



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΣΤ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Ο συνδυασμός των πρακτικών της διαχείρισης έργου και της βελτιστοποίησης διαδικασιών στις διεθνείς Δημόσιες Διοικήσεις:
Αντικατοπτρισμοί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων

Επιβλέπουσα:

Δρ. Ευδοκία Τσολάκου

Σπουδαστής:

Ιωάννης Ράπτης

ΑΘΗΝΑ - 2020

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΣΤ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Ο συνδυασμός των πρακτικών της διαχείρισης έργου και της βελτιστοποίησης διαδικασιών στις διεθνείς Δημόσιες Διοικήσεις:
Αντικατοπτρισμοί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων

Επιβλέπουσα:

Δρ. Ευδοκία Τσολάκου

Σπουδαστής:

Ιωάννης Ράπτης

ΑΘΗΝΑ - 2020

ΕΣΔΔΑ, Ιωάννης Ράπτης, ©, 2020

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 20/09/2020



Ιωάννης Ράπτης

Περίληψη

Η ανά χείρας εργασία στοχεύει τόσο στη δημοσίευση σε ελληνική γλώσσα μιας εκ των πρώτων βιβλιογραφικών επισκοπήσεων της απλούστευσης διαδικασιών ως έργο εντός των κόλπων της ελληνικής και των αλλοδαπών Δημοσίων Διοικήσεων, όσο και στην επιβεβαίωση της εναλλακτικής υπόθεσης περί του εφικτού της εφαρμογής του ως άνω συνδυασμού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Έτι περαιτέρω, σκοπεύει στην κατάθεση βιώσιμων και οριζοντίου εύρους προτάσεων στο εν λόγω πεδίο.

Μεθοδολογικά, πλην της βιβλιογραφικής επισκόπησης και προκειμένου να διατυπωθεί εγκύτως οι προτάσεις αυτές, διεξήχθη αρχικά ποιοτική έρευνα πεδίου μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων και Ομάδας Εστίασης, με τα ευρήματα να ενσωματώνονται στη συνέχεια σε τρέχουσα μελέτη περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης αφορά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας εισαγωγής των διακριθέντων μαθητών-αθλητών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, εκτελούμενο ως διαχείριση έργου κατά την ενωσιακή μεθοδολογία PM² με τη χρήση μοντελοποίησης και προσομοιώσεων BPMN.

Η απλούστευση των διαδικασιών αναμένεται να καταδειχθεί βιβλιογραφικά ότι εκτελείται από τις αλλοδαπές Διοικήσεις ως έργο, σε αντίθεση με την, ελλειμματικής κουλτούρας στο συγκεκριμένο πεδίο, ελληνική Διοίκηση. Επίσης, αναμένεται ότι μέσω της ποιοτικής έρευνας θα αποκρυσταλλωθούν οι προβληματικές πρακτικές της ελληνικής Διοίκησης στο εν λόγω πεδίο, ώστε να ληφθούν υπόψιν στη μελέτη περίπτωσης. Προσδοκάται επίσης η επιβεβαίωση της εναλλακτικής υπόθεσης, περί του εφικτού της εισαγωγικής και εν τοις πράγμασι εφαρμογής της PM² στον ανασχεδιασμό μιας υπαρκτής διαδικασίας της ελληνικής Διοίκησης. Επιπρόσθετα, οι προσομοιώσεις θεωρείται ότι θα εντοπίσουν τις ανασχές και θα επιβεβαιώσουν την ορθότητα της απόφασης δημιουργίας ηλεκτρονικής πλατφόρμας ως «από άκρη σε άκρη» διαδικασία.

Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα της ανά χείρας εργασίας αναμένεται να εντοπισθούν μερικοί εκ των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της απλούστευσης διαδικασιών ως έργου, αλλά και να διατυπωθούν οριζόντιες και βιώσιμες προτάσεις πρακτικής διαχείρισης του ζητήματος.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση της Αλλαγής, Ψηφιακή Διακυβέρνηση, Ενωσιακή Μεθοδολογία PM², Απλούστευση Διαδικασιών, μοντελοποίηση BPMN

Abstract

The current study aims initially to provide one of the first literature reviews in the Greek language regarding the management of the business process reengineering as a project within the global Public Administrations. Additionally, the study intends to confirm the alternative hypothesis that the initial implementation of the EU's PM² project management methodology is feasible within the Greek administrative apparatus. The final target is to deliver sustainable and cross-cutting hands-on instructions regarding the implementation of the above methodologies within the framework of a Europeanized Greek Public Administration.

To elaborate on a valid proposal, additionally to the data review, qualitative research was conducted, consisting of semi-structured interviews and a Focus Group. The findings were amalgamated into a real-world Case Study of an ongoing process reengineering, in particular the High Schools' distinguished athletes' University accession process. The case study included BPMN-modeling and the respective simulations.

The literature review will likely provide robust data towards the worldwide management of the process reengineering as a project, except the Greek civil service, due to the lacking culture in this field. The qualitative research will possibly clarify the current approach' drawbacks, to integrate into the case study. The alternative hypothesis regarding the feasibility of the initial implementation of PM² during the reengineering of a real-world Greek Public Administration process should confirm the assumption. Furthermore, the simulations will eventually identify the current process' bottlenecks, confirming thereby the decision to use an “end-to-end” e-platform.

Overall, it is most likely to pinpoint some of the critical success factors of the projects of process reengineering, as well as to elaborate viable and cross-cutting hands-on instructions on the issue.

Key words: Public Administration, Change Management, Digital Governance, PM² EU Methodology, Business Process Reengineering, BPMN modeling

Πρόλογος - Ευχαριστίες

Η ανά χειράς εργασία αποτελεί τη συνισταμένη πολλών μικρότερων, κατά τη θεωρία της διαχείρισης έργου, «πακέτων» εργασίας, τα οποία πιθανώς δεν θα είχαν διεκπεραιωθεί, αν δεν ίσχυε ίσως το τρίπτυχο τύχη-προσπάθεια-υποστήριξη.

Υπό αυτήν τη θεώρηση, Θεόν τύχη αγαθή υπήρξε η συνεργασία με εκλεκτούς Δημόσιους Λειτουργούς από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, από το Υπουργείο Παιδείας, από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης - τόσο από την Κεντρική Υπηρεσία, όσο και από τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης -, από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, από το Ευρωπαϊκό Κολλέγιο Άμυνας και Ασφάλειας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και βεβαίως από την ιεραρχία και τους συναδέλφους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Τους αποδίδονται ευχαριστίες για τη διαθεσιμότητα και τον επαγγελματισμό τους.

Αναμφίβολα, η προσπάθεια που θα έπρεπε να καταβληθεί, λόγω των - ελέω πανδημίας - κλειστών βιβλιοθηκών και της εν μέσω θέρους εργασίας, έβριθε πρωτόγνωρων προκλήσεων. Παρά ταύτα, αποδεικνύεται εκ νέου ότι κάθε προσπάθεια αποδίδει καρπούς, αρκεί να ισχύει το ως άνω τρίπτυχο.

Αν και η έννοια της υποστήριξης είναι ευρύτατη, εν προκειμένω γίνεται αναφορά σε αυτήν της οικογένειας. Η ανοχή στην αποχή από την επαρκή εκπλήρωση των καθηκόντων των πολλαπλών ρόλων εντός της οικογένειας διαρκεί επί τριετία, όσο η πορεία προς τη Σχολή και η αποφοίτηση από αυτήν. Για αυτήν την ανοχή αποδίδονται ευχαριστίες σε όλα τα μέλη της οικογένειας.

Σαφώς, ελάχιστα από τα παραπάνω θα ήταν εφικτά, αν δεν υπήρχε η άρση όλων των αδιεξόδων σε όλες τις παραμέτρους της εργασίας από την επιβλέπουσα Δρ. Εύη Τσολάκου, Προϊσταμένη του Τμήματος Υποδομών και Συστημάτων της Διεύθυνσης Υποστήριξης Αθλητισμού της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού. Η συνεργασία υπήρξε άριστη και διδακτική, όχι μόνο στο γνωστικό, αλλά και στο διοικητικό επίπεδο. Για αυτούς τους λόγους, ιδιαίτερες και θερμές ευχαριστίες κατευθύνονται προς τη Δρ. Τσολάκου.

Πᾶσά τε ἐπιστήμη χωριζομένη δικαιοσύνης
καὶ τῆς ἄλλης ἀρετῆς πανουργία, οὐ σοφία φαίνεται.

Πλάτωνας, Μενέξενος, 347α

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας Εικονογράφησης	10
Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	11
1. Εισαγωγή	13
1.1. Το ενωσιακό πλαίσιο και το Πλάνο Δράσης 2016-2020	13
1.2. Στόχος, σκοπός και αναγκαιότητα της έρευνας	13
1.3. Το ερευνητικό ερώτημα της Τελικής Εργασίας	14
1.4. Μεθοδολογία	14
1.5. Διάρθρωση Κυρίου Μέρους	16
2. Κύριο μέρος	17
2.1. Θεωρητική κατάσταση και εννοιολογικοί προσδιορισμοί	17
2.1.1. Η διαχείριση έργου.....	17
2.1.1.1. Ιστορική αναδρομή, ορισμοί και επικρατούσες μεθοδολογίες διαχείρισης έργου.....	17
2.1.1.2. Η ενωσιακή μεθοδολογία διαχείρισης έργου PM ²	19
2.1.2. Η μοντελοποίηση διαδικασιών και η μέθοδος BPMN.....	22
2.1.2.1. Η ιστορική οπτική της μοντελοποίησης.....	22
2.1.2.2. Εννοιολογικές διασφηνίσεις της αλλαγής των διαδικασιών.....	24
2.1.2.3. Ενορχηστρώσεις διαδικασιών και μοντελοποίηση: μοντέλο BPMN.....	25
2.1.3. Η ευθυγράμμιση διοικητικής επιστήμης και πληροφορικής.....	27
2.2. Τρέχουσα πρακτική εφαρμογή σε διεθνές και ελληνικό επίπεδο	29
2.2.1. Η πρακτική των αλλοδαπών Δημόσιων Διοικήσεων.....	29
2.2.2. Η πρακτική της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	34
2.3. Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας και Μελέτης Περίπτωσης	36
2.3.1. Η αξιολόγηση της ελληνικής πρακτικής.....	36
2.3.1.1. Παλαιότερες αξιολογήσεις.....	36
2.3.1.2. Η αξιολόγηση μέσω των ημιδομημένων συνεντεύξεων.....	37
2.3.1.3. Η αξιολόγηση μέσω Ομάδας Εστίασης.....	43
2.3.2. Η Μελέτη Περίπτωσης της εισαγωγής των διακριθέντων αθλητών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	45
2.3.2.1. Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης (AS IS) και αποτελέσματα προσομοίωσης.....	45
2.3.2.2. Η ενσωμάτωση των ευρημάτων της Ποιοτικής Έρευνας στη Διαχείριση Έργου κατά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας στη Μελέτη Περίπτωσης.....	51
2.3.2.3. Αποτύπωση σχεδιαζόμενης κατάστασης (TO BE) και αποτελέσματα προσομοίωσης Μελέτης Περίπτωσης.....	52
3. Συζήτηση και συμπεράσματα	57
4. Σημειώσεις	62
5. Παραπομπές	64
5.1. Βιβλιογραφία	64
5.1.1. Πρωτογενείς Πηγές.....	64
5.1.2. Βιβλία.....	65
5.1.2.1 Βιβλία εκδοθέντα.....	65
5.1.2.2. Έρευνες.....	66
5.1.2.3. Μελέτες.....	66
5.1.2.4. Διπλωματικές Εργασίες.....	67
5.1.3. Άρθρα.....	67
5.1.4. Διαδικτυακές Πηγές.....	70
5.2. Σχετική Βιβλιογραφία	74
5.2.1. Πρωτογενείς Πηγές.....	74
5.2.2. Βιβλία.....	75
5.2.2.1. Βιβλία εκδοθέντα.....	75
5.2.2.2. Έρευνες.....	75
5.2.2.3. Μελέτες.....	75

	5.2.3. Άρθρα.....	75
	5.2.4. Διαδικτυακές Πηγές.....	76
6.	Παράρτημα	77
	6.1. Δομή ημιδομημένης συνέντευξης (τροποποιημένη)	77
	6.2. Ερώτηση 4.1, παρουσίαση επισκόπησης βιβλιογραφίας	80
	6.3. Δομή συζήτησης Ομάδας Εστίασης (τροποποιημένη)	86
	6.4. Σύνολο λέξεων- και εκφράσεων-κλειδιών	89
	6.5. Επισυναπτόμενα δικαιολογητικά αίτησης εγγραφής στον ειδικό πίνακα διακριθέντων αθλητών	93
	6.5.1. Περίπτωση Ομοσπονδίας.....	93
	6.5.2. Περίπτωση Σχολικών Αγώνων.....	93
	6.6. Αποτελέσματα προσομοίωσης AS IS από το λογισμικό Bizagi	94
	6.7. Αποτελέσματα προσομοίωσης TO BE από το λογισμικό Bizagi	97
	6.8. Έκθεση Επιχειρηματικής Σκοπιμότητας (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM2)	99
	6.9. Εγχειρίδιο Έργου (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM2)	116
	6.10. Λίστα Ελέγχου Ενδιαφερομένων Μερών (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM2)	128
	6.11. Μητρώο Αλλαγών (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM2)	130
	6.12. Μητρώο Κινδύνων (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM2)	131
	6.13. Μητρώο Αποφάσεων (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM2)	132
	6.14. Μητρώο Ζητημάτων (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM2)	133

Πίνακας Εικονογράφησης

Αριθμός	Περιγραφή
Πίνακας 1	Συνολικές αναφορές λέξεων/εκφράσεων-κλειδιών κατά τη διάρκεια της Ομάδας Εστίασης όπως αποτυπώθηκαν από το λογισμικό NVivo
Πίνακας 2	Σύγκριση αποτελεσμάτων προσομοίωσης και εισροών της υφιστάμενης και της σχεδιαζόμενης διαδικασίας μέσω του λογισμικού Bizagi
Εικόνα 1	Ενορχήστρωση AS IS, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό ADONIS
Εικόνα 2	Ενορχήστρωση AS IS, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό Bizagi
Εικόνα 3	Ενορχήστρωση TO BE, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό ADONIS
Εικόνα 4	Ενορχήστρωση TO BE, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό Bizagi

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

Σύντμηση / Συντομογραφία	Σημασία
ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΑΔ	Αλλαγή Διαδικασίας
ΑΕΙ	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΓΓΑ	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού
ΓΓΠΣΔΔ	Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης
ΔΑΑ	Διεύθυνση Αγωνιστικού Αθλητισμού
ΔΕ	Διαχείριση Έργου
ΔΕΔ	Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΔΠΕ	Διεύθυνση Πανελληνίων Εξετάσεων
ΔΦΑ	Διεύθυνση Φυσικής Αγωγής ΥΠΑΙΘ
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΠΑΔ	Εθνικό Πλαίσιο Απλούστευσης Διαδικασιών
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς και Εταιρικό Σύμφωνο Πλαισίου Ανάπτυξης
ΟΕ	Ομάδα Εστίασης
ΟΕΣΑΔ	Οργανωτική Επιτροπή Σχολικών Αθλητικών Δραστηριοτήτων
ΚΕΠ	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΜΟΔ	Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης αναπτυξιακών προγραμμάτων
ΜΠ	Μελέτη Περίπτωσης
ν.	νόμος
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα

ΣΔΙΤ	Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα
σσ	σημείωση συγγραφέα
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης
Term	Meaning
AS IS	υφιστάμενη ενορχήστρωση/ κατάσταση
BPMN	Business Process Modeling and Notation
BPR	Business Process Reengineering
CPI	Continuous Process Improvement
CPM	Critical Path Method
IDEF	Incident cause analysis method DEFinition
IPMA	International Project Management Association
ISA	Interoperability Standards Advisory
PDO	Project Delivery Office
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PM ²	Project Management ²
PMBOK	Project Management BOdy of Knowledge
PMCM	Project Management Capability Model
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PRINCE	PRojects IN Controlled Environments
RA(S)CI	Responsible, Accountable, (Supporting), Consulted, Informed
SOPs	Standard Operating Procedures
TO BE	σχεδιαζόμενη ενορχήστρωση/κατάσταση
UML	Unified Modeling Language
WBS	Work Breakdown Structure
YAWL	Yet Another Workflow Language

1. Εισαγωγή

1.1. Το ενωσιακό πλαίσιο και το Πλάνο Δράσης 2016-2020

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) αναγνωρίζοντας τη σημασία της διαχείρισης έργου (ΔΕ), αλλά και της Ψηφιακής Διακυβέρνησης ξεκινά από την αρχή της δεκαετίας του 2010 να σχεδιάζει και να εφαρμόζει σχετικές πολιτικές. Ως βασικός άξονάς τους μπορεί να θεωρηθεί ότι τέθηκε η διαλειτουργικότητα, με το αντίστοιχο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (European Interoperability Framework, EIF) να διατυπώνεται αρχικά ήδη από το 2010 και να αποκρυσταλλώνεται μέχρι το 2017 (European Commission, 2017a). Μέσα από το πρόγραμμα ISA (2010-2015) και το διάδοχο ISA² (2015-2020) η Επιτροπή παρακολουθεί και συντονίζει την επαρκή εφαρμογή των πολιτικών του εν λόγω πλαισίου (Kalogirou, 2019).

Μία από τις παρεχόμενες λύσεις μέσω του προγράμματος ISA² είναι και η ενωσιακή μεθοδολογία ΔΕ PM² (European Commission, 2017b), ενώ η εστίαση στην Ενιαία Αγορά παραμένει προτεραιότητα (Σημείωση 1.1) μέσω των Αρχών του Πλάνου Δράσης 2016-2020 (European Commission, 2016). Η προτεραιότητα πολιτικής 3.1 αφορά τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) με Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με κύριο στόχο την επανεξέταση και την Αλλαγή των υφιστάμενων Διαδικασιών (ΑΔ) και υπηρεσιών (European Commission, 2016).

1.2. Στόχος, σκοπός και αναγκαιότητα της έρευνας

Στόχος της ανά χείρας εργασίας είναι η αποτύπωση των μέχρι τούδε καλών πρακτικών ή/και διδαγμάτων του συνδυασμού των μεθοδολογιών της ΔΕ και της ΑΔ από τις αλλοδαπές, αλλά και την ελληνική ΔΔ. Η γενικότερη θεώρηση της συγκεκριμένης πρακτικής υπό το φως των ως άνω ενωσιακών επιταγών, τείνει να ολοκληρώσει τη γνώση της επιτελικής διαχείρισης της διοικητικής καθημερινότητας.

Ως σκοπός της εργασίας τέθηκε η κατάθεση πρότασης για την εισαγωγή καινοτόμων ή και δοκιμασμένων διεθνώς πρακτικών συνδυασμού των μεθοδολογιών ΔΕ και ΑΔ, οι οποίες να μπορούν εν τοις πράγμασι να εφαρμοστούν στην ελληνική ΔΔ.

Η παρούσα εργασία, πράγματι, μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μία από τις πρώτες προσεγγίσεις του συνδυασμού ΔΕ και ΑΔ στην ελληνική ΔΔ. Δεδομένης της ένδειας μελετών σε αυτό το πεδίο, η ψηλάφηση των τρεχουσών πρακτικών της ελληνικής ΔΔ αναφορικά με τις δύο μεθοδολογίες ενδύθηκε τον μανδύα της εξωγενώς επιβαλλόμενης αναγκαιότητας, αν και ουσιαστικά θα μπορούσε να είχε θεωρηθεί ότι είναι απλώς μία

ακόμη ενδογενής ανάγκη μιας σύγχρονης ΔΔ ενός κράτους μέλους της ΕΕ. Σε κάθε περίπτωση, η εφαρμογή αναθεωρημένων ελληνικών δημόσιων διοικητικών διαδικασιών συνεπάγεται όφελος για τον Πολίτη και το τελευταίο αποτελεί διαχρονικό δέλεαρ για κάθε σπουδαστή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ).

1.3. Το ερευνητικό ερώτημα της Τελικής Εργασίας

Υπό αυτό το πρίσμα, ως εναλλακτική υπόθεση της παρούσας εργασίας ορίστηκε η επιβεβαίωση του εφικτού της εφαρμογής του συνδυασμού των μεθοδολογιών της ΔΕ και της ΑΔ στην ελληνική ΔΔ. Οι αρνητικοί παράγοντες του πυκνού ρυθμιστικού πλαισίου, της υποστελέχωσης, των επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων, αλλά και της κυρίαρχης έλλειψης κουλτούρας ΔΕ, εκφραζόμενη ως γραφειοκρατική διολίσθηση ή/και αυτονόμηση, έχουν ήδη περιγραφεί επανειλημμένως κατά τα προηγούμενα έτη και αποτελούν εν πολλοίς κοινό τόπο (OECD, 2011). Παρά ταύτα, η ενωσιακή πορεία της χώρας δεν πρέπει και δεν μπορεί να ανασχεθεί, οποιεσδήποτε και αν είναι οι δυσκολίες που συνοδεύουν είτε τη σχετική ακαδημαϊκή έρευνα, είτε την καθ' εαυτήν εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων στη καθημερινή διοικητική πρακτική.

1.4. Μεθοδολογία

Μεθοδολογικά η εργασία διεκπεραιώθηκε κατ' αρχήν ακολουθώντας την αναφορά της τρίτης ενότητας, όπως περιγράφεται στις οδηγίες της ΕΣΔΔΑ κατά το τελικό αρχείο για την Β' Ειδική Φάση της 04/02/2020 (σελ. 109). Ειδικότερα, η τρίτη ενότητα περιγράφει τις "Εργασίες βιβλιογραφικής επισκόπησης μοντέλων άσκησης συγκεκριμένων πολιτικών και/ή διοικητικών πρακτικών". Σε αυτό το πλαίσιο, διενεργήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση τόσο στη διεθνή, όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία, μέσω διαδικτύου και εξ αποστάσεως πρόσβασης σε βιβλιοθήκες.

Πέραν όμως της κατ' αρχήν προσέγγισης, η παρούσα εργασία εμπλουτίστηκε με ποιοτική έρευνα πεδίου, ώστε η απόρριψη ή η επιβεβαίωση της εναλλακτικής υπόθεσης να έχει μεγαλύτερη εγκυρότητα. Ειδικότερα, αρχικά διενεργήθηκαν προσωπικές ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη της ελληνικής ΔΔ, τα οποία έχουν αποδεδειγμένη πείρα στη ΔΕ, στην ΑΔ ή/και στον συνδυασμό τους και ανήκουν στους καθ' ύλην αρμόδιους φορείς όπως περιγράφεται στη σχετική νομοθεσία (ΠΔ 40/2020, 2020; Opengov.gr, 2020; ν. 4623/2019, 2019). Στη συνέχεια διενεργήθηκε επιπρόσθετη ποιοτική έρευνα μέσω Ομάδας Εστίασης (Focus Group, OE), δεδομένης της

αυτοτελούς εγκυρότητάς της (Vaughn, Schumm and Sinagub, 1996) αλλά και ως επιβεβαίωση της βιβλιογραφίας και των συνεντεύξεων σε οιονεί τριγωνοποίηση (Φίσαρη και Πουρκός, 2015). Ειδικότερα, η ανάγκη μελέτης του φαινομένου σε βάθος και η κατανόηση των λεπτών πτυχών, όπως τις αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες ειδικοί, καθοδήγησε την επιλογή προς την ΟΕ. Ακόμα, η αυτορρύθμιση που συνήθως παρατηρείται, η ανάδειξη της ομαδικής ανθρώπινης φύσης ως κυρίαρχου εργαλείου ανεύρεσης λύσεων στη σημερινή πολυεπίπεδη πραγματικότητα, καθώς και η οριζόντια και κάθετη διάδραση που αναπτύσσεται, ισχυροποιούν αυτήν την επιλογή έτι περαιτέρω (Wilkinson, 1998). Εν προκειμένω, η σειριακή εκτέλεση των δύο μεθοδολογιών έδωσε την ευκαιρία εμβάθυνσης στις πιθανές διαφωνίες κατά τη διάρκεια της ΟΕ, αυξάνοντας πέρα από την εγκυρότητα και την περιεκτικότητα σε δεδομένα.

Επιπρόσθετα, γνωρίζοντας από τη σχετική νομοθεσία ακριβώς τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα και τους δημόσιους λειτουργούς που παίζουν τον αποφασιστικό ή και εκτελεστικό ρόλο ανά φορέα, η στρατολόγηση των συμμετεχόντων τόσο στις ημιδομημένες συνεντεύξεις όσο και στην ΟΕ έγινε με τη μέθοδο της σκόπιμης δειγματοληψίας, λαμβάνοντας υπόψη την πρότερη συνεργασία μεταξύ των συγκεκριμένων, τις πιθανές συμπάθειες και αντιπάθειες, τις σχέσεις εξουσιάσεως, αλλά και την ομοιογένεια. Το μέγεθος της ΟΕ δεν ξεπέρασε τα πέντε άτομα μετά τις όποιες ακυρώσεις της τελευταίας στιγμής. Οι διάλογοι ηχογραφήθηκαν κατόπιν ομόφωνης έγκρισης των μελών της ΟΕ, ενώ η επεξεργασία τους έγινε με το λογισμικό NVivo (Version 10 δωρεάν δοκιμή 30 ημερών, <https://www.qsrinternational.com/>)

Τέλος, τα ευρήματα, τόσο των ημιδομημένων συνεντεύξεων όσο και της ίδιας της ΟΕ, εφαρμόστηκαν στη συνέχεια στην ελληνική δημόσια διοικητική καθημερινότητα με τη βοήθεια μιας Μελέτης Περίπτωσης (ΜΠ). Πιο συγκεκριμένα, η ΜΠ αφορούσε την τρέχουσα διαδικασία μοριοδότησης των αθλητών-μαθητών κατά την εισαγωγή τους στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) μέσω των Πανελληνίων Εξετάσεων. Αυτή η ΑΔ εμπλέκει τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ) και διάφορες άλλες Υπηρεσίες, όπως, ενδεικτικά, Διευθύνσεις του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΠΑΙΘ), αλλά και τις Αθλητικές Ομοσπονδίες. Η διαδικασία απεικονίστηκε μέσω των ελεύθερων λογισμικών ADONIS και Bizagi (<https://www.adonis-community.com/en/> και [bizagi.com](https://www.bizagi.com), Version 3.0.0.022) τόσο ως υφιστάμενο καθεστώς, όσο και στο επιδιωκόμενο, ενώ οι στενωποί (bottlenecks)

καταδείχθησαν και βελτιώθησαν κατόπιν προσομοιώσεων με το λογισμικό Bizagi, το οποίο είναι και το καταλληλότερο για αυτόν τον σκοπό. Το γράφημα Gantt έγινε με τη χρήση MS Project (Version 9.0.2000.0224, άδεια λογισμικού της ΓΓΑ).

Εν κατακλείδι, τα συμπεράσματα της εργασίας διατυπώνονται μέσα από το τρίπτυχο α) των στοιχείων της βιβλιογραφικής επισκόπησης, β) της ποιοτικής έρευνας στο πεδίο και γ) της εφαρμογής στο πεδίο.

1.5. Διάρθρωση Κυρίου Μέρους

Το επακόλουθο Κύριο Μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Αρχικά επιχειρείται η θεωρητική κατάστρωση και προσδιορίζονται οι σχετικές έννοιες. Σε αυτά περιλαμβάνεται η ανάλυση των επικρατέστερων μεθοδολογιών ΔΕ στη διεθνή βιβλιογραφία, με έμφαση στην ενωσιακά προτιμώμενη μεθοδολογία PM². Στη συνέχεια περιγράφονται τα μοντέλα αποτύπωσης και διαχείρισης των διοικητικών διαδικασιών με έμφαση στο μοντέλο BPMN (Business Process Modeling and Notation), το οποίο και χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία. Το κεφάλαιο κλείνει με την προσπάθεια προσέγγισης της ευθυγράμμισης μεταξύ της διοικητικής επιστήμης και της πληροφορικής, ζήτημα το οποίο θεωρείται κομβικής σημασίας προκειμένου να εφαρμοστούν επιτυχώς οι συγκεκριμένες μεθοδολογίες.

Το δεύτερο κεφάλαιο του Κυρίου Μέρους ανασκοπεί την τρέχουσα πρακτική εφαρμογή σε επίπεδο ελληνικής και διεθνών ΔΔ, όπως αυτή έχει δημοσιευθεί σε σχετικά επιστημονικά περιοδικά αλλά και συνέδρια. Ειδικότερα, γίνεται ανάλυση αρχικά των πολυπληθών αναφορών σχετικά με τον συνδυασμό ή της κατά μόνος χρήσης των μεθοδολογιών ΔΕ και ΑΔ από τις ενωσιακές και αλλοδαπές ΔΔ. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη - συγκριτικώς - περιορισμένη πείρα της ελληνικής ΔΔ, όπως αυτή έχει παρουσιαστεί στη δημόσια σφαίρα κυρίως από ακαδημαϊκούς.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τα αποτελέσματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων, της ΟΕ, αλλά και της ΜΠ. Ειδικότερα στην τελευταία, αρχικά αναλύονται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης (AS IS) και τα αποτελέσματα της προσομοίωσής της, ενώ πριν την παρουσίαση της σχεδιαζόμενης κατάστασης (TO BE) και των αποτελεσμάτων της προσομοίωσής της, γίνεται αναφορά στην ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της προηγηθείσης ποιοτικής έρευνας, κατά την εφαρμογή της ΔΕ στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της συγκεκριμένης ΑΔ.

2. Κύριο μέρος

2.1. Θεωρητική κατάσταση και εννοιολογικοί προσδιορισμοί

2.1.1. Η διαχείριση έργου

2.1.1.1. Ιστορική αναδρομή, ορισμοί και επικρατούσες μεθοδολογίες διαχείρισης έργου

Η ΔΕ οφείλει ίσως την απαρχή της στον Αμερικανό μηχανικό Henry Laurence Gantt, ο οποίος και προχώρησε πρώτος στη δημιουργία εργαλείων παρακολούθησης της πορείας των πεπραγμένων σε επιστημονικό και εργασιακό πλαίσιο. Κατά τη δεκαετία του 1910 παρουσίασε το ομώνυμο γράφημα που - ακόμη και σήμερα - αποτελεί εργαλείο παρακολούθησης των έργων (Herrmann, 2005). Κατά τις μεταπολεμικές δεκαετίες και με τη συμβολή των ταγών του τείλορισμού - Barth, Hathaway, Cooke, Thompson και Gilbreth - η “επιστημονική διοίκηση” των διαδικασιών κατέστησε τη ΔΕ μια εκ των παραμέτρων της επικρατούσας επιχειρηματικής πρακτικής (Seymour and Hussein, 2014).

Τόσο η Ακαδημία όσο και οι επιχειρήσεις συνεισέφεραν στη διάρκεια αυτών και των επακόλουθων δεκαετιών σε σκαπανείς και σε εφαρμοστές. Είναι κυρίως οι εργαζόμενοι του Πολεμικού Ναυτικού των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής με την παρουσίαση του μοντέλου PERT (Program Evaluation and Review Technique) (Malcolm et al., 1959), αλλά και οι Kelly και Walker, ως εργαζόμενοι σε χημικές βιομηχανίες, με την παρόμοια μέθοδο CPM (Critical Path Method) (Kelley and Walker, 1959), οι οποίοι θέτουν τις βάσεις για αυτό που στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε εμπορικά ως ΔΕ. Αυτό συνέβη διότι οι δύο αυτές μέθοδοι, ακριβώς επειδή εκπορεύονταν από διαφορετικά πεδία, μπόρεσαν και συνδύασαν στην πορεία πολύ σημαντικά - για τις επιχειρήσεις - στοιχεία των επιμέρους αυτών πεδίων: τη διαχείριση της πολυπλοκότητας και της αβεβαιότητας από την PERT, αλλά και του χρόνου/κόστους από τη CPM. Περαιτέρω, η ίδρυση οργανισμών προώθησης των μεθοδολογιών της ΔΕ, όπως η ευρωπαϊκών καταβολών Διεθνής Ομοσπονδία Διαχείρισης Έργων (International Project Management Association, IPMA) το 1965 και το αμερικανικό Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (Project Management Institute, PMI) το 1969, συνέβαλε στην ταχεία εξάπλωση των μεθοδολογιών στον ιδιωτικό τομέα κατά τις επόμενες δεκαετίες.

Τέλος, η είσοδος στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό στίβο αφενός της επιστήμης της πληροφορικής από το 1970 και αφετέρου των προσωπικών υπολογιστών από το 1985 και εντεύθεν, διεύρυνε τους ορίζοντες της ΔΕ με τη χρήση εξελιγμένου και προσαρμόσιμου λογισμικού (Seymour and Hussein, 2014). Μέσω του λογισμικού κατέστη δυνατή η εξέλιξη των προαναφερθέντων “στατικών” μοντέλων, δημιουργώντας ευρέως γνωστές μεθοδολογίες και προσεγγίσεις, όπως ενδεικτικά τη βρετανική και σχετικά γραφειοκρατική PProjects IN Controlled Environments (PRINCE, PRINCE2, PRINCE2-Agile) (Office of Government Commerce, 2009), την ευέλικτη Scrum (Takeuchi and Nonaka, 1985), το ευρέως αποδεκτό και θεμελιώδες έργο του PMI το PMBOK (Project Management BOdy of Knowledge) και τα παράγωγά του όπως το OPM3 (Fahrenkrog et al., 2003), αλλά και το γερμανικής προέλευσης και ειδικό για έργα πληροφορικής V-Modell (BMI, 2020).

Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις μεθοδολογίες και ειδικότερα σύμφωνα με το προαναφερθέν PMBOK Guide, έργο είναι μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για την παροχή ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος (Snijders et al., 2013). Η έννοια «έργο» βεβαίως επεκτείνεται και σε παραμέτρους χρόνου, εύρους και κόστους, σχηματίζοντας το λεγόμενο και “τρίγωνο έργου”, όπου η διατήρηση των αναλογιών των τριών πλευρών του τριγώνου, καθορίζει σύμφωνα με την έως τώρα πείρα και την επιτυχή έκβαση του ίδιου του έργου. Άλλοι συγγραφείς προσεγγίζουν το τρίγωνο με όρους ποιότητας αντί εύρους (Courter and Marquis, 2000), συνδέοντάς το μελλοντικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εντούτοις, σαφής ήταν εξαρχής ο διαχωρισμός ανάμεσα στο έργο και στις διαδικασίες που επαναλαμβάνονται κατά τη λειτουργία των οργανισμών, τις λεγόμενες και επιχειρησιακές. Άρα, ενώ στο έργο κυριαρχεί η μοναδικότητα των εμπλεκομένων, των συνθηκών ή ακόμη και των ζητουμένων, στις επιχειρησιακές διαδικασίες κομβικό ρόλο έχει η επιτυχής επαναληψιμότητα (Maylor, 2003).

Συμπερασματικά, υπό τον όρο ΔΕ συνοψίζονται όλες οι διαδικασίες συντονισμού, εκτέλεσης και ελέγχου των διαθέσιμων πόρων στην κατεύθυνση παράδοσης του ως άνω μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος. Συνεπώς, η επιτυχής διατήρηση των αναλογιών του τριγώνου έργου θα μπορούσε να θεωρηθεί ως

πρώτιστο καταληκτικό σημείο, ενώ ως δευτερεύον η βελτιστοποίηση¹ της χρήσης των πόρων (Hydari, 2015).

2.1.1.2. Η ενωσιακή μεθοδολογία διαχείρισης έργου PM²

Από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 η ΕΕ και ειδικότερα η Επιτροπή αρχίζει την εξέλιξη της προαναφερθείσας μεθοδολογίας PM² (European Commission, 2017b). Η PM² ήδη εφαρμόζεται σε πλείστους εποπτευόμενους ενωσιακούς φορείς αλλά και σε εθνικές ΔΔ (Mixelioudakis, 2019) λόγω της φύσης της ανοικτής πηγής που διαθέτει. Το όραμα των στελεχών της Επιτροπής κατά την εξέλιξη και ανάπτυξη της PM² ήταν η δημιουργία ακριβώς αυτής της ελεύθερης και κοινής πηγής μεθόδων και εργαλείων, η οποία θα είναι προσβάσιμη από την κοινότητα των διαχειριστών έργων εντός και εκτός των τειχών της ΕΕ. Υπό αυτό το φως, έχει δημιουργηθεί και η Συμμαχία PM², η οποία δημιουργεί, εξελίσσει και διαμοιράζει συνεχώς νέες πρακτικές, ενώ ταυτόχρονα επικοινωνεί τις επιτυχημένες, χτίζοντας γέφυρες συνεργασίας ανάμεσα σε ενδιαφερόμενα μέλη (Kourounakis, 2019).

Η PM² είναι μία εύκολη και σχετικά απλή μεθοδολογία, προσαρμόσιμη στις, πολύ διαφορετικές σε σχέση με αυτές των ενωσιακών οργάνων αλλά και μεταξύ των κρατών μελών, ανάγκες των φορέων. Σκοπός της ήταν και παραμένει η σύγκλιση των πρακτικών ανάμεσα στους δρώντες, αντλώντας χρήσιμα συμπεράσματα από τα σφάλματά του παρελθόντος και σχεδιάζοντας αλληλοσυμπληρούμενες και όχι επικαλυπτόμενες, λόγω έλλειψης κοινής γλώσσας και διαύλων επικοινωνίας, δράσεις. Κομβικό ρόλο εδώ παίζουν οι Αρχές, αλλά και οι Στάσεις (mindsets), όπως καθορίζονται από τα σχετικά εγχειρίδια (European Commission, 2017b).

Οι Στάσεις αποτελούν μέρος της βασιζόμενης σε τέσσερις πυλώνες αρχιτεκτονικής της PM², οι οποίες συνοψίζονται στο μοντέλο διακυβέρνησης του έργου με τους συγκεκριμένους ρόλους και τις αντίστοιχες υπευθυνότητες, στον κύκλο ζωής του έργου με ενσωματωμένες όλες τις φάσεις, στο σύνολο των διαδικασιών που το συγκροτούν και τέλος στο εξαιρετικά σημαντικό σύνολο των προτύπων διαχειριστικών εγγράφων (artefacts). Τόσο η αρχιτεκτονική αυτή όσο και οι επιμέρους πτυχές συμπεριλαμβάνουν ένα ευρύ σύνολο στοιχείων από άλλες μεθοδολογίες, όπως η προαναφερθείσα και θεμελιώδης PMBOK. Το βασικό πλεονέκτημα της ενωσιακής μεθόδου έγκειται στο γεγονός ότι ακολουθεί πλέγμα ανάθεσης, το οποίο εμπλέκει

¹ η οιονεί κατά Παρέτο (σσ)

στελέχη από τα ανώτερα κλιμάκια, καθιστώντας τους κατά αυτόν τον τρόπο κοινωνούς και συμμετόχους στην όλη ΔΕ. Αυτό αυξάνει τη δέσμευση της ΔΔ για την επιτυχία του έργου και συμβάλλει ιστορικά σε αποδοτικότερες ΔΕ (Katsagounos, 2019).

Αν και η εις βάθος ανάλυση του συνόλου της μεθοδολογίας PM² εκφεύγει του πλαισίου της παρούσης εργασίας, εντούτοις αναλύονται στη συνέχεια κάποια βασικά σημεία, ώστε να είναι κατανοητή η ΔΕ όπως χρησιμοποιείται κατά τη ΜΠ. Κατ' επέκταση και συνοπτικά οι κύριοι συντελεστές κατά την PM² είναι ο Κύριος του Έργου (Project Owner), ο Πάροχος Λύσεων (Solution Provider), ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής (Business Manager) και ο Διαχειριστής Έργου (Project Manager). Αυτοί οι τέσσερις συγκροτούν την Συντονιστική Επιτροπή του Έργου (Project Steering Committee) η οποία και διαθέτει με αυτό τον τρόπο ένα ισορροπημένο μείγμα δρώντων τόσο από την πλευρά του παρόχου όσο και από την πλευρά του αιτούντα. Επιπρόσθετα, συστήνονται η Κυρία Ομάδα Έργου (Project Core Team), η οποία αποτελείται από εξειδικευμένους δρώντες με σημαντικό ρόλο στη δημιουργία των παραδοτέων του έργου (European Commission, 2017b) και η - με θεωρητικό ενδιαφέρον για την παρούσα εργασία δεδομένης της στενότητας του χρόνου - Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης (Business Implementation Group).

Αναλύοντας συνοπτικά και ξεχωριστά τον κάθε κύριο ρόλο, θα πρέπει να διευκρινιστεί εξ αρχής ότι, αναμφίβολα, ο Κύριος του Έργου είναι ο έχων την ευθύνη δρώντας. Η ευθύνη αυτή εκτείνεται στη συνολική αποδοτικότητα του έργου, ακόμη και μετά το πέρας αυτού. Συνήθως είναι πρόσωπο με υψηλή θέση στην ιεραρχία, δεδομένου ότι στα βασικά του καθήκοντα είναι η λήψη αποφάσεων, η έγκριση των βασικών διαχειριστικών εγγράφων, αλλά και η προεδρία της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου. Παρέχει καθοδήγηση, διευκρινίζει τον στρατηγικό στόχο όταν χρειάζεται και κινητοποιεί ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Είναι ο κήσσορας και ο βασικός υποστηρικτής της αλλαγής σε οργανωσιακό επίπεδο (European Commission, 2017b).

Ο Πάροχος Λύσεων εγκρίνει τους στόχους, το πλάνο δράσης και συνήθως εκπροσωπεί τους τελικούς χρήστες των παραδοτέων του έργου. Συνεργάζεται στενά με τον Κύριο του Έργου και συνήθως ανήκει και αυτός στην ανώτερη ιεραρχία του οργανισμού. Ορίζει τον Διαχειριστή του Έργου, ενώ είναι υπόλογος για την απόδοση των όποιων εξωτερικών συνεργατών και ανάδοχων (European Commission, 2017b). Ο Πάροχος Λύσεων δεν θα πρέπει να συγχέεται με τα τμήματα πληροφορικής, διότι η

έννοια του παρόχου λύσεων στην ενωσιακή ΔΕ είναι ευρύτερη και περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρησιακών μονάδων του οργανισμού στον οποίο αυτή εφαρμόζεται.

Ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής είναι ο εκπρόσωπος του Κυρίου του Έργου, συνεργαζόμενος εκ του σύνεγγυς με τον Διαχειριστή του Έργου και έχοντας συντονιστικό/καθοδηγητικό ρόλο. Είναι αυτός που συνήθως εμπλέκεται σε διαδικασίες ΑΔ, όταν αυτές κρίνονται σκόπιμες για την επιτυχία της ΔΕ. Διασφαλίζει, σε στενή συνεργασία με τον Κύριο του Έργου και την Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης, ότι τα παραδοτέα θα μπορούν να ενσωματωθούν στον οργανισμό και φροντίζει για την απαραίτητη εκ προοιμίου συναίνεση (European Commission, 2017b).

