

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Διαχείριση της αλλαγής και ΤΠΕ**

**στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση :**

**Ανάλυση μελέτης περίπτωσης**

**από την Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας**

**Βασίλειος Μπαλάφας**

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2016



**Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

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

**Change management and ICT  
in the Hellenic Local Government :  
A case study analysis  
from the Regional Unit of Corinthia**

**Vasileios Balafas**

Corinth, September 2016

## Αφιερώσεις

*Στη σύζυγό μου Δέσποινα,*

*για την άοκνη υποστήριξη και συμπαράσταση σε κάθε βήμα.*

*Στην κόρη μου Κατερίνα,*

*για το χαμόγελό της που μπορεί να φωτίσει κάθε σκοτεινή στιγμή.*

*Στους γονείς μου, Αριστείδη και Κίττυ,*

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

*Στο Γιάννη και τη Μπόζα Φωσκόλου,*

*γιατί στάθηκαν καθοριστικά δίπλα μου και σε αυτό το εγχείρημα.*

*Στους φίλους εκείνους τους πραγματικούς,*

*που φαίνονται στα δύσκολα.*

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία ολοκληρώθηκε χάρη στις κρίσιμες και χρήσιμες υποδείξεις και παρατηρήσεις των επιβλεπόντων, Νικολάου Γεωργόπουλου, Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και Καθηγητή Επιχειρησιακής Πολιτικής & Στρατηγικής στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, και Ιωσήφ Πλυμάκη, Διοικητικού Επιστήμονα, ερευνητή στο Rutgers University, και Διδάκτορα του Πανεπιστημίου Αθηνών. Η σπουδή και η καθοδήγησή τους υπήρξαν αποφασιστικοί παράγοντες σε όλη τη διάρκεια εκπόνησής της.

Αποτελώντας το επιστέγασμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας στα πλαίσια του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΔΠΜΣ) με τίτλο: «ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ», σε σύμπραξη των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου, Πειραιώς, Δημοκρίτειου Θράκης, Αριστοτελείου Θεσσαλονίκης και της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.), η εργασία συμπυκνώνει πολλά από όσα έμαθα κατά τη διάρκεια του Προγράμματος. Είμαι ευγνώμων στους Καθηγητές και διδάσκοντες του Προγράμματος για την πολύ υψηλού επιπέδου εκπαιδευτική τους ικανότητα, την επιστημονική τους αρτιότητα και κυρίως τη διάθεση που έδειξαν για να εμπλουτιστούν οι γνώσεις και να διευρυνθούν οι ορίζοντες των φοιτητών τους με συνέπεια και προσήλωση στις ακαδημαϊκές προδιαγραφές.

Θα ήθελα ιδιαιτέρως να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο του ΔΔΠΜΣ, Καθηγητή Παντελή Σκλιά για τις συμβουλές και την υποστήριξη που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου στην Υπηρεσία, στο Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας της Περιφέρειας Πελοποννήσου, για την υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας, αλλά κυρίως γιατί με αगाστή συνεργασία, συνεπή δουλειά και προσήλωση, θεωρώ πως έχουμε καταφέρει να πετύχουμε ρηξικέλευθες και σημαντικές βελτιώσεις σε αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, τολμώντας να κινηθούμε λίγο πιο πέρα από τα στενά πλαίσια του Δημοσίου Τομέα.

Τέλος, ευχαριστώ τον Αντιπεριφερειάρχη Κορινθίας, Πελοπίδα Καλλίρη για το αμέριστο ενδιαφέρον που έδειξε ως προς το αντικείμενο, τη μεθοδολογία και τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

**Διαχείριση της αλλαγής και ΤΠΕ**  
**στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση :**  
**Ανάλυση μελέτης περίπτωσης**  
**από την Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας**

**Σημαντικοί όροι:** ΤΠΕ, Διαχείριση Αλλαγής, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ΟΤΑ, Δημόσιος Τομέας

**Περίληψη**

Παρά το ότι στο παρελθόν δαπανήθηκαν μεγάλα ποσά στις ΤΠΕ, ακόμα και σήμερα η Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζει αδυναμίες στο βαθμό ένταξής τους στην καθημερινή λειτουργία των Υπηρεσιών.

Στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον μας κινείται κυρίως στο χώρο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης λόγω της περιπτωσιολογικής μελέτης. Πραγματεύομαστε αλλαγές που συνέβησαν στη λειτουργία του Τμήματος Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας.

Επικεντρώνοντας στις ΤΠΕ, υποστηρίζουμε πως το να μιλούμε για θεωρία διαχείρισης αλλαγής και στρατηγικό σχεδιασμό είναι απαραίτητο εργαλείο επιτυχίας για οποιαδήποτε αλλαγή στο σύνολο των διαδικασιών των Ο.Τ.Α..

Το αναλυτικό θεωρητικό μας πλαίσιο αποτελεί μια ώσμωση εμπεδωμένων θεωρητικών εργαλείων, του βασικού υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της πολιτικής σταδιακών μεταβολών και της πολυπαραγοντικής διαχείρισης της αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα. Με αυτό το τριεδρικό πρίσμα εξετάζουμε τις αλλαγές στο Τμήμα Πληροφορικής της Π.Ε. Κορινθίας κυρίως κατά τη χρονική περίοδο 2011 – 2014.

Συμπεραίνοντας σύμπτωση θεωρητικού πλαισίου και πράξης, καταλήγουμε στο ότι είναι απαραίτητη η υιοθέτηση ενός στρατηγικού πλάνου διαχείρισης αλλαγών για τη Δημόσια Διοίκηση, βασισμένου στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και στην πολιτική σταδιακών μεταβολών, με φορά «εκ των κάτω προς τα άνω» (bottom-up), το οποίο προτείνουμε και αναλύουμε.

Προσπαθούμε να σχηματοποιήσουμε έναν οδικό χάρτη αλλαγής που θα μπορούσε να εξαπλωθεί σταδιακά από το τμήμα σε επίπεδο διεύθυνσης, οργανισμού, φορέα και ευρύτερου τομέα.

**Change management and ICT  
in the Hellenic Local Government :  
A case study analysis  
from the Regional Unit of Corinthia**

**Keywords:** ICT, Change Management, Strategic Management, Public Sector, Regional and Local Authorities

**Abstract**

Although large amounts were previously spent in ICT, Public Administration remains weak in the degree of integration into daily operation of the Public Services.

In this paper, our interest is mainly centered on Regional and Local Authorities because of the case study. We discuss changes that occurred in the operation of the IT Department of the Regional Unit of Corinthia.

Focusing on ICT, we assert that talking about change management theory and strategic planning is a necessary tool for success for any significant change to operations of Regional and Local Authorities.

Our comprehensive theoretical analytical framework represents a combination of embedded theoretical tools, the basic strategic management model, and the policies of incremental change and multivariate change management in the public sector. With this trihedral prism, we examine changes in the IT Department of the RU of Corinthia, specifically during the period of 2011 - 2014.

Highlighting a relationship between the theoretical framework and practice, we conclude that it is necessary to adopt a strategic change management plan for Public Administration. This is based on the participation of human resources and the policy of incremental change from a “bottom-up” point of view, which we propose.

We shape a roadmap of change that could gradually spread from the department level to section level, to the organizational level, and more broadly, to the Public Sector.

# Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Εικόνων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και ΤΠΕ**

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ο χαμένος μίτος της Αριάδνης	3
1.3 Ο κυκλώνας της οικονομικής κρίσης και η Τοπική Αυτοδιοίκηση	5
1.4 Ο ρόλος των Τμημάτων Πληροφορικής	8

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση της αλλαγής και ΤΠΕ**

2.1 Εισαγωγή	12
2.2 Βασικές παραδοχές και θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο	14
2.3 Η περιπτώσιολογική μελέτη	20
2.4 Σκοπός και επιδιωκόμενο αποτέλεσμα	21

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαχείριση της αλλαγής και ΤΠΕ στο πεδίο (case study)**

3.1 Το Τμήμα Πληροφορικής της Π.Ε. Κορινθίας	22
3.2 Οι ανακατατάξεις και η ανάγκη για αλλαγή	24

3.3 Ο Task Manager και ο Informer	27
3.4 Η χαρακτηριστική μονάδα παρατήρησης	36

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Θεωρητικά εργαλεία και πράξη**

4.1 Η ώσμωση ως παράγοντας επίτευξης αλλαγών	37
4.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, διάχυση και ενσωμάτωση	39
4.3 Προτάσεις βελτίωσης και περαιτέρω μελέτη	42
4.4 Επίλογος	45

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	48
--	----



## Κατάλογος Εικόνων

<b>Αριθμός Εικόνας</b>	<b>Τίτλος Εικόνας</b>	<b>Σελίδα</b>
Εικόνα 1. 1	Οι 2 βασικές διεπαφές μεταξύ κοινωνίας και συστήματος διακυβέρνησης	3
Εικόνα 2. 1	Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	16
Εικόνα 2. 2	Απλουστευμένο θεωρητικό σχήμα διαχείρισης αλλαγής	18
Εικόνα 2. 3	Το περιβάλλον των αλλαγών στους ΟΤΑ	19
Εικόνα 3. 1	Τυπική καρτέλα στοιχείων μιας εργασίας στον Task Manager	28
Εικόνα 3. 2	Βασικά φίλτρα παρουσίασης των εργασιών στον Task Manager	29
Εικόνα 3. 3	Κατάσταση όλων των εργασιών για το 2014	30
Εικόνα 3. 4	Κατανομή εργασιών 2014 ανά τρόπο κλήσης	31
Εικόνα 3. 5	Αριθμός εργασιών που διαχειρίστηκε κάθε εργαζόμενος το 2014	31
Εικόνα 3. 6	Ετικέτες με κωδικούς εξοπλισμού και λογισμικού	32
Εικόνα 3. 7	Τυπική καταγραφή συστήματος Η/Υ και εξοπλισμού σε θέση εργασίας	33
Εικόνα 3. 8	Τήρηση αποθήκης ανταλλακτικών στον Informer	34
Εικόνα 3. 9	Προετοιμασία Δελτίου Παράδοσης - Παραλαβής υλικού	35
Εικόνα 3. 10	Πρότυπο δελτίου παράδοσης παραλαβής υλικού	35



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και ΤΠΕ

### 1.1 Εισαγωγή

Καθώς διανύουμε τη δεύτερη δεκαετία της νέας χιλιετίας, είναι πια αποδεκτό ότι οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ – ICTs) έχουν επιφέρει θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε, εργαζόμαστε, βιώνουμε την καθημερινότητά μας. Σε μια ευρύτερη ανάλυση, έχει μεταβληθεί η ίδια η υπόσταση του ατόμου εντός ενός κοινωνικού συνόλου, αφού πλέον «οι άνθρωποι είναι το άθροισμα των κοινωνικών τους σχέσεων, των διαδικτυακών δράσεών τους και των συνδέσεών τους»<sup>1</sup>.

Απότοκο αυτής της μεταβολής είναι η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για παροχή υπηρεσιών eGovernment με την ενδυνάμωση της ενοποίησης των δομών, της συνένωσης των διαδικτυακών υποδομών και της επέκτασης των ψηφιακών διευκολύνσεων στις κλασσικές πια σχέσεις που διέπουν το σχηματικό τρίπτυχο G2C, G2B και G2G<sup>2</sup>.

Η Ευρώπη αποτελεί, την τελευταία τριετία, τον χώρο πρωτοπορίας στην ανάπτυξη του eGovernment με το μεγαλύτερο σχετικό δείκτη στις μετρήσεις του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών<sup>3</sup>.

Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα «ηλεκτρονικής αναπαραγωγής» πολύπλοκων και δυσλειτουργικών διαδικασιών, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα με διαδικασίες που απλώς ψηφιοποιούνται χωρίς να μεταβάλλεται η φύση του γραφειοκρατικού μοντέλου το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικά προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το eGovernment<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> M Kakutani, “Big Data,” by Viktor Mayer-Schönberger and Kenneth Cukier’, in *The New York Times*, , 10 June 2013, section Books, <<http://www.nytimes.com/2013/06/11/books/big-data-by-viktor-mayer-schonberger-and-kenneth-cukier.html>> [accessed 13 December 2013].

<sup>2</sup> J Makolm, ‘Best Practice in e-Government’ in *Electronic Government*, R Traunmüller & K Lenk (eds), Lecture Notes in Computer Science, 2456, Springer Berlin Heidelberg, 2002, pp. 370–374, <[http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-46138-8\\_60](http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-46138-8_60)> [accessed 13 December 2013].

<sup>3</sup> United Nations & Department of Economic and Social Affairs, *United Nations e-government survey, 2012: e-government for the people*, New York, United Nations, 2012, , p. 14.

<sup>4</sup> Ι Αποστολάκης, Ε Λουκής & Ι Χάλαρης, *Ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση - Οργάνωση, τεχνολογία και εφαρμογές*, 1η έκδ., Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2008, , p. 287.

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας χαρακτηρίζεται από το μεγάλο πλήθος και κατακερματισμό Υπηρεσιών και συνεπώς και των διαδικασιών που οι Υπηρεσίες αυτές επιτελούν, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα την αδυναμία επικοινωνίας τους με ενιαία συστήματα πρόσβασης (πληροφόρησης και επεξεργασίας) από τους δημόσιους λειτουργούς<sup>5</sup>.

Ενίοτε, η ταχύτητα λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα χαρακτηρίζεται ανεπαρκής σε σχέση με το ρυθμό μεταβολής του εξωτερικού του περιβάλλοντος, όπως αυτό διαμορφώνεται από το σύγχρονο επιχειρείν αλλά και από μεμονωμένες δράσεις πολιτών. Ταυτόχρονα όμως, ο Δημόσιος Τομέας διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό υψηλών προσόντων και ικανοτήτων. Πολλές φορές, πάραυτα, η δομή, η λειτουργία και η κουλτούρα των Υπηρεσιών και των διαδικασιών δεν επιτρέπουν την ανάδειξη και την υιοθέτηση καλών πρακτικών ή ακόμα και την ομαλή μετάβαση σε ψηφιοποιημένες υπηρεσίες<sup>6</sup>.

Οι ΤΠΕ αποτελούν σήμερα πλέον το υπόβαθρο επάνω στο οποίο χτίζονται υπηρεσίες και διανέμεται περιεχόμενο και ταυτόχρονα τον αγωγό μεταφοράς, με αντίκτυπο στην οικονομία, την παιδεία, την ανάπτυξη, την πολιτική, τη διακυβέρνηση και άλλες πτυχές της καθημερινής ζωής των ανθρώπων<sup>7</sup>. Δεν μπορούν όμως από μόνες τους να βελτιώσουν αυτές τις εκφάνσεις καθημερινής δραστηριότητας, ούτε αποτελούν πανάκεια για αποτελεσματική και αποδοτική παροχή υπηρεσιών από πλευράς Δημόσιας Διοίκησης<sup>8</sup>.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συχνά συναντούμε τους όρους eGovernment και eGovernance με διαφορετικές ερμηνείες και κυρίως με διαφορετικό περιεχόμενο, ενώ πολλοί μελετητές συνηθίζουν να μη διακρίνουν τους δύο όρους<sup>9</sup>. Στην παρούσα εργασία θεωρούμε ότι με τον όρο eGovernment περιγράφουμε την ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση και με τον όρο eGovernance την ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Σκοπεύοντας να πραγματευτούμε την αλλαγή στη λειτουργία ενός Τμήματος μιας Υπηρεσίας, είναι χρήσιμο να δείξουμε αυτή τη διαφοροποίηση υιοθετώντας την Εικόνα 1.1<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> DM West, 'E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes', in *Public Administration Review*, vol. 64, 2004, 15–27 (pp. 24–25).

<sup>6</sup> E Loukis & Y Charalabidis, 'Why do eGovernment Projects Fail? Risk Factors of Large Information Systems Projects in the Greek Public Sector: An International Comparison', in *International Journal of Electronic Government Research*, vol. 7, 2011, 59–77.

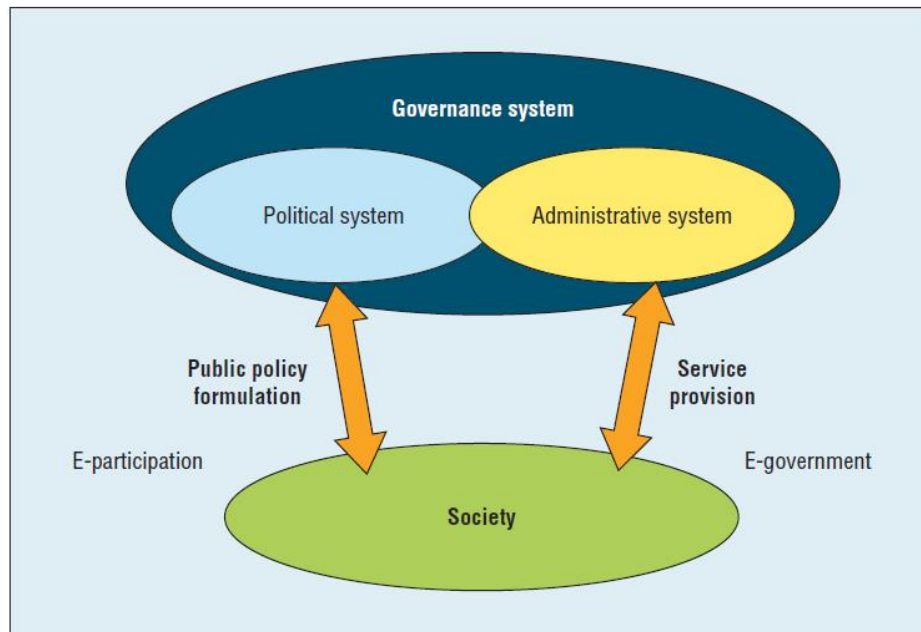
<sup>7</sup> A Cordella & CM Bonina, 'A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection', in *Government Information Quarterly*, Social Media in Government - Selections from the 12th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o2011), vol. 29, 2012, 512–520.

<sup>8</sup> A Cordella & N Tempini, 'E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery', in *Government Information Quarterly*, vol. 32, 2015, 279–286 (p. 280).

<sup>9</sup> S Marche & JD McNiven, 'E-Government and E-Governance: The Future Isn't What It Used To Be', in *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 20, 2003, 74–86 (pp. 75–76).

<sup>10</sup> V Peristeras et al., 'Transforming E-government and E-participation through IT', in *IEEE Intelligent Systems*, vol. 24, 2009, 14–19 (p. 16).

**Εικόνα 1. 1**  
**Οι 2 βασικές διεπαφές μεταξύ κοινωνίας και συστήματος διακυβέρνησης**



Η έννοια του eGovernment περιλαμβάνει την παροχή υπηρεσίας και η εικόνα βοηθά στο να εντοπίσουμε και να αναδείξουμε τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), τα οποία θεωρούμε πολύ σημαντικά στη διαδικασία της όποιας αλλαγής, καθώς «*συχνά οι άνθρωποι πρέπει να πειστούν ότι μπορεί να γίνει κάτι για να διορθωθεί ένα πρόβλημα προκειμένου να συμμετάσχουν στην επίλυση*»<sup>11</sup>.

## 1.2 Ο χαμένος μίτος της Αριάδνης

Από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 η ευρεία εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) δημιούργησε προσδοκίες για μια πλήρη αλλαγή στον χαρακτήρα και τις συνθήκες του Δημοσίου Τομέα, με τους πιο αισιόδοξους να οραματίζονται μια ολοκληρωτική αλλαγή της παραδοσιακής γραφειοκρατίας<sup>12</sup>.

Με την πάροδο των ετών, βρισκόμαστε πλέον στο σημείο να συζητούμε για το e-Government και το e-Governance μέσα σε μια διαθλαστική πληθώρα προσεγγίσεων, ορισμών, πρακτικών εφαρμογών, υπό την αδήριτη έλλειψη μιας κοινής θεωρητικής βάσης και αντίληψης<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> JM Bryson, 'What to do when Stakeholders matter', in *Public Management Review*, vol. 6, 2004, 21–53 (p. 25).

<sup>12</sup> DM West, *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*, Princeton University Press, 2005, , pp. 5–8.

<sup>13</sup> H Larsson & Å Grönlund, 'Sustainable eGovernance? Practices, problems and beliefs about the future in Swedish eGov practice', in *Government Information Quarterly*, vol. 33, 2016, 105–114 (p. 105).

Κοινό τόπο αποτελεί επίσης η διαπίστωση ότι οι όποιες αλλαγές, βασισμένες στις ΤΠΕ, στους Δημόσιους Οργανισμούς, δεν είναι ούτε αυτονόητες, ούτε αυτό-εκπληρούμενες. Αναπόφευκτα επηρεάζονται και συχνά αποσαθρώνονται λόγω των τυπικοτήτων των καθιερωμένων πρακτικών εντός των Οργανισμών<sup>14</sup>.

Ερχόμενοι στην ελληνική πραγματικότητα, αν σήμερα η αιχμή της συζήτησης στο χώρο της έρευνας και της τεχνολογίας περιστρέφεται γύρω από την υιοθέτηση του «Cloud Computing» – και ευρύτερα των εφαρμογών στο διαδικτυακό σύννεφο – στο eGovernment<sup>15</sup>, μοιάζει παράδοξο το να διαβάζουμε το Μάιο του 2016 ότι « [...]αυστηρώς ηλεκτρονικά θα διακινούνται τα έγγραφα στο Δημόσιο, ενώ σε διαφορετική περίπτωση θα θεωρούνται άκυρα. [...] Τις επόμενες μέρες θα κάνουμε μία κίνηση που θα είναι ενταγμένη στον νόμο για την κινητικότητα και αφορά την ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων υποχρεωτικά, σε βαθμό εξουσιοδότησης, ώστε, αν δεν γίνεται, να μην έχουν διοικητική ισχύ.»<sup>16</sup> από τα πλέον επίσημα χείλη του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης, κ. Χριστόφορου Βερναρδάκη.

Η παραδοξότητα αυτή αποκτά ακόμα πιο εντυπωσιακά χαρακτηριστικά διαβάζοντας πως «παρότι από το 2001 βρίσκεται σε ισχύ το Προεδρικό Διάταγμα για την χρήση της Ψηφιακής ή προηγμένης ηλεκτρονικής υπογραφής, η οποία ενσωματώνει στην ελληνική νομοθεσία την σχετική ευρωπαϊκή οδηγία, έχουν παρέλθει ήδη 15 έτη και το ελληνικό Δημόσιο δεν έχει ακόμη προχωρήσει στην αποκλειστική χρήση της ηλεκτρονικής διαδικασίας έκδοσης εγγράφων, προκαλώντας μέχρι σήμερα σπατάλη 6 δις ευρώ.»<sup>17</sup>.

Γιατί συζητάμε ακόμα στην Ελλάδα την ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων μετά από τόσα έργα<sup>18</sup> στον τομέα των ΤΠΕ, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 ; Πως φτάσαμε στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα να εμφανίζουμε τόσο μεγάλο χάσμα μεταξύ της θεωρίας και της πράξης και να αναζητούμε και πάλι ένα συμφασικό πλαίσιο μεταρρυθμίσεων για να συγκολλήσουμε σποραδικές θετικές μεταβολές και να αλλάξουμε διοικητικές πρακτικές και κουλτούρα<sup>19</sup> ;

---

<sup>14</sup> R Tassabehji, R Hackney & A Popović, ‘Emergent digital era governance: Enacting the role of the “institutional entrepreneur” in transformational change’, in *Government Information Quarterly*, vol. 33, 2016, 223–236 (p. 223).

