

ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΛΟΓΙΑΣ & ΓΕΩΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



NATIONAL & KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS
SCHOOL OF SCIENCES
DEPARTMENT OF GEOLOGY & GEOENVIRONMENT



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

Master Thesis

**Ο ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στη Δημόσια Διοίκηση,
στην Ελλάδα και το εξωτερικό**

The role of the Citizens' Service Centres in Public Administration, in Greece and abroad

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ / KONSTANTINOS STAMATOPOULOS

A.M. / R.N. : 17205

Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications:

No. 2019097

Αθήνα, Μάρτιος 2019
Athens, March 2019



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

Master Thesis

Ο ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στη Δημόσια Διοίκηση, στην Ελλάδα και το εξωτερικό

The role of the Citizens' Service Centres in Public Administration, in Greece and abroad

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ / KONSTANTINOS STAMATOPOULOS

A.M. / R.N. : 17205

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Δρ. Α. Τασόπουλος,
Καθηγ. ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝ/ΜΙΟΥ

Δρ. Α. Παπαδασκαλόπουλος,
Καθηγ. ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝ/ΜΙΟΥ

Δρ. Ι. Ψυχάρης,
Καθηγ. ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝ/ΜΙΟΥ

Εξειδικευμένη Επιστημονική Καθοδήγηση:

Χ. Πάλλης
Δρ. Οικονομολόγος

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	i
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Ευχαριστίες	vi
Κατάλογος Πινάκων	vii
Κατάλογος Εικόνων.....	viii
Κατάλογος Σχημάτων.....	x
Συνομογραφίες και ακρωνύμια.....	xi

Κεφάλαιο 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....1

Κεφάλαιο 2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....2

2.1. Η έννοια της ποιότητας	2
2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	3
2.2.1. Ορισμός ΔΟΠ.....	3
2.2.2. Αρχές της ΔΟΠ.....	3
2.2.3. Αντικειμενικοί σκοποί ΔΟΠ	4
2.3. Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελατών	5
2.3.1. Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών	6
2.3.2. Συστήματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών	7
2.3.3. Μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης πελατών SERVQUAL - Διαδικασία εφαρμογής στα ΚΕΠ.....	7
2.4. Εργαλεία ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	7
2.5. Οφέλη από την εφαρμογή προτύπων πιστοποίησης στο Δημόσιο Τομέα.....	10

Κεφάλαιο 3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ11

3.1. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) - Διαδικασία εφαρμογής στα ΚΕΠ	11
3.2. Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ISO.....	14
3.3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) για τη Δημόσια διοίκηση	15

Κεφάλαιο 4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....17

4.1. Ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	17
4.2. Γενικές αρχές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	18
4.3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες.....	20
4.4. Κατηγορίες των η-υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα.....	21
4.5. Προϋποθέσεις υλοποίησης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	22
4.6. Οφέλη από εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα ...	23
4.6.1. Οφέλη για τη Δημόσια Διοίκηση.....	24
4.6.2. Οφέλη για τον πολίτη.....	24
4.6.3. Οφέλη για τις επιχειρήσεις	25
4.7. Κίνδυνοι από τη χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	25
4.8. Πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	25

Κεφάλαιο 5. ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ27

5.1. Η στρατηγική της Λισαβόνας.....	27
--------------------------------------	----

5.2.	Σχέδιο δράσης e-Europe.....	28
5.2.1.	Σχέδιο δράσης e-Europe 2002.....	28
5.2.2.	Σχέδιο δράσης e-Europe 2005.....	28
5.3.	Στρατηγική i-2010	29
5.4.	Ψηφιακό θεματολόγιο – ΕΥΡΩΠΗ 2020.....	30
5.5.	Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης 2011-2015	31
5.6.	Σχέδιο δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020.....	32
5.7.	Η Ψηφιακή Διακήρυξη του Ταλίν για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	34

Κεφάλαιο 6. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 35

6.1.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας	35
6.2.	Πρόγραμμα «Αστερίας».....	36
6.3.	Έργο «Αριάδνη»	36
6.4.	Πρόγραμμα «Πολιτεία»	37
6.5.	Το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»	38
6.6.	Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ»	38
6.7.	Έργο «Κεντρική Υποδομή για την Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Εγγράφων μεταξύ των φορέων του Δημοσίου, με προηγμένες Ψηφιακές Υπογραφές»	39
6.8.	Παραδείγματα καλών πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα	40

Κεφάλαιο 7. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ) 46

7.1.	Νομοθετικό πλαίσιο	46
7.2.	Σύσταση των ΚΕΠ	47
7.3.	Έναρξη και λειτουργία των ΚΕΠ	47
7.4.	Αρμοδιότητες των ΚΕΠ.....	49
7.5.	Ηλεκτρονικές υπηρεσίες των ΚΕΠ	50
7.6.	Λειτουργία των ΚΕΠ ως Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ).....	53
7.6.1.	Οργάνωση, Λειτουργία και Αρμοδιότητες των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) – Ηλεκτρονική Διεκπεραίωση Διαδικασιών από τα ΕΚΕ.	53
7.6.2.	Διεκπεραίωση διαδικασιών μέσω EUGO - Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), ως Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΕΚΕ) και των καθ' ύλην αρμοδίων υπηρεσιών.....	53
7.7.	Ανάλυση SWOT για τα ΚΕΠ	55
7.7.1.	Δυνατά σημεία-Πλεονεκτήματα των ΚΕΠ.....	55
7.7.2.	Αδυναμίες των ΚΕΠ.....	59
7.7.3.	Ευκαιρίες βελτίωσης για τα ΚΕΠ.....	59
7.7.4.	Περιορισμοί-Κίνδυνοι για τα ΚΕΠ.....	61

Κεφάλαιο 8. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - ΚΕΠ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ 62

8.1.	Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου	62
8.2.	Η περίπτωση του Βελγίου.....	64
8.3.	Η περίπτωση της Αυστρίας.....	65
8.4.	Η περίπτωση της Ολλανδίας.....	65
8.5.	Η περίπτωση της Ιταλίας	66
8.6.	Η περίπτωση της Κύπρου	67
8.7.	Η περίπτωση της Εσθονίας	69
8.8.	Η περίπτωση της Δανίας	72
8.9.	Η περίπτωση της Γαλλίας	73

8.10. Η περίπτωση της Φιλανδίας	74
8.11. Η περίπτωση της Νορβηγίας	75
8.12. Η περίπτωση της Σουηδίας.....	76

Κεφάλαιο 9. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΧΩΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....78

9.1. Απόδοση χωρών βάσει του Δείκτη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης EGDI	78
9.1.1. Οι πλέον ανεπτυγμένες χώρες στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (World e-government leaders with very high E-Government Development Index (EGDI) levels) 2018	79
9.1.2. Οι κορυφαίες χώρες στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το 2018	81
9.1.3. Οι χώρες με τη μεγαλύτερη ηλεκτρονική συμμετοχή e-Participation (EPI) το 2018	83
9.2. Απόδοση χωρών βάσει του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας DESI 2018	85
9.3. Το ψηφιακό προφίλ της Ελλάδας - DESI 2018.....	86
9.4. Απόδοση χωρών βάσει του Δείκτη Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών DEOI.....	90
9.5. Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση το 2018 (eGovernment benchmark report 2018)	92
9.6. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα το 2018 - έρευνα Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ).....	94

Κεφάλαιο 10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....96

Βιβλιογραφία & σύνδεσμοι..... 100

Περίληψη

Τα τελευταία έτη η ανάγκη επιτάχυνσης της διαδικασίας εκσυγχρονισμού του κράτους και της δημόσιας διοίκησης είναι επιτακτική περισσότερο από ποτέ. Σύμμαχος στην προσπάθεια αυτή είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η αξιοποίηση δηλαδή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις δημόσιες υπηρεσίες, σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και τις νέες δεξιότητες του προσωπικού. Μία από τις πιο αντιπροσωπευτικές, σήμερα, υπηρεσίες άσκησης Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση του βαθμού συμβολής του θεσμού των ΚΕΠ στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα. Ερευνάται η ύπαρξη και ο τρόπος λειτουργίας αντίστοιχων Υπηρεσιών Μιας Στάσης (One Stop Shop) και Ψηφιακών Δημοσίων Υπηρεσιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επιπρόσθετα, αξιολογούνται και συγκρίνονται οι επιδόσεις τους.

Πιο συγκεκριμένα, στην εργασία αρχικά γίνεται αναφορά στην προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στις αρχές και τους κανόνες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και τη χρήση τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας. Στη συνέχεια επιχειρείται η ιστορική αναδρομή των βασικότερων ευρωπαϊκών στρατηγικών και δράσεων για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Επιπλέον περιγράφονται τα σημαντικότερα προγράμματα και δράσεις εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση της εξέλιξης του θεσμού των ΚΕΠ, των χαρακτηριστικών και αρμοδιοτήτων του, καθώς επίσης της λειτουργίας του ως Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ). Επιπροσθέτως, αναδεικνύονται τα πλεονεκτήματα της εν λόγω υπηρεσίας και επισημαίνονται οι αδυναμίες. Στην κατεύθυνση αυτή, παρατίθενται διεθνή παραδείγματα καλών πρακτικών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση και συγκρίνονται οι επιδόσεις χωρών σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο με τη χρήση κατάλληλων δεικτών. Η διατριβή ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διατύπωση σχετικών προτάσεων.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει βιβλιογραφική έρευνα, μελέτη και σχολιασμό άρθρων, εκθέσεων και νομοθεσίας, ανάλυση SWOT, σύγκριση δεικτών και αναζήτηση ηλεκτρονικών δημοσιεύσεων στο διαδίκτυο. Η έρευνα, η παρουσίαση και η σύγκριση βέλτιστων πρακτικών εφαρμογής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στηρίχθηκε στη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων και τη σύνδεση με επίσημες διαδικτυακές πύλες.

Λέξεις κλειδιά: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Καλές Πρακτικές Ευρωπαϊκών Χωρών

Abstract

The last few years the need to accelerate the modernization of the state and public administration is more urgent than ever. This effort is reinforced by e-Government which makes use of Information and Communication Technology (ICT) in Public Services and combines the organizational changes and the staff's new skills. Nowadays, the Citizens Service Centres (CSC) represents mostly the implementation of Electronic Public Administration.

The aim of this thesis is to show up the CSC's importance to the productivity and effectiveness of the public sector. In this direction, the way that equivalent services (One Stop Shop) and Digital Public Services operate is being searched thoroughly on European level, while their progress is being estimated and compared to each other.

In particular, the adaptation of Public Administration to the principles and rules of Total Quality Management and the use of quality improvement tools, initially stated in the thesis. Afterwards, a historical overview of European strategies and actions for the development of the e-Government is attempted, together with a description of the most significant programs and actions of e-Government in Greece. The development of the institution of the CSC, its features and competences, as well as its operation as Points of Single Contact (PSC) are expanded in detail while the advantages and its drawbacks are pointed out. International examples of best practices of e-Governance in Public Administration are shown alongside and the progress of countries is compared on European and National level by means of indicators. The thesis is completed by presenting conclusions and submitting appropriate proposals.

The methodology followed includes bibliographic research, study and comment on articles, essays and legislation, SWOT Analysis, comparison of indicators and search for electronic publications on the internet. Tables and charts as well as the connection to formal internet portals have been used to research, present and compare the practices of the implementation of Electronic Administration.

Keywords: Citizens Service Centres, e-Government, Total Quality Management, Best Practices of European Countries

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Πάλλη Χρήστο για την υποστήριξη και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, τον κ.Τασόπουλο Αναστάσιο, τον κ. Παπαδασκαλόπουλο Αθανάσιο και τον κ. Ψυχάρη Ιωάννη για τις πολύτιμες συμβουλές και την αξιολόγηση της εργασίας.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω την διευθύντριά μου για την κατανόησή της.

Οφείλω να ευχαριστήσω ολόψυχα τους γονείς μου για την ουσιαστική τους στήριξη σε κάθε μου προσπάθεια.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στη σύζυγο μου και την κόρη μου για την αμέριστη συμπαράσταση, καθώς και για την υπομονή και ενθάρρυνση σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 7.1.	Νομοθεσία ΚΕΠ	46
Πίνακας 7.2.	Στοιχεία των δέκα δημοφιλέστερων υπηρεσιών των ΚΕΠ για το 2018 Πηγή: http://kepstats.yap.gov.gr/ViewTenPopSY.aspx	52
Πίνακας 9.1.	Ταξινόμηση χωρών βάσει επιπέδου ανάπτυξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το 2018.....	80
Πίνακας 9.2.	Οι 10 κορυφαίες χώρες στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	81
Πίνακας 9.3.	Κατάταξη χωρών της ΕΕ στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τα έτη 2016 και 2018.....	82
Πίνακας 9.4.	Οι 10 κορυφαίες χώρες στην ηλεκτρονική συμμετοχή το 2018	83
Πίνακας 9.5.	Η αναβαθμισμένη θέση της Ελλάδας στην ηλεκτρονική συμμετοχή το 2018	84
Πίνακας 9.6.	Κατάταξη Ελλάδας στην ΕΕ στη ψηφιακή οικονομία και κοινωνία – Δείκτης DESI	87
Πίνακας 9.7.	Κατάταξη Ελλάδας στην ΕΕ στη συνδεσιμότητα – Δείκτης DESI	87
Πίνακας 9.8.	Κατάταξη Ελλάδας στη ΕΕ στο ανθρώπινο κεφάλαιο – Δείκτης DESI	88
Πίνακας 9.9.	Ανάλυση ποσοστού ανθρώπινου κεφαλαίου – Δείκτης DESI.....	88
Πίνακας 9.10.	Επίδοση Ελλάδας στη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών – Δείκτης DESI	89
Πίνακας 9.11.	Κατάταξη Ελλάδας στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας – Δείκτης DESI	89
Πίνακας 9.12.	Κατάταξη Ελλάδας στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες – Δείκτης DESI ..	90
Πίνακας 9.13.	Ανάλυση επιμέρους δεικτών ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών – Δείκτης DESI	90

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 5.2.	Ψηφιακός μετασχηματισμός Δημόσιας Διοίκησης Πηγή: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-e-governance-action-plan-2016-2020	34
Εικόνα 6.1.	Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για Ασφαλισμένους ΕΦΚΑ Πηγή: https://www.efka.gov.gr/el/asphalismenoi/elektronikes-yperesies-gia-asphalismenous	42
Εικόνα 6.2.	e-Υπηρεσίες ΟΑΕΔ Πηγή: http://www.oaed.gr/	43
Εικόνα 7.1.	Λογότυπο ΚΕΠ Πηγή: http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/	47
Εικόνα 7.2.	Η διαδικασία έκδοσης ψηφιακών πιστοποιητικών Πηγή: http://www.psifiaki-ipografi.gr/2016/09/blog-post_20.html	57
Εικόνα 7.3.	Ικανοποίηση επιχειρήσεων από τα ΚΕΠ το 2017 Πηγή: http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/erevnes-meletes-2/etisia-erevna-sev-o-sfygmos-tou-epicheirein-2018-sevbusinesspulse/	58
Εικόνα 7.4.	Αναγνώριση των ΚΕΠ ως η πιο αξιόπιστη υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα το 2018. Πηγή: http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/evdomadiaio-deltio-gia-tin-elliniki-oikonomia/p2/	58
Εικόνα 8.1.	Ενιαία κυβερνητική πύλη Ηνωμένου Βασιλείου Πηγή: https://www.gov.uk/	63
Εικόνα 8.2.	Ηλεκτρονική πλατφόρμα υπηρεσιών και πληροφοριών Δημοσίων Αρχών Βελγίου Πηγή: https://www.belgium.be/en	64
Εικόνα 8.3.	Διαδικτυακή Πύλη Υπουργείου Οικογένειας και Νεολαίας bmfi.gv.at Πηγή: https://www.frauen-familien-jugend.bka.gv.at/	65
Εικόνα 8.4.	Κυβερνητική πύλη για πολίτες και επιχειρήσεις Πηγή: https://ondernemersplein.nl/	66
Εικόνα 8.5.	Ιστοσελίδα Δήμου Μιλάνου Πηγή: https://www.atm.it/it/IIGruppo/ChiSiamo/Pagine/Attivita.aspx	67
Εικόνα 8.6.	Ηλεκτρονική εξυπηρέτηση του πολίτη στην Κύπρο Πηγή: http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/gwp.getCategory?OpenForm&access=0&SectionId=citizen&CategoryId=%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82&SelectionId=none&print=0&lang=el	69
Εικόνα 8.7.	Κυβερνητική πύλη Εσθονίας Πηγή: https://e-estonia.com/	71
Εικόνα 8.8.	Διαδικτυακός τόπος ηλεκτρονικών συναλλαγών σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς Πηγή: https://lifeindenmark.borger.dk/Coming-to-Denmark/CPR-Bank-NemID/nemid	72
Εικόνα 8.9.	Ψηφιακό ταχυδρομείο Δανίας Πηγή: https://lifeindenmark.borger.dk/Coming-to-Denmark/CPR-Bank-NemID/nemid	72

Εικόνα 8.10.	Διεθνής Υπηρεσία Πολιτών Δανίας Πηγή: http://icitizen.dk/~-/media/ICS/Docs/ICSDanskA5flyer.ashx	73
Εικόνα 8.11.	Κεντρική διαδικτυακή πύλη της Γαλλικής Διοίκησης Πηγή: https://www.service-public.fr/	74
Εικόνα 8.12.	Επίσημος διαδικτυακός τόπος εξυπηρέτησης πολιτών Φιλανδίας Πηγή: https://www.suomi.fi/etusivu/	75
Εικόνα 8.13.	Ιστοσελίδα Infoshare Ελσίνκι Πηγή: https://hri.fi/fi/	75
Εικόνα 8.14.	Κεντρική Νορβηγική Πύλη για ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες Πηγή: https://www.norge.no/en	76
Εικόνα 8.15.	Ιστοσελίδα των Δήμων και Περιφερειών Σουηδίας Πηγή : https://deladigitalt.se/#loggain	77

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 3.1.	Θεμελιώδεις αρχές αριστείας Πηγή: http://www.efqm.gr/radar.html	13
Σχήμα 4.1.	Μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Πηγή: Λαζακίδου, Α., 2016).....	23
Σχήμα 5.1.	Ο ενάρτετος κύκλος της ψηφιακής οικονομίας. Πηγή: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-200_el.htm	31
Σχήμα 9.1.	Ποσοστά ομαδοποίησης χωρών βάσει επιπέδου ανάπτυξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης τα έτη 2016 και 2018.....	79
Σχήμα 9.2.	Ποσοστά ομαδοποίησης χωρών βάσει επιπέδου ηλεκτρονικής συμμετοχής τα έτη 2016 και 2018.....	83
Σχήμα 9.3.	Κατάταξη των χωρών της ΕΕ σύμφωνα με Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας (DESI) Πηγή: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi	86
Σχήμα 9.4.	Τα Ποσοστά δεικτών ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας και η βραδεία ψηφιακή πρόοδος στην Ελλάδα	87
Σχήμα 9.5.	Δείκτης Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών, Ευρωπαϊκό Δείγμα, 2016 - Πηγή: http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/erevnes-meletes-2/meleti-me-thema-psifiaki-stratigiki-gia-tin-ellada/	91
Σχήμα 9.6.	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και επικέντρωση χρηστών στην Ευρώπη - Πηγή: eGovernment benchmark report 2018.....	92
Σχήμα 9.7.	Επίδοση των ευρωπαϊκών χωρών στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και στα κριτήρια αναφοράς – Πηγή: eGovernment benchmark report 2018..	94
Σχήμα 9.8.	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα 2012-2018 – Πηγή: https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/SFA20/-	95
Σχήμα 9.9.	Ποσοστά συναλλαγών με δημόσιες υπηρεσίες μέσω διαδικτύου τα έτη 2013-2018 Πηγή: https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/SFA20/-	95

Συντομογραφίες και ακρωνύμια

ΑΜΚΑ	Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης
ΑΦΜ	Αριθμός Φορολογικού Μητρώου
ΓΕΩΤ.Ε.Ε.	Γεωτεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΦΚΑ	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
EFQM	European Foundation for Quality Management
ΗΔΜΗΜ	Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ISO	International Organization for Standardization
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΟΑΕΔ	Οργανισμός Ανάπτυξης Εργατικού Δυναμικού
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
SERVQUAL	Service Quality
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
ΥΕΘΑ	Υπουργείου Εθνικής Άμυνας
ΥΠΕΚΑΑ	Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικής Ασφάλισης
ΥΠΕΣΔΔΑ	Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
ΨΗΠΤΕ	Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης

Κεφάλαιο 1.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) αποτελούν σήμερα έναν από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Θεωρούνται σύμφωνα με όλες τις έρευνες ως ο πιο πετυχημένος θεσμός της Ελληνικής Πολιτείας, απολαμβάνοντας την εμπιστοσύνη και την ευρεία προτίμηση των πολιτών στις συναλλαγές τους με το δημόσιο τομέα. Η εξασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας του εν λόγω οργανισμού παρέχει μεν τη δυνατότητα υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε πολίτες και επιχειρήσεις, ενισχύει δε την εικόνα ενός σύγχρονου και ανεπτυγμένου κράτους.

Η παρούσα επιστημονική εργασία πραγματεύεται την ανάδειξη του ρόλου των ΚΕΠ στη δημόσια διοίκηση, σε ένα μεταρρυθμιστικό πλαίσιο μετάβασης της χώρας μας στην ψηφιακή εποχή. Σε μία δημόσια υπηρεσία, όπως τα ΚΕΠ, η εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των προτύπων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO που περιγράφονται στη διατριβή, συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παράλληλα, η αξιοποίηση του αναφερόμενων μεθόδων μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών και αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών, όπως το μοντέλο SERVQUAL και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων ποιότητας αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στο δημόσιο τομέα. Η ψηφιακή εξέλιξη του θεσμού των ΚΕΠ ενισχύεται με την περαιτέρω χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας και την αύξηση διαθεσιμότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών, μέσω της εθνικής πύλης ERMIS.

Στη διατριβή, η ιστορική αναδρομή των ευρωπαϊκών στρατηγικών και εφαρμόσιμων προγραμμάτων και έργων στην Ελλάδα για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτυπώνει την ισχυρή δυναμική της Γηραιάς Ηπείρου στο συγκεκριμένο τομέα, καθώς και την αδυναμία της χώρας μας να συμβαδίσει μαζί της.

Τέλος, η υιοθέτηση καλών πρακτικών για την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και η συγκριτική αξιολόγηση των ευρωπαϊκών χωρών για την ψηφιακή τους πρόοδο, συνιστά την κατευθυντήρια γραμμή για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με τελικό αποδέκτη τον πολίτη.

Κεφάλαιο 2.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1. Η έννοια της ποιότητας

Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων κάποιου πράγματος κατάλληλο για τη χρήση για την οποία προορίζεται. Από ετυμολογικής πλευράς προέρχεται από τη λατινική λέξη "qualis" που σημαίνει «όπως πραγματικά είναι κάτι» (Dale & Cooper, 1992). Το Εγκυκλοπαιδικό Λεξικό "Πάπυρος - Λαρούς - Μπριτάνικα" αναφέρει για τον όρο ποιότητα τα εξής: "Με τη γενική σημασία του όρου, ποιότητα είναι κάθε ιδιότητα είτε αυτή ανήκει στην ουσία ενός πράγματος είτε αποδίδεται επιπρόσθετα σε αυτήν. Ως ειδική κατηγορία είναι ένας εσωτερικός απόλυτος προσδιορισμός της ουσίας, διάφορος της ποσότητας. Ως απόλυτος προσδιορισμός η ποιότητα ορίζει την ουσία σε σχέση με αυτή την ίδια και όχι σε σχέση με κάτι άλλο"

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO (International Organization of Standardization), ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αφορούν στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη.

Ορισμένοι από τους ορισμούς που δίνονται από τους πρωτοπόρους και ειδικούς της ποιότητας είναι οι εξής:

- ✓ Ποιότητα είναι ο βαθμός καταλληλότητας χρήσης ενός προϊόντος για το σκοπό που έχει κατασκευαστεί (fitness for use) (Crosby, 1979). Επίσης κατά τον Crosby ποιότητα για ένα είδος είναι η συμμόρφωση ενός προϊόντος με τις προδιαγραφές του πελάτη (conformance to requirements) (Ζαβλανός, 2006).
- ✓ Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η καταλληλότητα του για χρήση (Juran, 1992).
- ✓ Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά (Deming, 1982). Επίσης κατά τον Deming ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί από την ακόλουθη σχέση:

Ικανοποίηση = τωρινή απόδοση - αναμενόμενη απόδοση

Στην περίπτωση που η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει. Επίσης κατά τον ίδιο θεωρητικό «ποιότητα» συνιστά η μείωση των μεταβολών στις διαδικασίες (Ζαβλανός, 2003).

- ✓ Σύμφωνα με τον Feigenbaum ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών που σχετίζονται με αποτελεσματικές ολοκληρωμένες

τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων μηχανών και των πληροφοριών που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη (Λογοθέτης ,1992).

Ο Δερβιτσιώτης (2005) αναφέρει ότι ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για το κύκλο ζωής του είδους.

Τέλος, ο όρος «ποιότητα» προκαλεί συχνά σύγχυση διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογο με την «οπτική γωνία» από την οποία παρατηρείται κάθε φορά. Μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει ένας ενιαίος ορισμός που να έχει γίνει αποδεκτός εξ ολοκλήρου από όλους όσους ασχολούνται με την έννοια της ποιότητας (Reeves & Bednar, 1994). Όπως παρατηρεί ο David Garvin (1998) :“Η ποιότητα είναι μια ασυνήθιστα γλιστερή έννοια, εύκολη να τη φανταστείς, όμως πολύ δύσκολη να την ορίσεις”.

2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

2.2.1. Ορισμός ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι ένας νέος τρόπος μánατζμεντ για τη συμμετοχή όλης της επιχείρησης, όλων των τμημάτων, όλων των εργαζομένων και όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006), για να βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας πρέπει να οριστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να σημαίνει το ίδιο για τον καθένα. Συνεπώς, η ποιότητα είναι υπόθεση όλων των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Έτσι, «Ολική Ποιότητα» είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών (Δερβιτσιώτης, 1993).

Η διαχείριση ποιότητας (quality management) είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών ή διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί τις ορισμένες προδιαγραφές (ISO8420).

2.2.2. Αρχές της ΔΟΠ

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας των αγαθών ή υπηρεσιών , όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη-πολίτη και με την αμοιβαία συμμετοχή όλων των εργαζομένων (Τσιότρας, 1995).

Για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στην αγορά και τον τρόπο λειτουργίας τους τις τελευταίες δεκαετίες, εξαιτίας του διεθνούς και έντονου ανταγωνισμού, των ραγδαίων ρυθμών ανάπτυξης και των νέων τεχνολογιών, υιοθέτησαν τις αρχές της ΔΟΠ (Porter & Tanner, 1996). Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην υιοθέτηση και τήρηση των παρακάτω βασικών αρχών από όλα τα τμήματα ενός οργανισμού:

Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της διοίκησης: Καθιερωμένη διοικητική πρακτική σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς ακόμα και σήμερα, είναι η πρώτη προτεραιότητα που δίδεται στον έλεγχο του κόστους και στη συνέχεια στην έγκαιρη διεκπεραίωση με αποτέλεσμα θέματα ποιότητας να έπονται στην ιεράρχηση. Μακροχρόνια αυτή η προσέγγιση όμως μπορεί να δημιουργήσει αυξημένο όγκο παραπόνων και σε πολλές περιπτώσεις τελικά αύξηση του κόστους διαχείρισής τους. Η απάλειψη τέτοιων προβλημάτων ποιότητας με την ενεργή συμμετοχή της διοίκησης σε αυτή τη διαδικασία έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι αυξάνει την προσφερόμενη ποιότητα αλλά και άλλους δείκτες αποτελεσματικότητας.

Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων: Σύνηθες είναι το φαινόμενο πολλοί οργανισμοί να μην είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους γιατί δεν είναι σε θέση να καθορίσουν επακριβώς ποιοι είναι αυτοί, ποιες είναι οι ανάγκες τους και ποιες οι προσδοκίες τους, ενώ πολλές φορές τα σχόλια και οι παρατηρήσεις τους αντιμετωπίζονται επικριτικά, αδιάφορα ή και περιφρονητικά. Μια αλλαγή νοοτροπίας σε τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι επιβεβλημένη σε φορείς που υιοθετούν τη ΔΟΠ όχι μόνο για τους εξωτερικούς τους πελάτες αλλά και εντός του οργανισμού μεταξύ συναδέλφων, τμημάτων, διευθύνσεων ενός οργανισμού, με σκοπό όλοι να αντιμετωπίζονται ως ισότιμοι συνεργάτες.

Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις: Εδώ ο κυριότερος σκοπός είναι η μεικτή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και όλων των τμημάτων που αποτελούν έναν οργανισμό, σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών, έτσι ώστε το κόστος και ο χρόνος υλοποίησής τους να διαχέεται και όχι να επιμερίζεται σε ένα μόνο τμήμα ή λειτουργία. Στην ίδια φιλοσοφία εδράζεται και η αρχή της συνολικής και συστηματικής συμμετοχής των εργαζομένων.

Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια: Αυτή η βασική αρχή οδηγεί στον ακριβή προσδιορισμό του προβλήματος, τη σωστή ανάλυση των αιτιών που το προκάλεσαν και τη λήψη απόφασης με βάση τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυσή του (Δερβιτσιώτης, 2001).

2.2.3. Αντικειμενικοί σκοποί ΔΟΠ

Οι κυριότεροι αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ, οι οποίοι στηρίζονται στην πεποίθηση ότι με το συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματικός στην επίτευξη στρατηγικών του στόχων, είναι οι ακόλουθοι (Κέφης, 2015):

- Αύξηση ικανοποίησης του πελάτη – πολίτη.
- Καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.
- Γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αιτημάτων των πελατών πολιτών.
- Μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή εναλλασσόμενων απαιτήσεων και αύξηση της ικανότητας για εφαρμογή καινοτομιών.
- Χαμηλότερο κόστος λειτουργίας που επιτυγχάνεται μέσω βελτίωσης της ποιότητας και εξάλειψης διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Ευελιξία και προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Αύξηση της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.

- Ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε η επίτευξη των στόχων να αποτελεί μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού.

2.3. Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης πελατών

Κατά τον Gilbert (1992) θεμέλιο της βελτίωσης της ποιότητας είναι η πρόληψη. Η εκτίμηση των τάσεων και των αιτιών των προβλημάτων γεφυρώνουν το κενό και προσφέρουν τον απαραίτητο σύνδεσμο για την λήψη αναγκαίων μέτρων. Η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ο δεύτερος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μία διαδικασία, με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν.

Σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο που αποδεικνύει το βαθμό που το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη. Επίσης έμφαση δίνεται στο γεγονός ότι η ικανοποίηση είναι μια αντίληψη των πελατών, γεγονός που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πληροφορία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη, αλλά θα πρέπει να καταβληθεί πρόσθετη προσπάθεια για να μετρηθεί, να αναλυθεί και να εξηγηθεί.

Όσον αφορά στους λόγους που μια επιχείρηση καταφεύγει στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της, μπορούν αναφερθούν οι εξής (Dutka, 1995):

1. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώσει ανάλογα τη μελλοντική της πολιτική.
2. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η πλειοψηφία των πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή τη δυσαρέσκειά τους από τη χρήση των προϊόντων, ή την εξυπηρέτηση της εταιρείας, είτε λόγω συγκεκριμένης νοοτροπίας, είτε γιατί δεν πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα προβεί σε συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες.
3. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές "ευκαιρίες" στη συγκεκριμένη αγορά.
4. Η εφαρμογή των αρχών της συνεχούς βελτίωσης που επιβάλλονται από πρότυπα και τεχνικές ποιότητας (ISO 9001, TQM) απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα, που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
5. Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και την ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του.

Τέλος, τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας έρευνας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών συνοψίζονται στα εξής σημεία (Dutka, 1995) :

1. Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών.

2. Η εταιρεία υπολογίζει το βαθμό ανταπόκρισης των υπηρεσιών της στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, μελετώνται νέες ενέργειες και προγράμματα για την εξυπηρέτηση των πελατών.
3. Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν και οι τρόποι βελτίωσης αυτών .
4. Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.
5. Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητά του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες.

2.3.1. Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών

Κατά τους Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1988), Grönroos, (1988) και Zeithaml, Parasuraman & Berry, (1990) ως κρίσιμες διαστάσεις ή κριτήρια ποιότητας πρέπει να θεωρηθούν:

- Τα απτά (χαρακτηριστικά) (tangibles): πρόκειται για στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικός χώρος, εργαζόμενοι) και για τις προδιαγραφές ή και τα συστατικά στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
- Η συνέπεια-αξιοπιστία (reliability): η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ό,τι έχει υποσχεθεί, ακριβώς και με τον κατάλληλο τρόπο.
- Η άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση) (responsiveness): η με προθυμία άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσίας στον πελάτη.
- Οι γνώσεις και ικανότητες (επαγγελματισμός) (competence): ως χαρακτηριστικά αυτών οι οποίοι παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- Η ευγένεια (courtesy): χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με τους τρόπους και το ενδιαφέρον του προσωπικού.
- Η σιγουριά και η ασφάλεια (security): ο βαθμός που ο πελάτης αισθάνεται ασφάλεια και δε κινδυνεύει να υποστεί ζημιά ή ατύχημα.
- Η εμπιστοσύνη (credibility): η εμπιστοσύνη του πελάτη στην επιχείρηση ή τον υπάλληλο.
- Η πρόσβαση (access): η ευκολία κατά την οποία ο πελάτης μπορεί να έλθει σε επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία.
- Η επικοινωνία (communication): η πληροφόρηση και η παροχή διευκρινίσεων, με κατανοητό τρόπο στον πελάτη.
- Η ενσυναίσθηση (empathy): το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να αναγνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη.
- Η αποκατάσταση/διόρθωση (service recovery): η δυνατότητα και η διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να διορθώσει καταστάσεις σε περίπτωση λάθους.

2.3.2. Συστήματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης χωρίζονται στις εξής κατηγορίες, ανάλογα με την πηγή της διαθέσιμης πληροφορίας. (Woodruff and Gardial, 1996, Caddote and Turgeon, 1988):

1. **Άμεσα συστήματα μέτρησης** (Direct measurement systems): Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών, όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης, τα παράπονα των πελατών, οι προσωπικές συνεντεύξεις, κλπ. Τα άμεσα συστήματα μέτρησης έχουν ένα προληπτικό χαρακτήρα, δεδομένου ότι μπορούν να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες.
2. **Έμμεσα συστήματα μέτρησης** (Indirect measurement systems): Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε δεδομένα που αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών. Οι ενέργειες που βασίζονται σε τέτοιου είδους δεδομένα μπορούν να χαρακτηρισθούν ως “θεραπευτικές”, αφού προσπαθούν να διορθώσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις που έχουν ήδη συμβεί.

Ένας εναλλακτικός διαχωρισμός των συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών προτείνεται από τον Czarniecki (1999) και αποτελείται από τις εξής κατηγορίες:

1. **Άμεσα συστήματα μέτρησης**, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως όταν μια διαδικασία ή ένα γεγονός καταγράφεται σε ένα αυτοματοποιημένο σύστημα κατά τη διάρκεια που αυτό συμβαίνει (π.χ. άμεση καταγραφή παραπόνων σε Η/Υ για ένα κέντρο εξυπηρέτησης πελατών).
2. **Έμμεσα συστήματα μέτρησης**, τα οποία χρησιμοποιούνται για την καταγραφή γεγονότων που έχουν ήδη συμβεί (π.χ. ανάλυση δεδομένων πωλήσεων).
3. **Στατιστικά δείγματα**, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση προβλέψεων σε περίπτωση που το σύνολο των δεδομένων είτε δεν είναι διαθέσιμο, είτε είναι αρκετά δύσκολο να αποκτηθεί.
4. **Συνεντεύξεις και έρευνες**, οι οποίες αποτελούν το πλέον άμεσο σύστημα μέτρησης ικανοποίησης πελατών και την μοναδική επιλογή σε περίπτωση ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών.

2.3.3. Μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης πελατών SERVQUAL - Διαδικασία εφαρμογής στα ΚΕΠ

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μέθοδοι-μοντέλα ικανοποίησης πελατών μεταξύ των οποίων το μοντέλο SERVQUAL, το μοντέλο της ικανοποίησης των Kano και Seraku, το μικροοικονομικό μοντέλο ικανοποίησης των πελατών και το μακροοικονομικό μοντέλο ικανοποίησης πελατών.

Το 1990 οι Zeithmal, Parasuraman & Berry δημιούργησαν ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών, το SERVQUAL model. Η ονομασία SERVQUAL προέρχεται από τις λέξεις SERvice και QUALity, δηλαδή ποιότητα υπηρεσιών. Η μέθοδος υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές εκτιμούν την ποιότητα μίας υπηρεσίας ως το αποτέλεσμα ενός κενού (χάσμα/gap) που δημιουργείται μεταξύ των προσμενόμενων και αντιλαμβανόμενων υπηρεσιών, του βαθμού απόκλισης μεταξύ των προσδοκιών και αντιλήψεων του πελάτη. Είναι ένα απλό αλλά αποτελεσματικό μοντέλο-εργαλείο στρατηγικής ποιότητας και εφαρμόζεται ευρύτατα και στο δημόσιο τομέα με την μέτρηση ικανοποίησης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες.

Οι πέντε πιο αντιπροσωπευτικές από τις παραπάνω διαστάσεις για το εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών Servqual (Parasuraman et al., 1988) είναι κατά σειρά σημαντικότητας:

1. **Αξιοπιστία** (Reliability). Η ικανότητα για αξιόπιστη παρεχόμενη υπηρεσία.
2. **Ανταπόκριση** (Responsiveness). Η διάθεση του προσωπικού να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη.
3. **Διασφάλιση** (Assurance). Οι γνώσεις του προσωπικού και η ικανότητά του να μεταδώσει εμπιστοσύνη στους καταναλωτές.
4. **Κατανόηση** (Empathy). Η αντίληψη της θέσης του καταναλωτή θεωρώντας τα πράγματα από την πλευρά του πελάτη.
5. **Υλικές Παροχές** (Tangibles). Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του υλικού, του προσωπικού και τα υλικά επικοινωνίας.

Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου:

- ✓ Αναγνωρίζονται τα κενά υπηρεσιών, όπως τα αντιλαμβάνονται οι χρήστες των υπηρεσιών.
- ✓ Τίθενται προτεραιότητες στην επίλυση δυσλειτουργιών σε σχέση με την επίπτωσή τους στην ποιότητα των υπηρεσιών.
- ✓ Αναγνωρίζονται δυνατότητες βελτίωσης.
- ✓ Συμπληρώνεται μια σειρά από διαδικασίες για την συνεχόμενη επιθεώρηση και καθορισμό της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου SERVQUAL στα ΚΕΠ

Η μέθοδος Servqual μπορεί να εφαρμοστεί σε ΚΕΠ με την πραγματοποίηση έρευνας μέσω ερωτηματολογίου σε μέγεθος (N) πολιτών, σε ευρύ ηλικιακό φάσμα. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται δια ζώσης στην υπηρεσία ή με ηλεκτρονικό τρόπο. Με τη χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας "Likert" διερευνώνται οι παραπάνω διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL.

Ως προς τη δομή του ερωτηματολογίου, στην αρχή περιλαμβάνει απαραίτητες πληροφορίες προς τους ερωτώμενους και στη συνέχεια διακρίνεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων των πολιτών, για να διερευνηθεί ο βαθμός επιρροής των στοιχείων αυτών στην προσδοκώμενη και αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών των ΚΕΠ. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με την επαφή και την επισκεψιμότητα του ερωτώμενων στα ΚΕΠ. Η μεγαλύτερη συχνότητα επισκέψεων σε ΚΕΠ συνδέεται με υψηλότερες προσδοκίες των πολιτών προς εξυπηρέτησή τους. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος υποβάλλονται ερωτήσεις για την αξιολόγηση των πέντε διαστάσεων της ποιότητας.