Ο Διαχειριστής Έργου είναι συνήθως ο κεντρικός ρόλος, ο οποίος ηγείται σε της καθημερινής εφαρμογής της όποιας φάσης του έργου. Εξαιρετικά σημαντική είναι η ικανότητα της διαχείρισης όχι μόνο του στενού, διαχειριστικού πλαισίου του έργου, αλλά και των προσδοκιών όλων των ενδιαφερομένων μερών. Η βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων καθώς επίσης και η διαχείριση των όποιων ζητημάτων ανακύπτουν, κυρίως των πιθανών κινδύνων, είναι από τα κομβικά καθήκοντά του. Δεν είναι τυχαίο ότι ο συγκεκριμένος ρόλος έχει αναγνωριστεί ως επάγγελμα σε πολλούς κλάδους στις δυτικές οικονομίες, ενώ η διά βίου εκπαίδευση και ανάπτυξη ειδικότερων συμπεριφορικών δεξιοτήτων χρηματοδοτούνται από το σύνολο σχεδόν των σύγχρονων επιχειρήσεων και Δημοσίων οργανισμών αυτών των οικονομιών. Ο Διαχειριστής Έργου δημιουργεί και παρακολουθεί σχεδόν το σύνολο των προτύπων διαχειριστικών εγγράφων, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει ότι το έργο συνεχίζει καθ' όλη τη διάρκειά του να βρίσκεται εντός των ορίων του προαναφερθέντος τριγώνου. Ο Διαχειριστής Έργου ελέγχεται συνολικά για την πρόοδο του έργου από τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου (European Commission, 2017b).

Όπως ήδη αναφέρθηκε η Κυρία Ομάδα Έργου σχηματίζεται από δρώντες με εξειδικευμένες γνώσεις και κομβικούς επιχειρησιακούς ρόλους μέσα στον οργανισμό. Κατά την ενωσιακή μεθοδολογία η επιλογή των δρώντων, η δομή, αλλά και ο τρόπος λειτουργίας της καθορίζονται από τον Διαχειριστή Έργου με κύριο γνώμονα τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού και το εύρος του ίδιου του έργου (European Commission, 2017b). Η Ομάδα Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης αποτελείται κυρίως από τους τελικούς χρήστες οι οποίοι και αναλαμβάνουν ως οιονεί “πρεσβευτές” (ambassadors) τη μεταφορά των παραδοτέων του έργου στην οργανωσιακή

καθημερινότητα. Είναι συνήθως αυτοί που αναλαμβάνουν και τον ποιοτικό έλεγχο της πρακτικής εφαρμογής των παραδοτέων (European Commission, 2017b).

Στο πλαίσιο της ανά χείρας εργασίας οι φάσεις της ΔΕ και οι συνδεόμενες με αυτές απαιτήσεις προσαρμόζονται στα προαναφερθέντα δεδομένα και στενά χρονικά περιθώρια. Υπό αυτό το πρίσμα συμπληρώνονται και παρουσιάζονται τα αντίστοιχα αρχεία. Ειδικότερα, στη φάση έναρξης προσδιορίζονται τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη και συγγράφεται η λίστα ελέγχου των ενδιαφερομένων μερών - ως εργαλείο παρακολούθησης της εμπλοκής των μερών ανά φάση του έργου -, συγγράφεται η έκθεση επιχειρηματικής σκοπιμότητας, το εγχειρίδιο του έργου, αλλά και τα πολύ σημαντικά μητρώα τροποποιήσεων, ζητημάτων, κινδύνων και αποφάσεων του έργου. Συνεχίζοντας - με θεωρητικό ενδιαφέρον για την παρούσα εργασία - στη φάση του σχεδιασμού, καταρτίζεται το σχέδιο εργασιών του έργου το οποίο διαμοιράζεται στα ενδιαφερόμενα μέρη κατά την εναρκτήρια σύσκεψη σχεδιασμού και εφαρμογής. Στη συνέχεια, κατά τη φάση της υλοποίησης ζητείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποδώσουν τα επιμέρους παραδοτέα μέσω αναφορών ελέγχου. Τα όποια αιτήματα τροποποίησης ενσωματώνονται από τον Διαχειριστή του Έργου. Τέλος, στη φάση κλεισίματος πραγματοποιείται η συνάντηση ανασκόπησης κλεισίματος έργου όπου ουσιαστικά τα ενδιαφερόμενα μέρη αποδέχονται τα παραδοτέα.

2.1.2. Η μοντελοποίηση διαδικασιών και η μέθοδος BPMN

2.1.2.1. Η ιστορική οπτική της μοντελοποίησης

Αν και η διερεύνηση των διαδικασιών ξεκίνησε από τον 18ο αιώνα, εντούτοις η συστηματική μελέτη τους ξεκινά στις αρχές της δεκαετίας του 1930, όταν στη Γερμανία διερευνάται η σχέση μεταξύ στόχων και συνεργασίας σε μεγάλους οργανισμούς (Nordsieck, 1932). Η συνέχεια ανήκει στη δεκαετία του 1960, όταν στην ίδια χώρα τίθεται σε ακαδημαϊκό επίπεδο ένα αρχικό πλαίσιο της έννοιας της διαδικασίας εντός των επιχειρήσεων (Kosiol, 1962).

Αναμφίβολα και όπως έχει ήδη αναφερθεί, η είσοδος της επιστήμης της πληροφορικής στις δεκαετίες 1970 και 1980 τροποποίησε τόσο τον ακαδημαϊκό όσο και τον επιχειρησιακό τρόπο σκέψης αναφορικά με τη ΔΕ, αλλά και τη σημασία των διαδικασιών στο οργανωσιακό γίνεσθαι. Την ίδια περίοδο αναδύονται - μεταξύ άλλων από τους Deming και Juran - οι οπτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των 6Sigma (Ghobadian and Speller, 1994). Σε αυτή την κατεύθυνση, κομβική για την

έννοια των “λογικά συσχετισμένων” διαδικασιών παραμένει η προσέγγιση “επανάσταση εναντίον εξέλιξης” των Hammer και Champy στις αρχές της δεκαετίας του 90, αλλά και η έκτοτε εξέλιξή της. Είναι από τις πρώτες φορές όπου καταγράφεται ο όρος “ανασχεδιασμός της διαδικασίας” (Business Process Reengineering, BPR) εντός ενός οργανισμού και μάλιστα ως έννοια εξέλιξης των ανθρώπινων πόρων, αλλά και βέλτιστης χρήσης των υλικών πόρων (Hammer and Champy, 2001). Την ίδια περίοδο πυκνώνουν οι ακαδημαϊκές συζητήσεις, εκ μέρους των θιασωτών του νέου βιομηχανικού σχεδιασμού, για την ιδέα του ανασχεδιασμού των διαδικασιών ως αναπόσπαστο κομμάτι μιας ευρύτερης οργανωσιακής στρατηγικής, η οποία περιλαμβάνει τη δέσμευση ανθρώπινων και υλικών - κυρίως τεχνολογικών - πόρων στην κατεύθυνση αλλαγής στρατηγικών στόχων και της ολικής επανεξέτασης και επανασχεδιασμού των ενδοεταιρικών διαδικασιών και αλληλεπιδράσεων (Davenport and Short, 1990; Davenport and Stoddard, 1994; Kettinger, Teng and Guha, 1997).

Τα αμέσως επόμενα χρόνια η εστίαση στις διαδικασίες καθίσταται κύριο ρεύμα σκέψης, ενώ αρχίζουν οι πρώτες διασυνδέσεις μεταξύ των οικονομικών επιπτώσεων των αλυσίδων αξίας και των σκοπών για τους οποίους εκτελείται η κάθε επιμέρους διαδικασία (Porter, 1998). Την ίδια περίοδο η επιρροή της νέας δημόσιας διοίκησης έχει ήδη μεταβάλλει τη συναντίληψη των διαδικασιών για τον δημόσιο τομέα. Μελετητές όπως ο Barton θεωρούν τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών των φορέων του δημοσίου ως την άλλη όψη της αλλαγής της ίδιας της οργανωσιακής δομής και θεσμικής κατάστρωσης (Barton, 1993). Παρά τις σημαντικές διαφορές κυρίως στους οργανωσιακούς στόχους ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο χώρο (Rainey and Bozeman, 2000), τα οφέλη (Σημείωση 2.1) για τον τελευταίο είναι σημαντικά (Petrozzo and Stepper, 1994; Gullidge and Sommer, 2002; Mathews, 2002; Mitroff, 2004; Pernici and Weske, 2006; Genon, Heymans and Amyot, 2011).

Με βάση αυτές τις προσεγγίσεις και τις πρακτικές τους εφαρμογές η δεκαετία του 2000 μπορεί να θεωρηθεί και ως η ουσιαστική ανάδειξη της ΑΔ ως μιας εκ των θεμελιωδών επιχειρησιακών προτεραιοτήτων, η οποία άρχισε να εκτελείται στην πορεία ως έργο, αφού η μεθοδολογία αυτή ήταν ήδη καθιερωμένη, όπως καταδεικνύεται στο προηγούμενο υποκεφάλαιο. Η επόμενη δεκαετία εισάγει τη σκέψη στον αυτοματισμό μέσω ρομποτικής και στην εξόρυξη διαδικασιών (Van der Aalst, 2014), κάτι που ίσως και να σημάνει το τέλος της ΑΔ όπως τη γνωρίζουμε σήμερα.

2.1.2.2. Εννοιολογικές διασαφηνίσεις της αλλαγής των διαδικασιών

Μέσα από όλη αυτή την πορεία των ογδόντα και πλέον ετών οι έννοιες της ίδιας της διαδικασίας αλλά και της οποίας τροποποίησής της έχουν αποκρυσταλλωθεί με σαφήνεια. Αν λοιπόν θεωρηθεί ως διαδικασία το σύνολο των αλληλοεξαρτώμενων εργασιακών αποστολών, οι οποίες επιτυγχάνουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για τον τελικό χρήστη και οριστεί η μέθοδος, οι αρχές, τα εργαλεία αλλά και ο τρόπος εφαρμογής και παρακολούθησης, τότε έχουν εγκατασταθεί οι βάσεις για την ίδια τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (ΔΕΔ) (Kettinger, Teng and Guha, 1997). Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η ΔΕΔ αποτελεί μία “από άκρη σε άκρη” διακυβέρνηση του οικοσυστήματος των διαδικασιών ενός οργανισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται συνεχώς η αριστοποίηση της απόδοσης των υφιστάμενων δομών και των από αυτών παραγόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Υπό αυτό το φως και ως μέρος της ΔΕΔ, η ΑΔ για τις ανάγκες του παρόντος κειμένου αναλύεται σε δύο διακριτά επίπεδα. Ειδικότερα, γίνεται αποδεκτός ο προαναφερθείς όρος BPR, ο οποίος εφαρμόζεται κυρίως σε στρατηγικό επίπεδο και σε μεγάλη κλίμακα π.χ. σε μεγάλους οργανισμούς ή μεταξύ μεγάλων οργανισμών. Ακόμα, γίνεται αποδεκτή η έννοια της συνεχούς βελτίωσης ή απλοποίησης ή - ακόμη πιο δόκιμα - απλούστευσης των διαδικασιών (Business Process Improvement ή Continuous Process Improvement, CPI), η οποία συνήθως συνίσταται σε τροποποίηση επιμέρους διαδικασιών σε επίπεδο μικρότερων οργανισμών, μερών τους ή μεταξύ τέτοιου μεγέθους οργανισμών. Επί τω πλείστον, η απλούστευση χρησιμοποιείται ως πιλοτική δοκιμή για αλλαγές μεγαλύτερου εύρους (Kettinger, Teng and Guha, 1997). Παρά ταύτα, η χρήση των όρων στον ελληνικό χώρο διαφέρει σημαντικά, με τις επιμέρους λεπτομέρειες να εκφεύγουν του πλαισίου της παρούσης εργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό επιχειρείται η εφαρμογή ανασχεδιασμού διαδικασίας σε επίπεδο περισσότερων του ενός φορέων της ελληνικής ΔΔ, με εμπλοκή μάλιστα περισσότερων υπομονάδων των, παρά το γεγονός ότι, όπως επιβεβαιώνει και η ελληνική βιβλιογραφία, είναι προτιμότερο για την ελληνική ΔΔ να εφαρμοστεί εντός των τειχών της μία σχεδιασμένη και σταδιακή ΑΔ, ώστε να περιοριστούν οι αναπόφευκτες τριβές, αλλά και τα απευκταία φαινόμενα της γραφειοκρατικής διολίσθησης και της - αντίθετης προς τα βεμπεριανά θέσφατα - γραφειοκρατικής αυτονόμησης (Philippidou et al., 2008).

Σε κάποιες βιβλιογραφικές αναφορές η ΔΕΔ εκκινεί με τον προσδιορισμό της λεγόμενης ωριμότητας του οργανισμού για αυτήν ακριβώς τη διαχείριση (Business Process Management Maturity Model) (Rosemann and De Bruin, Tonia, 2020), αδρώς κυμαινόμενη από την παντελή απουσία προκαθορισμένων διαδικασιών (Standard Operating Procedures, SOPs), έως τους κατά Senge αυτοβελτιούμενους οργανισμούς (Σημείωση 2.2) (Senge, 1990). Πιθανώς, η ωριμότητα αυτή επηρεάζει την επιχειρησιακή λειτουργία, αλλά και τον κύκλο ζωής της ΔΕΔ. Ο εν λόγω κύκλος αναλύεται σε βήματα τα οποία εκκινούν με την εκδήλωση της στρατηγικής πρόθεσης για ανασχεδιασμό/βελτιστοποίηση της υπάρχουσας διαδικασίας, συνεχίζουν με τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη μοντελοποίηση της επιθυμητής διαδικασίας, την πιλοτική, αλλά και την κανονική εκτέλεσή της και τέλος τον συνεχή έλεγχο μετά την οριστική εφαρμογή της (Kettinger, Teng and Guha, 1997). Κομβικής σημασίας είναι το βήμα της μοντελοποίησης, αφού σε αυτό γίνεται λεπτομερής καταγραφή της ή των διαδικασιών που πρόκειται να υποστούν τη βάσανο της ΑΔ (Σημείωση 2.3).

Συνελόντι ειπείν, η μοντελοποίηση οφείλει να ακολουθεί τον κύκλο της κατ' αρχάς βαθιάς κατανόησης των εισροών και εκροών από “άκρη σε άκρη” της διαδικασίας, της αποθήκευσης της γνώσης, στη συνέχεια της προσομοίωσης, της αναγνώρισης των στενωπών και εν τέλει της βελτιστοποίησης της λήψης αποφάσεων για τις οργανωσιακές αλλαγές που απαιτούνται. Τα ενδεικτικότερα πρότυπα μοντελοποίησης αναλύονται στο επόμενο υποκεφάλαιο.

2.1.2.3. Ενορχηστρώσεις διαδικασιών και μοντελοποίηση: το μοντέλο BPMN

Οι σχέσεις και η ροή των επιχειρησιακών διαδικασιών συνηθίζεται να αποκαλείται ενορχήστρωση ή χορογραφία διαδικασιών. Η γραφική της απεικόνιση παρέχει μία λεπτομερή εικόνα των διαδράσεων, ενώ με τη χρήση κατάλληλου λογισμικού - το οποίο πλέον χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο κατά την ΑΔ - μπορεί να γίνει σχεδόν πλήρης αποτύπωση των απαιτούμενων πόρων, ώστε στη συνέχεια να γίνει η προσομοίωση, ο εντοπισμός των στενωπών και η διόρθωσή τους. Στην πορεία των ετών προτάθηκαν αρκετά μοντέλα, όπως τα μοτίβα ελεγχόμενης ροής, τα δίκτυα Petri, οι αλυσίδες διαδικασιών μέσω γεγονότων (event driven process chains), η γλώσσα μοντελοποίησης Yet Another Workflow Language (YAWL), το Unified Modeling Language (UML), το ICAM DEFinition (IDEF), αλλά και το ευρύτερα

γνωστό και παγκοσμίως αποδεκτό Business Process Model and Notation (BPMN) (Weske, 2018).

Στόχος του τελευταίου μοντέλου ήταν και παραμένει ο βέλτιστος συνδυασμός των πρακτικών που παρέχουν οι υφιστάμενες προσεγγίσεις, ώστε να παραχθεί μία νέα ευρέως αποδεκτή γλώσσα. Ο στόχος αυτός επετεύχθη, διότι το μοντέλο περιλαμβάνει γραφήματα και αρχιτεκτονικές διαδικασιών που βασίζονται σε αλυσίδες διαδικασιών μέσω γεγονότων, σε δίκτυα Petri αλλά και σε γραφήματα δραστηριοτήτων UML. Έτσι κατέστη εφικτή η πλήρης μοντελοποίηση των περισσότερων επιχειρησιακών διαδικασιών, ενώ το πλήρες σύνολο στοιχείων και εναλλακτικών που παρέχει η συγκεκριμένη γλώσσα, ή κατ' ακριβολογίαν το συγκεκριμένο μοντέλο, αυξάνει τις πιθανότητες αποτύπωσης ακόμη και των σπανιότερων διακλαδώσεων ή περιπτώσεων. Το μοντέλο προβλέπει επίσης και τμήματα τα οποία μπορούν να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν από τον ίδιο τον χρήστη, καλύπτοντας έτσι σχεδόν οποιαδήποτε νέα ανάγκη (Weske, 2018 pp. 219-258).

Παρότι η πλήρης περιγραφή του μοντέλου εκφεύγει του χωρικού πλαισίου της παρούσας εργασίας², αναλύονται κάποιες από τις κομβικότερες έννοιες και όρους, που θα χρησιμοποιηθούν στη ΜΠ. Η μελετώμενη οργανωσιακή υπομονάδα, π.χ. Τμήμα ή Διεύθυνση, αντιπροσωπεύεται στο μοντέλο ως ενότητα ή υποενότητα, η οποία και περιέχει συνήθως μια μόνο διαδικασία. Η ροή αναπαριστάται μέσω συμβόλων, όπως τα γεγονότα που επηρεάζουν τη ροή της διαδικασίας χωρίς όμως να δαπανούν πόρους π.χ. αναμονή για παρέλευση προθεσμίας ή απλώς ένα γεγονός τέλους της διαδικασίας, οι δραστηριότητες (ατομικές, εργασίες χρήστη, εργασίες υπηρεσίας χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση, εργασίες σεναρίου π.χ. αποστολή email, υποδιαδικασίες ως συνθέτες δραστηριότητες εντός διαδικασίας κτλ) και οι πύλες ως αποφασιστικοί ελεγκτές της απόκλισης ή της σύγκλισης της ροής μετά από αξιολόγηση δεδομένης συνθήκης. Επίσης υπάρχουν και συμπληρωματικά αντικείμενα όπως τα αντικείμενα δεδομένων π.χ. ηλεκτρονικά ή φυσικά έγγραφα, οι αποθήκες/βάσεις δεδομένων και τα σχόλια, τα οποία και συσχετίζονται με κάποια από τα στοιχεία ροής. Όλα αυτά συνδέονται με τη ροή ακολουθίας ως αλληλουχία γεγονότων, με ανταλλαγή μηνυμάτων ως επικοινωνία μεταξύ δύο διαδικασιών ή απλή σύνδεση (Weske, 2018 pp. 219-258). Το κάθε ξεχωριστό βήμα της διαδικασίας αναπαριστάται ευκρινώς, ενώ το σύνολο των βημάτων

² Πλήρης περιγραφή του μοντέλου BPMN παρέχεται διαδικτυακά από την ιδιοκτήτρια εταιρεία (Object Management Group, 2020).

που ανήκουν σε μία ενότητα ή υποενότητα τοποθετείται στον σημειογραφικό χώρο που αυτή ορίζει. Ο βηματισμός μπορεί να είναι αποκλειστικός, διαζευκτικός, συμπληρωματικός, συμπεριληπτικός, ενώ όπως προαναφέρθηκε μπορεί να τροποποιηθεί κατά το δοκούν.

Μετά το πέρας της αποτύπωσης της μελετώμενης διαδικασίας πραγματοποιείται, όπως προαναφέρθηκε, μέσω των κατάλληλων λογισμικών προσομοίωση με σκοπό την ανάλυση της ευαισθησίας και της πιστότητας της ίδιας της προς εφαρμογή μοντελοποίησης. Με αυτό τον τρόπο ελέγχεται η συμπεριφορά του συστήματος σε συνθήκες εργαστηρίου, οι υποθέσεις και οι θεωρίες που αποτυπώθηκαν, όπως επίσης και η μελλοντική συμπεριφορά σε δεδομένες συνθήκες. Στόχος παραμένει η πρόβλεψη και ει δυνατόν η πρόγνωση (Object Management Group, 2020). Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή προσομοίωση είναι η τροφοδότηση του μοντέλου με στοιχεία που αφορούν τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, τον χρόνο, αλλά και τους όποιους περιορισμούς τίθενται εκ προοιμίου. Ο χρήστης λαμβάνει ως αποτέλεσμα πίνακα με αριθμητικά δεδομένα επαναληψιμότητας ανά σκέλος, ενδιαμέσο γεγονός, δραστηριότητα και εκροή. Με αυτό τον τρόπο διαπιστώνονται οι στενωποί και μπορούν τόσο ο υπεύθυνος μοντελοποίησης, όσο και η ομάδα ΔΕ να αλλάξουν τα ως άνω στοιχεία, ώστε να βελτιστοποιήσουν το αποτέλεσμα. Συνηθίζεται η δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων με διαφορετικούς κάθε φορά πόρους ή και υποθέσεις (Σημείωση 2.4).

Θα πρέπει όμως εδώ να διευκρινισθεί ότι παρότι η προσομοίωση δεν μπορεί να θεωρηθεί πανάκεια, εντούτοις είναι μία από τις ελάχιστες πειραματικές μεθόδους στο πεδίο των Κοινωνικών Επιστημών και παραμένει ένα σημαντικό εργαλείο, το οποίο δυνάμει μπορεί να υποβοηθήσει στη λήψη οργανωσιακών αποφάσεων στο πλαίσιο της ελληνικής ΔΔ.

2.1.3. Η ευθυγράμμιση διοικητικής επιστήμης και πληροφορικής

Παρότι οι ως άνω προσεγγίσεις εν συνόλω αποσκοπούν στην ενίσχυση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων και της οργανωσιακής αποδοτικότητας μέσω εργαλείων, εντούτοις δεν πρέπει να παραβλεφθεί και η σημασία της κουλτούρας των ανθρώπων που πρόκειται να τα χρησιμοποιήσουν. Ειδικότερα, ως ιδιαίτερα σημαντική αναδύεται η εμπλοκή και η εκατέρωθεν συμπερίληψη, σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων του οργανισμού. Στην ελληνική ΔΔ οι

μονάδες αυτές είναι συνήθως Γενικές Γραμματείες ή και Διευθύνσεις πληροφορικής και των διοικητικών υπηρεσιών.

Η διεθνής βιβλιογραφία βρίθει αναφορών για την προβληματική της στρατηγικής ευθυγράμμισης των κρίσιμων αυτών λειτουργιών. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 από ομάδα του πανεπιστημίου MIT προτάθηκε το μοντέλο που έμεινε στην ιστορία ως MIT90 (Chan and Reich, 2007). Το μοντέλο εστιάζει στην από κοινού αρμονική εξέλιξη βασικών επιχειρησιακών παραμέτρων όπως η στρατηγική, η οργανωσιακή δομή, τα περιγράμματα θέσεων και βέβαια οι διαδικασίες, λαμβάνοντας βεβαίως υπόψη και εξωτερικούς κοινωνικοοικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Στη συνέχεια άλλα θεωρητικά μοντέλα επιχείρησαν με βάση το MIT90 να εντάξουν και πτυχές πέραν της εκατέρωθεν ενσωμάτωσης των δύο στρατηγικών. Ειδικότερα, το Strategic Alignment Model αναδεικνύει την ισχύ του στα αποτελέσματα της ενσωμάτωσης στο στρατηγικό συνταίριασμα των οργανωσιακών δομών με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (strategic fit), αλλά και στην λειτουργική ενσωμάτωση των διαδικασιών που εκατέρωθεν παράγονται κατά την ευθυγράμμιση στο εσωτερικό του οργανισμού (functional integration) (Henderson and Venkatraman, 1993). Παρά ταύτα, όπως συμπεραίνουν και οι ίδιοι οι συγγραφείς, δεν υπάρχει μόνο ένας γενικά αποδεκτός τρόπος εφαρμογής αυτής της ευθυγράμμισης.

Η κριτική επ' αυτών δεν άργησε να εμφανιστεί, εστιάζοντας στη θεωρητική φύση των ως άνω αναφορών και στην έλλειψη πρακτικών εργαλείων εφαρμογής για τα στελέχη που παίρνουν τις αποφάσεις της διοικητικής καθημερινότητας (Avison et al., 2004). Ως ανταπάντηση προτάθηκαν κάποια πρακτικότερα μοντέλα, τα οποία εστίαζαν σε συγκεκριμένες μετρήσιμες εκροές των επιχειρησιακών διαδικασιών όπως οι συνεργασίες, οι διαφοροποιήσεις των διαδικασιών μετά από αξιολόγηση και τέλος η εν γένει αύξηση αποτελεσματικότητας (Levy and Powell, 2005; Mills, Tagliavini and Cragg, 2007).

Οι όποιες προσπάθειες μέτρησης αυτής της πρακτικής εφαρμογής επιστρέφουν τη σκέψη ξανά στα θεμελιώδη προαπαιτούμενα. Οι Kearns και Sabherwal μετά από έρευνα σε στελέχη τμημάτων της διοικητικής και πληροφορικής αναφέρουν ως αιτία της προβληματικής αποτελεσματικότητας των έργων πληροφορικής την εκατέρωθεν ελλιπή συμπερίληψη στον οικείο στρατηγικό σχεδιασμό και την εξ αυτού εκπορευόμενη ελλιπή συναντίληψη κατά τη διαχείριση αυτών των έργων, παρά τις

όποιες εκ των υστέρων μετρήσεις (Kearns and Sabherwal, 2006). Έτσι, οι συστάσεις προς τα στελέχη διαμορφώθηκαν προς την κατεύθυνση συμπερίληψης των ανωτέρων στελεχών πληροφορικής στο στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού, αφού προηγουμένως η Διοίκηση έχει φροντίσει να προσλάβει και να εκπαιδεύσει τα κατάλληλα για αυτό στελέχη (Barquin and Kerestes, 2013).

Εν κατακλείδι, ακόμη και νεότερες αναφορές επιβεβαιώνουν ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρη αντίληψη για τον τρόπο ευθυγράμμισης της διοικητικής επιστήμης και της τεχνολογίας της πληροφορικής στο σύγχρονο οικοσύστημα των επιχειρήσεων αλλά και στις ανά τον κόσμο ΔΔ (Cataldo and McQueen, 2015). Αναμφίβολα, πρόκειται για μία ιδιαίτερα απαιτητική άσκηση, η οποία - είτε ως αδόμητη διαδικασία είτε ως στρατηγικό προαπαιτούμενο - δοκιμάζει τις δυνατότητες και της ελληνικής ΔΔ.

2.2. Τρέχουσα πρακτική εφαρμογή σε διεθνές και ελληνικό επίπεδο

2.2.1. Η πρακτική των αλλοδαπών Δημόσιων Διοικήσεων

Η διεθνής βιβλιογραφία είναι πλούσια σε αναφορές του συνδυασμού της ΔΕ και της ΑΔ από τις ανά τον κόσμο ΔΔ, αν και είναι προφανές ότι τα επιμέρους στάδια ωρίμανσης διαφέρουν σημαντικά. Στο τρέχον υποκεφάλαιο παρατίθενται ενδεικτικά παραδείγματα πρακτικής συνδυασμού ΔΕ και ΑΔ από τις αλλοδαπές ΔΔ, ενώ στο επόμενο υποκεφάλαιο θα αναλυθεί η πείρα της ελληνικής ΔΔ.

Αρχίζοντας από την ιδιαίτερα πεπειραμένη βορειοαμερικανική ΔΔ είναι σημαντικό να αναφερθεί το παράδειγμα της πόλης του San Diego στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όπου ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών εκκινεί με τη σύσταση ομάδας ΔΕ (City of San Diego, 2009). Η ομάδα είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό του χρονοπρογράμματος και τον προσδιορισμό των σημαντικών ημερομηνιών-οροσήμων. Επιπρόσθετα, οριοθετεί διαδικασίες, προσδιορίζει μεθόδους για την εκτέλεση των διαδικασιών εντός των χρονοδιαγραμμάτων, αλλά και παρακολουθεί και θέτει συγκριτικούς στόχους έναντι άλλων ΔΔ ή και εν γένει παρόχων υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Τέλος, διατυπώνει προτάσεις για περιοχές όπου μπορεί να υπάρξει βελτίωση. Στην ομάδα υπάρχει επικεφαλής συντονιστής του έργου, ενώ επίσης εξαρχής συστήνεται διοικητική υποεπιτροπή, η οποία και εγκρίνει στην τελική πρόταση ΑΔ, προχωρώντας ταυτόχρονα σε ενημέρωση του επικεφαλής των διοικητικών υπηρεσιών και του Δημάρχου, πριν αυτή η τελική πρόταση κατατεθεί για έγκριση στο δημοτικό

συμβούλιο. Η πόλη του San Diego έχει ήδη πετύχει σημαντικά αποτελέσματα ακολουθώντας τη μεθοδολογία ΔΕ κατά την ΑΔ (City of San Diego, 2009).

Παρόμοια πρακτική αλλά και οφέλη έχει αντλήσει παλαιότερα ο μητροπολιτικός Δήμος του Οντάριο, τέσσερις μικρότεροι Δήμοι του οποίου τροποποίησαν διαδικασίες λειτουργώντας ως ομάδες ΔΕ (Doyle, 2004). Και οι τέσσερις δήμοι αξιολόγησαν την επιτυχία του έργου της ΑΔ με βάση την εξοικονόμηση πόρων, την αποτελεσματικότητα, την πολιτοκεντρική προσέγγιση και την παραγόμενη ικανοποίηση του Πολίτη, την ευελιξία, την επικοινωνία και την κουλτούρα ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, στον Δήμο Windsor City συστήθηκε εξ αρχής η διαχειριστική ομάδα του έργου, η οποία ήταν συνολικά και αποκλειστικά υπεύθυνη για αυτό. Το έργο κατατμήθηκε σε δύο φάσεις, με την πρώτη φάση να περιέχει τη σημαντική επιλογή των ηγετικών στελεχών του Δήμου ως μελών της ομάδας ΔΕ, προσομοιάζοντας έτσι στο πλέγμα ανάθεσης της PM². Επιπρόσθετα, τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή των μελών της ομάδας από τον υπεύθυνο διαχειριστή είχαν να κάνουν κυρίως με την εξασφάλιση της συμμετοχής όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Ακόμη κι αν κάποιος υπάλληλος του Δήμου δεν ήταν μέρος της ομάδας, είχε την ευκαιρία για συμμετοχή στο γίνεσθαι μέσω γραφείου, το οποίο δεχόταν τις προτάσεις και με ηλεκτρονικά μέσα (Doyle, 2004).

Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Πολιτεία της Καλιφόρνια, της οποίας το Γραφείο για τη ΔΕ (Project Management Office, PMO) εξέδωσε το 2017 αναλυτικές οδηγίες-πλαίσιο για την ΑΔ και τις σχετιζόμενες με αυτήν ομάδες ΔΕ (California Department of Technology, 2017). Σε αυτές τονίζεται ξεκάθαρα ότι ο εξ αρχής σωστός προγραμματισμός είναι σημαντικός για έργα ΑΔ οποιουδήποτε μεγέθους, στον ίδιο βαθμό με τη μόχλευση και πλήρη εκμετάλλευση της τεχνολογίας. Ιδιαίτερα σημαντική είναι διασύνδεση των κύκλων ζωής της ΑΔ με τους κύκλους ζωής των οργανωσιακών αλλαγών, της εγκριτικής πορείας του έργου, αλλά και της εξέλιξης της ίδιας της τεχνολογίας. Το τελευταίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένης της προαναφερθείσας εμπλοκής των νέων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη ή τα μεγάλα δεδομένα. Είναι προφανής η επιρροή στις εν λόγω οδηγίες του PMBOK, έτσι όπως αποτυπώνεται στα πρότυπα έγγραφα παρακολούθησης, στην ανάλυση κινδύνου, στον χρονοπρογραμματισμό, στην παρακολούθηση του κόστους και του μητρώου αλλαγών.

Τέλος, τονίζεται χαρακτηριστικά ότι καθόλη τη διάρκεια του έργου θα πρέπει η επιχειρησιακή ανάγκη να καθοδηγεί την ΑΔ, αλλά και το ότι θα πρέπει οι “ιδιοκτήτες” των επιμέρους διαδικασιών να ενταχθούν στο σχεδιασμό νωρίς, ώστε να αυξηθεί η δέσμευση, να ενισχυθεί η συνεργασία και να εντοπιστούν γρήγορα οι δρώντες που υιοθετούν νωρίς (early adapters), αλλά και οι άριστοι εφαρμοστές της μεθοδολογίας (project champions). Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι οι συγκεκριμένες οδηγίες αμφισβητούν ακόμη και εκ βάθρων την ΑΔ, διότι εντάσσουν στην διαδικασία αξιολόγησης και τον αναστοχασμό για την πιθανή χρήση άλλων μεθοδολογιών όπως η προαναφερθείσα 6Sigma αλλά και η ιαπωνική Kaizen, πριν φτάσει κανείς να χρησιμοποιήσει τον ανασχεδιασμό, ο οποίος είναι και ο τελευταίος στη λίστα. Οι οδηγίες αυτές χρησιμοποιούν τη χορογραφία των διαδικασιών σύμφωνα με το μοντέλο BPMN όπως αναλύεται στο υποκεφάλαιο 2.1.2.3, χωρίς όμως να προτείνουν την προσομοίωση. Αντ’ αυτής προτείνεται η επιβεβαίωση της “από άκρη σε άκρη” διαδικασίας με την παρουσία όλων των εταίρων (desk review), βήμα που προσομοιάζει με τη συνάντηση επιβεβαίωσης της PM².

Κατά την αναφορά στην πείρα των ευρωπαϊκών διοικήσεων, θα ήταν παράλειψη να μη γίνει μνεία στην από το 1997 χρονολογούμενη προσπάθεια της ιρλανδικής ΔΔ να συνδυάσει ΔΕ και ΑΔ κατά τη δημιουργία προσωποποιημένων υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης (Lyons and Kearns, 1997). Ο κύριος ρόλος της ομάδας ΔΕ ήταν η χαρτογράφηση της υφιστάμενης κατάστασης και η διάγνωση των στενωπών σε επίπεδο πληροφορίας, καθώς και των αρμοδιοτήτων σε όλες τις κύριες διαδικασίες εντός του οργανισμού κοινωνικής ασφάλισης. Σημαντική συνεισφορά είχε βεβαίως στην όλη διαδικασία και η τεχνολογία της εποχής.

Ανάμεσα στις πολλές βιβλιογραφικές αναφορές των επομένων ετών, παρατίθεται η ακόλουθη επισκόπηση της βιβλιογραφίας, ως σημαντική για τον σκοπό του παρόντος υποκεφαλαίου. Είναι μια γερμανική δημοσίευση από το έτος 2012, η οποία καταδεικνύει ότι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός έργου ΑΔ στην πλειονότητα των 67 άρθρων που συμπεριελήφθησαν στην επισκόπηση είναι το εύρος, η δέσμευση των ηγετικών στελεχών, η διαθεσιμότητα των πόρων, η διαχείριση αλλαγής και η ίδια η ΔΕ (Jurisch et al., 2012). Σαφώς, το εύρος του έργου θα πρέπει ήδη να αποτυπωθεί πριν από την έναρξη του και να αντικατοπτρίζει ρεαλιστικές προσδοκίες αναφορικά με τις προϋποθέσεις αλλά και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει. Αναφορικά με τη ΔΕ οι μελέτες προβάλλουν μεταξύ άλλων τις ικανότητες ανάλυσης της διαδικασίας,

εφαρμογής ενός χάρτη ως πυξίδας για οποιαδήποτε επακόλουθη δραστηριότητα, επαρκούς εκτέλεσης του πλάνου δράσης, όπως επίσης και την ύπαρξη ευέλικτης/προσαρμοζόμενης μεθοδολογίας ως σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας μιας δράσης ΑΔ.

Άξια αναφοράς είναι επίσης και η πρόσφατη δράση της ΔΔ της Βόρειας Μακεδονίας σχετικά με επιτυχημένη ΑΔ, αναφορικά με τη χορήγηση άδειας εγκυμοσύνης (Vasilevska and Bondar, 2019). Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς η ΔΕ δεν πρέπει ούτε να βρίσκεται στο περιθώριο, ούτε όμως να είναι το κέντρο της όλης δραστηριότητας. Προτείνοντας τη μέθοδο ΔΕ Agile, σαφώς ορίζει ως σημαντική τη σύσταση διατμηματικής ομάδας, η οποία θα είναι υπεύθυνη διαχείρισης της καθημερινότητας αλλά και της ηγετικής διάστασης όλης της ΑΔ. Μέλη της ομάδας θα πρέπει να είναι μεσαίου επιπέδου στελέχη των διοικητικών υπηρεσιών, εκπρόσωποι του νομικού Τμήματος και του Τμήματος πληροφορικής, αλλά και ειδικοί του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, σημαντική είναι η εξαρχής εμπλοκή της ηγεσίας του οργανισμού, προσομοιάζοντας στο πλέγμα ανάθεσης της μεθοδολογίας PM². Εφαρμόζοντας τα ανωτέρω η εν λόγω ΔΔ κατάφερε να μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο από 60 σε 15 ημέρες, να μηδενίσει την πιθανότητα λάθους, να μετατρέψει τη διαδικασία από επαναλαμβανόμενη σε άπαξ και να μειώσει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά από οκτώ σε τρία.

Παρά το γεγονός ότι οι ΔΔ των αφρικανικών κρατών βρίσκονται σε διαδικασία ταχείας ωρίμανσης, τους έχει ήδη καταστεί σαφές ότι η ΔΕ συνδέεται στενά με την ΑΔ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Αιθιοπίας, στην οποία καταγράφεται ως ανεπάρκεια η μη εφαρμογή πτυχών της ΔΕ σε ΑΔ του Υπουργείου Υγείας της Αιθιοπίας και των τοπικών γραφείων Υγείας συγκεκριμένων περιοχών, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 (Hagos and Rönkkö, 2012). Ειδικότερα, ως πτυχές αναφέρονται μεταξύ άλλων η μέτρηση της απόδοσης, η ανατροφοδότηση και η εκπόνηση ενός γραπτού πλάνου δράσεων για την εφαρμογή της ΑΔ. Έτι περαιτέρω, οι συγγραφείς διαπιστώνουν έλλειμμα ευθυγράμμισης του στρατηγικού σχεδιασμού μεταξύ των υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας και πληροφορικής, προτείνοντας αντιρροπιστικές δράσεις, παρακολουθώντας κατά πόδας την τρέχουσα αλλά και παλαιά ακαδημαϊκή αναζήτηση γύρω από το θέμα.

Παρόμοια μελέτη για τα Υπουργεία Οικονομικών, Εσωτερικών, Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας αλλά και την Επιτροπή Επικοινωνιών της Ουγκάντα κατέδειξε ότι, σύμφωνα με τη γνώμη των στελεχών των ως άνω οργανισμών, κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας μεταξύ άλλων είναι η επαρκής διοικητική υποστήριξη για την ολοκλήρωση του έργου (Mlay, Zlotnikova and Watundu, 2013). Ειδικότερα και πάντα σύμφωνα με την μελέτη, η ΑΔ αποτυγχάνει στη συγκεκριμένη ΔΔ λόγω ανεπαρκούς τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων, χαμηλής ευαισθητοποίησης και εν τέλει λόγω της αδυναμίας της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, συνηθισμένες δηλαδή αστοχίες που έχουν να κάνουν με τη ΔΕ.

Οι προσπάθειες στην ασιατική ήπειρο είναι αρκετές και άρχισαν ήδη περίξ της νέας χιλιετίας. Είναι ίσως ευρύτερα γνωστή, η προσπάθειά της ΔΔ της Σιγκαπούρης να λύσει το ακανθώδες ζήτημα της στέγασης. Ήταν μια προσπάθεια που άνοιξε τον δρόμο ενσωμάτωσης της ΑΔ στις ΔΔ και άλλων ασιατικών κρατών (Thong, Yap and Seah, 2000). Οι συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη ύπαρξης - σε συνεχή βάση - μιας ομάδας ανασχεδιασμού αποτελούμενη από ουδέτερο-μη ειδικό προσωπικό, η οποία θα εργάζεται κοντά στους χρήστες. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να αναπτυχθεί στενή συνεργασία και να επιλυθεί το κομβικό ζήτημα της αντίστασης στην αλλαγή, λαμβάνοντας πάντα υπόψη την ασιατική κουλτούρα. Η εν λόγω ΑΔ παρακολούθηθηκε στενά από μία διοικούσα επιτροπή, η οποία αποτελούνταν από τον επικεφαλής του φορέα και τους επικεφαλής των διαφόρων μονάδων του καθ' ύλην αρμόδιου δημόσιου οργανισμού. Ο επικεφαλής του φορέα είχε τον ρόλο του κύριου του έργου κατά την ενωσιακή μεθοδολογία PM², ενώ τον ρόλο του διαχειριστή του είχε ο επικεφαλής του καθ' ύλην αρμόδιου Τμήματος Στέγασης. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η επιτυχία του συγκεκριμένου έργου βασίστηκε ακριβώς στην εμπλοκή και τη δέσμευση των ηγετικών στελεχών του οργανισμού.

Ως χρονικά ύστατη αναφορά στην ασιατική πείρα στον συνδυασμό ΔΕ και ΑΔ, τοποθετείται η Τουρκία. Στη ΔΔ της εν λόγω χώρας αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα της συνύπαρξης ΔΕ και ΑΔ, ενώ γίνεται προσπάθεια βάσει πιλοτικών δράσεων να ανασχεδιασθούν οι διαδικασίες υπό κοινή αρχιτεκτονική (Süreçlerin et al., 2017). Χρησιμοποιώντας ως πιλότο μία μελέτη περίπτωσης διάρκειας ενός έτους σε επίπεδο οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης, οι συγγραφείς προτείνουν τη διενέργεια προσομοιώσεων μοντελοποίησης. Επιπρόσθετα, προχωρούν σε πρόταση εφαρμογής “ανασκαφής διαδικασιών” (process mining), ώστε εξελιγμένοι αλγόριθμοι να

μπορέσουν να προτείνουν διαδικασίες, οι οποίες ευκταίως θα προσεγγίσουν ακόμη περισσότερο τους επιθυμητούς δείκτες επίδοσης.

2.2.2. Η πρακτική της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Αναμφίβολα, η ελληνική βιβλιογραφία στο συγκεκριμένο πεδίο δεν είναι τόσο πλούσια όσο η διεθνής. Εντούτοις, υπάρχουν θεωρητικές αναλύσεις αλλά και δημοσιεύσεις πρακτικών εφαρμογών, οι οποίες έχουν συγκεντρώσει κάποιες ετεροαναφορές. Υπάρχουν επίσης και αναλύσεις φορέων για τη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην Ελληνική ΔΔ, ειδικότερα στο πεδίο της ΔΕ, όπως επίσης και αναφορές σε συνέδρια (Laskaridis and Tsagkaris, 2019).