<sup>15</sup> T Almarabeh, YK Majdalawi & H Mohammad, ‘Cloud Computing of E-Government’, in *Communications and Network*, vol. 8, 2016, 1–8.

<sup>16</sup> Ε Καραμανώλη, ‘Έγγραφα στο Δημόσιο μόνο σε ψηφιακή μορφή | Ελλάδα | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ’, in *kathimerini.gr*, , 2016, <<http://www.kathimerini.gr/861802/article/epikairothta/ellada/eggrafa-sto-dhmosio-mono-se-yhfiakh-morphh>> [accessed 23 June 2016].

<sup>17</sup> Newpost, ‘Τέλος το χαρτομάνι από το Δημόσιο’, in *Newpost.gr*, , n/a, <<http://newpost.gr/ellada/532605/telos-to-xartomani-apo-to-dhmosio-ola-pleon-hlektronika>> [accessed 23 June 2016].

<sup>18</sup> ΚτΠ Α.Ε., ‘Έργα’, in *ktpae.gr*, , n/a,

<[http://www.ktpae.gr/index.php?option=com\\_content&view=category&id=12&Itemid=45](http://www.ktpae.gr/index.php?option=com_content&view=category&id=12&Itemid=45)> [accessed 23 June 2016].

<sup>19</sup> M Lampropoulou & G Oikonomou, ‘Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece’, in *International Review of Administrative Sciences*, , 2016, 20852315611219.

Παρά το ότι δαπανήθηκαν μεγάλα ποσά στις ΤΠΕ σε επίπεδο προγραμμάτων και εξοπλισμού, ακόμα και σήμερα η Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζει ελλείψεις και αστοχίες τόσο σε υλικοτεχνικό επίπεδο, όσο και στο βαθμό ένταξης των συστημάτων ΤΠΕ στην καθημερινότητα των Υπηρεσιών. Φαινόμενα όπως η έλλειψη διαλειτουργικότητας μεταξύ των διαθέσιμων συστημάτων, αλλά και η έλλειψη διασύνδεσης και επικοινωνίας μεταξύ δημοσίων βάσεων δεδομένων ταλανίζουν και τις Δημόσιες Υπηρεσίες και τους πολίτες.

Σαφώς η ευελιξία και η υψηλή προσαρμοστικότητα του Ιδιωτικού Τομέα σε αλλαγές αποτελούν κρίσιμα ιδιοχαρακτηριστικά του, ωστόσο, ένα μείγμα θετικών πρακτικών και μια ώσμωση χρήσιμων θεωρητικών εργαλείων θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις πιθανότητες επιτυχούς μετεξέλιξης και στο Δημόσιο Τομέα σε ό,τι αφορά στην αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ.

Δεν επιχειρούμε μια ευθεία αντιδιαστολή μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, αντιθέτως προσδοκούμε να εξετάσουμε τρόπους με τους οποίους μπορούν οι ΤΠΕ να συμβάλουν πολύ πιο θετικά στη Δημόσια Διοίκηση, βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, διευκολύνοντας τους εργαζομένους, δημιουργώντας ένα ομαλό περιβάλλον εργασίας που θα αξιοποιεί δεξιότητες, εξειδίκευση και σύγχρονα εργαλεία, κάνοντας ένα άλμα πέρα από την καθημερινή φθορά που δημιουργούν αρκετές φορές οι δαιδαλώδεις γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελώντας ουσιαστικά βασική τροχοπέδη για την εξέλιξη και πρόοδο των ίδιων των δημοσίων Οργανισμών.

Αναζητούμε το χαμένο μίτο της Αριάδνης που θα βοηθήσει στη χάραξη ενός ευρύτερου σχεδίου αλλαγών και μεταβολών ώστε να καλυφθεί ο κρίσιμος χαμένος χρόνος μιας περίπου δεκαπενταετούς περιόδου κατά την οποία προφανώς δεν επιτελέστηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όσα θα έπρεπε να έχουν ολοκληρωθεί.

### **1.3 Ο κυκλώνας της οικονομικής κρίσης και η Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον μας κινείται κυρίως στο χώρο των Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης λόγω της περιπτωσιολογικής μελέτης που επιλέγουμε ως κεντρική μεθοδολογική στρατηγική. Ο λόγος όμως δεν είναι μόνο μεθοδολογικός, εδράζεται και στην πραγματικότητα που διαμορφώθηκε στην Ελλάδα ήδη από το πρώτο ξέσπασμα της μείζονος οικονομικής κρίσης που κορυφώθηκε ραγδαία από τα τέλη του 2009 και μετά.

Από το Σεπτέμβριο του 2009 η Ελλάδα μπήκε στο μάτι του κυκλώνα σε παγκόσμιο επίπεδο με ραγδαία αυξητικές τάσεις που κλιμακώθηκαν το Δεκέμβριο του 2009<sup>20</sup>. Ένα χρόνο αργότερα, το Μάιο του 2010 η χώρα υπέγραψε το πρώτο Μνημόνιο και εντάχθηκε στο μηχανισμό στήριξης που συγκρότησαν το ΔΝΤ (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο), η ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση) και η ΕΚΤ (Ευρωπαϊκή Τράπεζα). Η Δημόσια Διοίκηση και ο Δημόσιος Τομέας απετέλεσαν από την πρώτη στιγμή το κύριο πεδίο εντοπισμού παθογενειών και χώρου ευθύνης για το δημοσιονομικό εκτροχιασμό<sup>21</sup>.

Εντός αυτού του πλαισίου, μοιραία, τέθηκαν και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), Α' και Β' βαθμού. Είναι χαρακτηριστικό ότι ένα από τα πρώτα νομοθετήματα που ακολούθησαν εκείνο της εφαρμογής του Μηχανισμού Στήριξης της ελληνικής οικονομίας (Ν.3845,6/5/2010), ήταν ο Νόμος 3852 – 1/6/2010, γνωστός και ως «Πρόγραμμα Καλλικράτης»<sup>22</sup>. Όπως φανερώνει και ο τίτλος του νομοθετήματος, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης», με τον «Καλλικράτη» αναδιαμορφώθηκε η δομή της Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Ο αριθμός των Δήμων μειώθηκε σε 325 και εισήχθη η δομή των 13 Περιφερειών που περιλαμβάνουν τις Περιφερειακές Ενότητες ως περίπου αντίστοιχες των Νομαρχιών της προηγούμενης δομής<sup>23</sup>.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η σκοπιμότητα αυτής της νέας αρχιτεκτονικής εξελίχθηκε πρωτίστως με άξονα τις δημοσιονομικές περικοπές και τη μείωση των δαπανών, υπό τη βαριά σκιά της οικονομικής κρίσης, παρά ως μια εγγενώς βελτιωτική διαδικασία που θα περιελάμβανε διαχειριστικά εργαλεία και σχέδια αλλαγών και τομών με προβολή στην καλύτερη εσωτερική λειτουργία και στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες<sup>24</sup>.

Η εφαρμογή του «Καλλικράτη», αν και έλαβε τον τίτλο της «μεταρρύθμισης», δεν άργησε να παρουσιάσει αντίστοιχες παθογένειες του παρελθόντος τόσο σε επίπεδο Δήμων, όσο και σε επίπεδο Περιφερειών. Η νέα δομή, παραμένοντας εν πολλοίς δέσμη της κεντρικής οικονομικής διαχείρισης ως προς τους οικονομικούς πόρους, χτυπήθηκε από τη βαθεία κρίση χρέους της χώρας

---

<sup>20</sup> A Antoniadou, 'At the Eye of the Cyclone: The Greek Crisis in Global Media' in *Greece's Horizons*, P Sklias & N Tzifakis (eds), The Konstantinos Karamanlis Institute for Democracy Series on European and International Affairs, Springer Berlin Heidelberg, 2013, pp. 11–25, <[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-34534-0\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-34534-0_2)> [accessed 29 June 2014].

<sup>21</sup> M Katsimi & T Moutos, 'EMU and the Greek crisis: The political-economy perspective', in *European Journal of Political Economy*, vol. 26, 2010, 568–576 (pp. 571–573).

<sup>22</sup> S Roukanas & P Sklias, *Hē hellēnikē politikē oikonomia 2000-2010: apo tēn ONE sto mēchanismo stērixēs*, , 2014, , p. 463.

<sup>23</sup> C Akrivopoulou, G Dimitropoulos & S-IG Koutnatzis, 'The "Kallikratis Program": The Influence of International and European Policies on the Reforms of Greek Local Government', in *Istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici*, , 2012, 653–693 (pp. 676–678).

<sup>24</sup> R Manojlović, 'Public Sector Reforms in Greece: Uncertain Outcome of 2010 Reforms', in *Hrvatska i komparativna javna uprava*, vol. 11, 2011, 337–377 (pp. 361–363).



και χρησιμοποιήθηκε τελικά ως μέσο μείωσης λειτουργικών δαπανών υπό τη λογική της συγχώνευσης των παλαιών πολυάριθμων Δήμων και Νομαρχιών<sup>25</sup>. Μέχρι το τέλος του 2012, παράλληλα με τις δραστικές περικοπές στις χρηματοδοτήσεις της Αυτοδιοίκησης, πραγματοποιήθηκαν και πέντε κύματα περικοπών στις αποδοχές των εργαζομένων με διάφορους τρόπους και διατάξεις<sup>26</sup>.

Εδώ εμφανίζεται μια αλληλοαναιρούμενη διαδικασία για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Την ώρα που ο «Καλλικράτης» στόχευε στο να αποτελέσει ένα παράθυρο ευκαιρίας για δραστική μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση και εκμεταλλευόμενος την οικονομική κρίση να κάμψει παραδοσιακές δυνάμεις ανασχεσης της όποιας αλλαγής, τα υπερβολικά μέτρα λιτότητας και η συνεχώς κλιμακούμενη οικονομική κρίση έδρασαν αποτρεπτικά στην υλοποίηση πρακτικών αλλαγών και δημιούργησαν χάσμα στη σχέση μεταξύ των πολιτών και των πολιτικών ελίτ και των δημοσίων υπαλλήλων<sup>27</sup>.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι, ακόμα το 2016, σε ακαδημαϊκό και ερευνητικό επίπεδο η συζήτηση για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αξιολογηθούν οι επιδόσεις και η απόδοση των ΟΤΑ παραμένει ανοιχτή και κινείται στο πλαίσιο θεωρητικών προσεγγίσεων, ενώ ήδη έχει καταγραφεί μια αποτυχημένη θεσμική προσπάθεια, εκείνη του νόμου 3230 του 2004<sup>28</sup>.

Μελετώντας δε κανείς επισταμένα τη σχετική βιβλιογραφία θα μπορούσε να σταθεί σε δύο πολύ σημαντικά ευρήματα. Πρώτον, στη διαπίστωση ότι η οποιαδήποτε αλλαγή, προκειμένου να επιτύχει, πρέπει να υιοθετηθεί στην καθημερινή λειτουργία των Υπηρεσιών στην πράξη και σε γενικευμένο επίπεδο<sup>29</sup>. Δεύτερον, στη σημασία που έχει η συμμετοχή των εμπλεκόμενων κάθε τύπου, από τους πολίτες μέχρι τους εργαζομένους των ΟΤΑ και των κάθε βαθμίδας διοικήσεων τους στο στόχο μιας στρατηγικής μεταβολής<sup>30</sup>. Αυτές οι διαστάσεις αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα σε περιόδους οικονομικής κρίσης και επιβολής μέτρων δημοσιονομικής λιτότητας.

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επηρέασε καταλυτικά τη Δημόσια Διοίκηση και με emphaticό τρόπο την Τοπική Αυτοδιοίκηση μέσω του «Καλλικράτη». Ωστόσο, από τη μια πλευρά ο

---

<sup>25</sup> V Smaraidos, GL Thanasas & G Kontogeorga, *The Impact of Kallikratis Project on Accrual Basis Accounting of the First Degree Local Authorities: A Financial Analysis of the Municipalities of the Prefecture of Aitolokarnania*, Rochester, NY, Social Science Research Network, 8 September 2014, <<http://papers.ssrn.com/abstract=2493280>> [accessed 11 July 2016].

<sup>26</sup> CA Ioannou, 'Greek public service employment relations: A Gordian knot in the era of sovereign default', in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 19, 2013, 295–308 (pp. 298–301).

<sup>27</sup> DV and N Khazieva, *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, Academic Conferences and publishing limited, , pp. 226–228.

<sup>28</sup> D Askounis et al., 'Estimating the Performance of Local Authorities as a Measure to Overpass the Financial Crisis: The Greek Case Study', in *International Journal of Public Administration*, vol. 0, 2016, 1–16.

<sup>29</sup> Askounis et al., 1–16 (p. 5).

<sup>30</sup> N-K Hlepas, 'Is it the twilight of decentralization? Testing the limits of functional reforms in the era of austerity', in *International Review of Administrative Sciences*, vol. 82, 2016, 273–290 (pp. 287–288).

«Καλλικράτης» περιορίστηκε στο να αναταξινομήσει χωροταξικά τις διοικητικές δομές και μάλιστα χωρίς τη συμβολή, τη συμμετοχή και τη συνδιαμόρφωση από πλευράς τοπικών αρχών<sup>31</sup>. Από την άλλη πλευρά, εξελίχθηκε σε βασικό εργαλείο δημοσιονομικών περικοπών και δεν συνδέθηκε με ένα οραματικό στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης αλλαγών και βελτιώσεων στην εγγενή λειτουργία των ΟΤΑ.

Σήμερα, πέντε χρόνια μετά την εφαρμογή του «Καλλικράτη» και με τη χώρα να συνεχίζει να βρίσκεται υπό τη σκιά της οικονομικής κρίσης, έχει ερευνητικά διατυπωθεί η θεώρηση των πέντε φαύλων κύκλων της Ελληνικής Οικονομίας<sup>32</sup>. Στη θεώρηση αυτή είναι σαφής η διαπίστωση ότι η οικονομική κρίση εμποδίζει αποφασιστικά τις δομικές μεταρρυθμίσεις, ενώ συμβάλει αρνητικά και στην ψυχολογία που θα μπορούσε να αποτελέσει παράγοντα ενδυνάμωσης και εφαρμογής αλλαγών.

Εντός αυτού του πλαισίου συζητούμε για τις ΤΠΕ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και υπό αυτό το πρίσμα μελετούμε αίτια για τη μη ικανοποιητική αξιοποίησή τους αλλά και τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να ευνοηθεί αποδοτικά η θετική συμβολή τους σε καθημερινές λειτουργίες εντός των Υπηρεσιών.

## 1.4 Ο ρόλος των Τμημάτων Πληροφορικής

Η θεσμική αναδιάρθρωση του «Καλλικράτη» άλλαξε ριζικά την ανώτερη πολιτική και διοικητική δομή των ΟΤΑ β' βαθμού. Από το θεσμό των Νομαρχιών περάσαμε στις 13 Περιφέρειες που περιλαμβάνουν τις Περιφερειακές Ενότητες ως διοικητικές υποδιαιρέσεις και όχι ως αυτόνομες αυτοδιοικητικές οντότητες<sup>33</sup>. Η κατώτερη υπηρεσιακή δομή με τις Διευθύνσεις και τα Τμήματα δεν μεταβλήθηκε σημαντικά πέρα από τις λογικές συνενώσεις και ορισμένες ανακατανομές αρμοδιοτήτων με ενίσχυση εκείνων που αφορούν στις έδρες των Περιφερειών.

Επικεντρώνοντας στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον μας στις ΤΠΕ και εστιάζοντας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα στο β' βαθμό, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στο βασικό μίαντα διαχείρισης, εποπτείας και ευθύνης των τεχνολογιών αυτών, που είναι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα Πληροφορικής.

---

<sup>31</sup> I Chorianopoulos, 'State spatial restructuring in Greece: forced rescaling, unresponsive localities', in *European Urban and Regional Studies*, vol. 19, 2012, 331–348 (p. 344).

<sup>32</sup> AG Karasavvoglou et al., 'The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World (EBEEC 2014)The Vicious Circles of Recession and Development Prospects', in *Procedia Economics and Finance*, vol. 19, 2015, 63–68.

<sup>33</sup> Chorianopoulos, 331–348 (p. 341).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα Πληροφορικής στο Δημόσιο Τομέα ευρύτερα κλήθηκαν να διαχειριστούν σημαντικές προκλήσεις όπως η επέκταση της χρήσης αυτοματισμών γραφείου και η διαχείριση και χρήση δεξαμενών δεδομένων εντός των Οργανισμών<sup>34</sup>. Η έλευση των λογικών του eGovernment και eGovernance προσέθεσε προσδοκίες για τη χρήση των ΤΠΕ στο Δημόσιο Τομέα οι οποίες όμως διαψεύστηκαν υπό το βάρος των πολύπλοκων διοικητικών δομών και των διαφόρων επιπέδων εξουσιοδότησης που απαιτούνταν για την υλοποίηση και την υιοθέτηση στην καθημερινή λειτουργία των Υπηρεσιών<sup>35</sup>.

Το φαινόμενο δεν είναι μόνο ελληνικό και οι παράγοντες που συμβάλουν στη διάψευση των προσδοκιών έχουν διερευνηθεί<sup>36</sup>. Μια διάσταση είναι η προσέγγιση που γίνεται με έργα μεγάλης κλίμακας τα οποία αποτυγχάνουν να υιοθετηθούν από το προσωπικό των Υπηρεσιών λόγω της έλλειψης διαχείρισης, εκπαίδευσης και προετοιμασίας των εμπλεκόμενων. Στην Ελλάδα είναι διαπιστωμένη και η ανάσχεση που δημιουργούν οι ίδιες οι λογικές των εσωτερικών διαδικασιών και δομών των Οργανισμών, παράγοντας ένα πολυάριθμο πλέγμα παραγόντων αποτυχίας σε θεσμικό, διοικητικό, οργανωτικό και οργανωσιακό επίπεδο<sup>37</sup>.

Τυπικά οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων και των Τμημάτων Πληροφορικής, όπως αναφέρονται για την Περιφέρεια Πελοποννήσου στο ΦΕΚ 224/Α/27-12-2010, ανάγονται για τις πρώτες «στην εξασφάλιση της διαφάνειας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του φορέα και των περιφερειακών υπηρεσιών του, τη διασφάλιση της τεχνικής και οργανωτικής διαλειτουργικότητας των συστημάτων της Περιφέρειας με αντίστοιχα συστήματα εθνικής εμβέλειας κεντρικών φορέων της Διοίκησης και τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη και βελτίωση των υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών της Περιφέρειας, καθώς και των περιφερειακών υπηρεσιών της» και για τα δεύτερα περιλαμβάνουν «την απρόσκοπτη επικοινωνία και την εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων που είναι εγκατεστημένα στις υπηρεσίες των Περιφερειακών Ενοτήτων»<sup>38</sup>.

Πρακτικά η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική και μπορεί κανείς να εντοπίσει πολλαπλές λειτουργίες στην πράξη ανάλογα με τις πρωτοβουλίες που έχει πάρει η κάθε Διεύθυνση ή κάθε

<sup>34</sup> EN Loukis & N Tsouma, 'Critical issues of information systems management in the Greek Public Sector', in *Information Polity*, vol. 7, 2002, 65–83.

<sup>35</sup> V Weerakkody & CG Reddick, *Public Sector Transformation through E-Government: Experiences from Europe and North America*, Routledge, 2012, , pp. 230–240.

<sup>36</sup> L Anthopoulos et al., 'Why e-government projects fail? An analysis of the Healthcare.gov website', in *Government Information Quarterly*, vol. 33, 2016, 161–173.

<sup>37</sup> W Vishanth, *E-Government Services Design, Adoption, and Evaluation*, IGI Global, 2012, , pp. 164–180.

<sup>38</sup> ΦΕΚ 224/Α, 'Προεδρικό Διάταγμα 131 - Οργανισμός της Περιφέρειας Πελοποννήσου', in *Ypes.gr*, , 2010, <[http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/131perifereia\\_peloponnhsou.pdf](http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/131perifereia_peloponnhsou.pdf)> [accessed 16 July 2016].

Τμήμα. Για παράδειγμα μπορεί πλέον των παραπάνω να περιλαμβάνεται η διαχείριση, συντήρηση και ενημέρωση ιστοσελίδων<sup>39</sup>, η τήρηση αποθήκης αναλώσιμων ειδών Η/Υ και εκτυπωτών, ανταλλακτικών Η/Υ, η επιμέλεια για την προμήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών, περιφερειακών συσκευών, ανταλλακτικών Η/Υ, καθώς και όλων των απαραίτητων αναλώσιμων ειδών και την αποθήκευση αυτών, η μελέτη, ανάλυση αναγκών, σχεδίαση και κατασκευή εφαρμογών για εξειδικευμένες ανάγκες των Υπηρεσιών, η τεχνική υποστήριξη, συντήρηση και ανανέωση εξοπλισμού<sup>40</sup>.

Δεν θα ήταν υπερβολή αν υποστήριζε κανείς ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα Πληροφορικής στις Περιφέρειες και τις Περιφερειακές Ενότητες, αλλά και ευρύτερα στους φορείς του Δημοσίου Τομέα, αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του οικοδομήματος λειτουργίας και κυρίως της εύρυθμης και απρόσκοπτης λειτουργίας. Συχνά στους κύκλους των εργαζομένων στα Τμήματα Πληροφορικής θα ακούσει κανείς ότι αντιμετωπίζονται ως «οι άνθρωποι για όλες τις δουλειές» και αυτή η αντίληψη δεν απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Το κομβικό όμως στοιχείο της συνεισφοράς τους, εκ των πραγμάτων και λόγω της εξ αντικειμένου σχέσης τους με την υποδομή των Τεχνολογιών Πληροφορικής, είναι η μείωση στα κόστη λειτουργίας και η συνεχής προσπάθεια για τη μείωση της γραφειοκρατίας<sup>41</sup>.

Από την πρώτη στιγμή που ξέσπασε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα οι ΤΠΕ στο Δημόσιο Τομέα, στη Δημόσια Διοίκηση, συνδέθηκαν με τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Είναι άλλωστε χαρακτηριστικό ότι στην πρώτη σελίδα της αιτιολογικής έκθεσης του πρώτου ολοκληρωμένου νόμου για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση που ψηφίστηκε στην Ελλάδα μετά την ένταξή της στο Μηχανισμό Στήριξης (Ν.3979/2011) αναφέρεται πως «με τις ρυθμίσεις του παρόντος σχεδίου νόμου επιτυγχάνεται περαιτέρω η μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων για πολίτες και επιχειρήσεις» και ότι «η προαγωγή της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, ανταλλαγής εγγράφων αποσκοπεί στη μείωση του λειτουργικού κόστους των φορέων του δημόσιου τομέα (διακίνηση έγχαρτων εγγράφων, κόστος αναπαραγωγής εγγράφων κ.λπ.)»<sup>42</sup>. Πρόσφατη μελέτη του IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών &

---

<sup>39</sup> ΠΕ Δράμας, 'Αρμοδιότητες Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Δράμας', in *pedramas.eu*, , n/a, <<http://www.pedramas.eu/index.php/menu-ipiresies/2012-10-25-08-52-35/2012-09-10-08-59-58.html>> [accessed 16 July 2016].