Ακολουθεί η ανάλυση του χάσματος μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων στην αξιοπιστία, την ανταπόκριση, τη διασφάλιση, την κατανόηση και τις υλικές παροχές των ΚΕΠ. Η ανάλυση αυτή σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των προηγούμενων ερωτημάτων της έρευνας, μας οδηγούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν την αντίληψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ από πλευράς πολιτών (Αυγέρης και συν., 2016).

2.4. Εργαλεία ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Η ορθή εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα εξασφαλίζεται με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων. Πρόκειται για τεχνικές προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων κατά τις οποίες συγκεντρώνονται και αναλύονται πληροφορίες και δεδομένα, καθώς επίσης ταξινομούνται και επιλύονται προβλήματα του εκάστοτε οργανισμού. Τα βασικά εργαλεία ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι τα ακόλουθα:

- **Ο κύκλος του Deming** (the PDCA CYCLE): Για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σε 4 βήματα: Σχεδιασμός (Plan), Εφαρμογή Εργαστηριακή ή Πιλοτική (Do), Έλεγχος (αν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, Check), Υλοποίηση ή εφαρμογή του προγράμματος ή του σχεδίου δράσης (Act).
- **Ανάλυση Pareto**: Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των αιτίων-προβλημάτων ποιότητας. Η ανάλυση βασίζεται: α) στην αρχή ή στον κανόνα του Pareto 80/20, ότι δηλαδή το 20% των αιτιών είναι υπεύθυνο για το 80% του αποτελέσματος και β) σε διάγραμμα στο οποίο καταγράφονται, κατά φθίνουσα σημαντικότητα, οι αιτίες και άρα καταδεικνύεται ποιο πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπιστεί πρώτα.
- **Διάγραμμα αιτίων αποτελεσμάτων** (Cause and Effect Diagram): Είναι γνωστό και ως διάγραμμα Ishikawa (προς τιμήν του Ιάπωνα καθηγητή που το πρότεινε) ή διάγραμμα ψαροκόκαλο. Τα μέλη της ομάδας ορίζουν το αίτιο-αποτέλεσμα και στη συνέχεια προσδιορίζουν τις αιτίες του και καταλήγουν στις 3-5 κύριες αιτίες που το δημιουργούν.
- **Διάγραμμα ροής** (flowchart): Περιγράφει και αναλύει τα διαδοχικά βήματα μιας διαδικασίας για τον εντοπισμό του προβλήματος.

Με τη διάδοση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ αναπτύχθηκαν και άλλα εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας, τα αποκαλούμενα ως επτά εργαλεία διοίκησης της ποιότητας. Αυτά περιλαμβάνουν:

- ❖ **το διάγραμμα συνάφειας.**
- ❖ **το διάγραμμα συσχέτισης.**
- ❖ **το δένδροειδές διάγραμμα συστηματοποίησης.**
- ❖ **τον πίνακα διαμόρφωσης προτεραιοτήτων.**
- ❖ **τον πίνακα διασύνδεσης μεταβλητών.**
- ❖ **το χάρτη ανάλυσης-επιλογής διαδικασιών.**
- ❖ **το διάγραμμα δικτύου δραστηριοτήτων έργου.**

Η χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων ενδείκνυται για τη συστηματική εξέταση και ανάλυση ιδιαίτερα σύνθετων διοικητικών προβλημάτων (Δερβιτσιώτης, 2001).

2.5. Οφέλη από την εφαρμογή προτύπων πιστοποίησης στο Δημόσιο Τομέα

Η εφαρμογή προτύπων στις υπηρεσίες και η διαδικασία πιστοποίησής τους απαιτεί αρκετό χρόνο και παρουσιάζει σημαντικά οφέλη. Τα σημαντικότερα οφέλη είναι:

1. Απαιτείται λεπτομερής εξέταση των ικανοτήτων του προσωπικού καθώς και της δυνατότητάς του να εφαρμόσει το συγκεκριμένο πρότυπο.
2. Η συνειδητή καταγραφή όλων των μη κατάλληλων ενεργειών αποτελεί μια σημαντική πηγή πληροφοριών και βοηθά σημαντικά στη διόρθωση των λαθών.
3. Μειώνεται το κόστος αστοχίας, δηλαδή το κόστος διόρθωσης αφού έχει γίνει λάθος που οδηγεί σε εξοικονόμηση χρημάτων.
4. Η πιστοποίηση, με τα αναγνωρισμένα σήματα που δίνει, αποτελεί σημείο εμπιστοσύνης των πελατών και οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς (Gover, 1997).

Κεφάλαιο 3.

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) - Διαδικασία εφαρμογής στα ΚΕΠ



Το μοντέλο αριστείας EFQM είναι ένα πλαίσιο διαχείρισης για την υποστήριξη των οργανισμών στην προσπάθειά τους προς την αριστεία και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Θεσπίστηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (έτος ίδρυσης 1988) με έδρα τις Βρυξέλλες και στόχο τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000). Το 1999 το μοντέλο στο οποίο το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ήταν βασισμένο, τροποποιήθηκε και μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας Μοντέλο Αριστείας ή Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας. Το ίδρυμα EFQM δεν εκδίδει πιστοποιητικά συμμόρφωσης, αλλά ολοκληρωμένα βραβεία και προγράμματα αναγνώρισης για οργανισμούς όλων των μεγεθών και τομέων. Η αναθεώρησή του πραγματοποιείται ανά τρία έτη.

Η χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου δίνει τη δυνατότητα στους ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους σε σχέση με ένα επιχειρηματικό πρότυπο τελειότητας, να προσαρμόζουν και να εξελίσσουν το στρατηγικό τους πρόγραμμα με βάση τις μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, να αξιοποιούν τις δυνατότητες που έχουν για συνεχή βελτίωση, καθώς και να εφαρμόζουν μεθόδους συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ώστε να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με αντίστοιχα άλλων οργανισμών (Κέφης, 2005).

Υπάρχουν τρία ξεχωριστά επίπεδα διεθνούς πιστοποίησης βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM:

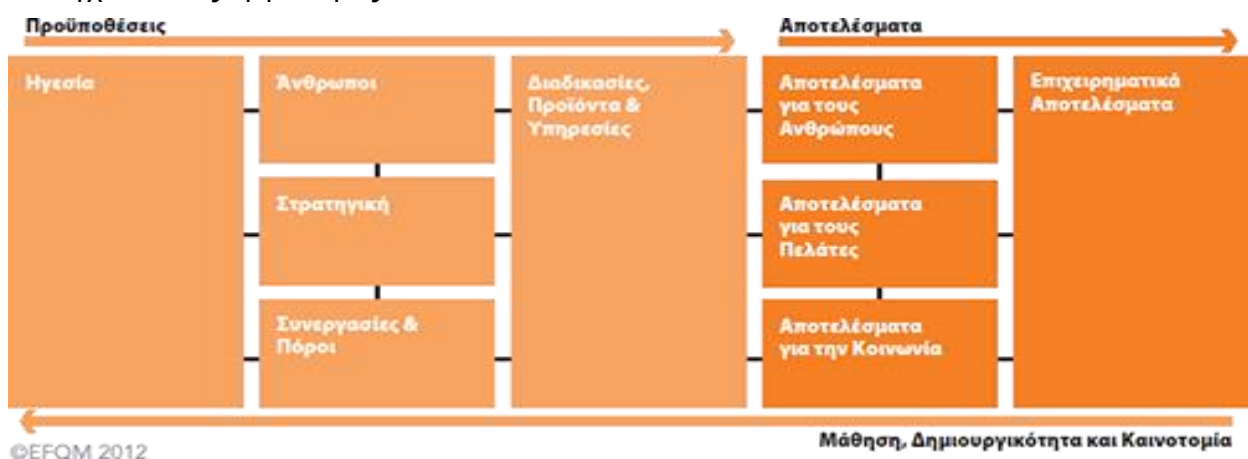
1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM Committed to Excellence)
2. Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM Recognised for Excellence)
3. Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Award)

Το μοντέλο ως βάση αυτοαξιολόγησης αποτελεί μια άσκηση στην οποία ένας οργανισμός βαθμολογείται με βάση εννέα κριτήρια.

Τα εννέα αυτά κριτήρια στα οποία βασίζεται το μοντέλο EFQM είναι:

- Ηγεσία (leadership)
- Πολιτική και Στρατηγική ((policy and strategy)
- Εργαζόμενοι (people)
- Συνεργασίες και πόροι ((partnership and resources)
- Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες (processes)
- Αποτελέσματα πελατών (customer results)
- Αποτελέσματα εργαζομένων (people results)
- Κοινωνικά αποτελέσματα (society results)
- Επιχειρηματικά αποτελέσματα (business results) (Δερβιτσιώτης, 2001).

Το κάθε κριτήριο έχει βαρύτητα και αφορά διαφορετικό τομέα της επιχείρησης. Τα πρώτα πέντε κριτήρια είναι οι «**Προϋποθέσεις**» όπου εξετάζεται τί κάνει ο οργανισμός για να πετύχει τα αποτελέσματα. Τα επόμενα τέσσερα είναι τα «**Αποτελέσματα**» όπου εξετάζεται το τι επιτυγχάνει ένας οργανισμός.



Σχήμα 3.1. Κριτήρια μοντέλου EFQM
Πηγή: <http://www.efqm.gr/%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-efqm.html>

Ο στόχος του ιδρύματος EFQM είναι η προώθηση της διαρκούς επιτυχίας και η καθοδήγηση των φορέων, που επιτυγχάνεται μέσω τριών ολοκληρωμένων συνιστωσών που συνθέτουν το Μοντέλο Αριστείας EFQM:

- **Τις Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας:** Οι βασικές αρχές που αποτελούν την ουσιαστική βάση για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας σε οποιοδήποτε οργανισμό/ επιχείρηση.
- **Το Μοντέλο Αριστείας EFQM:** Ένα πλαίσιο που βοηθά τις επιχειρήσεις να κάνουν πράξη τις Θεμελιώδεις Αρχές και τη λογική RADAR.

- **Τη Λογική RADAR:** Ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ισχυρό εργαλείο διαχείρισης που παρέχει τον κορμό για την υποστήριξη ενός οργανισμού/επιχείρησης, καθώς αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που καλείται να υπερνικήσει στην προσπάθειά του να επιτύχει βιώσιμη αριστεία.

Η μέθοδος αυτοαξιολόγησης Radar βρίσκεται στην καρδιά του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, η οποία αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία, όπως περιγράφονται συνοπτικά στο ακρωνύμιο RADAR:

R=Results (αποτελέσματα),

A=Approach Προσέγγιση),

D=Deployment (Ανάπτυξη),

A=Assesment (Αξιολόγηση),

R=Review (Αναθεώρηση).



Σχήμα 3.1. Θεμελιώδεις αρχές αριστείας
Πηγή: <http://www.efqm.gr/radar.html>

Η χρήση αυτών των τριών ολοκληρωμένων συνιστωσών έχει βοηθήσει οργανισμούς / επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και από όλους τους τομείς να συγκριθούν με χαρακτηριστικά, ιδιότητες και επιτεύγματα άλλων βιώσιμων οργανισμών/επιχειρήσεων. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν μία κουλτούρα αριστείας, να παραμένουν συνεπείς στον τρόπο διοίκησής τους, να έχουν πρόσβαση σε καλές πρακτικές, να προωθούν την καινοτομία και να βελτιώνουν τα αποτελέσματά τους.

Με την κατάλληλη χρήση του Μοντέλου Αριστείας EFQM, σε συνδυασμό με τη λογική RADAR και τις Θεμελιώδεις Αρχές, διασφαλίζεται ότι όλες οι εφαρμοσμένες πρακτικές διαχείρισης που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός/επιχείρηση διαμορφώνουν ένα συνεκτικό σύνολο που βελτιώνεται διαρκώς και εξυπηρετεί τη στρατηγική του οργανισμού / επιχείρησης.

Οι **περιορισμοί** της χρήσης του μοντέλου EFQM είναι:

1. Το μοντέλο είναι σχετικά δύσκολο να εφαρμοστεί.
2. Παρέχει οφέλη για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
3. Πρέπει να υιοθετηθεί μια γενική οργανωτική στρατηγική για την αριστεία προκειμένου να επιτευχθούν τα οφέλη.

Το πρότυπο ISO 9001 και το μοντέλο αριστείας EFQM είναι διαφορετικές προσεγγίσεις για διαφορετικούς σκοπούς. Το ISO συμβάλλει στη συνεπή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών και στις ισχύουσες κανονιστικές και κανονιστικές απαιτήσεις και στοχεύει στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών. Το μοντέλο αριστείας EFQM υποστηρίζει οργανισμούς στην πορεία προς την αριστεία λαμβάνοντας υπόψη όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. (<https://www.efqm.org/> , <http://www.efqm.gr/>)

Διαδικασία εφαρμογής των κριτηρίων του μοντέλου EFQM στα ΚΕΠ

Διεξάγεται έρευνα σε τυχαίο δείγμα υπαλλήλων ΚΕΠ για την αξιολόγηση των κριτηρίων του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και τον εντοπισμό πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της υπηρεσίας. Με τη χρήση ερωτηματολογίου καταγράφονται οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των εργαζομένων στα ΚΕΠ σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπλέον διερευνώνται οι τομείς που χρήζουν βελτίωση ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τη δέσμευση της ηγεσίας στη χρήση ολικής ποιότητας και προτύπων ποιότητας, τον τρόπο που τα ΚΕΠ συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων τους, της υλικοτεχνικής υποδομής και τη χρήση ΤΠΕ. Ταυτόχρονα, προσδιορίζονται ο τρόπος και οι διαδικασίες που εγγυώνται τη συνεχή βελτίωση, την ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων. Τέλος εκτιμάται η συνολική συνεισφορά του θεσμού στην κοινωνία μέσω του βαθμού επίτευξης των στόχων και της προγραμματισμένης απόδοσης (Τσακίρη, 2017).

3.2. Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standards Organization-ISO) είναι ένας ανεξάρτητος, μη-κυβερνητικός διεθνής οργανισμός με τη συμμετοχή 162 εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός εδρεύει στη Γενεύη και έως σήμερα έχει αναπτύξει 22.407 Διεθνή Πρότυπα (standards) που καθορίζουν τις βασικές απαιτήσεις λειτουργίας προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. χαρακτηριστικά ποιότητας, επιδόσεις, χαρακτηριστικά ασφάλειας, διαστάσεις).

Για τη λειτουργία των διαδικασιών τυποποίησης σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο έχουν συσταθεί και λειτουργούν οι παρακάτω Οργανισμοί Τυποποίησης:

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης-CEN
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης-CENELEC
- Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών Προτύπων -ETSI
- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης-ISO
- Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή-IEC

Το πρότυπο ISO 9000 εκδόθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης το 1987. Η οικογένεια ISO 9000 ασχολείται με διάφορες πτυχές της διαχείρισης της ποιότητας και περιέχει μερικά από τα καλύτερα γνωστά πρότυπα ISO. Κατάλληλο για την πιστοποίηση της ποιότητας στον τομέα παροχής υπηρεσιών είναι το πρότυπο ISO 9001. Η σειρά προτύπου ISO 18091 αφορά την Τοπική Αυτοδιοίκηση και η ISO/TS 17582: 2014 την οργάνωση εκλογών σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης (τοπικές, περιφερειακές ή εθνικές). Το πρότυπο ISO:9001:2008 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για την εφαρμογή, την ανάπτυξη και την βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας μιας επιχείρησης, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η τελευταία αναθεώρηση ISO 9001:2015 πραγματοποιήθηκε για να ανταποκρίνεται στις τελευταίες τάσεις και να είναι συμβατό με άλλα συστήματα διαχείρισης.

Στην Ελλάδα μέλος στους παραπάνω οργανισμούς, συμμετέχοντας ενεργά στις διοικητικές και τεχνικές δραστηριότητές τους, είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Αποτελεί τον αρμόδιο εκπρόσωπο του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης-ISO στην Ελλάδα. Ως Εθνικός Οργανισμός Τυποποίησης της Ελλάδας είναι εξουσιοδοτημένος από το κράτος να εκδίδει τυποποιητικά έγγραφα, όπως τα πρότυπα. Το εθνικό πρότυπο, όπως το πρότυπο ΕΛΟΤ, έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων σε εθνική κλίμακα και έχει εγκριθεί από αναγνωρισμένο εθνικό οργανισμό τυποποίησης, όπως είναι ο ΕΛΟΤ (<https://www.iso.org>).

3.3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) για τη Δημόσια Διοίκηση

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) σχεδιάστηκε από το IPSP (μια ομάδα εργασίας του δικτύου EUPAN) βασισμένο στο Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM) κάτω από την εποπτεία των αρμόδιων Γενικών Διευθυντών των κρατών-μελών. Παρουσιάστηκε και εγκρίθηκε το 2000 στη Λισαβόνα, στο Πρώτο Συνέδριο Ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση. Αναθεωρήθηκε τα έτη 2002, 2006, και 2012. Παρουσιάστηκε σε Συνέδρια Ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Περισσότεροι από 3000 εγγεγραμμένοι δημόσιοι οργανισμοί έχουν εγγραφεί για να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο ΚΠΑ, το οποίο έχει μεταφραστεί σε 20 τουλάχιστον γλώσσες (Κυπριακός Σύνδεσμος Ποιότητας, Συνέδριο Ποιότητας 2016).

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα. Βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο

δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωτικής απόδοσης, προσεγγίζοντας την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Είναι διαθέσιμο στο δημόσιο τομέα, είναι δωρεάν και προσφέρεται σαν ένα εύκολο στη χρήση εργαλείο για να βοηθήσει τις δημόσιες οργανώσεις σε όλη την Ευρώπη στη χρήση τεχνικών διαχείρισης ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης. Έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δημόσιο τομέα και μπορεί να εφαρμοστεί στις δημόσιες οργανώσεις, σε ευρωπαϊκό, εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Το ΚΠΑ έχει πέντε βασικούς στόχους:

1. Να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
2. Να οδηγήσει προοδευτικά τις δημόσιες διοικήσεις σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (ΠΕΕΑ), ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης.
3. Να διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης.
4. Να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.
5. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα. Οι οργανώσεις που ξεκινούν να εφαρμόζουν το ΚΠΑ φιλοδοξούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση και επιθυμούν να εισάγουν στην οργάνωση μια νοοτροπία αριστείας. Η αποτελεσματική χρήση του ΚΠΑ θα πρέπει να οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της κουλτούρας και σκέψης εντός της οργάνωσης σε σύντομο χρονικό διάστημα (Εγχειρίδιο ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 - βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης) (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Εγχειρίδιο ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013).

Ολοκληρώνοντας, η εφαρμογή του ΚΠΑ σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη λόγω και της ομοιότητάς του με το EFQM μοντέλο. Η μεγαλύτερη χρησιμότητά του έγκειται στο γεγονός ότι καθιστά τη σύγκριση και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ φορέων διαφορετικών χωρών, ιδιαίτερα προσιτή. Στην Ελλάδα το ΚΠΑ είναι επίσης δημοφιλές και αποτελεί τον κυριότερο εκφραστή της εισαγωγής αρχών της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο 4.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.1. Ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

"Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους" Σύνταγμα της Ελλάδας, Άρθρο 5^Α. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-governance) αφορά στον εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, με όχημα τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με στόχο το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών (Δήμος Θεσσαλονίκης. Πύλη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης).

Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιγράφεται στα αγγλικά με τους όρους "Electronic Government", "Electronic Governance", "Digital Government", "Online Government" κ.ά. (Grönlund, 2004). Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ο ίδιος ο όρος δεν χρησιμοποιείται καθολικά. Οι διαφορές δεν είναι μόνο σημασιολογικές και μπορεί να αντικατοπτρίζουν τις προτεραιότητες στις κυβερνητικές στρατηγικές.

Ένας ορισμός που δίνεται από την Παγκόσμια Τράπεζα είναι ο εξής: «Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) από κυβερνητικούς φορείς, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μεταμορφώσουν τις σχέσεις των φορέων αυτών με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλους τομείς του κράτους».

Κατά την τελευταία εικοσαετία, η σταδιακή πορεία και εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καταγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως:

Government 1.0, περίοδος της παθητικής χρήσης του διαδικτύου,

Government 2.0, περίοδος της αναδραστικότητας,

Government 3.0, περίοδος της πολιτοκεντρικής καινοτομίας, της σύγκλισης των επιχειρησιακών εφαρμογών με πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων, του σημασιολογικού ιστού και της προσωποποίησης.

Στην πρώτη περίοδο δεσπάζει η παθητική χρήση του Διαδικτύου και η χρήση του για ενημέρωση ενώ στην επόμενη, καθοριστικό στοιχείο αποτελεί η αναδραστικότητα και η συνεργασία με τους χρήστες. Στην περίοδο 3.0 προτάσσονται η πολιτοκεντρική καινοτομία, η σύγκλιση των επιχειρησιακών εφαρμογών με πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων, ο σημασιολογικός ιστός και η προσωποποίηση.

Σημαντικός αριθμός των Δημόσιων Διοικήσεων των Κρατών - Μελών της ΕΕ και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) βρίσκονται σήμερα στο Government 2.0. Η παρούσα στρατηγική, με ορίζοντα την ερχόμενη προγραμματική περίοδο, θέτει ως ελάχιστη φιλοδοξία να αποκτήσει η χώρα μας βαθμό ωρίμανσης μεταξύ 2.0 και 3.0. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD 2003) , οι ορισμοί της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνονται σε μία από τις ακόλουθες ομάδες:

- η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται ως η παροχή υπηρεσιών Internet ή/και άλλων υπηρεσιών που βασίζονται ή σχετίζονται με το Internet, όπως η ηλεκτρονική διαβούλευση.
- η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να ορίζεται με αναφορά στη χρήση των ΤΠΕ στη διακυβέρνηση. Δηλαδή, ενώ γενικά στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση δίνεται έμφαση στην παροχή των υπηρεσιών, ένας ευρύτερος ορισμός ενσωματώνει όλους τους τομείς των διοικητικών δραστηριοτήτων.
- η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται ως η ικανότητα μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης μέσω της χρήσης των ΤΠΕ ή χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια νέα μορφή διακυβέρνησης, η οποία θεμελιώνεται στις ΤΠΕ.

4.2. Γενικές αρχές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Δημόσια Διοίκηση δεσμεύεται να υιοθετεί τις ακόλουθες γενικές αρχές κατά το σχεδιασμό, την έγκριση και την υλοποίηση των πολιτικών, των δράσεων και των επί μέρους έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:

- **Διαλειτουργικότητα**

Όλοι οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης θα συνεργαστούν ώστε τα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα να διαλειτουργούν μεταξύ τους, ανταλλάσσοντας αυτοματοποιημένα δεδομένα και πληροφορίες, βάσει συμβατών και συμπληρωματικών διαδικασιών. Ο πολίτης θα λαμβάνει το τελικό προϊόν της αιτούμενης υπηρεσίας, δεδομένου ότι οι εμπλεκόμενοι φορείς και τα συστήματά τους θα διαλειτουργούν για την παροχή της.

- **Συμμόρφωση ή αιτιολόγηση**

Κάθε νέα λύση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα διέπεται από τους προαναφερόμενους δεσμευτικούς κανόνες και θα είναι συμβατή με τις αρχές της παρούσας στρατηγικής. Τυχόν διαφοροποίηση θα πρέπει αφενός να αιτιολογείται με τεκμηριωμένη ανάλυση των λόγων μη συμμόρφωσης, βασισμένη σε πραγματικά

στοιχεία και αφετέρου να παρουσιάζει τις απαιτούμενες ενέργειες και το χρονοδιάγραμμα επίτευξης συμμόρφωσης.

- **Ενοποίηση**

Ο εξοπλισμός και το λογισμικό ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα ενταχθούν σε ενιαία κέντρα δεδομένων, με κοινή διαχείριση και κανόνες, που θα επιτρέπουν ενιαία πρόσβαση.

- **Εξοικονόμηση – Μη επανάληψη**

Οι δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα επιφέρουν εξοικονόμηση πόρων για τη Δημόσια Διοίκηση και μείωση βαρών για τον πολίτη και την επιχείρηση. Προϋπόθεση για τη χρηματοδότησή τους θα είναι η τεκμηρίωση της εξοικονόμησης πόρων (ή της μη σπατάλης πόρων) μέσω της ανάλυσης κόστους – οφέλους, συνυπολογιζομένου του χρόνου απόσβεσης της επένδυσης. Παράλληλα, χρηματοδοτικό προαπαιτούμενο κάθε δράσης θα αποτελεί η ανάδειξη της αναγκαιότητας και της μη επανάληψης (υλοποίηση μόνο άπαξ).

- **Μοναδική καταχώρηση δεδομένων**

Κάθε πληροφορία τηρείται από έναν μοναδικό εξουσιοδοτημένο φορέα, υπεύθυνο για την εγκυρότητα της πληροφορίας και για τη διάθεσή της στους φορείς που έχουν αρμοδιότητα και στους ιδιώτες που έχουν έννομο συμφέρον. Η δημόσια διοίκηση μπορεί να ζητήσει μία πληροφορία από τον πολίτη άπαξ. Δεν δικαιολογείται αναζήτηση από τον πολίτη μίας πληροφορίας που ήδη τηρείται σε ένα από τα Μητρώα και συστήματα της δημόσιας διοίκησης.

- **Εφικτότητα - Βιωσιμότητα**

Η δημόσια διοίκηση εγγυάται το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εφόσον έχει διασφαλιστεί η εφικτότητα και βιωσιμότητα των δράσεων και η επιχειρησιακή ικανότητα των φορέων υλοποίησης.

- **Διαφάνεια – Ανάκτηση Εμπιστοσύνης**

Η δημόσια διοίκηση θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών σχεδιάζοντας τις πολιτικές, ενσωματώνοντας τις δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την ακεραιότητα, τη λογοδοσία και την αποδοτικότητα και με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών.

- **Προσβασιμότητα (e-accessibility)**

Η δημόσια διοίκηση δεσμεύεται να εξασφαλίσει την προσβασιμότητα των δημόσιων δικτυακών τόπων για όλους τους πολίτες, χωρίς αποκλεισμούς, ειδικά για τις ευπαθείς ομάδες, τους ψηφιακά αναλφάβητους και τα άτομα με αναπηρία. Οι προδιαγραφές προσβασιμότητας που προβλέπονται από το διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό θεσμικό πλαίσιο θα ελέγχονται κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση κάθε νέου συστήματος ενώ παράλληλα θα ενσωματωθούν στους υφιστάμενους δικτυακούς τόπους.

- **Ασφάλεια - Ιδιωτικότητα**

Η δημόσια διοίκηση δεσμεύεται να διαφυλάττει την ασφάλεια των τηρούμενων πληροφοριών, την ασφάλεια των συστημάτων και δικτύων, την ασφάλεια των διαδικασιών και των υποδομών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από κάθε πιθανή αλλοίωση, παραβίαση ή αναρμόδια πρόσβαση. Η ελληνική δημόσια διοίκηση εγγυάται την προστασία της ιδιωτικότητας στη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και ανταλλαγή πληροφοριών, με την έννοια της διασφάλισης των πολιτών από μη εξουσιοδοτημένη χρήση των δεδομένων ή από χρήση που δεν προβλέπεται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

- **Συμμετοχή πολιτών**

Η δημόσια διοίκηση θα διασφαλίζει τη συμμετοχή των πολιτών κατά τη λήψη κυβερνητικών αποφάσεων και κατά το σχεδιασμό και την αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Σχέδιο Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2020).

4.3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

Μία τυπική υπηρεσία διακυβέρνησης έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, τα οποία και τη διαφοροποιούν από μία διαδικασία, διεργασία ή απλά μία εργασία ενός φορέα:

- **Έχει χρήστη**: Ο χρήστης μπορεί να είναι ο πολίτης, η επιχείρηση ή άλλος φορέας της δημόσιας διοίκησης. Κατ' εξαίρεση, για πολύπλοκες υπηρεσίες και δομές, προσεγγίζονται ως χρήστες άλλες υπηρεσιακές μονάδες ή στελέχη του ίδιου Φορέα.
- **Έχει παραδοτέο**: Το παραδοτέο πρέπει να είναι αυτοτελές. Ο χρήστης που το παραλαμβάνει μπορεί να το αξιοποιήσει χωρίς να απαιτούνται επιπλέον εργασίες, συναλλαγές ή παραδοτέα.
- **Έχει πάροχο**: Μία υπηρεσιακή μονάδα ενός φορέα της δημόσιας διοίκησης παρέχει την υπηρεσία (Διεύθυνση Υπουργείου, ΚΕΠ).
- **Έχει ρυθμιστή**: Υπάρχει τουλάχιστον μια υπηρεσιακή μονάδα ενός φορέα της δημόσιας διοίκησης που είναι αρμόδια για το ρυθμιστικό πλαίσιο της υπηρεσίας.

Αντίστοιχα, στο άρθρο 4 της κοινοτικής οδηγίας 2006/123/EK [28] δίνονται οι εξής ορισμοί:

Ο όρος *Υπηρεσία* αναφέρεται στην παροχή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιθυμεί να λάβει ένας πολίτης ή μία επιχείρηση από έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα.

Η ολοκλήρωση μίας Υπηρεσίας συνίσταται στην εκτέλεση των Διαδικασιών (ή βημάτων) που απαιτούνται γι' αυτή.

Οι Αιτούντες/ Αποδέκτες μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα, δηλαδή απλοί πολίτες ή επιχειρήσεις, οργανισμοί, ιδρύματα, κλπ. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μπορεί να είναι και εξουσιοδοτημένοι εκπρόσωποι.

Οι φορείς της δημόσιας διοίκησης παρέχουν υπηρεσίες προς τους αιτούντες/αποδέκτες. Ο όρος φορέας αναφέρεται στο οργανωτικό τμήμα του δημοσίου που είναι αρμόδιο και υπεύθυνο για την παροχή μίας συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Ο αρμόδιος φορέας για την εκτέλεση μίας υπηρεσίας μπορεί να ορίζεται μονοσήμαντα από τη φύση και τα στοιχεία μίας υπηρεσίας, ή να είναι ευέλικτα γενικός (π.χ. οποιοδήποτε Αστυνομικό Τμήμα) και να προσδιορίζεται από τα στοιχεία του αιτούντος και της υπηρεσίας.

Το σημείο επαφής για την παροχή μίας υπηρεσίας δεν ταυτίζεται απαραίτητα με τον αρμόδιο φορέα εκτέλεσης μίας υπηρεσίας. Το σημείο επαφής είναι μία γενικότερη έννοια, η οποία αφορά στον προσδιορισμό του σημείου για την υποβολή του αιτήματός του ή/ και την παραλαβή του αποτελέσματος. Για παράδειγμα, η αίτηση για έκδοση πιστοποιητικού στρατολογικής κατάστασης μπορεί να υποβάλλεται σε οποιοδήποτε ΚΕΠ, αλλά Αρμόδιος Φορέας έκδοσής του είναι το αντίστοιχο Στρατολογικό Γραφείο του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ) (Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, 2012).

4.4. Κατηγορίες των η-υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα

Όπως αναφέρεται και στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2019 της Περιφέρειας Κρήτης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες ανεξάρτητα από το ποιος είναι ο πάροχος ή ο τελικός χρήστης, διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες ή επίπεδα, ανάλογα με το είδος και το βαθμό ολοκλήρωσης της υπηρεσίας που μπορεί να επιτευχθεί, ηλεκτρονικά:

- **Επίπεδο 1: Πληροφοριακές Υπηρεσίες (Πληροφόρηση).** Παρέχεται μόνο το πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται αφορούν στα απαραίτητα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομιστούν για τη διοικητική πράξη, τους φορείς που εμπλέκονται στην ολοκλήρωση της υπηρεσίας, την αλληλουχία εκτέλεσης των συναλλαγών που περιλαμβάνει η υπηρεσία, τον μέσο χρόνο ολοκλήρωσής της, κ.λ.π.
- **Επίπεδο 2: Επικοινωνιακές Υπηρεσίες (Αλληλεπίδραση).** Παρέχουν, εκτός από το πληροφοριακό υλικό και το επίσημο υλικό (πρότυπα αιτήσεων, βεβαιώσεων, κλπ) το οποίο είναι διαθέσιμο στους χρήστες στον υπολογιστή τους, να το τυπώσουν και εν συνεχεία, να το χρησιμοποιήσουν κατά τη συναλλαγή τους με το φορέα σε φυσικό πάντα επίπεδο.
- **Επίπεδο 3: Διαδραστικές Υπηρεσίες (Αμφίδρομη Διάδραση).** Εκτός από το εν γένει πληροφοριακό υλικό, προσφέρουν online φόρμες με σκοπό τη συμπλήρωση και την ηλεκτρονική αποστολή τους. Δεδομένου ότι οι εν λόγω υπηρεσίες περιλαμβάνουν online υποβολή στοιχείων από μέρος του χρήστη, προϋποθέτουν μηχανισμό αναγνώρισης, ταυτοποίησης και προστασίας των δεδομένων τα οποία αποστέλλει ο χρήστης της υπηρεσίας προς το φορέα δημόσιας διοίκησης.
- **Επίπεδο 4: Συναλλακτικές Υπηρεσίες(Συναλλαγή).** Υποστηρίζουν την ολοκλήρωση των συναλλαγών της υπηρεσίας (π.χ. Πληρωμή Φόρου Εισοδήματος, ΦΠΑ, ΔΕΚΟ, Ειδικών Τελών, Ασφαλίσεων, κ.λπ.). Η δυνατότητα ολοκλήρωσης οικονομικών συναλλαγών συνεπάγεται τη δυνατότητα της πλήρους υποκατάστασης της

αντίστοιχης μη-ηλεκτρονικής υπηρεσίας. Η online υποβολή στοιχείων από την πλευρά του χρήστη προϋποθέτει ύπαρξη μηχανισμού αναγνώρισης, ταυτοποίησης, αλλά και προστασίας των δεδομένων, τα οποία αποστέλλει ο χρήστης της υπηρεσίας.

- **Επίπεδο 5: Προσωποποιημένες Συναλλακτικές Υπηρεσίες.** Στο επίπεδο 5, ο χρήστης συμπληρώνει την φόρμα online και εξυπηρετείται πλήρως ηλεκτρονικά, αλλά πολλά πεδία της φόρμας είτε έχουν συμπληρωθεί αυτόματα, είτε η φόρμα έχει ήδη μορφή προσαρμοσμένη στο προφίλ του (π.χ. συμπλήρωση φορολογικής δήλωσης).

Τα επίπεδα 1 και 2 αποτελούν το στάδιο της Δημοσίευσης Πληροφορίας και της απλής Αλληλεπίδρασης, το επίπεδο 3 αποτελεί το στάδιο της Αμφίδρομης Διάδρασης και τα επίπεδα 4 και 5 αποτελούν τα στάδια ολοκλήρωσης της συναλλαγής του πολίτη με το δημόσιο τομέα. Το κάθε επίπεδο ενσωματώνει και στοιχεία των χαμηλότερων από αυτό επιπέδων τόσο στη διάσταση της τεχνολογίας όσο και στη διάσταση των οργανωτικών διαδικασιών.

4.5. Προϋποθέσεις υλοποίησης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Το ΥΔΜΗΔ με σκοπό την ομαλή υλοποίηση δράσεων της στρατηγικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020 κατηγοριοποιεί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

Σε οργανωτικό επίπεδο

- Εκπόνηση ενός δεσμευτικού σχεδίου δράσης σε συνεργασία με τους φορείς Δημόσιας Διοίκησης που σχετίζονται με δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το οποίο θα κυρωθεί από απόφαση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης.
- Θεσμοθέτηση οργανωτικής δομής (governance structure) της Διοίκησης για την υλοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε στρατηγικό, επιχειρησιακό, τεχνολογικό και ελεγκτικό επίπεδο.
- Υιοθέτηση δεσμευτικών αρχών, μεθόδων και κανόνων για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και την ενεργή παρακολούθηση των δράσεων και έργων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από το σύνολο των εμπλεκόμενων.
- Διαρκής παρακολούθηση της πορείας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του βαθμού επίτευξης των στόχων, μέσω εξουσιοδοτημένων δομών και σύγχρονων εργαλείων παρακολούθησης.
- Σταθερή στήριξη από ηγεσία και επιτελικό στελεχιακό δυναμικό με σχετική τεχνογνωσία και εμπειρία.
- Αξιολόγηση των δράσεων με κατάλληλους μηχανισμούς και αξιόπιστους δείκτες.

Σε τεχνολογικό επίπεδο

- Επαναχρησιμοποίηση της δημόσιας πληροφορίας και των δημόσιων δεδομένων με τον πλέον πρόσφορο τρόπο.
- Για κάθε νέο έργο, υποχρεωτική αναζήτηση και επιλογή λύσεων με τεχνολογία υπολογιστικού νέφους, είτε από τη δημόσια διοίκηση είτε από άλλους παρόχους, με έμφαση σε υπηρεσίες που ήδη λειτουργούν επιτυχώς.

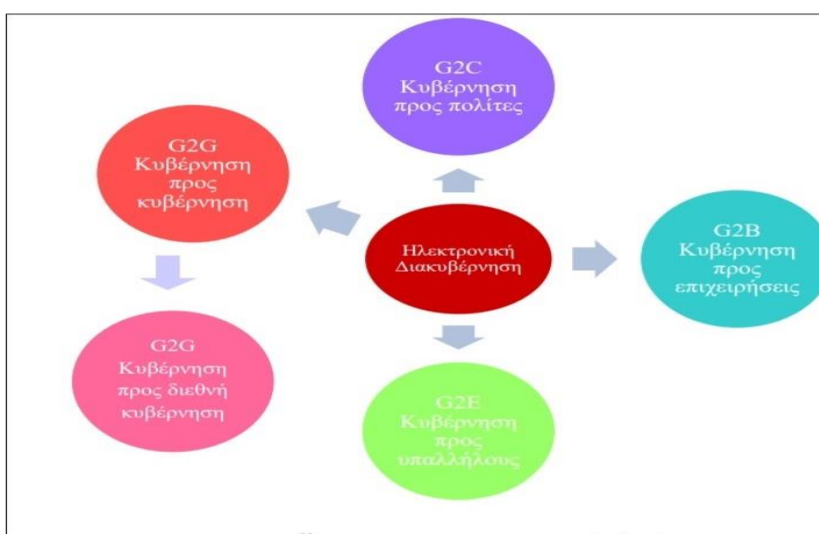
- Η υποχρεωτική παροχή του ελάχιστου εξοπλισμού και του απαραίτητου λογισμικού σε όλους του δημόσιους υπαλλήλους. Η ανανέωση του εξοπλισμού και του λογισμικού προς την κατεύθυνση των πιο σύγχρονων τάσεων και των πιο πρόσφορων διαθέσιμων τεχνολογιών.
- Η υποχρεωτική διερεύνηση και υιοθέτηση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού βέλτιστων πρακτικών σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

4.6. Οφέλη από εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα

Γενικά

Οι υπηρεσίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διακρίνονται, ανάλογα με τους λήπτες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, σε μορφές:

- ✚ ηλεκτρονικής διοικητικής εξυπηρέτησης των πολιτών (**Government to Citizen services-G2C**),
- ✚ των επιχειρήσεων (**Government to Business services -G2B**),
- ✚ ηλεκτρονικής διοικητικής συνεργασίας μεταξύ μιας δημόσιας υπηρεσίας και των υπαλλήλων της (**Government to Employee services-G2E**)
- ✚ άλλες δημόσιες υπηρεσίες (**Government to Government services-G2G**).



Σχήμα 4.1. Μορφές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Πηγή: Λαζακίδου, Α., 2016)

Μέσω της ορθής λειτουργίας των ανωτέρω υπηρεσιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προκύπτουν ορισμένα οφέλη για τη δημόσια διοίκηση, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις που συνοψίζονται ως:

- αύξηση παραγωγικότητας στη δημόσια διοίκηση,

- καλύτερες υπηρεσίες για πολίτες και επιχειρήσεις.