Παρά ταύτα, μία από τις πρώτες δημοσιεύσεις αφορά τη ΔΕΔ, και ειδικότερα τις τεχνολογίες και τις μεθόδους ροής από μία καθαρά τεχνική σκοπιά (Mentzas, Halaris and Kavadias, 2001a; Mentzas, Halaris and Kavadias, 2001b). Οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι η μοντελοποίηση σύμφωνα με το μοντέλο δραστηριοτήτων απαιτεί πολύ μεγαλύτερη εμπλοκή της ομάδας ΔΕ, σε αντίθεση με τη μοντελοποίηση σύμφωνα με το μοντέλο επικοινωνίας. Η ομάδα αυτή θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ για την επιτυχή εκτέλεση της μοντελοποίησης σε πρακτικό επίπεδο. Άλλη μία θεωρητική προσέγγιση των Lemonakis και Zairis προτείνει την αντικατάσταση μέρους των κλασικών ιεραρχικών δομών με ομάδες ΔΕ, οι οποίες θα διαχειρίζονται την ΑΔ από “άκρη σε άκρη” (Lemonakis and Zairis, 2019). Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται στην εφαρμογή του πλάνου δράσης με προσήλωση στα χρονοδιαγράμματα και στον εντοπισμό των σημαντικότερων οροσήμων του έργου. Επιπρόσθετα, συστήνεται ο ακριβής διαμοιρασμός των αρμοδιοτήτων και των επιμέρους δράσεων, με ταυτόχρονη ύπαρξη διαδικασίας παρακολούθησης και διόρθωσης οποιωνδήποτε αποκλίσεων από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Το σύνολο αυτών των προσεγγίσεων υπακούει κυρίως στις αρχές του PMBOK.

Μία επίσης θεωρητική ανάλυση, η οποία είναι εξ ολοκλήρου εστιασμένη στη χρήση της μεθοδολογίας ΔΕ στην ελληνική ΔΔ, δημοσίευσαν οι Fitsilis και Chalatsis το 2014 (Fitsilis and Chalatsis, 2014). Οι συγγραφείς προσεγγίζουν τη φέρουσα ικανότητα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών, που αναλαμβάνουν έργα με χρηματοδότηση από τα ενωσιακά διαρθρωτικά ταμεία, αναφορικά με τη διοικητική επάρκεια στη ΔΕ υιοθετώντας το μοντέλο ικανοτήτων ΔΕ (Project Management Capability Model, PMCM). Το πρώτο βήμα στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου είναι η πλήρης καταγραφή

όλων των διαδικασιών που εφαρμόζει ο οργανισμός του οποίου αναλύεται η φέρουσα ικανότητα. Η ανεπαρκής, όπως διαπιστώνεται από τους συγγραφείς, φέρουσα ικανότητα εδράζεται στην έλλειψη σαφώς περιγεγραμμένων διαδικασιών στο πλαίσιο ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, στην ανυπαρξία εσωτερικών μηχανισμών ανασκόπησης και ελέγχου, αλλά και στο χαλαρό χρονοπρόγραμμα το οποίο δεν υποστηρίζεται από αντίστοιχο λογισμικό. Εκτενής αναφορά γίνεται στην παλαιότερη προσπάθεια ανίχνευσης σε ποσοτικούς όρους των ιδιαιτεροτήτων -μεταξύ άλλων και - της ελληνικής οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας, με το επονομαζόμενο και GLOBE-Project (Steers, Sanchez-Runde and Nardon, 2010). Η ελληνική ΔΔ κατατάσσεται ανάμεσα στις τελευταίες στη διάσταση της κουλτούρας ΔΕ με την ευρύτερη έννοια (Σημείωση 2.5). Δεν πρέπει εδώ βέβαια να εννοηθεί ότι οι παράγοντες της κουλτούρας είναι οι μοναδικοί οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά την ελληνική ΔΔ στη ΔΕ. Η υποστελέχωση, η ανισομερής κατανομή της εργασίας, η έλλειψη ειδικών δομών, η ελλιπής αρχειοθέτηση, η έλλειψη δέσμευσης από την πολιτική ηγεσία, η ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα ΔΕ, ο ανεπαρκής συντονισμός, το ιεραρχικό μοντέλο, η αντίσταση στην αλλαγή, το χάσμα ανάμεσα στην θεωρία και την καθημερινή πράξη, αλλά και η προαναφερθείσα γραφειοκρατική διολίσθηση είναι επίσης παράγοντες οι οποίοι έχουν αναφερθεί τόσο στη βιβλιογραφία όσο και σε αναφορές διεθνών οργανισμών (Fitsilis and Chalatsis, 2014; OECD, 2011).

Στη συνέχεια οι συγγραφείς αναλύουν την απόφαση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών για την ανάπτυξη ενός εθνικού προτύπου ΔΕ, το οποίο πρέπει να πληρούν οι δημόσιοι οργανισμοί, δηλαδή το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008 (ΦΕΚ 55 Β / 18.01.2008). Ήδη ο ν. 3614/2007 προέβλεπε ότι όποιος φορέας πρόκειται να λάβει κονδύλια από τα ενωσιακά διαρθρωτικά ταμεία, θα πρέπει να έχει ήδη συμμορφωθεί με αυτό το πρότυπο (ΜΟΔ, 2013). Το εν λόγω πρότυπο ακολουθεί κυρίως το προαναφερθέν PMBOK/OPM3, κατά τον προσδιορισμό της φέρουσας ικανότητας των οργανισμών, ενώ ακολουθείται το επίσης προαναφερθέν μοντέλο αξιολόγησης ωριμότητας ΔΕΔ (Fitsilis and Chalatsis, 2014).

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν δύο δημοσιεύσεις, οι οποίες αναλύουν περιπτώσεις πρακτικών εφαρμογών των εν λόγω μεθοδολογιών στην ελληνική ΔΔ. Η παλαιότερη είναι αυτή των Pateli και Philippidou αναφορικά με το έως τώρα επιτυχέστερο έργο ΑΔ, δηλαδή αυτό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) (Pateli and Philippidou, 2011). Σύμφωνα με τις συγγραφείς κατά τη διάρκεια της ΑΔ

ακολουθήθηκε - εν ευρεία εννοία - η μεθοδολογία ΔΕ, αφού δημιουργήθηκε ομάδα ΔΕ η οποία έθεσε στόχους και χρονοδιαγράμματα, αλλά επίσης υπήρξε σαφής κατάτμηση των εργασιών σε μικρότερα πακέτα σύμφωνα με τις επικρατούσες μεθοδολογίες ΔΕ (Work Breakdown Structure, WBS). Η σύσταση της ομάδας διοίκησης έργου έγινε μάλιστα αμέσως μετά την ανακοίνωση εκ μέρους του τότε Υφυπουργού των επιτελικών στόχων της εν λόγω ΑΔ. Η ομάδα αυτή αρχικά έθεσε σειρά επιμέρους στόχων, στη συνέχεια αποφάσισε τον χρονισμό των βημάτων, τον τρόπο ελέγχου της ποιότητας, την κατάτμηση των εργασιών, την εμπλοκή εξωτερικών δρώντων και τέλος δημοσιοποίησε τις δεσμεύσεις και τα χρονοδιαγράμματα του έργου.

Η πιο πρόσφατη (2018) είναι αυτή των Papadopoulos et al., η οποία παρουσιάζει με το μοντέλο BPMN την ενορχήστρωση διαδικασίας σε ελληνική στρατιωτική μονάδα (Papadopoulos et al., 2018). Παρά το γεγονός ότι δεν χρησιμοποιήθηκε καμία μεθοδολογία ΔΕ, εντούτοις υπήρξε η κατανομή των αρμοδιοτήτων σύμφωνα με το εργαλείο της ΔΕ, τον πίνακα ανάθεσης αρμοδιοτήτων RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Μέλη της ίδιας ομάδας είχαν παρουσιάσει και ειδικό λογισμικό ΔΕΔ δύο έτη νωρίτερα (Gayialis et al., 2016).

2.3. Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας και Μελέτης Περίπτωσης

2.3.1. Η αξιολόγηση της ελληνικής πρακτικής

2.3.1.1. Παλαιότερες αξιολογήσεις

Πριν παρατεθούν τα αποτελέσματα της παρούσας ποιοτικής έρευνας, σκόπιμη κρίνεται η ενδεικτική αναφορά στην τροχιοδεικτική έκθεση των γάλλων εμπειρογνομόνων που είχαν δραστηριοποιηθεί στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία του 2010 (Expertise France, 2017)³. Σε αυτήν διατυπώνονται προτάσεις σχετικά με την ανάγκη, μεταξύ άλλων, της καταγραφής και αποτύπωσης των διοικητικών διαδικασιών σε επίπεδο Γενικής Κυβέρνησης. Ειδικότερα και σχετικά με το θέμα της ΑΔ, η πρόταση συνίστατο στην αποτύπωση και επικοινωνία προς τον Πολίτη όλων των διαδικασιών μέσω μιας εκδοχής του μοντέλου BPMN. Σύμφωνα με την πρόταση, με αυτό τον τρόπο θα καλυφθεί η ανάγκη του Πολίτη για εύκολη και αξιόπιστη ανεύρεση των προϋποθέσεων και της ροής της όποιας διαδικασίας θα πρέπει να ακολουθηθεί σε κάθε συναλλαγή του με τη ΔΔ. Ταυτόχρονα ικανοποιείται και η εσωτερική ανάγκη της ΔΔ

³ Υπάρχει αρκετό υλικό στη δημόσια σφαίρα αναφορικά με παλαιότερες προσπάθειες προσέγγισης της ελληνικής πρακτικής κυρίως της ΔΕ (βλ. Σχετική Βιβλιογραφία).

για διαμοιρασμό της γνώσης επί των υπηρεσιών και διαδικασιών σε ένα εύληπτο πλαίσιο. Η αρχή έχει ήδη δρομολογηθεί μέσω του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών στο άρθρο 91 του προαναφερθέντος, υπό διαβούλευση κατά τη συγγραφή της παρούσης εργασίας, Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Opengov.gr, 2020).

2.3.1.2. Η αξιολόγηση μέσω των ημιδομημένων συνεντεύξεων

Στην παρούσα εργασία, όπως περιγράφεται και στο υποκεφάλαιο της μεθοδολογίας, έγινε προσπάθεια να αποτυπωθεί η τρέχουσα αντίληψη των δημόσιων λειτουργών μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και ΟΕ, επιβεβαιώνοντας έτσι μέσω οιονεί τριγωνοποίησης τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Η δομή της ημιδομημένης συνέντευξης καθώς και το σύνολο των ερωτήσεων παρατίθενται στο Παράρτημα 6.1. Η μέση διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμάνθηκε στα 70 λεπτά χωρίς μεγάλη διακύμανση. Οι συνολικά δέκα συνεντεύξεις διενεργήθηκαν στο διάστημα μεταξύ 23/07/2020 και 07/09/2020. Δύο από αυτές έγιναν με τηλεδιάσκεψη - η μία εκ των οποίων είχε ελαφρά μεγαλύτερη χρονική διάρκεια λόγω τεχνικών προβλημάτων -, ενώ άλλες δύο έγιναν υβριδικά - δια ζώσης και τηλεδιάσκεψη, δια ζώσης και συμπληρωματικό email - λόγω έλλειψης χρόνου των συνεντευξιαζόμενων, με έκαστη διάρκεια να μην ξεπερνά τη μέση τιμή. Οι συνεντευξιαζόμενοι εργάζονται σε δύο Υπουργεία και σε μια Ανεξάρτητη Αρχή, κυρίως σε Τμήματα, Υποδιευθύνσεις και Διευθύνσεις ΑΔ ή ΔΕ. Όλοι πλην ενός έχουν άμεση εμπλοκή και πρότερη πείρα σε μία, δύο ή στον συνδυασμό των μεθοδολογιών ΔΕ και ΑΔ. Υπάρχουν εκπρόσωποι τόσο της πληροφορικής όσο και της διοικητικής λειτουργίας. Πέντε εξ αυτών κατέχουν θέσεις ευθύνης - ειδικότερα Προϊστάμενοι Τμήματος, Υποδιεύθυνσης και Διεύθυνσης, αλλά και Γενικός Γραμματέας -, ενώ τρεις είναι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ.

Ξεκινώντας με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 4.2 και 4.3, κατέστη προφανής η σημαντική συναντίληψη στο περιεχόμενο των εννοιών ΔΕ και ΑΔ, τόσο ως θεωρία όσο και ως πρακτική εφαρμογή. Ομοίως, σύμπνοια καταγράφηκε και στην εκτίμηση των συνεντευξιαζόμενων αναφορικά με την αντιθετική η συμπληρωματική φύση των δυο μεθοδολογιών, αφού όλοι τάχθηκαν υπέρ της συμπληρωματικής φύσης, με τρεις φωνές μάλιστα να είναι της άποψης ότι “κάθε ΑΔ είναι έργο”. Γενικότερα, η ομοιομορφία αποκρίσεων χαρακτήρισε τις εισαγωγικές ερωτήσεις, δηλ. τις ερωτήσεις 4.1-4.4, όπου 4.1 ήταν η παρουσίαση των δεδομένων της επισκόπησης της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας εκ μέρους σπουδαστή (Παράρτημα 6.2). Η ομοιομορφία εδώ αναφέρεται

στο σύνολο των παρατηρήσεων των συνεντευξιαζομένων κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, οι οποίες και προϋδέαζαν για την επερχόμενη σύμπνοια απόψεων.

Τουναντίον, διαφορετικές αποκρίσεις καταγράφηκαν στις ερωτήσεις-κλειδιά (5.1-5.4), δεδομένης και της ανοικτής φύσης κάποιων από αυτές. Πιο συγκεκριμένα, η ερώτηση περί της ειδικότερης φύσης της ΑΔ στο πλαίσιο της Ελληνικής ΔΔ, αν δηλαδή εν τοις πράγμασι εφαρμόζεται ανασχεδιασμός ή απλούστευση, ένας συνεντευξιαζόμενος απάντησε απολύτως ξεκάθαρα ότι η απλούστευση αποτελεί υποπερίπτωση του ανασχεδιασμού. Ο τελευταίος χρησιμοποιείται κυρίως όταν πρέπει να καλυφθούν κενά ασφαλείας, όπως πχ η συλλογή - μη σχετικών επί της ουσίας - δικαιολογητικών από τον αιτούντα έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο άλλο άκρο, υπήρξε η άποψη ότι επί του πρακτέου εφαρμόζεται πάντα η απλούστευση, όπως επί παραδείγματι στην περίπτωση της γνωστοποίησης για την παροχή άδειας λειτουργίας γυμναστηρίου. Αντιθέτως, στην ερώτηση για την προτιμώμενη μεθοδολογία ΔΕ οι συνεντευξιαζόμενοι αποκρίθηκαν ομοιόμορφα, υποστηρίζοντας ότι η ελληνική ΔΔ δεν εφαρμόζει κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία ΔΕ, παρότι υπάρχουν διάσπαρτοι στους κόλπους της πιστοποιημένοι, κατά PMI, χρήστες. Η ενωσιακή μεθοδολογία, παρότι έχει διδαχθεί σε συγκεκριμένους φορείς δηλ. στη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων ΔΔ (ΓΓΠΣΔΔ), στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, δεν πρόκειται να εφαρμοστεί πριν το 2021.

Στην ερώτηση για την εφαρμογή των μεθοδολογιών στο τρέχον πλαίσιο υπήρξε διασπορά των απαντήσεων, με συνεντευξιαζόμενο να επιχειρηματολογεί ότι η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική έχει προωθήσει τουλάχιστον την απλούστευση, όπως καταδεικνύει η περίπτωση της Ψηφιακής Πύλης gov.gr και ότι στο επίπεδο των Δημοσίων Συμβάσεων θα μπορούσαν να είχαν γίνει περισσότερες απλουστεύσεις, αν το ανθρώπινο δυναμικό είχε βαθύτερη γνώση του νομοθετικού οπλοστασίου, κυρίως της νομολογίας. Αντιθέτως υπήρξε συνεντευξιαζόμενος, ο οποίος πιστεύει ότι η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική ουσιαστικά προβλέπει αποκλειστικά θεωρητικές και μόνο προσεγγίσεις. Στην περίπτωση του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς και του Εταιρικού Συμφώνου Πλαισίου Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) καταγράφηκε άποψη περί ανάγκης προσαρμογής του αυστηρού αυτού πλαισίου, ενώ ένας από τους φορείς προέλευσης των συνεντευξιαζομένων όσον αφορά στην κατεύθυνση διαχείρισης της αυστηρότητας έχει ήδη συστήσει ομάδα διαχείρισης των εν λόγω έργων. Και εδώ υπήρξε η άποψη ότι

η σχετιζόμενη διαχειριστική επάρκεια κάποιων φορέων είναι σε πολλές περιπτώσεις θεωρητική. Ιδιαίτερα σημαντική στο πεδίο ερωτήσεων 5.2, η οποία σχετίζεται και με την 5.4, ήταν η κατάθεση της άποψης για εφαρμογή του συνδυασμού ΔΕ και ΑΔ στην περίπτωση των Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις που δόθηκαν στο υποσύνολο ερωτήσεων 5.3, αναφορικά με τα διδάγματα που έχουν αντληθεί μέχρι στιγμής. Εδώ αποκαλύπτεται το περιγραφόμενο από τη βιβλιογραφία πλεονέκτημα της ημιδομημένης συνέντευξης, αυτό της εις βάθος ανάλυσης των προσωπικών απόψεων και της συσσωρευμένης πείρας του συνεντευξιζόμενου. Ως συχνότερα αναφερόμενα σημεία τριβής αναδείχθηκαν η απουσία δέσμευσης/κουλτούρας τόσο της πολιτικής ηγεσίας όσο και των εμπλεκόμενων εταίρων - της ευρύτερης δημοσιοϋπαλληλίας συμπεριλαμβανομένης -, ο έντονος ανταγωνισμός για τους πόρους των έργων με την ίδια τη ΔΔ, η απουσία της απαιτούμενης δικτύωσης ανάμεσα στην κεντρική υπηρεσία απλούστευσης διαδικασιών και στα ανά φορέα Τμήματα ή Διευθύνσεις, η διαφορετική εφαρμογή των ίδιων διαδικασιών ανά φορέα, η ύπαρξη πολλών ανώριμων έργων, η αποεπένδυση του απαιτούμενου χρόνου, η απουσία εσωτερικής επικοινωνίας-ευαισθητοποίησης-θεσμικής μνήμης, η απουσία πλάνου διαχείρισης κινδύνου και η έλλειψη εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων πχ διαχειριστών έργων και ειδικών της απλούστευσης των διαδικασιών.

Αναφέρθηκαν επίσης, η ανεπάρκεια στη διαχείριση των κρίσεων, η ισχυρή εξάρτηση από τον πολιτικό κύκλο, τα φαινόμενα οικειοποίησης λόγω συναρμοδιοτήτων, η απουσία συστηματικού ελέγχου των λιγοστών εφαρμοσμένων απλουστεύσεων, η αδυναμία κατανόησης των πολλών παραμέτρων αποτυχίας, η χαμηλή ιεράρχηση της σημασίας των ίδιων έργων αλλά και της δυναμικής της απλούστευσης των διαδικασιών, ο συνήθης γιγαντισμός των μακροχρόνιων έργων, η κατάχρηση προσαρμοσμένων λύσεων χωρίς προϋποθέσεις και χωρίς εκμετάλλευση των ήδη έτοιμων λύσεων και η απουσία ευθυγράμμισης μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών - επιβεβαιώνοντας την προαναφερθείσα βιβλιογραφική επισκόπηση -. Εντούτοις, υπήρξε συνεντευξιζόμενος ο οποίος ανέφερε και κάποια θετικά στοιχεία μετά από χρόνια επίμονων προσπαθειών στο πεδίο της απλούστευσης, όπως πχ την αυτεπάγγελτη αναζήτηση εγγράφων, τα ΚΕΠ, την Οδηγία των Υπηρεσιών με τη σιωπηρή έγκριση, τη γνωστοποίηση και το ολοκληρωμένο Εθνικό Πλαίσιο Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ) με το Παρατηρητήριο Απλούστευσης και το Μητρώο Διαδικασιών.

Στη συνέχεια και στην υποερώτηση 5.3.2 αναφορικά με τις απαιτούμενες αναβαθμίσεις των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής ΔΔ, έντονη είναι η σύγκλιση προς την πρόσληψη υπαλλήλων με ειδικές σπουδές και στις δύο μεθοδολογίες και όχι απλά μετεκπαίδευση μέσω σεμιναρίων των υπαρχόντων πτυχιούχων. Παρά ταύτα, η ίδρυση Ακαδημίας επιμόρφωσης εντός της ελληνικής ΔΔ, όπως ήδη υπάρχει σε φορέα της, κατατέθηκε ως πρόταση από άλλον συνεντευξιαζόμενο. Εξίσου σημαντική για κάποιους συνεντευξιαζόμενους φαίνεται να είναι η ευχέρεια επικοινωνίας με τις υπόλοιπες ενωσιακές και ευρύτερα διεθνείς ΔΔ, ώστε να αντλούνται συμπεράσματα από τις πρακτικές και εμπειρίες τους. Αναφέρεται όμως γενικότερα ότι οι αρμόδιοι για τη ΔΕ και την ΑΔ υπάλληλοι θα πρέπει να διαθέτουν σχεδόν το σύνολο των ήπιων δεξιοτήτων όπως πχ ομαδικότητα, λειτουργία “πρεσβευτών της αλλαγής”, προσαρμοστικότητα λόγω οριζόντιας λειτουργίας των δύο μεθοδολογιών, εστίαση στο αποτέλεσμα και όχι στο ωράριο, επιμονή και υπομονή, αλλά και απουσία ευθυνοφοβίας.

Συνεχίζοντας στο πεδίο των διδαγμάτων, δύο συνεντευξιαζόμενοι προτείνουν τη δημιουργία σε κάθε φορέα γραφείων ΔΕ (Project Management Office, PMO), ώστε να υπάρχει το αρμόδιο όργανο στο σκέλος παρακολούθησης. Ο ένας εξ αυτών προχώρα ακόμη περισσότερο και προτείνει τη δημιουργία γραφείου παράδοσης έργου (Project Delivery Office, PDO) με αποφασιστικές αρμοδιότητες ελέγχου. Επίσης προς όφελος της παρακολούθησης, προτάθηκε η θεσμοθέτηση ενός διυπουργικού/διυπηρεσιακού υπερκείμενου Σώματος, ενός υπερ-γραφείου ΔΕ, με αρμοδιότητα την επιβολή συνθηκών και αποκλειστικών προθεσμιών σε περίπτωση καθυστερήσεων ή έλλειψης συντονισμού. Στο σκέλος της απόφασης, ως συμπλήρωμα της παρακολούθησης, ο ίδιος συνεντευξιαζόμενος προτείνει όργανο σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης, ώστε να αναλάβει την ιδιοκτησία των μεθοδολογιών, με αποφασιστικές αρμοδιότητες σε επίπεδο στρατηγικής (Σημείωση 2.6). Επίσης σημαντική είναι η προαναφερθείσα πρόταση-παρατήρηση, σύμφωνα με την οποία είναι αναγκαία η δημιουργία δικτύου μεταξύ του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης ως κεντρικού πόλου και των περιφερειακών υπηρεσιών ΑΔ ως συνομιλητών - όπως προέβλεπε ήδη από το 2002 ο ν. 3013/2002 α. 31 παρ. 9 και 10, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με την παρ.3 α. 40 Ν.4024/2011, για τα ΚΕΠ (ν. 3013/2002, 2002). Στο ίδιο μήκος κύματος με ακριβώς την ίδια πρόταση άλλος συνεντευξιαζόμενος προσθέτει και αρμοδιότητες ζητημάτων ποιότητας στο εν λόγω δίκτυο (Σημείωση 2.7).

Ακόμα, στην ερώτηση 5.3.4 κατατέθηκε η πρόταση νομοθετικής πρόβλεψης της ΔΕ, ώστε να καταστεί ισότιμη με τις επιχειρησιακές (operational) αρμοδιότητες, με ταυτόχρονη ενσωμάτωση στη στοχοθέτηση και αξιολόγηση, θίγοντας ουσιαστικά το ζήτημα της διοίκησης κινήτρων.

Στην ερώτηση 5.4 συνεντευξιαζόμενος διαχώρισε στο πεδίο της ΑΔ έναν εσωτερικό τομέα και έναν εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, η τωρινή ΑΔ ουσιαστικά στοχεύει εξωτερικά, δηλαδή στην απομάκρυνση του Πολίτη από την δια ζώσης επαφή με τη ΔΔ, ενώ θα πρέπει εκ παραλλήλου να επιδιωχθεί και η εσωτερική έννοια της ΑΔ, δηλαδή η ίδια η διάδραση μεταξύ των φορέων της ΔΔ. Εξαιρετικά σημαντική και για τους δύο τομείς είναι η διαλειτουργικότητα, όπου ειδικότερα για τον εξωτερικό τομέα σημαντικότερη είναι η ενοποίηση των τεσσάρων μητρώων με κεντρικό άξονα τον αριθμό φορολογικού μητρώου. Όταν αυτό επιτευχθεί, τότε θα έχει ουσιαστικά διανοιχθεί στον εξωτερικό τομέα ο πλήρης ορίζοντας εφαρμογής του συνδυασμού ΔΕ και ΑΔ, πάντα κατά τη γνώμη του ίδιου συνεντευξιαζόμενου.

Στις συμπερασματικές ερωτήσεις υπάρχει επιστροφή στη σχεδόν πλήρη σύγκλιση, δεδομένων των όμοιων προτάσεων μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων για την αλλαγή κουλτούρας και διαδικασιών εμπέδωσης αυτής της αλλαγής. Έννοιες όπως το όραμα, η πολιτική κάλυψη της ίδιας της αλλαγής και η κάλυψη θέσεων ευθύνης με ικανά στελέχη ήταν κοινός τόπος σχεδόν σε όλες τις αναφορές. Πιο συγκεκριμένα η αλλαγή κουλτούρας θα πρέπει να επιδιώκεται συνεχώς και να επιτυγχάνεται μέσω εκπαίδευσης συνολικά αλλά και επικοινωνίας για κάθε έργο ξεχωριστά, αυξάνοντας τη νομιμοποίηση και την αποδοχή εκτός του στενού πυρήνα της ΔΔ, επιτυγχάνοντας έτσι την εκ προοιμίου συναίνεση. Οι διαδικασίες εμπέδωσης μπορούν να αλλάξουν, σύμφωνα πάντα με τους περισσότερους συνεντευξιαζόμενους, εφαρμόζοντας κατά προτεραιότητα την ενωσιακή μεθοδολογία PM² κατά την επιλογή και όχι μόνο κατά την εκτέλεση των έργων ΑΔ. Σύμφωνα με τη γνώμη ενός συνεντευξιαζόμενου, είναι σημαντική η ύπαρξη ενωσιακού ενδιαφέροντος για την ΑΔ και παρά το προφανές έλλειμμα δημόσιας πολιτικής στην ελληνική ΔΔ, υπάρχει η πεποίθηση ότι η ΑΔ θα προχωρήσει ακριβώς λόγω αυτού του ενδιαφέροντος και πάρα την παρατηρούμενη αντίσταση και γραφειοκρατική διολίσθηση. Σημαντική εδώ είναι η παρατήρηση της πλειονότητας των συνεντευξιαζόμενων σχετικά με την ανάγκη προτεραιοποίησης της ενωσιακής μεθοδολογίας, παρά τη δεδομένη υπερφόρτωση της διοικητικής καθημερινότητας με ζητήματα, τα οποία πιθανώς να είχαν απλουστευθεί, εάν

εφαρμοζόταν η μεθοδολογία. Αναμφίβολα, η έξοδος από αυτόν τον φαύλο κύκλο είναι ζήτημα πολιτικής απόφασης.

Η τελική ερώτηση σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Φίσαρη και Πουρκός, 2015) προτρέπει τον συνεντευξιαζόμενο να αδράξει την ευκαιρία και δρώντας ως ειδικός να συμβουλευθεί και να καθοδηγήσει την εξαγωγή συμπερασμάτων από το σύνολο της ημιδομημένης συνέντευξης. Πράγματι, στο πλαίσιο της παρούσης εργασίας, η συγκεκριμένη ερώτηση παρείχε δεδομένα, τα οποία καμία ερώτηση δεν είχε καταφέρει να εξαγάγει. Εν προκειμένω, ένας συνεντευξιαζόμενος πρότεινε στο πλαίσιο της ενωσιακής μεθοδολογίας PM² την πλήρη εκμετάλλευση του πλέγματος ανάθεσης matrix με σημαντική εμπλοκή της πολιτικής ηγεσίας και απόδοση ιδιαίτερης σημασίας στην Έκθεση Επιχειρηματικής Σκοπιμότητας (Business Case), στην κατάτμηση των πακέτων εργασίας, στην τήρηση των μητρώων και ειδικότερα αυτών των τροποποιήσεων και των αποφάσεων, αλλά και στο κλείσιμο του έργου, το οποίο ακόμη και στις υπηρεσίες που τείνουν να εφαρμόσουν την ενωσιακή μεθοδολογία στην ελληνική ΔΔ δεν ακολουθείται πάντα. Ένας άλλος συνεντευξιαζόμενος πρότεινε την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης του Πολίτη για το ζήτημα της ΑΔ μέσω εκστρατειών ενημέρωσης, τόσο προς τους ίδιους τους Πολίτες, ως εξωτερικοί “πελάτες”, όσο και προς τη δημοσιοϋπαλληλία ως εσωτερικό “πελάτη”.

Επιπρόσθετα, κατατέθηκε η πρόταση για δέσμευση κονδυλίων στον κρατικό προϋπολογισμό και για υπογραφή μνημονίων κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ όλων των Υπουργείων και του “ιδιοκτήτη” της προς απλούστευση διαδικασίας (process owner) με ταυτόχρονο ορισμό των προαναφερθέντων “πρεσβευτών” ανά φορέα για την ενίσχυση της ΑΔ. Τροχιοδεικτική είναι και η πρόταση έτερου συνεντευξιαζόμενου για ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων, ώστε να αναληφθούν αρμοδιότητες μοντελοποίησης διαδικασιών εντός της ΔΔ και όχι με εξωπορισμό μέσω αναδόχων, οι οποίοι αποσκοπούν μόνο στην προσοδοθηρία μέσω συμβολαίων συντήρησης. Υπό αυτήν την έννοια ο Δημόσιος Υπάλληλος είναι συμφερότερη και βιωσιμότερη επένδυση, ειδικότερα στην περίπτωση όπου η εν λόγω λειτουργία θα βρίσκεται υπό οριζόντιο συντονισμό με το καθ’ ύλην αρμόδιο Υπουργείο, όπως ήδη προαναφέρθηκε από άλλον συνεντευξιαζόμενο.

2.3.1.3. Η αξιολόγηση μέσω Ομάδας Εστίασης

Η ΟΕ, με τους συμμετέχοντες δημόσιους λειτουργούς να δρουν ως εμπειρογνώμονες, επιβεβαίωσε σε κάποιες περιπτώσεις τις προσεγγίσεις των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η συζήτηση δομήθηκε κατά το προσχέδιο του Παραρτήματος 6.3, κινούμενη ακριβώς στις ράγες των συμπερασμάτων των συνεντεύξεων, διαρκώντας δύο ώρες και είκοσι λεπτά. Δεν παρατηρήθηκαν φαινόμενα εχεμύθειας, δεν υπήρξε πεδίο διενέξεων, ενώ ήταν εφικτή η συνεργατική αυτορρύθμιση και η, εξ οριζόντιας διάδρασης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Vaughn, 1996), ομοφωνία στις προτάσεις πολιτικής. Ο αριθμός των λέξεων/εκφράσεων θεωρούμενων ως κλειδιών απεικονίζεται στον Πίνακα 1, ενώ η αναλυτική περιγραφή τους παρατίθεται στο Παράρτημα 6.4, αμφοτέρως απεικονίσεις όπως παρήχθησαν από το λογισμικό NVivo. Καθίσταται σαφές ότι οι 29 αναφορές με συνολικό αριθμό 270 λέξεων που κατεγράφησαν κατά τη διάρκεια της ΟΕ, αποτελούν επαρκές δείγμα ανάλυσης.

Πίνακας 1: Συνολικές αναφορές λέξεων/εκφράσεων-κλειδιών κατά τη διάρκεια της Ομάδας Εστίασης όπως αποτυπώθηκαν από το λογισμικό NVivo.

Node Summary

Focus Group_15_09_2020

Source Type	Number of Sources	Number of Coding References	Number of Words Coded	Number of Paragraphs Coded	Duration Coded
Node					
Nickname:	Nodes\\Keywords Node				
Classification:					
Aggregated:	No				
Audio	2	29	270	29	
Document	1	9	30	9	

Πιο συγκεκριμένα, προτείνουν τη διαχείριση του ανασχεδιασμού διαδικασίας ως έργο, σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, ακόμη και εντός της ίδιας Υπηρεσίας, παρά ταύτα με τις μικρότερου εύρους απλουστεύσεις να μην εκτελούνται ως έργα. Σημαντική ήταν εδώ η αναφορά στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, με την υποστελέχωση να

αποτελεί τον γνωστό ανασχετικό παράγοντα. Αν και ο εξωπορισμός δεν φαίνεται να είναι επιλογή για τους εμπειρογνώμονες, για τους λόγους που αναλύθηκαν στις συνεντεύξεις, εν τούτοις αναγνωρίζεται η επί του πρακτέου δυσκολία πρόσληψης και διατήρησης εξειδικευμένων στελεχών ΔΕ και ΑΔ. Το πολύπτυχο των προτάσεων που κατατέθηκαν περιελάμβαναν την τροποποίηση της νομοθεσίας του ενιαίου μισθολογίου και τις εκδόσεις Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων σε επίπεδο Γενικών Γραμματέων ή τα Μνημόνια Συνεργασίας, ώστε να επανέλθει το καθεστώς των αμειβόμενων επιτροπών των ομάδων ΔΕ. Κονδύλια, σύμφωνα πάντα με την πρόταση, θα μπορούσαν να αντληθούν από το ΕΣΠΑ, πχ δεσμεύοντας το 1% για αυτόν τον σκοπό. Οι επιτροπές θα αμείβονται βάσει της τήρησης του τριγώνου του έργου και όχι βάσει του αριθμού τους. Η εν λόγω Διοίκηση Κινήτρων θα πρέπει να συνοδευτεί και από ετήσιες προσλήψεις, στην κατεύθυνση δημιουργίας δεξαμενής στελεχών. Στο ίδιο μήκος κύματος, το πρόβλημα της αποεπένδυσης χρόνου μπορεί να αντιμετωπιστεί με έγγραφο ορισμό των μελών και δέσμευσης χρόνου από τους Γενικούς Γραμματείς.

Εντούτοις, σημαντικότερη ανάλυση - σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία - φαίνεται να είναι η έλλειψη κουλτούρας της διαχείρισης έργου εν γένει στην ελληνική Διοίκηση. Ως προτάσεις εδώ κατατέθηκαν εκ νέου η Διοίκηση Κινήτρων, η ανανέωση του ηλικιακού μίγματος, η εφαρμογή των ενωσιακών προβλέψεων ως εξωγενή αναγκαιότητα, αλλά και η ευρύτερη παραδοχή ότι η τυποποίηση των διαδικασιών της διαχείρισης έργου - πχ τα διαχειριστικά έγγραφα και εργαλεία - προσδίδουν ασφάλεια στον υπάλληλο. Έτσι μπορεί να καμφθεί η υπάρχουσα λογική της «διοκτησίας» της διαδικασίας, να σταματήσει η όποια παράτυπη διεκπεραίωση και να ξαναβρεθεί η αρχική λογική της διαδικασίας. Ως πρόταση εδώ κατατέθηκε ο ριζικός ανασχεδιασμός, όπου δει. Ο ρόλος των προϊσταμένων είναι κατά τα μέλη της ΟΕ κομβικός, δεδομένης της αντίστασης που μπορεί να προβάλλουν. Σε αυτό το πλαίσιο και στενά συνδεδεμένο με την κουλτούρα εμφανίζεται - όπως και στις συνεντεύξεις - το όραμα, με τη μεταλαμπάδευσή του εν τούτοις να παραμένει δύσκολη για τη χαμηλότερη ιεραρχία.

Κάποιοι από τους εμπειρογνώμονες - σε πλαίσιο αυτορρύθμισης - τροποποίησαν τις συνεντευξιακές τους απόψεις περί υπερδομής με αποφασιστικές αρμοδιότητες, συμφωνώντας κατά τη διάρκεια της ΟΕ σε αυτοτελή οριζόντια δομή με συντονιστικές αρμοδιότητες επί των ανά φορέα τμημάτων ΔΕ ή/και ΑΔ επί διαδικασιών που έχει προαποφασισθεί να απλουστευθούν. Η υπερδομή αυτή θα μπορούσε να είναι προσκείμενη στη Γενική Γραμματεία Συντονισμού. Επίσης σε όμοιο

πλαίσιο αυτορρύθμισης, οι εμπειρογνώμονες συμφώνησαν τελικά ότι η σιωπηρή έγκριση δεν αποτελεί καλή πρακτική λόγω των απώτερων επιπλοκών της και θα μπορούσε μόνο να εφαρμοστεί στα τυπικά στάδια ενός έργου.

Στο προαναφερθέν πλαίσιο της ασφάλειας που προσδίδει η τυποποίηση και η εν γένει διαχείριση του έργου της απλούστευσης ανήκει - σύμφωνα με την ΟΕ - και η επικαιροποιημένη τροφοδότηση των διαχειριστικών εγγράφων, όπως για παράδειγμα τα έγγραφα αρχικοποίησης και το ελλιπές έως και πλήρως παραληφθέν κατά τη ΔΕ από την ελληνική ΔΔ πλάνο διαχείρισης Ρίσκων. Το πρότυπο Μητρώο της PM² αποτελεί επαρκές μέσο καταγραφής και αξιολόγησης, ενώ ίσως είναι και το σημαντικότερο όλων των διαχειριστικών εγγράφων. Στο σημείο αυτό αναλύθηκε και η ανάγκη αλλαγής της κουλτούρας απόκρυψης και εξωραϊσμού των Ρίσκων από την πλευρά των υπαλλήλων.

Τέλος, στην ερώτηση κλεισίματος, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να προσθέσουν κάτι που δεν αναφέρθηκε, ιδιαίτερα σημαντικές ήταν οι προσθήκες του χρονοδιαγράμματος μετάβασης από την απλή ΑΔ στην ΑΔ ως έργο - με τον χρόνο να υπολογίζεται σε 5-10 έτη - και την απύσα και από την ενωσιακή μεθοδολογία διαδικασία «θανάτου» ενός έργου, το οποίο μακροχρονίως δεν τελεσφορεί. Στο τελευταίο ζήτημα η σημερινή πρακτική εξαντλείται στην παραλαβή έργων χωρίς ουσιαστικό ή με ξεπερασμένο περιεχόμενο.

2.3.2. Η Μελέτη Περίπτωσης της εισαγωγής των διακριθέντων αθλητών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

2.3.2.1. Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης (AS IS) και αποτελέσματα προσομοίωσης

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία (ν. 2725/1999, 1999) όπως αυτή έχει τροποποιηθεί και ισχύει και ανακεφαλαιώνεται σε πρόσφατες ανακοινώσεις των ΥΠΑΙΘ και ΓΓΑ (ΥΠΑΙΘ, 2019; ΓΓΑ, 2019a, 2019b), οι διακριθέντες αθλητές-μαθητές σε Ολυμπιακούς Αγώνες, Παγκόσμια και Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, αλλά και λοιπούς αγώνες, καθώς επίσης και αθλητές-μαθητές που πετυχαίνουν ή ισοφαρίζουν παγκόσμιο ή πανευρωπαϊκό ρεκόρ σε αγώνες ενηλίκων, νέων ή εφήβων/νεανίδων δικαιούνται εισαγωγή στα ΑΕΙ - και μάλιστα καθ' υπέρβαση του ορισθέντος ανά Σχολή αριθμού εισαχθέντων - ή μοριοδότηση για εισαγωγή σε συγκεκριμένες Σχολές ανάλογα με τη θέση διάκρισης και τον τύπο αγώνα ή ρεκόρ. Προκειμένου να γίνει η

εισαγωγή ή η μοριοδότηση οι αθλητές-μαθητές πρέπει να εγγραφούν στον λεγόμενο Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών, ο οποίος τηρείται στη ΓΓΑ.

Η υφιστάμενη διαδικασία διεκπεραιώνεται στο μεγαλύτερό της μέρος χειρόγραφα ή με την αποστολή email - από και προς τις Ομοσπονδίες, τις καθ' ύλην αρμόδιες Διευθύνσεις του ΥΠΑΙΘ, αλλά και προς τη ΓΓΑ - επισυνάπτοντας σε κάθε περίπτωση πληθώρα σαρωμένων δικαιολογητικών. Όμως, συχνά κάποια από τα αρχεία που και οι ίδιοι οι φορείς αποστέλλουν, όπως πχ τα φύλλα αγώνα από τις Ομοσπονδίες, είναι εξαιρετικά δύσκολο να σαρωθούν σε ευανάγνωστη μορφή, ενώ εμπεριέχουν και σημαντικό όγκο μη σχετικών στοιχείων. Επιπρόσθετα, σε κάποια βήματα απαιτείται αυτοπρόσωπη παρουσία του αιτούντα, παρότι η πλειονότητα των αρμόδιων Υπηρεσιών βρίσκονται στο κτήριο του ΥΠΑΙΘ⁴. Ο έλεγχος των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών γίνεται χειροκίνητα επισύροντας σημαντικό διοικητικό φόρτο και ανακρίβειες. Τόσο οι 49 αθλητικές Ομοσπονδίες όσο και η Διεύθυνση Φυσικής Αγωγής (ΔΦΑ) του ΥΠΑΙΘ, η οποία και είναι η καθ' ύλην αρμόδια για τους σχολικούς αγώνες, τροφοδοτούν τη Διεύθυνση Αγωνιστικού Αθλητισμού (ΔΑΑ) της ΓΓΑ με τα δεδομένα αυτά. Η τελευταία αποφασίζει για την εγγραφή και αναρτά την απόφαση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ, έτσι ώστε ο μαθητής-αθλητής να μπορεί να αιτηθεί την εισαγωγή του στα ΑΕΙ με νέα αυτοπρόσωπη Αίτηση προς την καθ' ύλην αρμόδια για τον υπολογισμό των μορίων Διεύθυνση Πανελληνίων Εξετάσεων (ΔΠΕ) του ΥΠΑΙΘ.

Πιο αναλυτικά, η διαδικασία εκκινεί με Αίτηση από τον αθλητή-μαθητή προς την αντίστοιχη Ομοσπονδία στην περίπτωση των επαγγελματικών αγώνων ή προς τη ΔΦΑ στην περίπτωση των σχολικών αγώνων. Σημειώνεται εδώ, ότι σε κάθε μία από τις περιπτώσεις αυτές επισυνάπτονται και διαφορετικά δικαιολογητικά. Ειδικότερα στη μεν πρώτη περίπτωση επισυνάπτονται τα δικαιολογητικά όπως φαίνονται στο Παράρτημα 6.5.1, στη δε δεύτερη στο Παράρτημα 6.5.2., όπως ακριβώς εμφανίζονται και στις αντίστοιχες ιστοσελίδες (ΓΓΑ, 2019a) και (ΥΠΑΙΘ, 2017).