<sup>40</sup> ΠΕ Έβρου, 'Αρμοδιότητες Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Έβρου', in *peevrou.eu*, , n/a, <<http://www.peevrou.eu/index.php/menu-ipiresies/menu-pliroforiki/menu-armodiotites-pliroforiki>> [accessed 16 July 2016].

<sup>41</sup> J Ward & J Peppard, *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*, John Wiley & Sons, 2016, , p. 327.

<sup>42</sup> ΦΕΚ Α'138, 'Αιτιολογική έκθεση Νόμου 3979/2011', in *minadmin.gov.gr*, , 2011, <[http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20120403\\_n3979\\_1\\_1\\_ilektroniki\\_diakivernisi.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20120403_n3979_1_1_ilektroniki_diakivernisi.pdf)> [accessed 16 July 2016].

Βιομηχανικών Ερευνών) υποστηρίζει ότι μόνο η εφαρμογή της ψηφιακής υπογραφής στη Δημόσια Διοίκηση θα αποφέρει ένα όφελος της τάξης των 380 εκ. ευρώ στον πρώτο χρόνο<sup>43</sup>.

Ο ρόλος των Διευθύνσεων και των Τμημάτων Πληροφορικής είχε πλέον άτυπα αλλά ουσιαστικά επανακαθοριστεί. Οι αρμοδιότητες και οι πρωτοβουλίες τους δεν αποσκοπούσαν πλέον απλώς σε διαδικασίες ρουτίνας που θα μπορούσαν να περιγραφούν σε ένα περιοριστικό κανονιστικό πλαίσιο, είχαν συνδεθεί και με τη μείωση του κόστους λειτουργίας των Υπηρεσιών η οποία ήταν επιτακτική και άμεση λόγω της δραματικής μείωσης των διαθέσιμων πόρων αλλά και λόγω της Κυβερνητικής πια επιδίωξης σε εθνικό επίπεδο.

Δράσεις όπως η αξιοποίηση και η γενικευμένη χρήση δημοσίων δικτύων κορμού όπως το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»<sup>44</sup>, η μείωση του κόστους τηλεπικοινωνιών, η εξάπλωση των ΤΠΕ στις καθημερινές λειτουργίες, οι κτιριακές συγχωνεύσεις και η περαιτέρω ανάπτυξη υποδομών όπως δομημένα τοπικά δίκτυα υπολογιστών που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν αποδοτικά κοινόχρηστους πόρους (εκτυπωτές, σαρωτές, ηλεκτρονικές εφαρμογές, διαδίκτυο) είναι μόνο μερικές από αυτές που συνέδεσαν άρρηκτα τη Δημόσια Διοίκηση με τις ΤΠΕ.

Στις Περιφέρειες αυτές οι δράσεις είχαν ακόμα περισσότερη ένταση και σημασία καθώς ο «Καλλικράτης» λειτουργούσε στην κατεύθυνση των συγχωνεύσεων και των συνενώσεων των παλαιών Νομαρχιών σε νέες ευρύτερες αυτοδιοικητικές δομές β' βαθμού, διασυνδέοντας διοικητικά και πρακτικά απομακρυσμένες μεταξύ τους περιοχές, ολόκληρους νομούς, και δημιουργώντας έναν εννοιολογικό κοινό χώρο λειτουργίας που μόνο με την αξιοποίηση των ΤΠΕ μπορούσε να υλοποιηθεί.

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου για παράδειγμα, αποτελεί τον ενιαίο αυτοδιοικητικό χώρο β' βαθμού των νομών Αρκαδίας, Αργολίδας, Κορινθίας, Λακωνίας και Μεσσηνίας<sup>45</sup>. Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε ορισμένες διαστάσεις αλλαγών και μεταβολών που συντελέστηκαν στο Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας υπό τις εξελίξεις που σωρευτικά σημειώθηκαν από την εξάπλωση των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση, την κάλυψη του χαμένου χρόνου σχεδόν μιας δεκαπενταετίας, τις μεγάλες ανακατατάξεις που επέβαλαν η οικονομική κρίση και οι νέες θεσμικές συνθήκες και βέβαια τον αναπροσδιορισμό του ρόλου των εργαζομένων στις Διευθύνσεις και τα Τμήματα Πληροφορικής.

---

<sup>43</sup> A Tsakanikas et al., 'ICT Adoption and Digital Growth in Greece', in *IOBE*, , 2014, , p. 6.

<sup>44</sup> 'Οφέλη | ΣΥΖΕΥΞΙΣ', <<http://www.syzefxis.gov.gr/node/3>> [accessed 28 November 2013].

<sup>45</sup> Περιφέρεια Πελοποννήσου, 'Περιφέρεια Πελοποννήσου', in *ppel.gov.gr*, , n/a, <<http://ppel.gov.gr/>> [accessed 16 July 2016].

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Διαχείριση της αλλαγής και ΤΠΕ

#### 2.1 Εισαγωγή

Συναντήσαμε ήδη δύο σημαντικές λέξεις, «μεταβολή» και «μετάβαση», λέξεις που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις έννοιες της «αλλαγής» και της «μεταρρύθμισης». Ιδιαίτερα από το Μάιο του 2010 και μετά, στην Ελλάδα οι έννοιες αυτές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του δημόσιου διαλόγου και εν πολλοίς απέκτησαν στρατηγικό χαρακτήρα στην προσπάθεια της χώρας να εξέλθει της πολυετούς κρίσης<sup>46</sup>. Στην πορεία, μάλιστα, προστέθηκαν όλο και πιο πολυσύνθετες έννοιες, όπως αυτή των «δομικών μεταρρυθμίσεων»<sup>47</sup>, που ήρθαν να αναδείξουν και την ανάγκη μιας ευρύτερης στρατηγικής διαχείρισης αλλαγής, συναντώντας σύγχρονα επιστημονικά πεδία όπως εκείνο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ υπό την έννοια εφαρμογής ενός ολιστικού πλάνου συνεχούς διαχείρισης μεταβολών<sup>48</sup>.

Οι ΤΠΕ τέθηκαν ως προμετωπίδα των αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα και ο στόχος της ευρύτατης αξιοποίησής τους γέννησε μεγάλη αισιοδοξία. Η συζήτηση όμως αυτή στον ακαδημαϊκό αλλά και στο χώρο των Οργανισμών δεν είναι καινούρια.

Είχε προηγηθεί, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, μια ακόμη ιδιαίτερα αισιόδοξη θεωρία αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα, εκείνη του New Public Management (NPM), που προσπαθούσε να «μεταφράσει» το Δημόσιο Τομέα με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και να εφαρμόσει πρακτικές και αντιλήψεις του Ιδιωτικού Τομέα ως απάντηση στις παθογένειες του Δημοσίου<sup>49</sup>. Αν και το NPM συνάντησε θεωρητικά την ανάπτυξη των ΤΠΕ και επεδίωξε να τις εντάξει στην ευρύτερη αλλαγή, απέτυχε να δώσει λύσεις σε πρακτικά ζητήματα και δεν μπόρεσε να τις εντάξει λειτουργικά στο θεωρητικό του υπόβαθρο.

---

<sup>46</sup> R Gerodimos & G Karyotis, 'Austerity Politics and Crisis Governance: Lessons from Greece' in *The Politics of Extreme Austerity: Greece in the Eurozone Crisis*, G Karyotis & R Gerodimos (eds), New Perspectives on South-East Europe, Palgrave Macmillan UK, 2015, pp. 259–271, <[http://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137369239\\_15](http://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137369239_15)> [accessed 18 June 2016].

<sup>47</sup> P Liargovas & S Repousis, 'Greece's Way Out of the Crisis: A Call for Massive Structural Reforms' in *Greece's Horizons*, P Sklias & N Tzifakis (eds), Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2013, pp. 81–90, <[http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-34534-0\\_7](http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-34534-0_7)> [accessed 18 June 2016].

<sup>48</sup> TH Poister & GD Streib, 'Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes', in *Public Productivity & Management Review*, vol. 22, 1999, 308–325 (pp. 309–314).

<sup>49</sup> C Ansell & J Torfing, *Handbook on Theories of Governance*, Edward Elgar Publishing, 2016, , pp. 46–52.

Εν πολλοίς, το NPM περιθωριοποίησε την αξία των ΤΠΕ ως πρακτική πολιτική αναβάθμισης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, δεν τις θεώρησε στρατηγικά κρίσιμες ώστε να ενταχθούν θεσμικά στο μεταβατικό σχήμα, με αποτέλεσμα ακόμα και πρακτικές που τις περιελάμβαναν και εν τέλει υιοθετούνταν, να είναι εύκολα αναστρέψιμες από το εγγενές παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο<sup>50</sup>.

Είναι χαρακτηριστικό ότι εμπειρικές έρευνες σχετικά με την εφαρμογή του NPM έχουν δείξει πως η σημασία των δρώντων, των εμπλεκόμενων μερών, που συχνά αναφέρονται στη βιβλιογραφία και ως «stakeholders»<sup>51</sup>, είναι κρίσιμη. Αν η οποιαδήποτε αλλαγή δεν λάβει σοβαρά υπόψη της τις αλληλεπιδράσεις τις συμπεριφορές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων μερών, είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε συγκρούσεις που θα στέκονται ανάχωμα στην ίδια την επίτευξη της αλλαγής<sup>52</sup>.

Για το λόγο αυτό και υπό το πρίσμα του σχήματος της Εικόνας 1.1, εντάσσουμε στην προσέγγιση μας τη θέση των Bovaird και Löffler, ότι «δημόσια διακυβέρνηση είναι οι τρόποι με τους οποίους τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) αλληλεπιδρούν ώστε να επηρεάσουν τα αποτελέσματα δημοσίων πολιτικών» και ότι «καλή διακυβέρνηση είναι η διαπραγμάτευση από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη επί ενός θέματος για βελτιωμένα αποτελέσματα δημόσιας πολιτικής και συμπεφωνημένων αρχών διακυβέρνησης, τα οποία αμφοτέρωτα υλοποιούνται και αξιολογούνται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη»<sup>53</sup>.

Θεωρώντας τη λειτουργία μιας Υπηρεσίας ως μια από τις δύο βασικές διεπαφές της κοινωνίας με το σύστημα Διακυβέρνησης και ως εγγενή διάσταση της Δημόσιας Διοίκησης, είναι κρίσιμο να διακρίνουμε ορθά τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να βελτιώσουμε μια οποιαδήποτε διαδικασία και να τα εντάξουμε σε ένα ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό<sup>54</sup>. Δεν αρκεί απλώς να επιδιώξουμε ή να επιβάλουμε μια αλλαγή, στόχος είναι να εμπλακούν επιτυχώς τα ενδιαφερόμενα μέρη, να ξεκαθαρίσουμε το τι θέλουμε να πετύχουμε με μια σχεδιαζόμενη αλλαγή, να λύσουμε προβλήματα, να βελτιώσουμε την απόδοση και να αποφύγουμε όσο το δυνατό μελλοντικές επιπλοκές.

---

<sup>50</sup> P Dunleavy et al., 'New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance', in *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, 2006, 467–494 (pp. 468–469).

<sup>51</sup> Bryson, 21–53.

<sup>52</sup> N Kartalis, M Tsamenyi & K Jayasinghe, 'Accounting in new public management (NPM) and shifting organizational boundaries: Evidence from the Greek Show Caves', in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 29, 2016, 248–277 (pp. 269–270).

<sup>53</sup> T Bovaird & E Löffler, 'Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies', in *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69, 2003, 313–328 (p. 316).

<sup>54</sup> JM Bryson, 'A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations', in *Long Range Planning*, vol. 21, 1988, 73–81 (p. 81).

Στην παρούσα εργασία πραγματευόμαστε αλλαγές που συνέβησαν σε διαδικασίες της λειτουργίας του Τμήματος Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας. Είναι άραγε σκόπιμο και δόκιμο να μιλούμε για θεωρία διαχείρισης αλλαγής και στρατηγικό σχεδιασμό ;

Υποστηρίζουμε πως είναι όχι απλώς σκόπιμο και δόκιμο, αλλά απαραίτητο και κρίσιμο ως καθαυτό εργαλείο επιτυχίας για οποιαδήποτε αντίστοιχου περιεχομένου αλλαγή στο σύνολο των διαδικασιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η θέση αυτή προκύπτει από την ίδια τη θεωρητική προσέγγιση που ακολουθούμε.

## 2.2 Βασικές παραδοχές και θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να παρουσιάσουμε ορισμένες βασικές παραδοχές τις οποίες θέτουμε εμπειρικά, χωρίς να τις επεκτείνουμε στο πλαίσιο έρευνας και διεθνούς βιβλιογραφίας.

Πρώτον, θεωρούμε ότι οι μεταβολές που έχουν επιχειρηθεί στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα σε σχέση με τις ΤΠΕ θα είχαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα αν βασιζόνταν σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλάνο και αν εμπεριείχαν και τη λογική μιας «bottom-up»<sup>55</sup> προσέγγισης κυρίως στη φάση της διαχείρισης της αλλαγής. Προβλήματα όπως η έλλειψη διάχυσης ενός εθνικού σχεδιασμού, η πολυνομία, η απρόσωπη διοίκηση, η έλλειψη ιεραρχικής διαβούλευσης και συνέργειας, η μη ενίσχυση πρωτοβουλιών του προσωπικού, η υποβάθμιση στην πράξη των ΤΠΕ, η αποστροφή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η εμμονή στον τύπο και όχι στην πράξη, τα εμπόδια της γραφειοκρατίας και των τυπικοτήτων, η υποεκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μόνο μερικά από όσα θα μπορούσε κανείς να εντοπίσει και να μελετήσει ακόμα και μεμονωμένα<sup>56</sup>.

Εδώ ακριβώς συναντιόμαστε με τον πυρήνα του ορισμού του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο *«το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με την απόφαση για το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί και σχεδιασμός για το πώς η στρατηγική θα υλοποιηθεί. Δηλαδή, η στρατηγική διοίκηση δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, αλλά και τη βεβαίωση ότι η προτεινόμενη στρατηγική υλοποιείται αποτελεσματικά»*<sup>57</sup>. Η αποτελεσματική υλοποίηση είναι ουσιαστικά το μεγάλο ζητούμενο στη σχέση των ΤΠΕ με τη Δημόσια Διοίκηση, γεγονός που αυτοτελώς μας οδηγεί στο να εξετάσουμε πώς μπορούν βασικές

<sup>55</sup> M Fors & A Moreno, 'The benefits and obstacles of implementing ICTs strategies for development from a bottom - up approach', in *Aslib Proceedings*, vol. 54, 2002, 198–206.

<sup>56</sup> Β Μπαλάφας, 'Βασίλειος Α. Μπαλάφας: To be done, make it simple - 6ο e-Gov Forum', in *vbalafas.blogspot.gr*, , 2016, <<http://vbalafas.blogspot.com/2016/06/to-be-done-make-it-simple-6-e-gov-forum.html>> [accessed 19 July 2016].

<sup>57</sup> Ν Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Γ.Μπένου, 2013, , p. 73.



πτυχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είτε να ενταχθούν στο πλαίσιο της αλλαγής και των μεταβολών, είτε να αποτελέσουν τους τροχιοδεικτικούς άξονες μιας επιτυχούς υλοποίησης.

Δεύτερον, θεωρούμε ότι τα βήματα προς μια επιτυχημένη αλλαγή γίνονται από τους ανθρώπους και δεν είναι απλώς υπόθεση μιας γραφειοκρατικής επιταγής που θα περιγράφεται κανονιστικά σε ένα νόμο. Η αλλαγή δεν μπορεί να επικεντρωθεί μόνο στη χρήση καινοτόμων Τ.Π.Ε. και στην αγορά εξοπλισμού και λογισμικού. Η έγκαιρη προετοιμασία προσωπικού και υπηρεσιών είναι παράγοντας – κλειδί για τη συμμετοχή όλων, υπό την έννοια των άμεσα εμπλεκομένων (stakeholders). Ο ρόλος εκείνων που διευκολύνουν τη διαδικασία είναι ζωτικός. Η διαδικασία εξέλιξης πρέπει να διευκολύνεται και να ενθαρρύνεται, οι συμμετέχοντες πρέπει να διευκολύνονται στο να κατανοήσουν τους όρους και τον τρόπο χρήσης. Εκείνοι που λαμβάνουν αποφάσεις πρέπει να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους. Ανατροφοδότηση και ενημέρωση, αποτελούν βασικούς παράγοντες, ενώ πρέπει να αποφεύγεται η ψηφιοποίηση – αναπαραγωγή της γραφειοκρατίας και η στενή εμμονή στον τύπο (formalities)<sup>58</sup>.

Οι παραδοχές αυτές εδραιώνουν το θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Εγκολπώνοντας την ευρύτερη θεώρηση του βασικού υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ όπως αυτό αναλύεται από τον Γεωργόπουλο, και έχει σχηματιστεί από τους Wheelen και Hunger (Εικόνα 2.1)<sup>59</sup>, θα διακρίνουμε τις τέσσερις φάσεις, i) την ανίχνευση του περιβάλλοντος, ii) τη διαμόρφωση της στρατηγικής, iii) την υλοποίηση της στρατηγικής, iv) την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής<sup>60</sup>. Θα παραμείνουμε όμως προσηλωμένοι και επικεντρωμένοι κυρίως στην υλοποίηση και την πρακτική εφαρμογή επί της περίπτωσης που μελετούμε.

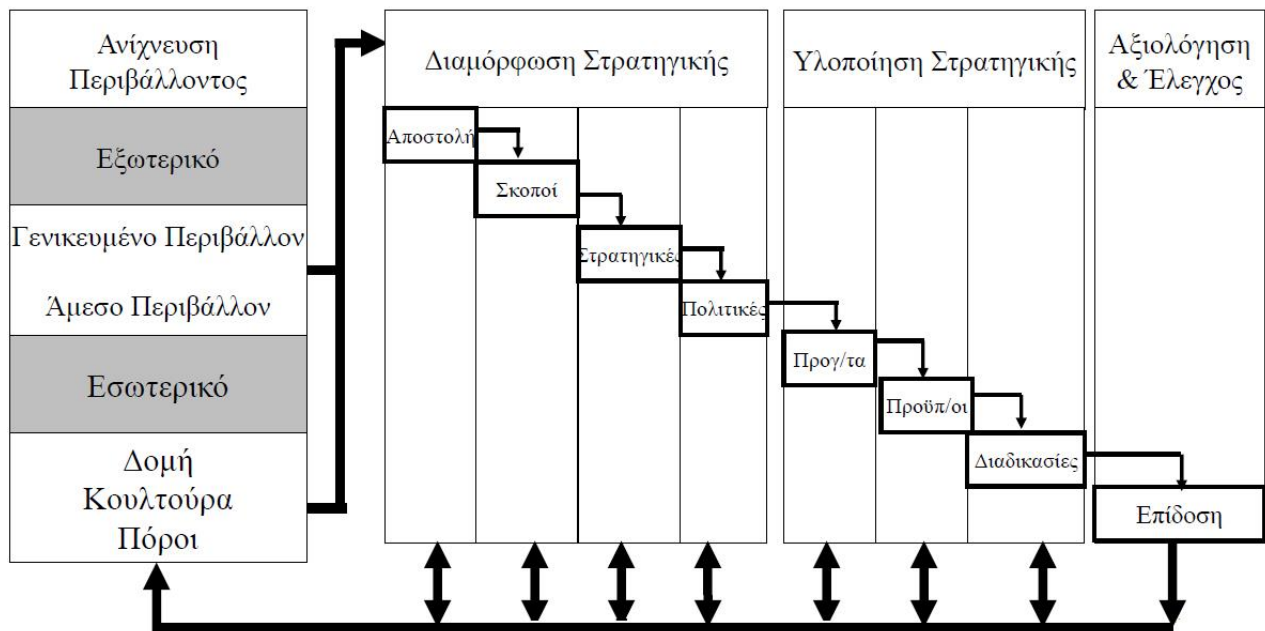
---

<sup>58</sup> AG Psychogios & LT Szamosi, 'Exploring the Greek national business system: Towards a modernization agenda', in *EuroMed Journal of Business*, vol. 2, 2007, 7–22 (p. 15).

<sup>59</sup> TL Wheelen & JD Hunger, *Strategic management and business policy: toward global sustainability*, 13th ed, Upper Saddle River, N.J, Pearson Prentice Hall, 2012, , p. 15.

<sup>60</sup> Γεωργόπουλος, , p. 78.

**Εικόνα 2. 1**  
**Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ**



Επιχειρούμε τη σύνδεση του μοντέλου με τη διαχείριση της αλλαγής και την εφαρμογή αυτών στο πεδίο, στις ενέργειες ενός Τμήματος μιας Υπηρεσίας που έχει πάρει την πρωτοβουλία να κινηθεί πρακτικά σε δράσεις αλλαγής στις καθημερινές του λειτουργίες με αιχμή του δόρατος τις ΤΠΕ.

Πρόκειται για μια προσέγγιση διαχείρισης αλλαγής που δεν συμβαίνει σε ολόκληρο τον Οργανισμό, εν προκειμένω σε ολόκληρη την Περιφέρεια Πελοποννήσου, ούτε σε ολόκληρη την Υπηρεσία, ήτοι στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας. Πραγματεύομαστε μια αλλαγή σε ένα Τμήμα, δηλαδή σε μια περιορισμένη οντότητα εντός του ευρύτερου οικοδομήματος.

Αυτή ακριβώς η προσέγγιση συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία για τις αλλαγές στους Δημόσιους Οργανισμούς ως αλλαγή στο πρώτο επίπεδο, σε ένα υποσύστημα<sup>61</sup>. Είναι ένα βήμα που μπορεί να ενταχθεί σε μια ευρύτερη πολιτική σταδιακών μεταβολών (incremental) στο Τμήμα και που αργότερα μπορεί να επεκταθεί στη Διεύθυνση, στο Φορέα και σε ολόκληρο τον Τομέα περιλαμβάνοντας όλο και μεγαλύτερα πεδία εφαρμογής. Η αλλαγή εφαρμόζεται σε ένα μέρος του Οργανισμού, σε ένα υποσύστημα και περιλαμβάνει την προσαρμογή συστημάτων και δομών λειτουργίας.

<sup>61</sup> BS Kuipers et al., 'THE MANAGEMENT OF CHANGE IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW: Management Of Change In Public Organizations', in *Public Administration*, vol. 92, 2014, 1–20 (p. 3).

