



Π.Μ.Σ. «ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ  
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

« Επιτυχία και αποτυχία έργων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης »

*Καλαματιανού Μαρία Αριστέα*

*A.M. MTE 1340*

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ Μαλαματένιου Φλώρα**

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2015

---



---

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Με την περάτωση της εργασίας αυτής, αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Φλώρα Μαλαματένιου, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με τον ενδιαφέροντα χώρο των έργων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η πολύτιμη βοήθεια της, η καθοδήγηση της και η άμεση ανταπόκρισή της, σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Ακόμη, θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα, το σύζυγό μου Δημήτρη και τις δύο κόρες μου Μέλπω και Τζωρτζίνα, που με την πολύτιμη συμπαράστασή και υποστήριξη τους, όλο αυτό το διάστημα των σπουδών μου, μου έδιναν τη δύναμη να συνεχίσω να εκπληρώνω τους στόχους μου.



---

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b><u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u></b> .....	4
<b><u>ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ</u></b> .....	7
<b><u>ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ</u></b> .....	10
<b><u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u></b> .....	12
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	13
<b><u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u></b> .....	14
<b><u>1. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</u></b> .....	17
<b><u>1.1. Βασικές Έννοιες</u></b> .....	17
1.1.1. <u>Πρώτο Επίπεδο: Πληροφόρηση</u> .....	18
1.1.2. <u>Δεύτερο Επίπεδο: Αλληλεπίδραση</u> .....	18
1.1.3. <u>Τρίτο Επίπεδο: Αμφίδρομη αλληλεπίδραση</u> .....	19
1.1.4. <u>Τέταρτο Επίπεδο: Συναλλαγή</u> .....	19
1.1.5. <u>Πέμπτο Επίπεδο: Προσωποποίηση</u> .....	19
<b><u>1.2. Μοντέλα ΗΔ</u></b> .....	19
1.2.1. <u>Το Μοντέλο των Τριών Δακτυλίων (Three – Ring Model)</u> .....	20
1.2.2. <u>Το Μοντέλο της εστίασης και της κεντρικότητας (Focus and centrality model)</u> ...	22
1.2.3. <u>Το Μοντέλο της Ηλεκτρονικής Κυβερνητικής Ετοιμότητας (E–Government Readiness Model)</u> .....	25
<b><u>1.3. Τύποι παρεχόμενων υπηρεσιών ΗΔ</u></b> .....	28
<b><u>1.4. Ελληνικό πλαίσιο ΗΔ</u></b> .....	29
<b><u>2. ΕΡΓΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</u></b> .....	36
<b><u>2.1. Βασικές έννοιες</u></b> .....	36
<b><u>2.2. Παράγοντες επιτυχίας έργων ΗΔ</u></b> .....	39
2.2.1. <u>Καθορισμός στόχων έργου</u> .....	40
2.2.2. <u>Υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης</u> .....	40
2.2.3. <u>Προγραμματισμός του έργου</u> .....	40
2.2.4. <u>Συνεργασία με τον πελάτη</u> .....	40

2.2.5.	<u>Θέματα προσωπικού</u>	41
2.2.6.	<u>Τεχνικά Θέματα</u>	41
2.2.7.	<u>Αποδοχή από τον πελάτη</u>	41
2.2.8.	<u>Έλεγχος Έργου</u>	41
2.2.9.	<u>Επικοινωνία</u>	41
2.2.10.	<u>Επίλυση προβλημάτων</u>	42
<b>2.3.</b>	<b><u>Λόγοι αποτυχίας έργων ΗΛ</u></b>	42
<b>2.4.</b>	<b><u>Διοίκηση Έργων ΗΛ</u></b>	44
<b>2.5.</b>	<b><u>Προκλήσεις στην υλοποίηση έργων ΗΛ</u></b>	45
<b>2.6.</b>	<b><u>Βέλτιστες πρακτικές υλοποίησης έργων ΗΛ</u></b>	46
2.6.1.	<u>Πρώτο Μοντέλο: Variety &amp; best practice</u>	47
2.6.2.	<u>Δεύτερο Μοντέλο: Civic Idea</u>	47
2.6.3.	<u>Τρίτο Μοντέλο: Federation of E – Government</u>	48
<b>2.7.</b>	<b><u>Διαχείριση Αλλαγής σε έργα ΗΛ</u></b>	48
<b>2.8.</b>	<b><u>Μεθοδολογίες αξιολόγησης έργων ΗΛ</u></b>	51
2.8.1.	<u>Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας (TAM)</u>	52
2.8.2.	<u>Μοντέλο επιτυχίας πληροφοριακού συστήματος DeLone &amp; McLean</u>	56
2.8.3.	<u>Συνδυαστικό (ή Ενοποιημένο) Μοντέλο</u>	59
2.8.4.	<u>Μοντέλο Ενοποιημένης Θεωρίας Αποδοχής και Χρήσης της Τεχνολογίας – UTAUT (2003)</u>	60
2.8.5.	<u>Μοντέλο για την Υποχρεωτική Χρήση των Τεχνολογιών Λογισμικού [74]</u>	64
<b>3.</b>	<b><u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</u></b>	66
<b>3.1.</b>	<b><u>Ελληνική Δημόσια Διοίκηση</u></b>	66
3.1.1.	<u>Ανεξάρτητες Αρχές</u>	67
<b>3.2.</b>	<b><u>Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ανεξάρτητης Αρχής</u></b>	68
<b>3.3.</b>	<b><u>Επιλογή μοντέλου αξιολόγησης</u></b>	75
<b>3.4.</b>	<b><u>Αξιολόγηση έργου με βάση το προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης</u></b>	77
3.4.1.	<u>Μεθοδολογία έρευνας</u>	77
3.4.2.	<u>Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας</u>	83
3.4.3.	<u>Συνθετικά Συμπεράσματα</u>	104

<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</u></b> .....	110
<b><u>Οφέλη από την αξιολόγηση του έργου ΗΔ</u></b> .....	110
<b><u>Ζητήματα και προβλήματα που εμφανίστηκαν και αντιμετωπίστηκαν</u></b> .....	111
<b><u>Προτάσεις</u></b> .....	111
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> .....	113
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u></b> .....	120

---

## ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

---

<a href="#"><u>Εικόνα 1: Το Μοντέλο της εστίασης και της κεντρικότητας</u></a> .....	23
<a href="#"><u>Εικόνα 2: Μοντέλο Ηλεκτρονικής Κυβερνητικής Ετοιμότητας</u></a> .....	27
<a href="#"><u>Εικόνα 3: Prosci</u></a> .....	50
<a href="#"><u>Εικόνα 4: Το γενικό μοντέλο αξιολόγησης</u></a> .....	52
<a href="#"><u>Εικόνα 5: The original Technology Acceptance Model (Davis, 1989)</u></a> .....	53
<a href="#"><u>Εικόνα 6: Η επέκταση της μεθοδολογίας TAM</u></a> .....	54
<a href="#"><u>Εικόνα 7: Το TAM3 μοντέλο</u></a> .....	55
<a href="#"><u>Εικόνα 8: Μοντέλο DeLone &amp; McLean</u></a> .....	57
<a href="#"><u>Εικόνα 9: Επικαιροποιημένο Μοντέλο DeLone &amp; McLean</u></a> .....	58
<a href="#"><u>Εικόνα 10: Συνδυαστικό ή ενοποιημένο μοντέλο</u></a> .....	59
<a href="#"><u>Εικόνα 11: Το μοντέλο Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)</u></a> .....	61
<a href="#"><u>Εικόνα 12: Μοντέλο Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 ( UTAUT2)</u></a> .....	63
<a href="#"><u>Εικόνα 13: Μοντέλο για την Υποχρεωτική Χρήση των Τεχνολογιών Λογισμικού</u></a> .....	65
<a href="#"><u>Εικόνα 14: Προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης</u></a> .....	77
<a href="#"><u>Εικόνα 15: Φύλο</u></a> .....	83
<a href="#"><u>Εικόνα 16: Ηλικία</u></a> .....	84
<a href="#"><u>Εικόνα 17: Εμπειρία</u></a> .....	84
<a href="#"><u>Εικόνα 18: Επάγγελμα</u></a> .....	85
<a href="#"><u>Εικόνα 19: Πόσο συχνά επισκέπτεστε ιστοσελίδες Ανεξάρτητων Αρχών;</u></a> .....	85
<a href="#"><u>Εικόνα 20: Πόσο συχνά επισκέπτεστε ιστοσελίδες δημόσιων φορέων;</u></a> .....	86
<a href="#"><u>Εικόνα 21: Πόσο συχνά επισκέπτεστε το συγκεκριμένο δικτυακό τόπο της Αρχής;</u></a> .....	86
<a href="#"><u>Εικόνα 22: Πιστεύετε ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής συμβάλλουν στην εξοικονόμηση του χρόνου σας;</u></a> .....	87
<a href="#"><u>Εικόνα 23: Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υποβολή αναφοράς-αιτήματος προς την Αρχή, καθώς και η παρακολούθησή της ηλεκτρονικά, σας διευκολύνει έτσι ώστε να μην σπαταλάτε τον χρόνο σας;</u></a> .....	87
<a href="#"><u>Εικόνα 24: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της που προσφέρονται στους πολίτες;</u></a> .....	88
<a href="#"><u>Εικόνα 25: Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας βοηθάει να διεκπεραιώσετε τις υποχρεώσεις σας συντομότερα;</u></a> .....	88
<a href="#"><u>Εικόνα 26: Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής είναι χρήσιμη και δεν επιβαρύνει σημαντικά την καθημερινή ζωή σας;</u></a> .....	89
<a href="#"><u>Εικόνα 27: Πόσο εύκολη στη χρήση της βρήκατε την ιστοσελίδα της Αρχής;</u></a> .....	89
<a href="#"><u>Εικόνα 28: Πόσο κατανοητή θεωρείτε ότι είναι αυτή η ιστοσελίδα;</u></a> .....	90



<b>Εικόνα 29:</b> Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής, είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε χρήστη;	90
<b>Εικόνα 30:</b> Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα αυτή είναι οργανωμένη;	90
<b>Εικόνα 31:</b> Πόσο πλήρεις είναι οι πληροφορίες που δίνονται για την συμπλήρωση των πεδίων κατά την υποβολή αναφοράς-αίτησης;	91
<b>Εικόνα 32:</b> Χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή, πόσο πιθανό θεωρείτε ότι αυτό προσδίδει κύρος στην προσωπικότητά σας;	91
<b>Εικόνα 33:</b> Πόσο πιθανό θα ήταν να συστήνατε σε κάποιο άτομο του συγγενικού ή φιλικού σας περιβάλλοντος τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;	92
<b>Εικόνα 34:</b> Πόσο σημαντική θεωρούν τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών γενικά, οι άνθρωποι που σας επηρεάζουν;	92
<b>Εικόνα 35:</b> Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής με τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της, διευκολύνει τη ζωή του πολίτη;	93
<b>Εικόνα 36:</b> Πόσο ακριβείς θεωρείτε ότι είναι οι πληροφορίες που εμφανίζονται σε αυτό;	93
<b>Εικόνα 37:</b> Πόσο επαρκείς θεωρείτε τις γνώσεις σας για την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών;	94
<b>Εικόνα 38:</b> Πόσο συμβατές θεωρείτε τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες με τις μέχρι τώρα τεχνολογίες που χρησιμοποιείτε;	94
<b>Εικόνα 39:</b> Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι ο πολίτης, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής, μειώνει τα έξοδά του;	95
<b>Εικόνα 40:</b> Πόσο πιθανό θεωρείτε οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής να ανταποκρίνονται στο κόστος τους;	95
<b>Εικόνα 41:</b> Πόσο ευχάριστο είναι το περιβάλλον της πλοήγησης στην ιστοσελίδα της Αρχής;	96
<b>Εικόνα 42:</b> Πόσο ικανοποίηση αισθάνεστε με την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;	96
<b>Εικόνα 43:</b> Πόσο οικεία αισθάνεστε κατά την πλοήγηση σας στην ιστοσελίδα της Αρχής;	97
<b>Εικόνα 44:</b> Πόσο κοντά στις συνήθειες σας θεωρείτε το περιβάλλον των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;	97
<b>Εικόνα 45:</b> Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής, μέσω της κινητής συσκευής σας;	98
<b>Εικόνα 46:</b> Πόσο θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται η ιστοσελίδα της Αρχής στις προσδοκίες σας;	98
<b>Εικόνα 47:</b> Πόσο πιστεύετε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας ωφέλησε;	99
<b>Εικόνα 48:</b> Πόσο άμεσα θεωρείτε ότι εξυπηρετηθήκατε στο ηλεκτρονικό αίτημά σας από τις υπηρεσίες της Αρχής;	99
<b>Εικόνα 49:</b> Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;	99

<u>Εικόνα 50: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι μπορεί να παραβιάζονται τα προσωπικά σας δεδομένα κατά την ηλεκτρονική υποβολή αίτησης – αναφοράς προς την Αρχή;</u>	100
<u>Εικόνα 51: Πόσο ασφαλείς αισθάνεστε με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή;</u>	100
<u>Εικόνα 52: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Αρχή θεωρεί σημαντικά τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών;</u>	101
<u>Εικόνα 53: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είστε περισσότερο επιρρεπής, σε παραβίαση προσωπικών δεδομένων, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;</u>	101
<u>Εικόνα 54: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα δεδομένα που συμπληρώσατε στην ιστοσελίδα της Αρχής, θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το λόγο τον οποίο υποβλήθηκαν;</u>	101
<u>Εικόνα 55: Πόσο πιθανό είναι να επισκεφτείτε στο μέλλον ξανά το site της Αρχής;</u>	102
<u>Εικόνα 56 : Πόσο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσετε στο μέλλον ξανά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;</u>	102
<u>Εικόνα 57: Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να επισκεφτούν το site της Αρχής;</u>	103
<u>Εικόνα 58: Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;</u>	103
<u>Εικόνα 59: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρήση της συγκεκριμένης ιστοσελίδας της Αρχής, θα μπορούσε να βοηθήσει στην καλύτερη οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, ανάμεσα στον πολίτη και τη δημόσια διοίκηση;</u>	104
<u>Εικόνα 60: Προσδοκώμενη απόδοση</u>	105
<u>Εικόνα 61: Προσδοκώμενη προσπάθεια</u>	105
<u>Εικόνα 62: Κοινωνική επιρροή</u>	106
<u>Εικόνα 63: Συνθήκες διευκόλυνσης</u>	106
<u>Εικόνα 64: Αξία τιμής</u>	107
<u>Εικόνα 65: Ήδονικό κίνητρο</u>	107
<u>Εικόνα 66: Συνήθεια</u>	108
<u>Εικόνα 67: Ικανοποίηση χρηστών</u>	108
<u>Εικόνα 68: Ασφάλεια - ιδιωτικότητα</u>	109
<u>Εικόνα 69: Μελλοντική χρήση</u>	109

---

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

<a href="#"><u>Πίνακας 1 : Performance Expectancy</u></a> .....	79
<a href="#"><u>Πίνακας 2 : Effort Expectancy</u></a> .....	80
<a href="#"><u>Πίνακας 3 : Social Influence</u></a> .....	80
<a href="#"><u>Πίνακας 4 : Facilitating Conditions</u></a> .....	80
<a href="#"><u>Πίνακας 5 : Price Value</u></a> .....	81
<a href="#"><u>Πίνακας 6: Hedonic Motivation</u></a> .....	81
<a href="#"><u>Πίνακας 7 : Habit</u></a> .....	81
<a href="#"><u>Πίνακας 8 : User Satisfaction</u></a> .....	82
<a href="#"><u>Πίνακας 9 : Privacy</u></a> .....	82
<a href="#"><u>Πίνακας 10 : Profession</u></a> .....	82
<a href="#"><u>Πίνακας 11 : Continuous Usage</u></a> .....	83



---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Η παρούσα διπλωματική εργασία, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων, εξετάζει την επιτυχία/αποτυχία έργων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης - ΗΔ (e-government projects). Πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με την ανάδειξη της αναγκαιότητας εισαγωγής πρακτικών διοίκησης έργων στη Δημόσια Διοίκηση και παρουσιάζει ενδεικτικές μεθόδους, που χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των έργων, καθώς και τους παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιτυχία τους.

Η εργασία αναφέρεται σε βασικές έννοιες της ΗΔ, στη χρησιμότητά της και την αξία που αυτή προσδίδει στη Δημόσια Διοίκηση, στους λόγους που οδηγούν έργα ΗΔ σε αποτυχία, στις προκλήσεις και τις βέλτιστες πρακτικές κατά την υλοποίησή τους, καθώς και στην ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων που επιδρούν στην επιτυχία των έργων αυτών. Παρουσιάζονται τα μοντέλα και οι τύποι των υπηρεσιών της ΗΔ, το ελληνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται, καθώς και οι μεθοδολογίες αξιολόγησης των έργων ΗΔ μαζί με μια μελέτη περίπτωσης, δηλαδή ένα συγκεκριμένο έργο ΗΔ της δημόσιας διοίκησης, στο οποίο εφαρμόζεται μια τέτοια μεθοδολογία.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ή ΗΔ, μοντέλο ΗΔ, αποτυχία ή επιτυχία έργου, Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ή ΠΗΔ, διοίκηση έργων, βέλτιστες πρακτικές, διαχείριση αλλαγών, δημόσια διοίκηση, Ανεξάρτητη Αρχή, μεθοδολογία ή μοντέλο αξιολόγησης.

---

## ABSTRACT

---

This diploma thesis, developed for the Postgraduate Program of the Digital Systems Department, examines the success/failure of e-government projects.

More specifically, it analyses the need to introduce Management Best Practices at the Public Sector Administration and presents sample methods used for the evaluation process of project outcomes, as well as the factors that contributed to their success.

The thesis refers to the fundamental concepts of e-government, its utility and the value that it adds at the Public Sector Administration, the causes leading to failure e-government projects, the challenges and the best practices applied during their implementation, as well as the analysis of key factors that influencing to the success of these projects.

Featured models and types of e-government services, the Greek framework within which they are developed and evaluation methodologies of e-government projects are presented, along with the case study of a specific e-government project in which such a methodology is applied.

**Keywords:** e-government or e-gov, e-government model, project's success or failure, e-government framework, Project Management, best practices, change management, public administration, Independent Authority, methodology or evaluation model.

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων στις μέρες μας αυξάνονται συνεχώς και η διεκπεραίωση των διαφόρων εργασιών, έχει ως αποτέλεσμα, το χάσιμο πολύτιμου χρόνου για την άντληση των πληροφοριών [1]. Η τεχνολογική επανάσταση έφερε σημαντικές αλλαγές στις ανθρώπινες δραστηριότητες, παρέχοντας αποτελεσματικότερους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων στις διάφορες υπηρεσίες, καθώς επίσης και πιο αποδοτικές μεθόδους εργασίας.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-government), ή αλλιώς ψηφιακή παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης και συναλλαγών, μεταξύ του φορέα της δημόσιας διοίκησης ή άλλων κυβερνητικών οργανισμών και των πολιτών μιας χώρας, έχει εισέλθει δυναμικά στη νέα παγκόσμια πραγματικότητα και αναπτύσσεται με ραγδαίο ρυθμό.

Ως «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» ορίζεται η χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές, νέες διοικητικές πρακτικές και νέες δεξιότητες του προσωπικού. Σκοπός, είναι η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και των διαδικασιών στήριξης των δημόσιων πολιτικών. [2]

Οι φορείς, μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στοχεύουν στην ευκολότερη πρόσβαση των πολιτών στις πληροφορίες των δημόσιων αρχών, στη διευκόλυνση των συναλλαγών των διοικούμενων με αντίστοιχη μείωση του χρόνου αναμονής, στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, στην καταπολέμηση της διαφθοράς, στη διευκόλυνση της λήψης των αποφάσεων, στην προώθηση της ενεργής συμμετοχής του κοινού, ενώ για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να ενισχυθεί με αποτελεσματικό τρόπο η παροχή αγαθών και υπηρεσιών.