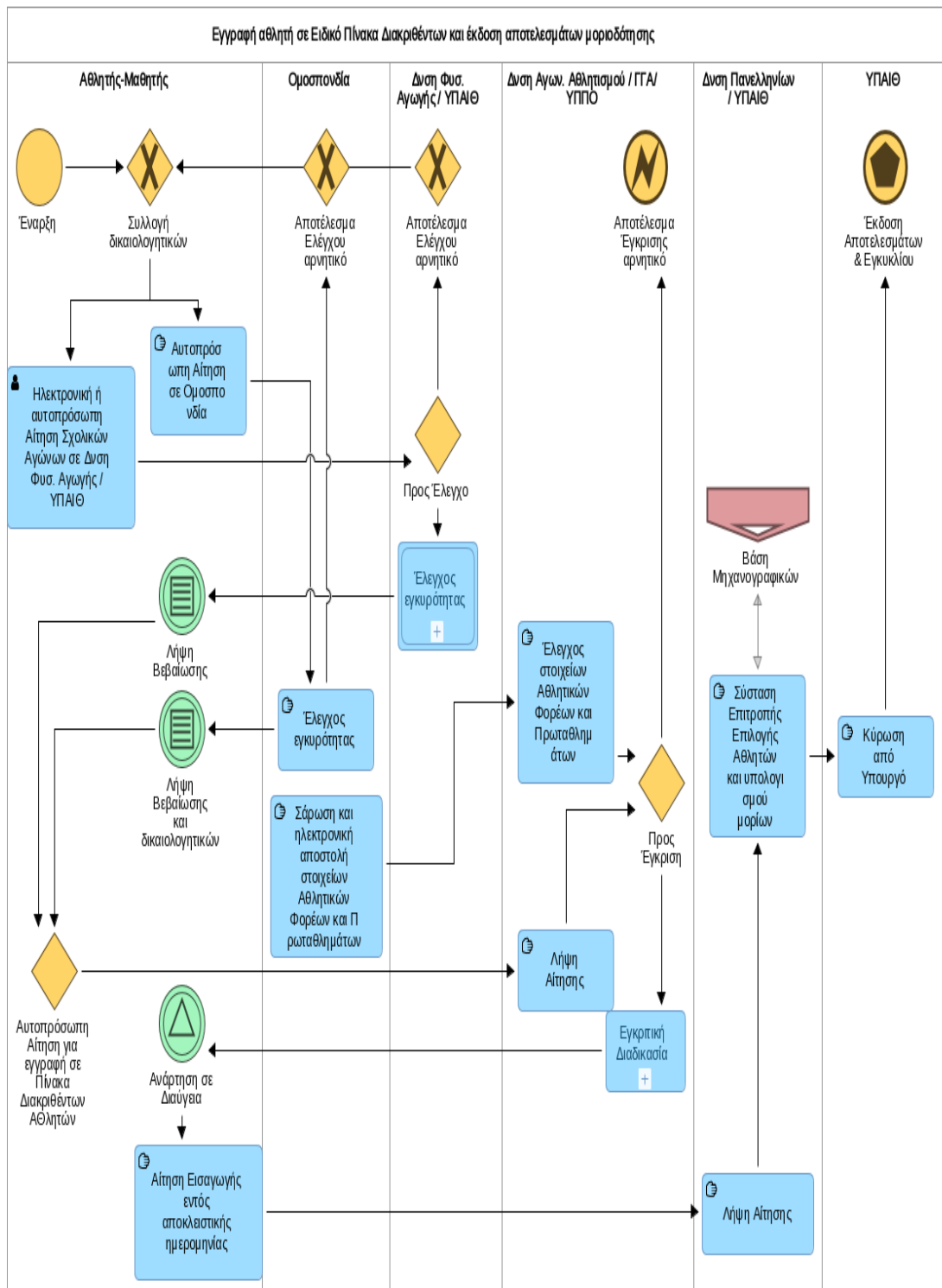
Στην πρώτη περίπτωση ήδη η Ομοσπονδία στέλνει ηλεκτρονικά τα απαραίτητα δεδομένα στη ΔΑΑ (ΓΓΑ, 2019a, 2019b), ώστε να διενεργηθεί ο έλεγχος αναγνώρισης του αθλητικού φορέα και των στοιχείων του πρωταθλήματος. Στη συνέχεια η Ομοσπονδία και αφού ελεγχθεί ως έγκυρη η Αίτηση, αποστέλλει Βεβαίωση στον αιτούντα συνοδευόμενη με τα απαραίτητα στοιχεία του αντίστοιχου πρωταθλήματος,

⁴ Παρόλα αυτά η κατάσταση έχει βελτιωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

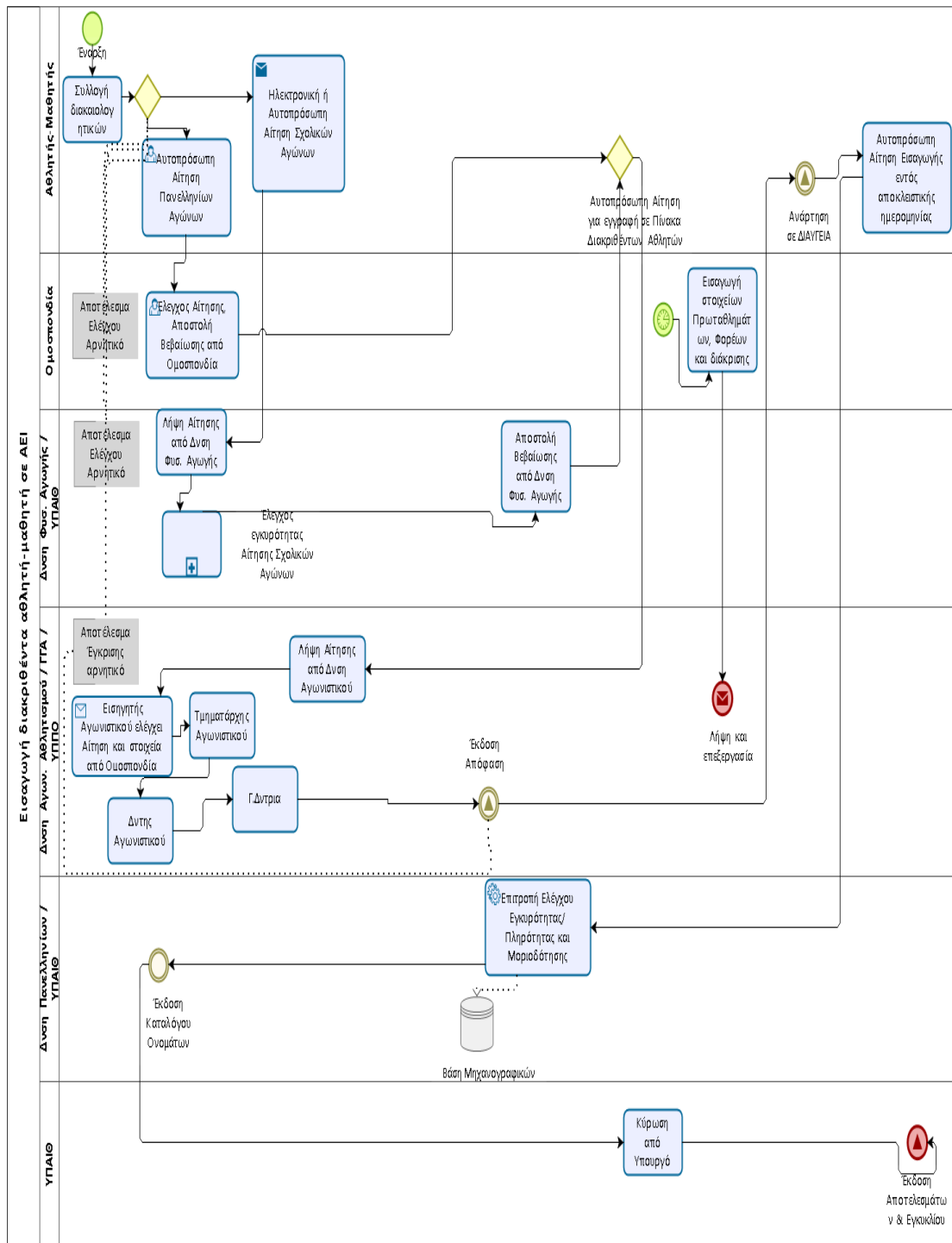
άλλως απορρίπτει αυτήν και ζητά διευκρινίσεις. Αντίστοιχα, κατά την περίπτωση της διάκρισης σε σχολικούς αγώνες, ο αιτών “κατεβάζει” από την προαναφερθείσα ιστοσελίδα (ΥΠΑΙΘ, 2017) τη σχετική αίτηση και την παραδίδει αυτοπροσώπως ή ηλεκτρονικώς, αφού βεβαίως προηγουμένως τη συμπληρώσει, την εκτυπώσει, την υπογράψει και τη σαρώσει. Το εισερχόμενο στη ΔΦΑ ηλεκτρονικό ή έγχαρτο έγγραφο λαμβάνει αριθμό ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου και στη συνέχεια διενεργείται ο απαραίτητος έλεγχος εγκυρότητας, δηλ. έλεγχος των φύλλων αγώνα, των συμμετοχών στα ομαδικά αθλήματα κτλ. Τα στοιχεία εξάγονται σε αρχείο Excel και καταχωρούνται σε σχετική βάση δεδομένων Access. Στη συνέχεια και αφού ολοκληρωθεί επιτυχώς η εσωτερική εγκριτική διαδικασία από τη ΔΦΑ, αποστέλλεται και σε αυτήν την περίπτωση Βεβαίωση προς τον αιτούντα, άλλως και εδώ ζητούνται διευκρινίσεις.

Στη συνέχεια η διαδικασία ενοποιείται και τα βήματα είναι κοινά. Ειδικότερα και αφού ο μαθητής-αθλητής λάβει την όποια από τις δύο Βεβαιώσεις, αιτείται εκ νέου με διαφορετικό έγγραφο την εγγραφή του στον Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών της ΓΓΑ. Η Αίτηση κατατίθεται αυτοπροσώπως στη ΔΑΑ της ΓΓΑ, η οποία και ελέγχει - έχοντας ήδη λάβει τα προαναφερθέντα στοιχεία από τις Ομοσπονδίες - τη δυνατότητα εγγραφής εκάστοτε αιτούντα σε αυτόν. Σε περίπτωση απόρριψης η διαδικασία περατώνεται εδώ, ενώ το σύνολο των εγκεκριμένων Αιτήσεων αναρτάται ως Απόφαση εγγραφής και στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ.

Το επόμενο βήμα είναι η εντός αποκλειστικής ημερομηνίας αυτοπρόσωπη κατάθεση από τον αθλητή-μαθητή στη ΔΠΕ της Απόφασης εγγραφής στον εν λόγω πίνακα, των σχετικών δικαιολογητικών και της Αίτησης Εισαγωγής στο επιθυμητό ΑΕΙ, όπως ορίζεται από τις κατ’ έτος εκδιδόμενες σχετικές εγκυκλίους του ΥΠΑΙΘ (ΥΠΑΙΘ, 2019). Ακολούθως, συγκροτείται Επιτροπή με στελέχη των αρμοδίων τμημάτων εντός της ΔΠΕ, η οποία και διενεργεί τη μοριοδότηση, σε συνεργασία με τη μηχανογράφηση. Μετά την ενσωμάτωση της μοριοδότησης στο μηχανογραφικό δελτίο εκδίδεται η κατάταξη των αιτούντων και εγκρίνεται ο τελικός κατάλογος, ο οποίος και κυρώνεται από την/ον Υπουργό. Τέλος, τα αποτελέσματα ανακοινώνονται στην οικεία ιστοσελίδα και εκδίδεται και η σχετική εγκύκλιος. Οι ενορχηστρώσεις και των δύο διαδικασιών απεικονίζονται ως μία στην Εικόνα 1 μέσω του εύληπτου τρόπου του λογισμικού ADONIS, αλλά και στην Εικόνα 2 μέσω της ισότιμης προς την Εικόνα 1 αποτύπωσης από το λογισμικό Bizagi, το οποίο και χρησιμοποιήθηκε για την προσομοίωση.



Εικόνα 1: Ενορχήστρωση AS IS, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό ADONIS



Εικόνα 2: Ενορχήστρωση AS IS, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό Bizagi

Τα αποτελέσματα της προσομοίωσης αριθμού διαδικασιών πολύ κοντινών στην πραγματικότητα - 6.500 Αιτήσεις σε διάστημα ενός έτους - καταδεικνύουν ξεκάθαρα την ύπαρξη δύο, κυρίως, στενωπών κατά την υφιστάμενη (AS IS) κατάσταση: την καταχώρηση των στοιχείων των Πρωταθλημάτων και των αθλητικών φορέων από τις Ομοσπονδίες και τον έλεγχο τους από τη ΔΑΑ. Όπως φαίνεται από τα παρατιθέμενα στο Παράρτημα 6.6 ειδικότερα στοιχεία της προσομοίωσης, ο μέσος όρος των ~80 ημερών για τη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας βασίζεται κυρίως στις ~69 και ~70 ημέρες που απαιτούνται για τον έλεγχο των στοιχείων της Αίτησης και την σάρωση και αποστολή των στοιχείων των Πρωταθλημάτων και των αθλητικών φορέων από τις Ομοσπονδίες αντίστοιχα, αλλά και από τις ~75 ημέρες της συνολικής διευθέτησης από τη ΔΑΑ. Ειδικότερα στην τελευταία, η σημαντικότερη στενωπός φαίνεται ότι είναι ο έλεγχος των στοιχείων νομιμότητας του εκάστοτε αθλητικού φορέα από τον αρμόδιο εισηγητή της Διεύθυνσης. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των στελεχών της ΓΓΑ, τα στοιχεία έτσι όπως αποστέλλονται από τις Ομοσπονδίες δεν είναι εύληπτα και δημιουργούν ζητήματα διαφάνειας και βεβαιότητας για τα εξαγόμενα συμπέρασμα, επιπροσθέτως του χρονοβόρου της ίδιας της αναζήτησης των συγκεκριμένων κάθε φορά στοιχείων μεταξύ άλλων μη-σχετικών, όπως συμβαίνει πχ με τα Δελτία Αγώνων. Παρά ταύτα, χάριν ευσύνοπτης και συγκριτικής ανάλυσης το σύνολο των εισρεόμενων πόρων, αλλά και των παραγόμενων εκροών τόσο της υφιστάμενης χορογραφίας, όσο και της σχεδιαζόμενης παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 στο τέλος του υποκεφαλαίου 2.3.2.3.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ξανά ότι η πλειονότητα των αρμοδίων Υπηρεσιών όπως περιγράφονται στο τρέχον υποκεφάλαιο στεγάζονται στο κτίριο του ΥΠΑΙΘ, γεγονός το οποίο καθιστά κενή νοήματος την αυτοπρόσωπη παρουσία του Πολίτη ως οιονεί μεταφορέα των υπηρεσιακών εγγράφων, αλλά και ως σειριακά αιτούμενου ουσιαστικά της διεκπεραίωσης του επόμενου κάθε φορά βήματος. Ειδικότερα, δεν είναι απαραίτητες - από πλευράς διαδικασίας - οι εκ νέου αιτήσεις τόσο μετά την παραλαβή της Βεβαίωσης και των δικαιολογητικών από τη ΔΦΑ, όσο και μετά την ανάρτηση στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ του Ειδικού Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών από τη ΓΓΑ. Η κατάργηση αυτών των βημάτων, σαφώς, θα προϋπέθετε μια ενιαία και “από άκρη σε άκρη” Αίτηση κατά το πρώτο βήμα.

Πρέπει επίσης να αναφερθεί, ότι όπως φαίνεται τόσο από το Παράρτημα 6.6 όσο και από τον Πίνακα 2, στο χρονικό διάστημα του έτους η συγκεκριμένη

χορογραφία καταφέρνει να διεκπεραιώσει 4.161 Αιτήσεις εκ του συνόλου των 6.500. Αυτό επιρρωνύει και την πραγματικότητα της ανέφικτης χρονικά εισδοχής των εν λόγω μαθητών στα ΑΕΙ, όπως συμβαίνει κατ' επανάληψη τα τελευταία σχολικά έτη.

2.3.2.2. Η ενσωμάτωση των ευρημάτων της Ποιοτικής Έρευνας στη Διαχείριση Έργου κατά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας στη Μελέτη Περίπτωσης

Η απουσία δέσμευσης κυρίως της πολιτικής ηγεσίας, αλλά και εν μέρει της ευρύτερης δημοσιοϋπαλληλίας, αναδείχθηκε ως ένα σημαντικό δίδαγμα από την ποιοτική έρευνα αλλά και από τη βιβλιογραφία, όπως παρουσιάζεται από τα αντίστοιχα υποκεφάλαια της ανά χείρας εργασίας. Παράλληλα, παθογένειες όπως το κενό εσωτερικής επικοινωνίας και συναντίληψης, η ανεπαρκής παρακολούθηση του τριγώνου του έργου και η διάτρητη θεσμική μνήμη παραμένουν αθεράπευτες. Στην κατεύθυνση ανάσχεσης αυτών των φαινομένων, επιβεβαιώθηκε η απόφαση περί ριζικού - σύμφωνα με τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας - ανασχεδιασμού της διαδικασίας μοριοδότησης των διακριθέντων αθλητών-μαθητών και οι ως άνω παράμετροι αντιμετωπίστηκαν με τη χρήση των βασικών εργαλείων της ενωσιακής μεθοδολογίας PM², μεταξύ των οποίων και τα επικαιροποιημένα διαχειριστικά έγγραφα, επίσης σύμφωνα με τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας.

Ειδικότερα, η συνάντηση της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου και ο έλεγχος των απαραίτητων διαχειριστικών εγγράφων έπαιξαν τον ρόλο της εναρκτήριας σύσκεψης σχεδιασμού και εφαρμογής. Το πλέγμα ανάθεσης αρμοδιοτήτων της ενωσιακής μεθοδολογίας αντιμετωπίζει την ελλειμματική δέσμευση μέσω εμπλοκής στελεχών υψηλά ιστάμενων στην ιεραρχία, εν προκειμένω ο Γενικός Γραμματέας Αθλητισμού ως Κύριος του Έργου και ο προϊστάμενος της ΔΑΑ της ΓΓΑ ως Επιχειρησιακός Διαχειριστής. Ταυτόχρονα, η εμπλοκή ως Παρόχου Λύσεων στελέχους της ΓΓΑ το οποίο και είναι μέλος της ήδη δρώσας διυπουργικής Ομάδας Διαχείρισης του Έργου διασφαλίζει την εσωτερική επικοινωνία και συναντίληψη ως στρατηγική ευθυγράμμιση. Η εν λόγω διυπουργική Ομάδα διαχειρίζεται την προαναφερθείσα πιλοτική καταγραφή των αθλητικών φορέων και δρα ως οιοει Κύρια Ομάδα Έργου. Τόσο η Επιτροπή όσο και η Ομάδα ενσωματώνουν στελέχη της δημοσιοϋπαλληλίας, με αναμφιβόλως θετικό αντίκτυπο στη θεσμική μνήμη.

Τέλος, η ενεργοποίηση του ρόλου του Διαχειριστή Έργου και η ως άνω επικαιροποιημένη τροφοδότηση των Μητρώων κινδύνου, αποφάσεων, τροποποιήσεων

και ζητημάτων, η βαθμολόγηση της λίστας ελέγχου των ενδιαφερομένων μερών, η κατάτμηση των πακέτων εργασίας και η συσχέτισή τους με τους ως άνω ρόλους, η δημιουργία οδικού χάρτη με τη μορφή διαγράμματος Gantt και η οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων των ενδιαφερομένων μερών μέσω του πίνακα RASCI, διασφαλίζει την καλύτερη και αποδοτικότερη παρακολούθηση του έργου, ακόμη και μετά την εκπόνηση της παρούσης εργασίας. Οι κανόνες της εν λόγω ΔΕ ενσωμάτωσαν τα ευρεθέντα σημεία τριβής της ποιοτικής έρευνας, όπως αποτυπώνονται στα υποκεφάλαια 2.3.1.2 και 2.3.1.3, αλλά και επαναδιατυπώνονται στο τμήμα 3.4 του Εγχειριδίου Έργου, το οποίο και παρατίθεται στο Παράρτημα 6.9.

Τέλος, το σύνολο των διαχειριστικών εγγράφων όπως χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία και προσαρμόστηκαν από τα αυθεντικά⁵ κατά την οιονεί εναρκτήρια σύσκεψη σχεδιασμού και εφαρμογής της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου παρατίθενται στα Παραρτήματα 6.8 έως και 6.14.

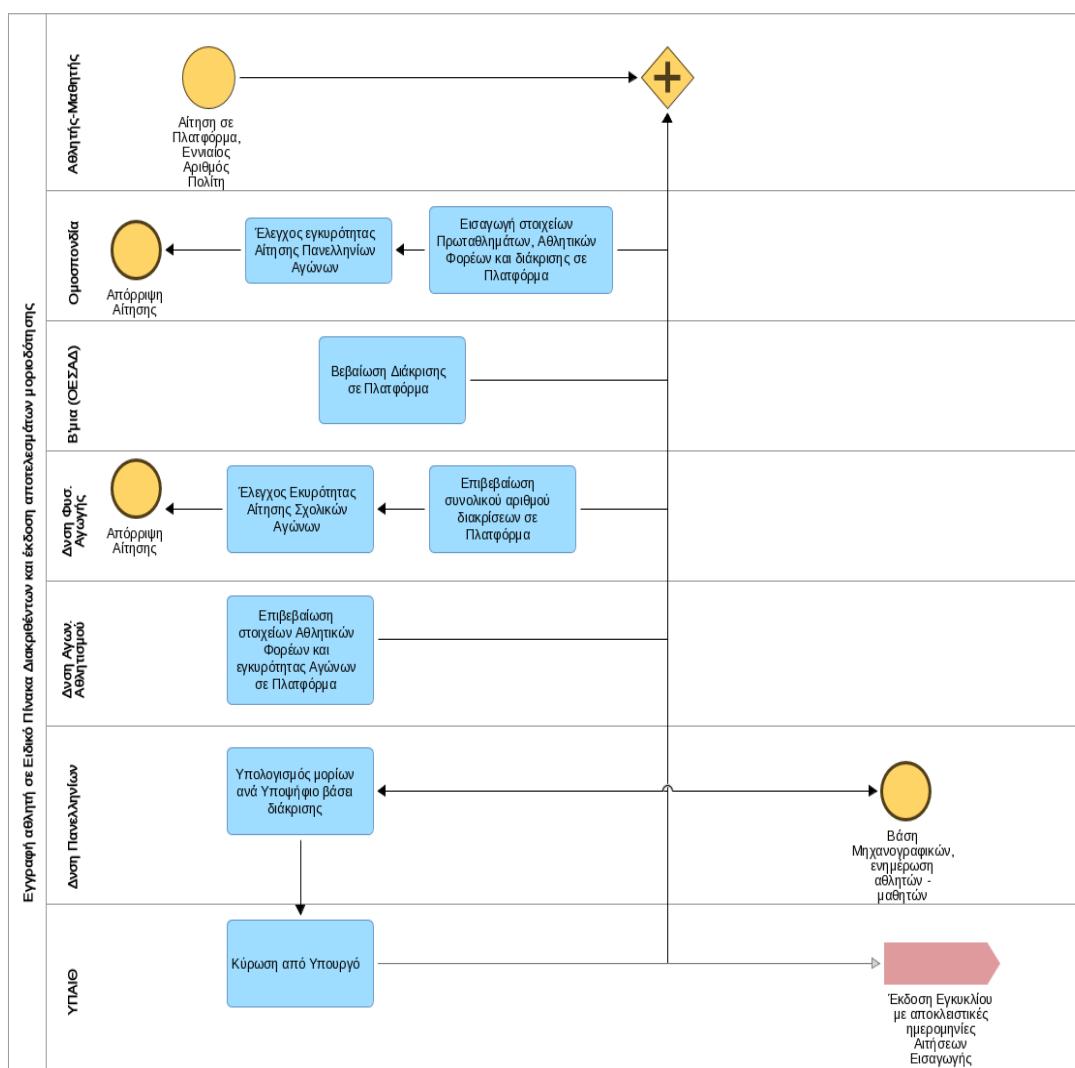
2.3.2.3. Αποτύπωση σχεδιαζόμενης κατάστασης (TO BE) και αποτελέσματα προσομοίωσης Μελέτης Περίπτωσης

Υπό αυτό το φώς ήταν δυνατόν να αποτυπωθεί και να προσομοιωθεί η σχεδιαζόμενη κατάσταση, η οποία εν πολλοίς είχε ήδη αποφασισθεί από τη ΓΓΑ. Πρόκειται για ριζικό ανασχεδιασμό διαδικασίας, ο οποίος και θα βασιστεί σε διαδικτυακή πλατφόρμα. Πρόδρομο έργο αυτής μπορεί να θεωρηθεί ότι διεκπεραιώνεται ήδη πιλοτικά, όπως προαναφέρθηκε, μέσω της “Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας Α.Ε.” (ΕΔΥΤΕ), λόγω της ανάγκης να υπάρξει μητρώο αθλητικών φορέων, ώστε να κατανεμηθούν σχετικά κονδύλια, όπως ανακοινώθηκε από την πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού (ΓΓΑ, 2020). Πλέον της αποτύπωσης και προσομοίωσης η συνεισφορά της ανά χείρας εργασίας συνίσταται σε βελτίωση επιμέρους λεπτομερειών, όπως πχ της απάλειψης της ανάγκης χειρόγραφης έγκρισης των ηλεκτρονικών δεδομένων εκάστου αιτούντα και της αντικατάστασής της με συνολική έγκριση λίστας ή την απάλειψη καταγραφής αριθμών πρωτοκόλλου και αντικατάστασής τους με την επισύναψη των μητρώων αλλαγών (log files) ή τη χρήση του σχεδιαζόμενου Ενιαίου Αριθμού Πολίτη κατά την είσοδο του αιτούντα στην πλατφόρμα - όπως συζητήθηκε κατά τις ημιδομημένες συνεντεύξεις από στελέχη του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Όλες αυτές οι τροποποιήσεις θα

⁵ Όπως παραχωρήθηκαν στην ελληνική τους εκδοχή (Katsagounos, 2020) και θα είναι μελλοντικά διαθέσιμα στη διεύθυνση pm2alliance.eu.

νοηματοδοτούνται ως κατά σύμβαση προτάσεις έως την απαραίτητη τροποποίηση του νομικού πλαισίου.

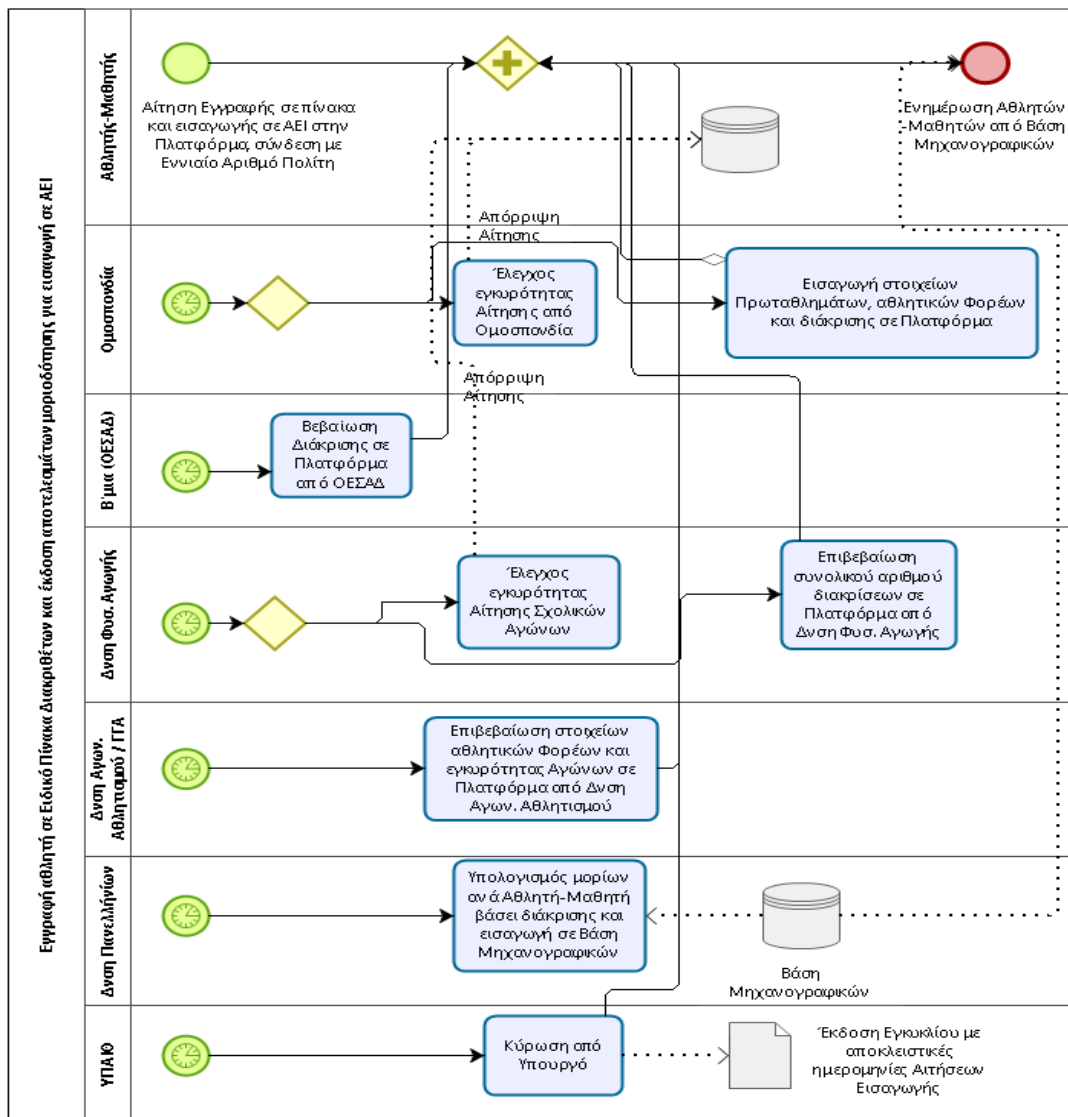
Όπως μπορεί να διαπιστωθεί και από την Εικόνα 3, ο αθλητής-μαθητής καταθέτει ηλεκτρονικά μία και μόνο αίτηση χωρίς την επισύναψη κανενός δικαιολογητικού. Καταρχάς, η είσοδος στην πλατφόρμα μέσω του Ενιαίου Αριθμού Πολίτη θα καταστήσει εφικτή την εκ προοιμίου διαλειτουργική τροφοδότηση της πλατφόρμας με τα προσωπικά δεδομένα του αθλητή-μαθητή, όπως πχ ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τόπο κατοικίας κτλ, εκπληρώνοντας έτσι την ενωσιακή αρχή “μόνον άπαξ”. Επιπρόσθετα, οι καθ’ ύλην αρμόδιοι φορείς έχουν ήδη τροφοδοτήσει την πλατφόρμα με τα απαραίτητα δεδομένα των αθλητικών αλλά και μαθητικών παραμέτρων, καλύπτοντας έτσι και τις δύο φύσεις του αιτούντα, δηλ. τη μαθητική και την αθλητική.



Εικόνα 3: Ενορχήστρωση ΤΟ ΒΕ, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό ADONIS

Ειδικότερα, οι Ομοσπονδίες θα τροφοδοτούν την πλατφόρμα με τα δεδομένα των πρωταθλημάτων, των εμπλεκόμενων αθλητικών φορέων και της διάκρισης εκάστου αιτούντα σε απευθείας επεξεργάσιμη μορφή και όχι με τη μορφή σαρωμένων αρχείων, έτσι όπως διενεργείται στην υφιστάμενη κατάσταση. Στους ίδιους χρόνους, δεδομένου του ετήσιου όγκου των χιλίων διακοσίων αθλητικών διακρίσεων στο πλαίσιο των σχολικών αγώνων, οι υπεύθυνοι Φυσικής Αγωγής των καθ' ύλην αρμοδίων Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Οργανωτική Επιτροπή Σχολικών Αθλητικών Δραστηριοτήτων, ΟΕΣΑΔ) θα βεβαιώνουν στην πλατφόρμα τη διάκριση αλλά και τα συνολικά στοιχεία του μαθητή, απαλείφοντας έτσι την ανάγκη κατάθεσης εκ μέρους τους του συνόλου των σχετικών δικαιολογητικών, όπως π.χ. τη βεβαίωση συμμετοχής στις Πανελλήνιες Εξετάσεις, το Απολυτήριο κτλ. Επίσης, ο συνολικός αριθμός των διακρίσεων σε επίπεδο σχολικών αγώνων θα επιβεβαιώνεται από τη ΔΦΑ, η οποία και θα ελέγχει στην πλατφόρμα την εγκυρότητα της Αίτησης. Αντίστοιχα, η ΔΑΑ θα επιβεβαιώνει, επίσης στην πλατφόρμα, την εγκυρότητα των Αγώνων, αλλά και των στοιχείων των αθλητικών φορέων. Στη συνέχεια, η ΔΠΕ εφαρμόζει τον από τον νόμο προβλεπόμενο αλγόριθμο και υπολογίζει μηχανογραφικά τον αριθμό των μορίων ανά αιτούντα και κατ' επέκταση τις νέες "βάσεις". Η Βάση Μηχανογραφικών ενημερώνει ηλεκτρονικά τους αιτούντες, ενώ μετά την κύρωση από την ηγεσία του ΥΠΑΙΘ εκδίδεται η Εγκύκλιος με τις αποκλειστικές ημερομηνίες των ηλεκτρονικών Αιτήσεων εισαγωγής.

Η προσομοίωση της κατά Bizagi χρονογραφίας - ισότιμης με την απεικονιζόμενη στην Εικόνα 3 - απεικονίζεται στην Εικόνα 4, η οποία και απέδωσε τα αποτελέσματα του Παραρτήματος 6.7. Εκεί αποτυπώνεται η σαφής ολική διεκπεραίωση των 6.500 ετησίως προσομοιούμενων Αιτήσεων, ταυτόσημο μέγεθος δηλαδή με αυτό της προσομοίωσης της υφιστάμενης διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται οι πρωταρχικοί στόχοι της ταυτόχρονης, με το σύνολο των υποψηφίων στις Πανελλήνιες Εξετάσεις, εισαγωγής στα ΑΕΙ και για αυτήν την κατηγορία των υποψηφίων αυτοματοποιημένα και χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση, αλλά και της απόληξης του φαινομένου της κατάληξης δύο θέσεων.



Εικόνα 4: Ενορχήστρωση ΤΟ ΒΕ, όπως αποτυπώνεται από το λογισμικό Bizagi

Η επίτευξη του στόχου αυτού κατέστη εφικτή λόγω της μεγάλης μείωσης του χρόνου επεξεργασίας της εκάστοτε Αίτησης. Ειδικότερα, ο μέσος χρόνος διεκπεραίωσης της κάθε Αίτησης ανέρχεται σε 22'48'' και δεν είναι συγκρίσιμος με τις ~80 ημέρες στις οποίες διεκπεραιώνεται μια Αίτηση στην υφιστάμενη διαδικασία. Το σύνολο των χρόνων ανά βήμα αλλά και η χρήση των ανθρώπινων πόρων αποδίδονται, όπως προαναφέρθηκε, στον κάτωθι Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Σύγκριση αποτελεσμάτων προσομοίωσης και εισροών της υφιστάμενης και της σχεδιαζόμενης διαδικασίας μέσω του λογισμικού Bizagi

Δείκτης	Υφιστάμενη κατάσταση (AS IS)	Σχεδιαζόμενη κατάσταση (TO BE)
Συνολικός μέσος χρόνος	80d 10h 36s	22m 48s
Αιτήσεις διεκπεραιωθείσες / Σύνολο Αιτήσεων, χρόνος προσομοίωσης	4.161/6.500 , 365 d	6.500/6.500 , 365 d
Μέσος χρόνος αθλητή-μαθητή (εισορή)	Συλλογή δικαιολογητικών: 1h (1h) Αίτηση Πανελληνίων: 1h (1 h) Αίτηση Σχολικών: 1h (1 h) Αίτηση Εισαγωγής: 1h (1 h)	Αίτηση: - (-)
Χρήση πόρου	48,98%	0%
Ομοσπονδία (εισορή)	Έλεγχος Αίτησης: 69d 2h 5m 24s (15m) Εισαγωγή στοιχείων: 70d 1h 6m (1 h 15m)	Έλεγχος Αίτησης: 10m10s (10m) Εισαγωγή στοιχείων: 49m48s (50m)
Χρήση πόρου	Υπάλληλος: 99,99%	Υπάλληλος: 37,34%
Διεύθυνση Φυσικής Αγωγής ΥΠΑΙΘ, Συνολική εκροή (εισορή)	Λήψη Αίτησης: (5m) Εισηγητής: (1 h) Τμηματάρχης: (5m) Διευθυντής: (10m) Access: (45m) Αποστολή Βεβαίωσης: (1h) Συνολική εκροή: 15d 3h 55m 12s	Έλεγχος εγκυρότητας Αίτησης & επιβεβαίωση συνολικού αριθμού διακριθέντων: 1h 1m (1h)
Χρήση πόρου	Υπάλληλος: 82,59% Διευθυντής: 34,94%	Υπάλληλος: 36,93% Διευθυντής: 37,55%
Διεύθυνση Αγωνιστικού Αθλητισμού ΥΠΑΙΘ (εισορή)	Λήψη Αίτησης: (5´) Εισηγητής: (2 h) Τμηματάρχης: (30m αναμονή, 10m εκτέλεση) Διευθυντής: (10m) Γεν. Διευθύντρια: (10m) Συνολική εκροή: 76d 39m	Επιβεβαίωση στοιχείων: 1h 59m (1h)
Χρήση πόρου	Υπάλληλος: 99,95% Τμηματάρχης: 31,68% Διευθυντής: 7,92% Γεν. Διευθύντρια: 7,92%	Υπάλληλος: 17,12% Διευθυντής: 17,12%
Γραφεία Φυσικής Αγωγής Β' Εκπαίδευσης (ΟΕΣΑΔ)	--	Επιβεβαίωση διάκρισης σε πλατφόρμα: 4m 48s (5m)
Χρήση πόρου		Υπάλληλος: 6,18%
Υπολογισμός μορίων	Εισαγωγή στοιχείων και επεξεργασία σε Βάση Μηχανογραφικών: 1h (1 h)	Εισαγωγή στοιχείων και επεξεργασία σε Βάση Μηχανογραφικών: 10m12s (10m)
Χρήση πόρου	Υπάλληλος: 47,51%	Υπάλληλος: 12,37%
Κύρωση από Υπουργό	Προετοιμασία υπογραφής: 1m (1m12s)	Προετοιμασία υπογραφής: 1m (1m12s)
Χρήση πόρου	Υπάλληλος: 24,15%	Υπάλληλος: 0,62%

Είναι προφανές ότι η διαφορά του συνολικού μέσου χρόνου εδράζεται στις επιμέρους δραστικές μειώσεις των χρόνων όλων σχεδόν των βημάτων της διαδικασίας, με εξαίρεση τα βήματα της προσυπογραφής από την πολιτική ηγεσία του ΥΠΑΙΘ, του συνόλου των δραστηριοτήτων του αθλητή-μαθητή - το οποίο για τεχνικούς λόγους δεν μπορεί να αντικατοπτριστεί στο λογισμικό Bizagi - και του νέου βήματος της Βεβαίωσης διάκρισης στην ηλεκτρονική πλατφόρμα εκ μέρους των καθ' ύλην αρμοδίων δημοσίων λειτουργών των ΟΕΣΑΔ. Ενδεικτικά, οι περίπου 15 ημέρες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση του ελέγχου από τη ΔΦΑ μειώνονται σε μία ώρα και ένα λεπτό, οι περίπου 76 ημέρες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση του ελέγχου από τη ΔΑΑ μειώνονται σε μία ώρα και 59 λεπτά, αλλά και το ιδιαίτερα χρονοβόρο και έμφορτο διοικητικών βαρών βήμα των Ομοσπονδιών από ~69 και ~70 ημέρες για έλεγχο και εισαγωγή στοιχείων αντίστοιχα, σε συνολικό χρόνο περίπου μίας ώρας. Κατ' επέκταση, μειώνεται δραστικά και η χρήση των ανθρώπινων πόρων, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτό της μείωσης από 99,99% σε 37,34% των υπαλλήλων των Ομοσπονδιών. Ομοίως, απελευθερώνονται σημαντικοί ανθρώπινοι πόροι στις καθ' ύλην αρμόδιες Διευθύνσεις του ΥΠΑΙΘ, αλλά και σε όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους του Υπουργείου. Η εμπλοκή των υπαλλήλων των ΟΕΣΑΔ είναι της τάξεως των λεπτών της ώρας, με το ποσοστό χρήσης των πόρων να βρίσκεται σε μονοψήφιο επίπεδο.

Σαφώς, καμία από τις παραπάνω μειώσεις δεν θα πρέπει να προκαλεί έκπληξη, διότι αυτή η δυνατότητα περιορισμού του διοικητικού φόρτου με ταυτόχρονη βελτίωση της ακρίβειας και της διαφάνειας, παραμένουν τα συγκριτικά, έναντι της έγχαρτης και χειροκίνητης διαχείρισης, πλεονεκτήματα των υπολογιστικών συστημάτων και των διαδικτυακών πλατφορμών.

3. Συζήτηση και συμπεράσματα

Καθίσταται σαφές από τη βιβλιογραφική επισκόπηση ότι η όποια τροποποίηση των διαδικασιών αντιμετωπίζεται ως έργο από την πλειονότητα των Δημοσίων Διοικήσεων ανά τον κόσμο. Αυτό μάλιστα ισχύει σε τέτοιο βαθμό ώστε ο κριτικά αποτιμών αναγνώστης της βιβλιογραφίας δύναται να θέσει εν αμφιβόλω την όποια αναμόχλευση του ερωτήματος περί του εφικτού της εν λόγω πρακτικής στην ελληνική Διοίκηση.

Παρά ταύτα, η ποιοτική έρευνα καταδεικνύει ότι, ως είθισται, οι συχνώς αναφερόμενες θεωρητικές προσεγγίσεις απέχουν παρασάγγας από την πράξη. Τόσο οι συνεντεύξεις, όσο και η Ομάδα Εστίασης καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ελληνική Διοίκηση δεν ακολουθεί την εν λόγω πολιτοκεντρική και αποδοτική σε επίπεδο πόρων προσέγγιση. Η έλλειψη κουλτούρας διαχείρισης έργου σε συνδυασμό με τη γενικότερη υποστελέχωση και την ειδικότερη έλλειψη των κατάλληλων στελεχών και της σχετιζόμενης Διοίκησης Κινήτρων αναδεικνύονται ως οι μακροδιοικητικοί στενωποί στην πορεία προς την υιοθέτηση της διαχείρισης της απλούστευσης των διαδικασιών ως έργο.

Τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας και πιο συγκεκριμένα η τροφοδότηση των διαχειριστικών εγγράφων και ο ριζικός ανασχεδιασμός ενσωματώθηκαν άμεσα στη μελέτη περίπτωσης. Όπως επιβεβαιώθηκε από τις προσομοιώσεις των ενορχηστρώσεων BPMN, η επιλεγείσα εναλλακτική του από «από άκρη σε άκρη» ριζικού ανασχεδιασμού με τη μορφή διαλειτουργικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας, οδηγεί σε μεγάλο βαθμό βελτίωση των εκροών. Ταυτόχρονα, και όπως αποδείχθηκε, η επικαιροποίηση των διαχειριστικών εγγράφων κατά την ενωσιακή μεθοδολογία PM² - ειδικότερα του θεμελιώδους Μητρώου Ρίσκων - ήταν εφικτή από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ακόμη και στα εν προκειμένω εξαιρετικά πιεστικά χρονοδιαγράμματα.