Ταυτόχρονα ενθυλακώνουμε στο θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο πλήρως το σχήμα των οκτώ παραγόντων – συνιστωσών για μια επιτυχημένη αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα, όπως το περιγράφουν οι Fernandez και Rainey<sup>62</sup> και περιλαμβάνει τα εξής :

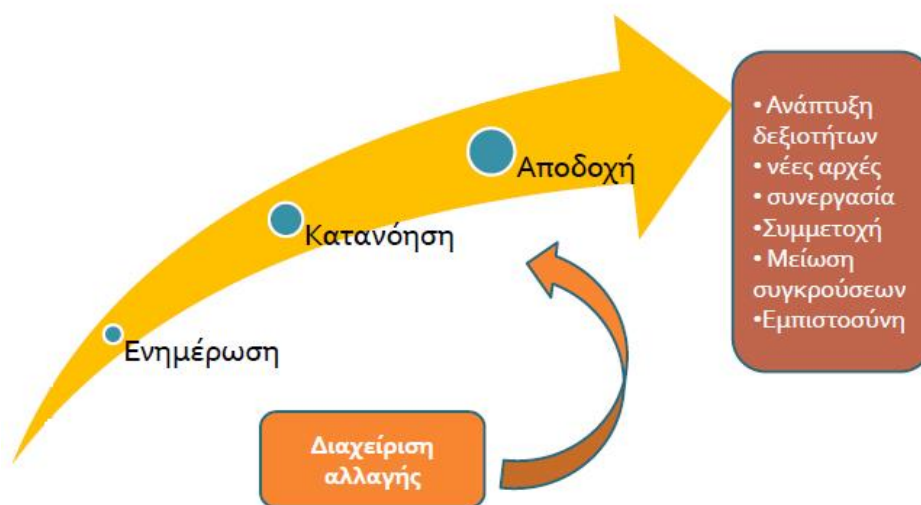
- Παράγων 1 : Επιβεβαίωση της ανάγκης
- Παράγων 2 : Κατάρτιση σχεδίου
- Παράγων 3 : Χτίσιμο εσωτερικής υποστήριξης για την αλλαγή και υπερπήδηση αντιστάσεων
- Παράγων 4 : Διασφάλιση υποστήριξης από την ανώτερη ιεραρχία και δέσμευση
- Παράγων 5 : Χτίσιμο εξωτερικής υποστήριξης
- Παράγων 6 : Παροχή πόρων
- Παράγων 7 : Ένταξη της αλλαγής στην εγγενή λειτουργία
- Παράγων 8 : Επιδίωξη μιας ευρέως κατανοητής αλλαγής

Συνοπτικά οι παράγοντες αυτοί συμπυκνώνονται στην Εικόνα 2.2:

---

<sup>62</sup> S Fernandez & HG Rainey, 'Managing Successful Organizational Change in the Public Sector', in *Public Administration Review*, vol. 66, 2006, 168–176.

Εικόνα 2. 2  
Απλουστευμένο θεωρητικό σχήμα διαχείρισης αλλαγής



Η Εικόνα 2.2 περιλαμβάνει τους 8 παράγοντες επιτυχημένης αλλαγής με τρόπους που θα αναλυθούν στη συνέχεια. Σε αυτό το σημείο περιοριζόμαστε στο να αναλύσουμε τη θεωρητική προσέγγιση που ακολουθούμε ως ερευνητικό φακό για να μελετήσουμε μια αλλαγή, εντοπίζοντας τα θεμελιώδη στοιχεία, τους βασικούς εμπλεκόμενους και τη μέθοδο σε επίπεδο διαχείρισης.

Η θεωρητική μας προσέγγιση δίνει μεγάλη βαρύτητα στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και στη διαχείρισή τους καθώς θεωρούμε ότι οι όποιες αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα πρέπει να έχουν στο επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό των Υπηρεσιών, τους πολίτες – λήπτες των υπηρεσιών που παράγονται και τους όποιους άλλους φορείς εμπλέκονται σε οποιαδήποτε διαδικασία<sup>63</sup>.

Οι παραδοχές που γίνονται αποσκοπούν στο να αποφύγουμε την εξαντλητική διερεύνηση ερμηνειών σε έννοιες που αποτελούν εκ των πραγμάτων εκτεταμένο πεδίο ακαδημαϊκής μελέτης. Η αποκρυστάλλωση του θεωρητικού αναλυτικού πλαισίου συμβάλει αφενός, σε μια έγκυρη και θεωρητικά ενδυναμωμένη ανάλυση των συστατικών μιας επιτυχημένης αλλαγής και αφετέρου, στην αντιμετώπιση των αλλαγών στο Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας ως περιπτώσιολογική μελέτη του θεωρητικού πλαισίου που αναπτύξαμε.

Σχηματικά θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ήδη στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας συναντήσαμε πολλά στοιχεία που εμπίπτουν στο θεωρητικό αναλυτικό μας πλαίσιο, κυρίως στο

<sup>63</sup> HTA Bressers & LJ O'Toole, 'The selection of policy instruments: a network-based perspective', in *Journal of Public Policy*, vol. 18, 1998, 213–239 (p. 215).

πεδίο της αποκρυπτογράφησης του περιβάλλοντος που επιτάσσει τις αλλαγές στους ΟΤΑ (Εικόνα 2.3).

**Εικόνα 2.3**  
**Το περιβάλλον των αλλαγών στους ΟΤΑ**



Η ανάγκη για αλλαγή και βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας τέθηκε από την πρόθεση για αξιοποίηση και υιοθέτηση των ΤΠΕ στην καθημερινότητα των Υπηρεσιών, σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος ψηλαφίσαμε παράγοντες όπως η κουλτούρα, οι δεξιότητες, οι πόροι, η δομή της ιεραρχίας και οι μεταβολές που επέφερε ο «Καλλικράτης», ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον θα μπορούσαμε να εντάξουμε τη δριμεία οικονομική κρίση, την τεχνολογική πρόοδο και την επιδίωξη για ένα νέο μοντέλο Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που αποτελούν στόχους και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>64</sup>.

Το αναλυτικό θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας αποτελεί μια ώσμωση εμπεδωμένων θεωρητικών εργαλείων, του βασικού υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της πολιτικής σταδιακών μεταβολών και της πολυπαραγοντικής διαχείρισης της αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα κατά Fernandez και Rainey. Με αυτό το τριεδρικό πρίσμα θα εξετάσουμε τις αλλαγές, με κεντρικό άξονα τις ΤΠΕ, που έλαβαν χώρα στο Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας κυρίως κατά τη χρονική περίοδο 2011 – 2014.

<sup>64</sup> M Willoughby, HG Gómez & MÁF Lozano, 'Making e-government attractive', in *Service Business*, vol. 4, 2009, 49–62.

## 2.3 Η περιπτωσιολογική μελέτη

Το θεωρητικό σχήμα που περιγράψαμε δεν αποτελεί απλώς ένα εργαλείο μελέτης ή περιορισμού του πεδίου που εξετάζουμε. Επιδιώκουμε να το εφαρμόσουμε σε πραγματικές συνθήκες και να εντοπίσουμε ενδεχόμενες ενέργειες που είτε εκτελούνται εκτός ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού πλάνου και θα μπορούσαν να ενταχθούν σε μια ευρύτερη στρατηγική διαχείρισης αλλαγής, είτε να εντοπίσουμε και να προτείνουμε δράσεις που μέσω του θεωρητικού σχήματος θα μπορούσαν προσθετικά να συμβάλλουν στην ανάδειξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής αλλαγής ώστε αυτή να μπορεί να εφαρμοστεί με τις κατάλληλες προσαρμογές σε όλο τον Οργανισμό.

Η περιπτωσιολογική μελέτη που επιχειρούμε θα μπορούσε να ενταχθεί σε αυτό που οι George και Bennett ονομάζουν «δοκιμή θεωρίας – theory testing» η οποία ερευνά την εγκυρότητα και τις προϋποθέσεις εφαρμογής στο πεδίο δράσης<sup>65</sup>. Σε ό,τι αφορά συγκεκριμένα την περίπτωση που εξετάζουμε, ακολουθούμε την περιγραφή του Wieniorka που λέει ότι *«για να υπάρξει μια περίπτωση, πρέπει να είμαστε ικανοί να αναγνωρίσουμε μια χαρακτηριστική μονάδα [...]. Αυτή η μονάδα πρέπει να παρατηρηθεί, αλλά δεν έχει νόημα από μόνη της. Είναι σημαντική μόνο αν ο παρατηρητής [...] μπορεί να την παραπέμψει σε μια αναλυτική κατηγορία ή θεωρία. Δεν αρκεί να παρατηρούμε ένα κοινωνικό φαινόμενο, ένα ιστορικό γεγονός ή μια δέσμη συμπεριφορών ώστε να τις ανακηρύζουμε ως περιπτώσεις. Αν θέλουμε να μιλήσουμε για μια περίπτωση, τότε χρειαζόμαστε τα μέσα για να την ερμηνεύσουμε ή να τη θέσουμε σε ένα γενικό πλαίσιο.»*<sup>66</sup>.

Επιπλέον, κινούμαστε στο επίπεδο της περιγραφικής περιπτωσιολογικής μελέτης, έχοντας ήδη διατυπώσει ένα θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο που θα αποτελέσει το υπόβαθρο για να εξετάσουμε την περίπτωση που έχουμε επιλέξει και να εντοπίσουμε στοιχεία του πλαισίου μέσα από μια αφηγηματική προσέγγιση αλλαγών που θα παρουσιαστούν<sup>67</sup>.

Θεωρούμε το Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας ως μια χαρακτηριστική μονάδα για όσα περιγράψαμε στο θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο και αναλύουμε διαδικασίες, συγκεκριμένες αλλαγές, νέες εφαρμογές ΤΠΕ που αξιοποιήθηκαν, συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων, ενέργειες που προηγήθηκαν προς την επίτευξη των αλλαγών και συνθήκες οι οποίες λειτούργησαν ως ελατήριο ενεργοποίησης της όλης μετάβασης σε νέο καθεστώς καθημερινής λειτουργίας και πρακτικής.

---

<sup>65</sup> G Thomas, 'A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure', in *Qualitative Inquiry*, vol. 17, 2011, 511–521 (p. 515).

<sup>66</sup> CC Ragin & HS Becker, *What Is a Case?: Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, 1992, , p. 160.

<sup>67</sup> RK Yin, *Applications of Case Study Research*, SAGE, 2011, , pp. 49–85.

Όσα εξετάζουμε στην παρούσα εργασία επί του πεδίου του συγκεκριμένου Τμήματος προέρχονται από την παρατήρηση εντός του Τμήματος, τη χρήση εφαρμογών, τη συζήτηση με τους εργαζομένους του Τμήματος και την εμπειρική προσέγγιση που προκύπτει από την επαγγελματική μας ιδιότητα ως εργαζόμενοι του Τμήματος.

## **2.4 Σκοπός και επιδιωκόμενο αποτέλεσμα**

Επιλέγουμε χαρακτηριστική μονάδα της περιπτωσιολογικής μελέτης το Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας διότι από το 2011 με ίδιους πόρους και δημιουργώντας δύο εφαρμογές, τον Task Manager και τον Informer, πετυχαίνει μεγάλη εξοικονόμηση στις δαπάνες για εξοπλισμό και τηλεπικοινωνίες, εξορθολογεί την κατανομή των συστημάτων, εξυπηρετεί ως call center τις Υπηρεσίες της Περιφερειακής Ενότητας και τηρεί αποτελεσματικά απογραφική βάση δεδομένων του εξοπλισμού και των ανταλλακτικών που χρησιμοποιεί. Επιπλέον, οργανώνει την καθημερινή του λειτουργία και καταμερίζει αποδοτικά τις εργασίες στους υπαλλήλους του. Με δύο λόγια, προσπαθεί να αλλάξει τη λογική και τη νοοτροπία λειτουργίας σε πρακτικό επίπεδο και με εμπειρικούς όρους.

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τις λειτουργίες των δύο προαναφερόμενων εφαρμογών, εξετάζει την τρέχουσα λογική λειτουργίας του Τμήματος και προσπαθεί να βοηθήσει στην αλληλεπίδραση με τον υπόλοιπο οργανισμό, εντάσσοντάς τον στο «εξωτερικό» περιβάλλον του Τμήματος και μελετώντας τρόπους αποδοτικής διαχείρισης αλλαγών, πάντα υπό τα μεθοδολογικά εργαλεία που έχουν επιλεγεί.

Δεν στοχεύουμε στο να δημιουργήσουμε έναν πρότυπο οδηγό καλής πρακτικής ή ένα καθολικό μοντέλο λειτουργίας. Επιχειρούμε να συνδέσουμε όσα παρατηρήσαμε στο Τμήμα Πληροφορικής της Π.Ε. Κορινθίας με το αναλυτικό θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύξαμε, να προτείνουμε βήματα περαιτέρω βελτίωσης και να τονίσουμε την αξία της διαχείρισης αλλαγής και την ένταξή της σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής που θα μπορούσε να επεκταθεί στον Οργανισμό ή γενικότερα στη Δημόσια Διοίκηση, με τις απαραίτητες πάντα βέβαια προσαρμογές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Διαχείριση της αλλαγής και ΤΠΕ στο πεδίο (case study)

#### 3.1 Το Τμήμα Πληροφορικής της Π.Ε. Κορινθίας

Το Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας (ΠΕ) Κορινθίας υπάγεται οργανικά στη Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που βρίσκεται στην έδρα της Περιφέρειας Πελοποννήσου, στην Τρίπολη. Οι αρμοδιότητές του θα μπορούσαν να συνοψιστούν στη μέριμνα για την απρόσκοπτη επικοινωνία και την εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων που είναι εγκατεστημένα στις υπηρεσίες της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ιουλίου του 2016 στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας υπηρετούν 189 εργαζόμενοι σε διάφορα σημεία της Κορινθίας που περιλαμβάνουν το Δερβένι, τους Καλλιάνους, τη Νεμέα, το Ξυλόκαστρο, το Κιάτο και διάφορα σημεία της Κορίνθου, εντός και εκτός της πόλεως, συνιστώντας ένα πεδίο που καλύπτει σχεδόν ολόκληρη την επικράτεια του Νομού Κορινθίας. Τα εκτός της πόλης της Κορίνθου σημεία αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής. Στην Κόρινθο υπάρχουν 6 κτίρια που στεγάζουν Υπηρεσίες της ΠΕ Κορινθίας, συμπεριλαμβανομένου του κεντρικού κτιρίου της κεντρικής Διοίκησης, και το δημόσιο ΚΤΕΟ που βρίσκεται λίγο έξω από την πόλη. Τα 5 υπόλοιπα κτίρια στεγάζουν Υπηρεσίες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής, της Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας, της Διεύθυνσης Ανάπτυξης, των Τμημάτων Πληροφορικής και Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας, της Διεύθυνσης Πολιτικής Προστασίας.

Από πλευράς τηλεπικοινωνιακών υποδομών, υπάρχει μια μεικτή κατάσταση που κατά κύριο λόγο περιλαμβάνει ως δίκτυο κορμού το δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», με το κεντρικό κτίριο να είναι το μόνο που διαθέτει σύνδεση οπτικής ίνας με το σχετικό Μητροπολιτικό Οπτικό Δίκτυο (MAN)<sup>68</sup> και τα υπόλοιπα κτίρια να συνδέονται είτε με διατάξεις «Mini ΣΥΖΕΥΞΙΣ» με πολύ μικρότερες ταχύτητες σύνδεσης από αυτές της οπτικής ίνας, είτε με διατάξεις «VPN over ADSL» (Virtual Private Network) για σύνδεση με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, είτε με «VPN over ADSL» για σύνδεση με το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», είτε – σε πολύ περιορισμένες περιπτώσεις – με

---

<sup>68</sup> Σύζευξις, 'Όλα τα Μητροπολιτικά Οπτικά Δίκτυα - MAN - ενεργά | ΣΥΖΕΥΞΙΣ', in [syzefxis.gov.gr](http://www.syzefxis.gov.gr), , n/a, <<http://www.syzefxis.gov.gr/node/3593>> [accessed 21 July 2016].



κοινές εμπορικές ADSL συνδέσεις για απλή πρόσβαση στο διαδίκτυο. Η επικοινωνία με τις κεντρικές ψηφιακές εφαρμογές της Περιφέρειας Πελοποννήσου στην Τρίπολη, όπως το Πρωτόκολλο και εφαρμογές οικονομικής διαχείρισης, γίνεται μέσω του δικτύου «ΣΥΖΕΥΞΙΣ». Σε όσα σημεία υπάρχει διάταξη κανονικής σύνδεσης με το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» (οπτική ίνα ή mini ΣΥΖΕΥΞΙΣ), αυτή χρησιμοποιείται καθολικά και για τηλεφωνία.

Από πλευράς υποδομών πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακών εφαρμογών στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας λειτουργούν Application και File Servers, δικτυακές εφαρμογές που παρέχονται σε σύνδεση με το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, εφαρμογές για τεχνικά έργα και πολιτικούς μηχανικούς στα πλαίσια των Τεχνικών Υπηρεσιών, εφαρμογές λογιστικής διαχείρισης και μισθοδοσίας, εφαρμογές των παλαιών ΟΠΣΝΑ (Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων), βάσεις δεδομένων καθώς και εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί «in-house»<sup>69</sup> για να εξυπηρετήσουν ανάγκες του Οργανισμού. Επιπλέον, υπάρχουν εφαρμογές που ανήκουν στην ΠΕ Κορινθίας και έχουν αναπτυχθεί για λογαριασμό της όπως χαρτογραφήσεις, προγράμματα διαχείρισης και πρόληψης κινδύνου πυρκαγιάς, προγράμματα εποπτείας οδικού δικτύου (αστικού, αγροτικού, δασικού) και άλλες μικροεφαρμογές. Πέραν αυτών, λειτουργούν καθημερινά περισσότερα από 180 συστήματα προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων συσκευών IT (Information Technology) στα γραφεία των εργαζομένων, όπως εκτυπωτές (δικτυακοί και ατομικοί), σαρωτές (scanners), plotters κτλ.

Η παραπάνω συνοπτική επισκόπηση του ενεργού υλικού και λογισμικού ΤΠΕ αποτελεί ουσιαστικά τον πυρήνα του αντικειμένου των καθημερινών εργασιών του Τμήματος Πληροφορικής της ΠΕ Κορινθίας. Πρόκειται για μια ιδιαίτερος απαιτητική καθημερινή αποστολή καθώς πάντα ο στόχος είναι η απρόσκοπτη και ομαλή λειτουργία όλων των συστημάτων και των εφαρμογών. Παράλληλα, υπάρχουν και οι εργασίες υποστήριξης που μπορούν να περιλαμβάνουν από την εκπαίδευση και την καθοδήγηση χρηστών μέχρι το σχεδιασμό και την υιοθέτηση νέων συστημάτων και εφαρμογών.

Στο Τμήμα Πληροφορικής της ΠΕ Κορινθίας υπηρετούσαν τον Ιούλιο του 2016 τέσσερα άτομα με τον αριθμό αυτό τα τελευταία 6 χρόνια (από τις αρχές του 2010 μέχρι τον Ιούλιο του 2016) να έχει μεταβληθεί από 7 έως 4 άτομα, είτε λόγω υπηρεσιακών αναγκών, είτε λόγω προσωρινών αποσπάσεων εργαζομένων. Η τυπική τρέχουσα δύναμη του Τμήματος είναι 5 άτομα που περιλαμβάνουν μια Προϊσταμένη ΠΕ κατηγορίας (υπό απόσπαση από το 2013) και 4 υπαλλήλους ΤΕ κατηγορίας. Σε σύγκριση με τα άλλα Τμήματα Πληροφορικής των Περιφερειακών

---

<sup>69</sup> CA Voss, 'The Role of Users in the Development of Applications Software', in *Journal of Product Innovation Management*, vol. 2, 1985, 113–121 (p. 118).

Ενοτήτων της Περιφέρειας Πελοποννήσου θεωρείται ένα επαρκώς και ικανοποιητικά στελεχωμένο Τμήμα με τις ειδικότητες των εργαζομένων του να καλύπτουν όλο το φάσμα των λειτουργιών που καλείται να επιτελεί καθημερινά.

### 3.2 Οι ανακατατάξεις και η ανάγκη για αλλαγή

Η βαθειά οικονομική κρίση, η εφαρμογή του «Καλλικράτη» και η ευρύτερη αναταραχή που διαφάνηκε ήδη από το 2010 σε ό,τι αφορά σε διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, έθεσαν συνολικά τους ΟΤΑ στο μάτι του κυκλώνα<sup>70</sup>. Η μείωση των μισθών, η απαίτηση για δραστική μείωση δαπανών και το γενικότερο κλίμα ύφεσης απέτελεσαν μερικές μόνο από τις διαστάσεις που έθεσε το εξωτερικό περιβάλλον και σε επίπεδο Περιφερειών και Περιφερειακών Ενοτήτων<sup>71</sup>. Οι νέες διοικήσεις που προέκυψαν από τις Περιφερειακές Εκλογές του Νοεμβρίου του 2010 και ανέλαβαν από 1<sup>ης</sup> Ιανουαρίου του 2011 έθεσαν ως βασική προτεραιότητα την αποφασιστική περικοπή δαπανών<sup>72</sup>.

Με την Ελλάδα εντός του μηχανισμού στήριξης και τις πρώτες υποχρεώσεις που προέκυπταν από τις νέες συμβάσεις δανεισμού του κράτους από την τρόικα (ΔΝΤ,ΕΕ,ΕΚΤ), εμφανίστηκαν και εταιρείες συμβούλων όπως η McKinsey οι οποίες, όχι ξεκάθαρα αλλά ευκρινώς<sup>73</sup>, επεδίωκαν να θέσουν τον ΙΤ τομέα της Δημόσιας Διοίκησης υπό ένα άτυπο καθεστώς «εξωτερικής ανάθεσης – outsourcing». Η παγκόσμια συζήτηση για το outsourcing του ΙΤ στο Δημόσιο Τομέα είναι έντονη από τις αρχές του 2000 και ξεπερνά τα όρια της παρούσας εργασίας. Ωστόσο, είναι μια τακτική που έχει να παρουσιάσει καταγεγραμμένα πλεονεκτήματα, αλλά και σοβαρά μειονεκτήματα<sup>74</sup>. Τα δεδομένα αυτά ήταν γνωστά στους εργαζόμενους των Περιφερειών και κυρίως στους εργαζόμενους των Τμημάτων Πληροφορικής, ενισχύοντας την αβεβαιότητα για το μέλλον των θέσεων εργασίας από τη μια πλευρά, και εντεινοντας την ανάγκη για δραστικές

---

<sup>70</sup> E Ahmad, M Bordignon & G Brosio, *Multi-level Finance and the Euro Crisis: Causes and Effects*, Edward Elgar Publishing, 2016, , pp. 133–146.

<sup>71</sup> M Matsaganis & C Leventi, ‘The Distributional Impact of the Greek Crisis in 2010\*’, in *Fiscal Studies*, vol. 34, 2013, 83–108 (p. 85).

<sup>72</sup> ‘Ελληνικές αυτοδιοικητικές εκλογές 2010’, in *Βικιπαίδεια*, , 2015,

<[https://el.wikipedia.org/w/index.php?title=%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_%CE%B5%CE%BA%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CF%82\\_2010&oldid=5265596](https://el.wikipedia.org/w/index.php?title=%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%B5%CE%BA%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CF%82_2010&oldid=5265596)> [accessed 21 July 2016].