Η πρώτη επιτυγχάνεται με τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών και επικοινωνίας με το κοινό, τον καλύτερο συντονισμό ανάμεσα στους φορείς λόγω χρήσης κοινών προτύπων, την καλύτερη αξιοποίηση των ΤΠΕ που οδηγεί σε αναδιοργάνωση των διαδικασιών και τη δυνατότητα παροχής νέων υπηρεσιών και μεθόδων λειτουργίας, όπως τηλε-εργασία, τηλε-εκπαίδευση και forums. Η δεύτερη εξασφαλίζεται με τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης και του κόστους για πολίτες και επιχειρήσεις, την αύξηση ασφάλειας και ακεραιότητας δεδομένων, την παροχή υπηρεσιών σε βάση «24/7» και τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών που δεν κάνουν διακρίσεις σε φύλο, χρώμα και ηλικία. Επιπλέον ο χρήστης μιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας δε χρειάζεται να γνωρίζει τον τρόπο λειτουργίας, τη δομή και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων της δημόσιας διοίκησης που εμπλέκονται στην εξυπηρέτησή του. Η μόνη του ευθύνη είναι να παραλαμβάνει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας από ένα σημείο εξόδου χωρίς να εμπλέκεται σε ενδιάμεσα στάδια εξυπηρέτησης (One Stop). (Heeks, 2001).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα, σήμερα, μείωσης των διοικητικών κοστών και αύξησης του ανταγωνισμού είναι η ηλεκτρονική τιμολόγηση, τα ηλεκτρονικά τελωνεία, οι ηλεκτρονικές πληρωμές, οι ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες κλπ. Επίσης σημαντική είναι η λήψη ειδικών μέτρων για την ενίσχυση των εταιρειών ΤΠΕ και την ανάδειξη καινοτόμων τεχνολογικών startups επιχειρήσεων. Τέλος, τα τελευταία έτη παρατηρείται πιο έντονη η προσπάθεια αξιοποίησης νέων εφαρμογών και υπηρεσιών σε εκπαιδευτικές και ερευνητικές δραστηριότητες (πχ. στον τομέα της υγείας).

4.6.1. Οφέλη για τη Δημόσια Διοίκηση

Το κύρια οφέλη από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα είναι :

- Ο περιορισμός της γραφειοκρατίας.
- Η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.
- Η μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών.
- Η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών.
- Η αύξηση ικανοποίησης των υπαλλήλων.
- Η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός των δημοσίων υπηρεσιών.
- Πλήρης οργάνωση και αρχειοθέτηση της αλληλογραφίας μεταξύ των δημοσίων φορέων.
- Η καλύτερη συνεργασία μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών.
- Η διάθεση έγκαιρων και αξιόπιστων δεδομένων.

4.6.2. Οφέλη για τον πολίτη

Το κύριο όφελος από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τον πολίτη είναι η βελτίωση της ζωής του, η οποία επιτυγχάνεται με:

- Την αμεσότερη, απλούστερη και αποτελεσματικότερη συναλλαγή του με το δημόσιο τομέα.
- Την πρόσβαση όλο το 24ωρο στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα
- Την ενίσχυση της διαφάνειας, τη λογοδοσία του κράτους και τη διευκόλυνση της ηλεκτρονικής διαβούλευσης για τα δημόσια θέματα, με τη χρήση των ΤΠΕ.
- Την περισσότερη πληροφόρηση και γνώση για δημόσια ζητήματα.
- Την ταχύτερη διεκπεραίωση αιτημάτων των πολιτών και αύξηση ικανοποίησης προς τις δημόσιες υπηρεσίες.

4.6.3. Οφέλη για τις επιχειρήσεις

Τα οφέλη από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις προέρχονται από την άμεση διάθεση πληροφοριών, νόμων και κανόνων, την ηλεκτρονική συμπλήρωση αιτήσεων και εντύπων και την διεκπεραίωση υποθέσεων τους (πχ σε θέματα φορολογίας) και αφορούν την:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας
- Αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
- Εξοικονόμηση χρόνου και μείωση λειτουργικού κόστους με τη χρήση ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών.

4.7. Κίνδυνοι από τη χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Το σενάριο της εικόνας ενός κράτους που επιτυγχάνει την αποτελεσματική, δίκαιη, άμεση, ισότιμη και χωρίς διακρίσεις εξυπηρέτηση των πολιτών, με τη χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και επικοινωνιών, όσο ελκυστικό και αν φαίνεται δεν παύει να εγκυμονεί και κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται:

- α) με τη μεγιστοποίηση της δυνατότητας του κράτους για άσκηση κοινωνικού ελέγχου,
- β) με τη διεύρυνση της κοινωνικής διάκρισης μεταξύ των πολιτών, ανάλογα με την ύπαρξη ή όχι δυνατότητας πρόσβασης στις πληροφοριακές υποδομές
- γ) με την αύξηση της πιθανότητας αποκλεισμού ορισμένων κοινωνικών ομάδων από τις πολιτικές διαδικασίες (Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ., 2008).

Επιπλέον με τον τρόπο που αναπτύσσεται η τεχνολογία τα τελευταία έτη είναι επιτακτική η ανάγκη συχνής επικαιροποίησης του νομικού και κανονιστικού πλαισίου σε θέματα ασφάλειας, δικαιοσύνης, ιδιωτικότητας και προστασίας προσωπικών δεδομένων.

4.8. Πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Το πλέον ανεπτυγμένο πλαίσιο πολιτικής αφορά στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:

- Στο σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020 προβλέπεται ένα όραμα για τις δημόσιες διοικήσεις, με βασικές αρχές και προτεραιότητες πολιτικής.

- Ο κανονισμός σχετικά με την ηλεκτρονική ταυτοποίηση (eIDAS) παρέχει ένα προβλέψιμο νομικό πλαίσιο ώστε φυσικά πρόσωπα, εταιρείες (ιδίως ΜΜΕ) και δημόσιες διοικήσεις να μεταβούν στην ψηφιακή εποχή με αυτοπεποίθηση μέσω της χρήσης ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eID) και υπηρεσιών εμπιστοσύνης (ηλεκτρονικές υπογραφές, ηλεκτρονικές σφραγίδες, ηλεκτρονικές υπηρεσίες παράδοσης και επαλήθευση της ταυτότητας ιστοτόπων).
- Οι μελέτες συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των τρόπων μείωσης του διοικητικού φόρτου, στην πορεία προς την ανοικτή διακυβέρνηση και στην ανάλυση της αξίας της νέας γενιάς υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Η ανταλλαγή ορθών πρακτικών και οι βάσεις δεδομένων που παρέχουν δυνατότητα αναζήτησης και περιέχουν συναφείς μελέτες περιπτώσεων για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι εξίσου σημαντικοί μηχανισμοί μάθησης και υποστήριξης (European Commission. European Semester: Thematic factsheet – Curbing aggressive tax planning – 2017).

Κεφάλαιο 5.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

5.1. Η στρατηγική της Λισαβόνας

Κατά τη σύνοδο κορυφής της Λισαβόνας το Μάρτιο του 2000, οι ηγέτες των κυβερνήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμφώνησαν σε ένα νέο στρατηγικό στόχο για την Ευρωπαϊκή Ένωση: να την αναδείξουν ως την ανταγωνιστικότερη οικονομία παγκοσμίως έως το 2010. Στόχος ήταν να αναδείξουν την ΕΕ *"στην πιο ανταγωνιστική και δυναμική, βασισμένη στη γνώση οικονομία στον κόσμο, ικανή για αειφόρο οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή"*. Η στρατηγική που έγινε γνωστή ως στρατηγική της Λισαβόνας απαιτούσε δράση σε διάφορους τομείς: την εσωτερική αγορά, την κοινωνία της πληροφορίας, την έρευνα, την εκπαίδευση, τις διαρθρωτικές οικονομικές μεταρρυθμίσεις, το σταθερό συνάλλαγμα, καθώς και ένα μακροοικονομικό μείγμα πολιτικής που να ευνοεί την ανάπτυξη και τα βιώσιμα δημόσια οικονομικά (European Parliament, 2004).

Από τους δέκα κατευθυντήριους παράγοντες που διατυπώθηκαν στη Στρατηγική της Λισαβόνας, παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες που αφορούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση:

- I. Φθηνή πρόσβαση από όλους τους πολίτες σε πληροφορίες και υπηρεσίες μέσω διαδικτύου η οποία περιλαμβάνει την εισαγωγή των εφαρμογών του διαδικτύου σε όλα τα σχολεία και στις δημόσιες υπηρεσίες, την προσαρμογή του νομοθετικού πλαισίου για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και των τηλεπικοινωνιών αλλά και τη μείωση του κόστους διαδικτύου
- II. Κατάρτιση των εκπαιδευτικών, των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και όλων των πολιτών έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις που θα προκύψουν στην κοινωνία των γνώσεων.
- III. Μεταρρυθμίσεις στην κοινωνική πολιτική οι οποίες θα προωθούν την ισότητα των φύλλων, επαρκή αμοιβή της εργασίας για όλους, της βελτίωση των υπηρεσιών υγείας και την εξάλειψη κάθε είδους κοινωνικού αποκλεισμού.
- IV. Κοινωνική συνοχή και εξάλειψη των κοινωνικών αποκλεισμών δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένες ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες (παιδιά, ηλικιωμένους, άτομα με ειδικές ανάγκες. Επίσης καταπολέμηση των φαινομένων φτώχειας και της ανεργίας (Hahamis et al, 2005).

5.2. Σχέδιο δράσης e-Europe

Η πρωτοβουλία e-Europe ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 1999 για να προωθηθεί η ανάπτυξη του διαδικτύου και της νέας οικονομίας στην Ευρώπη αλλά και να δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους πολίτες να συμμετέχουν στην κοινωνία της πληροφορίας. Οι βασικοί στόχοι της πρωτοβουλίας e-Europe ήταν κάθε πολίτης, σπίτι και σχολείο, κάθε επιχείρηση και υπηρεσία να ενταχθεί στην ψηφιακή εποχή και σε διαδικτυακή σύνδεση (EVRACTIV, 2004. eEurope - An Information Society for All). Μετά το 1999 εγκρίθηκαν τα σχέδια δράσης e-Europe 2002 και e-Europe 2005 ως επέκταση των στόχων της πρωτοβουλίας e-Europe.

5.2.1. Σχέδιο δράσης e-Europe 2002

Ο στόχος του σχεδίου ήταν η επέκταση των συνδέσεων με το διαδίκτυο στην Ευρώπη, τα ανοιχτά και ανταγωνιστικά δίκτυα επικοινωνιών και η τόνωση της χρήσης του Διαδικτύου, με έμφαση στην επιμόρφωση και την προστασία των χρηστών. Το σχέδιο δράσης e-Europe 2002 εντάσσεται άμεσα στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισσαβόνας που ως στόχο είχε να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η δυναμικότερη και ανταγωνιστικότερη οικονομία της γνώσης έως το 2010.

Οι δράσεις διαρθρώνονται σε τρεις καίριους στόχους:

1. **Φθηνότερο, ταχύτερο και ασφαλές διαδίκτυο**, με ταχεία πρόσβαση στο διαδίκτυο για ερευνητές και φοιτητές, με την παροχή ασφαλών δικτύων και την εξασφάλιση ορθής χρήσης έξυπνων καρτών.
2. **Επένδυση σε άτομα και δεξιότητες**, με την είσοδο της νεολαίας στην ψηφιακή εποχή και την προσαρμογή της οργάνωσης της εργασίας στη νέα οικονομία. Επιπρόσθετα, επίτευξη του στόχου με την πρόσβαση του συνόλου των πολιτών στις τεχνολογίες της πληροφορίας.
3. **Ενίσχυση της χρήσης του διαδικτύου**. Ο συγκεκριμένος στόχος επιτυγχάνεται με την επιτάχυνση της διάδοσης του ηλεκτρονικού εμπορίου, την ηλεκτρονική πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες, την ηλεκτρονική υγειονομική περίθαλψη, την αύξηση χρήσης ψηφιακού περιεχομένου για τα παγκόσμια δίκτυα και τέλος την ανάπτυξη ευφυών συστημάτων μεταφορών.

Η αξιολόγηση eEurope και eEurope 2002 δείχνει ότι το σχέδιο δράσης πέτυχε τους κύριους στόχους του. Επιτεύχθηκε η αύξηση του επιπέδου σύνδεσης του κοινού και των επιχειρήσεων με το διαδίκτυο, όπως επίσης η ηλεκτρονική διάθεση βασικών διοικητικών υπηρεσιών σε όλα τα κράτη μέλη το 2002. Επιπλέον σημειώθηκε σημαντική πρόοδος στην παροχή ηλεκτρονικής υγειονομικής περίθαλψης. (European Commission, 2003. Summaries of EU Legislation - eEurope 2002).

5.2.2. Σχέδιο δράσης e-Europe 2005

Με την επίτευξη των βασικών στόχων του προηγούμενου προγράμματος e-Europe 2002 δημιουργήθηκε η ανάγκη ενός νέου σχεδίου δράσης για την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Οι στόχοι που τέθηκαν ήταν οι εξής:

- σύγχρονες δικτυακές δημόσιες υπηρεσίες,
- ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government),
- ηλεκτρονικές υπηρεσίες μάθησης («e-learning»),
- ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας (e-health),
- δυναμικό περιβάλλον για το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business),
- ασφαλής υποδομή πληροφοριών,
- μαζική διάθεση ευρυζωνικής πρόσβασης σε ανταγωνιστικές τιμές,
- συγκριτική αξιολόγηση της προόδου και διάδοση ορθών πρακτικών.

Το σχέδιο δράσης προέβλεπε μέτρα με σκοπό την ανάλυση, την καταγραφή και τη διάδοση ορθών πρακτικών, κυρίως μέσω διασκέψεων και δικτύων υποστήριξης. Η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης που δρομολογήθηκε στο πλαίσιο του eEurope 2002, προέβλεπε την εκπόνηση νέου καταλόγου δεικτών και νέας μεθοδολογίας σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης μέχρι το τέλος του 2002.

Όσον αφορά την αξιολόγηση του συγκεκριμένου προγράμματος σημαντική θεωρήθηκε η συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη συνεργασία των κρατών μελών της ΕΕ σε θέματα αξιοποίησης των ΤΠΕ και ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας στις πιο αδύναμες χώρες. Για την εξάλειψη λοιπόν του ψηφιακού χάσματος έγιναν οι πρώτες διαβουλεύσεις και στη συνέχεια μετουσιώθηκαν σε πράξη με τη χάραξη της στρατηγικής i2010 για την ανάπτυξη και χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη (European Commission, 2010. Summaries of EU Legislation. eEurope 2005).

5.3. Στρατηγική i-2010

Τον Ιούνιο του 2005 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στο πλαίσιο της αναθεωρημένης στρατηγικής της Λισαβόνας, ανακοίνωσε τη στρατηγική «**i2010 – Ευρωπαϊκή κοινωνία της πληροφορίας για την ανάπτυξη και την απασχόληση**» που αποσκοπεί στην ανάπτυξη και την απασχόληση. Επιπλέον, για τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και των επιχειρήσεων, τον Απρίλιο του 2006 η Επιτροπή ανακοίνωσε το σχέδιο δράσης i-2010 για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Βασική επιδίωξη ήταν η δημιουργία οικονομιών κλίμακας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η ανεμπόδιστη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς και ο περιορισμός του ψηφιακού χάσματος στα κράτη μέλη ως αποτέλεσμα των πλεονεκτημάτων από τη χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, όπως η ηλεκτρονική ταυτότητα και η ηλεκτρονική υπογραφή.

Το σχέδιο δράσης περιελάμβανε πέντε τομείς προτεραιότητας:

1. Πρόσβαση για όλους στις Δημόσιες Υπηρεσίες που παρέχονται ηλεκτρονικά και μείωση του ψηφιακού χάσματος, κυρίως για τις μειονεκτικές κοινωνικές ομάδες.
2. Αυξημένη αποτελεσματικότητα και μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης μέσω της χρήσης ΤΠΕ.

3. Διασυνοριακές Δημόσιες Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, π.χ. για την ηλεκτρονική ανάθεση δημόσιων συμβάσεων.
4. Εφαρμογή εργαλείων ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως είναι:
 - τα διαλειτουργικά συστήματα διαχείρισης ηλεκτρονικής ταυτότητας (e-ID) για την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες,
 - η ηλεκτρονική θεώρηση εγγράφων,
 - η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση.
5. Αυξημένη συμμετοχή των πολιτών στη δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων για εξάλειψη της διαφθοράς και ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών.

(European Commission, 2006. Summaries of EU Legislation-i2010 eGovernment Action Plan).

Επιχειρώντας τον απολογισμό της παρούσας στρατηγικής η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε για την τετραετία 2005-2009 την αύξηση του ευρυζωνικής συνδετικότητας και την κατάληψη της πρώτης θέσης της Ευρώπης στον τομέα του ευρυζωνικού ίντερνετ. Επίσης επισήμανε τις επιτυχίες στον τομέα των ΤΠΕ σε συνδυασμό με την μικρο- και νανοηλεκτρική, την υγειονομική περίθαλψη και την οδική ασφάλεια (European Commission, 2009. Summaries of EU Legislation. i2010: Information Society and the media working towards growth and jobs).

5.4. Ψηφιακό θεματολόγιο – ΕΥΡΩΠΗ 2020

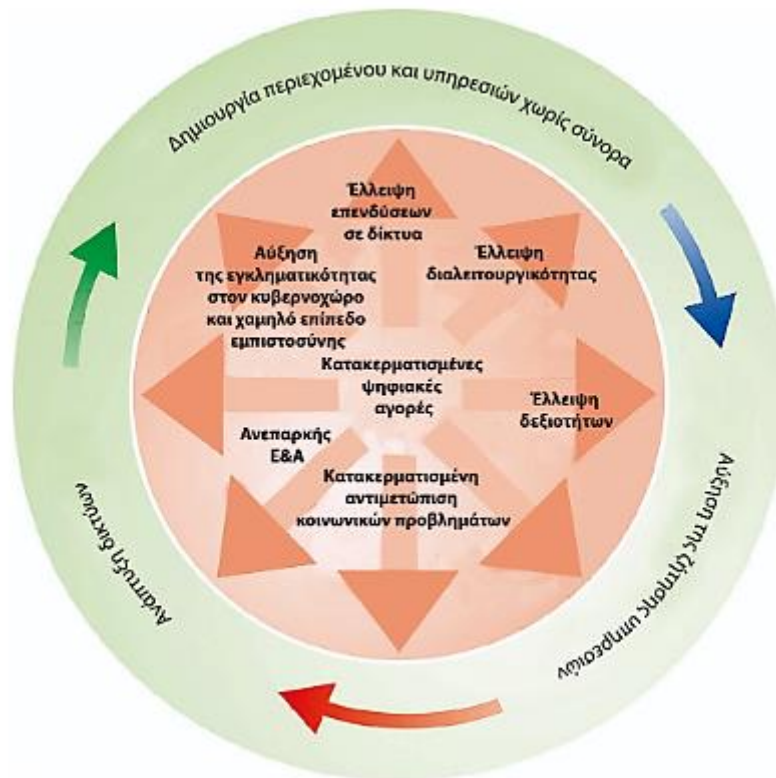
Ως διάδοχο της στρατηγικής i-2010, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2010 ανακοίνωσε τους επτά πυλώνες της στρατηγικής Ευρώπη 2020 που στοχεύουν για τη δεκαετία 2010-2020 στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την καινοτομία μέσω της εκμετάλλευσης του δυναμικού που διαθέτουν οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Το συγκεκριμένο ψηφιακό θεματολόγιο αποσκοπεί στη δημιουργία ενιαίας ψηφιακής ευρωπαϊκής αγοράς βασισμένη σε έξυπνη και βιώσιμη ανάπτυξη, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.

Η ύπαρξη όμως υφιστάμενων προβλημάτων και εμποδίων δημιουργεί έναν κύκλο πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση τους, με τη χρήση των ΤΠΕ. Αυτά τα εμπόδια καθώς και οι δράσεις τόνωσης της οικονομίας και αποτυπώνονται στον ενάρετο κύκλο της ψηφιακής οικονομίας (Σχήμα 5.1.). Τα προβλήματα εστιάζονται:

- στις κατακερματισμένες ψηφιακές αγορές,
- στην έλλειψη διαλειτουργικότητας,
- στην αύξηση του ηλεκτρονικού εγκλήματος και την απειλή για την αξιοπιστία των δικτύων,
- στην έλλειψη επενδύσεων σε δίκτυα,
- στις ανεπαρκείς προσπάθειες έρευνας και καινοτομίας,

- στην έλλειψη ψηφιακού γραμματισμού και δεξιοτήτων,
- στις χαμένες ευκαιρίες για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.

Οι δράσεις επικεντρώνονται στην παροχή ελκυστικών υπηρεσιών σε ταχύτερο και ασφαλέστερο διαδικτυακό περιβάλλον χωρίς σύνορα που θα εξασφαλίζει περισσότερες καινοτόμες υπηρεσίες (European Commission, 2010. Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη: βασικές πρωτοβουλίες).



Σχήμα 5.1. Ο ενάρετος κύκλος της ψηφιακής οικονομίας.
 Πηγή: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-200_el.htm

5.5. Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης 2011-2015

Το σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2011-2015 (European eGovernment Action Plan 2011-2015) είχε ως στόχο τη μετάβαση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε μια νέα γενιά ανοικτών, ευέλικτων και συνεργατικών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Περιλάμβανε τέσσερις πολιτικές προτεραιότητες:

- Ενδυνάμωση των πολιτών και των επιχειρήσεων.
- Ενίσχυση της κινητικότητας στην ενιαία αγορά.

- Αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- Διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών και προϋποθέσεων ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .

Για την επίτευξη των παραπάνω, τέθηκαν στόχοι προς υλοποίηση που αφορούσαν την προώθηση της διαλειτουργικότητας των συστημάτων, της ηλεκτρονικής προμήθειας, της ηλεκτρονικής δικαιοσύνης, της ηλεκτρονικής υγείας και της κοινωνικής ασφάλισης. Ο στόχος ήταν έως το 2015 το 50% των πολιτών και το 80% των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Όσον αφορά την αξιολόγηση του προγράμματος ως προς την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα αποτελέσματα ήταν θετικά σε ευρωπαϊκό επίπεδο και σε επίπεδο κρατών μελών. Η παρούσα στρατηγική συνέβαλε στη συνοχή των εθνικών στρατηγικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και στην ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και λύσεων μεταξύ των κρατών μελών. Συγκεκριμένα, οδήγησε στην ανάπτυξη τεχνολογικών μέσων που είναι βασικά για τη διευκόλυνση της πρόσβασης και της χρήσης των δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις δεν αποκόμισαν πλήρως το όφελος από τις ψηφιακές υπηρεσίες που πρέπει να διατίθενται χωρίς δυσκολία σε ολόκληρη την ΕΕ (European Commission, 2016. Accelerating The Digital Transformation Of Government).

5.6. Σχέδιο δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020

Το σχέδιο δράσης 2016-2020 για την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποσκοπεί στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με τη χρήση των ΤΠΕ και τη μείωση του διοικητικού φόρτου σε πολίτες και επιχειρήσεις. Βάσει του σχεδίου επιδιώκεται, με την πλήρη αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας, η δημιουργία ταχύτερων, φθηνότερων και υψηλής ποιότητας ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστηρίζει ότι οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να καθιερώσουν την παροχή υπηρεσιών με ψηφιακά μέσα ως κατεξοχήν προτιμώμενη επιλογή (διατηρώντας, ωστόσο, ανοικτούς άλλους διαύλους επικοινωνίας για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν σύνδεση, είτε από επιλογή είτε λόγω ανάγκης). Επιπρόσθετα, οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να παρέχονται μέσω ενιαίου σημείου επαφής ή υπηρεσίας μίας στάσης και μέσω διαφόρων διαύλων επικοινωνίας.

Το σχέδιο δράσης βασίζεται στο όραμα ότι μέχρι το 2020, οι δημόσιες διοικήσεις και τα θεσμικά όργανα της ΕΕ πρέπει να είναι ανοιχτά, αποτελεσματικά και χωρίς αποκλεισμούς, παρέχοντας σε όλους τους πολίτες και τις επιχειρήσεις εξατομικευμένες και φιλικές προς τον χρήστη ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες χωρίς σύνορα. Στοχεύει στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και οι δημόσιες διοικήσεις μέσω των στρατηγικών στόχων που τίθενται στη Στρατηγική Ψηφιακής Ενιαίας Αγοράς για την Ευρώπη:

- να εκσυγχρονίσουν τις δημόσιες διοικήσεις,
- να επιτύχουν τη διασυνοριακή διαλειτουργικότητα,

- να διευκολύνουν την αλληλεπίδραση με τους πολίτες.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, το σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση προσδιορίζει τρεις προτεραιότητες πολιτικής:

- Τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με τη χρήση κατάλληλων προγραμμάτων ψηφιακών υποδομών όπως το Connecting Europe Facility (CEF), τη χρήση ψηφιακή υπογραφής, την ψηφιακή ταυτότητα eID κ.α..
- Τη διευκόλυνση της κινητικότητας των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω διασυνοριακής διαλειτουργικότητας.
- Τη διευκόλυνση της ψηφιακής αλληλεπίδρασης μεταξύ διοικήσεων και πολιτών / επιχειρήσεων για δημόσιες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (European Commission, European eGovernment Action Plan 2016-2020).

Οι πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων του σχεδίου βασίζονται στις παρακάτω αρχές:

- **Ψηφιακή από προεπιλογή**, με την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών ως προτιμώμενη επιλογή μέσω ενός ενιαίου σημείου επαφής.
- **Η αρχή «Μόνον Άπαξ»**, που εξασφαλίζει ότι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις παρέχουν τις ίδιες πληροφορίες, μόνο μία φορά σε μια δημόσια διοίκηση.
- **Προσβάσιμες και χωρίς αποκλεισμούς ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες** που δεν κάνουν διακρίσεις και καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες, όπως αυτές των ατόμων με αναπηρία.
- **Ανοικτοί και διαφανείς δημόσιοι φορείς** που μοιράζονται πληροφορίες και δεδομένα μεταξύ τους, και πολίτες και επιχειρήσεις που έχουν πρόσβαση στα δικά τους δεδομένα, οι οποίοι συνεργάζονται με επιχειρήσεις και άλλους φορείς στον σχεδιασμό υπηρεσιών.
- **Διασυνοριακές, δημόσιες υπηρεσίες** που εξασφαλίζουν την κινητικότητα εντός της ενιαίας αγοράς της ΕΕ.
- **Διαλειτουργικές υπηρεσίες** σχεδιασμένες να λειτουργούν άψογα σε όλη την ενιαία αγορά και σε όλους τους οργανισμούς.
- **Αξιοπιστία και ασφάλεια**, με πρωτοβουλίες για την τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με την προστασία των δεδομένων, την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ασφάλεια των πληροφοριών.

Όσον αφορά την έως σήμερα αξιολόγηση του σχεδίου δράσης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης 2016-2020 η ύπαρξη πλατφόρμας ψηφιακής δέσμευσης που ονομάζεται eGovernment4EU και η εμπειρία από το προηγούμενο σχέδιο δράσης 2011-2015 διαμόρφωσαν το τρέχον πρόγραμμα δυναμικό και εξελισσόμενο, με δυνατότητα αφομοίωσης νέων δράσεων. Ήδη, σύμφωνα με την Υπουργική Διακήρυξη του Ταλίν το 2017 σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, διαμορφώνονται οι συνθήκες για τη διάδοση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς της πολιτικής μετά το 2020.

Συνοψίζοντας, όπως δήλωσε στις 7 Δεκεμβρίου 2017, στον επίσημο ιστότοπο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής European Commission - ISA² (https://ec.europa.eu/isa2/home_en) , η Επίτροπος για την ψηφιακή οικονομία και την κοινωνία στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή Mariya Gabriel:

"Το γενικό όραμα της ψηφιακής δημόσιας διοίκησης του μέλλοντος είναι να είναι ανοιχτό, αποτελεσματικό και χωρίς αποκλεισμούς και να προσφέρει σε όλους τους πολίτες και τις επιχειρήσεις υπηρεσίες χωρίς σύνορα, διαλειτουργικές, εξατομικευμένες, φιλικές προς τον χρήστη και ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες".



Εικόνα 5.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός Δημόσιας Διοίκησης
Πηγή: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>

5.7. Η Ψηφιακή Διακήρυξη του Ταλίν για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η Υπουργική Διακήρυξη του Ταλίν στις 6 Οκτωβρίου 2017 σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί μια ισχυρή πολιτική δέσμευση από τις ευρωπαϊκές χώρες για την περαιτέρω επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης. Έχοντας ως βάση το σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση του 2016, ο κύριος στόχος είναι η περαιτέρω ψηφιακή εξέλιξη και οι κοινές δράσεις μετά το 2020, όπως και η διάδοση της ψηφιοποίησης σε όλους τους τομείς πολιτικής, με την εξασφάλιση ότι οι τελικοί χρήστες αποτελούν το επίκεντρο των υπηρεσιών.

Η «Δήλωση του Ταλίν» παρέχει μια σημαντική ώθηση στα κράτη μέλη και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να επενδύουν στην επιτάχυνση του εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα. Στη διακήρυξη, οι κυβερνήσεις των χωρών αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες πολιτών και επιχειρήσεων καθώς συναλλάσσονται με τις δημόσιες διοικήσεις. Δεσμεύονται να σχεδιάζουν και να παρέχουν τις δημόσιες υπηρεσίες τους με γνώμονα τις αρχές της κεντρικής χρήσης των χρηστών (όπως η ψηφιακή αλληλεπίδραση, η μείωση του διοικητικού φόρτου, η ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών, οι μηχανισμοί έννομης προστασίας και οι καταγγελίες) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017. Υπουργική δήλωση για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση - Δήλωση του Ταλίν).

Κεφάλαιο 6.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας

Για την προώθηση της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ) στην Ελλάδα εντάχθηκε ένα ξεχωριστό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την ΚτΠ (ΕΠΚτΠ) στο Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Αποτέλεσε ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής για την ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα.

Στόχος του προγράμματος ήταν να εφαρμοστούν τα σημαντικότερα σημεία της Λευκής Βίβλου της ελληνικής κυβέρνησης με τίτλο «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγική και Δράσεις» του 1999 και παράλληλα, να επιτευχθούν οι βλέψεις που τέθηκαν στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας eEurope και του Σχεδίου Δράσης eEurope 2002. Επίσης, στόχος ήταν η επέκταση του προγράμματος με την ευρωπαϊκή στρατηγική για την Κοινωνία της Πληροφορίας με τίτλο «i2010», η οποία αντικαθιστά το σχέδιο δράσης eEurope.

Οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι του Ε.Π. "ΚτΠ" ήταν δύο:

1. Εξυπηρέτηση του Πολίτη και Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής μέσα από παρεμβάσεις σε μία σειρά από κρίσιμους τομείς, όπως η δημόσια διοίκηση, η υγεία, οι μεταφορές και το περιβάλλον. Οι παρεμβάσεις αφορούσαν την ένταξη σε παραγωγική λειτουργία ,στους παραπάνω τομείς, ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών που συνέβαλαν στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και την παροχή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο στη δημόσια διοίκηση.
2. Ανάπτυξη και Ανθρώπινο Δυναμικό.

Για την επίτευξη των δύο γενικών στόχων του, το Ε.Π. "Κοινωνία της Πληροφορίας" έθεσε μια σειρά από Ειδικούς Στόχους ή Άξονες:

- Παιδεία και Πολιτισμός
- Πολίτης και Ποιότητα Ζωής
- Ανάπτυξη και Απασχόληση στη Ψηφιακή Οικονομία
- Επικοινωνίες
- Τεχνική Βοήθεια

(Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας).

Για τη διαχείριση και εφαρμογή του ΕΠΚτΠ, αρμόδιοι φορείς ήταν:

- Η Επιτροπή Παρακολούθησης με εκπροσώπους των εμπλεκόμενων υπουργείων και οργανισμών καθώς και των κοινωνικών εταίρων.
- Η Διαχειριστική Αρχή του ΕΠΚτΠ στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, με αρμοδιότητες την ένταξη έργων στο ΕΠ, την παρακολούθηση και έλεγχο της εκτέλεσής τους, και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Η Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας, Μελέτη Επισκόπησης Πληροφορικής Ελλάδας 2006).

6.2. Πρόγραμμα «Αστερίας»

Το πρόγραμμα διοικητικής εξυπηρέτησης των πολιτών του Αιγαίου «Αστερίας» λειτούργησε αρχικά στο Αιγαίο μέσω του δικτύου των «Γραφείων του Πολίτη», διαθέτοντας την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή και στελέχωση από εξειδικευμένους υπαλλήλους. Στη συνέχεια το πρόγραμμα επεκτάθηκε σε όλους τους Δήμους, Νομαρχίες και Περιφέρειες της χώρας με το όνομα «Αριάδνη». Τα «Γραφεία του Πολίτη» αποτέλεσαν το όχημα εισαγωγής των «one stop shop» και των αρχών ηλεκτρονικής διοίκησης στη χώρα μας. Το πρόγραμμα «Αστερίας» υπήρξε ο προάγγελος λειτουργίας των ΚΕΠ καθώς τα «Γραφεία του Πολίτη» αντικαταστάθηκαν από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) με την έναρξη του Ν.3013/2002 (<http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/OIoklirwmena/Asterias.csp>). (Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Κοινωνικής Πολιτικής).

6.3. Έργο «Αριάδνη»

Το σημαντικό έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ» εντάχθηκε και υλοποιήθηκε μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος " Κοινωνία της Πληροφορίας", στο πλαίσιο του Γ ΚΠΣ 2000-2006 για την εφαρμογή ενοποιημένων πρωτοβουλιών όπως:

- η ηλεκτρονική διάθεση του Οδηγού του Πολίτη,
- το κέντρο κλήσης 1564,
- το πρόγραμμα Αστερίας,
- η δημιουργία One-Stop Shops,
- η ψηφιοποίηση εντύπων,
- η απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών κ.ά.

Φορέας υλοποίησης του έργου ήταν το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με συγχρηματοδότηση από την ΕΕ στο 75%. Ο συνολικός προϋπολογισμός του

έργου ΑΡΙΑΔΝΗ περιελάμβανε το κόστος λειτουργίας του κεντρικού δικτυακού τόπου, τον εξοπλισμό υποδομής και την υποστήριξη της πιλοτικής παραγωγικής λειτουργίας των ΚΕΠ.

Βασική λειτουργία του προγράμματος ΑΡΙΑΔΝΗ ήταν η οργάνωση, η ανανέωση και ο εμπλουτισμός της υπάρχουσας τότε δημόσιας πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή, ώστε να επιτρέπεται η περαιτέρω ταξινόμησή της σε δικτυωμένες και υποστηριζόμενες βάσεις δεδομένων, που θα ήταν προσπελάσιμες μέσω διαδικτύου.

Στόχος του προγράμματος ήταν η διευκόλυνση του πολίτη ως προς τη μείωση των μετακινήσεων του με τη χρήση των ΤΠΕ καθώς και η δυνατότητα έγκυρης πληροφόρησης και παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Συνέχεια του έργου αποτέλεσε το «ΑΡΙΑΔΝΗ II». Υλοποιήθηκε με τη συνδρομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τη συγχρηματοδότηση κατά 80 % από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και κατά 20 % εθνική συμμετοχή. Μέσω του έργου δόθηκε η δυνατότητα στους πολίτες να υποβάλουν αιτήσεις για χορήγηση πιστοποιητικών με τη χρήση του τηλεφωνικού κέντρου 1564. Τα τελευταία έτη όμως το συγκεκριμένο τηλεφωνικό κέντρο δεν λειτουργεί.

Με έργο ΑΡΙΑΔΝΗ I και II επιτεύχθηκε ο περιορισμός της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες ,καθώς τα ΚΕΠ καθίστανται το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος, για το σύνολο των διοικητικών του υποθέσεων (Διαδικτυακή Πύλη ΚΕΠ).

6.4. Πρόγραμμα «Πολιτεία»

Το «Πολιτεία» συνιστά ένα σύνολο πολιτικών και δράσεων σε εθνικό επίπεδο σε θέματα όπως:

1. Αναβάθμιση της Ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες, με τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου 1502 και των πιλοτικών One Stop Shop σε επτά Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.
2. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών, με τη θέσπιση και εφαρμογή στόχων αποτελεσματικότητας και δεικτών αποδοτικότητας για την αύξηση της παραγωγικότητας.
3. Ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου, με την ολοκλήρωση απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών, όπως επίσης με την ψηφιοποίηση και κωδικοποίηση της Νομοθεσίας.
4. Ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων των εργαζομένων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων.
5. E-government, με την ολοκλήρωση του πιλοτικού προγράμματος «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» και τη λειτουργία του προγράμματος «Αριάδνη».
6. Μετάβαση σε μια Διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά λιγότερο κοστοβόρα.
7. Ανανέωση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, με την αναβάθμιση της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, με την ύπαρξη μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων και με την ολοκλήρωση του κώδικα δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων.

8. Περαιτέρω Αποκέντρωση, με μεταφορά αρμοδιοτήτων στην Αυτοδιοίκηση.
9. Μεταβίβαση δραστηριοτήτων υποστήριξης του Δημοσίου στον Ιδιωτικό Τομέα.
10. Διασφάλιση της Διαφάνειας και εφαρμογή της Αρχής του Ελέγχου.
(Υπουργείο Εσωτερικών, Πολιτικές και Δράσεις: Πρόγραμμα Πολιτεία).

6.5. Το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»

Το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» είναι ένα έργο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), το οποίο χρηματοδοτήθηκε στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ και προσέφερε δικτυακές υπηρεσίες σε 4.500 κτίρια φορέων του Ελληνικού Δημοσίου. Με το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» επιτεύχθηκε η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του δημόσιου τομέα. Το έργο αναφέρεται σε φορείς του ελληνικού δημόσιου τομέα, εξασφαλίζοντάς τους τηλεφωνική επικοινωνία, γρήγορο και ασφαλές διαδίκτυο, εφαρμογές τηλεδιάσκεψης και ηλεκτρονικό σύστημα τηλεκπαίδευσης.

Σκοπός του έργου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας μέσω της παροχής προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος, και η ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών, με αυτοματοποιημένα και φιλικά προς τον χρήστη συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο.

Το Δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» το 2019 αναβαθμίζεται σε δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ II»

Οι βασικοί στόχοι για την υλοποίηση του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ II είναι :

- Η ένταξη σε αυτό κάθε κτιρίου δημόσιου φορέα (εκτιμώνται σε 40.000 δημόσια κτίρια συμπεριλαμβανομένων σχολικών συγκροτημάτων, κέντρων υγείας και άλλων, αποκεντρωμένων υπηρεσιών σε όλη τη χώρα.)
- Η αναβάθμιση του βαθμού ευρυζωνικότητας του ΣΥΖΕΥΞΙΣ I
- Η αναβάθμιση των υφιστάμενων υπηρεσιών
- Η παροχή νέων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
(Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ).

6.6. Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ»

Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «Ερμής» αποτελεί την ενιαία κυβερνητική διαδικτυακή πύλη της δημόσιας διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Είναι εναρμονισμένη με το Εθνικό Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και σκοπός της λειτουργίας της είναι, μέσα από ένα σύνολο δράσεων, ο γενικότερος εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης και η παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς τον πολίτη.

Η διαδικτυακή πύλη του «Ερμής» αποτελεί το «ηλεκτρονικό πολυκατάστημα» της δημόσιας διοίκησης και παρέχει ολοκληρωμένη ενημέρωση και εξυπηρέτηση στις φυσικές και ηλεκτρονικές συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η λειτουργία της βασίζεται στους εξής άξονες:

Παροχή πληροφοριών

Η παροχή πληροφοριών αφορά την ολοκληρωμένη συλλογή και οργάνωση της απαιτούμενης πληροφορίας από το σύνολο της δημόσιας Διοίκησης και τη διάθεσή της στο Διαδίκτυο για την αξιόπιστη ενημέρωση πολιτών και επιχειρήσεων όσον αφορά στις συναλλαγές τους και στην αλληλεπίδρασή τους με τον κρατικό μηχανισμό.