Επί παραδείγματι, η ως άνω επιλογή της εναλλακτικής της διαδικτυακής πλατφόρμας, αν και είχε αποφασισθεί ήδη προ οκταμήνου, επιβεβαιώθηκε πλήρως από την Έκθεση Επιχειρηματικής Σκοπιμότητας. Η Έκθεση, όπως καταρτίστηκε και παρατίθεται στο Παράρτημα 6.8, καταδεικνύει μέσω αναλύσεων SWOT των δυνατών/αδύνατων σημείων των φορέων καθώς και των ευκαιριών/απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος για κάθε ένα από τέσσερα σενάρια που εξετάστησαν ότι η επιλογή της πλατφόρμας ήταν η βέλτιστη λύση. Επίσης, το καταρτισθέν Εγχειρίδιο Έργου παρέχει εφικτό Οδικό Χάρτη ως γράφημα Gantt, αλλά και απαραίτητα στοιχεία όπως το Πλάνο Επικοινωνιών ή η Κατάτμηση Εργασιών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συνεισέφεραν τα απαραίτητα δεδομένα χωρίς κατασπατάληση χρόνου, δεδομένου ότι χρειάστηκε μια ομαδική συνάντηση και τέσσερις κατά μόνας συζητήσεις με τον Διαχειριστή Έργου, ρόλο τον οποίο έπαιξε ο σπουδαστής.

Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι η - κατά PM² - πλήρης διαχείριση του έργου της απλούστευσης των διαδικασιών είναι καθήκον, το οποίο

μπορεί να αναληφθεί από κάποιον υπάλληλο της όποιας δομής ενός οργανισμού της Δημόσιας Διοίκησης πλέον των καθηκόντων του. Τουναντίον, όπως προτείνουν και οι εμπειρογνώμονες της Ομάδας Εστίασης, η εν λόγω υπηρεσιακή πρακτική θα πρέπει να στηριχθεί με συνεχείς προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού και Διοίκηση Κινήτρων τόσο της προτεινόμενης κεντρικής αυτοτελούς δομής, όσο και των αντίστοιχων αυτοτελών δομών ανά φορέα. Οι εν λόγω εμπειρογνώμονες κατέχουν θέσεις ευθύνης στις Υπηρεσίες που εμπλέκονται σε διαχείριση έργου/απλούστευση διαδικασιών και προκρίνουν ξεκάθαρα την πρόσληψη υπαλλήλων και όχι τον εξωπορισμό μέσω αναδόχων. Το κύριο επιχείρημα πίσω από την επιλογή συνίσταται στο συμφερότερο της πρόσληψης, δεδομένης της μονοδιάστατης κουλτούρας προσπορισμού συμβολαίων συντήρησης εκ μέρους των αναδόχων. Έτι περαιτέρω, ο εμπλουτισμός της προϋπάρχουσας πανεπιστημιακής γνώσης και των κατάλληλων δεξιοτήτων αυτών των εξειδικευμένων στελεχών με την πείρα και την κοινή λογική της διοικητικής καθημερινότητας θα μπορέσει να ωφελήσει τα μάλα τη διοικητική μηχανή, επιλύοντας τα χρόνια προβλήματα της απουσίας θεσμικής μνήμης, της ακατάλληλης προσαρμογής των ενωσιακών εργαλείων στην ελληνική πραγματικότητα, αυτού ακριβώς του κοστοβόρου εξωπορισμού και της ανάγκης για μετακλητούς υπαλλήλους με ειδική γνώση, οι οποίοι μάλιστα απαλλαγμένοι από την ιεραρχία της δημοσιούπαλληλίας ίσως και να εμφανίζονται ως αποτελεσματικότεροι στη διαχείριση έργου. Στην κατεύθυνση επίλυσης των προκλήσεων της προσέλευσης και διατήρησης αυτών των εξειδικευμένων στελεχών, οι εμπειρογνώμονες προτείνουν την αναπροσαρμογή του ενιαίου μισθολογίου και την έκδοση των απαραίτητων κανονιστικών πράξεων της Διοίκησης ώστε να επανέλθει το καθεστώς των αμειβόμενων –βάσει παραδοτέων - ομάδων έργου.

Επίσης, η παραγωγή τέτοιων εξειδικευμένων στελεχών στη Διοίκηση της Αλλαγής και τις μελλοντικές προκλήσεις που επιφυλάσσει η τεχνολογία - πχ η τεχνητή νοημοσύνη - προτείνεται στο πλαίσιο της ανά χείρας εργασίας να αναληφθεί από την ΕΣΔΔΑ, με τη δημιουργία ειδικού τμήματος. Επιπρόσθετα, η τροφοδότηση του διοικητικού μηχανισμού με τέτοια στελέχη θα μπορούσε να γίνει ως ένα διακριτό έργο εξάπλωσης των μεθοδολογιών. Οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως οι «πρεσβευτές» της Αλλαγής, ειδικότερα στην ευκταία περίπτωση, κατά την οποία οι ανά φορέα δομές δεν είναι απλώς γραφεία διαχείρισης του έργου της απλούστευσης των διαδικασιών, αλλά λάβουν τον χαρακτήρα αυτοτελών Γραφείων

Στρατηγικής Διαχείρισης της Αλλαγής, κατά τα ενωσιακά και ευρύτερα διεθνή πρότυπα Διοίκησης της Αλλαγής (Stanleigh, 2010).

Σε αυτούς τους πυλώνες βελτίωσης, δηλαδή των δομικών και νομοθετικών αλλαγών, μπορούν να τεθούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της οριζοντίως βιώσιμης λειτουργίας τόσο αυτών των αυτοτελών μονάδων ανά φορέα, όσο και του κεντρικού αυτοτελούς συντονιστικού οργάνου. Αυτοί μπορεί να είναι πέραν αυτών που τίθενται στο υποκεφάλαιο 2.2. του παραρτημένου Εγχειριδίου του Έργου, η εκ των ων ουκ άνευ μετάλλαξη της τρέχουσας διεκπεραιωτικής ηγεσίας σε μετασχηματιστική/οραματιστική και η αντιμετώπιση της ελλοχεύουσας γραφειοκρατικής διολίσθησης ή/και αυτονόμησης με αντίμετρα όπως ο ριζικός ανασχεδιασμός. Επακόλουθα, επί αυτών των παραγόντων επιτυχίας μπορεί να μετρηθούν οι κύριοι δείκτες απόδοσης εκάστου έργου απλούστευσης των διαδικασιών.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί, ότι όχι μόνο η εναλλακτική υπόθεση της ανά χειρας εργασίας επιβεβαιώθηκε, αλλά και εκπληρώθηκε ο σκοπός της, έτσι όπως τέθηκε στο υποκεφάλαιο 1.2. Πιο συγκεκριμένα, η κατάθεση εφαρμόσιμης πρότασης συνδυασμού των μεθοδολογιών διαχείρισης έργου και απλούστευσης διαδικασιών δεν περιορίζεται μόνο στις παραπάνω προτάσεις σε μακροδιοικητικό επίπεδο. Ήδη, το σύνολο της εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί ένα πρωτόλειο Εγχειρίδιο πρακτικής εφαρμογής διαχείρισης έργου κατά την απλούστευση, για τους υπαλλήλους των υπάρχοντων Τμημάτων Απλούστευσης Διαδικασιών. Παρέχει το θεωρητικό υπόβαθρο - δεδομένου πάντα του περιορισμού του αριθμού των λέξεων - , τα απαραίτητα - για μια «γρήγορη εκκίνηση» - διαχειριστικά έγγραφα της PM² μεταφρασμένα, αλλά και την κατεύθυνση χρησιμοποίησης των ελεύθερα διαθέσιμων λογισμικών αποτύπωσης διαδικασιών κατά το μοντέλο BPMN. Το υλικό είναι πλήρως προσαρμόσιμο σε όλους τους φορείς της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και άμεσα εφαρμόσιμο, ακόμη και αν δεν έχει αποφασισθεί από τον εκάστοτε φορέα ποιες διαδικασίες θα απλουστευθούν. Όπως πρότειναν και οι συνεντευξιαζόμενοι, η ίδια η PM² μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή των διαδικασιών προς απλούστευση, αν γίνει η παραδοχή ότι η θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική εφαρμογή των

μεθοδολογιών επιλογής διαδικασιών προς απλούστευση αφορά ωριμότερους οργανισμούς από αυτούς της ελληνικής Διοίκησης⁶.

Η μελλοντική σύμπραξη της Ακαδημίας στην υπάρχουσα Ομάδα Εστίασης, ως απαραίτητο συστατικό της επιστημικής κοινότητας, θα οδηγήσει ευκταίως στην εκπόνηση ενός πληρέστερου κειμένου χωρίς τους περιορισμούς των λέξεων, του χρόνου, του θερινού χρονισμού, της πρόσβασης σε βιβλιογραφικό υλικό και πιθανώς των περιορισμών του ελεύθερου λογισμικού. Επιπρόσθετα, η πλήρης εφαρμογή της PM² σε απλούστευση η οποία θα εμπλέκει, όπως και η Μελέτη Περίπτωσης, διαφορετικούς φορείς και η οποία θα είναι ακόμη στο δεύτερο βήμα του κύκλου δημόσιας πολιτικής - αυτό δηλαδή της διαμόρφωσης πολιτικής -, θα μπορούσε να αποτελέσει μελλοντική επέκταση της παρούσης εργασίας, με σκοπό την επαναλαμβανόμενη επιβεβαίωση του εφικτού, αλλά και την παραγωγή επιπρόσθετων δεδομένων σχετιζόμενων με κύριους δείκτες απόδοσης ή/και με την κατάρτιση χρονοδιαγράμματος μετάβασης από τη σημερινή διαχείριση της απλούστευσης σε αυτήν του έργου. Παρά το γεγονός ότι η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων δεν είναι κοινός τόπος στην ελληνική Διοίκηση, εντούτοις μπορεί εν προκειμένω να συνεχιστεί η όλο και συχνότερα ασκούμενη καλή πρακτική της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας, αυτή δηλαδή της επιχειρούσας Διοίκησης, η οποία προτείνει και είναι σε θέση να εφαρμόσει καινοτόμες όσο και αυτονόητες προσεγγίσεις.

Εν κατακλείδι, το σύνολο των προτάσεων της ανά χείρας εργασίας οφείλουν να κινούνται απαρέγκλιτα στην κατεύθυνση τήρησης της συνταγματικής επιταγής της παραγράφου 1 του Άρθρου 103 του ισχύοντος Συντάγματος σύμφωνα με την οποία «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν τον Λαό, οφείλουν δε πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα».

⁶ κατά την έννοια της ωριμότητας όπως αναλύθηκε ακροθιγώς στο υποκεφάλαιο 2.1.2.2 και στη Σημείωση 2.2 (Rosemann and De Bruin, Tonia, 2020).

4. Σημειώσεις

Κεφάλαιο 1

1.1 Οι Αρχές αυτές είναι συνοπτικά ο εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αρχή “μόνον άπαξ” - σύμφωνα με την οποία ο πολίτης οφείλει να δίνει μόνο μία φορά στοιχεία που τον αφορούν-, η κατάργηση των αποκλεισμών και η ενίσχυση της προσβασιμότητας, ο ανοιχτός χαρακτήρας των δεδομένων και η διαφάνεια, ο εξ ορισμού διασυνοριακός και διαλειτουργικός χαρακτήρας των υπηρεσιών και τέλος η αυξημένη αξιοπιστία.

Κεφάλαιο 2

2.1 Ανάμεσα σε αυτά αξίζει να σταχυολογηθούν η βελτιωμένη αποδοτικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών προς τους Πολίτες, ο εκμοντερνισμός του θεσμικού πλαισίου και η συνδεδεμένη με αυτόν βέλτιστη εξυπηρέτηση με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας, ο αποτελεσματικός έλεγχος των δημοσίων δαπανών, η διαφάνεια, η λογοδοσία και η απλοποίηση των επαφών των Πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες.

2.2 Συνήθως τα μοντέλα ταξινομούν την ωριμότητα αυτή σε πέντε επίπεδα. Επιγραμματικά, το επίπεδο 0 αντιστοιχεί στην πλήρη απουσία διαδικασιών αλλά και πρόθεσης δημιουργίας των, το επίπεδο 1 αντικατοπτρίζει ένα αρχικό επίπεδο ωρίμανσης όπου δεν υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες και οι επιχειρησιακές λειτουργίες εκτελούνται κατά περίπτωση, το επίπεδο 2 δηλώνει οργανισμό ο οποίος ακολουθεί κάποιους αλγόριθμους χωρίς τυποποίηση, τεκμηρίωση και επαναληψιμότητα, το επίπεδο 3 αναφέρεται σε οργανισμούς με SOPs χωρίς όμως μηχανισμό ελέγχου, το επίπεδο 4 αντίστοιχη σε ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας χωρίς όμως αναζήτηση για την επόμενη αλλαγή και τέλος το επίπεδο 5 το οποίο περιγράφει έναν κατά Senge οργανισμό που μαθαίνει και συνεχώς αυτοβελτιώνεται.

2.3 Η καταγραφή αυτή περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις, τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, τον χρόνο ως ξεχωριστό πόρο, το νομικό πλαίσιο, την παραγόμενη πληροφορία και την υποστήριξή της από δεδομένα, τη συμπεριφορά και τη συνολική επαναληψιμότητα σε συγκεκριμένο χρονικό παράθυρο.

2.4 Η βελτιστοποίηση παράγεται κατά αυτό τον τρόπο μέσω συνεχών προσομοιώσεων και συγκρίσεων των αποτελεσμάτων των διαθέσιμων σεναρίων (what-if analysis). Οι συγκρίσεις αυτές γίνονται συνήθως σε επίπεδο πόρων, αλλά και εμπλοκής τεχνολογικών λύσεων σε κάποιο βήμα της διαδικασίας.

2.5 Η Ελληνική ΔΔ κατατάσσεται τελευταία στη διάσταση του προσανατολισμού στο μέλλον, με σημαντικές και αναπόφευκτες επιπτώσεις στις δεξιότητες μακροχρόνιου προγραμματισμού, αλλά και στη συνεργατικότητα και εμπλοκή των βασικών εταίρων σε δημόσια έργα. Είναι επίσης τελευταία στον προσανατολισμό στην απόδοση, διότι οι εσωτερικοί έλεγχοι στα χρονοδιαγράμματα και στα κόστη δεν συμπεριλαμβάνονται στην άτυπη ΔΕ, η οποία συνήθως εφαρμόζεται.

2.6 Ελλείπει αυτού του οργάνου, η τρέχουσα πρακτική συνίσταται σε άτυπη διαπραγμάτευση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και συνήθως μονομερούς τελικής απόφασης από την αρμόδια υπηρεσία πληροφορικής.

2.7 Κατατέθηκε επίσης η αντίθετη άποψη ότι δεν υπάρχει ανάγκη δομικών αλλαγών, το δίδαγμα της πείρας και της κοινής λογικής είναι ότι η κουλτούρα είναι υπερκείμενη του συστημισμού και των οργανωτικών δομών και θεσμικών εργαλείων του ύστερου, νεωτερικού κράτους.

5. Παραπομπές

5.1. Βιβλιογραφία

5.1.1. Πρωτογενείς Πηγές

European Commission. (2016). European eGovernment Action Plan 2016-2020.

[online] Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020> [Accessed 31 Jul. 2020].

European Commission (2017a). Ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας. [online]

Europa.eu. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017DC0134&from=EN> [Accessed 31 Jul. 2020].

European Commission. (2017b). OpenPM2. [online] Available at:

https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en [Accessed 31 Jul. 2020].

Katsagounos, I. (2020). PM2 Artefacts. [Email].

v. 2725/1999 (1999). Νόμος 2725/1999 - ΦΕΚ Α-121/17-06-1999 (Κωδικοποιημένος).

[online] e-nomothesia.gr | Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας. Available at: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-athlitismos/n-2725-1999.html> [Accessed 10 Aug. 2020].

v. 3013/2002 (2002). ΝΟΜΟΣ 3013/2002 (Κωδικοποιημένος) - ΦΕΚ Α

102/01.05.2002. [online] Kodiko.gr. Available at: https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/180051/nomos-3013-2002 [Accessed 9 Aug. 2020].

v. 4623/2019 (2019). Νόμος 4623/2019 Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών,

διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα. [online] @Taxheaven. Available at:

<https://www.taxheaven.gr/law/4623/2019> [Accessed 16 Jul. 2020].

ΠΔ 40/2020 (2020). Προεδρικό Διάταγμα 40/2020 - ΦΕΚ 85/Α/15-4-2020. [online] e-

nomothesia.gr | Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας. Available at: <https://www.e-nomothesia.gr/kubernese/proedriko-diatagma-40-2020-phek-85a-15-4-2020.html> [Accessed 16 Jul. 2020].

ΦΕΚ 55 Β / 18.01.2008.ΦΕΚ [online] Available at: http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHtyK1ZYNhP8HdtvSoClrL8ExDiwSI0cLtl9LGdkF52dKwsMi1xmmyqxSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsuV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijI6B3aXFz4UQKBfzqwnBANiv4Wy41-TMqqm5V7eCnO4C [Accessed 5 Aug. 2020]. Ρυθμίσεις για τη διαδικασία επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007 – 2013, μέχρι την έκδοση του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος).

5.1.2. Βιβλία

5.1.2.1. Βιβλία εκδοθέντα

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations : managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati: South-Western Pub. Co.

Courter, G. and Marquis, A. (2000). *Mastering Microsoft Project 2000*. San Francisco: Sybex.

Hammer, M. and Champy, J. (2001). *Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey.

Jeston, J. and Nelis, J. (2013). *Business process management : practical guidelines to successful implementations*. Oxford, Uk ; Burlington, Ma: Butterworth-Heinemann, Cop.

Kosiol, E. (1962). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Th. Gabler.

Levy, M. and Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs : the role of information and information systems*. Oxford ; Burlington, Ma: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Maylor, H. (2003). *Project management*. London ; New York: Financial Times/Prentice Hall.

Mitroff, I.I. (2004). *Crisis leadership : planning for the unthinkable*. Hoboken: Wiley.

Nordsieck, F. (1932). *Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, mit 115 Schaubildern und Darstellungen*. Stuttgart: Poeschel.

Petrozzo, D.P. and Stepper, J.C. (1994). *Successful reengineering*. New York: Van Nostrum Reinhold.

Porter, M.E. (1998). *The Michael E. Porter trilogy*. New York ; London: Free Press.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Snijders, P., Wuttke, T., Zandhuis, A. and Newton, S. (2013). *PMBOK Guide : a pocket companion to PMI's : a quick introduction to "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK Guide)*. Zaltbommel: Van Haren Publishing, Cop.

Steers, R.M., Sanchez-Runde, C.J. and Nardon, L. (2010). *Management Across Cultures Challenges and Strategies*. Cambridge University Press.

Van der Aalst, W. (2014). *Process mining*. Berlin: Springer.

Vaughn, S., Schumm, J.S. and Sinagub, J.M. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

Weske, M. (2018). *Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών: Έννοιες, Γλώσσες, Αρχιτεκτονικές*. 2η ed. Berlin: Springer.

5.1.2.2. Έρευνες

Doyle, L.A. (2004). MPA Research Paper. [online] localgovernment.uwo.ca. Available at: https://localgovernment.uwo.ca/resources/docs/research_papers/2004/Doyle [Accessed 26 Jul. 2020].

5.1.2.3. Μελέτες

Expertise France (2017). Report of methodology and guidance for modeling and publishing administrative processes Administrative Reform Technical Assistance in Greece. [online] ellak.gr. Available at: https://ellak.gr/wiki/images/c/c2/Report_of_methodology_and_guidance_for_modelling_and_publishing_administrative_processes.pdf [Accessed 6 Aug. 2020].

OECD (2011). OECD Public Governance Reviews - Greece: Review of the Central Administration - OECD. [online] Oecd.org. Available at:

<https://www.oecd.org/greece/oecdpublicgovernancereviews-greecereviewofthecentraladministration.htm> [Accessed 6 Aug. 2020].

5.1.2.4. Διπλωματικές Εργασίες

Hagos, S. and Rönkkö, K. (2012). Assessment of Business Process Reengineering Implementation and Result within Ethiopian Ministry of Health and Gambella Regional Health Bureau Contexts. [online] Available at: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:832686/FULLTEXT01.pdf> [Accessed 26 Jul. 2020].

5.1.3. Άρθρα

Avison, D., Jones, J., Powell, P. and Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), pp.223–246.

Cataldo, A. and McQueen, R. (2015). IT Alignment in SMEs: Should it be with Strategy or Process? *Australasian Journal of Information Systems*, 19.

Chan, Y.E. and Reich, B.H. (2007). IT Alignment: What Have We Learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), pp.297–315.

Davenport T.H. and Short J.E. (1990). ‘The New Industrial Engineering: information technology and business process redesign’. *Sloan Management Review*. 31(4). 11–27.

Davenport, T.H. and Stoddard, D.B. (1994). Reengineering: Business Change of Mythic Proportions? *MIS Quarterly*, 18(2), p.121.

Fahrenkrog, S.L., Haeck, W., Abrams, F. and Whelbourn, D. (2003). PMI’s organizational project management maturity model. [online] PMI® Global Congress 2003 . Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> [Accessed 1 Aug. 2020].

Gayialis, S.P., Papadopoulos, G.A., Ponis, S.T., Vassilakopoulou, P. and Tatsiopoulos, I.P. (2016). Integrating Process Modeling and Simulation with Benchmarking using a Business Process Management System for Local Government. *International Journal of Computer Theory and Engineering*, 8(6), pp.482–489.

- Genon, N., Heymans, P. and Amyot, D.** (2011). Analysing the Cognitive Effectiveness of the BPMN 2.0 Visual Notation. *Software Language Engineering*, pp.377–396.
- Ghobadian, A. and Speller, S.** (1994). Gurus of quality: a framework for comparison. *Total Quality Management*, 5(3), pp.53–70.
- Gulledge, T.R. and Sommer, R.A.** (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), pp.364–376.
- Henderson, J.C. and Venkatraman, H.** (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), pp.472–484.
- Hydari, H.** (2015). Empowering Project Teams: Using Project Followership to Improve Performance. *Project Management Journal*, 46(1), pp.e3–e3.
- Jurisch, M.C., Ikas, C., Palka, W., Wolf, P. and Krcmar, H.** (2012). A Review of Success Factors and Challenges of Public Sector BPR Implementations. 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences. [online] Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6149330> [Accessed 26 Jul. 2020].
- Kalogirou, V.** (2019). ISA2 Programme Λύσεις Διαλειτουργικότητας: Υπηρεσίες και Εργαλεία. [online] Available at: <https://diavlos.grnet.gr/event/e1492> [Accessed 1 Aug. 2020].
- Katsagounos, I.** (2019). Σύνδεση με άλλες μεθοδολογίες & βέλτιστες πρακτικές, καθώς και με λογισμικά διαχείρισης έργων (PMIS). [online] Available at: <https://diavlos.grnet.gr/event/e1492> [Accessed 1 Aug. 2020].
- Kearns, G.S. and Sabherwal, R.** (2006). Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), pp.129–162.
- Kelley, J.E. and Walker, M.R.** (1959). Critical-path planning and scheduling. Papers presented at the December 1-3, 1959, eastern joint IRE-AIEE-ACM computer conference on - IRE-AIEE-ACM '59 (Eastern).

- Kettinger, W.J., Teng, J.T.C. and Guha, S.** (1997). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools. *MIS Quarterly*, 21(1), p.55.
- Kourounakis, N.** (2019). Η Ευρωπαϊκή Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων: Ανασκόπηση, πλεονεκτήματα και φιλοσοφία της μεθοδολογίας PM2. [online] Available at: <https://diavlos.grnet.gr/event/e1492> [Accessed 1 Aug. 2020].
- Laskaridis, G. and Tsagkaris, N.** (2019). Δυνατότητες Εφαρμογής PM2 στην Ελλάδα: Η προσαρμογή της Μεθοδολογίας στα έργα της ΑΑΔΕ. [online] Available at: <https://diavlos.grnet.gr/event/e1492> [Accessed 1 Aug. 2020].
- Malcolm, D.G., Roseboom, J.H., Clark, C.E. and Fazar, W.** (1959). Application of a Technique for Research and Development Program Evaluation. *Operations Research*, 7(5), pp.646–669.
- Mathews, J.A.** (2002). A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics. *Journal of Evolutionary Economics*, 12(1–2), pp.29–54.
- Mentzas, G., Halaris, C. and Kavadias, S.** (2001a). Modelling business processes with workflow systems: an evaluation of alternative approaches. *International Journal of Information Management*, 21(2), pp.123–135.
- Mixelioudakis, I.** (2019). Επιτυχείς εφαρμογές της μεθοδολογίας PM2 στην διαχείριση έργων στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ευρύτερα. [online] Available at: <https://diavlos.grnet.gr/event/e1492> [Accessed 1 Aug. 2020].
- Pateli, A. and Philippidou, S.** (2011). Applying Business Process Change (BPC) to Implement Multi-agency Collaboration: The Case of the Greek Public Administration. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 6(1), pp.127–142.
- Pernici, B. and Weske, M.** (2006). Business process management. *Data & Knowledge Engineering*, 56(1), pp.1–3.
- Philippidou, S., KARAGEORGIU, M., TARANTILIS, C., SODERQUIST, E. and PRASTACOS, G.** (2008). MEETING THE CHALLENGE OF TECHNOLOGY-DRIVEN CHANGE WITHIN AN INSTITUTIONAL CONTEXT: THE GREEK CASE. *Public Administration*, 86(2), pp.429–442.

Seymour, T. and Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), p.233.

Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), pp.181–203.

5.1.4. Διαδικτυακές Πηγές

Barquin, R. and Kerestesy, L. (2013). Aligning Business and Information Technology: Some Recommendations for the Coming Administration. [online] Available at: <https://ciclusgroup.files.wordpress.com/2014/07/49-aligning-business-and-information-technology.pdf> [Accessed 2 Aug. 2020].

BMI (2020). IT-Beauftragter der Bundesregierung | V-Modell XT. [online] Bund.de. Available at: https://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/V-Modell-XT/vmodell_xt_node.html [Accessed 1 Aug. 2020].

California Department of Technology (2017). Framework State of California Business Process Reengineering Framework. [online] Available at: <https://projectresources.cdt.ca.gov/wp-content/uploads/sites/50/2019/09/CA-BPR.pdf> [Accessed 26 Jul. 2020].

City of San Diego (2009). Business Process Reengineering (BPR). [online] Available at: <https://www.sandiego.gov/sites/default/files/legacy/fm/annual/pdf/fy09/04v1bpr.pdf> [Accessed 26 Jul. 2020].

Herrmann, J. (2005). A HISTORY OF DECISION-MAKING TOOLS FOR PRODUCTION SCHEDULING. [online] Available at: <https://isr.umd.edu/Labs/CIM/projects/mista2005/mista2005.pdf> [Accessed 1 Aug. 2020].

Lemonakis, C. and Antonios Zairis (2019). Edition: International | Greek. [online] *European Business Review*. Available at: <https://www.europeanbusinessreview.eu/page.asp?pid=3368> [Accessed 4 Aug. 2020].

Fitsilis, P. and Chalatsis, T. (2014). Adoption of Project Management Practices in Public Organizations. *iBusiness*, [online] 06(03), pp.131–142. Available at: <http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=49933> [Accessed 21 Nov. 2019].

Lyons, G. and Kearns, F. (1997). Title Application of business process re-engineering and information technology to the re-design of personal social services Application of Business Process Re-engineering and Information Technology to the Re-design of Personal Social Services. [online]) 1 Institute of Public Admin, pp.40–59. Available at: https://aran.library.nuigalway.ie/bitstream/handle/10379/3677/IPA_V2_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Accessed 26 Jul. 2020].

Mentzas, G., Halaris, C. and Kavadias, S. (2001b). Workflow Modelling In Project Management Processes: Application To The Eu Operational Program For The Energy Sector Resource Allocation Strategies View project Designing New Services View project. [online] Research Gate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/2377043_Workflow_Modelling_In_Project_Management_Processes_Application_To_The_Eu_Operational_Program_For_The_Energy_Sector [Accessed 4 Aug. 2020].

Mills, A., Tagliavini, M. and Cragg, P. (2007). Evaluating the Alignment of IT with Business Processes in SMEs. [online] Academia.edu. Available at: https://www.academia.edu/19305171/Evaluating_the_Alignment_of_IT_with_Business_Processes_in_SMEs [Accessed 4 Aug. 2020].

Mlay, S.V., Zlotnikova, I. and Watundu, S. (2013). A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda. The African Journal of Information Systems, [online] 5. Available at: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=ajis> [Accessed 26 Jul. 2020].

Object Management Group (2020). Business Process Model & Notation™ (BPMNTM) | Object Management Group. [online] Omg.org. Available at: <https://www.omg.org/bpmn/> [Accessed 2 Aug. 2020].

Opengov.gr (2020). Άρθρο 91 – Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών | Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. [online] Opengov.gr. Available at: <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/?p=1852> [Accessed 16 Jul. 2020].

Papadopoulos, G., Kechagias, E., Legga, P. and Tatsiopoulos, I. (2018). Integrating Business Process Management with Public Sector. [online] Available at: <http://www.ieomsociety.org/paris2018/papers/77.pdf> [Accessed 6 Aug. 2020].

Office of Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2* 2009. [online] Academia.edu. Available at: https://www.academia.edu/7608654/Managing_Successful_Projects_with_PRINCE2_2009 [Accessed 1 Aug. 2020].

Rainey, H.G. and Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [online] 10(2), pp.447–470. Available at: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/10/2/447/987743> [Accessed 29 Nov. 2019].

Rosemann, M. and De Bruin, Tonia (2020). *Towards a Business Process Management Maturity Model* | QUT ePrints. Qut.edu.au. [online] Available at: <http://eprints.qut.edu.au/25194/> [Accessed 2 Aug. 2020].

Stanleigh, M. (2010). *Process Management vs Project Management* | | Business Improvement Architects. [online] Bia.ca. Available at: <https://bia.ca/process-management-vs-project-management/> [Accessed 2 Aug. 2020].

Süreçlerin, B., Tasarlanması, Y., Süreç, Geliştirme, M., Haritalama, S., Bir, Ü., Olay, Ö., Gümüšoğlu, Ç., Özdağoğlu, G., Kellevezir, I., Üniversitesi-İktisadi, Y., Fakültesi, İ., Tr, Fakültesi, İ., Gör, Ö., Üniversitesi-Meslek, Y. and Yüksekokulu (2017). Cilt 17 · Sayı 2 · Nisan. [online] Available at: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/561698> [Accessed 26 Jul. 2020].

Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1985). *The New New Product Development Game*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> [Accessed 1 Aug. 2020].

Thong, J., Yap, C.-S. and Seah, K.-L. (2000). Business Process Reengineering in the Public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore. *Journal of Management Information Systems*, [online] 17(1), pp.245–270. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2000.11045634> [Accessed 26 Jul. 2020].

Vasilevska, R.K. and Bondar, F. (2019). *GUIDELINE FOR OPTIMIZATION OF SERVICES*. [online] Available at:

<https://ener.gov.mk/PublicDocuments/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%80%D1%82%20-%20%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8%D1%82%D0%B5.pdf> [Accessed 26 Jul. 2020].

ΓΓΑ (2019a). ΔΙΑΚΡΙΘΕΝΤΕΣ ΑΘΛΗΤΕΣ. [online] Gga.gov.gr. Available at: <https://gga.gov.gr/athlitisomos/athlitisomos/diakrithentes-athlite> [Accessed 10 Aug. 2020].

ΓΓΑ (2019b). Διευκρινήσεις και επισημάνσεις για τις εγγραφές αθλητών-τριών στον Ειδικό Πίνακα Διακρίσεων της Γ.Γ.Α. [online] ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ. Available at: https://gga.gov.gr/images/%CE%95%CE%93%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%9F_%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3_%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%A3%CE%A0%CE%9F%CE%9D%CE%94%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%B3%CE%B9%CE%B1_%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AD%CF%82_%CE%B1%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CF%8E%CE%BD.pdf [Accessed 10 Aug. 2020].

ΓΓΑ (2020). Στα 12 εκατ. ευρώ το ποσό της απευθείας ενίσχυσης των ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων. [online] Gss.gov.gr. Available at: <https://gss.gov.gr/grafeio-tupou/deltia-tupou/3031-12> [Accessed 10 Aug. 2020].

ΜΟΔ (2013). Ν 3614/2007 (ΦΕΚ 267/Α/03.12.07) Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007–2013. [online] Www.mou.gr. Available at: <http://www.mou.gr/el/pages/elibraryFS.aspx?item=1749> [Accessed 5 Aug. 2020].

ΥΠΑΙΘ (2017). Οδηγίες έκδοσης βεβαίωσης σχολικής νίκης και εγγραφής στον ειδικό πίνακα της Γ.Γ.Α. και Αιτήσεις. [online] Minedu.gov.gr. Available at: <https://www.minedu.gov.gr/aitiseis-fa/28841-21-06-17-odigies-ekdosis-vevaiosis->

sxolikis-nikis-kai-eggrafis-ston-eidiko-pinaka-tis-g-g-a-kai-aitiseis [Accessed 10 Aug. 2020].

ΥΠΑΙΘ (2019). Εισαγωγή διακριθέντων αθλητών/τριών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση για το ακαδημαϊκό έτος 2019-2020. [online] Available at: <http://srv-dide.ser.sch.gr/didenew/wp-content/uploads/2019/09/%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%A3%CE%97-%CE%95%CE%93%CE%9A%CE%A5%CE%9A%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A5-%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%91%CE%93%CE%A9%CE%93%CE%97%CE%A3-%CE%91%CE%98%CE%9B%CE%97%CE%A4%CE%A9%CE%9D-2019-20120.pdf> [Accessed 10 Aug. 2020].

Φίσαρη, Φ. και Πουρκός, Μ. (2015). Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. [online] Αθήνα: ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ, pp.91–103.

Available at:

<https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP125/%CE%A7%CF%81%CE%B7%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF%20%CE%BF%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CE%BF%CE%AF/%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%BC%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82.pdf> [Accessed 25 Nov. 2019].

5.2. Σχετική Βιβλιογραφία

5.2.1. Πρωτογενείς Πηγές

European Commission. (2017). Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration> [Accessed 31 Jul. 2020].

Ministerial Declaration on eGovernment. (2009). [online] Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/ministerial-declaration-on-egovernment-malmo.pdf> [Accessed 31 Jul. 2020].

5.2.2. Βιβλία

5.2.2.1. Βιβλία εκδοθέντα

CM 2627: British Civil Service (1994). *The Civil Service: Continuity and Change*. HMSO, London

Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

5.2.2.2. Έργονες

Government of India (2012). Government Process Re-engineering. [online] Available at: <https://www.meity.gov.in/writereaddata/files/GPRH170512.pdf> [Accessed 6 Aug. 2020].

5.2.2.3. Μελέτες

Dianeosis (2018). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα: Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. [online] Available at: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/E-Gov_Upd_090318.pdf [Accessed 1 Aug. 2020].

OECD (2001). High-Level Forum KNOWLEDGE MANAGEMENT: “LEARNING-BY-COMPARING” EXPERIENCES FROM PRIVATE FIRMS AND PUBLIC ORGANISATIONS Organised by CENTRE FOR EDUCATIONAL RESEARCH AND INNOVATION, OECD in co-operation with MINISTRY OF EDUCATION, DENMARK MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY, DENMARK MINISTRY OF FINANCE, DENMARK LEARNING LAB DENMARK PUBLIC MANAGEMENT SERVICE, OECD PROGRAMME OUTLINE. [online] Available at: <http://www.oecd.org/education/innovation-education/2667065.pdf> [Accessed 1 Aug. 2020].

5.2.3. Άρθρα

Tsoukas, H. and Papoulias, D.B. (2005). Managing third-order change: the case of the Public Power Corporation in Greece. *Long Range Planning*, 38(1), pp.79–95.

5.2.4. Διαδικτυακές Πηγές

Humphreys, P., Fleming, S. and O'Donnell, O. (2005). Improving Public Services in Ireland: A Case-Study Approach. [online] Available at:

<https://pdfs.semanticscholar.org/7386/a9156cd597693fff2ffd6414a30a7b8ce693.pdf>

[Accessed 1 Aug. 2020].

Lahajnar, S. and Rožanec, A. (2016). THE EVALUATION FRAMEWORK FOR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT METHODOLOGIES. [online] Research Gate. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/306194071_The_evaluation_framework_for_business_process_management_methodologies [Accessed 6 Aug. 2020].

Pateraki, A. (2007). ΟΙ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΕΕ ΓΙΑ ΤΟ 2ο ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΝΟΜΟΥ - 8.6.2007 ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΣΔΕ) ΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ 2007-13. [online] ΤΕΕ. Available at:

http://library.tee.gr/digital/m2254/m2254_pateraki.pdf [Accessed 6 Aug. 2020].

PMI (2017). PMBOK® Guide. [online] Pmi.org. Available at:

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> [Accessed 31 Jul. 2020].

Stemberger, M.I. and Jaklic, J. (2007). Towards E-government by business process change - A methodology for public sector. [online] Semantic Scholar. Available at:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Towards-E-government-by-business-process-change-A-Stemberger-Jaklic/ae31a5521e660c3b15076b33a71a054b0a384cab>

[Accessed 6 Aug. 2020].

Tsakalidis, G., Vergidis, K., Kougka, G. and Gounaris, A. (2019). Eligibility of BPMN Models for Business Process Redesign. Information, [online] 10(7), p.225. Available at:

<https://www.mdpi.com/2078-2489/10/7/225> [Accessed 1 Aug. 2020].

INEΠ (2019). ΙΝΕΠ: Ημερίδα «Μεθοδολογία Διαχείρισης Έργων PM2» 11/11. [online] www.ekdd.gr. Available at: <https://www.ekdd.gr/%ce%b9%ce%bd%ce%b5%cf%80-%ce%b7%ce%bc%ce%b5%cf%81%ce%af%ce%b4%ce%b1-%ce%bc%ce%b5%ce%b8%ce%bf%ce%b4%ce%bf%ce%bb%ce%bf%ce%b3%ce%af%ce%b1-ce%b4%ce%b9%ce%b1%cf%87%ce%b5%ce%af%cf%81%ce%b9%cf%83/>

[Accessed 31 Jul. 2020].

6. Παράρτημα

6.1. Δομή ημιδομημένης συνέντευξης (τροποποιημένη)



Τάυρος
20/07/2020

Προς: Συνεντευξιαζόμενους
Κοιν.: Κα Ευδοκία Τσολάκου

Στοιχεία επικοινωνίας: Ιωάννης Ράπτης

Email: raptis_i@students.ekdd.gr

Κινητό τηλέφωνο: -----

Θέμα: Ενημέρωση συνεντευξιαζόμενου και δομή ερωτήσεων

Η ακόλουθη ενημέρωση αφορά την επικείμενη συνέντευξη η οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί τηκαι ώρα στ..... Η συνέντευξη αποτελεί την ενδεδειγμένη μέθοδο ποιοτικής έρευνας, στην περίπτωση που πρόκειται να διερευνηθούν οι γνώμες επαγγελματιών, ειδικών σε συγκεκριμένο γνωστικό ή τεχνικό πεδίο. Στόχος, εν προκειμένω, είναι η κατανόηση των ιδιαίτερων απαιτήσεων προσαρμογής των μεθοδολογιών της διαχείρισης έργου και της απλούστευσης διαδικασιών στη λειτουργία της ελληνικής Διοίκησης.

Η έρευνα θα έχει τη μορφή ημιδομημένης συνέντευξης, όπου ζητούμενο είναι η ειλικρινής και καλόπιστη συμμετοχή. Η διάρκεια της συζήτησης δεν θα ξεπεράσει τις δύο ώρες. Η έρευνα αυτή αποτελεί τμήμα της τελικής εργασίας του σπουδαστή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης Κου Ιωάννη Ράπτη.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι απολύτως εθελοντική. Ο συμμετέχων μπορεί να αποχωρήσει οποιαδήποτε στιγμή. Σε περίπτωση που υπάρξει έγκριση από τον

συμμετέχοντα, η συζήτηση θα μαγνητοφωνηθεί για λόγους επεξεργασίας των δεδομένων και παραγωγής της αντίστοιχης πληροφορίας, η οποία και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τη συγγραφή της τελικής εργασίας εκ μέρους του σπουδαστή. Τα στοιχεία του συμμετέχοντα θα διατηρηθούν απόρρητα σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, ενώ δεν θα αναφερθούν σε κανένα σημείο της συζήτησης. Τα παραχθέντα ηχητικά αρχεία και οι όποιες χειρόγραφες σημειώσεις θα καταστραφούν μετά το πέρας της συγγραφής της τελικής εργασίας.

Οποιοδήποτε προβληματισμοί, ερωτήσεις, αλλά και προτάσεις για το κάτωθι πρόγραμμα εργασιών είναι ευπρόσδεκτες στα ως άνω στοιχεία επικοινωνίας του σπουδαστή.

Δομή Συνέντευξης

1. Καλωσόρισμα
2. Συστάσεις (ερωτήσεις έναρξης, ποιοί είμαστε, τι προσδοκούμε)
3. Κανόνες συζήτησης
4. Αντικείμενο Συζήτησης (εισαγωγικές ερωτήσεις)
 - 4.1. Συνδυασμός των ανωτέρω, τρέχουσα εμπειρία σε διεθνές επίπεδο (παρουσίαση εκ μέρους του σπουδαστή)
.....
 - 4.2. Αντίληψη συμμετέχοντα για τη διαχείριση έργου
.....
 - 4.3. Αντίληψη συμμετεχόντων για την αλλαγή διαδικασιών
.....
 - 4.4. Αντίθετες ή συμπληρωματικές μεθοδολογίες;
.....
5. Ερωτήσεις κλειδιά
 - 5.1. Ελληνική εμπειρία (ανοιχτή ερώτηση)

5.1.1. Απλοποίηση διαδικασιών ή ανασχεδιασμός;

.....

5.1.2. Διαχείριση έργου: ποιά μέθοδο προτιμά η ελληνική
Διοίκηση;

.....

5.2. Τρέχον πλαίσιο (ανοιχτή ερώτηση)

5.2.1. Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική και Ψηφιακή Βίβλος

.....

5.2.2. Δημόσιες Συμβάσεις

.....

5.2.3. ΕΣΠΑ

.....

5.3. Lessons learned (Τι πήγε καλά, τι δεν πρέπει να ξαναγίνει;)

5.3.1. Σημεία τριβής

.....

5.3.2. Απαιτούμενες δεξιότητες προσωπικού

.....

5.3.3. Δομικές αλλαγές

.....

5.3.4. Νομοθετικές αλλαγές

.....

5.4. Υπάρχει μελλοντικό πεδίο εφαρμογής του συνδυασμού
διαχείρισης έργου και αλλαγής διαδικασιών;

.....

6. Συμπερασματικές ερωτήσεις

6.1. Ελλείμματα πολιτικής: υπάρχει συμφωνία στο ελάχιστο;

.....

6.2. Προτάσεις συμμετέχοντα: τι θα αλλάζατε σε βάθος χρόνου, ώστε να εξαπλωθεί η εφαρμογή των μεθοδολογιών;

.....

7. Τελική ερώτηση: Έχετε κάτι να προσθέσετε;

.....