Η εκτίμηση των υπηρεσιών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, λόγω των συχνών αλλαγών και της έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας των διαχειριστών του έργου, δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση. Συνεπώς, μέσω των κατάλληλων παραγόντων – μεθόδων, πρέπει να εντοπίζονται εγκαίρως, όλες οι παράμετροι που οδηγούν στην επιτυχία ένα έργο και βάσει αυτών των παραμέτρων, να αξιολογείται.

Για την αποφυγή εκπλήξεων και τη βελτιστοποίηση του αναμενόμενου αποτελέσματος, η διοίκηση θα πρέπει να αγκαλιάσει το έργο και με τη στάση της να καταστήσει σαφές ότι του δίνει την απαραίτητη προτεραιότητα. Θα πρέπει να ενημερώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την πορεία του, από τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην υλοποίησή του, γιατί με αυτόν τον τρόπο

θα υπάρχει η δυνατότητα έγκαιρου εντοπισμού των προβλημάτων και με κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες, το έργο να βρίσκεται πάντα σε σωστή πορεία.

Τα αναμενόμενα οφέλη από ένα έργο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι τεράστια. Πολλοί όμως είναι και οι παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν την αποτυχία του. Οι κυριότεροι από αυτούς, αναφέρονται στην έλλειψη εμπειρίας των εμπλεκόμενων μελών για τέτοιου εύρους έργα, καθώς και στην αντίδραση των χρηστών στην αλλαγή, που εκ των πραγμάτων επιφέρεται με την υλοποίησή τους. Με τη δημιουργία της σωστής ομάδας και τη συμμετοχή όλων, τα προβλήματα θα μπορούν να αντιμετωπιστούν και οι εμπλεκόμενοι θα βιώσουν ένα περιβάλλον έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης, με όλα τα πλεονεκτήματα που αυτό θα επιφέρει για τον οργανισμό, για τους εργαζόμενους και για όλους τους υπόλοιπους χρήστες.

Ένα έργο ΗΔ θεωρείται πετυχημένο αν τόσο τυπικά, όσο και ουσιαστικά, όλα τα ενδιάμεσα και τελικά παραδοτέα του έργου έχουν παραδοθεί στον πελάτη (τελικό χρήστη), αν το ΠΣ έχει υλοποιηθεί στο χρόνο που έχει προκαθοριστεί από το χρονοδιάγραμμα και στα πλαίσια του συμφωνημένου προϋπολογισμού, αν οι προδιαγραφές του ικανοποιούν όλες τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις και τέλος το ΠΣ να έχει επιτύχει τους αρχικούς, αντικειμενικούς στόχους ανάπτυξής του και να ικανοποιεί τις προσδοκίες κάθε ενδιαφερομένου μέρους (stakeholder) σε αυτό, ενώ καθένας από αυτούς να αποδέχεται πλήρως όλα τα αποτελέσματα του έργου [3].

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι η επιτυχία ενός έργου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την διαχείριση τεσσάρων βασικών περιορισμών. Το σκοπό/αντικείμενο (scope), το χρονοδιάγραμμα (schedule), τον προϋπολογισμό (budget) και την ποιότητα (quality) του έργου.[3]

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας, για την αποτελεσματικότητα (επιτυχία) ενός έργου, είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαχείρισης των αλλαγών ή της ενσωμάτωσης των πληροφοριακών συστημάτων στον Οργανισμό. Επιστημονικές μελέτες έχουν δείξει ότι, η ενεργός συμμετοχή των χρηστών, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ενός πληροφοριακού συστήματος.

Σκοπός λοιπόν, της παρούσας εργασίας, είναι: α) η παρουσίαση των εννοιών που αφορούν στα έργα ΗΔ και η σημαντικότητα εφαρμογής τους στη Δημόσια Διοίκηση και β) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός συγκεκριμένου έργου ΗΔ της Δημόσιας Διοίκησης.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε τρία κεφάλαια:

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται η έννοια της ΗΔ, αναλύονται τα κυριότερα διεθνή χρησιμοποιούμενα μοντέλα που βοηθούν στην αξιολόγηση των επιπέδων ανάπτυξής της,



καθορίζονται οι τύποι βάσει των οποίων οι υπηρεσίες της κατηγοριοποιούνται και τέλος, παρουσιάζεται το Ελληνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται.

Το Κεφάλαιο 2 περιγράφει τον ορισμό του έργου ΗΔ, αναφέρεται αναλυτικά στην έννοια της Διοίκησης Έργου και το ρόλο που παίζει στην ανάπτυξή του. Πιο συγκεκριμένα, στην ενότητα αυτή αναλύονται οι παράγοντες της επιτυχίας ενός έργου ΗΔ και εντοπίζονται οι κυριότεροι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε μια ενδεχόμενη αποτυχία. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι προκλήσεις στην υλοποίηση των έργων της ΗΔ, καθορίζονται οι βέλτιστες πρακτικές βάσει τριών διαδεδομένων μοντέλων, αναλύεται ο στρατηγικός παράγοντας της διαχείρισης της αλλαγής και τέλος αναπτύσσονται τα μοντέλα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των έργων ΗΔ.

Το Κεφάλαιο 3 αναφέρεται στην εφαρμογή του μοντέλου UTAUT 2, σε ένα συγκεκριμένο έργο ΗΔ, προκειμένου να διερευνηθεί η επιτυχία ή αποτυχία του. Επειδή κρίθηκε σημαντικό στο μοντέλο προστέθηκαν τέσσερα επιπλέον κριτήρια για την έκβαση πληρέστερων αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, το έργο αφορά στην εφαρμογή ενός νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος ΟΠΣ για την ηλεκτρονική διακίνηση, διαχείριση και αρχειοθέτηση εγγράφων καθώς και τη λειτουργία ενός Δυναμικού Διαδικτυακού Ιστότοπου για την επικοινωνία της με τους ενδιαφερόμενους Φορείς και πολίτες, μίας Ανεξάρτητης Αρχής.

Επίσης, καταγράφονται τα συμπεράσματα επί των αποτελεσμάτων της έρευνας, επαληθεύονται ή διαψεύδονται οι επιστημονικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στην εισαγωγή και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντικές εργασίες.

---

# 1. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

---

## 1.1. Βασικές Έννοιες

Στο παρελθόν, η αλληλεπίδραση μεταξύ μιας κυβερνητικής υπηρεσίας και των πολιτών ή των επιχειρήσεων, λάμβανε χώρα μέσα σε ένα κυβερνητικό γραφείο. Σήμερα οι αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) εξασφαλίζουν τη μείωση της ταλαιπωρίας των πολιτών και επιταχύνουν τις διαδικασίες αυτές, οι οποίες πρωτίτερα απαιτούσαν μεγάλο χρονικό διάστημα. Πολλές φορές, λόγω αυτών των μεγάλων καθυστερήσεων οδηγούνταν στη ματαίωση έργων του Δημόσιου Τομέα, που θα μπορούσαν να αλλάξουν την αναπτυξιακή πορεία της χώρας και να προσελκύσουν πιθανούς επενδυτές. [4]

Η έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΗΔ) περιλαμβάνει γενικά την εισαγωγή των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση, καθώς και τις νέες διοικητικές πρακτικές που αυτές οι τεχνολογίες εισήγαγαν. Σε εθνικό και ταυτόχρονα σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχει αναγνωριστεί ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή της επιστήμης της πληροφορικής και των επικοινωνιών, είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών, κυρίως σε ότι αφορά τις καθημερινές συναλλαγές με το Δημόσιο Τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η ΗΔ είναι ο μετασχηματισμός του Κράτους και της δημόσιας διοίκησης που ενεργοποιείται μέσω των σημαντικών εξελίξεων των ΤΠΕ και έχει ως βασικό σκοπό την εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων, μέσα από τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την καθιέρωση ηλεκτρονικών συναλλαγών, σε κάθε δημόσιο φορέα.

Η ΗΔ, όπως επίσημα έχει διατυπωθεί ο όρος από την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι «η αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών».[5]

Μέσω της ΗΔ, προσφέρονται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα στον πολίτη, ηλεκτρονικά έγγραφα και αρχεία. Ο Δημόσιος Τομέας συνδέεται πλέον με ολοένα και πιο αναβαθμισμένα και βελτιωμένα συστήματα πληροφορικής. Η συμμετοχή του πολίτη στα κοινά γίνεται πιο απλή, αφού μπορεί μέσα από τις δυνατότητες που του δίνει η ΗΔ, να παρακολουθεί τα πάντα σε σχέση με τη χώρα και τις μεταρρυθμίσεις που προωθούνται και να έχει τον έλεγχο των συμφερόντων του. Επιπλέον, εύκολα μπορεί κάποιος να συμπεράνει τη σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της χρήσης της ΗΔ για το ίδιο το κράτος, αρκεί να υπολογίσει τα έξοδα του Δημόσιου Τομέα με την υπάρχουσα γραφειοκρατία, σε σχέση με αυτά που προκύπτουν μετά την εφαρμογή της ΗΔ.

Σύμφωνα με το Ελληνικό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης [6], η ΗΔ στοχεύει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, με την εισαγωγή τεχνολογιών αιχμής και την ψηφιακή σύνδεση κυβερνητικών υποδομών πληροφοριακών συστημάτων, για την εξοικονόμηση πόρων & την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών διακυβέρνησης προς τις επιχειρήσεις & τους πολίτες.

Μία τυπική υπηρεσία ΗΔ διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία και την κάνουν να ξεχωρίζει από μία διαδικασία, διεργασία ή απλά μία εργασία ενός φορέα [6]:

- Υπάρχει χρήστης, ο οποίος μπορεί να είναι ο πολίτης, η επιχείρηση ή άλλος φορέας της Δημόσιας Διοίκησης. Κατ' εξαίρεση, για πολύπλοκες υπηρεσίες και δομές, προσεγγίζονται ως χρήστες άλλες υπηρεσιακές μονάδες ή στελέχη του ιδίου Φορέα.
- Υπάρχει παραδοτέο, το οποίο και πρέπει να είναι αυτοτελές. Ο χρήστης που το παραλαμβάνει μπορεί να το αξιοποιήσει χωρίς να απαιτούνται επιπλέον εργασίες, συναλλαγές ή άλλα παραδοτέα.
- Υπάρχει πάροχος, δηλαδή μία Υπηρεσιακή Μονάδα ενός Φορέα της Δημόσιας Διοίκησης η οποία παρέχει την υπηρεσία (Διεύθυνση Υπουργείου, ΚΕΠ).
- Υπάρχει τουλάχιστον μια Υπηρεσιακή Μονάδα ενός Φορέα της Δημόσιας Διοίκησης που είναι αρμόδια για το ρυθμιστικό πλαίσιο της υπηρεσίας.

Το ευρωπαϊκό μοντέλο που προτείνεται για την ποσοτικοποίηση του βαθμού ανάπτυξης των υπηρεσιών ΗΔ, καθορίζεται σε πέντε σημαντικά επίπεδα βάσει των τεσσάρων τύπων υπηρεσιών που καλύπτουν και που θα αναπτυχθούν παρακάτω στην ενότητα 1.4. Τα επίπεδα αυτά περιλαμβάνουν [7,8]:

#### 1.1.1. Πρώτο Επίπεδο: Πληροφόρηση

Πληροφοριακές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου για την άντληση και ανάκληση επιλεγμένων και ταξινομημένων πληροφοριών, όταν αυτές ζητηθούν από τους πολίτες ή τους οργανισμούς. Στο επίπεδο αυτό, οι συγκεκριμένες υπηρεσίες παρέχουν μόνο το απαιτούμενο πληροφοριακό υλικό για την διεκπεραίωσή τους. Το υλικό αυτό συνήθως είναι: τα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομιστούν, οι εμπλεκόμενοι με την υπηρεσία φορείς, η σειρά εκτέλεσης των συναλλαγών που περιλαμβάνει η υπηρεσία, κλπ.

#### 1.1.2. Δεύτερο Επίπεδο: Αλληλεπίδραση

Υπηρεσίες επικοινωνιών και αλληλεπίδρασης μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και φυσικών (ή ομάδας φυσικών) ή νομικών προσώπων. Περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο διεκπεραίωσής τους και επίσημο υλικό (πρότυπα αιτήσεων, βεβαιώσεων κ.α.) το οποίο οι χρήστες

μπορούν να λάβουν μέσω του «downloading» στον υπολογιστή τους, να το τυπώσουν και να το χρησιμοποιήσουν στις συναλλαγές τους με τους αρμόδιους φορείς.

#### 1.1.3. Τρίτο Επίπεδο: Αμφίδρομη αλληλεπίδραση

Υπηρεσίες αμφίδρομης επικοινωνίας για την ηλεκτρονική υποδομή δεδομένων και δικαιολογητικών, εκ μέρους των πολιτών και των επιχειρήσεων, σε απευθείας ηλεκτρονική σύνδεση. Διαθέτουν online φόρμες υποβολής στοιχείων, συνεπώς προϋποθέτουν μηχανισμούς αναγνώρισης, ταυτοποίησης και προστασίας των δεδομένων του χρήστη της υπηρεσίας. Συχνά, η αποστολή δεδομένων πραγματοποιείται με τη χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής.

#### 1.1.4. Τέταρτο Επίπεδο: Συναλλαγή

Υπηρεσίες διοικητικής διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών, παροχή των συγκεκριμένων τύπων υπηρεσιών και ολοκλήρωση των συναλλαγών, περιλαμβανομένων και των ηλεκτρονικών πληρωμών. Η λειτουργία του συγκεκριμένου επιπέδου αποσκοπεί στην πλήρη υποκατάσταση της αντίστοιχης μη ηλεκτρονικής υπηρεσίας.

#### 1.1.5. Πέμπτο Επίπεδο: Προσωποποίηση

Προληπτική και στοχευμένη παροχή υπηρεσιών, με σκοπό να προαχθεί η ποιότητα παροχής της υπηρεσίας και ο βαθμός φιλικότητάς της προς τον χρήστη, ενώ πραγματοποιείται και αυτόματη εκτέλεση ορισμένων ενεργειών, απαλλάσσοντας έτσι τον πολίτη ή την επιχείρηση από τις αντίστοιχες προαναφερθείσες ενέργειες.

## 1.2. Μοντέλα ΗΔ

Για την επιτυχή μετάβαση από την παρούσα κατάσταση στη δημιουργία ενός μοντέλου ΗΔ, είναι απαραίτητο να πληρούνται ορισμένα κριτήρια [9]:

- Ο φορέας – πάροχος της ηλεκτρονικής υπηρεσίας ή δραστηριότητας (κράτος, τοπική αυτοδιοίκηση, οργανισμός/επιχείρηση κ.λπ.) πρέπει να βασίζεται στην ύπαρξη οργανωμένων και συγκροτημένων διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές ενεργοποιούνται, με σκοπό να εντοπίζουν τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους, με συστηματικό και αποδοτικό τρόπο. Με τη χρήση εργαλείων διαβούλευσης ανάμεσα στους πολίτες και τους οργανισμούς (Ανοιχτή Διακυβέρνηση), ενισχύεται η συμμετοχή τους στις αποφάσεις του Δημόσιου Τομέα και συνεπώς διατίθενται στο κοινό, προσωποποιημένες υπηρεσίες που καθίστανται διαθέσιμες μέσα από συγκεκριμένα κανάλια διανομής (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Διαδίκτυο, τηλεφωνικά κέντρα του δημοσίου).

- Πρέπει να υπάρχει σωστή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού που χρησιμοποιεί το μοντέλο ΗΔ, δεδομένου ότι χωρίς αυτά, κανένας εξοπλισμός ή σύστημα πληροφορικής δεν θα αποδίδει. Το εκπαιδευόμενο προσωπικό καλείται να υποστηρίξει τα πληροφοριακά συστήματα που σχετίζονται με νέες ειδικότητες, καθώς και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης ενός έργου, επειδή η πρόοδος στην τεχνολογία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε τομέα. Έτσι λοιπόν, το προσωπικό μέσω της συνεχούς εκπαίδευσής του, θα είναι σε θέση να προσαρμόζεται στα απαιτούμενα των νέων θέσεων εργασίας, οι οποίες διαθέτουν διαφορετικό περιεχόμενο, αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.
- Η διαλειτουργικότητα ανάμεσα στα συστήματα πληροφορικής, καθώς και η επαναχρησιμοποίηση τους, αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο για την επιτυχία των έργων ΗΔ. Με τον όρο διαλειτουργικότητα συστημάτων, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο διασυνδέονται τα συστήματα (π.χ. ηλεκτρονικά συστήματα), οι πληροφορίες και οι μέθοδοι. Ωστόσο, η σημασία της δεν έγκειται μόνο στη σύνδεση των ηλεκτρονικών δικτύων, αλλά σχετίζεται και με θέματα οργάνωσης (π.χ. εξασφάλιση συνεργασιών με επιχειρήσεις – εταιρίες που έχουν διαφορετικές δομές οργάνωσης και λειτουργίες) [10]. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης ώριμων τεχνολογιών και προδιαγραφών /προτύπων.

Η αξιολόγηση των επιπέδων ανάπτυξης της ΗΔ, που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, έχει οδηγήσει στη δημιουργία μοντέλων προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι δυνατότητές της. Ένα μοντέλο (ή αλλιώς μοντέλο ωριμότητας) σύμφωνα με τον Windley [10], είναι μία μέθοδος αποτίμησης της ωριμότητας των διαδικασιών ενός κυβερνητικού φορέα, καθώς και του προσδιορισμού των στρατηγικών που απαιτούνται, για την περαιτέρω εξέλιξή τους, για την ανάπτυξη και τη μετέπειτα συντήρηση των υπηρεσιών ΗΔ. Στη συγκεκριμένη ενότητα εξετάζονται τα κυριότερα διεθνή χρησιμοποιούμενα μοντέλα ΗΔ, όπως και το θεωρητικό υπόβαθρο πίσω από αυτά, βασισμένα στην ιδιαίτερα σημαντική μελέτη του e-Business Forum.

#### 1.2.1. Το Μοντέλο των Τριών Δακτυλίων (Three – Ring Model)

Το μοντέλο των Τριών Δακτυλίων [11,12], που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τους Koh και Balthazard, περικλείει όλες εκείνες τις εφαρμογές του Διαδικτύου και τις κατηγοριοποιεί ανάλογα με την χρήση. Είναι ένα απλό, κατανοητό και ταυτόχρονα επεξηγηματικό μοντέλο, που μελετά και διαχειρίζεται συστηματικά και αποτελεσματικά τις διακριτές λειτουργίες της ΗΔ, με βασικότερο πλεονέκτημά του, την ανάλυση του πλαισίου οργάνωσης των χαρακτηριστικών λειτουργιών που παρέχονται στο Διαδίκτυο. Επιπλέον, επιτρέπει στους εμπλεκόμενους του έργου της ΗΔ (σχεδιαστές και διαχειριστές), να έχουν μία διευρυμένη και πολύπλευρη άποψη σχετικά με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες εφαρμογές που παρέχονται στο Διαδίκτυο και επίσης αποτελεί βασικό

κίνητρο για τους managers, να επικεντρωθούν σε κάθε μία από τις κατηγορίες των λειτουργιών της ΗΔ, θέτοντας για συζήτηση θέματα σχετικά με κρίσιμα ζητήματα. Ειδικότερα, το συγκεκριμένο μοντέλο, κατηγοριοποιεί τις εφαρμογές του Διαδικτύου σύμφωνα με [13,14]:

- Πληροφοριακή χρήση

Οι περισσότεροι οργανισμοί στις μέρες μας χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο ως μέσο πληροφόρησης, με σκοπό την επαφή τους με το κοινό, την επιρροή του, την εκπαίδευση ή την ψυχαγωγία του. Ταυτόχρονα, μπορούν να προβληθούν και να γίνουν γνωστοί στους πολίτες, μέσω της προβολής, επηρεάζοντάς τους και προβάλλοντας προϊόντα και υπηρεσίες.

