη ευαισθητοποίησης, την αντίσταση των δημοσίων υπαλλήλων, τα δεδομένα ιδιωτικότητας και ασφάλειας, το νομικό πλαίσιο, η απαιτούμενη τεχνολογία, τα διοικητικά εμπόδια και η εμπιστοσύνη ή η πίστη στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Σε έρευνα του ο Polyando (2022) διερεύνησε τις επιπτώσεις της προσαρμογής νέων συνηθειών στη διοίκηση της τοπικής αυτοδιοίκησης από διάφορες διαστάσεις της κυβερνητικής διαχείρισης. Ο κύριος στόχος της έρευνας ήταν να δείξει ότι η διακυβέρνηση της τοπικής αυτοδιοίκησης στη νέα κανονική εποχή μπορεί να είναι παραγωγική στην κάλυψη των αναγκών του κοινού μέσω αλλαγών στη διοίκηση των λειτουργιών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, η έρευνα καταδεικνύει την παρουσία της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, καθώς και περιορισμούς στην κοινωνική αλληλεπίδραση στη νέα κανονική εποχή, αλλάζοντας τον τρόπο λειτουργίας του τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, η συλλογή δεδομένων έγινε μέσω συνεντεύξεων με πληροφοριοδότες και ανάλυση δεδομένων που χρησιμοποιούνται για να επιβεβαιωθεί η καταλληλότητα της διακυβέρνησης της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τα βασικά ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι το σύστημα τοπικής διακυβέρνησης με το παλιό παράδειγμα είναι αναποτελεσματικό για την εκπλήρωση των δημοσίων δικαιωμάτων στη νέα εποχή. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να μετασχηματιστεί η διακυβέρνηση διαφόρων διαστάσεων στη διαχείριση της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Οι Yusriadi, Sahid, Amrullah, Azis&Rachman (2018) σε έρευνα τους ανέλυσαν την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από την πλευρά της

δημόσιας υπηρεσίας και τις επιπτώσεις της στην άριστη υπηρεσία στην Ινδονησία. Το είδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι περιγραφικό-ποιοτικό με προσέγγιση μελέτης περίπτωσης. Οι τεχνικές συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι συνεντεύξεις, η παρατήρηση και η τεκμηρίωση. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η μεταρρύθμιση της γραφειοκρατίας με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ινδονησία έχει σημαντικά αποτελέσματα στην παραγωγή, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην άμεση βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

OSamsor (2021) σε έρευνα του εντόπισε τις προκλήσεις και τα εμπόδια στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση που δημιουργούνται σε αναπτυσσόμενες χώρες, που σχετίζονται με τις ΤΠΕ και τα κοινωνικά εμπόδια, που είναι κοινά σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπως το Αφγανιστάν. Στο σημερινό κόσμο, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο παρέχοντας εύκολη πρόσβαση σε κρατικές υπηρεσίες που επιτρέπουν στους πολίτες γενικά να επικοινωνούν ταχύτερα. Αυτή ακριβώς η έρευνα επικεντρώνεται στην εφαρμογή των προκλήσεων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις αναπτυσσόμενες χώρες, ιδιαίτερα στο Αφγανιστάν. Μέσω στρατηγικής έρευνας και συνεντεύξεων ο ερευνητής κατέληξε στο ότι πέντε είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι στη σωστή διαχείρισης των ΤΠΕ: η συμμετοχή τους στη σχεδίαση της αλλαγής, ο σωστός διοικητικός συντονισμός, η αποδοτική ανταλλαγή πληροφοριών, η επιμόρφωση στις ΤΠΕ και η ευαισθητοποίηση για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Η Πάστρα (2021) διερεύνησε τον τρόπο με το οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι αλλαγές στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού, καταγράφοντας την οργανωσιακή αλλαγή, την αντίσταση των υπαλλήλων στην αλλαγή και την ενσωμάτωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και την χρήση νέων ΤΠΕ. Για της ανάγκες της έρευνας της χρησιμοποίησε ερωτηματολόγιο σε δείγμα προσωπικού του Δήμου Στυλίδας. Η ερευνήτρια κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις αλλαγές και η αποδοχή τους στην χρήση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε σχέση με τα οφέλη και την αποτελεσματικότητά της είναι μεγάλος, αλλά υπάρχει η ανάγκη συμμετοχής σε αυτές, μέσω της απαραίτητης επιμόρφωσης και κατάρτισης τους στο κομμάτι της ενσωμάτωσης της και στον επιτυχή ψηφιακό μετασχηματισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι ΤΠΕ, η διαχείριση αλλαγών και ο στρατηγικός σχεδιασμός επισημάνθηκαν ως κρίσιμα εργαλεία επιτυχίας για οποιαδήποτε αλλαγή στο σύνολο των διαδικασιών

των ΟΤΑ από τον Μπαλάφα (2016), ο οποίος σε έρευνα του εστίασε στον τομέα των ΟΤΑ και ειδικότερα στις αλλαγές που επήλθαν στη λειτουργία του Τμήματος Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορίνθου. Ο ερευνητής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να υιοθετηθεί ένα στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης αλλαγών για τη Δημόσια Διοίκηση. Το σχέδιο αυτό πρέπει να βασίζεται στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και στην πολιτική προοδευτικών προσαρμογών, σε μια προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω».

3.5.2 Διαχείριση των αλλαγών της ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Η διαχείριση των αλλαγών στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, ιδιαίτερα η εξέλιξη του λογισμικού καθώς και η διαχείριση αλλαγών στις επιχειρηματικές διαδικασίες, έχουν μελετηθεί εκτενώς, ενώ αντίστοιχες μέθοδοι και εργαλεία που υποστηρίζουν τη διαχείριση αλλαγών των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εξακολουθούν να λείπουν γενικά. Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θέτουν μοναδικές προκλήσεις στη διαχείριση αλλαγών, επειδή απαιτούν τη συνεξέλιξη της υπηρεσίας front office και της σχετικής υποδομής πληροφορικής υποστήριξης (Apostolou et al., 2011). Για τον προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων στις πρωτοβουλίες εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υπάρχει έντονη η ανάγκη να αντιμετωπιστούν επαρκώς τα θέματα αλλαγής της διαχείρισης (Saboohi & Sushil, 2010).

Η κακή στρατηγική διαχείρισης της αλλαγής είναι μία από τις αιτίες για τις οποίες το ποσοστό επιτυχίας των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι μικρό, ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες (Saboohi & Sushil, 2010). Σε μια έρευνα του Heeks (2003), μόνο το 15% των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι επιτυχημένα, το 35% είναι ολικές αποτυχίες και το 50% μερικές αποτυχίες. Οι Kifle και Low Kim Cheng (2009) αναλύουν τους βασικούς παράγοντες ηγεσίας στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε δώδεκα υπουργεία στο Μπρουνέι και εντοπίζουν ότι η κακή στρατηγική διαχείρισης της αλλαγής είναι ένας τομέας που έχει παραβλεφθεί στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση του Μπρουνέι. Η κυβέρνηση δεν έχει στρατηγική για το πώς να χειριστεί τις αλλαγές που επιφέρει η τεχνολογία, όπως αλλαγές στην πολιτική, την κουλτούρα, τη νοοτροπία, την οργανωτική δομή και τη διαδικασία. Για παράδειγμα, η απλή

εφαρμογή της χρήσης του συστήματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου απέτυχε, καθώς οι άνθρωποι εξακολουθούσαν να αντιμετωπίζουν τα έγγραφα ως το μόνο επίσημο εργαλείο επικοινωνίας, καθώς φέρουν την υπογραφή τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να αλλάξουν τη σκέψη τους και να αποδεχτούν τους ηλεκτρονικούς τρόπους.

Ο Ndou (2004) επισημαίνει ότι η διαχείριση της αλλαγής (ειδικά στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης) θα πρέπει να χωριστεί στην προσέγγιση διαχείρισης της αλλαγής και στη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή. Η πρώτη αναφέρεται σε διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών που έχουν θεσπιστεί εντός των οργανισμών, όπως ο εντοπισμός της γραφειοκρατίας και η δεύτερη στη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους, καθώς αυτό είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για μια επιτυχημένη αλλαγή. Ο Sacheva (2009) απαριθμεί πολλές αιτίες για τις οποίες οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως: μακρύς κύκλος υλοποίησης, ελλειπείς οδηγοί, έλλειψη σαφήνειας ενός οράματος, ανεπαρκής υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, αλλαγή διαδικασίας, μη μετρήσιμες παροχές, αποσυναρμολογημένα συστήματα και τμήματα, φόβος απώλειας εργασίας, φόβοι απώλειας ισχύος, αλλαγές στο προφίλ εργασίας, πολιτισμικό χάσμα, άνεση με το status quo, υπερφόρτωση εργασίας κ.λπ.

Πρέπει να τονιστεί ότι η διαχείριση των αλλαγών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι πολύ περίπλοκη, όχι μόνο λόγω της υπερφόρτωσης τόσο πολλών αντιστάσεων στις αλλαγές, αλλά και επειδή οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διανέμονται συχνά σε διαφορετικά συστήματα και οργανισμούς πληροφορικής. Ακόμα κι αν παρέχονται και διαχειρίζονται από έναν ενιαίο οργανισμό, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξή τους στηρίζονται στη συνεργασία πολλών ανθρώπων με διαφορετικούς ρόλους (Apostolou et al., 2011). Επιπλέον, αλλαγές μπορεί να προκληθούν από γεγονότα εκτός της δημόσιας διοίκησης, όπως η παγκοσμιοποίηση, οι νέες ευκαιρίες, η πίεση της χρηστής διακυβέρνησης, οι ανάγκες των ενδιαφερομένων, η νέα τεχνολογία, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες, οι κυβερνητικές πολιτικές και νομοθεσία, οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα επί των οποίων η δημόσια διοίκηση έχει λίγο ή καθόλου έλεγχο (Saboohi & Sushil, 2010).

Αν και η διαχείριση αλλαγών στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι αρκετά δύσκολη και περίπλοκη, υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις επιτυχούς διαχείρισης αλλαγών. Η Sacheva (2009) παρέχει ένα παράδειγμα του μοντέλου αλλαγής οκτώ βημάτων του Kotter στο πρόγραμμα Εθνικού Σχεδίου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης της κυβέρνησης στην Ινδία. Για τα

πρώτα δύο χρόνια, ο προϊστάμενος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ο γραμματέας πληροφορικής προωθούσαν την ανάγκη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ευαισθητοποιήθηκαν για το πρόγραμμα και στη συνέχεια εντοπίστηκε μια ομάδα εσωτερικών και εξωτερικών συμβούλων. Το όραμα παρουσιάστηκε στα ενδιαφερόμενα μέρη και σε μια επιτροπή υψηλού επιπέδου που συγκροτήθηκε από 27 μέλη του κοινοβουλίου. Μετά από μια μεταβατική περίοδο 7-8 ετών επήλθε η κατάλληλη αλλαγή μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Το ποσοστό αποτυχίας του έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι υψηλό. Οι τρέχουσες έρευνες διαπίστωσαν ότι η πλειονότητα της αποτυχίας του έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προκλήθηκε από τη λανθασμένη διαχείριση των αλλαγών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως αντικείμενο του έργου είναι ένα πολύπλοκο αντικείμενο, καθώς περιλαμβάνει όχι μόνο την τεχνολογία πληροφοριών, αλλά και ανθρώπους, διαδικασίες, κυβερνητικές πολιτικές και νομοθεσία, γραφειοκρατία, οργανωτική δομή, κ.λπ. Σε έρευνα τους οι Sulistiyani&Susanto (2018), δεδομένου ότι τα υπάρχοντα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών εξακολουθούν να είναι γενικά μοντέλα για έργα πληροφορικής, υποστήριξαν ότι είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγών για έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Το μοντέλο στοχεύει να παράσχει μια κατευθυντήρια γραμμή για τους αρμόδιους του έργου και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προκειμένου να γίνει αποδεκτό από τους χρήστες-στόχους, να επιτύχει τους στόχους του έργου και να υποστηρίξει τους στόχους του οργανισμού. Το προτεινόμενο μοντέλο διατυπώνεται με τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ινδονησία. Η προτεινόμενη μεθοδολογία διαχείρισης αλλαγών αποτελείται από επτά βασικά στοιχεία, πρώτα ορίζεται ο στόχος αλλαγής και στη συνέχεια σχηματίζονται ομάδες διαχείρισης αλλαγής, κάνουν ανάλυση κενού, καθιερώνουν την επιθυμία για αλλαγή, σχεδιάζουν νέα περιβάλλοντα, εφαρμόζουν την αλλαγή και διατηρούν την αλλαγή.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βελτιώνει και το πιο σημαντικό μετασχηματίζει τον δημόσιο τομέα, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες. Προκειμένου να επωφεληθούν από αυτά τα οφέλη, οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν επενδύσει πολλά σε πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρά τον περιορισμένο προϋπολογισμό τους. Οι υπάρχουσες έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν μόνο λίγες επιτυχημένες δράσεις, ενώ οι περισσότερες από αυτές τις προσπάθειες καταλήγουν σε αποτυχία. Σε