8. Σύνοψη

9. Ευχαριστίες, δεσμεύσεις για κοινοποίηση των αποτελεσμάτων

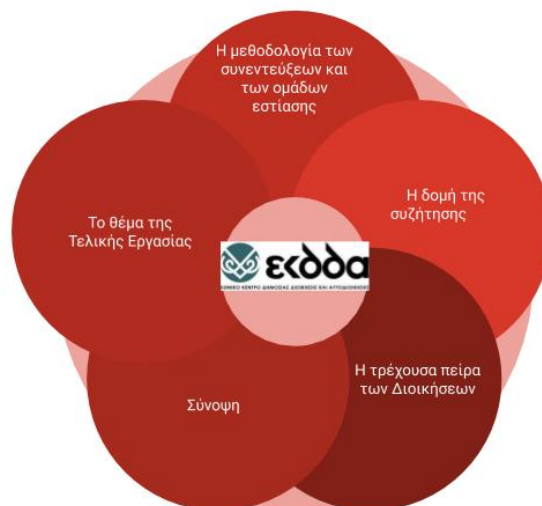
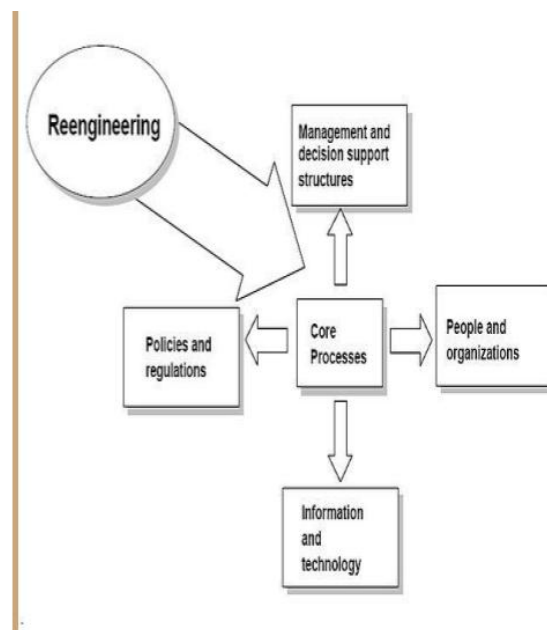
6.2. Ερώτηση 4.1, παρουσίαση επισκόπησης βιβλιογραφίας



Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ΚΣΤ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

Έρευνα Τελικής Εργασίας

Βιβλιογραφική ανασκόπηση: Ποιά η τρέχουσα εμπειρία των αλλοδαπών Διοικήσεων στον συνδυασμό BPR και PM;



Το θέμα της Τελικής Εργασίας

- “Ο συνδυασμός των πρακτικών της διαχείρισης έργου και της βελτιστοποίησης διαδικασιών στις διεθνείς Δημόσιες Διοικήσεις: Αντικατοπτρισμοί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση”
- Στόχος και σκοπός της εργασίας
 - Στόχος: Αποτύπωση της διεθνούς πραγματικότητας
 - Σκοπός: Πρόταση μεταφοράς και **προσαρμογής** πρακτικών στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα: Όφελος για τον Πολίτη με σεβασμό σε θεμελιώδεις αρχές Δημόσιας Διοίκησης
- Βασικό ερευνητικό ερώτημα-εναλλακτική υπόθεση: Υπάρχει **το όφελος που περιγράφεται στη βιβλιογραφία για την απλούστευση** των διαδικασιών από την εφαρμογή της μεθοδολογίας διαχείρισης έργου κατά τη εκτέλεση αυτής της απλοποίησης (:). Επιβεβαίωση μέσω **μελέτης περίπτωσης**.



Η μεθοδολογία των συνεντεύξεων και των ομάδων εστίασης



- Η ποιοτική έρευνα λόγω της συγκέντρωσης της **ειδικής γνώσης σε συγκεκριμένους δημόσιους λειτουργούς** αναδείχθηκε ως η ενδεδειγμένη μέθοδος (Φίσαρη and Πουρκός, 2015).
- Συνέντευξη (ημιδομημένη) ή ομάδα εστίασης με σκόπιμη δειγματοληψία:
 - Συνέντευξη: αμεσότητα, **εις βάθος ανάπτυξη προσωπικών απόψεων**, χρονοβόρα (Wilkinson, 1998)
 - Ομάδα εστίασης: οριζόντια διάδραση, αυτορρύθμιση, συνεργασία, **εχεμύθεια, διενέξεις** (Vaughn, 1996)
- Υπό αυτό το πρίσμα η ομάδα εστίασης μπορεί και να λειτουργήσει **επιβεβαιωτικά** των συνεντεύξεων και της βιβλιογραφίας, ως οιοει τρίγωνοποίηση (Φίσαρη and Πουρκός, 2015).

Η δομή της συζήτησης

- Αντικείμενο Συζήτησης (εισαγωγικές ερωτήσεις)
 - Παρουσίαση τρέχουσας εμπειρίας σε διεθνές επίπεδο (παρουσίαση)
 - Συναντίληψη για τη διαχείριση έργου
 - Συναντίληψη για την αλλαγή διαδικασιών
 - Αντίθετες ή συμπληρωματικές μεθοδολογίες;
- Ερωτήσεις κλειδιά
 - Ελληνική εμπειρία
 - Απλοποίηση διαδικασιών ή ανασχεδιασμός;
 - Διαχείριση έργου: ποιά μέθοδο προτιμά η ελληνική Διοίκηση;
- Τρέχον πλαίσιο
 - Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική και Ψηφιακή Βίβλος
 - Δημόσιες Συμβάσεις
 - ΕΣΠΑ
- Lessons learned (Τι πήγε καλά, τι δεν πρέπει να ξαναγίνει;)
 - Σημεία τριβής
 - Απαιτούμενες δεξιότητες προσωπικού
 - Δομικές αλλαγές
 - Νομοθετικές αλλαγές
 - Υπάρχει μελλοντικό πεδίο εφαρμογής του συνδυασμού διαχείρισης έργου και αλλαγής διαδικασιών;
- Συμπερασματικές ερωτήσεις
 - Ελλείμματα πολιτικής: υπάρχει συμφωνία στο ελάχιστο;
 - Προτάσεις συμμετέχοντα: τι θα αλλάζατε σε βάθος χρόνου, ώστε να εξαπλωθεί η εφαρμογή των μεθοδολογιών;
- Τελική ερώτηση: Έχετε κάτι να προσθέσετε;
- Σύνοψη



Η τρέχουσα πείρα της ελληνικής Διοίκησης

- Ενδιαφέρουσες θεωρητικές προσεγγίσεις:
 - για την ένταξη στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών μέσω workflow management της διαχείρισης έργου (Mentzas G., Halaris C., and Kavadias S., 2001)
 - Για την προσπάθεια τυποποίησης κατά ΕΛΟΤ της διαχείρισης έργου στη Διοίκηση, τα προβλήματα ενσωμάτωσης στη διοικητική καθημερινότητα και προτάσεις (Fitsilis P., and Chalatsis T., 2014)
 - Η ανάγκη για απλούστευση των διαδικασιών στη Διοίκηση (Lemonakis C., and Zairis A., 2019)
- Ενδιαφέρουσες πρακτικές προσεγγίσεις:
 - Η εν ευρεία εννοία (Steering Committee, Work Breakdown Structure, Goal setting) εφαρμογή της διαχείρισης έργου κατά την πιλοτική εφαρμογή των ΚΕΠ (Pateli A., and Philippridou S., 2011)
 - Η απλούστευση των διαδικασιών σε ελληνική στρατιωτική μονάδα (Papadopoulos G., Kechagias E., Legga P., and Tatsiopoulos I., 2018)

Η τρέχουσα πείρα των αλλοδαπών Διοικήσεων I

- Ευρωπαϊκή πείρα:
 - Η δημιουργία προσωποποιημένων υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης μέσω ανασχεδιασμού διαδικασιών στην Ιρλανδική Διοίκηση (Lyons and Kearns, 1997)
 - Γερμανική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει το όφελος της διαχείρισης έργου στην αλλαγή των διαδικασιών (Jurisch et al., 2012)
 - Η επιτυχημένη περίπτωση ανασχεδιασμού διαδικασίας άδειας εγκυμοσύνης στη Διοίκηση της Βόρειας Μακεδονίας (Vasilevska and Bondar, 2019)
- Βορειοαμερικανική πείρα:
 - Τέσσερις δήμοι του μητροπολιτικού Οντάριο άντλησαν σημαντικά οφέλη ανασχεδιάζοντας διαδικασίες ως ομάδες διαχείρισης έργου (Doyle, 2004).
 - Στην πόλη του Σαν Ντιέγκο ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών εκκινεί με τη δημιουργία μιας ομάδας διαχείρισης έργου (City of San Diego, 2009).
 - Το γραφείο διαχείρισης έργων της πολιτείας της Καλιφόρνια εξέδωσε αναλυτικές οδηγίες για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών και τις σχετιζόμενες ομάδες διαχείρισης έργου (California Dept of Technology, 2017).

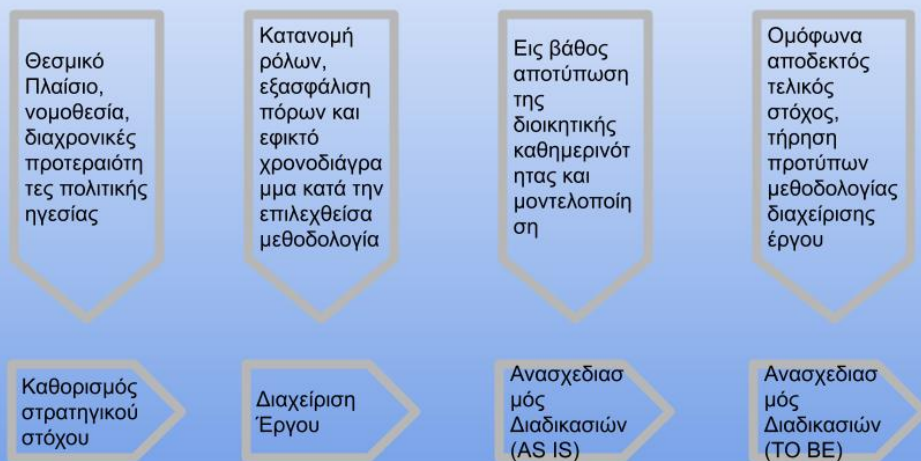
Η τρέχουσα πείρα των αλλοδαπών Διοικήσεων II

- Ασιατική πείρα:
 - Η πρωτοπόρος προσπάθεια της διοίκησης της Σιγκαπούρης αναγνωρίζει την ανάγκη ύπαρξης ομάδας διαχείρισης του ανασχεδιασμού (Thong, Yap and Seah, 2000).
 - Στην Τουρκία αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα της συνύπαρξης διαχείρισης έργου και ανασχεδιασμού διαδικασιών, ενώ γίνεται προσπάθεια με βάση πιλοτικές δράσεις να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες κατά κοινή αρχιτεκτονική (Süreçlerin et al., 2017).
 - Αφρικανική πείρα:
 - Η διαχείριση έργου θεωρείται από τη Διοίκηση της Αιθιοπίας ως μία βασική θεωρητική πτυχή του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, η οποία, εν προκειμένω, δεν ακολουθήθηκε (Hagos and Rönkkö, 2012).
 - Η προσπάθεια της Διοίκησης της Ουγκάντα για εφαρμογή ανασχεδιασμού απέτυχε μεταξύ άλλων λόγω ανεπαρκούς διαχείρισης έργου σε επίπεδο αντιμετώπισης των καθυστερήσεων και της έλλειψης ευαισθητοποίησης (Mlay, Zlotnikova and Watundu, 2013).
-

Σύνοψη

- Η διοίκηση έργου και η αλλαγή των διαδικασιών συχνά θεωρούνται **αντίθετες ή και αμφίδρομες έννοιες**: το έργο βοηθά στην αλλαγή ή η αλλαγή το έργο;
- **Περιορισμένη** πείρα της Διοίκησης
- Ανάγκη εις βάθος ποιοτικής **έρευνας** πριν τον σχεδιασμό
- Επιβεβαίωση εναλλακτικής υπόθεσης μέσω **μελέτης περίπτωσης**

Σύνοψη II



Σας ευχαριστώ!



6.3. Δομή συζήτησης Ομάδας Εστίασης (τροποποιημένη)



Ταύρος 10/09/2020

Προς: Συνεντευξιαζόμενους
Κοιν.: Δρ. Ευδοκία Τσολάκου

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
26η Σειρά, Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων
Σπουδαστής: Ιωάννης Ράπτης
Email: raptis_i@students.ekdd.gr
Κινητό τηλέφωνο:

Θέμα: Ενημέρωση και πρόγραμμα εργασιών συνάντησης Ομάδας Εστίασης για τη διερεύνηση της εφαρμογής του συνδυασμού της διαχείρισης έργου και της βελτιστοποίησης διαδικασιών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η ακόλουθη ενημέρωση και δομή συζήτησης αφορά την επικείμενη συνάντηση της ως άνω Ομάδας Εστίασης (Focus Group), η οποία πρόκειται να πραγματοποιηθεί την Τρίτη 15/09/2020, και ώρα 09:00-11:00 στην αίθουσα 306, 3ος όροφος, του ΕΚΔΔΑ. Η Ομάδα Εστίασης αποτελεί την ενδεδειγμένη μέθοδο ποιοτικής έρευνας, στην περίπτωση που πρόκειται να διερευνηθούν οι γνώμες επαγγελματιών, ειδικών σε συγκεκριμένο γνωστικό ή τεχνικό πεδίο. Στόχος, εν προκειμένω, είναι η κατανόηση των ιδιαίτερων απαιτήσεων προσαρμογής των μεθοδολογιών της διαχείρισης έργου και της βελτιστοποίησης διαδικασιών στη λειτουργία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η έρευνα θα έχει τη μορφή ανοιχτής συζήτησης, όπου ζητούμενο είναι η ειλικρινής και καλόπιστη συμμετοχή. Η διάρκεια της συζήτησης δεν θα ξεπεράσει τις δύο ώρες. Η έρευνα αυτή αποτελεί τμήμα της τελικής εργασίας του σπουδαστή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης Κου Ιωάννη Ράπτη.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι απολύτως εθελοντική. Η/ο συμμετέχουσα/ων μπορεί να αποχωρήσει οποιαδήποτε στιγμή. Η Ομάδα Εστίασης αποτελείται από τέσσερις ειδικούς - συμπεριλαμβανομένης της επιβλέπουσας της τελικής εργασίας Δρ. Ε. Τσολάκου- και τον σπουδαστή, ο οποίος θα ασκήσει και καθήκοντα συντονιστή. Σε περίπτωση που υπάρξει ομόφωνη έγκριση από τους συμμετέχοντες, η συζήτηση θα μαγνητοφωνηθεί για λόγους επεξεργασίας των δεδομένων με το λογισμικό NVivo και παραγωγής της αντίστοιχης - ανώνυμης - πληροφορίας, η οποία και θα χρησιμοποιηθεί για τη συγγραφή της τελικής εργασίας εκ μέρους του σπουδαστή.

Οποιοδήποτε προβληματισμοί, ερωτήσεις, αλλά και προτάσεις για το κάτωθι πρόγραμμα εργασιών είναι ευπρόσδεκτες στα ως άνω στοιχεία επικοινωνίας του σπουδαστή.

Δομή συζήτησης Ομάδας Εστίασης

1. Καλωσόρισμα (OK με τον χώρο, ιδιαίτερες ανάγκες, συναίνεση για μαγνητοφώνηση μέσω κρυφής ψηφοφορίας), συστάσεις (ποιοί είμαστε, τι προσδοκούμε), κανόνες συζήτησης ως παρουσίασης από τον σπουδαστή (τρόπος παρέμβασης, διάρκεια παρέμβασης)
2. Εισαγωγικό μέρος με συνοπτική επανάληψη θέματος εργασίας, μεθοδολογίας και βιβλιογραφικής επισκόπησης
3. Ερωτήσεις επί των ευρημάτων των συνεντεύξεων και συζήτηση Ομάδας Εστίασης (Κύριο Μέρος)
 - 3.1. Οφείλει η Διοίκηση να διαχειρίζεται **κάθε** ανασχεδιασμό διαδικασίας ως έργο;

- 3.2. Είναι εφικτή η εφαρμογή της PM² στην ελληνική περίπτωση; Προκλήσεις: **υποστελέχωση, έλλειψη γνώσης, ιεραρχικό μοντέλο, κουλτούρα**. Πώς διευκολύνεται η εφαρμογή;
- 3.3. Τα συχνώς αναφερόμενα σημεία τριβής του έργου της απλούστευσης διαδικασιών με βάση τις αναφορές των συνεντεύξεων και αντίστοιχες δράσεις:
- 3.3.1. **Απουσία εσωτερικής επικοινωνίας-πληροφόρησης-θεσμικής μνήμης-δέσμευσης** τόσο της πολιτικής ηγεσίας όσο και των εμπλεκομένων εταίρων, με προτεινόμενες δράσεις:
- 3.3.1.1. Τις **δομικές αλλαγές** με ίδρυση Γραφείου Διαχείρισης Έργων, Γραφείου Στρατηγικής Διαχείρισης της Αλλαγής ανά φορέα της Κεντρικής Κυβέρνησης, Υπερ-Γραφείου Διαχείρισης Έργων Απλούστευσης Διαδικασιών με οριζόντια αποφασιστική αρμοδιότητα
- 3.3.1.2. Την εφαρμογή της **κείμενης νομοθεσίας** περί Δικτύου του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργείου με τις ανά φορέα Τμήματα/Διευθύνσεις Απλούστευσης
- 3.3.1.3. Τη μακροχρόνια διοικητική **αλλαγή κουλτούρας** με ένταξη του έργου στη στοχοθέτηση και στην αξιολόγηση και ενίσχυση της **Διοίκησης Κινήτρων** και της επικοινωνίας του **οράματος** και της αποστολής
- 3.3.2. Έντονος **ανταγωνισμός για τους πόρους** των έργων με την ίδια τη Δημόσια Διοίκηση, με προτεινόμενη δράση: τροποποίηση των Π/Υ και των ΠΔ των οργανισμών ώστε να **εξισωθούν** το επιχειρησιακό (operational) και το έργο
- 3.3.3. Η **διαφορετική** εφαρμογή των ίδιων διαδικασιών ανά φορέα: Ποιές είναι οι προτάσεις ευθυγράμμισης;
- 3.3.4. Ανεπαρκής **τήρηση χρονοδιαγραμμάτων** λόγω διαφορετικών προτεραιοτήτων με προτεινόμενη δράση: υποχρεωτικός χρόνος απόκρισης, **άλλως θεωρείται σιωπηρή έγκριση**
- 3.3.5. Η απουσία **πλάνου διαχείρισης ρίσκων** με προτεινόμενη δράση: τήρηση των σχετικών Μητρώων της ενωσιακής μεθοδολογίας και εμπλοκή των Τμημάτων Πολιτικού Σχεδιασμού Εκτάκτου Ανάγκης
- 3.3.6. Η έλλειψη **εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων** με προτεινόμενη δράση: **προσλήψεις και όχι εξωπορισμός** διαχειριστών έργων και ειδικών της απλούστευσης των διαδικασιών - με σπουδές και όχι σεμιναριακή μόρφωση - και η ίδρυση Ακαδημίας για παραγωγή “πρεσβευτών”
- 3.3.7. Η ύπαρξη πολλών **ανώριμων** έργων και η **αποεπένδυση** του απαιτούμενου **χρόνου** με προτεινόμενη δράση: επιλογή **των έργων ως έργο** και **εγγυημένος** χρόνος συμμετοχής υπαλλήλων και όχι προϊσταμένων
4. Τελική Ερώτηση ως Ερώτηση Κλεισίματος
- 4.1. Έχει κάποιος συμμετέχοντας κάτι να προσθέσει;
5. Σύνοψη (Επίλογος)

6.4. Σύνολο λέξεων- και εκφράσεων-κλειδιών

Coding Summary By Node

Focus Group_15_09_2020

Aggregate	Classification	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On
-----------	----------------	----------	-----------------------------	------------------	-------------------	-------------

Node

Nodes\\Keywords Node

Audio

Internals\\Focus_Group_15_09_2020_1st_Part

No	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On	
	0,2680	3	1	YR	15/9/2020 8:17 μμ	
Πολλοί φορείς=έργο, ίδια υπηρεσία=έργο						
			2	YR	15/9/2020 8:19 μμ	
Ωριμότητα Οργανισμού, όσο πιο ώριμος κάθε απλούστευση = έργο						
			3	YR	15/9/2020 8:20 μμ	
Κατάλληλοι άνθρωποι ώστε κάθε απλούστευση = έργο						

Internals\\Focus_Group_15_09_2020_2nd_Part

No	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On	
	0,8238	26	1	YR	15/9/2020 10:09 μμ	
Διοίκηση Κινήτρων (2η αναφορά), Ηλικιακό Μίγμα, η τυποποίηση διαδικασιών προάγει το αίσθημα ασφάλειας του ΔΥ						
			2	YR	15/9/2020 9:49 μμ	
Εξωπορισμός= μη οικειοποίηση της διαδικασίας από ανάδοχο, έλλειψη προσωπικού Διοίκησης για μετά την παράδοση. Αδυναμία προσέλκυσης εργαζομένων ιδιωτικού τομέα						
			3	YR	15/9/2020 9:49 μμ	
Χρειάζεται επένδυση στους ανθρώπινους πόρους της Δημοσίας Διοίκησης						
			4	YR	15/9/2020 9:50 μμ	
Κάθε χρόνο προσλήψεις						
			5	YR	15/9/2020 9:54 μμ	
Διοίκηση Κινήτρων						

Aggregate	Classification	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On
				6	YR	15/9/2020 9:52 μμ
				Τροποποίηση νομοθεσίας ενιαίου μισθολογίου & ΚΥΑ (σε επίπεδο ΓΤ) για επίλυση αμοιβών ΟΔΕ		
				7	YR	15/9/2020 9:59 μμ
				Πρόταση για 1% του ΕΣΠΑ σε αμοιβές ΟΔΕ		
				8	YR	15/9/2020 9:59 μμ
				Αμοιβή επιτροπών ΟΔΕ βάσει παραδοτέων		
				9	YR	15/9/2020 9:57 μμ
				Ο Πνος πρέπει να γνωρίζει και να εγγυάται για τον χρόνο του συμμετέχοντα στις επιτροπές ΟΔΕ		
				10	YR	15/9/2020 9:59 μμ
				Ο χρόνος συμμετοχής σε επιτροπές προβλέπεται εμμέσως και όχι δεσμευτικά σε τροποίηση του 4412		
				11	YR	15/9/2020 9:59 μμ
				Μνημόνια Συνεργασίας με αμοιβόμενες ΟΔΕ		
				12	YR	15/9/2020 10:00 μμ
				Πληροφορική - Απλούστευση - Στρατηγικός Σχεδιασμός		
				13	YR	15/9/2020 10:01 μμ
				Αυτοτελής δομή = ευελιξία και αφοσίωση		
				14	YR	15/9/2020 10:02 μμ
				Ο κεντρικός φορέας δεν μπορεί να γνωρίζει τις επιμέρους πτυχές		
				15	YR	15/9/2020 10:02 μμ
				Κεντρικός φορέας όχι απαραίτητος		
				16	YR	15/9/2020 10:03 μμ
				ΕΕ πανταχού υπόβαθρο		
				17	YR	15/9/2020 10:04 μμ
				Δομή ανά φορέα = συνέχεια Κράτους και θεσμική μνήμη		
				18	YR	15/9/2020 10:10 μμ
				Κύριος Έργου κατά την ΡΜ2 όχι πολιτικό πρόσωπο.		
				19	YR	15/9/2020 10:05 μμ
				Επαναλαμβανόμενα έργα ως commodity		
				20	YR	15/9/2020 10:07 μμ
				Αυτοτελής Οριζόντια Δομή με συντονιστικές αρμοδιότητες σε διαδικασίες που έχει αποφασισθεί να απλοποιηθούν		

Aggregate	Classification	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On
				21	YR	15/9/2020 10:14 μμ
				Ο ΔΥ δεν παραδίδει την "ιδιόκτητη διαδικασία" λόγω 1) αισθήματος απειλής, 2) παράτυπης διεκπεραίωσης και 3) πολλαπλής διαχρονικής εφαρμογής και αλλοίωσης αρχικού υποδείγματος = ριζικός ανασχεδιασμός (reset) = πολύ σημαντική η θέση των Πνων		
				22	YR	15/9/2020 10:15 μμ
				Όραμα: δύσκολη η μεταλαμπάδευση, σημαντικό γαι τον στρατηγικό σχεδιασμό		
				23	YR	15/9/2020 10:17 μμ
				Πλάνο Ρίσκων σημαντικότερο από την ίδια της λεπτομερή περιγραφή του έργου: Μητρώο PM2 επαρκές, σημαντική η επικαιροποίηση, ανειλικρινής προσέγγιση από τον ΔΥ		
				24	YR	15/9/2020 10:18 μμ
				Δεν έγινε αναφορά σε Χρονοδιάγραμμα Μετάβασης σε Απλούστευση = Έργο		
				25	YR	15/9/2020 10:19 μμ
				Σιωπηρή έγκριση προβληματική, εκτός τυπικών σταδίων		
				26	YR	15/9/2020 10:20 μμ
				Απαραίτητη η πρόβλεψη "θανάτου" των έργων		

Document

Internals\\FG_Structure_EKDDA_PM_BPR_Sep_2020

No	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On
	0,0442	9	1	YR	15/9/2020 8:22 μμ
			υποστελέχωση		
			2	YR	15/9/2020 8:22 μμ
			θεσμικής μνήμης		
			3	YR	15/9/2020 8:24 μμ
			Γραφείου Στρατηγικής Διαχείρισης της Αλλαγής ανά φορέα της Κεντρικής Κυβέρνησης		
			4	YR	15/9/2020 8:23 μμ
			αλλαγή κουλτούρας		
			5	YR	15/9/2020 8:24 μμ
			Διοίκησης Κινήτρων		
			6	YR	15/9/2020 8:23 μμ
			τήρηση χρονοδιαγραμμάτων		

Aggregate	Classification	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On
	πλάνου διαχείρισης ρίσκων			7	YR	15/9/2020 8:24 μμ
	έλλειψη εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων			8	YR	15/9/2020 8:24 μμ
	αποεπένδυση του απαιτούμενου χρόνου			9	YR	15/9/2020 8:24 μμ

6.5. Επισυναπτόμενα δικαιολογητικά αίτησης εγγραφής στον ειδικό πίνακα διακριθέντων αθλητών

6.5.1. Περίπτωση Ομοσπονδίας

Όπως εμφανίζονται στην ιστοσελίδα της ΓΠΑ:

- α) Ακριβές αντίγραφο του Δελτίου Αστυνομικής Ταυτότητας,
- β) αντίγραφο της προκήρυξης του εκάστοτε πρωταθλήματος,
- γ) αντίγραφο της δήλωσης συμμετοχής στο εκάστοτε πρωτάθλημα,
- δ) αντίγραφα φύλλα αγώνος επικυρωμένα από την αγωνόδοκο επιτροπή και την αθλητική ομοσπονδία, και
- ε) θεωρημένη τελική κατάταξη.

6.5.2. Περίπτωση Σχολικών Αγώνων

Φωτοτυπία της επικυρωμένης μαθητικής καρτέλας (στοιχεία μαθήτριας/τη) από τον Διευθυντή του Λυκείου & φωτοτυπία της αστυνομικής ταυτότητας του/της ενδιαφερομένου/νης

6.6. Αποτελέσματα προσομοίωσης AS IS από το λογισμικό Bizagi

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
Υπάλληλος Δνσης Φυσ. Αγωγής	82,59 %	0	0	0
Υπάλληλος Δνσης Αγωνιστικού Αθλητισμού	99,95 %	0	0	0
Τμχης Δνσης Αγωνιστικού Αθλητισμού	31,68 %	0	0	0
Δντης Δνσης Φυσ. Αγωγής	34,94 %	0	0	0
Δντης Δνσης Αγωνιστικού Αθλητισμού	7,92 %	0	0	0
Γεν. Δντρια	7,92 %	0	0	0
Υπάλληλος Ομοσπονδίας	99,99 %	0	0	0
Αθλητής - Μαθητής	48,98 %	0	0	0
Υπάλληλος ΥΠΑΙΘ	24,15 %	0	0	0
Υπάλληλος Δνσης Πανελληνίων	47,51 %	0	0	0
Total		0	0	0

Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time	Max. time	Avg. time	Total time	Min. time waiting resource
Εισαγωγή διακριθέντα αθλητή-μαθητή σε ΑΕΙ	Process	9.585	13.000	1h 15m	221d 14h 6m 36s	80d 10h 36s	925951d 22h 3m 36s	
Εισαγωγή στοιχείων Πρωταθλημάτων, Σωματείων και διάκρισης	Task	5.424	5.425	1h 15m	138d 21h 45m	70d 1h 6m	379927d 20h 33m	0
Δντης Αγωνιστικού	Task	4.162	4.162	10m 12s	10m 12s	10m 12s	28d 21h 40m 12s	0
Επιτροπή Ελέγχου Εγκυρότητας/ Πληρότητας και Μοριοδότησης	Task	4.161	4.162	1h	1h	1h	173d 9h	0
ExclusiveGateway	Gateway	6.500	6.500					
Ανάρτηση σε Διαύγεια	Intermediate event	4.162	4.162					
Έλεγχος Αίτησης, Αποστολή Βεβαίωσης από Ομοσπονδία	Task	2.637	2.637	1h 36s	138d 21h 45m 36s	69d 2h 5m 24s	182182d 14h 54m	15m 36s
Τμηματάρχης Αγωνιστικού	Task	4.162	4.163	40m 12s	40m 12s	40m 12s	115d 14h 40m 12s	0
Κύρωση από Υπουργό	Task	4.161	4.161	1m 12s	1m 12s	1m 12s	2d 21h 21m	0
Γ.Δντρια	Task	4.162	4.162	10m 12s	10m 12s	10m 12s	28d 21h 40m 12s	0
Αυτοπρόσωπη Αίτηση για εγγραφή σε Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών	Gateway	5.976	5.976					
Ηλεκτρονική ή Αυτοπρόσωπη Αίτηση Σχολικών Αγώνων	Task	3.339	3.339	1h	1h	1h	139d 3h	0
Έκδοση Απόφασης	Intermediate event	4.162	4.162					
Έκδοση Αποτελεσμάτων & Εγκυκλίου	End event	4.161						
Έναρξη	Start event	6.500						
Εισηγητής Αγωνιστικού ελέγχει Αίτηση και στοιχεία από Ομοσπονδία	Task	4.163	4.164	2h	76d 17h 45m	35d 21h 1m 12s	149350d 23h 55m 12s	0
Σύλλογή διακαλογητικών	Task	6.500	6.500	1h	1h	1h	270d 20h	0
Λήψη Αίτησης	Task	3.339	3.339	4m 48s	11d 4h 10m 12s	4d 20h 41m 24s	16235d 1h 55m 12s	0
Έκδοση Καταλόγου Ονομάτων	Intermediate event	4.161	4.161					
Αυτοπρόσωπη Αίτηση Εισαγωγής εντός αποκλειστικής ημερομηνίας	Task	4.162	4.162	1h	1h	1h	173d 10h	0
Αποστολή Βεβαίωσης από Δνση Αγωνιστικού	Task	3.339	3.339	1h	11d 23h 34m 48s	5d 4h 39m 36s	17342d 23h 49m 48s	0
Λήψη Αίτησης από Δνση Αγωνιστικού	Task	5.151	5.151	4m 48s	76d 17h 20m 24s	34d 21h 57m 36s	179847d 14h 34m 48s	0
Αυτοπρόσωπη Αίτηση Πανελληνίων Αγώνων	Task	3.161	3.161	1h	1h	1h	131d 17h	0
Λήψη και επεξεργασία	End event	5.424						
TimerStart	Start event	6.500						
Έλεγχος εγκυρότητας Αίτησης Σχολικών Αγώνων	Process	3.339	3.339	1h 15m	21d 9h	10d 7h 13m 48s	34572d 16h 45m	

Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time	Max. time	Avg. time	Total time	Min. time waiting resource
Έλεγχος εγκυρότητας Αίτησης Σχολικών Αγώνων	Process	3.339	3.339	1h 15m	21d 9h	10d 7h 13m 48s	34572d 16h 45m	
Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο	Start event	3.339						
Εισηγητής ελέγχει εγκυρότητα	Task	3.339	3.339	1h	11d 21h 25m 12s	5d 2h 8m 24s	16993d 9h 30m	0
Τμηματάρχης Φυσ. Αγωγής	Task	3.339	3.339	4m 48s	11d 23h 30m	5d 4h 14m 24s	17285d 12h 45m	0
Διευθυντής Φυσ. Αγωγής	Task	3.339	3.339	10m 12s	6h 40m 12s	50m 24s	116d 21h 30m	0
Πρόσβαση σε Access	Task	3.339	3.339	45m	7h 4m 48s	1h 16m 12s	176d 21h	0
Έκδοση Βεβαίωσης	End event	3.339						

6.7. Αποτελέσματα προσομοίωσης ΤΟ ΒΕ από το λογισμικό Bizagi

Resources				
Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
Υπάλληλος Ομοσπονδίας	37,34 %	0	0	0
Υπάλληλος ΟΕΣΑΔ	6,18 %	0	0	0
Υπάλληλος Δνσης Φυσ. Αγωγής	36,93 %	0	0	0
Υπάλληλος Δνσης Πανελληνίων	12,37 %	0	0	0
Υπάλληλος Δνσης Αγων. Αθλητισμού	17,12 %	0	0	0
Υπάλληλος ΥΠΑΙΘ	0,62 %	0	0	0
Δντης Δνσης Φυσ. Αγωγής	37,55 %	0	0	0
Δντης Δνσης Αγων. Αθλητισμού	17,12 %	0	0	0
Total		0	0	0

Εγγραφή αθλητή σε Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων και έκδοση αποτελεσμάτων μοριοδότησης για εισαγωγή σε ΑΕΙ

Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time	Max. time	Avg. time	Total time	Min. time waiting resource
Εγγραφή αθλητή σε Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων και έκδοση αποτελεσμάτων μοριοδότησης για εισαγωγή σε ΑΕΙ	Process	12.953	40.500	10m 12s	1h 4m 48s	22m 48s	435d 18h 17m 24s	
Βεβαίωση Διάκρισης σε Πλατφόρμα	Task	6.500	6.500	4m 48s	4m 48s	4m 48s	22d 13h 40m 12s	0
Έλεγχος εγκυρότητας Αίτησης Σχολικών Αγώνων	Task	3.235	3.235	1h	1h 4m 48s	1h	135d 5h 21m 36s	0
Υπολογισμός μορίων ανά Αθλητή-Μαθητή βάσει Διάκρισης και εισαγωγή σε Πλατφόρμα	Task	6.500	6.500	10m 12s	10m 12s	10m 12s	45d 3h 19m 48s	0
Έλεγχος εγκυρότητας Αίτησης	Task	3.218	3.218	10m 12s	10m 12s	10m 12s	22d 8h 19m 48s	0
TimerStart	Start event	6.500						
TimerStart	Start event	6.500						
ExclusiveGateway	Gateway	6.500	6.500					
ExclusiveGateway	Gateway	6.500	6.500					
Κύρωση από Υπουργό	Task	6.500	6.500	1m 12s	1m 12s	1m 12s	4d 12h 19m 48s	0
TimerStart	Start event	1.500						
Επιβεβαίωση συνολικού αριθμού διακρίσεων σε Πλατφόρμα	Task	3.265	3.265	1m 12s	5m 24s	1m 12s	2d 16h 32m 24s	0
Αίτηση Εγγραφής σε πίνακα και εισαγωγής σε ΑΕΙ στην Πλατφόρμα, σύνδεση με Εννιαίο Αριθμό Πολίτη	Start event	6.500						
Ενημέρωση αθλητών-μαθητών από Βάση Μηχανογραφικών	End event	0						
TimerStart	Start event	6.500						
TimerStart	Start event	6.500						
Εισαγωγή στοιχείων Πρωταθλημάτων, Συμμετείνων και Διάκρισης σε Πλατφόρμα	Task	3.282	3.282	49m 48s	49m 48s	49m 48s	113d 23h	0
Επιβεβαίωση στοιχείων Συμμετείνων και εγκυρότητας Αγώνων σε Πλατφόρμα	Task	1.500	1.500	1h	1h 59m 24s	1h 25m 48s	89d 7h 43m 48s	0
TimerStart	Start event	6.500						
ParallelGateway	Gateway	0	27.547					

6.8. Έκθεση Επιχειρηματικής Σκοπιμότητας (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM²)



ΥΠΑΙΘ και ΓΓΑ

Έκθεση Επιχειρηματικής Σκοπιμότητας

Ανασχεδιασμός διαδικασίας μοριοδότησης και εισαγωγής στα
ΑΕΙ των διακριθέντων αθλητών-μαθητών

Date: 10/09/2020

Doc. Version: V5



Template version: 3.0.1

This artefact template is aligned with the PM² Guide V3.0

For the latest version of the templates visit:

<https://www.pm2alliance.eu/publications>

The PM² Alliance is committed to the improvement of the PM² Methodology and of its supporting artefact. Project management best practices and community contributions & corrections are incorporated in the PM² Alliance's artefact templates.

Join the PM² Alliance and visit the PM² Alliance GitHub to provide your feedback & contribution:

<https://github.com/pm2alliance>



Πληροφορίες Διαχείρισης Εγγράφου

Χαρακτηριστικά Εγγράφου	Βασικές πληροφορίες εγγράφου
Τίτλος Εγγράφου	GGA_Raptis_2020
Τίτλος Έργου	Ανασχεδιασμός διαδικασίας μοριοδότησης και εισαγωγής στα ΑΕΙ των διακριθέντων αθλητών-μαθητών
Συγγραφέας Εγγράφου	Ιωάννης Ράπτης
Κύριος Έργου	Γεώργιος Μαυρωτάς
Διαχειριστής Έργου	Ιωάννης Ράπτης
Έκδοση Εγγράφου	V4
Διαβάθμιση	Βασική
Ημερομηνία	26/08/20

Υπεύθυνοι Ανασκόπησης και Έγκρισης του εγγράφου:

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Όλοι οι εγκρίνοντες είναι υποχρεωτικοί. Τεκμηρίωση για κάθε εγκρίνοντα πρέπει να διατηρείται.

Όλοι οι ανασκοπούντες στον κατάλογο λογίζονται ως υποχρεωτικοί εκτός αν ορίζονται σαφώς στη λίστα ως προαιρετικοί.

Όνοματεπώνυμο: Ιωάννης Ράπτης

Ρόλος: Διαχειριστής Έργου

Ενέργεια: Συμπλήρωση στοιχείων

Ημερομηνία: 26/08/2020

<Έγκριση / Ανασκόπηση>

Ιστορικό αλλαγών εγγράφου

Ο συντάκτης του εγγράφου έχει την αρμοδιότητα να κάνει τους ακόλουθους τύπους μεταβολών στο έγγραφο δίχως να απαιτείται επανέγκριση:

- Τυπογραφικά, μορφοποίηση, ορθογραφικά
- Διευκρινίσεις

Σε περίπτωση που υπάρχει αίτημα για αλλαγή στο περιεχόμενο του εγγράφου, πρέπει να γίνει επικοινωνία με τον Συντάκτη του εγγράφου ή τον Κύριο του Έργου.

Έκδοση V5

Ημερομηνία: 10/09/2020

Συντάκτης αλλαγής: Ιωάννης Ράπτης

Σύνοψη των αλλαγών: Αλλαγή εξωφύλλου σύμφωνα με υπόδειξη της Επιτροπής

Διαχείριση διαμόρφωσης: Τοποθεσία εγγράφου

Η τελευταία έκδοση του παρόντος ελεγχόμενου εγγράφου είναι αποθηκευμένη στον υπολογιστή του Διαχειριστή Έργου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΕΡΓΟΥ
2. ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
2.1. Περιγραφή Τρέχουσας και Επείγουσας Κατάστασης
2.2. Επίδραση της τρέχουσας κατάστασης
2.2.1. Αντίκτυπος Τρέχουσας Κατάστασης σε Διαδικασίες και Οργανισμό
2.2.2. Επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη και στους χρήστες
2.3. Συσχετίσεις και Αλληλεξαρτήσεις
3. ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΕΚΡΟΕΣ
4. ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ
4.1. Εναλλακτική Α: Μην κάνεις τίποτα
4.2. Εναλλακτική Β: Χρήση δεδομένων MySchool ως εκτυπωμένα δικαιολογητικά (εξωτερική απλούστευση)
4.3. Εναλλακτική Γ: Ηλεκτρονικοποιημένη επικοινωνία μεταξύ ΥΠΑΙΘ και ΓΓΑ (εσωτερική απλούστευση)
4.4. Επιλεγείσα Εναλλακτική: Εγκατάσταση και εξέλιξη πλατφόρμας σε συνεργασία με ΕΔΥΤΕ
5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΛΥΣΗΣ
5.1. Νομικό Πλαίσιο
5.2. Ωφέλειες
5.3. Κριτήρια Επιτυχίας
5.4. Φυσικό Αντικείμενο
5.5. Παραδοτέα
5.6. Παραδοχές
5.7. Περιορισμοί
5.8. Ρίσκα
5.9. Κόστος, Προσπάθεια και Πηγή Χρηματοδότησης
5.10. Οδικός Χάρτης (Γράφημα Gantt)
5.11. Συνέργειες και Αλληλεξαρτήσεις
5.12. Κατάτμηση Εργασιών (Work Breakdown Structure)
5.12.1. Γράφημα
5.12.2. Ανάλυση Γραφήματος Κατάτμησης Εργασιών
5.12.3. Συσχέτιση προαπαιτούμενων κατάτμησης εργασιών, πόρων και κόστους
5.12.4. Πλάνο πόρων
5.12.5. Αναπληρώσεις (Contingencies)
6. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ο Διαχειριστής Έργου
ο Πάροχος Λύσεων
ο Κύριος Έργου
6.1. Πίνακας RASCI
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΓΓΡΑΦΑ

1. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΕΡΓΟΥ

Τίτλος Έργου:	<i>Ανασχεδιασμός διαδικασίας μοριοδότησης και εισαγωγής στα ΑΕΙ των διακριθέντων αθλητών-μαθητών</i>		
Εισηγητής:	<i>Ιωάννης Ράπτης</i>	Οργανισμός / Φορέας:	<i>ΥΠΑΙΘ / ΓΓΑ / Ομοσπονδίες / ΟΕΣΑΔ</i>
Ημερομηνία Αίτησης:	<i>NA</i>	Προσδοκώμενη Ημερομηνία Παράδοσης:	<i>01/21</i>
Τρόπος Παράδοσης:	<input type="checkbox"/> Εσωτερικά <input type="checkbox"/> Εξωτερική Ανάθεση <input checked="" type="checkbox"/> Μεικτός <input type="checkbox"/> Άγνωστο		

2. ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

2.1. Περιγραφή Τρέχουσας και Επείγουσας Κατάστασης

Η υφιστάμενη διαδικασία περιλαμβάνει διαφορετικά βήματα κατά τα οποία ο Πολίτης συναλλάσσεται με διαφορετικές υπηρεσίες, οι οποίες στην πλειονότητά τους στεγάζονται στο ίδιο κτήριο. Τα όποια ηλεκτρονικά βήματα απαιτούν την ύπαρξη ειδικών συσκευών π.χ. σαρωτές.