Παροχή Διαλειτουργικότητας

Ο «Ερμής» παρέχει τις απαραίτητες υποδομές για την πλήρη υποστήριξη της διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η λειτουργία μεγάλου πλήθους ηλεκτρονικών υπηρεσιών από ένα κεντρικό σημείο και η εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω της ηλεκτρονικής τους θυρίδας .

Ασφάλεια συναλλαγών

Ο «Ερμής» παρέχει ασφαλείς υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε κάθε επίπεδο με την χρήση κλιμακούμενων μεθόδων ψηφιακής αυθεντικοποίησης. Ανάλογα με τον τύπο των δεδομένων που διακινούνται στα πλαίσια της υποβολής της εκάστοτε υπηρεσίας, ο «Ερμής» υποστηρίζει διαφορετικά επίπεδα ταυτοποίησης των Πολιτών/Επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα:

- Υπηρεσίες στις οποίες δεν απαιτείται ταυτοποίηση, πληροφόρηση για διαδικασίες και υποβολή δικαιολογητικών.
- Υπηρεσίες για τις οποίες παρέχεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής αίτησης, απαιτείται απλή εγγραφή του χρήστη και χρήση των κωδικών.
- Υπηρεσίες για τις οποίες προσφέρεται πλήρης ηλεκτρονική διεκπεραίωση, απαιτείται εγγραφή του χρήστη και φυσική ταυτοποίησή του (μόνο μία φορά) σε οποιοδήποτε ΚΕΠ.

Σε ορισμένες διαδικασίες υποστηρίζεται η δυνατότητα ταυτοποίησης του χρήστη μέσω ψηφιακών πιστοποιητικών για ψηφιακή υπογραφή, αυθεντικοποίηση και κρυπτογράφηση (Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ERMIS).

6.7. Έργο «Κεντρική Υποδομή για την Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Εγγράφων μεταξύ των φορέων του Δημοσίου, με προηγμένες Ψηφιακές Υπογραφές»

Το συγκεκριμένο έργο υπάγεται στο Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης (ΨΗΠΤΕ), λειτουργεί από την Κοινωνία της Πληροφορίας και τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων. Πρόκειται να αποτελέσει ένα έργο-σταθμό για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη χώρα. Θα εγκατασταθεί σε υποδομή εθνικού cloud και

προβλέπει την παροχή 150.000 ψηφιακών υπογραφών με στόχο τη σταδιακή κάλυψη όλων των δικαιούχων υπαλλήλων.

Με το κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων του Δημοσίου τα έγγραφα θα διακινούνται με αξιοπιστία, διαφάνεια και ασφάλεια, ενώ ο εντοπισμός τους θα γίνεται με ταχύτητα, αποκλείοντας κάθε περίπτωση απώλειάς τους. Την ίδια στιγμή, οι πολίτες θα εξυπηρετούνται ταχύτερα και ευκολότερα, κάτι που θα βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του Δημοσίου. Για την τηλεπικοινωνιακή και ηλεκτρονική υποδομή αυτού του συστήματος, όπως και των υπολοίπων φορέων του Δημοσίου, θα χρησιμοποιηθεί το αναβαθμισμένο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ».

Στα βασικά στοιχεία του έργου περιλαμβάνονται:

- Ένας κεντρικός κόμβος διακίνησης εγγράφων με παροχή αποδεικτικών παράδοσης,
- πρωτόκολλα επικοινωνίας για τη διασύνδεση τοπικών Συστημάτων Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Εγγράφων,
- τήρηση ιστορικού των εγγράφων σε κρυπτογραφημένη μορφή,
- δυνατότητα ιχνηλασιμότητας και λειτουργική αρχειοθέτηση όλων των εγγράφων του Δημοσίου
- εκπαίδευση χρηστών, διαχειριστών και χειριστών του συστήματος.

Το σύστημα βρίσκεται ήδη σε πλήρη λειτουργία στο Υπουργείο ΨΗΠΤΕ και αναμένεται η εφαρμογή του στο σύνολο του δημόσιου τομέα (ΔΗΜΟΣΙΟΓραφικά-Εβδομαδιαία ηλεκτρονική εφημερίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018).

6.8. Παραδείγματα καλών πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Γενικά

Μέχρι σήμερα προτεραιότητα στην ελληνική διοίκηση αποτελούσε η διασφάλιση της νομιμότητας της διοικητικής δράσης. Η χρηστή διοίκηση απαιτεί πλέον αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα, με ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων και λειτουργικό μηχανισμό αποτίμησης του διοικητικού έργου. Τυποποιημένες, ενιαίες και ψηφιοποιημένες διαδικασίες επιτρέπουν την ανάπτυξη κοινών βάσεων δεδομένων για κοινή χρήση και αυτόματη διεκπεραίωση πληροφοριών ανάμεσα στις συναρμόδιες υπηρεσίες. Η τυποποίηση και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών αποτελεί παράλληλα έναν από τους ισχυρότερους μηχανισμούς διαφάνειας και αντιμετώπισης της διαφθοράς (Πάλλης, 2016).

Τα τελευταία έτη στη χώρα μας λειτουργούν Πληροφοριακά Συστήματα Συναλλαγών, τα οποία διαρκώς εξελίσσονται, καλύπτοντας σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων στις συναλλαγές τους με το δημόσιο τομέα. Πρόκειται για σημαντικά έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που παρέχουν πληροφόρηση και άμεση εξυπηρέτηση, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος στους ενδιαφερόμενους. Δημοφιλείς καλές πρακτικές στην Ελλάδα συνιστούν:

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ)

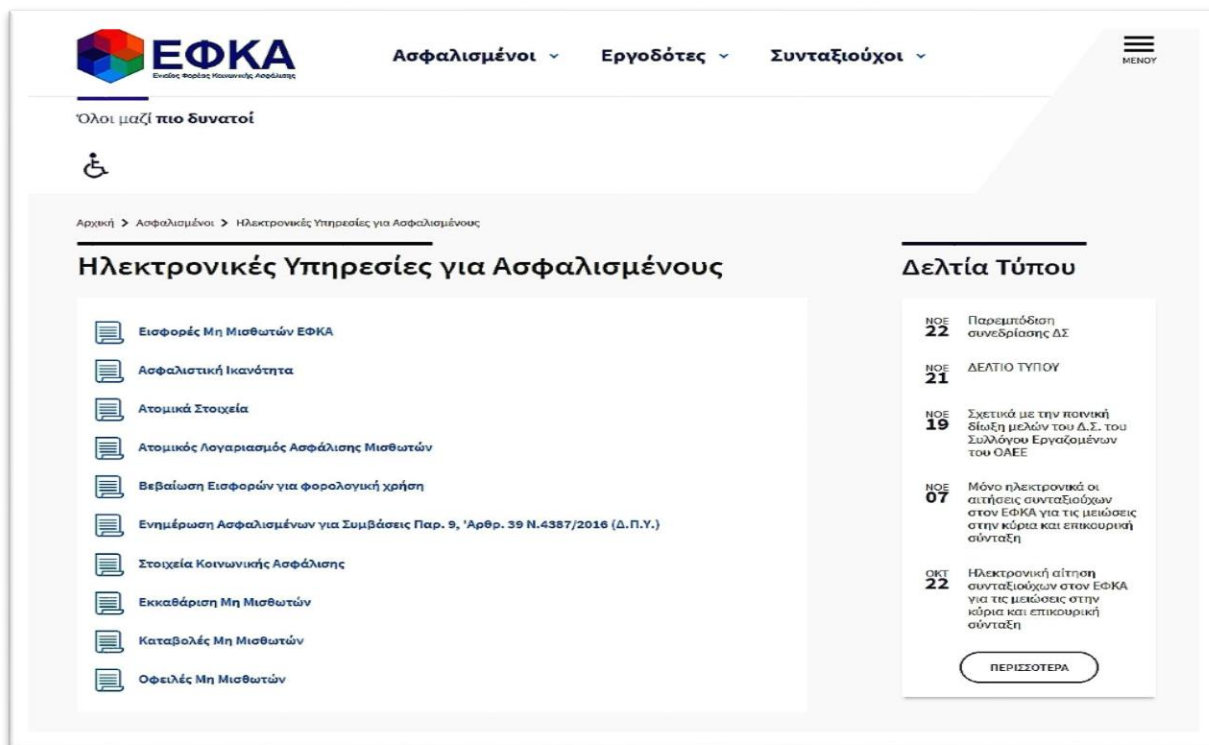
Η διαδικτυακή πύλη «Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων: ΓΓΠΣ», www.gsis.gr, αναπτύσσει και λειτουργεί παραγωγικά μεγάλης κλίμακας ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα για τη στήριξη του έργου του Υπουργείου Οικονομικών, με κυριότερα το «TAXISnet» για τη φορολογική εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω διαδικτύου, το «ICIS» για τα τελωνεία και τα συστήματα μισθοδοσίας και συντάξεων.

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης λειτουργεί από την 1η Ιανουαρίου 2017. Είναι αποτέλεσμα της ενοποίησης των προϋπαρχόντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούσαν στη χώρα μας. Παρέχονται ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε ασφαλισμένους, συνταξιούχους, εργοδότες, συμβολαιογράφους και φορείς. Η διαδικτυακή πύλη www.efka.gr διαθέτει τις ακόλουθες ηλεκτρονικές υπηρεσίες:

ΠΡΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΟΥΣ / ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΥΣ

- Ηλεκτρονική Υποβολή Αίτησης Συνταξιοδότησης επικουρικής σύνταξης ΕΤΕΑΜ
- Πληροφόρηση Συνταξιούχων για ΑΜΚΑ-ΑΦΜ
- Πληροφόρηση Συνταξιούχων Εξωτερικού (Inform Pensioners who live abroad)
- Πιστοποίηση Ασφαλισμένου
- Πιστοποίηση Ασφαλισμένου (με απόδοση κλειδαρίθμου)
- Επιβεβαίωση Εγκυρότητας Ασφαλιστικής Ενημερότητας



Εικόνα 6.1. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για Ασφαλισμένους ΕΦΚΑ
 Πηγή: <https://www.efka.gov.gr/el/asphalismenoi/elektronikes-yperesies-gia-asphalismenous>

ΠΡΟΣ ΦΟΡΕΙΣ / ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΓΡΑΦΟΥΣ

- Πιστοποίηση Φορέων για τη Λήψη Βεβαίωσης Ασφαλιστικής Ενημερότητας
- Λήψη Βεβαίωσης Ασφαλιστικής Ενημερότητα

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤ'ΟΙΚΟΝ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΩΝ

- Αίτηση συμμετοχής υποψηφίου παρόχου στο Πρόγραμμα Κατ'Οίκον Φροντίδας Συνταξιούχων - Δήλωση Στοιχείων
- Πιστοποίηση Παρόχων για το Πρόγραμμα Κατ' Οίκον Φροντίδας Συνταξιούχων
- Παροχή Υπηρεσιών κατ' Οίκον Φροντίδας Συνταξιούχων

Συνήγορος του Πολίτη

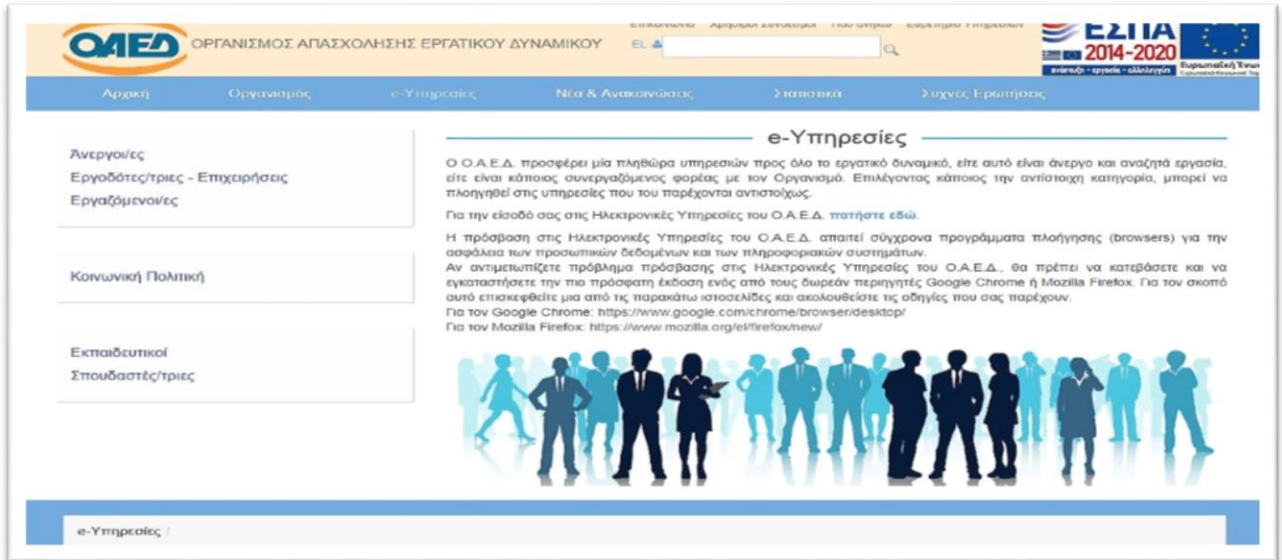
Ο Συνήγορος του Πολίτη είναι ανεξάρτητη αρχή κατοχυρωμένη στο Σύνταγμα. Ξεκίνησε τη λειτουργία του την 1η Οκτωβρίου 1998 και παρέχει τις υπηρεσίες του δωρεάν. Ερευνά ατομικές διοικητικές πράξεις και ενέργειες οργάνων των δημόσιων υπηρεσιών που παραβιάζουν δικαιώματα ή προσβάλλουν νόμιμα συμφέροντα φυσικών ή νομικών προσώπων.

Η ηλεκτρονική υποβολή αναφορών των πολιτών μέσω του συνδέσμου www.synogoros.gr/e-anafora δίνει τη δυνατότητα τους ηλεκτρονικής παρακολούθησης της πορείας των αιτημάτων τους.

Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) είναι ο αρμόδιος φορέας για: α) την προώθηση στην απασχόληση, β) την ασφάλιση της ανεργίας και την κοινωνική προστασία της μητρότητας και της οικογένειας, και γ) την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Η διαδικτυακή πύλη www.oeed.gr προσφέρει μία πληθώρα ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς όλο το εργατικό δυναμικό, είτε αυτό είναι άνεργο και αναζητά εργασία, είτε είναι κάποιος συνεργαζόμενος φορέας με τον Οργανισμό, όπως βεβαιώσεις ανεργίας, συμμετοχή σε προγράμματα απασχόλησης, αιτήσεις εποχιακών βοηθημάτων και επιδομάτων κ.α.



Εικόνα 6.2. e-Υπηρεσίες ΟΑΕΔ
Πηγή: <http://www.oeed.gr/>

Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ

Το Πρόγραμμα Διαύγεια δημοσιοποιεί την κυβερνητική πολιτική και τη διοικητική δραστηριότητα, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των φορέων άσκησης της δημόσιας εξουσίας. Από τον Οκτώβριο 2010 αναρτώνται σε ένα σημείο στο διαδίκτυο όλες οι αποφάσεις πράξεων των κυβερνητικών και διοικητικών οργάνων, λαμβάνοντας ειδική μέριμνα για τις πράξεις που αφορούν στην εθνική άμυνα και τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα.

Σήμερα στο πρόγραμμα Διαύγεια είναι ενταγμένοι 3.660 φορείς του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α και Β βαθμού, ενώ έχουν αναρτηθεί περισσότερες από 11.500.000 πράξεις. Ο πολίτης και οι δημόσιες υπηρεσίες διεκπεραιώνουν υποθέσεις με αυτεπάγγελτη αναζήτηση εγγράφων, χωρίς να απαιτείται η επικύρωσή τους. Επίσης για την πιστοποίηση των αποφάσεων αρκεί πλέον η ανάρτησή τους στη Διαύγεια με ψηφιακή υπογραφή και με ένα μοναδικό Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης (ΑΔΑ) των πράξεων.

Για τις ανάγκες της εφαρμογής του Δι@ύγεια, της διαδικτυακής πύλης www.diavgeia.gov.gr το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης συντονίζει δίκτυο 3660 Ομάδων Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ). Από το 2014 λειτουργεί η εξελιγμένη λειτουργικότητα του Προγράμματος Διαύγεια II. Το Διαύγεια II προσφέρει φιλικότερο περιβάλλον για το χρήστη με προσωποποιημένες υπηρεσίες, ασφάλεια και εγκυρότητα με τη χρήση της ψηφιακής υπογραφής καθώς και καλύτερο σύστημα διάθεσης ανοικτών δεδομένων ώστε να αναπτυχθούν περισσότερες εφαρμογές προστιθέμενης αξίας. Επίσης είναι δυνατή η Διασύνδεση με άλλα συστήματα του Δημοσίου για ανταλλαγή πληροφοριών.

Το πρόγραμμα Διαύγεια έχει βραβευθεί ως καλή πρακτική στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (Best Practice at the 6th European Quality Conference, European Public Administration Network (EUPAN), "Doing the right things right - Towards a more result-oriented public sector in Europe"). Επίσης παρουσιάστηκε ως καλή πρακτική στον Παγκόσμιο Οργανισμό για την Ανοικτή Διακυβέρνηση (OGP - Open Government Partnership) και ως καινοτόμα δράση διαφάνειας και καινοτομίας στην Ευρώπη (Εσθονία, Πολωνία, Βουλγαρία, Σερβία, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία), ΗΠΑ και Βραζιλία (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Πρόγραμμα Διαύγεια).

Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών του ΕΚΔΔΑ (opengov)

Το **Labs.OpenGov.gr** είναι μια δράση στο πλαίσιο της ανοιχτής διακυβέρνησης, που αποσκοπεί να φέρει στο προσκήνιο τις δημιουργικές ιδέες, τους ανθρώπους και τους τρόπους για να εισαχθεί η καινοτομία στις σχέσεις του πολίτη και των επιχειρήσεων με το δημόσιο. Η διαδικτυακή πλατφόρμα Labs.OpenGov.gr έχει σημαντικό συμμετοχικό και αποκεντρωμένο ρόλο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η δημόσια ηλεκτρονική διαβούλευση όπως διεξάγεται μέσω του opengov αποτελείται από τέσσερις διαδοχικές φάσεις: την προετοιμασία, το δημόσιο σχολιασμό, την επεξεργασία συμπερασμάτων και την ολοκλήρωση. Το OpenGov σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε από την Ομάδα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Γραφείου του Πρωθυπουργού.

Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο (www.sch.gr)

Το Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο (ΠΣΔ) παρέχει δικτυακές συνδέσεις και μια σειρά δικτυακών υπηρεσιών (τηλεκπαίδευση, τηλεδιάσκεψη, πολυμεσικές παρουσιάσεις κ.α) σε όλα τα σχολεία, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τις διοικητικές μονάδες της εκπαίδευσης.

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Δήμου Τρικαίων (e-Trikala)

Ο Δήμος Τρικκαίων, η «πρώτη ψηφιακή πόλη» της Ελλάδας αποτελεί το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Η εταιρία e-Trikala A.E., όπου το 99% του μετοχικού κεφαλαίου ανήκει στο Δήμο Τρικκαίων και το υπόλοιπο 1% στο Εμπορικό Επιμελητήριο Τρικαίων, παρέχει στους δημότες υπηρεσίες όπως:

- e-ΚΕΠ (Αυτοματοποιημένο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολίτη), μηχανημάτων έκδοσης δημοτικής ενημερότητας, πιστοποιητικά δημοτολογίου και άλλα σχετικά έγγραφα με τη χρήση Κάρτας Δημότη.

- Εφαρμογή Mobile Check App στο κινητό τηλέφωνο, με δυνατότητα καταχώρησης και παρακολούθησης της πορείας των αιτημάτων πολιτών στις υπηρεσίες του Δήμου.
- Δωρεάν ασύρματη πρόσβαση (wi-fi) στο μεγαλύτερο τμήμα της πόλης.
- Εφαρμογές τηλεϊατρικής, με ολοκληρωμένο δίκτυο Τηλε-πρόνοιας για τη παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.
- Σύστημα ευφυών μεταφορών, για άμεση ηλεκτρονική ενημέρωση της κυκλοφοριακής κίνησης .Επίσης οι «έξυπνες στάσεις των αστικών λεωφορείων», προσφέρουν ακριβή πληροφόρηση για τα δρομολόγια, την αναμονή έως την άφιξη του κάθε λεωφορείου. (πηγή: Ιστότοποι Smart Trikala και e-Trikala).

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες ΓΕΩΤΕΕ

Το Γεωτεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΓΕΩΤ.Ε.Ε.) προσφέρει υπηρεσίες μίας στάσης (one stop shop) στα εγγεγραμμένα μέλη γεωτεχνικούς (Γεωπόνους, Δασολόγους, Κτηνίατρους, Γεωλόγους και Ιχθυολόγους) , στη διαδικτυακή φόρμα του Online ΓΕΩΤ.Ε.Ε..Στη συγκεκριμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα υποβάλλονται ηλεκτρονικά:

1. δήλωση συνέχισης άσκησης γεωτεχνικού επαγγέλματος.
2. Αιτήσεις χορήγησης βεβαιώσεων και πιστοποιητικών που εκδίδει το ΓΕΩΤ.Ε.Ε. και αποστέλλονται ηλεκτρονικά στον προσωπικό τους λογαριασμό.

Έως σήμερα αξιοποιούν τις παραπάνω δυνατότητες που παρέχει η διαδικτυακή φόρμα και συναλλάσσονται ηλεκτρονικά με τις διοικητικές υπηρεσίες του Επιμελητηρίου 13.300 Γεωτεχνικοί (Ιστότοπος ΓΕΩΤ.Ε.Ε.).

Κεφάλαιο 7.

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)

7.1. Νομοθετικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ΚΕΠ όλης της χώρας βασίζεται στο Άρθρο 31 του Ν.3013/2002(ΦΕΚ102Α΄), όπως τροποποιήθηκε με την παρ.5 του άρθρου11 του 11 του Ν.3146/2003(ΦΕΚ125/Α΄). Οι νόμοι, προς αναζήτηση, που αφορούν τα ΚΕΠ κωδικοποιούνται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 7.1. Νομοθεσία ΚΕΠ

Α/Α	Νόμοι	ΦΕΚ
1	N. 3013/2002	ΦΕΚ 102/Α΄ 01-05-2002
2	N. 3051/2002	ΦΕΚ 220/Α΄ 20-09-2002
3	N. 3146/2003	ΦΕΚ 125/Α΄ 23-05-2003
4	N. 3200/2003	ΦΕΚ 281/Α΄ 09-12-2003
5	N. 3202/2003	ΦΕΚ 284/Α΄ 11-12-2003
6	N. 3230/2004	ΦΕΚ 44/Α΄ 11-02-2004
7	N. 3242/2004	ΦΕΚ 102/Α΄ 24-05-2004
8	N. 3260/2004	ΦΕΚ 151/Α΄ 06-08-2004
9	N. 3320/2005	ΦΕΚ 48/Α΄ 23-02-2005
10	N.3345/2005	ΦΕΚ 138/Α΄ 16-06-2005
11	N. 3448/2006	ΦΕΚ 57/Α΄ 15-03-2006
12	N.3491/2006	ΦΕΚ 207/Α΄ 02-10-2006
13	N. 3528/2007	ΦΕΚ 26/Α΄ 9-2-2007
14	N.3536/2007	ΦΕΚ 42/Α΄ 23-02-2007
15	N. 3613/2007	ΦΕΚ 263/Α΄ 23-11-2007
16	N.3731/2008	ΦΕΚ 263/Α΄ 23-12-2008
17	N. 3762/2009	ΦΕΚ 75/Α΄ 15-5-2009
18	N.3801/2009	ΦΕΚ 163/Α΄ 04-09-2009
19	N.3844/2010	ΦΕΚ 63/Α΄ 03-05-2010
20	N.3852/2010	ΦΕΚ 87/Α΄ 07-06-2010
21	N. 3853/2010	ΦΕΚ 90/Α΄/ 17-6-2010
22	N. 3863/2010	ΦΕΚ 115/Α΄/ 15-7-2010
23	N. 3979/2011	ΦΕΚ 138/Α΄ 16-6-2011
24	N. 4024/2011	ΦΕΚ 226/Α΄ 27-10-2011
25	N. 4071/2012	ΦΕΚ 85/Α΄ 11-4-2012

26	N. 4072/2012	ΦΕΚ 86/Α' 11-4-2012
27	N. 4210/2013	ΦΕΚ 254/Α' 21-11-2013
28	N. 4250/2014	ΦΕΚ 74/Α' 26-3-2014

Με την εισαγωγή νέων πιστοποιημένων διαδικασιών στα ΚΕΠ, εκδίδονται οι αντίστοιχες ερμηνευτικές εγκύκλιοι από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης.

7.2. Σύσταση των ΚΕΠ

Με το άρθρο 31 του Νόμου 3013/2002 (ΦΕΚ102) συνιστώνται τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) στις Περιφέρειες, στις τότε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Διαμερισμάτων, στους Δήμους και τις Κοινότητες. Αποστολή των ΚΕΠ είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών ή και των επιχειρήσεων, από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες.

Με το άρθρο 257 Νόμου 3852/2010 το προσωπικό, που υπηρετούσε μέχρι την έναρξη ισχύος του παρόντος, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων μετατάσσεται, με την ίδια σχέση εργασίας, στο δήμο, όπου αυτά λειτουργούσαν.

Τα ΚΕΠ υπάγονται στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) που είναι αρμόδιο για θέματα διαμόρφωσης θεσμικού πλαισίου, εποπτεία και κατευθυντήριες οδηγίες για τη δομή και λειτουργία όλων των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες έχουν ως αποστολή την εξυπηρέτηση των πολιτών (Ιστότοπος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης- Υπουργείο).

7.3. Έναρξη και λειτουργία των ΚΕΠ



Εικόνα 7.1. Λογότυπο ΚΕΠ
Πηγή: <http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/>

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την οργάνωση και λειτουργία των ΚΕΠ (διατάξεις του άρθρου 31 του ν. 3013/2002 (ΦΕΚ 102 Α) και διατάξεις του ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α'), τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών συνιστώνται ως οργανικές μονάδες των Δήμων και η έναρξη λειτουργίας τους καθορίζεται με αποφάσεις του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Για την

έκδοση απόφασης έναρξης λειτουργίας ΚΕΠ του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης απαιτείται προηγούμενη απόφαση του οικείου Δημοτικού Συμβουλίου (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Σχετικά με την 48η απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της ΚΕΔΕ).

Με την παρ. 5α του άρθρου 11 του Ν. 3146/03 (ΦΕΚ 125/Α΄) αναδιατυπώθηκε η πρόταση α΄ του εδαφίου α΄ της παρ.1 και σύμφωνα με την οποία:

Σε κάθε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, στα Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, καθώς και στους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων κατοίκων, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, η οποία απαρτίζεται από τα εξής δύο Τμήματα:

α) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

β) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης, στο οποίο αποστέλλονται από τα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών, η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του οικείου Ο.Τ.Α. α΄ ή β΄ βαθμού. Το Τμήμα προωθεί τα αιτήματα στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες, παρακολουθεί τη διαδικασία διεκπεραίωσης και την τήρηση των χρονικών προθεσμιών, παραλαμβάνει το σχετικό έγγραφο και το αποστέλλει στο Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής της αίτησης. Επίσης το Τμήμα τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω αναφερόμενων αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία, υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.

Στις Περιφέρειες το Τμήμα Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πολιτών που λειτουργεί βάσει των διατάξεων της παραγράφου 12 του άρθρου 6 του ν. 2503/1997 μετονομάζεται σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, που λειτουργεί επίσης σε επίπεδο αυτοτελούς Τμήματος, υπαγόμενο στη Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας, το οποίο ασκεί τις αρμοδιότητες που περιγράφονται στην παράγραφο 1, καθώς και αυτές που αναφέρονται στο εδάφιο β΄ της παραγράφου . Ο Γενικός Διευθυντής της Περιφέρειας ασκεί το συντονισμό και την εποπτεία όλων των Κ.Ε.Π. που λειτουργούν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού των γεωγραφικών ορίων της Περιφέρειας και συνεργάζεται με το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σε όλα τα θέματα που αφορούν την προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες.

Στους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού με πληθυσμό από πέντε έως είκοσι χιλιάδες κατοίκους, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος, υπαγόμενο στη Διεύθυνση Διοίκησης ή στην ανάλογης αρμοδιότητας οργανική μονάδα, όπου δεν υφίσταται Διεύθυνση Διοίκησης, ενώ σε περίπτωση που δεν υφίσταται Διεύθυνση λειτουργεί σε επίπεδο αυτοτελούς Τμήματος υπαγόμενο στο Δήμαρχο.

Στους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού με πληθυσμό μέχρι πέντε χιλιάδες κατοίκους, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Αυτοτελούς Γραφείου υπαγόμενο στον Δήμαρχο ή στον Πρόεδρο της Κοινότητας.

Τα Κ.Ε.Π. στεγάζονται σε χώρους προσβάσιμους στα άτομα με αναπηρίες κατά τις διατάξεις του Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού.

Με αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ορίζεται, κατά περίπτωση, ο χρόνος έναρξης της λειτουργίας των Κ.Ε.Π.

Για τη συγχώνευση ΚΕΠ λαμβάνονται υπόψη κριτήρια πληθυσμιακά, χωροταξικά και εξοικονόμησης δαπάνης. Με κοινή Απόφαση των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών μπορεί να καταργούνται κενές θέσεις του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών που έχουν συσταθεί κατ' εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 3 του άρθρου 24 του ν. 3200/2003 στα ΚΕΠ που συγχωνεύονται. Το προσωπικό κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών (Δ.Υ.Π.) που υπηρετεί σε ΚΕΠ που συγχωνεύεται μεταφέρεται αυτοδίκαια μαζί με τις θέσεις που κατέχει στο ΚΕΠ με το οποίο γίνεται η συγχώνευση. Το λοιπό προσωπικό που υπηρετεί στο ΚΕΠ που συγχωνεύεται μεταφέρεται με απόφαση του αρμόδιου οργάνου διοίκησης του οικείου δήμου, ανάλογα με τις υπηρεσιακές του ανάγκες, είτε στο ΚΕΠ στο οποίο γίνεται η συγχώνευση είτε στον οικείο δήμο.

7.4. Αρμοδιότητες των ΚΕΠ

Αποστολή των ΚΕΠ είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Ειδικότερα το Κ.Ε.Π. έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- **Ενημέρωση**

Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για ενέργειες σχετικές με τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Τα αναγκαία πληροφοριακά στοιχεία αντλούνται από την κεντρική βάση δεδομένων του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., με την οποία συνδέονται όλα τα Κ.Ε.Π., αλλά και από τοπικές βάσεις δεδομένων, τις οποίες μπορεί να διαμορφώσει κάθε επιμέρους Κ.Ε.Π.

- **Διεκπεραίωση υποθέσεων**

- ο Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο.
- ο Διαθέτει για διευκόλυνσή τους έντυπα αιτήσεων κατά το Άρθρο 3 παράγραφος 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν. 2690/99).
- ο Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.
- ο Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή επί αντικαταβολή (ΥΠΕΣΔΔΑ Εγκύκλιος με θέμα: Λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, 2002).

Σε περιοχές με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων κατοίκων λειτουργούν σε επίπεδο διεύθυνσης και απαρτίζονται από τα εξής 2 τμήματα:

- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών , αρμόδιο για όλα τα παραπάνω.
- Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών που αποστέλλονται από τα Κ.Ε.Π. Προωθεί τα αιτήματα στις αρμόδιες για την διεκπεραίωση τους Υπηρεσίες.

- ο Παρακολουθεί την διαδικασία διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών.
- ο Παραλαμβάνει το σχετικό έγγραφο και το αποστέλλει στο Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής της αίτησης.
- ο Τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω αναφερόμενων αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία.
- ο Επιλαμβάνεται της επικοινωνίας με τις αρμόδιες Διευθύνσεις για την αποκατάσταση των τεχνικών προβλημάτων καθώς και για τη συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων των Παραρτημάτων.
- ο Υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών υπηρεσιών.
- ο Ελέγχει την τήρηση της νομιμότητας στο σύνολο των διοικητικών πράξεων.

Τα ΚΕΠ χορηγούν, πλέον ψηφιακά πιστοποιητικά σε ιδιώτες και δημόσιους υπαλλήλους και διακινούν ηλεκτρονικά έγγραφα μέσω της εφαρμογής Portal και της ηλεκτρονικής θυρίδας για την εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση πιστοποιημένων πολιτών-χρηστών.

Τέλος είναι δυνατή η χρήση εξωτερικών εφαρμογών για την παροχή διαδραστικών υπηρεσιών όπως:

- ❖ ΟΓΑ,
- ❖ Στρατολογία
- ❖ ΟΑΕΔ
- ❖ TAXISNET
- ❖ ΕΟΤ
- ❖ Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων
- ❖ Ασφαλιστικών Ταμείων κ.α. (Έγγραφο ΚΕΠ Δήμου Σύρου – Ερμούπολης).

7.5. Ηλεκτρονικές υπηρεσίες των ΚΕΠ

Η ηλεκτρονική υπηρεσία www.kep.gov.gr αποτελεί το δικτυακό τόπο των ΚΕΠ, ο οποίος έχει σχεδιαστεί και αναπτυχθεί για την ηλεκτρονική πληροφόρηση και εξυπηρέτησή των πολιτών. Με συνθήματα τα “ΚΕΠ και έγινε” και “Στο επίκεντρο ο πολίτης”, δίνεται η δυνατότητα

σε κάθε ενδιαφερόμενο να ενημερωθεί για κάθε είδους συναλλαγής του με το δημόσιο. Ο δικτυακός τόπος ενημερώνεται καθημερινά με τις πιο πρόσφατες πληροφορίες που καλύπτουν όλο το εύρος του δημόσιου τομέα, καθιστώντας τον το σημείο αναφοράς στο Διαδίκτυο για τις συναλλαγές των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση. Παράλληλα, ο πολίτες χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο ιστότοπο για την κατάθεση ερωτήσεων και προτάσεων καθώς επίσης για την αναζήτηση διευθύνσεων και τηλεφώνων όλων των ΚΕΠ της χώρας.

Επιπρόσθετα, δίνεται πλέον η δυνατότητα για υποβολή ηλεκτρονικών αιτήσεων προς τα ΚΕΠ για μία σειρά Διοικητικών διαδικασιών που συνεχώς ανανεώνονται, υλοποιώντας στην Ελλάδα το πιο ουσιαστικό βήμα προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Σήμερα οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τον πολίτη διεκπεραιώνονται χωρίς αυτοπρόσωπη παρουσία από την διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ» www.ermis.gov.gr.

Οι πέντε δημοφιλέστερες υπηρεσίες που υποβάλλονται ηλεκτρονικά είναι:

1. Χορήγηση πιστοποιητικού οικογενειακής κατάστασης
2. Χορήγηση αντιγράφου πιστοποιητικού γέννησης
3. Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γέννησης
4. Βεβαιώσεις χρόνου ασφάλισης στο ΙΚΑ
5. Χορήγηση πιστοποιητικού εντοπιότητας

Ο αναλυτικός κατάλογος των διοικητικών διαδικασιών για ενημέρωση και παροχή ηλεκτρονικών αιτημάτων είναι διαθέσιμος στην ιστοσελίδα των ΚΕΠ μέσω της ενότητας «Οδηγός του Πολίτη» και είναι δομημένος σύμφωνα με τις παρακάτω κατηγορίες και υποκατηγορίες:

Άνθρωποι, Κοινότητες και Διαβίωση

Ανθρώπινα δικαιώματα, Ιθαγένεια, μετανάστευση και κοινωνική ένταξη, Κατοικία, Κύκλος ζωής, Μητρώα και δημοτολόγιο, Οικογένεια, Προσωπικά στοιχεία

Δημόσια Τάξη και Άμυνα

Δημόσια τάξη, Ένοπλες δυνάμεις και στρατολογία, Όπλα και εκρηκτικές ύλες

Διεθνείς Υποθέσεις και Ευρωπαϊκή Ένωση

Διεθνείς σχέσεις, Ευρωπαϊκή Ένωση, Προξενικές υποθέσεις

Δικαιοσύνη, Πολιτεία και Δημόσια Διοίκηση

Δημόσια διοίκηση, Δικαιοσύνη και δίκαιο, Εκλογές, Πολιτεία και δημοκρατικοί θεσμοί

Εκπαίδευση και Έρευνα

Ανώτατη εκπαίδευση, Εκπαίδευση (γενικά), Έρευνα (γενικά), Κατηγορίες εκπαίδευσης, Ξένες γλώσσες, Προσχολική αγωγή, Πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση

Επιχειρηματικότητα και Ανταγωνιστικότητα

Ανθρώπινο δυναμικό, Έλεγχοι και κυρώσεις, Επαγγελματική στέγη, Επιχειρηματικότητα, Επιχειρησιακά προγράμματα, Επιχορηγήσεις επιχειρήσεων, Ίδρυση και λειτουργία επιχείρησης, Κλείσιμο επιχείρησης, Μετατροπή επιχείρησης, Συγχώνευση επιχείρησης, Σύσταση και λειτουργία εταιρίας

Εργασία, Ασφάλιση και Σύνταξη

Άσκηση επαγγέλματος, Εργασιακά, Εύρεση εργασίας, Κοινωνική ασφάλιση, Σύνταξη

Μέσα Μεταφοράς, Ταξίδια και Τουρισμός

Διαχείριση κυκλοφορίας, Εμπορευματικές μεταφορές, Μέσα μαζικής μεταφοράς, Μεταφορές γενικά, Ναυσιπλοΐα, Οδήγηση, Οδική ασφάλεια, Οχήματα, Ταξίδια και τουρισμός

Οικονομία και Οικονομικά

Δάνεια, οφειλές και συνάλλαγμα, Επιδόματα και χρηματικά βοηθήματα, Κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, Φορολογία και φόροι

Περιβάλλον και Φυσικοί Πόροι

Αξιοποίηση φυσικών πόρων, Ενέργεια, Οριοθετήσεις, Προστασία περιβάλλοντος, Υδατικοί πόροι, Χλωρίδα και πανίδα

Πληροφορία και Επικοινωνία

Επικοινωνία, Προστασία δεδομένων, Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, Τηλεπικοινωνίες

Πολεοδομία και Κτηματολόγιο

Κτηματολόγιο και οικόπεδα, Οικοδομές και κτίρια, Πολεοδομία και σχέδιο πόλης

Πολιτισμός και Ελεύθερος Χρόνος

Αθλητισμός, Διασκέδαση και ψυχαγωγία, Εθελοντισμός, Πολιτισμός

Υγεία και Κοινωνική Μέριμνα

Διατροφή, Κοινωνική Πρόνοια, Προστασία καταναλωτών, Υγεία και υγιεινή

Για την κάθε συναλλαγή εμφανίζεται εικονίδιο το οποίο ενημερώνει για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να διεκπεραιωθούν τα αιτήματα των πολιτών και αυτοί μπορεί είναι μέσω:

- ΚΕΠ
- Ηλεκτρονικά από το site www.ermis.gov.gr

Τέλος, οι συνολικές προτιμήσεις των πολιτών σε υποβληθείσες αιτήσεις στα ΚΕΠ (με φυσική παρουσία και εξ αποστάσεως) το 2018 παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 7.2. Στοιχεία των δέκα δημοφιλέστερων υπηρεσιών των ΚΕΠ για το 2018
Πηγή: <http://kepstats.yap.gov.gr/ViewTenPopSY.aspx>

Διεκπεραιώμενη Υπηρεσία	Έτος	Πλήθος
Χορήγηση πιστοποιητικού οικογενειακής κατάστασης	2018	2000551
ΟΑΕΔ	2018	1405022
Έκδοση ηλεκτρονικού παραβόλου (e-Παράβολο)	2018	1071783
Έκδοση αντιγράφου ποινικού μητρώου	2018	689030
Χορήγηση αντιγράφου πιστοποιητικού γέννησης	2018	438024
Αιτήσεις Αγροτικής Εστίας ΟΠΕΚΑ (πρώην ΟΓΑ) έτους 2018	2018	425592
Κεπ online service	2018	284113
Χορήγηση δελτίων Κοινωνικού Τουρισμού, Ιαματικού Τουρισμού, Εκδρομικού Προγράμματος και Δελτίων Θεάματος της Αγροτικής Εστίας έτους 2018	2018	230392
Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γέννησης	2018	215266
Υπηρεσία Γενικής Χρήσης	2018	110050

7.6. Λειτουργία των ΚΕΠ ως Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ)

7.6.1. Οργάνωση, Λειτουργία και Αρμοδιότητες των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) – Ηλεκτρονική Διεκπεραίωση Διαδικασιών από τα ΕΚΕ.