έρευνα τους οι Lemma&Devadoss(2014) υποστηρίζουν ότι ένας τρόπος για να αποφευχθεί η αποτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι να μάθουν οι αρμόδιοι από τις επιτυχημένες προσπάθειες διαχείρισης της αλλαγής που προβάλλονται κατά την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Βασισμένη σε μια πολλαπλή μελέτη περίπτωσης, αυτή η έρευνα διερεύνησε τη διαφορά στον τρόπο με τον οποίο δύο περιφέρειες διαχειρίστηκαν τις απαιτούμενες αλλαγές κατά την υλοποίηση του έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης Woreda Net. Η έρευνα αποκάλυψε ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο περιοχών σε τρία βασικά ζητήματα: προσπάθειες αλλαγής που γίνονται στα ανθρώπινα στοιχεία, οργανωτική κουλτούρα και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

Ο Περρής (2019) εξέτασε τους τρόπους και τους φορείς που σχεδιάζουν τις αλλαγές που καλούνται να εφαρμόσουν οι ΟΤΑ, καταγράφοντας τους τρόπους υλοποίησης και τις αντιστάσεις που παρουσιάζονται και αξιολογώντας το βαθμό ενσωμάτωσης των μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δήμο Αγίας Παρασκευής. Μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων και ερωτηματολογίου συνέλλεξε τα δεδομένα γύρω από τη διαχείριση της αλλαγής στο κομμάτι της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν φαίνεται να υπάρχει ένα εθνικό στρατηγικό σχέδιο για την Τοπική αυτοδιοίκηση και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, ειδικά για τους ΟΤΑ. Οι υπάλληλοι και τα στελέχη του Δήμου Αγίας Παρασκευής δεν εμπλέκονται στον σχεδιασμό των αλλαγών και οι οργανωτικές δομές του Δήμου που έχουν δημιουργηθεί για τον σχεδιασμό και τον συντονισμό των αλλαγών για την ένταξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης επιφορτίζονται με ποικίλα καθήκοντα, ασαφείς στόχους, ανεπαρκή εργαλεία και πόρους και ανεπαρκές προσωπικό.

B' Μέρος: Εμπειρική Έρευνα

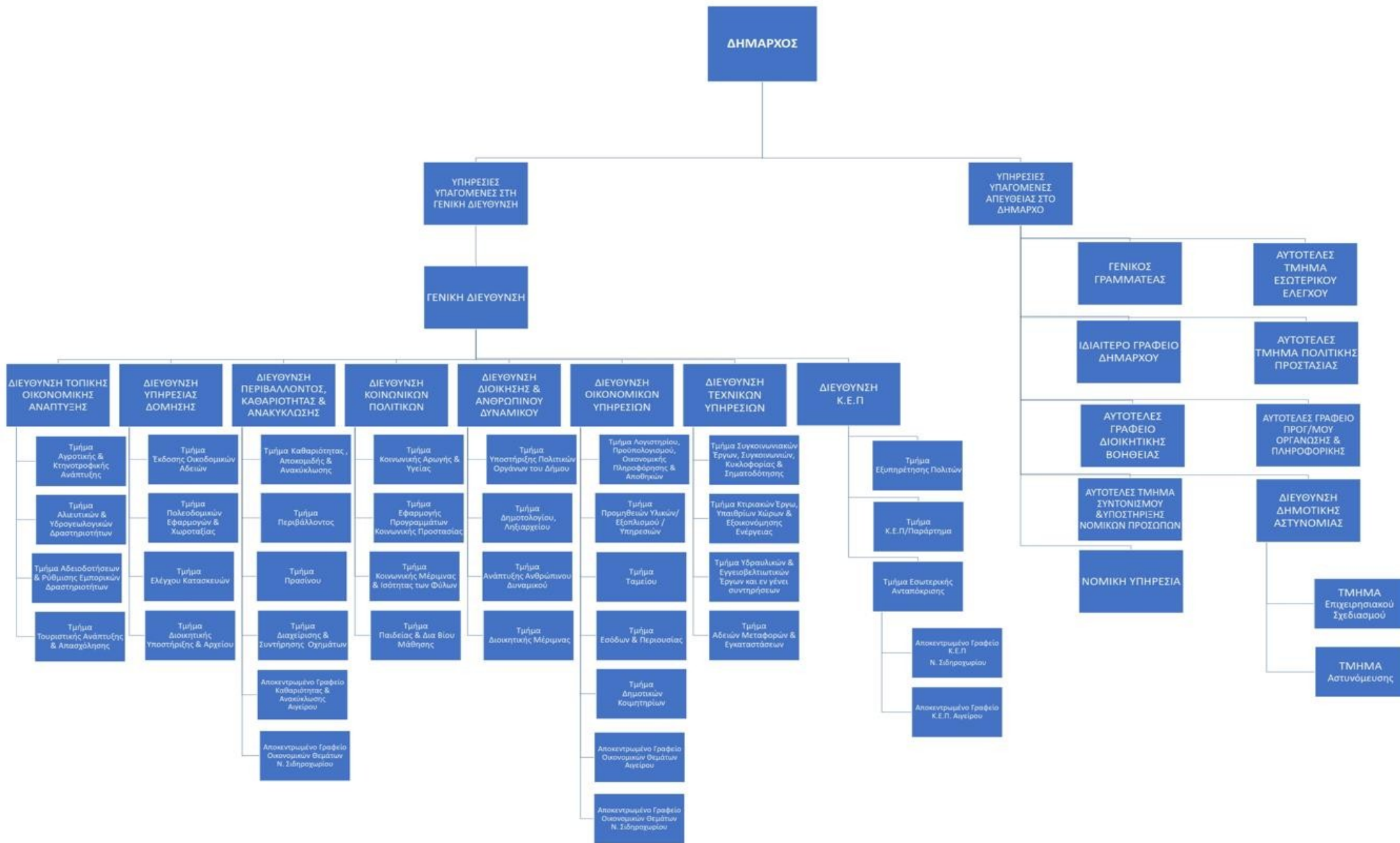
Κεφάλαιο 4^ο: Παρουσίαση του Δήμου Κομοτηνής

4.1 Βασικά χαρακτηριστικά του Δήμου Κομοτηνής

Η Περιφερειακή Ενότητα Ροδόπης της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης περιλαμβάνει τον Δήμο Κομοτηνής. Το βορειοανατολικό τμήμα του έθνους, και συγκεκριμένα το ανατολικό τμήμα της Μακεδονίας και όλη η Θράκη, καλύπτεται από την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, με πρωτεύουσα την Κομοτηνή. Από τις 13 ελληνικές περιφέρειες, η Περιφέρεια ΑΜΘ είναι η τέταρτη σε έκταση και η έβδομη σε πληθυσμό. Η χερσαία έκταση της περιοχής είναι 14.157 τετραγωνικά χιλιόμετρα (10,7% του έθνους), με το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης να λαμβάνει χώρα στην ήπειρο και ένα μικρό μέρος (3,9%) στη νησιωτική ήπειρο.

Με συνολική έκταση 644.934 τ. χλμ., ο Δήμος Κομοτηνής έχει όρια με τη Βουλγαρία στα βόρεια, τους δήμους Αρριανών και Μαρωνείας-Σαπών στα ανατολικά, το Θρακικό Πέλαγος στα νότια και τον Δήμο Ιάσμου στα δυτικά. Ο Δήμος Κομοτηνής, όπως ιδρύθηκε με τον Ν. 3852/2010, αποτελείται από τρεις δημοτικές ενότητες που ταυτίζονται με τους παλιούς Καποδιστριακούς δήμους: Κομοτηνής, Αιγείρου και Νέου Σιδηροχωρίου.

Ο Δήμος Κομοτηνής κατέχει καθοριστική θέση στον ελληνικό γεωπολιτικό χώρο καθώς και στις αναπτυξιακές στρατηγικές και τους άξονες που αναπτύσσονται σε εθνικό επίπεδο. Αναπτύσσεται σε κρίσιμη θέση κατά μήκος του άξονα των αστικών κέντρων της Βόρειας Μακεδονίας και Θράκης (Καβάλα, Δράμα, Ξάνθη, Κομοτηνή, Αλεξανδρούπολη) και χρησιμεύει ως κόμβος για τα διευρωπαϊκά δίκτυα των στρατηγικών λειτουργικών αξόνων της Εγνατίας καθώς αποτελεί κάθετη αρτηρία προς τη Βουλγαρία και τη Βαλκανική ενδοχώρα. Στο παρακάτω διάγραμμα 4.1 παρουσιάζονται οι οργανικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες, συνδεδεμένου σκοπού και αντικειμένου, υπό την ομπρέλα των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου Κομοτηνής που βρίσκονται στο διοικητικό κέντρο του δήμου στην Κομοτηνή (Δήμος Κομοτηνής, 2019).



4.2 Επιχειρησιακός σχεδιασμός Δήμου Κομοτηνής

Προκειμένου να δημιουργηθεί μια σταθερή εσωτερική λειτουργία και διαδικασία στην οποία θα συμμετέχει το ανθρώπινο δυναμικό της σε όλες τις φάσεις, τα επιχειρησιακά προγράμματα συμβάλλουν στον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων των εργασιών του ΟΤΑ. Οι εσωτερικές διαδικασίες και τα συστήματα προγραμματισμού της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης θα υλοποιούνται μόνιμα μέσω της δημιουργίας επιχειρησιακών σχεδίων από τους ΟΤΑ. Στόχος των επιχειρησιακών προγραμμάτων είναι η προώθηση της εσωτερικής και δημοτικής ανάπτυξης του δήμου σύμφωνα με τις εθνικές και τις τοπικές αναπτυξιακές στρατηγικές σχεδιασμού, καθώς και τις νέες αρχές που θεσπίστηκαν από το Πρόγραμμα Καλλικράτης.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα σκιαγραφεί τις νέες πρωτοβουλίες που πρέπει να αναλάβει ο Δήμος εντός των ορίων της καταστατικής του εξουσίας, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας και βελτίωσης του δομημένου και φυσικού περιβάλλοντος της δικαιοδοσίας του, μέσω της εκτέλεσης τεχνικών έργων, της παροχής υπηρεσιών συντήρησης τεχνικής υποδομής, της θέσπισης κανονιστικών όρων και κανονισμών και της ενίσχυσης της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των πολιτών, γεγονός που συνεπάγεται την παροχή υπηρεσιών στους τομείς: Κοινωνικής πολιτικής, Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Οικονομικής Ανάπτυξης και Απασχόλησης.

Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και το νομικό καθεστώς του Δήμου, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιλαμβάνει μέτρα για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου ως δημόσιου οργανισμού (ως φορέα παροχής συλλογικών αγαθών και υπηρεσιών καθώς και ως φορέα που διασφαλίζει την εφαρμογή πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο, σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών). Πιο συγκεκριμένα, οι δράσεις αυτές αποσκοπούν: στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών, στην καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού, στην αύξηση της παραγωγικής ικανότητας της δημοτικής αρχής μέσω μεσοπρόθεσμων σχεδίων ανάπτυξης προσωπικού, μηχανοποίησης, παροχής εξοπλισμού, απόκτησης γης, κατασκευής εγκαταστάσεων και βελτίωσης της οικονομικής κατάστασης της δημοτικής αρχής μέσω

μεσοπρόθεσμου δημοσιονομικού σχεδιασμού, παρακολούθησης και μεταξύ άλλων, του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εκτός από τις αρμοδιότητες που ορίζει η θεσμική δομή, ευθύνη του Δήμου είναι να διασφαλίζει τη γενική ευημερία της περιφέρειάς του. Η αντίληψη που έχει κάποιος για τη διοίκηση είναι ότι διαχειρίζεται όλα τα τοπικά θέματα εκτός από τη διαχείριση κάποιων μόνιμων λειτουργιών για τον Δήμο. Ως εκ τούτου, στόχος είναι η αύξηση του επιπέδου συνεργασίας του Δήμου με φορείς του δημόσιου, ιδιωτικού και κοινωνικού τομέα προκειμένου να συντονιστεί η προώθηση της τοπικής ανάπτυξης και η συνεργατική παροχή τοπικών υπηρεσιών.