- Συναλλαγές

Όπως ορίζεται και στο Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών οι συναλλαγές είναι Διαδικτυακές Πύλες και πληροφοριακά συστήματα του φορέα, που προσφέρουν στον πολίτη έναν ολοκληρωμένο και πλήρως ηλεκτρονικό χειρισμό μιας υπηρεσίας. Αυτά με τη σειρά τους, εμπεριέχουν σύνθετες εργασίες όπως πιστοποίηση, απόφαση, ειδοποίηση, παράδοση και πληρωμή. Καμία επιπλέον εργασία δεν απαιτείται από τον πολίτη για την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησής του. [6]

Οι οργανισμοί αξιοποιούν τα δεδομένα – πληροφορίες που τους παρέχει το Διαδίκτυο και υποστηρίζουν τις διαδικασίες μεταξύ των χρηστών και του συστήματος, δίνοντας έτσι προστιθέμενη αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους [13]. Μέσω της αξιοποίησης των συναλλαγών από το Διαδίκτυο, ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να υποβάλλει άμεσα ερωτήσεις στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και να διατυπώνει τη γνώμη του επί των πολιτικών που ασκεί το δημόσιο. Επίσης, του παρέχεται η δυνατότητα για την τακτοποίηση διαφόρων υποχρεώσεων του ηλεκτρονικά π.χ. την υποβολή φορολογικής δήλωσης, την πληρωμή ή επιστροφή φόρου εισοδήματος, την υποβολή ηλεκτρονικού αιτήματος, τη διαδικασία παρακολούθησης αιτημάτων κ.α..

Οι συναλλαγές συμπεριλαμβάνουν δραστηριότητες που αφορούν αγαθά και υπηρεσίες και εκτελούνται από απόσταση, δηλαδή χωρίς τη φυσική παρουσία των συναλλασσομένων στον ίδιο χώρο. Στην έννοια αυτή συμπεριλαμβάνονται επίσης α) συναλλαγές που πραγματοποιούνται από απόσταση και με ηλεκτρονικά μέσα με τη χρήση «κλειστών δικτύων» καθώς και β) δραστηριότητες που υποστηρίζονται τεχνικά από άλλη υποδομή από αυτή του Διαδικτύου, όπως π.χ. αυτές που βασίζονται στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Τέλος, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματικότερη προμήθεια του δημόσιου φορέα με υλικά, μέσω του συστήματος ηλεκτρονικής προμήθειας.

- Διαδικασίες

Το Διαδίκτυο εξελίσσεται με ραγδαίο τρόπο. Η διαρκής διαθεσιμότητα σύνδεσης με το Διαδίκτυο από οπουδήποτε, παρέχει συνεχώς καινούριες διαδικασίες – μηχανισμούς. Μέσω αυτού συνάπτονται επιχειρηματικές δραστηριότητες και διατίθεται συνεχώς άφθονο πληροφοριακό υλικό με πολυμεσικό τρόπο. Η εξοικείωση του κοινού με τη χρήση τυποποιημένων εξυπηρετητών (browsers) καθώς και η διαθεσιμότητα πολλών επιλογών για εργαλεία σχεδίασης και κατασκευής ιστοσελίδων, μετατρέπουν το Διαδίκτυο σε μια πιο ελκυστική για τους χρήστες εναλλακτική λύση για την περάτωση, όχι μόνο σύγχρονων εφαρμογών, αλλά και ετερογενών υπαρχόντων συστημάτων προ Διαδικτυακής εποχής (legacysystems), βασισμένα σε μια και μοναδική ειδική πλατφόρμα.

### 1.2.2. Το Μοντέλο της εστίασης και της κεντρικότητας (Focus and centrality model)

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναλύεται μέσα από ένα πλαίσιο αναφοράς δύο διαστάσεων, προκειμένου να διευκρινιστεί η επίδραση που έχει η χρήση και αξιοποίηση των πληροφοριών του διαδικτύου. Στον οριζόντιο άξονα σύμφωνα με την εικόνα 1 που ακολουθεί, προτείνεται η διάσταση της Ηλεκτρονικής Κυβέρνησης που περιλαμβάνει ΤΠΕ υπηρεσίες, σε αντιπαράθεση με αυτήν της ΗΔ. Ο ρόλος της κυβέρνησης, αλλά και αυτός της διακυβέρνησης, αποτυπώνουν δυο διαφορετικές πτυχές της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στους πολίτες και στις πολιτικές δομές της χώρας, οι οποίες διαρκώς μεταβάλλονται και συνυπάρχουν σε μια ολοκληρωμένη μορφή. Η διακυβέρνηση μιας χώρας εστιάζεται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και το πώς λειτουργεί μία υπηρεσία, ενώ η κυβέρνηση δίνει έμφαση στην παροχή της υπηρεσίας και τονίζει τον ξεχωριστό τρόπο με τον οποίο αυτές οι αποφάσεις θα εκτελεστούν.

Στον κάθετο άξονα διαμορφώνεται η σχέση όπου ως επίκεντρο είναι ο πολίτης της χώρας (πολιτοκεντρική άποψη), με αυτήν όπου στο επίκεντρο βρίσκεται η επιχείρηση (οργανοκεντρική άποψη).

Πιο αναλυτικά, βάσει του Ευρωπαϊκού Σχεδίου Δράσης 2011 – 2015, σε ότι αφορά τη σχεδίαση υπηρεσιών με γνώμονα τις ανάγκες των χρηστών, έχουμε τους παρακάτω άξονες δράσεων: [15]

- Την ανάπτυξη εξατομικευμένων επιγραμμικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων λειτουργιών, όπως η παρακολούθηση της προόδου των συναλλαγών με την δημόσια διοίκηση.
- Την παροχή τέτοιων υπηρεσιών μέσω πολλαπλών καναλιών (διαδίκτυο, τηλεόραση, τηλέφωνο, κινητές συσκευές ή κατά περίπτωση μεσάζοντες).
- Τη συνεργασία με την ΕΕ πάνω σε κοινούς στόχους και κριτήρια αξιολόγησης.

- Τις ανταλλαγές πολύτιμης τεχνογνωσίας σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο για την υποστήριξη περαιτέρω αφομοίωσης.
- Την υποστήριξη αποτελεσματικών και συγκεκριμένων λύσεων προσβασιμότητας, σε συμμόρφωση, με τα κατά περίπτωση, σχετικά ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα, μέσω επιδείξεων.

Η πιο σημαντική δράση, σύμφωνα με την πολιτοκεντρική άποψη (όπου το επίκεντρο είναι ο πολίτης μιας χώρας), είναι και η υλοποίηση του συστήματος υπηρεσιών για την ενιαία Διαχείριση των Πολιτών και των Επιχειρήσεων, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των μεγάλων προβλεπόμενων δράσεων (π.χ. ενιαίο σημείο πρόσβασης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα - πύλη ΕΡΜΗΣ, αυθεντικοποίηση πολιτών, συμμετοχική δημοκρατία).

Από την πλευρά της οργανοκεντρικής άποψης, κρίσιμοι άξονες δράσεων μπορούν να θεωρηθούν:

- Η σχεδίαση αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, με στόχο την αύξηση των υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες των πολιτών.
- Η αξιοποίηση της κοινωνικής δικτύωσης και των συνεργατικών εργαλείων (π.χ. τεχνολογίες web 2.0).
- Η αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών και παραδειγμάτων.

#### Διάσταση Κυβέρνησης / Διακυβέρνησης

<b>Διάσταση Κεντρικότητας</b>	<b>1<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο</b> Ηλεκτρονική Κυβέρνηση (διοικητική μορφή) Πολιτοκεντρική	<b>2<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο</b> Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (πολιτική και ισχύς) Πολιτοκεντρική
	<b>3<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο</b> Ηλεκτρονική Κυβέρνηση (διοικητική μορφή) Οργανοκεντρική	<b>4<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο</b> Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (πολιτική και ισχύς) Οργανοκεντρική

**Εικόνα 1:** Το Μοντέλο της εστίασης και της κεντρικότητας

Σύμφωνα με το πρώτο τεταρτημόριο, η έννοια της Ηλεκτρονικής Κυβέρνησης αναφέρεται στη δημόσια διοίκηση και πιο συγκεκριμένα, σε θέματα που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών θεμάτων. Η φύση της είναι πολιτοκεντρική και



συγκεκριμένα έργα που μπορούν να αναφερθούν εδώ, είναι οι γνωστές ιστοσελίδες (websites) κυβερνητικές ή μη, ενώ το θέμα που μπορεί να προκύψει εδώ σχετίζεται με την πολιτική της κυβέρνησης. Βασικά ερωτήματα, για παράδειγμα, που διαχειρίζεται η συγκεκριμένη πολιτική έχουν να κάνουν με το κατά πόσο το περιεχόμενο της είναι στατικό ή δυναμικό. Στο πλαίσιο αυτό, οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της ΗΔ συνδέονται με την κατασκευή των ιστοσελίδων, των μηχανών αναζήτησης που εξυπηρετούν τους πολίτες να αναζητούν με εύκολο και γρήγορο τρόπο το διοικητικό φορέα που τους ενδιαφέρει, καθώς και κυβερνητικές πύλες (portal).

Στο δεύτερο τεταρτημόριο διευκρινίζεται και πάλι η πολιτοκεντρική φύση του διαδικτύου, σε σχέση όμως εδώ, με παρεχόμενες υπηρεσίες της ΗΔ. Οι πολίτες, δεν έχουν απλά τη δυνατότητα να επισκέπτονται μία ιστοσελίδα, αλλά και να εκφράζονται μέσα από αυτή και να διακινούν με ευκολία τις απόψεις τους σχετικά με τις υπάρχουσες κυβερνητικές πολιτικές. Τα μέσα επικοινωνίας, μέσω του διαδικτύου που έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν οι χρήστες του, μπορούν να είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), εικονικά δωμάτια (chatrooms), mailing lists και διάφορα άλλα εξίσου σημαντικά. Ο ρόλος της διακυβέρνησης φαίνεται ιδιαίτερα πολυσύνθετος και αυτό γιατί οι κοινωνικές και πολιτικές δομές της χώρας εξελίσσονται συνεχώς και αυτό συνεπάγεται τροποποίηση στα παρεχόμενα πληροφοριακά συστήματά της.

Ένα ακόμη βασικό σημείο, το οποίο πρέπει να εξεταστεί στη δεύτερη διάσταση, είναι το πρόβλημα του «ψηφιακού χάσματος». Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν ομάδες πληθυσμού οι οποίες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, δημιουργούν επίσημες ή ανεπίσημες εικονικές ηλεκτρονικές κοινότητες και με τον τρόπο αυτό παρέχουν πληροφορίες – συμβουλές στους επισκέπτες. Από την άλλη, υπάρχει σημαντικό ποσοστό πληθυσμού που, ακόμη και σήμερα, δεν έχει πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Είτε επειδή δεν έχει το τεχνολογικό υπόβαθρο είτε τη γνώση να τις υποστηρίξει. Έτσι, ο ρόλος της Κυβέρνησης εδώ είναι εξίσου πολύτιμος, επιχειρώντας να επιλύσει και να εξισορροπήσει τέτοιου είδους διαφορές.

Τέλος, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ο ανταγωνισμός. Δεδομένου ότι, κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για ένα πληροφοριακό σύστημα θεωρείται η διατήρηση του ενδιαφέροντος του χρήστη, ο ανταγωνισμός εντείνεται μέσω του Διαδικτύου.

Στο τρίτο τεταρτημόριο υπάρχει μία οργανοκεντρική διάσταση και συνδέεται με την επίδραση που μπορεί να έχει το διαδίκτυο στο πλαίσιο ενός δημόσιου οργανισμού ή του ίδιου του κυβερνητικού φορέα. Η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Κυβέρνησης βασίζεται σε μία προσπάθεια αποτελεσματικής και αποδοτικής αλλαγής σε κυβερνητικό επίπεδο, με την αξιοποίηση πρακτικών εφαρμογών δικτυακών περιβαλλόντων, που στηρίζονται σε σημαντικές δομικές αλλαγές.

Το τέταρτο και τελευταίο πεδίο του σχήματος, επικεντρώνεται στο δημόσιο τομέα και στην ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις του κοινού και τις πολιτείας, επικεντρώνοντας στους

μηχανισμούς πρόσβασης των πολιτών, την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα, καθιστώντας έτσι αξιόπιστη τη χρήση των νέων τεχνολογιών.

### 1.2.3. Το Μοντέλο της Ηλεκτρονικής Κυβερνητικής Ετοιμότητας (E-Government Readiness Model)

Οι εκπρόσωποι της Κυβέρνησης και αυτοί που ευθύνη τους είναι η χάραξη της πολιτικής, ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για τις δυνατότητες που μπορεί να παρέχει η ΗΚ. Η υλοποίηση προγραμμάτων ΗΚ, θεωρείται από τους πολίτες, ως η πρώτη προτεραιότητα της Κυβέρνησης, προκειμένου αυτή να είναι πιο υπεύθυνη και να παρέχει καλύτερη πρόσβαση στην πληροφόρηση. Η Κυβέρνηση πλέον εστιάζει στο διαδίκτυο και η ΗΚ δεν αρκείται μόνο στο να αποκτήσει και να εγκαταστήσει τις κατάλληλες τεχνολογίες αλλά έχει να σχεδιάσει προσεκτικά τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν προκειμένου να υλοποιηθούν επιτυχώς έτσι ώστε να εξελιχθεί από ένα απλό site σε μία προηγμένη διαδικτυακή πύλη.

Σύμφωνα με τις υπάρχουσες θεωρίες που κινούνται γύρω από την έννοια του Πληροφοριακού Συστήματος (ΠΣ), ένα ΠΣ διαπερνά μια σειρά από στάδια προτού μετατραπεί σε μια πιο ώριμη μορφή. Η σημαντική διάσταση αυτής της άποψης, έγκειται στο γεγονός, ότι με το να αναγνωρίζεται μια σταδιακή μεταβολή και να εντοπίζονται τα πιθανά προβλήματα, που το κάθε ένα από αυτά περικλείει, επιτρέπει σε μία επιχείρηση να εκμεταλλευτεί καλύτερα τις υπηρεσίες πληροφορικής και να αυξήσει κατά πολύ την πιθανότητα της επιτυχίας, ελέγχοντας τη δομή του κόστους και τα πιθανά μελλοντικά εμπόδια.

Στα πρώτα του κιόλας στάδια, ένας οργανισμός χρησιμοποιεί το διαδίκτυο αρχικά για πληροφοριακούς σκοπούς, επειδή το πληροφοριακό υλικό που διατίθεται, συλλέγεται γρήγορα, εύκολα και κυρίως οικονομικά. Καθώς εξοικειώνεται με την τεχνολογία, αναβαθμίζει τις εφαρμογές του προκειμένου να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Σε αυτό το σημείο, είναι αναπόφευκτη η ολοκλήρωση των διαδικτυακών εφαρμογών με τις ήδη υπάρχουσες. Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι το διαδίκτυο είναι κάτι παραπάνω από μια τεχνολογία επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων και μετατρέπεται σε μια πλατφόρμα όπου όλες οι εφαρμογές ολοκληρώνονται, διασυνδέονται και καθοδηγούνται. Στο τελευταίο στάδιο, όλες οι Διαδικτυακές εφαρμογές είναι στενά διασυνδεδεμένες σε έναν ολοκληρωμένο επιχειρηματικό ενδιάμεσο.

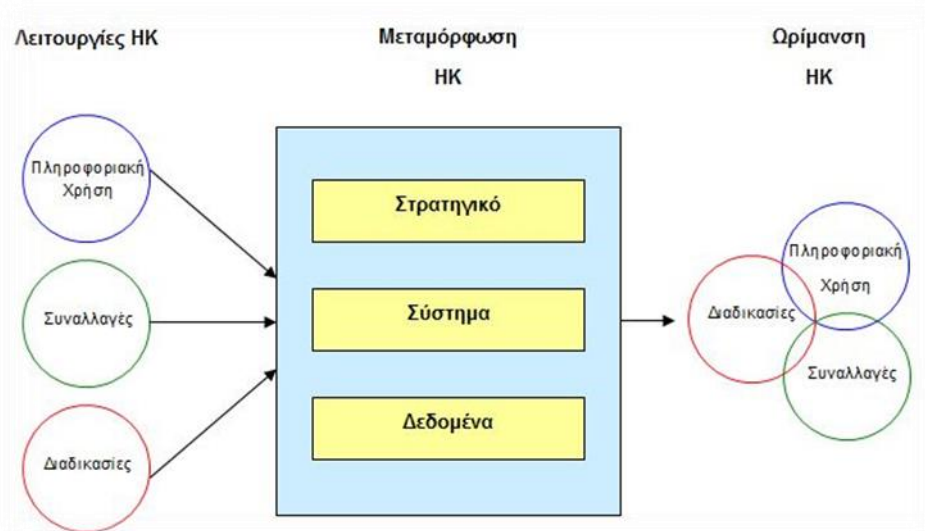
Στη σημερινή εποχή οι κυβερνήσεις δέχονται συνεχείς πιέσεις προκειμένου να λειτουργούν περισσότερο αποδοτικά και πιο κοντά στα πρότυπα των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι δημόσιοι οργανισμοί δέχονται συνεχώς προκλήσεις για να βελτιωθούν, αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους μέσω νομοθετικών ρυθμίσεων ή περιορισμών στον προϋπολογισμό τους. Επίσης, οι πολίτες – επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, λόγω των δυνατοτήτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών

μέσω του διαδικτύου και πιέζουν για καλύτερες και αποδοτικότερες υπηρεσίες. Καθώς οι κυβερνήσεις εστιάζονται γύρω από το διαδίκτυο, η ΗΚ δείχνει και αυτή το ενδιαφέρον της να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας της αλλά και την πολιτική δομή της, πέρα από το να αποκτήσει και να εγκαταστήσει τις κατάλληλες τεχνολογίες.

Η επιτυχής υλοποίηση των υπηρεσιών της, είναι ο βασικός της στόχος, με αποτέλεσμα οι αντιπρόσωποί της, αλλά και όλοι οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της πολιτικής, να ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για τις δυνατότητες που μπορεί να παρέχει η ΗΚ. Οι πολίτες, θεωρούν την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων ως πρώτη προτεραιότητα, γιατί πιστεύουν πως καθιστά την κυβέρνηση πιο υπεύθυνη, προσφέρει μεγαλύτερη πρόσβαση στην πληροφόρηση και επιτρέπει πιο αποδοτικές και ελαχιστοποιημένου κόστους διαδικασίες. Βέβαια, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαιτείται κατάλληλος σχεδιασμός και καθοδήγηση των οργανωτικών στόχων, πολιτικών, διαδικασιών και τεχνολογιών.

Οι τεχνολογίες πληροφοριών προσφέρουν πολλά σε αυτή τη διαδικασία. Αναπτύσσεται λοιπόν ένα μοντέλο ετοιμότητας, θεωρώντας ότι η ΗΚ ακολουθεί τη φιλολογία και τις αρχές των Στρατηγικών Πληροφοριακών Συστημάτων (ΣΠΣ) που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, όπου οι οργανισμοί έχουν έντονο ανταγωνισμό στην ελεύθερη αγορά. Τέτοια πολύπλοκα έργα ΗΚ που αφορούν ΤΠΕ για να είναι επιτυχημένα, θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις τρεις κρίσιμες διαστάσεις που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό των ΣΠΣ: την οργάνωση, την υλοποίηση και τη βάση δεδομένων.

Επεκτείνοντας λοιπόν, το μοντέλο των Τριών Δακτυλίων που αναφέρθηκε σε προηγούμενη υποενότητα και εισάγοντας τα τρία επίπεδα καταλυτικών δυνάμεων (στρατηγικό, σύστημα και δεδομένα), προκύπτει το θεωρητικό μοντέλο ΗΚ Ετοιμότητας (Εικόνα 2), το οποίο στην ουσία μεταμορφώνει την ΗΚ, από τρεις μεμονωμένους δακτυλίους, σε τρεις ισχυρά διασυνδεδεμένους δακτυλίους. Το μοντέλο αυτό, αναγνωρίζει τα κύρια συστατικά στοιχεία της ΗΚ, δείχνει την εξέλιξη από μία απλή website που παρέχει περιορισμένο πληροφοριακό υλικό, σε μια προηγμένη διαδικτυακή πύλη ολοκληρωμένων υπηρεσιών.