Σύμφωνα με την παρούσα αριθμ.Υ.Α./Φ.19.7/14/380/20.9.2010 (ΦΕΚ 1561 Β'/20.09.2010) απόφαση ορίζονται πενήντα (54) ΚΕΠ ως ΕΚΕ με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. Ενημέρωση των παρόχων και των αποδεκτών υπηρεσιών για τις πληροφορίες του άρθρου 8 του ν. 3844/2010
2. Διεκπεραίωση ηλεκτρονικά και από απόσταση των διαδικασιών που αφορούν στην:
 - ο Ηλεκτρονική υποδοχή αιτήσεων και διαβίβαση φακέλων υποθέσεων που αφορούν παρόχους και αποδέκτες υπηρεσιών στις αρμόδιες υπηρεσίες.
 - ο Ηλεκτρονική υποδοχή ερωτημάτων επί συγκεκριμένων υποθέσεων και διαβίβασή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες.
 - ο Υποδοχή εγγράφων από τις αρμόδιες υπηρεσίες και την ηλεκτρονική αποστολή τους στους παρόχους ή αποδέκτες υπηρεσιών.

Η Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής (ΥΑΠ) του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχει την ευθύνη του συντονισμού και της εποπτείας εφαρμογής των διατάξεων της παρούσας απόφασης. Η ΥΑΠ συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ, της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών, όταν αυτό απαιτείται, για την εφαρμογή των διατάξεων της απόφασης αυτής (Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής).

7.6.2. Διεκπεραίωση διαδικασιών μέσω EUGO - Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), ως Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΕΚΕ) και των καθ' ύλην αρμοδίων υπηρεσιών.

Με το Ν. 3844/2010 «Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 63/Α'/3-5-2010) ενσωματώθηκε στο εσωτερικό δίκαιο η Οδηγία 2006/123/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου (Οδηγία των Υπηρεσιών), για την πρόσβαση σε δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών και την άσκησή τους, στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς της Ε.Ε. Ο ανασχεδιασμός και η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών παροχής υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Οδηγίας 2006/123/Ε.Κ καθώς και η ένταξή τους στα Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (Ε.Κ.Ε) έχει πραγματοποιηθεί με την κατάρτιση και δημοσίευση Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α) μεταξύ των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικών και του εκάστοτε καθ' ύλην αρμοδίου Υπουργού.

Έχουν ήδη εκδοθεί 107 Κ.Υ.Α, με τις οποίες έχουν ενταχθεί στα Ε.Κ.Ε πάνω από 400 διαδικασίες παροχής υπηρεσιών (140 από τις οποίες αφορούν σε διασυνοριακή άσκηση

επαγγέλματος). Οι ΚΥΑ αυτές επιφέρουν τις εξής απλουστεύσεις:

- Κατάργηση α) δικαιολογητικών που δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία στις αδειοδοτήσεις καθώς και β) δικαιολογητικών στα οποία προβάλλονται παρόμοιες με άλλα δικαιολογητικά ή υπερβολικές απαιτήσεις από τον αιτούντα.
- Προσκόμιση απλών φωτοαντιγράφων πιστοποιητικών στη θέση πρωτοτύπων ή επικυρωμένων αντιγράφων τους. Στις περιπτώσεις που απαιτούνται πρωτότυπα πιστοποιητικά, είναι δυνατή η προσκόμιση φωτοαντιγράφου συνοδευόμενου από υπεύθυνη δήλωση με την οποία βεβαιώνεται η ακρίβεια των δηλουμένων στοιχείων (παρ. 6, αρ. 16, Ν. 3345/2005).
- Επέκταση για το 99% των διαδικασιών της Οδηγίας 2006/123/Ε.Κ. του μέτρου της σιωπηρής έγκρισης διοικητικής πράξης σε περίπτωση που παρέρχεται άπρακτη η προθεσμία για την έκδοση της σχετικής άδειας.
- Αποτύπωση στα τυποποιημένα έντυπα της υποχρέωσης της διοίκησης να αναζητά αυτεπάγγελα ή να δέχεται υπεύθυνη δήλωση για συγκεκριμένα δικαιολογητικά.
- Χρήση πιστοποιημένων εντύπων τα οποία έχουν καταρτισθεί στα πρότυπα των εντύπων των διαδικασιών που ήδη είναι ενταγμένες στα ΚΕΠ.
- Τη σημαντικότερη απλούστευση αποτελεί η δυνατότητα της εξ' αποστάσεως διεκπεραίωσής τους με την ηλεκτρονική υποβολή των αιτήσεων και των δικαιολογητικών τους (για τις περιπτώσεις που δεν απαιτείται έλεγχος κτιριακής εγκατάστασης).

Η εξυπηρέτηση των κοινοτικών παρόχων υπηρεσιών (Ελλήνων ή προερχόμενων από κράτη μέλη της ΕΕ/ΕΟΧ) όσον αφορά α) στην παροχή πληροφοριών σχετικά με την αδειοδότηση που τους ενδιαφέρει και β) την υποβολή της αίτησης καθώς και την κατάθεση των απαραίτητων δικαιολογητικών για τη διεκπεραίωση της αντίστοιχης διαδικασίας, πραγματοποιείται με τους ακόλουθους τρόπους, (οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Ι):

1. **Εξ' αποστάσεως μέσω του ηλεκτρονικού Ε.Κ.Ε. (ERMIS – EU-GO: www.eu-go.gr).** Απαραίτητη κατά περίπτωση είναι είτε η ηλεκτρονική υπογραφή χαλαρής αποθήκευσης είτε η προηγμένη ψηφιακή υπογραφή του ενδιαφερόμενου. Μέσω του «ΕΡΜΗ» και των ΚΕΠ οι ταυτοποιημένοι χρήστες μπορούν να αιτηθούν την έκδοση προηγμένης ψηφιακής υπογραφής, ή ηλεκτρονικής υπογραφής χαλαρής αποθήκευσης.
2. **Από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π) τα οποία λειτουργούν και ως Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (Ε.Κ.Ε).** Ο ενδιαφερόμενος μπορεί να εκκινήσει την διαδικασία ώστε να ασκήσει νόμιμα την παροχή της υπηρεσίας με φυσική παρουσία στα ΚΕΠ που λειτουργούν και ως Ε.Κ.Ε. Τα Κ.Ε.Π- ΕΚΕ εξακολουθούν να είναι αρμόδια για τη διεκπεραίωση των ήδη πιστοποιημένων διαδικασιών από τα ΚΕΠ, αλλά διεκπεραιώνουν και τις διαδικασίες που εντάσσονται στα ΚΕΠ τα οποία λειτουργούν και ως ΕΚΕ.
3. **Από τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες με αυτοπρόσωπη παρουσία του παρόχου.** Ο ενδιαφερόμενος μπορεί να εκκινήσει την διαδικασία ώστε να ασκήσει νόμιμα την παροχή της υπηρεσίας του με φυσική παρουσία στις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες οι οποίες χειρίζονται το αίτημα του ενδιαφερόμενου παρόχου σύμφωνα με την ΚΥΑ για την σχετική διαδικασία. (<http://www.minadmin.gov.gr/?p=4099>)

Ακόμη, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης (ΚΕΕ) είναι πύλες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο διαδίκτυο για επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών. Σύμφωνα με την οδηγία 2006/123/EC της ΕΕ για τις υπηρεσίες, από τον Δεκέμβριο του 2009 όλες οι χώρες της ΕΕ υποχρεούνται εκ του νόμου να διαθέτουν ΚΕΕ. Παρά το γεγονός ότι οι χώρες της ΕΕ δεν έχουν τη νομική υποχρέωση να επιτρέπουν τη διεκπεραίωση διαδικασιών σχετικών με φορολογικά θέματα και κοινωνική ασφάλιση μέσω των ΚΕΕ, πολλές χώρες παρέχουν ήδη αυτή τη δυνατότητα, και οι υπόλοιπες ενθαρρύνονται να κάνουν το ίδιο. Η κεντρική πύλη βρίσκεται στη διεύθυνση http://www.ec.europa.eu/internal_market/eu-go/, από την οποία ο πολίτης οδηγείται στα ΚΕΕ κάθε χώρας και ενημερώνεται ή εξυπηρετείται ηλεκτρονικά, ανάλογα με το επίπεδο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχει η κάθε χώρα. Για την Ελλάδα ΚΕΕ αποτελεί η πύλη ΕΡΜΗΣ (Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής).

7.7. Ανάλυση SWOT για τα ΚΕΠ

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού όπως τα ΚΕΠ, όταν πρέπει να ληφθεί μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί ή με σκοπό την επίτευξή τους, και αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα: Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές.

7.7.1. Δυνατά σημεία-Πλεονεκτήματα των ΚΕΠ

Η Λειτουργία μεγάλου αριθμού καταστημάτων ΚΕΠ

Σε σύνολο καταστημάτων και παραρτημάτων που ξεπερνούν τα 1.000 σημεία στην Ελλάδα η εξυπηρέτηση του πολίτη γίνεται άμεσα, αποφεύγοντας τη διάνυση μεγάλων αποστάσεων.

Η γεωγραφική κατανομή του δικτύου των ΚΕΠ

Τα Κ.Ε.Π. αποτελούν πλέον τη μοναδική αποκεντρωμένη υπηρεσία στην Ελλάδα όπου ο πολίτης μπορεί να εξυπηρετηθεί ακριβώς με τον ίδιο τρόπο σε οποιοδήποτε σημείο της χώρας.

Το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας

Τα ΚΕΠ, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, λειτουργούν σε πρωινή και απογευματινή βάρδια ,συνεχώς από 08.00 π.μ. έως 08.00 μ.μ. και το Σάββατο 08.00 π.μ. έως 02.00 μ.μ. καλύπτοντας έτσι και τις ανάγκες του κοινού (πολιτών και επιχειρήσεων) που αδυνατούν να προσέλθουν πρωινές ώρες ή καθημερινές στις δημόσιες υπηρεσίες.

Το αξιόπιστο και πρόθυμο Ανθρώπινο δυναμικό

Η στελέχωση των ΚΕΠ έγινε ως επί το πλείστον από πτυχιούχους, νέους ανθρώπους, με διάθεση ,ευγένεια και συναίσθημα ευθύνης προσπερνώντας την έννοια του δύστροπου και ράθυμου δημοσίου υπαλλήλου.

Η λειτουργία των ΚΕΠ ως υπηρεσία μας στάσης

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας «one stop shop» της συγκεκριμένης υπηρεσίας συμβάλει στην απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και την αποφυγή άσκοπων μετακινήσεων του πολίτη σε δημόσιους φορείς. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο πολίτης επισκέπτεται το ΚΕΠ για να αιτηθεί τις υποθέσεις του και αυθημερόν ή εντός λίγων ημερών όπου απαιτείται, παραλαμβάνει τα αιτούμενα έγγραφα του. Υπάρχουν ασφαλώς πολλά περιθώρια βελτίωσης, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω, για την διεκπεραίωση ολοκληρωμένων και όχι ενδιάμεσων συναλλαγών.

Οι Ηλεκτρονικές υπηρεσίες των ΚΕΠ

Ο πολίτης και οι επιχειρήσεις με την χρήση των διαδικτυακών πυλών www.kep.gov.gr και www.epimis.gov.gr έχουν στη διάθεσή τους πλήθος σημαντικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών πληροφόρησης και συναλλαγής με το δημόσιο τομέα.

Τα Ψηφιακά πιστοποιητικά αυθεντικοποίησης / υπογραφής και κρυπτογράφησης. Ο πολίτης και ο δημόσιος υπάλληλος εξυπηρετούνται στις συναλλαγές τους με ταχύτητα και ασφάλεια. Σε αρκετές μάλιστα διαδικασίες η χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών είναι υποχρεωτική ,όπως π.χ. στις ηλεκτρονικές προμήθειες (Αρχή Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου).Η διαδικασία έκδοσης ψηφιακών πιστοποιητικών είναι απλή και σύντομη και περιγράφεται στο επόμενο σχήμα.

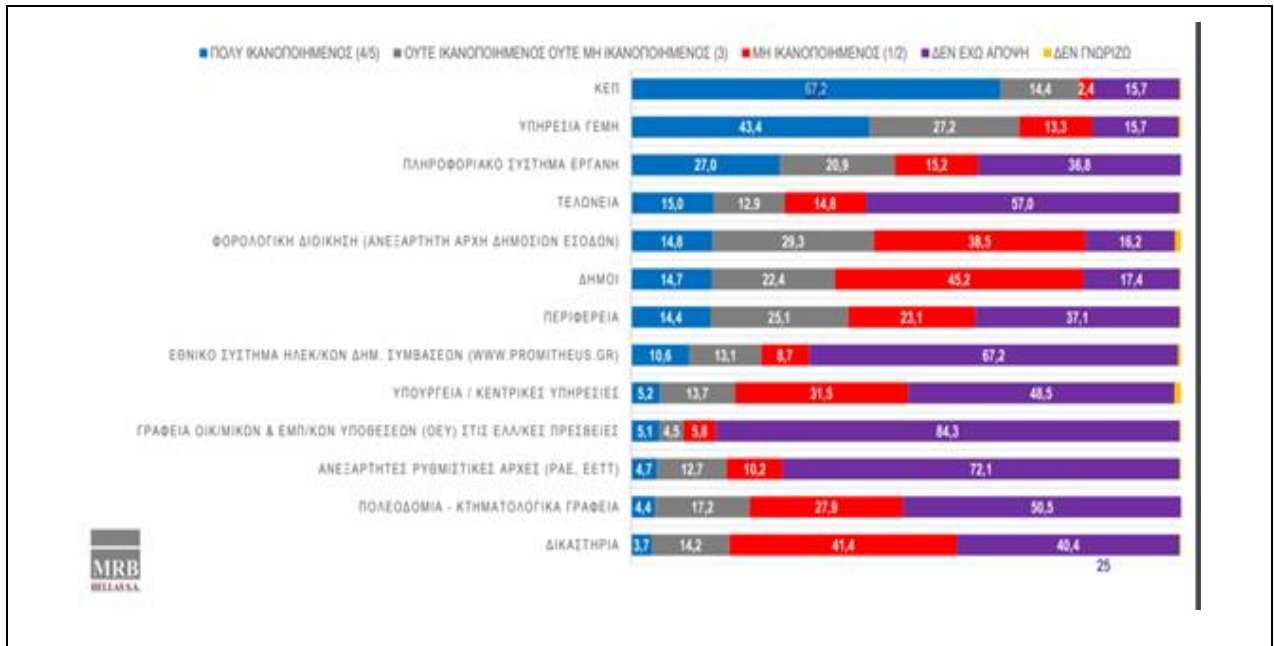
Συνοπτικά η διαδικασία έκδοσης ψηφιακών πιστοποιητικών



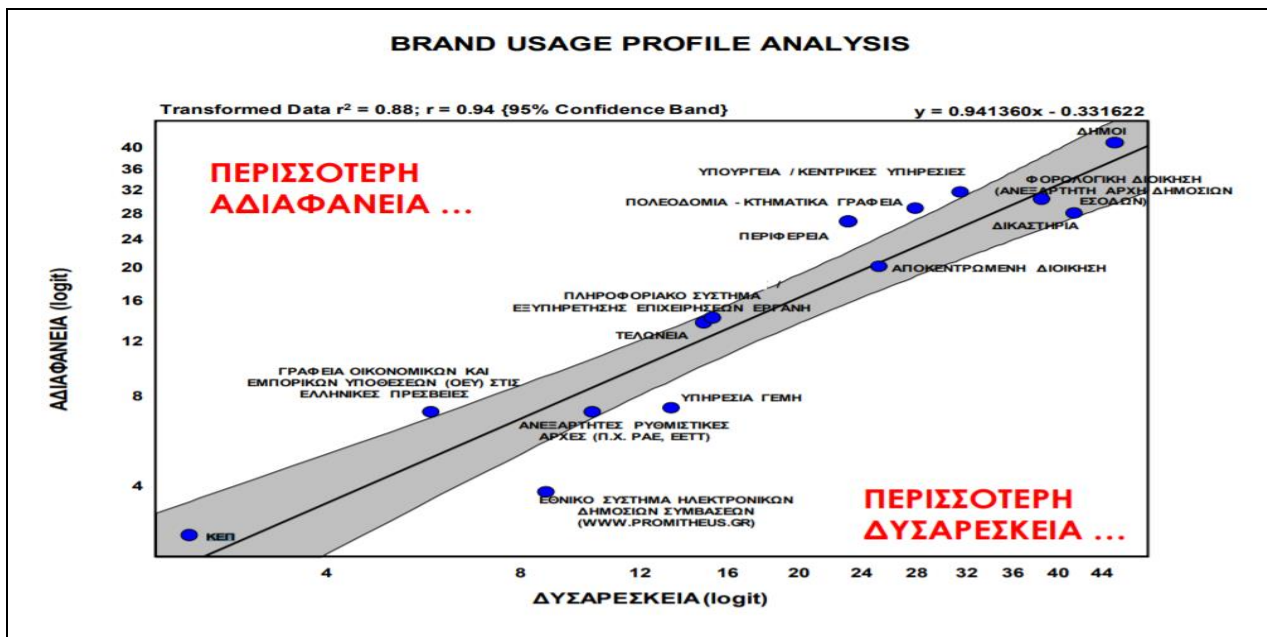
Εικόνα 7.2. Η διαδικασία έκδοσης ψηφιακών πιστοποιητικών
 Πηγή: http://www.psifiaki-ipografi.gr/2016/09/blog-post_20.html

Η αναγνωρισιμότητα και η προτίμηση από τους πολίτες

Τα ΚΕΠ, σύμφωνα με όλες τις επίσημες δημοσιευμένες έρευνες που αφορούν την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, αναγνωρίζονται από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις ως η δημοφιλέστερη δημόσια υπηρεσία και απολαμβάνουν κατά συντριπτική πλειοψηφία τη προτίμηση τους. Για παράδειγμα πρόσφατη έρευνα που αφορά στη μέτρηση της ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης την πρώτη θέση για το 2018, όπως και το 2017, καταλαμβάνουν με διαφορά τα ΚΕΠ, τα οποία κρίνονται θετικά για το 67,2% των επιχειρήσεων (ΣΕΒ, 2018).



Εικόνα 7.3. Ικανοποίηση επιχειρήσεων από τα ΚΕΠ το 2017
 Πηγή: <http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmirosi/erevnes-meletes-2/etisia-erevna-sev-o-sfygmou-tou-epicheirein-2018-sevbusinesspulse/>



Εικόνα 7.4. Αναγνώριση των ΚΕΠ ως η πιο αξιόπιστη υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα το 2018.
 Πηγή: <http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmirosi/evdomadiaio-deltio-gia-tin-elliniki-oikonomia/p2/>

7.7.2. Αδυναμίες των ΚΕΠ

Η έλλειψη επαρκούς προσωπικού

Σε πολλές περιοχές της χώρας λειτουργούν ΚΕΠ με ελάχιστο προσωπικό, ενώ σε ορισμένες για τον ίδιο λόγο δεν κατέστη δυνατή η λειτουργία απογευματινής βάρδιας, με αποτέλεσμα να προκαλούνται σοβαρά προβλήματα και καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Επιπλέον στα ΚΕΠ εντάσσονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα νέες διοικητικές διαδικασίες στις ήδη πολυάριθμες πιστοποιημένες, επιτείνοντας το πρόβλημα. Η κάλυψη των αδυναμιών αυτών με τις εσωτερικές μετακινήσεις υπαλλήλων από άλλες Διευθύνσεις και Τμήματα του Δήμου με μη καταρτισμένο προσωπικό αποτελεί μία πρόσκαιρη και χωρίς προγραμματισμό λύση.

Η συσσώρευση πολλών και νέων διαδικασιών ταυτοχρόνως

Η ένταξη στα ΚΕΠ διαρκώς νέων διαδικασιών (πχ αίτηση για παροχή κοινωνικού μερίσματος, εισοδήματος κοινωνικής αλληλεγγύης, επιδόματος θέρμανσης κ.α.) ταυτοχρόνως με διαδικασίες που αφορούν μεγάλα ή «ευαίσθητα» τμήματα του πληθυσμού (πχ απογραφή στρατευσίμων, έκδοση κάρτας μετακίνησης ΑΜΕΑ) δημιουργούν ανυπέβλητα προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις η διαθεσιμότητα ηλεκτρονικής αίτησης από τους ίδιους τους πολίτες με χρήση των προσωπικών κωδικών TAXISNET έχει περιορίσει τις δυσχέρειες.

Η αδυναμία μετατροπής του διαμεσολαβητικού ρόλου των ΚΕΠ σε διεκπεραιωτικό

Υπάρχει σήμερα πλήθος υποθέσεων όπου ο πολίτης επιβάλλεται να επισκεφθεί την υπηρεσία δύο ή περισσότερες φορές για την ικανοποίηση του αιτήματός του. Η αδυναμία της πλήρους ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα αποτελεί τον κύριο λόγο του συγκεκριμένου μειονεκτήματος των ΚΕΠ.

7.7.3. Ευκαιρίες βελτίωσης για τα ΚΕΠ

Στελέχωση των ΚΕΠ με περισσότερους μόνιμους υπαλλήλους

Τα Κ.Ε.Π. που στελεχώνονται με τρεις υπαλλήλους του κλάδου Δ.Υ.Π. αντιμετωπίζουν δυσχέρειες στη λειτουργία της πρωινής βάρδιας, με ένα διαθέσιμο υπάλληλο για περισσότερους από τέσσερις μήνες ετησίως λόγω αδειών. Λειτουργικά προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας επίσης οφείλονται στη στελέχωση με συμβάσεις ορισμένου χρόνου μικρής διάρκειας και πρόσληψης νέων κάθε φορά συμβασιούχων με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής.

Αυξημένη Συμμετοχή υπαλλήλων ΚΕΠ σε εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης

Η επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης όπως των ΚΕΠ, μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης για θέματα που άπτονται της υπηρεσίας, συμβάλλει στη βελτίωση της

λειτουργίας των δημοσίων φορέων, όσο και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Τα συγκεκριμένα προγράμματα εντάσσονται σε θεματικούς κύκλους όπως της Δημόσιας διοίκησης και Διακυβέρνησης, καθώς επίσης της Πληροφορικής και Ψηφιακής Υπογραφής.

Δημιουργία μηχανημάτων ATM αυτόματης εξυπηρέτησης πολιτών

Έχει τεθεί ήδη σε λειτουργία το πρώτο e-ΚΕΠ (Αυτοματοποιημένο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολίτη) στο Δήμο Τρικκαίων. Οι πολίτες έχουν πλέον τη δυνατότητα όλο το 24ωρο, να ζητούν και να εκτυπώνουν πιστοποιητικά δημοτολογίου, ενημερότητες και βεβαιώσεις με απλό και εύκολο τρόπο. Η ανάληψη παρόμοιων πρωτοβουλιών από όλους τους Δήμους της χώρας καθιστά αυτομάτως τα ΚΕΠ ως την αποτελεσματικότερη υπηρεσία και εκσυγχρονίζει άμεσα τη δημόσια διοίκηση.

Καθετοποίηση της εξυπηρέτησης σύμφωνα με τις ανάγκες του πολίτη

Προτεραιότητα στο σχεδιασμό διαδικασιών των ΚΕΠ έχει ο πολίτης και όχι εσωτερικές διαδικασίες που μεσολαβούν ανάμεσα στο ΚΕΠ και τις Δημόσιες υπηρεσίες. Σε αυτή την κατεύθυνση απαιτείται απλοποίηση κατ' αρχάς στο επίπεδο της διαδικασίας και κατόπιν ενσωμάτωσης σε υπολογιστικό περιβάλλον (Τασόπουλος, 2017).

Υιοθέτηση εφαρμογής διεθνών καλών πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών από ανεπτυγμένες χώρες (επίπεδο ανάπτυξης, χρήση ΤΠΕ, κουλτούρα κ.α.) υφίστανται περιπτώσεις λειτουργίας ευρωπαϊκών Υπηρεσιών Μιας Στάσης (One Stop Shop) και ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, τις οποίες τα ΚΕΠ στην Ελλάδα δύνανται να αφομοιώσουν.

Ενίσχυση της Αυτεπάγγελτης αναζήτησης εγγράφων

για την εξυπηρέτηση του πολίτη σε συνεργασία με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Κράτους. Παράλληλα, η επέκταση και η αναβάθμιση των ανοιχτών δεδομένων του Δημοσίου θα συμβάλει ουσιαστικά στην αναβάθμιση των ΚΕΠ.

Ανάπτυξη της κοινωνικο-τεχνικής υποδομής και αξιοποίηση των ΤΠΕ

Βασικά ζητήματα στον καθορισμό της κοινωνικο-τεχνικής υποδομής είναι η ανάλυση των κύριων λειτουργικών και τεχνικών παραμέτρων των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τις διαδικασίες η-Ένταξης, η παρακολούθηση των νεοεμφανιζόμενων ΤΠΕ και των τάσεων της τεχνολογίας, καθώς και η ανάλυση των μεθόδων βελτιστοποίησης του τεχνολογικού σχεδιασμού, προσανατολισμένο περισσότερο στις βασικές αρχές της κοινωνικής ένταξης, κυρίως για θέματα μετανάστευσης, υγείας, κοινωνικής ασφάλισης και εργασίας πολιτών τρίτων χωρών (Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής, Δικτυακοί Τόποι Πύλες). Η πλήρης αξιοποίηση των ΤΠΕ συνεπάγεται ψηφιοποίηση όλων των δημόσιων υπηρεσιών και ταυτόχρονα πρόσβαση των ΚΕΠ σε αυτές.

Ανασχεδιασμός δικτύου ΚΕΠ και αναβάθμιση υλικοτεχνικής υποδομής

Στην επικράτεια της χώρας λειτουργούν ΚΕΠ σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους, ακόμα και εντός της ίδιας κοινότητας, ενώ σε πολυπληθέστερες περιοχές η λειτουργία ενός και μοναδικού ΚΕΠ δεν επαρκεί να καλύψει τις ανάγκες των κατοίκων. Επιβάλλεται κατά συνέπεια να ανασχεδιαστεί το δίκτυο των ΚΕΠ (κεντρικών και παραρτημάτων) βάσει επικαιροποιημένων κριτηρίων που καλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες του πληθυσμού. Επιπλέον καθίσταται αναγκαία η αναβάθμιση του υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού με νέα σύγχρονα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, σαρωτές και ηλεκτρονικούς υπολογιστές και σε πολλά καταστήματα ΚΕΠ η αντικατάσταση γραφείων ή και μετεγκατάσταση σε νέα μεγαλύτερα κτίρια .

7.7.4. Περιορισμοί-Κίνδυνοι για τα ΚΕΠ

Η διατήρηση γραφειοκρατίας από φορείς Δημόσιας Διοίκησης

Απειλή για την εύρυθμη λειτουργία των ΚΕΠ αποτελεί το φαινόμενο ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες να εμφανίζονται απρόθυμες και να αρνούνται να συνεργαστούν με αυτά για μια σειρά διοικητικών θεμάτων, αν και ο Νόμος είναι σαφής και προβλέπει ανάλογες κυρώσεις σε περίπτωση άρνησης εκτέλεσης των καθηκόντων. Με το πρόσχημα της καθυστέρησης ολοκλήρωσης του αιτήματος του πολίτη και την αποφυγή συνωστισμού, αρκετές δημόσιες υπηρεσίες προτρέπουν τους πολίτες να απευθύνονται στα ΚΕΠ για πιο άμεση εξυπηρέτηση. Δυστυχώς, προκύπτει το αντίθετο αποτέλεσμα με καθυστερήσεις στις διοικητικές διαδικασίες από τα ΚΕΠ, δημιουργία μεγαλύτερου συνωστισμού και αύξηση του χρόνου αναμονής των πολιτών.

Υπολειτουργία απομακρυσμένων ΚΕΠ

Η ένταξη διαδικασιών, η κατανομή των πόρων και η κατανομή των επιτρεπτών συμβάσεων και θέσεων μόνιμου προσωπικού γίνεται κεντρικά από το αρμόδιο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Αρκετά ΚΕΠ ενώ έχουν συσταθεί, δεν λειτουργούν ή υπολειτουργούν λόγω των δυσκολιών πρόσληψης μόνιμου προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις αναλόγως των χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων των τοπικών κοινωνιών (παραμεθόριες περιοχές, περιοχές με πολύ υψηλή ανεργία και εγκατάσταση ρομά, τουριστικές περιοχές κλπ) απαιτείται μεθοδευμένη ανάλυση και επανεκτίμηση του τρόπου λειτουργίας της υπηρεσίας (π.χ. διεύρυνση ωραρίου ή τήρηση ελαστικού ωραρίου κατά περίπτωση, πρόσληψη εποχικού προσωπικού)

Αδυναμία πλήρους καταγραφής του διοικητικού έργου των ΚΕΠ

Υπάρχουν διαδικασίες τις οποίες διεκπεραιώνουν τα ΚΕΠ αλλά δεν είναι δυνατό να μετρηθούν, όπως η θεώρηση του γνήσιου της υπογραφής και η επικύρωση αντιγράφων. Επίσης μεγάλος είναι ο αριθμός αιτήσεων για πιστοποιημένες διαδικασίες, στις οποίες οι ενέργειες των ΚΕΠ δεν καταγράφονται από το πληροφοριακό σύστημα e-kep ermis, διότι η υποβολή γίνεται με απευθείας είσοδο των υπαλλήλων των ΚΕΠ στα πληροφοριακά συστήματα των άλλων φορέων π.χ. διαδικασίες στρατολογίας, απόδοσης ΑΜΚΑ κλπ. (Ιστότοπος παροχής στατιστικών στοιχείων διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών : kep.stats.yap.gov.gr).

Κεφάλαιο 8.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - ΚΕΠ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Γενικά

Η Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρεί επιτακτική την αναγκαιότητα της ευρύτερης ανταλλαγής εμπειριών για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στόχος της είναι η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών, οι οποίες εξοικονομούν χρόνο και προσφέρουν νέες δυνατότητες στους πολίτες. Με βάση τον προαναφερθέντα στόχο έχουν ήδη υλοποιηθεί μια σειρά από καλές πρακτικές σε θέματα ηλεκτρονική διακυβέρνησης, διαλειτουργικότητας και Λογισμικού Ανοικτού Πηγαίου Κώδικα. Καινοτομία αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις η αποφυγή της εύκολης λύσης της ηλεκτρονικής μεταφοράς των υφιστάμενων διαδικασιών, αλλά πλέον δίνεται έμφαση στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών, ώστε να καταστούν σύγχρονες και λειτουργικές (Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής. Θέματα Ηλ. Διακυβέρνησης- Καλές Πρακτικές).

Οι βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν στοιχεία τεχνολογίας, οργάνωσης και κατάρτισης. Απαιτούν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις απ' όλους τους ενδιαφερόμενους βασικούς παράγοντες. Η ανταλλαγή εμπειριών και η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών είναι δυνατόν να επιφέρουν αξιοσημείωτες εξοικονομήσεις κατά τη μετάβαση στην ευρεία εφαρμογή. Εξάλλου, συμβάλλουν στην προετοιμασία του εδάφους για τη διαλειτουργικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών (European Commission, 2006. eGovernment).

8.1. Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου

Το Ηνωμένο Βασίλειο πρωτοστατεί στη διάθεση καλών πρακτικών σε ό,τι αφορά στη χρήση ανοιχτής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ανήκει στα **ιδρυτικά μέλη του Open Government Partnership** και από το 2015 ακολουθεί το 3ο Εθνικό Σχέδιο Δράσης, το οποίο επικεντρώνεται σε πέντε θεματικές: την πρόσβαση σε πληροφορίες, την καταπολέμηση της διαφθοράς, τη συμμετοχή των πολιτών, τα ανοιχτά δεδομένα και τη δημόσια λογοδοσία. Παράλληλα, δημοσιεύθηκε το **Πρότυπο Ψηφιακών Υπηρεσιών** με την υποχρεωτική τήρηση 18 κριτηρίων από κάθε υπηρεσία, υπουργείο και φορέα που σχετίζεται με τη δημιουργία και λειτουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Από το 2015 το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί τη δεύτερη ευρωπαϊκή χώρα (μετά τη Γαλλία) που όρισε **Κυβερνητικό Διευθυντή Δεδομένων (Government Chief Data Officer)**, ενώ η Εθνική Υπηρεσία Χαρτογράφησης υιοθέτησε την 3η έκδοση της Άδειας Χρήσης Ανοιχτής

Διακυβέρνησης για την επαναξιοποίηση των χαρτογραφικών δεδομένων από λοιπούς εκδότες δεδομένων και την ελεύθερη και εύκολη διασύνδεση με άλλες κρατικές πηγές δεδομένων.

Δύο ακόμη αξιοσημείωτες δράσεις περιλαμβάνουν την ιστοσελίδα **Red Tape Challenge**, όπου οι πολίτες μπορούν να καταθέσουν τις ενστάσεις τους για περιττούς κανονισμούς και διαδικασίες με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και τον εξορθολογισμό των κανονισμών σε ισχύ, και την **ενιαία κυβερνητική πύλη (Gov.UK)** που φιλοξενεί όλη τη δημόσια πληροφορία της κυβέρνησης, αντικαθιστώντας πάνω από 400 ιστοσελίδες. Ο πολίτης έχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες με τη χρήση προσωπικών κωδικών ή της ψηφιακής του υπογραφής. Επιπλέον το **Gov.UK Verify** ως ενιαίο σύστημα διασφαλίζει την ταυτοποίηση των πολιτών για χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών χωρίς φυσική παρουσία, ενώ η **Ψηφιακή Αγορά** ειδικεύεται στις προμήθειες των δημοσίων φορέων για το μετασχηματισμό και την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών (π.χ. cloud υπηρεσίες).



Εικόνα 8.1. Ενιαία κυβερνητική πύλη Ηνωμένου Βασιλείου
Πηγή: <https://www.gov.uk/>

Σε ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες έχει υιοθετηθεί η **λογική του επίσημου «γρηγορόσημου»**, με την παροχή δυνατότητας στον πολίτη να επιλέξει την ολοκλήρωση της υπηρεσίας που αιτείται σε συντομότερο του προβλεπόμενου χρόνου (fast track) με την καταβολή υψηλότερου τιμήματος. Συνεπώς, σε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης του πολίτη, διασφαλίζεται αύξηση των εσόδων στα δημόσια ταμεία, και μείωση της διαφθοράς της αδιαφάνειας και της παράκαμψης διαδικασιών ή προθεσμιών (Οργανισμός Έρευνας και Μελέτης ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ, 2018).

8.2. Η περίπτωση του Βελγίου

Η **διαδικτυακή πύλη www.Belgium.be** είναι μια πρωτοβουλία των ομοσπονδιακών αρχών. Έχει αναπτυχθεί και συντηρείται από την Καγκελαρία του FPS του Πρωθυπουργού και την Fedict FPS, σε συνεργασία με όλες τις ομοσπονδιακές δημόσιες υπηρεσίες και τις περιφερειακές και κοινοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Η πύλη Belgium.be παρέχει απλή, γρήγορη και φιλική προς το χρήστη πρόσβαση σε όλες τις ηλεκτρονικές πληροφορίες και υπηρεσίες που προτείνουν οι δημόσιες αρχές του Βελγίου στους πολίτες και στους αλλοδαπούς επισκέπτες, αποτρέποντας έτσι το συνωστισμό στις δημόσιες υπηρεσίες και συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου και κόστους.

Παραδείγματα καλών πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επίσης αποτελούν:

- Η **Βελγική Προσωπική Ηλεκτρονική Ταυτότητα eID** με την οποία οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης και μπορούν να πραγματοποιούν ηλεκτρονικές συναλλαγές (Πηγή: <https://www.belgium.be/en>).



Εικόνα 8.2. Ηλεκτρονική πλατφόρμα υπηρεσιών και πληροφοριών Δημοσίων Αρχών Βελγίου
Πηγή: <https://www.belgium.be/en>

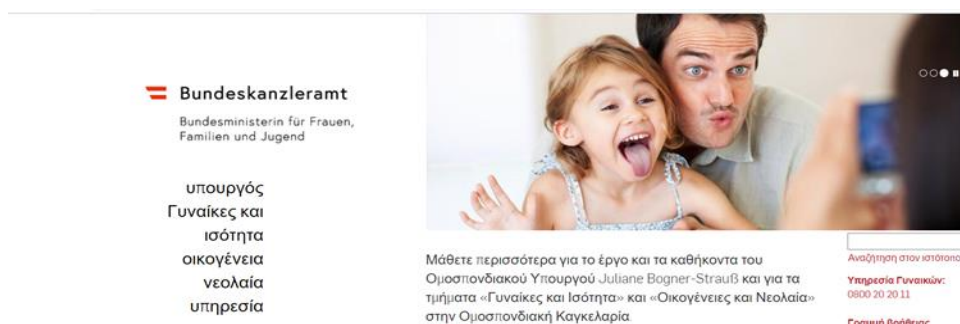
- Η **Ομοσπονδιακή Δημόσια Υπηρεσία Κοινωνικής Ασφάλισης (FPS)** η οποία μετατράπηκε από «το χειρότερο υπουργείο του δυτικού ημισφαιρίου» στον «ελκυστικότερο εργοδότη στο Βέλγιο». Η προσέγγιση του εγχειρήματος βασίζεται στην εμπιστοσύνη, την αυτονομία και την ευελιξία των εργαζόμενων σε συνάρτηση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα μέλη του προσωπικού εργάζονται σε αυτοοργανωμένες ομάδες με ελάχιστη παρέμβαση της διοίκησης οπουδήποτε επιθυμούν, με τη χρήση του διαδικτύου, περιορίζοντας έτσι τις ανάγκες για χώρους γραφείων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εξοικονομηθούν τεράστια ποσά από λειτουργικά έξοδα. Ο υπολειπόμενος χώρος γραφείων σχεδιάστηκε έτσι ώστε να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία. Τα περιστατικά επαγγελματικής εξουθένωσης και οι συστηματικές απουσίες λόγω ασθένειας έχουν σχεδόν εξαφανιστεί. Αυτή η προσέγγιση έκανε την FPS τον πιο ελκυστικό εργοδότη του δημόσιου τομέα στο Βέλγιο (European Commission. European Semester: Thematic factsheet – Quality of public administration – 2017).

8.3. Η περίπτωση της Αυστρίας

Στην Αυστρία ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η ενοποίηση των υπηρεσιών και η διαλειτουργικότητα επέφερε οφέλη τόσο για τους πολίτες όσο και για τη διοίκηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα καλής πρακτικής αποτελεί η **παροχή επιδόματος τέκνων χωρίς υποβολή αίτησης**. Με τη γέννηση του τέκνου στο νοσοκομείο ενεργοποιείται αυτομάτως η διαδικασία ηλεκτρονικά έκδοσης πιστοποιητικού γεννήσεως, ενημέρωσης και ελέγχου των στοιχείων στις αρμόδιες υπηρεσίες. Εντός δύο ημερών διεκπεραιώνεται το αίτημα και καταβάλλεται το ποσό, με μοναδική υποχρέωση του πολίτη την κατάθεση τραπεζικών στοιχείων.

Επίσης με τη χρήση της κυβερνητικής πύλης <https://www.bmfj.gv.at> οι πολίτες της Αυστρίας είναι σε θέση να υπολογίζουν και να υποβάλουν **ηλεκτρονικές αιτήσεις για λήψη οικογενειακών επιδομάτων**.

Τέλος χαρακτηριστικό παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνιστούν οι **ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δικαστικού συστήματος στην Αυστρία, "Justice 3.0"**. Η χώρα κατέχει την ευρωπαϊκή κορυφαία θέση του δικαστικού σώματος στον τομέα της ηλεκτρονικής δικαιοσύνης. Η πρωτοβουλία αυτή ξεκίνησε το 2014 και οδηγεί στη διαχείριση ψηφιακών αρχείων, δημιουργώντας ένα πλήρως ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης εγγράφων και ροής εργασιών στους διάφορους κλάδους της δικαιοσύνης. Ήδη πολλά δικαστήρια της χώρας λειτουργούν κατ' αυτόν τον τρόπο και προβλέπεται επέκταση της χρήσης τα επόμενα έτη (Ιστότοπος Ομοσπονδιακού Υπουργείου Δικαιοσύνης Αυστρίας).



Εικόνα 8.3. Διαδικτυακή Πύλη Υπουργείου Οικογένειας και Νεολαίας [bmfj.gv.at](https://www.frauen-familien-jugend.bka.gv.at/)
Πηγή: <https://www.frauen-familien-jugend.bka.gv.at/>

8.4. Η περίπτωση της Ολλανδίας

Ο επίσημος ιστότοπος [Overheid.nl](https://ondernemersplein.nl) είναι ο οδηγός για πληροφορίες και υπηρεσίες όλων των κυβερνητικών οργανισμών στις Κάτω Χώρες για θέματα: α) νομοθεσίας και πολιτικής (νόμοι, κανονισμοί, δημόσιες διαβουλεύσεις κ.α.), β) δημόσιων υπηρεσιών και καθημερινότητας του πολίτη (δηλώσεις γέννησης, υιοθεσίας, γάμου, θανάτου, θέματα ασφάλισης, επιδοτήσεις κ.α.), γ) επιχειρήσεων (έναρξη, χρηματοδότηση, διακοπή εταιρίας κ.α.) με σύνδεση στον κυβερνητικό ιστότοπο <https://ondernemersplein.nl>.



Εικόνα 8.4. Κυβερνητική πύλη για πολίτες και επιχειρήσεις
 Πηγή: <https://ondernemersplein.nl/>

8.5. Η περίπτωση της Ιταλίας

Το Μιλάνο είναι η κυριότερη πόλη της βόρειας Ιταλίας και η οικονομική πρωτεύουσα της χώρας, με πληθυσμό σχεδόν 1,5 εκατομμυρίων κατοίκων. Το 2016 στο Μιλάνο απονεμήθηκε **το βραβείο της προσβάσιμης πόλης «Access City Award 2016»**, για τη βελτίωση της ζωής των ηλικιωμένων και των ατόμων με αναπηρία, **αξιοποιώντας τη χρήση των ΤΠΕ**. Ο συγκεκριμένος Δήμος από το 2011 εφάρμοσε κατάλληλη στρατηγική για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση πρωτοβουλιών προσβασιμότητας σε ό,τι αφορά τους δημόσιους χώρους και τα κτήρια, την κοινωνική ενσωμάτωση, την ασφάλεια και την ποιότητα ζωής. Πραγματοποίησε χαρτογράφηση περιοχών και υπολόγισε το κόστος. Το εγχείρημα υποστηρίχθηκε μέσω πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση κάθε μέτρου και τη λήψη άμεσης ανατροφοδότησης σε σχέση με την αποτελεσματικότητά του. Η ενότητα «Προσβάσιμο Μιλάνο» της επίσημης ιστοσελίδας Azienda Trasporti Milanesi (ATM) περιγράφει συγκεκριμένες υπηρεσίες κινητικότητας και 10 προσβάσιμες τουριστικές διαδρομές. Για κάθε διαδρομή, παρέχονται λεπτομέρειες για τους πεζόδρομους, τα δημόσια μέσα μεταφοράς, τα μνημεία και άλλα σημεία ενδιαφέροντος (European commission 2016. Employment, Social Affairs & Inclusion. Policies and activities. Access City Award 2016 - Examples of best practice for making EU cities more accessible).

Παράδειγμα καλής πρακτικής επίσης αποτελεί ο κεντρικός διαδικτυακός κόμβος για **δημόσιες ψηφιακές πληρωμές PagoPA**. Οι πολίτες ενημερώνονται ηλεκτρονικά (μέσω email ή ιστοτόπου) και πληρώνουν φόρους, πρόστιμα, οφειλές σε πανεπιστήμια και άλλες υπηρεσίες που παρέχονται από τη δημόσια διοίκηση με χρήση κάρτας. Επίσης αποθηκεύουν τις προτιμήσεις πληρωμής έτσι ώστε οι πληρωμές να γίνονται γρήγορα και με απλό τρόπο. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα δίνει τη δυνατότητα στις δημόσιες διοικήσεις να διαχειρίζονται τις πληρωμές με κεντρικό και ενιαίο τρόπο., μειώνοντας το κόστος συναλλαγών και διαδικασιών. Κατά μέσο όρο, η πλατφόρμα επεξεργάζεται περίπου 1 εκατομμύριο συναλλαγές ανά μήνα (<https://teamdigitale.governo.it/en/projects/digital-payments.htm>)

Δραστηριότητες εταιρειών και ομίλων

Tag: δραστηριότητα, ηθική, αποστολή, ποιότητα, αξίες



Η εταιρεία μεταφορών του Μιλάνου, που ιδρύθηκε το 1931, είναι μια ανώνυμη εταιρεία που ανήκει στον Δήμο Μιλάνου. Το ATM διαχειρίζεται Lombard και σε 46 δήμους, εξυπηρετώντας μια περιοχή που πλήττει 2.51 εκατομμύρια κατοίκους.

Με τα χρόνια οι δραστηριότητές μας έχουν επεκταθεί τόσο στον τομέα των μεταφορών όσο και στον εμπορικό και τον ελεύθερο χρόνο. Σήμερα διαχειρίζεται τεχνολογικά προηγμένες υπηρεσίες και συστήματα για βιώσιμη κινητικότητα.

Εικόνα 8.5. Ιστοσελίδα Δήμου Μιλάνου

Πηγή: <https://www.atm.it/it/IlGruppo/ChiSiamo/Pagine/Attivita.aspx>

8.6. Η περίπτωση της Κύπρου

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), αποτελούν, για την Κύπρο, την πρώτη εφαρμογή της ιδέας του “One-Stop-Shop” για τους πολίτες, δηλαδή, την παροχή πολλών δημοσίων υπηρεσιών από ένα και μόνο σημείο επαφής. Όπως και στην Ελλάδα πρόκειται για ένα καινοτόμο βήμα προς τη δημιουργία μίας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης που να λειτουργεί με επίκεντρο τον πολίτη και να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του, παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τα ΚΕΠ της Κύπρου διεκπεραιώνουν 70 ολοκληρωμένες υποθέσεις πολιτών στα παρακάτω Τμήματα- Υπουργεία:

- Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης και Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας του Υπουργείου Εσωτερικών.
- Υπουργείο Υγείας.
- Τμήμα Οδικών Μεταφορών του Υπουργείου Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων, Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων
- Υπηρεσία Διαχείρισης Επιδομάτων Πρόνοιας του Υπουργείου Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

- Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων και Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής του Υπουργείου Οικονομικών.
- Υπουργείο Άμυνας.

Επίσης μέσω της ιστοσελίδας του Τμήματος Ανάπτυξης Πληροφορικής του Υπουργείου Οικονομικών «Διαδικτυακή Πύλη της Κυπριακής Δημοκρατίας» ο πολίτης ενημερώνεται και διεκπεραιώνει ηλεκτρονικά υποθέσεις που αφορούν την καθημερινή του ζωή (άσκηση επαγγέλματος, εκπαίδευση, πληρωμές κ.α.) Η σημαντικότερη εξέλιξη του θεσμού στο χώρο της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης είναι η ισότιμη εξυπηρέτηση μέσω υιοθέτησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας **με βάση το Πρότυπο ISO 9001 : 2008** που αφορά αφενός την τυποποίηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης και εσωτερικής λειτουργίας και αφετέρου τη διασφάλιση της ομοιόμορφης εφαρμογής τους σε όλα τα ΚΕΠ για ποιοτικότερες προς τους πολίτες υπηρεσίες.

Τέλος, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη στην Κύπρο το 2018 το 92.4% των πολιτών δήλωσε πολύ ικανοποιημένο ή ικανοποιημένο συνολικά από τα ΚΕΠ. Σε σύγκριση με τα αποτελέσματα της έρευνας του 2014, όπου το αντίστοιχο ποσοστό ανήλθε στο 80,4%, παρουσιάστηκε αύξηση κατά 12 ποσοστιαίες μονάδες (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού Κύπρου).

ΠΟΛΙΤΗΣ

- Αλιεία
- Άτομα με Αναπηρίες
- Γεωργία και Κτηνοτροφία
- Γη και Κατοικία
- Εκπαίδευση
- Εξάσκηση Επαγγέλματος
- Εργασία και Απασχόληση
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες
- Θέσεις του Δημοσίου
- Νεολαία
- Οικογένεια και Παιδί
- Οχήματα και Σκάφη
- Παράπονα
- Περιβάλλον
- Πιστοποιητικά, Έγγραφα και Βιβλιάρια
- Πληρωμές

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

Τομείς:

- Online υπηρεσίες σχετικά με ακίνητη περιουσία
- Online υπηρεσίες σχετικά με εταιρείες
- Online υπηρεσίες σχετικά με θαλάσσια σκάφη
- Online υπηρεσίες σχετικά με οχήματα
- Online υπηρεσίες σχετικά με προσφορές του δημοσίου
- Online υπηρεσίες σχετικά με τα τελωνεία
- Online υπηρεσίες σχετικά με ταχυδρομεία
- Online υπηρεσίες σχετικά με τη στατιστική υπηρεσία
- Online υπηρεσίες σχετικά με τη φορολογία
- Online υπηρεσίες σχετικά με την εργασία
- Online υπηρεσίες σχετικά με την κρατική βιβλιοθήκη
- Online υπηρεσίες σχετικά με την παραγγελίες κυβερνητικών εκδόσεων
- Online υπηρεσίες σχετικά με την υγεία
- Online υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών

On-line Υπηρεσίες:

- 🔗 Online Αίτηση Εγγραφής Εθελοντικής Ομάδας
- 🔗 Πρόγραμμα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης του Συστήματος Αξιολόγησης και Πιστοποίησης των Συντελεστών Παροχής Κατάρτισης

ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΣΥΝΔΕΞΕΙΣ


Διαδικτυακό Φαρμακείο
Τηλέφωνο Αστυνομίας
Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη
Πρώτες Βοήθειες
Υπηρεσία Ασθενοφόρων

Ο ΚΑΙΡΟΣ ΤΩΡΑ

Λευκωσία: 15°C
Λεμεσός: 13°C
Λάρνακα: 16°C
Πάφος: 17°C
Τρόδος: 4°C
Παραλίμνι: 14°C

Πηγή: Μετεωρολογική Υπηρεσία

Ποιότητα Αέρα
στην Κύπρο



Εικόνα 8.6. Ηλεκτρονική εξυπηρέτηση του πολίτη στην Κύπρο Πηγή:
<http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/gwp.getCategory?OpenForm&access=0&SectionId=citizen&CategoryId=%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82&SelectionId=none&print=0&lang=el>

8.7. Η περίπτωση της Εσθονίας

Η Εσθονία αποτελεί ένα από τα πλέον δημοφιλή παραδείγματα καλής πρακτικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ΕΕ. **Όλες οι δραστηριότητες** που αφορούν στο δημόσιο στη χώρα διεκπεραιώνονται **ηλεκτρονικά 24 ώρες το 24ωρο** και απαιτείται η φυσική παρουσία του πολίτη σε τρεις μόνο περιπτώσεις: γάμο, διαζύγιο και αγοραπωλησίες ακινήτων. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πολιτών, σε καλύτερη λειτουργία του δημοσίου τομέα που μπορεί να εστιάζει σε ουσιώδη ζητήματα, καθώς και σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων (π.χ. 2% του ΑΕΠ από την καθολική χρήση της ψηφιακής υπογραφής και των ηλεκτρονικών συναλλαγών).

Η Εσθονία πριν από δύο δεκαετίες διείσδυσε στην κοινωνία της πληροφορίας, με μηδενική χρήση του διαδικτύου. Σταδιακά αξιοποίησε πλήρως την χρήση ΤΠΕ για να εδραιωθεί σήμερα ως μία από τις πιο ανεπτυγμένες ψηφιακές κοινωνίες στον κόσμο. Κλειδί για όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που βρίσκονται στη διάθεση των πολιτών αποτελεί η ταυτοποίηση του πολίτη μέσω της κάρτας-ταυτότητας που παρέχεται από το Εθνικό Σύστημα Ταυτοτήτων (**National ID Card System**), και διαθέτει ενσωματωμένο μικροκύκλωμα (chip). Η κάρτα ταυτότητας χρησιμοποιείται ως εθνική ταυτότητα, ταξιδιωτικό έγγραφο στην ΕΕ, κάρτα κοινωνικής ασφάλισης, κάρτα υγείας, κάρτα προπληρωμένων διαδρομών για τα ΜΜΜ, πιστοποιητικό ψηφιακής υπογραφής, ταυτότητα για τις ηλεκτρονικές ψηφοφορίες και τις τραπεζικές συναλλαγές, μέσο παρακολούθησης διαδικασιών όπως δικαστικές αποφάσεις και διοικητικά πρόστιμα, κτλ. Να σημειωθεί επίσης ότι εκτός της κάρτας ταυτότητας, η ταυτοποίηση

των χρηστών επιτυγχάνεται και μέσω του κινητού τους τηλεφώνου (Οργανισμός Έρευνας και Μελέτης ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ, 2018).

Το σύνολο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που αποτυπώνεται στην αρχική σελίδα της κυβερνητικής διαδικτυακής πύλης <https://e-estonia.com> είναι το πληρέστερο στην ΕΕ καθώς καλύπτει καθολικά τις απαιτήσεις των πολιτών (Εικόνα 8.7.).

Ιστορίες Επιτυχίας

Όταν η Εσθονία ξεκίνησε να κατασκευάζει την κοινωνία της πληροφορίας μας πριν από περίπου δύο δεκαετίες, δεν συλλέχθηκαν ψηφιακά δεδομένα για τους πολίτες μας. Ο γενικός πληθυσμός δεν διέθετε το διαδίκτυο ή ακόμη και συσκευές με τις οποίες θα μπορούσε να το χρησιμοποιήσει. Χρειάστηκε πολύ θάρρος να επενδύσει σε λύσεις πληροφορικής και να ακολουθήσει τη διαδρομή τεχνολογίας πληροφοριών.

Ακολουθούν ορισμένες από τις καλύτερες ηλεκτρονικές λύσεις που οδήγησαν στην Εσθονία να γίνει μία από τις πιο ανεπτυγμένες ψηφιακές κοινωνίες στον κόσμο.



Νέο ψηφιακό έθνος

Κυβερνασφάλεια

Πρεσβεία δεδομένων

Ευφυής μεταφορά

Αναφορά 3.0

Διασυνοριακή ανταλλαγή δεδομένων

Υγειονομική περίθαλψη 4.0

Ψηφιακή Μεταμόρφωση στην Εκπαίδευση

Οικονομία πραγματικού χρόνου

Βιομηχανία 4.0

φιλόδοξο μέλλον

Οι επιτυχημένες χώρες πρέπει να είναι έτοιμες να πειραματιστούν. Η οικοδόμηση της e-Estonia ως μία από τις πιο προηγμένες ηλεκτρονικές κοινωνίες στον κόσμο συνεπάγεται συνεχή πειραματισμό και μάθηση από τα λάθη μας. Η Εσθονία θεωρεί το φυσικό επόμενο βήμα στην εξέλιξη της ηλεκτρονικής κατάστασης ως μετακίνησης βασικών υπηρεσιών σε έναν πλήρως ψηφιακό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι τα πράγματα μπορούν να γίνουν για τους πολίτες αυτόματα και υπό αυτήν την έννοια αόρατα.

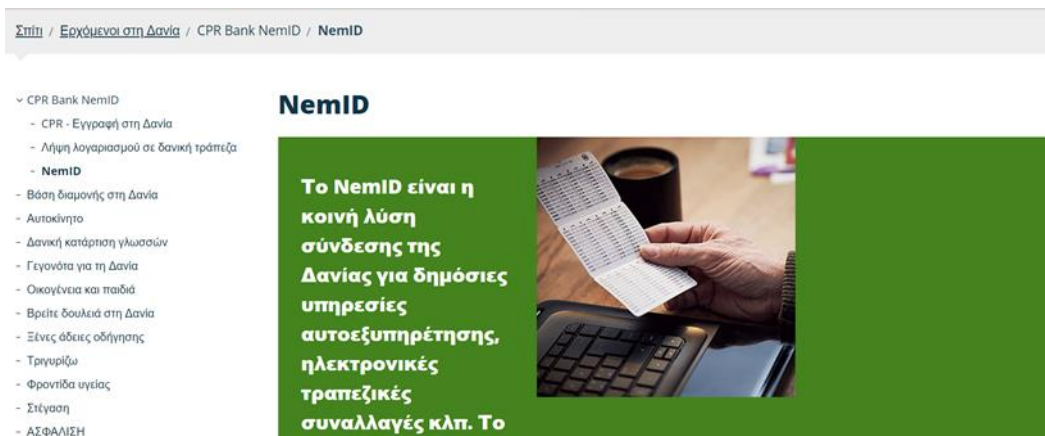
Προκειμένου να παραμείνει μια καινοτόμος, αποτελεσματική και επιτυχημένη βόρεια χώρα που οδηγεί ως παράδειγμα, πρέπει να συνεχίσουμε να εφαρμόζουμε το όραμά μας να γίνουμε ασφαλές ηλεκτρονικό κράτος με αυτόματες ηλεκτρονικές υπηρεσίες διαθέσιμες 24/7.

Εικόνα 8.7. Κυβερνητική πύλη Εσθονίας
Πηγή: <https://e-estonia.com/>

8.8. Η περίπτωση της Δανίας

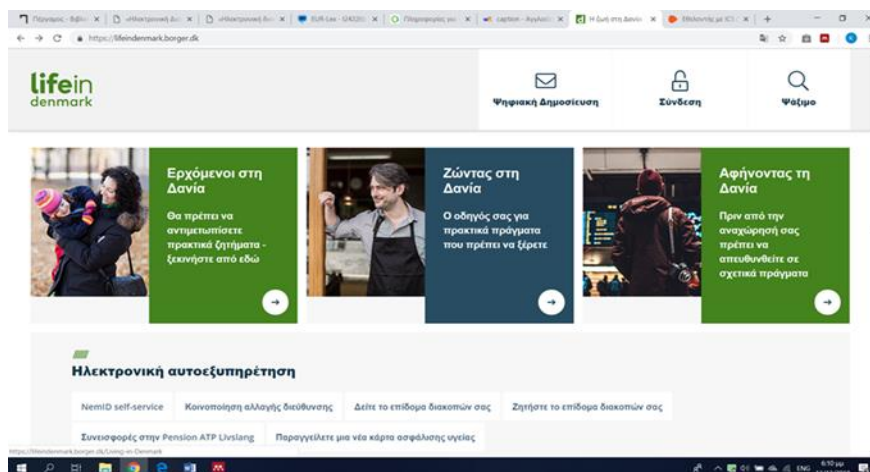
Η Δανία είναι πρωτοπόρος στις πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και διαθέτει την πιο προηγμένη ψηφιακή οικονομία ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ. Η δημόσια διοίκηση της χώρας έχει ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό τον ψηφιακό χαρακτήρα της εξαιτίας της εφαρμογής πενταετούς ψηφιακής στρατηγικής. Παραδείγματα καλών πρακτικών αποτελούν τα ψηφιακά NemID και το ψηφιακό ταχυδρομείο.

Με τη χρήση των ψηφιακών NemID δίνεται η δυνατότητα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών και συναλλαγών με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς.



Εικόνα 8.8. Διαδικτυακός τόπος ηλεκτρονικών συναλλαγών σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς
Πηγή: <https://lifeindenmark.borger.dk/Coming-to-Denmark/CPR-Bank-NemID/nemid>

Η χώρα έχει επίσης σε λειτουργία **το ψηφιακό ταχυδρομείο**, μία κυβερνητική ψηφιακή θυρίδα όπου οι πολίτες επικοινωνούν με το κράτος. Σήμερα, πάνω από το 90% των πολιτών ηλικίας 15 ετών και άνω χρησιμοποιούν τις προσωπικές ψηφιακές θυρίδες για να επικοινωνούν με δημόσιους φορείς, μειώνοντας το κόστος σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα.



Εικόνα 8.9. Ψηφιακό ταχυδρομείο Δανίας
Πηγή: <https://lifeindenmark.borger.dk/Coming-to-Denmark/CPR-Bank-NemID/nemid>

Στην Δανία επίσης, υπάρχουν τοπικά Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών σε τέσσερις μεγάλες πόλεις που παρέχουν πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε διάφορους τομείς. **Η Διεθνής Υπηρεσία Πολιτών «International Citizen Service» (ICS)** με το σύγχρονο ηλεκτρονικό δίκτυο υπηρεσιών καλύπτει θέματα υγειονομικής περίθαλψης, αναζήτηση εργασίας, σπουδών και σταδιοδρομίας, φορολογίας, άδειας παραμονής, αδειών οδήγησης και νομοθεσίας. πιστοποιητικό εγγραφής για τους πολίτες της ΕΕ.



Εικόνα 8.10. Διεθνής Υπηρεσία Πολιτών Δανίας
Πηγή: <http://icitizen.dk/~media/ICS/Docs/ICSDanskA5flyer.ashx>

8.9. Η περίπτωση της Γαλλίας

Σύμφωνα με τη τελευταία αξιολόγηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Γαλλία είναι πάνω από το μέσο όρο της ΕΕ σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Παράδειγμα καλής πρακτικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί η κεντρική διαδικτυακή πύλη www.service-public.fr/. Είναι ο επίσημος δικτυακός τόπος της γαλλικής διοίκησης, η ενιαία πύλη για διοικητικές πληροφορίες και πρόσβαση σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες, που δημιουργήθηκε σε συνεργασία με τις εθνικές και τοπικές διοικήσεις.

Παρέχεται η δυνατότητα χρήσης 403 online ηλεκτρονικών αιτήσεων και υπηρεσιών, οι συνηθέστερες των οποίων είναι:

- Αλλαγή διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Αίτηση για πιστοποιητικό γέννησης
- Αίτηση εγγραφής στους εκλογικούς καταλόγους
- Υπολογισμός του παρακρατούμενου φόρου
- Ηλεκτρονική αγορά της φορολογικής σήμανσης - Διαβατήριο
- Αίτηση για βεβαίωση οικογενειακής κατάστασης
- Télépoints: υπόλοιπο των σημείων της άδειας οδήγησης (<https://www.service-public.fr/>).

ΑΤΟΜΑ
PRO ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥΣ
ASSOCIATIONS
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Σύνδεση


Service-Public.fr
 Le site officiel de l'administration française

Μια ερώτηση: 

Έγγραφα - Ιθαγένεια
οικογένεια
Κοινωνική - Υγεία
εργασία
στέγαση
δικτύου μεταφορών
χρήματα
δικαιοσύνη
αλλοδαπός
ψυχαγωγία
ειδήσεις

Γνωρίστε τα δικαιώματά σας, ακολουθήστε τα βήματά σας

ex. : Passeport, mairie de Montreuil, acte de naissance...

ΤΑ ΠΙΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

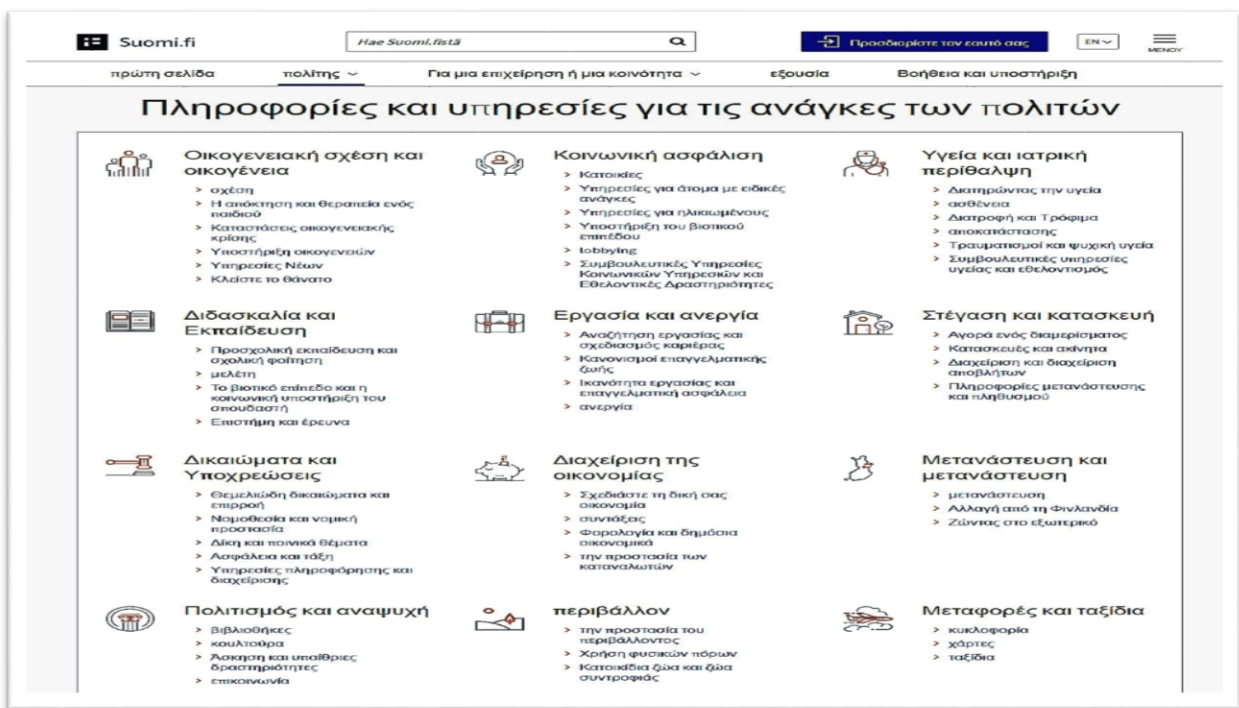
 <p>ΕΓΓΡΑΦΑ - ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ Η προσωπική κατάσταση ,Διαβατήρια ,Εκλογές ,Έγγραφα που πρέπει να κρατηθούν ,Κάρτα ταυτότητας...</p>	 <p>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ Τα οικογενειακά επιδόματα ,Γέννηση ,Γάμος ,Ρεσε ,σχολική εκπαίδευση...</p>	 <p>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ - ΥΓΕΙΑ Κάρτα ζωτικής σημασίας ,Η ανεργία ,Χρόνικη ,RSA ,Ηλικιωμένοι...</p>	 <p>ΕΡΓΑΣΙΑΣ CDD ,Ο ανταγωνισμός ,Συνταξιοδότηση ,Παραίτηση ,Δοκιμαστική περίοδος...</p>	 <p>ΣΤΕΓΑΣΗ Επίδομα στέγασης ,Οικοδομική άδεια ,Κοινωνική στέγαση ,Τέλος της μίσθωσης...</p>
 <p>ΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ Γκρι κάρτα ,Άδεια οδήγησης ,Τεχνικός έλεγχος ,αδικήματα...</p>	 <p>ΧΡΗΜΑΤΑ Υποθήκη ,Φόροι ,Η κατανάλωση ,Το φυλλάδιο A ,Ασφάλειες ,χρέος...</p>	 <p>ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ Ποινικό μητρώο ,Καταγγελία ,Η νομική συνδρομή ,κατάσχεση...</p>	 <p>ΑΛΛΟΔΑΠΟΣ Άδειες παραμονής ,Πιστοποιητικό φιλοξενίας ,Οικογενειακή επανένωση...</p>	 <p>ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ Τα ζώα ,Άδεια σκάφους ,Τουρισμός ,Άδεια Κυνησιού...</p>

Εικόνα 8.11. Κεντρική διαδικτυακή πύλη της Γαλλικής Διοίκησης
 Πηγή: <https://www.service-public.fr/>

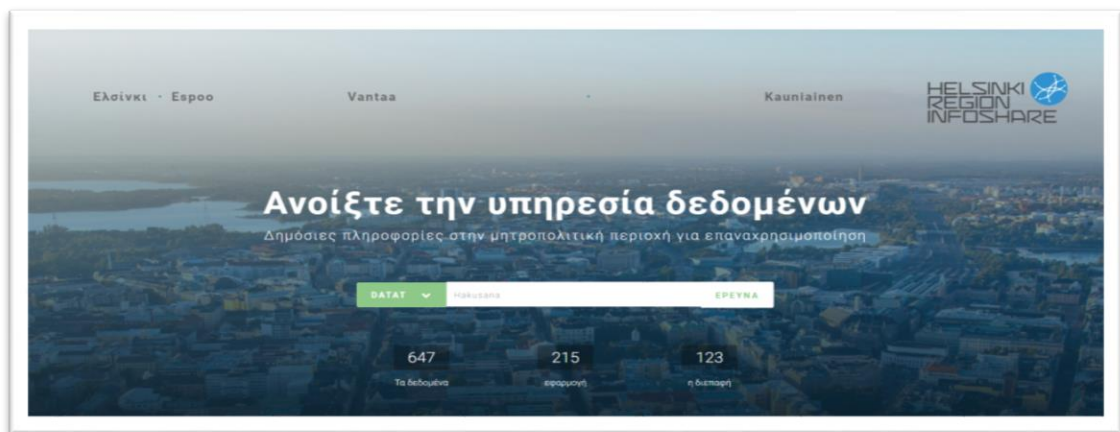
8.10. Η περίπτωση της Φιλανδίας

Η κεντρική διαδικτυακή πύλη εξυπηρέτησης πολιτών **suomi.fi** παρέχει ένα ενιαίο σημείο πρόσβασης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, με ταξινομημένες σε συμβάντα ζωής πληροφορίες και υπηρεσίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Εικόνα 8.12.), καθώς επίσης και σύνδεση online με όλους τους φορείς της δημόσιας διοίκησης για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους (Πηγή: <https://www.suomi.fi/etusivu/>).

Επίσης, τα ανοιχτά δημόσια δεδομένα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην Φιλανδία και ειδικότερα στο Ελσίνκι. Το έργο **InfoShare** παρέχει μια πρωτοπόρα ανοιχτή, αστική πλατφόρμα δεδομένων. Μέσω του ιστοτόπου <https://hri.fi/fi> τα δεδομένα είναι διαθέσιμα δωρεάν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις ομάδες ενδιαφέροντος (επιχειρήσεις, Πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα, κυβερνητικά ινστιτούτα, πολίτες). Η πλατφόρμα έχει βραβευτεί με το **Ευρωπαϊκό Βραβείο Καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση** καθώς δίνει στους πολίτες τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στις πολλές δημόσιες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία του προγράμματος InfoShare. Σύμφωνα με το φινλανδικό Ταμείο Καινοτομίας και συν-χρηματοδότη του έργου (Sitra), το άνοιγμα των δημόσιων δεδομένων μπορεί να ωθήσει στη δημιουργία καλύτερων και πιο λειτουργικών υπηρεσιών με αντίστοιχα οικονομικά οφέλη (Τσουρουφλής Α., 2016).



Εικόνα 8.12. Επίσημος διαδικτυακός τόπος εξυπηρέτησης πολιτών Φιλανδίας
 Πηγή: <https://www.suomi.fi/etusivu/>



Εικόνα 8.13. Ιστοσελίδα Infoshare Ελσίνκι
 Πηγή: <https://hri.fi/fi/>

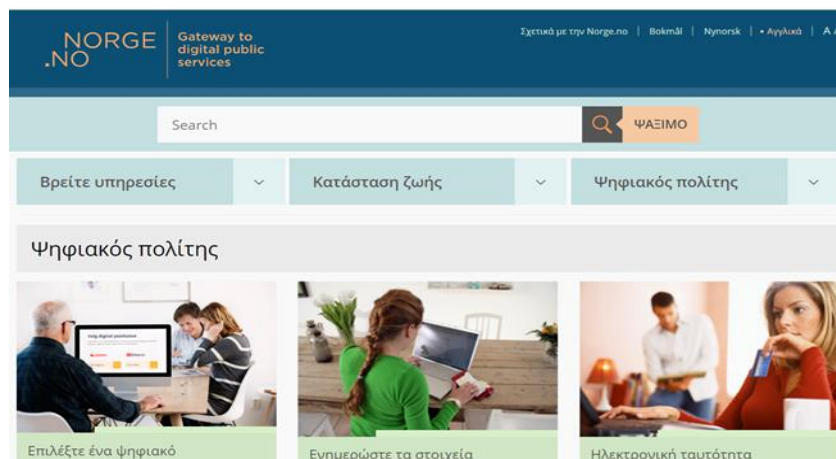
8.11. Η περίπτωση της Νορβηγίας

Η ψηφιακή επικοινωνία είναι η συνήθης μέθοδος επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων αρχών και των πολιτών στη Νορβηγία. Οι κανονισμοί ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της Νορβηγίας τέθηκαν σε ισχύ στις 7 Φεβρουαρίου 2014 και δημιουργήθηκε **επίσημο μητρώο πληροφοριών ψηφιακών επαφών** που περιέχει τους αριθμούς κινητών τηλεφώνων και τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των πολιτών στη Νορβηγία. Το μητρώο χρησιμοποιείται για την αποστολή ειδοποιήσεων και λήψη επίσημα έγγραφων ψηφιακά και όχι μέσω αλληλογραφίας.

Επίσης λειτουργεί ως ασφαλές ψηφιακό αρχείο για την αναζήτηση εγγράφων από δημόσιους οργανισμούς κάθε φορά που απαιτούνται από τον πολίτη.

Οι δημόσιες υπηρεσίες στη Νορβηγία είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη και τη λειτουργία των αντίστοιχων ψηφιακών υπηρεσιών τους. Επιπλέον, είναι υπεύθυνες για την παροχή στους πολίτες σχετικών πληροφοριών και καθοδήγησης σχετικά με τον τρόπο χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών τους και τον τρόπο εύρεσης σχετικών υπηρεσιών.

Η δημόσια διαδικτυακή πύλη Norge.no αποτελεί την πύλη ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών στη Νορβηγία. Η πύλη παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες από εθνικούς και τοπικούς φορείς. Η Norge.no συνδέεται ψηφιακά με όλους τους φορείς της δημόσιας διοίκησης στη Νορβηγία. Οι Νορβηγικές αρχές στην κεντρική κυβέρνηση και οι περισσότεροι Δήμοι επικοινωνούν ψηφιακά με τους πολίτες με το **ασφαλές σύστημα ψηφιακών γραμματοκιβωτίων (Digital mailbox** (<https://www.norge.no/en>).

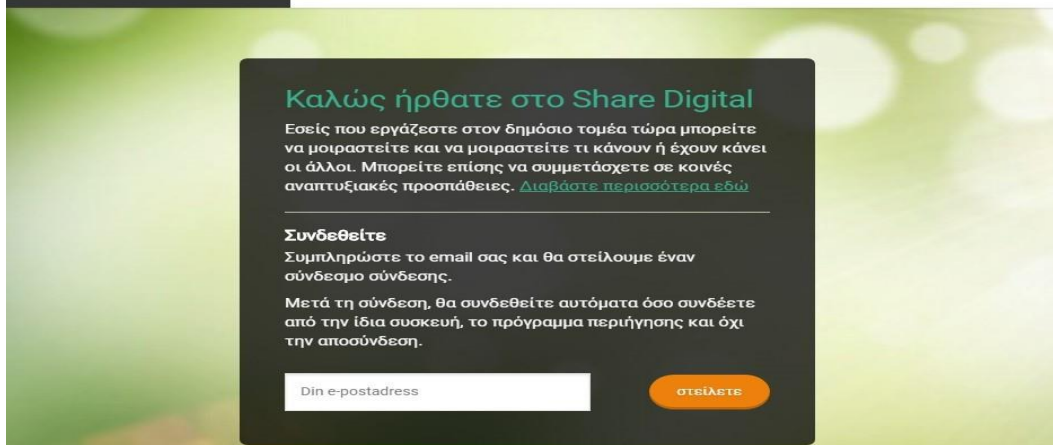


Εικόνα 8.14. Κεντρική Νορβηγική Πύλη για ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες
Πηγή: <https://www.norge.no/en>

8.12. Η περίπτωση της Σουηδίας

Το 2017, η κυβέρνηση της Σουηδίας παρουσίασε τη στρατηγική της κυβερνητικής ψηφιακής πολιτικής για την ανταγωνιστικότητα, την πλήρη απασχόληση και την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντικά αειφόρο ανάπτυξη. Η στρατηγική αποσκοπεί να καταστεί η Σουηδία παγκόσμιος ηγέτης στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων ψηφιακής μετατροπής. Η Σουηδία **έχει υψηλά ποσοστά υιοθέτησης της ευρυζωνικής κινητής τηλεφωνίας** και η αγορά της χαρακτηρίζεται από ταχέως αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για γρήγορη ευρυζωνική σύνδεση. Το ενενήντα τοις εκατό των Σουηδών είναι σε απευθείας σύνδεση και τα τρία τέταρτα από αυτά έχουν βασικές ψηφιακές δεξιότητες.

Ένα σημαντικό έργο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναπτύχθηκε από τους δήμους και τα νομαρχιακά συμβούλια της Σουηδίας (SKL), σε συνεργασία με τον δήμο Göteborgsregionen. Αφορά τη δημιουργία της **διαδικτυακής πύλης Share Digital** η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και δημιουργία αποτελεσματικότερου, ταχύτερου και φθηνότερου ψηφιακού δημόσιου τομέα (<https://deladigitalt.se/#loggain>).



Εικόνα 8.15. Ιστοσελίδα των Δήμων και Περιφερειών Σουηδίας
<https://deladigitalt.se/#loggain>

Κεφάλαιο 9.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΧΩΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η παρουσίαση και σύγκριση της απόδοσης ευρωπαϊκών χωρών, όπως και της Ελλάδας, στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Με τη βοήθεια κατάλληλων δεικτών αποτυπώνεται στη μελέτη ο βαθμός ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η ψηφιακή ωριμότητα σε κάθε χώρα και διεθνώς. Στις επόμενες λοιπόν ενότητες του κεφαλαίου οι χώρες κατατάσσονται και αξιολογούνται σύμφωνα με τον Δείκτη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης EGDI, τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας DESI και τον Δείκτη Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών DEOI. Ακολουθεί η συγκριτική αξιολόγηση των ευρωπαϊκών χωρών (eGovernment Benchmark 2018) από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η μελέτη ολοκληρώνεται με την καταγραφή των κυριότερων ευρημάτων για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα το 2018, σύμφωνα με έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ.

9.1. Απόδοση χωρών βάσει του Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης EGDI

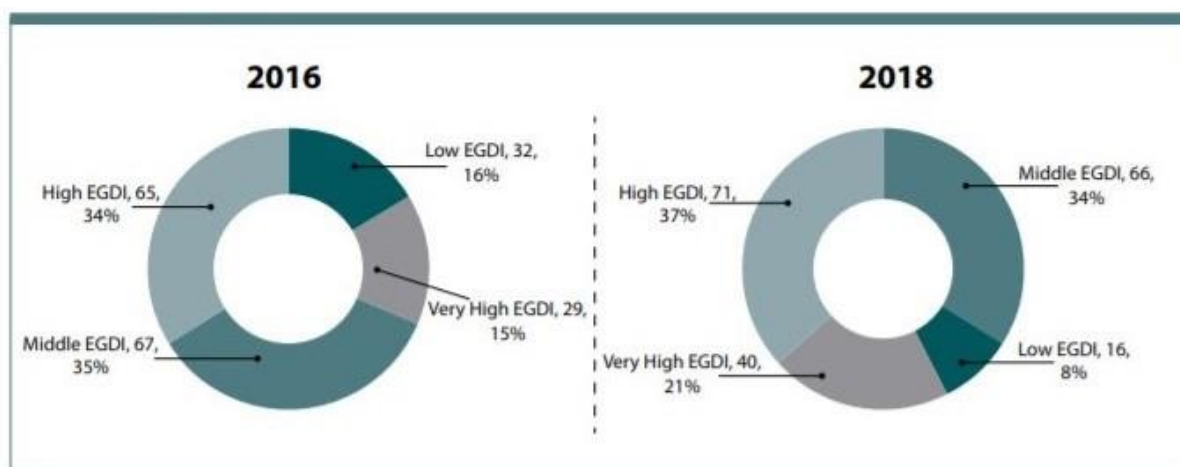
Στις 19 Ιουνίου 2018 ανακοινώθηκε η έκθεση των Ηνωμένων Εθνών e-Government Survey 2018, η οποία παρακολουθεί τη διεθνή πρόοδο της ανάπτυξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω του Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI). Η συγκεκριμένη έκθεση-έρευνα αποτυπώνει την πρόοδο μιας χώρας στη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Επιπλέον συμβάλει στην ανεύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση των αναδυόμενων θεμάτων της δημόσιας διοίκησης και υποστηρίζει την υλοποίηση των διεθνώς συμφωνημένων αναπτυξιακών στόχων. Είναι η μόνη παγκόσμια έκθεση που αξιολογεί το καθεστώς ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όλων των κρατών μελών των Ηνωμένων Εθνών και πραγματοποιείται ανά διετία.

Ο σύνθετος δείκτης eGovernment Development Index (EGDI) χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ετοιμότητας και της ικανότητας της δημόσιας διοίκησης ενός κράτους να χρησιμοποιεί την τεχνολογία στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Ο υπό μελέτη δείκτης αναπτύχθηκε το 2003 από τον ΟΗΕ, και αποτελεί τον πιο αναγνωρισμένο δείκτη σε παγκόσμιο επίπεδο για τη μέτρηση και σύγκριση της επίδοσης των χωρών στη χρήση ΤΠΕ. Η μέτρηση αυτή αποτελεί εργαλείο για τις κυβερνήσεις ώστε να κατανοηθεί βαθύτερα η σχετική θέση μιας χώρας στη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Η λήψη των παρατιθέμενων πινάκων και σχημάτων για το δείκτη EGDI στις επόμενες υποενότητες πραγματοποιήθηκε μέσω της ανωτέρω έρευνας του ΟΗΕ (UN e-Government Knowledgebase, 2018).

9.1.1. Οι πλέον ανεπτυγμένες χώρες στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (World e-government leaders with very high E-Government Development Index (EGDI) levels) 2018

Σύμφωνα με την έρευνα του ΟΗΕ την τελευταία διετία παρατηρήθηκε αύξηση των χωρών μελών του που μετέχουν στις κατηγορίες υψηλού (κατά 3%) και πολύ υψηλού (κατά 6%) επιπέδου ανάπτυξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, στις παραπάνω κατηγορίες ανήκουν για το 2018, ουσιαστικά, τα δύο τρίτα (58%) των 193 κρατών μελών του ΟΗΕ (Σχήμα 9.1.).

Στην ομάδα των πλέον αναπτυγμένων χωρών για το 2018 ανήκει στο εξής και η **Ελλάδα**. Στην ομάδα πολύ υψηλών επιδόσεων το 2018 προστέθηκαν 11 νέες χώρες, εκ των οποίων οι οκτώ προέρχονται από την Ευρώπη (Λευκορωσία, Ελλάδα, Λιχτενστάιν, Μάλτα, Μονακό, Πολωνία, Πορτογαλία και Ρωσική Ομοσπονδία) (Πίνακας 9.1.).



Σχήμα 9.1. Ποσοστά ομαδοποίησης χωρών βάσει επιπέδου ανάπτυξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης τα έτη 2016 και 2018

Πίνακας 9.1. Ταξινόμηση χωρών βάσει επιπέδου ανάπτυξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το 2018

Countries grouped by EGDI levels			
Very High EGDI 2018 (Greater than 0.75)	High EGDI 2018 (Between 0.50 and 0.75)	Middle EGDI 2018 (Between 0.25 to 0.50)	Low EGDI 2018 (Less than 0.25)
Australia	Albania	Afghanistan (+)	Central African Republic
Austria	Andorra	Algeria	Chad
Bahrain	Antigua and Barbuda (+)	Angola	Comoros
Belarus (+)	Argentina	Bangladesh	Democratic People's Republic of Korea (-)
Belgium	Armenia	Belize	Djibouti
Canada	Azerbaijan	Benin (+)	Equatorial Guinea
Cyprus (+)	Bahamas	Bhutan	Eritrea
Denmark	Barbados	Botswana	Guinea
Estonia	Bolivia (Plurinational State of) (+)	Burkina Faso (+)	Guinea-Bissau
Finland	Bosnia and Herzegovina	Burundi (+)	Mali
France	Brazil	Cambodia	Mauritania
Germany	Brunei Darussalam	Cameroon	Niger
Greece (+)	Bulgaria	Cabo Verde	Somalia
Iceland	Chile	Congo (+)	South Sudan
Ireland	China	Côte d'Ivoire (+)	Sudan (-)
Israel	Colombia	Cuba	Yemen
Italy	Costa Rica	Democratic Republic of the Congo (+)	Central African Republic
Japan	Croatia	Egypt	
Kazakhstan (+)	Czech Republic	Eswatini	
Liechtenstein (+)	Dominica (+)	Ethiopia	
Lithuania	Dominican Republic (+)	Gabon	
Luxembourg	Ecuador	Gambia (+)	
Malta (+)	El Salvador (+)	Guatemala	
Monaco (+)	Fiji (+)	Guyana	
Netherlands	Georgia	Haiti	
New Zealand	Ghana (+)	Honduras	
Norway	Grenada	Iraq	
Poland (+)	Hungary	Jamaica	
Portugal (+)	India (+)	Kenya	
Republic of Korea	Indonesia (+)	Kiribati	
Russian Federation (+)	Iran (Islamic Republic of) (+)	Lao People's Democratic	

Παρατίθεται απόσπασμα του Πίνακα για λόγους συντομίας και χρησιμότητας, που αντλήθηκε από πηγή: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>. Χώρες με δείκτη (+) έχουν αναβαθμιστεί σε υψηλότερη ομάδα, ενώ για χώρες με δείκτη (-) ισχύει η αντίστροφη διαδικασία.

9.1.2. Οι κορυφαίες χώρες στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το 2018

Τις πρώτες θέσεις στις κορυφαίες 10 χώρες παγκοσμίως στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατέχουν η Δανία, η Αυστραλία και η Δημοκρατία της Κορέας.

Πίνακας 9.2. Οι 10 κορυφαίες χώρες στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

E-Government Development Index - Top 10 Countries	
Country	Index
Denmark	0.9150
Australia	0.9053
Republic of Korea	0.9010
United Kingdom	0.8999
Sweden	0.8882
Finland	0.8815
Singapore	0.8812
New Zealand	0.8806
France	0.8790
Japan	0.8783

Από την πρώτη έκδοση της Έρευνας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΟΗΕ το 2003, η Ευρώπη είχε πάντα το υψηλότερο EGDΙ μεταξύ των ηπείρων. Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα το 2018, οι πέντε από τις 10 πρώτες χώρες προέρχονται από την Ευρώπη με κορυφαία χώρα στη συγκεκριμένη κατηγορία την **Δανία** και ακολουθούν **το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σουηδία, η Φινλανδία και Γαλλία**), ενώ καμία ευρωπαϊκή χώρα δεν βρίσκεται κάτω από την κατηγορία υψηλού επιπέδου EGDΙ.

Πιο συγκεκριμένα, το Ηνωμένο Βασίλειο από κορυφαία χώρα το 2016 κατέχει την τέταρτη θέση στην Έρευνα του 2018. Η πτώση οφείλεται σε σχετική μείωση της κατάταξης των δεικτών ανθρώπινου κεφαλαίου και online υπηρεσιών. Αντιθέτως, η Σουηδία ανέβηκε κατά μία θέση σε σύγκριση με την κατάταξή της το 2016 και αναδείχθηκε πέμπτη, λόγω των σχετικά υψηλών βαθμολογιών τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στους δείκτες τεχνικής υποδομής.

Η Φινλανδία υποχώρησε μια θέση και βρίσκεται στην έκτη θέση το 2018, διατηρώντας σε υψηλή θέση τους δείκτες του ανθρώπινου κεφαλαίου και των online υπηρεσιών, ωστόσο η τεχνική της υποδομή είναι σχετικά χαμηλή σε σύγκριση με άλλες υψηλά κατατασόμενες χώρες.

Η Ελλάδα σε σχέση με τον Γενικό δείκτη (EGDI) αναβάθμισε τη θέση της κατά οχτώ μονάδες, από τη 43^η θέση το 2016 στην 35^η θέση για το 2018 (Πίνακας 9.3.).

Πίνακας 9.3. Κατάταξη χωρών της ΕΕ στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τα έτη 2016 και 2018

Level of e-government development in European Union member states					
Country	Level of Income	EGDI	2018 Rank	2016 Rank	Change in Rank
Denmark	High income	0.9150	1	9	+8
United Kingdom	High income	0.8999	4	1	-3
Sweden	High income	0.8882	5	6	+1
Finland	High income	0.8815	6	5	-1
France	High income	0.8790	9	10	+1
Germany	High income	0.8765	12	15	+3
Netherlands	High income	0.8757	13	7	-6
Switzerland	High income	0.8520	15	28	+13
Estonia	High income	0.8486	16	13	-3
Spain	High income	0.8415	17	17	0
Luxembourg	High income	0.8334	18	25	+7
Austria	High income	0.8301	20	16	-4
Ireland	High income	0.8287	22	26	+4
Italy	High income	0.8209	24	22	-2
Belgium	High income	0.8080	27	19	-8
Portugal	High income	0.8031	29	38	+9
Malta	High income	0.8011	30	30	0
Poland	High income	0.7926	33	36	+3
Greece	High income	0.7833	35	43	+8
Slovenia	High income	0.7714	37	21	-16
Lithuania	High income	0.7534	40	23	-17
Hungary	High income	0.7265	45	46	+1
Bulgaria	Upper middle income	0.7177	47	52	+5
Slovakia	Upper middle income	0.7155	49	67	+18
Czech Republic	High income	0.7084	54	50	-4
Croatia	Upper middle income	0.7018	55	37	-18
Latvia	High income	0.6996	57	45	-12
Romania	Upper middle income	0.6671	67	75	+8

* A plus sign (+) implies rank improvement, while minus (-) sign implies rank drop.

Παρατίθεται απόσπασμα του Πίνακα για λόγους συντομίας και χρησιμότητας, που αντλήθηκε από πηγή:
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης EGDI απεικονίζει τη θέση μίας χώρας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο συγκριτικής αξιολόγησης. Συνεπώς, οποιαδήποτε αυθαίρετη παραδοχή μελλοντικής κατάταξης των χωρών ή εφησυχασμός εκ μέρους αυτών οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα. Η κάθε χώρα οφείλει ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της να καθορίζει εφικτούς ψηφιακούς κυβερνητικούς στόχους και σε κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο να διατηρήσει την ανάπτυξή της.

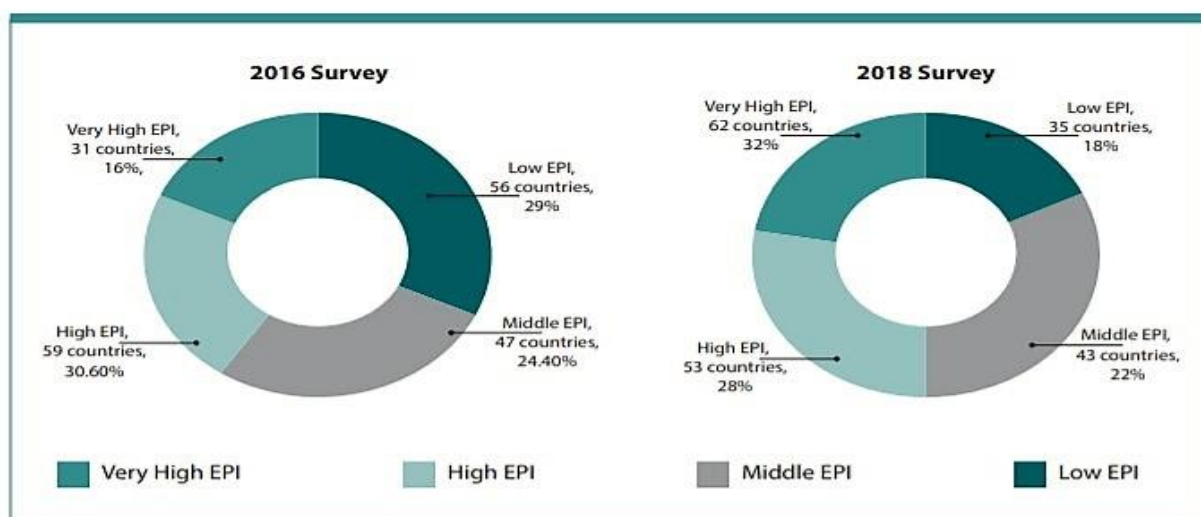
9.1.3. Οι χώρες με τη μεγαλύτερη ηλεκτρονική συμμετοχή e-Participation (EPI) το 2018

Ο δείκτης ηλεκτρονικής συμμετοχής (EPI) λειτουργεί ως συμπληρωματικός δείκτης της Έρευνας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΟΗΕ και εστιάζει στη χρήση των online υπηρεσιών από τις κυβερνήσεις στους πολίτες, στην ηλεκτρονική διαβούλευση και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδικασιών. Ο στόχος από τη μέτρηση και σύγκριση του παρόντος δείκτη είναι η βελτίωση της πρόσβασης των πολιτών στις πληροφορίες και τις δημόσιες υπηρεσίες, όπως επίσης η ενίσχυση της συμμετοχής τους σε θέματα σχετικά με δημόσιες πολιτικές (UN e-Government Knowledgebase.)

Η Δανία, η Φινλανδία και η Δημοκρατία της Κορέας είναι οι τρεις κορυφαίες χώρες σε αυτή την κατηγορία (Πίνακας 9.4.). Ο αριθμός των χωρών με πολύ υψηλή ταξινόμηση στην κατάταξη του EPI διπλασιάστηκε σε σύγκριση με το 2016 (από 31 σε 62 χώρες), ενώ στο χαμηλό επίπεδο ηλεκτρονικής συμμετοχής ανήκουν 21 χώρες λιγότερες το 2018 (Σχήμα 9.2). **Η Ελλάδα** σημείωσε σημαντική πρόοδο στην ηλεκτρονική συμμετοχή, καθώς το 2018 αναβαθμίστηκε κατά 31 θέσεις (Πίνακας 9.5.).

Πίνακας 9.4. Οι 10 κορυφαίες χώρες στην ηλεκτρονική συμμετοχή το 2018

Rank	Country Name	EPI score
1	Denmark	1
1	Finland	1
1	Republic of Korea	1
4	Netherlands	0.9888
5	Australia	0.9831
5	Japan	0.9831
5	New Zealand	0.9831
5	Spain	0.9831
5	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	0.9831
5	United States of America	0.9831



Σχήμα 9.2. Ποσοστά ομαδοποίησης χωρών βάσει επιπέδου ηλεκτρονικής συμμετοχής τα έτη 2016 και 2018

Πίνακας 9.5. Η αναβαθμισμένη θέση της Ελλάδας στην ηλεκτρονική συμμετοχή το 2018

Countries that have advanced more than 30 positions in the 2018 EPI ranking			
Country	Change in rank	2016 EPI	2018 EPI
Burkina Faso	+56	143	87
Dominica	+50	156	106
Philippines	+48	67	19
Panama	+48	114	66
Haiti	+47	164	117
Peru	+46	82	36
Belarus	+43	76	33
Central African Republic	+40	191	151
Cyprus	+38	84	46
Iran (Islamic Republic of)	+38	149	111
Sierra Leone	+38	167	129
Djibouti	+38	191	153
South Africa	+37	76	39
Antigua and Barbuda	+36	157	121
Saint Kitts and Nevis	+35	133	98
Guinea	+35	173	138
Nepal	+34	89	55
Oman	+33	76	43
Bangladesh	+33	84	51
Slovakia	+32	82	50
Rwanda	+32	91	59
Greece	+31	65	34
Switzerland	+31	72	41
Bahamas	+30	122	92
Tuvalu	+30	191	161

Και τα 193 κράτη μέλη των Ηνωμένων Εθνών έχουν εθνικές διαδικτυακές πύλες και συστήματα back-end για την αυτοματοποίηση βασικών διοικητικών καθηκόντων, ενώ 140 κράτη παρέχουν τουλάχιστον μία συναλλακτική υπηρεσία σε απευθείας σύνδεση. Σημαντική βελτίωση παρατηρείται στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες συναλλαγών κυρίως στις πληρωμές για υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (140 χώρες), την υποβολή φόρων εισοδήματος (139 χώρες) και την εγγραφή νέων επιχειρήσεων (126 χώρες).

9.2. Απόδοση χωρών βάσει του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας DESI 2018

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατάρτισε τον σύνθετο δείκτη Digital Economy and Society Index (DESI), για την αξιολόγηση της προόδου των χωρών της ΕΕ στις ψηφιακές επιδόσεις και την ψηφιακή ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και της κοινωνίας. Ο δείκτης συναθροίζει 5 σχετικούς στατιστικούς δείκτες:

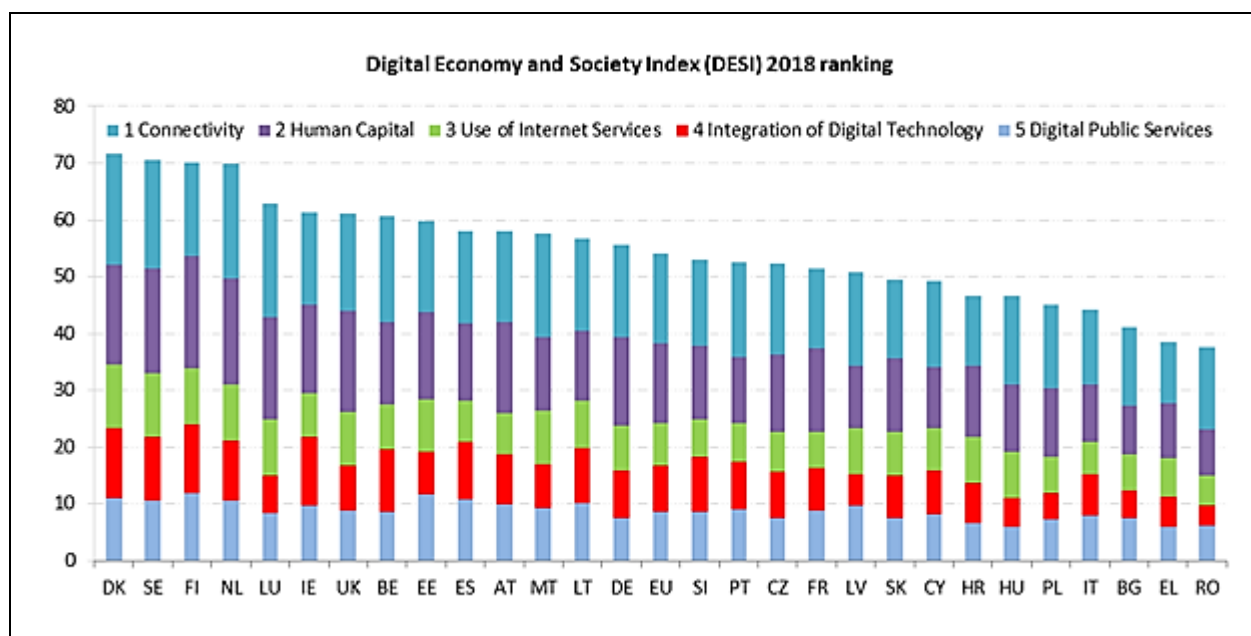
1. **Συνδεσιμότητα (Connectivity)**, αφορά τα σταθερά ευρυζωνικά δίκτυα, τα κινητά ευρυζωνικά δίκτυα και τις τιμές ευρυζωνικών συνδέσεων.
2. **Ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital)**, αφορά τη χρήση του διαδικτύου και τις βασικές και προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες.
3. **Χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών (Use of Internet Services)**, αφορά τη χρήση από τους πολίτες των επικοινωνιών και των online συναλλαγών.
4. **Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας (Integration of Digital Technology)**, αφορά την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων και το ηλεκτρονικό εμπόριο.
5. **Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες (Digital Public Services)**, αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας.

Στην τελευταία επικαιροποιημένη έκθεση ψηφιακής προόδου για την Ευρώπη EDPR το 2017, όλα τα κράτη παρουσίασαν βελτίωση ως προς τον δείκτη DESI. Συνοπτικά, η συνδεσιμότητα στα κράτη της ΕΕ βελτιώθηκε, δεν καλύπτει όμως τις μελλοντικές ανάγκες. Αυξήθηκε το ποσοστό των ευρωπαίων χρηστών του διαδικτύου για δραστηριότητες τους (ηλεκτρονικές συναλλαγές, ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες κ.α.) και οι απόφοιτοι στους τομείς θετικών επιστημών, τεχνολογίας, μηχανικής, μαθηματικών, καθώς και εργαζομένων ειδικών στη χρήση ΤΠΕ. Αντιθέτως παραμένει χαμηλό το ποσοστό των πολιτών της ΕΕ σε βασικές ψηφιακές δεξιότητες. Οι Ευρωπαίοι χρησιμοποιούν περισσότερες ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, ενώ οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ψηφιακές τεχνολογίες.

Οι πιο προηγμένες ψηφιακές οικονομίες στην ΕΕ είναι κατά σειρά **η Δανία, η Σουηδία, η Φινλανδία, η Ολλανδία**, ενώ τις χαμηλότερες επιδόσεις παρουσιάζουν η Ιταλία, η Βουλγαρία, η Ελλάδα και η Ρουμανία.

Στη Συνδεσιμότητα, την υψηλότερη επίδοση παρουσίασαν η Ολλανδία, το Λουξεμβούργο και η Δανία. ,ενώ στις τελευταίες θέσεις συναντάμε την Ελλάδα, την Κροατία και την Ιταλία. Στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο η Φινλανδία, η Ολλανδία και η Σουηδία έλαβαν τις υψηλότερες βαθμολογίες, ενώ η Βουλγαρία η Ελλάδα και η Ιταλία τις χαμηλότερες. Οι περισσότεροι χρήστες διαδικτυακών υπηρεσιών προέρχονται από τη Δανία, τη Σουηδία και την Ολλανδία σε αντίθεση με τους πολίτες της Ιταλίας και της Βουλγαρίας που κατατάσσονται ουραγοί στη σχετική λίστα. Όσον αφορά την ενσωμάτωση της τεχνολογίας, οι πιο προηγμένες επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένες στη Δανία, τη Φινλανδία και την Ιρλανδία και οι λιγότερο αναπτυγμένες στη Ρουμανία, την Πολωνία και τη Βουλγαρία (Σχήμα 9.3.).

Οι ευρωπαϊκές χώρες με τις πιο σύγχρονες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες είναι η Φινλανδία, η Εσθονία και η Δανία, ενώ υστερούν περισσότερο η Ελλάδα, η Ουγγαρία και η Ρουμανία. Ως προς την διάσταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το 58% των πολιτών της ΕΕ συναλλάσσονται με τις δημόσιες υπηρεσίες μέσω διαδικτύου. Η ποιότητα και η παροχή των ευρωπαϊκών ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις βελτιώθηκε αισθητά με τη χρήση των προσυμπληρωμένων φορμών-αιτήσεων. Επίσης ολοένα και περισσότερα κράτη μέλη παρέχουν ανοιχτά δεδομένα για επαναχρησιμοποίηση και ανάλυση. Απαιτείται όμως μεγαλύτερη προσπάθεια στην ολοκλήρωση των υπηρεσιών στο διαδίκτυο και περισσότερα διαθέσιμα δεδομένα στις ηλεκτρονικές φόρμες των δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον όλο και περισσότερα κράτη μέλη κάνουν τα δεδομένα διαθέσιμα για επαναχρησιμοποίηση και ανάλυση. Όσον αφορά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας και περίθαλψης τα αποτελέσματα είναι αποθαρρυντικά καθώς η χρήση αφορά λιγότερους από έναν στους πέντε πολίτες της ΕΕ (European Commission, Digital Economy and Society Index Report 2018 - Digital Public Services). Η λήψη των παρατιθέμενων πινάκων και σχημάτων για το δείκτη DESI στις επόμενες υποενότητες πραγματοποιήθηκε μέσω του επίσημου ιστοτόπου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/greece>.



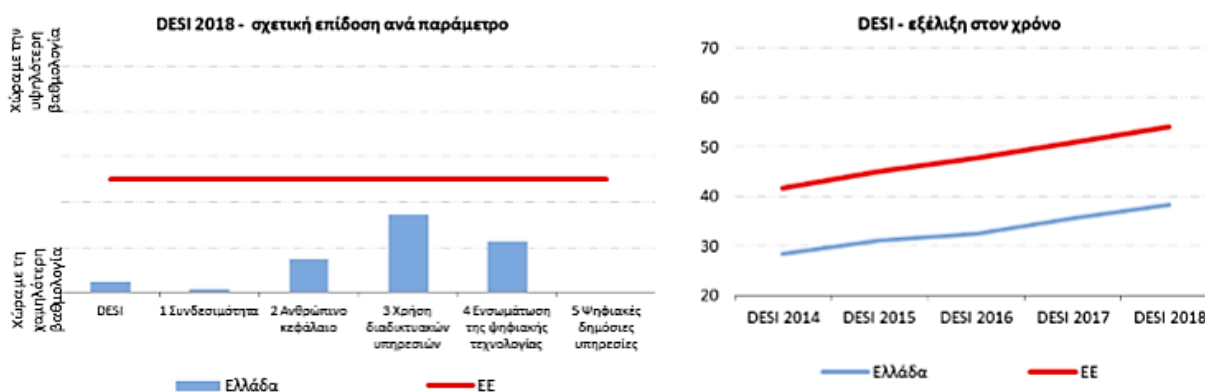
Σχήμα 9.3. Κατάταξη των χωρών της ΕΕ σύμφωνα με Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας (DESI) Πηγή: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

9.3. Το ψηφιακό προφίλ της Ελλάδας - DESI 2018

Εστιάζοντας την προσοχή μας στη χώρα μας, παρατηρούμε ότι το 2018 όπως και το προηγούμενο έτος οι ψηφιακές τις επιδόσεις την κατατάσσουν χαμηλά ,ως 27^η στο σύνολο των 28 κρατών μελών της ΕΕ (Πίνακας 9.6.). Η αναφορά της Ευρωπαϊκής επιτροπής για την Ελλάδα αποκαλύπτει μέτρια πρόοδο και σε βραδύτερο ρυθμό σε σύγκριση με τα περισσότερα κράτη μέλη και το μέσο όρο της ΕΕ (Σχήμα 9.4.).

Πίνακας 9.6. Κατάταξη Ελλάδας στην ΕΕ στη ψηφιακή οικονομία και κοινωνία – Δείκτης DESI

	Ελλάδα		Ομάδα χωρών	ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018	27η	38,4	43,5	54,0
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017	27η	35,5	40,4	50,8



Σχήμα 9.4. Τα Ποσοστά δεικτών ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας και η βραδεία ψηφιακή πρόοδος στην Ελλάδα

Συνδεσιμότητα

Η χώρα μας με συνολική βαθμολογία συνδεσιμότητας 43,1 ποσοστιαίες μονάδες κατατάσσεται τελευταία μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ. Η μετάβαση στις γρήγορες ευρυζωνικές συνδέσεις είναι πιο αργή απ’ ό,τι σε άλλα κράτη μέλη της ΕΕ. Στα θετικά ευρήματα της Έκθεσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εντοπίζονται οι κινητές ευρυζωνικές υπηρεσίες όπου η κάλυψη 4G αυξήθηκε στην Ελλάδα και πλησιάζει τον μέσο όρο της ΕΕ.

Πίνακας 9.7. Κατάταξη Ελλάδας στην ΕΕ στη συνδεσιμότητα – Δείκτης DESI

1 Συνδεσιμότητα	Ελλάδα		Ομάδα χωρών	ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018	28	43,1	55,0	62,6
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017	28	39,8	50,1	58,5

Ανθρώπινο κεφάλαιο

Η Ελλάδα παραμένει στις τελευταίες θέσεις στην αξιολόγηση των ευρωπαϊκών χωρών, οι επιδόσεις της είναι αρκετά χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ, παρατηρείται όμως σταδιακή πρόοδος.

Πίνακας 9.8. Κατάταξη Ελλάδας στη ΕΕ στο ανθρώπινο κεφάλαιο – Δείκτης DESI

2 Ανθρώπινο κεφάλαιο	Ελλάδα		Ομάδα χωρών	ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018	26	38,2	42,2	56,5
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017	26	36,7	40,6	54,6

Σύμφωνα με την έκθεση, το 2017 το ποσοστό χρηστών του διαδικτύου και των ειδικών στη χρήση ΤΠΕ στην Ελλάδα παραμένει χαμηλό σε σχέση με το μέσο όρο της ΕΕ. Επίσης δεν επετεύχθη ουσιαστική πρόοδος στο βασικό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων του ελληνικού πληθυσμού μία μικρή αύξηση στους πτυχιούχους θετικών επιστημών, τεχνολογίας και μαθηματικών (STEM).

Πίνακας 9.9. Ανάλυση ποσοστού ανθρώπινου κεφαλαίου – Δείκτης DESI

	Ελλάδα				ΕΕ
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018	κατάταξη	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017	κατάταξη	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018
2α1 Χρήστες του διαδικτύου % των ατόμων	67 % ↑	26	66 %	26	81 %
2α2 Τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες % των ατόμων	46 % →	25	46 %	22	57 %
2β1 Ειδικοί ΤΠΕ % συνολικής απασχόλησης	1,4 % ↑	28	1,2 %	28	3,7 %
2β2 Πτυχιούχοι θετικών επιστημών, τεχνολογίας, μηχανικής και μαθηματικών (STEM)⁶ Ανά 1000 άτομα (ηλικίας 20-29)	μ.δ.		16,2	18	19,1

Διαδικτυακές υπηρεσίες

Δεν παρατηρείται ουσιαστική μεταβολή στη θέση της Ελλάδας την τελευταία διετία, αποτυπώνεται όμως η αύξηση συμμετοχής σε επιμέρους χρήσεις όπως των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών. Το ποσοστό της χώρας μας παραμένει κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ (50,5%).

Πίνακας 9.10. Επίδοση Ελλάδας στη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών – Δείκτης DESI

3 Χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών	Ελλάδα		Ομάδα χωρών	ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018	22	45,2	41,0	50,5
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017	22	42,0	38,7	47,5

Ψηφιακή τεχνολογία

Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής οι συνολικές επιδόσεις της Ελλάδας στο συγκεκριμένο κλάδο είναι ανεπαρκείς, ωστόσο σημειώνεται πρόοδος. Ο κύκλος εργασιών ηλεκτρονικού εμπορίου των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην Ελλάδα είναι χαμηλός, όμως το 60 % των επιχειρήσεων (κυρίως νεοσύστατων) που πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω διαδικτύου, δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες.

Πίνακας 9.11. Κατάταξη Ελλάδας στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας – Δείκτης DESI

4 Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας	Ελλάδα		Ομάδα χωρών	ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018	24	26,9	29,2	40,1
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017	23	24,4	26,7	36,7

Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες

Η χώρα μας παρουσιάζει πρόοδο, οι επιδόσεις της όμως κυμαίνονται πολύ κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ και βρίσκεται στην τελευταία θέση μεταξύ των 28 κρατών μελών της ΕΕ. Το ποσοστό των χρηστών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι χαμηλό (38 %) σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ (58%). Από την πλευρά της προσφοράς, όσον αφορά την παροχή ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών, η Ελλάδα σημείωσε κάποια πρόοδο το 2017 με 14/100 προσυμπληρωμένα έντυπα σε σύγκριση με 5/100 το 2016, αλλά παραμένει πολύ κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ (53/100) και βρίσκεται στην 27η θέση.

Πίνακας 9.12. Κατάταξη Ελλάδας στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες – Δείκτης DESI

5 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες	Ελλάδα		Ομάδα χωρών	ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018	28	39,2	48,0	57,5
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017	27	35,0	44,2	53,7

Πίνακας 9.13. Ανάλυση επιμέρους δεικτών ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών – Δείκτης DESI

	Ελλάδα				ΕΕ ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018 Ποσοστό
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2018 ποσοστό	κατάταξη	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2017 ποσοστό	κατάταξη	
5α1 Χρήστες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης⁹ % των χρηστών του διαδικτύου που πρέπει να υποβάλουν έντυπα	38 % ↓	26	42 %	24	58 %
	2017		2016		2017
5α2 Προσυμπληρωμένα έντυπα Βαθμολογία (0 έως 100)	14 ↑	27	5	28	53
	2017		2016		2017
5α3 Διαδικτυακή ολοκλήρωση παροχής υπηρεσιών Βαθμολογία (0 έως 100)	75 ↑	24	63	25	84
	2017		2016		2017
5α4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για επιχειρήσεις Βαθμολογία (0 έως 100) — συμπεριλαμβανομένων των εγχώριων και των διασυνοριακών	60 ↑	27	59	26	83
	2017		2016		2017
5α5 Ανοικτά δεδομένα % της μέγιστης βαθμολογίας	72 % ↓	16	73 %	10	73 %
	2017		2016		2017
5β1 Υπηρεσίες ηλεκτρονικής υγείας % των ατόμων	10 %	23	μ.δ.		18 %
	2017				

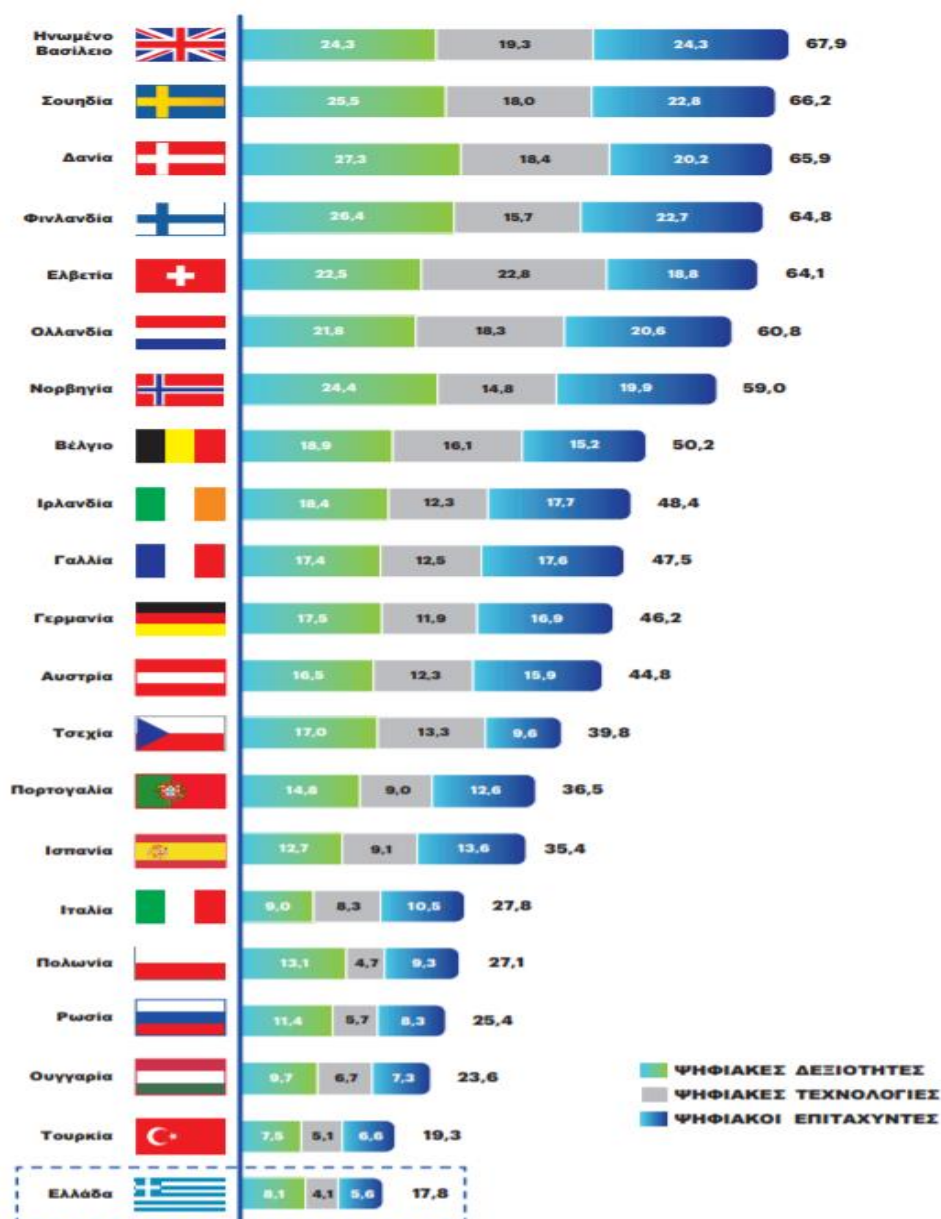
Ο εκσυγχρονισμός και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης με τη χρήση ΤΠΕ αποτελεί την απαραίτητη συνθήκη για την εξάλειψη του διοικητικού φόρτου, την ψηφιακή ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

9.4. Απόδοση χωρών βάσει του Δείκτη Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών DEOI

Ο Δείκτης Digital Economic Opportunity Index (DEOI) παρουσιάζει την ψηφιακή ωριμότητα μιας οικονομίας και αποτιμά μία χώρα σε τρεις διαστάσεις: Τη διείσδυση των ψηφιακών δεξιοτήτων, των ψηφιακών τεχνολογιών καθώς και την ύπαρξη ψηφιακών «επιταχυντών» (εθνικές υποδομές και πλαίσιο για την ανάπτυξη της ψηφιακής επιχειρηματικότητας και των δραστηριοτήτων).

Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) σε συνεργασία με την εταιρεία Accenture συμπληρωματικά του δείκτη DESI αξιοποίησε τον Δείκτη Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών DEOI σε σχετική μελέτη το 2017 με θέμα «Η Ψηφιακή Ελλάδα: Ο Δρόμος προς την

Ανάπτυξη». Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η Ελλάδα επιδεικνύει χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα και στις τρεις διαστάσεις του δείκτη. Παρουσιάζει σχετικά υψηλότερες επιδόσεις στη διάσταση των ψηφιακών της δεξιοτήτων (8,1%), αλλά αισθητή υστέρηση στις ψηφιακές τεχνολογίες (4,1%) και τους ψηφιακούς «επιταχυντές» (5,6%). Πρώτη χώρα είναι το Ηνωμένο Βασίλειο (67,9%) και ακολουθεί η Σουηδία (66,2%) (Σχήμα 9.5.).



Σχήμα 9.5. Δείκτης Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών, Ευρωπαϊκό Δείγμα, 2016 - Πηγή: <http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/erevnes-meletes-2/meleti-me-thema-psifiaki-stratigiki-gia-tin-ellada/>

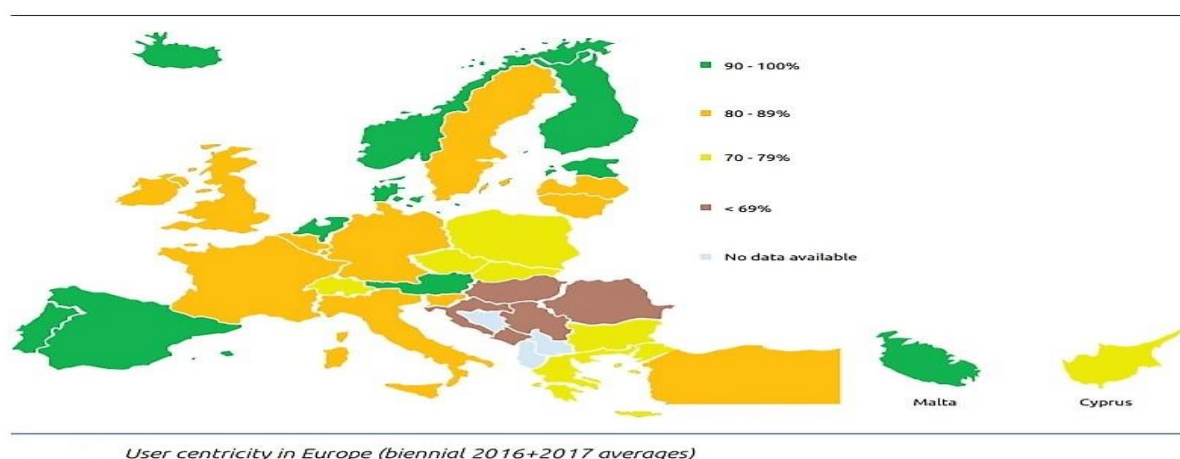
Για τη βελτίωση της θέσης της Ελλάδας στις ψηφιακές οικονομικές ευκαιρίες απαιτείται η συνεργασία της Πολιτείας με τις επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τους ειδικούς των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών με σκοπό την ψηφιακή αναβάθμιση και επανεκπαίδευση του ανθρώπινου κεφαλαίου της χώρας. Σε όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος ενδείκνυται να ενσωματωθούν οι ψηφιακές τεχνολογίες και μαθήματα για την προώθηση δεξιοτήτων STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics).

9.5. Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση το 2018 (eGovernment benchmark report 2018)

Η έκθεση αναφοράς για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση το 2018, που δημοσίευσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποκαλύπτει ότι η Μάλτα, η Αυστρία, η Σουηδία, η Φινλανδία, η Ολλανδία, η Εσθονία, η Λιθουανία, η Λετονία, η Πορτογαλία, η Δανία και η Νορβηγία παρέχουν ψηφιακές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με βαθμολογία άνω του 75% της καθημερινής ζωής όπως η μετακίνηση, η εύρεση εργασίας και η έναρξη μιας επιχείρησης.

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση και κατάταξη των χωρών βασίζονται στα ακόλουθα:

1. **User centricity: Ο χρήστης στο επίκεντρο. Αφορά το βαθμό της ταχύτητας και ευκολίας της χρήσης δημόσιων πληροφοριών και υπηρεσιών στο διαδίκτυο.** Παρατηρήθηκε ένταση της προσπάθειας των κυβερνήσεων για αυξημένη ηλεκτρονική παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών, (έξι στις δέκα δημόσιες υπηρεσίες στην ΕΕ υποστηρίζουν την κινητή τεχνολογία). Επιπλέον, το αρχικό χάσμα μεταξύ των κορυφαίων και των ουραγίων χωρών από τις 64 μειώθηκε στις 10 ποσοστιαίες μονάδες τα τελευταία τέσσερα έτη. Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων κρίνεται πολύ θετική καθώς ο μέσος όρος της ΕΕ των 28+ χωρών τη διετία 2016-2017 είναι στο 82%.
Κορυφαίες χώρες: **Μάλτα, Δανία, Πορτογαλία, Φινλανδία, Αυστρία, Σουηδία, Ολλανδία, Εσθονία, Ισλανδία, Νορβηγία και Ισπανία.**

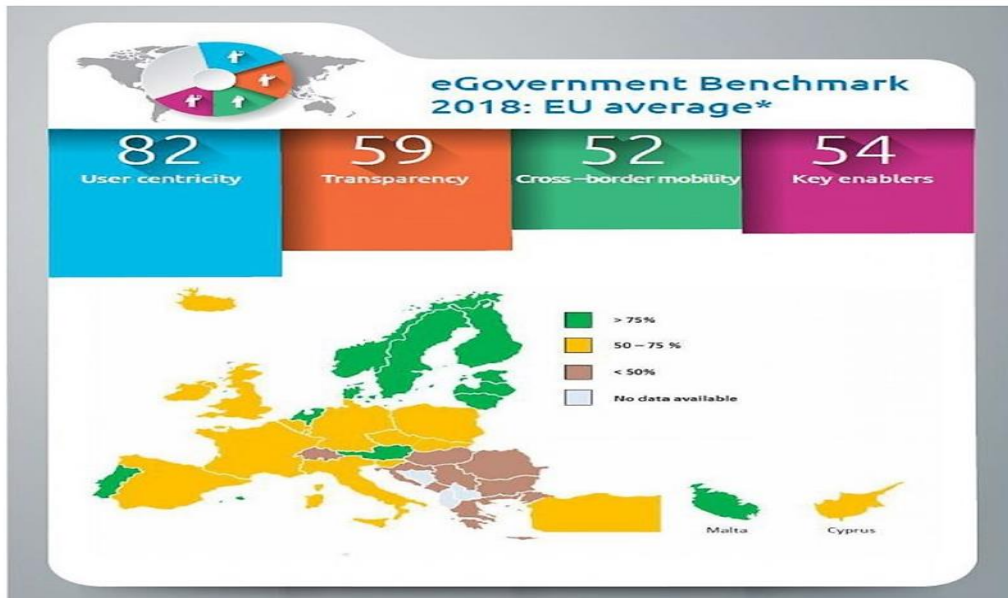


Σχήμα 9.6. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και επικέντρωση χρηστών στην Ευρώπη - Πηγή: eGovernment benchmark report 2018

2. **Transparency: διαφάνεια στη λειτουργία και παροχή υπηρεσιών καθώς και το επίπεδο ελέγχου προσωπικών δεδομένων.** Θετικά τα στοιχεία για τη διαφάνεια των δημόσιων οργανισμών σημειώνοντας τα καλύτερα ποσοστά (71%). Το ψηφιακό χάσμα των 65 ποσοστιαίων μονάδων μεταξύ των χωρών με τις καλύτερες και τις χειρότερες επιδόσεις περιορίστηκε στις 5 ποσοστιαίες μονάδες σε σύγκριση με τα αποτελέσματα του 2012 και του 2013.
Ο μέσος όρος της ΕΕ των 28+ χωρών τη διετία 2016-2017 κυμάνθηκε στο 59%.
Κορυφαίες χώρες: **Μάλτα, Λιθουανία, Εσθονία, Αυστρία.**

3. **Cross-border mobility: διασυνοριακή κινητικότητα.** Το ποσοστό διαθεσιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών των πολιτών εκτός της χώρας διαμονής τους είναι μεγαλύτερο στις επιχειρήσεις (72%) από ότι στους πολίτες (59%). Το σημερινό επίπεδο χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών των ευρωπαϊκών πολιτών σε άλλη χώρα δείχνει ότι η διαφορά χωρών ανάμεσα στις υψηλότερες και χαμηλότερες επιδόσεις μειώθηκε σημαντικά (από τις 44 στις 11 ποσοστιαίες μονάδες). Ο μέσος όρος της ΕΕ των 28+ χωρών τη διετία 2016-2017 είναι στο 54%. Κορυφαίες χώρες: **Μάλτα, Σουηδία, Εσθονία, Φιλανδία.**
4. **Key enablers: βασικοί ενεργοποιητές- προϋποθέσεις.** Τα ποσοστά διαθεσιμότητας χρήσης Ηλεκτρονικής Ταυτοποίησης eID (51%), Ηλεκτρονικών Εγγράφων eDocuments (53%), αυθεντικών πηγών (53%) και Ψηφιακού ταχυδρομείου (52%) αποκαλύπτουν την αδυναμία χρήσης των συγκεκριμένων εργαλείων από τις μισές υπηρεσίες της ΕΕ. Η διαφορά μεταξύ των κορυφαίων και των κατώτερων χωρών μειώθηκε ελάχιστα (κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες τα τελευταία τέσσερα έτη). Ο μέσος όρος της ΕΕ των 28+ χωρών τη διετία 2016-2017 είναι στο 54%. Κορυφαίες χώρες: **Η Εσθονία, η Λετονία και η Λιθουανία** αξιολογούνται ως οι αποτελεσματικότερες χώρες στη την ψηφιοποίηση των δημόσιων διοικήσεων και την υιοθέτηση ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών.

Τέλος, οι χώρες που λειτουργούν σύμφωνα με τις αναμενόμενες επιδόσεις με βάση τα χαρακτηριστικά τους είναι **η Ελλάδα, η Βουλγαρία, η Δανία, η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες, η Πολωνία και η Σλοβενία.**

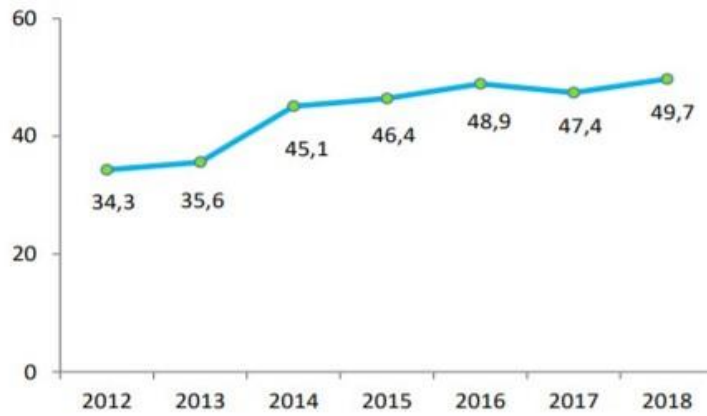


Σχήμα 9.7. Επίδοση των ευρωπαϊκών χωρών στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και στα κριτήρια αναφοράς – Πηγή: eGovernment benchmark report 2018

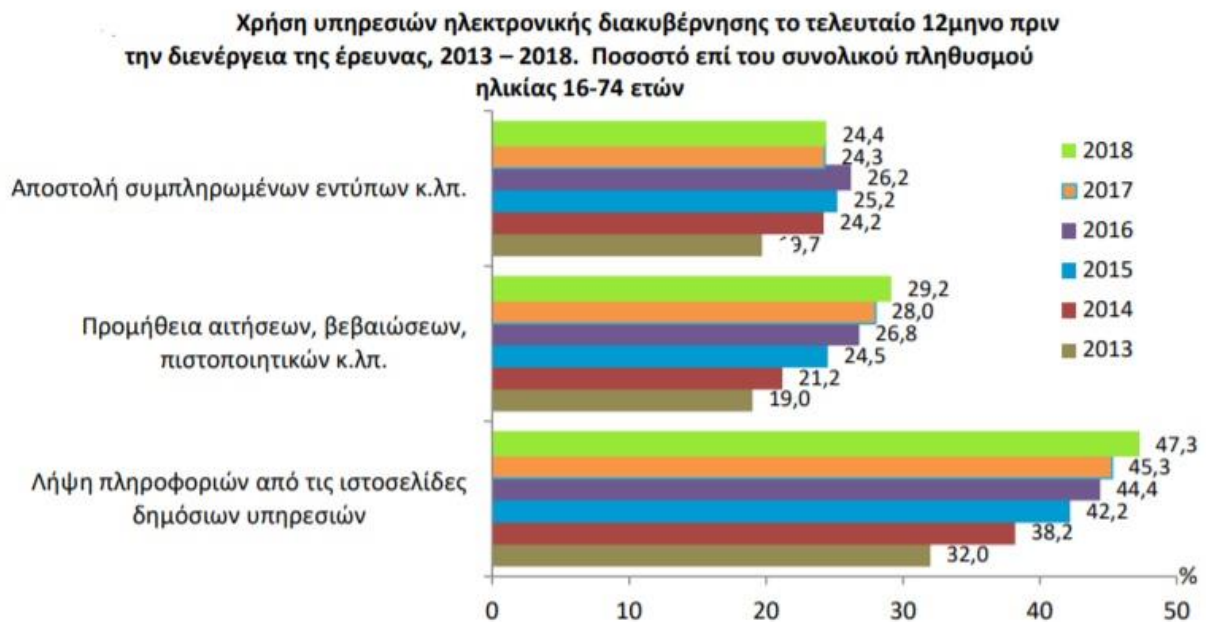
9.6. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα το 2018 - Έρευνα Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ)

Σύμφωνα με την Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από Νοικοκυριά και Άτομα (ΕΛΣΤΑΤ, 2018), **το 2018 ένας στους δύο Έλληνες έκανε χρήση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (49,7%)**, με σχετική αύξηση 2,2% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (47,4%). Οι υπηρεσίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν κάθε συναλλαγή των πολιτών με δημόσιες υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου, για προσωπική χρήση για υποχρεώσεις τους (π.χ. φορολογική δήλωση), επίσημα έγγραφα (π.χ. πιστοποιητικό γέννησης), υπηρεσίες εκπαίδευσης (π.χ. δημόσιες βιβλιοθήκες) και υπηρεσίες δημόσιας υγείας (προγραμματισμό ημερομηνίας εξέτασης, έκδοση πιστοποιητικού νοσηλείας) (Σχήμα 9.8.).

Η καταγραφή της διαχρονικής εξέλιξης της χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών (έτη 2013 έως 2018) αποδεικνύουν την **διαρκή αύξηση στη λήψη πληροφοριών και πιστοποιητικών από ιστοσελίδες δημόσιων υπηρεσιών**. Αντιθέτως η μικρή κάμψη ποσοστών (1,8% τη διετία 2016-2018) στην αποστολή συμπληρωμένων αιτήσεων οφείλεται στην έλλειψη γνώσεων των πολιτών στη χρήση της ιστοσελίδας (8,1%) και στην εκπροσώπηση τους από φοροτεχνικό ή μέλος της οικογένειας (98%, ποσοστό αυξημένο κατά 4,8% σε σχέση με το 2017) (Σχήμα 9.9).



Σχήμα 9.8. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα 2012-2018 –
 Πηγή: <https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/SFA20/>



Σχήμα 9.9. Ποσοστά συναλλαγών με δημόσιες υπηρεσίες μέσω διαδικτύου τα έτη 2013-2018
 Πηγή: <https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/SFA20/>

Κεφάλαιο 10.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρήθηκε η αξιολόγηση του θεσμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και η ανάδειξη της συμβολής του στην ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης. Από τη σύστασή τους το 2002 έως σήμερα, η αποτίμηση που δύναται να γίνει κρίνεται ιδιαίτερος θετική. Η εξέλιξη των ΚΕΠ από τα «Γραφεία του Πολίτη» στα νησιά του Αιγαίου με ελάχιστα γραφεία, υπαλλήλους και μηδαμινές υποδομές σε δημόσιο οργανισμό με τα περισσότερα υποκαταστήματα στην Ελλάδα και τη μεγαλύτερη προσέλευση εξυπηρετούμενων πολιτών, αποδεικνύει την αντοχή και τη διάρκεια της υπηρεσίας στο πέρασμα δεκαεπτά ετών. Θετικό γεγονός αποτελεί και η στήριξη από όλες τις εκλεγμένες κυβερνήσεις στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Η ανάλυση SWOT για τα ΚΕΠ που πραγματοποιήθηκε κατά την εκπόνηση της διατριβής, μας οδηγεί στα ακόλουθα συνοπτικά συμπεράσματα:

- Τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία της υπηρεσίας, για πολίτες, επιχειρήσεις και δημόσια διοίκηση συμβάλλουν στη εξοικονόμηση χρόνου, κόστους και μετακινήσεων και τη μείωση της υπέρμετρης γραφειοκρατίας και διαφθοράς στις δημόσιες συναλλαγές.
- Τα ΚΕΠ παραμένουν ως η πιο αξιόπιστη και προτιμώμενη υπηρεσία του ελληνικού Δημοσίου, δεν αποτελούν ακόμη όμως το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με το ελληνικό δημόσιο. Η διατήρηση του μεσολαβητικού τους ρόλου σε αρκετές περιπτώσεις, για την ενημέρωση πολιτών και τη διευκόλυνση στη συγκέντρωση των απαραίτητων δικαιολογητικών ,σήμερα δεν αρκεί. Η αποστολή αιτήσεων και εγγράφων με τηλεμοιοτυπία (FAX), το πλήθος των δικαιολογητικών που επανυποβάλλονται και οι καθυστερήσεις στην έκδοση τελικών πράξεων από λοιπές υπηρεσίες αλλοιώνουν το διεκπεραιωτικό χαρακτήρα των ΚΕΠ.
- Η αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής και των εφαρμογών ΤΠΕ (ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογές λογισμικού) θα μετατρέψουν τα ΚΕΠ σε μια σύγχρονη και ψηφιακή δημόσια υπηρεσία, η οποία θα αποτελεί καλή πρακτική ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Αξιοσημείωτη είναι η δυνατότητα λειτουργίας ορισμένων ΚΕΠ ως Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) καθώς παρέχουν στις επιχειρήσεις μια σειρά πλεονεκτημάτων, όπως για παράδειγμα η αδειοδότηση για την ίδρυση και επέκταση επιχείρησης και άλλες συναφείς διαδικασίες, με αυτοπρόσωπη παρουσία σε ΚΕΠ ή εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικό τρόπο. Επίσης μπορεί ο ενδιαφερόμενος να καταθέσει το φάκελό του για διεκπεραίωση από και προς οποιαδήποτε ευρωπαϊκή χώρα. Στην Ελλάδα για τα ΕΚΕ αρμόδια είναι η εθνική πύλη ERMIS. Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης οφείλει να γνωστοποιήσει και να προβάλλει περισσότερο την παραπάνω διαδικασία (μέσω τηλεοπτικών σποτ ή ενημερωτικών φυλλαδίων) κυρίως για νεοσύστατες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια της εργασίας καταγράφηκαν τα σημαντικότερα εργαλεία βελτίωσης ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και ο τρόπος εφαρμογής ορισμένων εξ αυτών σε ΚΕΠ. Η μεγάλη χρησιμότητα του ευρέως διαδεδομένου σε Ευρώπη και Ελλάδα ΚΠΑ έγκειται, εκτός των άλλων, στη σύγκριση και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ φορέων διαφορετικών χωρών για τη δημόσια διοίκηση. Η πιστοποίηση ποιότητας κατά ISO σε δημοσίου φορείς συμβάλλει στη συνεπή παροχή και αναβάθμιση υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πολιτών. Με τη μέθοδο μέτρησης ικανοποίησης πελατών SERVQUAL εντοπίζονται κενά, δυσλειτουργίες και δυνατότητες βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών. Στα ΚΕΠ η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου παρέχει πληροφορίες για την απόδοση της υπηρεσίας, το βαθμό εξυπηρέτησης και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, καθώς και τη συνεργασία με τις υπόλοιπες υπηρεσίες. Παράλληλα η χρήση του μοντέλου αριστείας EFQM στα ΚΕΠ αποτυπώνει την ικανότητα της ηγεσίας να εφαρμόζει τις αρχές ολικής ποιότητας και τα πρότυπα ποιότητας, να βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, την υλικοτεχνική υποδομή και να αξιοποιεί τις ΤΠΕ.

Ακολούθως στη διατριβή καταγράφεται η διαχρονική προσπάθεια και η στρατηγική της Ευρώπης για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η στρατηγική της Λισαβόνας αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την ουσιαστική πρόσβαση σε εφαρμογές του διαδικτύου από πολίτες και υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Με τα σχέδια δράσης eEurope επετεύχθη η ηλεκτρονική διάθεση βασικών διοικητικών υπηρεσιών σε όλα τα ευρωπαϊκά κράτη μέλη. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ, μέσω των στρατηγικών i2010 και Ευρώπη 2020, ενίσχυσε τις καινοτόμες υπηρεσίες και τόνωσε την ψηφιακή οικονομία, ενώ το επόμενο σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2011-2015 συνέβαλε στη ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και λύσεων μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών. Με την εφαρμογή του τρέχοντος σχεδίου δράσης 2016-2020 για την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ψηφιακή Διακήρυξη του Ταλίν, υλοποιείται ο στόχος του εκσυγχρονισμού και της πλήρους ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης με ορόσημο έτος το 2020.

Σήμερα τα περισσότερα κράτη μέλη της ΕΕ αντιλαμβάνονται τα οφέλη που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, ενσωμάτωσαν τα αντίστοιχα προγράμματα και απολαμβάνουν τα αποτελέσματα. Οφείλουν όμως σε ενισχυμένο θεσμικό και νομικό πλαίσιο να προασπίσουν τα συμφέροντα των πολιτών τους σε επίπεδο διαφάνειας, ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων και συναλλαγών, αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της ποιότητας ζωής.

Στη διπλωματική εργασία διερευνήθηκαν και παρουσιάστηκαν αντίστοιχες με τα ΚΕΠ, Υπηρεσίες μιας Στάσης και κυβερνητικές πύλες εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων σε χώρες της ΕΕ, αποτελώντας παράδειγμα καλών πρακτικών στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών στις ευρωπαϊκές χώρες θα ενδυναμώσει το ρόλο των ηλεκτρονικών τους υπηρεσιών και θα οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη για πολίτες, επιχειρήσεις και δημόσια διοίκηση. Επιπλέον οι χώρες, λαμβάνοντας υπόψη τις αξιολογήσεις και τις εκθέσεις αναφοράς που βασίζονται σε δείκτες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καλύπτουν τις αδυναμίες τους που προκύπτουν από το ψηφιακό χάσμα και υλοποιούν μέτρων και δράσεις για την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Σύμφωνα λοιπόν με τις διεθνείς μεθοδολογίες του ΟΗΕ και της ΕΕ για την εκτίμηση της προόδου κάθε χώρας στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες κυριαρχεί η διαλειτουργικότητα και η συνεργασία μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών (π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστρία).

Ορισμένες ευρωπαϊκές κυβερνήσεις προχωρούν σε πλήρη επανασχεδιασμό

διαδικασιών, ενοποίηση υπηρεσιών για την προσαρμογή στη νέα ψηφιακή εποχή και διεκπεραίωση των συναλλαγών από μία κυβερνητική πύλη προς εξυπηρέτηση του πολίτη και εξοικονόμηση κρατικών πόρων (π.χ. Αυστρία, Ολλανδία).

Υπηρεσίες μιας Στάσης εφαρμόζουν Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας με βάση το Πρότυπο ISO 9001:2008, εξασφαλίζοντας ομοιόμορφη λειτουργία όλων των ΚΕΠ της χώρας και ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες (π.χ. Κύπρος).

Η χρήση ψηφιακής ταυτότητας και ψηφιακού ταχυδρομείου δίνει στους πολίτες τη δυνατότητα διεκπεραίωσης του συνόλου των δημόσιων τους συναλλαγών (εκτός ελαχίστων περιπτώσεων) ηλεκτρονικά 24 ώρες το 24ωρο, μειώνοντας το κόστος σε όλο το δημόσιο τομέα (π.χ. Εσθονία, Δανία).

Από την παρουσίαση των βέλτιστων πρακτικών και τη μελέτη σύγκρισης των ευρωπαϊκών χωρών στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εξάγεται το εξής συμπέρασμα:

Οι πολίτες των ψηφιακά ανεπτυγμένων χωρών όπως είναι η Εσθονία, η Δανία, η Σουηδία, η Φιλανδία, η Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Νορβηγία και η Μάλτα απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από το σχεδιασμό στρατηγικής και τη χρήση των ΤΠΕ, στις συναλλαγές τους με τους δημόσιους φορείς. Η διευκόλυνση της πρόσβασης σε πληροφορίες, περιεχόμενο και γνώσεις, η ταχύτερη εξυπηρέτηση και η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας συνάδει με τον εκσυγχρονισμό των φορέων δημόσιας διοίκησης και την παροχή αναβαθμισμένων δημόσιων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Όπως υποδεικνύει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στις περιπτώσεις των υπολοίπων κρατών μελών της ΕΕ που οι ψηφιακές επιδόσεις τους υπολείπονται του μέσου όρου της ΕΕ ή παρουσιάζουν στασιμότητα, είναι αναγκαίο να ληφθούν μέτρα τόσο σε επίπεδο ΕΕ όσο και σε εθνικό, ώστε να αρθούν τα εμπόδια που επιβραδύνουν την πλήρη αξιοποίηση των ψηφιακών τους δυνατοτήτων.

Τέλος, όπως αποτυπώνεται στη μελέτη της διατριβής, η Ελλάδα σύμφωνα με τους δείκτες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την αξιολόγηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έχει σημειώσει σημαντικά αλλά σχετικά αργά βήματα προόδου τα τελευταία έτη. Αναβάθμισε τη θέση της, ιδιαίτερα στο πεδίο της ηλεκτρονικής συμμετοχής και ανήκει στην ομάδα των ψηφιακά πλέον ανεπτυγμένων χωρών. Ουσιαστικά όμως υπολείπεται των υπολοίπων χωρών της ομάδας λόγω της χαμηλής ψηφιακής της ωριμότητας. Συγκεκριμένα η χώρα μας παρουσιάζει υστέρηση στις ψηφιακές δεξιότητες και τεχνολογίες, οι επιδόσεις στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες παρουσιάζουν πρόοδο αλλά είναι κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ. Επιπλέον χαμηλές είναι οι εθνικές της υποδομές για την ανάπτυξη της ψηφιακής επιχειρηματικότητας και των δραστηριοτήτων.

Στην κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αναπτύχθηκαν σημαντικές πρωτοβουλίες όπως η Θεσμοθέτηση Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής και η εκπόνηση Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής με ορίζοντα το 2021. Απαιτείται όμως εντατικοποίηση των προσπαθειών και συνεργασίας της πολιτείας με τις επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τους ειδικούς των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου στις ψηφιακές δεξιότητες και αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών, όπως είναι τα ΚΕΠ, για ένα σύγχρονο κράτος φιλικό προς τον πολίτη με διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα.

Βιβλιογραφία & σύνδεσμοι

Αριθ ΥΑΠΦ.19.7/14/380 – ΦΕΚ β 1561 – 23.09.2010 Οργάνωση, Λειτουργία και Αρμοδιότητες των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης (ΕΣΚΕ) – Ηλεκτρονική Διεκπεραίωση Διαδικασιών από τα ΕΚΕ.
<http://www.odigostoupoliti.eu/organosi-litourgia-ke-armodiotites-ton-enieion-kentron-exipiretisis-eke-ilektroniki-die0kpreosi-diadikasion-apo-ta-eke/>

Αρχή Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου (ΑΠΕΔ) <http://www.aped.gov.gr/>

Αυγέρης Α., Μπουραζάνη Κ. & Κοντογεώργος Α.,(2016). Ποιότητα Υπηρεσιών Στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ): Μια Εμπειρική Διερεύνηση στη Βόρεια Ελλάδα. 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τεχνολογίας, Οικονομίας και Διοίκησης - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.
https://www.researchgate.net/publication/315770168_Poioteta_Yperesion_Sta_Kentra_Exypereteses_Politon_KEP_Mia_Empeirike_Diereunese_Ste_Boreia_Ellada

Alan Dutka (1995), AMA Handbook of customer satisfaction: a complete guide to research, planning and implementation. NTC Business Books.

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων: http://www.gsis.gr/gsis/info/gsis_site/index.html

Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος, Γ. (2000). Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης Πελάτη-Το σύστημα MUSA. Αθήνα. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Crosby B. P. (1979). Quality is free, the art of making quality certain. Hodder & Stoughton, New York.

Czarnecki M. T. (1999). Managing by measuring: How to improve your organization's performance through effective benchmarking

Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ 43

Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας (2η ed.). Αθήνα: Interbooks

Δήμος Θεσσαλονίκης. Πύλη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. <https://opengov.thessaloniki.gr/egovernment-greek>

Δημοσιογραφικά-Εβδομαδιαία ηλεκτρονική εφημερίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (17 Απριλίου 2018). Available from: <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/>, σελ 15-16

Διαδικτυακή Πύλη Υπουργείου Οικογένειας και Νεολαίας Αυστρίας <https://www.frauen-familien-jugend.bka.gv.at/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Βελγίου <https://www.belgium.be/en>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Γαλλίας <https://www.service-public.fr/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Δανίας <https://lifeindenmark.borger.dk/Coming-to-Denmark/CPR-Bank-NemID/nemid>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Δανίας
<http://icitizen.dk/~media/ICS/Docs/ICSDanskA5flyer.ashx>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Εσθονίας <https://e-estonia.com/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Ηνωμένου Βασιλείου <https://www.gov.uk/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Ιρλανδίας
<http://www.citizensinformation.ie/en/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Ιταλίας
<https://teamdigitale.governo.it/en/projects/digital-payments.htm>

Διαδικτυακή πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Κυπριακής Δημοκρατίας
http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/citizen_gr?OpenForm&access=0&SectionId=citizen&CategoryId=none&SelectionId=home&print=0&lang=el

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Νορβηγίας <https://www.norge.no/en/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Ολλανδίας
<https://www.bmfj.gv.at/familie/finanzielleunterstuetzungen/familienbeihilfe0/antrag-familienbeihilfe.html>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Ολλανδίας <https://ondernemersplein.nl/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Σουηδίας <https://deladigitalt.se/#loggain>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Φιλανδίας <https://www.suomi.fi/etusivu/>

Διαδικτυακή Πύλη εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων Φιλανδίας <https://hri.fi/fi/>

Dale B. & Cooper C. (1992). Total quality and human resources: an executive guide. Blackwell, Oxford, pp.2

Deming E. (1982). Quality, productivity, and competitive positions. MA, MIT.

Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς – Μπριτάνικα, (1991) «Ποιότητα» τόμος 50ος, σελ. 9, Αθήνα. Εκδόσεις Πάπυρος.

Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης: <http://www.syzefxis.gov.gr/>

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας, Available from: http://archive.ekt.gr/content/display3e11.html?ses_mode=rnd&ses_lang=el&prnbr=14915

Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας, (2012). Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών. <http://www.egif.gov.gr/portal/page/portal/egif/>

Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας (2006). Μελέτη Επισκόπησης Πληροφορικής Ελλάδας 2006. Available from: <https://www.epe.org.gr/index.php?id=65>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017). Υπουργική δήλωση για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση - Δήλωση του Ταλίν Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>

Euractiv (2004). eEurope - An Information Society for All. Available from: <https://www.euractiv.com/section/digital/linksdossier/eeurope-an-information-society-for-all/>

- European Commission (2003). Summaries of EU Legislation. eEurope 2002. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l24226a&from=EL>
- European Commission (2006). eGovernment. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l24226b&from=EL>
- European Commission (2006). Summaries of EU Legislation. i2010 eGovernment Action Plan. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A124226j>
- European Commission (2009). Summaries of EU Legislation. i2010: Information Society and the media working towards growth and jobs. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:c11328>
- European Commission (2010). Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη: βασικές πρωτοβουλίες. Available from: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-200_el.htm
- European Commission (2010). Summaries of EU Legislation. eEurope 2005. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l24226>
- European commission (2016). Employment, Social Affairs & Inclusion. Policies and activities. Access City Award 2016 - Examples of best practice for making EU cities more accessible (2016). Available from: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2237>
- European Commission, (2016). Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions Eu Egovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating The Digital Transformation Of Government. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:52016DC0179>
- European Commission. European Semester: Thematic factsheet – Quality of public administration – 2017. Available from: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/thematic-factsheets/public-administration_en
- European Commission (2018). European eGovernment Action Plan 2011-2015. Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015>
- European Commission (2018). eGovernment Benchmark 2018: the digital efforts of European countries are visibly paying off. Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2018-digital-efforts-european-countries-are-visibly-paying>
- European Commission (2018). The Digital Economy and Society Index (DESI) - Digital Scoreboard. Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/greece> [29/11/2018].
- European Commission (2018). Digital Economy and Society Index Report 2018 - Digital Public Services. Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-public-services-scoreboard>
- European Commission - Policies, Information and Services, 2018. The Digital Economy and Society Index (DESI). Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
- European Commission, (n.d.). European eGovernment Action Plan 2016-2020 Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>
- European Foundation for Quality Management Model (EFQM) <http://www.efqm.org>
- European Foundation for Quality Management Model (EFQM) <http://www.efqm.gr/>

- European Parliament (2004). The Lisbon strategy: a more competitive Europe, with more and better jobs. Available from: <http://www.europarl.europa.eu/highlights/el/1001.html>
- Ζαβλανός Μ. (2003). «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 27
- Ζαβλανός, Μ. (2006). Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.
- Garvin, D. (1988). Managing quality-the strategic and competitive edge, New York: London: Free press Collier Macmillan
- Gilbert G. (1992). Quality improvement in a defense organization, Public productivity and management review
- Grönlund, Å. (2004). Introducing e-Gov: History, definitions, and issues. Communications of the Association for Information Systems, 15, pp. 1.
- Hahamis, P., Iles J. and Mike Healy, M. (2005). e-Government in Greece: opportunities for improving the efficiency and effectiveness of local government. Proceedings of the 5th European Conference on e-Government (ECEG 2005), Antwerp, 16-17 June 2005.
- Heeks, R.B. [2001], Reinventing government in the information age. R.B. Heeks (ed.), Routledge, London, pp. 9-21
- Ιστότοπος ΓΕΩΤ.Ε.Ε. <https://geotee.gr/MainNewsDetail.aspx?CatID=1&RefID=22210&TabID=1>
- Ιστότοπος e-Trikala <https://www.e-trikalas.gr/>
- Ιστότοπος παροχής στατιστικών στοιχείων διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών <http://kepstats.yap.gov.gr/AboutKepstats>
- Ιστότοπος Ομοσπονδιακού Υπουργείου Δικαιοσύνης Αυστρίας <https://www.justiz.gv.at/web2013/home/justiz/aktuelles/aeltere-beitraege/2016/justiz-30--basis-fuer-papierloses-arbeiten~2c94848b5461ff6e01576bac60e54286.de.html?highlight=true>
- Ιστότοπος Smart Trikala <https://trikalacity.gr/smart-trikalas/#latestNews>
- Ιστότοπος Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού Κύπρου http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument
- Ιστότοπος Τμήματος Υπηρεσιών Πληροφορικής Κύπρου <http://www.cyprus.gov.cy/portal/portal.nsf/gwp.getCategory?OpenForm&access=0&SectionId=citizen&CategoryId=%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82&SelectionId=none&print=0&lang=el>
- Ιστότοπος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης- Υπουργείο. http://www.ydmed.gov.gr/?page_id=42
- International Organization for Standardization (ISO) <https://www.iso.org/standards-in-action.html>
- Juran J.M. (1992). Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services. The Free Press, New York
- Κέντρο Επενδύσεων Ηρακλείου http://www.psifiaki-ipografi.gr/2016/09/blog-post_20.html
- ΚΕΠ Δήμου Σύρου – Ερμούπολης- έγγραφο <https://cyclades24.gr/wp-content/uploads/2018/05/KEP.pdf>
- Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρίες και Πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Κέφης, Β. (2005). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., 2012. eGIF Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας . Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Η.Σ. Available from: <http://www.e-gif.gov.gr/portal/page/portal/egif/>
- Λαζακίδου , Α. (2016). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες προς Πολίτες και Επιχειρήσεις, αυτοέκδοση, σελ 7.
- Λογοθέτης, Ν. (1992). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks. Κεφ 5ο, σελ 141.
- Λογοθέτης, Ν. (1993). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks, σελ 20-23-26
- Millard, J. (2003). ePublic services in Europe: past, present and future. Available from: <http://www.teknologisk.dk/english/7869>
- Ν. 3852/2010. Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 87/7-6-2010)
- Οργανισμός Έρευνας Και Ανάλυσης ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ, 2018. Μελέτη της ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Στην Ελλάδα - Μια Μελέτη. Available from: https://www.dianeosis.org/2018/03/e_government_post/
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development, (2003), “The E-Government Imperative: Main findings”
- Πάλλης, Χ., (2017), Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση & Θεσμοί – Κώδικας ΟΤΑ, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σελ. 19, 20.
- Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο <https://www.sch.gr/>
- Παπατζίκου, Μ. (Ιανουάριος 2005). Η μετάβαση από το ISO 9001:2000 στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA). Θεσσαλονίκη.
- Περιφέρεια Κρήτης (2017). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση E-Government - Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014 – 2019. Available from: <https://www.crete.gov.gr/category/i-perifereia/stratigikos-shediasmos/>
- Πολίτης Ι. (2005). Συνεισφορά πολυκριτήριας ανάλυσης στα συστήματα ποιότητας (business excellence). Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Διδακτορική Διατριβή.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-40.
- Porter, L., & Tanner, S. (Eds.). (2012). *Assessing business excellence*. Routledge
- Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2008) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government): Εφαρμογές, Οφέλη και Κίνδυνοι. Available from: https://www.researchgate.net/publication/283215558_Elektronike_Diakybernese_EGovernment_Epharmoges_Ophele_kai_Kindynoi
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ), (2017). Έρευνα του ΣΕΒ «Ο σφυγμός του επιχειρείν 2017». Available from: <http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmirosi/erevnes-meletes-2/etisia-erevna-sev-osfygmos-tou-epicheirein-2018-sevbusinesspulse/>

- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ) & εταιρεία ACCENTURE (2017). Μελέτη με θέμα «Ψηφιακή Στρατηγική για την Ελλάδα», Available from: <http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/erevnes-meletes-2/meleti-me-thema-psifiaki-stratigiki-gia-tin-ellada/>
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ) (2018). Έρευνα του ΣΕΒ «Ο σφυγγός του επιχειρείν 2018»: «Η δουλειά των μεταρρυθμίσεων δεν τέλειωσε ακόμη». Available from: <http://www.sev.org.gr/vivliothiki-tekmiriosi/evdomadiaio-deltio-gia-tin-elliniki-oikonomia/p2/>
- Τασόπουλος, Α., (2017), Σημειώσεις μαθήματος Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στους ΟΤΑ, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σελ 60.
- Τσακίρη, Π., (2017). Η βελτίωση της ποιότητας στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών: Νέες προκλήσεις και εφαρμογές καινοτόμων καλών πρακτικών .Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής. Διεκπεραίωση διαδικασιών μέσω EUGO – Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), ως Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΕΚΕ) και των καθ' ύλην αρμοδίων υπηρεσιών <http://www.yap.gov.gr/index.php/themata-enimerosis-politi/nea-enimerosi-menu/190-news-eugo-eke.html>
- Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής. Θέματα Ηλ. Διακυβέρνησης. Καλές Πρακτικές. <http://www.yap.gov.gr/index.php/themata-egov-menu/kales-prkatikes-menu.html>
- Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής. Θέματα Ηλ. Διακυβέρνησης. Δικτυακοί Τόποι Πύλες. <http://www.yap.gov.gr/index.php/themata-egov-menu/kales-prkatikes-menu/77-unpublished/33-sitesgates.html>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Εγχειρίδιο ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 - βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης . Available from: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Έρευνα για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2018 του ΟΗΕ: η Ελλάδα στις κορυφαίες χώρες του κόσμου. Available from: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=30693>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Πρόγραμμα Διαύγεια. Available from: <https://diavgeia.gov.gr/info>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 Available from: <http://www.minadmin.gov.gr/?cat=100>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Σχέδιο Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2020. Available from: http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=12126
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Σχετικά με την 48η απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της ΚΕΔΕ Available from: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=21077>
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2016). Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Available from: <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/>
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης Και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής. <http://www.yap.gov.gr>
- Υπουργείο εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2002). Εγκύκλιος με Θέμα : Λειτουργία των «Κέντρων Εξυπηρέτησης πολιτών» (Κ.Ε.Π.) των Περιφερειών της Χώρας.
- Υπουργείο Εσωτερικών. Δικτυακός Τόπος Διαβουλεύσεων. <http://www.opengov.gr/ypes/?p=980>

- Υπουργείο Εσωτερικών. Πολιτικές και δράσεις. Πρόγραμμα Πολιτεία. Available from:
<http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/ProgrammPoliteia/>
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Εγκύκλιος με θέμα: Λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών , αρ . πρωτ/ οικ.10025 /24-5-2009
- UN e-Government Knowledgebase. The United Nations E-Government Survey 2018. Available from:
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>
- UN e-Government Knowledgebase. E-participation index. Available from:
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/about/overview/e-participation>
- Woodruff R. B. and S. F. Gardial (1996). Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction
- Φραγκούλη, Ν. (2016). Ευρωπαϊκή Ένωση πολλών ταχυτήτων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Available from: <http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/7601137/europaiki-enosi-pollon-tahutiton-stin-ilektroniki-diakubernisi/>
- Zeithaml, V.A., Parasuraman. A. & Berry, L.L. (1990). Delivering quality service. New York: Free Press