Οι άξονες, τα μέτρα και οι στόχοι επικεντρώνονται σε ομαδικές πρωτοβουλίες και παρεμβάσεις στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου Κομοτηνής, λαμβάνοντας υπόψη τη δημοσιονομική του κατάσταση τα επόμενα χρόνια. Προβλέπεται επίσης η ετήσια κατανομή των έργων, ώστε τα τεχνικά προγράμματα να δημιουργούνται ετησίως. Συνεπάγεται τη δημιουργία σχεδίων δράσης για τους γενικούς στόχους εσωτερικής και τοπικής ανάπτυξης (καθορισμός στόχων και επιλογή δράσεων), την ιεράρχηση και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, καθώς και τον δημοσιονομικό σχεδιασμό εσόδων και εξόδων.

Τα παραπάνω στάδια αναλύονται σε επιμέρους βήματα:

Βήμα 1: Προετοιμασία και οργάνωση

1. Οργάνωση του έργου από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης και τη δυνητική σύσταση ομάδας έργου ή επιμέρους θεματικών ομάδων εργασίας, μία ανά θεματική ενότητα (*«Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής», «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός», «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση» «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας και Οικονομικής Κατάστασης του Δήμου»*).

2. Διατύπωση των αρχικών κατευθύνσεων της Δημοτικής Αρχής.

3. Προγραμματισμό του έργου.

4. Ενημέρωση του προσωπικού των υπηρεσιών και των Ν.Π. του Δήμου για τη διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Βήμα 2: Συνοπτική περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης

Στόχος του βήματος είναι η αποτύπωση και η αξιολόγηση της συνολικής αντίληψης της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού, της περιοχής του Δήμου και των κάθετων υπηρεσιών στους θεματικούς τομείς *«Περιβάλλον και ποιότητα ζωής», «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός»*

και «*Τοπική Οικονομία και Απασχόληση*», καθώς και η διεθνής αντίληψη της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό αναφέρονται τα γεωγραφικά, πληθυσμιακά, κοινωνικά, οικονομικά, πολεοδομικά, περιβαλλοντικά και αναπτυξιακά χαρακτηριστικά του Δήμου, καθώς και οι σχέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις του με την ευρύτερη περιοχή. Γίνεται επίσης μια σύντομη περιγραφή της γενικής, μακροσκοπικής εικόνας της περιοχής του Δήμου. Στη συνέχεια αξιολογείται η θέση της περιοχής και προσδιορίζονται τα πιο πειστικά αναπτυξιακά προβλήματα σε κάθε τομέα. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται και εξετάζονται δευτερογενή στοιχεία από την αξιολόγηση των στελεχών του Δήμου μέσω ερευνών που αφορούν συγκεκριμένα γνωστικά πεδία ως προς την εξειδίκευση και τις αρμοδιότητές τους, καθώς και στατιστικά στοιχεία και βιβλιογραφικές πηγές.

Βήμα 3: Καθορισμός του Οράματος και της Στρατηγικής του Δήμου- Κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου

Οι στόχοι του συγκεκριμένου βήματος ήταν ο καθορισμός της στρατηγικής που θα εφαρμόσει ο Δήμος με τη διαμόρφωση των στόχων και δράσεων της Δημοτικής Αρχής, τη διαμόρφωση του οράματος, τη διαμόρφωση των κατευθυντήριων πολιτικών επιλογών της Δημοτικής Αρχής για την επόμενη περίοδο και τέλος τον καθορισμό των μέτρων (Αναπτυξιακές Προτεραιότητες) και των στόχων, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους σχετικούς παράγοντες λειτουργίας του προγράμματος.

Η στρατηγική του Δήμου οργανώθηκε σε τέσσερις άξονες:

- Α' Άξονας: Σύγχρονος Δήμος Κομοτηνής
- Β' Άξονας: Πόλη για Όλους
- Γ' Άξονας: Βιώσιμη και Ισόρροπη Ανάπτυξη
- Δ' Άξονας: Τοπική Οικονομική Ανάπτυξη

Βήμα 4: Συνεργασία με όμορους Δήμους και Περιφέρεια

Στόχος της δράσης είναι να διασφαλίσει τον συντονισμό υπέρ των τοπικών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών και να ενθαρρύνει τυχόν διαδημοτικές και διαβαθμισμένες συνεργασίες (περιφέρεια-δήμος). Μαζί με άλλα, το βήμα αυτό σκοπεύει να βελτιώσει το επίπεδο συνεργασίας του Δήμου με τους γύρω Δήμους για τη συντονισμένη προώθηση της υπερτοπικής ανάπτυξης και τη συνεργατική παροχή υπηρεσιών ή την εκτέλεση πολιτικών και συμφωνιών. Προκειμένου να συντονιστούν

οι προσπάθειες που συνδέονται με την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, στο βήμα αυτό σκοπεύει επίσης να συνεργαστεί ο Δήμος με την Περιφέρεια.

Βήμα 5: Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και Διαδικασίες Διαβούλευσης

Το βήμα περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

- Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου
- Παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου στη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης
- Δημοσιοποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου μέσω των διαθέσιμων συστημάτων και διαδικασιών επικοινωνίας
- Σύνοψη των συμπερασμάτων των διαδικασιών διαβούλευσης και ενημέρωση της Εκτελεστικής Επιτροπής και των αρμόδιων υπηρεσιών

Βήμα6: Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου

Σε αυτό το βήμα, δημιουργείται το Επιχειρησιακό Σχέδιο για την επίτευξη κάθε Στόχου του Στρατηγικού Σχεδίου για την υλοποίηση της στρατηγικής του Δήμου. Άξονες, μέτρα, στόχοι που αναπτύχθηκαν κατά τη φάση προετοιμασίας του Στρατηγικού Σχεδίου περιλαμβάνονται στην ανάλυση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, μαζί με δραστηριότητες που καθορίζουν τη στρατηγική του Δήμου. Για την προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να γίνουν τα ακόλουθα βήματα:

- Εξειδίκευση των μέτρων και των στόχων σε δράσεις
- Συνοπτική περιγραφή του σχεδίου δράσης για κάθε αρμόδια υπηρεσία

Βήμα 7: Τετραετής Προγραμματισμός των Δράσεων

Οι στόχοι αυτού του βήματος είναι: α) ιεράρχηση και σχεδιασμός των δράσεων, β) εκτίμηση του προϋπολογισμού των δράσεων, εκτίμηση των εσόδων και των πηγών χρηματοδότησης και διανομή των εσόδων ανά τα έτη για την κάλυψη των εξόδων των δράσεων, γ) ομαδοποίηση δράσεων. Συγκεκριμένα, ο αρμόδιος φορέας δημιουργεί τους οικονομικούς πίνακες του Επιχειρησιακού Προγράμματος καθώς και τον προϋπολογισμό των δραστηριοτήτων. Οι πίνακες αυτοί περιλαμβάνουν τη διάρκεια και το χρονοδιάγραμμα των δράσεων. Η ομάδα έργου προετοιμάζει συνοπτικούς πίνακες για να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα των λειτουργιών του Επιχειρησιακού Προγράμματος καθώς και μια εικόνα των επιμέρους χορηγήσεων.

Βήμα 8: Προσδιορισμός Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης

Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται οι δείκτες με βάση τους οποίους θα πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Βήμα 9: Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος & Τελικές Ενέργειες

- έγκριση του σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο.
- δημοσιοποίηση του προγράμματος (Δήμος Κομοτηνής, 2018).

Κεφάλαιο 5^ο: Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αποτυπώσει την πραγματικότητα σε ένα τυπικό αστικό ΟΤΑ Α΄ βαθμού, όπως είναι ο Δήμος Κομοτηνής, όσον αφορά τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής και το επίπεδο ενσωμάτωσης μορφών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

5.2 Ερευνητική διαδικασία

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε προϊσταμένους τμημάτων του Δήμου και σε αιρετούς. Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε με την αίτηση αδειοδότησης από τους αρμόδιους προϊσταμένους προσωπικού. Με την κατοχύρωση της έρευνας η ερευνήτρια ήρθε σε επαφή με τους συνεντευξιαζόμενους και τους ενημέρωσε για τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Στη συνέχεια διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις, οι οποίες είχαν διάρκεια 30 λεπτών. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στον εργασιακό χώρο των συνεντευξιαζόμενων σε πολύ φιλικό κλίμα, κατόπιν συνεννόησης για τον χρόνο διεξαγωγής τους. Διέθεταν τη μορφή άνετων συζητήσεων, κατά τις οποίες δόθηκε η ελευθερία στους συνεντευξιαζόμενους να αποτυπώσουν τις απόψεις τους.

5.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματά που κλήθηκε να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου Κομοτηνής για τον τρόπο που υλοποιήθηκαν οργανωσιακές αλλαγές στο Δήμο τους στο κομμάτι της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης;
- Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων του Δήμου Κομοτηνής από την ενσωμάτωση μορφών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αναφορικά με την απλούστευση της εργασίας τους, αλλά και την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;

- Ποιος είναι ο όγκος των οργανωσιακών αλλαγών που έχουν υλοποιηθεί στον φορέα τους;
- Ποιος είναι ο βαθμός αντίστασης τους στην αλλαγή;
- Ποιος είναι ο βαθμός εμφάνισης προβλημάτων στην υλοποίηση των αλλαγών;
- Ποιος είναι ο βαθμός συμμετοχής τους στην διαδικασία της αλλαγής και ενσωμάτωσης των ΤΠΕ;
- Ποια είναι τα αποτελέσματα των αλλαγών στην άσκηση των αρμοδιοτήτων τους στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην παροχή των υπηρεσιών;

5.5 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας αφορά σε 13 υπαλλήλους του Δήμου Κομοτηνής σε υπεύθυνες θέσεις, οι οποίοι έχουν γνώσεις γύρω από το θέμα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της αλλαγής σε νέα συστήματα ηλεκτρονικής διοίκησης. Στον παρακάτω πίνακα 5.1 παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 5.1: Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Α/Α	Φύλο	Ηλικία	Προϋπηρεσία	Μορφωτικό επίπεδο
Σ1	Γυναίκα	50	25 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ2	Γυναίκα	48	7 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ3	Γυναίκα	42	15 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ4	Άντρας	59	37 χρόνια	Απόφοιτος λυκείου
Σ5	Άντρας	38	4 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ6	Άντρας	56	19 χρόνια	Πτυχίο ΤΕΙ
Σ7	Άντρας	54	28 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ8	Γυναίκα	49	29 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ9	Γυναίκα	50	21 χρόνια	Πτυχίο ΑΕΙ
Σ10	Γυναίκα	60	33 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ11	Γυναίκα	56	35 χρόνια	Πτυχίο ΤΕΙ
Σ12	Άντρας	52	24 χρόνια	Μεταπτυχιακό
Σ13	Άντρας	64	16 χρόνια	Πτυχίο ΑΕΙ

5.6 Ερευνητικό εργαλείο

Η ποιοτική έρευνα που επιλέχθηκε ως μέθοδος ολοκληρώνεται μέσω του εργαλείου της ημιδομημένης συνέντευξης, στην οποία περιλαμβάνονται ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Στην ημιδομημένη συνέντευξη δημιουργείται εκ των προτέρων ένας αριθμός ερωτήσεων και στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας χωρίζονται σε δύο βασικά τμήματα. Κατά το 1^ο τμήμα εξετάζεται η Οργανωσιακή Αλλαγή στους ΟΤΑ και κατά το 2^ο η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Η επιλογή της ημιδομημένης συνέντευξης ως εργαλείου συλλογής δεδομένων έγινε με γνώμονα την ανάλυση της βιβλιογραφικής επισκόπησης, ως ο καταλληλότερος τρόπος για την επίτευξη των στόχων της συγκεκριμένης έρευνας (Cohen et al., 2008).