<sup>73</sup> McKinsey & Company, ‘Greece 10 Years Ahead - Executive summary’, , 2011, , p. 28, <<http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/48973/8Greece%2010%20Years%20Ahead%20-%20Executive%20summary%20English%20version%20-%20small.pdf>> [accessed 21 July 2016].

<sup>74</sup> GD Garson, *Public Information Technology and E-governance: Managing the Virtual State*, Jones & Bartlett Learning, 2006, , pp. 284–292.

αλλαγές και παρεμβάσεις από την άλλη<sup>75</sup>. Στο Τμήμα Πληροφορικής της ΠΕ Κορινθίας οι εργαζόμενοι δεν έμειναν άπραγοι αναμένοντας τις όποιες εξελίξεις. Από τις αρχές του 2011 ατύπως κατάρτισαν ένα ενδοτμηματικό σχέδιο ευρύτερων αλλαγών στην Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας που σχετίζονταν με το γνωστικό τους αντικείμενο και όσα μπορούσαν να διαχειριστούν εντός των αρμοδιοτήτων τους έχοντας πάντα υπόψη τους τη γενικότερη αντίληψη περί δραστικής περικοπής δαπανών.

Σε γενικές γραμμές το σχέδιο αυτό περιελάμβανε την καθολική αποτύπωση και καταγραφή ενεργού εξοπλισμού και εφαρμογών στην ΠΕ Κορινθίας, ανακατανομή πόρων με κύρια σπουδή τη χρήση δικτυακών κοινόχρηστων εξοπλισμών, τη λειτουργία του Τμήματος ως call center για βλάβες και έκτακτες εργασίες και την κατάργηση των συμβάσεων με εξωτερικούς συνεργάτες για τη συντήρηση εξοπλισμού και κυρίως υλικών Η/Υ, την οργάνωση αποθέματος ανταλλακτικού εξοπλισμού, εργαλείων και τήρηση αποθήκης, την παρακολούθηση και τον καθημερινό προγραμματισμό εργασιών του Τμήματος, τον ολοκληρωμένο καταμερισμό φόρτου εργασίας μεταξύ των εργαζομένων του Τμήματος, την εκπαίδευση συναδέλφων στις ΤΠΕ, τον εκσυγχρονισμό του εργαστηρίου του Τμήματος, την in-house δημιουργία ψηφιακών εφαρμογών, την υπέρβαση του «στενού» γραφειοκρατικού πλαισίου όπου αυτό ήταν δυνατό και την ολική μετάβαση της τηλεφωνίας και των διαδικτυακών συνδέσεων του Φορέα στο δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» για όλες τις περιπτώσεις που δεν είχε ολοκληρωθεί και που θα ήταν εφικτό τεχνικά και οικονομικά.

Επρόκειτο για μια γενικευμένη αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας στην καθημερινή λειτουργία του Τμήματος που απαίτησε υψηλό βαθμό ελευθερίας κινήσεων των στελεχών του Τμήματος και χτίσιμο υποστήριξης από τους υπόλοιπους εργαζομένους στην ΠΕ Κορινθίας. Παράλληλα, η εξωτερική υποστήριξη που πέραν εκείνης των λοιπών εργαζομένων περιλαμβάνει και την υποστήριξη και δέσμευση της ανώτερης ιεραρχίας, εξασφαλίστηκε μέσω της εντυπωσιακής μείωσης των δαπανών.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σύμφωνα με επίσημα στοιχεία που ανακοινώθηκαν από την Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας μεταξύ των τριετιών 2008 – 2010 και 2011 – 2013 υπήρξε μείωση στις δαπάνες κατά 75,42 % με ονομαστική μείωση περίπου 2 εκατομμυρίων ευρώ κατ' έτος. Οι δαπάνες 2008 -2010 ήταν 7.837.913,04 ευρώ και του 2011 -2013 ήταν 1.926.837,21 ευρώ<sup>76</sup>. Οι εξοικονομήσεις δεν προήλθαν όλες από την εξάπλωση των ΤΠΕ και τις προαναφερθείσες αλλαγές, όμως ένα πολύ μεγάλο μέρος αυτών ανήκει σε ενέργειες που εκτελέστηκαν από το Τμήμα Πληροφορικής όπως η κατακόρυφη μείωση των τηλεπικοινωνιακών δαπανών λόγω της

---

<sup>75</sup> Εργαζόμενοι Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Κορινθίας, 'Συνέντευξη με τους εργαζόμενους του Τμήματος Πληροφορικής της ΠΕ Κορινθίας', , 2016.

<sup>76</sup> Εργαζόμενοι Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Κορινθίας.

διευρυμένης χρήσης της τηλεφωνίας μέσω «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», της κατάργησης τηλεφωνικών γραμμών και εξορθολογισμού τους, της διακοπής εξωτερικών συμβάσεων συντήρησης, της διακοπής εμπορικών συνδέσεων στο διαδίκτυο σε σημεία που μπορούσαν να καλυφθούν από το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» ή άλλες μορφές σύνδεσης, της αντιμετώπισης του φαινομένου ύπαρξης πολλών εκτυπωτών διαφορετικής τεχνολογίας, μάρκας και μελανιών, με τη χρήση κοινόχρηστων δικτυακών εκτυπωτών και με τη γενικευμένη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την επικοινωνία μεταξύ των Υπηρεσιών όλης της Περιφερειακής Ενότητας. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι το 2011 απέκτησαν υποχρεωτικά ηλεκτρονική διεύθυνση, παροχής του Οργανισμού, όλοι καθολικά οι υπάλληλοι της ΠΕ Κορινθίας.

Τα βήματα αυτά δεν έγιναν όλα μαζί, έγιναν σε βάθος τριετίας και συνεχίζονται μέχρι σήμερα σε μια λογική πολιτικής σταδιακών μεταβολών (incremental), ενώ από την παραπάνω περιγραφή είναι ευδιάκριτοι και οι παράγοντες κατά Fernandez και Rainey όπως αυτοί αναλύθηκαν στο θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Παράλληλα, στο επίπεδο της διαχείρισης των αλλαγών αυτών, δεν πρέπει να παραλείψουμε και τη σημασία των εμπλεκομένων (stakeholders), τους οποίους μπορούμε να τους διακρίνουμε στους υπαλλήλους του Τμήματος Πληροφορικής, τους υπαλλήλους όλης της υπόλοιπης Περιφερειακής Ενότητας και την ανώτερη ιεραρχία που έδειξε πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης ως προς την ευρύτερη μεταβολή. Εφαρμόζοντας το σχήμα της Εικόνας 2.2, δύο πιστοποιημένοι εκπαιδευτές ενηλίκων στις ΤΠΕ από το ΙΔΕΚΕ και το ΕΚεΠις, εκπαίδευσαν με ένα ταχύρρυθμο πρόγραμμα τριών εβδομάδων και 30 ωρών σε 4 τμήματα περισσότερους από 50 συναδέλφους τους στις ΤΠΕ και στη χρήση τους, με τρόπο προσαρμοσμένο τις καθημερινές λειτουργίες και απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους. Το τρίπτυχο «Ενημέρωση – Κατανόηση – Αποδοχή» επέτυχε ως προσέγγιση διαχείρισης της αλλαγής γιατί ανέπτυξε δεξιότητες, ενίσχυσε τη συνεργασία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή, μείωσε μέσω της κατανόησης συγκρούσεις και αντιστάσεις, ενώ αυτοί οι 50 εργαζόμενοι ουσιαστικά λειτούργησαν στη συνέχεια ως παράγοντες διευκόλυνσης της αλλαγής και παρέσυραν και άλλους στο να δράσουν εποικοδομητικά.

Στον πυρήνα όλων αυτών των δράσεων και αλλαγών αναδείχθηκαν δύο πολύ σημαντικά εργαλεία που ανέπτυξε το Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας. Δύο δικτυακές εφαρμογές, ο Task Manager και ο Informer, τις οποίες θα παρουσιάσουμε ξεχωριστά και θα προσπαθήσουμε να τις εντάξουμε στο υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ του θεωρητικού αναλυτικού μας πλαισίου (Εικόνα 2.1).

### 3.3 Ο Task Manager και ο Informer

Το νέο περιβάλλον που σχηματοποιήθηκε για το Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας μετά τις ευρείες ανακατατάξεις και τις ανάγκες για αλλαγές που προέκυψαν, απαιτήσε πολύ καλύτερη οργάνωση στην καθημερινή λειτουργία και καθορισμό νέων διαδικασιών που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν το όλο εγχείρημα. Ουσιαστικά επρόκειτο για μια εκ βάθρων αλλαγή στην αποστολή του Τμήματος, στους οργανωσιακούς σκοπούς, στις μεθόδους με τις οποίες θα μπορούσαν να επιτευχθούν οι σκοποί και στο ρόλο που το Τμήμα επεδίωκε να εδραιώσει για το μέλλον.

Ατυπα οι βασικές στρατηγικές ερωτήσεις είχαν τεθεί : « i) Που βρίσκεται το Τμήμα τώρα, ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση ; ii) Που θέλει να βρεθεί το Τμήμα και ποιος είναι ο επιθυμητός ρόλος για το μέλλον ; iii) Πως θα επιτευχθούν όλα αυτά, τι πρέπει να γίνει ; ». Το περιεχόμενο των δύο πρώτων ερωτημάτων έχει αναλυθεί. Εδώ θα αναπτύξουμε κυρίως τη φάση της υλοποίησης και πως οι ΤΠΕ συνέδραμαν καθοριστικά.

Η φάση της υλοποίησης μιας στρατηγικής θεωρείται η δυσκολότερη όλων<sup>77</sup>. Είναι η φάση κατά την οποία καλές ιδέες καλούνται να γίνουν πράξη και απαιτούνται πρόσφορα εργαλεία αλλά και αгаστή συνεργασία μεταξύ εκείνων που θα εκτελέσουν τις διαδικασίες. Και εδώ το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ δρα σχεδόν προβλεπτικά. Εξ ορισμού η φάση της υλοποίησης περιλαμβάνει προγράμματα ενεργειών προς την επίτευξη του σχεδίου, προϋπολογισμούς που περιλαμβάνουν το κόστος των όποιων ενεργειών και διαδικασίες υπό την έννοια της καθημερινής λειτουργίας, των καθημερινών ενεργειών που θα διαμορφώσουν τη νέα ρουτίνα του Τμήματος.

Το Τμήμα Πληροφορικής της ΠΕ Κορινθίας σχεδίασε και ανέπτυξε δύο ψηφιακές εφαρμογές επί δύο κεντρικών αξόνων σύμφωνα με όσα τέθηκαν ως αντικείμενα του νέου ρόλου που ήθελε να επιτύχει. Τον Task Manager, μια δικτυακή εφαρμογή χειρισμού των καθημερινών κλήσεων για βλάβες (λειτουργία call center) ή άλλες ενέργειες, και απεικόνισης των εργασιών που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος του Τμήματος, και τον Informer, μια εφαρμογή τήρησης αποθήκης ανταλλακτικού εξοπλισμού και καταγραφής του γενικότερου εξοπλισμού ΙΤ που είναι διαθέσιμος στην ΠΕ Κορινθίας.

Ο Task Manager είναι μια δικτυακή εφαρμογή στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι του Τμήματος κατόπιν καταχώρησης του προσωπικού τους username και password. Κάθε εργασία που γίνεται από το Τμήμα καταγράφεται και κάθε εργαζόμενος που αναλαμβάνει τη διεκπεραίωσή της καταγράφει τις ενέργειες που έκανε, το αποτέλεσμα των ενεργειών, τον πιθανό

---

<sup>77</sup> Γεωργόπουλος, , p. 80.

ανταλλακτικό εξοπλισμό που χρησιμοποίησε με τον αντίστοιχο κωδικό αναφοράς του. Επιπλέον, ο εργαζόμενος μπορεί να επισυνάψει ψηφιακά αρχεία όπως εγχειρίδια ή links (διαδικτυακοί σύνδεσμοι) τα οποία αναφέρουν τη λύση σε κάποιο πρόβλημα και αν χρειαστεί να εκτελέσει κάποια εργασία άλλος εργαζόμενος τότε και εκείνος την καταγράφει με το δικό του κωδικό δημιουργώντας ένα «Ιστορικό εργασιών» επί του συγκεκριμένου ζητήματος.

Κάθε εργασία (task) λαμβάνει έναν μοναδικό κωδικό και στα βασικά στοιχεία της εργασίας καταγράφονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, όπως η Διεύθυνση, το Τμήμα και ο τόπος στα οποία αναφέρεται η εργασία, το είδος του έργου και το είδος της εργασίας, η προτεραιότητα και η ημερομηνία καταχώρησης, ο τρόπος κλήσης για την εργασία αυτή (προφορικά, τηλεφωνικά, έγγραφο, mail), η ημερομηνία έναρξης της εργασίας και η πιθανή προθεσμία ολοκλήρωσης αν υπάρχει, το βασικό θέμα της εργασίας και η αναλυτική περιγραφή αν είναι απαραίτητη.

Καταγράφεται από ποιον εργαζόμενο καταχωρήθηκε η εργασία στο σύστημα, ο οποίος μπορεί να είναι διαφορετικός από εκείνον που θα χειριστεί τις ενέργειες για την ολοκλήρωσή της. Μια εργασία μπορεί να βρίσκεται σε τέσσερις πιθανές καταστάσεις : i) ανοιχτή (σε αναμονή για ενέργειες), ii) κλειστή (έχουν γίνει τα απαραίτητα και έχει ολοκληρωθεί), iii) σε εξέλιξη (αναμένονται περαιτέρω δράσεις), iv) ακυρωμένη (για κάποιο λόγο η εργασία δεν θα εκτελεστεί). Μια τυπική καρτέλα εργασίας του Task Manager είναι αυτή στην Εικόνα 3.1.

**Εικόνα 3.1**  
**Τυπική καρτέλα στοιχείων μιας εργασίας στον Task Manager**

Διεύθυνση	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ
Τμήμα	ΤΜΗΜΑ ΠΕΕΑ
Τόπος	2ος όροφος
Πληροφορίες	Π. Δουδούμη
Έργο	Υποστήριξη
Είδος Εργασίας	Εργασία
Προτεραιότητα	Κοινωνική
Ημερομηνία Καταχώρησης	28/06/2016
Τρόπος Κλήσης	ΠΡΟΦΟΡΕΑ
Ημερομηνία Έναρξης	28/06/2016
Προθεσμία Ολοκλήρωσης	
Κατάσταση	Ανοιχτό
Θέμα	Να γίνει εγκατάσταση το office 2007 στον υπολογιστή της Δουδούμη.
Περιγραφή	Σε αυτόν που έχει φέρει από τη Δ/ση Γεωργιάς και έχει πάνω το office 2000. Στον άλλο θα παρामεταί το office 2003 που το έχει ήδη μέχρι να μπορέσει να συνιθιστεί την εμφάνιση του νέου.
Ανατέλεσε από	Δημήτρης Βασιλάκης

#4122

Στοιχεία εργασίας

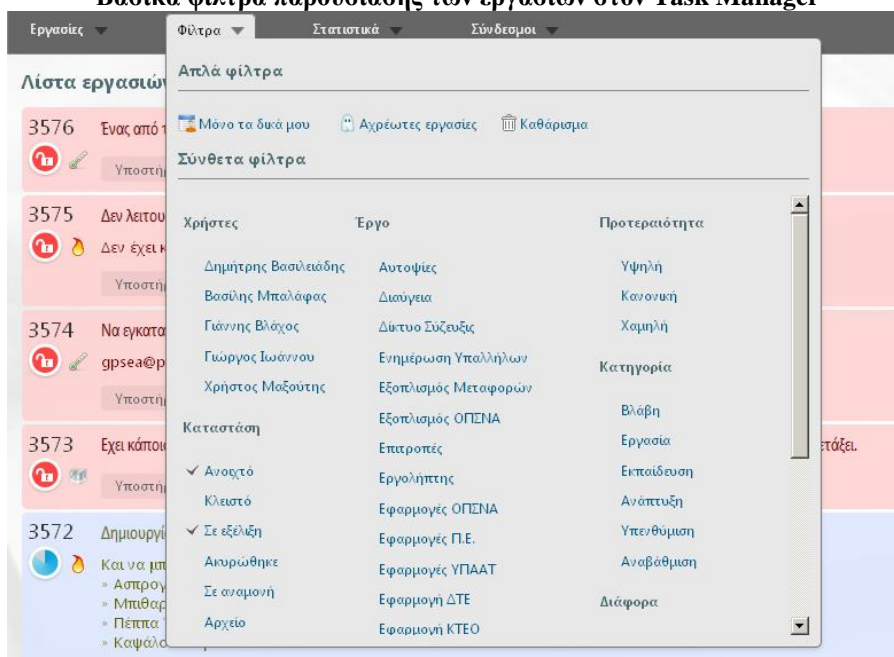
**Ενημέρωση εργασίας** **Ανάρτηση Αλλαγών**

Ιστορικό εργασιών Ανταλλακτικά Σύνδεσμοι

28/06/2016	Γιώργης Βλάχος
22/07/2016	Βασίλης Μπαλάφας

Ο εργαζόμενος που συνδέεται στο σύστημα (η σύνδεση μπορεί να γίνει και απομακρυσμένα μέσω διαδικτύου) μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις εργασίες και να δει ποιες έχουν ανατεθεί στον ίδιο (η ανάθεση γίνεται είτε από τον Προϊστάμενο, είτε ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την πρωτοβουλία ανάληψης λόγω εξειδίκευσης ή μεγαλύτερης εμπειρίας – οικειότητας με το αντικείμενό της), ποιες βρίσκονται σε εκκρεμότητα (ανοιχτές ή σε εξέλιξη) ή να πάρει πληροφόρηση ανά κατηγορία, έργο και προτεραιότητα όπως φαίνεται στην Εικόνα 3.2.

**Εικόνα 3. 2**  
**Βασικά φίλτρα παρουσίασης των εργασιών στον Task Manager**



Σε περίπτωση χρήσης ανταλλακτικού εξοπλισμού ο Task Manager λειτουργεί συνδυαστικά με την εφαρμογή του Informer που θα δούμε αργότερα.

Ο Task Manager απετέλεσε κρίσιμο εργαλείο για τη μετάβαση στο νέο ρόλο του Τμήματος Πληροφορικής. Βοήθησε στον καθημερινό καταμερισμό και προγραμματισμό των εργασιών, λειτούργησε ως υποστηρικτικός μηχανισμός για τη λειτουργία τύπου call center μετά την ανάληψη όλων των εργασιών συντήρησης του ΙΤ εξοπλισμού από το Τμήμα και την κατάργηση των συμβάσεων με εξωτερικούς συνεργάτες και εταιρείες, διευκόλυνε την παρακολούθηση της δουλειάς του κάθε εργαζομένου και απετέλεσε ένα πανίσχυρο εργαλείο απάντησης στην ερώτηση

που περίπου «προβοκατόρικα» τίθεται για όλα τα Τμήματα Πληροφορικής στο Δημόσιο Τομέα, «τι κάνει κάθε μέρα το Τμήμα Πληροφορικής ;»<sup>78</sup>.

Όλα αυτά συνέβαλαν καθοριστικά στο να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι το σύστημα από την πρώτη στιγμή, να τηρούν την καταχώριση εργασιών, να εξελίσσουν τις λειτουργίες και τις δυνατότητές του και εν τέλει να ενταχθεί ο Task Manager στην εγγενή λειτουργία του Τμήματος, όπως ακριβώς περιγράφεται στο σχήμα των οκτώ παραγόντων – συνιστωσών των Fernandez και Rainey για μια επιτυχημένη αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα. Ήταν μια συνολική αλλαγή που είχε αναφορά σε δομές, κουλτούρα, πόρους, διαδικασίες, δεξιότητες, γνώση υπό τις διαστάσεις που θέτει και το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Ο Task Manager όμως συνέβαλε και σε ένα άλλο κρίσιμο επίπεδο. Σε εκείνο της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Τμήματος<sup>79</sup>, της ετήσιας απεικόνισης της δουλειάς που γίνεται και στην απόδοση του κάθε εργαζομένου χωριστά όπως βλέπουμε στις Εικόνες 3.3, 3.4, 3.5.

**Εικόνα 3.3**  
**Κατάσταση όλων των εργασιών για το 2014**

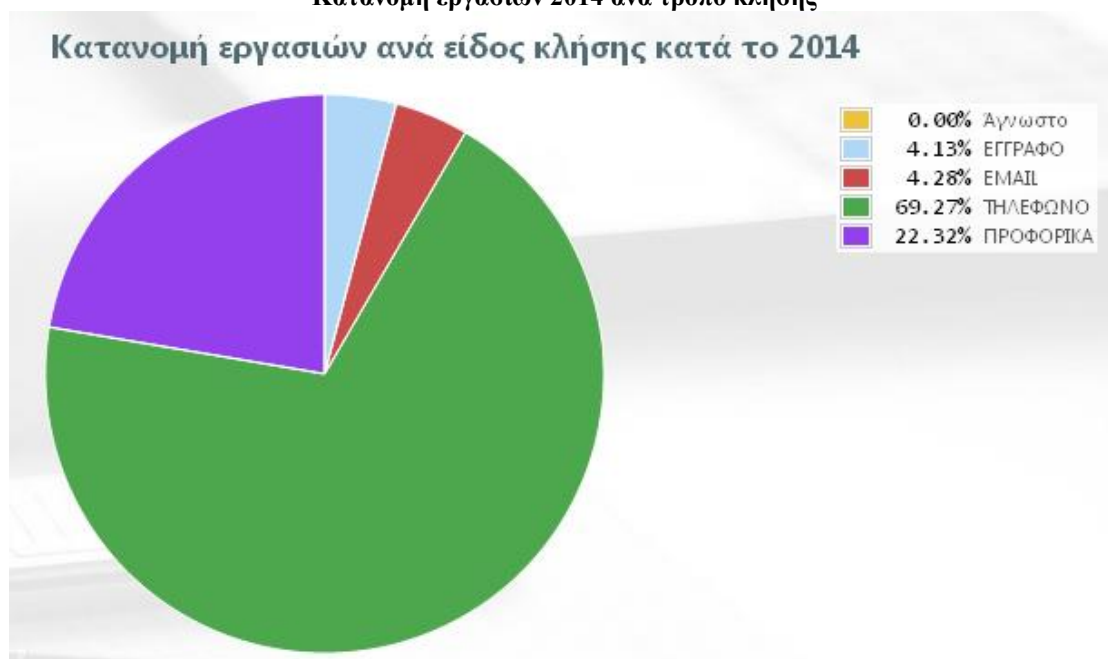


<sup>78</sup> Εργαζόμενοι Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Κορινθίας.

<sup>79</sup> WV Dooren et al., *Performance Management in the Public Sector*, Routledge, 2015, , pp. 37–39.