2.2. Επίδραση της τρέχουσας κατάστασης

2.2.1. Αντίκτυπος Τρέχουσας Κατάστασης σε Διαδικασίες και Οργανισμό

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες επιβαρύνονται ως ακολούθως:

- Επιβάρυνση ανθρώπινων πόρων
- Επιβάρυνση υλικών πόρων
- Έλλειψη ακριβείας και ανάγκη επανελέγχου
- Δυσκολία τήρησης αρχείων

Η επιβάρυνση αυτή αναλύεται σε κάθε είδος διαδικασίας ως ακολούθως:

Κατηγορία Διαδικασίας	ΝΑΙ/ΟΧΙ	Κατηγορία Διαδικασίας	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Κύκλος Ζωής Πολιτικής	ΟΧΙ	Οικονομική Διαχείριση	ΟΧΙ
Κύκλος Ζωής Νομοθεσίας	ΟΧΙ	Προμήθειες	ΟΧΙ
Συντονισμός	ΝΑΙ	Διαχείριση Εγγράφων	ΝΑΙ
Διαχείριση Προγραμμάτων	ΝΑΙ	Διαχείριση Παγίων	ΟΧΙ
Διαχείριση Χορηγήσεων	ΟΧΙ	Έλεγχος	ΝΑΙ
Επικοινωνία και Απελευθέρωση Δεδομένων (εξωτερικά)	ΝΑΙ	Ανθρώπινο Δυναμικό	ΝΑΙ

Επικοινωνία και Απελευθέρωση Δεδομένων (εσωτερικά)	ΝΑΙ
Στρατηγική Διαχείριση	ΟΧΙ

ΤΠΕ	ΝΑΙ
Άλλο	

Ειδικότερα ανά είδος διαδικασίας και μέγεθος επιβάρυνσης:

Κατηγορία Διαδικασίας	Δημόσια Πολιτική	Υποτομέας Πολιτικής	Μάκρο-Διαδικασία	Διαδικασία	Υποδιαδικασία	Επίπτωση σε χρήση
Συντονισμός	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Τήρηση Ειδικού Πίνακα	Εγγραφή Σε Ειδικό Πίνακα		Σημαντική
Διαχείριση προγραμμάτων	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Τήρηση Ειδικού Πίνακα	Εγγραφή Σε Ειδικό Πίνακα		Σημαντική
Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και απελευθέρωση δεδομένων	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Επικοινωνία αποτελεσμάτων	Εγγραφή Σε Ειδικό Πίνακα		Σημαντική
Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και απελευθέρωση δεδομένων	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Επικοινωνία αποτελεσμάτων	Υπολογισμός μορίων		Σημαντική
Αρχειοθέτηση	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Σύνολο διαδικασιών	Αρχειοθέτηση συνόλου απαιτήσεων		Μεσαία
Εσωτερικός έλεγχος	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Σύνολο διαδικασιών	Έλεγχος Επιτροπής		Μεσαία
Ανθρώπινοι Πόροι	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Σύνολο διαδικασιών	Επικοινωνία αποτελεσμάτων		Σημαντική
ΤΠΕ	Πολιτική Αθλητισμού / Εκπαιδευτική Πολιτική	Εισαγωγή σε ΑΕΙ	Σύνολο διαδικασιών			Μικρή

2.2.2.Επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη και στους χρήστες

Η επίπτωση στον Πολίτη, εν προκειμένω στον αθλητή-μαθητή, είναι σημαντική, διότι απαιτεί σε συγκεκριμένα στάδια της διαδικασίας αυτοπρόσωπη παρουσία, παρά το γεγονός ότι οι βασικές εμπλεκόμενες Δημόσιες Υπηρεσίες συστεγάζονται στο κτίριο του ΥΠΑΙΘ. Επιπρόσθετα, η επικοινωνία και η αποστολή δικαιολογητικών και αιτήσεων απαιτεί εκτύπωση των ηλεκτρονικών αρχείων και κατόπιν των απαραίτητων υπογραφών και πιστοποιήσεων, τη σάρωσή τους και την επισύναψή τους στη σχετική ηλεκτρονική αλληλογραφία.

Η προτεινόμενη λύση είναι η εγκατάσταση ηλεκτρονικής πλατφόρμας και τροφοδότησής της, από το σύνολο των εμπλεκόμενων ενδιαφερομένων μερών αλλά και επιπρόσθετων όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο, με δεδομένα σχετικά με τον σκοπό της διαδικασίας. Ειδικότερα:

- Ο αθλητής-μαθητής αιτείται την εγγραφή και επισυνάπτει ότι δεν ήταν δυνατόν να προσυμπληρωθεί, δεδομένης της εισόδου με χρήση του Ενιαίου Αριθμού Πολίτη.
- Απαραίτητη είναι η εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων χρηστών από το ΥΠΑΙΘ, Ομοσπονδίες, ΟΕΣΑΔ και τη ΓΤΑ.

2.3. Συσχετίσεις και Αλληλεξαρτήσεις

Απαραίτητη είναι η διαλειτουργική διασύνδεση μεταξύ της προτεινόμενης πλατφόρμας και άλλων ήδη εν λειτουργία π.χ. MySchool. Η διασύνδεση αυτή απαιτεί εμπλοκή και άλλων χρηστών πέραν αυτών της υφιστάμενης κατάστασης.

3. ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΕΚΠΟΕΣ

- Η υφιστάμενη κατάσταση διεκπεριώνεται σχεδόν αποκλειστικά σε έντυπη και χειροκίνητη μορφή. Ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας θα οδηγήσει στην πλήρη κατάργηση των έγχαρτων βημάτων και του χειροκίνητου ελέγχου.
- Ο ενδιαφερόμενος αθλητής-μαθητής εκκινεί τη διαδικασία με την ηλεκτρονική αίτηση χωρίς καμία περαιτέρω εμπλοκή, πλην των περιπτώσεων όπου υπάρχουν ασαφή δεδομένα και η όποια Υπηρεσία ζητήσει διευκρινίσεις.

4. ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

Πιθανές εναλλακτικές:

- Μην κάνεις τίποτα
- Χρήση δεδομένων MySchool ως εκτυπωμένα δικαιολογητικά (εξωτερική απλούστευση)
- Ηλεκτρονικοποιημένη επικοινωνία μεταξύ ΥΠΑΙΘ και ΓΤΑ (εσωτερική απλούστευση)
- Εγκατάσταση και εξέλιξη πλατφόρμας σε συνεργασία με ΕΔΥΤΕ

4.1. Εναλλακτική Α: Μην κάνεις τίποτα

Διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης

Γενική Περιγραφή

Καμία αλλαγή στις διαδικασίες

SWOT Ανάλυση

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Εξοικονόμηση κονδυλίων 	<ul style="list-style-type: none"> • Διατήρηση του σημαντικού διοικητικού φόρτου • Σημαντικά προβλήματα διαφάνειας
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • -- 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλειμματική εξυπηρέτηση του Πολίτη

Ποιοτική Ανάλυση

Μη-βιώσιμη εναλλακτική, ο στόχος της εισαγωγής στους ίδιους χρόνους με τους υπόλοιπους υποψηφίους δεν επιτυγχάνεται, δεν χρησιμοποιείται το ηλεκτρονικό μηχανογραφικό σύστημα για αυτήν την κατηγορία των μαθητών.

4.2. Εναλλακτική Β: Χρήση δεδομένων MySchool ως εκτυπωμένα δικαιολογητικά (εξωτερική απλούστευση)

Γενική Περιγραφή

Η ήδη λειτουργούσα πλατφόρμα MySchool περιέχει σημαντικό μέρος της πληροφορίας, η οποία ζητείται ξανά στο πλαίσιο της εν λόγω διαδικασίας. Αντί της καταθέσεως των επαναλαμβανόμενων δικαιολογητικών ο αιτών μαθητής-αθλητής λαμβάνει από τη σχολική του μονάδα εκτυπωμένο αντίγραφο της καρτέλας του από το MySchool, αντικαθιστώντας έτσι μέρος των απαιτούμενων δικαιολογητικών π.χ. βεβαίωση συμμετοχής στις Πανελλήνιες Εξετάσεις.

SWOT Ανάλυση

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> Μείωση διοικητικού φόρτου για το ΥΠΑΙΘ/ΓΓΑ Ελάχιστη δαπάνη 	<ul style="list-style-type: none"> --
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> Ενίσχυση πληρότητας MySchool 	<ul style="list-style-type: none"> Αυξημένη πιθανότητα κυβερνοεπίθεσης Αύξηση διοικητικού φόρτου για τις σχολικές Μονάδες

Ποιοτική Αξιολόγηση

Εναλλακτική χωρίς επιπρόσθετη δαπάνη και με χρήση των υπάρχουσών δομών. Ελάχιστη επίπτωση στην ικανοποίηση του μαθητή-αθλητή από τις παρεχόμενες υπηρεσίες εκ μέρους της Δημόσιας Διοίκησης. Η απλούστευση αυτή είναι μερική και αφορά μόνο το μέρος του ΥΠΑΙΘ και όχι όλη τη διαδικασία.

4.3. Εναλλακτική Γ: Ηλεκτρονικοποιημένη επικοινωνία μεταξύ ΥΠΑΙΘ και ΓΓΑ (εσωτερική απλούστευση)

Γενική Περιγραφή

Κατάργηση της έγχαρτης συναλλαγής και της δια ζώσης επικοινωνίας μεταξύ των αρμοδίων υπαλλήλων του ΥΠΑΙΘ και της ΓΓΑ και σύνδεση των ηλεκτρονικών πρωτοκόλλων ΓΓΑ και ΥΠΑΙΘ ώστε με ηλεκτρονικό τρόπο να λαμβάνει απευθείας: α) η ΓΓΑ από τη Δ/ση Φυσικής Αγωγής τις βεβαιώσεις διάκρισης και β) η Δ/ση Πανελληνίων τις αποφάσεις εγγραφής στον Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών.

SWOT Ανάλυση

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> Εξοικονόμηση κονδυλίων Επιτάχυνση διαδικασίας Ασφάλεια και διαφάνεια Απελευθέρωση υλικών και ανθρώπινων πόρων εντός των Υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> Απρόσωπο και συστημικό: ενάντια στην κουλτούρα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης Ομοσπονδίες εκτός, αυτοπρόσωπη παρουσία αθλητή-μαθητή για αίτηση εγγραφής σε Πίνακα ΓΓΑ
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> -- 	<ul style="list-style-type: none"> Καμία φανερή επίπτωση τον Πολίτη,

Ποιοτική Αξιολόγηση

Εσωτερική απλούστευση η οποία θα προσφέρει επιτάχυνση της διαδικασίας, αύξηση της ασφάλειας και της διαφάνειας και εξοικονόμηση κονδυλίων. Σημαντική εξωτερική απειλή η μηδενική επιρροή στην εξυπηρέτηση του Πολίτη και η σχετιζόμενη με αυτήν αυξανόμενη δυσaráσκεια.

4.4. Επιλεγείσα Εναλλακτική: Εγκατάσταση και εξέλιξη πλατφόρμας σε συνεργασία με ΕΔΥΤΕ**Γενική Περιγραφή**

Εγκατάσταση πλατφόρμας η οποία θα αντικαταστήσει όλα τα έγχαρτα βήματα με ηλεκτρονικώς αυτοματοποιημένο τρόπο. Επιτυγχάνεται τόσο ο στόχος της ταυτόχρονης εισαγωγής των αθλητών-μαθητών σε ΑΕΙ και ισονομία έναντι των υπολοίπων μαθητών δηλ. θα χρησιμοποιείται το ηλεκτρονικό μηχανογραφικό σύστημα και για αυτήν την κατηγορία των υποψηφίων, όσο και η απόλειψη του, έστω, πρόσκαιρου φαινομένου της κατάληψης δύο θέσεων.

SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Τήρηση της αρχής “once only” • Εξοικονόμηση ανθρώπινων και υλικών πόρων • Βελτιστοποίηση εκτελέσεις διαδικασίας • Μοναδική εναλλακτική με ηλεκτρονική εμπλοκή Ομοσπονδιών 	<ul style="list-style-type: none"> • --
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Αυξημένη διαλειτουργικότητα και επέκταση προγραμματικών συμφωνιών εντός της Δημόσιας Διοίκησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Ευαλωτότητα έναντι κυβερνοεπίθεσης

Ποιοτική Αξιολόγηση

Εναλλακτική σύμφωνη με τις ενωσιακές επιταγές, η οποία προσφέρει αυξημένη ασφάλεια και διαφάνεια με ελάχιστη εμπλοκή εκ μέρους του Πολίτη. Η υποδομή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πάγιο, αλλά και ως υπόβαθρο για επεκτάσεις σε άλλες διαδικασίες π.χ. ενίσχυση του MySchool και των πληροφοριών που αυτό εμπεριέχει.

Βάσει των ανωτέρω εναλλακτική η οποία προκρίνεται είναι η εγκατάσταση και εξέλιξη πλατφόρμας σε συνεργασία με το ΕΔΥΤΕ. Η δαπάνη αναμένεται να είναι χαμηλή (δες 5.9) και κατ’ επέκταση αποδοτική έναντι του αναμενόμενου οφέλους για τον Πολίτη, αλλά και για την εσωτερική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΛΥΣΗΣ

Προβλέπεται εγκατάσταση και λειτουργία πλατφόρμας, στην οποία θα διενεργείται όλη διαδικασία. Αρχικά ο αθλητής-μαθητής θα κάνει την αίτηση εγγραφής στον Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών που τηρεί η ΓΓΑ. Η σύνδεση στη πλατφόρμα θα πραγματοποιείται μέσω της Κεντρικής Ψηφιακής Πύλης με τη χρήση του Ενιαίου Αριθμού Πολίτη. Κατ’ αυτόν τον τρόπο όλα τα πεδία των οποίων το περιεχόμενο υπάρχει ήδη καταγεγραμμένο στις βάσεις δεδομένων της Δημόσιας Διοίκησης θα είναι ήδη προσυμπληρωμένα. Προηγουμένως, όλα τα σχετιζόμενα ενδιαφερόμενα μέρη της Δημόσιας Διοίκησης θα έχουν τροφοδοτήσει την πλατφόρμα με τα απαραίτητα δεδομένα, τα οποία εμπίπτουν στην καθ’ ύλην αρμοδιότητά τους π.χ. οι σχολικές μονάδες θα έχουν συμπληρώσει στην πλατφόρμα τον Αριθμό Μητρώου Μαθητή, τη συμμετοχή του στις Πανελλήνιες Εξετάσεις, τον τίτλο του Απολυτηρίου του, αλλά και ευκταίως οι υπεύθυνοι φυσικής αγωγής των καθ’ ύλην αρμοδίων Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΟΕΣΑΔ) θα έχουν βεβαιώσει σε αυτήν την όποια αθλητική διάκριση του αθλητή-μαθητή κτλ.

5.1. Νομικό Πλαίσιο

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία (ν. 2725/1999, 1999) όπως αυτή έχει τροποποιηθεί και ισχύει, οι διακριθέντες αθλητές-μαθητές σε Ολυμπιακούς Αγώνες, Παγκόσμια και Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, αλλά και λοιπούς αγώνες, καθώς επίσης και αθλητές-μαθητές που πετυχαίνουν ή ισοφαρίζουν παγκόσμιο ή πανευρωπαϊκό ρεκόρ σε αγώνες ενηλίκων, νέων ή εφήβων/νεανίδων δικαιούνται εισαγωγή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και μάλιστα καθ' υπέρβαση του ορισθέντος ανά Σχολή αριθμού εισαχθέντων ή μοριοδότηση για εισαγωγή σε συγκεκριμένες Σχολές της ανάλογα με τη θέση διάκρισης και τον τύπο αγώνα ή ρεκόρ.

5.2. Ωφέλειες

Η εγκατάσταση και λειτουργία πλατφόρμας θα προσφέρει:

- Μείωση του διοικητικού φόρτου, εξοικονόμηση ανθρώπινων και υλικών πόρων
- Εξάλειψη των λαθών
- Τήρηση της ενωσιακής αρχής “once only”
- Άπαξ αίτηση και εν γένει εμπλοκή του Πολίτη
- Βελτίωση ταχύτητας απόκρισης της Δημόσιας Διοίκησης
- Ασφάλεια και Διαφάνεια
- Αρίστη αρχειοθέτηση και ανακλισιμότητα

5.3. Κριτήρια Επιτυχίας

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει βελτίωση σε σχέση με τα ιστορικά στοιχεία της υφιστάμενης κατάστασης, ειδικότερα σε μετρήσιμους δείκτες όπως:

- Χρόνος διεκπεραίωσης αιτήματος
- Αριθμός ενστάσεων εκ μέρους των αθλητών-μαθητών
- Αριθμός περιπτώσεων επανεξέτασης ή διευκρινίσεων επί των δικαιολογητικών εκ μέρους της Δημόσιας Διοίκησης

5.4. Φυσικό Αντικείμενο

Αρχικά το εύρος οριοθετείται στο πλαίσιο της εγγραφής στον Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών μέσω των εμπλεκόμενων Δημόσιων Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ και της ΓΓΑ και στη συνέχεια επεκτείνεται στον υπολογισμό μορίων και εισαγωγής στα ΑΕΙ. Ως πάγιο της Δημόσιας Διοίκησης, η συγκεκριμένη υποδομή μπορεί δυνάμει να χρησιμοποιηθεί και για άλλους σκοπούς. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε:

- Να αποτελεί το υπόβαθρο δεδομένων για την οικονομική ενίσχυση των αθλητών.
- Να προσφέρει στοιχεία τόσο για το αθλητικό όσο και για το σχολικό βιογραφικό του αθλητή-μαθητή.
- Να προσφέρει στοιχεία στους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης για τυχόν περιπτώσεις ανάγκης ενίσχυσης μέσω του Κοινωνικού Κράτους.
- Να αποτελεί, όπως ήδη προβλέπεται, το κεντρικό μητρώο των Αθλητικών Φορέων.

5.5. Παραδοτέα

Το κύριο παραδοτέο του έργου θα είναι ηλεκτρονική πλατφόρμα. Εκτός αυτού, σημαντική θα είναι η παρεχόμενη επί του πρακτέου εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων υπαλλήλων των καθ' ύλην αρμοδίων Δημοσίων Υπηρεσιών εν ευρεία έννοια.

5.6. Παραδοχές

Βασικές υποθέσεις της προκρινθείσας εναλλακτικής είναι:

- Τεχνική εφικτότητα της πλατφόρμας
- Αποδοχή και υιοθέτηση εκ μέρους της Δημόσιας Διοίκησης

5.7. Περιορισμοί

Ως περιορισμοί θα μπορούσαν να εκληφθούν οι:

- Ανεπάρκεια ανθρώπινων πόρων με εγγυημένο ποσοστό συμμετοχής στο έργο
- Πιθανοί μελλοντικοί περιορισμοί στη χρηματοδότηση
- Πιθανοί τεχνολογικοί περιορισμοί
- Πιθανές συγκρούσεις με το Γενικό Κανονισμό Προσωπικών Δεδομένων
- Αντίσταση της Διοίκησης

5.8. Ρίσκα

Ως κίνδυνοι καταχωρίζονται οι ακόλουθοι:

- Απώλεια ή αλλοίωση δεδομένων λόγω κυβερνοεπίθεσης
- Διαρροή προσωπικών δεδομένων

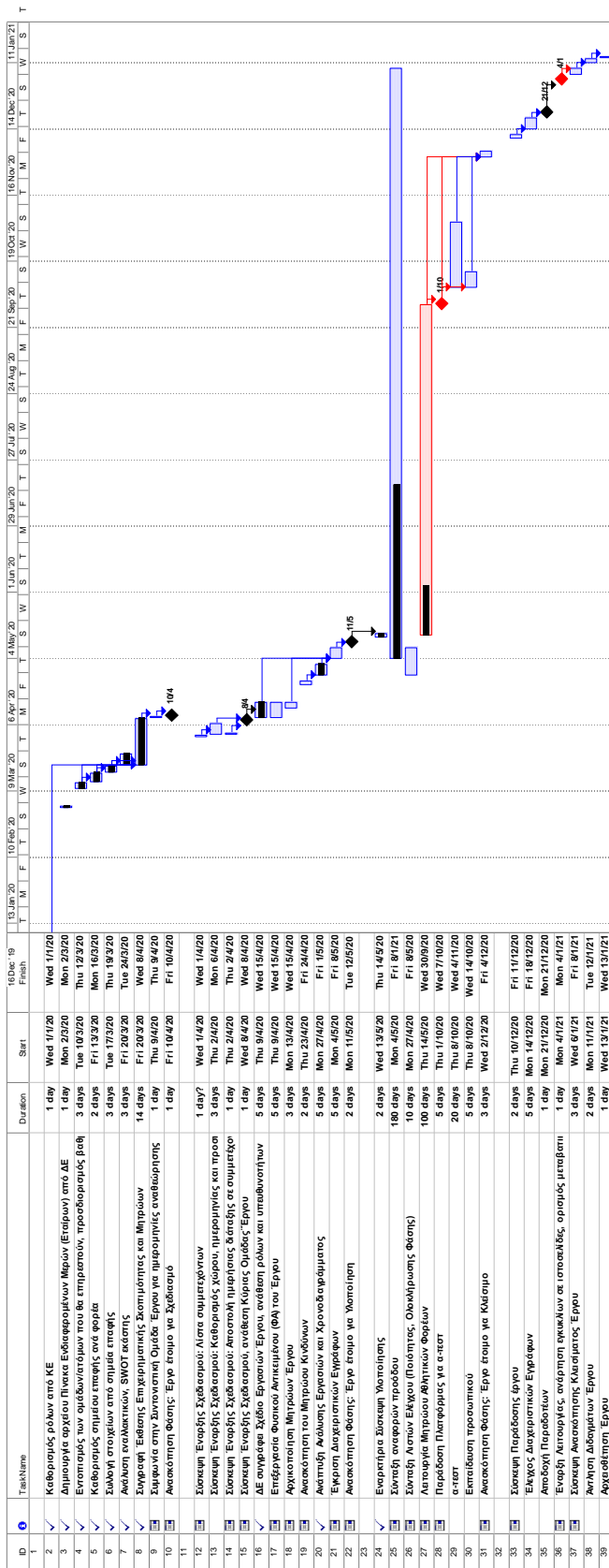
5.9. Κόστος, Προσπάθεια και Πηγή Χρηματοδότησης

Τα κόστη θα συμπληρωθούν, όταν ανακοινωθούν από την ΕΔΥΤΕ (δεν αναμένεται να ξεπεράσουν συνολικά τις € 8.000).

Κόστη Εφαρμογής	2019	2020	2021	2022	2023
ΣΥΝΟΛΟ					

Επιχειρησιακά Κόστη	2019	2020	2021	2022	2023
ΣΥΝΟΛΟ					

5.10. Οδικός Χάρτης (Γράφημα Gantt)

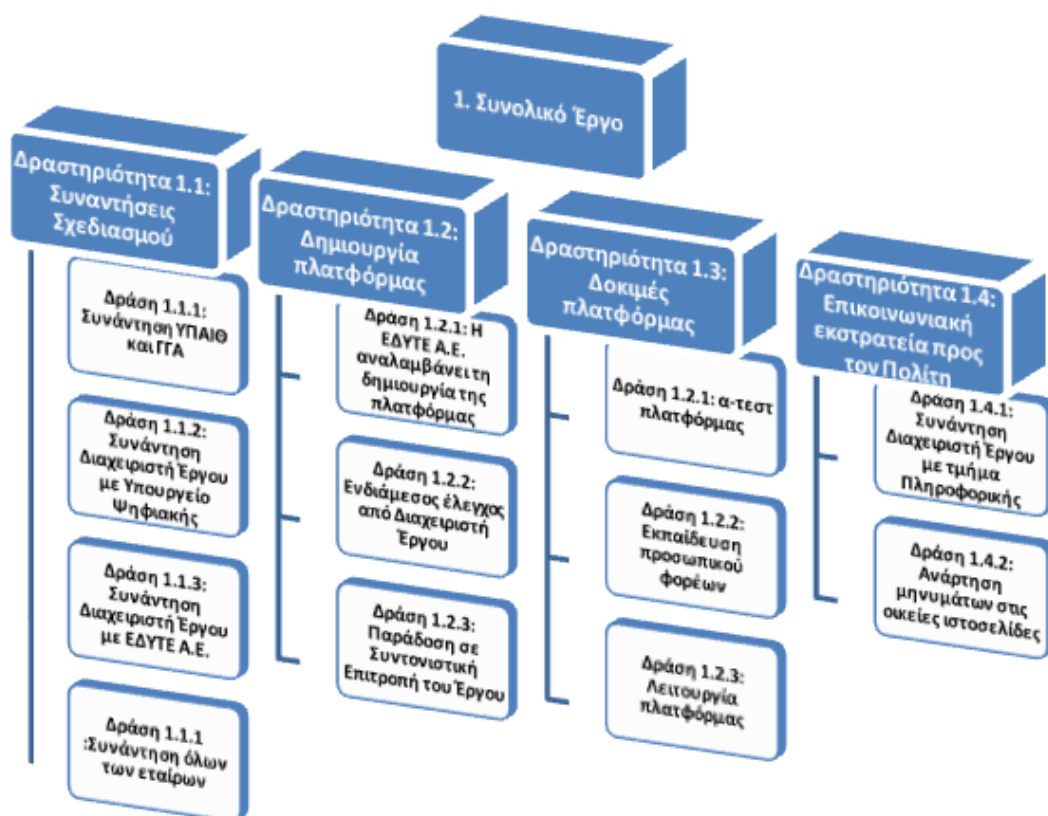


5.11. Συνέργειες και Αλληλεξαρτήσεις

Η σημαντικότερη συνέργεια που θα μπορούσε να καταγραφεί είναι αυτή με την πλατφόρμα MySchool, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ένα πλήρες σχολικό μητρώο. Το μητρώο αυτό μπορεί να αποτελέσει τη βάση και για άλλες συνέργειες και αλληλεπιδράσεις όπως ειδικότερα περιγράφησαν στο σημείο 5.4 της ανά χείρας έκθεσης επιχειρηματικής σκοπιμότητας.

5.12. Κατάτμηση Εργασιών (Work Breakdown Structure)

5.12.1. Γράφημα



5.12.2. Ανάλυση Γραφήματος Κατάτμησης Εργασιών

Ανάλυση ανά Δραστηριότητα και Δράση	
1.0	Συνολικό Έργο
1.1	Δραστηριότητα 1.1: Συναντήσεις Σχεδιασμού
1.1.1	Δράση 1.1.1: Συνάντηση ΥΠΙΑΙΘ και ΓΓΑ κατά την οποία καθορίζονται οι στόχοι και τα χρονοδιαγράμματα του Έργου.
1.1.2	Δράση 1.1.2: Συνάντηση Διαχειριστή Έργου με Υπουργείο Ψηφιακής κατά την οποία τίθεται το πλαίσιο της συνεργασίας και ζητείται το κατάλληλο προσωπικό ως σημείο επαφής.
1.1.3	Δράση 1.1.3: Συνάντηση Διαχειριστή Έργου με ΕΔΥΤΕ Α.Ε. κατά την οποία καθορίζονται οι τεχνικές προδιαγραφές του Έργου και διερευνάται η τεχνική εφικτότητα.
1.1.4	Δράση 1.1.4: Συνάντηση όλων των ενδιαφερομένων μερών ως επιστέγασμα και τελική επιβεβαίωση για την ομοφωνία και συναντίληψη των στόχων
1.2	Δραστηριότητα 1.2: Δημιουργία πλατφόρμας
1.2.1	Δράση 1.2.1: Η ΕΔΥΤΕ Α.Ε. αναλαμβάνει τη δημιουργία της πλατφόρμας.
1.2.2	Δράση 1.2.2: Ενδιάμεσος έλεγχος από Διαχειριστή Έργου ώστε να διαπιστωθεί αν η δημιουργία της πλατφόρμας ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στα χρονοδιαγράμματα του Έργου.
1.2.3	Δράση 1.2.3: Παράδοση σε Συντονιστική Επιτροπή του Έργου όπου γίνεται η αποδοχή των παραδοτέων και συμπληρώνονται όλα τα απαραίτητα έγγραφα.
1.3	Δραστηριότητα 1.3: Δοκιμές πλατφόρμας
1.3.1	Δράση 1.3.1: Α-τεστ πλατφόρμας κατά το οποίο δοκιμάζεται η στιβαρότητα της πλατφόρμας
1.3.2	Δράση 1.3.2: Εκπαίδευση προσωπικού φορέων εφόσον η πλατφόρμα κριθεί στιβαρή
1.3.3	Δράση 1.3.3: Λειτουργία της πλατφόρμας “από άκρη σε άκρη” σε οιονεί πραγματικές συνθήκες
1.4	Δραστηριότητα 1.4: Επικοινωνιακή εκστρατεία προς τον Πολίτη
1.4.1	Δράση 1.4.1: Συνάντηση Διαχειριστή Έργου με τμήμα Πληροφορικής κατά την οποία μεταφέρονται τα μηνύματα προς επικοινωνία.
1.4.1	Δράση 1.4.2: Ανάρτηση μηνυμάτων στις οικείες ιστοσελίδες ύστερα από σύμφωνη γνώμη της Συντονιστικής Επιτροπής του Έργου.

5.12.3. Συσχέτιση προαπαιτούμενων κατάκτησης εργασιών, πόρων και κόστους.

Τα κόστη θα συμπληρωθούν, όταν ανακοινωθούν από την ΕΔΥΤΕ Α.Ε. (δεν αναμένεται να ξεπεράσουν συνολικά τις € 8.000)

Κατάκτηση		Προαπαιτούμενο	Πόρος	Ποσότητα (πχ ημέρες)	Κόστος
1.0	Συνολικό Έργο				
1.1	Συναντήσεις Σχεδιασμού	-			
1.1.1	Δράση 1.1.1: Συνάντηση ΥΠΑΙΘ και ΓΓΑ	-	ΚΕ, ΔΕ*	2	
1.1.2	Δράση 1.1.2: Συνάντηση Διαχειριστή Έργου με Υπουργείο Ψηφιακής	-	ΔΕ, ΠΛ*	3	
1.1.3	Δράση 1.1.3: Συνάντηση Διαχειριστή Έργου με ΕΔΥΤΕ	-	ΔΕ, ΕΔ*	5	
1.1.4	Δράση 1.1.4: Συνάντηση όλων των εταίρων	1.1.1, 1.1.2, & 1.1.3	Όλοι	1	
1.2	Δημιουργία πλατφόρμας	1.1			
1.2.1	Δράση 1.2.1: Η ΕΔΥΤΕ Α.Ε. αναλαμβάνει τη δημιουργία της πλατφόρμας.	-	ΕΔ, ΔΕ, ΠΛ*	1	
1.2.2	Δράση 1.2.2: Ενδιάμεσος έλεγχος από Διαχειριστή Έργου	1.2.1	ΔΕ*	2	
1.2.3	Δράση 1.2.3: Παράδοση σε Συντονιστική Επιτροπή του Έργου	1.2.1 & 1.2.2	ΣΕΕ*	1	
1.3	Δοκιμές πλατφόρμας				
1.3.1	Δράση 1.3.1: α-τεστ πλατφόρμας	-	-	10	

1.3.2	Δράση 1.3.2: Εκπαίδευση προσωπικού φορέων	1.3.1	Προσωπικό φορέων	15	
1.3.3	Δράση 1.3.3: Λειτουργία πλατφόρμας	1.3.1 & 1.3.2	Προσωπικό φορέων και ΔΕ*	5	
1.4	Επικοινωνιακή εκστρατεία προς τον Πολίτη				
1.4.1	Δράση 1.4.1: Συνάντηση Διαχειριστή Έργου με τμήμα Πληροφορικής		ΔΕ, ΕΔ*	1	
1.4.1	Δράση 1.4.2: Ανάρτηση μηνυμάτων στις οικείες ιστοσελίδες		Προσωπικό τμήματος Πληροφορικής	2	

*Συντομογραφίες στον Πίνακα RASCI (6.1)

5.12.4. Πλάνο πόρων

Ανθρώπινοι πόροι						
Διακριτικό πόρου	Από	Έως	Πόρος	Δεξιότητα	Επίπεδο δεξιάτητας	Ποσότητα
H.1	10/09/20	20/09/20	Σύμβουλος	Ασφάλεια	Προχωρημένο	1
H.2	10/10/20	20/10/20	Νομικός	Προσωπικά δεδομένα	Ενδιάμεσο	1
H.3	01/11/20	12/11/20	Εκπαιδευτής	ΤΠΕ	Ενδιάμεσο	5

Άλλοι Πόροι					
Διακριτικό πόρου	Από	Έως	Πόρος	Λεπτομέρειες	Ποσότητα
M.1	01/11/20	12/11/20	Η/Υ	Office 2010	50
M.2	01/11/20	12/11/20	Χώρος εκπαίδευσης	50 καθίσματα	1

5.12.5. Αναπληρώσεις (Contingencies)

Διακριτικό πόρου	Πόρος	Αναπλήρωση	Σχόλια
<i>H.1</i>	<i>Σύμβουλος</i>	<i>1 ημέρα</i>	<i>Σε περίπτωση επιπρόσθετων απαιτήσεων</i>
<i>H.2</i>	<i>Νομικός</i>	<i>1 ημέρα</i>	<i>Σε περίπτωση ειδικών απαιτήσεων σε προσωπικά δεδομένα</i>
<i>M.1</i>	<i>H/Y</i>	<i>5 τεμάχια</i>	<i>Σε περίπτωση αστοχίας υλικού</i>

6. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Διαχειριστής Έργου

Υπογραφή Ημερομηνία.....

Πάροχος Λύσεων

Υπογραφή Ημερομηνία.....

Κύριος Έργου

Υπογραφή Ημερομηνία.....

6.1. Πίνακας RASCI

Ο Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων (RASCI) κατά την PM ²									
	ΑΟΔ	ΣΕΕ	ΚΕ	ΕΔ	ΘΕΑ	ΠΛ	ΔΕ	ΚΟΕ	
Έναρξη									
Αίτημα Έναρξης Έργου	I	N/A	A/S	R	S/E	I	N/A	N/A	
Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας	I	C	A	R	E	S	S	N/A	
Καταστατικό Έργου	I	E	A	S	E	S	R	E	
Σχεδιασμός									
Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού	I	A	C	S	E	C	R	C	
Εγχειρίδιο Έργου	I	I	A	S	E	I	R	E	
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών	I	I	A	S	E	I	R	C	
Σχέδιο Εργασιών Έργου	I	A	C	S/C	E	C	R	S/C	
Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων	A	E	E	E	I	S	R	I	
Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	I	A	C	S	I	C	R	C	
Σχέδιο Μετάβασης	I	A	E	E	E	E	R	E	
Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης	I	I	A	R	E	I	S	I	
Σχέδιο Διαχείρισης Αποφάσεων	I	I	A	C	E	I	R	S	
Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών	I	I	A	C	I	I	R	I	
Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων	I	C	A	C	I	I	R	I	
Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων	I	I	A	C	E	I	R	C	
Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	I	A	E	E	E	E	R	E	
Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών	I	I	A	S	E	I	R	C	
Υλοποίηση									
Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης	I	A	C	S/C	E	C	R	C	
Συντονισμός Έργου	I	I	A	S	I	I	R	I	
Διασφάλιση Ποιότητας	I	I	I	S	E	I	A	R	
Αναφορά Προόδου Έργου	I	I	A	S/C	I/E	I/C	R	C	
Διανομή Πληροφοριών	I	I	A	E	I	I	R	E	
Παρακολούθηση & Έλεγχος									
Παρακολούθηση Απόδοσης	I	I	A	C	E	I	R	C	
Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος	I	I	A	C	E	I	R	C	
Έλεγχος Κόστους	I	I	A	C	E	I	R	C	
Διαχείριση Ενδιαφερομένων Μερών	I	I	A	S/C	I	C	R	I	
Διαχείριση Αποφάσεων	I	I	A	C	E	I	R	S	
Διαχείριση Αλλαγών	I	C	A	S	I	I	R	C	
Διαχείριση Ρίσκων	I	C	A	S/C	E	I	R	C	
Διαχείριση Ζητημάτων	I	I	A	S	E	I	R	C	
Διαχείριση Ποιότητας	I	I	I	S/C	E	A	R	C	
Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων	I	I	A	S	E	C	R	C	
Διαχείριση Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης	I	I	A	R	E	I	S	I	
Διαχείριση Μετάβασης	I	A	E	E	E	E	R	E	
Διαχείριση Εξωτερικών Αναθέσεων	A	E	E	E	I	S	R	I	
Κλείσιμο									
Σύσκεψη Ανασκόπησης Κλεισίματος	I	A	C	S	E	C	R	C	
Αναφορά Κλεισίματος Έργου	I	A	C	S	E	C	R	C	
Διοικητικό Κλείσιμο Έργου	I	C	A	C	I	C	R	I	
RASCI: Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed: φέρει ευθύνη, λογοδοτεί, υποστηρίζει, συμμετέχει (σε διαβουλεύσεις), ενημερώνεται									
ΑΟΔ: Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης									
ΣΕΕ: Συντονιστική Επιτροπή Έργου									
ΚΕ: Κύριος του Έργου									
ΕΔ: Επιχειρησιακός Διαχειριστής									
ΘΕΑ: Ομάδα Επιχειρησιακής Λειτουργίας									
ΠΛ: Πάροχος Λύσεων									
ΔΕ: Διαχειριστής Έργου									
ΚΟΕ: Κύρια Ομάδα Έργου									

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Παραπομπές και συναφή έγγραφα

6.9. Εγχειρίδιο Έργου (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM²)



ΥΠΑΙΘ και ΓΓΑ

Εγχειρίδιο Έργου

Ανασχεδιασμός διαδικασίας μοριοδότησης και εισαγωγής στα ΑΕΙ των διακριθέντων αθλητών-μαθητών

Date: 10/09/20

Doc. Version: V2



Template version: 3.0.1

This artefact template is aligned with the PM² Guide V3.0

For the latest version of the templates visit:

<https://www.pm2alliance.eu/publications>

The PM² Alliance is committed to the improvement of the PM² Methodology and of its supporting artefact. Project management best practices and community contributions & corrections are incorporated in the PM² Alliance's artefact templates.

Join the PM² Alliance and visit the PM² Alliance GitHub to provide your feedback & contribution:

<https://github.com/pm2alliance>



Πληροφορίες Διαχείρισης Εγγράφου

Χαρακτηριστικά Εγγράφου	Βασικές πληροφορίες εγγράφου
Τίτλος Εγγράφου	Project Handbook GGA_Raptis_2020
Τίτλος Έργου	Ανασχεδιασμός διαδικασίας μοριοδότησης και εισαγωγής στα ΑΕΙ των διακριθέντων αθλητών-μαθητών
Συγγραφέας Εγγράφου	Ιωάννης Ράπτης
Κύριος Έργου	Γεώργιος Μαυρωτάς
Διαχειριστής Έργου	Ιωάννης Ράπτης
Έκδοση Εγγράφου	V2
Διαβάθμιση	Βασική
Ημερομηνία	10/09/20

Υπεύθυνοι Ανασκόπησης και Έγκρισης του εγγράφου:

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Όλοι οι εγκρίνοντες είναι υποχρεωτικοί. Τεκμηρίωση για κάθε εγκρίνοντα πρέπει να διατηρείται.

Όλοι οι ανασκοπούντες στον κατάλογο λογίζονται ως υποχρεωτικοί εκτός αν ορίζονται σαφώς στη λίστα ως προαιρετικοί.

Όνοματεπώνυμο: Ιωάννης Ράπτης

Ρόλος: Διαχειριστής Έργου

Ενέργεια: Συμπλήρωση στοιχείων

Ημερομηνία:

05/09/2020

<Έγκριση / Ανασκόπηση>

Ιστορικό αλλαγών εγγράφου

Ο συντάκτης του εγγράφου έχει την αρμοδιότητα να κάνει τους ακόλουθους τύπους μεταβολών στο έγγραφο δίχως να απαιτείται επανέγκριση:

- Τυπογραφικά, μορφοποίηση, ορθογραφικά
- Διευκρινίσεις

Σε περίπτωση που υπάρχει αίτημα για αλλαγή στο περιεχόμενο του εγγράφου, πρέπει να γίνει επικοινωνία με τον Συντάκτη του εγγράφου ή τον Κύριο του Έργου.

Έκδοση V2

Ημερομηνία: 10/09/2020

Συντάκτης αλλαγής: Ιωάννης Ράπτης

Σύνοψη των αλλαγών: Αλλαγή εξωφύλλου σύμφωνα με υπόδειξη της Επιτροπής

Διαχείριση διαμόρφωσης: Τοποθεσία εγγράφου

Η τελευταία έκδοση του παρόντος ελεγχόμενου εγγράφου είναι αποθηκευμένη στον υπολογιστή του Διαχειριστή Έργου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	<u>ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ</u>
2.	<u>ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΈΡΓΟΥ</u>
2.1.	<u>Σύνοψη Έργου</u>
2.2.	<u>Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας και Στόχοι της Διαχείρισης Έργου</u>
2.3.	<u>Ενδιαφερόμενα Μέρη Έργου</u>
2.4.	<u>Εξαρτήσεις και Συσχετίσεις του Έργου</u>
2.5.	<u>Περιορισμοί Έργου</u>
3.	<u>ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΈΡΓΟΥ</u>
3.1.	<u>Κύκλος Ζωής Έργου</u>
3.2.	<u>Διαμόρφωση της PM² – Απαιτούμενη Τεκμηρίωση</u>
3.3.	<u>Άλλα Πρότυπα</u>
3.4.	<u>Συγκεκριμένοι Κανόνες Διαχείρισης Έργου</u>
3.5.	<u>Κλιμάκωση και Επίλυση Συγκρούσεων</u>
4.	<u>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΈΡΓΟΥ</u>
4.1.	<u>Διαχείριση Ρίσκου</u>
4.2.	<u>Διαχείριση Ζητημάτων</u>
4.3.	<u>Διαχείριση Απαιτήσεων</u>
4.4.	<u>Διαχείριση Τροποποιήσεων Έργου</u>
4.5.	<u>Διαχείριση Ποιότητας και Αποδοχής Παραδοτέων</u>
4.6.	<u>Διαχείριση Επικοινωνιών</u>
4.7.	<u>Διαχείριση Μετάβασης</u>
4.8.	<u>Διαχείριση Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης</u>
4.9.	<u>Διαχείριση Πόρων</u>
5.	<u>ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ</u>
5.1.	<u>Προσέγγιση Μέτρησης Προόδου του Έργου</u>
5.2.	<u>Αναφορές Έργου</u>
5.3.	<u>Λίστες Ελέγχου Έργου</u>
6.	<u>ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΣ ΈΡΓΟΥ</u>
6.1.	<u>Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων (RAM/RASCI)</u>
7.	<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΓΓΡΑΦΑ</u>

1. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Το Εγχειρίδιο Έργου τεκμηριώνει την επιλογή δημιουργίας πλατφόρμας, όπως παρουσιάζεται στην έκθεση επιχειρηματικής σκοπιμότητας, για την επίτευξη των σκοπών του έργου. Επίσης, δίνει έμφαση στις βασικές διεργασίες ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν, τις πολιτικές και τους κανόνες του έργου και τη συνολική προσέγγιση διαχείρισης, ακόμη και μετά το πέρας τις εκπόνησης της εργασίας της οποίας αποτελεί μέρος. Αρχικά το εύρος του φυσικού αντικείμενου οριοθετείται στο πλαίσιο της εγγραφής στον Ειδικό Πίνακα Διακριθέντων Αθλητών μέσω των εμπλεκόμενων Δημόσιων Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ και της ΓΓΑ και στη συνέχεια επεκτείνεται στον υπολογισμό μορίων και εισαγωγής στα ΑΕΙ.