Κεφάλαιο 6^ο: Ανάλυση πρωτογενών δεδομένων

6.1 Ανάλυση οργανωσιακής αλλαγής

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων έχουν προκύψει πολύ σημαντικές πληροφορίες που αφορούν στις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της οργανωτικής δομής ή στον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης/Τμήματος που έχουν την εποπτεία. Ο κάθε ένας μίλησε για τις αλλαγές που σχετίζονται με το εκάστοτε τμήμα του. Σε μια ευρύτερη βάση, ορισμένες αλλαγές που έγιναν αφορούν στην αναδιοργάνωση της δομής (οργανόγραμμα) και στην αναθεώρηση της οργανωτικής δομής με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανακατανομή αρμοδιοτήτων, τη δημιουργία νέων τμημάτων ή την εξάλειψη περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών, καθώς και την ψηφιοποίηση και εισαγωγή νέων τεχνολογιών, με στόχο την βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας. Επίσης, περιλαμβάνει τη διαχείριση διαδικασιών και δημόσιων υπηρεσιών προς το κοινό και τον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης πόρων, που αποβλέπει στη βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών και υλικών πόρων, με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία των τμημάτων του δήμου.

Ερώτηση 1η

Ποιες αλλαγές θεωρείτε ότι έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της οργανωτικής δομής ή στον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης/Τμήματος που έχετε την εποπτεία τα τελευταία χρόνια; Σε τι βαθμό ολοκληρώθηκαν αυτές οι αλλαγές;

Σχετικά με το γραφείο της Γραμματείας του Δημοτικού Συμβουλίου και της Δημαρχιακής Επιτροπής ο αρχικός ψηφιακός μετασχηματισμός ξεκίνησε το 1995 και ολοκληρώθηκε το 1998, προσφέροντας μία εξαιρετική οργανωσιακή αλλαγή μέσω της δημιουργίας εντός του τμήματος εφαρμογής ενός καινοτόμου προγράμματος, το οποίο μείωσε σε μεγάλο βαθμό τη γραφειοκρατία. Σταδιακά και ταυτόχρονα με τις καθημερινές τρέχουσες υποχρεώσεις, ψηφιοποιήθηκαν όλα σχεδόν τα χειρόγραφα πρακτικά και οι μηχανογραφημένες αποφάσεις του Δ.Σ. και της Ο.Ε. Οργανωσιακή αλλαγή, επίσης, των τελευταίων χρόνων, αποτέλεσε η δυνατότητα εισόδου σε ηλεκτρονική πλατφόρμα, των μελών διαφόρων πολιτικών οργάνων/ομάδων και όλων

των συμμετεχόντων στις συνεδριάσεις τους, αφενός για την ενημέρωσή τους σε θέματα των ημερήσιων διατάξεων και εισηγήσεων των υπηρεσιών και αφετέρου για την παρακολούθηση συνεδριάσεων μέσω τηλεδιασκέψεων, ειδικότερα κατά τη διάρκεια εμφάνισης της υγειονομικής πανδημίας του COVID-19.

Στην υπηρεσία του Δημοτολογίου έχουν γίνει πολλές αλλαγές, όσον αφορά την οργανωτική δομή του και τον τρόπο λειτουργίας του. Έχουν δημιουργηθεί υποτιμήματα που ασχολούνται με την έκδοση πιστοποιητικών, μεταδημοτεύσεων, εγγραφής στο δημοτολόγιο λόγω κτήσης ιθαγένειας, ενημέρωσης εκλογικών καταλόγων και αιτήσεων ετεροδημοτών, ενημερώσεις των υπαρχόντων δημοτολογικών εγγραφών. Οι αλλαγές αφορούσαν κυρίως στην έλευση από το χειρόγραφο στο μηχανογραφημένο σύστημα, χωρίς να είναι πλέον απαραίτητη η φυσική παρουσία δημοτών στο Δήμο, πλην ελαχίστων περιπτώσεων, αφού οι δημότες εξυπηρετούνται και μέσω θυρίδων ή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Σχετικά με το τμήμα Λογιστηρίου, Προϋπολογισμού, Οικονομικής Πληροφόρησης και Αποθήκης, πλέον πολλά χρηματικά εντάλματα τηρούνται σε ηλεκτρονικό αρχείο με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί αισθητά το φυσικό αρχείο και να είναι εύκολη η αναζήτηση χρηματικών ενταλμάτων. Και στη μισθοδοσία πολλά από τα αρχεία τηρούνται σε ηλεκτρονική μορφή. Επίσης έγινε η προμήθεια λογισμικού για την εφαρμογή «*Διαχείριση Αποθηκών*» με σκοπό να γίνεται σωστή παρακολούθηση στη διακίνηση των υλικών και των κινητών περιουσιακών στοιχείων του Δήμου, χωρίς όμως ακόμα να έχει τεθεί σε πλήρη εφαρμογή.

Στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Κομοτηνής έχει ολοκληρωθεί ο ηλεκτρονικός κατάλογος της βιβλιοθήκης με άμεση πρόσβαση των χρηστών στο υλικό της βιβλιοθήκης. Σε επόμενο στάδιο (άμεσα) οι χρήστες θα έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν την προσωπική τους καρτέλα και από εκεί να πραγματοποιούν κράτηση τεκμηρίων, παραγγελία προς παραλαβή, προτάσεις και να βλέπουν το ιστορικό δανεισμών. Επίσης έχει ολοκληρωθεί η επίσημη ιστοσελίδα της Δημοτικής Βιβλιοθήκης Κομοτηνής που δίνει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να μπει στον κατάλογο, να βρει πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας της και να ενημερωθεί για το σύνολο των εκδηλώσεων και δράσεων που υλοποιούνται στον χώρο της Βιβλιοθήκης.

Στο Τμήμα Εσόδων και Περιουσίας επιτεύχθηκε μια σημαντική αναδιοργάνωση στη λειτουργία του τόσο σε επίπεδο διαδικασιών, όσο και στην διεύρυνση της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής. Αν και έχουν σημειωθεί πολύ

σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις στη λειτουργία του τμήματος δεν έχει φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο. Επίσης, στο τμήμα Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων υπήρξαν σημαντικές αλλαγές με την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων δια του πρωτοκόλλου, υποστηρίζοντας όμως ότι αυτό το σύστημα δεν είναι καθόλου λειτουργικό για δύο λόγους: α) συμβαδίζει με την παλαιότερη μέθοδο της έντυπης διακίνησης των εγγράφων και β) το λειτουργικό του σύστημα δεν είναι αρκετά φιλικό για τον χρήστη με την ψηφιακή υπογραφή, η οποία αποτελεί μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική αλλαγή στον δημόσιο τομέα και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα «Ανοιχτή Αγορά», το οποίο όμως αποτελεί μια αποτυχημένη μέχρι σήμερα προσπάθεια ψηφιοποίησης και μηχανογράφησης όλων των στοιχείων που αφορούν στη σύννομη λειτουργία του υπαίθριου εμπορίου (π.χ έκδοση, ανανέωση, αδειών υπαίθριου εμπορίου).

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου του Δήμου Κομοτηνής αποτελεί από μόνο του ένα καινοτόμο εγχείρημα της Κεντρικής Κυβέρνησης το οποίο επιχειρεί να επιφέρει αλλαγές στην οργανωτική δομή του φορέα. Οργανωτικά η αλλαγή εντοπίζεται στην εισαγωγή του μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας το οποίο λειτουργεί με τον επικεφαλής του φορέα (δήμαρχο) στην πρώτη γραμμή δίνοντας τη στρατηγική και τον στόχο, τη διοίκηση και τα στελέχη (διευθυντές, τμηματάρχες) στη δεύτερη γραμμή οι οποίοι δίνουν την κατεύθυνση και έχουν την εποπτεία, και τον εσωτερικό έλεγχο στην τρίτη γραμμή, ο οποίος επιβλέπει τις διαδικασίες και το σύστημα ελέγχου, αξιολογεί τους κινδύνους και επιβλέπει τις δικλίδες ασφαλείας.

Σε γενικές γραμμές και στο σύνολο του Δήμου Κομοτηνής τα τελευταία χρόνια ξεκίνησαν οι προσπάθειες σημαντικών αλλαγών στον τομέα της οργανωτικής δομής ή στον τρόπο λειτουργίας του τμήματος ή της διεύθυνσης. Ο Δήμος αυτή τη στιγμή προσπαθεί να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που του προσφέρονται από την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, ούτως ώστε να μειωθεί και το κόστος, αλλά παράλληλα να είναι και πιο γρήγορος.

Ερώτηση 2η

Συμμετείχατε στο σχεδιασμό της στρατηγικής των αλλαγών;

Όσον αφορά στον βαθμό της συμμετοχής στον σχεδιασμό της στρατηγικής των αλλαγών, μεγάλος αριθμός των συμμετεχόντων απάντησαν ότι δεν έλαβαν μέρος σε αυτόν (5/13). Από την άλλη, όσοι έλαβαν μέρος απάντησαν ότι η συμμετοχή τους

αφορούσε στην ηλεκτρονική καταχώρηση όσων σχετιζόταν με την οργάνωση των συνεδριάσεων, την τήρηση των πρακτικών, τη σύνταξη και καθαρογραφή των αποφάσεων και γενικότερα τη διεκπεραίωση, διαχείριση και αρχειοθέτηση των εγγράφων και αποφάσεων των συλλογικών οργάνων, τα οποία αποτελούν τα όργανα διοίκησης του Δήμου, καθώς αποφασίζουν τις πολιτικές που θα ακολουθήσουν στους τομείς αρμοδιότητάς τους. Επίσης, ανέλαβαν πρωτοβουλίες για την εισαγωγή κάποιων απαραίτητων αλλαγών, κρίνοντας σημαντική τη συλλογική δράση για ουσιαστικές οργανωσιακές και λειτουργικές αλλαγές με τη βούληση της αιρετής διοίκησης και αποτύπωσαν τις ανάγκες των εκάστοτε τμημάτων τους, ώστε αυτές να συμπεριληφθούν στον σχεδιασμό του Δήμου στρατηγικά, επιχειρησιακά αλλά και σε επίπεδο προϋπολογισμού του Δήμου.

Ερώτηση 3η

Ποιες είναι οι δυσκολίες που συναντήσατε κατά την εφαρμογή οργανωτικών ή επιχειρησιακών αλλαγών; Τι σας δυσκόλεψε πιο πολύ στις παραπάνω αλλαγές;

Στο κομμάτι των δυσκολιών που προέκυψαν κατά την εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών, αυτές κυρίως αφορούν στη μεγάλη αλλαγή της καθημερινής ροής των αρμοδιοτήτων των τμημάτων και των τρεχουσών διαδικασιών. Επίσης, αρκετοί συμμετέχοντες (7) δήλωσαν ότι οι δυσκολίες σχετίζονταν με την άρνηση των δημοτών να εξυπηρετούνται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η αντίσταση του προσωπικού, καθώς η υιοθέτηση αλλαγών είναι μία δύσκολη διαδικασία, ξεβολεύει πολλές φορές τους εργαζόμενους οι οποίοι δε θέλουν να αλλάξουν την καθημερινότητά τους, με αποτέλεσμα να συντηρούν παγιωμένες δυσλειτουργικές καταστάσεις. Το προσωπικό είναι επιφορτισμένο και ελλιπές με αρκετές αρμοδιότητες με αποτέλεσμα η κάθε αλλαγή να συναντάει πολλά εμπόδια κάθε φορά.

Σε κάθε περίπτωση η έλλειψη κατανόησης των αλλαγών, των σκοπών και των οφελών τους μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και ανησυχίες μεταξύ των μελών του οργανισμού. Οι αλλαγές συχνά απαιτούν συνεργασία και συντονισμό μεταξύ διαφόρων τμημάτων ή ομάδων, και η έλλειψη συνεργασίας δυσχεράνει την υλοποίηση των αλλαγών, με το φαινόμενο αντίστασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους να είναι έντονο, κυρίως λόγω του φόβου του άγνωστου, της αβεβαιότητας και του ενδεχόμενου να αλλάξουν τις συνήθειες τους. Τέλος, υπάρχουν σημαντικά θέματα σχετικά με τις τεχνικές δυσκολίες, όπως ανεπαρκής υποδομή ή

δυσκολίες στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Ο μικρός αριθμός των υπηρετούντων, οι οποίοι πρέπει να διαχειριστούν την πληθώρα αρμοδιοτήτων τους και τον συνεπακόλουθο μεγάλο αριθμό υποθέσεων, σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας τους, είναι σημαντικά προβλήματα. Σε άλλες περιπτώσεις τμημάτων η γενικότερη έλλειψη κουλτούρας αλλαγής, ανασχεδιασμού και εκσυγχρονισμού σε συνδυασμό με το λειτουργικό τους σύστημα που δεν είναι αρκετά φιλικό για τον χρήστη, οδήγησαν όχι μόνο στη μη ολοκλήρωση τους, αλλά τις περισσότερες φορές παρέμειναν στο αρχικό στάδιο των εξαγγελιών και της αρχικής τους εμφάνισης. Τέλος, η απουσία προετοιμασίας, εκπαίδευσης και γενικά οποιασδήποτε ενημέρωσης, σε συνδυασμό με την επιτακτική αλλαγή κουλτούρας εν γένη και τη δυσκολία επικοινωνίας με τους επικεφαλής, είναι σημαντικές δυσκολίες που δυσχεραίνουν την οργανωσιακή αλλαγή.