Εικόνα 3. 4  
Κατανομή εργασιών 2014 ανά τρόπο κλήσης



Εικόνα 3. 5  
Αριθμός εργασιών που διαχειρίστηκε κάθε εργαζόμενος το 2014



Αυτή η λειτουργία του Task Manager δίνει τη δυνατότητα για την εξαγωγή πολύ χρήσιμων συμπερασμάτων για τη εν γένει λειτουργία του Τμήματος και τις ανάγκες ολόκληρης της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας. Για παράδειγμα μπορεί κανείς να δει ότι είναι πολύ λίγες οι εργασίες που ακυρώνονται, κάτι που δείχνει την προσαρμογή και των υπόλοιπων εργαζομένων

στον Οργανισμό στη λειτουργία του Τμήματος Πληροφορικής, ενώ περίπου το 91% των εργασιών γίνεται κατόπιν τηλεφωνικής ή προφορικής συνεννόησης, γεγονός που πιστοποιεί τη σωστή κατεύθυνση της στρατηγικής να λειτουργήσει το Τμήμα με τη λογική του call center. Εν ολίγοις, πρόκειται για μια χαρακτηριστική περίπτωση ανάδρασης, ανατροφοδότησης και μάθησης έτσι ακριβώς όπως αυτή περιγράφεται σε όλα τα στάδια του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, καθώς τέτοιου είδους στοιχεία επηρεάζουν όλες τις φάσεις του πλαισίου μορφοποίησης, ήτοι την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής<sup>80</sup>.

Η δεύτερη εφαρμογή που σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε στο Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας είναι ο Informer. Ο Informer δεν είναι απλώς ένα πρόγραμμα τήρησης αποθήκης. Αρχικά σχεδιάστηκε για την απογραφή και καταγραφή του εξοπλισμού και των εφαρμογών IT της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας στα πλαίσια της ανακατανομής πόρων και του ανασχεδιασμού της πολιτικής προμηθειών με στόχο την περικοπή δαπανών. Κάθε στοιχείο εξοπλισμού και λογισμικού στην ΠΕ Κορινθίας καταγράφηκε και απέκτησε δικό του μοναδικό κωδικό στον Informer, ο οποίος τυπώθηκε και επικολλήθηκε στο στοιχείο, ενώ εντός της εφαρμογής καταχωρίστηκαν περισσότερες λεπτομέρειες και στοιχεία (Εικόνα 3.6, 3.7).

**Εικόνα 3. 6**  
Ετικέτες με κωδικούς εξοπλισμού και λογισμικού



<sup>80</sup> Γεωργόπουλος, , p. 78.

**Εικόνα 3.7**  
**Τυπική καταγραφή συστήματος Η/Υ και εξοπλισμού σε θέση εργασίας**

The screenshot shows the Informer software interface. At the top, there are menu options like Αρχείο, Αποθήκη, Κινήσεις, Αναφορές, Βοήθητά. Below that, there are search and filter options. A table lists hardware items with columns for Ετικέτα ΠΤ, Περιγραφή, Κατασκευαστής, Κείμενο, Υπο-Κατηγορία, Σειριακός Αρ. / Κλειδί, and Γονέας. An overlay window titled 'Καρτέλα Προϊόντος [Τροποποίηση]' is open, showing details for a 'PC Desktop' product, including manufacturer (INFOQUEST), model (361), and various specifications like CPU (Intel(R) Pentium(R) D CPU 3.20GHz) and RAM (1024).

Ετικέτα ΠΤ	Περιγραφή	Κατασκευαστής	Κείμενο	Υπο-Κατηγορία	Σειριακός Αρ. / Κλειδί	Γονέας
000208	PC Desktop	INFOQUEST	Intel(R) Pentium...	PC Desktop		
000209	Ποντίκι USB	MICROSOFT	Optical 1.1A	Ποντίκι	56180-OEM-2386367-1	000208
000210	Πληκτρολόγιο USB	MICROSOFT	BASIC 1.0A	Πληκτρολόγιο	6968200352157	000208
000211	Οθόνη LED 24"	LG	24EN43	Οθόνη	302NDUN48838	000208
000212	Τηλεφωνική Συσκαύη Αναλογική	SIEMENS	euroset 20100	Τηλεφωνική Συσκαύη		
000213	UPS	Accupower	MC2...	UPS	537401804	

Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε μια άτυπη καταγραφή εξοπλισμού και λογισμικού ανά υπάλληλο, ανά Τμήμα, ανά Διεύθυνση σε ολόκληρη την Περιφερειακή Ενότητα Κορινθίας. Υπογραμμίζεται ο άτυπος χαρακτήρας της καταγραφής διότι απετέλεσε ένα από τα κρίσιμα σημεία για την υποστήριξη και την αποδοχή της διαδικασίας από όλους τους υπηρετούντες στην ΠΕ Κορινθίας, καθώς η αυστηρή έννοια της απογραφής θα είχε άλλες προϋποθέσεις κανονιστικού και θεσμικού πλαισίου οι οποίες θα δυσχέραιναν το όλο εγχείρημα. Ο σκοπός της ενέργειας από πλευράς του Τμήματος Πληροφορικής ήταν εξαρχής πρακτικός και δεν είχε την έννοια της τυπικής χρέωσης εξοπλισμού ανά εργαζόμενο<sup>81</sup>. Εδώ υποκρύπτεται σαφώς το τρίπτυχο ενημέρωση – κατανόηση – αποδοχή για την επιτυχημένη διαχείριση μιας αλλαγής.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, η λειτουργία του Τμήματος Πληροφορικής ως αποκλειστικός συντηρητής εξοπλισμού και ως call center απαιτούσε τη δημιουργία ενός αποθέματος διαθέσιμων υλικών και εξοπλισμού για ανταλλακτικά, την αγορά εργαλείων και την ύπαρξη ενός εργαστηρίου στο οποίο θα μπορούσαν να γίνονται επισκευές, δοκιμές και εξειδικευμένες εργασίες. Δεν ήταν αρκετή η πρόθεση και η θέληση, σε αυτό το σημείο απαιτούνταν χρηματοοικονομικοί πόροι. Με τη σύμφωνη γνώμη και την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης καθορίστηκε ένας ετήσιος προϋπολογισμός ύψους 5.000 ευρώ (χωρίς Φ.Π.Α.) για τέτοιου είδους δαπάνες αποκλειστικά για το

<sup>81</sup> Εργαζόμενοι Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Κορινθίας.

Τμήμα Πληροφορικής και όχι σε συνδυασμό με άλλες προμήθειες νέου IT εξοπλισμού και λογισμικού σε επίπεδο Περιφερειακής Ενότητας. Ως όρος τέθηκε η αυστηρή τήρηση αποθήκης, η καταγραφή κάθε κίνησης επί του προϋπολογισμού και η πλήρης ευθύνη του Τμήματος Πληροφορικής επί του ανταλλακτικού εξοπλισμού<sup>82</sup>.

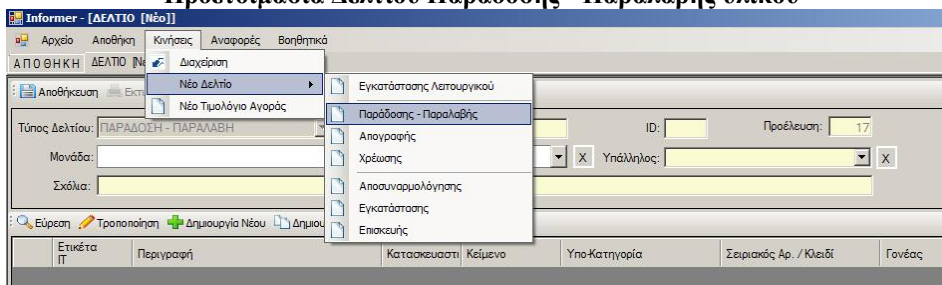
Ο Informer εξελίχθηκε και αποτελεί επιπλέον και τη βασική εφαρμογή τήρησης αποθήκης ανταλλακτικού εξοπλισμού του Τμήματος Πληροφορικής (Εικόνα 3.8). Με αυτοματοποιημένο τρόπο καταγράφονται οι κινήσεις και οι αγορές με βάση τον ετήσιο σχετικό προϋπολογισμό και παρακολουθούνται οι εισροές και οι εκροές του Τμήματος. Επιπλέον η εφαρμογή λειτουργεί συνδυαστικά με τον Task Manager και σε κάθε περίπτωση που απαιτείται χρήση ανταλλακτικού εξοπλισμού ο Informer μπορεί να εκτυπώσει αυτοματοποιημένα σχετικό προτυποποιημένο πρακτικό παράδοσης – παραλαβής για το υλικό που χρησιμοποιήθηκε (Εικόνα 3.9, 3.10).

**Εικόνα 3. 8**  
**Τήρηση αποθήκης ανταλλακτικών στον Informer**

Ετικέτα	Κατηγορία	Υπο-Κατηγορία	Κατασκευαστής	Πρότυπο	Μονάδα			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ & ΗΛ.								
Κατηγορία Υπο-Κατηγορία								
...	Περιγραφή	Κατα...	Κείμενο	Ετικέτα	Σεριακός	Μονάδα	Υπάλλ...	Ημερ
Αναλώσιμα (5 Items)								
Μελάνια (2 Items)								
Μελάνι Εκτυπωτή HP...	HP		45		ΑΠΟΘΗΚΗ	23/5.		
Μελάνι Εκτυπωτή HP...	HP		350		ΑΠΟΘΗΚΗ	23/5.		
Τεχνικός Εξοπλισμός (3 Items)								
ΚΑΛΩΔΙΟ ΤΗΛΕΦΩΝΙ...					ΑΠΟΘΗΚΗ	31/1.		
ΚΛΙΠ ΔΙΚΤΥΟΥ UTP					ΑΠΟΘΗΚΗ	31/1.		
ΦΙΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ (ζε...					ΑΠΟΘΗΚΗ	31/1.		
Εξαρτήματα (163 Items)								
DVD (10 Items)								
DVD RECORDER S...	SAMSUNG			R8BZ6GCB543285	ΑΠΟΘΗΚΗ	31/1.		
DVD-RW/CD-RW SA...	SAMSUNG	SH-224	000055	R8WS6GACA021...	ΑΠΟΘΗΚΗ	29/5.		
DVD-RW/CD-RW SA...	SAMSUNG	SH-224	000065	R8WS6GACA021...	ΑΠΟΘΗΚΗ	13/8.		
DVD-RW/CD-RW SA...	SAMSUNG	SH-224	000056	R8WS6GACA021...	ΑΠΟΘΗΚΗ	29/5.		
DVD-RW/CD-RW SA...	SAMSUNG	SH-224	000058	R8WS6GACA021...	ΑΠΟΘΗΚΗ	29/5.		
DVD-RW/CD-RW SA...		SH-224	000054	R8WS6GACA021...	ΑΠΟΘΗΚΗ	23/7.		
DVD-RW/CD-RW SA...	SAMSUNG	SH-224	000059	R8WS6GACA021...	ΑΠΟΘΗΚΗ	29/5.		
DVD-RW/CD-RW SA...			001439	R93E6YBDB060LA	ΑΠΟΘΗΚΗ	25/6.		
DVD-RW/CD-RW SA...			001441	R93E6YBDB060L9	ΑΠΟΘΗΚΗ	8/5/7.		
DVD-RW/CD-RW SA...			001442	R93E6YBDB060L4	ΑΠΟΘΗΚΗ	8/5/7.		
Ανεμιστήρας (6 Items)								
Ανεμιστήρας 80mm γ...	KONIG CMP-FAN23		000290		ΑΠΟΘΗΚΗ	29/5.		
Ανεμιστήρας 80mm γ...	KONIG CMP-FAN23		000291		ΑΠΟΘΗΚΗ	29/5.		
Ανεμιστήρας 80mm γ...	KONIG CMP-FAN23		000292		ΑΠΟΘΗΚΗ	29/5.		

<sup>82</sup> Εργαζόμενοι Τμήματος Πληροφορικής Π.Ε. Κορινθίας.

**Εικόνα 3.9**  
**Προετοιμασία Δελτίου Παράδοσης - Παραλαβής υλικού**



**Εικόνα 3.10**  
**Πρότυπο δελτίου παράδοσης παραλαβής υλικού**

The screenshot shows a printed report form with the following content:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ  
ΔΙ/ΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ & ΗΛ. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ  
Τμήμα Πληροφορικής Π.Ε. Κορινθίας

Κόρινθος: 24/01/2014  
Αρ. Δελτίου: 80

**ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ – ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ  
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	
Διεύθυνση	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ & ΗΛ/ΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒ	Διεύθυνση	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
Τμήμα	ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	Τμήμα	ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
Όνομα Προσταγμένου	ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ		
Τηλ. επικοινωνίας	2741363122		

**Ο παρακάτω εξοπλισμός**

Περιγραφή	Σειριακός	Ποσότητα
Μνήμη DDR2 , 2GB CORSAIR VS2GB667D2	960455 [Ετικέτα: 000302]	1.00

**παραδίδεται στον υπάλληλο**

Ο/Η Παραδούς-ούσα	Ο/Η Παραλαβών-ούσα
ΠΑΝΝΗΣ ΒΛΑΧΟΣ	ΤΑΣΙΝΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
(Υπογραφή)	(Υπογραφή)

Οι δύο εφαρμογές, ο Task Manager και ο Informer, αποτελούν χαρακτηριστικές περιπτώσεις εφαρμογών ΤΠΕ που συνέδραμαν στην υλοποίηση ενός ευρύτερου σχεδίου αλλαγής. Αναπτύχθηκαν εντός του Τμήματος Πληροφορικής με ίδια μέσα και ίδιους πόρους, και βοήθησαν τους εργαζομένους να αλληλεπιδράσουν επιτυχώς με το εξωτερικό περιβάλλον του Τμήματος το οποίο στην προκειμένη περίπτωση είναι ο υπόλοιπος οργανισμός και οι εργαζόμενοι της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας συνολικά. Εδώ μπορούμε να διακρίνουμε και στοιχεία του λεγόμενου άμεσου περιβάλλοντος του υποδείγματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως είναι οι προμηθευτές, οι κυβερνητικές προθέσεις, οι πελάτες (αν ως τέτοιους θεωρήσουμε τους υπόλοιπους

εργαζόμενους της ΠΕ Κορινθίας οι οποίοι εξυπηρετούνται από τις υπηρεσίες του Τμήματος Πληροφορικής).

Στην παρούσα φάση εντοπίζουμε στοιχεία συσχέτισης με το θεωρητικό αναλυτικό μας πλαίσιο. Παρακάτω θα αναπτύξουμε περισσότερο αυτή τη συσχέτιση για να καταλήξουμε σε ευρύτερα συμπεράσματα.

### **3.4 Η χαρακτηριστική μονάδα παρατήρησης**

Μένοντας προσηλωμένοι σε όσα περιγράφει ο Wieniořka για να ανακηρύξουμε το Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας ως χαρακτηριστική μονάδα παρατήρησης της περιγραφικής περιπτωσιολογικής μας μελέτης, θεωρούμε ότι όσα περιγράψαμε αναλυτικά πληρούν τους όρους μιας τέτοιας περίπτωσης. Ξεδιπλώσαμε γεγονότα, δράσεις, ενέργειες και συμπεριφορές που τυπικά ξεκίνησαν στις αρχές του 2011, μετά το ξέσπασμα της βαθιάς οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και την ένταξη της χώρας στο Μηχανισμό Στήριξης, το Μάιο του 2010, και συνεχίζονται να βρίσκονται υπό εξέλιξη.

Συνοψίσαμε σημαντικές αλλαγές που συντελέστηκαν σε επίπεδο κουλτούρας, διαδικασιών, στρατηγικών και πολιτικών υπό το πρίσμα μιας χαρακτηριστικής περίπτωσης στην οποία μπορούμε να εφαρμόσουμε το θεωρητικό αναλυτικό μας πλαίσιο ως ερευνητικό φακό. Πραγματεύομαστε μια καταφανή αλλαγή και βελτίωση στην επιχειρησιακή λειτουργία ενός Τμήματος ΟΤΑ, εντοπίζοντας την ενσωμάτωση των αναγκών των εμπλεκόμενων μερών, τη σύνδεση των δράσεων με τις πραγματικές ανάγκες, την ενεργό συμμετοχή στην εφαρμογή των δράσεων που συνετέλεσαν στην αλλαγή, την έκθεση πραγματικών δεδομένων επιπτώσεων από όσα εξελίχθηκαν σε βάθος χρόνου.

Είδαμε στοιχεία μεταβολής της οργανωσιακής κουλτούρας, βήματα και ενέργειες που αντιμετώπισαν διαχειριστικά τις αλλαγές και κυρίως αποτελέσματα που πείθουν ότι έχει επιτευχθεί η διατήρηση της αλλαγής μετά από ένα ικανό χρονικό διάστημα περίπου πέντε ετών.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αποκρυσταλλώσουμε και θα αναπτύξουμε τις συσχετίσεις μεταξύ της χαρακτηριστικής μονάδας παρατήρησης, του Τμήματος Πληροφορικής της ΠΕ Κορινθίας, και του θεωρητικού αναλυτικού πλαισίου, θα συνοψίσουμε χρήσιμα συμπεράσματα και θα επιχειρήσουμε να προτείνουμε βελτιώσεις προς ένα ευρύτερο στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης αλλαγών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Θεωρητικά εργαλεία και πράξη

#### 4.1 Η ώσμωση ως παράγοντας επίτευξης αλλαγών

Οι αλλαγές σε έναν φορέα ή οργανισμό, σε έναν ΟΤΑ, ευρύτερα σε μια επιχειρησιακή οντότητα, δεν μπορούν να απεικονισθούν και να υποστηριχθούν οργανωτικά αν δεν προηγηθεί η αξιολόγηση της υφιστάμενης λειτουργίας του, η αναγνώριση προβλημάτων και πιθανών λύσεων, η στοιχειώδης κατάρτιση ενός σχεδίου και κυρίως, αν μετά την υλοποίηση αλλαγών δεν εξεταστεί η αποτελεσματικότητά τους.

Η οπτική αυτή ενισχύεται περισσότερο όταν συζητούμε για βαθύτερες αλλαγές που δεν περιλαμβάνουν απλώς τη μεταβολή κάποιων καθημερινών μικρορουτινών σε μια γραμμή παραγωγής, αλλά περιλαμβάνουν τομές και αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα, στην οργανωσιακή λειτουργία με στόχο ένα βελτιωμένο επιχειρησιακό μοντέλο. Σε περιπτώσεις μάλιστα που χρειάζεται να επεκτείνουμε τη συζήτηση πέρα από τα όρια του Οργανισμού και να συνδέσουμε εσωτερικούς πόρους με το εξωτερικό περιβάλλον, χτίζοντας ταυτόχρονα μια κοινή αντίληψη περί αυτού, τότε ο σχεδιασμός του επιχειρησιακού μοντέλου μπορεί να εξελιχθεί σε ένα ισχυρό εργαλείο συλλογικής δουλειάς στρατηγικού χαρακτήρα<sup>83</sup>.

Την ίδια ώρα, σε διεθνές επίπεδο, έχει αποδειχθεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στη Δημόσια Διοίκηση όταν συνδεθεί άρρηκτα με το πεδίο δράσης και δεν παραμένει μια θεώρηση διοίκησης στα ανώτερα επίπεδα<sup>84</sup>. Μια παράλληλη συζήτηση στην ακαδημαϊκή έρευνα θέτει και το ζήτημα της επιλογής μεταξύ των «top-down» ή «bottom-up» προσεγγίσεων, έχοντας όμως ως κοινό τόπο και επιδίωξη την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμμετοχής των εμπλεκομένων σε όποια από τις δύο επιλογές<sup>85</sup>.

Ωστόσο, η ανάγκη για να μιλήσουμε «στρατηγικά» προκύπτει από τις ίδιες τις καταστάσεις που διαμορφώνονται εντός και εκτός της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με τις θεωρητικές

---

<sup>83</sup> F Hacklin & M Wallnöfer, 'The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study', in *Management Decision*, vol. 50, 2012, 166–188 (p. 184).

<sup>84</sup> TH Poister & G Streib, 'Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades', in *Public Administration Review*, vol. 65, 2005, 45–56.

<sup>85</sup> TH Poister, DW Pitts & L Hamilton Edwards, 'Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions', in *The American Review of Public Administration*, vol. 40, 2010, 522–545 (p. 539).

καταβολές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί κύριο αντικείμενο διαχείρισης και αντιμετώπισης. Πρόκειται για ένα σύνολο επιχειρησιακών αποφάσεων και πράξεων που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση ενός Οργανισμού, αναλύοντας παράγοντες από το εσωτερικό περιβάλλον, το εξωτερικό και μέχρι το γενικευμένο περιβάλλον που μπορεί να περιλαμβάνει ευρύτερα ζητήματα κοινωνικά, πολιτικοοικονομικά, θέματα τεχνολογίας ή ακόμα ακόμα πολυσύνθετα ζητήματα μελλοντικής προβολής όπως είναι η κλιματολογικές συνθήκες και η διαθεσιμότητα φυσικών πόρων<sup>86</sup>.

Για τους λόγους αυτούς στην παρούσα εργασία επιλέξαμε να κατασκευάσουμε ένα θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο που να συνδυάζει θεωρητικά προσεγγίσεις αιχμής, συμπεριλαμβάνοντας το βασικό υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, την πολιτική σταδιακών μεταβολών και την πολυπαραγοντική διαχείριση αλλαγής σε ένα πλέγμα που περιλαμβάνει και τους εμπλεκόμενους (stakeholders) στην όλη διαδικασία με στόχο και κύρια προσήλωση την αλλαγή και βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας ενός Οργανισμού, εν προκειμένω ενός ΟΤΑ μέσα από την οπτική ενός υποσυστήματός του, του Τμήματος Πληροφορικής.

Επιδιώξαμε ουσιαστικά την ώσμωση χρήσιμων θεωρητικών εργαλείων που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις πιθανότητες επιτυχούς μετεξέλιξης στο Δημόσιο Τομέα σε ό,τι αφορά στην αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των ΤΠΕ. Για τις ΤΠΕ συγκεκριμένα η προσέγγισή μας έθεσε εξαρχής και ίσως στο υπόστρωμα της όλης ανάλυσης, την αντίληψη ότι οι ΤΠΕ μεμονωμένα δεν αποτελούν πανάκεια σε μια διαδικασία αλλαγής. Μπορούν να διαδραματίσουν αποφασιστικό, υποστηρικτικό ρόλο, να διευκολύνουν, να παρέχουν εργαλεία υλοποίησης αλλά πάντα υπό την προϋπόθεση ότι θα ενταχθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο αλλαγής, θα αποτελέσουν αντικείμενο εκπαίδευσης, θα είναι κατανοητές προς όλους με στόχο την εμπεδωμένη ένταξή τους στην εγγενή καθημερινή λειτουργία του Οργανισμού, της Διεύθυνσης, του Τμήματος.

Δεν περιοριστήκαμε όμως εκεί. Γιατί το κεντρικό ζητούμενο δεν ήταν απλώς να αναπτύξουμε μια θεωρία ή να σχηματοποιήσουμε ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγής χωρίς την αναγκαία πια, λόγω και των ευρύτερων συνθηκών στην Ελλάδα, σύνδεσή του με την πράξη, με το ίδιο το πεδίο εφαρμογής και δράσης.

Το ερώτημα σχετικά με το αν είναι σκόπιμο και δόκιμο να μιλούμε για θεωρία διαχείρισης αλλαγής και στρατηγικό σχεδιασμό ακόμα και σε επίπεδο Τμήματος ενός ΟΤΑ, μπορούσε να απαντηθεί μόνο με έναν τρόπο. Με την περιγραφική περιπτώσιολογική μελέτη μιας χαρακτηριστικής μονάδας παρατήρησης όπως πιστεύουμε ότι είναι το Τμήμα Πληροφορικής της

---

<sup>86</sup> Γεωργόπουλος, , pp. 105–122.



Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας. Δείξαμε ότι είναι όχι απλώς σκόπιμο και δόκιμο, αλλά απαραίτητο και κρίσιμο ως καθαυτό εργαλείο επιτυχίας για οποιαδήποτε αντίστοιχου περιεχομένου αλλαγή στο σύνολο των διαδικασιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης με τις όποιες προσαρμογές θα μπορούσαν να γίνουν κατά περίπτωση.

Συνεπώς, η επιδίωξη της ώσμωσης στην παρούσα εργασία κινήθηκε σε δύο επίπεδα. Αφενός στην ώσμωση των θεωρητικών εργαλείων που επιλέξαμε μεταξύ τους, και αφετέρου σε εκείνη της θεωρητικής προσέγγισης, μοντέλων ή ιδεατών κατασκευασμάτων, με την ίδια την πράξη με το πεδίο εφαρμογής, με τις διαδικασίες και τους ανθρώπους που τελικά είναι εκείνοι που πρέπει να πειστούν για μια αλλαγή και να πάρουν μέρος στην υλοποίησή της. Αυτή πιστεύουμε ότι είναι και η πεμπουσία για την επίτευξη αλλαγών, η διπλή ώσμωση των διάφορων θεωρητικών εργαλείων μεταξύ τους που με τη σειρά τους θα αλληλεπιδράσουν επί του πρακτέου στο πεδίο των Οργανισμών και όσων επιμέρους στοιχείων τους συνιστούν.

## **4.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, διάχυση και ενσωμάτωση**

Αν και για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας επικεντρωθήκαμε κυρίως στο θεωρητικό πλαίσιο και στην περιπτωσιολογική μελέτη, είναι σημαντικό να αναφερθούμε συνοπτικά σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που παρατηρήσαμε οριζόντια σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Αυτοί οι παράγοντες συνιστούν, κατά τη γνώμη μας, βασικές παράπλευρες προϋποθέσεις που συμβάλουν αποφασιστικά τόσο στη διάχυση μιας στρατηγικά σχεδιασμένης αλλαγής, όσο και στην ενσωμάτωση μιας καλής τελικά πρακτικής στο ευρύτερο πλαίσιο της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η δυνατότητα, η ικανότητα και η επιδίωξη των εργαζομένων στο Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας να κινηθούν πέρα από τα στατικά και τετριμμένα περιθώρια της αυστηρής γραφειοκρατικής αντίληψης επί της Δημόσιας Διοίκησης, συνδυασμένες με την αγαστή συνεργασία μεταξύ τους, αποτέλεσαν θεμελιώδη χαρακτηριστικά για τη μετάβαση σε ένα εξελιγμένο πλέγμα λειτουργιών και την επίτευξη θετικών μεταβολών. Αυτό δείχνει ότι δεν αρκούν μονάχα η πρόθεση ή μια καλή ιδέα, αλλά χρειάζεται βούληση και κυρίως αποφασιστικότητα προς την κατεύθυνση επίτευξης μιας αλλαγής. Η αλλαγή έγινε κοινή αντίληψη μεταξύ των εργαζομένων, αναδείχθηκε σε ανάγκη και ο καθένας συνέβαλε σύμφωνα με τα ιδιοχαρακτηριστικά και τις δεξιότητές του στην υλοποίηση και στη διατήρηση της αλλαγής. Αυτή η κοινή αντίληψη ουσιαστικά μετατράπηκε σε κουλτούρα, γεγονός που εδραίωσε την αλλαγή και την ενέταξε στην καθημερινή λειτουργία του Τμήματος.

Η όλη μεταβολή που επήλθε στο Τμήμα είναι μια κλασική περίπτωση «εκ των κάτω προς τα άνω» (bottom-up) διαδικασιών. Οι κατευθύνσεις, οι ανανεωμένες διαδικασίες, η υιοθέτηση και αξιοποίηση των ΤΠΕ δεν προήλθαν από κάποιο νόμο ή κάποια εγκύκλιο ή νόρμα υπό την έννοια του τρέχοντος μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης. Αυτό θα μπορούσε να περιγραφεί με μια μόνο λέξη, τη λέξη «πρωτοβουλία». Δεν συνηθίζεται η ανάληψη πρωτοβουλιών στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα και κυρίως δεν ενθαρρύνεται, ούτε κινητοποιείται από την ανώτερη ιεραρχία των Οργανισμών. Η συνήθης πρακτική είναι το να ακολουθείται μια συγκεκριμένη ρουτίνα εκτέλεσης εργασιών που μπορεί να μένει η ίδια για δεκαετίες.

Δεν προτείνουμε και δεν εξετάζουμε την ανατροπή προτυποποιημένων διαδικασιών, εντοπίζουμε όμως και αντιμετωπίζουμε θετικά την αλλαγή που οδηγεί στο ίδιο ή καλύτερο αποτέλεσμα, με χρήση των ΤΠΕ, με βελτιωμένο χρόνο στην προσφορά υπηρεσίας, με καταγραφή του έργου των εργαζομένων και αν είναι δυνατό με λιγότερη σπατάλη εργατοωρών. Η δημιουργία ενός ευρετηρίου δεν είναι χρήσιμη μόνο για την περίπτωση εγγράφων, αλλά τελικά και για την περίπτωση διεκπεραιωμένων εργασιών για τις οποίες έχει καταγραφεί η μέθοδος και τα μέσα. Την επόμενη φορά που θα προκύψει μια ανάλογη εργασία, ο εργαζόμενος μπορεί να ανακαλεί μια λύση χωρίς να πρέπει να τη δημιουργήσει εκ νέου. Ποιος εργαζόμενος δεν θα ήθελε να διευκολύνει την καθημερινότητά του με τέτοιου είδους πρακτικές ;

Ως εργαζόμενοι ενός Τμήματος Πληροφορικής, οι εργαζόμενοι της περίπτωσης που εξετάσαμε έχουν προηγμένη ευχέρεια στη χρήση των ΤΠΕ και εξ αντικειμένου διαθέτουν την ικανότητα να σκέφτονται γρήγορα και άμεσα με ποιον τρόπο θα τις αξιοποιήσουν σε κάθε περίπτωση. Συνεπώς, μια ακόμα διάσταση αναδεικνύεται. Είναι αυτή της εξοικείωσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων στις νέες τεχνολογίες και τις ΤΠΕ. Η καθημερινή χρήση, η αξιοποίηση των ΤΠΕ ακόμα και για διαδικασίες όπως η online πληρωμή λογαριασμών, η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, ακόμα ακόμα και η χρήση κοινωνικών μέσων δικτύωσης διευκολύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την απόκτηση ψηφιακής κουλτούρας που συνδέεται άρρηκτα με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες σε έναν εκσυγχρονισμένο Δημόσιο Τομέα. Οι πεπαλαιωμένες αντιλήψεις σχετικά με τέτοιες εφαρμογές, που ενυπάρχουν στο Δημόσιο Τομέα, αποτελούν παράγοντες ανάσχεσης στη διεύρυνση του προσωπικού που μπορεί να έχει ανάλογη ευχέρεια. Ο τομέας της μελέτης του ρόλου των ανθρώπων και των εφαρμογών που θα μπορούσαν να διευκολύνουν (facilitators) τη χρήση των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση είναι ανερχόμενος και σχετίζεται άμεσα με την επιτυχία αλλά και τη διάχυση τέτοιου είδους αλλαγών<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> HJ Scholl & S AlAwadhi, 'Creating Smart Governance: The key to radical ICT overhaul at the City of Munich', in *Information Polity*, HJ Scholl (ed), vol. 21, 2016, 21-42.

Η διάχυση εξετάστηκε στην παρούσα εργασία υπό το πρίσμα της πολιτικής σταδιακών μεταβολών. Επί της ουσίας θεωρούμε ότι αν μια αλλαγή κριθεί επιτυχής σε επίπεδο τμήματος, τότε εύκολα μπορεί να υιοθετηθεί από άλλα τμήματα και στη συνέχεια να εξελιχθεί σε μια πρακτική σε επίπεδο Διεύθυνσης και Φορέα συνολικά. Και εδώ ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει κρίσιμο ρόλο με τα ιδιοχαρακτηριστικά που ήδη αναφέραμε. Η βούληση και η πρωτοβουλία είναι σημαντικά συστατικά, όμως η διάχυση απαιτεί περισσότερα. Αν για το άτομο η αλλαγή της κουλτούρας είναι ένα σημαντικό βήμα, για τον οργανισμό η διάχυση προϋποθέτει τη συναντίληψη της πλειοψηφίας των εργαζομένων η οποία συμπορεύεται με τη διαπίστωση του κοινού τόπου της βελτίωσης των διαδικασιών της καθημερινότητας. Δεν αρκεί ορισμένοι εργαζόμενοι να διαπιστώσουν ότι μια διαδικασία μπορεί να βελτιωθεί μέσω των ΤΠΕ, χρειάζεται η διαμόρφωση ενός κλίματος που θα οδηγήσει σε ευρεία υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών, που δεν θα έχει το χαρακτήρα της επιβολής, αλλά της κοινώς επιδιωκόμενης θετικής αλλαγής προς όφελος των εργαζομένων και των ληπτών των υπηρεσιών τους.

Προφανώς και εξετάζοντας τέτοιες διαστάσεις ερχόμαστε στον πυρήνα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που ήδη έχουμε αναλύσει. Η Διοίκηση σε επίπεδο Τμήματος, Διεύθυνσης, Φορέα δεν είναι απρόσωπη. Συγκεκριμένοι άνθρωποι διοικούν και δίνουν τις κατευθύνσεις. Συνήθως είναι άνθρωποι με μακρά υπηρεσία, έμπειροι και όχι ιδιαίτερα δεκτικοί σε αλλαγές και τομές. Τους συναντήσαμε στον τέταρτο παράγοντα του σχήματος των Fernandez και Rainey, ως τα μέρη της ιεραρχίας που θα εξασφαλίσουν υποστήριξη και δέσμευση ως προς την επιδιωκόμενη αλλαγή. Παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση των δεξιοτήτων του προσωπικού, η ανεκτικότητα σε πιθανές αστοχίες που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια μιας εφαρμοζόμενης αλλαγής, η υπευθυνότητα, η αρτιότητα στη διαχείριση κρίσεων και η τόλμη για αλλαγές, δεν συναντώνται εύκολα σε αυτά τα επίπεδα. Συνήθως προτιμάται η ακαμψία, ειδικά αν αυτή είναι έστω και οριακά αποδεκτή και εντός των ορίων μιας τυπικής αποτελεσματικότητας. Αυτό είναι εύλογο αν αναλογιστεί κανείς τις περιοριστικές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του Δημοσίου Τομέα, τις πειθαρχικές κυρώσεις που караδοκούν σε αυτό που πολλοί ονομάζουν «τύλιγμα σε μια κόλλα χαρτί». Το όραμα, ο στόχος για κάτι καλύτερο, η ανοχή, ακόμα και ο πειραματισμός αποτελούν ακόμα χαρακτηριστικά απόμακρα για το Δημόσιο Τομέα κυρίως λόγω της αρτηριοσκληρωτικής του διάρθρωσης και αντίληψης.

Σε αυτό το σημείο ακριβώς συναντώνται η διάχυση με την ενσωμάτωση. Αν η διάχυση σχετίζεται με την επέκταση μιας αλλαγής, η ενσωμάτωση είναι εκείνη που αποτελεί το επιστέγασμα της επιτυχίας της. Ο Δημόσιος Τομέας, λογικά και για ευνόητους λόγους, δεν μπορεί να επαφίεται ούτε στη διάθεση καινοτομίας ορισμένων εργαζομένων, ούτε μπορεί να εμφορείται από την επιχειρηματική τάση για ρίσκο που συναντάται στον Ιδιωτικό Τομέα. Η ενσωμάτωση μιας

αλλαγής είναι μια διαδικασία που φτάνει στον πυρήνα της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα. Που οφείλει να είναι συγκεκριμένη, καταγεγραμμένη, πλήρως αποκρυσταλλωμένη, τεκμηριωμένη και περιγεγραμμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εξελιχθεί σε ένα νομοσχέδιο. Πολλοί οραματίζονται και ευαγγελίζονται έναν εκσυγχρονισμένο Δημόσιο Τομέα και πολλοί από αυτούς είναι οι ίδιοι που θα αναζητήσουν το γράμμα του νόμου όταν θα το κρίνουν συμφέρον και σκόπιμο. Η αλλαγή δεν είναι εύκολη καν στο πνεύμα του νόμου, δεν θα ήταν δυνατό να είναι απλή υπόθεση στο γράμμα του και μάλιστα σε περίοδο που πλήττονται έντονα η αξιοπιστία του Δημοσίου και το επίπεδο εμπιστοσύνης και ικανοποίησης των πολιτών από εκείνο.

Για το λόγο αυτό προτείναμε την πολιτική σταδιακών μεταβολών. Κάθε στάδιο προσθέτει ωριμότητα στην αλλαγή, τεκμηρίωση, θετικά αποτελέσματα που μπορούν να προσμετρούνται, εμπειρία, ανατροφοδότηση και βελτιώσεις. Η σταδιακή διάχυση μπορεί να οδηγήσει στο τέλος στην ενσωμάτωση με τρόπο που να είναι συμβατός με τη θεσμική λειτουργία του Δημοσίου Τομέα. Μια απότομη αλλαγή μπορεί να επιφέρει απορρύθμιση και να έχει αντίθετα τελικά αποτελέσματα. Η ευρεία ενσωμάτωση αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα δεν είναι μια εσωτερική υπόθεση, το ίδιο ισχύει και για το επίπεδο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η προβολή στους πολίτες είναι άμεση και η βαρύτητα της σφραγίδας με το Εθνόσημο πολύ μεγαλύτερη από οποιαδήποτε υπογραφή σε επιχείρηση του Ιδιωτικού Τομέα. Αντιστοίχως λοιπόν μεγαλύτερη είναι και η ευθύνη. Γι' αυτό μιλούμε για ώσμωση, για οδικό χάρτη αλλαγών. Οι αλλαγές πρέπει να δοκιμαστούν σε υποσύνολα, να επιτύχουν, να υιοθετηθούν, να υποστηριχθούν από την ανώτερη ιεραρχία, με την ενσωμάτωση να αποτελεί προϊόν μιας εξελικτικής και ευρέως διαδεδομένης θετικά εφαρμοσμένης και επιτυχούς αλλαγής.

### **4.3 Προτάσεις βελτίωσης και περαιτέρω μελέτη**

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει, θέτοντας υπό αμφιβολία όσα παρουσιάζουμε, ότι η όλη διαδικασία, ανάλυση και μελέτη που πραγματοποιήσαμε κινήθηκε κατά κύριο λόγο εσωστρεφώς επί του Δημοσίου Τομέα και της Δημόσιας Διοίκησης. Ότι αποτελεί ένα εσωτερικό ζήτημα του Οργανισμού που δεν αγγίζει ιδιαίτερος τη διεπαφή του με την κοινωνία, με τους πολίτες ως τελικούς αποδέκτες υπηρεσιών που παράγουν οι Οργανισμοί.

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο στο πρώτο κεφάλαιο αναλύσαμε δομικά τα στοιχεία της Δημόσιας Διοίκησης και της Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης υπογραμμίζοντας ότι το σύστημα διοίκησης αφορά εξόχως την κοινωνία ως προς την παροχή υπηρεσίας. Η σωστή, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του, η εξοικονόμηση πόρων, η μείωση δαπανών και ο εξορθολογισμός,

η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η κατανόηση των εργαζομένων για τα νέα τεχνολογικά εργαλεία των ΤΠΕ, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες, αποφασιστικής σημασίας, για τη βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας με ευθεία προβολή στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ακόμα περισσότερο, η επίτευξη τέτοιων αλλαγών και η βελτίωση στις λειτουργίες ενός τμήματος που βρίσκεται στον πυρήνα ενός Οργανισμού, και τέτοια χαρακτηριστικά έχει ένα τμήμα Πληροφορικής σε επίπεδο υποστήριξης των υπόλοιπων Τμημάτων και Διευθύνσεων και στο επίπεδο που είναι υπεύθυνο για την εξάπλωση νέων τεχνολογικά υπηρεσιών βασισμένων στις ΤΠΕ, είναι κομβικής σημασίας για τη μετεξέλιξη ολόκληρου του Οργανισμού.

Η υιοθέτηση νέων πληροφοριακών συστημάτων, η αξιοποίηση ψηφιακών δεδομένων, η εμβάθυνση της ψηφιακής κουλτούρας σε έναν Οργανισμό, δράσεις όπως οι ψηφιακές υπογραφές και η πλήρως ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων δεν μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς τη σθεναρή υποστήριξη και πρωτοβουλία των Τμημάτων Πληροφορικής και των στελεχών που τα επανδρώνουν.

Οι διαστάσεις αυτές τέθηκαν στην παρούσα εργασία, χωρίς να επιμείνουμε ιδιαίτερα διότι δεν ήταν αυτός ο σκοπός, όμως δεν είναι δύσκολο να συμπεράνει κανείς ότι δείξαμε αλλαγές και βελτιώσεις στη λειτουργία ενός Τμήματος και συνολικά ενός Φορέα που δεν έχουν σχέση με κάποιο κανονιστικό πλαίσιο, με κάποιο θεσμικό πλαίσιο ή με εφαρμογή βημάτων που τέθηκαν υπό τη μορφή εντολών με κάποιο νόμο. Οι γενικές κατευθύνσεις προέκυψαν βέβαια μέσα από τις συνθήκες που έθεσαν η οικονομική κρίση, η γενικότερη ανάγκη του Κράτους για περιστολή δαπανών, η νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης με τον «Καλλικράτη», η «απειλή» επί των θέσεων εργασίας λόγω προτεινόμενων μεταβολών από εξωγενείς παράγοντες, αλλά αυτό δεν αλλάζει το γεγονός ότι έχουμε να κάνουμε με μια χαρακτηριστική περίπτωση που εντοπίζουμε διακεκριμένη επίτευξη αλλαγών με τη χρήση ΤΠΕ και με την αναντίλεκτη πρωτοβουλία του ανθρώπινου παράγοντα.

Αυτές τις πρωτοβουλίες και αλλαγές καταγράψαμε, παρατηρήσαμε και συνδυάσαμε με το θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο που δημιουργήσαμε καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αμφίδρομα εκπληρώνονται τόσο τα στοιχεία του θεωρητικού πλαισίου, όσο και εκείνα των πράξεων που έγιναν σε εύρος περίπου τεσσάρων ετών στο Τμήμα Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας.

Αυτή η σύμπτωση, θεωρητικού πλαισίου και πράξης, είναι ακριβώς εκείνη που συνιστά την υιοθέτηση ενός στρατηγικού πλάνου διαχείρισης αλλαγών αναγκαία για τη Δημόσια Διοίκηση ευρύτερα. Μπορεί στα πλαίσια ενός μικρού υποσυστήματος η πρωτοβουλία να φέρνει θετικά

αποτελέσματα και να παρατηρούμε μια αλλαγή που πρωτίστως καθοδηγείται από αυτά. Όμως για να μπορέσουμε να περάσουμε στο επόμενο επίπεδο μιας πολιτικής σταδιακών μεταβολών, πρέπει να σχηματοποιήσουμε έναν συγκεκριμένο οδικό χάρτη διαχείρισης, στόχων, επιδιώξεων, διαδικασιών και ενεργειών ο οποίος μπορεί να μην έχει το περίβλημα των τυπικοτήτων (formalities) με την έννοια του θεσμικού πλαισίου, αλλά να αποτελεί τον πυρήνα και το στρατηγικό σχέδιο που θα εφαρμοστεί για τη βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας συνολικά του Οργανισμού.

Το τριεδρικό πρίσμα του βασικού υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της πολιτικής σταδιακών μεταβολών και της πολυπαραγοντικής διαχείρισης της αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα κατά Fernandez και Rainey, συνδυασμένο με το τρίπτυχο «Ενημέρωση – Κατανόηση – Αποδοχή», είναι η πρόταση της παρούσας εργασίας για μια επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών συνολικά στη Δημόσια Διοίκηση, στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα. Αυτό δεν το υποστηρίζουμε αξιωματικά, χρειάζεται περεταίρω μελέτη και εξακρίβωση εφαρμογής της θεωρίας και σε άλλες περιπτώσεις Οργανισμών.

Σημαντικές βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν και σε όσα ήδη έχει εκτελέσει το Τμήμα Πληροφορικής είναι για παράδειγμα η ενσωμάτωση στον Task Manager δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας που θα μπορούν να αποτελέσουν ένα πρόσφορο εργαλείο αξιολόγησης των εργαζομένων αφού βέβαια τεθούν και ενσωματωθούν στο πρόγραμμα συντελεστές βαρύτητας σε σχέση με τις εργασίες που εκτελούν οι εργαζόμενοι, συντελεστές δυσκολίας των αντικειμένων που διαχειρίζονται, ώστε η απεικόνιση να μην είναι μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική<sup>88</sup>.

Επιπροσθέτως, θα προτείνουμε τη χρήση εργαλείων διαβούλευσης και συνεργασίας<sup>89</sup>, ενισχύοντας τη συμμετοχή των εμπλεκομένων και επεκτείνοντάς τη και σε επίπεδο κοινωνίας με την ενεργό συμμετοχή της στη διαμόρφωση του πλαισίου αλλαγών λειτουργίας με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών<sup>90</sup>.

Ο ρόλος των ΤΠΕ σε τέτοιου είδους και εύρους μεταβάσεις είναι καταγεγραμμένα καθοριστικός και αποφασιστικός, όπως και ο ρόλος των Διευθύνσεων και των Τμημάτων

---

<sup>88</sup> RF Speklé & FHM Verbeeten, 'The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance', in *Management Accounting Research*, Emerging Issues in Performance Measurement, vol. 25, 2014, 131–146.

<sup>89</sup> M-T Christiansson, K Axelsson & U Melin, 'Inter-organizational Public e-Service Development: Emerging Lessons from an Inside-Out Perspective' in *Electronic Government*, E Tambouris et al. (eds), Lecture Notes in Computer Science, 9248, Springer International Publishing, 2015, pp. 183–196, <[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22479-4\\_14](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22479-4_14)> [accessed 23 July 2016].

<sup>90</sup> E Nica, 'SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CITIZEN-CENTRIC E-GOVERNMENT SERVICES', in *Economics, Management, and Financial Markets*, , 2015, 69–74.

Πληροφορικής των Φορέων και των Οργανισμών<sup>91</sup>. Καταγεγραμμένες όμως είναι και αποτυχίες συστημάτων ΤΠΕ στην Ελλάδα και στο εξωτερικό<sup>92</sup>. Ταυτόχρονα είναι επίσης εντοπισμένο το χάσμα που υπάρχει αρκετές φορές μεταξύ των νόμων, των κανονιστικών πλαισίων, των επίσημων εγκυκλίων και οδηγιών με την πρακτική διάσταση που έχει ένα οποιοδήποτε έργο ΤΠΕ στο Δημόσιο Τομέα<sup>93</sup>. Το ζήτημα που εγείρεται είναι σαφώς πολύ σημαντικό και μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο άλλης έρευνας και μελέτης, καθώς ο εναρμονισμός του θεσμικού πλαισίου του Δημοσίου Τομέα και της Δημόσιας Διοίκησης, ειδικά στην Ελλάδα, αποτελεί κορυφαίο ζητούμενο και καίρια ανάγκη στην εποχή των τεχνολογικών αλμάτων, της παγκοσμιοποίησης και του ταχύτατου εκσυγχρονισμού μέσων και συσκευών.