**Εικόνα 2:** Μοντέλο Ηλεκτρονικής Κυβερνητικής Ετοιμότητας

Πολλοί ερευνητές επιχειρήσαν να δώσουν εξήγηση στη διαδικασία της μεταμόρφωσης της ΗΚ, αλλά παρά τις διαφορές στο πλαίσιο αναφοράς και έρευνας, όλα τα μοντέλα δείχνουν την ίδια τελική κατεύθυνση. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες ολοκληρώνονται, διασυνδέονται και τίθενται σε διαθεσιμότητα μέσω ενός και μοναδικού σημείου επαφής, ενώ οι πολίτες αισθάνονται ενδυναμωμένοι μέσω των έτοιμων παρεχόμενων πληροφοριών και προσωποποιημένων υπηρεσιών. Η μεταμόρφωση ενός οργανισμού σε μια πλήρη, ολοκληρωμένη και ψηφιακά αυτοματοποιημένη οντότητα, είναι μια πιο δύσκολη διαδικασία απ' ό τι πραγματικά φαίνεται στην πρώιμη διαδικτυακή εποχή. Επειδή το Διαδίκτυο άρχισε να διεισδύει στις επιχειρήσεις, πολλοί υποστήριξαν ότι θα αλλάξει τελείως τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι συναλλαγές. Η παρουσία του αλλά και η σχετικά εύκολη χρήση του και ανάπτυξή του, δημιούργησαν ένα στιγμιαίο παγκόσμιο δίκτυο, διαθέσιμο εικονικά σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους και τοποθεσίας.

Βέβαια, παρόλο που αρχικά η χρήση του διαδικτύου περιορίστηκε στην παροχή μόνο πληροφόρησης στους ενδιαφερόμενους, όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των κρατικών οργανισμών, στη συνέχεια που οι εφαρμογές του έγιναν πιο προηγμένες και πολύπλοκες, φάνηκε ξεκάθαρα ότι η επιτυχία της ΗΔ ήταν δεδομένη. Για το λόγο αυτό απαιτήθηκαν στρατηγικές, προσεκτικά σχεδιασμένες, σε συμφωνία πάντα με τους επιχειρηματικούς στόχους, τις προσπάθειες για ανάπτυξη και βελτίωση, τη διαχείριση των εφαρμογών πέρα από τα φυσικά όρια του οργανισμού και μια αποτελεσματική τεχνολογική υποδομή, όπου οι εφαρμογές θα είχαν τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν δεδομένα αλάνθαστα. Η επιτυχία λοιπόν της ΗΚ, σε ένα πολύ μεγάλο μέρος της, οφείλεται στην επιτυχή ολοκλήρωση και διασύνδεση των επιμέρους λειτουργιών της.

### 1.3. Τύποι παρεχόμενων υπηρεσιών ΗΔ

Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι σημαντικότεροι τύποι των παρεχόμενων υπηρεσιών ΗΔ, οι οποίοι έχουν ως κοινό σκοπό, τη μείωση των επαναλαμβανόμενων διοικητικών λειτουργιών και τη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας, είτε εσωτερικά ανάμεσα στις ίδιες τις κρατικές υπηρεσίες, είτε στις σχέσεις με τις επιχειρήσεις και τους πολίτες.

Οι συγκεκριμένοι τύποι μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Ανάμεσα στους φορείς της διοίκησης
  - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2G (Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση) – national
  - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2G (Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση) – international
2. Από τη Δημόσια Διοίκηση σε άλλα μέρη:
  - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2E (Κυβέρνηση προς Εργαζόμενους)
  - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2B (Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις)
  - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2C (Κυβέρνηση προς Πολίτες)

Οι τύποι αυτοί ΗΔ σύμφωνα με την επίσημη διεθνή βιβλιογραφία αναλύονται ως εξής:

- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2G (Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση): Είναι υπηρεσίες που σχετίζονται με την ηλεκτρονική ανταλλαγή των δεδομένων / πληροφοριών μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των κυβερνητικών φορέων που προκύπτουν από όλα τα επίπεδα διοίκησης (κεντρική, περιφερειακή, τοπική αυτοδιοίκηση). Στόχος της G2G είναι η υποστήριξη των έργων ΗΔ, όπου με την ανταλλαγή των πληροφοριών, οι κυβερνήσεις μειώνουν σημαντικά τα έξοδά τους και οδηγούνται σε πιο αποτελεσματικές και απλουστευμένες διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, οι G2G υπηρεσίες επιτρέπουν στους πολίτες να έχουν πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες Οργανισμών Δημόσιας Διοίκησης. Αν δε, οι Οργανισμοί αυτοί, πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, τους χορηγούνται χρηματοδοτήσεις, ανάλογα με το έργο που τους εξυπηρετεί. [16] Ένα παράδειγμα επιτυχημένου έργου G2G, είναι το Σύστημα Πληροφοριών NEGIS, που χρησιμοποιείται από τα βορειοανατολικά κράτη για να μοιράζονται πληροφορίες, που αφορούν την ασφάλειά τους από διάφορες συμμορίες. Το σύστημα συνδέει όλα τα κρατικά αστυνομικά τμήματα των συμμετεχόντων κρατών, τα οποία ανταλλάσσουν μεταξύ τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αυτού του τύπου συγκροτούν σχετικά μια νέα κατηγορία και στόχο έχουν, τη ριζική επανασχεδίαση των κυβερνητικών υπηρεσιών και του τρόπου με τον οποίο εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι. [16]

- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2B (Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις): Εδώ η κυβέρνηση εξυπηρετεί κυρίως την οικονομική δραστηριότητα. Σε όλες σχεδόν τις Ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Επιτροπής, υλοποιούνται μία σειρά από δράσεις, έργα και ερευνητικά προγράμματα, τα οποία ακριβώς ασχολούνται με τα θέματα Υπηρεσιών G2B. Βασικό αντικείμενο του έργου, είναι ο καθορισμός βέλτιστων πρακτικών χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ο συγκεκριμένος τύπος ΗΔ μπορεί να εστιαστεί σε δυο επιμέρους συνιστώσες:
  - ✓ Τη βελτίωση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά του κράτους.
  - ✓ Την αντίστοιχη βελτίωση των υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών από την πλευρά των επιχειρήσεων.
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2C (Κυβέρνηση προς Πολίτες): Ο συγκεκριμένος τύπος υπηρεσιών, παρέχει τη δυνατότητα για εύκολη ανεύρεση και λήψη υπηρεσιών από ένα σταθμό εργασίας, με σκοπό, την επίτευξη της πρόσβασης των πολιτών στις κρατικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Εδώ περικλείεται ένα ευρύ φάσμα αλληλεπιδράσεων που εστιάζεται στον πολίτη. Μερικά ενδεικτικά παραδείγματα υπηρεσιών είναι η παροχή υπηρεσιών στον πολίτη, η ενημέρωση του, η διευθέτηση υποχρεώσεων του προς το κράτος, η υποβολή διαφόρων αιτημάτων του προς κάποια υπηρεσία, καθώς και η παρακολούθηση της πορείας αυτών, η έκδοση αιτούμενων εγγράφων-πιστοποιητικών κ.λ.π.
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες G2E (Κυβέρνηση προς Εργαζόμενους): Οι υπηρεσίες αυτές αποτελούν ουσιαστικά μια υποκατηγορία των G2C υπηρεσιών και αναφέρονται στην ανάληψη πρωτοβουλιών που διευκολύνουν τη διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών και ενισχύουν την εσωτερική επικοινωνία ανάμεσα στους κυβερνητικούς εργαζόμενους, μέσω ενός «κυβερνητικού γραφείου». [17]

#### **1.4. Ελληνικό πλαίσιο ΗΔ**

Στα πρώτα στάδια εφαρμογής της ΗΔ στη δημόσια διοίκηση, υπήρχε μια πληθώρα συστημάτων πληροφορικής, που οδηγούσαν στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Όπως όμως διαπιστώθηκε σε μεταγενέστερο χρόνο, τα διάφορα πληροφορικά συστήματα που τις υποστήριζαν, αδυνατούσαν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Η αδυναμία αυτή ήταν ιδιαίτερα αισθητή στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, αφού οδηγούσε σε χρονοβόρες διαδικασίες ανταλλαγής δεδομένων – πληροφοριών, αλλά και σε επιπλέον σημαντικά προβλήματα όπως [18]:

- Χαμηλή αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υποδομών, επιχειρησιακός κατακερματισμός των συστημάτων, υψηλή διασπορά και λειτουργικές επικαλύψεις των πληροφοριακών συστημάτων του Δημοσίου.

- Υψηλό κόστος κτήσης και χρήσης των ηλεκτρονικών υποδομών, κυρίως λόγω έλλειψης κατάλληλων προγραμματικών συμφωνιών και αδειών, που να καλύπτουν το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.
- Απουσία διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων.
- Μειωμένη βούληση επαναχρησιμοποίησης της δημόσιας πληροφορίας.
- Υπερτροφικά έργα και υποδομές υπερβολικής διαχειριστικής δυσκολίας και ασύμφορης σχέσης κόστους-οφέλους.
- Μακροσκελείς διαγωνιστικές διαδικασίες, που ξεπερνούν τον κύκλο ανανέωσης της τεχνολογίας, καταλήγοντας σε προμήθειες παρωχημένων προϊόντων.
- Ελλιπής σχεδιασμός και χρηματοδότηση σε όλο τον κύκλο ζωής των συστημάτων.
- Ανύπαρκτοι ή αναποτελεσματικοί μηχανισμοί οριζόντιων σχημάτων διακυβέρνησης.
- Απουσία κοινής αρχιτεκτονικής της δημόσιας πληροφορικής, ενιαίων προτύπων και πολιτικών συμμόρφωσης για τη χρήση των ΤΠΕ.
- Αναποτελεσματικότητα πλαισίου θεσμικής συνεργασίας με την αγορά.
- Μειωμένη πολιτική και επιτελική προσήλωση στις ΤΠΕ και την ΗΔ

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα δεν αντιμετώπισε άμεσα τις παραπάνω αδυναμίες, ωστόσο αφού στηρίχθηκε στη διεθνή εμπειρία, προχώρησε στην ανάπτυξη ορισμένων σημαντικών έργων ΗΔ της κεντρικής – περιφερειακής διοίκησης όπως: το Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» [19], την Κεντρική Δικτυακή Πύλη «Ερμής» [20], το Εθνικό Δίκτυο Έρευνας και Τεχνολογίας [21], το Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο [22], το «Taxisnet» [23], τη «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» [24], το «Police on Line» [25], την Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση [26], το Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου [27], την Ανοιχτή Διακυβέρνηση [28], το Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων [29] κ.α.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το θεσμικό πλαίσιο για την παροχή υπηρεσιών ΗΔ περιλαμβάνει [18]:

- τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων και των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης,
- την αναθεώρηση των ρυθμίσεων της ηλεκτρονικής αυθεντικοποίησης και εξουσιοδότησης προς την κατεύθυνση του ενιαίου συστήματος αυθεντικοποίησης πολιτών και δημόσιων λειτουργών,
- την περαιτέρω εξειδίκευση των ρυθμίσεων για τα ανοιχτά δημόσια δεδομένα και τη διάθεση της δημόσιας πληροφορίας,
- την αξιολόγηση και επικαιροποίηση των αρχών και προτύπων για την προσβασιμότητα, την ασφάλεια και προστασία της ιδιωτικότητας.

- την απλούστευση των προδιαγραφών και των διαδικασιών ανάθεσης δημόσιων έργων πληροφορικής και
- τη θεσμοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης, παρακολούθησης και χρηματοδότησης των έργων ΤΠΕ για όλο τον κύκλο ζωής τους.

Σύμφωνα με ελληνική νομοθεσία, ο νόμος για την ΗΔ προδιαγράφει την αλληλεπίδραση με τα ηλεκτρονικά μέσα που διαθέτει η Κυβέρνηση για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός πλαισίου, για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών με τους εμπλεκόμενους φορείς:

- ✓ της Δημόσιας Διοίκησης – G2G
- ✓ τους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις – G2C, G2B

Οι επιμέρους στόχοι που συνδέονται με την εφαρμογή της νομοθεσίας, είναι οι ακόλουθοι:

- Η εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, μέσα από τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και με την καθιέρωση της ηλεκτρονικής συναλλαγής σε όλους τους δημόσιους φορείς.
- Η πλήρης αξιοποίηση των ΤΠΕ, προκειμένου να περιοριστεί με αποτελεσματικό τρόπο η γραφειοκρατία.
- Η απλούστευση των διαδικασιών, που θα επιφέρει δραστική μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων που υφίστανται πολίτες και επιχειρήσεις, κατά τις συναλλαγές τους με φορείς του δημόσιου τομέα.
- Η μείωση εμφάνισης φαινομένων διαφθοράς και η εδραίωση σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε πολίτες, επιχειρήσεις και φορείς του δημόσιου τομέα.
- Η δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης.
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων, με ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητάς τους και η επίτευξη του τρίπτυχου ευελιξία, ταχύτητα, ποιότητα με ασφάλεια στην εσωτερική επικοινωνία και λειτουργία των φορέων.

Απαιτείται πιο εξειδικευμένη νομοθεσία για τον ορθολογισμό των δομών, τόσο σε επίπεδο διαχείρισης και εποπτείας της εφαρμογής των θεσμικών προβλέψεων, όσο και σε επίπεδο λειτουργικής αποτελεσματικότητας των επιμέρους ηλεκτρονικών συστημάτων και δημόσιων διαδικτυακών τόπων (π.χ. θέσπιση φορέων που θα λειτουργήσουν συντονιστικά σε παρόμοιες λειτουργίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης). Βασική παράμετρο αποτελεί επιπλέον, η αξιοποίηση των θεσμοθετημένων αρχών, κανόνων και προτύπων, η ανάπτυξη δράσεων για την περαιτέρω δημοσιότητά τους καθώς και η λήψη μέτρων για τον συστηματικό και αυστηρό έλεγχο της εφαρμογής τους σε υπάρχοντα και νέα έργα πληροφορικής του δημόσιου τομέα.



Το Ελληνικό Πλαίσιο για την παροχή υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ή Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης - ΠΗΔ), είναι μέρος του συνολικού σχεδιασμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης για την παροχή υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε φορείς, επιχειρήσεις και πολίτες. Το συγκεκριμένο πλαίσιο αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων, προτύπων, διαδικασιών και προδιαγραφών που εφαρμόζονται στα έργα της ΗΔ, κατά το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη λειτουργία τους, ενώ αποτελεί και μια εξειδίκευση του Ευρωπαϊκού πλαισίου Διαλειτουργικότητας<sup>1</sup> [30].

Επιπλέον, η χρήση του επεκτείνεται και στην υλοποίηση της γενικότερης στρατηγικής και αρχιτεκτονικής για την ΗΔ από:

- το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και
- την Επιτροπή Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Στην Ελλάδα το ΠΗΔ, στοχεύει στην αποτελεσματική υποστήριξη της ΗΔ σε Κεντρικό, Περιφερειακό και Τοπικό επίπεδο και συμβάλει στην επίτευξη της διαλειτουργικότητας, σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων. Πιο αναλυτικά, το ΠΗΔ διαμορφώνεται από την υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής για [30]:

- Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη λειτουργία και τη συντήρηση των ιστοτόπων και των πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Την ανάπτυξη και παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συστημάτων – υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς.
- Τη διαφύλαξη της διαλειτουργικότητας σε οργανωτικό, σημασιολογικό και τεχνολογικό επίπεδο, για την ανταλλαγή δεδομένων, μεταξύ των συστημάτων πληροφορικής και των δημόσιων φορέων.
- Την εγγραφή, ταυτοποίηση και ηλεκτρονική πιστοποίηση – αναγνώριση πολιτών και οργανισμών σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.
- Τη δημιουργία και διαχείριση του Μητρώου (ή Μητρώου Διαλειτουργικότητας), για την καταχώρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς.

---

<sup>1</sup> Η διαλειτουργικότητα με βάση το ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης 2010 – 2015 (ICT for Government and Public Services – Action plan), αποτελεί αναγκαία συνθήκη σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για την υλοποίηση διασυνοριακών Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών. Το πλαίσιο διαλειτουργικότητας είναι η συμφωνημένη προσέγγιση στη διαλειτουργικότητα για οργανισμούς που επιθυμούν να συνεργαστούν, με σκοπό την κοινή διανομή δημόσιων υπηρεσιών. Μπορεί να οριστεί ως το σύνολο μιας σειράς προτύπων και οδηγιών που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνάψουν συνεργασίες μεταξύ τους.

Για την ανάλυση του ΠΗΔ, αρχικά εκτίθεται σε δημόσια διαβούλευση, για σχολιασμό. Για την κατανόηση των τεχνικών του διατάσεων, συνοδεύεται από ένα σύνολο ορισμών που διευκολύνουν την αξιολόγησή του. Στην συνέχεια με την ολοκλήρωσή της διαβούλευσης και αφού διαμορφωθεί το Πλαίσιο με βάση τα σχόλια, ακολουθεί η έκδοσή του και κατόπιν τίθεται υπό την έγκριση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με την αρχιτεκτονική του, το ΠΗΔ αποτελείται από τρία δικά του πλαίσια, όπου το καθένα αναλύει συγκεκριμένες πτυχές της ΗΔ:

- Το Πλαίσιο Πιστοποίησης Δημόσιων Διαδικτυακών Τόπων, το οποίο καθορίζει τις σχεδιαστικές κατευθύνσεις και τα πρότυπα με βάση τα οποία θα πρέπει να αναπτύσσονται οι δημόσιοι Δικτυακοί Τόποι της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.
- Το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών από τη Δημόσια Διοίκηση, το οποίο περιέχει τις τεχνικές προδιαγραφές, τα πρότυπα και τη γενικότερη στρατηγική που θα πρέπει να διέπει την ανάπτυξη συστημάτων ΗΔ.
- Το Πλαίσιο Ψηφιακής Αυθεντικοποίησης πολιτών/επιχειρήσεων που θέτει τα πρότυπα, τις διαδικασίες και τις τεχνολογίες που απαιτούνται για την εγγραφή, την ταυτοποίηση και την αυθεντικοποίηση των χρηστών.

Σε αντιστοιχία με υπηρεσίες που καλύπτουν το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, το ΠΗΔ παρέχει επίσης έναν ταμειυτήρα, το λεγόμενο Ληξιαρχείο Διαλειτουργικότητας, ο οποίος περιλαμβάνει:

- Τυποποιημένες, πρότυπες περιγραφές διαδικασιών.
- Τυποποιημένα σχήματα δεδομένων και μεταδεδομένων.
- Τις καλυπτόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες ανά φορέα, σε διαφορετικά επίπεδα ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης.

Το Παρατηρητήριο για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση της Κοινωνίας της Πληροφορίας ΑΕ [31] διεξήγαγε έρευνα για την ΗΔ και παρουσιάζει τα αποτελέσματα της μελέτης για την ανάπτυξη και τη διεύθυνση των υπηρεσιών ΗΔ, σε Έλληνες πολίτες και επιχειρήσεις. Στόχος της έρευνας αποτελεί η παρουσίαση των οφελών που αποκομίζουν οι τελικοί χρήστες από τις παρεχόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες και το ποσοστό ικανοποίησής τους από το επίπεδο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης.

Τα κυριότερα συμπεράσματα από την έρευνα δείχνουν, ότι ένας στους τρεις Έλληνες πολίτες που έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο, χρησιμοποιεί τις δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται ηλεκτρονικά. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό των χρηστών, γύρω στο 72%, επισκέπτονται τις ιστοσελίδες των

υπηρεσιών για λόγους πληροφόρησης, το 32% για να εκμεταλλευτεί το “downloading” για τις ηλεκτρονικά διαθέσιμες αιτήσεις και τα λοιπά έντυπα, ενώ το 45% ολοκληρώνει συναλλαγές μέσω διαδικτύου (π.χ. υποβολή της φορολογικής δήλωσης).

