

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ  
ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΒΑΣΕΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ(ΣΔΒΔ)  
ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.  
Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΠΟΛΙΤΑΚΗ ΕΛΕΝΗ – ΝΑΥΣΙΚΑ Α.Μ.:7920**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2012**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε όλους τους τομείς. Αναφορικά με την πολιτική ζωή, η εισαγωγή των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση περιγράφεται με τον όρο «ηλεκτρονική διακυβέρνηση». Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επηρεάζει θετικά τη ζωή των πολιτών και των επιχειρήσεων με την ευκολότερη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και την πληροφόρηση. Μέσω των διαδικασιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, βελτιώνεται το βιοτικό επίπεδο των πολιτών και αυξάνεται η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, προτεραιότητα των παραπάνω είναι η άρση κάποιων εμποδίων για τη εύρυθμη λειτουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η δημιουργία προϋποθέσεων κατάλληλων για την εξέλιξή της. Συγκεκριμένα η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα στις τελευταίες χώρες στην ευρωπαϊκή κατάταξη αναφορικά με την πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, γεγονός που κάνει επιτακτική την ανάγκη για νέες δομές στη διακυβέρνηση του Κράτους με ευεργετικές συνέπειες για την ανάπτυξή του.

## **ABSTRACT**

This study refers to the survey on the use and exploitation of the database systems management to the wider public sector and e-Government in Greece.

In the first chapter some basic concepts are presented, such as public enterprises administration, effectiveness, productivity and investment and the relationship among them.

In the second chapter public administration is analyzed. The differences of the public with the private sector and other aspects of bureaucracy are presented, while reference is made to the need for administrative reform.

In the third chapter the e-Government is developed. The benefits from its adoption, and some models of e-Government are presented. Also, reference is made to Governmental Portals.

In the fourth chapter e-Government in Greece is presented. The current situation, infrastructure and the legal framework, as well as certain applications are analyzed.

The fifth section refers to specific examples and best practices of e-governance at global level.

In the sixth chapter the findings from the study are analyzed. In particular, a valuation of all those that have been mentioned is made and proposals for electronic governance in general and in Greece are apposed.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ</b>	2
1.1. Δημόσιες επιχειρήσεις	2
1.2. Διοίκηση (Management)	4
1.3. Αποτελεσματικότητα	5
1.4. Παραγωγικότητα	6
1.5. Επενδύσεις	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	9
2.1. Διαφορές Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα	9
2.1.1. Γραφειοκρατία	9
2.2. Διοικητική μεταρρύθμιση	10
2.3. Δείκτες απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</b>	16
3.1. Οφέλη από την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	16
3.2. Μοντέλα Ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	18
3.2.1. Το Μοντέλο των τριών Δακτύλων	18
3.2.2. Το Μοντέλο των Layne και Lee	19
3.2.3. Το Μοντέλο SAFAD	19
3.2.4. Το Μοντέλο των 13 επιπέδων	20
3.3. Κυβερνητικές Πύλες	23
3.3.1. Οδηγίες και Πρότυπα για Κυβερνητικές Δικτυακές Πύλες	25
3.3.2. Δημιουργία Κυβερνητικής Πύλης	26
3.3.3. Συντήρηση Κυβερνητικής Πύλης	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	28
4.1. Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013	28
4.2. Πρόοδος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα	30
4.3. Υποδομή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	32
4.4. Ο Νόμος για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ</b>	37
5.1. Ιστοσελίδα Δήμου Ηρακλείου Κρήτης ( <a href="http://www.heraklion-city.gr">www.heraklion-city.gr</a> )	37
5.2. Ιστοσελίδα Δήμου Λευκωσίας Κύπρου ( <a href="http://www.nicosia.org.cy">www.nicosia.org.cy</a> )	38
5.3. Smart City στο Ισραήλ ( <a href="http://go.ariel.muni.il/ariel">go.ariel.muni.il/ariel</a> )	38
5.4. Ιστοσελίδα Δήμου Λουξεμβούργου ( <a href="http://www.vdl.lu">www.vdl.lu</a> )	38
5.5. Ιστοσελίδα του Δήμου Cork ( <a href="http://www.corkcity.ie">www.corkcity.ie</a> )	39
5.6. Η πόλη Issy-les-Moulineaux	39
5.7. Η πόλη Waterloo	40
5.8. Η πόλη- κράτος Σιγκαπούρη	41
5.9. Ηνωμένο Βασίλειο- ΗΠΑ	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	43
6.1. Συμπεράσματα	43
6.2 Προτάσεις	45
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	48

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το διαδίκτυο (Internet) αποτελεί το νέο δίαυλο επικοινωνίας και το σημείο συνάντησης των ανθρώπων και θεωρείται ένα άκρως δημοκρατικό μέσο μαζικής επικοινωνίας, το οποίο καθιστά ισχυρότερο τον μέσο άνθρωπο, καθώς του δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε μεγάλο όγκο πληροφοριών συγκεντρωμένων σε ένα "χώρο" και την δυνατότητα της προσωπικής επιλογής των πληροφοριών αυτών. Αποτελεί χώρο εκδήλωσης απόψεων και ενημέρωσης πολιτών, τόπο δυνητικής συνάθροισης για «συζήτηση» ή πολιτική παρέμβαση, μέσο εκπαίδευσης αλλά και πεδίο ανταγωνισμού, πεδίο διαφήμισης, προβολής και πώλησης αγαθών.

Μια από τις πιο σημαντικές επιδράσεις που είχε το Διαδίκτυο στις κυβερνήσεις των χωρών, είναι η μεταβολή της προσέγγισης του πολίτη. Η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από τη γραφειοκρατία και την καθυστέρηση των διαδικασιών, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Το σύνολο των αρχών με τους οποίους επιτυγχάνεται η δημόσια διοίκηση αποτελούν τη διακυβέρνηση.

Η διακυβέρνηση μιας χώρας αποτελεί διαφορετική πτυχή από την κυβέρνησή της. Η διακυβέρνηση δίνει έμφαση στους τρόπους σύμφωνα με τους οποίους λαμβάνονται οι αποφάσεις, ενώ η κυβέρνηση σχεδιάζει τον ξεχωριστό τρόπο με τον οποίο αυτές οι αποφάσεις θα εκτελεστούν. Επομένως, η παροχή μιας υπηρεσίας είναι μια λειτουργία που κατά κύριο λόγο εκτελείται από την κυβέρνηση μιας χώρας, ενώ το κατά πόσο και αν μια υπηρεσία θα παρέχεται, είναι θέμα της διακυβέρνησης. Βέβαια, σε μια κοινωνία με συνεχώς αυξανόμενη ευελιξία, οι δύο αυτές πτυχές μεταβάλλονται και συνυπάρχουν σε μια ολοκληρωμένη μορφή.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η παροχή τυποποιημένων υπηρεσιών πληροφόρησης ή και συναλλαγών, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά μέσα, και κατά κύριο λόγο το Διαδίκτυο και τις τεχνολογίες του. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι ουσιαστικά ο ενδιάμεσος στις συναλλαγές μεταξύ πολιτών και κυβερνήσεων.

Με βάση τις απαιτήσεις και τα δεδομένα για μια αποτελεσματική κυβέρνηση, τα στελέχη του δημοσίου τομέα συνεχώς αναζητούν νέους τρόπους βέλτιστης χρήσης των νέων τεχνολογιών, προκειμένου να παράσχουν τις υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Μεταβάλλοντας σε ηλεκτρονικές τις παραδοσιακά γραφειοκρατικές διαδικασίες καθώς και τις φυσικά παρεχόμενες υπηρεσίες, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει τη δυνατότητα να προσφέρει με πιο γρήγορο, αποδοτικό και ποιοτικό τρόπο κυβερνητικές υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup>: ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ

## 1.1. Δημόσιες επιχειρήσεις

Η παραγωγή από το κράτος δημόσιων αγαθών αλλά παράλληλα και ιδιωτικών ικανοποιείται από οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι οργανισμοί αυτοί αποτελούν σημαντικό τμήμα του οικονομικού συστήματος, αφού παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των υπόλοιπων κλάδων της οικονομίας.

Η εκλογίκευση του συστήματος κατανομής των πόρων, η αναδιανομή του εισοδήματος και του πλούτου καθώς και η επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας μπορούν να θεωρηθούν ως μερικοί από τους λόγους επέμβασης του κράτους στην οικονομία. Ιδεολογικά, η δημιουργία των δημόσιων επιχειρήσεων οφείλεται κυρίως στις αντιλήψεις για την κοινωνική αλληλεγγύη, τη σοσιαλιστική ιδεολογία και την εθνικιστική προσέγγιση. Γενικότερα, υπάρχουν δύο κατηγορίες «αιτιών» που οδήγησαν στη δημιουργία των δημόσιων επιχειρήσεων.

Η πρώτη κατηγορία αφορά την επέμβαση του κράτους στην οικονομική δραστηριότητα με τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μονάδων που ελέγχει εξαιτίας της ανεπάρκειας ή της απροθυμίας του ιδιωτικού τομέα να παράγει ορισμένα αγαθά, αναγκαία για την κοινωνία. Η αδυναμία αυτή της αγοράς να ικανοποιήσει το συμφέρον του κοινωνικού συνόλου σε βασικούς τομείς της οικονομίας αποδίδεται κυρίως στη δυσαναλογία που υπάρχει ανάμεσα στο ύψος των επενδύμενων κεφαλαίων και τη χαμηλή απόδοσή τους στους τομείς αυτούς.

Η δεύτερη κατηγορία συνίσταται στη δημιουργία των δημόσιων επιχειρήσεων ως όργανα κρατικής πολιτικής. Οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικά όργανα οικονομικής πολιτικής σε στρατηγικούς τομείς της οικονομίας. Με τον έλεγχο των αποφάσεων των δημόσιων επιχειρήσεων σε θέματα όπως οι επενδύσεις, η τιμολογιακή πολιτική, η πολιτική απασχόλησης, οι προμήθειες, ο δανεισμός, το κράτος διαθέτει τελικά ένα κινητήριο - αναπτυξιακό ή σταθεροποιητικό όργανο για την άσκηση διαρθρωτικής ή βραχυπρόθεσμης πολιτικής<sup>1</sup>.

Η δημιουργία δημόσιων επιχειρήσεων στοχεύει στα εξής:

- στον οικονομικό εκσυγχρονισμό, με την πραγματοποίηση επενδύσεων υψηλού κόστους και την εξασφάλιση σύγχρονης τεχνολογίας και με τη βελτίωση της οικονομικής και τεχνολογικής απόδοσης των επιχειρήσεων αυτών.
- στην εξασφάλιση του εφοδιασμού σε καταναλωτικά αγαθά ή πρώτες ύλες και την παροχή υπηρεσιών με κοινές προδιαγραφές και ίδια τιμολόγια για όλες τις περιοχές της επικράτειας.
- στην αποφυγή των δυσμενών συνεπειών από την εκμετάλλευση της εξουσίας που συνεπάγονται τα ελεγχόμενα από ιδιώτες φυσικά μονοπώλια. Η εθνικοποίηση ή κρατικοποίηση ή κοινωνικοποίηση επιτρέπουν την καθετοποίηση της παραγωγής, χωρίς τους κινδύνους της μονοπωλιακής εκμετάλλευσης ιδίως όσον αφορά την επιλογή των επενδύσεων και τον καθορισμό των τιμών.

---

<sup>1</sup> Προβόπουλος, Γ. (1982). Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί – Οικονομική Θεωρία και Ελληνική Πραγματικότητα, Ειδικές Μελέτες 11, Εκδ. IOBE, Αθήνα

- στην αναδιανεμητική λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων, με την ανακατανομή εισοδήματος σε ιδιώτες και περιοχές. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαφοροποίηση των τιμολογίων ή την δωρεάν παροχή υπηρεσιών σε οικονομικά ασθενέστερες ομάδες του πληθυσμού και την πραγματοποίηση επενδύσεων στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές.
- στην πολιτική απασχόλησης, με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την προστασία των ήδη απασχολούμενων σε προβληματικές, αλλά βιώσιμες, επιχειρήσεις.

Η έννοια της δημόσιας επιχείρησης αποτελείται από τους όρους «επιχείρηση» και «δημόσιος χαρακτήρας». Ως επιχείρηση, ορίζεται ο οικονομικός οργανισμός που επιδιώκει συγκεκριμένο αποτέλεσμα με την άσκηση παραγωγικής δραστηριότητας, ενώ ο δημόσιος χαρακτήρας προκύπτει από το ότι το υποκείμενο της επιχείρησης είναι το κράτος ή άλλοι φορείς του δημόσιου τομέα. Με τον δημόσιο χαρακτήρα των εν λόγω επιχειρηματικών μονάδων συνδέεται και η επιδίωξη σκοπών γενικότερου (δημοσίου) συμφέροντος, που αποτελεί ουσιαστικό κριτήριο διαφοροποίησης από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η διττή αυτή φύση της δημόσιας επιχείρησης ευθύνεται για την υπαγωγή της τόσο στον ιδιωτικό τομέα (ως επιχείρηση), όσο και στο δημόσιο τομέα (ως δημόσιος χαρακτήρας). Το αποτέλεσμα είναι, αφενός η δημόσια επιχείρηση να υπάγεται στο μοντέλο και στους νόμους της αγοράς, αλλά ταυτόχρονα επιβάλλει και ορισμένες αποκλίσεις.

Με τον όρο επιχείρηση εννοούμε «το οργανωμένο σύνολο παραγωγικών μέσων για την επίτευξη οικονομικού σκοπού»<sup>2</sup>. Σκοπός της επιχείρησης θεωρείται η επίτευξη του μεγαλύτερου θεμιτού κέρδους, μέσω της παραγωγής και διάθεσης αγαθών και υπηρεσιών. Η επίτευξη του κέρδους σε αυτή την περίπτωση αποτελεί ένδειξη της αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης και εξυπηρετεί το σκοπό του γενικότερου συμφέροντος, που θεμελιώνει άλλωστε και τη λειτουργία της δημόσιας επιχείρησης.

Η έννοια του δημοσίου γενικότερα, αναφέρεται στη συλλογική διάσταση της κοινωνίας και στα κοινά συμφέροντα των μελών της. Ειδικότερα, το περιεχόμενο της έννοιας αυτής καθίσταται ως η κύρια διαφορά μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής επιχείρησης. Ο δημόσιος χαρακτήρας της επιχείρησης του δημοσίου τομέα προσδιορίζεται από τρία βασικά σημεία:

- από το νόμο, διάταγμα ή υπουργική απόφαση που την ιδρύει και την τάσσει στην υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος.
- από την άσκηση οικονομικού ελέγχου ή άλλης αποφασιστικής επιρροής σε αυτές, εκ μέρους του κράτους ή άλλων δημοσίων οργανισμών
- από την επιδίωξη σκοπών δημοσίου συμφέροντος.

Σύμφωνα με τους επιδιωκόμενους σκοπούς τους, οι δημόσιες επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν εκείνες που εξυπηρετούν κοινωφελείς σκοπούς. Σύμφωνα με τον ορισμό του ν.1264/82 (άρ.19 παρ.2) αποτελούν δημόσιους σκοπούς κοινωφελούς χαρακτήρα: η διύλιση και διανομή ύδατος, η παραγωγή και διανομή ηλεκτρικού ρεύματος ή καυσίμου αερίου, η μεταφορά προσώπων και αγαθών, οι τηλεπικοινωνίες και τα ταχυδρομεία. Οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούνται ο κορμός του οικονομικού συστήματος, καθώς παράγουν αγαθά και υπηρεσίες αναγκαία για τη λειτουργία των υπόλοιπων τομέων της οικονομικής δραστηριότητας. Στη δεύτερη, συμπεριλαμβάνονται εκείνες που αποβλέπουν στην προώθηση του στόχου της οικονομικής ανάπτυξης. Αποτελούν δηλαδή αναπτυξιακούς φορείς. Στην τρίτη κατηγορία εμπεριέχονται οι δημόσιες επιχειρήσεις που ασχολούνται με άμεσες παραγωγικές δραστηριότητες, στο χώρο

<sup>2</sup> Λιακόπουλος, Θ. (1985). Βιομηχανική Ιδιοκτησία

κυρίως της βιομηχανίας. Τέλος, στην τέταρτη κατηγορία θα μπορούσαν να ανήκουν ορισμένα πιστωτικά ιδρύματα και οι μονάδες που συνδέονται με αυτά, και ελέγχονται έμμεσα από το κράτος<sup>3</sup>.

Τα στοιχεία του νομικού ορισμού της δημόσιας επιχείρησης είναι: (α) ίδρυση βάσει νόμου<sup>14</sup>, (β) με περιουσιακά στοιχεία του κράτους, (γ) με τη μορφή νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου, συνήθως Α.Ε., (δ) για την ικανοποίηση σκοπών γενικότερου συμφέροντος μέσα από την ανάπτυξη παραγωγικής ή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στα σημαντικά γνώρισμα των δημοσίων επιχειρήσεων συγκαταλέγεται και η αυτοτέλεια που τις διέπει.

Η διοικητική-διαχειριστική αυτοτέλεια δημοσίων επιχειρήσεων μπορεί να οριστεί ως η ευχέρεια των δημοσίων επιχειρήσεων να ρυθμίζουν τα ζητήματα διοίκησης και διαχείρισής τους με αποφάσεις των οργάνων τους. Πράγματι, οι ιδρυτικοί νόμοι των δημοσίων επιχειρήσεων περιλαμβάνουν πρόβλεψη για την «αυτο-διοίκησή» τους με ίδια όργανα (διακεκριμένα από αυτά του κράτους) στα οποία παρέχεται η εξουσία λήψης αποφάσεων για την εξυπηρέτηση των σκοπών που έχουν ανατεθεί σε κάθε δημόσια επιχείρηση. Οι δημόσιες επιχειρήσεις υπόκεινται επίσης σε κρατική εποπτεία και έλεγχο. Ο θεσμός αυτός αποτελεί πραγματικότητα στο χώρο των σχέσεων κράτους – δημόσιας επιχείρησης. Οι τελευταίες ως χαρακτηριστική εκδήλωση της κρατικής παρέμβασης στο χώρο της οικονομίας εμπεριέχουν αυτού του είδους τον έλεγχο, καθώς ο αντικειμενικός τους σκοπός είναι να οδηγήσουν και να κατευθύνουν τις διοικήσεις των οργανισμών προς την εντός πλαισίου της κυβερνητικής πολιτικής πραγματοποίηση των σκοπών τους.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις ως νομικά πρόσωπα έχουν δική τους περιουσία και την ικανότητα να λαμβάνουν δια των οργάνων τους τις αποφάσεις που είναι αναγκαίες για την οικονομική τους διαχείριση. Ο επιδιωκόμενος σκοπός με την καθιέρωση της οικονομικής αυτοτέλειας των δημοσίων επιχειρήσεων συνίσταται στο να καταστεί η διαχείρισή τους ανεξάρτητη από την δημοσιονομική διαχείριση του Δημοσίου και οικονομικά αυτάρκης (να μην εξαρτάται δηλαδή η λειτουργία της επιχείρησης από τις κρατικές επιχορηγήσεις).

## 1.2. Διοίκηση (Management)

Η διοίκηση (management) είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα. Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο προγραμματίζονται, οργανώνονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί - στόχοι του φορέα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό<sup>4</sup>.

Η απόδοση στην ελληνική γλώσσα του όρου *management* με τη χρήση του όρου διοίκηση θεωρείται ότι δεν είναι η καταλληλότερη. Η λέξη «διοίκηση» αποδίδεται στα αγγλικά με τον όρο *administration* και σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα, ώστε να εκτελεστεί ή πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη απόφαση. Το *management* είναι το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μια σειρά από λειτουργίες (προγραμματισμού, οργάνωσης, κ.λπ.) με σκοπό την ορθολογική και αποτελεσματική καθοδήγηση της διοίκησης. Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το *management* λαμβάνει τις αποφάσεις, ενώ η διοίκηση τις επεξεργάζεται και τις εκτελεί.

<sup>3</sup> Προβόπουλος, Γ. (1982). Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί – Οικονομική Θεωρία και Ελληνική Πραγματικότητα, Ειδικές Μελέτες 11, Εκδ. IOBE, Αθήνα

<sup>4</sup> Θεοφανίδης Σ. (1990). Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα



Ο F.W. Taylor, θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης, στην εργασία του «Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ» διατύπωσε και καθόρισε τέσσερις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, οι οποίες συντελούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας:

- αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων διοίκησης με την επιστημονική διοίκηση,
- επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων,
- συνεργασία των στελεχών με τους εργαζομένους για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων και
- ισόρροπη κατανομή της ευθύνης μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να ελέγχουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία<sup>5</sup>.

Επίσης, σύμφωνα με τον F.W. Taylor, οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι:

- Προγραμματισμός (planning), ο καθορισμός ενός προγράμματος δράσης, όπου θα προσδιορίζεται το αντικείμενο δραστηριότητας και οι προτεραιότητες του φορέα.
- Οργάνωση (organizing), που συνδυάζεται με τη δημιουργία του οργανογράμματος, το οποίο καθορίζει τα τμήματα, τις διευθύνσεις, τους τομείς, τους ρόλους, τις αρμοδιότητες κ.λπ. Το οργανόγραμμα είναι το μέσο, με το οποίο προσδιορίζονται οι λειτουργίες και οι ρόλοι της διοικητικής μονάδας.
- Στελέχωση (Staffing), που αναφέρεται στον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών και στην προσέλκυση ικανών στελεχών με βάση τους στόχους του προγράμματος δράσης.
- Ηγεσία (Leading), που θεωρείται η δυσκολότερη από όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και σημαίνει την ικανότητα για συνολική δραστηριοποίηση των στελεχών για την επίτευξη των στόχων του φορέα.
- Συντονισμός (Coordinating), που αποτελεί την ουσία της διοικητικής εργασίας, αφού μ' αυτόν επιτυγχάνεται η εναρμόνιση των ατομικών προσπαθειών που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Αναφορά-Ενημέρωση (Reporting), δηλαδή η τακτική αναφορά των πεπραγμένων από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη και η αξιολόγηση των επιδόσεών τους.
- Προϋπολογισμός (Budgeting), η πρόβλεψη των ροών των κυριότερων μεγεθών του φορέα, που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητά του.
- Έλεγχος (Controlling), η λειτουργία με την οποία ελέγχεται η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα που απαιτείται για την εκπλήρωση των στόχων του φορέα (επιχείρησης).

### 1.3. Αποτελεσματικότητα

Αποτελεσματικότητα (effectiveness) είναι η σχέση μεταξύ του αποτελέσματος που επιτεύχθηκε και των προσδοκιών των πελατών ως προς τις προδιαγραφές του αγαθού ή της υπηρεσίας. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό που αντιλαμβάνεται τους τελικούς σκοπούς του. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί από τη ποσότητα των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Koontz H. και O'Donnell C. (1984). Οργάνωση και Διοίκηση 1, Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών», Εκδ. Παπαζήση

<sup>6</sup> Gabris G.T.. (1989). «Innovative Approaches to Public-Sector – Management Development and Training», Symposium Introduction, Public Productivity and Management Review, vol. 13, no. 2

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής, οικονομικής και διοικητικής δραστηριότητας. Οι θεωρητικοί έχουν αναπτύξει τέσσερα μοντέλα που αναφέρονται στους τρόπους επίτευξης της αποτελεσματικότητας:

- 1) Το μοντέλο της συστηματικής προσέγγισης των μέσων (Systems resource approach), σύμφωνα με το οποίο αποτελεσματικός οργανισμός είναι αυτός που μπορεί να αποκτήσει τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του.
- 2) Το μοντέλο της προσέγγισης των τελικών σκοπών (Goal approach), το οποίο τονίζει ότι αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που επιτυγχάνει τους σκοπούς του υπό οποιεσδήποτε συνθήκες.
- 3) Το μοντέλο της εσωτερικής λειτουργικής προσέγγισης (Internal functioning approach), σύμφωνα με το οποίο ο αποτελεσματικός οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του βάσει ενός προγράμματος δράσης, χωρίς σπασμωδικές και περιττές κινήσεις.
- 4) Το μοντέλο της στρατηγικής προσέγγισης (Strategic constituencies approach), σύμφωνα με το οποίο αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός που εξασφαλίζει και ικανοποιεί τις προσδοκίες των στελεχών του.