Ερώτηση 4η

Η εφαρμογή των αλλαγών έχει επιτύχει τα ζητούμενα αποτελέσματα και αν ναι ποια είναι αυτά; (αποδοτικότητα: η ιδιότητα, ή η ικανότητα απόδοσης προσδοκώμενου αποτελέσματος/ μείωση γραφειοκρατίας: σύστημα διεκπεραίωσης των δημόσιων κυρίως υποθέσεων, στο οποίο κυριαρχούν οι περιττές ενέργειες που επιβραδύνουν την όλη διαδικασία);

Όσον αφορά στο αν η εφαρμογή των αλλαγών έχει επιτύχει τα ζητούμενα αποτελέσματα, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν 2 αρκετά διαφορετικές καταστάσεις. Από τη μια, υποστηρίζεται (4) ότι οι αλλαγές έχουν επιφέρει σε ελάχιστο βαθμό τα ζητούμενα αποτελέσματα και απαιτούνται συλλογικές ενέργειες και συνεργασία από το σύνολο του Δήμου για την αλλαγή σε ευρύ επίπεδο. Από την άλλη, οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή των αλλαγών πέτυχε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, δηλαδή τη μείωση της γραφειοκρατίας λόγω αύξησης της ικανότητας απόδοσης του προσδοκώμενου αποτελέσματος (πχ ταχύτερη οργάνωση μίας συνεδρίασης και επακόλουθα ταχύτερη έκδοση και δημοσίευση αποφάσεων, άμεση ηλεκτρονική αρχειοθέτηση) και την αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και των πολιτών. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι μια διαρκής διαδικασία και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι απόψεις των πολιτών, του προσωπικού και της διοίκησης του Δήμου για τη βελτίωση των υφιστάμενων αλλαγών και την επιτυχή υλοποίηση μελλοντικών αλλαγών. Συγκεκριμένα, με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών έχει βελτιωθεί η εξυπηρέτηση

των πολιτών, τόσο προς τον χρόνο εξυπηρέτησής τους, όσο και προς την εντυπωσιακή μείωση της ανάγκης για φυσική παρουσία τους προκειμένου να διεκπεραιωθούν τα αιτήματά τους.

Σε γενικές γραμμές η εφαρμογή των αλλαγών έχει επιφέρει αύξηση της αποτελεσματικότητας, μειώνοντας τον χρόνο επεξεργασίας διαδικασιών, αυξάνοντας την ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες και επιτρέποντας στους πολίτες να έχουν πιο εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες του Δήμου. Έτσι αυξήθηκε η διαφάνεια και οδήγησε στη βελτίωση των διοικητικών αποφάσεων και την παροχή πληροφοριών προς το κοινό, αυξάνοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τον Δήμο με τη μείωση της γραφειοκρατίας, την αναβάθμιση της κοινωνικής συμμετοχής, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους πολίτες να συμμετέχουν περισσότερο στη διαμόρφωση των δημοτικών αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση της ασφάλειας των δεδομένων, καθώς η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να προσφέρει πιο ασφαλείς μηχανισμούς αποθήκευσης και διαχείρισης πληροφοριών, προστατεύοντας τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών και του προσωπικού του Δήμου.

Ερώτηση 5η

Σε ποιο βαθμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό του δήμου πληροφορημένο γύρω από θέματα μεταρρυθμιστικών στρατηγικών επιλογών (1) και εκσυγχρονισμού (2), αλλά και γύρω από τους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (3) που έχει θέσει η Κεντρική Διοίκηση του Δήμου;

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου είναι πληροφορημένο γύρω από τα θέματα μεταρρυθμιστικών στρατηγικών επιλογών και εκσυγχρονισμού, αλλά και γύρω από τους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έχει θέσει η Κεντρική Διοίκηση του Δήμου, γενικά υφίστανται 2 διαφορετικές καταστάσεις. Από τη μία, ορισμένοι συμμετέχοντες (3) υποστηρίζουν ότι οι περισσότεροι δεν είναι ενημερωμένοι, αδιαφορούν και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής, καθώς η κεντρική διοίκηση του Δήμου δεν έχει θέσει ακόμη ουσιαστικούς στόχους για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση εκτός από κάποιες ψηφιακές εφαρμογές που έχουν σαν σκοπό την πληροφόρηση και διευκόλυνση του πολίτη σε σχέση με τις υπηρεσίες του Δήμου και πολλές φορές μάλιστα οι ίδιοι οι υπάλληλοι δεν επιδιώκουν να ενημερωθούν για να μη ξεβουλευτούν από τις συνήθειες

τους. Οι Διοικήσεις του Δήμου διαχρονικά δεν είχαν ως βασική προτεραιότητα τον εκσυγχρονισμό, την αλλαγή, ούτε έκαναν θαρραλέα βήματα υιοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αρκούμενες στις όποιες πρωτοβουλίες εκδηλώνονταν από την κεντρική κυβέρνηση. Αυτό είχε σαν αναμενόμενο αποτέλεσμα ένα τεράστιο έλλειμμα πληροφόρησης της συντριπτικής πλειονότητας των υπαλλήλων του Δήμου σε θέματα μεταρρυθμίσεων, εκσυγχρονισμού και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Από την άλλη, οι υπόλοιποι υποστηρίζουν ότι το προσωπικό του Δήμου γενικότερα είναι ενημερωμένο σε θέματα μεταρρυθμιστικών στρατηγικών αλλαγών, αλλά άμεσα ανταποκρίνεται στον εκσυγχρονισμό ένα σημαντικό αλλά όχι μεγάλο ποσοστό. Με βάση τις ενημερώσεις και τις εκπαιδεύσεις που διοργανώνονται για ενημερωτικές συναντήσεις και σεμινάρια, τις ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας που υπάρχουν με τους εργαζομένους και την ενθάρρυνση που δίνεται στο προσωπικό για να συμμετέχει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών υπάρχει σίγουρα η προσφορά ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη τους εντός και εκτός της οργάνωσης. Τέλος, υποστηρίζεται ότι το προσωπικό είναι σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, αλλά σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όπου με τη δική τους συμβολή θα ανεβεί το επίπεδο του Δήμου.

Ερώτηση 6η

Η διοίκηση του δήμου υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα που αφορούν στις αλλαγές που επιβάλλονται; Αν ναι με ποιους τρόπους;

Στο ζήτημα της υποστήριξης της διοίκησης του Δήμου προς το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα που αφορούν στις αλλαγές που επιβάλλονται, για άλλη μια φορά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων υποδεικνύουν μια διφορούμενη κατάσταση. Η πλειοψηφία (8) τους υποστηρίζει ότι η Διοίκηση του Δήμου είναι υποστηρικτική όσο το επιτρέπουν οι συνθήκες και διευκολύνει όσους επιθυμούν να αποκτήσουν πρόσθετες δεξιότητες μέσω σεμιναρίων. Σε περιπτώσεις που έγιναν αλλαγές χωρίς σεμινάρια του προσωπικού όμως, αν και η Διοίκηση του Δήμου ήταν υποστηρικτική, από τη στιγμή που το προσωπικό δεν είναι επαρκώς πληροφορημένο γύρω από τα θέματα των μεταρρυθμιστικών στρατηγικών επιλογών και εκσυγχρονισμού, αλλά και γύρω από τους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μεγάλο μέρος της ευθύνης της αποτυχίας είναι και της διοίκησης. Οι διοικήσεις του Δήμου δεν ενθάρρυναν το προσωπικό τους στο να υιοθετήσει κουλτούρα εκσυγχρονισμού και αλλαγής. Παρ’

όλα αυτά, δεν λειτούργησαν αποτρεπτικά σε μεμονωμένες περιπτώσεις που υπήρξαν προτάσεις για αλλαγή και εκσυγχρονισμό διαδικασιών. Ο κύριος λόγος που επικρατεί αυτή η κατάσταση είναι η ισχυρή δύναμη της αδράνειας (αντίσταση στην αλλαγή) που διέπει τις περισσότερες Διοικήσεις των Δήμων ανά την Ελλάδα οι οποίες διοικούν εν πολλοίς με σκεπτικό και αντιλήψεις της δεκαετίας του '90. Επίσης, η κατάσταση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει κατάλληλος και ουσιαστικός σχεδιασμός από την κεντρική διοίκηση της χώρας και δεν υπάρχουν ακόμη οι κατάλληλοι άνθρωποι (διοικητικοί και υπηρεσιακοί) για να προωθήσουν τις ενέργειες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των αλλαγών. Τέλος, αναγκαστικά έχουν γίνει κάποια επιπλέον βήματα την περίοδο της καραντίνας, τα οποία έπρεπε να γίνουν για να συνεχίσει η λειτουργία κάποιων υπηρεσιών. Σε γενικές γραμμές, απαιτείται σχετική ενημέρωση και επιμόρφωση όχι μόνο του προσωπικού του Δήμου αλλά και της αιρετής διοίκησης, προκειμένου να γίνει απόλυτα κατανοητή η σημαντικότητα εισαγωγής των αναγκαίων αλλαγών και καινοτομιών, οι οποίες θα οδηγούν στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στον εκσυγχρονισμό του Δήμου.

Από την άλλη, όπου υπήρξαν υποστηρικτικές ενέργειες της διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό, αυτές αφορούσαν στην χρηματοδότηση νέων πρακτικών και ταυτόχρονα στην αναζήτηση νέων χρηματοδοτήσεων, στην κατάλληλη εκπαίδευση, κατάρτιση και ενθάρρυνση προσωπικής ανάπτυξης, στην ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή, στην αναγνώριση και ανταμοιβή και στην συνεχή καθοδήγηση με σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για τις αλλαγές.

6.2 Ανάλυση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Ερώτηση 1η

Ποιες είναι οι βασικές μορφές ΗΔ που έχουν εφαρμοστεί στον δήμο;

Οι βασικές μορφές ΗΔ που έχουν εφαρμοστεί στον Δήμο Κομοτηνής άπτονται μεγάλης κλίμακας. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες έδωσαν παραδείγματα ηλεκτρονικών μορφών διακυβέρνησης (10). Ενδεικτικά, ορισμένες από αυτές είναι: μηχανογράφηση, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, πλατφόρμες επικοινωνίας, θυρίδες εξυπηρέτησης, η γραμμή του Δημότη, το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, οι ηλεκτρονικές

πληρωμές οφειλών, η εφαρμογή scmsγια τα κινητά και για τα σωματεία, η πλατφόρμα e-meeting για τις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων, η ηλεκτρονική έκδοση βεβαίωσης μονίμου κατοικίας, το tetragonika.gr (διόρθωση τ.μ. ακίνητης περιουσίας), η ηλεκτρονική αίτηση και έκδοση πιστοποιητικών, κλπ. Η ευρύτερη κατηγοριοποίηση αυτών των υπηρεσιών στοχεύει στην:

- Ηλεκτρονική Διαχείριση Έγγραφων: ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης εγγραφών για την αποθήκευση, διανομή και αναζήτηση των εγγράφων.
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για τους Πολίτες: παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες μέσω διαδικτύου, όπως αιτήσεις άδειας, καταχώρηση γεννήσεων και γάμων, πληρωμή τελών κ.λπ.
- Ψηφιακή Σύνδεση με τους Πολίτες: χρησιμοποιεί τα socialmedia και άλλα ψηφιακά κανάλια για να επικοινωνεί με τους πολίτες, να προβάλλει πληροφορίες και να λαμβάνει ανάδραση.
- Ηλεκτρονική Πληροφόρηση και Δημοσιοποίηση Αποφάσεων: διασφαλίζει τη διαφάνεια των αποφάσεων του παρέχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες για τις αποφάσεις που λαμβάνονται και τις διαδικασίες που ακολουθούνται.
- Ηλεκτρονική Διαχείριση Πόρων και Οικονομικών: χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά συστήματα για τη διαχείριση του προϋπολογισμού, των οικονομικών και των πόρων του.