Οι περισσότεροι Έλληνες πολίτες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες και αναγνωρίζουν την εξοικονόμηση χρόνου και τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, ως τα κυριότερα οφέλη. Τα κυριότερα προβλήματα των υπηρεσιών που συναντούν οι πολίτες κατά τη χρήση, εντοπίζονται στη διαθεσιμότητα της ιστοσελίδας όπου φιλοξενείται η υπηρεσία και ακολουθούν αδυναμίες σχετικά με το περιεχόμενο, την ακρίβεια και το επίπεδο της επικαιροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό των πολιτών, εκφράζει την ανασφάλεια του για την παροχή των προσωπικών δεδομένων στο διαδίκτυο. Από αυτούς που δεν έχουν κάνει χρήση των υπηρεσιών, σχεδόν όλοι δεν γνωρίζουν την ύπαρξή τους. Ένα ποσοστό 18% δείχνει να βρίσκει περίπλοκη τη χρήση τους ή γενικότερα τη χρήση του διαδικτύου και το σημαντικό ποσοστό του 16% προτιμά την προσωπική επικοινωνία με τον δημόσιο υπάλληλο.

Από την άλλη, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, τα συμπεράσματα για τις ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν ότι, εννέα στους δέκα οργανισμούς χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις συναλλαγές τους με το δημόσιο. Από τις πλήρως διαθέσιμες ηλεκτρονικά παρεχόμενες υπηρεσίες, οι πιο αναγνωρίσιμες απ’ όλες που συγκεντρώνουν υψηλά ποσοστά χρήσης, είναι αυτές της φορολογίας (π.χ. υποβολή φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων) και της ηλεκτρονικής υποβολής του ΦΠΑ.

Οι επιχειρήσεις δεν αξιολογούν αρνητικά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, ωστόσο δείχνουν μία επιφυλακτική στάση απέναντι σε μία πλήρως θετική αξιολόγηση. Το 53% των επιχειρήσεων επισημαίνει ότι έχει αντιμετωπίσει δυσκολίες κατά τη χρήση των υπηρεσιών, ενώ το πρόβλημα με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα του εκάστοτε δικτυακού τόπου που την παρέχει και της εύρυθμης λειτουργίας του. Σε γενικές γραμμές όμως και οι επιχειρήσεις εμφανίζονται να είναι πολύ ικανοποιημένες με τη χρήση των υπηρεσιών, ενώ όλες σχεδόν συμφώνησαν ότι ωφελούνται μέσω με της εξοικονόμησης χρόνου, από τη χρήση των υπηρεσιών ΗΔ.

Τόσο οι πολίτες όμως, όσο και οι επιχειρήσεις εκφράζουν ανησυχία για την ασφάλεια των στοιχείων τους και των προσωπικών τους δεδομένων. Αυτός προτάσσεται ως ο σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας για τη μη αξιοποίηση των υπηρεσιών του διαδικτύου.

Όπως φαίνεται λοιπόν από τα προαναφερθέντα, σύμφωνα με το Ελληνικό Πλαίσιο για την ΗΔ, διαμορφώθηκε το επιμέρους νομικό πλαίσιο[32] για την παροχή των υπηρεσιών της ΗΔ, με έμφαση στην επίλυση των ζητημάτων διαλειτουργικότητας. Η έννοια της διαλειτουργικότητας παραμένει από το 1991, ένας σημαντικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ειδικά στο πλαίσιο της ΗΔ. Τον

Ιούνιο του 2002 αναπτύχθηκε το e-Europe 2005 action plan, το οποίο είχε ως προτεραιότητα, τη δημιουργία του European Interoperability Framework (EIF) προκειμένου να καθορίσει τα κύρια συστατικά της διαλειτουργικότητας. Όσον αφορά την ΗΔ, η διαλειτουργικότητα αναφέρεται στη συνεργασία των διαφόρων διασυνοριακών συστημάτων και υπηρεσιών για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι περισσότερες χώρες σήμερα, έχουν ολοκληρώσει αρκετά ηλεκτρονικά συστήματα ΗΔ, ενώ οι δράσεις της ΗΔ στην Ελλάδα έρχονται να δώσουν στον πολίτη και τις επιχειρήσεις τη δυνατότητα της εύκολης πρόσβασης στις πληροφορίες που αφορούν τη διακυβέρνηση, τους δημόσιους φορείς και τις δράσεις τους.

### 2.1. Βασικές έννοιες

Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν δυσκολίες, κατά την εφαρμογή έργων ΗΔ, με συνέπεια να οδηγούνται σε υψηλά ποσοστά αποτυχίας και υψηλά κόστη. Οι πιθανοί λόγοι πίσω από την επιτυχία ή την αποτυχία των έργων ΗΔ, εξακολουθεί να είναι μια περιοχή έρευνας με ένα αρκετά ενδιαφέρον περιεχόμενο. Για την υλοποίηση ενός έργου ΗΔ, οι εμπλεκόμενοι φορείς βασίζονται στα αποτελέσματα των προηγούμενων μελετών, αναλύοντας τους παράγοντες πίσω από την αλλαγή στην απόδοση των διαφόρων παραμέτρων του έργου, καθώς και τους λόγους που το οδήγησαν στην αρχική επιτυχία του.

Όπως αναφέρει και το Project Management Institute – PMI, ένα έργο (project) είναι μια «προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας» [33]. Τα έργα, ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, χαρακτηρίζονται από ένα συγκεκριμένο αριθμό βασικών μεταβλητών, όπως ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα υλοποίησης [34]. Οι μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν τα έργα, θα πρέπει να είναι επεξεργάσιμες με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο και να περιλαμβάνουν εκτός από τα παραπάνω και τους κινδύνους [35], τους πόρους (ανθρώπινους και φυσικούς), την επικοινωνία, τις συμβάσεις, τους προμηθευτές, τους εργολάβους κ.α.

Πιο συγκεκριμένα ένα έργο ΗΔ στοχεύει [14]:

- Στον εντοπισμό ενδεχομένων εμποδίων, προβλημάτων και δυσλειτουργιών στην υιοθέτηση πρακτικών ΗΔ από τις συμμετέχουσες αρχές.
- Στον προσδιορισμό καλών πρακτικών στις συμμετέχουσες αρχές καθώς και σε άλλους παρόμοιους φορείς σε πανευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- Στη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής για τη μετάβαση των συμμετεχουσών αρχών στην ΗΔ, τον προσδιορισμό απαιτούμενων μεθόδων, εργαλείων και σχεδίων δράσης, καθώς και των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (Critical Success Factors) και των Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators) του συνολικού εγχειρήματος, με τη συναίνεση όλων των συναφών εμπλεκόμενων μερών.
- Στον καθορισμό της οργανωτικής αλλαγής που απαιτείται, τις τρέχουσες αρμοδιότητες και τις νέες ηλεκτρονικές δεξιότητες που απαιτούνται.
- Στην ανάπτυξη πιλοτικών πλατφορμών ΗΔ στις συμμετέχουσες αρχές, με την ενεργό συνεργασία και διαβούλευση των συναφών εμπλεκόμενων μερών.

- Στη βελτίωση της εικόνας της Κοινωνίας της Πληροφορίας, ως όχημα για την περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.
- Στην ενίσχυση της διαδικασίας αποκέντρωσης, με την παροχή πρόσβασης σε πληροφορίες και δημόσιες υπηρεσίες για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις αρχές.

Προκειμένου να οριστεί η έννοια της διοίκησης – διαχείρισης έργου (Project Management), ένας αρκετά γενικός αλλά και ρεαλιστικός ορισμός είναι ότι «Διοίκηση Έργων είναι όλες οι προσπάθειες που κάνουμε, χρησιμοποιώντας κατάλληλες τεχνικές και μεθοδολογίες, για να πετύχουμε τους στόχους του έργου που έχουν τεθεί» [33,36,37,38]. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Έργου περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των εταιρικών (ή και εξωτερικών) πόρων, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι, ένα έργο δεν κρίνεται (τουλάχιστον για την εκτελούσα εταιρεία ή οργανισμό) μόνο από το αποτέλεσμα, αλλά και από το κατά πόσο υπήρξαν υπερβάσεις των παραμέτρων του κόστους, του χρόνου, συμβιβασμοί ποιότητας ή δυσλειτουργίες και παράπονα από την ομάδα έργου.

Στη συγκεκριμένη προσπάθεια διαχείρισης των έργων ΗΔ εμπλέκονται διαφορετικοί άνθρωποι και κοινωνικές ομάδες, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για να υπάρξει το έργο. Αναφέρονται συχνά ως «εμπλεκόμενα μέρη» και αναλύονται σε:

- Υπεύθυνος του έργου (Project Owner): Συνήθως είναι ο ίδιος ο οργανισμός για τον οποίο γίνεται το έργο και ο οποίος θέτει τους όρους για την εκτέλεση του έργου.
- Οργανισμός υλοποίησης ή φορέας υλοποίησης του έργου (Implementing Organization): Είναι αυτός ο οποίος αναλαμβάνει την υλοποίηση του έργου και στον οποίο ανήκουν οι Εργολήπτες ή Ανάδοχοι του έργου.
- Αναθέτουσα αρχή (Contracting Authority): Είναι ο Οργανισμός ο οποίος αναθέτει το έργο με κάποια διαδικασία στο φορέα υλοποίησης, εφόσον φυσικά πρόκειται για ένα δημόσιο έργο ΗΔ.
- Χρηματοδότες του έργου (Financiers, Sponsors): Είναι αυτοί που αναλαμβάνουν να πληρώνουν τις δαπάνες του έργου.
- Ωφελούμενοι ή χρήστες ή πελάτες του έργου (Project Users and Customers): Είτε είναι οι αποδέκτες του προϊόντος του έργου, είτε είναι αυτοί που το χρησιμοποιούν. Το πόσο καλά καλύπτει τις απαιτήσεις των χρηστών του ένα προϊόν έργου, εκφράζεται από την ικανοποίηση τους και αποτελεί ένα δείκτη ποιότητας του προϊόντος.

Ο ρόλος του Διαχειριστή Έργου (Project Manager) είναι μεγίστης σημασίας. Ο ίδιος καλείται να ανταπεξέλθει σε μια πληθώρα απαιτήσεων, διαχειριζόμενος ταυτόχρονα όλες τις μεταβλητές του

έργου. Μια από τις κύριες αρμοδιότητές του, είναι να ελέγξει τον αντίκτυπο των μη-προγραμματισμένων επιφερόμενων αλλαγών μιας μεταβλητής, επάνω στις υπόλοιπες.

Εάν για παράδειγμα ένα μέλος της ομάδας έργου δεν είναι διαθέσιμο, όπως αρχικά είχε προγραμματιστεί, αυτό συνεπάγεται αλλαγή στους πόρους του έργου. Ο διαχειριστής έργου θα πρέπει να αντιμετωπίσει τον πιθανό αντίκτυπο που θα επιφέρει αυτή η αλλαγή στο χρονοδιάγραμμα του έργου (χρόνος και διαχείριση κινδύνου), θα πρέπει να βρει αντικαταστάτη του μέλους αυτού, πιθανώς εξωτερικό συνεργάτη ή εργολάβο (κόστος και ποιότητα), θα πρέπει επίσης να ενημερώσει τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους στο έργο για την τροποποίηση αυτή (επικοινωνία) κ.λπ.

Ο διαχειριστής ενός έργου ΗΔ είναι υπεύθυνος για πολλές ταυτόχρονες εργασίες. Για τη σωστή διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνονται συνεχώς αποφάσεις, σε όλα τα επίπεδα της σχετικά με τη διαχείριση των πόρων, να γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος και να διευθετούνται θέματα προϋπολογισμού, ανθρώπινων σχέσεων, επικοινωνίας και τεχνικών προβλημάτων. Πρέπει ουσιαστικά, να προσδιορίζονται τα κύρια θέματα, στρατηγικά, τακτικά ή λειτουργικά, ώστε να οριστούν οι προτεραιότητες και να μπορέσει ο διαχειριστής να εστιάσει στα κρισιμότερα από αυτά, τα οποία εναλλάσσονται ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται το έργο.

Για να επιτευχθεί η σωστότερη επιλογή έργων ΗΔ, θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι φορείς να είναι σε θέση να διαγνώσουν την υφιστάμενη κατάσταση των τεχνολογιών στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, η καλύτερη προσέγγιση είναι να διατρέξουν στα διεθνή επιτυχημένα έργα, να δοκιμάσουν σε μικρή κλίμακα πιλοτικά έργα με άμεσο αποτέλεσμα, και στη συνέχεια, εφόσον όλα πάνε καλά, να διευρύνουν το εύρος της παρέμβασης.

Τα βασικότερα πιθανά προβλήματα που μπορούν να αντιμετωπίσουν τα έργα ΗΔ μπορεί είναι:

- Ασαφές περιεχόμενο:  
Είτε οι στόχοι του έργου δεν είναι σαφώς καθορισμένοι, είτε τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν διαφορετική άποψη για το τι προσπαθεί να πετύχει το έργο, είτε - σε περιπτώσεις όπου η λεπτομερής γνώση του έργου δεν είναι δυνατή εκ των προτέρων - δεν έχουν ορισθεί οι κατάλληλοι μηχανισμοί παρακολούθησης και διαχείρισης των αλλαγών.
- Ελλιπής σχεδιασμός:  
Οι ελλείψεις στο σχεδιασμό, είναι πιθανό να οφείλονται είτε σε πραγματικές δυσκολίες όπως π.χ. η πίεση χρόνου ή η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων, είτε σε διαδικαστικά προβλήματα, όπως π.χ. μη ρεαλιστικές υποσχέσεις από τις πωλήσεις ή έλλειψη συνεργασίας με το τεχνικό τμήμα.

- **Περιορισμός στη διαθεσιμότητα των πόρων:**  
Μια από τις πιο κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα έργα, ειδικά στους οργανισμούς που εκτελούν πολλά έργα παράλληλα, είναι η περιορισμένη διαθεσιμότητα των πόρων, είτε ανθρώπινων, είτε φυσικών, είτε χρηματικών. Το πρόβλημα αυτό είναι οξυμμένο στις μέρες μας, όπου για λόγους μείωσης του κόστους και αύξησης της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, απαιτείται η βελτιστοποίηση στη χρησιμοποίηση των πόρων.
- **Μη αποτελεσματική επικοινωνία:**  
Ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα έργα μπορεί να αποφευχθεί ή να ελαχιστοποιηθεί, εάν υπάρχει η κατάλληλη επικοινωνία και διάχυση πληροφορίας στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη στιγμή. Λέγοντας επικοινωνία, εννοούμε αφενός την ενδοεταιρική επικοινωνία και την επικοινωνία στην ίδια την ομάδα έργου και αφετέρου την επικοινωνία με τον πελάτη, τους εργολάβους και τους προμηθευτές.
- **Διοικητική Υποστήριξη:**  
Αν και συχνά δεν αναγνωρίζεται η σημασία της, η έλλειψη υποστήριξης από την Διοίκηση είναι ένας από τους βασικότερους λόγους αποτυχίας ενός έργου. Χωρίς την κατάλληλη υποστήριξη, η προτεραιότητα του έργου υποβαθμίζεται, οι πόροι του μειώνονται, οι απαιτήσεις του αγνοούνται και η επίδοσή του δεν παρακολουθείται από κανέναν.

## **2.2. Παράγοντες επιτυχίας έργων ΗΔ**

Η ΗΔ, όπως προαναφέρθηκε και στην εισαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο που λαμβάνει χώρα στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες. Η εφαρμογή της αποτελεί βασικό στόχο των περισσότερων κρατών, αφού διαθέτει ένα μεγάλο πλεονέκτημα σε ότι αφορά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των επιχειρήσεων και των πολιτών και την παροχή προσιτού και φιλικού περιβάλλοντος στις κυβερνητικές υπηρεσίες.

Τα έργα της ΗΔ μπορούν να επιφέρουν, σύμφωνα με τις περισσότερες μελέτες που έχουν γίνει, τρία βασικά αποτελέσματα: συνολική αποτυχία, μερική αποτυχία και επιτυχία [39].

Για να μπορέσει ο διαχειριστής ενός έργου ΗΔ να το φέρει εις πέρας με επιτυχία, οφείλει να αναλάβει τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Οι συγκεκριμένες αποφάσεις θα πρέπει να σχετίζονται με βασικά για το έργο θέματα, όπως με τη σωστή χρήση των πόρων, τις προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος, θέματα προϋπολογισμού, διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων, επικοινωνίας και τεχνικών προβλημάτων.

Ο Balachandra έχει ορίσει τους παρακάτω δέκα παράγοντες επιτυχίας έργων ΗΔ[40]:



### 2.2.1. Καθορισμός στόχων έργου

Η ύπαρξη σαφών και ξεκάθαρων στόχων αποτελεί σημαντική παράμετρο για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ενός έργου. Η κατανόηση των μέτρων απόδοσης και αξιολόγησης είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να γίνεται καλός συντονισμός. Συνεπώς, όλοι οι εμπλεκόμενοι στην υλοποίηση του έργου ΗΔ πρέπει να είναι εξ αρχής ενήμεροι για τους επιμέρους στόχους του.

### 2.2.2. Υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης

Ο ανταγωνισμός για τη διαθεσιμότητα των πόρων, σε συνδυασμό με το μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας που διέπουν ένα έργο ΗΔ, ιδιαίτερα στα αρχικά του στάδια, συχνά οδηγούν σε συγκρούσεις. Η συνεχής παρουσία της διοίκησης σε ολόκληρο το κύκλο ζωής του έργου, βοηθά στην κατανόηση του στόχου του και της ευρύτερης σημασίας του. Αυτή η συνειδητοποίηση οδηγεί σε υποστήριξη, η οποία μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητη για την επίλυση προβλημάτων σε περιπτώσεις σύγκρουσης ή κρίσης ή όταν προκύπτει αβεβαιότητα. Συνεπώς, η ξεκάθαρη και συχνή επικοινωνία μεταξύ του Project Manager και της διοίκησης δρα καταλυτικά, για την επιτυχία ενός έργου.

### 2.2.3. Προγραμματισμός του έργου

Η μετατροπή των στόχων και των μέτρων απόδοσης σε ένα εφικτό πλάνο είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της φάσης θεωρητικού σχεδιασμού και της φάσης παραγωγής. Ένα λεπτομερειακό πλαίσιο που να καλύπτει θέματα τεχνικά, οικονομικά, οργανωτικά, επικοινωνίας, ελέγχου και χρονοδιαγράμματος είναι η βάση για την υλοποίηση των έργων ΗΔ. Ο προγραμματισμός δεν τελειώνει όταν ξεκινά η εκτέλεση, καθώς η ανάγκη για αλλαγές ή μετατροπές είναι συνεχής. Ο προγραμματισμός είναι συνεπώς δυναμικός και διαρκής και συνδέει τους εναλλασσόμενους στόχους και την απόδοση με τα τελικά αποτελέσματα.

### 2.2.4. Συνεργασία με τον πελάτη

Ο τελικός χρήστης του έργου είναι και ο τελικός κριτής της επιτυχίας του. Ένα έργο το οποίο τελείωσε εγκαίρως, σύμφωνα με τα επιθυμητά τεχνικά χαρακτηριστικά και εντός του προϋπολογισμού, αλλά δε χρησιμοποιήθηκε ποτέ ή σπανίως, μπορεί με βεβαιότητα να θεωρηθεί αποτυχημένο. Στη φάση θεωρητικού σχεδιασμού είναι πολύ σημαντικό να έχουμε καλή επικοινωνία με τον πελάτη (εσωτερικό ή εξωτερικό), ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες του. Στις επόμενες φάσεις είναι απαραίτητη η συνεχής συνεργασία με αυτόν, ώστε να διορθώνονται πιθανά λάθη κατά τη μετατροπή των στόχων σε μέτρα απόδοσης. Ωστόσο, λόγω των εναλλασσόμενων αναγκών και συνθηκών, παρόλο που στις πρώτες φάσεις είναι χρήσιμη η συνεργασία μεταξύ της ομάδας έργου και του πελάτη, μπορεί να μην

υπάρχει ακριβής προσδιορισμός των απαιτήσεων και αναγκών του. Αυτό πιθανά παύει να ισχύει, στη φάση προγραμματισμού ή υλοποίησης, όπου οι απαιτήσεις των χρηστών συγκεκριμενοποιούνται. Το σύστημα configuration management αποτελεί σύνδεσμο μεταξύ των υπάρχοντων πλάνων και των change request του πελάτη και της ομάδας του έργου.

#### 2.2.5. Θέματα προσωπικού

Η ικανοποιητική επίτευξη των τεχνικών στόχων χωρίς να παραβιαστεί το χρονοδιάγραμμα ή ο προϋπολογισμός, δε σημαίνει ότι το έργο είναι απολύτως επιτυχημένο, ακόμη και αν ο πελάτης είναι ευχαριστημένος. Εάν οι διάφοροι εμπλεκόμενοι στο έργο δε διατηρούν καλές σχέσεις, η επιτυχία του έργου είναι αμφισβητούμενη, καθώς η καλή συνεργασία μεταξύ τους και η αφοσίωση στο έργο είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία του.

#### 2.2.6. Τεχνικά Θέματα

Η τεχνική κατάρτιση του προσωπικού και η εκπλήρωση των τεχνικών προδιαγραφών πρέπει να είναι από τις πρώτες έννοιες ενός διαχειριστή, καθώς χωρίς αυτές, ένα έργο δεν μπορεί να ολοκληρωθεί.

#### 2.2.7. Αποδοχή από τον πελάτη

Η συνεχής συνεργασία (consultation) με τον πελάτη καθ' όλο τον κύκλο ζωής ενός έργου, αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας του, όσον αφορά την αποδοχή χρήστη. Στα τελικά στάδια της υλοποίησης, ο πελάτης πρέπει να κρίνει το έργο που προκύπτει και να αποφασίσει εάν είναι αποδεκτό ή όχι. Σε περίπτωση που το έργο δε γίνει αποδεκτό σε αυτό το στάδιο, τότε θεωρείται αποτυχημένο.

#### 2.2.8. Έλεγχος Έργου

Η συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την πραγματική πρόοδο και ο μηχανισμός ανατροφοδότησης επιτρέπουν στο διαχειριστή του έργου να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα. Συγκρίνοντας συνεχώς την πραγματική πρόοδο με τα τρέχοντα πλάνα, ο Project Manager μπορεί να διακρίνει παρεκκλίσεις, να αναμένει προβλήματα και να ξεκινά έγκαιρα διορθωτικές κινήσεις. Οι όποιες παρεκκλίσεις από τα αρχικά πλάνα μπορούν να διορθωθούν, όταν γίνουν αντιληπτές εγκαίρως.

#### 2.2.9. Επικοινωνία

Η επιτυχής μετάβαση ανάμεσα στις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου και ο καλός συντονισμός ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε κάθε φάση, απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών. Γενικά, η επικοινωνία διευκολύνεται, εάν η γραμμή της εξουσίας είναι ξεκάθαρη. Η οργανωτική δομή του

έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει αυτές οι πληροφορίες να παράγονται και να μεταδίδονται. Οι επίσημες γραμμές επικοινωνίας, καθώς και η ανεπίσημη ροή (προσωπική επικοινωνία) ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, συνηγορούν στην επιτυχία του έργου.

#### 2.2.10. Επίλυση προβλημάτων

Το σύστημα ελέγχου είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να μπορεί να βρίσκει τις προβληματικές περιοχές και εάν είναι εφικτό, να βρίσκει την πηγή τους. Επειδή η αβεβαιότητα είναι συχνός ανασταλτικός παράγοντας για την ολοκλήρωση των έργων, η ανάπτυξη ενός εναλλακτικού σχεδίου έκτακτης ανάγκης (contingency plan), είναι ένα καλό προληπτικό μέτρο. Η διαθεσιμότητα προετοιμασμένων εναλλακτικών πλάνων και διαδικασιών για τη διαχείριση προβλημάτων, μπορεί να μειώσει την προσπάθεια που μπορεί να χρειαστεί για την επίλυσή τους και να ολοκληρωθεί το έργο στην ώρα του σαν να μην υπήρχαν αυτά.

Οι παραπάνω παράγοντες όμως, αποτελούν γενικές γραμμές, καθώς κάθε έργο ΗΔ είναι μοναδικό και οι ιδιαιτερότητες του απαιτούν διαφορετικό χειρισμό κατά περίπτωση.

### 2.3. Λόγοι αποτυχίας έργων ΗΔ

Σε κάθε χώρα, όπως και σε κάθε μεταρρύθμιση όπως αυτή που επιφέρει η ΗΔ, υπάρχουν δυσκολίες. Προβλήματα συντονισμού, αντικρουόμενων αρμοδιοτήτων, έλλειψη συνεκτικού σχεδιασμού κλπ. συναντώνται σε όλες ανεξαιρέτως τις χώρες και όχι μόνο στην Ελλάδα.

Η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να περιμένει ότι κατά την υλοποίηση ενός έργου ΗΔ και τη μετάβαση σε ένα νέο σύστημα εφαρμογής, θα υπάρξουν δυσλειτουργίες. Αυτές θα οφείλονται, αφ' ενός στην απομάκρυνση των εμπλεκόμενων από τα κύρια τους καθήκοντα, προκειμένου να ασχοληθούν με το έργο και αφ' ετέρου στην ίδια την αλλαγή που αυτό θα επιφέρει στον οργανισμό όταν ξεκινήσει να λειτουργεί. Σε περίπτωση δε μερικής ή ολικής αποτυχίας του έργου, οι δυσλειτουργίες αναμένεται να έχουν δυσμενή μορφή, ικανή σε μερικές περιπτώσεις να αφαιρέσει τον έλεγχο από την πλευρά της διοίκησης. Όταν επίσης, απουσιάζουν οι παράγοντες επιτυχίας που προαναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, τότε είναι λογικό, να προκύπτουν πιθανοί λόγοι που οδηγούν ένα έργο ΗΔ σε αποτυχία. [41,42]

Οι τρεις πιο πιθανές αιτίες που οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία ενός έργου ΗΔ, σύμφωνα με την έρευνα της KPMG (IT Global Project Management Survey, 2006), είναι: [41,42]

1) Η καταγραφή ασαφών απαιτήσεων στην ανάλυση του έργου – αδυναμία ικανοποίησης αρχικών απαιτήσεων: τα έργα τα οποία δεν πληρούν τις προδιαγραφές, δεν πληρούν και τον κύριο σκοπό του έργου και συνεπώς τους ίδιους τους χρήστες του.

2) Οι ελλείψεις διαδικασίες διοίκησης έργων (project management): οι πιο συχνές παραδοσιακές μέθοδοι, πλαίσια και τεχνικές διοίκησης έργων, αδυνατούν να προσφέρουν την απαιτούμενη υποστήριξη και να προσαρμοστούν στις προδιαγραφόμενες απαιτήσεις των έργων ΗΔ. Πολλά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των έργων ΗΔ, σχετικά με τον τρόπο διοίκησης τους, δεν αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικό τρόπο από τις ισχύουσες γενικευμένες μεθόδους διοίκησης έργων.

3) Η έλλειψη της υποστήριξης του management: εδώ θα μπορούσε να επισημανθεί, ότι δεν υπάρχουν τα απαραίτητα μοντέλα αναπαράστασης της γνώσης, σχετικά με τη διοίκηση έργων ΗΔ, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η οργάνωση και η διαχείριση όλου του φάσματος της πληροφορίας και της γνώσης.

Βέβαια, οι λόγοι της προβληματικής υλοποίησης των έργων της ΗΔ δεν είναι μόνο τα προαναφερθέντα, αλλά συχνά εντοπίζονται και άλλα, εξίσου σημαντικού ενδιαφέροντος. Μερικά από αυτά είναι:

- Το υψηλό κόστος που σχετίζεται με την υλοποίηση των έργων της ΗΔ και συχνά είναι μεγαλύτερο από εκείνο που έχει προϋπολογισθεί.
- Η προβληματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων του έργου, η οποία αποδεικνύεται με την πρακτική εφαρμογή τους. Τα έργα φαίνονται να έχουν ολοκληρωθεί, αλλά στη συνέχεια αποδεικνύεται ότι δεν έχουν αξιοποιηθεί σύμφωνα με τις αναμενόμενες προσδοκίες.
- Οι συγκρούσεις των εμπλεκόμενων φορέων στο έργο, δημιουργούν πρόβλημα στην υλοποίηση των έργων ΗΔ.
- Ο αρνητικός κοινωνικός αντίκτυπος που δημιουργείται από τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων έργων, που συχνά έχουν σημαντική δημοσιότητα και μεγάλο κοινωνικό αντίκτυπο, αποτελεί έναν ακόμα ανασταλτικό παράγοντα κατά την υλοποίησή τους.

Παρόλα αυτά, πολλοί ερευνητές επιμένουν ότι η βασικότερη αιτία αποτυχίας των έργων είναι οι «ελλείψεις διαδικασίες διοίκησης των έργων ΗΔ» που μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις άλλες δύο αιτίες. Έτσι λοιπόν, η απόκτηση τεχνογνωσίας σε θέματα project management μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη, ενώ ο Dr Harold Kerzner δηλώνει ότι «οι δεξιότητες σε θέματα project management» είναι ο κύριος παράγοντας αξιολόγησης των εταιρειών που υλοποιούν έργα για το αμερικάνικο δημόσιο.

## 2.4. Διοίκηση Έργων ΗΔ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση οργάνωσης των επιμέρους εργασιών στην υλοποίηση των έργων ΗΔ και στη χρήση συστηματοποιημένων μεθόδων στη διοίκηση των έργων αυτών. Η Διοίκηση Έργων (Project Management) έχει αρχίσει να παίρνει μια αυτόνομη αξία και να εξελίσσεται σε ξεχωριστό γνωστικό αντικείμενο.

Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση των έργων έχει ξεφύγει από τον παραδοσιακό της ρόλο που επικεντρωνόταν στα κατασκευαστικά και γενικότερα στα τεχνικά έργα και χρησιμοποιείται πλέον από επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε είδους [36]. Πληροφορική, ενέργεια, τηλεπικοινωνίες, βιομηχανία, έρευνα και ανάπτυξη, άμυνα, αρχίζουν να οργανώνονται κατά έργα, ξεφεύγοντας από τη συμβατική λειτουργική οργάνωση. Όμως και οι κλάδοι που τυπικά δεν σχετίζονταν με τη Διοίκηση Έργων, όπως οι πάσης φύσεως υπηρεσίες, η Δημόσια Διοίκηση, ο τουρισμός, η διαφήμιση, αλλά ακόμα και οι ανθρωπιστικές ή οι καλλιτεχνικές οργανώσεις, αρχίζουν να λειτουργούν με όρους διαχείρισης ή διοίκησης έργων.

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζεται αναλυτικά η έννοια, η αξία αλλά και οι δυσκολίες που παρουσιάζει η οργανωμένη, μεθοδική και συστηματική Διοίκηση Έργων. Θα γίνει επίσης αναφορά στις βασικές μεθοδολογίες Διοίκησης έργων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και θα παρουσιαστούν μερικές από τις τρέχουσες εξελίξεις, σχετικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Η διοίκηση ενός έργου ΗΔ, αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό και απαιτητικό τομέα. Είναι η εφαρμογή ενός συνόλου παραγόντων (ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες, εργαλείων, τεχνικών, μεθόδων κ.λ.π.), που έχουν ως σκοπό να ανταποκριθούν στις προκαθορισμένες απαιτήσεις του έργου. Η πολυπλοκότητα του εκάστοτε έργου και η έλλειψη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, είναι μερικά από τα εμπόδια για την αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου. Η έλλειψη διαχείρισης του, καταλήγει σε δυσαρέσκεια των πελατών, επιβαρύνει την ομάδα που εμπλέκεται σε αυτό και στο τέλος, οι υπηρεσίες διαχείρισης οδηγούνται σε αποτυχία.

Η όλο και αυξανόμενη χρήση της διαχείρισης έργων έχει οδηγήσει σε αντίστοιχη αύξηση της έρευνας πάνω σε αυτήν, τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επαγγελματικό χώρο. Αν και οι τομείς ενδιαφέροντος και έρευνας είναι πολλοί, η συγκεκριμένη εργασία συγκεντρώνει μερικούς, τους οποίους και θεωρεί περισσότερο σημαντικούς.

Αυτή τη στιγμή, η πλέον διαδεδομένη μεθοδολογία διαχείρισης έργων είναι αυτή του PMI [43]. Το PMI είναι ο μεγαλύτερος επαγγελματικός οργανισμός διαχείρισης έργων παγκοσμίως, έχοντας τον Ιανουάριο του 2007, πάνω από 220.000 πιστοποιημένους Project Manager Professionals (PMP®). Το PMI εκδίδει το Project Management Body of Knowledge, το οποίο είναι πλέον πρότυπο κατά ANSI.

Ένας άλλος διεθνής επαγγελματικός οργανισμός είναι το International Project Management Association (IPMA) [44], με 40.000 πιστοποιημένους κατά IPMA επαγγελματίες τον Ιανουάριο του 2007.

Τέλος, μια διαδεδομένη μεθοδολογία είναι η PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) [45], η οποία ανήκει στο Βρετανικό Office of Government Commerce. Τον Ιανουάριο του 2007, υπήρχαν 65.000 PRINCE2 practitioners παγκοσμίως.

Οι παραπάνω οργανισμοί παρέχουν πιστοποιήσεις «επάρκειας» στη διαχείριση έργων μετά από εξετάσεις, αλλά και με βάση την επαγγελματική εμπειρία των υποψηφίων Project Managers.

## **2.5. Προκλήσεις στην υλοποίηση έργων ΗΔ**

Η ΗΔ γενικότερα παρουσιάζει πολλές προκλήσεις, προκειμένου οι πολίτες αλλά και το κοινωνικό σύνολο να έχουν ουσιώδη οφέλη από αυτή. Πρώτα απ' όλα η διοίκηση οφείλει να έχει τα χαρακτηριστικά της δημοκρατικής διοίκησης και κατά συνέπεια θα πρέπει να απολαμβάνει της εμπιστοσύνης όλων των πολιτών που συναλλάσσονται με αυτή. Τα κύρια σημεία των σημαντικότερων στοιχείων παρέμβασης, που κρίνεται απαραίτητο να γίνουν, αναφέρονται σε [46]:

- κάλυψη των αναγκών ευρέων ομάδων του πληθυσμού και αποφυγή αποκλεισμού ορισμένων από αυτές
- αναδιοργάνωση της διοίκησης με απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών
- ηλεκτρονική πιστοποίηση ταυτότητας με ψηφιακά πιστοποιητικά και Υποδομή Δημόσιου Κλειδιού (Public Key Infrastructure - PKI)
- εξασφάλιση της διαφάνειας των διαδικασιών
- αξιοπιστία και ευχρηστία των συστημάτων πληροφορικής
- πρόσβαση στο σύνολο των υπηρεσιών της μέσω μιας μοναδικής πύλης εισόδου (one stop shopping)
- εξασφάλιση δυνατότητας πολλαπλής πρόσβασης στις υπηρεσίες, τόσο μέσω των παραδοσιακών μεθόδων, όσο και κάνοντας χρήση των σύγχρονων ΤΠΕ (Διαδίκτυο, τηλέφωνο, γραφεία συναλλαγής, διαπροσωπική επαφή με τον ίδιο τον υπάλληλο), κ.λπ.

Μία από τις βασικές προκλήσεις των δημόσιων οργανισμών κατά την υλοποίηση, είναι η ταυτόχρονη διενέργεια πολλαπλών έργων ΗΔ. Οι βασικοί τομείς οι οποίοι θα πρέπει να αντιμετωπισθούν με προσοχή είναι: οι σχετικές προτεραιότητες των έργων, ο σχεδιασμός και η κατανομή των πόρων, η κατάλληλη μεθοδολογία και αποτελεσματική παρακολούθηση, η οργανωτική δομή της εταιρείας κ.λ.π. Επιπλέον, πολλές φορές σε ένα έργο ΗΔ, είτε οι στόχοι του συχνά δεν είναι σαφώς καθορισμένοι, είτε τα εμπλεκόμενα μέρη του έχουν διαφορετική άποψη για

το τί προσπαθεί να πετύχει αυτό, είτε δεν έχουν ορισθεί σαφώς οι κατάλληλοι μηχανισμοί παρακολούθησης και διαχείρισης των αλλαγών.

Εκτός, βέβαια, από τα κενά στη διαχείριση του έργου που προαναφέρθηκαν, υπάρχουν προκλήσεις και γύρω από την ευελιξία. Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και η περιοριστική οικονομική πολιτική σημαίνει λιγότερους πόρους. Επομένως, υπάρχει ανάγκη για ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό διαχείρισης του έργου.

Μία επίσης σημαντική πρόκληση στην υλοποίηση των έργων ΗΔ σχετίζεται και με τον ελλιπή σχεδιασμό. Αυτός μπορεί να οφείλεται είτε σε πραγματικές δυσκολίες όπως π.χ. η πίεση χρόνου ή η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων, αλλά μπορεί και να οφείλεται σε διαδικαστικά προβλήματα, όπως π.χ. μη-ρεαλιστικές υποσχέσεις από τις πωλήσεις. Επιπλέον, η περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων, είτε ανθρώπινων, είτε φυσικών, είτε χρηματικών, για λόγους μείωσης κόστους και αύξησης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, είναι μια ακόμη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει η διοίκηση [47].

Μια επιπλέον πρόκληση υλοποίησης, έχει σχέση με την τεχνολογική συμβατότητα. Η ποιότητα της πληροφορίας έχει αναγνωρισθεί ως μία δύσκολη προσέγγιση σε έργα ΗΔ. Παλαιάς τεχνολογίας συστήματα, τα οποία είναι και διαφορετικά μεταξύ τους, αυξάνουν την πολυπλοκότητα των έργων ΗΔ, ειδικότερα στις προσπάθειες ενοποίησης της πληροφορίας. Η πολυπλοκότητα και η καινοτομία της τεχνολογίας είναι βασικοί περιορισμοί οι οποίοι μπορούν με δυναμικό τρόπο να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των έργων ΗΔ. Επιπροσθέτως, το προσωπικό απόρρητο και σχετικά θέματα ασφαλείας, εκτός από τα κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα, είναι τεχνικές προκλήσεις οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπισθούν σε έργα πληροφορικής του δημοσίου.

## **2.6. Βέλτιστες πρακτικές υλοποίησης έργων ΗΔ**

Στη συγκεκριμένη ενότητα καταγράφονται οι βέλτιστες πρακτικές στην υλοποίηση έργων ΗΔ, οι οποίες αναφέρονται σε διεθνείς και εγχώριες στρατηγικές και πολιτικές πρωτοβουλίες [48].

Ως βέλτιστη πρακτική, θεωρείται μία τυποποιημένη τεχνική, μέθοδος ή διεργασία η οποία με το πέρασμα του χρόνου έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη βελτίωση του επιπέδου ζωής των ανθρώπων και την ενίσχυση στην παροχή βοήθειας στη λήψη δημόσιων αποφάσεων. Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο, προσπαθούν να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, με τη χρήση των ήδη καθιερωμένων βέλτιστων πρακτικών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η παρουσίαση των βέλτιστων πρακτικών στην υλοποίηση των έργων της ΗΔ, γίνεται βάσει τριών διαδεδομένων μοντέλων: [49]

### 2.6.1. Πρώτο Μοντέλο: Variety & best practice

Οι Owen A, Johnson και Stephen King, το 2005, χρησιμοποιώντας τη βασική θεωρία της μηχανικής λογισμικού και των τεχνικών, παρουσίασαν το μοντέλο VBP (Variety & best practice) για να προσδιορίσουν τις βέλτιστες πρακτικές σε τοπικές υπηρεσίες ΗΔ. Υποστήριξαν ότι οι υπηρεσίες λογισμικού, που μπορούν να ενσωματωθούν σε γενικές λύσεις λογισμικού, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια μεγάλη ποικιλία πολύπλοκων επιχειρησιακών εφαρμογών ΗΔ. Το μοντέλο τους στηρίχθηκε στην αρχή των object-oriented συστημάτων και στην έννοια της κληρονομικότητας<sup>2</sup>. Η κατασκευή του μοντέλου της ποικιλίας και της βέλτιστης πρακτικής (VBP) βασίζεται σε τέσσερα σημεία:

1. Κάθε διαδικασία ή λειτουργία πρέπει να παρέχει ένα λογικό και ουσιαστικό αποτέλεσμα για τους πελάτες, τους πολίτες και μπορεί να αποδειχθεί γραφικά με τη βοήθεια των περιπτώσεων χρήσης.
2. Μια λειτουργία ή διαδικασία μπορεί να αποδειχθεί ως μέρος κάποιας άλλης λειτουργίας και πρέπει να παρέχει ένα ουσιαστικό αποτέλεσμα.
3. Οι προτεινόμενες βέλτιστες πρακτικές μπορούν να διαμορφώνονται με τη μορφή UML. Αυτό επιτρέπει την καλύτερη δυνατή πρακτική, για τη σύνδεση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου είδους.
4. Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης μιας πράξης ή διαδικασίας, μπορούν να διαμορφώνονται με τη μορφή διαγραμμάτων δραστηριότητας UML και η κληρονομικότητα μπορεί να εφαρμοστεί σε παρόμοιες λειτουργίες και βέλτιστες πρακτικές.