#### 4.4 Επίλογος

Δύο βασικές παραδοχές μπορούν να γίνουν για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και τις ΤΠΕ.

Πρώτον, ότι ο Δημόσιος Τομέας περισσότερο έχει ασχοληθεί με τη διαδικασία περιγραφής της αλλαγής, παρά με τη διαδικασία υλοποίησης, χάνοντας τελικά την ουσία της επίτευξης της αλλαγής.

Δεύτερον, ότι η μεγάλη καθυστέρηση υλοποίησης αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα με κύριο υπόβαθρο τις ΤΠΕ οφείλεται στην έλλειψη ενός σχεδίου υλοποίησης και διαχείρισης αλλαγής, μιας εκτεταμένης και ολοκληρωμένης στρατηγικής εφαρμογής που θα λαμβάνει υπόψη της τα εμπλεκόμενα μέρη, θα διευκολύνει την πρόσληψη των αλλαγών και θα συμβάλει στην αλλαγή στάσεων, συμπεριφορών και κουλτούρας στο σύνολο των εργαζομένων, που θα μπορεί να υπερβεί το τείχος των τυπικοτήτων (formalities) και να λειτουργήσει συνεκτικά ως οδικός χάρτης.

Στην παρούσα εργασία επιχειρήσαμε να κατασκευάσουμε έναν τέτοιο οδικό χάρτη σε θεωρητικό επίπεδο, με το τριεδρικό πρίσμα του βασικού υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της πολιτικής σταδιακών μεταβολών και της πολυπαραγοντικής διαχείρισης της αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα κατά Fernandez και Rainey, συνδυασμένο με το τρίπτυχο

---

<sup>91</sup> B Lundell, 'e-Governance in public sector ICT procurement : what is shaping practice in Sweden?' in *European Journal of ePractice*, European Journal of ePractice ePractice.eu, 2011, <<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:his:diva-5201>> [accessed 23 July 2016].

<sup>92</sup> MS Sandeep & MN Ravishankar, 'The continuity of underperforming ICT projects in the public sector', in *Information & Management*, vol. 51, 2014, 700–711.

<sup>93</sup> N Casalino & P Bednar, *Managerial Governance and Transparency in Public Sector to Improve Services for Citizens and Companies*, Rochester, NY, Social Science Research Network, 1 January 2015, <<http://papers.ssrn.com/abstract=2578142>> [accessed 23 July 2016].

«Ενημέρωση – Κατανόηση – Αποδοχή». Προσπαθήσαμε το θεωρητικό αυτό κατασκεύασμα να είναι εύληπτο, συνοπτικό και ισχυρά εδραιωμένο ακριβώς επειδή θεωρούμε ότι η αχανής περιγραφή προσεγγίσεων που έχουμε συναντήσει σε κρατικά έγγραφα δεν είναι πρόσφορη και λειτουργεί ως παράγοντας ανάσχεσης επί του τελικού επιδιωκόμενου στόχου.

Θέσαμε αυτό το θεωρητικό αναλυτικό πλαίσιο ως βασικό ερευνητικό φακό στην περίπτωση του Τμήματος Πληροφορικής της Περιφερειακής Ενότητας Κορινθίας, αναλύοντας περιγραφικά και εφαρμοσμένα τη συνοχή, την καταλληλότητα και την εγκυρότητά του. Η επιλογή του Τμήματος Πληροφορικής της Π.Ε. Κορινθίας βασίστηκε στο γεγονός ότι τα τελευταία 5 χρόνια έχει επιτυχημένα διαχειριστεί αλλαγές οργανωσιακής και οργανωτικής φύσεως με επίκεντρο τις ΤΠΕ που εξ αντικειμένου αποτελούν τη βασική θεσμική αρμοδιότητά του. Αυτές οι αλλαγές έχουν οδηγήσει σε βελτιώσεις στην επιχειρησιακή του λειτουργία αλλά και στη δημιουργία ψηφιακών εφαρμογών που τις υποστηρίζουν και που μπορούν ευρύτερα να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, την παρακολούθηση των καθημερινών εργασιών, τον εξορθολογισμό δαπανών, τον καταμερισμό εργασίας και να ενισχύσουν τη συμμετοχή και τη συνδρομή των εργαζομένων σε μια εγγενώς βελτιωμένη καθημερινή λειτουργία.

Παρουσιάσαμε τις λειτουργίες δύο ψηφιακών εφαρμογών, εξετάσαμε την τρέχουσα λογική λειτουργίας του Τμήματος και εντοπίσαμε την αλληλεπίδραση με τον υπόλοιπο οργανισμό. Αναλύσαμε τρόπους αποδοτικής ώσμωσης μεταξύ θεωρίας και πράξης, πάντα υπό τα μεθοδολογικά εργαλεία που επελέγησαν.

Οι μεγάλες πολιτικοοικονομικές μεταβολές, ως απότοκο της βαθιάς οικονομικής κρίσης, που εκφράστηκαν και θεσμικά με την αλλαγή της αρχιτεκτονικής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στην περίπτωση που εξετάσαμε λειτούργησαν ως ερέθισμα που προκάλεσε μια αλληλουχία αξιοσημείωτων δράσεων και ενεργειών προς μια σαφώς βελτιωμένη κατάσταση. Εντοπίσαμε τη μεγάλη αξία του ανθρώπινου παράγοντα, εν προκειμένω των εργαζομένων, στη διαδικασία επίτευξης της αλλαγής, παράλληλα με την αξία των επιτυχημένων μικρών αλλαγών προς την κατεύθυνση μιας γενικευμένης, ευρείας και συνολικής αλλαγής.

Θεωρούμε ότι αν τα αποτελέσματα του εφαρμοσμένου θεωρητικού πλαισίου μπορούν συνεχώς να αξιολογούνται και να οδηγούν σε βελτιώσεις μέσω της συνεχούς παρακολούθησης και ανατροφοδότησης, τότε πιθανώς να έχουμε καταφέρει να σχηματοποιήσουμε έναν οδικό χάρτη αλλαγής που θα μπορούσε να εξαπλωθεί σε επίπεδο οργανισμού, φορέα και ευρύτερου τομέα.

Περαιτέρω μελέτη είναι σαφώς αναγκαία όπως και η διερεύνηση περισσότερων μονάδων παρατήρησης πριν καταλήξουμε σε βεβαιότητες που πιθανώς να διαψευστούν στο μέλλον



ακολουθώντας την εμπειρία πλείστων αποτυχημένων προσπαθειών μεταρρύθμισης στο Δημόσιο Τομέα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Ahmad, E, M Bordignon, & G Brosio, *Multi-level Finance and the Euro Crisis: Causes and Effects*. Edward Elgar Publishing, 2016.
- Akrivopoulou, C, G Dimitropoulos, & S-IG Koutnatzis, 'The "Kallikratis Program": The Influence of International and European Policies on the Reforms of Greek Local Government'.in *Istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici*, , 2012, 653–693.
- Almarabeh, T, YK Majdalawi, & H Mohammad, 'Cloud Computing of E-Government'.in *Communications and Network*, 8, 2016, 1–8.
- Ansell, C, & J Torfing, *Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing, 2016.
- Anthopoulos, L, CG Reddick, I Giannakidou, & N Mavridis, 'Why e-government projects fail? An analysis of the Healthcare.gov website'.in *Government Information Quarterly*, 33, 2016, 161–173.
- Antoniades, A, 'At the Eye of the Cyclone: The Greek Crisis in Global Media' in *Greece's Horizons*. P Sklias & N Tzifakis (eds), The Konstantinos Karamanlis Institute for Democracy Series on European and International Affairs, Springer Berlin Heidelberg, 2013, pp. 11–25, <[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-34534-0\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-34534-0_2)> [accessed 29 June 2014].
- Askounis, D, K Ergazakis, M Mavri, & A Toska, 'Estimating the Performance of Local Authorities as a Measure to Overpass the Financial Crisis: The Greek Case Study'.in *International Journal of Public Administration*, 0, 2016, 1–16.
- Bovaird, T, & E Loffler, 'Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies'.in *International Review of Administrative Sciences*, 69, 2003, 313–328.
- Bressers, HTA, & LJ O'Toole, 'The selection of policy instruments: a network-based perspective'.in *Journal of Public Policy*, 18, 1998, 213–239.
- Bryson, JM, 'A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations'.in *Long Range Planning*, 21, 1988, 73–81.
- , 'What to do when Stakeholders matter'.in *Public Management Review*, 6, 2004, 21–53.
- Casalino, N, & P Bednar, *Managerial Governance and Transparency in Public Sector to Improve Services for Citizens and Companies*. Rochester, NY, Social Science Research Network, 1 January 2015, <<http://papers.ssrn.com/abstract=2578142>> [accessed 23 July 2016].
- Chorianopoulos, I, 'State spatial restructuring in Greece: forced rescaling, unresponsive localities'.in *European Urban and Regional Studies*, 19, 2012, 331–348.
- Christiansson, M-T, K Axelsson, & U Melin, 'Inter-organizational Public e-Service Development: Emerging Lessons from an Inside-Out Perspective' in *Electronic Government*. E Tambouris et al. (eds), Lecture Notes in Computer Science, 9248, Springer International Publishing, 2015, pp. 183–196, <[http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22479-4\\_14](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22479-4_14)> [accessed 23 July 2016].

- Cordella, A, & CM Bonina, 'A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection'.in *Government Information Quarterly*, Social Media in Government - Selections from the 12th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o2011), 29, 2012, 512–520.
- Cordella, A, & N Tempini, 'E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery'.in *Government Information Quarterly*, 32, 2015, 279–286.
- Dooren, WV, G Bouckaert, P of PM and D of the PMIG Bouckaert, & J Halligan, *Performance Management in the Public Sector*.Routledge, 2015.
- Dunleavy, P, H Margetts, S Bastow, & J Tinkler, 'New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance'.in *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 2006, 467–494.
- Fernandez, S, & HG Rainey, 'Managing Successful Organizational Change in the Public Sector'.in *Public Administration Review*, 66, 2006, 168–176.
- Fors, M, & A Moreno, 'The benefits and obstacles of implementing ICTs strategies for development from a bottom - up approach'.in *Aslib Proceedings*, 54, 2002, 198–206.
- Garson, GD, *Public Information Technology and E-governance: Managing the Virtual State*.Jones & Bartlett Learning, 2006.
- Gerodimos, R, & G Karyotis, 'Austerity Politics and Crisis Governance: Lessons from Greece' in *The Politics of Extreme Austerity: Greece in the Eurozone Crisis*.G Karyotis & R Gerodimos (eds), New Perspectives on South-East Europe, Palgrave Macmillan UK, 2015, pp. 259–271, <[http://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137369239\\_15](http://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137369239_15)> [accessed 18 June 2016].
- Hacklin, F, & M Wallnöfer, 'The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study'.in *Management Decision*, 50, 2012, 166–188.
- Hlepas, N-K, 'Is it the twilight of decentralization? Testing the limits of functional reforms in the era of austerity'.in *International Review of Administrative Sciences*, 82, 2016, 273–290.
- Ioannou, CA, 'Greek public service employment relations: A Gordian knot in the era of sovereign default'.in *European Journal of Industrial Relations*, 19, 2013, 295–308.
- Kakutani, M, "'Big Data,'" by Viktor Mayer-Schönberger and Kenneth Cukier'.in *The New York Times*, , 10 June 2013, , section Books, <<http://www.nytimes.com/2013/06/11/books/big-data-by-viktor-mayer-schonberger-and-kenneth-cukier.html>> [accessed 13 December 2013].
- Karasavoglou, AG, A Zoran, M Srđan, P Polychronidou, A Kotios, G Galanos, et al., 'The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World (EBEEC 2014)The Vicious Circles of Recession and Development Prospects'.in *Procedia Economics and Finance*, 19, 2015, 63–68.
- Kartalis, N, M Tsamenyi, & K Jayasinghe, 'Accounting in new public management (NPM) and shifting organizational boundaries: Evidence from the Greek Show Caves'.in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29, 2016, 248–277.

- Katsimi, M, & T Moutos, 'EMU and the Greek crisis: The political-economy perspective'.in *European Journal of Political Economy*, 26, 2010, 568–576.
- Khazieva, DV and N, *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*.Academic Conferences and publishing limited.
- Kuipers, BS, M Higgs, W Kickert, L Tummers, J Grandia, & J Van Der Voet, 'THE MANAGEMENT OF CHANGE IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW: Management Of Change In Public Organizations'.in *Public Administration*, 92, 2014, 1–20.
- Lampropoulou, M, & G Oikonomou, 'Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece'.in *International Review of Administrative Sciences*, , 2016, 20852315611219.
- Larsson, H, & Å Grönlund, 'Sustainable eGovernance? Practices, problems and beliefs about the future in Swedish eGov practice'.in *Government Information Quarterly*, 33, 2016, 105–114.
- Liargovas, P, & S Repousis, 'Greece's Way Out of the Crisis: A Call for Massive Structural Reforms' in *Greece's Horizons*.P Sklias & N Tzifakis (eds), Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 2013, pp. 81–90, <[http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-34534-0\\_7](http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-34534-0_7)> [accessed 18 June 2016].
- Loukis, E, & Y Charalabidis, 'Why do eGovernment Projects Fail? Risk Factors of Large Information Systems Projects in the Greek Public Sector: An International Comparison'.in *International Journal of Electronic Government Research*, 7, 2011, 59–77.
- Loukis, EN, & N Tsouma, 'Critical issues of information systems management in the Greek Public Sector'.in *Information Polity*, 7, 2002, 65–83.
- Lundell, B, 'e-Governance in public sector ICT procurement : what is shaping practice in Sweden?' in *European Journal of ePractice*.European Journal of ePractice ePractice.eu, 2011, <<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:his:diva-5201>> [accessed 23 July 2016].
- Makolm, J, 'Best Practice in e-Government' in *Electronic Government*.R Traunmüller & K Lenk (eds), Lecture Notes in Computer Science, 2456, Springer Berlin Heidelberg, 2002, pp. 370–374, <[http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-46138-8\\_60](http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-46138-8_60)> [accessed 13 December 2013].
- Manojlović, R, 'Public Sector Reforms in Greece: Uncertain Outcome of 2010 Reforms'.in *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 11, 2011, 337–377.
- Marche, S, & JD McNiven, 'E-Government and E-Governance: The Future Isn't What It Used To Be'.in *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20, 2003, 74–86.
- Matsaganis, M, & C Leventi, 'The Distributional Impact of the Greek Crisis in 2010\*'.in *Fiscal Studies*, 34, 2013, 83–108.
- McKinsey & Company, 'Greece 10 Years Ahead - Executive summary'. 2011, <<http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/48973/8Greece%2010%20Years%20Ahead%20-%20Executive%20summary%20English%20version%20-%20small.pdf>> [accessed 21 July 2016].

- Newpost, 'Τέλος το χαρτομάνι από το Δημόσιο'.in *Newpost.gr*, , n/a, <<http://newpost.gr/ellada/532605/telos-to-xartomani-apo-to-dhmosio-ola-pleon-hlektronika>> [accessed 23 June 2016].
- Nica, E, 'SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CITIZEN-CENTRIC E-GOVERNMENT SERVICES'.in *Economics, Management, and Financial Markets*, , 2015, 69–74.
- Peristeras, V, G Mentzas, KA Tarabanis, & A Abecker, 'Transforming E-government and E-participation through IT'.in *IEEE Intelligent Systems*, 24, 2009, 14–19.
- Poister, TH, DW Pitts, & L Hamilton Edwards, 'Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions'.in *The American Review of Public Administration*, 40, 2010, 522–545.
- Poister, TH, & G Streib, 'Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades'.in *Public Administration Review*, 65, 2005, 45–56.
- Poister, TH, & GD Streib, 'Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes'.in *Public Productivity & Management Review*, 22, 1999, 308–325.
- Psychogios, AG, & LT Szamosi, 'Exploring the Greek national business system: Towards a modernization agenda'.in *EuroMed Journal of Business*, 2, 2007, 7–22.
- Ragin, CC, & HS Becker, *What Is a Case?: Exploring the Foundations of Social Inquiry*.Cambridge University Press, 1992.
- Roukanas, S, & P Sklias, *Hē hellēnikē politikē oikonomia 2000-2010: apo tēn ONE sto mēchanismo stērixēs*. 2014.
- Sandeep, MS, & MN Ravishankar, 'The continuity of underperforming ICT projects in the public sector'.in *Information & Management*, 51, 2014, 700–711.
- Scholl, HJ, & S AlAwadhi, 'Creating Smart Governance: The key to radical ICT overhaul at the City of Munich'.in *Information Polity*, HJ Scholl (ed), 21, 2016, 21–42.
- Smaraidos, V, GL Thanasas, & G Kontogeorga, *The Impact of Kallikratis Project on Accrual Basis Accounting of the First Degree Local Authorities: A Financial Analysis of the Municipalities of the Prefecture of Aitolokarnania*.Rochester, NY, Social Science Research Network, 8 September 2014, <<http://papers.ssrn.com/abstract=2493280>> [accessed 11 July 2016].
- Speklé, RF, & FHM Verbeeten, 'The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance'.in *Management Accounting Research*, Emerging Issues in Performance Measurement, 25, 2014, 131–146.
- Tassabehji, R, R Hackney, & A Popovič, 'Emergent digital era governance: Enacting the role of the “institutional entrepreneur” in transformational change'.in *Government Information Quarterly*, 33, 2016, 223–236.
- Thomas, G, 'A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure'.in *Qualitative Inquiry*, 17, 2011, 511–521.
- Tsakanikas, A, S Danchev, I Giotopoulos, E Korra, & G Pavlou, 'ICT Adoption and Digital Growth in Greece'.in *IOBE*, , 2014.

- United Nations, & Department of Economic and Social Affairs, *United Nations e-government survey, 2012: e-government for the people*. New York, United Nations, 2012.
- Vishanth, W, *E-Government Services Design, Adoption, and Evaluation*. IGI Global, 2012.
- Voss, CA, ‘The Role of Users in the Development of Applications Software’. in *Journal of Product Innovation Management*, 2, 1985, 113–121.
- Ward, J, & J Peppard, *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*. John Wiley & Sons, 2016.
- Weerakkody, V, & CG Reddick, *Public Sector Transformation through E-Government: Experiences from Europe and North America*. Routledge, 2012.
- West, DM, *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. Princeton University Press, 2005.
- , ‘E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes’. in *Public Administration Review*, 64, 2004, 15–27.
- Wheelen, TL, & JD Hunger, *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. 13th ed, Upper Saddle River, N.J, Pearson Prentice Hall, 2012.
- Willoughby, M, HG Gómez, & MÁF Lozano, ‘Making e-government attractive’. in *Service Business*, 4, 2009, 49–62.
- Yin, RK, *Applications of Case Study Research*. SAGE, 2011.
- Αποστολάκης, Ι, Ε Λουκίης, & Ι Χάλαρης, *Ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση - Οργάνωση, τεχνολογία και εφαρμογές*. 1η έκδ., Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2008.
- Γεωργόπουλος, Ν, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Γ’ Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Γ.Μπένου, 2013.
- ‘Ελληνικές αυτοδιοικητικές εκλογές 2010’. in *Βικιπαίδεια*, , 2015,  
 <[https://el.wikipedia.org/w/index.php?title=%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_%CE%B5%CE%BA%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CF%82\\_2010&oldid=5265596](https://el.wikipedia.org/w/index.php?title=%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%B5%CE%BA%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CF%82_2010&oldid=5265596)> [accessed 21 July 2016].
- Εργαζόμενοι Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Κορινθίας, ‘Συνέντευξη με τους εργαζόμενους του Τμήματος Πληροφορικής της ΠΕ Κορινθίας’. 2016.
- Καραμανώλη, Ε, ‘Έγγραφο στο Δημόσιο μόνο σε ψηφιακή μορφή | Ελλάδα | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ’. in *kathimerini.gr*, , 2016,  
 <<http://www.kathimerini.gr/861802/article/epikairothta/ellada/eggrafa-sto-dhmosio-mono-se-yhfiakh-morph>> [accessed 23 June 2016].
- ΚτΠ Α.Ε., ‘Έργα’. in *ktpae.gr*, , n/a,  
 <[http://www.ktpae.gr/index.php?option=com\\_content&view=category&id=12&Itemid=45](http://www.ktpae.gr/index.php?option=com_content&view=category&id=12&Itemid=45)> [accessed 23 June 2016].

- Μπαλάφας, Β, ‘Βασίλειος Α. Μπαλάφας: To be done, make it simple - 6ο e-Gov Forum’.in *vbalafas.blogspot.gr*, , 2016, <<http://vbalafas.blogspot.com/2016/06/to-be-done-make-it-simple-6-e-gov-forum.html>> [accessed 19 July 2016].
- ‘Οφέλη | ΣΥΖΕΥΞΙΣ’. <<http://www.syzefxis.gov.gr/node/3>> [accessed 28 November 2013].
- ΠΕ Δράμας, ‘Αρμοδιότητες Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Δράμας’.in *pedramas.eu*, , n/a, <<http://www.pedramas.eu/index.php/menu-ipiresies/2012-10-25-08-52-35/2012-09-10-08-59-58.html>> [accessed 16 July 2016].
- ΠΕ Έβρου, ‘Αρμοδιότητες Τμήματος Πληροφορικής ΠΕ Έβρου’.in *peevrou.eu*, , n/a, <<http://www.peevrou.eu/index.php/menu-ipiresies/menu-pliroforiki/menu-armodiotites-pliroforiki>> [accessed 16 July 2016].
- Περιφέρεια Πελοποννήσου, ‘Περιφέρεια Πελοποννήσου’.in *ppel.gov.gr*, , n/a, <<http://ppel.gov.gr/>> [accessed 16 July 2016].
- Σύζευξις, ‘Όλα τα Μητροπολιτικά Οπτικά Δίκτυα - MAN - ενεργά | ΣΥΖΕΥΞΙΣ’.in *syzefxis.gov.gr*, , n/a, <<http://www.syzefxis.gov.gr/node/3593>> [accessed 21 July 2016].
- ΦΕΚ 224/Α, ‘Προεδρικό Διάταγμα 131 - Οργανισμός της Περιφέρειας Πελοποννήσου’.in *Ypes.gr*, , 2010, <[http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/131perifereia\\_peloponnhsou.pdf](http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/131perifereia_peloponnhsou.pdf)> [accessed 16 July 2016].
- ΦΕΚ Α΄138, ‘Αιτιολογική έκθεση Νόμου 3979/2011’.in *minadmin.gov.gr*, , 2011, <[http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20120403\\_n3979\\_1\\_1\\_ilektroniki\\_diakivernisi.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20120403_n3979_1_1_ilektroniki_diakivernisi.pdf)> [accessed 16 July 2016].