Στον αντίποδα, υπήρξαν ισχυρισμοί ότι δεν έχουν εφαρμοστεί ουσιαστικές αλλαγές στον Δήμο (3). Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί ότι η περίοδος της πανδημίας ευνόησε και επιτάχυνε κατά κάποιο τρόπο την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στις παρεχόμενες υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες προς τους πολίτες μέσω του gov.gr, ηλεκτρονική πληρωμή οφειλών κλπ.). Οι νέες προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος απαιτούν τη λήψη και εφαρμογή πιο δραστικών μέτρων.

Ερώτηση 2η

Θεωρείτε ότι ο βαθμός ενσωμάτωσης των μορφών ΗΔ είναι επαρκής στο δήμο;

Όσον αφορά στο βαθμό ενσωμάτωσης των μορφών ΗΔ, αυτός δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα επαρκής στο Δήμο Κομοτηνής. Αν και οι περισσότεροι συμμετέχοντες ισχυρίζονται πως έχει γίνει αρκετή πρόοδος τα τελευταία χρόνια (10), ειδικά με την πανδημία του covid-19, ωστόσο υπάρχει αρκετό περιθώριο βελτίωσης,

τουλάχιστον σε σύγκριση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Ο βαθμός ικανοποίησης εντοπίζεται κυρίως σε υπηρεσίες που αφορούν τη διαθεσιμότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, τη διαφάνεια και την πρόσβαση στην πληροφορία, την ηλεκτρονική συμμετοχή και την αμοιβαία επικοινωνία, την προστασία δεδομένων, την κυβερνοασφάλεια και την εκπαίδευση υποστήριξη, αλλά πάντα σε μειωμένο εύρος. Επίσης, υπάρχει ο ισχυρισμός ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί σύντομα με την έναρξη της πλατφόρμας «*Αιτήματα Πολιτών (e-localgovernment)*» μέσω της οποίας θα παρέχεται ψηφιακά πληθώρα εγγράφων στους πολίτες.

Ερώτηση 3η

Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι βασικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν την ενσωμάτωση μορφών ΗΔ;

Σχετικά με το ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν την ενσωμάτωση μορφών ΗΔ, όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες (11) ισχυρίζονται ότι είναι το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, η άρνηση στις καινοτομίες, οι ακατάλληλες υποδομές, η άρνηση των υπαλλήλων να αλλάξουν κάποιο τρόπο στην εργασία τους, η υποστελέχωση, η έλλειψη πόρων και γενικότερα η δυσκολία στη διαχείριση της αλλαγής και της εργασιακής κουλτούρας. Γενικά, οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι υπάρχει έλλειψη οράματος που εντοπίζεται στη διοίκηση (αιρετή και μη), που σε συνδυασμό με την έλλειψη τεχνογνωσίας και κατάρτισης του υπάρχοντος προσωπικού, το γερασμένο προσωπικό και τη μη πρόσληψη νέων υπαλλήλων δυσχεραίνουν σε μεγάλο βαθμό την ενσωμάτωση μορφών ΗΔ.

Ερώτηση 4η

Ποιο θεωρείτε ότι είναι το επίπεδο αντίστασης των υπαλλήλων στην αλλαγή σχετικά με την ΗΔ;

Όλα τα φαινόμενα αντίστασης των υπαλλήλων στην αλλαγή προέρχονται από πάγιες καταστάσεις που ισχύουν στο δημόσιο τομέα, οι οποίες αφορούν στην ανησυχία για την ασφάλεια της θέσης εργασίας, καθώς οι υπάλληλοι μπορεί να ανησυχούν ότι η εφαρμογή της ΗΔ μπορεί να οδηγήσει σε μειώσεις προσωπικού ή ακόμα και σε απώλεια θέσεων εργασίας, καθώς ορισμένες διαδικασίες μπορεί να

αυτοματοποιηθούν, στην ανησυχία για έλλειψη ικανοποίησης, επειδή οι υπάλληλοι φοβούνται ότι δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ή γνώσεις για να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογίες και διαδικασίες και στην έλλειψη ισχυρής βούλησης από τη διοίκηση (6). Επίσης, υπάρχουν και πολιτικοί παράγοντες και το πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο, καθώς παραδοσιακοί νόμοι και κανονισμοί μπορεί να αποτελούν εμπόδιο για την αποτελεσματική χρήση των ΗΔ (4). Τέλος, υφίστανται αρκετές τεχνικές προκλήσεις, οι οποίες απαιτούν πολυπλοκότητα τεχνικών λύσεων, καθώς η υποδομή που απαιτείται και οι αλλαγές στην υπάρχουσα τεχνολογία μπορεί να είναι δαπανηρές και δύσκολες να υλοποιηθούν, τα οποία σε συνδυασμό με την έλλειψη κατάρτισης ή κατανόησης του προσωπικού σχετικά με τις νέες τεχνολογίες μπορεί να προκαλέσουν αντίσταση ή δυσκολίες στην εφαρμογή των ΗΔ (3).

Ερώτηση 5η

Κατά την άποψη σας ποια είναι τα βασικά προβλήματα που έχουν προκύψει στην υλοποίηση των αλλαγών;

Όσον αφορά στα βασικά προβλήματα που έχουν προκύψει στην υλοποίηση των αλλαγών ΗΔ, αυτά έχουν να κάνουν κυρίως με την έλλειψη υποδομών, την ανυπαρξία σύγχρονου εξοπλισμού, την οικονομική δυσπραγία, την ταχύτητα εφαρμογής και σε μικρότερο βαθμό την άρνηση των υπαλλήλων σε καινοτομίες (8). Άλλο ένα βασικό πρόβλημα είναι ο βεβιασμένος χρόνος εφαρμογής τους, χωρίς να έχει προηγηθεί οποιαδήποτε επιμόρφωση ή ακόμα και ενημέρωση του προσωπικού (9). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (11) ισχυρίζονται ότι δεν υλοποιούνται ουσιαστικές αλλαγές με αποτέλεσμα να παρακωλύεται ο εκσυγχρονισμός του Δήμου και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Επιπλέον, λαμβάνονται βεβιασμένες αποφάσεις από την κεντρική διοίκηση χωρίς τον απαραίτητο προγραμματισμό για την εισαγωγή αλλαγών, χωρίς την αναγκαία κατάρτιση αλλά και τη συναίνεση των εργαζομένων.

Σε επίπεδο τεχνικής υποδομής δεν υπάρχει διαλειτουργικότητα μεταξύ των εφαρμογών και τα λειτουργικά συστήματα δεν εξελίσσονται (δεν επανασχεδιάζονται και δεν προσαρμόζονται με στόχο να γίνουν φιλικότερα και αποτελεσματικότερα προς τους χρήστες) (9). Επίσης, υπάρχουν πολλά νομοθετικά ζητήματα, καθώς οι νέες τεχνολογίες συχνά απαιτούν νέους κανονισμούς και νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων και την κυβερνητική ασφάλεια, διαδικασίες περίπλοκες

και χρονοβόρες, αλλά και αρκετά προβλήματα συντονισμού και διαχείρισης, από την στιγμή που η υλοποίηση της ΗΔ συχνά απαιτεί τη συνεργασία και τον συντονισμό διαφορετικών τομέων και υπηρεσιών του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού που θα αποτυπώσει την βούληση της Διοίκησης για πραγματικό συνολικό ψηφιακό εκσυγχρονισμό του Δήμου και θα βάλει τέλος στις αποσπασματικές προσπάθειες υλοποίησης αλλαγών.

Ερώτηση 6η

Ποια θεωρείται ότι είναι τα βασικά αποτελέσματα των αλλαγών;

Τέλος, στο ποια είναι τα βασικά αποτελέσματα των αλλαγών, αυτά αφορούν κυρίως στις θεαματικές αλλαγές στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους δημότες/πολίτες (11), τη μείωση των διαδικασιών και την ταχύτερη εξυπηρέτηση δημοτών (12), τη βελτίωση δυσλειτουργικών καταστάσεων, οι οποίες ωστόσο όπως προαναφέρεται δυστυχώς δεν επιτυγχάνονται στο Δήμο, την απλοποίηση των διαδικασιών, τη διευκόλυνση των εργασιών που εκτελεί ο κάθε υπάλληλος, τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση της διαφάνειας (11). Επίσης, οι αλλαγές θα ενισχύσουν την ταχύτητα στην επικοινωνία και την πληροφόρηση, αμφίδρομη και μη και φυσικά θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Κομοτηνής (9).

Πίνακας 6.1: Ποιοτική Ανάλυση Περιεχομένου

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΜΟΤΙΒΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΑ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			Α. Οργανωσιακή αλλαγή												
1. Ποιες αλλαγές θεωρείτε ότι έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της οργανωτικής δομής ή στον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης/Τμήματος που έχετε την εποπτεία τα τελευταία χρόνια; Σε τι βαθμό ολοκληρώθηκαν αυτές οι αλλαγές;	Σταδιακή και ταυτόχρονα με τις καθημερινές τρέχουσες υποχρεώσεις αλλαγή	2													
	Πολύ σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις στη λειτουργία των τμημάτων δεν έχουν φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο	4													
	Στο σύνολο του Δήμου Κομοτηνής τα τελευταία χρόνια ξεκίνησαν οι προσπάθειες	7													

	σημαντικών αλλαγών στον τομέα της οργανωτικής δομής ή στον τρόπο λειτουργίας του τμήματος ή της διεύθυνσης													
2. Συμμετείχατε στο σχεδιασμό της στρατηγικής των αλλαγών;	Ναι συμμετείχα	8												
	Όχι, δεν συμμετείχα	5												
3. Ποιες είναι οι δυσκολίες που συναντήσατε κατά την εφαρμογή οργανωτικών ή επιχειρησιακών αλλαγών; Τι σας δυσκόλεψε πιο πολύ στις παραπάνω αλλαγές;	Αντίσταση του προσωπικού στη μεγάλη αλλαγή της καθημερινής ροής των αρμοδιοτήτων των τμημάτων και των τρεχουσών διαδικασιών	6												
	Άρνηση των δημοτών να	7												

	εξυπηρετούνται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου													
4. Η εφαρμογή των αλλαγών έχει επιτύχει τα ζητούμενα αποτελέσματα και αν ναι ποια είναι αυτά; (αποδοτικότητα: η ιδιότητα, ή η ικανότητα απόδοσης προσδοκώμενου αποτελέσματος/ μείωση γραφειοκρατίας: σύστημα διεκπεραίωσης των δημόσιων κυρίως υποθέσεων, στο οποίο κυριαρχούν οι περιττές ενέργειες που επιβραδύνουν την όλη διαδικασία);	Οι αλλαγές έχουν επιφέρει σε ελάχιστο βαθμό τα ζητούμενα αποτελέσματα	4												
	Η εφαρμογή των αλλαγών πέτυχε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (μείωση της γραφειοκρατίας, ταχύτερη οργάνωση, ταχύτερη έκδοση και δημοσίευση αποφάσεων, άμεση ηλεκτρονική αρχειοθέτηση, αύξηση της ικανοποίησης των	9												

	υπαλλήλων και των πολιτών)														
5. Σε ποιο βαθμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό του δήμου πληροφορημένο γύρω από θέματα μεταρρυθμιστικών στρατηγικών επιλογών (1) και εκσυγχρονισμού (2), αλλά και γύρω από τους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (3) που έχει θέσει η Κεντρική Διοίκηση του Δήμου;	Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν είναι ενημερωμένοι	3													
	Μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων είναι ενημερωμένο	10													
6. Η διοίκηση του δήμου υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα που αφορούν στις αλλαγές που επιβάλλονται; Αν ναι με ποιους τρόπους;	Η Διοίκηση του Δήμου είναι υποστηρικτική και διευκολύνει όσους επιθυμούν να αποκτήσουν πρόσθετες δεξιότητες	8													

	μέσω σεμιναρίων													
	Η διοίκηση τις Δήμου δεν παρέχει τις απαραίτητες και εξειδικευμένες γνώσεις στους υπαλλήλους της	5												
B. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση														
1. Ποιες είναι οι βασικές μορφές ΗΔ που έχουν εφαρμοστεί στον δήμο;	Ο δήμος έχει προβεί στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών μορφών διακυβέρνησης	10												
	Ο δήμος δεν έχει προβεί στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών μορφών διακυβέρνησης	3												
	2. Θεωρείτε ότι ο βαθμός ενσωμάτωσης των	Μεγάλος βαθμός ενσωμάτωσης	10											