Τα στοιχεία που οδηγούν στην εξασφάλιση αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών είναι η εκπαίδευση, η ενημέρωση στις νέες τεχνολογίες και τεχνικές, η έμφαση στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για αποτελεσματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, η έρευνα και η ευφυής ηγεσία.

#### 1.4. Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα (productivity) είναι η σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλλεται και στο επιτυγχανόμενο αποτέλεσμα. Πιο απλά είναι το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών που παράγει μια επιχείρηση σε δεδομένο χρονικό διάστημα. Υπό στενή έννοια υπολογίζεται ως η μέση παραγωγή των εργαζομένων ανά ώρα εργασίας<sup>7</sup>. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Κ. Μαλίσσο, παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα (output) και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν (κεφάλαιο, εργασία και έδαφος) για την επίτευξή του<sup>8</sup>.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας είναι:

- οι μεταβολές στη ποιότητα του κεφαλαίου ανά απασχολούμενο
- οι μεταβολές στην ποιότητα εργασίας, οι οποίες οφείλονται στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, στις καλύτερες συνθήκες εργασίας και υγιεινής, στην εμπειρία σε συγκεκριμένα θέματα κ.λπ.
- η τεχνολογική πρόοδος
- οι οικονομίες κλίμακας
- η ανακατανομή των πόρων μεταξύ κλάδων διαφορετικού επιπέδου παραγωγικότητας<sup>9</sup>.

Επίσης, υποστηρίζεται ότι προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας της επιχείρησης θεωρούνται ο τρόπος άσκησης της εξουσίας, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και η εκπαίδευση του προσωπικού. Ο ρόλος της παραγωγικότητας είναι σημαντικός για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης, ενώ η άνοδος του επιπέδου της δεν συντελεί μόνο στη μεγιστοποίηση των κερδών του οργανισμού, αλλά και στην ίδια τη βιωσιμότητά του. Ο Κ. Δελής παρατηρεί ότι «πλεόνασμα παραγωγικότητας

<sup>7</sup> Stanton E. (1992). *Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ – Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*., Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις ΑΕ

<sup>8</sup> Μαλίσσος Κ.. (1984). *Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα*. Εκδόσεις Gutenberg. Αθήνα

<sup>9</sup> Προβόπουλος Γ. (1990). *Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί*. Εκδόσεις IOBE. Αθήνα

διατηρείται όχι μόνον όταν σημειώνεται αύξηση των παραγόμενων ποσοτήτων ταχύτερα από την αύξηση των ποσοτήτων των παραγωγικών συντελεστών, αλλά και όταν γίνονται υποκαταστάσεις συντελεστών της παραγωγής με άλλους λιγότερο δαπανηρούς, χωρίς αυτοί να επηρεάσουν την παραγωγή, χωρίς δηλαδή να μειώνουν την τεχνική αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως»<sup>10</sup>. Τα πέντε βήματα για την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρηματικών μονάδων

που προσφέρουν υπηρεσίες είναι:

1. ο καθορισμός της αποστολής της μονάδας
2. η προσαρμογή των επιτελούμενων έργων στην εκτέλεση της αποστολής
3. ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση των δεικτών απόδοσης έργου
4. η συνεργασία μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων για την υιοθέτηση μεθόδων αύξησης της παραγωγικότητας
5. η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού με διδάσκοντες τους άριστους από τους υπαλλήλους.

Αναμφισβήτητα η αύξηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα είναι πολύ πιο δύσκολη διαδικασία από αυτήν του ιδιωτικού τομέα. Οι σημαντικότεροι λόγοι είναι η πολυμορφία των φορέων της κρατικής διοίκησης, η διαφορετική αποστολή που ανατίθεται στον καθένα και οι διαφορετικοί σκοποί και στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν. Αυτή η πολυμορφία και οι σχετικές διαφοροποιήσεις καθιστούν δυσκολότερη τη μέτρηση των παραμέτρων της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα.

### 1.5. Επενδύσεις

Επενδύσεις είναι το σύνολο των υλικών παραγωγικών αγαθών που δεν καταναλώνονται άμεσα, αλλά προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και την παραγωγική τους δυναμικότητα για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο Τότσης, στο «Λεξικό Οικονομικών Επιστημών» σημειώνει ότι επένδυση είναι η μετατροπή του χρηματικού κεφαλαίου σε υλικό κεφάλαιο<sup>11</sup>.

Στη διεθνή βιβλιογραφία ως επένδυση θεωρείται η απόκτηση υλικών μέσων για τη λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά και η απόκτηση χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως χρεόγραφα, μετοχές κ.λπ. Οι επενδύσεις χαρακτηρίζονται από την απόδοση (return), τον κίνδυνο (risk) και το χρόνο (time factor). Τα κέρδη υπολογίζονται ως ποσοστό της αρχικής επενδυτικής δαπάνης και είναι σε άμεση αλληλεξάρτηση με τον κίνδυνο. Οι επενδυτές προτιμούν υψηλά επίπεδα κινδύνου, γιατί αποβλέπουν σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Ωστόσο, η αναζήτηση μεγαλύτερου κινδύνου δεν εξασφαλίζει πάντα υπερβολική αποδοτικότητα.

Η χρονική περίοδος (time factor) αποτελεί βασικό παράγοντα των επενδύσεων, δεδομένου ότι οι χρονικές υστερήσεις, οι οποίες παρατηρούνται συχνά στα διάφορα επενδυτικά σχέδια λόγω μη συστηματικής διοίκησης, υπερβάσεων κόστους κ.λπ., επιδρούν αρνητικά στη δημιουργία κερδών για τους επενδυτές.

Οι σημαντικότερες επιπτώσεις των επενδύσεων στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας είναι πολύπλευρες και είναι οι εξής:

<sup>10</sup> Δελής Κ. (1974). Κριτήρια Αποτελεσματικής Διαχειρίσεως της Δημόσιας Επιχειρήσεως», Χ.Ε., Αθήνα

<sup>11</sup> Τότσης Χ. (1984). Λεξικό Οικονομικών Επιστημών. Εκδ. Πάμισος. Αθήνα

- Διεύρυνση της παραγωγικής δυναμικότητας μιας οικονομίας και αύξηση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών
- Αύξηση της απασχόλησης και μείωση της ανεργίας
- Αύξηση των εξαγωγών και μείωση των εισαγωγών με τα αντίστοιχα θετικά αποτελέσματά τους στο εμπορικό ισοζύγιο
- Αύξιμένο κύρος που απολαμβάνει διεθνώς η χώρα
- Καταπολέμηση των πληθωριστικών πιέσεων (το καταλληλότερο μέσο για την αποκλιμάκωση του πληθωρισμού είναι οι επενδύσεις)
- Δημιουργία αναδιανεμητικών επιπτώσεων τόσο μεταξύ των περιφερειών της χώρας όσο και μεταξύ των παραγωγικών τάξεων.

Ωστόσο, οι περιορισμοί που παρουσιάζονται στην πραγματοποίηση των επενδύσεων είναι:

1. οικονομικοί (έλλειψη κεφαλαίου, στενότητα της αγοράς) και εξωοικονομικοί (ακαταλληλότητα της γεωγραφικής θέσης)
2. ακαταλληλότητα του οικονομικού ή πολιτικού κλίματος
3. έλλειψη πρώτων υλών
4. νοοτροπία
5. χαμηλό επίπεδο οργάνωσης
6. χαμηλή αποτελεσματικότητα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 2.1. Διαφορές Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα

Στις δημοκρατίες το μέγεθος και η δομή του δημόσιου τομέα προσδιορίζονται από τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πολιτών, οι οποίοι αποφασίζουν το εύρος και τους στόχους των κρατικών δραστηριοτήτων. Αν οι πολίτες θεωρούν το μέγεθος του δημόσιου τομέα ικανοποιητικό, τότε οι αλλαγές χωρίς συναίνεση μπορεί να μειώσουν την κοινωνική ευημερία. Ωστόσο, η στρέβλωση των προτιμήσεων των πολιτών λόγω ανεπαρκούς πληροφόρησης και η διαχρονική μεταβολή των προτιμήσεων των πολιτών, καθώς επίσης και η αποτυχία σε πολλές περιπτώσεις του Κράτους να προσφέρει επαρκείς και καλής ποιότητας υπηρεσίες στον πολίτη, αποτελούν παράγοντες επαναπροσδιορισμού του εύρους των κρατικών δραστηριοτήτων και αντικείμενο ερευνών τα τελευταία χρόνια.

Ο δημόσιος τομέας ενός κράτους αφορά τη Γενική Κυβέρνηση και τις Δημόσιες επιχειρήσεις και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ). Αναφορικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, παρατηρείται μία διαφοροποίηση με τον ιδιωτικό τομέα, η οποία οφείλεται στους εξής λόγους:

1. στη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα.
2. στο ρόλο των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με το ρόλο των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα.
3. στην ασυμμετρία της πληροφόρησης μεταξύ των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών και των καταναλωτών των ιδιωτικών υπηρεσιών.
4. στον συλλογικό χαρακτήρα των υπηρεσιών του δημοσίου σε αντίθεση με τον εξατομικευμένο χαρακτήρα των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα.
5. στον μεταβλητό χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών, δεδομένου ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μεταβάλλονται τόσο ως προς τη φύση όσο και ως προς τους σκοπούς, ανάλογα με το ρυθμό των εξελίξεων και τη φιλοσοφία των εκάστοτε κυβερνήσεων.
6. στη διαφορετικότητα των σκοπών, του τρόπου λειτουργίας και των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με τους σκοπούς τις συνθήκες και τα έργα των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα.
7. στην αυστηρή εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου.

#### 2.1.1. Γραφειοκρατία

«Η Γραφειοκρατία είναι ένας κύκλος από τον οποίο κανείς δεν μπορεί να ξεφύγει» (Karl Marx). Ο όρος γραφειοκρατία έχει αρνητική απήχηση στη σύγχρονη κοινωνία. Η έννοια της γραφειοκρατίας προκύπτει από τη γραφική εργασία που εκτελείται μέσα στο χώρο των γραφείων, από την οποία κυριαρχείται ολόκληρο το διοικητικό σύστημα. Αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των διοικητικών υπηρεσιών του κράτους αλλά και όλων των οργανισμών γενικότερα, αφού τα γραπτά κείμενα και τα αρχεία που τηρούνται αποτελούν στην ουσία τα στοιχεία με τα οποία αποδεικνύονται οι πράξεις και οι συναλλαγές των απρόσωπων οργανισμών. Όροι όπως μονιμότητα, σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων σε επίπεδα, ιεραρχική δομή της εξουσίας, σταθερό πλαίσιο διαδικασιών, έγγραφη διατύπωση των συναλλαγών αποτελούν βασικά στοιχεία της γραφειοκρατίας.

Η βασική λειτουργία της γραφειοκρατίας είναι η υλοποίηση και η εκτέλεση της κρατικής πολιτικής, ενώ αποτελεί τη βασική πηγή για παροχή συμβουλών και πληροφοριών

στην κρατική πολιτική που ακολουθεί μία κυβέρνηση, με τους γραφειοκράτες να θεωρούνται οι έμπιστοι, αλλά και οι υποστηρικτές της εκάστοτε κυβέρνησης. Έτσι αποτελούν άτομα ισχυρά και με μεγάλη εξουσία. Σε όλα τα σύγχρονα κράτη, η διαδικασία χάραξης μίας πολιτικής είναι κατά τέτοιο τρόπο οργανωμένη, ώστε να αφήνει στους δημοσίους υπαλλήλους περιθώρια επιρροής. Πολλές φορές, οι υπουργοί, όταν αναλαμβάνουν ένα χαρτοφυλάκιο δε διαθέτουν ούτε την εξειδικευμένη γνώση, ούτε την ανάλογη εμπειρία που απαιτείται, με αποτέλεσμα να εξαρτώνται από τους γραφειοκράτες για την ερμηνεία των πολιτικών προγραμμάτων της κυβέρνησης σε πρακτικά και λειτουργικά νομοθετικά προγράμματα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, γνώστες θεμάτων της δημόσιας διοίκησης, παρέχουν πληροφορίες στους πολιτικούς, ελέγχοντας κάθε φορά τη ροή των πληροφοριών.

Ωστόσο, πολλές φορές οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι, γνωρίζοντας τη δύναμη που έχουν, επιλέγουν συγκεκριμένη πληροφόρηση για τους πολιτικούς, με σκοπό συγκεκριμένο αποτέλεσμα, πρωταγωνιστώντας με αυτό τον τρόπο στη χάραξη πολιτικών. Επιπρόσθετα, η μόνιμη και σταθερή σχέση με το δημόσιο, αλλά και η πλήρης απασχόληση σε συγκεκριμένο αντικείμενο, αποτελούν έναν επιπλέον παράγοντα ισχύος των γραφειοκρατών. Ενώ οι πολιτικοί αναγκάζονται, λόγω του μεγάλου όγκου εργασιών που έχουν να διαχειριστούν, να ασχολούνται επιφανειακά και να διαθέτουν τον ελάχιστο δυνατό χρόνο με τις διαδικασίες που έχουν να διαχειριστούν<sup>12</sup>.

Η γραφειοκρατία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια ανάπτυξης των Κρατών. Σε πρόσφατη έκθεση της Ε.Ε. για τη γραφειοκρατία, η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση της κατάταξης, μαζί με την Ουγγαρία και τις χώρες της Βαλτικής, μεταξύ των 25 κρατών - μελών. Η αναποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση και η γραφειοκρατία συχνά αναφέρονται ως ένας από τους κύριους παράγοντες που καθιστούν δυσμενές το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα αποτρέποντας τις νέες επενδύσεις και την ανάπτυξη. Για την Ε.Ε. η μείωση της γραφειοκρατίας είναι κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, κύριο στόχο της στρατηγικής της Λισσαβόνας. Συγκεκριμένα, στόχος της Ε.Ε. δεν είναι να θίξει τις διαδικασίες μέσω των οποίων η Δημόσια Διοίκηση κάθε κράτους – μέλους εφαρμόζει τις πολιτικές και συλλέγει πληροφορίες για τους τομείς π.χ. της ασφάλειας, της υγείας και της προστασίας του περιβάλλοντος αλλά να εξασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία τους χωρίς να εμποδίζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα<sup>13</sup>.

## 2.2. Διοικητική μεταρρύθμιση

Τα συστήματα διοικητικής οργάνωσης είναι οι τρόποι με τους οποίους οργανώνεται η άσκηση εξουσίας της Δημόσιας Διοίκησης, έτσι ώστε η εξουσία αυτή αφενός να ασκείται σε ολόκληρη την επικράτεια και αφετέρου να επιλύει όλα τα προβλήματα της κοινωνικής και πολιτειακής ζωής στο πλαίσιο λειτουργίας του Κράτους Δικαίου<sup>14</sup>. Σκοπός της διοικητικής οργάνωσης είναι η προστασία του γενικού συμφέροντος, υπό την έννοια της εξυπηρέτησης των πολιτών, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η ισόρροπη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του.

---

<sup>12</sup> Μουρμούρη Μ. (2010). Η Σχέση Διοικητικού και Πολιτικού Πυλώνα στην Ελλάδα. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας».

<sup>13</sup> Council of the European Union. (2007). Action Programme for Reducing Administrative Burdens in the European Union.

<sup>14</sup> Θεοχαροπούλου Δ. (2002). Η διοικητική οργάνωση του Κράτους.

Τα συστήματα διοικητικής οργάνωσης έχουν τις εξής μορφές:

- το συγκεντρωτικό σύστημα, στο οποίο αποφασιστική αρμοδιότητα ασκούν μόνο τα όργανα της δημόσιας διοίκησης, τα οποία εδρεύουν στην πρωτεύουσα του κράτους. Τα όργανα της περιφέρειας ασκούν απλώς εκτελεστική αρμοδιότητα. Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι αναγκαίο για τη διατήρηση της ενότητας και της ασφάλειας οποιουδήποτε Κράτους.
- το αποκεντρωτικό σύστημα, στο οποίο αποφασιστική αρμοδιότητα επί των τοπικών υποθέσεων ασκούν, σε όση έκταση εφαρμόζεται, και όργανα της διοίκησης που εδρεύουν μακριά από την πρωτεύουσα του κράτους.
- το σύστημα της διοικητικής αυτοδιοίκησης, στο οποίο μέρος των διοικητικών υποθέσεων διοικείται από ξεχωριστά όργανα, μη κρατικά, με δική τους ευθύνη. Οι υποθέσεις αυτές είναι δυνατό να αφορούν ορισμένο τόπο, οπότε γίνεται λόγος για τοπική αυτοδιοίκηση ή ορισμένο είδος αναγκών, δηλαδή για ειδική αυτοδιοίκηση.

Κατά το Σύνταγμα, στην Ελλάδα συνυπάρχουν τα τρία προαναφερόμενα συστήματα. Οι κεντρικές υπηρεσίες ασκούν ειδικές αρμοδιότητες, κατευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τα περιφερειακά όργανα, τα περιφερειακά όργανα έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειας τους, η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ συμπληρωματικά με τα προαναφερόμενα λειτουργούν οι δημόσιες επιχειρήσεις και οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές<sup>15</sup>.

Ωστόσο, το παραπάνω μοντέλο δε φαίνεται να έχει λειτουργήσει αποτελεσματικά στην Ελλάδα. Το κράτος δεν είναι αποτελεσματικό στους στόχους που έχει θέσει, οι πολίτες διαπιστώνουν ανισότητες, διαφθορά, δυσλειτουργία και γενικότερα ανασφάλεια στις συναλλαγές τους με το δημόσιο φορέα και διαμαρτύρονται έντονα, ενώ η διαφθορά έχει κυριεύσει όλους τους τομείς αποτελώντας τροχοπέδη στα γρανάζια της δημόσιας διοίκησης. Η σχέση του δημόσιου τομέα με την πολιτική εξουσία, η επιλογή προσωπικού με κριτήρια είτε κοινωνικά είτε ακαδημαϊκά, και όχι με βάση την προσωπικότητα του υποψήφιου, η έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού, η έλλειψη προσαρμοστικότητας του δημόσιου τομέα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες αποτελούν παράγοντες που συνέβαλαν στη διαμόρφωση της παρούσας κατάστασης.

Επομένως, κρίνεται αναγκαία μία διαδικασία διοικητικής μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, κυρίως με μεθόδους που έχουν αποβεί αποτελεσματικές σε άλλα Κράτη και στον ιδιωτικό τομέα. Οι δράσεις που θα μπορούσαν να συνθέσουν το πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης συνοψίζονται στις εξής:

- Στρατηγικός προγραμματισμός πολιτικής, όπου το κράτος θα έχει χαρακτήρα επιτελείου με στόχο το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση θεσμών «οιονεί αγοράς» στο πλαίσιο των οποίων κατανέμονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι.
- Διοίκηση αποτελεσμάτων με την υλοποίηση προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών και αγαθών προς τους πολίτες με στόχο την αποτελεσματικότητα.
- Διοίκηση ολικής ποιότητας η οποία στοχεύει στην αξιοπιστία, στην ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση με την αντικατάσταση χρονοβόρων διαδικασιών με απλούστερες και ταχύτερες με τη χρήση του διαδικτύου και αντίστοιχες εφαρμογές.
- Μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking) και έλεγχος της επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων μέσα από τη διαδικασία συγκεκριμενοποίησης

---

<sup>15</sup> Κοϊμτζόγλου Ι. Η νομική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης.

στόχων, μέτρησης και ποσοτικοποίησης αποτελεσμάτων, κριτικής ανάλυσης χρηματοοικονομικών πόρων, ελέγχου του κόστους λειτουργίας.

- Κατάρτιση του προϋπολογισμού με βάση δείκτες απόδοσης, με καθορισμό στόχων και αμοιβαίων υποχρεώσεων έτσι ώστε να αποκτήσουν οι υπάλληλοι κίνητρα απόδοσης.
- Κανονιστική μεταρρύθμιση με την έννοια της δομικής αναδιάρθρωσης<sup>16</sup>.

Κατά αυτόν τον τρόπο, η διοικητική μεταρρύθμιση θα στηρίζεται στην αρχή της νομιμότητας και το διαρκή έλεγχο του φορέα που διαχειρίζεται την εξουσία. Ωστόσο, η εφαρμογή του δεν θα οδηγεί στην ακύρωση του συστήματος του κράτους δικαίου και των αρχών που το συγκροτούν αλλά θα καταλήγει στον εμπλουτισμό του με έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ποιότητα.

Παράλληλα, η εφαρμογή της διοικητικής μεταρρύθμισης οφείλει να μην παραβλέπει σημαντικές παραμέτρους. Πρώτα από όλα, οποιεσδήποτε ανακατανομές αρμοδιοτήτων πρέπει να κινούνται εντός των ορίων της νομιμότητας και ιδίως της συνταγματικής. Επιπρόσθετα, η ανάθεση σε ιδιώτες δραστηριοτήτων οι οποίες ανήκαν στην κρατική αρμοδιότητα πρέπει να διέπεται από διαφάνεια και αμεροληψία και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση να συμβάλλει στην ενίσχυση της «κοινωνίας των πολιτών» και δίνοντας λόγο στους πολίτες και δυνατότητα συμμετοχής στην δημόσια ζωή της χώρας. Βασικό πυλώνα όμως για την εφαρμογή των παραπάνω αποτελεί η ομαλή συνεργασία του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα κυρίως με διαφανείς διαδικασίες.

### 2.3. Δείκτες απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης

Η μέτρηση της απόδοσης των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μία διαδικασία σύγχρονη, αλλά απαραίτητη στην εφαρμογή της νέας διοικητικής δομής του Κράτους. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται οι εξής μέθοδοι:

#### 1. Διοίκηση δια των αντικειμενικών στόχων<sup>17</sup>

Η φιλοσοφία της μεθόδου αυτής, που δίνει έμφαση στις αποδόσεις, διέπεται από την αρχή της συμμετοχικότητας και από το σεβασμό στη διαφορετική άποψη. Για την κατανόηση της μεθόδου, παρατίθεται ένα παράδειγμα. Έστω, ότι μια επιχείρηση θέτει ως στρατηγικό της στόχο την αύξηση των πωλήσεων της κατά σαράντα τοις εκατό (40%). Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός θα πρέπει όλα τα τμήματα που εμπλέκονται για την υλοποίηση αυτού του στρατηγικού στόχου, να υλοποιήσουν τους δικούς τους εσωτερικούς στόχους. Αν κάθε τμήμα επιτύχει τους δικούς του στόχους τότε και ο απώτερος στρατηγικός στόχος θα έχει επιτευχθεί. Είναι φανερό, λοιπόν, πως η διοίκηση δια των αντικειμενικών στόχων αποτελεί μια προσέγγιση που συντελεί στη συμμετοχική δράση απέναντι στους επιθυμητούς σκοπούς. Όπως όλες οι μέθοδοι έτσι και αυτή έχει τα θετικά στοιχεία της (συμμετοχικότητα, ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων, στοχοθεσία, συνεργασία και επικοινωνία κ.λπ.) αλλά και τα αρνητικά της στοιχεία (έλλειψη διοικητικής υποστήριξης, συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων, εμμονή στους αριθμούς κ.λπ.).

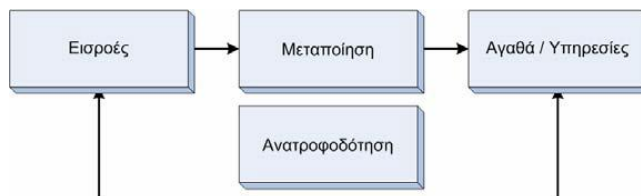
<sup>16</sup> Κοϊμτζόγλου Ι.. Η νομική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης.

<sup>17</sup> Κέφης Β. (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες», Εκδόσεις Κριτική.



## 2. Η έννοια της παραγωγικότητας<sup>18</sup>

Κάθε οργανισμός δέχεται εισροές (πρώτες ύλες, κεφάλαια, πληροφορία, ανθρώπινους πόρους, τεχνολογία) και μέσω της αξιοποίησης και μεταποίησης παράγει αγαθά (ή υπηρεσίες) όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1: Μετάβαση από τις εισροές στην παραγωγή αγαθών/υπηρεσιών

Το παραπάνω μοντέλο προσδιορίζει το ύψος της παραγωγικότητας ( $P = \text{output} / \text{input}$ ) στις επιχειρήσεις. Στην περίπτωση όμως του δημόσιου τομέα, αυτή δεν είναι μία εύκολη διαδικασία δεδομένου ότι οι εκροές είναι υπηρεσίες οι οποίες δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και αποτιμηθούν με δείκτες. Το πιο χαρακτηριστικό μέγεθος μέτρησης της παραγωγικότητας είναι η παραγωγικότητα της εργασίας. Συγκεκριμένα αυτό το μέγεθος δείχνει τις εκροές για κάθε εισροή εργασίας για κάθε ανθρωπόωρα. Ωστόσο, εισροή δεν είναι μόνο η εργασία, αλλά και το κεφάλαιο, γι' αυτό και έχει αναπτυχθεί ένα άλλο μέγεθος μέτρησης το οποίο αποκαλείται multi factor productivity (MFP) και μετρά την αποδοτικότητα σε συνάρτηση της εργασίας και άλλων συντελεστών κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται.

Η παραγωγικότητα αποτελείται από δυο βασικές συνιστώσες:

- A) την αποδοτικότητα, η οποία δηλώνει πόσο οικονομικά χρησιμοποιούνται οι εισροές της επιχείρησης για την παραγωγή συγκεκριμένων εκροών, και
  - B) την αποτελεσματικότητα, η οποία δηλώνει την ικανότητα της κάθε μονάδας να παρέχει υπηρεσίες που θα πληρούν τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας πραγματοποιείται είτε με αύξηση των εκροών με σταθερές εισροές, είτε με μείωση των εισροών με σταθερές εκροές.

## 3. Δείκτες εξυπηρέτησης του πολίτη<sup>19</sup>

Οι παρακάτω δείκτες εφαρμόζονται για τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, αλλά θα μπορούσαν να βρουν εφαρμογή και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

*Δείκτες που αφορούν στον χρόνο εξυπηρέτησης*

- i. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης των υπηρεσιών σε αιτήματα των πολιτών για παροχή διαφόρων πληροφοριών
- ii. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης των υπηρεσιών σε αιτήματα πολιτών για έκδοση διαφόρων πιστοποιητικών, εγγράφων
- iii. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης των υπηρεσιών σε αναφορές για βλάβες
- iv. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης έκδοσης διαφόρων αδειών
- v. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στις περιπτώσεις έκτακτων αναγκών

*Δείκτες που αφορούν στην ποιότητα και στην αξιοπιστία της εξυπηρέτησης*

- i. Ποσοστό λανθασμένων απαντήσεων στις πληροφορίες που δίνονται στους πολίτες
- ii. Ποσοστό λαθών στα διάφορα πιστοποιητικά, βεβαιώσεις, έγγραφα

<sup>18</sup> Hodgkinson A. «Productivity Measurement and enterprise bargaining-the local government perspective», The International Journal of Public Sector Management, Vol.12, No. 6

<sup>19</sup> Καριπίδου Χ. (2002). «Δείκτες εξυπηρέτησης του πολίτη στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις», Περιοδικό ΕΕΤΑΑΕ, Τεύχος 20, Απρίλιος – Ιούνιος 2002.

- iii. Αριθμός διοικητικών διαδικασιών που διεκπεραιώνονται τηλεφωνικά, μέσω φαξ ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)
- iv. Αριθμός επαφών που χρειάζεται να κάνει ο πολίτης με διάφορους άλλους οργανισμούς για τη διεκπεραίωση της υπόθεσής του
- v. Αριθμός κλήσεων λόγω βλαβών διαφόρων δικτύων

*Δείκτες προσπελασιμότητας*

- i. Ευκολία πρόσβασης
- ii. Το κατάλληλο ωράριο λειτουργίας
- iii. Ποσοτική επάρκεια της υπηρεσίας
- iv. Έλλειψη οικονομικών εμποδίων
- v. Πληροφόρηση για την ύπαρξη της υπηρεσίας
- vi. Έλλειψη κοινωνικών και γλωσσικών εμποδίων

*Δείκτες που αφορούν στη γενική ικανοποίηση του πολίτη*

- i. Αριθμός παραπόνων των πολιτών
- ii. Ποιότητα και ποσότητα των παρεχομένων υπηρεσιών
- iii. Αποτελεσματικότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης
- iv. Τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων των πολιτών

4. Δείκτες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τη συγκριτική προτυποποίηση του eEurope (E-government indicators for benchmarking eEurope)<sup>20</sup>

Το Δεκέμβριο του 2000, στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισσαβόνας αποφασίστηκε ότι όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα έπρεπε να παραθέσουν μια λίστα με τις είκοσι πέντε (25) κυριότερες δημόσιες υπηρεσίες τους προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, δημιουργήθηκε μια λίστα είκοσι δεικτών, εκ των οποίων οι δώδεκα δείκτες αφορούσαν στους πολίτες και οι οχτώ αφορούσαν στις επιχειρήσεις. Οι είκοσι αυτοί δείκτες παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί χωρίς συγκεκριμένη σειρά προτεραιότητας, ενώ τα στοιχεία που προκύπτουν συλλέγονται και αναλύονται δυο φορές τον χρόνο.

Τα στάδια των δεικτών είναι τα εξής:

Στάδιο 1: Πληροφόρηση. Άμεση-σε πραγματικό χρόνο πληροφόρηση για τις δημόσιες υπηρεσίες.

Στάδιο 2: Αλληλεπίδραση. Λήψη αιτήσεων – φόρμες προς συμπλήρωση

Στάδιο 3: Διπλή αλληλεπίδραση. Προώθηση αιτήσεων και επιβεβαίωση αυτών

Στάδιο 4: Διεκπεραίωση υποθέσεων.

Υπάρχει περίπτωση κάποιο στάδιο να μην βρίσκει εφαρμογή σε όλες τις υπηρεσίες. Στον πίνακα δίπλα από κάθε υπηρεσία παρουσιάζεται ένας αριθμός σε παρένθεση ο οποίος αντιπροσωπεύει το υψηλότερο στάδιο που μπορεί να φτάσει. Στην επόμενη στήλη βαθμολογείται η υπηρεσία από το 1 έως το 4 όπου αν κάποια υπηρεσία μπορεί να διεκπεραιωθεί ηλεκτρονικά εξολοκλήρου, θα πάρει και τις τέσσερις μονάδες. Η σύγκριση και τα αποτελέσματα προκύπτουν από τη σύγκριση του πραγματικού αθροίσματος του σκορ που έλαβαν όλες μαζί οι υπηρεσίες με το ιδεατό σκορ.

<sup>20</sup> Δικτυακός τόπος [www.eu.int/idabc/servlets/Doc](http://www.eu.int/idabc/servlets/Doc)

**Βασικές ηλεκτρονικά παρεχόμενες υπηρεσίες**

Δημόσιες υπηρεσίες για πολίτες		Στάδια					
		Μέγ. Στάδιο	0	1	2	3	4
1	Φόροι εισοδήματος: Υποβολή και διεκπεραίωση	(4)					
2	Εύρεση εργασίας μέσω ειδικών γραφείων	(3)					
3	Κοινωνικές προσφορές i. Οφέλη ανέργων ii. Επιδόματα παιδιών iii. Κόστη υγείας	(4)					
4	Προσωπικά στοιχεία (ταυτότητα, άδεια οδήγησης)	(3)					
5	Αίτηση αγοράς οχήματος (καινούργια, μεταχειρισμένα, εισαγόμενα)	(4)					
6	Αίτηση για ανέγερση οικίας	(4)					
7	Αίτηση στην αστυνομία	(3)					
8	Δημόσιες βιβλιοθήκες (διαθεσιμότητα καταλόγων, εργαλείων εύρεσης)	(3)					
9	Πιστοποιητικά: αίτηση και παραλαβή	(3)					
10	Συμμετοχή στην Ανώτατη Εκπαίδευση	(4)					
11	Αίτηση για ταξίδια στο εξωτερικό	(3)					
12	Υπηρεσίες υγείας	(4)					

*Πίνακας 1: Δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης υπηρεσιών Δημοσίου*

Δημόσιες υπηρεσίες για επιχειρήσεις		Στάδια					
		Μέγ. Στάδιο	0	1	2	3	4
1	Κοινωνικές παροχές σε εργαζόμενους	(4)					
2	Φόροι επιχειρήσεων: Υποβολή και διεκπεραίωση	(3)					
3	ΦΠΑ: Υποβολή και διεκπεραίωση	(4)					
4	Αίτηση για νέα επιχείρηση	(3)					
5	Υποβολή στοιχείων σε στατιστικούς οργανισμούς	(3)					
6	Τελωνειακές επιβαρύνσεις	(4)					
7	Περιβαλλοντικές άδειες	(4)					
8	Δημόσιες προμήθειες	(4)					

*Πίνακας 2: Δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης υπηρεσιών Δημοσίου*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

### 3.1. Οφέλη από την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση (*e-government*) χαρακτηρίζεται η εισαγωγή των τεχνολογιών της πληροφορικής και των υπολογιστών και οι νέες διοικητικές πρακτικές, τις οποίες οι τεχνολογίες αυτές εισήγαγαν, στη δημόσια διοίκηση. Ο όρος αυτός δημιουργήθηκε με τις γενικότερες πρακτικές, σύμφωνα με τις οποίες τοποθετείται το επίθετο «ηλεκτρονικό-ή» (“e”) με σκοπό να δώσει έμφαση στον ηλεκτρονικό τρόπο παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών.

Γενικά επικρατούν δύο διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Η μία αντίληψη χαρακτηρίζει την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως «την εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών του ηλεκτρονικού εμπορίου στη λειτουργία της διακυβέρνησης» και εστιάζει στην πρακτική αποδοτικότητα και στη μείωση του κόστους, όπως αυτές που μπορούν για παράδειγμα να προέλθουν από την ηλεκτρονική κατάθεση της φορολογικής δήλωσης και τον ηλεκτρονικό εφοδισμό. Η δεύτερη αντίληψη εστιάζει στη δυναμική της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης να «βελτιώσει τη δημοκρατική συμμετοχή» και να «υπερκεράσει τη πολιτική αποστασιοποίηση», κυρίως μέσα από πρωτοβουλίες που θα φέρουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων μορφών διακυβέρνησης και του πολίτη σε νέα επίπεδα<sup>21</sup>.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι πολλαπλά.

1. Εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων. Σύμφωνα με έρευνες που διεξήγαγε η Γενική Διεύθυνση της Κοινωνίας της Πληροφορίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2003 και 2004<sup>22</sup>, ο μέσος χρόνος που κερδίζει κάθε Ευρωπαίος πολίτης σε κάθε ηλεκτρονική συναλλαγή με δημόσιους φορείς είναι εξήντα εννέα (69) λεπτά και κάθε επιχείρηση εξήντα ένα (61) λεπτά. Επίσης, κάθε Ευρωπαίος πολίτης που εξυπηρετείται ηλεκτρονικά από κάποια δημόσια υπηρεσία κερδίζει το ογδόντα (80%) του χρόνου που κατά μέσο όρο θα δαπανούσε αν πήγαινε ο ίδιος να διευθετήσει την υπόθεσή του. Επιπρόσθετα, με κάθε ηλεκτρονική δήλωση ΦΠΑ εξοικονομούνται κατ’ άτομο δέκα (10) ευρώ, ενώ το κέρδος για τα σημερινά κράτη- μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκτιμάται ότι θα ξεπεράσει κατά πολύ το μισό δισεκατομμύριο ευρώ, όταν το σύστημα επεκταθεί στο εβδομήντα (70%) των δηλώσεων. Αναφορικά με την ηλεκτρονική δήλωση φόρου εισοδήματος, ο μέσος χρήστης κερδίζει εβδομήντα ένα (71) λεπτά ανά συναλλαγή. Σε επίπεδο των δεκαπέντε (15) κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είχαν εξοικονομηθεί 7.3 εκατομμύρια ώρες. Εκτιμήσεις δείχνουν πως μελλοντικά θα υποβάλλονται ηλεκτρονικά το ογδόντα τοις εκατό (80%) με ενενήντα τοις εκατό (90%) των δηλώσεων. Σε μια τέτοια περίπτωση και για τα δεκαπέντε (15) τότε κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είχε εκτιμηθεί ότι θα εξοικονομηθούν εκατό (100) εκατομμύρια ώρες ετησίως. Η χώρα με το υψηλότερο ποσοστό υποβολής ηλεκτρονικών δηλώσεων είναι η Νορβηγία (35%). Η χώρα με το υψηλότερο ποσοστό υποβολής ηλεκτρονικών δηλώσεων ΦΠΑ είναι η Δανία (45%), οι πολίτες της οποίας εξοικονομούν τριάντα τέσσερα (34) λεπτά της ώρας για τη συγκεκριμένη συναλλαγή. Το επίσης σπουδαίο συμπέρασμα των ερευνητών είναι ότι με αυτό τον τρόπο οι Δανοί εξοικονομούν 137 εργάσιμα χρόνια.

<sup>21</sup> Δικτυακός τόπος [El.wikipedia.org](http://El.wikipedia.org)

<sup>22</sup> Δικτυακός τόπος [www.kathimerini.gr/w\\_articles](http://www.kathimerini.gr/w_articles). «Κέρδος μία ώρα σε κάθε συναλλαγή με το Δημόσιο», 13 Φεβρουαρίου (2005)

2. Εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες των δημοσίων αρχών. Με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, της οποίας οι υπηρεσίες παρέχονται ηλεκτρονικά και κυρίως μέσω της δημιουργίας κυβερνητικών πυλών, ο πολίτης θα μπορεί να αποκομίσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται, να συνδεθεί μέσω των links σε άλλες κυβερνητικές πύλες μέχρι και να ολοκληρώσει μια υπόθεσή του ηλεκτρονικά, χωρίς να μετακινηθεί και να δαπανήσει χρόνο για να μεταβεί και να περιμένει σε αντίστοιχους χώρους υπηρεσιών. Τη δυνατότητα αυτή την έχει όλο το 24ωρο χωρίς απαραίτητα να επιχειρεί πρόσβαση στις διάφορες Δημόσιες Υπηρεσίες κατά τις ώρες λειτουργίας τους. Ένας τέτοιος τρόπος απόκτησης πληροφοριών που δεν απαιτεί τη φυσική παρουσία του πολίτη σαφώς και αποτελεί τον πιο άμεσο, εύκολο και πρόσφορο τρόπο απόκτησης πληροφοριών. Επιπλέον, η ποιότητα των πληροφοριών που παρέχεται είναι καλύτερη, δεδομένου ότι τα λάθη εκμηδενίζονται και υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθεί ένα ποιοτικό σύστημα διοικητικής πληροφόρησης.
3. Αυτοματοποίηση διαδικασιών. Άμεση συνέπεια του παραπάνω οφέλους είναι η αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Πλέον ένας πολίτης επισκεπτόμενος μια ιστοσελίδα ενός δημόσιου οργανισμού και χωρίς να απαιτείται η φυσική του παρουσία, μπορεί να διευθετήσει ηλεκτρονικά εξ ολοκλήρου μια υπόθεσή του, μέσω της χρήσης κυβερνητικών πυλών. Για τη διευθέτηση μιας συναλλαγής για την οποία απαιτείται η συνεργασία δύο ή περισσότερων δημοσίων οργανισμών, ο πολίτης επισκέπτεται μια κυβερνητική πύλη, η οποία θα τον παραπέμπει στις αντίστοιχες αρμόδιες πύλες άλλων δημοσίων οργανισμών.
4. Διαφάνεια Δημόσιου Τομέα. Η απουσία ανθρώπινου παράγοντα, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, εξασφαλίζει τη διαφάνεια του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα αυτοματοποιώντας τη διαδικασία των προμηθειών των δημοσίων υπηρεσιών όχι μόνο εξοικονομούνται εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ, τα οποία μπορούν να επενδυθούν σε άλλους δημοσίους πόρους, αλλά και βελτιώνεται και επιτυγχάνεται διαφάνεια για τη διαδικασία με την οποία πραγματοποιείται η προμήθεια.
5. Συμμετοχή των πολιτών στα κοινά. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση παρέχει τη δυνατότητα σε κάθε πολίτη όπου και αν βρίσκεται αυτός να συμμετέχει στα κοινά. Μπορεί να ψηφίζει για εθνικές και ευρωπαϊκές εκλογές, να παρακολουθεί δημόσιες συνεδριάσεις, να συμμετάσχει ενεργά σε δημόσια φόρουμ, να λαμβάνει μέρος σε δημοσκοπήσεις αλλά και να υποβάλει άμεσα τη γνώμη για θέματα χάραξης πολιτικής και στρατηγικής. Με αυτό τον τρόπο υλοποιείται στην πράξη το όραμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την παροχή δημοκρατικών υπηρεσιών.
6. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας<sup>23</sup>. Τον Μάρτιο του 2000, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, μέσω της Στρατηγικής της Λισσαβόνας, έθεσε ως στόχο να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση μέχρι το 2010 η πιο δυναμική και ανταγωνιστική οικονομία, με έμφαση στην κοινωνία της γνώσης, να επιτύχει σταθερή οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας αλλά και με καλύτερη κοινωνική συνοχή και σεβασμό στο περιβάλλον. Για

---

<sup>23</sup> Chevallerau F.X. (2002). «The Impact of e-government on competitiveness, growth and jobs», IDABC E-government Observatory, February 2005 & [europa.eu.int/idabc/en/document](http://europa.eu.int/idabc/en/document) & Commission of the European Communities, «Productivity: The Key to competitiveness of European Economies and Enterprises».

να επιτευχθεί, όμως, η ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών οικονομιών, που τίθεται ως στόχος από τη στρατηγική της Λισσαβόνας, θα πρέπει πρώτα να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, οπότε και να πραγματοποιηθούν επενδύσεις στην τεχνολογία. Μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, χρησιμοποιούνται υφιστάμενοι αλλά και αναπτύσσονται νέοι τεχνολογικοί πόροι και γίνονται επενδύσεις σε τεχνογνωσία που θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας σε τεχνολογίες αιχμής.

7. Επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης. Η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από τη συσσώρευση ανθρωπίνων και φυσικών πόρων και από την ανάπτυξη και αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού. Η παραγωγικότητα αντιστοιχεί στην ικανότητα να παράγονται περισσότερες εκροές με δεδομένες εισροές εργασίας και κεφαλαίου, όμως αυτό εξαρτάται από την ποιότητα των φυσικών πόρων, από τη βελτίωση των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού και από τις τεχνολογικές αλλαγές και βελτιώσεις. Με δεδομένη, λοιπόν, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα που επιτυγχάνεται με την είσοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, θεωρείται επίσης, δεδομένη η οικονομική ανάπτυξη.

Ωστόσο, η οικονομική ανάπτυξη εκτιμάται πως έχει τις παρακάτω πέντε διαστάσεις:

- Αναβάθμιση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Απασχόληση εκπαιδευμένου προσωπικού από τις επιχειρήσεις.
- Προσέλκυση υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας.
- Πρόσβαση στην τεχνολογική υποδομή.
- Φιλική συμπεριφορά της κυβέρνησης απέναντι σε πολίτες και επιχειρήσεις.

### 3.2. Μοντέλα Ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαιτεί την ύπαρξη βάσεων πάνω στις οποίες θα στηρίζεται το εγχείρημα. Μερικά από τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι τα εξής:

#### 3.2.1. Το Μοντέλο των τριών Δακτύλων

Αναπτύχθηκε από τους Koh και Prybutok<sup>24</sup> και διακρίνει τις εφαρμογές του διαδικτύου σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) Μέσο πληροφόρησης, β) Συναλλαγές, γ) Διαδικασίες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως μέσο πληροφόρησης. Μέσω αυτού μπορεί μια επιχείρηση να προβληθεί καθώς και να προβάλλει τα προϊόντα/υπηρεσίες που παρέχει προς τους καταναλωτές. Εκτός, όμως, από μέσο δημοσιότητας ενός οργανισμού, το διαδίκτυο μπορεί να αξιοποιηθεί και ως μέσο εκπαίδευσης, ψυχαγωγίας και επικοινωνίας. Αν και αυτή η κατηγορία αποτελεί το πιο πρώιμο στάδιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ωστόσο αυτό είναι το στάδιο που βρίσκονται οι περισσότερες επιχειρήσεις, δημόσιες και μη. Μόλις τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποια βήματα στη χώρα μας για την αξιοποίηση του διαδικτύου ως μέσο συναλλαγής, η οποία και αποτελεί μια βασική διάστασή του. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η δυνατότητα του πολίτη να ενημερωθεί μέσω του διαδικτύου για τυχόν οφειλή του προς κάποια υπηρεσία αλλά και ταυτόχρονα να προβεί στην εξόφλησή του. Η τρίτη κατηγορία που αφορά στη διασύνδεση όλων των διαδικασιών του διαδικτύου, αποτελεί την πιο ολοκληρωμένη μορφή ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η κατηγορία αυτή

<sup>24</sup> Koh C., Prybutok V. (2003). «The Three Ring Model And Development Of An Instrument For Measuring Dimensions Of E-Government Functions», Journal of Computer Information Systems.

αναφέρεται στην άμεση συνέργεια και αλληλοσύνδεση των επιχειρηματικών διαδικασιών ενός οργανισμού με άλλους, τη σχεδίαση ιστοσελίδων και τη δημιουργία τοπικών και κυβερνητικών κόμβων (portals).

### **3.2.2. Το Μοντέλο των Layne και Lee<sup>25</sup>**

Οι Layne και Lee διέκριναν τέσσερα στάδια για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: Α) Ευρετήριο, Β) Συναλλαγή, Γ) Κάθετη ολοκλήρωση και, Δ) Οριζόντια Ολοκλήρωση. Στο πρώτο στάδιο προτεραιότητα της δημόσιας διοίκησης είναι η παρουσία της αλλά και η παροχή πληροφοριών γι' αυτήν στο διαδίκτυο. Η δημόσια διοίκηση παρέχοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στο διαδίκτυο, μπορεί να κερδίσει χρόνο, χρήμα και πόρους γενικότερα. Στο δεύτερο στάδιο, η δημόσια διοίκηση προσπαθεί να αναπτύξει την ηλεκτρονική επικοινωνία με τους χρήστες της. Οι ιστοσελίδες της δημόσιας διοίκησης του προηγούμενου σταδίου αναπτύσσονται και οι πολίτες αναγνωρίζουν το διαδίκτυο ως ένα πολύτιμο εργαλείο προσφοράς υπηρεσιών, το οποίο θέλουν να εκμεταλλευτούν. Λαμπρό παράδειγμα αυτού του σταδίου είναι κυρίως οι ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ δημόσιας διοίκησης, επιχειρήσεων και χρηστών. Το τρίτο στάδιο προσπαθεί να ενοποιήσει τις τοπικές περιφερειακές δημόσιες υπηρεσίες με τις κεντρικές. Για παράδειγμα, ενώ μια άδεια πολεοδομίας μπορεί να εκδοθεί σε τοπικό επίπεδο μπορεί να ενημερώνεται αυτόματα και μια εθνική βάση έκδοσης αδειών πολεοδομίας. Στόχος του τέταρτου σταδίου είναι η ενοποίηση των διαφορετικών υπηρεσιών και λειτουργιών μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, με αποτέλεσμα την αλληλεπίδραση και αλληλοενημέρωση, αυτόματα, διαφόρων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Επομένως, από μια και μόνο υπηρεσία ενός δημόσιου οργανισμού, ένας πολίτης μπορεί να ωφεληθεί για υπηρεσίες όχι μόνο αυτού του οργανισμού αλλά και άλλων δημόσιων οργανισμών.

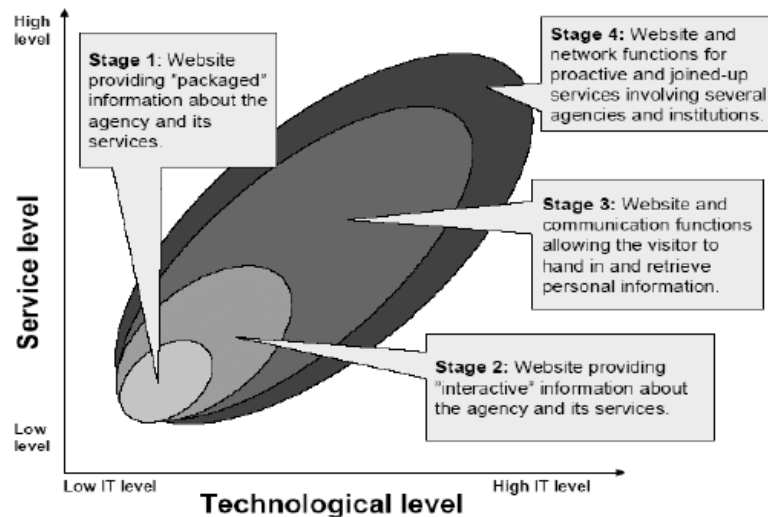
### **3.2.3. Το Μοντέλο SAFAD**

Το μοντέλο αυτό όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 2 αναπτύχθηκε στη Σουηδία το 2005 και συγκεκριμένα από έναν Σουηδικό οργανισμό για τη Διοικητική Ανάπτυξη, από τα αρχικά του οποίου (Swedish Agency for Administrative Development) προκύπτει και η ονομασία του<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Layne K. και Jungwoo L. (2001). «Developing fully functional E-government: A four stage model, Government Information Quarterly», Elsevier.

<sup>26</sup> Persson A. και Goldkuhl G. (2005). «Stage models for public e-services integrating conceptual foundations», 2nd Scandinavian Workshop on e-Government, Copenhagen.



Σχήμα 2. Το μοντέλο SAFAD.

Το πρώτο στάδιο του παραπάνω μοντέλου υποστηρίζει ότι αρχικά οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν περιορισμένες δυνατότητες. Δημιουργούν δηλαδή ιστοσελίδες οι οποίες απλά παρέχουν στατική πληροφόρηση και μόνο για τον ίδιο τον οργανισμό. Ο πολίτης έχει περιορισμένη πρόσβαση, ενώ για περαιτέρω πληροφορίες για τον οργανισμό θα πρέπει να επικοινωνήσει με τον ίδιο τον οργανισμό.

Στο δεύτερο στάδιο αρχίζει ο δημόσιος οργανισμός να αλληλεπιδρά ηλεκτρονικά με τον πολίτη. Ο πολίτης επισκεπτόμενος την ιστοσελίδα του οργανισμού μπορεί να «κατεβάξει» ηλεκτρονικές φόρμες που αφορούν υπηρεσίες του οργανισμού, να ψάχνει σε βάσεις δεδομένων του οργανισμού, να εγγράφεται ως συνδρομητής σε διάφορες υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός κ.λπ. Σκοπός του τρίτου σταδίου είναι η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πολίτη. Κάθε πολίτης προσδοκά πλέον λύσεις στα αιτήματα που προβάλλει στον οργανισμό, άμεσα και αξιόπιστα (πχ. διενέργεια ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ του πολίτη και του οργανισμού). Σε αυτό το σημείο τίθεται ζήτημα ασφάλειας των συναλλαγών. Σκοπός του τέταρτου σταδίου είναι η πλήρης ηλεκτρονικοποίηση όλων των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Αποσκοπεί δηλαδή στη δημιουργία του λεγόμενου one stop government, όπου ο πολίτης μέσω ενός μόνο οργανισμού μπορεί να διευθετήσει διάφορες συναλλαγές του και να του παρασχεθούν υπηρεσίες που μπορεί ωστόσο να είναι αντικείμενο διαφορετικών δημοσίων οργανισμών.

### 3.2.4. Το Μοντέλο των 13 επιπέδων

Ομάδα ερευνητών του Πανεπιστημίου Πατρών, και συγκεκριμένα του τμήματος Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Πληροφορικής, σε συνεργασία με ερευνητές από το Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών, περιέγραψαν έναν ενδεικτικό τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστεί η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε έναν δημόσιο οργανισμό<sup>27</sup>. Οι ερευνητές κατέληξαν στο λεγόμενο μοντέλο των δεκατριών (13) επιπέδων, το οποίο αποτελείται από δεκατρία επίπεδα/στάδια, τα οποία ξεκινούν από το πιο απλό καταλήγοντας στο πιο πολύπλοκο.

Επίπεδο 0 – Εσωτερική Οργάνωση του φορέα

<sup>27</sup> Τσακαλίδης Α., Μαρκέλλου Π., Παναγιωτάκη Α., «Ηλεκτρονική Διοίκηση και επίπεδα Εφαρμογών: Η τεχνολογία στην υπηρεσία του πολίτη».



Αποτελεί τη βάση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και το πιο απλό βήμα αλλά ταυτόχρονα και ένα από τα πιο σημαντικά καθώς αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη των άλλων επιπέδων. Πρόκειται για το επίπεδο προμήθειας από το δημόσιο οργανισμό του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού, προκειμένου να προχωρήσει ο φορέας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

#### Επίπεδο 1 – Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο

Σκοπός αυτού του σταδίου είναι η ψηφιοποίηση όλων των εγγράφων που υπάρχουν σε χειρόγραφη μορφή, ενώ κάθε υπηρεσία έχει το δικό της πρωτόκολλο.

#### Επίπεδο 2 - Business Process Re-engineering

Σε αυτό το επίπεδο ο οργανισμός επαναπροσδιορίζει την ταυτότητά του για τη μετάβασή του στο επόμενο στάδιο. Πραγματοποιείται η καταγραφή και η μελέτη των διαδικασιών του οργανισμού, εκτιμάται ποιες από αυτές θα μπορούσαν να ενοποιηθούν με άλλες ή να διαγραφούν, ανασχεδιάζεται η ροή των εγγράφων και προετοιμάζονται όλες οι διαδικασίες στο οργανόγραμμα του δημόσιου φορέα, προκειμένου να καταστεί επιτυχής η μετάβαση στο επόμενο στάδιο.

#### Επίπεδο 3 - Intranet

Σε αυτό το στάδιο δεν είναι δυνατή μόνο η επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, αλλά κάθε τμήμα μπορεί να χρησιμοποιήσει εφαρμογές για να αντλήσει πληροφορίες από άλλα τμήματα, χωρίς ο χρήστης να έχει εγκαταστήσει καμία ιδιαίτερη εφαρμογή στον προσωπικό του υπολογιστή. Επομένως, κρίνεται αναγκαία η συμβολή του επιπέδου 0.

#### Επίπεδο 4 – Αυτοματοποιημένο πρωτόκολλο

Αν στο επίπεδο 1 επιδιωκόταν η μετατροπή του κλασικού πρωτοκόλλου σε ηλεκτρονικό, σε αυτό το στάδιο επιδιώκεται να διατίθεται αυτόματα από το σύστημα ένας αριθμός πρωτοκόλλου, χωρίς τη χρήση του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου από το χρήστη. Όλα τα έγγραφα και οι φάκελοι ενός φορέα θα πρέπει να φέρουν έναν αριθμό πρωτοκόλλου, ο οποίος θα δίδεται αυτόματα από το σύστημα, ενώ η παρακολούθησή του και η πορεία του θα διενεργείται μέσω δικτύου. Έτσι εξοικονομείται χρόνος, ενώ η παρακολούθηση της πορείας της διαδικασίας-ενέργειας που πρεσβεύει αυτός ο αριθμός καθίσταται πιο εύκολη. Κάθε αριθμός πρωτοκόλλου πρεσβεύει ένα ή περισσότερα έγγραφα του ίδιου θέματος. Συνεπώς ο αριθμός πρωτοκόλλου που δίδεται αυτόματα τεκμηριώνει την εισαγωγή εγγράφων στο σύστημα, ενώ τα θέματα των εγγράφων επιλέγονται αυτόματα από συγκεκριμένη λίστα. Η τελευταία μπορεί να τροποποιηθεί, όποτε κριθεί αναγκαίο. Αλλά και ο αποστολέας επιλέγεται από συγκεκριμένη λίστα, του οποίου το όνομα υπάρχει αφού έχει προηγηθεί μια πρώτη καταχώρηση. Λόγω του γεγονότος ότι ένας δημόσιος φορέας επικοινωνεί με διάφορους άλλους οργανισμούς για τη διεύθυνση μιας υπόθεσης - ενέργειας, θα πρέπει να διαχωρίζεται αν πρόκειται για εσωτερικό ή εξωτερικό έγγραφο και να δίδεται έτσι η αντίστοιχη πρωτοκόλληση. Ο αριθμός του πρωτοκόλλου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δίδεται αυτόματα από το σύστημα, ενώ το ίδιο το σύστημα θα προτείνει τον αριθμό πρωτοκόλλου (δίδεται με αύξουσα σειρά, ενώ διασφαλίζεται ότι είναι μονοσήμαντος σε όλο το εύρος του φορέα). Τέλος, για την επιτυχή λειτουργία αυτού του σταδίου, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η συμβατότητα του λογισμικού του δημόσιου φορέα με αυτό του φορέα που θέλει να επικοινωνήσει.

#### Επίπεδο 5 – Ενιαία αναγνώριση εσωτερικών χρηστών

Αντικείμενο αυτού του επιπέδου είναι η δημιουργία ενός κωδικού (login/password) και η απόδοσή του σε έναν και μόνο χρήστη. Ο χρήστης αυτός είναι ο μόνος που έχει τη δικαιοδοσία να χρησιμοποιεί οποιοδήποτε εσωτερικό πρόγραμμα.

#### Επίπεδο 6 – Πύλες (Portals)

Αντικείμενο αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία κυβερνητικών πυλών. Ο πολίτης επισκεπτόμενος μια κυβερνητική πύλη μπορεί να αναζητήσει πληροφορίες για τον οργανισμό, να υποβάλλει ηλεκτρονικές αιτήσεις, να επισκεφτεί τη βιβλιοθήκη του φορέα αλλά και να συνδεθεί απευθείας μέσω των links με άλλους σχετικούς δημόσιους φορείς.

#### Επίπεδο 7- Ενιαία αναγνώριση εξωτερικών χρηστών

Σε αντίθεση με το επίπεδο 5, εδώ δίνεται ένας κωδικός (login/password) σε έναν εξωτερικό χρήστη. Αυτό το στάδιο δεν θα πρέπει να συγχέεται με το επόμενο που θα αναλυθεί, καθώς αυτό αφορά σε ήδη υπάρχουσες εφαρμογές ηλεκτρονικής μορφής, οι οποίες όμως απαιτούσαν την προσωπική παρουσία του πολίτη.

#### Επίπεδο 8 – Αναβάθμιση πύλης με εφαρμογές προσαρμοσμένες σε κάθε χρήστη

Σε αυτό το επίπεδο η πύλη εμπλουτίζεται μέσω της δυνατότητας που δίνεται στους πολίτες να προσπελαίνουν εξατομικευμένες πληροφορίες. Αυτή η δυνατότητα υφίσταται ανάλογα με τα δικαιώματα πρόσβασης που τους έχουν δοθεί. Συνεπώς, κάθε εξωτερικός χρήστης που θα επισκέπτεται αυτήν την πύλη θα έχει ένα μοναδικό κωδικό, ο οποίος θα παρακολουθείται από το σύστημα μέχρι και την έξοδό του από την πύλη.

#### Επίπεδο 9 - Ψηφιακές Υπογραφές

Στα παραπάνω επίπεδα αναφέρθηκε πως όλα τα έγγραφα θα πρέπει να ηλεκτρονικοποιηθούν και κάθε χρήστης, εσωτερικός ή εξωτερικός, θα πρέπει να έχει έναν κωδικό για να τα προσπελάσει. Σε αυτή τη διαδικασία όμως τίθεται το σοβαρό ζήτημα της ασφάλειας των εγγράφων που αποστέλλονται καθώς και ο κίνδυνος τροποποιήσεων του περιεχομένου τους. Αυτό το ρόλο αναλαμβάνει η λεγόμενη ψηφιακή υπογραφή, η οποία δεν αποτελεί την ηλεκτρονική αποτύπωση της ιδιόχειρης υπογραφής. Αντίθετα, πρόκειται για κρυπτογραφικούς αλγόριθμους οι οποίοι διασφαλίζουν ότι το προς αποστολή έγγραφο θα αποσταλεί στον παραλήπτη και μόνο σε αυτόν, χωρίς τροποποιήσεις.

#### Επίπεδο 10 – Έξυπνες Κάρτες (Smart Cards)

Πρόκειται για την πιο γνωστή μέθοδο πιστοποίησης των συναλλασσόμενων. Στις έξυπνες κάρτες αποθηκεύονται προσωπικά στοιχεία του κατόχου τους και παρομοιάζονται με μια αστυνομική ταυτότητα, η οποία πιστοποιεί τα στοιχεία του κατόχου.

#### Επίπεδο 11 - Μεταγλώττιση

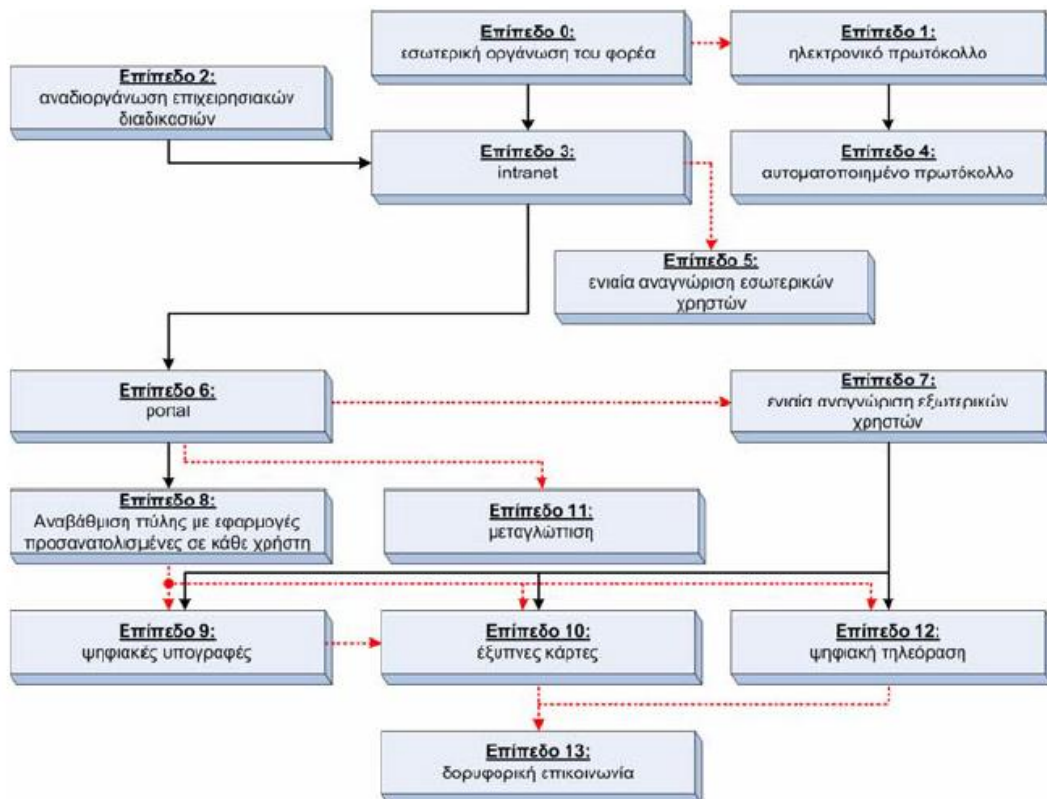
Όλες οι παραπάνω εφαρμογές και λειτουργίες, οι οποίες θα αποτυπώνονται στην ιδανική κυβερνητική πύλη, θα πρέπει να μεταφράζονται σε διάφορες γλώσσες, προκειμένου να είναι κατανοητές από Έλληνες πολίτες και μη.

## Επίπεδο 12 - Ψηφιακή Τηλεόραση

Η ιδεατή μορφή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αρχίζει πλέον να υλοποιείται, με την προσπέλαση της πύλης μέσω της ψηφιακής τηλεόρασης. Με αυτόν τον τρόπο κάθε πολίτης αλλάζοντας τα κανάλια, όπως αυτός επιθυμεί, θα μπορεί να προσπελαύνει και τις υπηρεσίες που του προσφέρονται από την πύλη.

## Επίπεδο 13 - Δορυφορική Επικοινωνία

Η δορυφορική αυτή επικοινωνία αφορά κυρίως στην επικοινωνία μεταξύ των κυβερνητικών στελεχών, μέσω των δορυφορικών συστημάτων. Αυτό διευκολύνει αρκετά τα κυβερνητικά στελέχη να ενημερώνονται για τα τεκταινόμενα στη χώρα τους, όπου και αν βρίσκονται.



Σχήμα 3. Το μοντέλο των 13 επιπέδων

### 3.3. Κυβερνητικές Πύλες

Οι Κυβερνητικές Πύλες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στην ουσία, μία Κυβερνητική Πύλη είναι μία διαδικτυακή πύλη, η οποία αφορά τη Δημόσια Διοίκηση, υπάγεται σε κυβερνητικούς ή πολιτειακούς φορείς και απευθύνεται σε ομάδες χρηστών που έχουν δεσμοφιλίες με τη Δημόσια Διοίκηση. Στόχος της «Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης» ενός κυβερνητικού φορέα είναι να παρέχει ένα κεντρικό σημείο επαφής με τους χρήστες για κάθε είδους πληροφόρηση ή υπηρεσία που χρειάζονται από τον φορέα. Οι πιο συνηθισμένες ομάδες χρηστών μίας «Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης» είναι οι επιχειρήσεις, οι πολίτες, οι συνεργαζόμενοι κυβερνητικοί φορείς και οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης κυβερνητικής ή πολιτειακής αρχής. Ο κυβερνητικός φορέας που έχει την ευθύνη μίας «Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης» μπορεί

να είναι ένας συγκεκριμένος οργανισμός ή υπηρεσία (πχ Υπουργείο Οικονομικών, ΙΚΑ, ΤΕΕ), μία τοπική πολιτειακή αρχή (Περιφέρεια, Νομαρχία ή Δήμος), η κεντρική διοίκηση (Ελληνική Κυβέρνηση).

Σήμερα, όλοι σχεδόν οι κυβερνητικοί οργανισμοί και φορείς της Ελλάδας διαθέτουν κάποια παρουσία στο Διαδίκτυο, συνήθως πληροφοριακούς δικτυακούς τόπους ή διαδικτυακές υπηρεσίες, ωστόσο αυτοί δεν αποτελούν Κυβερνητικές Πύλες. Μία Κυβερνητική Δικτυακή Πύλη διαφέρει στα παρακάτω ουσιαστικά χαρακτηριστικά από ένα Κυβερνητικό Δικτυακό Τόπο<sup>28</sup>:

<b>Χαρακτηριστικό Γνώρισμα</b>	<b>Κυβερνητικός Δικτυακός Τόπος</b>	<b>Κυβερνητική Δικτυακή Πύλη</b>
Αρχή οργάνωσης του υλικού	Η οργανωτική δομή του κυβερνητικού φορέα («Γενικές Δ/σεις», Διευθύνσεις, «Τμήματα», κλπ)	Οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των χρηστών, δηλ όσων συναλλάσσονται με τον κυβερνητικό φορέα
Αρχική Σελίδα	Περιλαμβάνει παρουσίαση του κυβερνητικού φορέα και λίστα επιλογών με βάση τις επιμέρους διοικητικές διευθύνσεις του φορέα	Αναγνωρίζει και ταυτοποιεί τον χρήστη και ακολούθως παρέχει λίστα με λειτουργίες πληροφόρησης ή εξυπηρέτησης που τον αφορούν
Περιεχόμενο	Περιέχει κυρίως πληροφορίες (ενημερωτικό υλικό)  Το υλικό περιγράφει γενικά θέματα και αλλάζει σπάνια	Παρέχει πληροφορίες και υπηρεσίες (επικοινωνίας και εξυπηρέτησης) στους χρήστες. Το υλικό ενημερώνεται συχνά, γιατί αναφέρεται σε εξειδικευμένα θέματα
Ολοκλήρωση με άλλες εφαρμογές του φορέα	Δεν υπάρχει πρόβλεψη για ολοκλήρωση με παλιότερες εφαρμογές του φορέα.  Στη σχεδίαση και ανάπτυξη νέων εφαρμογών του φορέα, δεν γίνεται πρόβλεψη για συνεργασία με το Δικτυακό Τόπο.  Το Web Site κάνει απλές αναφορές στις εφαρμογές ή παρέχει links προς την αρχική σελίδα τους (σε όσες από αυτές είναι Web based).	Γίνεται προσπάθεια για τη λειτουργική διασύνδεση των παλιότερων εφαρμογών του φορέα.  Κάθε νέα εφαρμογή του φορέα, όχι μόνο επιβάλλεται να είναι Web Based, αλλά τίθεται ως προδιαγραφή, να ακολουθεί τα σχεδιαστικά και τεχνολογικά πρότυπα της «Δικτυακής Πύλης» ώστε να μπορεί να ενταχθεί λειτουργικά σε αυτήν.  Η επικοινωνία των εφαρμογών με τη «Δικτυακή Πύλη» είναι λειτουργική, με την έννοια ότι υπάρχει τουλάχιστον μεταφορά δεδομένων (πχ τα στοιχεία του αναγνωρισμένου χρήστη) μεταξύ τους.
Εικαστικό και Πλοήγηση	Κάθε επιμέρους Web Site του κυβερνητικού φορέα αναπτύσσεται ανεξάρτητα και έχει δικό του εικαστικό και πλοήγηση	Όλα τα επιμέρους Web Sites ή οι συνεργαζόμενες Web Εφαρμογές του κυβερνητικού φορέα, προδιαγράφονται με κοινό εικαστικό και κοινή πλοήγηση
Εξυπηρέτηση του Χρήστη	Τα θέματα εξυπηρέτησης του πελάτη-χρήστη εξαντλούνται σε απαντήσεις σε ερωτήσεις	Η «Δικτυακή Πύλη» συχνά ολοκληρώνεται με ένα πλήρες

<sup>28</sup> Διακονικολάου Κ. (2004). «Προτάσεις & Καλές Πρακτικές για την παροχή Υπηρεσιών του Κράτους προς τις Επιχειρήσεις». E-business Forum.

	(FAQs) ή παροχή πληροφόρησης από εξειδικευμένο προσωπικό (online ή τηλεφωνικά)	Customer Relationship Management (CRM) σύστημα του φορέα
--	--	--

### 3.3.1. Οδηγίες και Πρότυπα για Κυβερνητικές Δικτυακές Πύλες<sup>28</sup>

Δεδομένου ότι η Κυβερνητική Πύλη στοχεύει στην αναβάθμιση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, θα πρέπει να επιτυγχάνει εύκολη και ασφαλή πρόσβαση από όλους τους ενδιαφερόμενους χρήστες. Οι βασικές αρχές για μία Κυβερνητική Πύλη συνοψίζονται στις εξής:

- Αρχή της ισότητας-ισονομίας: Σύμφωνα με τη νομοθεσία, ένας κυβερνητικός φορέας αποτελεί μονοπώλιο για τις υπηρεσίες και τις πληροφορίες που παρέχει. Κατά συνέπεια, δεν θα πρέπει να τίθενται περιορισμοί στην παροχή των υπηρεσιών και των πληροφοριών που παρέχει η Κυβερνητική Πύλη του φορέα είτε επιβάλλοντας τη χρήση συγκεκριμένων τεχνολογιών, είτε αγνοώντας τους χρήστες με ειδικά προβλήματα.
- Αρχή της πληρότητας και της αξιοπιστίας: Το περιεχόμενο των πληροφοριών και των υπηρεσιών που παρέχει η Κυβερνητική Πύλη πρέπει να είναι πλήρες, αξιόπιστο και ενημερωμένο. Επιπλέον, πρέπει να κάνει στους χρήστες σαφή τον τρόπο (τεχνολογίες, ανθρώπινο δυναμικό, πλαίσιο λειτουργίας κοκ) με τον οποίο εξασφαλίζει στην πορεία του χρόνου τα παραπάνω χαρακτηριστικά.
- Αρχή της εμπιστοσύνης: Η Κυβερνητική Πύλη ενός φορέα πρέπει να εμπνέει κλίμα εμπιστοσύνης στους χρήστες με την ύπαρξη των κατάλληλων μηχανισμών ταυτοποίησης των χρηστών και ασφάλειας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Θα πρέπει να γίνεται σαφές στους χρήστες με ποιο τρόπο εξασφαλίζεται η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και η αντιμετώπιση κινδύνων που προέρχονται από κακόβουλες ενέργειες τρίτων.
- Αρχή της σωστής διαχείρισης των δημόσιων πόρων: Δεδομένου ότι η Κυβερνητική Πύλη ενός φορέα είναι μία εφαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι για την ανάπτυξη και τη λειτουργία της γίνεται η βέλτιστη και αποδοτικότερη χρήση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Η επιτυχημένη ανάπτυξη και λειτουργία μίας Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης απαιτεί την εφαρμογή συγκεκριμένων προτύπων τα οποία συμπυκνώνονται στα εξής:

- Δημιουργία του διοικητικού και διαχειριστικού μηχανισμού που θα στηρίξει την ανάπτυξη και τη λειτουργία της δικτυακής πύλης
- Σχεδίαση και μοντελοποίηση της Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης, με βάση τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των πολιτών από τη Δημόσια Διοίκηση
- Υλοποίηση των εφαρμογών λογισμικού με περιβάλλοντα ανάπτυξης & τύπους λογισμικού που επιτρέπουν τη διαλειτουργικότητα των εφαρμογών, την επεκτασιμότητα των συστημάτων και τη εύκολη συντήρηση του λογισμικού
- Επικαιροποίηση του περιεχομένου της Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης
- Υποστήριξη της λειτουργίας της Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης σε παραγωγικό περιβάλλον.

Για το βέλτιστο σχεδιασμό και την άρτια λειτουργία της Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης απαιτείται η συμμετοχή διοικητικών στελεχών του εκάστοτε φορέα, τα οποία θα ελέγχουν τις διαδικασίες και θα έχουν την εποπτεία και την επιμέλεια της δημιουργίας και λειτουργίας της Πύλης. Αρχικά, ο ρόλος του Υπεύθυνου της Πύλης κρίνεται σημαντικός, εφόσον σε αυτόν ανατίθεται η εποπτεία του συστήματος και η ευθύνη εξεύρεσης λύσεων σε κάθε περίπτωση.

Επιπρόσθετα, παράλληλα θα πρέπει να συνεργάζονται για την Πύλη Τεχνικοί, Νομικοί Σύμβουλοι και Διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα φροντίζει για το περιεχόμενο της Πύλης, την επικαιροποίηση και ενημέρωσή του αλλά και τη διόρθωση τυχόν σφαλμάτων.

### 3.3.2. Δημιουργία Κυβερνητικής Πύλης<sup>28</sup>

Η δημιουργία μιας Κυβερνητικής Πύλης ξεκινά από τη Σχεδιάσή της, η οποία και αποτελεί βασική διαδικασία, δεδομένου ότι σε αυτήν θα στηριχθεί ολόκληρο το εγχείρημα. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα εξής:

- Καταγραφή και ανάλυση των απαιτήσεων από την εφαρμογή.
- Σχεδίαση και μοντελοποίηση του πληροφοριακού υλικού της εφαρμογής.
- Σχεδίαση και μοντελοποίηση των υπηρεσιών (δοσοληψιών) που θα υποστηρίζει η εφαρμογή.
- Συστηματική καταγραφή των διοικητικών, υπηρεσιακών, νομικών και διαχειριστικών θεμάτων που αφορούν την εφαρμογή (και κυρίως τις δοσοληψίες που θα υποστηρίζει η εφαρμογή)
- Σχεδίαση και μοντελοποίηση των σημείων επικοινωνίας της εφαρμογής με άλλες εφαρμογές
- Σχεδίαση των εφαρμογών λογισμικού.

Βασικός στόχος της σχεδίασης είναι να δομήσει το πληροφοριακό υλικό και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει η «Δικτυακή Πύλη» με βάση τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των χρηστών και όχι με βάση την οργανωτική δομή και τις υπηρεσίες του φορέα.

Τα απαραίτητα βήματα για να επιτευχθεί ο βασικός στόχος της σχεδίασης είναι τα ακόλουθα:

- Αναγνώριση των ομάδων χρηστών και καθορισμός προτεραιοτήτων
- Αναγνώριση και συστηματική καταγραφή των απαιτήσεων κάθε ομάδας χρηστών
- Αντιστοίχιση των απαιτήσεων των χρηστών σε πληροφοριακό υλικό και υπηρεσίες του φορέα (ή άλλων εμπλεκόμενων φορέων) της Δημόσιας Διοίκησης
- Οργάνωση της εφαρμογής με βάση τις ομάδες χρηστών και των απαιτήσεων κάθε ομάδας (όχι με βάση τη διοικητική οργάνωση του φορέα)
- Αναγνώριση άλλων εμπλεκόμενων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης και αποκατάσταση επικοινωνίας και συνεργασίας με αυτούς τους φορείς.
- Σχεδίαση της επικοινωνίας με πληροφοριακά συστήματα ή «δικτυακές πύλες» των εμπλεκόμενων φορέων.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα κάθε βήματος της σχεδίασης πρέπει να περιγράφονται σε συγκεκριμένη γλώσσα τυπικών προδιαγραφών, έτσι ώστε να μπορούν να ελεγχθούν από ανώτερα στελέχη, αλλά και να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άλλους φορείς οι οποίοι συνεργάζονται με το φορέα. Επομένως, η σχεδίαση μίας «Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης» πρέπει να ακολουθεί αυστηρά στάδια και να χρησιμοποιεί μεθοδολογίες, πρωτόκολλα και εργαλεία λογισμικού που καθορίζει ο φορέας.

Αναφορικά με την υλοποίηση του λογισμικού μίας Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης, το λογισμικό θα πρέπει να ικανοποιεί τις προδιαγραφές της σχεδίασης, να μπορεί να επεκταθεί με επιπλέον λειτουργίες διαχείρισης περιεχομένου, καθώς επίσης και να μπορεί να συμπεριλάβει και να λειτουργήσει με νέα, πιο εξελιγμένα πρότυπα ασφάλειας δεδομένων, διαχείρισης και ταυτοποίησης χρηστών, προστασίας της ακεραιότητας των δοσοληψιών.

### 3.3.3. Συντήρηση Κυβερνητικής Πύλης<sup>28</sup>

Δεδομένου ότι το περιεχόμενο της κυβερνητικής Πύλης θα πρέπει να είναι πάντα έγκυρο και επικαιροποιημένο, η συντήρηση της Πύλης αποτελεί μία διαδικασία εξίσου σημαντική με το σχεδιασμό της. Οι αρμοδιότητες που ανατίθενται στο διαχειριστικό μηχανισμό της Πύλης είναι τα εξής:

- Ο Υπεύθυνος της Δικτυακής Πύλης ασχολείται με τον έλεγχο της εγκυρότητας του πληροφοριακού υλικού και τη σωστή εκτέλεση των δοσοληψιών
- Ο Υπεύθυνος Περιεχομένου έχει την ευθύνη της συλλογής, της επεξεργασίας και της δημοσίευσης πληροφοριακού υλικού στη «Δικτυακή Πύλη»
- Η Συντακτική Ομάδα, υπό την εποπτεία του Υπεύθυνου Περιεχομένου, έχει την ευθύνη για τη δημιουργία πληροφοριακού υλικού κατάλληλου για ένταξη στη Δικτυακή Πύλη.

Η εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας της Πύλης, προϋποθέτει τη σωστή λειτουργία του λογισμικού εφαρμογών, δηλαδή του λογισμικού του Συστήματος Διαχείρισης Περιεχομένου που έχει χρησιμοποιηθεί και των εξειδικευμένων εφαρμογών που έχουν αναπτυχθεί, καθώς επίσης και του υλικού και λογισμικού υποδομής (Servers, Λειτουργικό Σύστημα, κ.λπ.) και της τηλεπικοινωνιακής υποδομής και της υποδομής ασφάλειας (Γραμμές, Routers, κ.λπ.).

Αναφορικά με τις Γενικές Οδηγίες και τα Τεχνολογικά Πρότυπα που θα πρέπει να διέπουν τη συντήρηση της Κυβερνητικής Πύλης, αυτά θα πρέπει να στοχεύουν στην εξασφάλιση όσο το δυνατόν ασφαλέστερα ότι η Κυβερνητική Δικτυακή Πύλη θα είναι λειτουργική, ασφαλής, εύκολα συντηρήσιμη και επεκτάσιμη, καθώς επίσης και στην επιτυχία των στόχων της διαλειτουργικότητας. Η διαλειτουργικότητα απαιτεί αφενός μία «Κυβερνητική Δικτυακή Πύλη» να μπορεί να επικοινωνήσει εύκολα με άλλες «Διαδικτυακές Εφαρμογές» ή άλλες «Κυβερνητικές Δικτυακές Πύλες» και αφετέρου μία «Κυβερνητική Δικτυακή Πύλη» να έχει τη δυνατότητα να ενταχθεί λειτουργικά σε μία ευρύτερη «Κυβερνητική Δικτυακή Πύλη» της κεντρικής εξουσίας. Σημαντική συμβολή στην προώθηση Γενικών Οδηγιών και Τεχνολογικών Προτύπων κατά την προκήρυξη και την ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από φορείς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί το Ελληνικό ΠΔΗΔ (Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

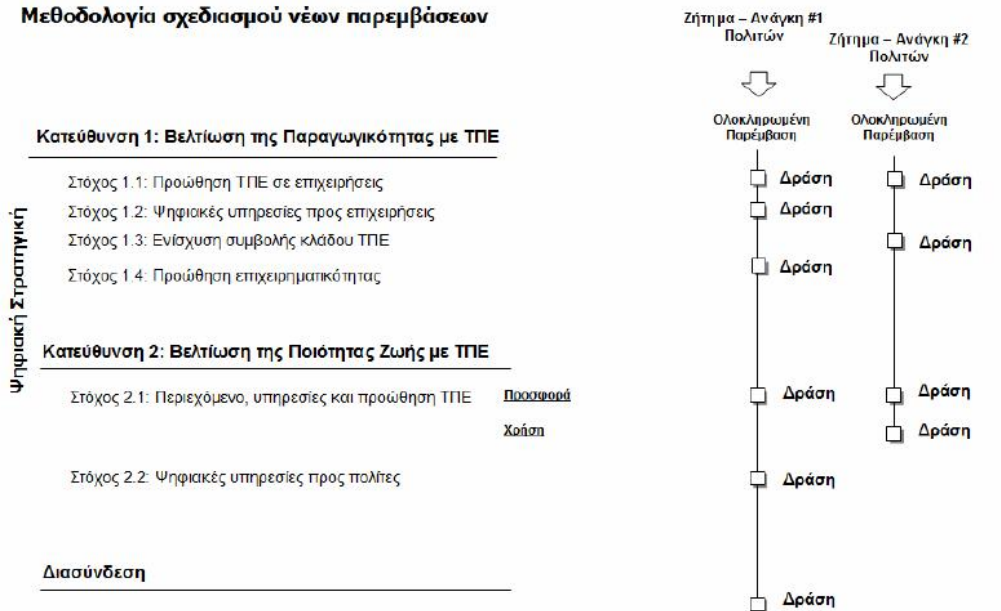
Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα εντάσσεται στο πλαίσιο της ψηφιακής στρατηγικής 2006-2013. Μία σύντομη αναδρομή στο παρελθόν αποδεικνύει ότι μέχρι πρόσφατα σχεδιάζονταν και υλοποιούνταν δράσεις που αξιοποιούσαν αποσπασματικά τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενώ οι δράσεις που συνήθως χρηματοδοτούνταν ήταν αυτοτελείς και δε συνδέονταν πάντα με άλλες πρωτοβουλίες. Ωστόσο, τα καθημερινά ζητήματα που απασχολούν πολίτες και επιχειρήσεις είναι σύνθετα και απαιτούνται ολοκληρωμένες λύσεις και παρεμβάσεις.

## 4.1. Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013<sup>29</sup>

Με σημείο εκκίνησης τον πολίτη, τις επιχειρήσεις και τις ανάγκες που προκύπτουν στις συναλλαγές τους με το Κράτος, η Ψηφιακή Στρατηγική, μέσω του Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» και τους Στόχους του που υλοποιείται στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, ακολουθεί μια φιλοσοφία σχεδιασμού ολοκληρωμένων παρεμβάσεων που αποτελούνται από σύνολα δράσεων με την «κωδική» ονομασία «νήματα δράσεων». Κάθε νήμα δράσεων αποτελείται από περισσότερες της μιας τεχνολογικής δράσης και έχει ένα κοινό στόχο που αναφέρεται στην πραγματική- καθημερινή ζωή πολιτών και επιχειρήσεων. Για το σχεδιασμό του κάθε νήματος δράσεων, ακολουθείται συγκεκριμένη μεθοδολογία (Σχήμα 4):

### Ψηφιακή Στρατηγική

#### Μεθοδολογία σχεδιασμού νέων παρεμβάσεων



Σχήμα 4: Μεθοδολογία σχεδιασμού νέων παρεμβάσεων

1. Δημιουργείται δυσδιάστατος πίνακας.

<sup>29</sup> Δικτυακός τόπος [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr)



2. Οι γραμμές του πίνακα αποτελούν την τεχνολογική διάσταση και εκεί καταγράφονται οι Κατευθύνσεις και οι Στόχοι της Ψηφιακής Στρατηγικής. Αυτή η διάσταση αποτελεί το «τεχνολογικό εργαλείο» που υπάρχει διαθέσιμο. Οι Κατευθύνσεις και οι Στόχοι της Ψηφιακής Στρατηγικής είναι οι εξής:

- Κατεύθυνση 1: Αξιοποίηση των ΤΠΕ για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.
  - ◆ Ο Στόχος 1.1 αφορά σε δράσεις προώθησης ΤΠΕ σε επιχειρήσεις για ενίσχυση της παραγωγικότητας (σε σημαντικό ποσοστό κρατικές ενισχύσεις),
  - ◆ Ο Στόχος 1.2 αφορά σε δράσεις ανάπτυξης ψηφιακών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις,
  - ◆ Ο Στόχος 1.3 αφορά σε δράσεις που ενισχύουν την προστιθέμενη αξία του κλάδου τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο ΑΕΠ της χώρας,
  - ◆ Ο Στόχος 1.4 αφορά σε δράσεις ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, αξιοποιώντας νέες τεχνολογίες.
  
- Κατεύθυνση 2: Αξιοποίηση των ΤΠΕ για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.
  - ◆ Ο Στόχος 2.1 αφορά σε δράσεις ΤΠΕ από φορείς εκτός δημοσίου προς πολίτες. Χωρίζεται εσωτερικά σε:
    - Στόχος 2.1 S (Προσφορά - Supply): για δράσεις παροχής ψηφιακών υπηρεσιών και ψηφιακού περιεχομένου προς πολίτες,
    - Στόχος 2.1 U (Χρήση - Use): για δράσεις ενίσχυσης της αξιοποίησης και χρήσης ΤΠΕ και των ψηφιακών υπηρεσιών, από τους πολίτες (σε σημαντικό ποσοστό ενισχύσεις),
  - ◆ Ο Στόχος 2.2 αφορά σε παροχή ψηφιακών υπηρεσιών (κάθε είδους υπηρεσία) από δημόσιους φορείς σε πολίτες.

3. Οι στήλες του πίνακα αποτελούν τις κατευθύνσεις πολιτικής και ειδικά, την ανθρώπινη διάσταση της Ψηφιακής Στρατηγικής. Εκεί καταγράφονται σημαντικά ζητήματα που αφορούν πολίτες και επιχειρήσεις.

4. Για κάθε παρόμοιο ζήτημα που ενδιαφέρει πολίτες και επιχειρήσεις δημιουργείται «νήμα» συνδεδεμένων δράσεων. Τα «νήματα» περιλαμβάνουν σύνολα δράσεων με κοινό κάθε φορά στόχο, τα οποία σχεδιάζονται διατρέχοντας κατακόρυφα τους Στόχους της Ψηφιακής Στρατηγικής (γραμμές του πίνακα). Σε κάθε γραμμή τοποθετείται δράση ή δράσεις που συμβάλουν στην αντιμετώπιση του ζητήματος. Οι δράσεις δεν είναι απαραίτητα αλληλεξαρτώμενες χρονικά ή χρηματοδοτικά, αλλά συμβάλουν στον ίδιο στόχο. Το σύνολο των δράσεων αποτελεί το νήμα.

ε. Για κάθε νήμα προσδιορίζεται από το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας μετρική αποτελεσματικότητα.

Τα 9 νήματα δράσεων που έχουν προσδιορισθεί με γνώμονα τις κρίσιμες δραστηριότητες των πολιτών είναι τα εξής:

1ο νήμα – Ψηφιακή Γνώση: ψηφιακή πρόσβαση σε περισσότερη γνώση, πέρα και πλέον της επίσημης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Περιλαμβάνει δράσεις που ενισχύουν την πρόσβαση στη γνώση, την ψηφιοποίηση, την τεκμηρίωση και τη διάθεση της γνώσης από όσους τη διαχειρίζονται και την προσφέρουν.

2ο νήμα – Ψηφιακός καταναλωτής: ενίσχυση των καταναλωτών, ώστε να μπορούν να αγοράζουν ηλεκτρονικά φθηνότερα και καλύτερα προϊόντα αλλά και να ενημερώνονται καλύτερα για τις επικρατούσες τιμές.

3ο νήμα - Ψηφιακή προστασία του φυσικού περιβάλλοντος: ηλεκτρονική παρακολούθηση και πρόληψη καταστροφών στο φυσικό περιβάλλον, ψηφιακές δράσεις για την εξοικονόμηση ενέργειας, την παρακολούθηση της ενεργειακής απόδοσης, δράσεις για την πολιτική προστασία κλπ.

4ο νήμα – Ψηφιακή Ασφάλεια: δράσεις για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης πολιτών και επιχειρήσεων στα νέα ψηφιακά μέσα και την ψηφιακή ασφάλεια.

5ο νήμα – Ψηφιακή Υποστήριξη της Εργασίας: δράσεις για την υποστήριξη της αναζήτησης και εξεύρεσης εργασίας και την πρόσβαση στην εργασία με αποδοτικότερο τρόπο.

6ο νήμα – Ψηφιακή Υποστήριξη του ‘Ευ ζην’: δράσεις που συμβάλουν στην ψυχαγωγία, τον πολιτισμό, τον αθλητισμό, τον τουρισμό, την υγεία καθώς και κάθε άλλη δραστηριότητα που βελτιώνει την ποιότητα ζωής των πολιτών.

7ο νήμα - Ψηφιακή Υποστήριξη της κοινωνικής και οικονομικής ενσωμάτωσης και της συμμετοχής: δράσεις για την ενσωμάτωση μη-προνομιούχων κοινωνικών ομάδων καθώς και ομάδων πολιτών που εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά συμμετοχής στην Ψηφιακή Ελλάδα.

8ο νήμα – Ψηφιακή Υποστήριξη της Εξωστρέφειας: ενίσχυση της επιχειρηματικής εξωστρέφειας εκτός των παραδοσιακών τοπικών αγορών αλλά και εκτός Ελληνικών συνόρων και δικτύωση των Ελλήνων της διασποράς.

9ο νήμα – Ψηφιακή Περιφέρεια: πολύ εξειδικευμένες τεχνολογικές δράσεις σε τοπικό επίπεδο, που αξιοποιούν τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών για να αναδείξουν ή να αξιοποιήσουν συγκεκριμένα τοπικά χαρακτηριστικά.

Με στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων μέσω του διαδικτύου, το σχέδιο δράσης eEurope i2010, το οποίο αποτελεί μέρος της Στρατηγικής της Λισσαβόνας, προωθεί έννοιες όπως eGovernment (ηλεκτρονική διακυβέρνηση), eHealth (ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας), eLearning (ηλεκτρονικές υπηρεσίες μάθησης) και eBusiness (ηλεκτρονικό επιχειρείν). Για να ενισχύσει μια ανοικτή και ανταγωνιστική εσωτερική αγορά για την κοινωνία της πληροφορίας και τα μέσα ενημέρωσης, ο πρώτος στόχος του i2010 είναι η δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου πληροφοριών που θα παρέχει προσιτές και ασφαλείς επικοινωνίες, διαφοροποιημένα και υψηλής ποιότητας περιεχόμενα και άλλες ψηφιακές υπηρεσίες. Η Επιτροπή επιδιώκει να επιτύχει τέσσερις στόχους:

- ◆ αύξηση της ταχύτητας των υπηρεσιών υψηλής ταχύτητας στην Ευρώπη
- ◆ ενθάρρυνση της διάθεσης νέων διαδικτυακών υπηρεσιών και περιεχομένων
- ◆ προώθηση του εξοπλισμού και των πλατφορμών που «επικοινωνούν μεταξύ τους»
- ◆ ενίσχυση της ασφάλειας του διαδικτύου έναντι απατεώνων, επιβλαβούς περιεχομένου και τεχνολογικών ελλείψεων.<sup>30</sup>

#### 4.2. Πρόοδος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Σε πρόσφατη ανακοίνωσή της, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε τα αποτελέσματα της ετήσιας έκθεσης συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) αναφορικά με την πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα Κράτη Μέλη της ΕΕ. Σύμφωνα με το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, τα κυριότερα αποτελέσματα για την Ελλάδα δεν είναι ενθαρρυντικά.

Κεντρική αναφορά της εν λόγω έκθεσης αποτελεί η παρακολούθηση της διαθεσιμότητας και του επιπέδου ανάπτυξης των 20 βασικών ηλεκτρονικών δημόσιων

<sup>30</sup> Δικτυακός τόπος [europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/strategies/c11328\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/c11328_el.htm)

υπηρεσιών, όπως ορίστηκαν το 2001 και μετριοούνται εφεξής. Βασικό δείκτη της ανάπτυξης μιας υπηρεσίας αποτελεί ο δείκτης ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης (online sophistication) που αποδίδει στην υπηρεσία μια επίδοση (%) ανάλογη του επιπέδου ηλεκτρονικής ωριμότητας που αυτή έχει επιτύχει: (1) πληροφόρηση, (2) ηλεκτρονική λήψη εντύπων, (3) ηλεκτρονική αποστολή συμπληρωμένων εντύπων, (4) ολοκλήρωση συναλλαγής, (5) εξατομικευμένη παροχή υπηρεσίας/ προσωποποίηση. Από το μέσο όρο των μετρήσεων και για τις 20 υπηρεσίες προκύπτει ο συνολικός δείκτης ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης της χώρας.

Ο δείκτης ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης για τις 20 βασικές υπηρεσίες της Ελλάδας το 2010 διαμορφώνεται ως εξής:

- 65% για τις υπηρεσίες προς πολίτες (EE27+ : 87%)
- 78% για τις υπηρεσίες προς επιχειρήσεις (EE27+ :94%)
- 70% για το σύνολο των 20 υπηρεσιών (EE27+ :90%)

Αντίστοιχα με το δείκτη ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης μιας χώρας, μετρίεται και ο δείκτης πλήρους ηλεκτρονικής διαθεσιμότητας. Εδώ δίνεται βαθμολογία 100% στις υπηρεσίες που έχουν επιτύχει το μέγιστο επίπεδο (3/3, 4/4 ή 5/5) και 0% στις υπόλοιπες. Η Ελλάδα, με 10 στις 20 υπηρεσίες να είναι πλήρως διαθέσιμες ηλεκτρονικά (5 για πολίτες, 5 για επιχειρήσεις) διαμορφώνει ποσοστό 48%, με τον αντίστοιχο μέσο όρο της EE27+ να βρίσκεται στο 82% σημειώνοντας σημαντική αύξηση έναντι του 2009 (69%).

Ωστόσο, παρά την αξιοσημείωτη σε πολλές χώρες ανάπτυξη των υπηρεσιών, η χρήση από τους πολίτες είναι περιορισμένη, με το ποσοστό των ατόμων να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για συναλλαγές με το δημόσιο να διαμορφώνεται στο 32% για την EE27 και στο 13% για την Ελλάδα.

Αναφορικά με την ελληνική περιφέρεια, στη φετινή έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (9η), αξιολογήθηκε για πρώτη φορά η παροχή κάθε υπηρεσίας τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό/ τοπικό επίπεδο, με στόχο να αποτυπωθεί με τον ακριβέστερο δυνατό τρόπο η πρόοδος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης. Σημαντικές ανισότητες στο εσωτερικό των χωρών παρουσιάστηκαν, με την τοπική αυτοδιοίκηση να εμφανίζεται ανεπαρκής (από άποψη στρατηγικής, χρηματοδότησης, ικανοτήτων) να στηρίζει το ρόλο του παρόχου υπηρεσιών αμιγώς τοπικού χαρακτήρα. Επίσης, προέκυψε ότι οι μεγάλες πόλεις προσφέρουν σταθερά πιο πολλές και ώριμες ηλεκτρονικά υπηρεσίες από τις μικρότερες πόλεις ή δήμους, ενώ σημειώνονται και μεγάλες διαφορές μεταξύ πόλεων ίδιου μεγέθους διαφορετικών χωρών.

Για πρώτη φορά, επιχειρήθηκε να αξιολογηθεί η εμπειρία του χρήστη βάσει κριτηρίων που έχουν να κάνουν με: την ευκολία χρήσης της υπηρεσίας, διαφάνειας, προστασίας των προσωπικών δεδομένων, παροχής της υπηρεσίας μέσω πολλαπλών διαύλων και δυνατότητας καταγραφής της άποψης του χρήστη για την ποιότητα της υπηρεσίας.

Αναφορικά με την εμπειρία του χρήστη κατά τη χρήση των βασικών υπηρεσιών, και ενώ γίνονται σημαντικές προσπάθειες από όλα τα Κράτη Μέλη ώστε να βελτιωθεί η εμπειρία του χρήστη κατά τη χρήση των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών, η Ελλάδα διαμορφώνει ποσοστό 91% στον εν λόγω δείκτη, έναντι 80% του μέσου όρου των 32 χωρών της έρευνας. Η επίδοση της Ελλάδας στην παρούσα κατάταξη είναι σαφώς βελτιωμένη, καθώς βρίσκεται στην 6η θέση, ισοβαθμώντας με Ισπανία, Πολωνία και Πορτογαλία, ενώ 17 συνολικά χώρες βρίσκονται άνω του μέσου ευρωπαϊκού όρου.

Με τις δημόσιες προμήθειες να αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της ευρωπαϊκής οικονομίας, περίπου 1,3 τρις € τα αποτελέσματα παρουσιάζουν επιταχυνόμενη πρόοδο έναντι του 2009. Ωστόσο το 5% που εκπροσωπούν οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις στο σύνολο των συμβάσεων των ευρωπαϊκών δημόσιων αρχών, δεν αποτελεί ικανοποιητικό βαθμό αφομοίωσης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η πλήρης ηλεκτρονική διαχείριση των δημοσίων συμβάσεων θα απέφερε εξοικονόμηση κόστους έως και 30% στις δημόσιες αγορές. Στην Ελλάδα, το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Προμηθειών βρίσκεται ακόμη σε φάση υλοποίησης. Από το ευρωπαϊκό περιβάλλον ξεχωρίζει η Ιρλανδία, με 100% ηλεκτρονική διαχείριση τόσο των προκηρύξεων όσο και της κατακύρωσης των συμβάσεων. Κατά μέσο όρο σε επίπεδο ΕΕ, η διαθεσιμότητα υπηρεσιών ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών μειώνεται καθώς κινούμαστε από τα αρχικά στάδια της διαδικασίας: Ηλεκτρονική Προκήρυξη (88%) στην Ηλεκτρονική Υποβολή (60%) και την Ηλεκτρονική Κατακύρωση (59%). Για τα στάδια μετά την κατακύρωση νομικά και πρακτικά ζητήματα καθιστούν προβληματική την ηλεκτρονική τιμολόγηση και πληρωμή σε πολλές χώρες.

Τέλος, οι 20 βασικές δημόσιες υπηρεσίες είναι οι εξής:  
Δώδεκα (12) υπηρεσίες για πολίτες: Φόρος εισοδήματος, αναζήτηση εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, προσωπικά έγγραφα, άδεια κυκλοφορίας αυτοκινήτου, αίτηση για έκδοση άδειας οικοδομής, υπεύθυνη δήλωση, δημόσιες βιβλιοθήκες, πιστοποιητικά γέννησης και γάμου, εγγραφή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλαγή διεύθυνσης, υπηρεσίες σχετικές με την υγεία.  
Οκτώ (8) υπηρεσίες για επιχειρήσεις: κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων, εταιρική φορολογία, ΦΠΑ, καταχώριση νέας εταιρίας, υποβολή στοιχείων στην Στατιστική Υπηρεσία, τελωνειακές δηλώσεις, περιβαλλοντικές άδειες, δημόσιες συμβάσεις.<sup>31</sup>

#### 4.3. Υποδομή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα<sup>32</sup>

Σε επίπεδο δημιουργίας υποδομών για την επίτευξη του στόχου της ηλεκτρονικής διοίκησης έχουν υλοποιηθεί και χρησιμοποιούνται τα προγράμματα Κοινωνία της Πληροφορίας- το οποίο συνεχίζεται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση»-, Πολιτεία, Σύζευξις.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας (ν.2680/2001) χρηματοδοτήθηκε αρχικά από το Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Στον άξονα 2 υπό τον τίτλο “Εξυπηρέτηση του Πολίτη και Βελτίωση ποιότητας ζωής” τα μέτρα 2.1 και 2.2 αναφέρονται στην ηλεκτρονική διοίκηση. Το μέτρο 2.1 “Ηλεκτρονική Κυβέρνηση για την Εξυπηρέτηση του Πολίτη” περιλάμβανε την κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων, την εκπόνηση μελετών για οριζόντια θέματα καθώς και την ανάπτυξη πιλοτικών εφαρμογών. Το μέτρο 2.2 “Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση” στόχευε στην αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορικής και εν γένει των νέων τεχνολογιών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση σε πολίτες και επιχειρήσεις σε κεντρικό και σε περιφερειακό επίπεδο. Το πρόγραμμα αυτό συνεχίζεται από το πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση».<sup>33</sup>

Ένα άλλο επιχειρησιακό πρόγραμμα, χρηματοδοτούμενο από εθνικούς πόρους (κρατικός προϋπολογισμός), είναι το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης υπό τον τίτλο “Πολιτεία” (ν. 2880/2001). Το Επιχειρησιακό πρόγραμμα “Πολιτεία”

<sup>31</sup> Δικτυακός τόπος [ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item\\_id=6537](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item_id=6537)

<sup>32</sup> Δικτυακός τόπος [www.infolaw.gr](http://www.infolaw.gr), εισήγηση Κωνσταντίνου Τσιμάρα, Δικηγόρου Δ.Ν. (PARIS I), Ειδικού συμβούλου του Γ.Γ. Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Εσωτερικών, (2003)

<sup>33</sup> Δικτυακός τόπος [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr)

διαρθρώνεται σε 5 υποπρογράμματα εκ των οποίων τα 3 έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την ηλεκτρονική διοίκηση. Το πρώτο υποπρόγραμμα αφορά την επιμόρφωση του προσωπικού του δημοσίου τομέα. Το δεύτερο υποπρόγραμμα στοχεύει στη βελτίωση των υποδομών και κτιριακών εγκαταστάσεων. Σ' αυτό το υποπρόγραμμα εντάσσονται τα μέτρα για την προμήθεια PC, Scanners, νέων servers κτλ. Τέλος στο τέταρτο υποπρόγραμμα με θέμα τη βελτίωση των σχέσεων δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες, συμπεριλαμβάνονται δράσεις για την ολοκλήρωση του θεσμικού πλαισίου της ηλεκτρονικής υπογραφής, για την ολοκλήρωση της διαδικασίας καθιέρωσης και χρήσης του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου καθώς και για την καθιέρωση συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης και αρχειοθέτησης των εγγράφων. Ο συνδυασμός των τριών παραπάνω δράσεων δημιούργησε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης των εγγράφων στις δημόσιες υπηρεσίες. Στο ίδιο υποπρόγραμμα προβλέπεται ως μέτρο η δημιουργία ενός panel πολιτών με σκοπό τη σφυγμομέτρηση της κοινής γνώμης σε θέματα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.<sup>34</sup>

Τέλος, το πρόγραμμα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» είναι ένα έργο του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ), με το οποίο επιδιώκεται η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του Δημοσίου Τομέα. Πρόκειται για ένα δίκτυο πρόσβασης και κορμού για τους φορείς του Δημοσίου, με σκοπό να καλύψει όλες τις ανάγκες για τη μεταξύ τους επικοινωνία με Τηλεφωνία (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), Δεδομένα (επικοινωνία υπολογιστών - Internet) και Video (τηλεδιάσκεψη - τηλεεκπαίδευση). 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.<sup>35</sup>

Χρησιμοποιώντας την πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος Σύζευξις, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) είναι συνδεδεμένα on line μεταξύ τους. Ο πολίτης μπορεί να απευθύνεται σε οποιοδήποτε Κ.Ε.Π. και όχι υποχρεωτικά σ' αυτό του τόπου κατοικίας του και το αίτημά του θα διεκπεραιώνεται ηλεκτρονικά. Το πιστοποιητικό, βεβαίωση ή άδεια που θα ζητά ο πολίτης, θα μπορεί να του αποστέλλεται και ηλεκτρονικά στο άμεσο μέλλον ενώ τώρα το παραλαμβάνει ο ίδιος από το ΚΕΠ ή του αποστέλλεται ταχυδρομικά. Επίσης στους χώρους υποδοχής των Κ.Ε.Π. τοποθετούνται infoKiosk για την ενημέρωση των πολιτών.

Αναφορικά με τις διαδικτυακές πύλες (portal) του Δημοσίου, στην Ελλάδα δεν υπάρχει ένα κεντρικό portal και τα Υπουργεία έχουν δικές τους ιστοσελίδες. Ωστόσο, το πρόγραμμα «Διαύγεια» εισάγει για πρώτη φορά στην Ελλάδα την υποχρέωση ανάρτησης όλων των πράξεων των κυβερνητικών και διοικητικών οργάνων στο Διαδίκτυο. Μέσω του «Διαύγεια» ο πολίτης μπορεί να έχει πρόσβαση, από ένα σημείο, στο σύνολο των νόμων και αποφάσεων που εκδίδουν τα κυβερνητικά όργανα, οι φορείς του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα και οι Ανεξάρτητες Αρχές. Πρόσφατα, εντάχθηκαν στο Πρόγραμμα «Διαύγεια» και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού. Όλες οι αποφάσεις δεν εκτελούνται αν δεν αναρτηθούν στον δικτυακό τόπο [et.diavgeia.gov.gr](http://et.diavgeia.gov.gr), ενώ με την ολοκλήρωση της ανάρτησης η κάθε απόφαση αποκτά έναν μοναδικό Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης (ΑΔΑ), ο οποίος την πιστοποιεί. Οι λειτουργίες προβολής και αναζήτησης αποφάσεων ανά δημόσιο φορέα παρέχονται μέσω του κεντρικού δικτυακού τόπου του Εθνικού Τυπογραφείου που λειτουργεί στην διεύθυνση [et.diavgeia.gov.gr](http://et.diavgeia.gov.gr).<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Δικτυακός τόπος [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)

<sup>35</sup> Δικτυακός τόπος [www.syzefxis.gov.gr](http://www.syzefxis.gov.gr)

<sup>36</sup> Δικτυακός τόπος [et.diavgeia.gov.gr](http://et.diavgeia.gov.gr)

Τέλος, Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ο ermis αποσκοπεί στο γενικότερο εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη. Συνιστά αντικείμενο του έργου «Μελέτη και Ανάπτυξη της Κεντρικής Κυβερνητικής Διαδικτυακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης για την Πληροφόρηση & Ασφαλή Διεκπεραίωση Ηλεκτρονικών Συναλλαγών των Πολιτών / Επιχειρήσεων» με φορέα υλοποίησης την Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. και φορέα λειτουργίας και χρηματοδότησης το Υπουργείο Εσωτερικών – Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Έχει χρηματοδοτηθεί από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ, σε ποσοστό 80% από την Ευρωπαϊκή Ένωση και 20% από Εθνικούς Πόρους.

Η Κυβερνητική Πύλη παρέχει από ένα κεντρικό σημείο ολοκληρωμένη ενημέρωση στους πολίτες και τις επιχειρήσεις σχετικά με όλες τις συναλλαγές τους με την Δημόσια Διοίκηση (φυσικές ή ηλεκτρονικές), καθώς και επιλεγμένες υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Συναλλαγών μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν να εξυπηρετηθούν ηλεκτρονικά από την Δημόσια Διοίκηση σε τρεις άξονες:

- **Παροχή πληροφοριών:** αφορά την ολοκληρωμένη συλλογή και οργάνωση της απαιτούμενης πληροφορίας από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης και την διάθεσή της στο Διαδίκτυο για την αξιόπιστη ενημέρωση πολιτών με 5 διαφορετικούς τρόπους αναζήτησης, ανάλογα με τις ανάγκες των πολιτών, το θεματικό αντικείμενο, την ιδιότητα των πολιτών, τους φορείς του Δημοσίου ή γενικά κριτήρια αναζήτησης μέσω της χρήσης συγκεκριμένων λέξεων- κλειδιά.
- **Διαλειτουργικότητα:** αναφέρεται στις απαραίτητες υποδομές για την πλήρη υποστήριξη της Διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης και την ανάπτυξη εφαρμογών για την παροχή υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών από ένα κεντρικό σημείο. Οι εγγεγραμμένοι χρήστες του ermis μπορούν να αξιοποιήσουν ένα μεγάλο πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών που είτε μπορούν να υποβληθούν ηλεκτρονικά προς οποιοδήποτε ΚΕΠ είτε διεκπεραιώνονται πλήρως ηλεκτρονικά από τον χρήστη.
- **Ασφάλεια συναλλαγών:** Ο ermis 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 ermis υποστηρίζει διαφορετικά επίπεδα ταυτοποίησης των Πολιτών/Επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα προσφέρει υπηρεσίες για τις οποίες προσφέρεται μόνο πληροφόρηση για την διαδικασία και τα απαραίτητα δικαιολογητικά, δεν απαιτούν κάποιο αναγνωριστικό ταυτοποίησης (είναι διαθέσιμες σε όλους τους χρήστες του ermis – εγγεγραμμένους ή όχι). Σε σύντομο χρονικό διάστημα, θα υποστηρίζεται η δυνατότητα ταυτοποίησης του χρήστη μέσω ψηφιακών πιστοποιητικών που θα χρησιμοποιηθούν για ψηφιακή υπογραφή, αυθεντικοποίηση και κρυπτογράφηση.<sup>37</sup>

#### 4.4. Ο Νόμος για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα<sup>38</sup>

Στις 24 Μαΐου 2011 ψηφίστηκε στη Βουλή των Ελλήνων, ύστερα από διαβούλευση, ο Νόμος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ο οποίος αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο βάσει του

<sup>37</sup> Δικτυακός τόπος [www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis](http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis)

<sup>38</sup> Δικτυακός τόπος [www.egovroadmap.gr](http://www.egovroadmap.gr)

οποίου θα οργανωθεί και θα απλοποιηθεί η σχέση της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας τις Νέες Τεχνολογίες και την Πληροφορική. Ο Νόμος, ο οποίος προδιαγράφει την αλληλεπίδραση με ηλεκτρονικά μέσα της Κυβέρνησης (government , g), των επιχειρήσεων (business, b) και των πολιτών (citizens, c), στοχεύει στην εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης μέσα από τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών, με απώτερο σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς. Επίσης, δίνει έμφαση στην ηλεκτρονική επικοινωνία και διάδοση πληροφοριών, παρέχοντας τη δυνατότητα σε φορείς να αναλάβουν διάφορες δραστηριότητες υποστήριξης των επιχειρήσεων και των πολιτών.

Οι άξονες παρεμβάσεων του Νόμου καλύπτουν σφαιρικά τις ανάγκες για ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Βασική προτεραιότητα αποτελεί η αναγνώριση του δικαιώματος των φυσικών και νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου για προστασία των δικαιωμάτων τους, μέσω ειδικών ρυθμίσεων που ενισχύουν το επίπεδο προστασίας. Οι φορείς οφείλουν, μέσω των δικτυακών τόπων τους, να παρέχουν χρήσιμη πληροφορία προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις μέσω της ελεύθερης πρόσβασης σε αυτούς. Επιπρόσθετα, η έκδοση διοικητικών πράξεων, σύνταξη, τήρηση και διακίνηση εγγράφων γίνεται με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής. Παράλληλα, τα ηλεκτρονικά έγγραφα, τα οποία φέρουν προηγμένη ψηφιακή υπογραφή του εξουσιοδοτημένου οργάνου που βασίζεται σε αναγνωρισμένο πιστοποιητικό, έχουν την ίδια νομική και αποδεικτική ισχύ με τα έγγραφα που φέρουν ιδιόχειρη υπογραφή και σφραγίδα, ενώ δεν απαιτείται επικύρωση αντιγράφου όταν το έγγραφο έχει παραχθεί από φορέα του δημόσιου τομέα και τηρείται από αυτόν ή άλλον φορέα, εφόσον είναι δυνατή η επιβεβαίωση της ακρίβειας και ισχύος τους με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής. Κάθε φορέας τηρεί ηλεκτρονικό πρωτόκολλο στο οποίο θα καταχωρούνται πράξεις όπως η έκδοση, παραλαβή, κοινοποίηση, διαβίβαση εγγράφων. Αιτήσεις, δηλώσεις, βεβαιώσεις, νομιμοποιητικά έγγραφα, δικαιολογητικά συμμετοχής, προσφορές για συμμετοχή σε δημόσιους διαγωνισμούς μπορούν να υποβληθούν με ηλεκτρονικό τρόπο από τα φυσικά πρόσωπα και Ν.Π.Ι.Δ. μέσω των νομίμων εκπροσώπων τους. Τέλος, παρέχεται η δυνατότητα ηλεκτρονικών πληρωμών σε όλο το εύρος των συναλλαγών και ανεξάρτητα από την ιδιότητα του συναλλασσομένου – χρήστη υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως δικαιούχου ή οφειλέτη χρηματικού ποσού. Για διευκόλυνση προβλέπεται ότι η συναλλαγή μπορεί να πραγματοποιείται είτε απευθείας από τον ίδιο υπό τις προϋποθέσεις της ταυτοποίησης και επιβεβαίωσης της ταυτότητάς του (αυθεντικοποίησης) είτε μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) καθώς και των Ελληνικών Ταχυδρομείων (ΕΛΤΑ).

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν την ύπαρξη νέων οργανωτικών δομών. Αυτά είναι η σύσταση Γενικών Διευθύνσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε κάθε Υπουργείο, η συγκρότηση Διυπουργικής Επιτροπής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η συγκρότηση Ομάδας Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ) σε κάθε φορέα του δημόσιου τομέα που θα έχει ως αντικείμενο την διαδικαστική, οργανωτική και τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής του νόμου, ενώ επικαιροποιούνται οι αρμοδιότητες του Τεχνικού Γνωμοδοτικού Συμβουλίου, αξιοποιώντας την δυνατότητα για τη συμβολή του στο θεσμικό πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ειδικότερα στα θέματα διαλειτουργικότητας.

Για τη συγκέντρωση της ζήτησης υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και την κάλυψη του συνόλου των αναγκών για την παροχή υπηρεσιών δημιουργείται ενιαίο σύστημα παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικών υπηρεσιών και προμήθειας των αναγκαίων πληροφοριακών συστημάτων, το οποίο ονομάζεται «Δίκτυο Δημόσιου Τομέα», το οποίο

λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Με τη λειτουργία του εντάσσονται οι φορείς του ΣΥΖΕΥΞΙΣ και σε επόμενο στάδιο όλοι οι φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα συγκεντρώνει τα αιτήματα των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, αξιολογεί τις σχετικές ανάγκες, προβαίνει σε ορθολογική κατανομή τους και φροντίζει για τη διενέργεια των σχετικών διαγωνισμών ή διαδικασιών ανάθεσης σύμφωνα με την ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία για τις δημόσιες συμβάσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

### 5.1. Ιστοσελίδα Δήμου Ηρακλείου Κρήτης ([www.heraklion-city.gr](http://www.heraklion-city.gr))<sup>39,40,41</sup>

Η ιστοσελίδα του Δήμου Ηρακλείου Κρήτης αποτελεί μία καινοτόμα πρακτική. Με στόχο την άρτια εξυπηρέτηση των πολιτών, η ιστοσελίδα παρέχει δύο Επίπεδα εξυπηρέτησης (Α και Β). Επιλέγοντας μία υπηρεσία από το μενού Για Πολίτες ή Για Επιχειρήσεις, ο πολίτης έχει πρόσβαση στις αιτήσεις που πρέπει να συμπληρώσει και στα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίσει στην υπηρεσία του Δήμου, ενώ μπορεί να αιτηθεί ηλεκτρονικά μία από τις διαθέσιμες υπηρεσίες επιλέγοντας το e-αιτήματα. Οι Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω της πύλης είναι Αιτήματα & Παράπονα, Πληρωμές Οφειλών, Δανειστική Βιβλιοθήκη, Ευρετήριο Αποφάσεων Συλλογικών Οργάνων, Ψηφιοποιημένο Υλικό της Βικελαίας Δημοτικής Βιβλιοθήκης, Δωρεάν Ηλεκτρονική Συνομιλία με τις Υπηρεσίες του Δήμου, Δημοψηφίσματα, Newsletters, Ομάδες Συζητήσεων (forum).

Τα επίπεδα πιστοποίησης ταυτότητας του χρήστη είναι δύο. Στο Επίπεδο Α πραγματοποιείται η πιστοποίηση ταυτότητας απλού χρήστη. Η πιστοποίηση ταυτότητας Επιπέδου Α, γίνεται από τον ίδιο τον πολίτη με την απλή καταχώρηση προσωπικών στοιχείων στο σύστημα. Η είσοδός τους στο σύστημα είναι ελεγχόμενη και γίνεται με την χρήση «ονόματος χρήστη» (username) και «συνθηματικού» (password) που οι ίδιοι ορίζουν. Μετά την επιτυχή εισαγωγή στο σύστημα, κάθε χρήστης Επιπέδου Α έχει δικαίωμα υποβολής αιτήματος. Ο πολίτης υποχρεούται να παραλάβει προσωπικά τα αποτελέσματα των αιτημάτων του (πιστοποιητικά, δικαιολογητικά κ.α ) και με επίδειξη της Αστυνομικής Ταυτότητας ή του Διαβατηρίου του από την αντίστοιχη Υπηρεσία του Δήμου.

Στο Επίπεδο Β πραγματοποιείται η πιστοποίηση ταυτότητας εξουσιοδοτημένου χρήστη. Η πιστοποίηση ταυτότητας Επιπέδου Β, γίνεται με την προσωπική παρουσία του Πολίτη στην Αρμόδια Υπηρεσία του Δήμου και με την επίδειξη της Αστυνομικής Ταυτότητας ή του Διαβατηρίου του. Η είσοδός του στο σύστημα είναι επίσης ελεγχόμενη και γίνεται με την χρήση «ονόματος χρήστη» (username) και «συνθηματικού» (password). Κάθε πιστοποιημένος χρήστης έχει δικαίωμα να υποβάλλει αιτήματα, να λαμβάνει δικαιολογητικά ή πιστοποιητικά ταχυδρομικώς, έχει δικαίωμα πρόσβασης σε προσωπικά δεδομένα όπως π.χ. οικονομικές οφειλές, κλήσεις, εκκρεμότητες κτλ. Τα πιστοποιητικά ή τα δικαιολογητικά που αναζητούνται από τον πιστοποιημένο χρήστη, αποστέλλονται ταχυδρομικώς από την αρμόδια αντίστοιχη υπηρεσία του Δήμου (με επιβάρυνση του παραλήπτη) στην ορισμένη από τον χρήστη Διεύθυνση.

Κάθε χρήστης Επιπέδου Α μπορεί να γίνει Επιπέδου Β εφόσον το επιθυμεί, ακολουθώντας την σύντομη διαδικασία πιστοποίησης που γίνεται από την ορισμένη Αρμόδια Υπηρεσία του Δήμου με απλή επίδειξη της Αστυνομικής Ταυτότητας ή του Διαβατηρίου.

<sup>39</sup> Δικτυακός τόπος [www.heraklion-city.gr](http://www.heraklion-city.gr)

<sup>40</sup> Πάσχου Μ. (2009). «Αποδοτικές Τεχνικές Διαχείρισης Εφαρμογών και Υπηρεσιών Διαδικτύου (Web Services) σε Πληροφοριακά Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e - government)». Πανεπιστήμιο Πατρών- Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών & Πληροφορικής. Μεταπτυχιακή εργασία.

<sup>41</sup> Σουρλά Ε. (2009). «Τεχνικές Σχεδιασμού Εφαρμογών και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης». Πανεπιστήμιο Πατρών- Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών & Πληροφορικής. Μεταπτυχιακή εργασία.

## 5.2. Ιστοσελίδα Δήμου Λευκωσίας Κύπρου ([www.nicosia.org.cy](http://www.nicosia.org.cy))<sup>42,40,41</sup>

Σε αυτή την ιστοσελίδα δίνεται η δυνατότητα στους δημότες και στους συναλλασσόμενους με το δήμο, μέσω του Συστήματος Πληροφόρησης Δημοτών, να ελέγχουν τις συναλλαγές τους, να πληροφορούνται σχετικά με τις οφειλές τους και να υποβάλλουν τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Επίσης, παρέχονται υπηρεσίες μέσω διαδικτύου για εξόφληση λογαριασμών και για ηλεκτρονική υποβολή απόψεων και ιδεών για την πόλη της Λευκωσίας. Πιο συγκεκριμένα παρέχονται οι εξής πληροφορίες και υπηρεσίες: Αίτηση και Οδηγίες για Άδεια Οικοδομής, Αίτηση για Πολεοδομική Άδεια – Ανάπτυξη για Οικοδομικούς Σκοπούς, Αίτηση για Πολεοδομική Άδεια – Αλλαγή Χρήσης Ακίνητης Ιδιοκτησίας, Αίτηση για Πολεοδομική Άδεια – Διαίρεση Γης σε Οικόπεδα ή Κατασκευή Δρόμου, Αίτηση για Πολεοδομική Άδεια κατά Παρέκκλιση, Απαιτούμενα Έγγραφα και Στοιχεία κατά την Υποβολή Αίτησης για Πολεοδομική Άδεια, Αίτηση για Άδεια Κατεδάφισης Οικοδομής, Αίτηση για Συναίνεση/ Πολεοδομική Άδεια Σχετικά με Οικοδομικές Εργασίες και Μετατροπές σε Διατηρητέα Οικοδομή, Αίτηση για Άδεια Διαχωρισμού Γης, Οικοδομής ή Κατασκευής Δρόμου, Αίτηση και Οδηγίες για Άδεια Οικοδομής Πρατηρίου Πετρελαιοειδών κ.λπ.

## 5.3. Smart City στο Ισραήλ ([go.ariel.muni.il/ariel](http://go.ariel.muni.il/ariel))<sup>43,40,41</sup>

Στην πόλη Ariel του ομώνυμου Δήμου στο Ισραήλ έχει δημιουργηθεί ένα εξελιγμένο σύστημα δικτύων, το οποίο προσθέτει μια νέα προοπτική στη δημοτική διοίκηση καθώς και στη ζωή των κατοίκων της πόλης. Στόχος του έργου "Smart City" είναι να μετατρέψει τις δημόσιες υπηρεσίες και τις δημοτικές πληροφορίες προσβάσιμες σε όλους τους πολίτες, χρησιμοποιώντας τηλεπικοινωνιακά συστήματα, τα οποία υποστηρίζονται από τις ανάλογες πλατφόρμες. Το έργο Smart City φέρνει αλλαγές σε 4 βασικούς τομείς:

- Δημοτικές υπηρεσίες
- Εκπαιδευτικό σύστημα
- Κοινότητα – υπηρεσίες, ψυχαγωγία
- Επιχειρήσεις

Μέσω μιας Πύλης (Portal), τα νοικοκυριά συνδέονται με τα πληροφοριακά συστήματα της πόλης με τη χρήση του Διαδικτύου και ενδοδικτυακές τεχνολογίες (intranet). Το έργο Smart City έχει βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών για τους πολίτες, παρέχοντας ταυτόχρονα σύγχρονες και οικονομικές υπηρεσίες: πρόσβαση σε δεδομένα και πληροφορίες, ιατρικές υπηρεσίες, εκπαίδευση εξ αποστάσεως, εργασία, και πολλές άλλες υπηρεσίες του ενδιαφέροντος των πολιτών.

## 5.4. Ιστοσελίδα Δήμου Λουξεμβούργου ([www.vdl.lu](http://www.vdl.lu))<sup>44,40,41</sup>

Η ιστοσελίδα αποτελεί μία πολύ καλή πηγή πληροφόρησης για τις δραστηριότητες του Δήμου του Λουξεμβούργου. Οι υπηρεσίες που παρέχει συνοψίζονται στις εξής:

- Δημόσιες Μεταφορές: Παρουσιάζεται το πρόγραμμα όλων των δρομολογίων των δημοσίων συγκοινωνιών, οι χάρτες των δρομολογίων προς όλους τους προορισμούς όπως αεροδρόμια, σχολεία κτλ., καθώς και ενημέρωση για τυχόν αλλαγές στα δρομολόγια.
- Στάθμευση: Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα πληροφόρησης για όλους τους χώρους στάθμευσης της πόλης, την πληρότητα τους, τις συνολικές θέσεις (κατειλημμένες και κενές), ηλεκτρονικούς χάρτες για εύκολη πρόσβαση και τέλος το σύστημα Call2Park για

<sup>42</sup> Δικτυακός τόπος [www.nicosia.org.cy](http://www.nicosia.org.cy)

<sup>43</sup> Δικτυακός τόπος [go.ariel.muni.il/ariel](http://go.ariel.muni.il/ariel)

<sup>44</sup> Δικτυακός τόπος [www.vdl.lu](http://www.vdl.lu)

πληρωμή παρκόμετρων μέσω κινητού τηλεφώνου.

- Ηλεκτρονικοί χάρτες για την ανεύρεση σημείων μέσα στα όρια της πόλης του Λουξεμβούργου που ενδιαφέρουν τον χρήστη.
- Ενημέρωση για την κυκλοφοριακή κίνηση στους δρόμους της πόλης, με πολύ συχνή ανανέωση των πληροφοριών, τις κυκλοφοριακές αλλαγές και τα προγραμματισμένα οδικά έργα.
- Δυνατότητα έκδοσης συγκεκριμένων πιστοποιητικών με τη συμπλήρωση ηλεκτρονικών φορμών, καθώς επίσης υπάρχει forum που ενισχύει τη συμμετοχή των δημοτών.

### 5.5. Ιστοσελίδα του Δήμου Cork ([www.corkcity.ie](http://www.corkcity.ie))<sup>45,40,41</sup>

Ο δικτυακός τόπος αναφέρεται στην πόλη Cork παρέχοντας υπηρεσίες από όλα τα διοικητικά τμήματα του δήμου. Για το σύνολο των υπηρεσιών παρέχονται ηλεκτρονικά τα δικαιολογητικά που απαιτούνται, καθώς και οι αντίστοιχες φόρμες συμπλήρωσης. Από την πλευρά των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, δίνεται η δυνατότητα πληρωμής κλήσεων στάθμευσης, καθώς και δήλωσης άρνησης πληρωμής τους, παρακολούθησης των αιτήσεων που κατατίθενται στο δημοτικό συμβούλιο, υπηρεσίες ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης, δυνατότητες αναζήτησης στους ηλεκτρονικούς εκλογικούς καταλόγους της επαρχίας. Επιπρόσθετα, λειτουργεί και το φόρουμ με το όνομα e-Democracy, το οποίο στοχεύει στην ενθάρρυνση του διαλόγου μεταξύ των δημοτών, των δημοτικών συμβούλων και της Διοίκησης του Δήμου Cork. Συμπληρωματικά με το φόρουμ υπάρχει κατάλογος με ιδρύματα και ενώσεις πολιτών που δραστηριοποιούνται στην πόλη, καθώς επίσης και δράσεις του δήμου που σχετίζονται με ασθενείς κοινωνικές ομάδες.

### 5.6. Η πόλη Issy-les-Moulineaux<sup>46</sup>

Το Issy-les-Moulineaux είναι ένας Δήμος στα νοτιοδυτικά προάστια του Παρισιού, κατά μήκος του Σηκουάνα, και απέχει 6,6 χιλιόμετρα από το κέντρο του Παρισιού. Με 63.000 κατοίκους και επιφάνεια 4.250 ha. είναι σήμερα ένας από τους πιο πυκνοκατοικημένους δήμους στην Ευρώπη. Η πόλη του Issy έχει ιστορία σχεδόν 2.000 χρόνων. Από το 19ο αι. υπήρξε μια από τις βιομηχανικές περιοχές της περιφέρειας του Παρισιού, καθώς και χώρος δοκιμής οχημάτων της γαλλικής στρατιωτικής αεροπορίας. Σήμερα το Issy έχοντας ξεπεράσει επιτυχώς το βιομηχανικό του παρελθόν, βρίσκεται στο κέντρο της επιχειρηματικής περιοχής της Κοιλιάδας του Σηκουάνα, η οποία εξειδικεύεται σε δραστηριότητες επικοινωνίας, και σε αυτό στεγάζεται πλέον μια σειρά από μεγάλες εταιρίες στον τομέα της επικοινωνίας και της πληροφορίας. Χαρακτηριστική για το Issy υπήρξε η σταθερότητα της πολιτικής ηγεσίας του, γεγονός που επέτρεψε την εφαρμογή μιας σειράς ολοκληρωμένων πολιτικών για την τοπική ανάπτυξη, με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, την ποιότητα του αστικού χώρου και τις τοπικές αναπλάσεις.

Η πολιτική ηγεσία του Issy ήδη από το 1980 υιοθέτησε μια πολιτική προς την ενσωμάτωση των ΤΠΕ. Το 1996 καταρτίστηκε το Τοπικό Σχέδιο Πληροφόρησης (Local Information Plan), το οποίο οδήγησε στην ίδρυση θεσμών και οργανισμών για την τεχνολογία και έθεσε το όραμα για την ηλεκτρονική δημοκρατία, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τη μετατροπή της πόλης σε Cyber City.

<sup>45</sup> Δικτυακός τόπος [www.corkcity.ie](http://www.corkcity.ie)

<sup>46</sup> Αγγελίδου Μ. (2007). Τρία case studies πόλεων που βραβεύτηκαν ως top intelligent communities από το intelligent community forum. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης- Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών.

Με 60.000 κατοίκους και 70.000 θέσεις εργασίας, το Issy ξεχωρίζει εξαιτίας της δυναμικής οικονομικής του βάσης. Το 57% των εταιριών που δραστηριοποιούνται στην πόλη ανήκουν στην κατηγορία των ΤΠΕ (Cisco Systems, France Telecom, Hewlett Packard). Το 75% των νοικοκυριών διαθέτουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο ενώ το 55% των νοικοκυριών έχουν πρόσβαση σε ευρυζωνικές γραμμές. Επιπρόσθετα, η πόλη διαθέτει Δημόσια και δωρεάν πρόσβαση στο Διαδίκτυο: 118 σημεία ελεύθερης πρόσβασης στο Διαδίκτυο, σχολικός εξοπλισμός (1 υπολογιστής ανά 11 μαθητές), ευρυζωνικές συνδέσεις σε όλα τα σχολεία.

Αναφορικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, έχει εξασφαλισθεί η συμμετοχή 900 κατοίκων- εκλεγμένων εκπροσώπων του Issy μέλη του Citizen Panel, μέσω του οποίου γνωμοδοτούν και συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων στο Διαδραστικό Δημοτικό Συμβούλιο του Issy (1997). Οι συνεδριάσεις μεταδίδονται ζωντανά μέσω Web TV και Διαδικτύου. Οι κάτοικοι θέτουν ερωτήσεις μέσω τηλεφώνου ή email και λαμβάνουν απαντήσεις σε πραγματικό χρόνο. Επίσης, η Participative Budget Making Platform (2002) επιτρέπει στους κατοίκους να συμμετέχουν στη στοχοθέτηση άμεσων προτεραιοτήτων στις επενδύσεις, για το κοινό καλό της πόλης και των κατοίκων. Επιπρόσθετα, από το 2000 διεξάγεται στο Issy το παγκόσμιο φόρουμ για την ηλεκτρονική δημοκρατία "World eGov Forum" (Ψηφοφορία μέσω Διαδικτύου), ενώ από το 2007 υπάρχουν οι αντίστοιχες υποδομές σε όλα τα εκλογικά κέντρα.

Τέλος, κάτοικοι και επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε τοπικές υπηρεσίες. Όλες οι υπηρεσίες επιπέδου πόλης είναι διαθέσιμες μέσω e-mail, με χρόνο ανταπόκρισης λιγότερο των 48 ωρών. Διαθέσιμες online υπηρεσίες είναι πιστοποιητικά γέννησης, γάμου και θανάτου, δήλωση αλλαγής διεύθυνσης κατοικίας ή οικογενειακής κατάστασης, προσωπικός λογαριασμός για σχολικά γεύματα, κρατήσεις σε ξενοδοχεία, κράτηση θέσεων στάθμευσης, δανεισμός βιβλίων, CDs, DVDs και CD-ROMs από τη Βιβλιοθήκη Πολυμέσων, δανεισμός παιχνιδιών ή CD-ROM από τη Βιβλιοθήκη Παιχνιδιών, παραγγελία εκδόσεων της πόλης.

### 5.7. Η πόλη Waterloo<sup>39</sup>

Το Waterloo είναι μια μικρή πόλη στο Οντάριο του Καναδά. Ο μόνιμος πληθυσμός του ανέρχεται σε 100.000 κατοίκους, στον οποίον προστίθενται 20.000 περίπου φοιτητές. Έχει επιφάνεια 6.400 ha. Η οικονομία του είναι βασισμένη στον τριτογενή τομέα και ειδικότερα στις υπηρεσίες τεχνολογίας και υγείας. Φιλοξενεί 750 εταιρίες και ερευνητικά κέντρα υψηλής τεχνολογίας, (Sybase, Google, Oracle, Adobe, McAfee), καθώς και την έδρα της Research in Motion, δημιουργού του Blackberry. Ανήκει στο Canada's Technology Triangle, μιας πρωτοβουλίας της περιφέρειας του Waterloo για τη συνεργασία των πόλεων της σε θέματα ανάπτυξης και τεχνολογίας και την προώθηση των προϊόντων της στο διεθνή χώρο. Διαθέτει δύο μεγάλα πανεπιστημιακά ιδρύματα με 50 ερευνητικά ινστιτούτα, τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην τοπική ανάπτυξη.

Στους πολίτες του Waterloo παρέχεται η δυνατότητα ελεύθερης δημόσιας πρόσβασης στο Διαδίκτυο, στη δημόσια βιβλιοθήκη και σε όλη την περιοχή του Επιχειρηματικού Κέντρου. Επιπρόσθετα, η σελίδα "My Waterloo" παρέχει πληροφορίες και υπηρεσίες για την πόλη. Αντίστοιχα, παρέχονται υπηρεσίες ηλεκτρονικής πληρωμής για επιχειρηματικές συναλλαγές με την πόλη (λογαριασμοί, φόροι, τέλη στάθμευσης, online μαθήματα), Online έρευνες/ψηφοφορίες σχετικά με θέματα της πόλης, Online μετάδοση σε πραγματικό χρόνο των συνεδριάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου μέσω Διαδικτύου, δυνατότητα τοποθέτησης ερωτήσεων online από τους πολίτες. Μία άλλη καινοτόμα υπηρεσία αποτελούν οι

Community Learning Spaces, διαδικτυακές τοποθεσίες με πληροφορίες για επιχειρήσεις, τουρισμό, τέχνες και πολιτισμό, τη δομή και τις υπηρεσίες του συστήματος υγείας κ.α., καθώς επίσης και το online φόρουμ συζήτησης MyWaterlooRegion.com Online για τοπικά θέματα (κυκλοφορία οχημάτων, αστικό περιβάλλον, εκπαίδευση, εκλογές).

Τέλος, το website της πόλης ([www.city.waterloo.on.ca](http://www.city.waterloo.on.ca)) αποτελεί τη βασική πηγή τοπικής πληροφόρησης για τους κατοίκους, το δημόσιο φορέα, τις τοπικές επιχειρήσεις, καθώς και παράγοντες εκτός της τοπικής κοινωνίας. Οι διαθέσιμες online υπηρεσίες είναι προγράμματα και πρακτικά συνεδριάσεων Δημοτικού Συμβουλίου, εργαλεία υπολογισμού φορολογικών οφειλών, κατάλογος επιχειρήσεων, αιτήσεις για άδειες γάμου, κρατήσεις θέσεων στάθμευσης, διαδραστικοί χάρτες βασισμένοι σε συστήματα GIS.

### 5.8. Η πόλη- κράτος Σιγκαπούρη<sup>39</sup>

Η Σιγκαπούρη είναι μια πόλη-κράτος που βρίσκεται σε ένα νησί στο νότιο άκρο της Μαλαισιανής χερσονήσου. Έχει επιφάνεια 70.000 ha. και ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 4,5 εκ. κατοίκους. Η σταθερή πολιτική της ηγεσία και η τοποθέτηση σταθερών στόχων για όλη την περίοδο από το 1965 έως σήμερα ευνόησαν την εδραίωση μιας ισχυρής οικονομικής βάσης και την επιτυχή αντιμετώπιση μιας σειράς προβλημάτων της τελευταίας δεκαετίας. Η πολυεθνική της ταυτότητα (75% Κινέζοι, το υπόλοιπο Μαλαισιανοί, Ινδοί και Ευρασιάτες) ευνοεί το άνοιγμα της οικονομίας της προς ξένες αγορές. Σήμερα η Σιγκαπούρη έχει μια επιτυχημένη και διαφανή αγορά και είναι ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια διαμετακομιστικού εμπορίου στον κόσμο. Η βασική πολιτική της επικεντρώνεται στην εδραίωσή της ως παγκόσμιο media hub και στην προσέλκυση τουριστών. Η επιτυχία της Σιγκαπούρης οφείλεται στη μακρόχρονη εφαρμογή σχεδίων για την επένδυση και εισαγωγή των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση, την παροχή υπηρεσιών, τη δημόσια ζωή και τον επιχειρηματικό τομέα εδώ και 30 χρόνια. Επιπλέον έχει ακολουθήσει μια πολιτική που εστιάζει στη συνεργασία με εταίρους του ιδιωτικού τομέα. Σήμερα η Σιγκαπούρη θεωρείται πρωτοπόρα σε θέματα e-government, e-services και στις διεθνείς μελέτες Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking).

Το website της πόλης ([www.gov.sg](http://www.gov.sg)) αποτελεί βασική πηγή τοπικής πληροφόρησης για το δημόσιο φορέα, τους κατοίκους, τις τοπικές επιχειρήσεις, καθώς και παράγοντες εκτός της τοπικής κοινωνίας, είναι περιεκτικότατο και αντιστοίχως δομημένο σε τέσσερις ενότητες:

- πληρωμή προστίμων, φόρων, υπηρεσιών
- παραγγελία αντιγράφων επίσημων εγγράφων
- λήψη πληροφοριών και
- προειδοποιήσεις για προθεσμίες μέσω SMS

Αναφορικά με τη διείσδυση των ΤΠΕ, το 74% των νοικοκυριών διαθέτουν τουλάχιστον έναν υπολογιστή, και το 82% των νοικοκυριών πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

### 5.9. Ηνωμένο Βασίλειο- ΗΠΑ<sup>47</sup>

Μία επιτυχημένη πρωτοβουλία, που έχει ήδη να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα που αρχίζουν να ενσωματώνονται στην εθνική πολιτική ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υλοποιείται στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το Electronic Government Interoperability Framework (e-GIF) της βρετανικής κυβέρνησης έθεσε το πλαίσιο για την αποτελεσματική επικοινωνία σε

<sup>47</sup> Δικτυακός τόπος [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyagor\\_2\\_04/01/2003\\_49253](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyagor_2_04/01/2003_49253)

επίπεδο δεδομένων μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών και υπηρεσιών, ώστε να μπορεί να υλοποιηθεί ενιαία πρόσβαση πολιτών, επιχειρήσεων και οργανισμών στις δημόσιες υπηρεσίες. Η πρωτοβουλία e-GIF ορίζει τις τεχνολογικές προδιαγραφές (έμφαση σε τεχνολογίες Internet, WWW, XML) και το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο που θα επιτρέψει τον συντονισμό όλων των Κυβερνητικών Πληροφοριακών Συστημάτων σε θέματα διαλειτουργικότητας, διευκολύνοντας την υλοποίηση του οράματος του e-Government και μειώνοντας έτσι το ρίσκο αλλά και το κόστος των μεγάλων έργων στον τομέα αυτό.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η πρωτοβουλία e-GIF της βρετανικής κυβέρνησης έχει προσελκύσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον διεθνώς και συζητείται στο πλαίσιο του EU IDA ως η βάση για την ανάπτυξη σχετικών πανευρωπαϊκών προτύπων. Τέλος, έχει ήδη υιοθετηθεί από χώρες της Βρετανικής Κοινοπολιτείας (Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία).

Με την απόφαση Νο 1720/1999/EC του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (12 Ιουλίου 1999), υιοθετείται μία σειρά από μέτρα έτσι ώστε να επιβεβαιωθεί η διαλειτουργικότητα και η πρόσβαση στα διευρωπαϊκά δίκτυα για την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ κυβερνήσεων (electronic Interchange of Data between Administrations (IDA)). Βασικός στόχος της πρωτοβουλίας είναι η διαλειτουργικότητα μεταξύ των κρατών μελών, ενώ πρόσφατα το IDA δείχνει τη διάθεση υιοθέτησης του βρετανικού πλαισίου e-GIF. Άλλωστε τα αποτελέσματα και των δύο προσπαθειών καταλήγουν στην υιοθέτηση ταυτόσημων τεχνολογικών κατευθύνσεων (Internet, WWW, XML).

Στις ΗΠΑ οι προσπάθειες σε σχέση με τη διαλειτουργικότητα εκτείνονται σε ένα μεγάλο αριθμό τομέων της κυβέρνησης (State και Federal) και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαλειτουργικότητα στο πλαίσιο του e-Government είναι ένας από τους στρατηγικούς στόχους της αμερικανικής κυβέρνησης υποστηριζόμενη απευθείας από τον πρόεδρο. Και στις ΗΠΑ υιοθετούνται τα ίδια διεθνή πρότυπα και τεχνολογίες διαλειτουργικότητας, όπως στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στη Μεγάλη Βρετανία, βασισμένα σε WWW/XML και με έμφαση σε θέματα ασφάλειας αλλά και στο Freedom of Information Act<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Δικτυακός τόπος [http://en.wikipedia.org/wiki/Freedom\\_of\\_Information\\_Act\\_\(United\\_States\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Freedom_of_Information_Act_(United_States))

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 6.1. Συμπεράσματα

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ενός σύγχρονου και κράτους με ευεργετικές συνέπειες για την οικονομική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με το πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά το συνδυασμό της τεχνολογίας και της πληροφορικής με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολιτών και των επιχειρήσεων. Σήμερα οι περισσότερες ανεπτυγμένες κυβερνήσεις έχουν αποδεχθεί ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για μια αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση όπου οι νέες τεχνολογίες διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχοντας ως οδηγό τους στόχους της Λισσαβόνας και της Στρατηγικής i2010, έχει δώσει ιδιαίτερο βάρος στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στοχεύοντας στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς τον πολίτη σε όλες τις χώρες της ΕΕ.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επενδύσεις στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι αξιοσημείωτες. Η πρόοδος και η εξέλιξη που παρατηρείται είναι πραγματικά σημαντική, επιτυγχάνεται βέβαια μέσα από σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό και μέσα από οράματα που αποτελούνται από στόχους, αλλά εμπεριέχουν και απτά αποτελέσματα.

Ο βέλτιστος τρόπος παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών του κράτους προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις είναι μέσα από Κυβερνητικές Δικτυακές Πύλες. Οι Κυβερνητικές Δικτυακές Πύλες αποτελούν το βασικό άξονα κάθε Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και για το λόγο αυτό έχουν αποτελέσει κεντρικό σημείο μελέτης και συζήτησης σε κάθε κρατική προσπάθεια εισαγωγής υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Βασικός στόχος μία Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης είναι να αποτελέσει κεντρικό σημείο επικοινωνίας με τον χρήστη σχετικά με κάθε είδους παροχής υπηρεσιών. Η αρχιτεκτονική και η λειτουργικότητα μίας Κυβερνητικής Δικτυακής Πύλης πρέπει να οργανώνεται με βάση τις ανάγκες πληροφόρησης και εξυπηρέτησης των χρηστών και σε καμία περίπτωση σύμφωνα με τη διοικητική δομή και τις ανάγκες του φορέα.

Ποιοτική και επιτυχημένη θεωρείται μία Κυβερνητική Δικτυακή Πύλη όταν ακολουθεί όλες τις γενικές οδηγίες και τα πιστοποιημένα τεχνολογικά πρότυπα. Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται σε θέματα ασφάλειας των δεδομένων, ακεραιότητας των δεδομένων και προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Σημαντικό βήμα για την υλοποίηση μίας κεντρικής κυβερνητικής δικτυακής πύλης αποτελεί η ανάπτυξη εικονικών κυβερνητικών υπηρεσιών, δηλαδή κυβερνητικών υπηρεσιών που εμπλέκουν περισσότερους από έναν φορείς. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία μιας κυβερνητικής δικτυακής πύλης είναι η στήριξή της από την πολιτική ηγεσία. Η διαμόρφωση μιας σαφούς διοικητικής δομής υπεύθυνης για το συντονισμό και την παραγωγή των νέων διαδικασιών, η χρησιμοποίηση κατάλληλου προσωπικού για την υλοποίησή τους, η διαμόρφωση νέας σχέσης ανάμεσα στον πολίτη και τη δημόσια διοίκηση, όλα αυτά θα επιτευχθούν εφόσον η πολιτική ηγεσία στηρίζει το εγχείρημα.

Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ποικίλουν. Αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθιστά δυνατή όχι μόνον την ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες των δημοσίων αρχών, αλλά διευκολύνει

επίσης σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγές των πολιτών με τη μείωση του κόστους χρόνου και χρήματος. Επιπλέον, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα, αξιοποιώντας τους εικονικούς χώρους συζητήσεων και την ηλεκτρονική ψήφο, να υποβάλλουν άμεσα ερωτήσεις στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και να διατυπώσουν τη γνώμη τους επί των πολιτικών που ασκεί το δημόσιο.

Αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, η βελτίωση της παροχής ηλεκτρονικών διοικητικών υπηρεσιών επιφέρει αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Αυτό οφείλεται στη μείωση του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και του κόστους συναλλαγής για τις επιχειρήσεις σε χρόνο και πόρους. Για παράδειγμα, η ηλεκτρονική υποβολή του ΦΠΑ και των φορολογικών δηλώσεων έχουν ως πλεονέκτημα την επιτάχυνση των διαδικασιών, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα της διεκπεραίωσης.

Όσον αφορά στις υπηρεσίες μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιτρέπει την ανταλλαγή δεδομένων άμεσα, γρήγορα και με ασφάλεια. Κάθε τμήμα της κυβέρνησης σε οποιαδήποτε γεωγραφική περιοχή και αν βρίσκεται μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που θα χρειαστεί. Επίσης, οι κυβερνήσεις μεταξύ τους έχουν την δυνατότητα να ανταλλάσσουν δεδομένα που αφορούν τους πολίτες τους. Αυτό είναι χρήσιμο για δομές όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου πολλά έγγραφα είναι απαραίτητα σε περίπτωση συναλλαγών των πολιτών ή των επιχειρήσεων με άλλη χώρα.

Γενικότερα, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ενισχύεται η δημοκρατία και η διαφάνεια. Αυτό αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στην προσπάθεια των Κρατών να γίνουν ανταγωνιστικά και να εξασφαλίσουν την ανάπτυξή τους στο παγκόσμιο στερέωμα.

Επομένως, η ενσωμάτωση των τεχνολογιών πληροφορικής στη διακυβέρνηση έχει τα εξής θετικά:

- 1) ποιότητα της δημοκρατίας, καθώς βελτιστοποιεί την ποιότητα των αποφάσεων και τον έλεγχο της υλοποίησής τους, την κοινωνική διαβούλευση και δικτύωση,
- 2) εξοικονόμηση πόρων μέσω της αποδοτικότερης διαχείρισής τους,
- 3) οικονομία της γνώσης, καθώς διαμορφώνει ένα απόθεμα γνώσης που είναι διαθέσιμο στην κοινωνία και που παράγεται από και για τον δημόσιο τομέα,
- 4) οικοδόμηση μιας νέας σχέσης εμπιστοσύνης κράτους- πολιτών με γνώμονα τη διαφάνεια.
- 5) καλύτερη οργάνωση και εξυπηρέτηση πολιτών, επαγγελματιών και επιχειρήσεων μέσω της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο,
- 6) εκσυγχρονισμό του κράτους.

Οι κίνδυνοι που προκύπτουν από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι λιγότεροι και σε καμία περίπτωση δε συγκρίνονται με τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, ωστόσο κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούν στο σημείο αυτό. Στις εκτιμήσεις για τις πιθανές επιπτώσεις της εφαρμογής και του σχεδιασμού της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συμπεριλαμβάνεται η «αποδιαμεσολάβηση» του κράτους από τους πολίτες του, δηλαδή η αποξένωση λόγω μη επαφών διοίκησης-διοικούμενου, αλλά και η ευπάθεια σε επιθέσεις στον κυβερνοχώρο και η αποδιοργάνωση του βασισμένου στο διαδίκτυο συστήματος. Επιπλέον ζήτημα αποτελεί η αυξημένη εξάρτηση που θα δημιουργηθεί μεταξύ κράτους και πολιτών, αφού οι τελευταίοι θα έρχονται σε συχνότερες συναλλαγές με τη διοίκηση. Επιπρόσθετα, με τον τρόπο αυτό θα καθιστούν όλα τα προσωπικά τους δεδομένα διαθέσιμα στο κράτος και έτσι τίθεται σε κίνδυνο η ιδιωτικότητα και η προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων. Τέλος



στα μειονεκτήματα πρέπει να ενταχθεί και το αυξημένο κόστος για τα κράτη αλλά και η αδυναμία συμμετοχής πολιτών δίχως πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες.

Από την άλλη, υπάρχουν πολλά εμπόδια τα οποία θα πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να λειτουργήσει ποιοτικά η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Στις περισσότερες χώρες, οι διαδικασίες σημαντικών αλλαγών όπως αυτή είναι χρονοβόρες και απαιτούν τη συναίνεση και τη συνεργασία πολλών παραγόντων με διαφορετικά μεταξύ τους συμφέροντα. Επομένως, ενδέχεται να απαιτηθούν αρκετά χρόνια έως ότου οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική συνδυασθούν με την παροχή κρατικών υπηρεσιών προς όφελος του κράτους και των πολιτών. Τα τελευταία χρόνια έχει παρουσιαστεί αξιοσημείωτη πρόοδος σε αυτόν τον τομέα, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν χρειάζεται εντατικοποίηση της προσπάθειας και περεταίρω συνεργασία.

Ένα άλλο εμπόδιο το οποίο θα πρέπει να ξεπεραστεί είναι η προσαρμογή και επικαιροποίηση του νομικού πλαισίου, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και της απαιτήσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, το νομικό πλαίσιο θα πρέπει να ορίζει έννοιες, να καταγράφει τις βασικές αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, να προδιαγράφει τις υποχρεώσεις των φορέων του δημοσίου για χρήση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, να δίνει δικαιώματα στους πολίτες σε σχέση με την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, να ρυθμίζει θέματα αποθήκευσης και διακίνησης ηλεκτρονικών αντιγράφων, αρχείων και πρωτοκόλλου, καθώς και θέματα αυθεντικοποίησης των χρηστών των υπηρεσιών τους.

Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, παρόλο που η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εμφανίζει σημαντικές προοπτικές και παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα, η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από σχετικά μικρό αριθμό εγκατεστημένων ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων. Επίσης, ο αριθμός των αξιόπιστων και ενημερωμένων βάσεων δεδομένων είναι μικρός, ενώ δίνεται έμφαση σε διαχειριστικά ζητήματα σε βάρος συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης. Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν κυρίως διαχειριστικές λειτουργίες της διοίκησης και δευτερευόντως βάσεις δεδομένων για τη λειτουργία του κράτους. Ωστόσο, βρίσκεται σε εξέλιξη σειρά διαρθρωτικών και νομοθετικών αλλαγών για την πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Στις δημόσιες υπηρεσίες, ήδη λειτουργούν ή υλοποιούνται συστήματα πληροφορικής για την υποστήριξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

## 6.2 Προτάσεις

Βασικός στόχο στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για όλους τους εμπλεκόμενους αποτελεί η εφαρμογή της σε πλήρη κλίμακα. Αρχικά, η ελεύθερη πρόσβαση για όλους κρίνεται αναγκαία, προκειμένου να μη δημιουργηθεί ψηφιακό χάσμα λόγω της άνισης πρόσβασης σε πληροφορίες και στην τεχνολογία. Η εκπαίδευση των πολιτών στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και σε βασικές γνώσεις πληροφορικής αποτελεί πρωταρχικό μέλημα των Κυβερνήσεων. Συμπληρωματικά, η παροχή δημοσίων σταθμών πρόσβασης στο διαδίκτυο από την πλευρά της Πολιτείας και η ευχέρεια στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και έξυπνων κινητών τηλεφώνων από την πλευρά των πολιτών θα συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Από την άλλη, η προστασία των πολιτών και των επιχειρήσεων κρίνεται αναγκαία. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αισθάνονται και να απολαμβάνουν ασφάλεια στις συναλλαγές τους με το Κράτος και αυτό εξασφαλίζεται μέσω της προώθησης τεχνολογιών

που προάγουν την προστασία της ιδιωτικής συμμετοχής στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επίσης, η διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων και του απορρήτου των πολιτών και των επιχειρήσεων είναι απαραίτητη.

Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, οι εξής παρεμβάσεις κρίνονται αναγκαίες:

1. Μετατροπή του κράτους σε χρήστη τεχνολογιών πληροφορικής.

Ολόκληρη η διοικητική διαδικασία οφείλει να ψηφιοποιείται από το Κράτος. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η εξοικείωση των δημοσίων υπαλλήλων με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και η σταδιακή διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των εργασιών, η συγκρότηση μηχανισμών υποστήριξης της χρήσης, η πλήρης αξιοποίηση του Δικτύου «Σύζευξις», η διαλειτουργικότητα μεταξύ των πληροφορικών συστημάτων του δημόσιου τομέα και η αποκατάσταση μιας συνεχούς ροής πληροφοριών και εγγράφων, σε συνδυασμό με πολιτικές προστασίας των προσωπικών δεδομένων, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια τέτοια εξέλιξη.

2. Αναβάθμιση του κράτους σε ικανό και απαιτητικό αγοραστή.

Η επιτυχής υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαιτεί την αλλαγή στον τρόπο υλοποίησης έργων ΤΠΕ με τη μετατόπιση της έμφασης στο επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών, την υιοθέτηση ανοιχτών προτύπων και αρχιτεκτονικών και τη χρήση ανοιχτού λογισμικού, τη συμμετοχή των χρηστών στον σχεδιασμό ενός έργου ΤΠΕ από την αρχική σύλληψη ως την παραγωγική λειτουργία του, την υιοθέτηση συνεργατικών πρακτικών και την αξιοποίηση νέων εργαλείων και τάσεων.<sup>49</sup>

Αναφορικά με την καινοτομία στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υπάρχουν συγκεκριμένες προτάσεις οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία. Στον «1ο Πανελλήνιο Φοιτητικό Διαγωνισμό Καινοτομίας στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - WeGov 2010 Awards», ο οποίος στοχεύει στην ενθάρρυνση και προβολή της νεανικής καινοτομίας στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι προτεινόμενες εφαρμογές αναδεικνύουν τον ρόλο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη διακυβέρνηση, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και την ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με αναφορά στον πολίτη, στις επιχειρήσεις και στο κοινωνικό σύνολο.

Στην κατηγορία «Καλύτερη Ιδέα» διακρίθηκε η πρόταση «Δημιουργία Ηλεκτρονικής Τράπεζας Πρωτοτύπων Εγγράφων (e-gov bank)», στην οποία προτείνεται η δημιουργία μιας "Ηλεκτρονικής Κυβερνητικής Τράπεζας" για την ηλεκτρονική διακίνηση των αυθεντικοποιημένων επίσημων εγγράφων που είναι απαραίτητα για τις συναλλαγές των πολιτών με τον Δημόσιο Τομέα αλλά και μεταξύ τους. Η ιδέα απέσπασε χρηματικό έπαθλο 1000 ευρώ και περαιτέρω ανάπτυξη και αξιοποίησή της, σε συνεργασία με το Ελληνικό Κέντρο Διαλειτουργικότητας ([www.iocenter.eu](http://www.iocenter.eu)).

Στην κατηγορία «Καλύτερη Πρωτότυπη Εφαρμογή» βραβεύτηκε η πρόταση «addon: Asynchronous Document Debate ONline». Το addon αποτελεί μια εξέλιξη των Online Asynchronous Discussion Forums που στοχεύει στην καλύτερη οργάνωση των forums, οργανώνοντας με καινοτόμο τρόπο τις συζητήσεις και τα θέματα που συζητούνται. Το βραβείο συνοδεύτηκε από χρηματικό έπαθλο 2000 ευρώ και περαιτέρω ανάπτυξη της εφαρμογής σε συνεργασία με το Ελληνικό Κέντρο Καινοτομίας της Microsoft.

---

<sup>49</sup> Δικτυακός τόπος [www.oem.gr](http://www.oem.gr). Ο «άρτος ο ειουσίος» της διοικητικής μεταρρύθμισης. Γιάννης Καλογήρου, αν. καθηγητής τεχνολογικής οικονομικής και βιομηχανικής στρατηγικής στο ΕΜΠ, Πέτρος Καβάσαλης, αν. καθηγητής πληροφορικής στο πανεπιστήμιο Αιγαίου

Στην κατηγορία «Best BPM Idea» διακρίθηκε η ιδέα «Ανασχεδιασμένη διαδικασία ίδρυσης Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης». Η πρόταση αφορά τον μετασχηματισμό της χρονοβόρας, έως σήμερα, διαδικασίας ίδρυσης επιχείρησης, μέσω μιας ενιαίας εφαρμογής, η οποία με διαλειτουργικό τρόπο θα διασυνδέει τα διάφορα συστήματα των σχετικών δημόσιων υπηρεσιών. Το βραβείο συνοδεύτηκε από χρηματικό έπαθλο 1000 ευρώ και την υποστήριξη της «Διαδικασία Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.», στη διάχυση της ιδέας.

Τέλος, ειδική διάκριση «Εκπαίδευση σε τεχνολογίες ανάπτυξης λογισμικού» απέσπασε η πρόταση «Εξόρυξη συναισθήματος από τον ιστοχώρο ανοιχτής διακυβέρνησης (opengov.gr)». Η πρόταση αφορά την ανάπτυξη ενός συστήματος εξόρυξης της γνώμης του κοινού (θετική, αρνητική, ουδέτερη) από τα αναρτημένα σχόλια του ιστοχώρου ανοιχτής διακυβέρνησης [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr), χρησιμοποιώντας τεχνικές κατηγοριοποίησης κειμένου. Ο νικητής θα έχει την ευκαιρία να λάβει δωρεάν εκπαίδευση σε τεχνολογίες και πλατφόρμες ανάπτυξης λογισμικού από την ORACLE Ελλάδας.<sup>50</sup>

Τέλος, προτάσεις επί συγκεκριμένων θεμάτων αναφορικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα, παρουσιάζονται στο δικτυακό τόπο [labs.opengov.gr](http://labs.opengov.gr). Πρόκειται για μία δράση που αποσκοπεί να φέρει στο προσκήνιο τις δημιουργικές ιδέες, τους ανθρώπους και τους τρόπους να εισαχθεί η καινοτομία στις σχέσεις του πολίτη με το δημόσιο. Ουσιαστικά, η πλατφόρμα Labs.OpenGov.gr γίνεται βήμα διαλόγου ώστε να αποκτήσουν νέα διάσταση, συμμετοχική και αποκεντρωμένη, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Επιστημονική επιτροπή στην οποία συμμετέχουν εμπειρογνώμονες σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και συμμετοχικότητας συντονίζει την πλατφόρμα και μεριμνά για τη σύνταξη του καλέσματος κάθε νέου θεματικού κύκλου, επιλέγει τις προτάσεις που θα παρουσιαστούν δημόσια και καλλιεργεί επαφές με διεθνείς φορείς και πρωτοβουλίες ομοειδούς αντικειμένου.

---

<sup>50</sup> Δικτυακός τόπος <http://www.ekt.gr/content/display?prnbr=81651>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγγελίδου Μ. (2007). Τρία case studies πόλεων που βραβεύτηκαν ως top intelligent communities από το intelligent community forum. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης- Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών.
2. Chevallerat F.X. (2002). «The Impact of e-government on competitiveness, growth and jobs», IDABC Egovernment Observatory, February 2005 & europa.eu.int/idabc/en/document & Commission of the European Communities, «Productivity: The Key to competitiveness of European Economies and Enterprises».
3. Council of the European Union. (2007). Action Programme for Reducing Administrative Burdens in the European Union.
4. Gabris G.T.. (1989). «Innovative Approaches to Public-Sector – Management Development and Training», Symposium Introduction, Public Productivity and Management Review, vol. 13, no. 2
5. Δελής Κ. (1974). Κριτήρια Αποτελεσματικής Διαχειρίσεως της Δημόσιας Επιχειρήσεως», Χ.Ε., Αθήνα
6. Hodgkinson A. «Productivity Measurement and enterprise bargaining-the local government perspective», The International Journal of Public Sector Management, Vol.12, No. 6
7. Θεοφανίδης Σ. (1990). Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
8. Θεοχαροπούλου Δ. (2002). Η διοικητική οργάνωση του Κράτους
9. Καριπίδου Χ. (2002). «Δείκτες εξυπηρέτησης του πολίτη στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις», Περιοδικό ΕΕΤΑΑΕ, Τεύχος 20, Απρίλιος – Ιούνιος 2002
10. Κέφης Β. (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες», Εκδόσεις Κριτική.
11. Κοϊμτζόγλου Ι. Η νομική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης Koontz Η. και O'Donnell C. (1984). Οάνωση και Διοίκηση 1, Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών», Εκδ. Παπαζήση
12. Koh C., Prybutok V. (2003). «The Three Ring Model And Development Of An Instrument For Measuring Dimensions Of E-Government Functions», Journal of Computer Information Systems.
13. Layne K. και Jungwoo L. (2001). «Developing fully functional E-government: A four stage model, Government Information Quarterly», Elsevier.
14. Λιακόπουλος, Θ. (1985). Βιομηχανική Ιδιοκτησία
15. Μαλίσσος Κ.. (1984). Παραγωγικότητα και Αντιπαραγωγικότητα. Εκδόσεις Gutenterg. Αθήνα
16. Μουρμούρη Μ. (2010). Η Σχέση Διοικητικού και Πολιτικού Πυλώνα στην Ελλάδα. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»
17. Πάσχου Μ. (2009). «Αποδοτικές Τεχνικές Διαχείρισης Εφαρμογών και Υπηρεσιών Διαδικτύου (Web Services) σε Πληροφοριακά Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e - government). Πανεπιστήμιο Πατρών- Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών & Πληροφορικής. Μεταπτυχιακή εργασία.
18. Πλέσσας Φ. (2009). Εναλλακτικά σενάρια τεχνολογικής ανασυγκρότησης οργανισμών του Δημοσίου. Πανεπιστήμιο Πατρών-Πτυχιακή εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών.

19. Προβόπουλος, Γ. (1982). Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί – Οικονομική Θεωρία και Ελληνική Πραγματικότητα, Ειδικές Μελέτες 11, Εκδ. IOBE, Αθήνα
20. Προβόπουλος Γ. (1990). Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί. Εκδόσεις IOBE. Αθήνα
21. Persson A. και Goldkuhl G. (2005). «Stage models for public e-services integrating conceptual foundations», 2nd Scandinavian Workshop on e-Government, Copenhagen.
22. Σουρλά Ε. (2009). «Τεχνικές Σχεδιασμού Εφαρμογών και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης». Πανεπιστήμιο Πατρών- Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών & Πληροφορικής. Μεταπτυχιακή εργασία.
23. Stanton E. (1992). Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ – Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα»,. Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις ΑΕ
24. Τότσης Χ. (1984). Λεξικό Οικονομικών Επιστημών. Εκδ. Πάμισος. Αθήνα
25. Τσακαλίδης Α., Μαρκέλλου Π., Παναγιωτάκη Α., «Ηλεκτρονική Διοίκηση και επίπεδα Εφαρμογών: Η τεχνολογία στην υπηρεσία του πολίτη».
26. Δικτυακός τόπος [www.eu.int/idabc/servlets/Doc](http://www.eu.int/idabc/servlets/Doc)
27. Δικτυακός τόπος [El.wikipedia.org](http://el.wikipedia.org)
28. Δικτυακός τόπος [www.kathimerini.gr/w\\_articles](http://www.kathimerini.gr/w_articles). «Κέρδος μία ώρα σε κάθε συναλλαγή με το Δημόσιο», 13 Φεβρουαρίου (2005)
29. Διακονικολάου Κ. (2004). «Προτάσεις & Καλές Πρακτικές για την παροχή Υπηρεσιών του Κράτους προς τις Επιχειρήσεις». E-business Forum.
30. Δικτυακός τόπος [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr)
31. Δικτυακός τόπος [europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/strategies/c11328\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/c11328_el.htm)
32. Δικτυακός τόπος [ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item\\_id=6537](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item_id=6537)
33. Δικτυακός τόπος [www.infolaw.gr](http://www.infolaw.gr), εισήγηση Κωνσταντίνου Τσιμάρα, Δικηγόρου Δ.Ν. (PARIS I), Ειδικού συμβούλου του Γ.Γ. Δημόσιας Διοίκησης στο Υπουργείο Εσωτερικών, (2003)
34. Δικτυακός τόπος [www.infosoc.gr](http://www.infosoc.gr)
35. Δικτυακός τόπος [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)
36. Δικτυακός τόπος [www.syzefxis.gov.gr](http://www.syzefxis.gov.gr)
37. Δικτυακός τόπος [et.diaivgeia.gov.gr](http://et.diaivgeia.gov.gr)
38. Δικτυακός τόπος [www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis](http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis)
39. Δικτυακός τόπος [www.egovroadmap.gr](http://www.egovroadmap.gr)
40. Δικτυακός τόπος [www.heraklion-city.gr](http://www.heraklion-city.gr)
41. Δικτυακός τόπος [www.nicosia.org.cy](http://www.nicosia.org.cy)
42. Δικτυακός τόπος [go.ariel.muni.il/ariel](http://go.ariel.muni.il/ariel)
43. Δικτυακός τόπος [www.vdl.lu](http://www.vdl.lu)
44. Δικτυακός τόπος [www.corkcity.ie](http://www.corkcity.ie)
45. Δικτυακός τόπος [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyagor\\_2\\_04/01/2003\\_49253](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyagor_2_04/01/2003_49253)
46. Δικτυακός τόπος [http://en.wikipedia.org/wiki/Freedom\\_of\\_Information\\_Act\\_\(United\\_States\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Freedom_of_Information_Act_(United_States))
47. Δικτυακός τόπος [www.oem.gr](http://www.oem.gr). Ο «άρτος ο επιούσιος» της διοικητικής μεταρρύθμισης. Γιάννης Καλογήρου, αν. καθηγητής τεχνολογικής οικονομικής και βιομηχανικής στρατηγικής στο ΕΜΠ, Πέτρος Καβάσαλης, αν. καθηγητής πληροφορικής στο πανεπιστήμιο Αιγαίου
48. Δικτυακός τόπος <http://www.ekt.gr/content/display?prnbr=81651>