



Ερευνητική Ομάδα για την Τεχνολογική, Οικονομική και Στρατηγική  
Ανάλυση της Κοινωνίας της Πληροφορίας (INFOSTRAG)

Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας (ΕΒΕΟ)

<http://infostrag.gr/>

# Ανάπτυξη Ατομικών και Οργανωσιακών Ικανοτήτων για τη λειτουργική αξιοποίηση των ΤΠΕ

*Τα Σεμινάρια της Ερμούπολης,  
10 Ιουλίου 2010*

Παναγιώτης Παναγιωτόπουλος  
Αιμιλία Πρωτόγερου

# Δομή Παρουσίασης

- 6 Χώροι Αξιοποίησης των ΤΠΕ στους Δήμους
- Απαραίτητη προϋπόθεση για την ουσιαστική αξιοποίηση των ΤΠΕ: Η ανάπτυξη των κατάλληλων Ψηφιακών Δεξιοτήτων και Οργανωσιακών Ικανοτήτων
- Διεξαγωγή Έρευνας Πεδίου
- Θεωρία Πόρων, Ικανοτήτων και Καινοτομίας
- Εννοιολογικό Μοντέλο
- Χαρακτηριστικά Έρευνας
- Κεντρικές Πρωτοβουλίες - Δράσεις

# 6 Χώροι Αξιοποίησης των ΤΠΕ στους Δήμους

**1. Εσωτερική Λειτουργία** → Αποδοτικότερη και ποιοτικότερη δουλειά για τις δημοτικές αρχές και τους δημοτικούς υπαλλήλους.

**2. Διασύνδεση και Επικοινωνία με άλλους φορείς Δημόσιας Διοίκησης**

**3. Εξωτερική εξυπηρέτηση** → Αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των δημοτών, των επισκεπτών, των επιχειρήσεων και των τοπικών φορέων.

**4. Ενίσχυση της Διαφάνειας και της Συμμετοχής των Δημοτών** → Η γνώμη των πολιτών μετράει.

**5. Διεθνοποίηση-δικτύωση** → Διεύρυνση της επικοινωνίας και ενίσχυση των συνεργασιών του δήμου.

**6. Αναπτυξιακά Οφέλη:**

- Ενίσχυση Τοπικής Οικονομίας
- Αναβάθμιση Φυσικού και Αστικού Περιβάλλοντος
- Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής

# Απαραίτητη προϋπόθεση για την ουσιαστική αξιοποίηση των ΤΠΕ: Η ανάπτυξη των κατάλληλων Ψηφιακών Δεξιοτήτων και Οργανωσιακών Ικανοτήτων

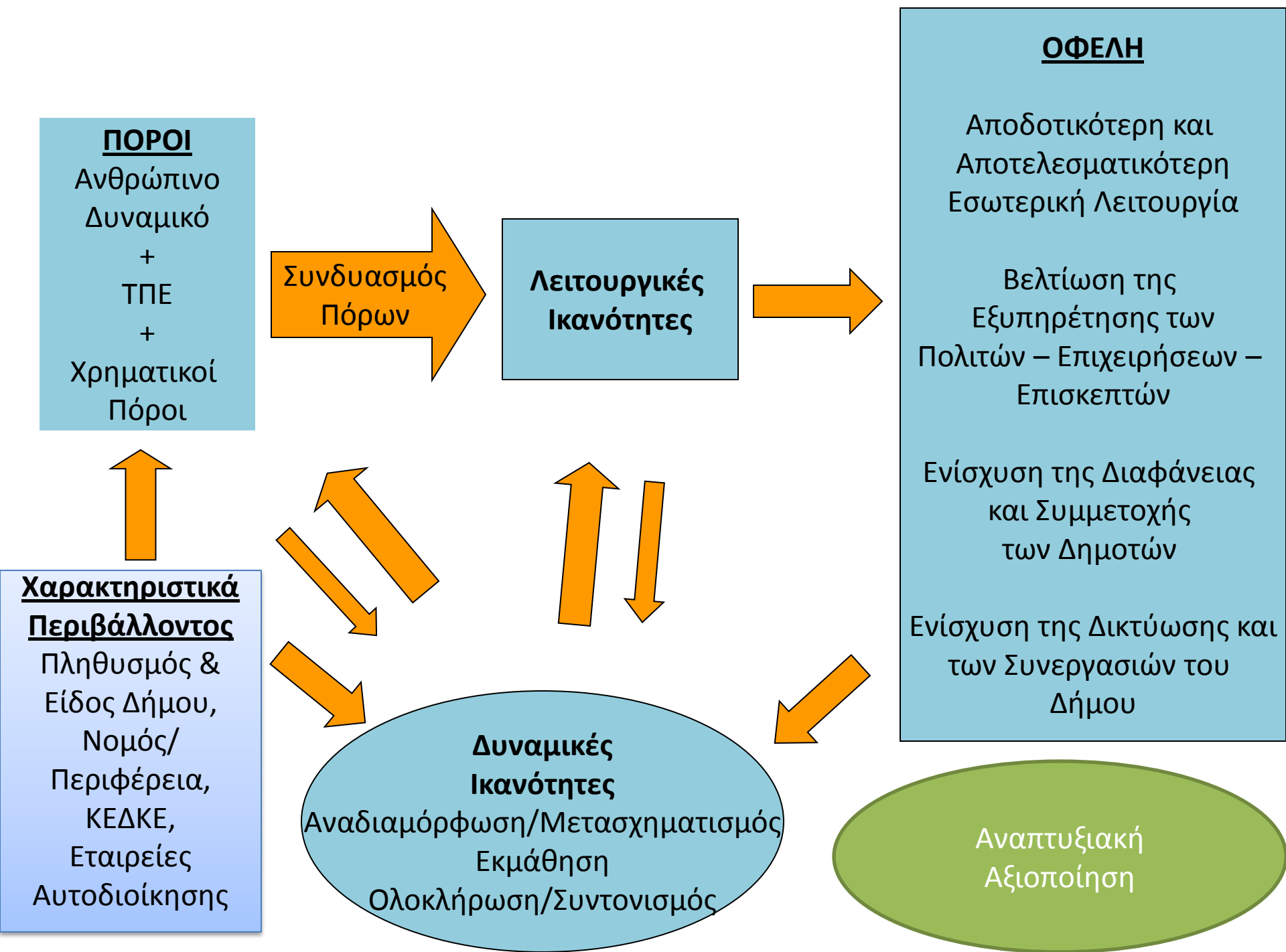
- Συνδυασμός Τεχνολογικών Πόρων & Ατομικών και Οργανωσιακών Πόρων/Ικανοτήτων
- Ζητούμενο είναι οι ΤΠΕ να **μην αποτελούν πρόσθετο βάρος** για την τοπική αυτοδιοίκηση αλλά να **ενσωματώνονται οργανικά στις λειτουργίες της**
- **Bengt-Eke Lundval** (Ευρωπαίος πρεσβευτής για την Καινοτομία, Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Aalborg στη Δανία): «Η αξιοποίηση των ΤΠΕ πρέπει να συνδεθεί με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που υπερβαίνει την αναγκαία κατάρτιση. **Οι άνθρωποι και όχι η τεχνολογία είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της καινοτομίας**»
- **Κρίσιμα Ζητούμενα:**
  - Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων,
  - Ενεργά ανθρώπινα δίκτυα,
  - Οργανωτικές και θεσμικές αλλαγές,
  - Αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας
  - Αλλαγές στις νοοτροπίες (π.χ., καταπολέμηση της τεχνοφοβίας), στις αντιλήψεις, στις συμπεριφορές.

# Θεωρία Πόρων, Ικανοτήτων και Καινοτομίας

- Θεώρηση της Επιχείρησης με βάση τους **Πόρους** (Penrose 1959)
- Έννοια των **Ικανοτήτων της Επιχείρησης** (Richardson 1972)
  - **Διάκριση Πόρων και Ικανοτήτων:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης θεμελιώνεται από τον **συνδυασμό** και τη συνεργασία αυτών των Πόρων για τη Δημιουργία Οργανωσιακών Ικανοτήτων (Grant, 2002)
- **Εξελικτικό Μοντέλο των Ικανοτήτων** (Nelson & Winter, 1982):
  - **Εξέλιξη** της Επιχείρησης ως **βιολογικού οργανισμού**. Ενσωμάτωση των εννοιών της **Καινοτομίας** (μεταλλαγή), της Επιχείρησης ως οντότητας που φέρει **Γνώση** (Γενετική Κληρονομικότητα) και της **φυσικής επιλογής** στο πλαίσιο της **Αγοράς**.

# Θεωρία Πόρων, Ικανοτήτων και Καινοτομίας

- Θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων:
  - Έννοια της **Αλλαγής**
  - Ικανότητα της επιχείρησης να «**απορροφά**» γνώση από το περιβάλλον της, να **συνδυάζει εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους** και να **προσαρμόζεται** στις **αλλαγές** του περιβάλλοντος
  - Διαχωρίζονται απο τις **Λειτουργικές** η «κοινές» Ικανότητες.
  - Καθορίζουν τον **ρυθμό αλλαγής** των «κοινών» Ικανοτήτων (Collis, 1994)
  - (Teece et al, 1997): **τρεις ρόλοι** των Δυναμικών Ικανοτήτων
    - Ολοκλήρωσης/Συντονισμού
    - Εκμάθησης
    - Μετασχηματισμού/Αναδιάρθρωσης



# Εννοιολογικό Μοντέλο

## Πόροι

- **Υποδομές ΤΠΕ**
  - Εξοπλισμός: Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές , Servers κτλ.
  - Εφαρμογές
  - Ευρυζωνικές Υποδομές
  - LAN



# Εννοιολογικό Μοντέλο

## Πόροι

- **Ανθρώπινο Δυναμικό**
  - Επίπεδο εκπαίδευσης ως προς τις ΤΠΕ
    - Αιρετών/Στελεχών
    - Μονάδας/Στελεχών ΤΠΕ
    - Εργαζομένων
    - Δημοτών – Επιχειρήσεων
    - Κοινότητες ΤΠΕ
  - Μονάδα ΤΠΕ
    - Μορφή (Διεύθυνση, Τμήμα, Γραφείο)
    - Αριθμός Στελεχών ΤΠΕ
    - Είδος ικανοτήτων-ασχολίας
    - Επίπεδο εκπαίδευσης του επικεφαλής και των υπολοίπων ατόμων της Ομάδας

# Εννοιολογικό Μοντέλο

## Πόροι

- **Χρηματικοί Πόροι**
  - Επενδύσεις
    - *έργα ΤΠΕ/απόκτηση εξοπλισμού και εφαρμογών*
    - *εκπαίδευση προσωπικού*
  - Λειτουργικά έξοδα
    - *Λειτουργική υποστήριξη ΤΠΕ*
    - *Αμοιβή στελεχών ΤΠΕ*
  - **Αναλογία** των παραπάνω

# Εννοιολογικό Μοντέλο

## Λειτουργικές Ικανότητες

- Ικανότητες Αξιοποίησης Πληροφοριακών Συστημάτων και Εφαρμογών
  - Τοπικών
  - Κεντρικών
- Ικανότητες παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών
  - Επιπέδου 1
  - Επιπέδου 2
  - Επιπέδου 3
  - Επιπέδου 4
  - Κτλ.
- Ικανότητες πραγματοποίησης ηλεκτρονικής διαβούλευσης/ενημέρωσης πολιτών για τα δημοτικά πράγματα

# Εννοιολογικό Μοντέλο Λειτουργικές Ικανότητες

- Ικανότητες πραγματοποίησης ηλεκτρονικών προμηθειών
- Ικανότητες υποστήριξης της λειτουργίας των ΤΠΕ

# Εννοιολογικό Μοντέλο

## Οφέλη

- Αποτελεσματικότερη και Αποδοτικότερη λειτουργία του Δήμου
- Αναβάθμιση εξυπηρέτησης πολιτών/επιχειρήσεων/άλλων φορέων/επισκεπτών
- Ενίσχυση Διαφάνειας & Συμμετοχής Πολιτών
- Δικτύωση – Διεθνοποίηση Δήμου
- Αναπτυξιακή Αξιοποίηση

# Εννοιολογικό Μοντέλο

## Δυναμικές Ικανότητες

- Ικανότητες Αναδιαμόρφωσης  
/Μετασχηματισμού Πόρων και Ικανοτήτων
- Ικανότητες Εκμάθησης
- Ικανότητες Ολοκλήρωσης/Συντονισμού  
Πόρων (εσωτερικών/εξωτερικών) και  
Ικανοτήτων

# Ικανότητες Αναδιαμόρφωσης /Μετασχηματισμού

- Αντίληψη και προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος (τεχνολογικές δυνατότητες, ανάγκες δημοτών-επιχειρήσεων)
  - Παρακολούθηση των εξελίξεων ως προς τις ΤΠΕ και αντίληψη/συνειδητοποίηση της σημασίας τους
  - Διαμόρφωση κατάλληλης Στρατηγικής/Σχεδίου αξιοποίησης των ΤΠΕ
  - Διερεύνηση των αναγκών των Δημοτών/Επιχειρήσεων/Τοπικών φορέων για το είδος και τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών
- Σχεδιασμός και υλοποίηση έργων ΤΠΕ
  - Υιοθέτηση κατάλληλων λειτουργικών προδιαγραφών
  - Έγκαιρη εμπλοκή εργαζομένων/πολιτών στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης
  - Παρακολούθηση της υλοποίησης
  - Δοκιμή Έργων
  - Εξασφάλιση βιωσιμότητας έργων
- Αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού
  - Αναβάθμιση Ομάδας ΤΠΕ
  - Αναβάθμιση Δεξιοτήτων του υπόλοιπου Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου
- Αναδιοργάνωση Δομών και Διαδικασιών

# Ικανότητες Εκμάθησης

- Ατομικό & Οργανωσιακό Επίπεδο
  - Δικτύωση/Συνεργασίες
    - Ανταλλαγή γνώσης και κωδικοποίηση πείρας
    - Υιοθέτηση καλών πρακτικών
  - Εσωτερικές Διαδικασίες Μάθησης
    - Δημιουργία και Αξιοποίηση Ομάδων Εργασίας (Teamworking)
    - Εκπαίδευση εργαζομένων από Ομάδα ΤΠΕ
    - Μάθηση μέσω της χρήσης, εκπαίδευση «πάνω στη δουλειά»



# Ικανότητες

## Ολοκλήρωσης/Συντονισμού

- Ολοκλήρωση πόρων ανθρώπινου δυναμικού
  - Κινητοποίηση και Συστράτευση εργαζομένων
  - Αλλαγή Κουλτούρας και συμπεριφορών
  - Ενημέρωση, Ευαισθητοποίηση και Κατάρτιση Δημοτών - τοπικών Επιχειρήσεων
- Ολοκλήρωση υποδομών ΤΠΕ (επίτευξη τεχνολογικής διασύνδεσης/διαλειτουργικότητας συστημάτων και εφαρμογών)
  - Εσωτερικό Δήμου
  - Μεταξύ Δήμου και άλλων συστημάτων δημόσιας διοίκησης
- Ολοκλήρωση διαδικασιών-λειτουργιών (επιχειρησιακή διαλειτουργικότητα)
  - Εσωτερικό Δήμου
  - Μεταξύ Δήμου και άλλων δημόσιων φορέων

# Χαρακτηριστικά Έρευνας Πεδίου

- Θα σταλούν ερωτηματολόγια σε όλους τους Δήμους
- Σκοπός είναι σε κάθε Δήμο να απαντήσει ο επικεφαλής της Μονάδας ΤΠΕ ή/και άλλα στελέχη της Μονάδας ΤΠΕ ή/και ο Αρμόδιος Αιρετός

# Πρωτοβουλίες – Δράσεις για την ανάπτυξη ατομικών και οργανωσιακών ικανοτήτων

- Έως τώρα Δράσεις της ΚΕΔΚΕ
  - Συνέδριο ΚΕΔΚΕ για την ΚτΠ του 2006
  - Κατάρτιση των Αιρετών
  - Κατάρτιση των Εργαζομένων
  - Συγκρότηση Θεματικών Δικτύων
- Ιδέες για περαιτέρω Δράσεις στο πλαίσιο και του «Καλλικράτη»
  - Ευαισθητοποίηση και Κατάρτιση Αιρετών
  - Συγκρότηση Μονάδας ΤΠΕ σε κάθε Δήμο
  - Ευαισθητοποίηση και Κατάρτιση Εργαζομένων
  - Περιφερειακά Κέντρα Μετασχηματισμού Λειτουργιών και Διαδικασιών
  - Ενεργοποίηση Θεματικών Δικτύων
  - Κατάρτιση Δημοτών – ΜΜΕπιχειρήσεων
  - Έρευνες στους Δήμους (ICT Capacity Building) και στους Δημότες/Επιχειρήσεις