2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

2.1. Σύνοψη Έργου

Εγκατάσταση πλατφόρμας η οποία θα τροφοδοτείται από τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες και θα αντικαταστήσει όλα τα έγχαρτα βήματα με ηλεκτρονικώς αυτοματοποιημένο τρόπο. Επιτυγχάνεται τόσο ο στόχος της ταυτόχρονης εισαγωγής των αθλητών-μαθητών σε ΑΕΙ και ισονομία έναντι των υπολοίπων μαθητών δηλ. θα χρησιμοποιείται το ηλεκτρονικό μηχανογραφικό σύστημα και για αυτήν την κατηγορία των υποψηφίων, όσο και η απάλειψη του, έστω, πρόσκαιρου φαινομένου της κατάληψης δύο θέσεων.

2.2. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας και Στόχοι της Διαχείρισης Έργου

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Δέσμευση των ηγετικών στελεχών - Εμπλοκή Ενδιαφερομένων Μερών
 Ικανότητες ακριβούς ανάλυσης διαδικασίας σε AS IS & TO BE
 Πιστή παρακολούθηση του Οδικού Χάρτη
 Ύπαρξη ευέλικτης/προσαρμοζόμενης μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργου

Πρόσθετοι Στόχοι Διαχείρισης Έργου

Αύξηση οργανωσιακής ωριμότητας και βιωσιμότητας παραγόμενων έργων
 Διατήρηση συνολικού κειμένου εργασίας ως εγχειρίδιο δημιουργίας προκαθορισμένων διαδικασιών (Standard Operating Procedures, SOPs)
 Χρήση συνόλου Διαχειριστικών Εγγράφων PM² κατά τις επόμενες εκτελέσεις
 Δημιουργία κουλτούρας διαμοιρασμού
 Έμπνευση από τις κατευθύνσεις της PM² για την Επαγγελματική Συμπεριφορά και τη Δεοντολογία

2.3. Ενδιαφερόμενα Μέρη Έργου

Ανατρέξτε στη Λίστα Ελέγχου Ενδιαφερομένων Μερών, η οποία συνοδεύει το παρόν έγγραφο.

2.4. Εξαρτήσεις και Συσχετίσεις του Έργου

Υπάρχει εν εξελίξει πιλοτικό έργο, το οποίο καταγράφει τους αθλητικούς φορείς. Η πλατφόρμα που θα δημιουργηθεί θα δοκιμαστεί και σε περίπτωση επιτυχούς διεκπεραίωσης των δοκιμασιών θα χρησιμοποιηθεί ως υπόβαθρο για τη σχεδιαζόμενη κατάσταση (TO BE) του συγκεκριμένου έργου.

Προτείνεται η σύνδεση στην πλατφόρμα μέσω του Ενιαίου Αριθμού Πολίτη, εάν και εφόσον αυτό καταστεί εφικτό μέσω άλλης δημόσιας πολιτικής του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης εντός του χρονοδιαγράμματος του συγκεκριμένου έργου. Σε διαφορετική περίπτωση η σύνδεση στην πλατφόρμα θα γίνεται αυτοτελώς.

Προτείνεται επίσης, η διαλειτουργική σύνδεση μεταξύ της προτεινόμενης πλατφόρμας και άλλων ήδη εν λειτουργία π.χ. MySchool. Η διασύνδεση αυτή απαιτεί εμπλοκή και άλλων χρηστών πέραν αυτών της υφιστάμενης κατάστασης.

2.5. Περιορισμοί Έργου

Ως περιορισμοί θα μπορούσαν να εκληφθούν οι:

- Πιθανοί μελλοντικοί περιορισμοί στη χρηματοδότηση
- Πιθανοί τεχνολογικοί περιορισμοί
- Αντίσταση της Διοίκησης
- Ανεπάρκεια ανθρώπινων πόρων με εγγυημένο ποσοστό συμμετοχής στο έργο
- Πιθανές συγκρούσεις με το Γενικό Κανονισμό Προσωπικών Δεδομένων

3. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

3.1. Κύκλος Ζωής Έργου

Δεδομένου ότι το έργο έχει ήδη εκκινήσει οι επιμέρους φάσεις έχουν τροποποιηθεί στην κατεύθυνση των προτάσεων Ταχείας Έναρξης του Οδηγού “Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM²” σελ. 54, ώστε να αντικατοπτρίζουν την πραγματική πορεία του έργου:

Η Σύσκεψη Έναρξης προσομοιώνεται μέσω της πρώτης συνάντησης της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου.

Συγγράφηκε η Έκθεση Επιχειρηματικής Σκοπιμότητας, αποτυπώθηκε το φυσικό αντικείμενο του έργου, όπως είχε ήδη αποφασιστεί από τη ΓΓΑ.

Όπως έχει αποτυπωθεί στο γράφημα Gantt, προγραμματίζονται ανασκοπήσεις στο κλείσιμο κάθε φάσης, ώστε να διασφαλιστεί η τήρηση του τριγώνου του έργου.

Παρότι στη φάση υλοποίησης, συγγράφονται τα τέσσερα μητρώα και λίστα ελέγχου των ενδιαφερόμενων μερών.

Ως φάση σχεδιασμού καταχωρίζεται η ύπαρξη της διυπουργικής ομάδας διαχείρισης έργου ως οιονεί κυρία ομάδα έργου. Τα παραδοτέα αναμένονται, με πρώτη την παράδοση της πιλοτικής πλατφόρμας καταγραφής των αθλητικών φορέων.

Η φάση κλεισίματος εκφεύγει του πλαισίου της εργασίας και θα εκτελεστεί σε δεύτερο χρόνο.

3.2. Διαμόρφωση της PM² – Απαιτούμενη Τεκμηρίωση

Διαχειριστικό Έγγραφο	Ναι/Όχι	Θέση	Αν όχι, εξηγήστε σύντομα το λόγο
Αίτημα Έναρξης Έργου	X		Το έργο έχει ήδη ξεκινήσει
Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας	✓		
Καταστατικό Έργου	X		Περιορισμένος χρόνος

Εγχειρίδιο Έργου (το έγγραφο αυτό)	✓		
Πίνακας Ενδιαφερόμενων Μερών	✓		
Σχέδιο Εργασιών Έργου	X		Περιορισμένος χρόνος
Σχέδιο Μετάβασης	X		Περιορισμένος χρόνος
Άλλο...			

3.3. Άλλα Πρότυπα

Δεν χρησιμοποιήθηκαν άλλα πρότυπα.

3.4. Συγκεκριμένοι Κανόνες Διαχείρισης Έργου

Οι συγκρούσεις επιλύονται ακολουθώντας το αντίστοιχο μητρώο (ανατρέξτε στο 3.5).

Κάθε τροποποίηση αποτυπώνεται στο αντίστοιχο μητρώο (ανατρέξτε στο 4.4).

Το έργο πρέπει να βελτιώσει τη διαδικασία προς την κατεύθυνση του σχεδιασμού (TO BE) και όχι μόνο τμήματά της. Το όραμα αλλάζει μόνο κατόπιν συναίνεσης των ενδιαφερόμενων μερών.

Η συμμετοχή των ειδικών και η ανάθεση των ρόλων κατά τη διαχείριση του έργου γίνεται με βάση την επίτευξη του οράματος και όχι την πολιτική φιλία, την ιεραρχία ή την ευκολία.

Αν υπάρχει καθυστέρηση σε οποιαδήποτε φάση, ενημερώνεται ο Κύριος του Έργου.

Αν υπάρχει αμφιβολία για την όποια αρμοδιότητα σε οποιαδήποτε φάση, ενημερώνεται ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής.

Αν διαπιστωθεί έλλειψη συντονισμού, ενημερώνεται ο Διαχειριστής Έργου.

3.5. Κλιμάκωση και Επίλυση Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις πρέπει να συζητούνται στις τακτικές Συσκέψεις Παρακολούθησης Έργου ή, εφόσον κριθεί αναγκαίο να κλιμακωθούν στην Συντονιστική Επιτροπή Έργου. Κατά την εναρκτήρια Σύσκεψη της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου καταγράφηκαν και αναδείχθηκαν πιθανές συγκρούσεις στο Μητρώο Ζητημάτων, ενώ οι αποφάσεις επίλυσης συγκρούσεων καταγράφηκαν στο Μητρώο Αποφάσεων.

Η διαδικασία κλιμάκωσης, όπως προτείνεται από την ενωσιακή μεθοδολογία, είναι η εξής:

Αποφάσεις μόνο για ζητήματα/τροποποιήσεις/ρίσκα με πολύ χαμηλή και χαμηλή επίδραση (ανατρέξτε στο αντίστοιχο Μητρώο) μπορούν να εγκριθούν από την υπάρχουσα Ομάδα Διαχείρισης Έργου, η οποία και είναι οιονεί Κύρια Ομάδα Έργου. Ο Διαχειριστής Έργου ενημερώνεται πάραυτα και οι αποφάσεις καταγράφονται στο Μητρώο Αποφάσεων.

Αποφάσεις μόνο για ζητήματα/τροποποιήσεις/ρίσκα με μεσαία επίδραση (ανατρέξτε στο αντίστοιχο Μητρώο) μπορούν να εγκριθούν από τον Διαχειριστή Έργου και τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή. Οι αποφάσεις και εδώ καταγράφονται στο Μητρώο Αποφάσεων.

Αποφάσεις για ζητήματα/τροποποιήσεις/ρίσκα με υψηλή ή πολύ υψηλή επίδραση (ανατρέξτε στο αντίστοιχο Μητρώο) μπορούν να εγκριθούν **μόνο** από τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου. Οι αποφάσεις και εδώ καταγράφονται στο Μητρώο Αποφάσεων.

4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΡΓΟΥ

4.1. Διαχείριση Ρίσκου

Η διεργασία διαχείρισης Ρίσκου ορίζει τις λεπτομέρειες αντιμετώπισης πιθανών κινδύνων και απειλών, όπως αυτές απεικονίζονται στο σχετικό Μητρώο (ανατρέξτε στο αρχείο). Τα ακόλουθα βήματα περιγράφουν τη δέουσα προσέγγιση:

Προσδιορισμός Ρίσκου: Κάθε Ενδιαφερόμενο Μέρος μπορεί να καταγράψει κάποιο πιθανό κίνδυνο στο Μητρώο Ρίσκων. Η καταγραφή οφείλει αρχικά να προσδιορίζει την κατηγορία πχ επιχειρησιακό, ανθρώπινων πόρων, νομικό κτλ, αλλά και να περιγράφει τις συνθήκες, τη δυνητική βλάβη και τις πιθανές αλληλεξαρτήσεις.

Αξιολόγηση Ρίσκου: Κάθε αναφορά θα πρέπει να συνοδεύεται με αξιολόγηση, η οποία θα αποτυπώνεται αριθμητικά ως γινόμενο της πιθανότητας επί την επίπτωση, σε πενταβάθμια κλίμακα.

Απόκριση Ρίσκου: Αφού αποφασιστεί η στρατηγική αντιμετώπισης ορίζεται ο υπεύθυνος για αυτήν με προσδιορισμένους στόχους, εύρος, παραδοτέα/ημερομηνία και προβλεπόμενης προσπάθειας.

Παρακολούθηση Ρίσκου: Τα ρίσκα παρακολουθούνται συνεχώς και ο Διαχειριστής Έργου θα προβεί σε εφαρμογή των σχετικών σχεδίων και θα ενημερώσει πάραυτα τη Συντονιστική Επιτροπή του Έργου.

4.2. Διαχείριση Ζητημάτων

Η διεργασία διαχείρισης Ζητημάτων ορίζει τις λεπτομέρειες αντιμετώπισής τους, όπως αυτά απεικονίζονται στο σχετικό Μητρώο (ανατρέξτε στο αρχείο). Ομοίως με τα υπόλοιπα μητρώα, τα ακόλουθα βήματα περιγράφουν τη δέουσα προσέγγιση, την οποία οφείλει να υλοποιεί ο Διαχειριστής Έργου:

Προσδιορισμός Ζητημάτων: Κάθε Ενδιαφερόμενο Μέρος μπορεί να καταγράψει κάποιο ζήτημα στο Μητρώο Ζητημάτων, αφού προηγουμένως ενημερώσει τον Διαχειριστή Έργου. Η καταγραφή μπορεί να γίνει με κάθε πρόσφορο μέσο και οφείλει αρχικά να προσδιορίζει την κατηγορία πχ επιχειρησιακό, ανθρώπινων πόρων, νομικό κτλ, αλλά και να περιγράφει τις συνθήκες, τη δυνητική βλάβη και τις πιθανές αλληλεξαρτήσεις.

Αξιολόγηση Ζητημάτων και Συνιστώμενη Δράση: Η αριθμητική αξιολόγηση αποτυπώνεται σε πενταβάθμιες κλίμακες που αφορούν ειδικότερα την κατηγορία, το μέγεθος, τη διαβάθμιση του επειγόντος και την προβλεπόμενη επίπτωση. Σημαντική παραμένει η παροχή λεπτομερειών των αιτιών, αλλά και των συνιστώμενων δράσεων. Τέλος, όποια απόφαση ληφθεί καταγράφεται στο σχετικό Μητρώο Αποφάσεων.

Παρακολούθηση Ζητημάτων: Ο Διαχειριστής Έργου προβαίνει στις απαραίτητες ενημερώσεις τόσο των Ενδιαφερομένων Μερών, όσο και της Συντονιστικής Επιτροπής του Έργου σε τακτική βάση.

4.3. Διαχείριση Απαιτήσεων

Η ιδιαίτερα σημαντική διεργασία διαχείρισης των απαιτήσεων υλοποιείται κατά τα ακόλουθα βήματα:

Προσδιορισμός Απαιτήσεων: Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη συγκεντρώνουν τις Απαιτήσεις στο σχετικό Έγγραφο Απαιτήσεων.

Αξιολογήστε τις Απαιτήσεις: Οι ειδικοί της Ομάδας Έργου εκτιμούν τις δαπάνες υλοποίησής τους και ο Διαχειριστής Έργου εντάσσει τα δεδομένα στο ευρύτερο πλαίσιο (προϋπολογισμός, χρόνος κλπ) και εισηγείται στη Συντονιστική Επιτροπή.

Έγκριση Απαιτήσεων: Ο Διαχειριστής Έργου λαμβάνει την έγκριση από τον Κύριο του Έργου ή τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή.

Παρακολούθηση Υλοποίησης Απαιτήσεων: Ο Διαχειριστής Έργου παρακολουθεί σε μόνιμη βάση την προσήκουσα υλοποίηση, αλλά και προσαρμόζει νέες απαιτήσεις ή τροποποιεί τις υπάρχουσες, αν αυτό χρειαστεί.

Επικύρωση Υλοποιημένων Απαιτήσεων: κατά την παράδοση ελέγχεται η επίτευξη μέσω των συμφωνηθέντων Κύριων Δεικτών Απόδοσης και των αντίστοιχων Δεικτών Ποιότητας, μετά από γνώμη του επιχειρησιακού χρήστη.

4.4. Διαχείριση Τροποποιήσεων Έργου

Η διεργασία διαχείρισης Τροποποιήσεων ορίζει τις λεπτομέρειες αντιμετώπισής τους, όπως αυτά απεικονίζονται στο σχετικό Μητρώο (ανατρέξτε στο αρχείο). Ομοίως με τα υπόλοιπα μητρώα, τα ακόλουθα βήματα περιγράφουν τη δέουσα προσέγγιση, την οποία οφείλει να υλοποιεί ο Διαχειριστής Έργου:

Προσδιορισμός Τροποποίησης: Ενώ για το αίτημα Τροποποίησης τυπικά προβλέπεται Έντυπο Αίτησης Αλλαγών, εντούτοις μπορεί να αναδειχθεί κατά τη διάρκεια συσκέψεων. Το Μητρώο Τροποποιήσεων συμπληρώνεται με πληροφορίες προσδιορισμού της Τροποποίησης, ημερομηνία, περιγραφή, καθεστώσ κλπ.

Αξιολόγηση Τροποποίησης και Συνιστώμενη Δράση: Όπως και στα υπόλοιπα Μητρώα έτσι και εδώ, αξιολογείται ο φόρτος, η προτεραιότητα, αλλά και τίθεται ημερομηνία παράδοσης.

Έγκριση Τροποποίησης: Αποφάσεις για τροποποιήσεις με υψηλή ή πολύ υψηλή επίδραση (ανατρέξτε στο αντίστοιχο Μητρώο) μπορούν να εγκριθούν **μόνο** από τη Συντονιστική Επιτροπή Έργου.

Υλοποίηση και Παρακολούθηση Τροποποιήσεων: Οι όποιες Τροποποιήσεις θα επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση από τον Διαχειριστή Έργου, ενώ ανάλογα με τη βαρύτητά τους ενδέχεται να αναφερθούν στα Ενδιαφερόμενα Μέρη, πέραν της Συντονιστικής Επιτροπής Έργου.

4.5. Διαχείριση Ποιότητας και Αποδοχής Παραδοτέων

Η διεργασία διαχείρισης ποιότητας προσδιορίζει το επίπεδο, το οποίο θεωρείται αποδεκτό κατά την παραλαβή των παραδοτέων, ώστε να αυξηθεί η δυνατότητα επίτευξης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με την ενωσιακή μεθοδολογία η διεργασία διεξάγεται σε πέντε βήματα:

Ορίστε Χαρακτηριστικά Ποιότητας: κατά τη φάση του Σχεδιασμού προσδιορίζονται οι στόχοι ποιότητας και κατανέμονται οι αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στα ενδιαφερόμενα μέρη, οι οποίες και θα ισχύουν καθόλη τη διάρκεια του Έργου, εκτός αν υπάρξει διαφορετική Απόφαση η οποία θα καταγραφεί στο σχετικό Μητρώο. Για

λόγους παρακολούθησης της ποιότητας συγγράφονται και επικαιροποιούνται η Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ποιότητας και η Λίστα Ελέγχου Αποδοχής Παραδοτέων κατά την ίδια φάση. Επίσης, αντλούνται δεδομένα από την Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας Έργου, το Έγγραφο Απαιτήσεων και άλλα σχετικά αρχεία.

Υλοποίηση Διασφάλισης Ποιότητας: Κατά τη Φάση υλοποίησης η Κύρια Ομάδα Έργου, εν προκειμένω η Διυπουργική Ομάδα Διαχείρισης Έργου, ο Επιχειρησιακός Διαχειριστής και κυρίως ο Πάροχος Λύσεων, διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς του οργανισμού αλλά και την κείμενη νομοθεσία.

Υλοποίηση Ελέγχου Ποιότητας: Η σχετική Λίστα Ελέγχου Ανασκόπησης Ποιότητας παρακολουθείται από τον Διαχειριστή Έργου στις παραμέτρους κόστους, χρόνου, φυσικού αντικειμένου, επικοινωνίας, συμβάσεων, ρίσκων και ικανοποίησης πελατών. Από την εν λόγω λίστα θα συγκεντρωθούν στη συνέχεια στοιχεία, τα οποία και θα χρησιμοποιηθούν για την τεκμηρίωση των σχετικών τροποποιήσεων, ζητημάτων, ρίσκων και αποφάσεων.

Υλοποίηση Αποδοχής Παραδοτέων: η Λίστα Ελέγχου Αποδοχής Παραδοτέων χρησιμοποιείται κατά την παράδοση των παραδοτέο στον Κύριο Έργου και την κατά το τυπικό αποδοχή τους. Η μη αποδοχή των παραδοτέων απελευθερώνει τη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων, με αποτέλεσμα τα παραδοτέα να επανελεγχθούν και να υποβληθούν εκ νέου για έγκριση. Έχουν ήδη προαποφασιστεί τα περιθώρια ανοχής, αλλά και η προσωρινή αποδοχή σε περίπτωση που αυτό είναι αναγκαίο για λόγους ανεξάρτητους από το έργο και με την προϋπόθεση ότι έχει καταρτιστεί ένα νέο πλάνο αποδοχής με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα.

Υλοποίηση Οριστικής Αποδοχής: Κατά τη Σύσκεψη Ανασκόπησης Κλεισίματος Έργου, η οποία εν προκειμένω βρίσκεται εκτός εύρους, ο Διαχειριστής Έργου συντάσσει τη σχετική Έκθεση Κλεισίματος Έργου, την οποία ακολουθεί το Σημείωμα Αποδοχής Έργου από τον Κύριο Έργου. Το σύνολο αυτών των αρχείων μαζί με τη σχετική τεκμηρίωση διαμοιράζεται στα Ενδιαφερόμενα Μέρη και αρχειοθετείται καταλλήλως.

4.6. Διαχείριση Επικοινωνιών

Για τον επαρκή συντονισμό του Έργου οργανώνονται σε συγκεκριμένη βάση οι παρακάτω συσκέψεις:

Σύσκεψη	Πρόεδρος	Συχνότητα
Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού	Διαχειριστής Έργου	Άπαξ
Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης	Διαχειριστής Έργου	Άπαξ
Σύσκεψη Κατάστασης Έργου	Διαχειριστής Έργου	Μηνιαία
Σύσκεψη Κύριας Ομάδας Έργου	Επικεφαλής Ομάδας	Μηνιαία
Σύσκεψης Ανασκόπησης Έργου	Διαχειριστής Έργου	Κατ' επίκληση
Σύσκεψη Συντονιστικής Επιτροπής Έργου	Κύριος Έργου	Μηνιαία
Σύσκεψη Ελέγχου Τροποποιήσεων	Διαχειριστής Έργου	Κατ' επίκληση
Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου	Διαχειριστής Έργου (PM)	Άπαξ

4.7. Διαχείριση Μετάβασης

Η μετάβαση από την "κατάσταση έργου" στην "κατάσταση λειτουργίας" διενεργείται κατά τα κάτωθι βήματα:

Προσδιορισμός Στόχων Μετάβασης: Εξαιρετικά σημαντική είναι η ταυτοποίηση των προαπαιτούμενων, τα οποία θα πρέπει να έχουν εκπληρωθεί προτού εκκινήσει η διαδικασία της μεταβίβασης.

Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων Μετάβασης: Απαραίτητος είναι ο διορισμός υπεύθυνων για κάθε δραστηριότητα πχ η μετοίκηση των δεδομένων, η λήψη αντιγράφων ασφαλείας, το πλάνο επαναφοράς σε περίπτωση ανάγκης κτλ.

Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Μετάβασης: Το χρονοδιάγραμμα απεικονίζεται στο γράφημα Gantt (ανατρέξτε στην Έκθεση Επιχειρηματικής Δραστηριότητας).

4.8. Διαχείριση Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης

Διαχείριση αλλαγής μέσω των παρακάτω βημάτων:

Προσδιορισμός του Αντίκτυπου στις Διεργασίες:

Μείωση του διοικητικού φόρτου, εξοικονόμηση ανθρώπινων και υλικών πόρων

Εξάλειψη των λαθών

Τήρηση της ενωσιακής αρχής "once only"

Βελτίωση ταχύτητας απόκρισης της Δημόσιας Διοίκησης

Αρίστη αρχειοθέτηση και ανακλησιμότητα

Προσδιορισμός του Αντίκτυπου στους Ανθρώπους:

Άπαξ αίτηση και εν γένει εμπλοκή του Πολίτη

Προσδιορισμός Αντίκτυπου στη Νοοτροπία:

Ασφάλεια και Διαφάνεια

Παρακολούθηση Ωφελειών:

Χρόνος διεκπεραίωσης αιτήματος

Αριθμός ενστάσεων εκ μέρους των αθλητών-μαθητών

Αριθμός περιπτώσεων επανεξέτασης ή διευκρινίσεων επί των δικαιολογητικών εκ μέρους της Δημόσιας Διοίκησης

4.9. Διαχείριση Πόρων

Ανάγκες Εκπαίδευσης

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι ανάγκες εκπαίδευσης δεν αφορούν τα τελικά παραδοτέα, αλλά ανταποκρίνονται μόνο στις ανάγκες εκπαίδευσης για το ίδιο το Έργο. Η ελληνική Διοίκηση έχει προφανώς ακάλυπτη την ανάγκη εκπαίδευσης πάνω στην Μεθοδολογία PM², εκπαίδευση η οποία είναι εκ των ων ουκ άνευ για τον Διαχειριστή Έργου και τον Επιχειρησιακό Διαχειριστή. Η εκπαίδευση θα παρασχεθεί ευθύνη του Διαχειριστή Έργου.

Ενδεικτικά παρατίθενται παράδειγμα:

I D	Πόρος	Εκπαίδευση/ Δεξιότητα	Σημερινό επίπεδο δεξιότητας	Επιθυμητό επίπεδο δεξιότητας	Μέθοδος υλοποίησης	Υλοποίηση από	Ημερομηνία- Στόχος Παράδοσης
1	Γραμματέας	MS Project	Ενδιάμεσο	Προχωρημένο	Σεμινάριο	Εξωπορισμός	22/09/2020

5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

5.1. Προσέγγιση Μέτρησης Προόδου του Έργου

Σύμφωνα με το γράφημα Gantt και με τη βοήθεια του MS Project.

5.2. Αναφορές Έργου

Θα πρέπει να παραδοθούν οι παρακάτω αναφορές έργου:

Αναφορά	Υπεύθυνος	Συχνότητα
Αναφορά Κατάστασης Έργου	Διαχειριστής Έργου	Με τη Σύσκεψη Κατάστασης
Αναφορά Προόδου Έργου	Διαχειριστής Έργου	Με τη Σύσκεψη Ανασκόπησης Έργου
Αναφορά Ανασκόπησης Ποιότητας	Διαχειριστής Έργου	Ανά τρίμηνο
Αναφορά Κατάστασης Εξωτερικών Αναθέσεων (Αναδόχου)	Ανάδοχος	Ανά τρίμηνο
Αναφορά Κλεισίματος Έργου	Διαχειριστής Έργου	Με τη Σύσκεψη Ανασκόπησης κατά το Κλείσιμο του Έργου

5.3. Λίστες Ελέγχου Έργου

Οι παρακάτω λίστες ελέγχου θα χρησιμοποιηθούν με σκοπό την παρακολούθηση και τον έλεγχο του έργου:

Λίστα Ελέγχου Ενδιαφερόμενων Μερών (ανατρέξτε στο αρχείο)




6. ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΟΥ

6.1. Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων (RAM/RASCI)

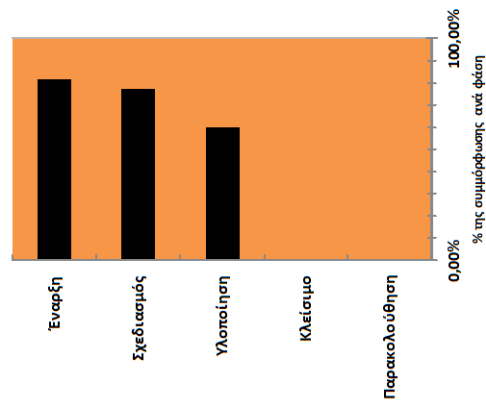
Ο Πίνακας Ανάθεσης Αρμοδιοτήτων (RASCI) κατά την PM ²									
	ΑΟΔ	ΣΕΕ	ΚΕ	ΕΔ	ΘΕΛ	ΠΛ	ΔΕ	ΚΟΕ	
Έναρξη									
Αίτημα Έναρξης Έργου	†	N/A	A/S	R	S/€	†	N/A	N/A	
Έκθεση Επιχειρησιακής Σκοπιμότητας	†	C	A	R	€	S	S	N/A	
Καταστατικό Έργου	†	€	A	S	€	S	R	€	
Σχεδιασμός									
Εναρκτήρια Σύσκεψη Σχεδιασμού	†	A	C	S	€	C	R	C	
Εγχειρίδιο Έργου	†	†	A	S	€	†	R	€	
Πίνακας Ενδιαφερομένων Μερών	†	I	A	S	€	I	R	C	
Σχέδιο Εργασιών Έργου	†	A	C	S/C	€	C	R	S/C	
Σχέδιο Εξωτερικών Αναθέσεων	A	€	€	€	†	S	R	†	
Σχέδιο Αποδοχής Παραδοτέων	†	A	C	S	†	C	R	C	
Σχέδιο Μετάβασης	†	A	€	€	€	€	R	€	
Σχέδιο Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης	†	†	A	R	€	†	S	†	
Σχέδιο Διαχείρισης Αποφάσεων	†	I	A	C	€	I	R	S	
Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών	†	I	A	C	†	I	R	I	
Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων	†	C	A	C	†	I	R	I	
Σχέδιο Διαχείρισης Ζητημάτων	†	I	A	C	€	I	R	C	
Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας	†	A	€	€	€	€	R	€	
Σχέδιο Διαχείρισης Επικοινωνιών	†	I	A	S	€	I	R	C	
Υλοποίηση									
Εναρκτήρια Σύσκεψη Υλοποίησης	†	A	C	S/C	€	C	R	C	
Συντονισμός Έργου	†	I	A	S	†	I	R	I	
Διασφάλιση Ποιότητας	†	†	†	S	€	†	A	R	
Αναφορά Προόδου Έργου	†	I	A	S/C	†/€	I/C	R	C	
Διανομή Πληροφοριών	†	†	A	€	†	†	R	€	
Παρακολούθηση & Έλεγχος									
Παρακολούθηση Απόδοσης	†	I	A	C	€	I	R	C	
Έλεγχος Χρονοδιαγράμματος	†	I	A	C	€	I	R	C	
Έλεγχος Κόστους	†	I	A	C	€	I	R	C	
Διαχείριση Ενδιαφερομένων Μερών	†	I	A	S/C	†	C	R	I	
Διαχείριση Αποφάσεων	†	I	A	C	€	I	R	S	
Διαχείριση Αλλαγών	†	C	A	S	†	I	R	C	
Διαχείριση Ρίσκων	†	C	A	S/C	€	I	R	C	
Διαχείριση Ζητημάτων	†	I	A	S	€	I	R	C	
Διαχείριση Ποιότητας	†	I	I	S/C	€	A	R	C	
Διαχείριση Αποδοχής Παραδοτέων	†	I	A	S	€	C	R	C	
Διαχείριση Επιχειρησιακής Ενσωμάτωσης	†	†	A	R	€	†	S	†	
Διαχείριση Μετάβασης	†	A	€	€	€	€	R	€	
Διαχείριση Εξωτερικών Αναθέσεων	A	€	€	€	†	S	R	†	
Κλείσιμο									
Σύσκεψη Ανασκόπησης Κλεισίματος	†	A	C	S	€	C	R	C	
Αναφορά Κλεισίματος Έργου	†	A	C	S	€	C	R	C	
Διοικητικό Κλείσιμο Έργου	†	C	A	C	†	C	R	I	
RASCI: Responsible, Accountable, Supports, Consulted, Informed: φέρει ευθύνη, λογοδοτεί, υποστηρίζει, συμμετέχει (σε διαβουλεύσεις), ενημερώνεται									
ΑΟΔ: Αρμόδιο Όργανο Διακυβέρνησης									
ΣΕΕ: Συντονιστική Επιτροπή Έργου									
ΚΕ: Κύριος του Έργου									
ΕΔ: Επιχειρησιακός Διαχειριστής									
ΘΕΛ: Ομάδα Επιχειρησιακής Λειτουργίας									
ΠΛ: Πάροχος Λύσεων									
ΔΕ: Διαχειριστής Έργου									
ΚΟΕ: Κύρια Ομάδα Έργου									

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Παραπομπές και συναφή έγγραφα

6.10. Λίστα Ελέγχου Ενδιαφερομένων Μερών (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM²)

Λίστα Ελέγχου Ενδιαφερομένων Μερών				
Φορέας / Μονάδα:	ΥΠΑΘ, ΠΑ			
Όνομα Έργου :	Ανασχεδιασμός, μορφοποίηση, διασφραγισμός εδαφικών εδαφικών μεθρήτων για εισαγωγή σε ΑΕΙ			
Κύριος του Έργου :	ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΑΥΡΟΠΑΣ			
Επιχειρησιακός Διαχειριστής :	ΒΑΣΙΛΕΥΣ ΚΑΚΚΟΣ			
Πάροχος Λυσεων :	ΕΥΔΟΡΙΑ ΤΣΟΛΑΚΟΥ			
Διαχειριστής Έργου :	ΙΩΑΝΝΗΣ ΡΑΠΤΗΣ			
Όνομα υπεύθυνου ανακατασκευών:	ΙΩΑΝΝΗΣ ΡΑΠΤΗΣ			
Συνολική Συμμόρφωση (%)	55%			
Συνολική κατάσταση εξόδου φάσης:	0,55			
Περιοχή	Συνολική κατάσταση εξόδου φάσης:	% συμμόρφωσης ανά φάση	Ημερία	Έχει ήδη πραγματοποιηθεί
Έναρξη	81%	81%	1/2/2020	Yes
Σχεδιασμός	77%	77%	1/3/2020	Yes
Υλοποίηση	60%	60%	7/9/2020	Yes
Κλείσιμο	0%	0%	dd/mm/yyyy	No
Παρακολούθηση	0%	0%	dd/mm/yyyy	No
Κλειδί αξιολόγησης:	<p>Δεν πραγματοποιήθηκαν σημαντικές βασικές δραστηριότητες για την (τις) φάση (-εις) 50% των βασικών δραστηριοτήτων ή περισσότερων δεν έχουν ακόμη ολοκληρωθεί.</p> <p>Ορισμένες βασικές δραστηριότητες πρέπει να ολοκληρωθούν πριν από το κλείσιμο της (των) φάση (-ων) ποσοστό συμμόρφωσης μεταξύ 51% και 80%.</p> <p>Σχεδόν όλες οι βασικές δραστηριότητες για την (τις) φάση (-εις) έχουν ολοκληρωθεί (πάνω από το 80% των βασικών δραστηριοτήτων). Η απόφαση μετάβασης σε άλλη φάση πρέπει να ληφθεί λαμβάνοντας υπόψη την καταλληλότητα / επάρκεια των υπόλοιπων δραστηριοτήτων για το έργο και τις ιδιαιτερότητές του.</p>			
				

Κατάσταση εξόδου ανά φάση



Φάσεις Έργου

Σημεία Ελέγχου Φάσης Έναρξης				Ημερομηνία:
% συμμόρφωσης φάσης				81%
#	Περιγραφή	Απάντηση	Βαθμολογία	Σχόλια
1	Έχει δημιουργηθεί ο Πίνακας Ενδιαφερόμενων Μερών;	Yes	10	
2	Έχουν εντοπιστεί οι ομάδες / άτομα που θα έχουν αντίκτυπο ή θα επηρεαστούν;	Yes	10	
3	Κάθε ομάδα αντιπροσωπεύεται από ένα φυσικό πρόσωπο;	Yes, Partially	5	
4	Έχει καθοριστεί το επίπεδο επίπτωσης του έργου για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος;	Yes, Partially	5	
5	Κατά τον καθορισμό εναλλακτικών λύσεων (και την ανάλυση SWOT) έχει επιλεγεί η προτιμώμενη λύση για κάθε ενδιαφερόμενο μέρος;	Yes	10	
6	Η ληφθείσα πληροφορία από τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει ληφθεί υπόψη και αντικατοπτρίζεται στο Καταστατικό του έργου;	Yes	10	
7	Έχουν υπάρξει συμφωνίες σχετικά με την επισκόπηση του χρονοδιαγράμματος του έργου;	Yes, Partially	5	
8	Έχει συσταθεί η Συντονιστική Επιτροπή Έργου (ΣΕΕ);	Yes	10	
Συνολική βαθμολογία συμμόρφωσης		0	65	

Σημεία Ελέγχου Φάσης Σχεδιασμού				Ημερομηνία:
% συμμόρφωσης φάσης				77%
#	Περιγραφή	Απάντηση	Βαθμολογία	Σχόλια
1	Συνάντηση Εναρκτήριας Σύσκεψης: έχουν προσδιοριστεί όλα τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη;	Yes	10	
2	Συνάντηση Εναρκτήριας Σύσκεψης: Τα προσκλημένα Ενδιαφερόμενα μέρη έχουν επιβεβαιώσει την παρουσία τους;	Yes	10	
3	Συνάντηση Εναρκτήριας Σύσκεψης: Η ημερήσια διάταξη έχει αποσταλεί εκ των προτέρων στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη για σχόλια;	Yes, Partially	5	
4	Συνάντηση Εναρκτήριας Σύσκεψης: είχατε συνομιλία με τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη μετά τη συνάντηση;	Yes	10	
5	Έχουν συμφωνήσει τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη στον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου του έργου;	Yes	10	
6	Συμφωνείτε με τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας (μέσα, συχνότητα, μορφή, επίπεδο λεπτομέρειας);	Yes	10	
7	Ενημερώσατε τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την διεργασία τροποποίησης/αλλαγής καθώς και το αρχείο καταγραφής των τροποποιήσεων;	N/A	-	
8	Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει προστεθεί στον Πίνακα Ενδιαφερόμενων Μερών;	Yes, Partially	5	
9	Έχει επιτευχθεί συμφωνία σχετικά με τις συνολικές απαιτήσεις ποιότητας (έλεγχου, ΚΡΙ, ...) με τα ενδιαφερόμενα μέρη;	No	0	
10	Έχουν επισκοπηθεί και εγκριθεί οι απαιτήσεις από τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη;	Yes, Partially	5	
11	Τα ενδιαφερόμενα μέρη γνωρίζουν σαφώς τους επιθυμητούς στόχους και τα αποτελέσματα του έργου (σαφή κατανόηση των δραστηριοτήτων τους και του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση τους);	Yes	10	
12	Ο Κύριος του έργου έχει διοργανώσει επίσημη ανακοίνωση στις ομάδες χρηστών σχετικά με τη μετάβαση και τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσει την εργασίας τους;	Yes, Partially	5	
13	Τέλος της φάσης: Ελέγξατε αν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη παραμένουν τα ίδια για την επόμενη φάση;	Yes	10	
14	Τέλος της φάσης: Ευχαριστήσατε τα ενδιαφερόμενα μέρη που αποχωρούν από το έργο;	Yes	10	
Συνολική βαθμολογία συμμόρφωσης		1	100	

Σημεία Ελέγχου Φάσης Υλοποίησης				Ημερομηνία:
% συμμόρφωσης φάσης				60%
#	Περιγραφή	Απάντηση	Βαθμολογία	Σχόλια
1	Συνάντηση Εναρκτήριας Σύσκεψης: έχουν επιβεβαιώσει τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη την παρουσία τους;	Yes	10	
2	Συνάντηση Εναρκτήριας Σύσκεψης: Η ημερήσια διάταξη έχει αποσταλεί εκ των προτέρων στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη για σχόλια;	Yes	10	
3	Τέλος της φάσης: Ελέγξατε αν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη παραμένουν τα ίδια για την επόμενη φάση;	No	0	
4	Τέλος της φάσης: Ευχαριστήσατε τα ενδιαφερόμενα μέρη που αποχωρούν από το έργο;	No	0	
5	Δόθηκε η συγκατάθεση από τα ενδιαφερόμενα μέρη όπου ήταν αναγκαία;	Yes	10	
		0	30	

Closing Phase Checks				Date:
% of Phase Compliance				0%
#	Description	Answer	Score	Comments
1	Review meeting : Is the Project Owner (PO) present?	No	0	
2	Is the Project Acceptance Note undersigned by the Project Owner (PO)?	No	0	
3	Have all stakeholders been thanked for their contribution to the success of the project?	No	0	
4	Is an event been organised to celebrate the success of the project?	No	0	
Total score for compliance		0	0	

Monitoring Checks				Date:
% of Compliance				0%
#	Description	Answer	Score	Comments
1	Delays/budget overruns : have the key stakeholders been informed?	No	0	
2	Delays/budget overruns : has a Project Steering Committee (PSC) been organised?	No	0	
3	Business implementation : have regular updates been given to the Project Owner (PO) and relevant stakeholders?	No	0	

6.12. Μητρώο Κινδύνων (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM²)

#	Κατηγορία	Εντοπισμός και περιγραφή Ρίσκου				Αξιολόγηση Ρίσκου			Αντιμετώπιση Ρίσκου			Ινγλισμαόματα /		
		Τίτλος	Περιγραφή	Καθεστώς	Εντοπιστής	Ημερομηνία	Πιθανότητα	Επιπτώση	Επίπεδο	Κύριος	Κλιμάκωση		Στρατηγική	Απαιτούμενες Δράσεις
		<Short title for the risks>	<Description of the risk including its causes, the kinds of problems that could result (potential effects), and risk dependencies.>	<Status for the risk: One of the following values: - Proposed - Assessing - Awaiting for Approval - Approved - Rejected - Closed>	<The name of the person who identified the risk>	<Date when the risk was identified>	<A numerical value denoting the probability that the risk will occur>	<A numerical value denoting the severity of the risk's impact>	<Name of the person accountable for managing the risk and monitoring the risk>	<Should the issue be escalated to the Steering Committee?>	<Strategy for managing the risk: - Avoid - Reduce - Accept - Transfer/Share>	<Description of the mitigation actions, including the objective, scope, deliverables, the person responsible and the estimated effort needed.>	<Date on which the risk response is expected to be implemented.>	<Related entries: - ID for the related mitigation tasks in the Project Plan - ID for related changes, issues or decisions (log entries) >
			<Because of (CONTRADICTION), it might be that (EVENT), which will lead to (IMPACT)>											
R101	Νομικό	Ανυπόστατη Αρθροτή-Μεθρητή κατά την αίτηση	Νομικά προβληματική η αίτηση ανηλικού χωρίς τη συναινέση γονέα-κηδεμόνα	Assessing	Υπουργείο Ψηφιακής	Ιαν-20	1	5	ITA	Υπουργείο Εμπιστευτής	Reduce	Άμεση Αίτηση κατά την ενηλικίωση	Σεπ-20	N/A
R102	TIPE	Εισαγωγή Λευθωσμένων Στοιχείων	Εκ παραδρομής ή εκ προθέσεως εισαγωγή ανακριβών στοιχείων	Proposed	Γεώργιος Μπαυρωτής	7/9/2020	3	5	Ευδοκία Τσαλέκου	Ναι	Avoid	Διμεταολητικός Έλεγχος Δελτίων Αγώνων και καθ' οδήγηση προς Ομοσπονδίες για θεραπεία, δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων	Κατ' επίκληση	N/A

6.13. Μητρώο Αποφάσεων (προσαρμοσμένο από το αυθεντικό έγγραφο PM²)

#	Κατηγορία	Ενδοπιστώδ. Απόφασης				Κυρώσιμη Απόφαση				Εφαρμογή Απόφασης	
		Τίτλος	Περιγραφή	Εντοπιστική	Παρόντες	Σχόλια	Κύριος	Ημερομηνία	Κλιμάκωση	Ημερομηνία	Εφαρμογή
		<Short title for the decision>	<Description of the decision details and impact, if applicable.>	<The name of the person who identified the need for a decision.>	<Log the names of the people present when the decision was made.>	<- ID for related changes in the change log, - ID for the related risk - ID for the related tasks in the Project Plan - ID for related issues.>	<The name of the person accountable for the decision.>	<Date on which the decision was taken.>	<Should the decision be escalated to the Directing or Steering layers? <Yes> or <No>>	<Date on which the decision becomes applicable.>	<The groups, teams and individuals to whom the decision needs to be communicated.>
D01	Τεχνικές Προδιαγραφές	G- Gloud	Η Πλατφόρμα θα είναι στοχείο του G- Gloud	Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης	Θεοδωράκη, Τσαλιάνου	N/A	Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης	10/12/2019	N/A	Κατά την Υλοποίηση	Όλα τα ενδιαφερόμενα Μέρη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
και Ευρωπαϊκό Ταμείο

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
LIFE



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr