



## Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Πληροφορικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Προηγμένα Συστήματα Πληροφορικής»

### Μεταπτυχιακή Διατριβή

Τίτλος Διατριβής	<b>ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ- Ανάπτυξη συνεργατικού συστήματος «Ενεργοί Πολίτες»</b> <b>Collaborative Governance- Development of collaborative system “Energoi Polites”</b>
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή	<b>ΤΣΟΥΚΑΛΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ</b>
Πατρώνυμο	<b>ΘΕΟΔΩΡΟΣ</b>
Αριθμός Μητρώου	<b>ΜΠΣΠ/10053</b>
Επιβλέπουσα	<b>ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΠΟΛΕΝΗ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ</b>

Ημερομηνία Παράδοσης: **Οκτώβριος, 2013**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

(υπογραφή)

(υπογραφή)

(υπογραφή)

Χρήστος Δουληγέρης  
Καθηγητής

Δημήτρης Αποστόλου  
Επίκουρος Καθηγητής

Δέσποινα Πολέμη  
Επίκουρος Καθηγήτρια

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	6
Abstract .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Θεωρητικό Πλαίσιο .....	9
2.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-Government).....	9
2.1.1 Ορισμός.....	9
2.1.2 Χαρακτηριστικά Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	9
2.1.3 Οφέλη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	9
2.1.4 Επίπεδα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	10
2.2 Συνεργατική Διακυβέρνηση (Collaborative Governance).....	11
2.2.1 Προέλευση Συνεργατικής Διακυβέρνησης .....	11
2.2.2 Συνεργατική Διακυβέρνηση (Collaborative Governance) και Διαλειτουργικότητα (Interoperability) .....	11
2.2.3 Ορισμός Συνεργατικής Διακυβέρνησης (Collaborative Governance).....	12
2.2.4 Δυνάμεις που Ωθούν στην Συνεργατική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	13
2.2.5 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα Συνεργατικής Διακυβέρνησης .....	14
2.2.6 Διαστάσεις Μοντέλων Συνεργατικής Διακυβέρνησης.....	15
2.2.7 Προσεγγίσεις Ενοποίησης Συνεργατικών Δράσεων .....	15
2.2.8 Στάδια Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων .....	16
2.2.9 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων.....	16
2.2.10 Βασικά Στοιχεία Συνεργατικής Δράσης.....	17
2.2.11 Μοντέλο Συνεργατικής Διακυβέρνησης Ansell- Gash .....	18
2.2.12 Μοντέλο Emerson- Nabatchi- Balogh .....	22
2.2.13 Επιτυχημένη συνεργατική διακυβέρνηση .....	26
2.3 Ερευνητικό Έργο: Immigration Policy 2.0 .....	26
2.3.1 Σκοπός Έργου .....	26
2.3.2 Συμμετέχοντες στην Υλοποίηση του Έργου .....	26
2.3.3 Χρήστες- Απαιτήσεις- Δικαιώματα .....	26
2.3.4 Υπηρεσίες Συστήματος.....	28
2.3.5 Αρχιτεκτονική Συστήματος.....	30
2.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	32

2.4.1 Τι είναι το Σύστημα Διαχείρισης Περιεχομένου (Content Management System) ....	32
2.4.2 Πλεονεκτήματα Συστημάτων Διαχείρισης Περιεχομένου .....	32
2.4.3 Είδη Συστημάτων Διαχείρισης Περιεχομένου .....	32
2.4.4 Σύγκριση Συστημάτων Διαχείρισης Περιεχομένου .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Πρακτική Εφαρμογή- Ανάπτυξη συνεργατικού συστήματος «Ενεργοί Πολίτες».	44
3.1 Ομάδες Χρηστών- Ανάλυση Απαιτήσεων .....	44
3.2 Περιγραφή Δραστηριότητας- Υπηρεσίες Συστήματος.....	46
3.2.1 Γενικά- δομή συνεργατικού συστήματος .....	46
3.2.2 Υπηρεσία Συνεργασίας .....	48
3.2.3 Υπηρεσία προστασίας Ιδιωτικότητας και Ασφάλειας .....	49
3.2.4 Υπηρεσία Βοήθειας.....	50
3.2.5 Υπηρεσία Διαχείρισης Έργων.....	50
3.2.6 Υπηρεσία Συλλογής Γνώσης.....	51
3.2.7 Υπηρεσία Διαχείρισης Πληροφοριών .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Επιχειρηματικό Σχέδιο .....	53
ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	53
Αντικείμενο επιχειρηματικού σχεδίου .....	53
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ .....	53
4.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	56
4.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	56
4.1.2 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	56
4.1.3 ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ (MARKETING) .....	56
4.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	57
4.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	57
4.2.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	58
4.2.3 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	58
4.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ.....	58
4.2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΗ.....	59
4.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	59
4.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ- SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	60
4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΧΩΝ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	61

4.4.1 ΑΓΟΡΑ ΔΡΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	61
4.4.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	62
4.4.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ.....	62
4.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ.....	64
4.6 ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗ .....	65
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα- Μελλοντικές Προεκτάσεις .....	67
Βιβλιογραφία .....	69

## Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, ακόμη και στη χώρα μας, παρατηρείται πως η συνεργατική διακυβέρνηση καταλαμβάνει όλο και μεγαλύτερο εύρος εφαρμογών. Αυτή η εξέλιξη αποδεικνύει πως οι κυβερνώντες ανά την υφήλιο συνειδητοποιούν, όλο και περισσότερο, πως οι λύσεις, κυρίως, στα μεγάλα και δυσεπίλυτα προβλήματα πρέπει ν' αναζητηθούν τόσο μέσα από την συνεργασία των κρατών, όσο και από τη συνεργασία δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Η τεχνολογία, με την ραγδαία ανάπτυξη που έχει παρουσιάσει, στέκεται αρωγός σ' αυτή τη προσπάθεια. Σκοπό της εργασίας αποτελεί η ανάδειξη λύσεων που παρέχονται από τη συνεργατική διακυβέρνηση. Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας αναλύονται δύο εκ των πιο διαδεδομένων μοντέλων συνεργατικής διακυβέρνησης, περιγράφονται τα πλεονεκτήματα, τα χαρακτηριστικά, οι προϋποθέσεις αλλά και οι απειλές που ελλοχεύουν από την εφαρμογή λύσεων συνεργατικής διακυβέρνησης. Ακόμη, αναλύεται το ερευνητικό έργο Immigration Policy 2.0 και η πρακτική εφαρμογή της εργασίας περιλαμβάνει την δημιουργία συνεργατικού συστήματος, που αποτελεί λύση συνεργατικής διακυβέρνησης, με την χρήση συστήματος διαχείρισης περιεχομένου και κατάλληλων εργαλείων web 2.0. Την εργασία ολοκληρώνει η δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου για το προϊόν του συνεργατικού συστήματος.

## Abstract

In recent years, even in our country, it is observed that collaborative governance occupies an increasing range of applications. This development demonstrates that the rulers in the world are realizing more and more that the solutions mainly on large and difficult problems must be sought both through the cooperation of states, and the collaboration of public and private actors. The technology, the rapid development has shown, a helping hand in this endeavor. In the current work highlighting solutions provided by collaborative governance. For the purpose of the work analyzed two of the most widespread model of collaborative governance describes the advantages, characteristics, conditions and threats posed by the implementation of solutions collaborative governance. Furthermore, we analyze the research project Immigration Policy 2.0 and the practical application of the task includes creation of a collaborative system, using content management system and appropriate tools web 2.0, which is a solution of collaborative governance. Work completes the creation of a business plan for the product of a collaborative system.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός πως οι λύσεις συνεργατικής διακυβέρνησης κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος. Αυτό οφείλεται στην παραδοχή πως οι κυβερνώντες, ανά την υφήλιο, κατανοούν πως οι λύσεις στα δυσεπίλυτα και δύσκολα προβλήματα πρέπει ν' αναζητηθούν μέσα από συνεργατικές προσπάθειες και διεργασίες στις οποίες θα συμμετέχουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς. Ο σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη λύσεων συνεργατικής διακυβέρνησης. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας αναλύονται σ' αυτή δύο από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα συνεργατικής διακυβέρνησης, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα χαρακτηριστικά αυτής, οι βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξή της καθώς και οι απειλές που ελλοχεύουν απ' αυτή.

Ακόμη, αναλύεται το ερευνητικό έργο Immigration Policy 2.0 και στα πλαίσια του πρακτικού τμήματος της εργασίας δημιουργήθηκε ένα συνεργατικό σύστημα με την χρήση του συστήματος διαχείρισης περιεχομένου Joomla! καθώς και εργαλείων web 2.0, το οποίο αποτελεί λύση συνεργατικής διακυβέρνησης. Πιο αναλυτικά, στο πρακτικό μέρος της εργασίας δημιουργήθηκε ένα συνεργατικό σύστημα, βασικό αντικείμενο του οποίου αποτελεί η παροχή της δυνατότητας διαβούλευσης. Ακόμη, από το συνεργατικό σύστημα διατίθεται μία βιβλιοθήκη εγγράφων όπου ο χρήστης έχει την δυνατότητα να λάβει («κατεβάσει») στον υπολογιστή του όποιο έγγραφο επιθυμεί αλλά και να υποβάλλει («ανεβάσει») έγγραφα που έχει στη διάθεσή του και θεωρεί ότι μπορούν να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο. Τα έγγραφα στην βιβλιοθήκη είναι οργανωμένα ανά θεματική ενότητα και παρέχεται δυνατότητα αναζήτησης (απλής και σύνθετης) βάσει κριτηρίων. Ο χρήστης μπορεί ν' αναζητήσει την πληροφορία που επιθυμεί και με την χρήση σύννεφου ετικετών (tag cloud).

Επίσης, στο συνεργατικό σύστημα ο χρήστης έχει την δυνατότητα τόσο να συμμετάσχει, όσο και ν' αναζητήσει ένα πλήθος ερευνών και δημοσκοπήσεων οργανωμένες σε κατηγορίες. Επίσης, το συνεργατικό σύστημα περιλαμβάνει ημερολόγιο στο οποίο αναγράφονται όλα τα προγραμματισμένα σημαντικά γεγονότα που επίκειται να λάβουν χώρα. Στα πλαίσια της αλληλεπίδρασης του χρήστη με το συνεργατικό σύστημα αλλά και των χρηστών μεταξύ τους, το συνεργατικό περιβάλλον διαθέτει εφαρμογή σχολιασμού των άρθρων, forum, chat, newsletter, διασύνδεση με μέσο κοινωνικής δικτύωσης (facebook) καθώς και πεδία ανατροφοδότησης και επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, το συνεργατικό σύστημα διαθέτει εργαλείο διαχείρισης εργασιών όπου οι χρήστες μπορούν να παρακολουθούν την εξέλιξη των υπαρχόντων εργασιών καθώς και να δημιουργούν τις δικές τους εργασίες, εάν διαθέτουν τα κατάλληλα δικαιώματα. Αναφορικά με θέματα ασφάλειας και ιδιωτικότητας χρησιμοποιούνται προγράμματα που προστατεύουν από το spamming, που υποχρεώνουν την χρησιμοποίηση σύνθετων κωδικών, εμποδίζουν τις κακόβουλες επιθέσεις προς την σελίδα και γίνεται και χρήση προγράμματος για την λήψη αντιγράφων ασφαλείας (backup). Ακόμη, χρησιμοποιείται εφαρμογή μεγέθυνσης των γραμμάτων σε μία προσπάθεια ενίσχυσης της συμμετοχής ατόμων με προβλήματα όρασης. Τέλος, γίνεται χρήση εφαρμογών που καταγράφουν και αναφέρουν στατιστικά στοιχεία και η παροχή βοήθειας στον χρήστη γίνεται με την χρήση video.

Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας αποτελείται από πέντε ενότητες. Η πρώτη εξ αυτών αναφέρεται στον ορισμό, στα χαρακτηριστικά, στα οφέλη και τα επίπεδα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στη δεύτερη ενότητα αναφέρεται η προέλευση, ο ορισμός, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της συνεργατικής διακυβέρνησης. Στη συνέχεια αναλύονται οι δυνάμεις που ωθούν σε συνεργατική διακυβέρνηση, η σχέση μεταξύ συνεργατικής διακυβέρνησης και διαλειτουργικότητας καθώς και οι διαστάσεις των μοντέλων συνεργατικής διακυβέρνησης. Έπειτα, αναλύονται τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Στο τέλος της δεύτερης ενότητας παρουσιάζονται τα μοντέλα των Ansell- Gash και Emerson- Nabatchi- Balogh και αναφέρονται τα βασικά στοιχεία της συνεργατικής δράσης και τα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης συνεργατικής διακυβέρνησης.

Στην τρίτη ενότητα του θεωρητικού πλαισίου αναλύεται το ερευνητικό έργο Immigration Policy 2.0. Στα πλαίσια της ανάλυσης του έργου αναφέρεται ο σκοπός του, οι συμμετέχοντες στο έργο, οι χρήστες, οι απαιτήσεις και τα δικαιώματα αυτών καθώς και οι υπηρεσίες και η αρχιτεκτονική του συστήματος. Το αντικείμενο μελέτης της τέταρτης ενότητας είναι τα

συστήματα διαχείρισης περιεχομένου. Πιο συγκεκριμένα σ' αυτή την ενότητα γίνεται αναφορά στο τι είναι τα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου, στις κατηγορίες και στα πλεονεκτήματα αυτών. Η τέταρτη ενότητα κλείνει με την σύγκριση των συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου Joomla!, Drupal και DotNetNuke με βάση τα κριτήρια της ασφάλειας, της υποστήριξης, της απόδοσης, της διαχείρισης, της διαλειτουργικότητας, της ευελιξίας, των ενσωματωμένων εφαρμογών, της ευκολίας χρήσης και της δυνατότητας χρήσης σε εμπορικούς σκοπούς. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου για το προϊόν του συνεργατικού συστήματος που αναπτύχθηκε.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Θεωρητικό Πλαίσιο**

### **2.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-Government)**

#### **2.1.1 Ορισμός**

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται ως η χρησιμοποίηση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση και τη τοπική αυτοδιοίκηση, με σκοπό την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, 2012). Ο παραπάνω ορισμός περιλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών διαδικτύου ή/ και άλλων υπηρεσιών που βασίζονται ή σχετίζονται με αυτό, όπως η ηλεκτρονική διαβούλευση καθώς και την ικανότητα μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης με την χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών.

#### **2.1.2 Χαρακτηριστικά Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από πέντε βασικά στοιχεία (Pardo, Gil-Garcia & Luna-Reyes, 2008):

- Την χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας (διαδίκτυο, δίκτυα υπολογιστών κ.α.)
- Την υποστήριξη των κυβερνητικών ενεργειών με την παροχή πληροφοριών, υπηρεσιών κ.α.
- Την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ κυβερνήσεων και πολιτών με τη δημιουργία νέων καναλιών επικοινωνίας μεταξύ τους ή με την παροχή, από πλευράς κυβερνήσεων, της δυνατότητας συμμετοχής των πολιτών σε πολιτικές διαδικασίες, όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Την δημιουργία οφέλους για τους συμμετέχοντες στις κυβερνητικές διαδικασίες
- Αφομοίωση της τεχνολογίας της πληροφορίας απ' τις κυβερνήσεις

#### **2.1.3 Οφέλη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση παρέχει οφέλη τόσο στους πολίτες, όσο και στις κυβερνήσεις. Στα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συγκαταλέγεται η περισσότερο αποτελεσματική και εύκολη επικοινωνία με τις κυβερνήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται χάρη στην ηλεκτρονική διαβούλευση με την χρήση της οποίας καθίσταται εφικτή η συλλογή σχολίων και προτάσεων από τους πολίτες επί των προτάσεων που έχουν τεθεί σε δημόσια διαβούλευση. Η ανατροφοδότηση που παρέχεται μέσα από αυτή τη διαδικασία στις κυβερνήσεις είναι δυνατή να οδηγήσει στην λήψη της καλύτερης δυνατής απόφασης, συμβάλλοντας κατ' αυτό τον τρόπο στην βελτίωση της αποδοτικότητας των λαμβανόμενων πολιτικών αποφάσεων. Ακόμη, η δυνατότητα συνεχούς πρόσβασης στις πληροφορίες και τις υπηρεσίες αποτελεί ένα ακόμα ισχυρό πλεονέκτημα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Επίσης, χάρη στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθίσταται περισσότερο εύκολη η πρόσβαση, στις υπηρεσίες και τις πληροφορίες, των πολιτών που διαμένουν σε απομακρυσμένες, από τα μητροπολιτικά κέντρα, περιοχές. Η πρόοδος της τεχνολογίας παρέχει μια σειρά διαφορετικών καναλιών πρόσβασης στις παρεχόμενες πληροφορίες και υπηρεσίες. Τέτοιου είδους μέσα πρόσβασης αποτελούν το διαδίκτυο, τα κινητά τηλέφωνα 3<sup>ης</sup> γενιάς και η ψηφιακή τηλεόραση. Επιπλέον, στα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συγκαταλέγεται η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων κρατικών υπηρεσιών, αφού αναβαθμίζονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες, πραγματοποιούνται ταχύτερα οι συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τους κυβερνητικούς οργανισμούς και δύναται να υπάρξει αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των κυβερνητικών οργανισμών. Επιπρόσθετα, καθίσταται εφικτή η εξοικονόμηση οικονομικών πόρων από πλευράς κράτους, αναβαθμίζονται οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, βελτιώνεται η ποιότητα των λαμβανόμενων πολιτικών αποφάσεων, ενισχύονται οι

σχέσεις πολίτη- κράτους καθώς και οι δημοκρατικές διαδικασίες και θεσμοί. Τέλος, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στην ευθυγράμμιση με τις ευρωπαϊκές και πολιτικές εξελίξεις.

#### **2.1.4 Επίπεδα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Προκειμένου να εκτιμάται καλύτερα το επίπεδο ενός δημοσίου οργανισμού ή του γενικότερου δημοσίου τομέα ή ακόμα και μιας ολόκληρης χώρας ως προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχουν διατυπωθεί, στην βιβλιογραφία (Moon, 2002) συγκεκριμένα μοντέλα που περιλαμβάνουν τα επίπεδα εξέλιξης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Μερικά εκ των μοντέλων αυτών έχουν υιοθετηθεί από διάφορους οργανισμούς. Επί παραδείγματι η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υιοθετήσει ένα μοντέλο πέντε επιπέδων. Η μελέτη των μοντέλων αυτών μας οδηγεί σε πέντε βασικά επίπεδα συν ένα ακόμα που έχει αρχίσει να λαμβάνει χώρα τα τελευταία χρόνια. Αυτά είναι:

##### Επίπεδο παροχής Πληροφοριακών Υπηρεσιών

Σ' αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός χρησιμοποιεί την ιστοσελίδα που διαθέτει προκειμένου, όπως προδίδει και η ονομασία του επιπέδου, να πληροφορεί τα φυσικά και νομικά πρόσωπα σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχει καθώς και τον τρόπο διεκπεραίωσης αυτών(απαιτούμενα δικαιολογητικά κτλ). Επίσης, η ιστοσελίδα συνήθως περιλαμβάνει την οργανωτική δομή του οργανισμού, στοιχεία επικοινωνίας καθώς και υπερσυνδέσεις σε άλλους δημοσίου οργανισμούς. Τέλος, μια εξελιγμένη μορφή αυτού του επιπέδου παρέχει την δυνατότητα στους πολίτες να λαμβάνουν μέσω της ιστοσελίδας αιτήσεις ή υπεύθυνες δηλώσεις προκειμένου να τις συμπληρώσουν και να τις προσκομίσουν στην αρμόδια διεύθυνση του οργανισμού.

##### Επίπεδο παροχής Διαδραστικών Υπηρεσιών

Σ' αυτό το επίπεδο, εν αντιθέσει με το προηγούμενο, παρέχεται σε φυσικά και νομικά πρόσωπα η δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων. Επίσης, σ' αυτό το επίπεδο συναντάται για πρώτη φορά ο όρος της ηλεκτρονικής συμμετοχής (e- participation), ο οποίος περιγράφει την δυνατότητα που παρέχεται στους πολίτες να συμμετέχουν στα δημοτικά δρώμενα με την ηλεκτρονική υποβολή προτάσεων και παραπόνων. Ακόμη, σ' αυτό επίπεδο εισέρχονται για πρώτη φορά οι όροι της ηλεκτρονικής διαβούλευσης(e- debate) και της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας(e- voting), οι οποίοι περιγράφουν τις δυνατότητες ανταλλαγής απόψεων και διενέργειας ψηφοφοριών, αντίστοιχα. Οι δυνατότητες αυτές επιτυγχάνονται με την χρήση forums και την συμπλήρωση online ερωτηματολογίων και έχουν ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί ν' αφογκράζονται τις απόψεις της κοινής γνώμης σε διάφορα θέματα.

##### Επίπεδο παροχής Συναλλακτικών Υπηρεσιών

Όπως προδίδει η ονομασία αυτού του επιπέδου, σ' αυτό το επίπεδο παρέχεται η δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών μεταξύ του οργανισμού και φυσικών ή νομικών προσώπων. Αυτές οι συναλλαγές μπορεί να είναι είτε οικονομικές (πληρωμές με χρήση πιστωτικών καρτών), είτε ν' αφορούν την λήψη, από πλευράς φυσικού ή νομικού προσώπου, κυβερνητικών εγγράφων (πιστοποιητικά, βεβαιώσεις, ανανέωση αδειών). Ακόμη, στο πλαίσιο των συναλλακτικών υπηρεσιών συμπεριλαμβάνεται και η δυνατότητα του ίδιου του οργανισμού να διενεργεί ηλεκτρονικές προμήθειες προκειμένου να προβαίνει σε αγορές αναλώσιμων και εξοπλισμού. Τέλος, ένα πιο εξελιγμένο στάδιο αυτού του επιπέδου αποτελεί η προδραστική παροχή υπηρεσιών που αφορά την έγκαιρη ειδοποίηση των πολιτών/ επιχειρήσεων για ζητήματα που τους αφορούν. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί ν' αποτελέσει η ειδοποίηση για την λήξη μιας ημερομηνίας πληρωμής.

##### Επίπεδο Διασύνδεσης Οργανισμών

Σ' αυτό το επίπεδο υπάρχει διασύνδεση και συνεργασία μεταξύ των οργανισμών που καθιστά δυνατή την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ αυτών και όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απλοποίηση των διαδικασιών που καλούνται ν' ακολουθήσουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις για την διεκπεραίωση των αιτημάτων τους.

##### Επίπεδο Ολοκληρωμένης Διακυβέρνησης

Σε αυτό το επίπεδο υπάρχει πολύ υψηλός βαθμός συνεργασίας, διασύνδεσης και συντονισμού μεταξύ όλων των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης, έτσι ώστε απλά και μόνο η αναφορά ενός προβλήματος, από πλευράς κάποιου φυσικού ή νομικού προσώπου, ν' αρκεί προκειμένου να κινήσει τους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης που άπτονται του προβλήματος, να προβούν σε μια σειρά ενεργειών προκειμένου να επέλθει η άμεση απόκριση στο πρόβλημα του πολίτη/ επιχείρησης.

#### Επίπεδο παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών σε Διεθνές Επίπεδο

Αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει τις δυνατότητες του συντονισμού, της συνεργασίας και της διασύνδεσης μεταξύ οργανισμών δημόσιας διοίκησης διαφορετικών χωρών (χώρες Ε.Ε), έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο.

Από τα παραπάνω επίπεδα που περιγράφηκαν τα τρία πρώτα αφορούν την εξέλιξη των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών εντός των ορίων ενός οργανισμού, σε αντίθεση με τα επόμενα τρία που άπτονται της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω της συνεργασίας, του συντονισμού και της διασύνδεσης μεταξύ διαφορετικών οργανισμών της δημόσιας διοίκησης μιας χώρας ή ακόμη και οργανισμών διαφορετικών χωρών. Τέλος, στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως για να μεταβεί ένας οργανισμός σε κάποιο επίπεδο δεν απαιτείται το πέρασμα του απ' όλα τα προηγούμενα επίπεδα.

## **2.2 Συνεργατική Διακυβέρνηση (Collaborative Governance)**

### **2.2.1 Προέλευση Συνεργατικής Διακυβέρνησης**

Οι Ansell και Gash (2008), τάσσουν υπέρ της άποψης πως η ανάγκη για συνεργατική διακυβέρνηση δημιουργήθηκε εξαιτίας της αποτυχίας της κάθετης εφαρμογής των νόμων καθώς και του υψηλού πολιτικού κόστους που επιφέρει στις κυβερνήσεις η εφαρμογή αποτυχημένων νόμων. Βασική αιτία αποτυχημένων νόμων θεωρείται το γεγονός πως λαμβάνονται από καταρτισμένους επιστήμονες μεν, αποκομμένους απ' την κοινωνία, πολλές φορές, δε. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να λαμβάνονται νόμοι που δεν ταιριάζουν στην κουλτούρα της κοινωνίας που πρόκειται να εφαρμοστούν ή νόμοι που δεν προνοούν για κάποιες ειδικές ομάδες πολιτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι νόμοι να είναι άδικοι, η αδικία με τη σειρά της οδηγεί στην δύσκολη επιβολή τους στην κοινωνία και όλα αυτά συνεπάγονται την αποτυχία των νόμων καθώς και πολιτικό κόστος για την κυβέρνηση που τους λαμβάνει. Θεωρήθηκε, λοιπόν, πως η συμμετοχή των πολιτών στη δημιουργία των νόμων, με τη διαδικασία της διαβούλευσης, θα συμβάλει στην λήψη καλύτερων και δικαιότερων νόμων και αφού στη δημιουργία αυτών θα έχουν συμβάλει οι πολίτες, η επιβολή των νόμων θα είναι πιο εύκολη μειώνοντας το πολιτικό κόστος για τις κυβερνήσεις.

Οι ρίζες της συνεργατικής διακυβέρνησης βρίσκονται στην θεωρία, όπου έχει συνδεθεί με την διακυβερνητική συνεργασία της δεκαετίας του 1960 και την θεωρία παιγνίων, στις έννοιες της δημόσιας διοίκησης και της Δημοκρατίας καθώς και σε πρακτικές εφαρμογές διοίκησης που έχουν εφαρμοστεί κατά το παρελθόν (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011).

### **2.2.2 Συνεργατική Διακυβέρνηση (Collaborative Governance) και Διαλειτουργικότητα (Interoperability)**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βασίζεται στον διαμοιρασμό της πληροφορίας. Ο διαμοιρασμός της πληροφορίας, όμως, απαιτεί την ύπαρξη δύο πολύ σημαντικών παραγόντων: Τη Συνεργατική Διακυβέρνηση και τη Διαλειτουργικότητα.

Η συνεργατική διακυβέρνηση παρέχει μία δομή αποτελούμενη από διάφορους οργανισμούς προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις και να συντονίζονται τις ενέργειες των συμμετεχόντων οργανισμών στην συνεργασία. Η διαλειτουργικότητα επιτρέπει στους συμμετέχοντες οργανισμούς να διαμοιράζονται την πληροφορία χρησιμοποιώντας τα ίδια πρότυπα (Pardo, Gil-Garcia & Luna-Reyes, 2008).

### 2.2.3 Ορισμός Συνεργατικής Διακυβέρνησης (Collaborative Governance)

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας θα διατυπωθούν και θα επεξηγηθούν δύο από τους επικρατέστερους και πιο πλήρεις ορισμούς που έχουν δοθεί για την συνεργατική διακυβέρνηση.

Ο πρώτος εξ' αυτών ορίζει την συνεργατική διακυβέρνηση ως:

*«Μια κυβερνητική πρωτοβουλία όπου ένας ή περισσότεροι δημόσιοι φορείς- οργανισμοί διαβουλευονται με μη κυβερνητικούς ενδιαφερόμενους, σε μια συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία είναι επίσημη, στοχεύει σε ομοφωνία και οι συμμετέχοντες στη διαδικασία αποσκοπούν στη λήψη και εφαρμογή δημόσιας πολιτικής ή στην διαχείριση δημοσίων προγραμμάτων, περιουσιακών στοιχείων και κεφαλαίων» (Ansell & Gash, 2008).*

Ο παραπάνω ορισμός δίνει έμφαση σε έξι σημαντικά κριτήρια (Ansell & Gash, 2008):

- Η πρωτοβουλία για δημόσιο διάλογο ν' ανήκει στους δημοσίους φορείς- οργανισμούς.
- Στον δημόσιο διάλογο να λαμβάνουν μέρος και μη κυβερνητικοί συμμετέχοντες.
- Ο ρόλος των συμμετεχόντων να μην απλά συμβουλευτικός αλλά να λαμβάνουν ενεργά μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η διαδικασία του δημοσίου διαλόγου να είναι επίσημη και συλλογική.
- Στόχο της ομάδας συζήτησης πρέπει ν' αποτελεί η λήψη ομόφωνων αποφάσεων, ακόμη κι αν η ομοφωνία δεν επιτυγχάνεται στην πράξη.
- Στόχο του δημοσίου διαλόγου μέσω της συνεργασίας πρέπει ν' αποτελεί η δημόσια πολιτική και η διαχείριση δημοσίων πόρων.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό προκύπτει πως η συνεργατική διακυβέρνηση αποτελεί έναν τύπο διακυβέρνησης όπου οι συμμετέχοντες, δημόσιοι φορείς- οργανισμοί και πολίτες, δρουν συλλογικά, με διαφορετικούς τρόπους, βέβαια, ο καθένας τους, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να θεσπιστούν δημόσιες πολιτικές (νόμοι, κανόνες) για το κοινό όφελος. Επίσης, από τον παραπάνω ορισμό διαφαίνεται πως αν και οι δημόσιοι φορείς είναι αυτοί που λαμβάνουν την πρωτοβουλία για την έναρξη του δημόσιου διαλόγου, η συμμετοχή των πολιτών κρίνεται απαραίτητη για την πραγματοποίησή του. Στο σημείο αυτό θα λέγαμε, πως αν και οι δημόσιοι φορείς συμμετέχουν με ίσους όρους με τους πολίτες στη διαδικασία του δημοσίου διαλόγου, είναι αυτοί που κατέχουν ηγετικό ρόλο στην συνεργατική διακυβέρνηση ο οποίος έχει να κάνει, κυρίως, με τον συντονισμό του δημοσίου διαλόγου. Ακόμη, από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει πως τόσο ο ρόλος των δημοσίων φορέων, όσο και των πολιτών πρέπει να είναι ιδιαίτερα ενεργός κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε καμία περίπτωση να μην περιορίζεται σε συμβουλευτικό. Η επίτευξη συνεργασίας απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών καθώς και την παροχή της δυνατότητας να μπορεί να συνομιλεί και να μπορεί ν' αλληλοεπηρεαστεί η μια πλευρά από την άλλη.

Επιπρόσθετα, οι πολίτες με την άμεση συμβολή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων φέρουν ευθύνη για το αποτέλεσμα των πολιτικών που αποφασίζονται. Ο χαρακτηρισμός της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ως *επίσημη*, κατά τον παραπάνω ορισμό, χρησιμοποιείται για να προσδώσει στην διαδικασία υψηλή βαρύτητα και για να την διαχωρίσει από συναντήσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ εκπροσώπων δημοσίων- κρατικών φορέων και συλλόγων-συνδικάτων προκειμένου να εκφραστεί με ανεπίσημο τρόπο η άποψη των τελευταίων επί κάποιου νόμου που επίκειται να ληφθεί. Ακόμη, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η φιλοσοφία κατά την λήψη αποφάσεων στην συνεργατική διακυβέρνηση είναι οι αποφάσεις να λαμβάνονται ομόφωνα, αν και αυτό στην πράξη είναι εξαιρετικά δύσκολο να συμβεί. Αν και οι κυβερνήσεις διαθέτουν κάθε εξουσία να λάβουν όποιες αποφάσεις αυτές επιθυμούν, στόχο της συνεργασίας αποτελεί η λήψη αποφάσεων με όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό ομοφωνίας αυτό μπορεί να επιτευχθεί. Επίσης, η συνεργατική διακυβέρνηση εστιάζει αποκλειστικά στη λήψη αποφάσεων για πολιτικές και θέματα δημοσίου χαρακτήρα. Τέλος, στην συνεργατική διακυβέρνηση, συχνά, οι συμμετέχοντες έχουν ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ τους, αλλά ο στόχος είναι αυτές οι ανταγωνιστικές σχέσεις να μετατραπούν σε σχέσεις μεγαλύτερης συνεργασίας.

Ο δεύτερος και πιο πρόσφατος ορίζει την συνεργατική διακυβέρνηση ως:

*«Τις διαδικασίες και τις δομές της δημόσιας πολιτικής λήψης αποφάσεων και της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες επιτρέπουν στους πολίτες να έρθουν σε επικοινωνιακή επαφή μεταξύ τους, πέρα από τα στενά όρια δημοσίων οργανισμών, επιπέδων εξουσίας και/ή δημοσίων, ιδιωτικών και δημοτικών ζωνών επιρροής προκειμένου να διεκπεραιώσουν κάποιο δημόσιο σκοπό που διαφορετικά δεν θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί» (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011).*

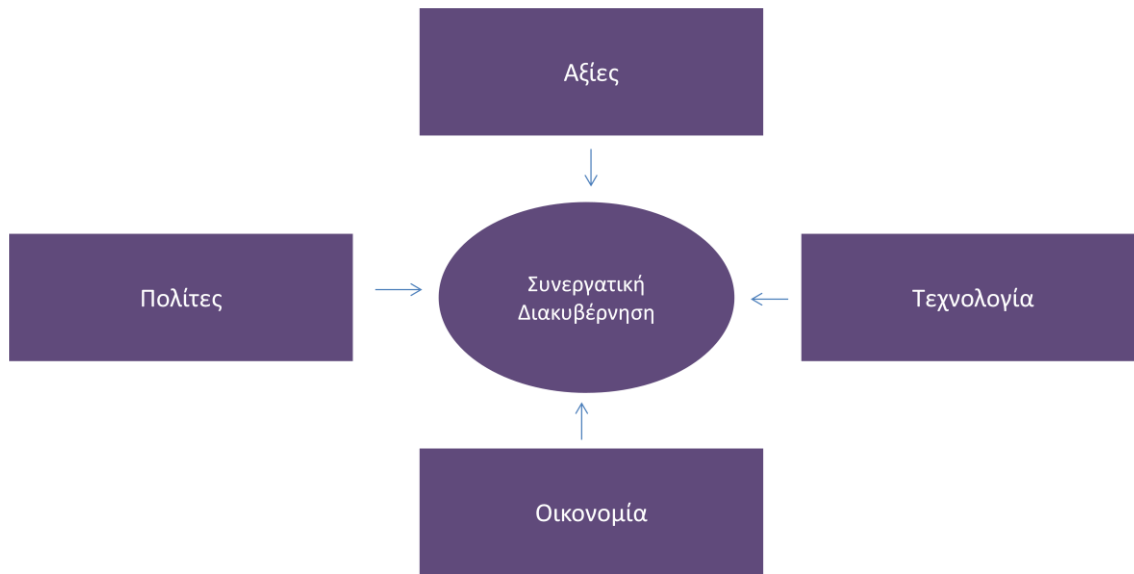
Ο δεύτερος ορισμός εκτός του ότι είναι πιο πρόσφατος θεωρείται και πιο γενικός. Πιο συγκεκριμένα μεταξύ των δύο ορισμών παρατηρούνται οι εξής διαφορές αφού ο δεύτερος ορισμός:

- Περιλαμβάνει μεγαλύτερο εύρος συνεργατικής διακυβέρνησης πέρα απ' τα όρια της δημόσιας διοίκησης και του δημοσίου τομέα
- Δεν θεωρεί ότι η πρωτοβουλία για συνεργασία πρέπει ν' ανήκει απαραίτητα σε κυβερνητικό οργανισμό/ φορέα
- Δεν θεωρεί απαραίτητη πάντα τη συμμετοχή του κράτους
- Περιλαμβάνει δομές διακυβερνητικής συνεργασίας

#### **2.2.4 Δυνάμεις που Ωθούν στην Συνεργατική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Οι δυνάμεις (Chun, Luna-Reyes & Sandoval-Almazan, 2012) που ωθούν στην συνεργατική ηλεκτρονική διακυβέρνηση, σε γενικές γραμμές, πηγάζουν από τους πολίτες και τις αξίες αυτών, από την ανάγκη εξοικονόμησης κεφαλαίων- χρημάτων καθώς και από την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα, όπως παρατηρείται και στην Εικόνα 1, οι παρακινούμενες απ' τις αξίες των πολιτών δυνάμεις οδηγούν στην μεγαλύτερη ικανότητα λήψης αποφάσεων, στην βελτίωση των παρεχόμενων, από το κράτος, υπηρεσιών και καθιστούν την επίτευξη των στόχων, που τίθενται απ' τις κυβερνήσεις, πιο εφικτή. Τέτοιου είδους δυνάμεις οδηγούν σε συνεργασίες για την διαχείριση εκτάκτων αναγκών και την βελτίωση της δημόσιας ασφάλειας, μεταξύ άλλων, προσθέτοντας επιπλέον αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες μέσω Government to Government και Government to Business συνεργασιών.

Οι στόχοι των δυνάμεων που προέρχονται από τους πολίτες έχουν ως στόχο την μεγαλύτερη διαφάνεια καθώς και την μεγαλύτερη και πιο ενεργή συμμετοχή των πολιτών στα κυβερνητικά δρώμενα, που σημαίνει μεγαλύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, εκφράζοντας την γνώμη τους και παρακολουθώντας πιο στενά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Για την υλοποίηση αυτών, όμως, απαιτείται η δημιουργία πλατφόρμων, από το κράτος, όπου οι πολίτες θα έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και γενικότερα ν' αλληλεπιδρούν με την εκάστοτε κυβέρνηση μέσω Citizens to Government συνεργασίας.



**Εικόνα 1 Δυνάμεις που ωθούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Προσαρμογή από Chun, Luna-Reyes & Sandoval-Almazan, 2012)**

Οι στόχοι των δυνάμεων που παρακινούνται απ' την οικονομία έχουν ως στόχο τις περικοπές εξόδων και την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση από την χρήση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Παραδείγματα συνεργασιών Government to Government παρακινούμενα από οικονομικούς παράγοντες αποτελούν ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και η παρακολούθηση αυτών. Οι δυνάμεις που προέρχονται από την τεχνολογία είναι αυτές που ωθούν και διευκολύνουν τις κυβερνήσεις στην ανάληψη πρωτοβουλιών συνεργασίας και καινοτομίας, παρέχοντάς τους ποίκιλλα και εύκολα στη χρήση τους τεχνολογικά εργαλεία. Η τεχνολογία επιτρέπει στις κυβερνήσεις να χρησιμοποιούν κατάλληλα δεδομένα, ανθρώπινους και άλλους πόρους προκειμένου να επιτυγχάνουν την δημιουργία σημαντικών αποτελεσμάτων και να καινοτομούν. Το μεγαλύτερο παράδειγμα ώθησης της τεχνολογίας στην συνεργασία και στην καινοτομία αποτελεί η δημιουργία και ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπου με την χρήση μιας σειράς τεχνολογικών εργαλείων καθίσταται δυνατή η Government to Citizens αλληλεπίδραση και συνεργασία.

### **2.2.5 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα Συνεργατικής Διακυβέρνησης**

Το πρώτο και βασικότερο πλεονέκτημα της συνεργατικής διακυβέρνησης είναι ο διαμοιρασμός της πληροφορίας που έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση των παρεχόμενων, από το κράτος προς τους πολίτες, υπηρεσιών. Ένα ακόμα βασικό πλεονέκτημα της συνεργατικής διακυβέρνησης αποτελεί η αυξανόμενη αξιοπιστία της διακυβέρνησης (Albareda, 2008) κι αυτό γιατί ένα πλήθος συμμετεχόντων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και συμφέροντα συμμετέχει στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικών (Roloff, 2008). Ωστόσο, αυτή η ευκαιρία μπορεί να μετατραπεί σε πρόβλημα, διότι η συμμετοχή τόσων πολλών συμμετεχόντων, πολλές φορές, πολλών διαφορετικών συμφερόντων δύναται να οδηγήσει στην λήψη αποφάσεων με υπερβολικά χαμηλό κοινό παρονομαστή. Ένα άλλο πλεονέκτημα της συνεργατικής διακυβέρνησης θεωρείται η αυξημένη πιθανότητα εύρεσης αποτελεσματικών και καινοτόμων λύσεων για προβλήματα που απασχολούν τη διακυβέρνηση. Αυτό βασίζεται στο γεγονός πως μπορεί ν' ακουστεί πληθώρα απόψεων καθώς και από τη δυνατότητα να υπάρχουν εκπαιδευτικές διαδικασίες μεταξύ των συμμετεχόντων που βοηθά στην παρουσίαση περισσότερο τεκμηριωμένων προτάσεων (Boerzel and Risse, 2005). Στα παραπάνω αν προστεθεί και η σύμπραξη ειδικών στα θέματα που βρίσκονται υπό διαβούλευση, με ποιοτικές παρεμβάσεις, τότε ενισχύεται η πεποίθηση για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων- λύσεων (Utting, 2002, p. 95).

Παρόλα αυτά, ελλοχεύει ο κίνδυνος κάποια θέματα να μην βρεθούν για επαρκή διάρκεια σε διαδικασία διαβούλευσης με συμμετοχή και μη κυβερνητικών συμμετεχόντων, με αποτέλεσμα να μην ληφθούν σωστές αποφάσεις (Boerzel and Risse, 2005). Βασικό ανασταλτικό παράγοντα για εποικοδομητική συνεργατική διακυβέρνηση αποτελεί η αδυναμία επίτευξης συμφωνίας, μεταξύ των συμμετεχόντων, για τους στόχους της συνεργασίας αλλά και για τις στρατηγικές που θ' ακολουθηθούν για την επίτευξη αυτών. Σημαντικό εμπόδιο αποτελεί συχνά η έλλειψη κεφαλαίων ή χρηματοδότησης προκειμένου να λάβει χώρα η διαδικασία της συνεργατικής διακυβέρνησης. Ακόμη, προσπάθειες επηρεασμού της συλλογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων από εξωτερικές παρεμβάσεις απειλούν τις προσπάθειες συνεργατικής διακυβέρνησης. Επίσης, έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο συμμετέχοντες οργανισμοί να θέτουν το δικό τους συμφέρον πάνω απ' το συλλογικό οδηγώντας τη συνεργατική προσπάθεια σε τέλμα.

Η έλλειψη διαλειτουργικότητας (Pardo, Gil-Garcia & Luna-Reyes, 2008) μεταξύ των συστημάτων δεν εξυπηρετεί την συνεργατική προσπάθεια, όπως και η έλλειψη ικανής ηγεσίας. Απ' την άλλη πλευρά, πλεονέκτημα αποτελεί το μεγάλο πλήθος συμμετεχόντων. Όμως, με βάση τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα (UNCTAD, 2008) παρατηρείται πως ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι μικρός όταν πρόκειται για διαβούλευση κοινωνικών και περιβαλλοντολογικών θεμάτων. Μεγαλύτερη συμμετοχή παρουσιάζεται σε θέματα που έχουν να κάνουν με τη βιομηχανία, όπου υπάρχει ένα βεβαρυμμένο παρελθόν σημαντικών προβλημάτων ή ακόμη και σκανδάλων, ενώ σε άλλους τομείς που αντιμετωπίζουν προβλήματα αντίστοιχης σημασίας δεν δίνεται ανάλογη προσοχή. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματά της συνοψίζονται στο ότι αποφεύγονται ανούσιες δαπάνες του δημοσίου χρήματος, επεκτείνεται η δημοκρατική συμμετοχή και επιστρατεύεται περισσότερη λογική στη δημόσια διοίκηση. Απ' την άλλη πλευρά, όμως, οι σημαντικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες συνοψίζονται στο ότι πολλές φορές οι ισχυροί συμμετέχοντες χειραγωγούν την διαδικασία, οι κρατικοί φορείς/ οργανισμοί δεν επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσήλωση σ' αυτή καθώς και ενδεχόμενη έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων δυσχεραίνει την επίτευξη εποικοδομητικής συνεργασίας.

### **2.2.6 Διαστάσεις Μοντέλων Συνεργατικής Διακυβέρνησης**

Τα μοντέλα συνεργασίας αναπτύσσονται έχοντας ως βάση κάποιες διαστάσεις (Chun, Luna-Reyes & Sandoval-Almazan, 2012). Οι διαστάσεις αυτές είναι: η αλληλεπίδραση, το περιεχόμενο και η χρονική διάρκεια. Τα μοντέλα που βασίζονται στην αλληλεπίδραση εστιάζουν στην αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων και τέτοιου είδους μοντέλα είναι: το G2G (Government to Government) που περιγράφει συνεργατικές δράσεις μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών/ φορέων, το G2B (Government to Business) που περιγράφει συνεργασία μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών και μη κυβερνητικών ή ιδιωτικών οργανισμών, το G2C (Government to Citizens) που αναφέρεται στην συνεργασία μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών και πολιτών καθώς και το μοντέλο συνεργασίας κυβερνητικών οργανισμών διαφορετικών χωρών. Τα μοντέλα με βάση το περιεχόμενο εστιάζουν στο περιεχόμενο της συνεργασίας και διαχωρίζονται ανάλογα με το τι είναι αυτό που διαμοιράζεται: πληροφορία, γνώση, στρατηγικές, πολιτικές, διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η τρίτη διάσταση αφορά το χρονικό διάστημα που διαρκεί η συνεργασία, έτσι αυτά τα μοντέλα μπορούν να χαρακτηριστούν ως βραχυπρόθεσμα ή ως μακροπρόθεσμα.

### **2.2.7 Προσεγγίσεις Ενοποίησης Συνεργατικών Δράσεων**

Η οριζόντια προσέγγιση ενοποίησης (Keast, 2011) υπονοεί μία ιδανική κατάσταση αλλά στην πράξη αντιπροσωπεύει περισσότερο την δημιουργία και την κλιμάκωση σχέσεων συνεργασίας ώστε μέσα από μία σειρά βημάτων να οδηγήσει στην μετατροπή των αυτόνομων τμημάτων του ίδιου επιπέδου σε ένα.

Η προσέγγιση ενοποίησης (Keast, 2011) μπορεί να είναι είτε κατακόρυφη, είτε οριζόντια. Οι προσέγγιση της κάθετης ενοποίησης μπορεί να είναι είτε από πάνω προς τα κάτω (Top-Down), είτε από κάτω προς τα επάνω (Bottom- Up). Η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση (Top- Down) αναφέρεται στα κίνητρα που πηγάζουν από τον πυρήνα της εξουσίας, δηλαδή το

πολιτικό ή το στρατηγικό επίπεδο. Οι στόχοι αυτής της προσέγγισης είναι η επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και συνοχής της κοινωνίας ως προς τις λαμβανόμενες πολιτικές. Αντιθέτως, η από κάτω προς τα επάνω (Bottom-Up) προσέγγιση προέρχεται από πρωτοβουλίες που προκύπτουν από πολίτες και οργανισμούς και άπτονται της βελτίωσης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, την αξιοποίηση δυσεύρετων πόρων και την προσπάθεια καταπολέμησης της αβεβαιότητας που κυριαρχεί στους πολίτες και τους οργανισμούς. Σ' αυτού του είδους την προσέγγιση εξετάζεται σε μεγαλύτερο βάθος το πρόβλημα και οι εναλλακτικές λύσεις επίλυσής του.

### **2.2.8 Στάδια Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων (Karantjias, Papanikas & Polemi, 2012 ; Macintosh, 2004) είναι μια κυκλική διαδικασία και αποτελείται από τα εξής πέντε στάδια:

1. Καθορισμός προβλήματος. Στο πρώτο στάδιο λαμβάνει χώρα ο σαφής καθορισμός της ανάγκης που απαιτεί λήψη νέας πολιτικής ή την τροποποίηση υπάρχουσας και ορίζεται τι λογίζεται ως λύση του προβλήματος.
2. Εύρεση και καταγραφή διαθέσιμων λύσεων. Σ' αυτό το στάδιο γίνεται εκτενής ανάλυση των στόχων της διαδικασίας καθώς και των χαρακτηριστικών της λύσης του προβλήματος, έτσι ώστε να σκιαγραφηθεί η λύση αυτού. Η λύση του προβλήματος μπορεί να βασίζεται σε λύσεις που έχουν δοθεί για το ίδιο πρόβλημα σε άλλες χώρες ή σε τάσεις πολιτών, ενώ πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό πλαίσιο εντός του οποίου έχει ανακύψει το πρόβλημα.
3. Επιλογή ενεργειών. Σε αυτό το στάδιο δημιουργείται το πλαίσιο εντός του οποίου θα λάβει χώρα η διαμόρφωση πολιτικής που γίνεται στο επόμενο στάδιο.
4. Εφαρμογή πολιτικής. Αποτελεί το βασικότερο, ίσως, στάδιο της διαδικασίας κατά τη διάρκεια του οποίου διαμορφώνεται η πολιτική που θα ληφθεί. Σ' αυτό το στάδιο, δηλαδή, λαμβάνει την τελική της μορφή η πολιτική που θ' ακολουθηθεί προκειμένου ν' αντιμετωπιστεί η ανάγκη που έχει προκύψει.
5. Εκτίμηση/ αναθεώρηση πολιτικής. Σ' αυτό το πέμπτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εκτιμάται η αποτελεσματικότητα της πολιτικής που αποφασίστηκε ν' ακολουθηθεί. Αυτό γίνεται ελέγχοντας εάν η εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής επιλύει το πρόβλημα για το οποίο επιλέχθηκε. Εάν η συγκεκριμένη πολιτική συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος συνεχίζει να εφαρμόζεται, διαφορετικά, η διαδικασία λήψης αποφάσεων επιστρέφει στο πρώτο βήμα προκειμένου να επαναληφθεί η διαδικασία για την λήψη ορθότερης απόφασης.

### **2.2.9 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων**

Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί ο ξεκάθαρος και εύστοχος ορισμός του στόχου της διαδικασίας. Για να συμβεί αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτισμικές συνθήκες που επικρατούν και ενδέχεται να επηρεάσουν το συγκεκριμένο, κάθε φορά, θέμα απόφασης. Επίσης, αν παρόμοιο θέμα διαλόγου έχει ανακύψει και σε άλλη χώρα, κατά το παρελθόν, τότε, θα ήταν χρήσιμο να εξετασθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετώπισε αυτή η χώρα το πρόβλημα, λαμβάνοντας, όμως υπόψη τις πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται εάν κατά την υλοποίηση λάβουν χώρα αξιόπιστοι μηχανισμοί διαχείρισης περιεχομένου με την χρήση των οποίων ενσωματώνονται διάφορες ψηφιακές βιβλιοθήκες, στις οποίες, βέβαια, θα εφαρμόζονται ισχυρές πολιτικές εξουσιοδότησης. Ακόμη, θα πρέπει να παρέχεται οι δυνατότητες ταξινόμησης και αναζήτησης, από πλευράς τελικών χρηστών, όχι μόνο εντός των ψηφιακών βιβλιοθηκών του portal, αλλά και σε ολόκληρο τον παγκόσμιο ιστό.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό αποτελεί η δυνατότητα η διαδικασία λήψης αποφάσεων να μπορεί να ξεπερνά τα στενά όρια ενός φορέα- οργανισμού, Αυτό, βέβαια, είναι κάτι που θα πρέπει να διασαφηνιστεί στην αρχή της διαδικασίας, ν' αναγνωριστούν οι δυσκολίες υλοποίησής του και να σχεδιαστούν τρόποι αντιμετώπισής αυτών. Οι συνηθέστερες δυσκολίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι αυτές της ασφάλειας και της ιδιωτικότητας. Απαιτείται

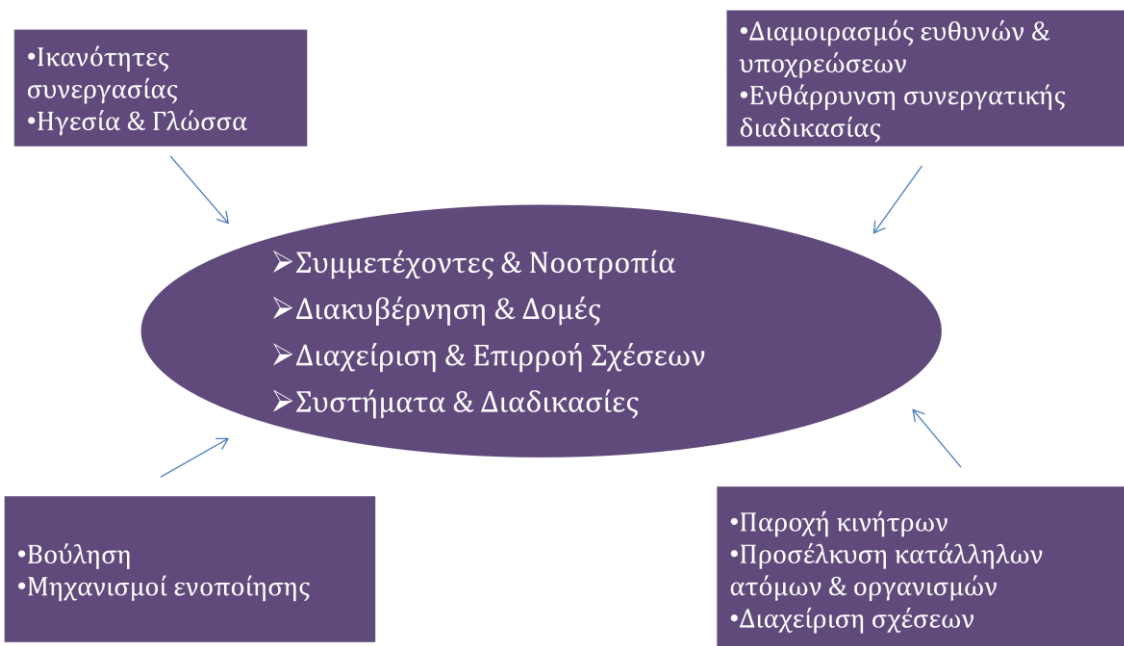


μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα που άπτονται της ασφάλειας και της ιδιωτικότητας και αυτό εξαιτίας των διαφορετικών τεχνολογιών και συστημάτων που χρησιμοποιούνται.

Ακόμη, η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να διακρίνεται για την ευελιξία της. Αυτό σημαίνει πως για να μπορέσει ο τελικός χρήστης να συμβάλει στο μέγιστο βαθμό στη διαδικασία θα πρέπει το περιβάλλον που αντικρίζει ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και να του παρέχει διευκολύνσεις. Ένα περιβάλλον σχεδιασμένο κατ' αυτόν τον τρόπο είναι ελκυστικό στη προσέγγιση νέων συμμετεχόντων, προάγει την συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων, την ανάπτυξη νέων ιδεών, και ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών από πλευράς συμμετεχόντων. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να παρέχεται η δυνατότητα μέτρησης της αποτελεσματικότητας των πολιτικών που αποφασίζονται με την χρήση στατιστικών στοιχείων.

### 2.2.10 Βασικά Στοιχεία Συνεργατικής Δράσης

Από την μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας προκύπτει πως για την ανάληψη συνεργατικής δράσης θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη ενός πυρήνα στοιχείων (Keast, 2011) που χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες, όπως φαίνεται στην και στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 2). Αυτές οι ομάδες είναι: η διακυβέρνηση και οι δομές, η διαχείριση των σχέσεων και η επιρροή που αυτές ασκούν, οι συμμετέχοντες και η νοοτροπία τους και η προσαρμογή στα συστήματα και τις διαδικασίες όπως και απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Εικόνα 2 Βασικά στοιχεία συνεργατικής δράσης (Προσαρμογή από Keast, 2011)

#### Διακυβέρνηση και Δομές

Οι πιο επιτυχημένες μορφές συνεργασίας προέρχονται από την ανάπτυξη υβριδικών μοντέλων συνδυάζοντας τα δυνατά σημεία των από κάτω προς τα πάνω και πάνω προς τα κάτω προσεγγίσεων ενοποίησης. Από κει και πέρα κρίνεται σημαντικό οι πρωτοβουλίες συνεργασίας να σχεδιάζονται και να οργανώνονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον σκοπό για τον οποίο αναπτύσσονται. Στο σημείο αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο γεγονός πως οι σχεδιαστικές προσεγγίσεις πρέπει να διαθέτουν τον ελάχιστο δυνατό βαθμό κανόνων και περιορισμών σχετικά με την δραστηριότητα των χρηστών καθώς και να ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση και την δυναμική συμμετοχή των συμμετεχόντων. Ακόμη, είναι σημαντικό να οικοδομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων (πολίτες, κρατικοί και μη οργανισμοί). Αναφορικά με την εποπτεία/ διαχείριση της διαδικασίας υπάρχουν πρότυπα όπου η εποπτεία ανήκει σε επιτροπές, οργανισμούς καθώς και μορφές αυτοδιοίκησης. Αυτό που είναι σημαντικό να καταστεί αντιληπτό και να διατυπωθεί

σε αυτό το σημείο είναι πως δεν υπάρχει κάποια δομή συνεργασίας που ν' αποτελεί πανάκεια για κάθε είδους συνεργασία, αντιθέτως, η δομή πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά στις ανάγκες του προβλήματος που καλείται να επιλύσει η συνεργατική δράση καθώς και στα αποτελέσματα που επιθυμούνται να προκύψουν απ' αυτή.

#### Διαχείριση και Επιρροή Σχέσεων

Οι σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αφήνονται στην τύχη. Αντιθέτως, απαιτείται η ύπαρξη στρατηγικής διαχείρισής τους και εκτίμησης της φύσης και της ισχύος τους. Στους ρόλους της διοίκησης της διαδικασίας συμπεριλαμβάνεται, η προσέλκυση των κατάλληλων ατόμων και οργανισμών προκειμένου να υπάρχει αφοσίωσή στις συνεργατικές διαδικασίες καθώς και η δυνατότητα παροχής κινήτρων στους εν δυνάμει συμμετέχοντες προκειμένου να συμμετάσχουν τελικά στη διαδικασία.

#### Οι συμμετέχοντες και η Νοοτροπία τους

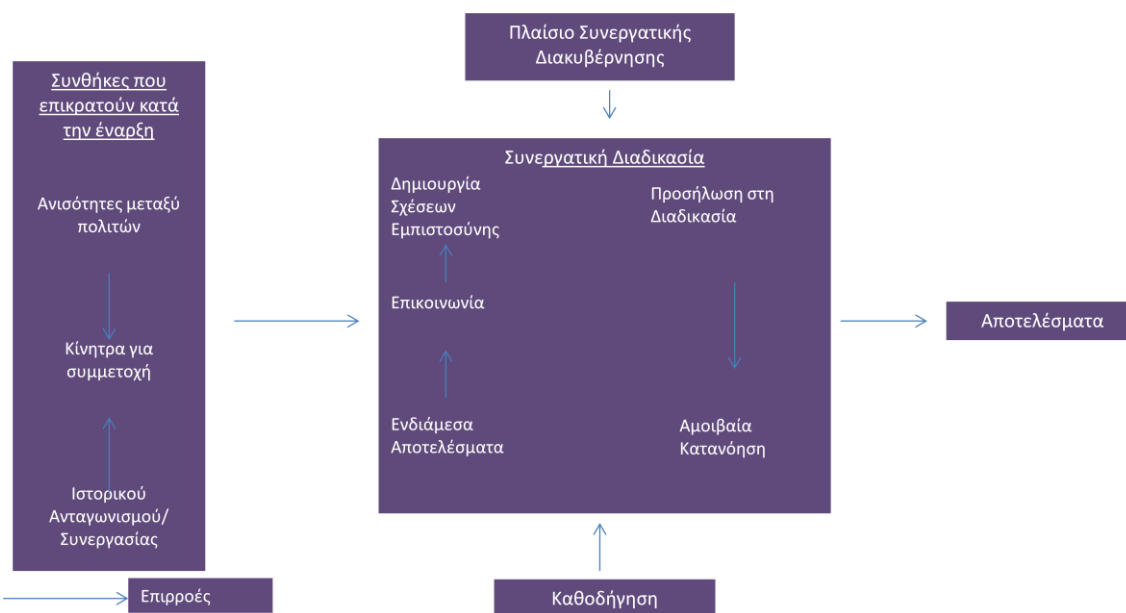
Η συνεργατική εργασία απαιτεί αυξημένες ικανότητες από τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή. Στις ικανότητες των συμμετεχόντων πρέπει να συμπεριλαμβάνονται οι δυνατότητές να προσαρμόζονται σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να ενεργούν κατά τέτοιο τρόπο που θα υποστηρίξει την πρωτοβουλία στην οποία συμμετέχουν και να συμβάλλουν σε εποικοδομητικό διάλογο. Προκειμένου ν' αναπτύσσονται και να ενσωματώνονται στη διαδικασία οι παραπάνω συνεργατικές ικανότητες απαιτείται, από τους συμμετέχοντες, πνεύμα προαγωγής της συνεργασίας καθώς και διάθεση για αλληλομάθηση. Η ηγεσία της συνεργατικής διαδικασίας πρέπει να διαθέτει αξιοπιστία, να συμβάλλει στην ανάδειξη των ικανοτήτων των συμμετεχόντων και να διαθέτει ικανότητες συντονισμού. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η σωστή χρήση της γλώσσας καθώς με τη χρήση αυτής περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους οι συμμετέχοντες θα συνεργαστούν. Γι' αυτό το λόγο, η γλώσσα που χρησιμοποιείται πρέπει να είναι κατανοητή από όλους τους συμμετέχοντες ώστε με τη χρήση της να συντονίζονται οι συνεργατικές δράσεις καθώς και να δίνονται κατευθύνσεις για τις δράσεις αυτές στους συμμετέχοντες.

#### Συστήματα και Διαδικασίες

Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τα συστήματα και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από οργανισμούς και είναι ικανά να οδηγήσουν σε συνεργατικές δράσεις. Ένας πρώτος τέτοιος παράγοντας είναι η εύρεση εναλλακτικών τρόπων διάθεσης χρηματοδοτήσεων. Οι παραδοσιακοί τρόποι διάθεσης χρηματοδοτήσεων ωθούν τους οργανισμούς σε ανταγωνισμό μεταξύ τους προκειμένου να λάβει ο καθένας απ' αυτούς την χρηματοδότηση, αποκλειστικά, για τον εαυτό του. Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να ωθήσει σε συνεργασία είναι ο διαμοιρασμός των ευθυνών και των υποχρεώσεων. Τέλος, οι υπάρχουσες διαδικασίες προαγωγών που ακολουθούνται από τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού δεν συμβάλλουν στην δημιουργία συνεργασιών αφού ο κάθε υπάλληλος επιθυμεί να δρα ατομικά προκειμένου να καρπωθεί ο ίδιος την προαγωγή. Μια ενδεχόμενη αλλαγή, όμως, από τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού, όπως η θέσπιση δεικτών μέτρησης της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων και όχι για καθένα ξεχωριστά θα ενίσχυε και θα ενθάρρυνε την τάση για συνεργασία.

### **2.2.11 Μοντέλο Συνεργατικής Διακυβέρνησης Ansell- Gash**

Το μοντέλο συνεργατικής διακυβέρνησης (Εικόνα 3) που ανέπτυξαν οι Ansell και Gash (2008) αποτελείται από τέσσερεις ομάδες μεταβλητών: Τις συνθήκες που επικρατούν μεταξύ των συμμετεχόντων κατά την έναρξη της συνεργατικής διαδικασίας, τον σχεδιασμό, από πλευράς του κρατικού φορέα- οργανισμού, του πλαισίου εντός του οποίου θα λάβει χώρα η συνεργατική διακυβέρνηση, την καθοδήγηση και την συνεργατική διαδικασία.



Εικόνα 3 Μοντέλο συνεργατικής διακυβέρνησης Ansell- Gash (Προσαρμογή από Ansell & Gash, 2008)

### Συνθήκες που επικρατούν κατά την έναρξη της συνεργατικής διακυβέρνησης (Starting Conditions)

Αυτή η ομάδα μεταβλητών περιλαμβάνει τρεις παράγοντες: το ιστορικό ανταγωνισμού-συνεργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων, τα κίνητρα για συμμετοχή και τις ανισότητες μεταξύ των πολιτών.

#### Ιστορικό Ανταγωνισμού/ Συνεργασίας

Το ιστορικό καλής συνεργασίας ή συγκρούσεων που υπάρχει ανάμεσα στους συμμετέχοντες μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την επίτευξη αгаστικής συνεργασίας μεταξύ αυτών. Επί παραδείγματι, αν μεταξύ των συμμετεχόντων έχει υπάρξει ένα παρελθόν με ισχυρές αντιπαραθέσεις, τότε, σαφέστατα αυτό το γεγονός καθιστά πιο δύσκολη την αφετηρία της συνεργατικής διακυβέρνησης. Αντιθέτως, εάν μεταξύ των συμμετεχόντων έχει οικοδομηθεί, κατά το παρελθόν, μια σχέση αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, τότε, θεωρείται, στις περισσότερες των περιπτώσεων, πως υπάρχει μια καλή βάση για την έναρξη συνεργατικής διακυβέρνησης. Παρόλα αυτά, η μελέτη περιπτώσεων (Futrell 2003), (Weber 2003, 59) συνεργατικής διακυβέρνησης μας έχει διδάξει πως εάν τα συμφέροντα των συμμετεχόντων είναι αλληλένδετα σε μεγάλο βαθμό, ακόμη και μια ισχυρή διαμάχη μεταξύ αυτών μπορεί να δημιουργήσει ισχυρά κίνητρα για προσφυγή στην συνεργατική διακυβέρνηση, προκειμένου ν' αμβλυνθούν οι διαφορές των αντιμαχόμενων ομάδων και να ληφθούν αποφάσεις που θα εξυπηρετούν το κοινό όφελος. Αυτό, συνήθως, συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για διαχείριση πόρων. Συμπερασματικά, από τα παραπάνω προκύπτει πως αν υπάρχει ιστορικό ισχυρών συγκρούσεων μεταξύ των συμμετεχόντων, τότε είναι δύσκολο να επιτύχει η συνεργατική διακυβέρνηση, εκτός κι αν τα συμφέροντα των συμμετεχόντων είναι αλληλένδετα σε υψηλό βαθμό ή έχουν γίνει σημαντικά βήματα στην αμβλυνση των μεταξύ τους διαφορών και στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης στις μεταξύ τους σχέσεις.

#### Κίνητρα για συμμετοχή

Σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της συνεργατικής διακυβέρνησης αποτελεί η αυξημένη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες αυτής. Δεδομένου, όμως, πως η συμμετοχή στην συνεργατική διακυβέρνηση είναι εθελοντική, θεωρείται σκόπιμο ν' αναζητηθούν τα κίνητρα που καθιστούν ελκυστική την συμμετοχή σ' αυτή, αλλά και οι παράγοντες που αποτρέπουν τη συμμετοχή. Το βασικότερο κίνητρο συμμετοχής αποτελεί η πεποίθηση από πλευράς των εν

δυνάμει συμμετεχόντων πως η διαδικασία θα οδηγήσει στην λήψη χρήσιμων αποφάσεων. Τα κίνητρα για συμμετοχή αυξάνονται αν οι εν δυνάμει συμμετέχοντες πιστέψουν πως η συμμετοχή τους συνδέεται άμεσα με την λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, αντιθέτως, αντί- κίνητρο αποτελεί η αντίληψη πως η συμμετοχή τους είναι συμβουλευτική ή τυπική. Επίσης, αποθαρρυντικό παράγοντα συμμετοχής αποτελεί το γεγονός οι πολίτες να πιστεύουν πως μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους χωρίς διαβούλευση ή με άλλους τρόπους. Αντιθέτως, παράγοντα αύξησης της συμμετοχής αποτελεί η δημιουργία της αίσθησης στους πολίτες πως η συνεργατική διακυβέρνηση αποτελεί την μοναδική οδό για την λήψη αποφάσεων.

#### Ανισότητες μεταξύ πολιτών

Το γεγονός πως δεν διαθέτουν όλοι οι πολίτες τις ίδιες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, δημόσιες σχέσεις οδηγεί στο συμπέρασμα πως δεν μπορούν όλοι οι πολίτες να συμμετέχουν με ίσους όρους στην συνεργατική διακυβέρνηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η συνεργατική διακυβέρνηση να χαλιναγωγείται και να κατευθύνεται σύμφωνα με τις προτιμήσεις των ισχυρών συμμετεχόντων. Το πρόβλημα αυτό γίνεται ιδιαίτερα οξύ όταν δεν υφίστανται οι οργανωτικές δομές προκειμένου ν' αντιπροσωπεύεται στην διαδικασία της συνεργατικής διακυβέρνησης η μεγάλη μάζα του πληθυσμού. Ένας άλλος λόγος που οξύνει την εμφάνιση αυτού του προβλήματος είναι το γεγονός πως δεν υπάρχουν οργανωμένες ομάδες συμμετεχόντων προκειμένου να εκπροσωπούν τους μεμονωμένους συμμετέχοντες συνολικά. Επιπρόσθετα, πολλοί εν δυνάμει συμμετέχοντες δεν διαθέτουν τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες προκειμένου να μπορούν να συμμετάσχουν στις διαδικασίες της συνεργατικής διακυβέρνησης. Τέλος, πολλοί από τους εν δυνάμει συμμετέχοντες δεν διαθέτουν τον χρόνο, την διάθεση ή την ελευθερία προκειμένου να συμμετάσχουν στις διαδικασίες της συνεργατικής διακυβέρνησης.

#### **Ηγεσία/ Καθοδήγηση (Leadership)**

Στόχο της καθοδήγησης αποτελεί να φέρει τους πολίτες στις διαπραγματεύσεις και να τους κατευθύνει κατά τη διάρκεια της συνεργατικής διαδικασίας. Επίσης, συμβάλλει στην καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Ακόμη, στοχεύει στην εξασφάλιση ότι η διαδικασία είναι προσανατολισμένη στην ομόφωνη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, δίνει κατευθύνσεις και απεγκλωβίζει τις διαπραγματεύσεις από αδιέξοδα στα οποία μπορεί να περιέλθουν. Επίσης, θέτει και είναι υπεύθυνη για την τήρηση των κανόνων, την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, την διευκόλυνση του διαλόγου και φροντίζει για την επίτευξη των στόχων όλων των συμμετεχόντων.

Σημαντικό ρόλο της αποτελεί, ακόμα, η προώθηση των απόψεων των αδύνατων συμμετεχόντων και γενικότερα η συμβολή της στο να διατυπώνονται όλες οι απόψεις, συνθέτοντας νέες ιδέες και ευρήματα απ' αυτές. Η ανάγκη για ύπαρξη καθοδήγησης γίνεται πιο σημαντική και πιο έντονη όταν δεν υπάρχουν ισχυρά κίνητρα για συμμετοχή των πολιτών, όταν υπάρχει ιστορικό ισχυρών συγκρούσεων καθώς και μεγάλες ανισότητες μεταξύ των συμμετεχόντων (Ansell & Gash, 2007). Τον ρόλο της καθοδήγησης τον επιφορτίζεται συνήθως η πλευρά του δημοσίου φορέα- οργανισμού, αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις μεγάλης δυσπιστίας και ανταγωνισμού όπου τον ρόλο αυτό τον αναλαμβάνει εξωτερικός διαμεσολαβητής. Συμπερασματικά, ο ρόλος της καθοδήγησης είναι να προάγει τις διαπραγματεύσεις και γενικότερα τις διαδικασίες της συνεργατικής διακυβέρνησης και όχι να λαμβάνει μέρος άμεσα στη λήψη των αποφάσεων. Με βάση τα παραπάνω θα λέγαμε πως ο ρόλος που διαδραματίζει ο παράγοντας καθοδήγηση είναι περισσότερος διαιτητικός παρά αυτό που περιγράφει η λέξη καθοδήγηση.

#### **Το πλαίσιο εντός του οποίου θα λάβει χώρα η συνεργατική διακυβέρνηση (Institutional Design)**

Πρωταρχικός ρόλος του είναι να καθορίσει ποιοι θα έχουν πρόσβαση στις διαδικασίες της συνεργατικής διακυβέρνησης, όπου βέβαια, το σύνηθες και το επιθυμητό είναι η συμμετοχή να είναι ανοιχτή προς όλους τους ενδιαφερόμενους και αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό διότι έχει αποδειχθεί πως οι πολίτες συμμετέχουν πιο ενεργά όταν τους δημιουργείται η πεποίθηση πως η συμμετοχή είναι μεγάλη, χωρίς αποκλεισμούς μεμονωμένων ή ομάδων πολιτών. Εξάλλου, το

γεγονός πως η συνεργατική διακυβέρνηση δίνει το δικαίωμα συμμετοχής σε όλους, ακόμη και σε ομάδες πολιτών που ήταν αποκλεισμένες από άλλα μοντέλα διακυβέρνησης, αποτελεί το ισχυρότερο χαρακτηριστικό της.

Επίσης, στο πλαίσιο αυτό καθορίζονται τα πρωτόκολλα και οι κανόνες συνεργασίας προκειμένου να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της διαδικασίας. Η ύπαρξη ξεκάθαρων κανόνων και διάφανων διαδικασιών είναι σημαντική διότι εξαλείφει την δυσπιστία από τους συμμετέχοντες, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες και κατ' επέκταση την προαγωγή της όλης διαδικασίας (Imperial, 2005). Επίσης, βασικό χαρακτηριστικό του πλαισίου αυτού πρέπει ν' αποτελεί ο σαφής καθορισμός των ρόλων των συμμετεχόντων, αφού κι αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στη διαφάνεια των διαδικασιών. Τέλος, σ' αυτό το πλαίσιο πρέπει να καθορίζεται το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει η διαβούλευση. Το διάστημα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένο και ρεαλιστικό (ούτε πολύ μεγάλο, αλλά ούτε και πολύ μικρό) προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα να εκφραστούν όλοι οι ενδιαφερόμενοι, αλλά να έχει και ένα τέλος ώστε να εφαρμοσθούν οι αποφάσεις που ελήφθησαν απ' τη διαδικασία.

### **Συνεργατική Διαδικασία (Collaborative Process)**

Η συνεργατική διαδικασία είναι επαναληπτική και περιέχει τις εξής φάσεις: την επικοινωνία, την δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, την προσήλωση στη διαδικασία, την κατανόηση και τα ενδιάμεσα αποτελέσματα. Πιο αναλυτικά:

#### Επικοινωνία (Face- to- Face Dialogue)

Η επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων θεωρείται το σημείο απ' το οποίο ξεκινά η συνεργατική διαδικασία και αυτό διότι η επικοινωνία αποτελεί το επίκεντρο της συνεργατικής διακυβέρνησης. Μέσω της επικοινωνίας υπάρχει η δυνατότητα να γεφυρωθεί το χάσμα και να καταρριφθούν τα εμπόδια και οι διαφορές που χωρίζουν τους συμμετέχοντες. Ακόμη, μέσω του διαλόγου θα καλλιεργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης, απαραίτητο συστατικό επιτυχημένης συνεργασίας, μεταξύ των συμμετεχόντων.

#### Δημιουργία Σχέσεων Εμπιστοσύνης (Trust Building)

Βασικό χαρακτηριστικό της επιτυχημένης συνεργασίας αποτελεί η καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων, η οποία θα συμβάλλει στην πραγματοποίηση ενός ανοιχτού και ειλικρινούς διαλόγου και θα προάγει τις διαπραγματεύσεις με τον καλύτερο τρόπο. Βέβαια, η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Επίσης, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα σ' αυτή τη διαδικασία όταν μεταξύ των συμμετεχόντων υπάρχει ιστορικό ισχυρών συγκρούσεων.

#### Προσήλωση στη διαδικασία (Commitment to the Process)

Ο βαθμός προσήλωσης των συμμετεχόντων στη διαδικασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα προαγωγής της συνεργασίας. Η προσήλωση στη διαδικασία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα κίνητρα που παρέχονται για συμμετοχή σ' αυτή. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι πολίτες συμμετέχουν στη διαδικασία όταν νιώθουν πως ο ρόλος τους είναι ουσιαστικός και πρόκειται να δουν άμεσα και χειροπιαστά τ' αποτελέσματα της διαδικασίας. Παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την προσήλωση των πολιτών στη διαδικασία είναι η ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων καθώς και η εξασφάλιση του δίκαιου και του διάφανου των διεργασιών που την συνθέτουν.

#### Αμοιβαία Κατανόηση (Shared Understanding)

Κατά την συνεργατική διαδικασία οι συμμετέχοντες πρέπει να συμφωνήσουν στον στόχο της μεταξύ τους διαβούλευσης. Αυτή η συμφωνία μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση του προβλήματος καθώς και τις γνώσεις που απαιτούνται για την επίλυσή του.

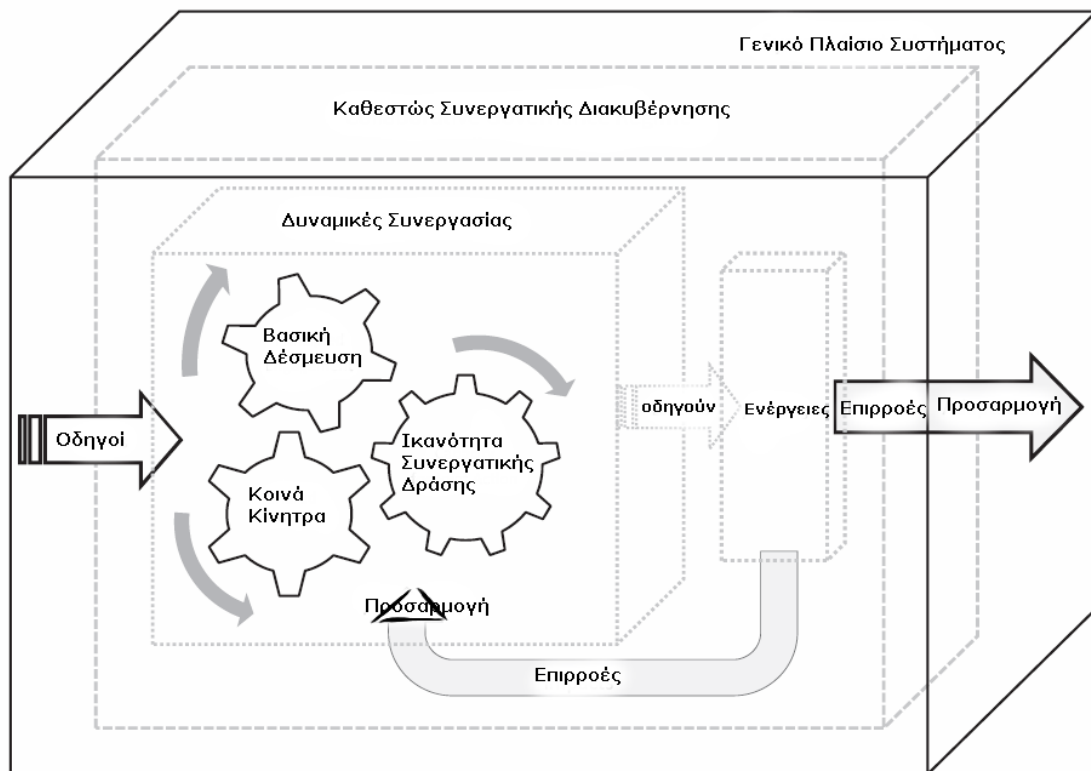
#### Ενδιάμεσα αποτελέσματα (Intermediate Outcomes)

Το γεγονός οι συμμετέχοντες να βλέπουν πως μικρότεροι στόχοι του τελικού επιτυγχάνονται, συμβάλλει στην εδραίωση της μεταξύ τους συνεργασίας και αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε επιτυχημένη συνεργασία. Η επίτευξη αυτών των μικρότερων στόχων αποτελεί μια πρώτη απόδειξη πως μπορεί να υπάρξει καλή συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων και τονώνει την

προσπάθεια που καταβάλλουν για συνεργασία. Απ' την άλλη, όμως, όταν αυτοί οι μικρότεροι στόχοι δεν επιτυγχάνονται, αυτό αποτελεί ένδειξη πως ούτε ο τελικός στόχος της συνεργασίας θα επιτευχθεί, αφού θεωρείται ανέφικτο να μην μπορούν να ικανοποιηθούν οι θεωρητικά πιο εύκολοι στόχοι και αυτό να γίνει για τον, θεωρητικά, πιο δύσκολο.

### 2.2.12 Μοντέλο Emerson- Nabatchi- Balogh

Οι Emerson, Nabatchi και Balogh (2011), ανέπτυξαν ένα μοντέλο συνεργατικής διακυβέρνησης (Εικόνα 4), το οποίο διέπεται από γνώση που προέρχεται από διάφορα πεδία (δημόσια διοίκηση, επίλυση διαφορών, διαχείριση οικολογικών θεμάτων κ.α.) εφαρμογής της συνεργατικής διακυβέρνησης, ενσωματώνει πληθώρα συστατικών της συνεργατικής διακυβέρνησης και ο τρόπος με τον οποίο έχει δομηθεί διευκολύνει την περαιτέρω ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που ωθούν στην συνεργατική διακυβέρνηση και επιτρέπει την μέτρηση της απόδοσης αυτών. Αυτά τα χαρακτηριστικά του μοντέλου επιτρέπουν την εφαρμογή του σε ένα αρκετά μεγάλο εύρος διαφορετικών τομέων, διαδικασιών, θεμάτων χρονικών στιγμών και περιβαλλόντων.



Εικόνα 4 Μοντέλο Emerson- Nabatchi- Balogh (Προσαρμογή από Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011)

Για την ανάπτυξη αυτού του μοντέλου, οι ερευνητές μελέτησαν ένα πλήθος άλλων μοντέλων που αφορούσαν αυτή καθ' αυτή τη συνεργατική διακυβέρνηση, αλλά και επί μέρους διαδικασίες αυτής. Το μοντέλο αποτελείται από τρεις εμφωλευμένες διαστάσεις, το γενικό πλαίσιο του συστήματος, το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης και τις δυναμικές συνεργασίας και ενέργειές του.

#### Γενικό Πλαίσιο Συστήματος (General System Context)

Το γενικό πλαίσιο του συστήματος αντιπροσωπεύει το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου θα λάβει χώρα το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης και περιέχει μια σειρά επιρροών-

πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές, οικολογικές, νομικές κ.α., οι οποίες επηρεάζουν και επηρεάζονται από το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης. Αυτό το γενικό πλαίσιο συστήματος με τις επιρροές που περιέχει δημιουργεί ευκαιρίες και περιορισμούς και γενικά επηρεάζει τις δυναμικές συνεργασίας τόσο κατά την έναρξη αυτής, όσο και κατά τη λήξη της. Τέλος, από το γενικό πλαίσιο του συστήματος προέρχονται και οι οδηγοί (κατευθύνσεις) που περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η ηγεσία, τα κίνητρα, η αλληλεξάρτηση και η αβεβαιότητα οι οποίοι συμβάλλουν στο να ξεκινήσει και να δοθούν οι κατευθύνσεις του καθεστώτος συνεργατικής διακυβέρνησης.

### **Οδηγοί (Drivers)**

Το συστατικό των οδηγών περιέχει τρία στοιχεία, την καθοδήγηση, τα σημαντικά κίνητρα (consequential incentives), την αλληλεξάρτηση και την αβεβαιότητα.

Η καθοδήγηση αναφέρεται στην παρουσία ενός ηγέτη ο οποίος θα πρέπει να συμβάλει στην διασφάλιση των πόρων καθώς και στην υποστήριξη του καθεστώτος συνεργατικής διακυβέρνησης. Επίσης, ο ηγέτης υποχρεούται να επιλύει τα προβλήματα που εμφανίζονται μέσω της συνεργασίας, να μην υποστηρίζει κάποια συγκεκριμένη λύση και να είναι αμερόληπτος απέναντι στις προτιμήσεις των συμμετεχόντων. Συμπερασματικά, απ' τα παραπάνω προκύπτει πως ο ρόλος του ηγέτη έχει να κάνει κυρίως με τη διασφάλιση της ομαλής διεξαγωγής.

Τα σημαντικά κίνητρα αναφέρονται τόσο σε εξωτερικούς (ενδεχόμενη κρίση, φυσικές καταστροφές κ.α.), όσο και εσωτερικούς (έλλειψη πόρων κ.α.) παράγοντες που δύναται να οδηγήσουν σε συνεργατική δράση. Συνήθως επικρατεί η άποψη πως τα κίνητρα αυτά είναι πάντοτε αρνητικά, δηλαδή οι οργανισμοί ωθούνται στην συνεργασία επειδή νιώθουν κάποια απειλή ή παρουσιάζουν κάποια έλλειψη, για παράδειγμα πόρων. Αυτό, όμως, αποτελεί εσφαλμένη εντύπωση αφού και η παρουσία κάποιας ευκαιρίας μπορεί να ωθήσει οργανισμούς σε συνεργασία προκειμένου ν' αποκομίσουν οικονομικό ή άλλο όφελος ή να μεγιστοποιήσουν το μέγεθος αυτού. Όπως και να έχει όμως, η ύπαρξη κινήτρων (θετικών ή αρνητικών) θεωρείται απαραίτητη για την έναρξη της συνεργατικής διαδικασίας.

Η αλληλεξάρτηση προκύπτει από την αδυναμία των ιδιωτών ή των οργανισμών να επιτύχουν κάποιο στόχο που έχουν θέσει μόνοι τους και αυτό αποτελεί την ύψιστη ένδειξη πως πρέπει να καταφύγουν σε κάποια μορφή συνεργασία προκειμένου να υλοποιήσουν τον στόχο τους.

Η αβεβαιότητα που επικρατεί κατά την αντιμετώπιση δύσκολων, κοινωνικών, συνήθως, προβλημάτων ωθεί αυτούς (δημόσιους, ιδιωτικούς οργανισμούς και άλλους φορείς) που την διαισθάνονται και δεν έχουν τις δυνατότητες να την καταπολεμήσουν μόνοι τους, να καταφύγουν σε μορφές συνεργασίας προκειμένου ν' απαλείψουν ή τουλάχιστον να μειώσουν το ρίσκο που τους αναλογεί.

Συμπερασματικά, από τα παραπάνω προκύπτει πως προκειμένου να ξεκινήσει το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης απαιτείται, τουλάχιστο, η ύπαρξη ενός παράγοντα-οδηγού. Βέβαια, όσο περισσότεροι τέτοιοι παράγοντες παρουσιαστούν και γίνουν αντιληπτοί από τους εν δυνάμει συμμετέχοντες, τόσο πιο πιθανό είναι να ξεκινήσει το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης.

### **Καθεστώς Συνεργατικής Διακυβέρνησης (Collaborative Governance Regime)**

Το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης αποτελεί τον πυρήνα του μοντέλου και αρχικά, επηρεάζεται από τους παράγοντες- οδηγούς που προέρχονται από το γενικό πλαίσιο του συστήματος, αλλά από κει και πέρα η εξέλιξη και αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από τα δύο συστατικά που το αποτελούν. Τα συστατικά αυτά είναι οι δυναμικές συνεργασίας και οι συνεργατικές δράσεις τα οποία και καθορίζουν το βαθμό ποιότητας του καθεστώτος της συνεργατικής διακυβέρνησης.

### **Δυναμικές Συνεργασίας**

Οι δυναμικές συνεργασίας περιέχουν τρία συστατικά (βασική δέσμευση, κοινά κίνητρα, ικανότητα συνεργατικής δράσης) τα οποία αλληλεπιδρούν μ' έναν επαναληπτικό τρόπο προκειμένου να παράγουν συνεργατικές δράσεις και γενικότερα να συμβάλλουν στην

εξυπηρέτηση του σκοπού δημιουργίας του καθεστώτος συνεργατικής διακυβέρνησης. Οι συνεργατικές δράσεις οδηγούν σε αποτελέσματα, η επιρροή των οποίων εμφανίζεται είτε εντός του ίδιου καθεστώτος συνεργατικής διακυβέρνησης, είτε εκτός αυτού αλλά εντός του γενικού πλαισίου του συστήματος.

Επειδή στο επίκεντρό των δυναμικών συνεργασίας βρίσκονται οι συμμετέχοντες σ' αυτό το σημείο θα γίνει προσπάθεια να σκιαγραφηθούν τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι από ιδιώτες μέχρι κυβερνητικούς αξιωματούχους και αυθεντίες στο θέμα που έχει τεθεί υπό διαβούλευση. Το πλήθος τους μπορεί να ποικίλει από δύο μέχρι πάνω από δέκα χιλιάδες άτομα. Ο κάθε συμμετέχων διαθέτει τα δικά του χαρακτηριστικά, αξίες, ενδιαφέροντα, γνώσεις και προσδοκίες. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η συμμετοχή των «κατάλληλων» ανθρώπων στην διαδικασία. Η λέξη «κατάλληλων» αναφέρεται στην συμμετοχή ανθρώπων που τους ενδιαφέρει το θέμα/ πρόβλημα που τίθεται υπό διαβούλευση και παράλληλα να εξασφαλίζεται η έκφραση ενός αρκετά μεγάλου εύρους διαφορετικών απόψεων και θέσεων επί του θέματος.

Η βασική δέσμευση (principled engagement) διαδραματίζεται με τη πάροδο του χρόνου και μέσα από την επαναληπτική διαδικασία τεσσάρων βασικών στοιχείων: της αποκάλυψης, του ορισμού, της στάθμισης και της αποφασιστικότητας. Το στοιχείο της ανακάλυψης αναφέρεται στην αποκάλυψη των μεμονωμένων αλλά και των κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ των συμμετεχόντων, όπως τα ενδιαφέροντα, οι αξίες, οι ανησυχίες κ.α. καθώς και στην ανάλυση της επιρροής που αυτά θα έχουν στη διαδικασία.

Το στοιχείο του ορισμού αναφέρεται στη διαρκή προσπάθεια ανάπτυξης ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων προκειμένου να καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι και σκοποί της συνεργασίας καθώς επίσης και να συμβάλλει στην γενικότερη επικοινωνία και αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων με ότι αυτή συνεπάγεται- επίλυση προβλημάτων, ανάθεση εργασιών κτλ. Το στοιχείο της στάθμισης αποτελεί βασικό συστατικό της συνεργασίας και η ποιότητά της εξαρτάται από την ικανότητα των συμμετεχόντων στην τεκμηρίωση των απόψεών τους καθώς και στην ικανότητα επίλυσης των διαφορών που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Το στοιχείο της αποφασιστικότητας περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων επί διαδικαστικών καθώς και επί ουσιαστικών θεμάτων, όπου ως ουσιαστικά θέματα θεωρούνται τ' αποτελέσματα της συνεργατικής προσπάθειας. Κι επειδή κατά τη διάρκεια που λαμβάνει χώρα το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης ενδέχεται ν' αλλάξουν κάποια δεδομένα που άπτονται των ουσιαστικών θεμάτων, αυτές οι αλλαγές ενσωματώνονται ως επαναληπτικά στοιχεία μέσα στο συστατικό της βασικής δέσμευσης.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματικότητα της βασικής δέσμευσης εξαρτάται από την ποιότητα των στοιχείων που το αποτελούν και είναι αυτά που δημιουργούν και θέτουν σε εφαρμογή το συστατικό των κοινών κινήτρων (Shared Motivation).

Το συστατικό των κοινών κινήτρων αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: αμοιβαία εμπιστοσύνη, κατανόηση, εσωτερική ορθότητα και συνέπεια, τα οποία αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις κατά τη συνεργασία. Ενεργοποιείται από το συστατικό της βασικής δέσμευσης (principled engagement) αλλά στη συνέχεια είναι αυτό που δίνει ώθηση στη βασική δέσμευση.

Το πρώτο στοιχείο των κοινών κινήτρων, η εμπιστοσύνη (trust), δημιουργείται με την πάροδο του χρόνου καθώς οι συμμετέχοντες συνεργάζονται και αφού επιδείξουν καλά χαρακτηριστικά κατά τη συνεργασία. Αποτελεί το βασικότερο στοιχείο των κοινών κινήτρων καθώς είναι αυτό που γεννά τα υπόλοιπα στοιχεία αυτού του συστατικού. Επίσης, είναι το στοιχείο εκείνο που επιτρέπει στους συμμετέχοντες ν' αντιλαμβάνονται τη συνεργατική διαδικασία και πέρα απ' τις δικές τους επιδιώξεις. Το δεύτερο στοιχείο αυτού του συστατικού, η αμοιβαία κατανόηση (mutual understanding), αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να κατανοούν και να σέβονται την αντίθετη άποψη που αποτελεί απόρροια της εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των συμμετεχόντων. Αξίζει να σημειωθεί, πως αυτή η ικανότητα δεν αναφέρεται στην συμφωνία ενός πλαισίου κοινών αξιών, συμπεριφορών, στόχων αλλά στα ανθρώπινα συναισθήματα του σεβασμού και της κατανόησης που πηγάζουν απ' την καλλιέργεια εμπιστοσύνης.



Η αμοιβαία κατανόηση που αναπτύσσεται μεταξύ των συμμετεχόντων οδηγεί στην διασφάλιση της αξιοπιστίας (legitimacy) κατά τη διάρκεια της συνεργασίας. Το γεγονός αυτό νομιμοποιεί και προσδίδει επιπλέον ώθηση στη διαδικασία. Η αξιοπιστία που δημιουργείται, με τη σειρά της, οδηγεί και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την προσήλωση των συμμετεχόντων στη διαδικασία, επιτρέποντάς τους να υπερβαίνουν τις διαφορές που τους χωρίζουν με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες και να συμπράττουν μαζί τους προς μία κοινή κατεύθυνση. Αυτό το στοιχείο αποτελεί σημαντικό παράγοντα των δυναμικών συνεργασίας.

Σκοπό της συνεργασίας αποτελεί η επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων τα οποία δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν χωρίς αυτή. Με γνώμονα αυτή τη λογική, το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης πρέπει να δημιουργεί την ικανότητα για ομαδική δράση (joint action) και να την διατηρεί σε υψηλά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργατικής διαδικασίας. Ως ομαδική δράση θεωρείται ένα σύνολο διαλειτουργικών στοιχείων κατάλληλα συνδυασμένων τα οποία θα δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική δράση (Saint-Onge and Armstrong, 2004, 170). Στο μοντέλο που μελετάμε η ικανότητα για ομαδική δράση εκλαμβάνεται ως ο συνδυασμός τεσσάρων βασικών στοιχείων: procedural and institutional arrangements, leadership, knowledge, resources. Τα procedural and institutional arrangements περιλαμβάνει τα πρωτόκολλα των διαδικασιών και τις οργανωτικές δομές που απαιτούνται για την διαχείριση των επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων. Βέβαια, όσο πιο μεγάλα, μακρόπνοα ή σύνθετα είναι τα συνεργατικά δίκτυα, τόσο πιο σαφώς καθορισμένες απαιτείται να είναι αυτές οι δομές. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στην ομαδική δράση η ηγεσία (leadership). Υπάρχουν διάφοροι ρόλοι ηγεσίας, όπως του χρηματοδότη, του συντονιστή, του οργανωτή και του εκπροσώπου μιας ομάδας, μεταξύ άλλων. Συγκεκριμένοι ρόλοι ηγεσίας είναι βασικοί κατά την έναρξη της διαδικασίας και άλλοι σε διάφορες φάσεις αυτής. Η γνώση (knowledge) αποτελεί το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της συνεργασίας και είναι αυτή που οδηγεί τις ενέργειες. Το τελευταίο στοιχείο της ικανότητας συνεργατικής δράσης είναι οι πόροι. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της συνεργασίας αποτελεί η δυνατότητα διαμοιρασμού και συνδυασμού δυσεύρετων πόρων. Σημαντικοί πόροι θεωρούνται τα χρηματικά κεφάλαια, ο χρόνος, η τεχνική υποστήριξη, καθώς και οι διαχειριστικές και διοικητικές ικανότητες, μεταξύ άλλων. Η αξιοπιστία, η αμεροληψία και η αποτελεσματικότητα του καθεστώτος συνεργατικής διακυβέρνησης επηρεάζουν τον βαθμό που θα συνδυαστούν κατάλληλα οι διαθέσιμοι, διαφορετικοί πόροι.

#### Συνεργατικές Ενέργειες (Collaborative Actions)

Οι συνεργατικές ενέργειες πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο κάθε μοντέλου συνεργατικής διακυβέρνησης. Παραδείγματα συνεργατικών ενεργειών αποτελούν η εκπαίδευση των συμμετεχόντων, η θέσπιση μέτρων μέτρησης της απόδοσης των πολιτικών που αποφασίζονται και η κατανομή των πόρων, μεταξύ άλλων. Οι συνεργατικές ενέργειες, οι στόχοι καθώς και το σκεπτικό με το οποίο αποφασίζονται οι εκάστοτε δράσεις πρέπει ν' αποφασίζεται από κοινού απ' όλους τους συμμετέχοντες προκειμένου να υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.

#### Αντίκτυποι (Impacts)

Οι αντίκτυποι προέρχονται από το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης και αποτελούν το αποτέλεσμα των ενεργειών των δυναμικών συνεργασίας. Μπορούν να συμβούν από σκόπιμες ή μη αλλαγές της κατάστασης που επικρατεί στο γενικό πλαίσιο του συστήματος, να είναι είτε θετικοί, είτε αρνητικοί και να προέρχονται από οικολογικά, κοινωνικά ή οικονομικά αίτια. Ακόμη, μπορούν να είναι πολύ συγκεκριμένοι, ευδιάκριτοι και να εμφανιστούν για πολύ μικρό χρονικό διάστημα, αλλά μπορεί να είναι και ασαφείς με μακροχρόνια εμφάνιση.

#### Προσαρμογή (Adaptation)

Η συνεργατική διακυβέρνηση έχει την ικανότητα να μεταβάλλεται, να προσαρμόζεται και τελικά ν' ανταπεξέρχεται με επιτυχία τις δύσκολες συνθήκες που ενδέχεται να εμφανιστούν. Επίσης, το ίδιο το καθεστώς συνεργατικής διακυβέρνησης έχει την ικανότητα μεταβολής του είτε έμμεσα ως αποτέλεσμα των αλλαγών του γενικού πλαισίου συστήματος, είτε άμεσα χάρη στην αποτελεσματικότητα των συνεργατικών ενεργειών και των επιρροών που αυτές ασκούν. Τα καθεστώτα συνεργατικής διακυβέρνησης γίνονται πιο σταθερά με την πάροδο του χρόνου

καθώς προσαρμόζονται στη φύση και στο επίπεδο των επιρροών που προκαλούνται από τις συνεργατικές δράσεις.

### **2.2.13 Επιτυχημένη συνεργατική διακυβέρνηση**

Η επιτυχία (Ansell & Gash, 2008) της συνεργατικής διακυβέρνησης δεν κρίνεται τόσο από τις πολιτικές και γενικότερα από τις αποφάσεις, αυτές καθ' αυτές, που λαμβάνονται μέσα απ' αυτή τη διαδικασία. Αντιθέτως, κρίνεται από την αποτελεσματικότητα των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια αυτής. Πιο συγκεκριμένα, η συνεργατική διακυβέρνηση κρίνεται επιτυχημένη εάν μέσα στα πλαίσια αυτής οι συμμετέχουσες πλευρές κρίνουν πως υπήρξε:

- διαπραγμάτευση κατά την οποία κυριάρχησε η εμπιστοσύνη και η καλοπιστία,
- επίτευξη των στόχων όλων των συμμετεχόντων πλευρών,
- κατάληξη σε ομοφωνία των συμμετεχόντων πλευρών,
- ικανοποίηση από τη διαδικασία.

## **2.3 Ερευνητικό Έργο: Immigration Policy 2.0**

### **2.3.1 Σκοπός Έργου**

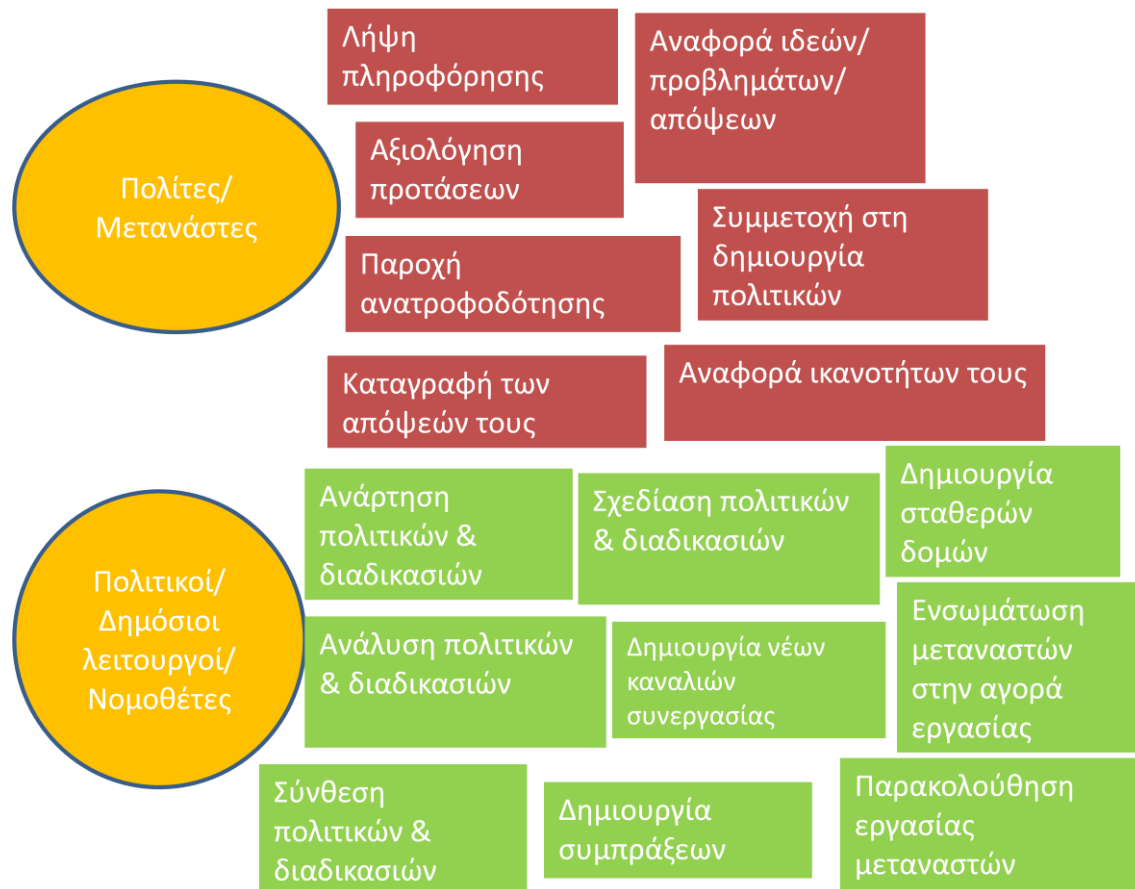
Το Immigration Policy 2.0 (immigration policy, 2013) αποτελεί πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που στο επίκεντρό του βρίσκεται ο χρήστης, για την λήψη πολιτικών σε θέματα μετανάστευσης μέσω της συμμετοχής των αρμοδίων φορέων καθώς και των πολιτών. Στόχος του προγράμματος, απ' την μία, είναι η συνεργασία και ο συντονισμός των φορέων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ασχολούνται με την μετανάστευση προκειμένου να λαμβάνονται συντονισμένες πολιτικές για μεταναστευτικά θέματα. Απ' την άλλη, στόχο του προγράμματος αποτελεί η ενθάρρυνση των νόμιμων μεταναστών των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης πολιτικών που τους αφορούν καθώς και η παροχή συνεργατικών υπηρεσιών προς αυτούς. Η ενεργή συμμετοχή τους επιτυγχάνεται συμμετέχοντας στη διαβούλευση των προτεινόμενων πολιτικών, δημοσιοποιώντας τις ιδέες, τους προβληματισμούς και τις σκέψεις τους. Οι σκοποί του έργου επιτυγχάνονται με την χρήση τεχνολογικών εργαλείων Web 2.0.

### **2.3.2 Συμμετέχοντες στην Υλοποίηση του Έργου**

Στην φάση λειτουργίας που βρίσκεται το πρόγραμμα συμμετέχουν ακαδημαϊκοί οργανισμοί, οργανισμοί που ασχολούνται με μεταναστευτικά θέματα και εταιρίες από διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακόμη, πιλοτικά λειτουργούν ιστοσελίδες σε τέσσερις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ελλάδα, Γερμανία, Εσθονία, Ιταλία) με ικανοποιητική συμμετοχή τόσο μεταναστών, όσο και φορέων που ασχολούνται με την μετανάστευση. Υπολογίζεται πως το 2012 συμμετείχαν, τουλάχιστον, 580 πολίτες (συμπεριλαμβανομένων των μεταναστών) και 70 κρατικοί λειτουργοί φορέων που σχετίζόμενων με μεταναστευτικά θέματα από τις τέσσερις χώρες που λειτουργεί το πρόγραμμα.

### **2.3.3 Χρήστες- Απαιτήσεις- Δικαιώματα**

Στη φάση λειτουργίας που διανύει το πρόγραμμα, υπάρχουν δύο ομάδες τελικών χρηστών: οι νόμιμοι μετανάστες και οι φορείς των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που σχετίζονται με τη μετανάστευση. Στην εικόνα (εικόνα 5) που ακολουθεί εμφανίζονται συσσωρευτικά οι ομάδες χρηστών της πλατφόρμας με τις απαιτήσεις της κάθε μίας.



Εικόνα 5 Χρήστες, απαιτήσεις- δικαιώματα (Προσαρμογή από Karantjias, Papanikas & Polemi, 2012)

### Νόμιμοι Μετανάστες

Σ' αυτή την ομάδα χρηστών ανήκουν νόμιμοι μετανάστες κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι διαθέτουν υπηκοότητα εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης ή πολίτες γεννημένοι σε κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά με υπηκοότητα εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, σ' αυτή τη κατηγορία εντάσσονται και οργανισμοί που εκπροσωπούν νόμιμους μετανάστες. Στις απαιτήσεις αυτής της ομάδας συγκαταλέγονται η εύκολη πρόσβαση στις παρεχόμενες από την πλατφόρμα πληροφορίες που τους αφορούν, μέσω ενός εύχρηστου περιβάλλοντος διεπαφής χρηστών, η ενεργή συμμετοχή τους στη διαβούλευση θεμάτων που άπτονται της μετανάστευσης, η δυνατότητα δήλωσης και αναγνώρισης των προσόντων και δεξιοτήτων τους καθώς και η δυνατότητα εξωτερίκευσης της γνώμης τους, των προβληματισμών τους καθώς αυτή της υποβολής των ιδεών και προτάσεων για θέματα που τους αφορούν.

### Φορείς κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που σχετίζονται με την μετανάστευση

Σ' αυτή τη κατηγορία ανήκουν αξιωματούχοι των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διαμορφώνουν πολιτική σχετικά με την μετανάστευση, κρατικοί λειτουργοί που διαχειρίζονται μεταναστευτικά θέματα καθώς και οργανισμοί και μη κυβερνητικές οργανώσεις που ασχολούνται με την μετανάστευση. Στις απαιτήσεις των φορέων των κρατών μελών που ασχολούνται με τη μετανάστευση συγκαταλέγονται η ανάγκη για πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που σχετίζονται με την μετανάστευση (ισχύουσες και παρελθούσες νομοθεσίες, στατιστικά δεδομένα κ.α.), η δυνατότητα να δημοσιοποιούν προσχέδια πολιτικών ώστε να τα καθιστούν διαθέσιμα προς διαβούλευση, η είσπραξη ανατροφοδότησης απ' τους μετανάστες για τα προτεινόμενα σχέδια πολιτικών, η δυνατότητα ανάλυσης των πολιτικών και των διαδικασιών που έχουν τεθεί προς διαβούλευση, η ενσωμάτωση των μεταναστών στην

αγορά εργασίας, η δυνατότητα να έχουν εικόνα του συνόλου των μεταναστών που απασχολούνται καθώς και ο συντονισμός των πολιτικών για τα θέματα που άπτονται της μετανάστευσης μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### **2.3.4 Υπηρεσίες Συστήματος**

Προκειμένου να καλυφθούν οι απαιτήσεις των δύο παραπάνω ομάδων χρηστών για αποτελεσματική ενοποίηση, συνεργατική λήψη αποφάσεων και εναρμόνιση των πολιτικών παρέχονται μία σειρά από υπηρεσίες, οι οποίες και περιγράφονται:

#### Διαχείριση Πληροφοριών (Information Asset Management)

Αυτή η υπηρεσία παρέχει, και στις δύο ομάδες χρηστών, την δυνατότητα ν' ανεβάζουν και ν' αναζητούν πληροφορίες στην πλατφόρμα καθώς και να διαχειρίζονται πληροφορίες που οι ίδιοι έχουν ανεβάσει. Οι χρήστες έχουν την δυνατότητα ν' ανεβάζουν στην πλατφόρμα ηλεκτρονικά έγγραφα, δελτία τύπου και διαδικτυακούς συνδέσμους που σχετίζονται με μεταναστευτικά θέματα: διαδικασίες που ακολουθούνται σε κάθε χώρα για απόκτηση άδειας διαμονής και εργασίας, σωστές πρακτικές, διαδικασίες που πρέπει ν' ακολουθήσουν, μελέτες και έρευνες για οικονομικές δραστηριότητες κ.α. Οι χρήστες, χάρη στη συγκεκριμένη υπηρεσία, έχουν την δυνατότητα ν' αναζητήσουν και με την χρήση τεχνικών ταξινόμιας ν' ανακτήσουν πληροφορίες (έγγραφα, διαδικτυακούς συνδέσμους κ.α.) που άλλοι χρήστες έχουν ανεβάσει. Ακόμη, στους χρήστες παρέχεται η δυνατότητα να διαχειριστούν πληροφορίες που οι ίδιοι έχουν ανεβάσει. Με τον όρο διαχείριση εννοείται πως οι χρήστες μπορούν να τροποποιήσουν πληροφορία, που ήδη έχουν ανεβάσει, ανανεώνοντας το περιεχόμενό της καθώς και να την διαγράψουν. Βέβαια, οι διαχειριστές της πλατφόρμας σε εθνικό επίπεδο έχουν τα απαραίτητα δικαιώματα ώστε να διαγράψουν πληροφορίες εάν και όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η παροχή της υπηρεσίας Διαχείρισης Πληροφοριών διεκπεραιώνεται με την χρήση ενός φιλικού προς τον χρήστη και σταθερού συστήματος διαχείρισης περιεχομένου.

#### Συλλογή γνώσης και Εξαγωγή Περιεχομένου (Knowledge Harvesting and Content Extraction)

Η συγκεκριμένη υπηρεσία δίνει την δυνατότητα συλλογής των απόψεων των χρηστών δίνοντας σημαντική ανατροφοδότηση στους συμμετέχοντες για την λήψη αποφάσεων. Χάρη σ' αυτή την υπηρεσία οι νόμιμοι μετανάστες έχουν την δυνατότητα ν' αξιολογούν, να κατατάσσουν και γενικότερα να εκφράζουν τις προτιμήσεις τους ανάμεσα στις εναλλακτικές που παρέχονται για διάφορα ζητήματα που άπτονται των μεταναστευτικών θεμάτων και των επακόλουθων αυτών. Απ' την άλλη πλευρά, η φανέρωση των προτιμήσεων των μεταναστών αποτελεί σημαντική ανατροφοδότηση για τους φορείς των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που σχετίζονται με την μετανάστευση καθώς τους φανερώνει ποιες εναλλακτικές είναι περισσότερο αποδεκτές στους μετανάστες, ενώ μέσα απ' την συνεργασία και την αλληλεπίδραση μπορούν να προκύψουν νέες εναλλακτικές. Συνοπτικά, για τα παραπάνω θα μπορούσε να ειπωθεί πως η υπηρεσία της Συλλογής Γνώσης και Εξαγωγής Περιεχομένου δίνει την δυνατότητα στους φορείς των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που σχετίζονται με την μετανάστευση να δημιουργούν ένα προσχέδιο της πολιτικής και έπειτα σε συνεργασία με τους μετανάστες να υπάρχει η δυνατότητα διαβούλευσης επ' αυτού. Με αυτό τον τρόπο η υπηρεσία παρέχει λύσεις και στις δύο ομάδες χρηστών που συμμετέχουν στην συνεργατική διαδικασία. Αυτή η υπηρεσία παρέχεται με την ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών και εργαλείων Web 2.0 που επιτρέπουν την συλλογή δεδομένων. Τέτοιου είδους εργαλεία και τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται είναι, μεταξύ άλλων, τα forums, τα ιστολόγια (blogs), τα wikis, τα polls, η δυνατότητα σχολιασμού καθώς και η δυνατότητα διαμοιρασμού πληροφορίας σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως οι δύο ομάδες χρηστών χρησιμοποιούν τα ίδια προαναφερθέντα εργαλεία αλλά έχοντας διαφορετικά δικαιώματα.

#### Διεξαγωγή Ερευνών (Open Surveys Support Services)

Αυτή η υπηρεσία με την χρήση on-line ερωτηματολογίων, ερευνών και δημοσκοπήσεων παρέχει, από την μία, την δυνατότητα να εκφράζονται οι προτιμήσεις και οι απόψεις των μεταναστών για θέματα του άμεσου ενδιαφέροντός τους και από την άλλη, παρέχει στους φορείς των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σημαντική ανατροφοδότηση (δημογραφικά και στατιστικά δεδομένα) που τους βοηθά να επιτελούν πιο αποτελεσματικά το έργο τους.

Επιπλέον, με τη χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας πέρα από τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών μέσω της διεξαγωγής ερευνών, παρέχεται και αυτή της ανάλυσης των αποτελεσμάτων των ερευνών με στόχο είτε την επίτευξη ομοφωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων, είτε την απόφαση ανάληψης μελλοντικών ενεργειών. Τέλος, μόνο οι διαχειριστές της πλατφόρμας σε εθνικό επίπεδο έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν ερωτηματολόγια ερευνών, τα οποία αφού μεταφραστούν σε όλες τις γλώσσες που χρησιμοποιούνται στο πρόγραμμα, δημοσιεύονται στη πλατφόρμα.

#### Μοντελοποίηση και Διαχείριση Κυβερνητικών Διαδικασιών (Governmental Process Modeling and Management)

Η συγκεκριμένη υπηρεσία παρέχει την δυνατότητα της γραφικής περιγραφής της εφαρμογής των πολιτικών. Για παράδειγμα, οι μετανάστες αντί να διαβάζουν κείμενο για το πώς θα αποκτήσουν άδεια εργασίας, με την χρήση αυτής της υπηρεσίας δύναται ν' αντλούν αυτή τη πληροφόρηση βλέποντας την γραφική αναπαράσταση (μοντελοποίηση) αυτής της διαδικασίας. Το βασικό όφελος της γραφικής αναπαράστασης είναι ότι απομνημονεύεται ευκολότερα απ' την ανάγνωση κειμένου καθώς και σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία περιγράφεται με μεγαλύτερη σαφήνεια. Η γραφική αναπαράσταση των διαδικασιών (μοντελοποίηση) γίνεται με την χρήση διαφόρων γραφικών σχημάτων και εικόνων.

#### Ομοιογένεια και Συντονισμός Μεταναστευτικής Πολιτικής (Migration Policy Synchronization and Homogenization)

Η υπηρεσία αυτή συμβάλλει στην εξάλειψη της έλλειψης συντονισμού και συγχρονισμού των δεδομένων, γεγονός που αποτελεί βασικό αίτιο λήψης λανθασμένων αποφάσεων. Η υπηρεσία αυτή εμπεριέχει, επί της ουσίας, δύο διαφορετικές υπηρεσίες, αυτή του συντονισμού και αυτή της υποστήριξης λήψης αποφάσεων. Η υπηρεσία του συντονισμού επιτρέπει στους μετανάστες να πληροφορούνται, ν' αξιολογούν καθώς και να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και συναισθήματα σχετικά με τις διάφορες προτάσεις και πολιτικές που σχετίζονται με θέματα μετανάστευσης και τίθενται υπό συζήτηση. Το όφελος αυτής της υπηρεσίας για τους φορείς κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που σχετίζονται με την μετανάστευση είναι πως εξομαλύνει την ανομοιογένεια των λαμβανόμενων πολιτικών για θέματα που άπτονται της μετανάστευσης μεταξύ των κρατών μελών της Ε.Ε και συμβάλλει στην ένωση των δυνάμεων των κρατών μελών με αποτέλεσμα τα θέματα που άπτονται της μετανάστευσης ν' αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικότερο τρόπο.

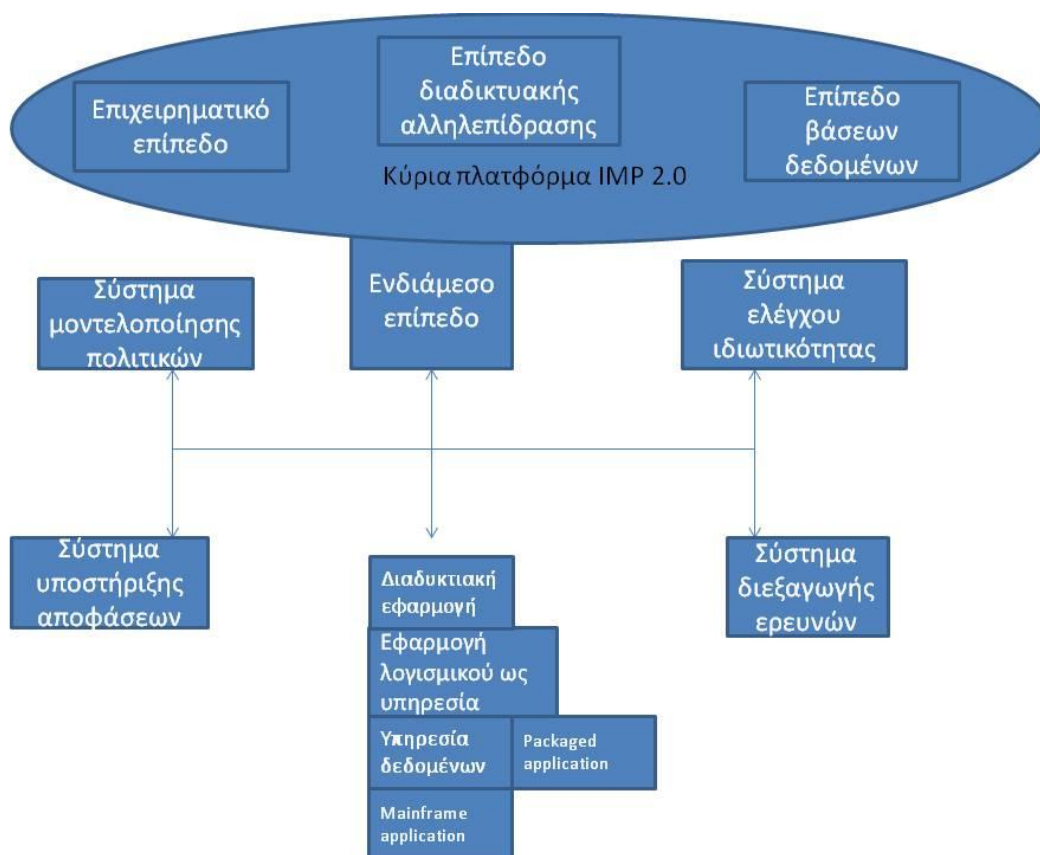


Εικόνα 6 Χρήστες, απαιτήσεις και υπηρεσίες (Προσαρμογή από Karantjias, Papanikas & Polemi, 2012)

Οι παραπάνω υπηρεσίες συστήματος παρέχουν στις ομάδες χρηστών μια πληθώρα δυνατοτήτων (Εικόνα 6) όπως η συμμετοχή σε forums, debates, wikis, έρευνες, η διαχείριση των πληροφοριών, η μοντελοποίηση πολιτικών, η υποστήριξη αποφάσεων καθώς και η εναρμόνιση των λαμβανόμενων πολιτικών.

### 2.3.5 Αρχιτεκτονική Συστήματος

Η γενική αρχιτεκτονική του συστήματος (Karantjias, Papanikas & Polemi, 2012) απεικονίζεται στην εικόνα 7. Σε αυτή παρατηρείται η κύρια πλατφόρμα (main platform) η οποία είναι υπεύθυνη για την παροχή των υπηρεσιών στους τελικούς χρήστες καθώς και για την ενσωμάτωση και χρήση των ανεξάρτητων συστημάτων, από τους χρήστες. Η βασική πλατφόρμα αποτελείται από τρία επίπεδα, το Web Interactive, το Enterprise και το Database. Το Web Interactive επί της ουσίας είναι η πύλη (portal) του γενικού συστήματος και μέσω ενός φιλικού και ασφαλούς περιβάλλοντος διεπαφής χρήστη παρέχει στους χρήστες πρόσβαση στα δεδομένα και τις πληροφορίες του συστήματος. Το επίπεδο Enterprise περιλαμβάνει το σύστημα διαχείρισης περιεχομένου (content management system, CMS) όπου οι χρήστες έχουν πρόσβαση σ' αυτό μέσω του portal προκειμένου να «ανεβάζουν» δεδομένα αλλά να έχουν και πρόσβαση σε αυτά που άλλοι χρήστες έχουν «ανεβάσει». Αυτό το επίπεδο ενσωματώνει τις υπηρεσίες της αναζήτησης (search), του «ανεβάσματος» (upload), της διαχείρισης εγγράφων (my documents management) καθώς και αυτή της ταξινόμησης (taxonomy). Στο Database επίπεδο αποθηκεύονται γίνεται η αποθήκευση των δεδομένων τόσο του Enterprise επιπέδου, όσο και των περιφερειακών ανεξάρτητων συστημάτων που συνδέονται μέσω του Ενδιάμεσου επιπέδου (middleware tier) στην κύρια πλατφόρμα. Επίσης, τα περιφερειακά ανεξάρτητα συστήματα ανακτούν δεδομένα που χρειάζονται από το επίπεδο Database. Τέλος, όλες οι ενέργειες που γίνονται σ' αυτό το επίπεδο καταγράφονται για λόγους ασφαλείας και δεν επιτρέπονται οι απευθείας συνδέσεις σε αυτό.



Εικόνα 7 Αρχιτεκτονική συστήματος (Προσαρμογή από Karantjias, Papanikas & Polemi, 2012)

Το Policy Modeling System αποτελεί το πιο σημαντικό περιφερειακό σύστημα σχετικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αποτελείται από δύο εργαλεία γραφικού σχεδιασμού, τροποποίησης και αναθεώρησης των πολιτικών μετανάστευσης καθώς και από μία διαδικτυακή εφαρμογή για το «ανέβασμα»/ «κατέβασμα» αυτών στην πλατφόρμα. Ο γραφικός σχεδιασμός γίνεται με την χρήση του εργαλείου μοντελοποίησης ADONIS, το οποίο οι αρμόδιοι χρήστες «κατεβάζουν» τοπικά στον υπολογιστή τους προκειμένου να υλοποιήσουν το προσχέδιο κάποιας πολιτικής μετανάστευσης. Όταν ολοκληρώσουν αυτή τη διαδικασία «ανεβάζουν» αυτό το προσχέδιο, με την χρήση του κατάλληλου διαδικτυακού συστατικού προκειμένου να είναι διαθέσιμο προς αναθεώρηση, με την χρήση της διαδικτυακής έκδοσης του προγράμματος ADONIS, από τους υπόλοιπους χρήστες. Το Open Survey System περιλαμβάνει την χρήση κατάλληλου λογισμικού ανοικτού κώδικα, το οποίο ενσωματώνεται στην κύρια πλατφόρμα και στόχος του είναι να δημιουργεί και να θέτει σε εφαρμογή ερωτηματολόγια καθώς και να επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων στατιστικών δεδομένων τόσο ανά κυβερνητικό οργανισμό, όσο και συγκεντρωτικά. Μέσω του Decision Support System καθίσταται δυνατή η περιγραφή των ενεργειών που περιέχει κάθε μοντέλο πολιτικής καθώς και η δυνατότητα σχολιασμού και γενικότερα παροχής ανατροφοδότησης από τους υπόλοιπους χρήστες. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών. Όλα αυτά υλοποιούνται με την χρήση εφαρμογών και διαδικτυακών εργαλείων Web 2.0. Επιπλέον, το Decision Support System έχει την δυνατότητα, έπειτα από κατάλληλη παραμετροποίηση, να προβαίνει σε περαιτέρω επεξεργασία και ανάλυση των πληροφοριών που έχει λάβει από τους χρήστες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρέχει περισσότερα δεδομένα στους κρατικούς φορείς για να λάβουν τις τελικές τους αποφάσεις, ενισχύοντας έτσι την πιθανότητα να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Σε συστήματα όπου εμπλέκονται πολλές οντότητες, υποσυστήματα και εργαλεία υπάρχει αυξημένη ανάγκη για ασφάλεια και προστασία της ιδιωτικότητας. Στο συγκεκριμένο σύστημα το Identity Management System περιλαμβάνει μια σειρά δράσεων προκειμένου να διασφαλίζεται η ασφάλεια και να προστατεύεται η ιδιωτικότητα των χρηστών. Τέλος, το Middleware επίπεδο έχει

ως στόχο την επικοινωνία και την ενσωμάτωση των παραπάνω περιφερειακών, ανεξάρτητων συστημάτων με την κύρια πλατφόρμα.

## **2.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ**

### **2.4.1 Τι είναι το Σύστημα Διαχείρισης Περιεχομένου (Content Management System)**

Το σύστημα διαχείρισης περιεχομένου (Content management system, 2013) είναι λογισμικό δημιουργίας ιστοτόπων που επιτρέπει την δημιουργία, οργάνωση, έλεγχο, δημοσίευση και τροποποίηση περιεχομένου σε ένα πλήθος μορφών, όπως κείμενο, βίντεο, εικόνα. Το σύστημα διαχείρισης περιεχομένου παρέχει γραφικό περιβάλλον μέσω του οποίου δίνεται άμεση πρόσβαση στο περιεχόμενο της ιστοσελίδας. Ακόμη, αξιοποιεί τις αρχές του αντικειμενοστραφούς προγραμματισμού και χάρη στη δυνατότητα χρήσης συνοδευτικών λογισμικών παρέχει υψηλού επιπέδου λειτουργικότητα.

### **2.4.2 Πλεονεκτήματα Συστημάτων Διαχείρισης Περιεχομένου**

Η χρήση συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου παρέχει ένα πλήθος πλεονεκτημάτων, όπου τα σημαντικότερα εκ των οποίων συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Μείωση εξόδων
- Υψηλές δυνατότητες ασφάλειας
- Ευκολία χρήσης
- Λιγότερες ανάγκες εκπαίδευσης
- Δυνατότητα αποκέντρωσης διατήρησης περιεχομένου της ιστοσελίδας που συμβάλλει στη μείωση των καθυστερήσεων
- Καλύτερος καταμερισμός εργασίας και ιεράρχιση ευθυνών στην δημιουργία και διαχείριση της ιστοσελίδας
- Παροχή προσωποποιημένης πληροφορίας

### **2.4.3 Είδη Συστημάτων Διαχείρισης Περιεχομένου**

#### Κλειστού Κώδικα

Είναι λογισμικό που αναπτύσσεται από κερδοσκοπικές ή μη εταιρίες με σκοπό να το διοχετεύσουν στο εμπόριο και στη συνέχεια αναλαμβάνουν την υποστήριξή του. Μερικά δημοφιλή συστήματα διαχείρισης περιεχομένου κλειστού κώδικα είναι τα: Jalios JCMS, Vignette Content Management, Dot Net Nuke και Powerfront CMS.

#### Ανοικτού Κώδικα

Είναι λογισμικό που αναπτύσσεται από κοινότητες χρηστών και διανέμεται ελεύθερα, χωρίς λήψη αντιτίμου. Η υποστήριξη παρέχεται συνήθως από την ίδια την κοινότητα χρηστών που ανέπτυξε το λογισμικό. Μερικά δημοφιλή συστήματα διαχείρισης περιεχομένου ανοικτού κώδικα είναι τα: Joomla!, Drupal και το Wordpress.

### **2.4.4 Σύγκριση Συστημάτων Διαχείρισης Περιεχομένου**

Σ' αυτό το σημείο θα γίνει μία προσπάθεια σύγκρισης κάποιων συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου. Αξίζει να σημειωθεί πως στις μέρες μας υπάρχει μια πληθώρα τέτοιων συστημάτων, τόσο ανοικτού, όσο και κλειστού κώδικα. Στη σύγκριση που θα λάβει χώρα, σε αυτή την υποενότητα, θα συμμετέχουν τα πιο δημοφιλή συστήματα διαχείρισης περιεχομένου ανοικτού κώδικα, που είναι το Joomla, το Drupal, και το DotNetNuke. Τα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου Joomla και Drupal διατίθενται ελεύθερα, χωρίς κόστος αγοράς αδειών. Αντιθέτως, το DotNetNuke διαθέτει και εκδόσεις επί πληρωμή. Στην σύγκριση που θα λάβει χώρα, όμως,



θα συμπεριληφθεί η Community Edition 7.0 του DotNetNuke που διατίθεται δωρεάν. Τα κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει η σύγκριση των προαναφερθέντων συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου είναι οι Απαιτήσεις Συστήματος που απαιτεί καθένα απ' αυτά, η Ασφάλεια που παρέχει, η παρεχόμενη Υποστήριξη, η Ευκολία Χρήσης/ Φιλικότητα, η Απόδοση, οι παρεχόμενες Δυνατότητες Διαχείρισης, η Διαλειτουργικότητα, η Ευελιξία καθώς και η Δυνατότητα Ενσωμάτωσης άλλων εφαρμογών.

### Απαιτήσεις Συστήματος

Στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 8) απεικονίζονται οι απαιτήσεις συστήματος για καθένα απ' τα συγκρινόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου.

	<b>DotNetNuke Community Edition 7.0</b> ❌	<b>Drupal 7.12</b> ❌	<b>Joomla! 2.5.4</b> ❌
<i>Last Updated</i>	1/3/2013	2/16/2012	5/2/2012
<b>System Requirements</b>	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> <i>Application Server</i>	IIS/.Net	Apache	CGI
<input type="checkbox"/> <i>Approximate Cost</i>	\$0	Free	Free
<input type="checkbox"/> <i>Database</i>	MSSQL	MySQL	MySQL
<input type="checkbox"/> <i>License</i>	Open Source	Open Source	Open Source
<input type="checkbox"/> <i>Operating System</i>	Windows Only	Platform Independent	Platform Independent
<input type="checkbox"/> <i>Programming Language</i>	C#	PHP	PHP
<input type="checkbox"/> <i>Root Access</i>	Yes	No	No
<input type="checkbox"/> <i>Shell Access</i>	Yes	No	No
<input type="checkbox"/> <i>Web Server</i>	IIS	Any	Any

Εικόνα 8 Απαιτήσεις συστήματος (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Στην παραπάνω εικόνα διακρίνεται πως η Community Edition του DotNetNuke βρίσκεται στην έκδοση 7.0 και η τελευταία ενημέρωση έγινε στις 3/1/2013. Εγκαθίσταται και τρέχει σε περιβάλλον IIS/.Net και χρησιμοποιεί τη μηχανή της βάση δεδομένων του SQL της Microsoft για την αποθήκευση του περιεχομένου και των ρυθμίσεων. Είναι συμβατό μόνο με λειτουργικά συστήματα Windows και η γλώσσα προγραμματισμού που έχει χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη αυτού του CMS είναι η C#. Απαιτείται σύνδεση με δικαιώματα διαχειριστή (administrator) καθώς και πρόσβαση στο κέλυφος (Shell) για την εγκατάσταση της εφαρμογής. Τέλος, αυτό το CMS είναι συμβατό με τον IIS server. Το Drupal βρίσκεται στην έκδοση 7.12 και η τελευταία του ενημέρωση έγινε στις 16/2/2012. Εγκαθίσταται και τρέχει σε περιβάλλον Apache και χρησιμοποιεί τη μηχανή της βάσης δεδομένων του MySQL. Είναι συμβατό με όλα τα λειτουργικά συστήματα και Web Servers και έχει αναπτυχθεί σε PHP. Δεν είναι απαραίτητη η σύνδεση στο σύστημα με δικαιώματα διαχειριστή, ούτε η πρόσβαση στο κέλυφος για την εγκατάστασή του. Το Joomla βρίσκεται στην έκδοση 2.5.4 και η τελευταία του ενημέρωση έγινε στις 5/2/2012. Εγκαθίσταται και τρέχει σε περιβάλλοντα που πληρούν τις προδιαγραφές του CGI και χρησιμοποιεί τη μηχανή της βάσης δεδομένων του MySQL. Είναι συμβατό με όλα τα λειτουργικά συστήματα και Web Servers και έχει αναπτυχθεί σε PHP. Δεν είναι απαραίτητη η σύνδεση στο σύστημα με δικαιώματα διαχειριστή, ούτε η πρόσβαση στο κέλυφος για την εγκατάστασή του.

### Ασφάλεια

Η εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 9) απεικονίζει τις δυνατότητες ασφαλείας που διαθέτουν τα συγκρινόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου.

Security	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Audit Trail	Yes	Yes	No
<input type="checkbox"/> Captcha	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Content Approval	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Email Verification	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Granular Privileges	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Kerberos Authentication	Free Add On	No	No
<input type="checkbox"/> LDAP Authentication	Free Add On	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Login History	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> NIS Authentication	Free Add On	No	No
<input type="checkbox"/> NTLM Authentication	Yes	Free Add On	No
<input type="checkbox"/> Pluggable Authentication	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Problem Notification	No	No	No
<input type="checkbox"/> Sandbox	Yes	No	No
<input type="checkbox"/> Session Management	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> SMB Authentication	Free Add On	No	No
<input type="checkbox"/> SSL Compatible	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> SSL Logins	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> SSL Pages	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Versioning	Yes	Yes	Free Add On

Εικόνα 9 Ασφάλεια (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Όπως διαπιστώνεται από την παραπάνω εικόνα (Εικόνα 9) το DotNetNuke χρησιμοποιεί μηχανισμό audit προκειμένου να έχει την δυνατότητα ο διαχειριστής να ελέγχει ποιος χρήστης προβαίνει σε ενέργειες διαγραφής, τροποποίησης ή προσθήκης περιεχομένου. Επίσης, διαθέτει captcha προκειμένου να εξασφαλίζεται πως μία προσπάθεια εγγραφής στο σύστημα προέρχεται από άνθρωπο και όχι αυτοματοποιημένα από κάποιο λογισμικό που σκοπό έχει να πλήξει την ασφάλεια του συστήματος. Ακόμη, διαθέτει μηχανισμό επιβεβαίωσης της εγκυρότητας της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail verification) του χρήστη καθώς, επίσης, παρέχει και τη δυνατότητα στο διαχειριστή να δίνει διαφορετικά δικαιώματα εγγραφής και ανάγνωσης στους χρήστες ανά σελίδα ή ανά ενότητα περιεχομένου (Granular Privileges). Επιπλέον, διαθέτει και μηχανισμό έγκρισης περιεχομένου και διατήρησης ιστορικού συνδέσεων, δηλαδή ποιος χρήστης και πότε συνδέθηκε στο σύστημα καθώς και ιστορικό αποτυχημένων συνδέσεων. Σχετικά με την αυθεντικοποίηση (authentication) το DotNetNuke παρέχει τη δυνατότητα και αυθεντικοποίηση NTLM. Επίσης, με την χρήση πρόσθετων προγραμμάτων έχει την δυνατότητα παροχής Kerberos, LDAP, SMB και NIS αυθεντικοποίησης. Ακόμη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί με SSL πιστοποιητικό στον web server (SSL Compatible), επιτρέπει τα SSL logins και επιτρέπει την μετάβαση σε SSL σελίδες. Τέλος, παρέχεται στον διαχειριστή η δυνατότητα να ελέγχει ποιος είναι συνδεδεμένος στο σύστημα και τι ενέργειες κάνει αλλά, δεν παρέχεται μηχανισμός ειδοποίησης (παραδείγματος χάρη μέσω e-mail, sms, άμεσου μηνύματος) των διαχειριστών για προβλήματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν, όπως το να σταματήσει να καταμετρά τα logins ο μετρητής. Το Drupal παρέχει μηχανισμούς Audit, έγκρισης περιεχομένου, επιβεβαίωσης της εγκυρότητας της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail verification), διατήρησης ιστορικού συνδέσεων καθώς, επίσης, παρέχει και τη δυνατότητα στο διαχειριστή να δίνει διαφορετικά δικαιώματα εγγραφής και ανάγνωσης στους χρήστες ανά σελίδα ή ανά ενότητα περιεχομένου (Granular Privileges). Η δυνατότητα captcha παρέχεται με την εγκατάσταση πρόσθετου προγράμματος. Στο Drupal αυθεντικοποίηση Kerberos, NIS και SMB δεν είναι εφικτό να παρέχεται, αντιθέτως, είναι εφικτή η παροχή αυθεντικοποίησης LDAP και NTLM κατόπιν εγκατάστασης πρόσθετων προγραμμάτων. Ακόμη μπορεί να χρησιμοποιηθεί με SSL πιστοποιητικό στον web server (SSL

Compatible) αλλά η δυνατότητα για SSL logins και μετάβαση σε SSL σελίδες παρέχεται μόνο με την εγκατάσταση πρόσθετων προγραμμάτων. Τέλος, παρέχεται στον διαχειριστή η δυνατότητα να ελέγχει ποιος είναι συνδεδεμένος στο σύστημα και τι ενέργειες κάνει αλλά, δεν παρέχεται μηχανισμός ειδοποίησης (παραδείγματος χάρη μέσω e-mail, sms, άμεσου μηνύματος) των διαχειριστών για προβλήματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν. Το Joomla διαθέτει μηχανισμούς έγκρισης περιεχομένου, επιβεβαίωσης της εγκυρότητας της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail verification), διατήρησης ιστορικού συνδέσεων καθώς, επίσης, παρέχει και τη δυνατότητα στο διαχειριστή να δίνει διαφορετικά δικαιώματα εγγραφής και ανάγνωσης στους χρήστες ανά σελίδα ή ανά ενότητα περιεχομένου (Granular Privileges). Η δυνατότητα captcha παρέχεται με την εγκατάσταση πρόσθετου προγράμματος, ενώ δεν παρέχεται δυνατότητα Audit. Αναφορικά με τις δυνατότητες αυθεντικοποίησης το Joomla δεν υποστηρίζει Kerberos, LDAP, NTLM, SMB και NIS. Υποστηρίζει μόνο LDAP αυθεντικοποίηση. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί με SSL πιστοποιητικό στον web server (SSL Compatible), επιτρέπει τα SSL logins και επιτρέπει την μετάβαση σε SSL σελίδες. Τέλος, παρέχεται στον διαχειριστή η δυνατότητα να ελέγχει ποιος είναι συνδεδεμένος στο σύστημα και τι ενέργειες κάνει αλλά, δεν παρέχεται μηχανισμός ειδοποίησης των διαχειριστών για προβλήματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν.

### Υποστήριξη

Στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 10) απεικονίζονται οι δυνατότητες υποστήριξης που παρέχουν τα εξεταζόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου.

Support	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Certification Program	Yes	Limited	No
<input type="checkbox"/> Code Skeletons	Yes	Yes	Free Add On
<input type="checkbox"/> Commercial Manuals	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Commercial Support	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Commercial Training	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Developer Community	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Online Help	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Pluggable API	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Professional Hosting	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Professional Services	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Public Forum	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Public Mailing List	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Test Framework	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Third-Party Developers	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Users Conference	Yes	Yes	Yes

Εικόνα 10 Υποστήριξη (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Παρατηρείται πως και για τα τρία συστήματα διαχείρισης περιεχομένου που εξετάζονται υπάρχει διαθέσιμη τεκμηρίωση με βιβλία ή άλλα μέσα, υπάρχουν εταιρίες που προσφέρουν, επί πληρωμή, τεχνική υποστήριξη ή/ και εκπαίδευση, υπάρχει κοινότητα προγραμματιστών στο διαδίκτυο που ασχολείται αποκλειστικά με αυτά τα συστήματα, διαθέτουν ενσωματωμένο σύστημα βοήθειας, υπάρχουν διαθέσιμα forums, υπάρχουν τρίτες εταιρίες που αναπτύσσουν πρόσθετες εφαρμογές γι' αυτά τα συστήματα, ενώ, διοργανώνονται και ετήσιες συναντήσεις των χρηστών αυτών των συστημάτων στις οποίες έχουν την δυνατότητα ν' ανταλλάξουν απόψεις, να εκπαιδευτούν κ.α. Για το DotNetNuke υπάρχει πρόγραμμα πιστοποίησης γνώσεων πάνω σ' αυτό. Για το Drupal υπάρχει κάτι ανάλογο αλλά πιστοποιεί τον χρήστη μόνο σε ένα μέρος των γνώσεων του αναφορικά με το πρόγραμμα, ενώ, για το Joomla δεν υπάρχει αναγνωρισμένη πιστοποίηση. Για το DotNetNuke και το Drupal υπάρχουν έτοιμα πρότυπα τα οποία

διευκολύνουν το έργο των προγραμματιστών στην ανάπτυξη πρόσθετων προγραμμάτων γι' αυτά. Αντίθετα, στο Joomla! αυτό είναι εφικτό με την εγκατάσταση πρόσθετου προγράμματος.

### Ευκολία Χρήσης/ Φιλικότητα

Η εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 11) απεικονίζει το γενικό πλαίσιο δυνατοτήτων των εξεταζόμενων συστημάτων σχετικά με θέματα φιλικότητας προς το χρήστη.

Ease of Use	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Drag-N-Drop Content	Yes	Free Add On	No
<input type="checkbox"/> Email To Discussion	No	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Friendly URLs	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Image Resizing	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Macro Language	No	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Mass Upload	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Prototyping	Yes	Limited	Yes
<input type="checkbox"/> Server Page Language	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Site Setup Wizard	Yes	Limited	No
<input type="checkbox"/> Spell Checker	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Style Wizard	Yes	Limited	No
<input type="checkbox"/> Subscriptions	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Template Language	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> UI Levels	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Undo	Yes	Limited	No
<input type="checkbox"/> WYSIWYG Editor	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Zip Archives	Yes	No	No

Εικόνα 11 Ευκολία χρήσης, φιλικότητα (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Σχετικά με την ευκολία χρήσης κάθε συστήματος, το DotNetNuke διαθέτει λειτουργία Drag and Drop, δηλαδή επιτρέπει στον χρήστη να τοποθετεί σύροντας το περιεχόμενο στο σημείο που επιθυμεί, διαθέτει φιλικά προς τον χρήστη URL, δηλαδή χρησιμοποιεί URL που περιέχουν λέξεις και όχι σύμβολα ή αριθμούς, επιτρέπει στον χρήστη να αλλάζει το μέγεθος των εικόνων που έχει ανεβάσει χωρίς τη χρήση άλλου λογισμικού, επιτρέπει την μαζική εισαγωγή και ανέβασμα εικόνων και άλλων αρχείων και παρέχει τη δυνατότητα κατασκευής ιστοσελίδας με τη χρήση οδηγού. Επίσης, διαθέτει ενσωματωμένο ορθογραφικό διορθωτή, οδηγό για την δημιουργία προτύπων σχεδίασης (templates), θεμάτων και στυλ που επιτρέπουν στον χρήστη να επιλέγει βήμα- βήμα τα χρώματα, το λογότυπο κ.α. που θέλει να χρησιμοποιήσει στην ιστοσελίδα του χωρίς να διαθέτει γνώσεις HTML/ CSS. Ακόμη, επιτρέπει στον χρήστη να λαμβάνει ειδοποιήσεις όταν προστίθεται νέο περιεχόμενο ή ενημερώνεται το ήδη υπάρχον σε διάφορα τμήματα της ιστοσελίδας που τον ενδιαφέρουν ιδιαίτερα, παρέχει την δυνατότητα της αναίρεσης και επιτρέπει την δυνατότητα ανεβάσματος συμπιεσμένων αρχείων. Το Drupal διαθέτει φιλικά προς τον χρήστη URL αλλά οι περισσότερες δυνατότητες ευκολίας χρήσης που παρέχει επιτυγχάνονται με την εγκατάσταση πρόσθετων προγραμμάτων. Τέτοιου είδους παρεχόμενες δυνατότητες αποτελούν η λειτουργία Drag and Drop τοποθέτησης του περιεχομένου, η λειτουργία να αλλάζει το μέγεθος των εικόνων που έχει ανεβάσει ο χρήστης χωρίς τη χρήση άλλου λογισμικού, η δυνατότητα μαζικής εισαγωγής και ανεβάσματος εικόνων και άλλων αρχείων, η δυνατότητα προσθήκης ορθογραφικού διορθωτή καθώς και η δυνατότητα να λαμβάνει ο χρήστης ειδοποιήσεις όταν προστίθεται νέο περιεχόμενο ή ενημερώνεται το ήδη υπάρχον σε διάφορα τμήματα της ιστοσελίδας που τον ενδιαφέρουν ιδιαίτερα. Ακόμη, περιορισμένη είναι οι δυνατότητες της χρήση της λειτουργίας της αναίρεσης, της χρήσης οδηγού για την δημιουργία προτύπων σχεδίασης (templates), θεμάτων και στυλ καθώς και αυτή της κατασκευής ιστοσελίδας με τη χρήση οδηγού. Τέλος, στο Drupal δεν είναι εφικτή η δυνατότητα

ανεβάσματος συμπιεσμένων αρχείων. Το Joomla διαθέτει λειτουργία Drag and Drop, δηλαδή επιτρέπει στον χρήστη να τοποθετεί σύροντας το περιεχόμενο στο σημείο που επιθυμεί, διαθέτει φιλικά προς τον χρήστη URL, επιτρέπει στον χρήστη να αλλάζει το μέγεθος των εικόνων που έχει ανεβάσει χωρίς τη χρήση άλλου λογισμικού, επιτρέπει την μαζική εισαγωγή και ανέβασμα εικόνων και άλλων αρχείων και επιτρέπει στον χρήστη να λαμβάνει ειδοποιήσεις όταν προστίθεται νέο περιεχόμενο ή ενημερώνεται το ήδη υπάρχον σε διάφορα τμήματα της ιστοσελίδας που τον ενδιαφέρουν. Ακόμη, το Joomla, με την εγκατάσταση πρόσθετου προγράμματος παρέχει την δυνατότητα του ορθογραφικού διορθωτή. Τέλος, δεν υποστηρίζει την λειτουργία Drag and Drop του περιεχομένου, την δημιουργία ιστοσελίδας και προτύπων σχεδίασης (templates), θεμάτων και στυλ με τη χρήση οδηγού, την λειτουργία της αναίρεσης καθώς και αυτή του ανεβάσματος συμπιεσμένων αρχείων.

### Απόδοση

Performance	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Advanced Caching	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Database Replication	Yes	Yes	No
<input type="checkbox"/> Load Balancing	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Page Caching	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Static Content Export	Yes	No	No

Εικόνα 12 Απόδοση (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Αναφορικά με την απόδοση των εξεταζόμενων συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου όπως φαίνεται και στην παραπάνω εικόνα (Εικόνα 12), το DotNetNuke διαθέτει προηγμένους μηχανισμούς caching, χρησιμοποιεί αντίγραφα των βάσεων δεδομένων (Database Replication), έχει την δυνατότητα να μοιράζει το φορτίο σε πολλούς εξυπηρετητές (servers), παρέχει τη δυνατότητα του page caching για τη γρηγορότερη φόρτωση των σελίδων που ο χρήστης έχει επισκεφτεί πρόσφατα και παρέχει την δυνατότητα στο σύστημα να εξάγει το περιεχόμενό του σε στατικό HTML κώδικα. Το Drupal, διαθέτει όλες τις παραπάνω δυνατότητες που διαθέτει και το DotNetNuke, με εξαίρεση, αυτή της εξαγωγής του περιεχομένου σε στατικό HTML κώδικα. Τέλος, το Joomla διαθέτει και αυτό όλες τις παραπάνω δυνατότητες με εξαίρεση αυτές της εξαγωγής του περιεχομένου σε στατικό HTML κώδικα και της χρήσης αντιγράφων βάσεων δεδομένων (Database Replication).

### Διαχείριση

Σχετικά με τις δυνατότητες διαχείρισης που παρέχουν τα υπό σύγκριση συστήματα διαχείρισης περιεχομένου όπως απεικονίζεται στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 13), το DotNetNuke διαθέτει σύστημα διαχείρισης διαφημίσεων, αποθηκευτικό χώρο για την αποθήκευση αρχείων που έχουν ανέβει στην ιστοσελίδα προκειμένου να καθίσταται εύκολη η επαναχρησιμοποίησή τους, πρόχειρο που καθιστά ευκολότερες τις ενέργειες της αντιγραφής και της επικόλλησης, μηχανισμό για αυτόματη προσθήκη ή διαγραφή περιεχομένου της ιστοσελίδας, μηχανισμό για απευθείας τροποποίηση του περιεχομένου στο σημείο της ιστοσελίδας που είναι τοποθετημένο καθώς και δυνατότητα ολοκληρωτικής διαχείρισης του συστήματος μέσω της χρήσης ενός φυλλομετρητή ιστού, χωρίς τη χρήση άλλων εφαρμογών μέσω των οποίων θα γίνεται διαχείριση έστω και ενός συστατικού. Επίσης, παρέχει τις δυνατότητες της ομαδοποίησης και της αποθήκευσης περιεχομένου και εφαρμογών (Package Deployment) έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά μελλοντικά. Επιτρέπει στις υπό- ιστοσελίδες μιας ιστοσελίδας να έχουν την δική τους ιεραρχική οργάνωση του περιεχομένου τους, την μεταφορά στυλ, θεμάτων και προτύπων μεταξύ διαφορετικών ιστοσελίδων, την δυνατότητα ανάκτησης περιεχομένου που έχει διαγραφεί απ' την ιστοσελίδα, την δυνατότητα διατήρησης στατιστικών στοιχείων, την δυνατότητα μετάφρασης περιεχομένου σε διάφορες γλώσσες και διαθέτει σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών, πέρα της έγκρισης περιεχομένου. Τέλος, ο χρήστης με κάποια οικονομική επιβάρυνση μπορεί να λαμβάνει και την δυνατότητα να δημιουργεί περιεχόμενο σε έναν εξυπηρετητή αλλά να δύναται να μεταφέρει και να το χρησιμοποιήσει σε άλλον.

Management	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Advertising Management	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Asset Management	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Clipboard	Yes	No	No
<input type="checkbox"/> Content Scheduling	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Content Staging	Costs Extra	Free Add On	No
<input type="checkbox"/> Inline Administration	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Online Administration	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Package Deployment	Yes	Free Add On	No
<input type="checkbox"/> Sub-sites / Roots	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Themes / Skins	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Trash	Yes	No	Yes
<input type="checkbox"/> Web Statistics	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Web-based Style/Template Management	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Web-based Translation Management	Yes	Yes	Free Add On
<input type="checkbox"/> Workflow Engine	Yes	Free Add On	No

**Εικόνα 13** Δυνατότητες διαχείρισης (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Το Drupal διαθέτει δυνατότητα αποθήκευσης αρχείων που έχουν ανέβει στην ιστοσελίδα προκειμένου να καθίσταται εύκολη η επαναχρησιμοποίησή τους, επιτρέπει την απευθείας τροποποίηση του περιεχομένου στο σημείο της ιστοσελίδας που είναι τοποθετημένο, παρέχει τη δυνατότητα ολοκληρωτικής διαχείρισης του συστήματος μέσω της χρήσης ενός φυλλομετρητή ιστού, επιτρέπει στις υπό- ιστοσελίδες μιας ιστοσελίδας να έχουν την δική τους ιεραρχική οργάνωση του περιεχομένου τους καθώς και την μεταφορά στυλ, θεμάτων και προτύπων μεταξύ διαφορετικών ιστοσελίδων. Ακόμη, επιτρέπει τη συλλογή και διατήρηση στατιστικών στοιχείων καθώς και την δυνατότητα μετάφρασης περιεχομένου σε διάφορες γλώσσες. Ακόμη, το Drupal με την εγκατάσταση πρόσθετων προγραμμάτων είναι σε θέση να παρέχει τις δυνατότητες της διαχείρισης διαφημίσεων, της αυτόματης προσθήκης ή διαγραφής περιεχομένου της ιστοσελίδας, την δυνατότητα δημιουργίας περιεχομένου σε έναν εξυπηρετητή αλλά μεταφοράς και χρησιμοποίησής του σε άλλον, την δυνατότητα ομαδοποίησης και αποθήκευσης περιεχομένου και εφαρμογών (Package Deployment) καθώς και αυτή της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών, πέρα της έγκρισης περιεχομένου. Τέλος, το Drupal δεν παρέχει δυνατότητα χρήσης προχείρου (Clipboard) και δυνατότητα ανάκτησης περιεχομένου που έχει διαγραφεί απ' την ιστοσελίδα. Το Joomla διαθέτει σύστημα διαχείρισης διαφημίσεων, αποθηκευτικό χώρο για την αποθήκευση διαφόρων αρχείων που έχουν ανέβει στην ιστοσελίδα προκειμένου να καθίσταται εύκολη η επαναχρησιμοποίησή τους, μηχανισμό αυτόματης προσθήκης ή διαγραφής περιεχομένου της ιστοσελίδας, μηχανισμό για απευθείας τροποποίηση του περιεχομένου στο σημείο της ιστοσελίδας που είναι τοποθετημένο καθώς και δυνατότητα ολοκληρωτικής διαχείρισης του συστήματος μέσω της χρήσης ενός φυλλομετρητή ιστού. Επίσης, επιτρέπει στις υπό- ιστοσελίδες μιας ιστοσελίδας να έχουν την δική τους ιεραρχική οργάνωση του περιεχομένου τους, την μεταφορά στυλ, θεμάτων και προτύπων μεταξύ διαφορετικών ιστοσελίδων, την δυνατότητα ανάκτησης περιεχομένου που έχει διαγραφεί απ' την ιστοσελίδα καθώς και την δυνατότητα διατήρησης στατιστικών στοιχείων. Το Joomla με την χρήση πρόσθετης εφαρμογής επιτρέπει την μετάφραση του περιεχομένου σε διάφορες γλώσσες, ενώ, δεν διαθέτει πρόχειρο, δυνατότητα δημιουργίας περιεχομένου σε έναν εξυπηρετητή και χρησιμοποίησής του σε άλλον, δυνατότητα ομαδοποίησης και αποθήκευσης

περιεχομένου και εφαρμογών (Package Deployment) έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν πάλι μελλοντικά καθώς και σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών, πέρα της έγκρισης περιεχομένου.

### Διαλειτουργικότητα (Interoperability)

Βασικό κριτήριο σύγκρισης μεταξύ των συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου αποτελεί αυτό ο βαθμός διαλειτουργικότητας που παρέχουν. Στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 14) απεικονίζονται οι δυνατότητες διαλειτουργικότητας που παρέχουν τα συγκρινόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου.

Interoperability	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Content Syndication (RSS)	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> FTP Support	Yes	Limited	Yes
<input type="checkbox"/> iCal	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> UTF-8 Support	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> WAI Compliant	Limited	Limited	No
<input type="checkbox"/> WebDAV Support	Costs Extra	No	No
<input type="checkbox"/> XHTML Compliant	Yes	Yes	Yes

Εικόνα 14 Διαλειτουργικότητα (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Στην παραπάνω εικόνα φαίνεται πως το DotNetNuke διαθέτει δυνατότητα εξαγωγής τροφοδοσιών (RSS/XML) προκειμένου να δημοσιεύονται σε άλλες ιστοσελίδες, επιτρέπει στους χρήστες να ανεβάζουν περιεχόμενο ή/ και αρχεία μέσω FTP, επιτρέπει την υποστήριξη της κωδικοποίησης χαρακτήρων UTF- 8 και ακολουθεί τους κανόνες της W3C για να είναι συμβατό με την XHTML. Από κει και πέρα, το DotNetNuke δεν είναι πλήρως συμβατό με τους κανονισμούς της W3C για WAI (Web Accessibility Initiative), ενώ, η παροχή δυνατότητας χρήσης ημερολογίων και ανεβάσματος εσωτερικού περιεχομένου και αρχείων μέσω WebDav είναι εφικτή με πρόσθετο οικονομικό κόστος. Το Drupal διαθέτει δυνατότητα εξαγωγής τροφοδοσιών (RSS/XML) προκειμένου να δημοσιεύονται σε άλλες ιστοσελίδες, επιτρέπει την υποστήριξη της κωδικοποίησης χαρακτήρων UTF- 8 και ακολουθεί τους κανόνες της W3C για να είναι συμβατό με την XHTML. Με την χρήση πρόσθετου προγράμματος παρέχει την δυνατότητα χρήσης ημερολογίων, διαθέτει περιορισμένες δυνατότητες στην υποστήριξη του FTP και δεν είναι πλήρως συμβατό με τους κανονισμούς της W3C για WAI (Web Accessibility Initiative). Τέλος, δεν δύναται η παροχή της δυνατότητας ανεβάσματος εσωτερικού περιεχομένου και αρχείων μέσω WebDav. Το Joomla διαθέτει δυνατότητα εξαγωγής τροφοδοσιών (RSS/XML) προκειμένου να δημοσιεύονται σε άλλες ιστοσελίδες, επιτρέπει στους χρήστες να ανεβάζουν περιεχόμενο ή/ και αρχεία μέσω FTP, επιτρέπει την υποστήριξη της κωδικοποίησης χαρακτήρων UTF- 8 και ακολουθεί τους κανόνες της W3C για να είναι συμβατό με την XHTML. Με την χρήση πρόσθετου προγράμματος παρέχει την δυνατότητα χρήσης ημερολογίων, ενώ, σε καμία περίπτωση δεν είναι συμβατό με τους κανονισμούς της W3C για WAI (Web Accessibility Initiative) και δεν παρέχει δυνατότητα ανεβάσματος εσωτερικού περιεχομένου και αρχείων μέσω WebDav.

### Ευελιξία

Η εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 15) απεικονίζει τις δυνατότητες ευελιξίας που παρέχουν τα συγκρινόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου.

<b>Flexibility</b>	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> CGI-mode Support	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Content Reuse	Yes	Limited	Yes
<input type="checkbox"/> Extensible User Profiles	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Interface Localisation	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Metadata	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Multi-lingual Content	Yes	Yes	Free Add On
<input type="checkbox"/> Multi-lingual Content Integration	Yes	Yes	Free Add On
<input type="checkbox"/> Multi-Site Deployment	Yes	Yes	Free Add On
<input type="checkbox"/> URL Rewriting	Yes	Yes	Yes

Εικόνα 15 Δυνατότητα ευελιξίας (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Από την παραπάνω εικόνα προκύπτει πως το DotNetNuke παρέχει τις δυνατότητες υποστήριξης CGI- mode, επαναχρησιμοποίησης περιεχομένου, επεκτασιμότητας και προσαρμοστικότητας, στις εκάστοτε τοπικές ρυθμίσεις, των προφίλ των χρηστών, προσθήκης των ιδιοτήτων των μεταδεδομένων σε όλα τα αντικείμενα περιεχομένου καθώς και της υποστήριξης δημιουργίας ιστοσελίδων σε διαφορετικές γλώσσες. Επίσης, διαθέτει ενσωμάτωση πολύ- γλωσσικού περιεχομένου, επιτρέπει την ανάπτυξη πολλών ιστοσελίδων με την εγκατάσταση μίας φορές του λογισμικού του συστήματος και παρέχει μικρά σε μέγεθος και γενικότερα φιλικά προς των χρήστη URL. Το Drupal διαθέτει τις ίδιες δυνατότητες ευελιξίας με το DotNetNuke, με εξαίρεση αυτή της επαναχρησιμοποίησης του περιεχομένου, όπου οι δυνατότητες του Drupal είναι περιορισμένες. Το Joomla διαθέτει όλες τις δυνατότητες που διαθέτει και το DotNetNuke εκτός από αυτές της υποστήριξης δημιουργίας ιστοσελίδων σε διαφορετικές γλώσσες, της ενσωμάτωσης πολύ- γλωσσικού περιεχομένου και την ανάπτυξη πολλών ιστοσελίδων με την εγκατάσταση μίας φορές του λογισμικού του συστήματος, οι οποίες παρέχονται με την προσθήκη πρόσθετων προγραμμάτων.

### Χρήση σε Εμπορικές Εφαρμογές

Στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 16) εμφανίζονται οι δυνατότητες που διαθέτουν τα συγκρινόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου σχετικά με τη χρήση τους σε εμπορικές εφαρμογές.

<b>Commerce</b>	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Affiliate Tracking	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Inventory Management	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Pluggable Payments	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Pluggable Shipping	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Pluggable Tax	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Point of Sale	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Shopping Cart	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Subscriptions	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Wish Lists	Free Add On	Free Add On	Free Add On

Εικόνα 16 Δυνατότητα χρήσης σε εμπορικές εφαρμογές (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Απ' την παραπάνω εικόνα παρατηρείται πως το DotNetNuke διαθέτει μηχανισμό που επιτρέπει στον χρήστη να δημιουργεί λίστες με τα προϊόντα που πρόκειται ν' αγοράσει, μηχανισμό διαχείρισης συνδρομών και μηχανισμό σύνδεσης συνεργαζόμενων ιστοσελίδων. Επίσης, το DotNetNuke, με επιπρόσθετο κόστος, παρέχει τις δυνατότητες διαχείρισης



καταλόγων, επιλογής τρόπου πληρωμής, υπολογισμού εξόδων αποστολής και υπολογισμού φόρου, ενώ με την εγκατάσταση εφαρμογής που διατίθεται δωρεάν είναι εφικτή η παροχή της δυνατότητας στον χρήστη δημιουργίας Wish List. Το Drupal όπως και το Joomla παρέχουν όλες τις προαναφερθείσες δυνατότητες του DotNetNuke με την εγκατάσταση πρόσθετων, δωρεάν διατιθέμενων εφαρμογών.

### Ενσωματωμένες Εφαρμογές

Η τελευταία κατηγορία στην οποία θα συγκριθούν τα εξεταζόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου είναι οι το πλήθος των ενσωματωμένων εφαρμογών που διαθέτουν. Στις εικόνες που ακολουθούν (Εικόνα 17) απεικονίζονται οι ενσωματωμένες εφαρμογές κάθε συστήματος και στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής θα δοθεί έμφαση στις πιο σημαντικές απ' αυτές.

Built-in Applications	DotNetNuke Community Edition 7.0	Drupal 7.12	Joomla! 2.5.4
<input type="checkbox"/> Blog	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Chat	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Classifieds	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Contact Management	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Data Entry	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Database Reports	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Discussion / Forum	Yes	Yes	Free Add On
<input type="checkbox"/> Document Management	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Events Calendar	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Events Management	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Expense Reports	Costs Extra	No	Free Add On
<input type="checkbox"/> FAQ Management	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> File Distribution	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Graphs and Charts	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Groupware	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Guest Book	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Help Desk / Bug Reporting	Free Add On	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> HTTP Proxy	Costs Extra	No	No
<input type="checkbox"/> In/Out Board	Free Add On	Free Add On	No
<input type="checkbox"/> Job Postings	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Link Management	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Mail Form	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Matrix	Free Add On	No	No
<input type="checkbox"/> My Page / Dashboard	Costs Extra	Free Add On	No
<input type="checkbox"/> Newsletter	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Photo Gallery	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Polls	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Product Management	Yes	Free Add On	Yes
<input type="checkbox"/> Project Tracking	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Search Engine	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Site Map	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Stock Quotes	Free Add On	Free Add On	Free Add On

<input type="checkbox"/> Surveys	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Syndicated Content (RSS)	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Tests / Quizzes	Yes	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Time Tracking	Costs Extra	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> User Contributions	Yes	Yes	Yes
<input type="checkbox"/> Weather	Free Add On	Free Add On	Free Add On
<input type="checkbox"/> Web Services Front End	Yes	Limited	Yes
<input type="checkbox"/> Wiki	Yes	Free Add On	Free Add On

Εικόνα 17 Ενσωματωμένες εφαρμογές (ανάκτηση από [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org), 17/02/2013)

Στις παραπάνω εικόνες παρατηρείται πως το DotNetNuke περιέχει κάποιες πολύ σημαντικές ενσωματωμένες εφαρμογές όπως, blog, forum, chat, διαχείρισης επαφών, κατηγοριοποίησης, δημιουργίας αναφορών βάσεων δεδομένων, ημερολογίου, οργάνωση συχνών ερωτήσεων, διαχείρισης εγγράφων, διαχείρισης γεγονότων, διαχείρισης συνδέσμων, εγγραφής ή/ και διαγραφής των χρηστών σε/ από newsletters, συλλογής φωτογραφιών (photo gallery), διεξαγωγής δημοσκοπήσεων, μηχανών αναζήτησης, χάρτη ιστοσελίδας και wikis. Επίσης, με επιπλέον κόστος ή εγκατάσταση πρόσθετου προγράμματος είναι εφικτό να παρέχονται υπηρεσίες αναφοράς σφαλμάτων της ιστοσελίδας, matrix, διαχείρισης έργου και πληροφοριών καιρού. Το Drupal διαθέτει τις ενσωματωμένες εφαρμογές blog, forum, οργάνωση συχνών ερωτήσεων, διεξαγωγής δημοσκοπήσεων και μηχανών αναζήτησης. Με την εγκατάσταση πρόσθετων εφαρμογών το Drupal δύναται να παρέχει υπηρεσίες chat, ταξινόμησης περιεχομένου, διαχείρισης επαφών, δημιουργίας αναφορών βάσεων δεδομένων, διαχείρισης εγγράφων, ημερολογίου, διαχείρισης γεγονότων, αναφοράς σφαλμάτων ιστοσελίδας, διαχείρισης συνδέσμων, εγγραφής ή/ και διαγραφής των χρηστών σε/ από newsletters, συλλογής φωτογραφιών (photo gallery), χάρτη ιστοσελίδας, πληροφοριών καιρού και wikis. Το Joomla περιέχει ενσωματωμένες εφαρμογές για blog, διαχείριση επαφών, οργάνωση συχνών ερωτήσεων, διαχείριση συνδέσμων, διεξαγωγή δημοσκοπήσεων και χρήση μηχανών αναζήτησης. Επίσης, το Joomla με τη χρήση πρόσθετων εφαρμογών παρέχει υπηρεσίες chat, ταξινόμησης, αναφορών βάσεων δεδομένων, forum, διαχείρισης εγγράφων, ημερολογίου, διαχείρισης γεγονότων, εγγραφής ή/ και διαγραφής των χρηστών σε/ από newsletters, συλλογής φωτογραφιών (photo gallery), χάρτη ιστοσελίδας και wikis.

### Συμπεράσματα Σύγκρισης

Τα εξεταζόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου έχουν πανομοιότυπες απαιτήσεις συστήματος. Το DotNetNuke φαίνεται να υπερτερεί στα κριτήρια της ασφάλειας, της υποστήριξης, της απόδοσης, της διαχείρισης, της διαλειτουργικότητας, της ευελιξίας και των ενσωματωμένων εφαρμογών. Στην ευκολία χρήσης φαίνεται να κυριαρχεί το Drupal, ενώ, στο κριτήριο της χρησιμοποίησης των παραπάνω συστημάτων σε εμπορικούς σκοπούς υπερτερούν το Joomla με το Drupal. Η υπεροχή του DotNetNuke βασίζεται σε ποσοτική σύγκριση καθώς φέρεται να παρέχει περισσότερες δυνατότητες ανά κριτήριο από τα υπόλοιπα δύο συστήματα διαχείρισης περιεχομένου. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι η υπεροχή του είναι καθολική και ποιοτική κι αυτό γιατί μπορεί να μην το DotNetNuke να παρέχει περισσότερες δυνατότητες αλλά οι ελάχιστες που δεν παρέχει να θεωρούνται πιο χρήσιμες και πιο σημαντικές από αυτές που παρέχει. Επίσης, παρατηρείται πως στο κριτήριο της χρήσης σε εμπορικές εφαρμογές, που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια σύγκρισης, το DotNetNuke παρέχει τις περισσότερες δυνατότητες με εφαρμογές που η απόκτησή τους απαιτεί επιπρόσθετο κόστος σε αντίθεση με τα αλλά δύο συστήματα διαχείρισης περιεχομένου που παρέχουν το σύνολο των δυνατοτήτων με την εγκατάσταση δωρεάν επιπρόσθετων εφαρμογών. Αυτό εξηγεί το γεγονός πως το Drupal και το Joomla είναι περισσότερο διαδεδομένα έναντι του DotNetNuke αν και από τη σύγκριση που διενεργήθηκε φαίνεται πως το DotNetNuke υπερτερεί στα περισσότερα κριτήρια.

Η σύγκριση των παραπάνω CMS έγινε με την χρήση της ιστοσελίδας [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org) η οποία παρέχει στον χρήστη την δυνατότητα να επιλέξει από ένα πολύ μεγάλο πλήθος CMS

αυτά που θέλει να συγκρίνει. Τα κριτήρια στα οποία γίνεται η σύγκριση είναι: η ασφάλεια, η υποστήριξη, η απόδοση, η διαχείριση, η διαλειτουργικότητα, η ευελιξία, οι ενσωματωμένες εφαρμογές, η ευκολία χρήσης και η δυνατότητα χρήσης σε εμπορικούς σκοπούς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Πρακτική Εφαρμογή- Ανάπτυξη συνεργατικού συστήματος «Ενεργοί Πολίτες»**

Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, στόχο της πρακτικής εφαρμογής αποτελεί η δημιουργία ενός συνεργατικού συστήματος μέσω του οποίου θα λαμβάνει χώρα η συνεργατική διακυβέρνηση. Έτσι, αποφασίστηκε να δημιουργηθεί ένα συνεργατικό σύστημα, όπου, βασικό αντικείμενο του οποίου αποτελεί η διαβούλευση επί των προτάσεων για τις αποφάσεις που καλείται να λάβει η περιφέρεια Πελοποννήσου για τους τομείς παιδείας, υγείας, τουρισμού, ανάπτυξης- ανταγωνιστικότητας καθώς και περιβάλλοντος- οικολογίας.

### **3.1 Ομάδες Χρηστών- Ανάλυση Απαιτήσεων**

Στο συνεργατικό σύστημα που δημιουργήθηκε υπάρχουν δύο ομάδες χρηστών. Οι πολίτες της περιφέρειας Πελοποννήσου και οι τομεάρχες για θέματα παιδείας, υγείας, τουρισμού, ανάπτυξης- ανταγωνισμού και περιβάλλοντος- οικολογίας της περιφέρειας. Πιο συγκεκριμένα:

Οι πολίτες διαθέτουν δικαίωμα συμμετοχής στις διαβουλεύσεις των προτάσεων που κατατίθενται. Μπορούν, δηλαδή, μέσω της δυνατότητας εισαγωγής σχολίων να καταθέτουν τις απόψεις τους σχετικά με τις προτάσεις που θέτονται υπό διαβούλευση ή ακόμη και να σχολιάζουν τις προτάσεις άλλων συμμετεχόντων. Επιτρέπεται να διαγράφουν μόνο τα δικά τους σχόλια και όχι σχόλια άλλων συμμετεχόντων. Ακόμη, διαθέτουν δυνατότητα παρακολούθησης των υπό εξέλιξη έργων, όπως την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων. Επίσης, στους πολίτες παρέχεται δυνατότητα λήψης (download) και υποβολής (upload) εγγράφων από και προς το σύστημα. Επιπρόσθετα, διαθέτουν δικαίωμα συμμετοχής σε έρευνες, forum και ζωντανές συζητήσεις (chat) προκειμένου να δίνεται βήμα στις απόψεις, τις σκέψεις και τους προβληματισμούς τους. Στο forum δεν διαθέτουν δικαίωμα δημιουργίας νέων θεμάτων πάρα μόνο αυτό της συμμετοχής στα υπάρχοντα. Επίσης, δεν δικαιούνται να δημιουργούν νέες έρευνες πάρα μόνο να συμμετέχουν σε αυτές και να λαμβάνουν εικόνα των αποτελεσμάτων. Τα οφέλη που απορρέουν για τους πολίτες άπτονται της ενεργής συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων που θα εφαρμοσθούν στην κοινωνία την οποία οι ίδιοι αποτελούν, της λήψης χρήσιμης πληροφόρησης από την βιβλιοθήκη εγγράφων καθώς και της παρακολούθησης των υπό εξέλιξη έργων.

Οι τομεάρχες της περιφέρειας διαθέτουν δικαίωμα καθορισμού των προτάσεων που τίθενται σε διαδικασία διαβούλευσης και συμμετοχής τους σε αυτή. Πέρα από τις δυνατότητες εισαγωγής σχολίων, σχολιασμού προτάσεων άλλων χρηστών και διαγραφής των δικών τους σχολίων, διατηρούν και το δικαίωμα διαγραφής των σχολίων άλλων χρηστών. Επίσης, διαθέτουν την δυνατότητα να δημιουργούν νέα έργα, χάρη στο πρόσθετο πρόγραμμα που χρησιμοποιείται για την δημιουργία και την παρακολούθηση έργων. Στα δικαιώματά τους συγκαταλέγονται, επίσης, οι δυνατότητες λήψης και υποβολής εγγράφων στην ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του συστήματος. Ακόμη, διαθέτουν δικαίωμα συμμετοχής στις έρευνες που διενεργούνται καθώς και δικαίωμα δημιουργίας νέας στον τομέα τους. Τα δικαιώματά τους στο forum δεν περιορίζονται μόνο στην συμμετοχή τους στα υπάρχοντα θέματα αλλά περιλαμβάνουν και την δημιουργία νέων θεμάτων. Τα οφέλη που απορρέουν για τους τομεάρχες της περιφέρειας Πελοποννήσου συνοψίζονται στο ότι αφουγκράζονται την κοινή γνώμη, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις που λαμβάνουν να ταυτίζονται με τις επιθυμίες αυτής, τους παρέχεται ευκολία στην δημιουργία και διαχείριση έργων και λαμβάνουν ικανοποιητική εικόνα των τάσεων που επικρατούν στην κοινή γνώμη, με αποτέλεσμα να καθίστανται σε θέση ν' αναλύουν και αξιολογούν ποιοτικότερα τις πολιτικές που επίκειται να λάβουν.

Πέρα από την απαίτηση για διαβούλευση, το συνεργατικό σύστημα φιλοδοξεί να καλύπτει και τις απαιτήσεις για:

- Αλληλεπίδραση
- Προστασία ιδιωτικότητας
- Ευχρηστία
- Οργάνωση περιεχομένου
- Παρακολούθηση διαδικασιών

- Ανατροφοδότηση
- Λήψη και παροχή πληροφόρησης:

#### Διαβούλευση:

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, βασική απαίτηση αποτελεί η παροχή, στους χρήστες του συνεργατικού συστήματος, δυνατότητας διαβούλευσης επί των προτάσεων για τις αποφάσεις που καλείται να λάβει η περιφέρεια Πελοποννήσου για τους τομείς παιδείας, υγείας, τουρισμού, ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας καθώς και περιβάλλοντος και οικολογίας. Στις περιπτώσεις που μία πρόταση χωρίζεται σε επιμέρους προτάσεις, οι επισκέπτες έχουν την δυνατότητα να σχολιάσουν εκτός από την πρόταση στο σύνολό της και τις επιμέρους αυτές προτάσεις. Επίσης, οι χρήστες του συνεργατικού συστήματος, εκτός από το δικαίωμα να εκφράζουν τις προσωπικές τους απόψεις από μηδενική βάση, θα διαθέτουν και αυτό του σχολιασμού των θέσεων άλλων χρηστών. Σε κάθε πρόταση που τίθεται προς διαβούλευση θ' αναφέρεται πόσες μέρες απομένουν μέχρι την ημερομηνία λήξης της διαβούλευσης για την εν λόγω πρόταση.

#### Αλληλεπίδραση:

Μία δευτερή βασική απαίτηση αποτελεί τόσο η ενίσχυση της αλληλεπίδρασης των χρηστών μεταξύ τους, όσο και με το συνεργατικό σύστημα. Η αλληλεπίδραση των χρηστών με το συνεργατικό σύστημα περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους οι χρήστες παρέχουν ανατροφοδότηση σ' αυτό. Η συνεργασία μεταξύ των χρηστών περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με αποτέλεσμα να παράγονται χρήσιμα αποτελέσματα, που αποτελεί και τον στόχο της συνεργατικής διακυβέρνησης. Τόσο η αλληλεπίδραση των χρηστών με το συνεργατικό σύστημα, όσο και η μεταξύ τους συνεργασία αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της συνεργατικής διακυβέρνησης. Αυτή η πρακτική εφαρμογή διακατέχεται από πνεύμα έντονης συνεργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των χρηστών αλλά και μεταξύ αυτών και του συνεργατικού συστήματος.

#### Προστασία ιδιωτικότητας:

Μία τέτοιου είδους εφαρμογή διαθέτει αυξημένες απαιτήσεις ασφάλειας και προστασίας της ιδιωτικότητας των χρηστών. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό άπτονται απ' τη μία στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων και απ' την άλλη στην προστασία της ίδιας της διαδικασίας και των στόχων της. Σε τέτοιου είδους εφαρμογές η ενίσχυση της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης έρχεται σε αντίθεση με την ύπαρξη υψηλού επιπέδου ασφάλειας. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό η επίτευξη υψηλού επιπέδου συνεργασίας απαιτεί συχνά υποχωρήσεις σε θέματα ασφάλειας, αλλά και το αντίθετο, η επίτευξη υψηλού επιπέδου ασφαλείας απαιτεί υποχωρήσεις σε θέματα συνεργασίας και αλληλεπίδρασης χρήστη-συνεργατικού συστήματος. Άρα, σε τέτοιου είδους περιπτώσεις πρέπει να εντοπίζεται η χρυσή τομή ανάμεσα στην συνεργασία και την ασφάλεια, έτσι ώστε να παρέχεται το μέγιστο δυνατό επίπεδο συνεργασίας χωρίς να γίνονται σημαντικές εκπτώσεις σε θέματα ασφάλειας.

#### Ευχρηστία:

Μια άλλη βασική απαίτηση αποτελεί η ευκολία χρήσης που πρέπει να διαθέτει το συνεργατικό σύστημα, σημαντική παράμετρο για κάθε εφαρμογή συνεργατικής διακυβέρνησης. Ο λόγος που καθιστά αυτή την απαίτηση σημαντική είναι διότι ένα σύστημα που κρίνεται απ' τους χρήστες εύχρηστο θα προσελκύσει περισσότερους συμμετέχοντες στη διαδικασία της συνεργατικής διακυβέρνησης. Η προσέλκυση μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων αποτελεί ένα απ' τα βασικά χαρακτηριστικά της επιτυχημένης συνεργατικής διακυβέρνησης. Σε αυτή την απαίτηση περιλαμβάνεται και η δημιουργία των προϋποθέσεων για παροχή πρόσβασης στο συνεργατικό σύστημα ατόμων με ειδικές ανάγκες.

#### Οργάνωση περιεχομένου:

Η ύπαρξη οργανωμένου περιεχομένου αποτελεί άλλη μία βασική απαίτηση που πρέπει να καλυφθεί προκειμένου να επιτευχθεί επιτυχημένη συνεργατική διακυβέρνηση. Η σωστή οργάνωση του περιεχομένου δημιουργεί ένα διαισθητικό συνεργατικό σύστημα- βοηθά τον χρήστη να αντιληφθεί ποιο θα είναι το επόμενο βήμα μετάβασής του σ' αυτό. Επίσης, η ύπαρξη οργάνωσης περιλαμβάνει διαδικασίες εύρεσης και ταξινόμιας. Στο σημείο αυτό αξίζει ν' αναφερθεί πως η ύπαρξη οργανωμένου περιεχομένου συμβάλλει στην δημιουργία ευχρηστίας στο συνεργατικό σύστημα, απαίτηση που αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

#### Παρακολούθηση διαδικασιών:

Ακόμη, υπάρχει η απαίτηση, το συνεργατικό σύστημα να διαθέτει σύστημα διαχείρισης έργων που σχετίζονται με αυτό. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, απ' την μία, η πλειοψηφία των χρηστών να διαθέτει το δικαίωμα μόνο της παρακολούθησης των υπό εξέλιξη έργων και απ' την άλλη οι λίγοι εξουσιοδοτημένοι χρήστες να έχουν το δικαίωμα δημιουργίας νέων. Η ύπαρξη συστήματος διαχείρισης έργων συμβάλλει στην ύπαρξη διαφάνειας, που αποτελεί έναν απ' τους βασικούς στόχους της συνεργατικής διακυβέρνησης.

#### Ανατροφοδότηση:

Η ύπαρξη διαδικασιών παροχής ανατροφοδότησης αποτελεί άλλη μια απαίτηση και χαρακτηριστικό των εφαρμογών συνεργατικής διακυβέρνησης. Η συνεργατική διακυβέρνηση επενδύει στην λήψη των απόψεων των συμμετεχόντων και προσπαθεί να τις συλλέξει με διάφορα μέσα. Μέσω της ανατροφοδότησης μαρτυρείται η νοοτροπία και οι τάσεις που επικρατούν στους συμμετέχοντες. Στις απαιτήσεις για την παρούσα εφαρμογή έχει ζητηθεί οι χρήστες του συνεργατικού συστήματος να διαθέτουν την δυνατότητα να εκφράζουν τις απόψεις τους για τα διάφορα θέματα που διενεργούνται έρευνες, να βλέπουν την γραφική αναπαράσταση των αποτελεσμάτων, οι χρήστες με αυξημένα δικαιώματα να έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν τις δικές τους έρευνες και να διατηρείται αρχείο με τις παλαιότερες έρευνες ώστε σε περίπτωση που το επιθυμούν οι επισκέπτες του συνεργατικού συστήματος να έχουν πρόσβαση σε αυτές.

#### Λήψη και παροχή πληροφόρησης:

Η τελευταία απαίτηση αφορά την λήψη πληροφόρησης για τα διάφορα θέματα που απασχολούν τους πολίτες της περιφέρειας Πελοποννήσου, αλλά και τη συνεισφορά αυτών στην πληροφόρηση των συμπολιτών τους. Τα παραπάνω σημαίνουν πως οι χρήστες του συνεργατικού συστήματος θα διαθέτουν την δυνατότητα ν' αναζητούν (search) και να λαμβάνουν (download) στον υπολογιστή τους τα έγγραφα που τους ενδιαφέρουν. Επίσης, θα δύναται η δυνατότητα υποβολής (upload) εγγράφων που διαθέτουν οι ίδιοι προκειμένου να τα καταστήσουν διαθέσιμα στο κοινωνικό σύνολο. Όλα τα παραπάνω απαιτείται να γίνονται με σωστή διαχείριση δικαιωμάτων, έτσι ώστε μόνο οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες για κάθε ενέργεια να έχουν δυνατότητα να την πραγματοποιήσουν.

### **3.2 Περιγραφή Δραστηριότητας- Υπηρεσίες Συστήματος**

Σε αυτή την ενότητα θ' αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο καλύφθηκαν οι απαιτήσεις που τέθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Για την κάλυψη των παραπάνω απαιτήσεων αναπτύχθηκε ένα συνεργατικό σύστημα στην έκδοση 2.5.9 του συστήματος διαχείρισης περιεχομένου Joomla!, χρησιμοποιώντας την έκδοση 2.2.11 του Apache web server και την έκδοση 5.2.9 της PHP. Επίσης, για την κάλυψη των απαιτήσεων που τέθηκαν χρησιμοποιήθηκε μία σειρά εργαλείων web 2.0, τα οποία και περιγράφονται στη συνέχεια.

#### **3.2.1 Γενικά- δομή συνεργατικού συστήματος**

Το συνεργατικό σύστημα (Εικόνα 18) περιλαμβάνει τρία μενού, το βασικό (main), το επάνω (top) και αυτό της διαχείρισης έργων. Το βασικό μενού που εμφανίζεται στο αριστερό μέρος του

περιβάλλοντος του συνεργατικού συστήματος περιέχει επτά στοιχεία, τα οποία είναι: ένας σύνδεσμος με την ονομασία «Αρχική» που οδηγεί στην αρχική σελίδα, το στοιχείο «Σύνδεση | Αποσύνδεση», μέσω του οποίου οι χρήστες έχουν την δυνατότητα, εφόσον διαθέτουν όνομα χρήστη και κωδικό πρόσβασης, να συνδέονται στο συνεργατικό σύστημα με την χρήση αυτών καθώς και ν' αποσυνδέονται απ' αυτό. Το τρίτο στοιχείο ονομάζεται «Προφίλ Χρήστη» και μέσω αυτού οι χρήστες του συνεργατικού συστήματος έχουν την δυνατότητα να τροποποιούν τα ατομικά τους στοιχεία και ρυθμίσεις, όπως κωδικό πρόσβασης, επιλογή ώρας ζώνης κ.τ.λ. Από το στοιχείο με την ονομασία «Προγραμματισμένα Γεγονότα», οι χρήστες αποκτούν πρόσβαση σε μία εφαρμογή ημερολογίου, που θα αναλυθεί στη συνέχεια, μέσω της οποίας έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται για σημαντικά γεγονότα που επίκειται να συμβούν. Μέσω του στοιχείου «Επικοινωνία» οι χρήστες του συστήματος έχουν την δυνατότητα να επικοινωνούν με τον διαχειριστή αυτού δημιουργώντας κάποιο σύντομο μήνυμα συνοδευόμενο από το όνομά τους και την διεύθυνση του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου. Υπάρχει και η δυνατότητα, εφόσον επιλεγεί, να σταλεί αντίγραφο του μηνύματος και στην διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του αποστολέα του μηνύματος. Επόμενο στοιχείο του βασικού μενού αποτελεί το «Τελευταίες Διαβουλεύσεις | Ανακοινώσεις», το οποίο όπως προδίδει και το όνομά του περιέχει τις πιο πρόσφατες προτάσεις που έχουν τεθεί προς διαβούλευση καθώς και τις πιο πρόσφατες ανακοινώσεις. Τελευταίο στοιχείο του βασικού μενού αποτελεί η «Βοήθεια». Όταν ο χρήστης επιλέξει το συγκεκριμένο στοιχείο ενεργοποιείται ένας σύνδεσμος video που παρουσιάζει το συνεργατικό σύστημα και τον τρόπο χρήσης αυτού. Αποτελεί εναλλακτική λύση του κειμένου βοήθειας που διαθέτουν, συνήθως, οι συνεργατικοί τόποι.

Το επάνω (top) μενού περιέχει το στοιχείο σύνδεσμου με το όνομα «ΑΡΧΙΚΗ» που οδηγεί στην αρχική σελίδα, το στοιχείο με την ονομασία «ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΕΙΣ», το οποίο με τη σειρά του περιέχει τα υπό- στοιχεία: «ΥΓΕΙΑ», «ΠΑΙΔΕΙΑ», ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ», «ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ», «ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ», που περιέχουν τις προτάσεις καθενός τομέα απ' αυτούς που τίθενται υπό διαβούλευση την τρέχουσα στιγμή και το υπό-στοιχείο «ΑΡΧΕΙΟ», που περιέχει προτάσεις που είχαν τεθεί σε διαβούλευση κατά το παρελθόν. Το στοιχείο με όνομα «ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ», περιέχει τα υπό- στοιχεία «ΥΠΟΒΟΛΗ», «ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΕΓΓΡΑΦΑ» και «ΕΥΡΕΣΗ». Ακόμη, στο επάνω μενού περιέχονται τα στοιχεία: «ΕΡΕΥΝΕΣ» που αποτελεί αρχείο με τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί μέσω του συνεργατικού συστήματος, το «ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ» μέσω του οποίου λαμβάνει χώρα αλληλεπίδραση των χρηστών με το σύστημα, αποτελώντας πεδίο εισαγωγής πάσης φύσης σχολίων από πλευράς χρηστών, το στοιχείο «FORUM», που παρέχει πρόσβαση στο forum του συνεργατικού συστήματος και τέλος, το στοιχείο του «ΧΑΡΤΗ», που παρέχει στον χρήστη συνολική εικόνα του συστήματος. Το τρίτο και τελευταίο μενού που διαθέτει το συνεργατικό σύστημα ονομάζεται «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ». Περιέχει μόνο ένα στοιχείο με την ονομασία «ΕΡΓΑ», το οποίο επιτρέπει σε όλους τους χρήστες του συστήματος να παρακολουθούν την εξέλιξη των τρεχόντων έργων και την δυνατότητα δημιουργίας νέου στους χρήστες που διαθέτουν τα κατάλληλα δικαιώματα.

Τα άρθρα που εμφανίζονται στο συνεργατικό σύστημα διακρίνονται σε πέντε κύριες κατηγορίες, παιδεία, υγεία, τουρισμός, ανάπτυξη- ανταγωνιστικότητα, περιβάλλον- οικολογία. Η οργάνωση των άρθρων σε κατηγορίες και ο τρόπος εμφάνισης αυτών έχει υλοποιηθεί με την εγκατάσταση και χρήση του συστατικού προγράμματος SectionCategoryArticleList. Αυτό το συστατικό εμφανίζει τα άρθρα των κατηγοριών ομαδοποιημένα ανά κατηγορία, παρέχοντας ένα πλήθος επιλογών. Επίσης, η αρχική σελίδα έχει οργανωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διαθέτει μέχρι δέκα θέσεις για modules.

Στις υποενότητες 3.2.2 έως 3.2.7 που ακολουθούν περιγράφονται οι υπηρεσίες που παρέχει το συνεργατικό σύστημα «Ενεργοί Πολίτες» στους χρήστες του.



Εικόνα 18 Συνεργατικό σύστημα "Ενεργοί Πολίτες"

### 3.2.2 Υπηρεσία Συνεργασίας

Για την παροχή δυνατότητας διαβούλευσης δημιουργήθηκαν οι προαναφερθείσες πέντε κατηγορίες, ώστε σ' αυτές ν' ανήκουν οι προτάσεις που τίθενται προς διαβούλευση. Όπως έχει ήδη αναφερθεί μία πρόταση δύναται να περιέχει και επιμέρους προτάσεις για τις οποίες οι χρήστες θα έχουν την δυνατότητα να εκφέρουν την άποψή τους. Η δυνατότητα μία πρόταση να περιέχει και άλλες επί μέρους προτάσεις έχει υλοποιηθεί με την εισαγωγή των επιμέρους προτάσεων ως υπέρ- συνδέσμων εντός του άρθρου της κύριας πρότασης. Επίσης, σε κάθε άρθρο κύριας πρότασης περιέχεται κώδικας script που πληροφορεί τον χρήστη για πόσες μέρες ακόμα θα είναι δυνατή η διαβούλευση επ' αυτής της πρότασης. Η δυνατότητα σχολιασμού παρέχεται στους χρήστες του συστήματος χάρη στην εγκατάσταση και κατάλληλη παραμετροποίηση του συστατικού (component) Komento. Δυνατότητα σχολιασμού διαθέτουν μόνο οι χρήστες που έχουν εγγραφεί στο σύστημα και έχουν εισέρθει σ' αυτό κάνοντας χρήση του ονόματος χρήστη και του κωδικού πρόσβασης που τους έχει αποδοθεί. Οι χρήστες διαθέτουν τις δυνατότητες να εισάγουν το σχόλιό τους, να σχολιάσουν το σχόλιο άλλου χρήστη, να επισυνάψουν έγγραφο στο σχόλιο τους, να δηλώσουν την τοποθεσία στην οποία βρίσκονται καθώς και να εγγραφούν στην διαβούλευση μιας πρότασης ώστε να ενημερώνονται για νέα σχόλια επ' αυτής μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος. Τα σχόλια ενός χρήστη μπορεί να τα διαγράψει μόνο ο ίδιος και ο διαχειριστής του συνεργατικού συστήματος και όχι κάποιος τρίτος. Το συστατικό Komento περιέχει δυνατότητα ενεργοποίησης RSS για τα σχόλια, μηχανισμό captcha καθώς και επιλογή για το μέγιστο επιτρεπόμενο πλήθος χαρακτήρων των σχολίων.



Ακόμη, παρέχει στον χρήστη επιλογές ταξινόμησης των σχολίων καθώς και επιλογή έγκρισης των σχολίων από τον διαχειριστή πριν αυτά δημοσιευθούν.

Μια από τις βασικές απαιτήσεις αποτελεί η ύπαρξη ισχυρής αλληλεπίδρασης των χρηστών τόσο μεταξύ τους, όσο και με το σύστημα. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε μία σειρά εργαλείων που συνέβαλαν προς αυτή την κατεύθυνση. Χάρη στο module freichat παρέχεται στους χρήστες η δυνατότητα ζωντανής συζήτησης (chat). Στην ζωντανή συζήτηση υπάρχουν χωρισμένα σε ενότητες τα θέματα που μπορούν να συζητήσουν οι χρήστες. Μάλιστα, πέρα των ήδη αναφερθέντων τομέων για τα οποία μπορούν να συζητούνται οι χρήστες, υπάρχει και αυτό των προτάσεων/ παρατηρήσεων, στο οποίο και με τη συμμετοχή του διαχειριστή δύνανται να συζητούνται θέματα που άπτονται της οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος. Στην ζωντανή συζήτηση δικαίωμα συμμετοχής διαθέτουν μόνο οι εγγεγραμμένοι χρήστες. Η ζωντανή συζήτηση εμφανίζεται στο αριστερό μέρος του συνεργατικού περιβάλλοντος και είναι εμφανής μόνο σ' αυτούς που έχουν εισέρθει με το όνομα χρήστη και τον κωδικό πρόσβασής τους. Άλλο τρόπο αλληλεπίδρασης των χρηστών με το σύστημα αποτελεί το στοιχείο μενού «Επικοινωνία» του βασικού μενού. Μέσω αυτού του στοιχείου, οι χρήστες αφού πληκτρολογήσουν το όνομα και τη διεύθυνση του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου έχουν την δυνατότητα να εισάγουν το σχόλιο τους. Με την εγκατάσταση και χρησιμοποίηση του πρόσθετου Facebook-Twitter-Google+1 παρέχεται η δυνατότητα διαμοιρασμού του περιεχομένου του συνεργατικού συστήματος στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, που συνεπάγεται την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των χρηστών του συστήματος.

Ακόμη, το συνεργατικό σύστημα διαθέτει forum, το οποίο έχει δημιουργηθεί με την συνδρομή του συστατικού προγράμματος Ninjaboard. Το forum διαθέτει πέντε κατηγορίες, ΠΑΙΔΕΙΑ, ΥΓΕΙΑ, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ. Πρόσβαση στο forum διαθέτουν μόνο οι εγγεγραμμένοι χρήστες, οι οποίοι εφόσον συνδεθούν με το όνομα χρήστη και τον κωδικό πρόσβασης που τους έχει αποδοθεί μπορούν να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους, να θέσουν τις ερωτήσεις τους, να δώσουν απαντήσεις στα διαθέσιμα θέματα αλλά και να δημιουργήσουν νέα. Στο σημείο αυτό, αξίζει ν' αναφερθεί πως χάρη στην χρήση του συστατικού Ninja RSS Syndicator εμφανίζονται οι τελευταίες ενημερώσεις του forum στο κάτω και δεξί τμήμα της αρχικής σελίδας προκειμένου να παρέχεται σύντομη ενημέρωση γι' αυτές στους χρήστες του συστήματος. Επίσης, αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών και συστήματος υπάρχει και από το στοιχείο του επάνω μενού με όνομα «ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ», μέσω του οποίου εφαρμόζεται το module freestyle testimonials. Ανατροφοδότηση μπορεί να παράσχει ο οποιοσδήποτε χωρίς να εφαρμόζονται αυστηρά κριτήρια ταυτοποίησης του. Μπορεί δηλαδή κάποιος να παράσχει ανατροφοδότηση χωρίς να είναι εγγεγραμμένος στο σύστημα, δηλώνοντας όποιο όνομα επιθυμεί. Επιπρόσθετα, αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών και συστήματος επιτυγχάνεται και μέσα από την εφαρμογή του newsletter που διαθέτει το σύστημα. Αυτό έχει επιτευχθεί χάρη στην χρήση του module acymailing. Ο χρήστης εγγράφεται σ' αυτή την υπηρεσία χρησιμοποιώντας το όνομά του και την διεύθυνση του ηλεκτρονικού του ταχυδρομείου. Η εφαρμογή διαθέτει σύστημα ελέγχου εγκυρότητας της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εφόσον αυτή είναι έγκυρη εμφανίζει μήνυμα στον χρήστη που τον ενημερώνει για την επιτυχή εγγραφή του στην υπηρεσία. Στην περίπτωση που ο χρήστης είναι ήδη εγγεγραμμένος στο σύστημα, στο πεδίο του ονόματος εμφανίζεται αυτομάτως το όνομα που έχει δηλώσει ο χρήστης κατά την εγγραφή του σ' αυτό. Περιέχει, επίσης, πεδίο επιλογής αποδοχής των όρων και των προϋποθέσεων από πλευράς των χρηστών που εγγράφονται στην υπηρεσία. Τέλος, στην κάλυψη του στόχου της ενίσχυσης της αλληλεπίδρασης μεταξύ των χρηστών του συστήματος περιλαμβάνεται και η χρησιμοποίηση του συστατικού Komento που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

### **3.2.3 Υπηρεσία προστασίας Ιδιωτικότητας και Ασφάλειας**

Η παροχή υψηλού επιπέδου ασφάλειας αποτελεί βασικό στόχο της υλοποιούμενης εφαρμογής, κυρίως σε ότι αφορά την προστασία της ιδιωτικότητας των χρηστών του συστήματος καθώς και την προστασία του περιεχομένου αυτού. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας εγκαταστάθηκε και παραμετροποιήθηκε το πρόσθετο (plugin) πρόγραμμα Force Password Complexity το οποίο

απαιτεί από τους χρήστες να χρησιμοποιούν ισχυρούς κωδικούς πρόσβασης. Το επίπεδο δυσκολίας των κωδικών πρόσβασης καθορίζεται από τον διαχειριστή του συστήματος. Ο διαχειριστής επιλέγει το ελάχιστο πλήθος των χαρακτήρων, το μέγιστο πλήθος εμφάνισης ίδιων χαρακτήρων καθώς και αν θα επιβάλλεται να περιέχονται αριθμοί, κεφαλαία και πεζά γράμματα καθώς ειδικόι χαρακτήρες. Παρέχεται η δυνατότητα το πρόσθετο να εφαρμόζεται τόσο frontend, όσο και στο backend του συστήματος καθώς και σε συγκεκριμένες ομάδες χρηστών. Στα πλαίσια της προστασίας του περιεχομένου από το spamming εφαρμόζεται το συστατικό πρόγραμμα R- Antispam που προστατεύει από επιθέσεις spamming το σύστημα. Το R- Antispam παρέχει δυνατότητες δημιουργίας απαγορευμένων IP, μαύρων και λευκών λιστών. Επιπρόσθετο μέτρο προστασίας από επιθέσεις τύπου spamming αποτελεί η εγκατάσταση του πρόσθετου AdminExile, το οποίο αποκρύπτει το /administrator από τη γραμμή διευθύνσεων και το αντικαθιστά με λέξη ή φράση που επιθυμεί ο διαχειριστής. Με αυτό τον τρόπο εμποδίζονται οι επίδοξοι spammers ν' αναγνωρίσουν πως το συνεργατικό σύστημα έχει δημιουργηθεί σε Joomla προκειμένου να προσαρμόσουν κατάλληλα την επίθεσή τους. Ένα ακόμη μέτρο προστασίας από το spamming αποτελεί η εγκατάσταση του πρόσθετου EasyCalcCheck PLUS που παρέχει υπηρεσίες προστασίας από το spamming με την χρήση captcha, υπό μορφή απλού μαθηματικού προβλήματος. Ακόμη, για την προστασία του περιεχομένου έχει εγκατασταθεί και παραμετροποιηθεί κατάλληλα το συστατικό πρόγραμμα Akeeba Backup το οποίο έχει ρυθμιστεί να λαμβάνει αντίγραφα ασφαλείας ανά εβδομάδα. Το συστατικό διατηρεί και αρχείο log. Τέλος, σε όλα τα τμήματα του συνεργατικού συστήματος γίνεται προσεκτική διάθεση δικαιωμάτων στους χρήστες αυτών.

### 3.2.4 Υπηρεσία Βοήθειας

Οι «Ενεργοί Πολίτες» παρέχουν υπηρεσία βοήθειας στους χρήστες του συστήματος με τους παρακάτω τρόπους. Προκειμένου να είναι εφικτή, κατά το μέγιστο δυνατό, η ανάγνωση του περιεχομένου του συστήματος σε άτομα με προβλήματα όρασης έχει εγκατασταθεί το πρόσθετο Article PFont Size. Το εν λόγω πρόσθετο αυξάνει το μέγεθος γραμματοσειράς των άρθρων. Ο διαχειριστής επιλέγει πόσο θα μεγθύνεται η γραμματοσειρά με κάθε κλικ και ποιο θα είναι το μέγιστο μέγεθος γραμματοσειράς στο οποίο θα είναι εφικτή η μεγέθυνση. Επίσης, η χρήση των τριών μενού συμβάλλει προς την κατεύθυνση της ευχρηστίας του συνεργατικού περιβάλλοντος. Αυτό γίνεται χάρη στην χρήση του συστατικού swMenu το οποίο επιτρέπει την δημιουργία μενού με την χρήση στοιχείων και υπό-στοιχείων παρέχοντας ένα πλήθος επιλογών όπως το στυλ εμφάνισης, το χρώμα, το μέγεθος γραμματοσειράς καθώς και τον χρόνο καθυστέρησης ανοίγματος των στοιχείων. Τέλος, η παροχή βοήθειας χρήσης του συνεργατικού συστήματος παρέχεται με την χρήση πολυμέσων (video). Με την χρήση του προγράμματος camtasia έχει βιντεοσκοπηθεί ο τρόπος χρήσης του συστήματος και με την εισαγωγή εξωτερικού συνδέσμου έχει αντιστοιχηθεί το βίντεο στο στοιχείο «Βοήθεια» του βασικού μενού, με αποτέλεσμα όταν ο χρήστης επιλέγει το εν λόγω στοιχείο να ενεργοποιείται το βίντεο της βοήθειας.

### 3.2.5 Υπηρεσία Διαχείρισης Έργων

Η παροχή δυνατότητας παρακολούθησης και διαχείρισης των υπό εξέλιξη έργων αλλά και η δημιουργία νέων, από χρήστες που διαθέτουν τα κατάλληλα δικαιώματα, λαμβάνει χώρα μέσω του μενού «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ» και συγκεκριμένα από το μοναδικό στοιχείο που περιλαμβάνει με την ονομασία «ΕΡΓΑ». Χάρη στο συστατικό πρόγραμμα Projectfork που έχει εγκατασταθεί παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας νέων έργων, καθορίζοντας τα ορόσημα και τις εργασίες που τα αποτελούν, παρέχοντας δυνατότητα σχολιασμού και επισύναψης αρχείων από τους χρήστες. Το module του Projectfork επιτρέπει την εμφάνιση του μενού στην αρχική σελίδα. Οι χρήστες που διαθέτουν τα κατάλληλα δικαιώματα μπορούν να δημιουργήσουν νέο έργο τόσο απ' το frontend, όσο και από το backend. Δικαίωμα δημιουργίας νέων έργων έχει ανατεθεί μόνο στον διαχειριστή του συστήματος, ο οποίος προβαίνει σε αυτή την ενέργεια εφόσον λάβει εντολή από τον αρμόδιο τομεάρχη του έργου. Ακόμη, επικουρικά, τόσο στην παροχή καλύτερης οργάνωσης, όσο και στην παροχή δυνατότητας διαχείρισης έργων συμβάλλει η χρήση του συστατικού JEvents. Αυτό το συστατικό επιτρέπει την δημιουργία γεγονότων που επίκειται να

συμβούν και απεικονίζονται σε ένα ημερολόγιο που δύναται να εμφανίζεται με μία πληθώρα τρόπων. Το συστατικό επιτρέπει τη δημιουργία χρηστών που θα έχουν δικαίωμα τόσο απ' το backend, όσο και απ' το frontend να δημιουργούν νέα προγραμματισμένα γεγονότα. Επίσης, χάρη στο module που διαθέτει το συστατικό παρέχεται η δυνατότητα εμφάνισης μικρογραφίας του ημερολογίου στην αρχική σελίδα με τονισμένες τις ημερομηνίες που περιέχουν κάποιο προγραμματισμένο γεγονός.

### 3.2.6 Υπηρεσία Συλλογής Γνώσης

Βασική υπηρεσία των εφαρμογών συνεργατικής διακυβέρνησης αποτελεί η συλλογή γνώσης. Η συλλογή γνώσης στην παρούσα εφαρμογή επιτυγχάνεται με την διενέργεια ερευνών-δημοσκοπήσεων αλλά και με την παροχή ανοικτών πεδίων μέσω των οποίων συλλέγονται οι απόψεις και οι τάσεις που επικρατούν στην κοινή γνώμη. Στην υλοποίηση αυτού του έργου η συλλογή γνώσης επιτυγχάνεται με την χρήση του συστατικού προγράμματος jVoteSystem. Αυτό το συστατικό επιτρέπει την δημιουργία ερευνών και κατηγοριών στις οποίες εντάσσονται οι έρευνες. Σ' αυτό το έργο έχουν δημιουργηθεί πέντε κατηγορίες ερευνών. Αυτές είναι της παιδείας, της υγείας, του τουρισμού, της ανάπτυξης- ανταγωνιστικότητας και του περιβάλλοντος- οικολογίας. Το jVoteSystem έχει ρυθμιστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι χρήστες να δικαιούνται να ψηφίζουν μόνο μία φορά σε κάθε έρευνα, αφού καταγράφεται κάθε IP διεύθυνση που έχει ψηφίσει. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα να εισάγεται έρευνα εντός κάποιου άρθρου. Μόλις ο χρήστης ψηφίσει εμφανίζεται η γραφική αναπαράσταση, σε γράφημα ράβδων, των αποτελεσμάτων της έρευνας. Για λόγους ευκολίας χρήσης και με την χρήση του module που διαθέτει το συστατικό έχει ρυθμιστεί οι έρευνες της κάθε προαναφερθείσας κατηγορίας ερευνών να εμφανίζονται στην σελίδα που περιέχονται τα άρθρα της αντίστοιχης κατηγορίας. Για παράδειγμα στην σελίδα που εμφανίζονται οι υπό διαβούλευση προτάσεις για την παιδεία εμφανίζονται και οι τρέχουσες έρευνες για την παιδεία. Βέβαια, στο στοιχείο «ΕΡΕΥΝΕΣ» του επάνω μενού ο χρήστης μπορεί ν' αναζητήσει παλαιότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί. Για την αναζήτηση των ερευνών εφαρμόζεται φίλτρο με βάση την κατηγορία των ερευνών και παρέχονται διάφορες επιλογές ταξινόμησης.

### 3.2.7 Υπηρεσία Διαχείρισης Πληροφοριών

Χάρη στη υπηρεσία της διαχείρισης πληροφοριών οι χρήστες του συστήματος διαθέτουν δυνατότητες αναζήτησης (search), ταξινόμησης (taxonomy), λήψης (download) και υποβολής (upload) αρχείων από και προς το σύστημα. Η υπηρεσία της αναζήτησης παρέχεται με την εγκατάσταση και κατάλληλη παραμετροποίηση του module BT Smart Search που παρέχει δυνατότητα γρήγορης και σύνθετης αναζήτησης εντός στο περιεχόμενου του συστήματος. Το module αυτό έχει επιλεγεί να εμφανίζεται μόνο στο υπό- στοιχείο «ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΕΓΓΡΑΦΑ» του στοιχείου «ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ» του επάνω (top) μενού. Η αναζήτηση με την χρήση αυτού του module μπορεί να γίνει με βάση την κατηγορία, τον συγγραφέα, τον τύπο και την γλώσσα του ζητούμενου άρθρου. Τα παραπάνω απαιτούν την εισαγωγή- ενημέρωση όλων αυτών των στοιχείων στο module. Επίσης, παρέχεται δυνατότητα άμεσης αναζήτησης με την χρήση του σύννεφου ετικετών που βρίσκεται στην αρχική σελίδα με την συνδρομή του συστατικού προγράμματος Easytagcloud. Το συστατικό αντλεί τις λέξεις που εμφανίζονται στο σύννεφο ετικετών από τις λέξεις- κλειδιά των άρθρων. Η στοίχιση, το μέγεθος, και τα χρώματα γραμματοσειράς των λέξεων κατά την εμφάνισή τους στο σύννεφο ετικετών καθορίζονται από τον διαχειριστή του συστήματος. Επίσης, ο διαχειριστής διαθέτει την δυνατότητα να επιλέξει από ποιες κατηγορίες εγγράφων θα περιλαμβάνονται λέξεις- κλειδιά στο σύννεφο ετικετών. Στην τρέχουσα εφαρμογή έχει επιλεγεί να περιλαμβάνονται λέξεις- κλειδιά από όλες τις κατηγορίες εγγράφων. Χάρη στο module που διαθέτει το συστατικό καθίσταται δυνατή η εμφάνιση του σύννεφου στην αρχική σελίδα.

Χάρη στην εγκατάσταση του συστατικού Phoca Download δημιουργήθηκαν κατηγορίες εγγράφων από τις οποίες οι χρήστες έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν (download) στον υπολογιστή τους έγγραφα που τους ενδιαφέρουν καθώς και να υποβάλλουν (upload) σ' αυτές έγγραφα που έχουν οι ίδιοι στη διάθεσή τους και ενδεχομένως να ενδιαφέρουν το κοινωνικό

σύνολο. Για την ενέργεια του download δεν απαιτείται είσοδος του χρήστη στο σύστημα με όνομα χρήστη και κωδικό πρόσβασης, αντίθετα, για την ενέργεια της υποβολής απαιτείται. Το συστατικό καταγράφει στατιστικά στοιχεία σχετικά με το πλήθος των εγγράφων που λαμβάνονται αλλά υποβάλλονται από τους χρήστες. Η υποβολή εγγράφων δύναται να γίνει τόσο απ' το backend, όσο και απ' το frontend, για τους έχοντες το κατάλληλο δικαίωμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Επιχειρηματικό Σχέδιο**

Computer Skills ΕΠΕ

Ιούλιος 2012

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ**

#### **Τσουκαλάς Κων/νος**

Υπεύθυνος Ανάπτυξης & Εμπορίου Εταιρικών Εφαρμογών

Κύπρου 38

Πάτρα, 26442

Τηλ: 2610 245 793

Κινητό τηλ: 698 823 3 912

Fax: 2610 716 795

E-mail: [ktsouk@ComputerSkills.gr](mailto:ktsouk@ComputerSkills.gr)

Web site: [www.ComputerSkills.gr](http://www.ComputerSkills.gr)

## **ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **Αντικείμενο επιχειρηματικού σχεδίου**

Σκοπό αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί η ανάλυση των προϋποθέσεων και των συνθηκών υπό τις οποίες καθίσταται οικονομικά σκόπιμη και κοινωνικά χρήσιμη η δραστηριοποίηση της εταιρίας που εκπροσωπώ στην αγορά της ανάπτυξης και του εμπορίου εταιρικών εφαρμογών. Ακόμη, θ' αναλυθεί η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά που θα λάβει χώρα η συγκεκριμένη δραστηριότητα της εταιρίας, παρουσιάζοντας τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις απειλές και τις ευκαιρίες αυτής, ενώ θ' αναλυθεί και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας σε σχέση πάντα με την συγκεκριμένη δραστηριότητα.

### **ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ**

Η εταιρία ονομάζεται Computer Skills ΕΠΕ, ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2009 και εδρεύει στην Πάτρα, στην οδό Κύπρου 38. Ως προς τη νομική της μορφή είναι Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) και μέχρι σήμερα ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και τεχνικής υποστήριξης καθώς και με τη κατασκευή ιστοσελίδων. Η εταιρία αποφάσισε στο εξής να δραστηριοποιηθεί και στην δημιουργία και το εμπόριο εταιρικών εφαρμογών καθώς και στην τεχνική υποστήριξη αυτών, διατηρώντας παράλληλα και όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητές της.

Τα τρία πρώτα έτη δραστηριοποίησής της στον τομέα των εταιρικών εφαρμογών η εταιρία σκοπεύει ν' απασχολήσει μόνο έναν εργαζόμενο σ' αυτή τη δραστηριότητα. Η απόφαση αυτή οφείλεται στις θέσεις της εταιρίας για επιφυλακτική είσοδο στην αγορά και για περιορισμό των εξόδων της.

Τα οφέλη που προσφέρουν σε μια εταιρία οι εταιρικές εφαρμογές έχουν να κάνουν με την παροχή μιας σειράς υπηρεσιών που έχουν ως στόχο την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των στελεχών της. Πιο συγκεκριμένα μια εταιρική εφαρμογή παρέχει:

- Περισσότερη και αποτελεσματικότερη συνεργατικότητα μεταξύ των εργαζομένων της εταιρίας
- Καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση των εγγράφων από πλευράς εταιρίας χάρη στην κεντρική διαχείριση που προσφέρεται
- Μεγαλύτερη ασφάλεια των εγγράφων της εταιρίας αφού μόνο οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες θα έχουν το δικαίωμα ανάγνωσης και τροποποίησης του κάθε εγγράφου
- Καλύτερο και αποδοτικότερο έλεγχο από πλευράς εταιρίας προς τους εργαζομένους της αφού οι εργασίες με τις οποίες θα καταπιάνονται καθημερινά οι εργαζόμενοι θα καταγράφονται στην εφαρμογή
- Αύξηση αποδοτικότητας των εργαζομένων αφού θα γνωρίζουν πως η εταιρία διαθέτει ένα ισχυρό εργαλείο ελέγχου της απόδοσής τους
- Μείωση της κατανάλωσης χαρτιού, αφού με τη χρήση της εφαρμογής μειώνονται σε σημαντικό βαθμό οι εκτυπώσεις
- Συμβάλλει στην πιστοποίηση κατά ISO της εταιρίας

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας που εκπροσωπώ στην παροχή των ανωτέρω υπηρεσιών αποτελούν:

- Η ανάλυση και η υλοποίηση γίνεται από ανθρώπους που διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία, επί σειρά ετών, σε τέτοιου είδους εταιρίες και άρα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες που πρέπει να καλύπτει μια τέτοια εφαρμογή
- Ο εξαιρετικά ανταγωνιστικός τιμοκατάλογος που διαθέτει
- Η δυνατότητα για άμεση υποστήριξη

Τους δυνητικούς πελάτες της εταιρίας, αυτής της δραστηριότητας, αποτελούν κάθε είδους ιδιωτικές επιχειρήσεις και κρατικοί οργανισμοί που απασχολούν ένα αρκετά μεγάλο πλήθος εργαζομένων των οποίων οι εργασίες συνδέονται και άρα κρίνεται σημαντική η ανάγκη για συνεργατική δράση μεταξύ αυτών. Επίσης, στους εν δυνάμει πελάτες συγκαταλέγονται και φορείς που επιθυμούν να παρέχουν στους πολίτες τη δυνατότητα διαβούλευσης. Στις προωθητικές ενέργειες της εταιρίας περιλαμβάνονται:

- Η διαφήμιση σε επιλεγμένα μέσα του τοπικού τύπου
- Η χρήση ηλεκτρονικού και συμβατικού ταχυδρομείου για την αποστολή ενημερωτικών επιστολών σε επιχειρήσεις του υπάρχοντος πελατολογίου
- Η διενέργεια τηλεφωνικών κλήσεων σε επιλεγμένες επιχειρήσεις
- Έκπτωση της τάξης του 25% σε επιχειρήσεις που είχαν κατά το παρελθόν πελατειακή σχέση με την εταιρία
- Η διοργάνωση, δύο φορές τον χρόνο, ενημερωτικών ημερίδων για τα οφέλη που παρέχουν στις επιχειρήσεις τέτοιου είδους εταιρικές εφαρμογές
- Η προβολή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Οι ανωτέρω προωθητικές ενέργειες θα ελέγχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με βάση την αποτελεσματικότητά τους και σε περίπτωση που κάποια απ' αυτές δεν αποδίδει τα αναμενόμενα θα αποσύρεται και πιθανότατα θα αντικαθίσταται με άλλη.

Η δυσμενής οικονομική συγκυρία που επικρατεί αυτή τη χρονική περίοδο, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο κρίνεται ως αποθαρρυντική από πολλούς για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων. Παρόλα αυτά, η θέση της εταιρίας που εκπροσωπώ είναι ότι η δραστηριοποίηση στον χώρο της δημιουργίας εταιρικών εφαρμογών διαθέτει τις δυνατότητες να αποδειχθεί επικερδής. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στα σημαντικά οφέλη, μεταξύ των οποίων η ελάττωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων και η αύξηση της

αποδοτικότητα των εργαζομένων, που προσφέρουν αυτές οι εφαρμογές. Επίσης, αποτελεί κοινή πεποίθηση πως σε περιόδους κρίσης παρουσιάζεται αυξημένη ανάγκη για διαβούλευση προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαφάνεια και η ενεργή συμμετοχή των πολιτών στην λήψη αποφάσεων.

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό, αξίζει να σημειωθεί, πως είναι αρκετά μεγάλος ο αριθμός των εταιριών που δραστηριοποιούνται στην δημιουργία εταιρικών εφαρμογών. Πολλές απ' αυτές, μάλιστα, δραστηριοποιούνται σε αυτό το χώρο επί μακρόν και με αξιοσημείωτη επιτυχία. Ένα άλλο χαρακτηριστικό που παρουσιάζει ο ανταγωνισμός σε αυτό το χώρο είναι ότι οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σ' αυτόν δεν περιορίζουν τη δράση τους στα όρια των πόλεων ή ακόμη και των νομών όπου εδρεύουν. Αυτό σημαίνει, πως μια εταιρία που εδρεύει στην Αθήνα μπορεί κάλλιστα να καταλαμβάνει μερίδιο της αγοράς σε πόλεις τις περιφέρειας.

Η τιμολογιακή πολιτική που σκοπεύει ν' ακολουθήσει η εταιρία, χαρακτηρίζεται ως πολιτική διείσδυσης στην αγορά που σημαίνει ότι οι τιμές των παραγόμενων εφαρμογών και παρεχόμενων υπηρεσιών είναι αρκετά χαμηλότερες απ' αυτές του ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, στον πίνακα που ακολουθεί αναπαρίσταται το κόστος κάθε παρεχόμενου προϊόντος/ υπηρεσίας:

<b>ΠΡΟΪΟΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑ</b>	<b>ΧΡΕΩΣΗ</b>
Έτοιμη εφαρμογή	500€
Έτοιμη εφαρμογή με σύνδεση στο CRM	1000€
Έτοιμη εφαρμογή με σύνδεση στο ERP	1500€
Συνδρομή μηνιαίας 24ωρης υποστήριξης	25€
Συνδρομή μηνιαίας υποστήριξης για ώρες γραφείου	10€

**Πίνακας 1 Τιμολογιακή Πολιτική**

Οι στόχοι των εσόδων της εταιρίας, απ' την συγκεκριμένη δραστηριότητα, ανά παρεχόμενη υπηρεσία/ προϊόν για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της αναπαρίστανται στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>ΠΡΟΪΟΝ/ΕΤΟΣ</b>	<b>1ο Έτος</b>	<b>2ο Έτος</b>	<b>3ο Έτος</b>
Πώληση εφαρμογής	5.000,00 €	11.500,00 €	19.000,00 €
Τεχνική υποστήριξη	550,00 €	2.330,00 €	5.100,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>5.550,00 €</b>	<b>13.830,00 €</b>	<b>24.100,00 €</b>

**Πίνακας 2 Έσοδα ανά παρεχόμενη υπηρεσία σε ορίζοντα 3-ετίας**

Τα συνολικά έσοδα, έξοδα, κέρδη/ζημιές σε χρονικό ορίζοντα 3-ετίας απ' την συγκεκριμένη δραστηριότητα, όπως τα έχουμε προβλέψει, εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα:

<b>Έτος</b>	<b>1ο έτος</b>	<b>2ο έτος</b>	<b>3ο έτος</b>
<b>Έσοδα</b>	<b>5.550,00 €</b>	<b>13.830,00 €</b>	<b>24.100,00 €</b>
<b>Έξοδα</b>	<b>3.800,00 €</b>	<b>7.350,00 €</b>	<b>10.350,00 €</b>
<b>Κέρδος/ Ζημία</b>	<b>1.750,00 €</b>	<b>6.480,00 €</b>	<b>13.750,00 €</b>

**Πίνακας 3 Έσοδα, έξοδα, κέρδη/ζημιές σε ορίζοντα 3-ετίας**

Τέλος, να σημειωθεί ότι όλες οι δράσεις της εταιρίας θα ελέγχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με βάση τη σπουδαιότητά τους, για την αποδοτικότητά τους και η εταιρία θα προβαίνει σε αναθεωρήσεις όπου κρίνεται απαραίτητο.

## 4.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 4.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το προϊόν είναι ένα συνεργατικό σύστημα, βασικό στοιχείο του οποίου αποτελεί η παροχή της δυνατότητας διαβούλευσης επί των αποφάσεων που καλείται να λάβει η περιφέρεια Πελοποννήσου. Το συνεργατικό σύστημα υλοποιήθηκε κατόπιν απαίτησης της περιφέρειας Πελοποννήσου. Στόχος του είναι η κάλυψη της ανάγκης συνεργατικότητας μεταξύ των αιρετών και των πολιτών.

Το σύστημα πέρα από τη παροχή δυνατότητας διαβούλευσης που θα παρέχει, θα φιλοξενεί ένα πλήθος εγγράφων (μορφής pdf) τα οποία οι πολίτες θα έχουν τη δυνατότητα να κατεβάσουν στον υπολογιστή τους. Επίσης, στους χρήστες του συστήματος (αιρετοί και πολίτες) παρέχεται η δυνατότητα υποβολής εγγράφων σ' αυτό.

Δικαίωμα πρόσβασης στο σύστημα θα δύναται να έχει ο οποιοσδήποτε αλλά η πρόσβαση χωρίζεται σε επίπεδα ανάλογα με τον ρόλο των χρηστών. Οι χρήστες θ' ανήκουν σε κάποιο από τα επίπεδα πρόσβασης με βάση τα credentials (όνομα χρήστη και κωδικού πρόσβασης) που θα τους αποδίδονται και θ' αποκτούν πρόσβαση μόνο στις σελίδες του ενδιαφέροντός τους. Ο διαχειριστής του συστήματος θα είναι υπεύθυνος για τις δημοσιεύσεις που θα υποβάλλονται, για την διατήρηση της ασφάλειας σε αυτό, για την απόδοση credentials στους χρήστες και γενικότερα για την εύρυθμη λειτουργία του.

### 4.1.2 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Οι εταιρικές εφαρμογές προσφέρουν στην εταιρία μια σειρά από υπηρεσίες οι οποίες θα έχουν ως στόχο την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των στελεχών της. Πιο συγκεκριμένα το προϊόν θα προσφέρει:

- Περισσότερη και αποτελεσματικότερη συνεργατικότητα μεταξύ των χρηστών
- Καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση των εγγράφων από πλευράς οργανισμού χάρη στην κεντρική διαχείριση που προσφέρεται
- Μεγαλύτερη ασφάλεια των εγγράφων της εταιρίας αφού μόνο οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες θα έχουν το δικαίωμα ανάγνωσης και τροποποίησης του κάθε εγγράφου
- Καλύτερο και αποδοτικότερο έλεγχο από πλευράς οργανισμού προς τους εργαζομένους του αφού οι εργασίες με τις οποίες θα καταπιάνονται καθημερινά οι εργαζόμενοι θα καταγράφονται στην εφαρμογή
- Αύξηση αποδοτικότητας των εργαζομένων αφού θα γνωρίζουν πως ο οργανισμός διαθέτει ένα ισχυρό εργαλείο ελέγχου της απόδοσής τους
- Μείωση της κατανάλωσης χαρτιού, αφού με τη χρήση της εφαρμογής μειώνονται σε σημαντικό βαθμό οι εκτυπώσεις
- Συμβάλλει στην πιστοποίηση κατά iso της εταιρίας

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας που εκπροσωπώ στην παροχή των ανωτέρω υπηρεσιών αποτελούν:

- Η ανάλυση και η υλοποίηση γίνεται από ανθρώπους που διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία, επί σειρά ετών, σε τέτοιου είδους εταιρίες και άρα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες που πρέπει να καλύπτει μια τέτοια εφαρμογή
- Ο εξαιρετικά ανταγωνιστικός τιμοκατάλογος που διαθέτει
- Η δυνατότητα για άμεση υποστήριξη

### 4.1.3 ΠΡΩΘΗΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ (MARKETING)

Η δημιουργία του συστήματος ζητήθηκε από την περιφέρεια Πελοποννήσου. Από κει και πέρα, όμως, η εταιρία στοχεύει να εντάξει την κατασκευή συστημάτων που παρέχουν δυνατότητα διαβούλευσης στην υπάρχουσα γκάμα των δραστηριοτήτων της.



Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στην Πάτρα και όπως έχει ήδη αναφερθεί δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης πληροφορικής, τεχνικής υποστήριξης καθώς και στο εμπόριο υλικού και λογισμικού. Οι εταίροι έχουν αποφασίσει να προβούν σε μια σειρά προωθητικών ενεργειών στην προσπάθειά τους να γνωστοποιήσουν στην αγορά αυτή τη νέα δραστηριότητα της εταιρίας τους. Η οικονομική πολιτική που θα ακολουθηθεί στις προωθητικές ενέργειες της νέας δραστηριότητας θα είναι «σφικτή» και θα γίνει προσπάθεια για όσο το δυνατό πιο στοχευμένη διαφήμιση. Τους δυνητικούς πελάτες της εταιρίας σε αυτή τη δραστηριότητα αποτελούν κάθε είδους επιχειρήσεις και οργανισμοί που απασχολούν ένα αρκετά μεγάλο πλήθος εργαζομένων των οποίων οι εργασίες συνδέονται και άρα κρίνεται σημαντική η ανάγκη για συνεργατικότητα μεταξύ αυτών.

Μια πρώτη προωθητική ενέργεια θ' αποτελέσει η ενημέρωση του υπάρχοντος πελατολογίου γι αυτή νέα δραστηριότητα της εταιρίας. Αυτό θα επιτευχθεί, σε πρώτο επίπεδο, με την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων αλλά και συμβατικής αλληλογραφίας και όπου υπάρχει ένα αρχικό ενδιαφέρον, σε δεύτερο επίπεδο, θα λάβουν χώρα κατ' ιδίαν και πιο διεξοδικές ενημερώσεις. Επίσης, έχει αποφασιστεί η νέα δραστηριότητα να διαφημιστεί με ιδιαίτερη έμφαση στον ιστότοπο της εταιρίας. Ακόμη, οι εταίροι είναι διατεθειμένοι να προβούν στην διεξαγωγή ημερίδων, απευθυνόμενοι προς επιχειρήσεις προκειμένου να τις ενημερώσουν για τα οφέλη της ύπαρξης portal εσωτερικής διαχείρισης. Σκοπό αυτής της κίνησης αποτελεί κάποιος από τους συμμετέχοντες στις ημερίδες να πειστούν για τα οφέλη που τους παρέχονται και να απευθυνθούν στην εταιρία για την κατασκευή του δικού τους portal. Μια άλλη ενέργεια στην οποία είναι διατεθειμένη να προβεί η εταιρία για την πιο δυναμική της είσοδο στην αγορά της κατασκευής portals αποτελεί το να προβεί σε έκπτωση ύψους 25% της συνολικής αξίας του έργου για τους υπάρχοντες πελάτες.

Οι προαναφερθείσες ενέργειες αφορούν, κατά κύριο λόγο, την προσέλκυση πελατών γι' αυτή τη δραστηριότητα από το υπάρχον πελατολόγιο της εταιρίας. Παρόλα αυτά, απαιτείται, όμως, και προσέλκυση νέων πελατών που μέχρι σήμερα δεν διατηρούσαν κάποιου είδους πελατειακή σχέση με την εταιρία. Σε αυτό το κομμάτι της προωθητικής πολιτικής η εταιρία σκοπεύει να προβεί σε τηλεφωνικές κλήσεις, για τη διενέργεια ραντεβού, προς συγκεκριμένες επιχειρήσεις, που κατά την κρίση της εταιρίας, θα τους ήταν χρήσιμη η ύπαρξη ενός τέτοιου portal αλλά έχουν και την οικονομική δυνατότητα για να καταφύγουν σε μια τέτοια επένδυση. Επίσης, σε αυτό το κομμάτι της προωθητικής πολιτικής της είναι διατεθειμένη να καταφύγει σε διαφημίσεις σε επιλεγμένες εφημερίδες δίνοντας έμφαση στην νέα δραστηριότητά της. Τέλος, όπως προστάζει η εποχή που διανύουμε θα υπάρξει διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία προσφέρουν χαμηλό κόστος σε σχέση με άλλους τρόπους διαφήμισης.

Οι παραπάνω κινήσεις είναι αυτές με τις οποίες θα ξεκινήσει η προσπάθεια προώθησης αυτής της δραστηριότητας της εταιρίας. Η προωθητική πολιτική της εταιρίας θα ελέγχεται και θ' αναθεωρείται ανά τρίμηνο με σκοπό να εξετάζονται κάθε φορά τα αποτελέσματα των ενεργειών έτσι ώστε ν' αποφασίζεται είτε η συνέχιση των ίδιων ενεργειών είτε η αναζήτηση νέων

## 4.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 4.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η δυσμενής οικονομική συγκυρία που επικρατεί αυτή τη στιγμή σε πολλά κράτη της Ευρώπης, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, εκ πρώτης όψεως δεν ευνοεί την δημιουργία νέων επενδύσεων. Πιο συγκεκριμένα για την Ελλάδα και σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή<sup>1</sup> ο πληθωρισμός ανέρχεται στο 1,3%, το ποσοστό ανεργίας κυμαίνεται στο 22,6% και το ΑΕΠ είναι στο -6,5%. Εξετάζοντας κάποιος πρόχειρα αυτά τα στοιχεία και σε συνδυασμό με την ψυχολογία που επικρατεί στην αγορά θα ταχθεί υπέρ της άποψης πως, αφενός, δεν είναι κατάλληλη η περίοδος για την έναρξη νέων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, αφού είναι δύσκολο να τύχουν αποδοχής από την αγορά και αφετέρου, πως οι επιχειρήσεις πολύ δύσκολα θα προβούν στην δημιουργία νέων επενδύσεων, εξαιτίας της αβεβαιότητας και της οικονομικής

<sup>1</sup> Ελληνική Στατιστική Αρχή (<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE> -Ιούλιος 2012)

δυσχέρειας που επικρατεί. Κατά την εταιρία που εκπροσωπώ αυτή η άποψη αναφέρει την μισή αλήθεια. Πιο συγκεκριμένα, δεν αμφιβάλλει κανείς για την δύσκολη οικονομική συγκυρία την οποία διανύουμε. Παρόλα αυτά, όμως, η εταιρία που εκπροσωπώ θεωρεί πως, αφενός, κάθε εταιρία στην προσπάθειά της να παραμείνει βιώσιμη οφείλει να εμπλουτίζει τη γκάμα των δραστηριοτήτων της, προκειμένου ν' ανευρίσκει νέες πηγές εσόδων και αφετέρου, κρίνει πως υπάρχουν εταιρίες που αντιμετωπίζουν την κατάσταση προοδευτικά και αισιόδοξα, που σημαίνει πως είναι διατεθειμένες να προβούν σε επενδύσεις που θα έχουν ως αποτέλεσμα να τους μειώσουν κόστη και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους.

#### **4.2.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Το τεχνολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί η νέα δραστηριότητα κρίνεται άκρως ενθαρρυντικό. Αυτό οφείλεται, αρχικά, διότι πλέον η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρηματιών έχει συνειδητοποιήσει τα οφέλη που προσφέρει η τεχνολογία στις επιχειρήσεις τους. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρηματίες προβαίνουν σε επενδύσεις, τόσο σε υλικό, όσο και λογισμικό που αυτοματοποιούν τις εργασίες τους, που παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια στα δεδομένα των επιχειρήσεων τους καθώς και μεγαλύτερο έλεγχο στους εργαζομένους τους, έχοντας όλα αυτά ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αυτών. Επίσης, στην εποχή που διανύουμε ανθεί η ανάγκη για συνεργατικότητα και αυτό το παρατηρούμε σε όλες τις εκφάνσεις τόσο της επαγγελματικής, όσο και της προσωπικής μας ζωής. Επιπρόσθετα, η συντριπτική πλειοψηφία, πλέον, των εργαζομένων, ανεξαρτήτως αντικείμενου απασχόλησης, διαθέτει τουλάχιστον τις βασικές γνώσεις χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και διαδικτύου, το οποίο και αποτελεί έναν ακόμα ενθαρρυντικό παράγοντα. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω καθώς και το γεγονός πως ένα portal εσωτερικής διαχείρισης δε διαφέρει σχεδόν σε τίποτα, όσο αναφορά την χρήση του, από τις ιστοσελίδες του παγκόσμιου ιστού που επισκεπτόμαστε, μας δίνει το δικαίωμα να αισιοδοξούμε πως αυτή η δραστηριότητα θα βρει ανταπόκριση στην αγορά. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν πολλές πλατφόρμες με την χρήση των οποίων δύναται ν' αναπτυχθούν εταιρικές εφαρμογές.

#### **4.2.3 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Σε αυτό το σημείο θα γίνει προσπάθεια προσέγγισης του πολιτιστικού πλαισίου τόσο των εργοδοτών, όσο και των εργαζομένων σχετικά με την τεχνολογία αλλά και τις αλλαγές που αυτή επιφέρει σ' ένα εργασιακό περιβάλλον. Ξεκινώντας από τους εργοδότες, εκτίμηση της εταιρίας που εκπροσωπώ αποτελεί η πεποίθηση πως η πλειοψηφία αυτών αρέσκεται στην εφαρμογή πρωτοπόρων και σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων στις επιχειρήσεις τους. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει πως είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν υπέρογκα ποσά σε τέτοιου είδους επενδύσεις. Απ' την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι, συνήθως, είναι επιφυλακτικοί και αρνητικά προκατειλημμένοι σε τεχνολογικές αλλαγές στον τομέα εργασίας τους. Αυτό οφείλεται είτε γιατί νιώθουν ένα είδος φόβου απέναντι σε αυτές για διάφορους λόγους, είτε διότι δεν επιθυμούν να επιβαρυνθούν με μελέτη ώστε να τις μάθουν. Αυτά τα θέματα επιλύονται με διάλογο τόσο απ' την πλευρά της εργοδοσίας, όσο και απ' την πλευρά της εταιρίας που θ' αναλάβει την επιμόρφωση στη νέα τεχνολογία. Το θετικό της νέας δραστηριότητας της εταιρίας σε σχέση με το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο αυτή θα κυμανθεί έχει να κάνει με το γεγονός πως αυτή η δραστηριότητα ενθαρρύνει σε μεγάλο βαθμό την συνεργατικότητα και την αλληλεπίδραση, που αποτελούν ελκυστικές υπηρεσίες για ένα ευρύ φάσμα της κοινωνίας.

#### **4.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΣΤΩΝ**

Η ανάλυση των χρηστών που ακολουθεί διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες λόγω του διαφορετικού τεχνολογικού υπόβαθρου που διαθέτουν. Η πρώτη αφορά χρήστες ηλικίας 20- 65 ετών και διαθέτουν πολύ καλές γνώσεις χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και διαδικτύου. Πιστεύεται, πως δεν θα υπάρχει κανένα ουσιαστικό πρόβλημα στην αποδοχή ενός τέτοιου συνεργατικού

συστήματος, αφού χάρη στην εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτουν μπορούν εύκολα να συνειδητοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που τους παρέχονται από την ύπαρξή του.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους χρήστες των δυναμικών πελατών- επιχειρήσεων, οργανισμών της νέας δραστηριότητας της εταιρίας. Το ηλικιακό εύρος αυτών βρίσκεται μεταξύ των 20 και 65 ετών, το μορφωτικό τους επίπεδο ποικίλει από βασική εκπαίδευση έως κατόχους διδακτορικών τίτλων, όπως και οι γνώσεις στην πληροφορική, όπου ξεκινούν από το επίπεδο του αρχάριου και φθάνουν ως αυτό του IT manager. Σε αυτή τη κατηγορία είναι πολύ πιθανό να παρουσιαστεί αρνητικότητα σε τέτοιου είδους ιστοσελίδες. Παρόλα αυτά, με την χρήση διαλόγου θα γίνει προσπάθεια να καμφθούν οι αντιστάσεις και να δοθεί έμφαση στα πλεονεκτήματα που παρέχονται απ' αυτές.

Υπάρχουν, όμως, και κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν τις δύο παραπάνω κατηγορίες. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά αποτελούν η ανάγκη για συνεργατικότητα, ομαδική εργασία και απαιτητικότητα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

#### **4.2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΗ**

Μια τέτοιου είδους εφαρμογή απευθύνεται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και σε κρατικούς οργανισμούς ανεξαρτήτως αντικειμένου. Οι επιχειρήσεις αυτές, κατά κύριο λόγο, διοικούνται από έμπειρα στελέχη, ηλικίας άνω των 30 ετών. Προβαίνουν σε επενδύσεις που θα τους αποφέρουν οφέλη τόσο οικονομικά όσο και ποιοτικά έχοντας ως αποτέλεσμα την γενικότερη αναβάθμιση των επιχειρήσεων που διοικούν. Δεν είναι διατεθειμένοι να προβούν σε υπέρογκες και παράλογες δαπάνες λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους την δυσμενή οικονομική συγκυρία και έχουν την τάση να είναι σκληροί διαπραγματευτές. Επίσης, τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ανεπτυγμένη κριτική ικανότητα και χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα απαιτητικοί πελάτες. Θεωρούνται καλοί γνώστες της τεχνολογίας και επιθυμούν την χρήση της στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες.

#### **4.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον τομέα των εταιρικών εφαρμογών κρίνεται ιδιαίτερα αυξημένος αφού είναι πολλές οι εταιρίες που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο, πολλές εκ των οποίων, μάλιστα, δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα επί σειρά ετών και με αξιοσημείωτη επιτυχία. Στα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού αυτής αγοράς συγκαταλέγονται η δυνατότητα των επιχειρήσεων για δραστηριοποίηση σε πόλεις πέρα της πόλης όπου εδρεύουν καθώς και η ύπαρξη ποικιλίας τεχνολογιών και πλατφόρμων που δύναται να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη τέτοιου είδους εφαρμογών. Η ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού, όπως αυτός περιγράφεται σε αυτό το υποκεφάλαιο, δεν πρέπει ν' αποτελεί παράγοντα ανησυχίας για τις επιχειρήσεις που τον αποτελούν, αντιθέτως, πρέπει να δρα εποικοδομητικά σε αυτές προτρέποντάς τες να βελτιώνουν το επίπεδο των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Πιο συγκεκριμένα, την τρέχουσα χρονική περίοδο, το βασικό ανταγωνιστικό συνεργατικό σύστημα που βρίσκεται σε λειτουργία είναι αυτό της ανοικτής διακυβέρνησης<sup>2</sup> που ανήκει στην ελληνική κυβέρνηση και έχει υλοποιηθεί από την ομάδα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του γραφείου του πρωθυπουργού<sup>3</sup>. Το εν λόγω συνεργατικό σύστημα παρέχει στους χρήστες του, ουσιαστικά, μόνο την υπηρεσία της διαβούλευσης. Βέβαια, απευθύνεται σε όλη την ελληνική επικράτεια και παρέχει δυνατότητα διαβούλευσης επί των προτάσεων νόμων που προέρχονται απ' όλα τα υπουργεία. Η διαφοράς του, λοιπόν, με το συνεργατικό σύστημα «Ενεργοί Πολίτες» έγκεινται στο ότι απευθύνεται σε όλη την ελληνική επικράτεια, ενώ οι «Ενεργοί Πολίτες» μόνο σ' αυτούς της περιφέρειας Πελοποννήσου και περιέχει για διαβούλευση προτάσεις νόμων απ' όλα

<sup>2</sup> Ανοικτή Διακυβέρνηση (<http://www.opengov.gr/home/>- Οκτώβριος 2013)

<sup>3</sup> Ομάδα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Γραφείου του Πρωθυπουργού (<http://labs.opengov.gr/>- Οκτώβριος 2013)

τα υπουργεία, ενώ, οι «Ενεργοί Πολίτες» μόνο από τους πέντε βασικούς τομείς που έχουν περιγραφεί εντός της παρούσης αναφοράς.

Ένα άλλο υφιστάμενο συνεργατικό σύστημα αποτελεί ο “Ermis”<sup>4</sup>, που ανήκει στο υπουργείο εσωτερικών. Το συνεργατικό σύστημα του “Ermis” παρέχει, κατά κύριο λόγο, δυνατότητα διεκπεραίωσης υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κατά δεύτερο λόγο αποσκοπεί στην ενημέρωση των πολιτών. Οι διαφορές του, λοιπόν, από το «Ενεργοί Πολίτες» έγκεινται στο ότι δεν παρέχει έμφαση στην δυνατότητα διαβούλευσης, αναφέρεται σε όλη την ελληνική επικράτεια και βασικό του σκοπό αποτελεί η διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Εξ’ όσων είναι γνωστό, σε επίπεδο περιφέρειας και πολύ περισσότερο δε σε επίπεδο δήμου δεν λειτουργεί κάποιο συνεργατικό σύστημα που να παρέχει τις υπηρεσίες που παρέχουν οι «Ενεργοί Πολίτες». Το γεγονός αυτό, όμως, δε σημαίνει πως κάποια εταιρία δεν μπορεί να υλοποιήσει και να διαθέσει στην αγορά, ακόμη και σε μικρό χρονικό διάστημα, ένα τέτοιου είδους σύστημα.

### 4.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ- SWOT ANALYSE

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγράψουμε τα δυνατά, και τα αδύνατα σημεία καθώς και τις απειλές και ευκαιρίες που εμφανίζονται ή ενδέχεται να εμφανιστούν στο portal εσωτερικής διαχείρισης που κατασκευάστηκε για λογαριασμό της εταιρίας όπου εργαζόμαστε.

Τα **δυνατά** του σημεία είναι:

- Έχει δημιουργηθεί με το πιο αξιόπιστο και δημοφιλές CMS της αγοράς
- Η δυνατότητα άμεσης υποστήριξης
- Η εύκολη διαχείριση του περιεχομένου του
- Η ευκολία και η απλότητα στην χρήση του
- Η επικοινωνία με το εταιρικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των χρηστών
- Η όμορφη παρουσίαση του περιεχομένου του
- Η ευκολία στην εγκατάσταση και παραμετροποίηση του
- Η παροχή πολλαπλών επιπέδων πρόσβασης
- Η δυνατότητα λήψης στατιστικών στοιχείων

Στα **αδύνατα** σημεία συγκαταλέγονται:

- Το καλό όνομα στην αγορά κάποιων εκ των ήδη υπαρχόντων εταιριών που δημιουργούν παρεμφερείς εφαρμογές
- Η πολυετής παρουσία στον χώρο κάποιων εκ των ανταγωνιστών
- Η μη ύπαρξη αυτόνομου τμήματος marketing

Οι **απειλές** που ενδεχομένως χρειαστεί ν’ αντιμετωπίσουμε είναι:

- Η δυσμενής οικονομική συγκυρία που ενδεχομένως να εμποδίσει τις εταιρίες από τέτοιου είδους επενδύσεις
- Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του ανταγωνισμού
- Ο εμπλουτισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών του ανταγωνισμού
- Η υπερβολικά μεγάλη ζήτηση με την έναρξη αυτής της δραστηριότητας που ενδεχομένως να βρει ανέτοιμη την εταιρία να την ικανοποιήσει
- Η πιθανή μη ικανότητα της εταιρίας να εμπλουτίσει, με την πάροδο των ετών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες αυτής της δραστηριότητας
- Η πιθανή μη ικανότητα της εταιρίας να βελτιώνει, με την πάροδο του καιρού, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αυτής της δραστηριότητας
- Η δραστηριοποίηση ατόμων σε αυτό το χώρο παράνομα, χωρίς να έχουν κάνει έναρξη επιχείρησης, οι οποίοι καταλαμβάνουν κομμάτι της αγοράς αλλά εξαιτίας της μη τήρησης των νόμιμων οικονομικών υποχρεώσεων τους προς τους αρμόδιους φορείς τους επιτρέπει να έχουν πιο ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τις νόμιμες επιχειρήσεις

<sup>4</sup> Ermis (<http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>- Οκτώβριος 2013)

Οι **ευκαιρίες** που θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε είναι:

- Είναι εφικτή η σύνδεση του με εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) και ERP (Enterprise Resource Planning)
- Η ανάλυση και η υλοποίηση του portal έγινε από ανθρώπους που διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία, επί σειρά ετών, σε τέτοιου είδους εταιρίες και άρα γνωρίζουν τις ανάγκες και, κυρίως, τις ιδιαιτερότητες που πρέπει να καλύπτει ένα τέτοιο προϊόν
- Η τάση όλο και περισσότερων εταιριών και οργανισμών να καταφεύγουν σε τέτοιου είδους λύσεις
- Η ύπαρξη επιδοτήσεων από αναπτυξιακά ευρωπαϊκά προγράμματα για αυτού του είδους επενδύσεις

Στην SWOT ανάλυση που προηγήθηκε έγινε προσπάθεια να καταγραφούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία καθώς και οι απειλές με τις ευκαιρίες που υπάρχουν ή ενδέχεται να εμφανιστούν τόσο στο τεχνικό κομμάτι της εφαρμογής, όσο και σε αυτό της απήχυσής της στην αγορά. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την παραπάνω ανάλυση καταδεικνύουν, αρχικά, πως η εφαρμογή διαθέτει πολλά δυνατά σημεία, βέβαια, κάποια εξ' αυτών έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και κάποια μικρότερη. Αναφορικά, με τα αδύνατα σημεία της εφαρμογής, θεωρούμε ότι είναι σχετικά λίγα σε πλήθος και διαχωρίζονται σε τεχνικά και εταιρικά. Με σκληρή δουλειά και διαρκή επιμόρφωση θα προσπαθήσουμε να τα εξαλείψουμε τις τεχνικές αδυναμίες, ενώ και η εταιρία θα προβεί στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να διορθώσει τις αδυναμίες που πηγάζουν από την ίδια. Στις απειλές που ενδέχεται ν' αντιμετωπίσει η εταιρία και που παρουσιάζονται αυξημένες, παρατηρείται το αρνητικό γεγονός πως οι περισσότερες εξ' αυτών προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, κάτι που σημαίνει πως ένα σημείο περιορίζει η δράση μας σχετικά με την αντιμετώπισή τους. Παρόλα αυτά, ως εταιρία, για τις δράσεις που είναι στην ευχέρειά μας είμαστε διατεθειμένοι να πράξουμε ότι είναι δυνατόν προκειμένου ν' αποτρέψουμε την εμφάνισή τους. Τέλος, παρατηρούμε την ύπαρξη ευκαιριών τόσο σε τεχνικό επίπεδο, όσο και σε αυτό των πωλήσεων, οι οποίες έχουν εντοπιστεί και θα μοχθήσουμε να τις εκμεταλλευτούμε στο έπακρο. Απ' τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η εφαρμογή μας διαθέτει ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τόσο σε τεχνικό επίπεδο, όσο και σε αυτό των πωλήσεων, αλλά απαιτείται συνεχής προσπάθεια για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και οι κατάλληλες ενέργειες από πλευράς εταιρίας προκειμένου να μην εγκλωβιστεί η νέα δραστηριότητά της στις αδυναμίες και τις απειλές που ελλοχεύουν.

## 4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΧΩΝ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### 4.4.1 ΑΓΟΡΑ ΔΡΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η εφαρμογή απευθύνεται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως αντικειμένου, που διαθέτουν ένα αρκετά μεγάλο πλήθος εργαζομένων, των οποίων οι εργασίες συνδέονται και άρα παρουσιάζεται η ανάγκη για αυξημένη συνεργατικότητα. Αρχικά, η εταιρία θα δραστηριοποιηθεί στον νομό Αχαΐας, όπου βρίσκεται και η έδρα της. Κατόπιν έρευνας και ανάλυσης των στοιχείων που έλαβε η εταιρία από το επιμελητήριο Αχαΐας<sup>5</sup> υπολογίζεται πως στην συγκεκριμένη περιοχή υπάρχουν γύρω στις 500 επιχειρήσεις που ανήκουν στην ομάδα στόχο αυτής της δραστηριότητας της εταιρίας. Υπολογίζεται πως το 66% αυτών διαθέτουν ανάλογη εφαρμογή με αυτή που σκοπεύει η εταιρία να προωθήσει στην αγορά. Η παραπάνω ανάλυση έχει ωθήσει την εταιρία στην απόφαση να προβεί, σε πρώτη φάση, στην προσέγγιση των επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν ανάλογη εφαρμογή και σε δεύτερη φάση στην προσέγγιση αυτών που διαθέτουν, μεν, τέτοιου είδους εφαρμογή, αλλά πιθανότατα δεν είναι ευχαριστημένοι απ' αυτή ή θέλουν να την εξελίσουν. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως 30 επιχειρήσεις απ' αυτές που ανήκουν στην ομάδα στόχο της εταιρίας, ως προς αυτή τη δραστηριότητά της, έχουν υπάρξει πελάτες της κατά το παρελθόν. Αυτό το γεγονός προσφέρει στην εταιρία πλεονέκτημα αναφορικά με την

<sup>5</sup> Επιμελητήριο Αχαΐας (<http://www.e-a.gr/axaia/shared/index.jsp?context=101> -Ιούλιος 2012)

προσέγγισή τους. Επίσης, η εταιρία στοχεύει να επεκτείνει, σταδιακά, την δράση της σε αυτό τον τομέα και εκτός Αχαΐας.

Στην Αχαΐα υπάρχουν, επίσημα καταγεγραμμένες στο επιμελητήριο, 25 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή την αγορά. Στους ανταγωνιστές, όμως, θα πρέπει να προσμετρηθούν, τόσο εταιρίες που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο και εδρεύουν στην Αθήνα, όσο και ιδιώτες που αναπτύσσουν παράνομα τέτοια δραστηριότητα. Το πλεονέκτημα της εταιρίας που εκπροσωπώ έναντι των εξ' Αθήνας ανταγωνιστών είναι η αμεσότερη υποστήριξη που μπορεί να παράσχει, ενώ έναντι των μη νόμιμων ανταγωνιστών η αξιοπιστία και η βεβαιότητα ύπαρξης υποστήριξης.

#### 4.4.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί από την εταιρία, γι' αυτή τη δραστηριότητά της, θα είναι πολιτική που θα ευνοεί την ταχύτερη διεξόδου της στην συγκεκριμένη αγορά, που σημαίνει ότι θα υιοθετηθούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Επίσης, το γεγονός ότι στο ξεκίνημα αυτής της δραστηριότητας η εταιρία δεν έχει να παρουσιάσει portfolio γι' αυτή τη δραστηριότητα αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που συντείνει στην υιοθέτηση ιδιαίτερα ανταγωνιστικών τιμών. Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται, αναλυτικά, η χρέωση των πιο συνηθισμένων προϊόντων/ υπηρεσιών.

<b>ΠΡΟΪΟΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑ</b>	<b>ΧΡΕΩΣΗ</b>
Έτοιμη εφαρμογή	500€
Έτοιμη εφαρμογή με σύνδεση στο CRM	1000€
Έτοιμη εφαρμογή με σύνδεση στο ERP	1500€
Συνδρομή μηνιαίας 24ωρης υποστήριξης	25€
Συνδρομή μηνιαίας υποστήριξης για ώρες γραφείου	10€

Πίνακας 4 Τιμολογιακή πολιτική

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως η αγορά του έτοιμου προϊόντος θα κοστίζει 500€, τιμή εξαιρετικά ανταγωνιστική για τα δεδομένα της αγοράς. Από κει και πέρα παρατηρούμε πως το κόστος ανεβαίνει όσο ανεβαίνει κι ο βαθμός απαιτήσεων, γι αυτό η υπάρχουσα εφαρμογή με σύνδεση στο CRM της εταιρίας έχει κόστος αγοράς 1000€ και με το ERP 1500€. Στο σημείο αυτό, να σημειωθεί πως για απαιτήσεις που δεν αναγράφονται στον παραπάνω πίνακα προκύπτουν ειδικές τιμές ανά περίπτωση. Στο τέλος του πίνακα παρουσιάζεται το κοστολόγιο για την παροχή υποστήριξης στην εφαρμογή σε μηνιαία βάση.

#### 4.4.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Οι στόχοι που έχουν τεθεί από την εταιρία γι αυτή τη δραστηριότητά της είναι τόσο ποιοτικοί, όσο και ποσοτικοί. Ξεκινώντας με τους ποιοτικούς, πρωταρχικό στόχο αποτελεί η δημιουργία μιας καλής ομάδας που θα στελεχώνεται από άτομα συμπληρωματικών δεξιοτήτων και προσωπικοτήτων. Αφού ολοκληρωθεί η στελέχωση της ομάδας με τα κατάλληλα πρόσωπα, μέλημα της εταιρίας θ' αποτελέσει η διατήρηση καλού κλίματος μεταξύ αυτών αφού αυτό θεωρείται βασική προϋπόθεση για την επίτευξη όλων των υπόλοιπων στόχων. Πολλές φορές, καθίσταται δύσκολη η επίτευξη και η διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων αφού παράγοντες όπως η καθημερινή τριβή, ο ανταγωνισμός, η πίεση και το άγχος για την επίτευξη των στόχων λειτουργούν προς την αντίθετη κατεύθυνση. Η εταιρία θα προσπαθήσει να επιτύχει αυτόν τον στόχο με την διεξαγωγή συναντήσεων εργασίας καθώς και με την δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων. Από κει και πέρα, βασικό στόχο αποτελεί η πλήρης ικανοποίηση του συνόλου των πελατών. Πιστεύεται ότι ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί αντιμετωπίζοντας με προσήλωση και αφοσίωση τις ανάγκες του πελάτη. Επίσης, η συμπεριφορά των στελεχών της εταιρίας πρέπει να είναι η ιδανική απέναντι στους πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι η συμπεριφορά τους θα πρέπει να διακρίνεται για τον σεβασμό, την διάθεση για εξυπηρέτηση και την ειλικρίνεια απέναντί τους. Ακόμη, στόχο της εταιρίας αποτελεί η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών για την ανάπτυξη των προϊόντων της, έτσι ώστε τα προϊόντα της να

παραμένουν ιδιαίτερα ανταγωνιστικά. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων αποτελεί πολύ σημαντικό στόχο που είναι ικανός να εξασφαλίσει σε μεγάλο βαθμό την βιωσιμότητα και τη διαχρονικότητα αυτών. Τέλος, στόχο αποτελεί η διαρκής αναβάθμιση των γνώσεων του προσωπικού της εταιρίας, το οποίο και θα επιτευχθεί με την παρακολούθηση σεμιναρίων αλλά και προσωπική μελέτη.

Οι ποσοτικοί στόχοι που έχουν τεθεί από την εταιρία κυμαίνονται γύρω από δύο βασικούς άξονες και αναλύονται παρακάτω σε χρονικό ορίζοντα τριετίας. Ο πρώτος εξ' αυτών αφορά τα οικονομικά δεδομένα και ο δεύτερος το πλήθος των πελατών ανά έτος. Στις εκτιμήσεις στις οποίες προβαίνουμε λαμβάνεται υπόψη μόνο η αγορά της Αχαΐας η οποία περιλαμβάνει 500 επιχειρήσεις που ανήκουν στην ομάδα στόχο. Θεωρείται ότι το 66,6% αυτών, που αντιστοιχεί σε 335 επιχειρήσεις, διαθέτει ήδη εφαρμογή σαν αυτή που κατασκευάζει και εμπορεύεται η εταιρία που ανήκω, άσχετα εάν είναι ευχαριστημένοι απ' αυτή.

Λαμβάνοντας υπόψη της η εταιρία την παραπάνω γνώση, έκρινε πως είναι προτιμότερο κατά το πρώτο έτος δραστηριοποίησής της σ' αυτόν τον τομέα ν' ασχοληθεί κατά κύριο λόγο με το 33,3% της αγοράς που δεν διαθέτει τέτοιου είδους εφαρμογή και το οποίο αντιστοιχεί σε 165 επιχειρήσεις. Για το πρώτο έτος δραστηριοποίησής σε αυτόν τον τομέα, με βάση το προσωπικό που είναι διατεθειμένη ν' απασχολήσει σε αυτόν και την ποιότητα που επιθυμεί να παρουσιάσει το προϊόν της στοχεύει στην κάλυψη του 2% της συνολικής αγοράς (500 επιχειρήσεις), που αντιστοιχεί σε 10 επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία αυτών των επιχειρήσεων δεν διαθέτει κάποιο σύστημα CRM ή ERP, άρα η εταιρία θεωρεί πως θα εμπορευτεί την έτοιμη εφαρμογή. Άρα, στοχεύει για το πρώτο έτος δραστηριοποίησής της στην δημιουργία και το εμπόριο intranet solutions να έχει έσοδα:  $10 \text{επιχειρήσεις} * 500\text{€} \text{τιμή πώλησης προϊόντος (πίνακας X)} = 5000\text{€}$ . Επίσης, θεωρείται ότι το 75%, δηλαδή 7 επιχειρήσεις, από τις 10 που θα αγοράσουν την εφαρμογή θα ζητήσουν και τεχνική υποστήριξη για ώρες γραφείου. Η τεχνική υποστήριξη για ώρες γραφείου (πίνακας X) χρεώνεται από την εταιρία 10€ μηνιαίως. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία θα εισπράξει από την τεχνική υποστήριξη 550€ για το πρώτο έτος. Άρα, τα έσοδα της εταιρίας απ' αυτή τη δραστηριότητα, για το πρώτο έτος, ανέρχονται σε 5000€ από το εμπόριο του προϊόντος και 550€ από την τεχνική υποστήριξη αυτού, δηλαδή συνολικά 5550€.

Για το δεύτερο έτος δραστηριοποίησης στον τομέα των intranet solutions η εταιρία στοχεύει στο 4% της συνολικής αγοράς των 500 επιχειρήσεων, που αντιστοιχεί σε 20 επιχειρήσεις. Από αυτές τις 20 επιχειρήσεις εκτιμάται πως οι 18 θα καταφύγουν στην αγορά της έτοιμης εφαρμογής ενώ από μία θα καταφύγει στην αγορά εφαρμογής με σύνδεση στο CRM και το ERP. Οι παραπάνω στόχοι σε έσοδα μεταφράζονται ως εξής:  $18 \text{επιχειρήσεις} * 500\text{€} \text{τιμή πώλησης προϊόντος (πίνακας X)} = 9000\text{€}$  από την πώληση της έτοιμης εφαρμογής. Από την πώληση της εφαρμογής με σύνδεση στο CRM η εταιρία επωφελείται:  $1 \text{επιχείρηση} * 1000\text{€} \text{τιμή πώλησης προϊόντος (πίνακας X)} = 1000\text{€}$ . Από την πώληση της εφαρμογής με σύνδεση στο ERP η εταιρία επωφελείται  $1 \text{επιχείρηση} * 1500\text{€} \text{τιμή πώλησης προϊόντος (πίνακας X)} = 1500\text{€}$ . Επίσης, θεωρείται ότι το 75%, δηλαδή 15 επιχειρήσεις, από τις 20 που θα αγοράσουν την εφαρμογή θα ζητήσουν και τεχνική υποστήριξη για ώρες γραφείου. Η τεχνική υποστήριξη για ώρες γραφείου (πίνακας X) χρεώνεται από την εταιρία 10€ μηνιαίως. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση θα εισπράξει 2330€ από την τεχνική υποστήριξη που θα παράσχει συμπεριλαμβανομένων και των επιχειρήσεων που συνεχίζουν να καταβάλλουν συνδρομή υποστήριξης από το πρώτο έτος. Άρα, τα έσοδα της εταιρίας απ' αυτή τη δραστηριότητα, για το δεύτερο έτος, ανέρχονται σε 13830 (11500€ από το εμπόριο του προϊόντος + 2330€ από την τεχνική υποστήριξη των συμφωνιών που κλείστηκαν αυτό και το προηγούμενο έτος συνολικά).

Για τρίτο έτος ως στόχος έχει τεθεί η κάλυψη του 7% της αγοράς της Αχαΐας το οποίο αντιστοιχεί σε 35 επιχειρήσεις. Από αυτές τις 35 επιχειρήσεις εκτιμάται πως οι 29 θα αγοράσουν την έτοιμη εφαρμογή. Από αυτές τις πωλήσεις τα έσοδα θα είναι  $29 \text{επιχειρήσεις} * 500\text{€} \text{τιμή πώλησης προϊόντος (πίνακας X)} = 14500\text{€}$ . Ακόμη, εκτιμάται πως τρεις θα προχωρήσουν στην αγορά της εφαρμογής με σύνδεση στο CRM της, που σημαίνει πως τα έσοδα απ' αυτές τις πωλήσεις θα είναι  $3 \text{επιχειρήσεις} * 1000\text{€} \text{τιμή πώλησης προϊόντος (πίνακας X)} = 3000\text{€}$  και μια θα προχωρήσει στην αγορά της εφαρμογής με σύνδεση στο ERP της, που σημαίνει πως τα έσοδα απ' αυτή την πώληση θα είναι  $1 \text{επιχείρηση} * 1500\text{€} \text{τιμή πώλησης προϊόντος (πίνακας X)} = 1500\text{€}$ . Με βάση τα παραπάνω το σύνολο των εσόδων από την πώληση των εφαρμογών είναι 19000€. Επίσης, θεωρείται ότι το 75%, δηλαδή 26 επιχειρήσεις, από τις 35 που θα

αγοράσουν την εφαρμογή θα ζητήσουν και τεχνική υποστήριξη για ώρες γραφείου. Η τεχνική υποστήριξη για ώρες γραφείου (πίνακας X) χρεώνεται από την εταιρία 10€ μηνιαίως. Αυτό σημαίνει 26επιχειρήσεις\* 10€/μήνα= 260€/ μήνα, δηλαδή για ολόκληρο το έτος αυτό το έσοδο ανέρχεται στα 3120€ (260€/ μήνα\* 12μήνες του έτους). Ακόμη, η εταιρία, κατά το τρίτο έτος δραστηριοποίησής της σ' αυτό τον τομέα, θα συνεχίσει να καρπώνεται έσοδα από την τεχνική υποστήριξη που παράσχει και για το τρίτο έτος θ' ανέρχονται στις 5100€. Άρα, τα έσοδα της εταιρίας απ' αυτή τη δραστηριότητα, για το τρίτο έτος, ανέρχονται σε 19000€ από την πώληση της εφαρμογής, 5100€ από την τεχνική υποστήριξη, δηλαδή συνολικά 24100€. Συνοπτικά, τα έσοδα της εταιρίας, απ' την συγκεκριμένη δραστηριότητα, ανά παρεχόμενη υπηρεσία/ προϊόν για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της αναπαρίστανται στον πίνακα που ακολουθεί:

<u>ΠΡΟΪΟΝ/ΕΤΟΣ</u>	<u>1ο Έτος</u>	<u>2ο Έτος</u>	<u>3ο Έτος</u>
Πώληση εφαρμογής	5.000,00 €	11.500,00 €	19.000,00 €
Τεχνική υποστήριξη	550,00 €	2.330,00 €	5.100,00 €
<b><u>ΣΥΝΟΛΟ</u></b>	<b><u>5.550,00 €</u></b>	<b><u>13.830,00 €</u></b>	<b><u>24.100,00 €</u></b>

Πίνακας 5 Έσοδα ανά παρεχόμενη υπηρεσία/ προϊόν σε ορίζοντα 3-ετίας

#### 4.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση κάποιων οικονομικών στοιχείων της εταιρίας, αναφορικά πάντα, με την δραστηριοποίησή της στον τομέα των intranet solutions. Για την έναρξη της δραστηριότητας δεν απαιτούνται επιπρόσθετες δαπάνες, αφού όλες οι ανάγκες για την έναρξη της δραστηριότητας καλύπτονται ήδη.

Από την στιγμή, όμως, που θα ξεκινήσει η δραστηριότητα θα υπάρξουν δαπάνες που θα αφορούν τη διαφήμιση (Αχαϊκός τύπος, διοργάνωση ημερίδων) και τη αμοιβή του προσωπικού. Στον πίνακα που ακολουθεί αναπαρίστανται οι κατηγορίες εξόδων με τα ποσά που τους αντιστοιχούν για τα τρία πρώτα έτη της δραστηριότητας.

<u>ΔΑΠΑΝΗ/ΕΤΟΣ</u>	<u>1ο Έτος</u>	<u>2ο Έτος</u>	<u>3ο Έτος</u>
Διαφήμιση στον τοπικό τύπο	300,00 €	600,00 €	600,00 €
Διοργάνωση ημερίδων	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Αμοιβή προσωπικού	2.500,00 €	5.750,00 €	8.750,00 €
<b><u>ΣΥΝΟΛΟ</u></b>	<b><u>3.800,00 €</u></b>	<b><u>7.350,00 €</u></b>	<b><u>10.350,00 €</u></b>

Πίνακας 6 Έξοδα ανά έτος σε ορίζοντα 3-ετίας

Επεξηγηματικά, στον παραπάνω πίνακα για το πώς δημιουργούνται αυτά τα ποσά αναφέρουμε πως η διαφήμιση στον τοπικό τύπο θα στοιχίσει 300€ το πρώτο έτος και 600€ τα δύο επόμενα έτη. Το κόστος διοργάνωσης των ενημερωτικών ημερίδων ανέρχεται στα 500€ ανά ημερίδα και η εταιρία προτίθεται να διοργανώνει δύο τέτοιες ημερίδες ανά έτος, άρα η συγκεκριμένη δαπάνη θα της κοστίζει 1000€ το έτος. Τέλος, σχετικά με το προσωπικό και την αμοιβή αυτού, η εταιρία θ' απασχολήσει για τα τρία πρώτα έτη ένα άτομο και η αμοιβή του θα εξαρτάται από το πλήθος των εργατωρών που θα δαπανά. Με βάση τους υπολογισμούς που έχουν γίνει προκύπτουν τα παραπάνω ποσά.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα συνολικά έσοδα, έξοδα, κέρδη/ ζημιές για κάθε έτος σε χρονικό ορίζοντα 3-ετίας:



<u>Έτος</u>	<u>1ο έτος</u>	<u>2ο έτος</u>	<u>3ο έτος</u>
<u>Έσοδα</u>	<u>5.550,00 €</u>	<u>13.830,00 €</u>	<u>24.100,00 €</u>
<u>Έξοδα</u>	<u>3.800,00 €</u>	<u>7.350,00 €</u>	<u>10.350,00 €</u>
<u>Κέρδος/ Ζημία</u>	<u>1.750,00 €</u>	<u>6.480,00 €</u>	<u>13.750,00 €</u>

Πίνακας 7 Έσοδα, έξοδα, κέρδη/ ζημίες ανά έτος σε ορίζοντα 3-ετίας

Παρατηρείται ότι η εταιρία από την δραστηριότητα του εμπορίου intranet solutions και της τεχνικής υποστήριξης αυτών από το πρώτο κιόλας έτος λειτουργίας της παρουσιάζει κέρδη, τα οποία στα επόμενα έτη αυξάνονται ικανοποιητικούς ρυθμούς. Αυτό επιτυγχάνεται με την μεγαλύτερη αύξηση, κάθε έτος, των εσόδων της έναντι των εξόδων της. Ακόμη πιο αναλυτικά, τα έσοδα από τις δραστηριότητες της εταιρίας και κάθε είδος δαπάνης αναλύονται στο αρχείο οικονομικό πλάνο.xls που είναι διαθέσιμο στο cd παράδοσης του επιχειρηματικού σχεδίου.

#### **4.6 ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗ**

Η εταιρία έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, του ελέγχου και της αναθεώρησης του επιχειρηματικού της σχεδίου αναφορικά με την δραστηριότητα της παροχής intranet solutions. Αυτή είναι μια διαδικασία που πρέπει να γίνεται διότι παράγοντες τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μεταβάλλονται με αποτέλεσμα να είναι πιθανό να επηρεάσουν τη δραστηριότητα της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα η εταιρία σκοπεύει να εφαρμόζει έλεγχο και αναθεώρηση στους τομείς της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των εφαρμογών καθώς και στην τιμολογιακή και προωθητική πολιτική που ακολουθεί.

##### Επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών εφαρμογών

Ανά 6-μηνο θα λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών των εφαρμογών. Στόχο αυτής της διαδικασίας αποτελεί, απ' τη μία, ο εντοπισμός των δυνατών σημείων έτσι ώστε να γίνει προσπάθεια διατήρησής τους αλλά και αξιοποίησή τους κατά την προωθητική πολιτική και απ' την άλλη, ο εντοπισμός των αδυναμιών με σκοπό την βελτίωσή τους σε σύντομο χρονικό διάστημα και πριν ακόμα γίνουν αντιληπτές από τους πελάτες.

##### Τιμολογιακή πολιτική

Το κομμάτι της τιμολογιακής πολιτικής που αποτελεί, έτσι κι αλλιώς, νευραλγικό κομμάτι κάθε εταιρίας, στη δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία για κάθε εταιρία. Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας που εκπροσωπώ χαράχθηκε με αυξημένη προσοχή και έπειτα από έρευνα αγοράς που διενεργήθηκε. Η τιμολογιακή πολιτική που σκοπεύει ν' ακολουθήσει η εταιρία που εκπροσωπώ, κατά τα τρία πρώτα έτη, στην δραστηριοποίησή της στην αγορά των intranet solutions κρίνεται ως διεισδυτική αφού οι τιμές που έχει υιοθετήσει είναι λίγο χαμηλότερες απ' αυτές του ανταγωνισμού. Η τιμολογιακή πολιτική θα ελέγχεται και θ' αναθεωρείται, αν κρίνεται απαραίτητο, ανά τέσσερις μήνες.

##### Προωθητική πολιτική

Η προωθητική πολιτική αποτελεί τον κατεξοχήν πιο σημαντικό τομέα στην προσέλκυση πελατών. Η εταιρία έχει καθορίσει την προωθητική πολιτική αυτής της δραστηριότητάς της, η οποία και περιγράφεται στο υποκεφάλαιο 1.3. Επιγραμματικά, σε αυτή περιλαμβάνεται η διαφήμιση σε επιλεγμένα μέσα του τοπικού τύπου της Αχαΐας, η διενέργεια τηλεφωνικών κλήσεων σε επιλεγμένες επιχειρήσεις, η χρήση ηλεκτρονικού αλλά και συμβατικού ταχυδρομείου για την αποστολή επιστολών προς επιχειρήσεις που ανήκουν στο υπάρχον πελατολόγιο της εταιρίας, η διοργάνωση ημερίδων ενημέρωσης για τα οφέλη που παρέχουν στις επιχειρήσεις οι intranet solutions, η προσφορά εκπτώσεων για υπάρχοντες πελάτες καθώς η προβολή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η σημαντικότητα αυτού του τομέα επιβάλλει τον συνεχή έλεγχο της απόδοσης των ενεργειών που τον αποτελούν και θα γίνεται ξεχωριστά για κάθε ενέργεια που τον αποτελεί. Ο έλεγχος αυτού του τομέα θα λαμβάνει χώρα ανά 3-μηνο και βασική πηγή πληροφόρησης της απόδοσης των ενεργειών προώθησης θ' αποτελούν

ερωτηματολόγια που θα διαμοιράζονται στους πελάτες μας και ανάμεσα στις υπόλοιπες ερωτήσεις θα υπάρχουν και ερωτήσεις που θα έχουν να κάνουν με τον τρόπο που μας εντόπισαν. Όταν παρατηρούμε ότι κάποια ενέργεια δεν αποφέρει τ' αναμενόμενα αποτελέσματα, θ' αναζητούμε τις αιτίες που αυτό συμβαίνει και θα εξετάζουμε το ενδεχόμενο ν' αντικατασταθεί με κάποια άλλη.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Σκοπό αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου αποτέλεσε η ανάλυση των προϋποθέσεων και των συνθηκών υπό τις οποίες καθίσταται οικονομικά σκόπιμη και κοινωνικά χρήσιμη η δραστηριοποίηση της εταιρίας που εκπροσωπώ στην αγορά της ανάπτυξης και του εμπορίου εταιρικών εφαρμογών. Επίσης, αναλύθηκε η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά που θα λάβει χώρα η συγκεκριμένη δραστηριότητα της εταιρίας, παρουσιάζοντας τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις απειλές και τις ευκαιρίες αυτής, ενώ αναλύθηκε και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας σε σχέση πάντα με την συγκεκριμένη δραστηριότητα.

**\*Στο cd υπάρχει το πλήρες οικονομικό πλάνο για χρονικό ορίζοντα 3-ετίας.**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα- Μελλοντικές Προεκτάσεις

Η ανάγκη για εφαρμογή συνεργατικής διακυβέρνησης δημιουργήθηκε και εντείνεται εξαιτίας της αποτυχίας της κάθετης εφαρμογής των νόμων καθώς και του υψηλού πολιτικού κόστους που επιφέρει στις κυβερνήσεις η εφαρμογή νόμων που αποτυγχάνουν. Στην εργασία αναφέρονται δύο ορισμοί της συνεργατικής διακυβέρνησης. Μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στον ορισμό που διατυπώνουν οι Emerson- Nabatchi- Balogh καθώς ο ορισμός τους θεωρείται πιο γενικός και είναι πιο πρόσφατος χρονολογικά. Βασικά σημεία του ορισμού που διατύπωσαν οι Emerson- Nabatchi- Balogh αποτελούν η ευρεία συνεργατική διακυβέρνηση, πέρα των ορίων της δημόσιας διοίκησης και του δημοσίου τομέα, η μη υποχρεωτική συμμετοχή του κράτους και το ενδεχόμενο η πρωτοβουλία έναρξης συνεργασίας να μην βρίσκεται σε κυβερνητικό οργανισμό/ φορέα. Οι δυνάμεις που ωθούν στην συνεργατική ηλεκτρονική διακυβέρνηση προέρχονται από τους πολίτες και τις αξίες αυτών, από την οικονομία και την τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαφάνεια, συμμετοχή, καλύτερη λήψη αποφάσεων, καλύτερη παροχή υπηρεσιών, μείωση κόστους, αύξηση της αποδοτικότητας καθώς και τα συνεργατικά εργαλεία και πλατφόρμες ωθούν στην συνεργατική ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Τα πλεονεκτήματα της συνεργατικής διακυβέρνησης συνοψίζονται στην βελτίωση των παρεχόμενων, από το κράτος προς τους πολίτες, υπηρεσιών, στην αυξανόμενη αξιοπιστία της διακυβέρνησης, στην αυξημένη πιθανότητα εύρεσης αποτελεσματικών και καινοτόμων λύσεων για προβλήματα που απασχολούν τη διακυβέρνηση, στην αποφυγή σπατάλης δημοσίου χρήματος και στην διεύρυνση της δημοκρατικής συμμετοχής. Αντιθέτως, στους ανασταλτικούς παράγοντες της συνεργατικής διακυβέρνησης περιλαμβάνονται η απαραίτητη ύπαρξη διαλειτουργικότητας, η πιθανότητα χειραγώγησης της διαδικασίας από ισχυρούς συμμετέχοντες, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων και η μη προσήλωση στη διαδικασία από πλευράς κρατικών φορέων/ οργανισμών.

Βασικό συστατικό της συνεργατικής διακυβέρνησης αποτελεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων αποτελούν ο ξεκάθαρος και εύστοχος ορισμός του στόχου της, η ευρεία συμμετοχή, η ευκολία συμμετοχής καθώς και η δυνατότητα μέτρησης της αποτελεσματικότητας των πολιτικών που αποφασίζονται, με την χρήση στατιστικών στοιχείων. Από την μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας προέκυψε πως επιτυχημένη συνεργατική διακυβέρνηση κρίνεται αυτή που εντός των πλαισίων της οι συμμετέχουσες πλευρές κρίνουν πως υπήρξε διαπραγμάτευση κατά την οποία κυριάρχησε η εμπιστοσύνη και η καλοπιστία, επιτεύχθηκαν οι στόχοι όλων των συμμετεχόντων, υπήρξε ομοφωνία και προέκυψε ικανοποίηση από τη διαδικασία.

Παράδειγμα συνεργατικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί το ερευνητικό έργο Immigration Policy 2.0. Το Immigration Policy 2.0 αποτελεί πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ο σκοπός του είναι διπλός. Απ' την μία, αποσκοπεί στην καλύτερη συνεργασία και στη συντονισμένη λήψη αποφάσεων από τους φορείς των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ασχολούνται με μεταναστευτικά θέματα. Απ' την άλλη, αποσκοπεί στην ενθάρρυνση των νόμιμων μεταναστών των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση πολιτικών που τους αφορούν καθώς και στην παροχή συνεργατικών υπηρεσιών προς αυτούς. Σ' αυτή τη φάση λειτουργίας που διανύει το πρόγραμμα συμμετέχουν ακαδημαϊκοί οργανισμοί, οργανισμοί που ασχολούνται με μεταναστευτικά θέματα και εταιρίες από διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επίσης, στην εργασία έλαβε χώρα σύγκριση τριών, εκ των πιο δημοφιλών, συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου του Joomla! 2.5.4, του Drupal 7.12 και του DotNetNuke Community Edition 7.0. Η σύγκριση έγινε με βάση μία σειρά κριτηρίων όπως η ασφάλεια, η υποστήριξη, η απόδοση, η διαχείριση, η διαλειτουργικότητα, η ευελιξία, οι ενσωματωμένες εφαρμογές, η ευκολία χρήσης, η δυνατότητα χρήσης σε εμπορικούς σκοπούς. Η σύγκριση έλαβε χώρα με την συνδρομή της ιστοσελίδας [www.cmsmatrix.org](http://www.cmsmatrix.org) η οποία παρέχει στον χρήστη την δυνατότητα να επιλέξει από ένα πολύ μεγάλο πλήθος συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου αυτά που επιθυμεί να συγκρίνει. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης έδειξαν πως και τα τρία συγκρινόμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου διαθέτουν πολλές δυνατότητες. Αυτό, όμως, που επιλέχθηκε για την ανάπτυξη του συνεργατικού συστήματος «Ενεργοί Πολίτες» ήταν το Joomla!

χάρη στην παρεχόμενη υποστήριξη που είναι διαθέσιμη γι αυτό καθώς και για τις δυνατότητες επεκτασιμότητας που διαθέτει.

Στα πλαίσια της τρέχουσας αναφοράς αναπτύχθηκε το συνεργατικό σύστημα «Ενεργοί Πολίτες», όπου βασικό σκοπό της δημιουργίας του αποτελεί η παροχή υπηρεσιών διαβούλευσης στους χρήστες του. Πέρα, από την παροχή υπηρεσιών διαβούλευσης παρέχεται κι ένα πλήθος άλλων υπηρεσιών όπως διαχείρισης πληροφοριών, συλλογής γνώσης, διαχείρισης έργων, βοήθειας κ.α. Η παροχή των παραπάνω υπηρεσιών επιτυγχάνεται με την χρήση τεχνολογιών web 2.0. Αν και οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τους στόχους που είχαν τεθεί, αυτό δε σημαίνει πως το συνεργατικό σύστημα δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτιώσεων. Μια τέτοιου είδους βελτίωση αποτελεί η χρήση φίλτρων στα σημεία εκείνα που οι χρήστες εισάγουν σχόλια, όπως πεδία σχολιασμού, forum, chat προκειμένου να προλαμβάνεται η εμφάνιση λέξεων που συνάδουν με τους σκοπούς του συστήματος. Μια τέτοιου βελτίωση θα συνέβαλλε σημαντικά στην απόκτηση μεγαλύτερου κύρους και αξιοπιστίας του συστήματος. Επίσης, αν και απ' το σύστημα παρέχεται, γενικά, δυνατότητα αναζήτησης, τόσο απλής, όσο και σύνθετης, στο forum του συστήματος αυτή η δυνατότητα δεν είναι εφικτή. Άρα, μια επιπρόσθετη βελτίωση που επιδέχεται το σύστημα είναι η προσθήκη δυνατότητας αναζήτησης στο forum του συστήματος, γεγονός που θα συνέβαλλε σημαντικά στην ευχρηστία του συστήματος. Επιπλέον, ως μελλοντική προέκταση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η χρήση εργαλείων μοντελοποίησης διαδικασιών στο σύστημα. Μια τέτοιου είδους ενέργεια είναι πιθανό να καθιστούσε περισσότερο κατανοητές τις διαδικασίες στον χρήστη του συστήματος, καθιστώντας το σύστημα περισσότερο φιλικό προς αυτόν. Αυτή τη στιγμή υπάρχει δυνατότητα διασύνδεσης του συνεργατικού συστήματος μόνο με το facebook. Στους μελλοντικούς στόχους περιλαμβάνεται η διασύνδεση του συστήματος με περισσότερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, γεγονός που θα συμβάλλει στη διάδοσή του και στην προσέλκυση περισσότερων συμμετεχόντων σε αυτό. Μελλοντικό στόχο αποτελεί, ακόμη, η επέκταση της διαβούλευσης σε περισσότερους τομείς, πέρα των πέντε βασικών για τους οποίους είναι εφικτή την τρέχουσα χρονική περίοδο. Τέλος, το κεφάλαιο των μελλοντικών προεκτάσεων θα κλείσει με δυο τεχνικές βελτιώσεις που επιδέχεται το σύστημα και οι οποίες δύναται να το καταστήσουν περισσότερο φιλικό προς τον χρήστη προσελκύοντας κατά αυτόν τον τρόπο περισσότερους συμμετέχοντες. Η μία εξ' αυτών αποτελεί η βελτίωση της ταχύτητας απόκρισης του συστήματος στις απαιτήσεις του χρήστη. Η δεύτερη αποτελεί την εκπλήρωση των απαραίτητων προϋποθέσεων ώστε το σύστημα να είναι περισσότερο φιλικό προς τις κινητές συσκευές, όπως κινητά τηλέφωνα, κι αυτό διότι παρατηρείται η όλο και αυξανόμενη τάση των ανθρώπων να χρησιμοποιούν το κινητό τους τηλέφωνο για πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Στο κεφάλαιο αυτό παρατέθηκαν τα συμπεράσματα που ανέκυψαν από την παρούσα αναφορά τόσο απ' την θεωρητική προσέγγιση, όσο και απ' την πρακτική εφαρμογή. Επίσης, αναφέρθηκαν πιθανές μελλοντικές προεκτάσεις, οι οποίες εφόσον υλοποιηθούν θα συμβάλλουν στην φιλικότητα προς τον χρήστη και την ευχρηστία του συστήματος, παράγοντες σημαντικούς για την προσέλκυση περισσότερων συμμετεχόντων, γεγονός που εν τέλει αποτελεί τον τελικό σκοπό αυτού. Η διαδικασία της ανεύρεσης νέων βελτιώσεων και προεκτάσεων απαιτείται να είναι αέναη παρακολουθώντας τις τάσεις των χρηστών και της τεχνολογίας προκειμένου να διασφαλίζεται η χρησιμότητα και η διαχρονικότητα του συστήματος.

## Βιβλιογραφία

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Chun, S. A., Luna-Reyes, L. F., & Sandoval-Almazán, R. (2012). Collaborative e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 6(1), 5-12.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Estevez, E., Ojo, A., & Janowski, T. (2010). Idioms for Collaborative Government Networks—Conceptualization and Applications to Seamless Services. In *Collaborative Networks for a Sustainable World* (pp. 219-226). Springer Berlin Heidelberg.
- Utting, P. (2002), Regulating business via multi-stakeholder initiatives: a preliminary assessment, in Utting, P. (Ed.), *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility*, United Nations Research Centre for Social Development, Geneva, pp. 61-126.
- Karantjias, A., Papanikas, D., & Polemi, N. (2012). Innovative and Trustful Environments for Joint Governance Policy-Making. *Transformational Government Through EGov Practice: Socioeconomic, Cultural, and Technological Issues*, 71.
- Keast, R. (2011). Joined-up governance in Australia: How the past can inform the future. *International Journal of Public Administration*, 34(4), 221-231.
- Klievink, B., & Janssen, M. (2009). Realizing joined-up government—Dynamic capabilities and stage models for transformation. *Government Information Quarterly*, 26(2), 275-284.
- Macintosh, A. (2004, January). Characterizing e-participation in policy-making. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- Muntean, M. (2009). Collaborative environments: considerations concerning some collaborative systems. *Informatica Economică*, 13(2), 5-11.
- Pardo, T.A., J.R. Gil-Garcia, and L.F. Luna-Reyes. (2010). Collaborative governance and cross-boundary information sharing: envisioning a networked and IT-enabled public administration. In *The future of public administration around the world: The Minnowbrook perspective*, eds. O'Leary, R., D.M. van Slyke, and S. Kim, 129-39. Washington, D.C.: Georgetown Univ. Press.
- Pollitt, C. (2003). Joined-up Government: A Survey. *Political studies review*, 1(1), 34-49.
- Rasche, A. (2010). Collaborative Governance 2.0. *Corporate Governance*, 10(4), 500-511.
- Roloff, J. (2008), Learning from multi-stakeholder networks: issue-focused stakeholder management', *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, pp. 233-50.
- Charalabidis, Y., Lampathaki, F., & Psarras, J. (2009). Combination of interoperability registries with process and data management tools for governmental services transformation. In *System Sciences, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on* (pp. 1-10). IEEE.
- Futrell, R. (2003). Technical adversarialism and participatory collaboration in the U.S. chemical weapons disposal program. *Science, Technology, & Human Values* 28:451–82.
- Weber, E. (2003). *Bringing society back in: Grassroots ecosystem management, accountability, and sustainable communities*. Cambridge, MA: MIT Press.

Jae Moon, M. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?

Albareda, L. (2008). Corporate responsibility, governance and accountability: from self-regulation to co-regulation, *Corporate Governance*, Vol. 8 No. 4, pp 430-9.

Boerzel, T.A. and Risse, T. (2005). Public-Private Partnerships: Effective and Legitimate Tools of International Governance? in Grande, E. and Pauly, L.W. (Eds), *Complex Sovereignty: Reconstituting Political Authority in the Twenty-first Century*, University of Toronto Press, Toronto, pp. 195-216.

Σπυράκης, Γ., & Σπυράκη, Χ. (2009). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-government): Εφαρμογές, οφέλη, κίνδυνοι.

*immigration policy 2.0*. (n.d.). Ανάκτηση Φεβρουάριος 24, 2013, από *immigration policy 2.0*: <http://www.immigrationpolicy2.eu/node/164>

Επιχειρηματικό Σχέδιο. Στο *Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητα*. Ανακτήθηκε Μάιος 14, 2013, από <http://sykepi.teikav.edu.gr/subpages/guide/guide4.php>

SWOT analysis. (2013, June 19). Στο *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Ανακτήθηκε 16:17, Ιούνιος 20, 2013, από [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT\\_analysis&oldid=560620351](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT_analysis&oldid=560620351)

Νεοφώτιστος, Γ. (2006). Τι πρέπει να ξέρουμε για τα επιχειρηματικά σχέδια. Στο *Αναπτυξιακή Ηρακλείου*. . Ανακτήθηκε Μάιος 14, 2013, από [http://www.anher.gr/documents/ypodeigma%204%20-%20Business%20plan\\_Pan\\_Kritis\\_Neofotistos.pdf](http://www.anher.gr/documents/ypodeigma%204%20-%20Business%20plan_Pan_Kritis_Neofotistos.pdf)

Ελληνική Στατιστική Αρχή. *Ανάκτηση* Μάιος 14, 2013, από <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>

Προϊόντα του έργου. Στο *Οι Γυναίκες στην Τοπική Ανάπτυξη*. Ανακτήθηκε Μάιος 14, 2013, από <http://www.on-board.gr/02/02.htm>

Συστήματα διαχείρισης περιεχομένου. Ανάκτηση Φεβρουάριος 24, 2013, από [http://pacific.jour.auth.gr/content\\_management\\_systems/orismos.htm](http://pacific.jour.auth.gr/content_management_systems/orismos.htm)