μορφών ΗΔ είναι επαρκής στο δήμο;	Μικρός βαθμός ενσωμάτωσης	3												
3. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι βασικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν την ενσωμάτωση μορφών ΗΔ;	Το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, η άρνηση στις καινοτομίες, οι ακατάλληλες υποδομές, η υποστελέχωση, η έλλειψη πόρων και γενικότερα	8												
	Η έλλειψη οράματος που εντοπίζεται στη διοίκηση	3												
	Η άρνηση των υπαλλήλων να αλλάξουν κάποιο τρόπο στην εργασία τους	2												
4. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το επίπεδο αντίστασης	Μειώσειςπροσωπικο ύ και απώλεια	6												

των υπαλλήλων στην αλλαγή σχετικά με την ΗΔ;	θέσεων εργασίας														
	Επίσης, υπάρχουν και πολιτικοί παράγοντες και το πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο, καθώς παραδοσιακοί νόμοι και κανονισμοί μπορεί να αποτελούν εμπόδιο για την αποτελεσματική χρήση των ΗΔ	4													
	Τεχνικές προκλήσεις, σε συνδυασμό με την έλλειψη κατάρτισης ή κατανόησης του προσωπικού σχετικά με τις νέες τεχνολογίες	3													
5. Κατά την άποψη σας ποια είναι τα βασικά	Έλλειψη υποδομών, η ανυπαρξία	8													

<p>προβλήματα που έχουν προκύψει στην υλοποίηση των αλλαγών;</p>	<p>σύγχρονου εξοπλισμού, η οικονομική δυσπραγία, η ταχύτητα εφαρμογής και σε μικρότερο βαθμό η άρνηση των υπαλλήλων σε καινοτομίες</p>													
	<p>Ο βεβιασμένος χρόνος εφαρμογής τους, χωρίς να έχει προηγηθεί οποιαδήποτε επιμόρφωση ή ακόμα και ενημέρωση του προσωπικού</p>	<p>9</p>												
	<p>Δεν υπάρχει διαλειτουργικότητα μεταξύ των εφαρμογών και τα</p>	<p>9</p>												

	λειτουργικά συστήματα δεν εξελίσσονται														
6. Ποια θεωρείται ότι είναι τα βασικά αποτελέσματα των αλλαγών;	Καλύτερες παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους δημότες/πολίτες,	11													
	Μείωση των διαδικασιών και την ταχύτερη εξυπηρέτηση δημοτών	12													
	Βελτίωση δυσλειτουργικών καταστάσεων, απλοποίηση των διαδικασιών, διευκόλυνση των εργασιών, μείωση του κόστους και ενίσχυση της	11													

	διαφάνειας													
	Ενίσχυση της ταχύτητας στην επικοινωνία και την πληροφόρηση, αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών	9												

Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα και προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Η προώθηση της εμπιστοσύνης, της ικανοποίησης και της πίστης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι βασικά στοιχεία για την επιβίωση στο έντονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τουλάχιστον για το ορατό μέλλον, η ταχύτητα των αλλαγών στον επιχειρηματικό τομέα δεν πρόκειται να επιβραδυνθεί. Δυστυχώς, η σημερινή δομή, οι διαδικασίες, οι πρακτικές και η φιλοσοφία των αντιπροσωπευτικών οργανώσεων συχνά εμποδίζουν την ουσιαστική μεταρρύθμιση.

Εκτός από πολυάριθμες στρατηγικές και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή του, υπάρχουν πολυάριθμες προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή που είναι χρήσιμο να ληφθούν υπόψη με βάση την κατάσταση καθώς και τυχόν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουμε. Ωστόσο, όλα λαμβάνουν υπόψη τα ακόλουθα κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή, όπως τα κίνητρα των εργαζομένων, η αντίσταση στην αλλαγή, οι προσαρμογές στην κουλτούρα του οργανισμού, η επικοινωνία των εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς και η εκπαίδευση τους σχετικά με το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία της αλλαγής και την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο η αλλαγή επηρέασε τις στάσεις τους στην εργασία.

Η τοπική αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να υποστεί σημαντικές αλλαγές ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των προτύπων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας της διοίκησης με τους κατοίκους, του τρόπου παροχής υπηρεσιών, του τρόπου οργάνωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης, του ρόλου που διαδραματίζουν οι πολίτες στην κοινωνία και, τελικά, του τρόπου με τον οποίο οδηγείται η πρόοδος σε μια τοπική κοινότητα. Λόγω της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης και της αυξημένης κοινωνικής συνείδησης των ευκαιριών που παρουσιάζουν οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, η ζήτηση για εκσυγχρονισμό έχει γίνει πιο επείγουσα. Η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων των τοπικών αρχών μοιράζονται κοινούς στόχους. Θα χρειαστεί προσεκτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός, δημιουργία ισχυρού

μηχανισμού εφαρμογής και έλεγχος της αντίστασης του ανθρώπινου δυναμικού για να γίνει η μετάβαση σε αυτή τη νέα κυβέρνηση και συμμετοχική αξιολόγηση.

Δε φαίνεται να υπάρχει εθνικό στρατηγικό σχέδιο που να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην τοπική αυτοδιοίκηση, με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό για την τοπική αυτοδιοίκηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Από την ολοκλήρωση των στρατηγικών σχεδίων διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποκλείονται στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η Κεντρική Διοίκηση, δηλαδή το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, συντάσσουν εθνικά στρατηγικά σχέδια, στα οποία περιλαμβάνονται στόχοι για την τοπική αυτοδιοίκηση. Η αιρετή διοίκηση είναι υπεύθυνη για τα επιχειρησιακά προγράμματα των Δήμων. Λόγω της απουσίας συγκεκριμένων σχεδίων δράσης, είναι δύσκολο για τους ΟΤΑ να εφαρμόσουν τους γενικούς στόχους που περιγράφονται σε αυτά τα κείμενα. Ο σχεδιασμός τους χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία από πάνω προς τα κάτω που αυξάνει την αντίσταση στο επόμενο στάδιο υλοποίησης, η οποία προκαλεί προβλήματα.

Ο σχεδιασμός των αλλαγών δεν γίνεται από υπαλλήλους ή στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι οργανωτικές δομές εντός των ΟΤΑ, όπως ο Δήμος Κομοτηνής που έχουν συσταθεί με σκοπό την ενσωμάτωση μορφών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον σχεδιασμό και τον συντονισμό των αλλαγών θεωρητικά επιβαρύνονται με μια πληθώρα αρμοδιοτήτων, αλλά στερούνται δυνατότητας αυτονομίας, με ασαφή στόχευση, ανεπαρκή εργαλεία, πόρους και υποστελέχωση.

Αυτή η μέθοδος στρατηγικού σχεδιασμού για την τοπική αυτοδιοίκηση προκαλεί έξαρση της αντίστασης στις μεταρρυθμίσεις που δοκιμάζονται. Οι αντιστάσεις εντείνονται από τη γρήγορη εφαρμογή των τροποποιήσεων υπό την πίεση των μνημονίων. Δεν δίνεται η ευκαιρία σε στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό των βελτιώσεων. Το προσωπικό της τοπικής αυτοδιοίκησης αγωνίζεται να συμμορφωθεί με τις αλλαγές, πιστεύει ότι του επιβάλλονται, δεν βλέπει τα οφέλη τους και περιστασιακά επιλέγει να μην τις ακολουθεί. Η μείωση της αντίστασης είναι δύσκολη και είναι εφικτή μόνο με έναν πολύ προσεκτικά μελετημένο σχεδιασμό. Η εκλεγμένη διοίκηση φαίνεται να υποτιμά την αξία της υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στελέχη των υπηρεσιών έχουν κακή άποψη για τις επιπτώσεις των τροποποιήσεων που έχουν ήδη τεθεί σε εφαρμογή τα τελευταία χρόνια. Οι προσαρμογές που εφαρμόστηκαν πιστεύουν ότι δεν ήταν επιτυχείς στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο εκτελούν τις ευθύνες τους,

γεγονός που οδήγησε σε μέτρια βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των τοπικών αρχών.

Η τοπική αυτοδιοίκηση παρουσιάζει ιδιαίτερα κακή ολοκλήρωση, όσον αφορά στις μορφές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η διαφάνεια των ενεργειών της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει αυξηθεί κάπως ως αποτέλεσμα της διαδικτυακής τους δημοσίευσης, αλλά μικρή πρόοδος φαίνεται να έχει σημειωθεί όσον αφορά την ενημέρωση των πολιτών μέσω του διαδικτύου. Εξακολουθούν να υπάρχουν ζητήματα με τη διαλειτουργικότητα και τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα και δεν υπάρχει τρόπος ηλεκτρονικής επικοινωνίας των ατόμων με την τοπική αυτοδιοίκηση. Επιπλέον, φαίνεται ότι δεν υπάρχει τρόπος για τους πολίτες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων με μηχανογραφικά μέσα. Είναι πρόκληση να αντιμετωπιστεί το αντικειμενικό ζήτημα της έλλειψης χρηματοδότησης για επενδύσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αλλά υπάρχουν επίσης λειτουργικά και σχεδιαστικά ζητήματα που οδηγούν σε κενά.

Πιο συγκεκριμένα, στον Δήμο Κομοτηνής έχουν υλοποιηθεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές στην πλειοψηφία των τμημάτων του, οι οποίες προώθησαν την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι στον προσδοκώμενο. Η συμμετοχή των ανθρώπων σε αυτές τις αλλαγές παρουσιάζεται ελλιπής έως εντελώς ανύπαρκτη σε μεγάλο βαθμό, αν και σε αρκετές περιπτώσεις αφορούσε στην ηλεκτρονική καταχώρηση και στην πρωτοβουλία εισαγωγής των απαραίτητων στοιχείων των αλλαγών.

Αναφορικά με τις δυσκολίες που προέκυψαν κατά την εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών, αυτές σχετίζονται με τη μεγάλη αλλαγή της καθημερινής ροής των αρμοδιοτήτων των τμημάτων και των τρεχουσών διαδικασιών, αλλά και με την άρνηση των δημοτών να εξυπηρετούνται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και την αντίσταση του προσωπικού. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν σε μια διφορούμενη κατάσταση σχετικά με τα ζητούμενα αποτελέσματα, καθώς πολλοί υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές έχουν επιφέρει σε ελάχιστο βαθμό τα ζητούμενα αποτελέσματα, ενώ στον αντίποδα αρκετοί θεωρούν ότι επιτεύχθηκαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (μείωση γραφειοκρατίας, ταχύτερη οργάνωση, αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και των πολιτών). Από την άλλη, το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου, στο μεγαλύτερο ποσοστό του, είναι πληροφορημένο γύρω από τα θέματα μεταρρυθμιστικών στρατηγικών επιλογών και εκσυγχρονισμού, αλλά και γύρω από τους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αν και μεγάλο μερίδιο αυτών

αδιαφορούν και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής, κυρίως επειδή η κεντρική διοίκηση του Δήμου δεν έχει θέσει ακόμη ουσιαστικούς στόχους για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Γενικότερα, όποιες αλλαγές έχουν γίνει αύξησαν την αποτελεσματικότητα, μείωσαν τους χρόνους διεκπεραίωσης των διαδικασιών, αύξησαν την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, βελτίωσαν την πρόσβαση των πολιτών, επιτρέποντας στους πολίτες να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες που παρέχονται από τον Δήμο και αυξημένη διαφάνεια των διοικητικών αποφάσεων και την πρόσβαση του κοινού στην ενημέρωση, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στον Δήμο.

Όσον αφορά στον βαθμό ενσωμάτωσης των μορφών ΗΔ, αυτός δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα επαρκής στον Δήμο Κομοτηνής, αν και έχει γίνει αρκετή πρόοδος τα τελευταία χρόνια, ειδικά με την πανδημία του covid-19, ωστόσο υπάρχει αρκετό περιθώριο βελτίωσης, τουλάχιστον σε σύγκριση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Αναφορικά με τους βασικούς παράγοντες δυσχέρασης της ενσωμάτωσης μορφών ΗΔ αυτοί επικεντρώνονται στο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, στην άρνηση στις καινοτομίες, στις ανεπαρκείς υποδομές, στην άρνηση των υπαλλήλων να αλλάξουν κάποιο τρόπο στην εργασία τους, στην υποστελέχωση και στην ευρύτερη έλλειψη πόρων. Από την άλλη, υπάρχουν σημαντικά θετικά αποτελέσματα των αλλαγών, τα οποία εντοπίζονται στη μείωση των διαδικασιών και στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των δημοτών, στη βελτίωση δυσλειτουργικών καταστάσεων, στην απλοποίηση των διαδικασιών και στη διευκόλυνση των εργασιών που εκτελεί ο κάθε υπάλληλος. Επίσης, οι αλλαγές ενίσχυσαν την ταχύτητα στην επικοινωνία και την πληροφόρηση, αυξάνοντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Κομοτηνής.

7.2 Προτάσεις

Προτάσεις για τη διοίκηση

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτει ότι η δημιουργία ενός φορέα στρατηγικού σχεδιασμού από κάτω προς τα πάνω, στον οποίο θα συμμετέχουν στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εκπροσωπώντας οριζόντια την πλειοψηφία των ΟΤΑ, θα ήταν ιδιαίτερα συμφέρουσα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Προκειμένου να

καλυφθεί το χάσμα μεταξύ σχεδιασμού και εφαρμογής, αυτό το όργανο θα ήταν καλύτερα εξοπλισμένο για να μετατρέψει τα οράματα σε εφαρμόσιμα σχέδια δράσης. Η εμπλοκή των στελεχών των υπηρεσιών στη διαδικασία σχεδιασμού θα μειώσει την αντίσταση στις αλλαγές αφού θα διαμορφωθεί από κοινού από το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για την επίβλεψη της υλοποίησης και τις αντιστάσεις που θα αυξηθούν. Ο συγκεκριμένος φορέας θα μπορούσε να καλλιεργήσει και να προωθήσει ένα κανάλι πληροφόρησης, ανατροφοδότησης και αξιολόγησης όλων των ενεργειών αλλαγής, ενώ παράλληλα θα δημιουργεί και θα παρακολουθεί δείκτες για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ΟΤΑ.

Προτάσεις για τους υπαλλήλους

Η αναγκαιότητα να εμπεδωθεί μια κουλτούρα συνεχών οργανωτικών αλλαγών στο προσωπικό των ΟΤΑ οδηγεί στη δημιουργία και προώθηση μιας κουλτούρας υιοθέτησης και προσαρμογής αλλαγών με στόχο την προσφορά υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας με την ενίσχυση της υποστήριξής τους μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης που προσφέρει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Προτάσεις για τους πολίτες

Με πρωταρχικό στόχο να ενισχυθεί η συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικής και στη λήψη αποφάσεων, προτείνεται να δοθεί προτεραιότητα στη δημιουργία αμφίδρομης αλληλεπίδρασης με πολίτες και τοπικά οργανωμένες ομάδες πολιτών σε σχέση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Μέσω της ανάπτυξης της συγκεκριμένης διαδραστικής σχέσης θα τονωθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στους ΟΤΑ και θα προωθηθεί η δημιουργία πολιτικών που θέτουν τις κοινωνικές ανησυχίες στην πρώτη γραμμή. Τέλος, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στο κομμάτι της ενίσχυσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσω ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων που θα ενισχύσουν τη δομή των επιχειρηματικών λειτουργιών και τη διαχείριση, την αξιολόγηση και τον επανασχεδιασμό τους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Apostolou, D., Mentzas, G., Stojanovic, L., Thoenssen, B.,Pariente Lobo, T. (2011). A collaborative decision framework for managing changes in e-Government services. *Government Information Quarterly* ,28, 101-116.
- Appelbaum, S., Normand, S., Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation, and productivity. *Management decision*, 35(5), 289-301.
- Baker, D. (2007). *Strategic change management in public sector organizations*, Oxford: Chandos.
- Balogun, G., Hope Hailey, V. (1999). *Exploring Strategic Change*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bouckaert, G., PollittMC. (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*, 16(7), 534-548.
- Bryson, J.M. (2014). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Daly, J.L. (2015). *Human resource management in the public sector: policies and practices*. NewYork: Routledge.
- European Commission (2023). *The European Commission's priorities*. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024_en (21-7-2023).
- Fisher, R., Sharp, A. (2002). *Παραγωγικότητα και Συλλογική Εργασία*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Folger, R., Skarlitcki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, 12(1), 35-50.
- Fullan, M. (2001). *Leading in culture of change*. New York: Wiley.

- Fullan, M., Pomfret, M. (1977). Research curriculum and instruction implementation. *Review of Education Research*, 47(2), 12-22.
- Heeks, R. (2003). *E-government for development: Success and failure rates of e-government in developing/transitional countries: Overview*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/244504530_Success_and_Failure_Rates_of_eGovernment_in_DevelopingTransitional_Countries_Overview (15-7-2023).
- Henninger, M. (2018). Reforms to counter a culture of secrecy: Open Government in Australia. *Government Information Quarterly*, 35(3), 398-407.
- Huber, G., Glick, W.H. (1992). *Organizational Change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Kanter, R.M. (1989). *When giants learn to dance*. New York: 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.
- Kifle, H., Low Kim Cheng, P. (2009). e-Government Implementation and Leadership – the Brunei Case Study. *Electronic Journal of e-Government*, 7(3), 271-282.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Lemma, L., Devadoss, S. (2014). *Change management as a critical sustainability factor to prevent failure of e-government initiatives*. In Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '14). Association for Computing Machinery, New York, pp. 474–475.
- 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.
- Ndou, V. (2004). E-government for developing countries: Opportunities and challenges. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 18 , 1-24.

- Poister, T. (2014). *Managing performance in public and non-profit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Poister, T. (2014). *Managing performance in public and non-profit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Polyando, P. (2022). Management Transformation of Local Government in: The NewNormal Era. *Journal of Governance*, 7(1), 53-73.
- Rainey, H.G. (2010). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rossidis, I., Belias, D. (2021). Evolution of e-Governance in the Era of the Pandemic. Will the Crisis Become an Opportunity? The Cases of Cyprus and Greece. *The Cyprus Review*, 33(1), 37-66.
- Saboo, N., Sushil (2010). Managing continuity and change: a new approach for strategizing in e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(4), 338-364.
- Sacheva, S. (2009). Change Management for e-Governance. *I-Ways Journal of E-Government Policy and Regulation*, 32, 109-117.
- Samsor, A. (2021). Challenges and Prospects of e-Government implementation in Afghanistan. *International Trade, Politics and Development*, 5(1), 51-70.
- Stoker, G. (2006). *Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Sulistiyani, E., Susanto, T. (2018). *Change Management Methodology for e-Government Project in Developing Countries: A Conceptual Model*. Third International Conference on Informatics and Computing (ICIC), Palembang, Indonesia, pp. 1-5.
- Thompson, N., Mullins, A., Chongsutakawewong, T. (2020). Does high e-government adoption assure stronger security? Results from a cross-country analysis of Australia and Thailand. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101- 114.
- Trader-Leigh, K.E. (2002). Case study: Identifying resistance in management change. *Journal of organizational change management*, 15(2), 138-155.
- Turban, E., King, D., Kyu Lee, J., Liang, T., Turban, D. (2018). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αρχές-Εξελίξεις-Στρατηγική με Έμφαση στα Κοινωνικά Δίκτυα από τη σκοπιά του Manager*. Αθήνα: Μ. Γκιούρδας.
- United Nations, DESA (2003). *World Public Sector Report 2003: E-Government at the Crossroads*. New York: United Nations.

- Wirick, R. (2009). *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*. New York: Wiley.
- Yusriadi, Y., Sahid, A., Amrullah, I., Azis, A., Rachman, A. (2018). E-Government-based Bureaucratic Reform in Public Service. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 165, 66-71.

Ελληνόγλωσση

- Γαλάνη, Σ. (2022). *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ηλεκτρονική διοικητική πράξη και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα των Τελωνείων ως πρότυπο της σύγχρονης ηλεκτρονικής διοίκησης*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πάτρας, Πάτρα.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Δήμος Κομοτηνής (2018). *Επιχειρησιακό σχέδιο Δήμου Κομοτηνής: Φάση Α' Στρατηγικός Σχεδιασμός*. Δήμος Κομοτηνής: Κομοτηνή.
- Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιρειών (2021). *Νομοθεσία-Μελέτη & Νομολογία Εμπορικού, Οικονομικού, Εργατικού και Φορολογικού Δικαίου*.
- Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών – ΕΚΚΕ (2017). *Διαδίκτυο και ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα, ερευνητικό πρόγραμμα*. Αθήνα: ΕΚΚΕ.
- Κεντρική ένωση Δήμων Ελλάδος (2023). *Μεταρρύθμιση Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Ανάκτηση από <https://bit.ly/2Fyt7IQ> (12-7-2023).
- Κοβάτσης, Α. (2021). *Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως μέσο για την επίτευξη μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Κουμιάτης, Α. (2010). *Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Κώτσογλου, Κ. (2013). *Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η συνεισφορά της στην Εξάλειψη της Διαφθοράς και την Βελτίωση των Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση*. Διδακτορική Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Λαμπρίδης, Χ. (2018). *Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στις Δασικές Υπηρεσίες στην Ελλάδα*. Διπλωματική Εργασία,, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1991). *Διοικητικές Μελέτες*. Αθήνα: Σάκκουλας.

- Μπαλάφας, Β. (2016). *Διαχείριση της αλλαγής και ΤΠΕ στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση: Ανάλυση μελέτης περίπτωσης από την Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Κόρινθος.
- Νόμος 3852/2010. *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης*
- Νόμος 3463/2006. *Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων*.
- Πάστρα, Τ. (2021). *Οργανωσιακή Αλλαγή και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σε ΟΤΑ Α΄ Βαθμού. Ο Δήμος Στυλίδας*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λάρισα.
- Περρής, Α. (2019). *Διαχείριση της Αλλαγής και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η Περίπτωση του Δήμου Αγίας Παρασκευής*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.
- Σπινέλλης Δ., Βασιλάκης Ν., Πουλούδη Ν., Τσούμα Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης διαΝΕΟσις.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016). *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19*. Ανάκτηση από <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>(12-7-2023).
- Φωκάς, Ν. (2014). *Η Ελλάδα και τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα I

Πρωτόκολλο συνέντευξης

Ημερομηνία συνέντευξης

Διάρκεια συνέντευξης

Χώρος συνέντευξης

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο

Ηλικία

Μορφωτικό επίπεδο

Προϋπηρεσία

A. Οργανωσιακή αλλαγή

1. Ποιες αλλαγές θεωρείτε ότι έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της οργανωτικής δομής ή στον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης/Τμήματος που έχετε την εποπτεία τα τελευταία χρόνια; Σε τι βαθμό ολοκληρώθηκαν αυτές οι αλλαγές;
2. Συμμετείχατε στο σχεδιασμό της στρατηγικής των αλλαγών;
3. Ποιες είναι οι δυσκολίες που συναντήσατε κατά την εφαρμογή οργανωτικών ή επιχειρησιακών αλλαγών; Τι σας δυσκόλεψε πιο πολύ στις παραπάνω αλλαγές;
4. Η εφαρμογή των αλλαγών έχει επιτύχει τα ζητούμενα αποτελέσματα και αν ναι ποια είναι αυτά; (αποδοτικότητα: η ιδιότητα, ή η ικανότητα απόδοσης προσδοκώμενου αποτελέσματος/ μείωση γραφειοκρατίας: σύστημα διεκπεραίωσης των δημόσιων κυρίως υποθέσεων, στο οποίο κυριαρχούν οι περιττές ενέργειες που επιβραδύνουν την όλη διαδικασία);
5. Σε ποιο βαθμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό του δήμου πληροφορημένο γύρω από θέματα μεταρρυθμιστικών στρατηγικών επιλογών (1) και εκσυγχρονισμού (2), αλλά

και γύρω από τους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (3) που έχει θέσει η Κεντρική Διοίκηση του Δήμου;

6. Η διοίκηση του δήμου υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα που αφορούν στις αλλαγές που επιβάλλονται; Αν ναι με ποιους τρόπους;

B. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

1. Ποιες είναι οι βασικές μορφές ΗΔ που έχουν εφαρμοστεί στον δήμο;

2. Θεωρείτε ότι ο βαθμός ενσωμάτωσης των μορφών ΗΔ είναι επαρκής στον δήμο;

3. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι βασικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν την ενσωμάτωση μορφών ΗΔ;

4. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το επίπεδο αντίστασης των υπαλλήλων στην αλλαγή σχετικά με την ΗΔ;

5. Κατά την άποψη σας ποια είναι τα βασικά προβλήματα που έχουν προκύψει στην υλοποίηση των αλλαγών;

6. Ποια θεωρείται ότι είναι τα βασικά αποτελέσματα των αλλαγών;