### 2.6.2. Δεύτερο Μοντέλο: Civic Idea

Το δεύτερο μοντέλο προτάθηκε από τον Ali M Al-Khoury το 2011, το οποίο επικεντρωνόταν στην ανάπτυξη απλών και αποτελεσματικών εργαλείων και στρατηγών για τη διαχείριση, την κατανόηση και την εκτέλεση κυβερνητικών πρωτοβουλιών. Το προτεινόμενο μοντέλο ονομάζεται «CIVIC IDEA» και ασχολήθηκε με την με την υλοποίηση πρωτοβουλιών ΗΔ στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Το συμπέρασμα που λαμβάνεται από την ύπαρξη του συγκεκριμένου μοντέλου, είναι ότι μια τυποποιημένη βέλτιστη πρακτική μπορεί να ενεργήσει ως ένα διεθνές πρότυπο σε υπηρεσίες ΗΔ, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα στάδια υλοποίησης:

1. Ενεργοποίηση: Σε αυτή τη φάση τίθεται το βασικό θεμέλιο για την υπηρεσία.

---

<sup>2</sup>Ως Κληρονομικότητα μπορεί να οριστεί η διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι επιμέρους λειτουργίες μιας υπηρεσίας κληρονομούν τα χαρακτηριστικά από την μητρική λειτουργία.



2. Ενίσχυση: Είναι η φάση, που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη προτύπων και υποδομών για την υπηρεσία.

3 . Καθιέρωση: Αυτή η φάση ασχολείται με την αύξηση της ζήτησης της υπηρεσίας και επίσης, επεκτείνει την υποστήριξή της σε άλλα συστήματα.

4. Επέκταση: Η υπηρεσία επεκτείνεται και οδηγείται στη μέγιστη κάλυψη.

Το προτεινόμενο μοντέλο έχει αναπτυχθεί για να βοηθήσει στη συνολική στρατηγική και εστίαση, στην ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών σε πρωτοβουλίες της ΗΔ.

### 2.6.3. Τρίτο Μοντέλο: Federation of E – Government

Σύμφωνα με το τρίτο μοντέλο που προτάθηκε από Abdelbaset Rabaiah and Eddy Vandijck, το 2009, προτείνεται ένα γενικό πλαίσιο που μπορεί να υιοθετηθεί από οποιαδήποτε στρατηγική ΗΔ. Το συγκεκριμένο μοντέλο, είναι αποτέλεσμα της επανεξέτασης της στρατηγικών ΗΔ είκοσι (20) χωρών εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προτείνει στρατηγικές που αναπτύσσονται για μεμονωμένες υπηρεσίες που πρέπει να παρέχονται στους πολίτες. Το πλαίσιο αυτό, αποτελεί ένα στρατηγικό τμήμα της ΗΔ και χωρίζεται σε ενότητες, με κάθε μονάδα να αντιπροσωπεύει το συστατικό μιας εφαρμογής της. Οι ενότητες αυτές είναι: όραμα, στρατηγικοί στόχοι, χρήστες, τρόποι παράδοσης, κατευθυντήριες αρχές, κανάλια, τομέας προτεραιότητας, σημαντικές πρωτοβουλίες, υποδομή, οργάνωση, οδηγίες. Το πλαίσιο κατηγοριοποιείται περαιτέρω σε δύο μέρη:

1. Front Office : Το οποίο περιλαμβάνει το όραμα, τους στρατηγικούς στόχους, τους χρήστες, τους τρόπους παροχής, τις κατευθυντήριες αρχές, τα κανάλια.

2. Back Office : Το οποίο περιλαμβάνει τον τομέα προτεραιότητας, τις σημαντικές πρωτοβουλίες, τις υποδομές, την οργάνωση, τις κατευθυντήριες γραμμές.

Και τα τρία παραπάνω μοντέλα αποδεικνύονται διαφορετικά και έχουν εφαρμοστεί σε πολλές περιοχές ΗΔ σε διαφορετικές χώρες. Μπορεί θεωρητικά έως τώρα να έχουν εφαρμοστεί σε έναν τομέα της ΗΔ, παρ' όλα αυτά είναι ευέλικτα και μπορούν να επεκταθούν και σε άλλους τομείς της ΗΔ.

## 2.7. Διαχείριση Αλλαγής σε έργα ΗΔ

Λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και τη δυναμική της αγοράς, η διαχείριση αλλαγής (change management) αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη στρατηγική διαχείριση. Η διαχείριση αλλαγής είναι μία δομημένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο

αντιμετωπίζουν τα άτομα, οι ομάδες, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες, την επιφερόμενη μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση [50].

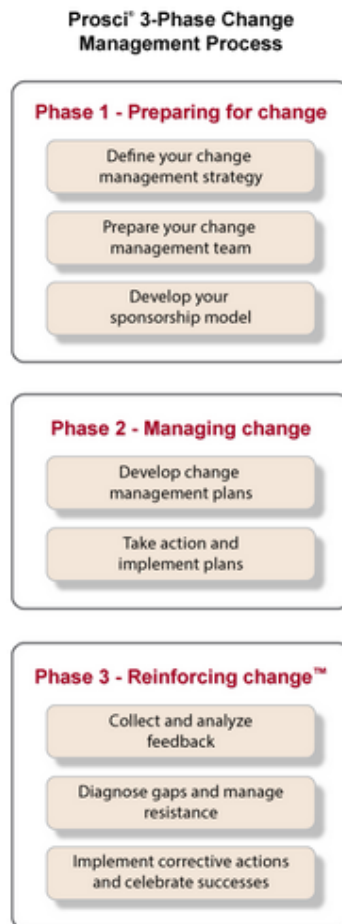
Στόχος της διαχείρισης αλλαγής [51] είναι να βοηθήσει στην όσο το δυνατόν συντομότερη εδραίωση των επιχειρησιακών αλλαγών, προκειμένου:

1. να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση στην παραγωγικότητα,
2. να αποφευχθούν πιθανά λάθη,
3. να εξουδετερωθεί κάθε επίδραση της αλλαγής στον πελάτη και,
4. να επιτευχθούν τα αναμενόμενα κέρδη από την αλλαγή, όσο το δυνατό συντομότερα.

Πρέπει να τονιστεί, ότι η διαχείριση της αλλαγής στα πλαίσια της ΗΔ, αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία, διότι οι υπηρεσίες της ΗΔ συχνά κατανέμονται σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα και οργανισμούς πληροφορικής. Ακόμα κι όταν παρέχονται και διαχειρίζονται από μια ενιαία οργάνωση, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξή τους εξαρτώνται από την συνεργασία πολλών ανθρώπων με διαφορετικούς ρόλους [52]. Υπάρχουν, επίσης, γεγονότα, τα οποία λαμβάνουν χώρα στη δημόσια διοίκηση και επιφέρουν μια σημαντική αντίσταση στις αλλαγές. Ταυτόχρονα, μπορεί αυτές οι αλλαγές να έχουν προκληθεί από γεγονότα, έξω από τη δημόσια διοίκηση, όπως η παγκοσμιοποίηση, οι νέες ευκαιρίες, η πίεση της χρηστής διακυβέρνησης κ.α., περιπτώσεις στις οποίες η δημόσια διοίκηση έχει λίγο ή καθόλου έλεγχο [53].

Ένα άλλο πρόβλημα στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής είναι ότι το περιεχόμενο της ΗΔ κινείται, κατά κύριο λόγο, μόνο γύρω από τεχνολογικά θέματα και η ίδια δεν αποτελεί οργανωτικό ζήτημα μετασχηματισμού.

Η διαχείριση αλλαγής λοιπόν, σε ένα έργο ΗΔ, είναι η διεργασία μέσω της οποίας προσδιορίζονται, αξιολογούνται, εγκρίνονται πριν από την υλοποίηση και τέλος ελέγχονται, με τυποποιημένο τρόπο, αλλαγές στο αντικείμενο, τα παραδοτέα, τις χρονικές κλίμακες, ή τους πόρους του έργου [54]. Αποτελεί μία ακολουθία βημάτων ή δραστηριοτήτων που ακολουθεί μια ομάδα διαχείρισης αλλαγής ή ο επικεφαλής του έργου ΗΔ, για την εφαρμογή της διαχείρισης της αλλαγής σε ένα έργο. Μερικά από τα πιο συνηθισμένα στάδια που περιλαμβάνει η διαχείριση της αλλαγής σύμφωνα με το μοντέλο τριών φάσεων της Prosci [55] είναι (Εικόνα 3):



**Εικόνα 3:** Prosci

Στάδιο 1: Προετοιμασία για τη διαδικασία της αλλαγής - Αξιολόγηση και στρατηγική ανάπτυξης

Στάδιο 2: Διαχείριση της αλλαγής - Λεπτομερής σχεδιασμός και υλοποίηση της διαχείρισης της αλλαγής

Στάδιο 3: Ενίσχυση της αλλαγής - Συλλογή πληροφοριών, διορθωτικές ενέργειες και αναγνώριση

Η διαχείριση της αλλαγής στην ΗΔ, θα πρέπει να χωριστεί βάσει δύο διαφορετικών προσεγγίσεων: τη διαχείριση της αλλαγής και τη διαχείριση της αντίστασης της αλλαγής. Η πρώτη προσέγγιση, αφορά την αλλαγή των διαδικασιών διαχείρισης, που έχουν συσταθεί στο εσωτερικό των οργανισμών και ελέγχονται από αυτούς, ενώ η δεύτερη, σχετίζεται με τη διαχείριση της ανθεκτικότητας στην αλλαγή και αφορά τη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους, καθώς αυτό αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για μια επιτυχημένη αλλαγή.[56]

Ορισμένες από τις αιτίες για τις οποίες οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές των έργων της ΗΔ, είναι ο μακροχρόνιος κύκλος της εφαρμογής τους, η έλλειψη σαφήνειας του οράματος, η ανεπαρκής υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, οι συνεχόμενες αλλαγές στις διαδικασίες, το κρατικό απόρρητο, τα μη-μετρήσιμα οφέλη, ο φόβος απώλειας της θέσης εργασίας, οι αλλαγές στο

προφίλ των θέσεων εργασίας, οι πολιτιστικές διαφορές, η άνεση με την υπάρχουσα κατάσταση, η υπερφόρτωση εργασίας, κ.λ.π.

Η ηγεσία και ο ψηλός βαθμός δέσμευσης σε πολιτικό αλλά και σε διοικητικό επίπεδο αποτελούν σημαντικές συνιστώσες στη διαχείριση των αλλαγών. Σε τέτοιες διαδικασίες, απαιτούνται ηγέτες με μεγάλες δεξιότητες και ισχυρή δέσμευση επίτευξης των στόχων, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις των αλλαγών, να επιμείνουν όταν τα οφέλη αργούν να εμφανιστούν, να ανταποκριθούν όταν τα πράγματα πάνε στραβά και να οραματισθούν και να σχεδιάσουν το μέλλον. Η διαχείριση αλλαγών απαιτεί από τους ηγέτες να έχουν ένα σημαντικό μεγάλο εύρος ικανοτήτων [57], να διαθέτουν πολιτικές ικανότητες και να είναι σε θέση να αναλύουν τις συνέπειες της αλλαγής, τόσο σε επίπεδο εργασιακών διαδικασιών, όσο και σε χρηματοοικονομικό.

Εξίσου μείζονος σημασίας, είναι η ικανότητα της διαχείρισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επικοινωνίας. Μέρος της δουλειάς του υπευθύνου της αλλαγής, είναι να αφογκράζεται τις διαφορετικές απόψεις, εφόσον ο κάθε εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή από τη δικιά του οπτική γωνία, και εν συνεχεία να επιλύει τη διαμάχη. Με αυτό τον τρόπο καθίσταται εφικτή η αποδοχή νέων ιδεών και η περαιτέρω υλοποίησή τους. Ταυτόχρονα, ο υπεύθυνος της αλλαγής θα πρέπει να διαθέτει και συστημικές ικανότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν την σωστή τοποθέτηση και χρήση των πόρων και των διαδικασιών, για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος, με τη βοήθεια της διαδικασίας της οργάνωσης. Τέλος, ένας ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από επιχειρηματικές ικανότητες, διότι όταν ξέρει πως λειτουργεί η επιχείρηση και ποιες είναι οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος, είναι σε καλύτερη θέση να αξιολογήσει τον αντίκτυπο της αλλαγής, συνολικά στον οργανισμό αλλά και σε κάθε μεμονωμένη λειτουργία του.

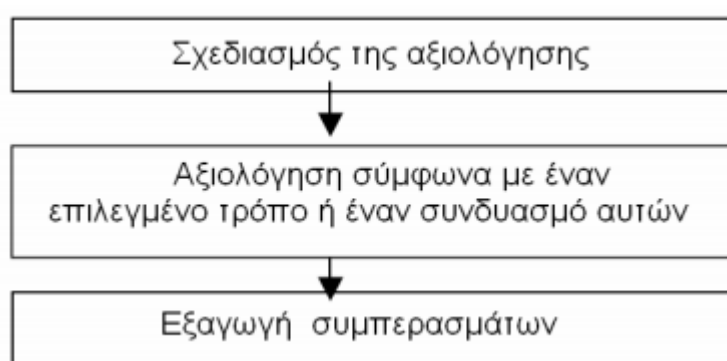
Ο λόγος, λοιπόν, που η έννοια της διαχείρισης των αλλαγών θεωρείται σημαντική διαδικασία στα έργα της ΗΔ, είναι ότι η επιτυχία ενός έργου ΗΔ δεν σχετίζεται μόνο με την επιλογή μιας σωστής στρατηγικής ή των καλών τεχνικών της διαχείρισης, αλλά βασίζεται και στα κίνητρα - δεξιότητες της ομάδας έργου, που είναι εξίσου σημαντικές παράμετροι στην όλη διαδικασία.

## **2.8. Μεθοδολογίες αξιολόγησης έργων ΗΔ**

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός έργου αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα προκειμένου να εντοπισθεί ο βαθμός της επιτυχίας του. Σύμφωνα με έναν γενικό και απλό ορισμό, αξιολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία αποδίδουμε μια αξία σε κάτι με συγκεκριμένα κριτήρια που χρησιμοποιούμε [58]. Σύμφωνα με το λεξικό της UNESCO «αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποβλέπει στο να προσδιορίσει, όσο πιο συστηματικά και αντικειμενικά γίνεται, την καταλληλότητα, την αποτελεσματικότητα και το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους της. Αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης και μια διαδικασία οργάνωσης, σχετικά με

την πρόσκτηση γνώσεων και τη δράση, που οφείλει να οδηγήσει στο να βελτιωθούν, από τη μια μεριά οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα και από την άλλη ο μελλοντικός προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων.

Για την αξιολόγηση ενός έργου ΗΔ, απαιτούνται τρία βήματα όπως φαίνεται στην Εικόνα 4 [59]. Αρχικά θα πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός της, δηλαδή θα πρέπει να αποφασιστούν ζητήματα όπως ο σκοπός, το επίπεδο των λεπτομερειών της αξιολόγησης, ο χρόνος, οι πόροι, ποιός πρέπει να κάνει την αξιολόγηση και διάφορα ακόμη στοιχεία. Στη συνέχεια, ανάλογα με το σχέδιο της αξιολόγησης, θα πρέπει να επιλεγεί ένας ή συνδυασμός κάποιων από τους διαφορετικούς τύπους αξιολόγησης. Τέλος, η διαδικασία της αξιολόγησης ολοκληρώνεται με την έκβαση των αποτελεσμάτων. Αυτά θα πρέπει να αποτελούνται από μια συνοπτική ανάλυση του προβλήματος.

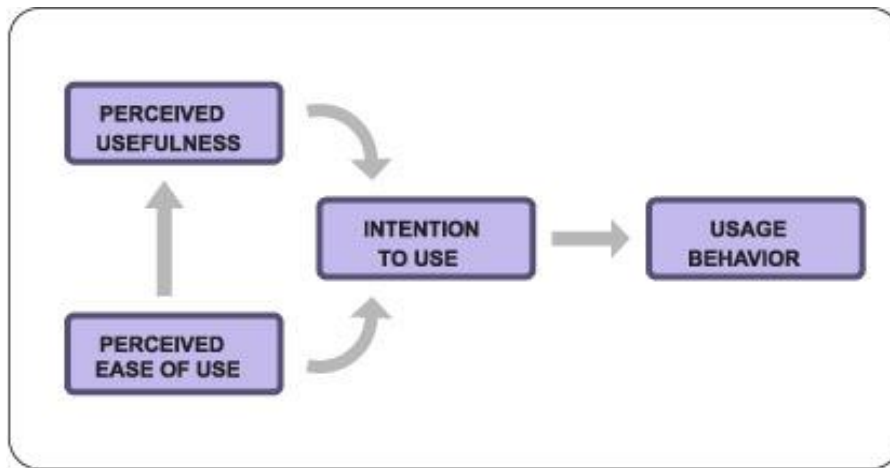


**Εικόνα 4:** Το γενικό μοντέλο αξιολόγησης

Ενδεικτικά παρουσιάζονται παρακάτω, κάποια μοντέλα αξιολόγησης έργων ΗΔ με ευρεία αποδοχή:

#### 2.8.1. Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας (TAM)

Το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας (Technology Acceptance Model) αναπτύχθηκε αρχικά από τους: Davis, 1986, 1989; Davis, et al. 1989, Bagozzi, & Warshaw, 1989 και στη συνέχεια, επικυρώθηκε εκτενώς και υποβλήθηκε σε θεωρητικές επεκτάσεις από τους: Venkatesh & Davis, 2000, Venkatesh et al. 2003, Davis et al. 1989, Venkatesh & Morris, 2000. Θεωρείται μία από τις πιο πρώιμες και ευρέως αποδεκτές ερευνητικές προσεγγίσεις και αποτελεί μια θεωρία των πληροφοριακών συστημάτων. Το μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας αναπτύχθηκε προκειμένου να εξηγήσει και να προβλέψει την αποδοχή της Τεχνολογίας της Πληροφορικής (Information Technology) καθώς και να προσδιορίσει τις τροποποιήσεις που πρέπει να εισαχθούν στο σύστημα, ώστε να αυτή να καταστεί αποδεκτή από τους χρήστες. Βασίστηκε στη Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης (Theory of Reasoned Action - TRA) που εισήγαγαν προγενέστερα οι Ajzen Fishbein το 1980 και μελετά την συμπεριφορική πρόθεση και στάση των χρηστών, απέναντι στη χρήση μίας τεχνολογίας. [60]



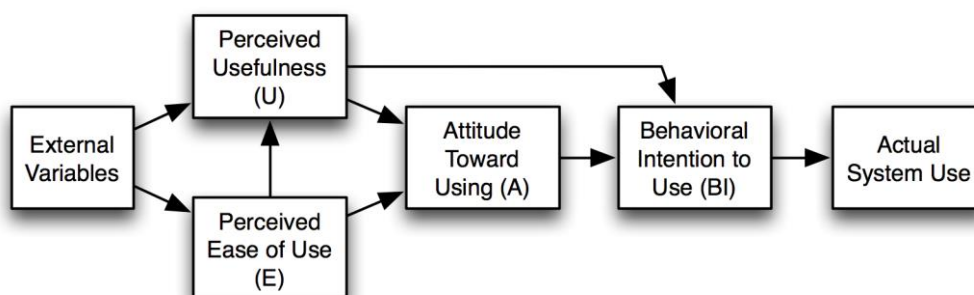
Εικόνα 5: The original Technology Acceptance Model (Davis, 1989)

Σύμφωνα με το TAM (εικόνα 5) [61], για την υιοθέτηση και χρήση μίας τεχνολογίας της πληροφορίας οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες είναι η Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης (Perceived Ease of Use: ο βαθμός, στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η χρήση ενός συγκεκριμένου συστήματος θα είναι εύκολη, δηλαδή δεν θα απαιτεί προσπάθεια) και η Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα (Perceived Usefulness: ο βαθμός, στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι, χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο σύστημα, θα βελτιώσει την απόδοσή του στην εργασία του). Και τα δύο βασικά αυτά στοιχεία, Perceived Ease of Use και Perceived Ease of Use στο μοντέλο TAM, προβλέπουν τη στάση ενός ατόμου απέναντι στη χρησιμοποίηση ενός λογισμικού ή συστήματος τεχνολογίας.

Από την ανάλυση των παραπάνω ευρημάτων προκύπτει ότι οι χρήστες, είναι πολλές φορές, πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν κάποιες δυσκολίες στη χρήση ενός συστήματος υπηρεσιών, αν αυτό τους εξασφαλίζει την απαιτούμενη απόδοση, αφού το υιοθετούν πρωτίστως γιατί εκτελεί κάποιες σημαντικές λειτουργίες και ύστερα για την ευκολία με την οποία γίνονται οι λειτουργίες αυτές. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει ότι η Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης μπορεί να οδηγήσει στη μη αποδοχή ενός «ωφέλιμου» συστήματος, ενώ από μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει στην αποδοχή ενός μη χρήσιμου συστήματος. Υπάρχει, βέβαια, σύμφωνα με τον Davis (1989), και η περίπτωση που η Ευκολία Χρήσης παίζει σημαντικό ρόλο στην πρόθεση χρήσης και αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που η εφαρμογή είναι άγνωστη στο χρήστη. Γενικά, σκοπός των συγκεκριμένων στοιχείων είναι να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των χρηστών απέναντι σε μια ευρεία σειρά τεχνολογιών – υπολογιστών, ενώ παράλληλα το TAM παρουσιάζει μια εικόνα θεωρητικά τεκμηριωμένου μοντέλου .

Στην εικόνα 6, η στάση του χρήστη προς το σύστημα (Attitude towards Using) καθορίζεται από την εντύπωση που αυτό δημιουργεί σχετικά με τη χρησιμότητά του και την ευκολία χρήσης, δηλαδή την Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα και την Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης. Η στάση

αυτή διαμορφώνει την πρόθεση του χρήστη στο ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσει αυτό το σύστημα (Behavioral Intention to Use), η οποία με τη σειρά της καθορίζει την πραγματική χρήση του συστήματος (Actual System Use) δηλαδή την ίδια τη συμπεριφορά. Οι εξωτερικές παράμετροι (External Variables) ποικίλουν ανάλογα με το σύστημα που αξιολογείται (εικόνα 6). [62]



Εικόνα 6: Η επέκταση της μεθοδολογίας TAM

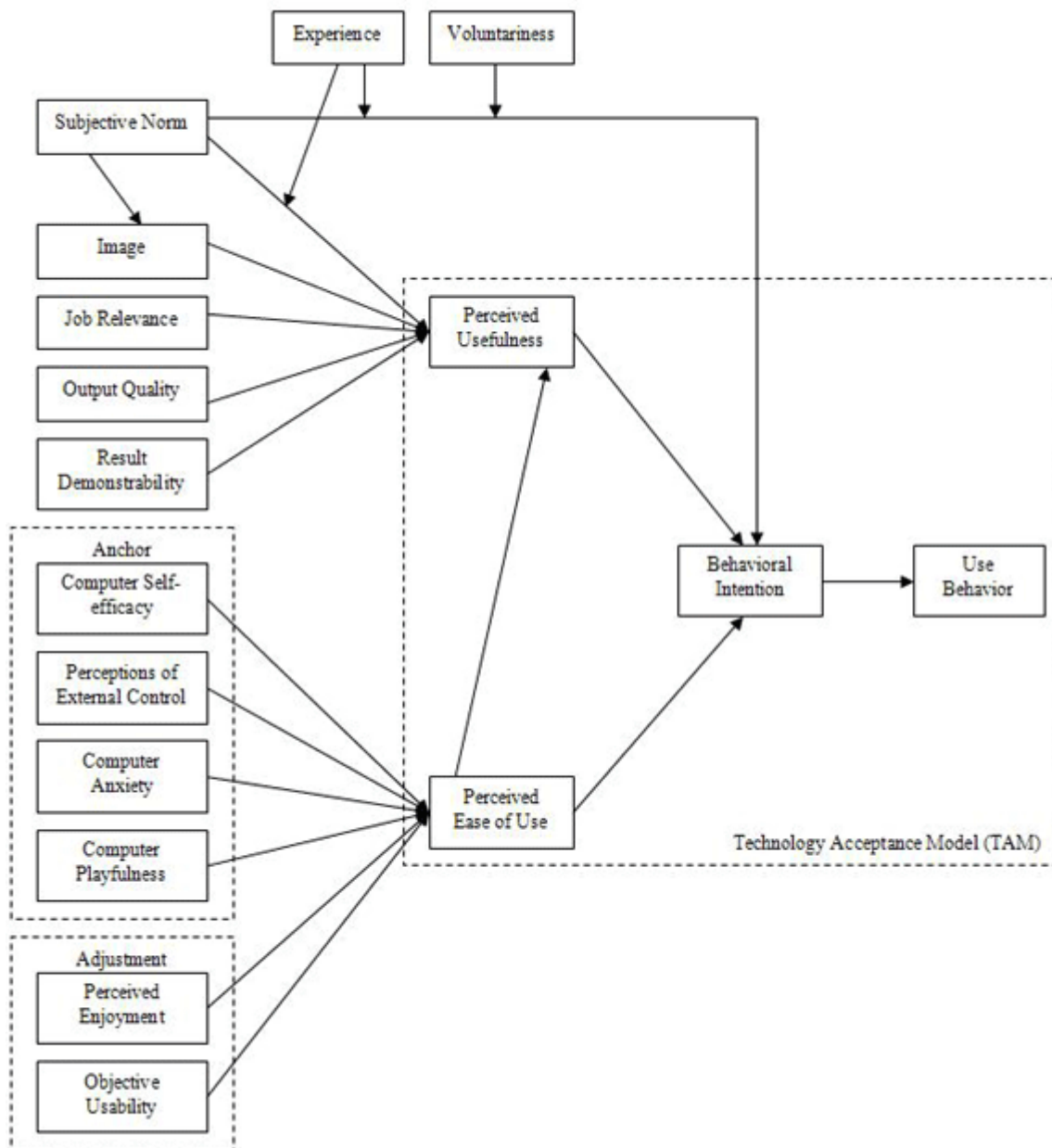
Το 1993, ο Davis, σε σχετική μελέτη [63], «αφαιρεί» την Πρόθεση για Χρήση, γιατί δεν είναι εύκολα μετρήσιμη και εμπεριέχεται ως έννοια και στη Συμπεριφορά προς τη Χρήση και στην Πραγματική Χρήση. Επίσης, ο ίδιος ο Davis επέκτεινε το μοντέλο του εισάγοντας ουσιαστικά το TAM2 για να εξηγήσει την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και την πρόθεση χρήσης κυρίως σε όρους κοινωνικής επιρροής και οργανικών γνωστικών διαδικασιών (cognitive instrumental processes).

Το μοντέλο TAM2 προτάθηκε από τους V. Venkatesh και F. Davis το 2000 και το οποίο αποτελεί μια επέκταση του μοντέλου TAM προκειμένου να συμπεριλάβει παράγοντες κοινωνικής επιρροής καθώς και γνωστικούς παράγοντες που αποτελούν το μέσον επίτευξης του στόχου. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- το υποκειμενικό πρότυπο (SN),
- η σχετικότητα - καταλληλότητα του συστήματος με τις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της εργασίας (job relevance - JR). Το JR ορίζεται «η ατομική αντίληψη σχετικά με το βαθμό κατά τον οποίο το σύστημα είναι σχετικό (κατάλληλο) για την ολοκλήρωση της εργασίας»,
- η ποιότητα του τελικού αποτελέσματος (output quality - OQ). Το OQ ορίζεται «ο βαθμός κατά τον οποίο ένα άτομο πιστεύει πως το σύστημα εκτελεί τις καθοριζόμενες εργασίες επαρκώς»,
- η προβολή των αποτελεσμάτων (result demonstrability - RD). Το RD ορίζεται «η αναγνωσιμότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη χρήση του συστήματος»,

- η εκλαμβανόμενη ευκολία χρήσης και χρησιμότητα (perceived ease of use, perceived usefulness).

Σήμερα, διαθέσιμο ως μοντέλο αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί και η 3η έκδοση του μοντέλου TAM (TAM3). Το TAM3 μοντέλο (εικόνα 7), έχει προταθεί στα πλαίσια του ηλεκτρονικού εμπορίου με την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της «εμπιστοσύνης» και την αντίληψη του κινδύνου σχετικά με τη χρήση του συστήματος. [64]



Εικόνα 7: Το TAM3 μοντέλο

Στην TAM 3, υπάρχει ουσιαστικά η ίδια η διαδικασία αποδοχής, αλλά με πολύ περισσότερη λεπτομέρεια στον ορισμό των καθοριστικών παραγόντων που σχετίζονται με την έννοια της



ευκολίας στην χρήση. Ωστόσο, με τη διαίρεση των καθοριστικών παραγόντων στις κατηγορίες "anchor" και "adjustment", ο Venkatesh αρχίζει να επεξεργάζεται την επαναληπτική φύση της διαδικασίας της αποδοχής και να εντοπίζει με πιο εύκολο τρόπο τα αδύνατα σημεία του συστήματος.

## 2.8.2. Μοντέλο επιτυχίας πληροφοριακού συστήματος DeLone & McLean

Η μέτρηση της αποδοτικότητας αλλά και της επιτυχίας ενός έργου ΗΔ είναι μια απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να αποτυπωθεί η αξία των ενεργειών της διοίκησης ενός οργανισμού και να αξιολογηθεί η επένδυσή τους σε ότι αφορά το έργο που έχουν αναλάβει να ολοκληρώσουν. Η επιτυχία μπορεί να εκτιμηθεί σε διαφορετικά επίπεδα όπως:

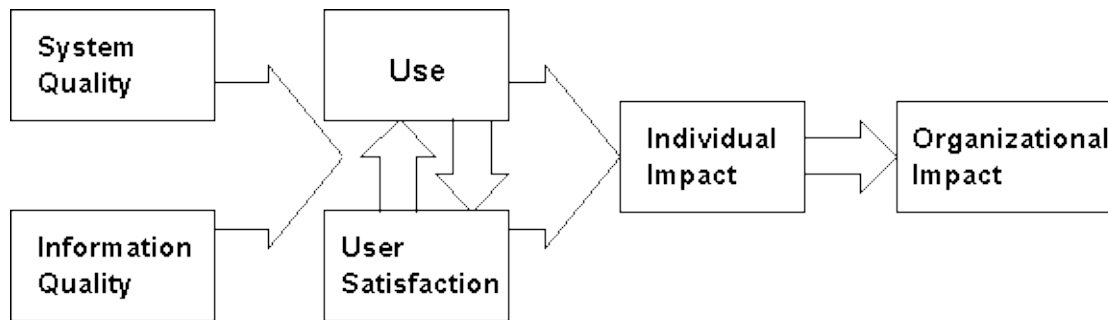
Σε επίπεδο οργανισμού: στρατηγικοί στόχοι, λειτουργικό κόστος, διαθεσιμότητα και χρόνοι απόκρισης του συστήματος, έσοδα / κέρδη από τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Σε επίπεδο διεργασιών – λειτουργιών: μείωση χρόνου σε επιμέρους διαδικασίες, ολοκλήρωση διεργασιών, μείωση κόστους σε ειδικές λειτουργίες, χαμηλότερο κόστος και χρόνοι σε σχέση με την γενική πρακτική

Σε επίπεδο ατόμου: ικανοποίηση χρηστών, χρησιμότητα και λειτουργικότητα του συστήματος.

Ένα από τα πιο αποτελεσματικά και περισσότερο εφαρμοζόμενα και δοκιμασμένα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας ενός πληροφοριακού συστήματος και κατ' επέκταση ενός έργου ΗΔ αποτελεί το μοντέλο επιτυχίας πληροφοριακών συστημάτων των DeLone και McLean. Βασικός σκοπός της αρχικής μελέτης των δύο αυτών ερευνητών ήταν να συνθέσουν προηγούμενες μελέτες, που αναφέρονται στην επιτυχία των συστημάτων, και να τις συμπεριλάβουν σε ένα δικό τους γνωστικό μοντέλο, πολυδιάστατο και κατανοητό προς το κοινό. Οι έρευνές τους βασίστηκαν κυρίως σε εμπειρικές μελέτες, όπως εκείνες των Shannon και Weaver πάνω στις επικοινωνίες, και στη θεωρία επιρροής στην πληροφορία του Mason, καθώς και σε εμπειρικές μελέτες πάνω στη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων.

Μέσα από το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζονται ουσιαστικοί παράγοντες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αλληλεξαρτώνται [65, 66] και αναφέρονται στην επιτυχία των συστημάτων: ποιότητα συστήματος, ποιότητα πληροφοριών, χρήση, ικανοποίηση χρήστη, ατομικές επιπτώσεις και οργανωτικές επιπτώσεις [67].



Εικόνα 8: Μοντέλο DeLone & McLean

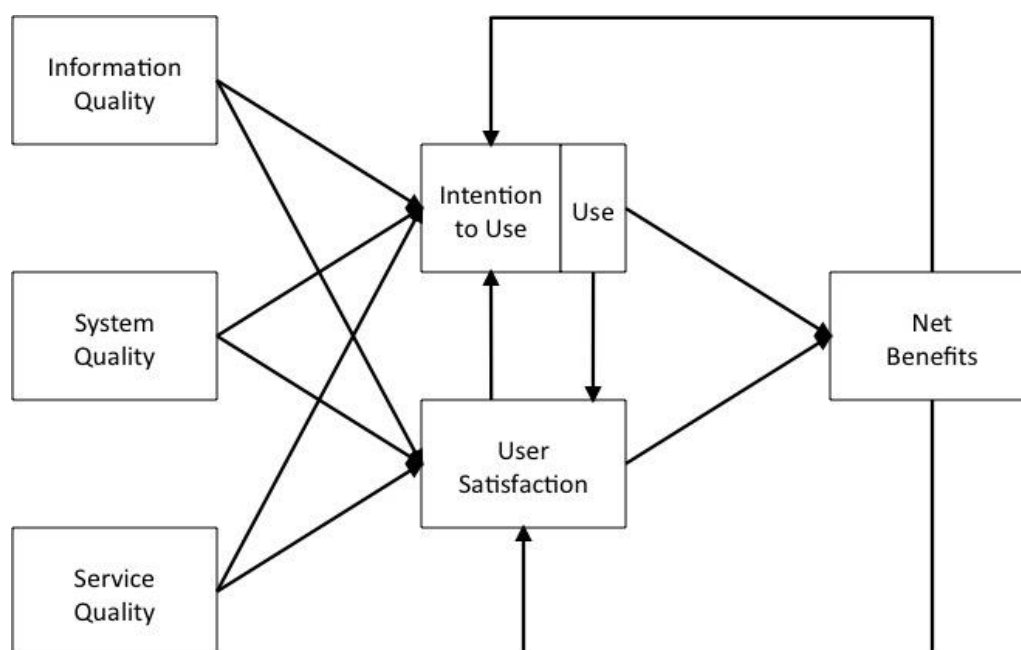
Αναλύοντας τις προαναφερθείσες αλληλένδετες μεταβλητές, μπορούμε να δούμε ότι [65]:

- Ποιότητα Συστήματος - System Quality: Περιγράφει το πόσο «καλό» είναι το πληροφοριακό σύστημα και αναφέρεται στα επιθυμητά χαρακτηριστικά (λειτουργικά χαρακτηριστικά) του ίδιου του συστήματος.
- Η Ποιότητα Πληροφορίας – Information Quality: Ορίζει το πόσο «καλό» είναι το πληροφοριακό σύστημα, όσον αφορά τις εκροές του. Επίσης, εκφράζει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των παραγόμενων πληροφοριών. Ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με την ποιότητα της πληροφορίας ενδεικτικά είναι:
  - ✓ η σημαντικότητα
  - ✓ η σχετικότητα
  - ✓ η χρησιμότητα
  - ✓ η ακρίβεια
  - ✓ η πληρότητα, και
  - ✓ το περιεχόμενο της πληροφορίας
- Η Χρήση του Συστήματος - System Use: Η ποιότητα της πληροφορίας έχει σημαντικό αντίκτυπο και στη χρήση του πληροφοριακού συστήματος, η οποία αναφέρεται στην χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των εκροών από το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα
- Η Ικανοποίηση του Χρήστη – User Satisfaction: Μετρά το πώς αντιλαμβάνονται οι χρήστες το ίδιο το σύστημα κατά τη χρησιμοποίησή του. Θεωρείται ως μία σημαντική παράμετρος για τη μέτρηση της επιτυχίας ενός πληροφοριακού συστήματος. Το αποτέλεσμα του συνόλου της χρήσης είναι ισοδύναμο και σημαντικό, ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα του καθαυτού συστήματος.
- Η Επίδραση στο Άτομο – Individual Impact: Αναφέρεται στο πώς επιδρά η χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος στην εκτέλεση των καθηκόντων του ατόμου μέσα στον χώρο της εργασίας του. Σύμφωνα με τους DeLone & McLean (2002), η επίδραση θα μπορούσε να αποτελεί μία ισχυρή ένδειξη ότι το πληροφοριακό σύστημα προσφέρει στον χρήστη καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου των αποφάσεων του, βελτίωση σχετικά με τις αποφάσεις του για

την παραγωγικότητα, αλλαγή στις δραστηριότητές του, καθώς και αλλαγή στην κατανόηση της σημαντικότητας και παράλληλα της χρησιμότητας του συστήματος του οργανισμού.

- Η Επίδραση στον Οργανισμό – Organizational Impact: Εξετάζει κατά πόσο τα αποτελέσματα της επίδρασης του ατόμου επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού, και επιπροσθέτως μετράει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ως ένα ολόκληρο σύνολο / μία πλήρη οντότητα.

Δέκα χρόνια μετά την δημοσίευση του πρώτου μοντέλου τους και μετά την αξιολόγησή του από πολλούς ερευνητές οι DeLone & McLean πρότειναν μία ενημερωμένη έκδοση του επιτυχημένου μοντέλου τους (DeLone & McLean 2002, 2003)(Εικόνα 9).



Εικόνα 9: Επικαιροποιημένο Μοντέλο DeLone & McLean

Το επικαιροποιημένο μοντέλο των DeLone & McLean αποτελείται από έξι αλληλένδετες διαστάσεις, των οποίων οι προτεινόμενες συσχετίσεις καταδεικνύονται με τα βέλη. Η ερμηνεία του μοντέλου αυτού είναι ότι ένα σύστημα μπορεί να αξιολογηθεί από την ποιότητα α) των πληροφοριών (χρησιμότητα, εξατομίκευση, γλώσσα, λέξεις-κλειδιά, όρους αναζήτησης), β) του συστήματος (αξιοπιστία, ευχρηστία, απόδοση, διαθεσιμότητα, προσβασιμότητα) και γ) των υπηρεσιών (συνολική εμπειρία, σχεδιασμό διεπαφής, συναισθηματικό αντίκτυπο, εμπιστοσύνη, ασφάλεια, υποστήριξη). Αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την μετέπειτα χρήση ή την πρόθεση χρήσης καθώς και την ικανοποίηση των χρηστών. Ως αποτέλεσμα της χρήσης του συστήματος θα προκύψουν οφέλη (θετικά ή αρνητικά) τα οποία θα επηρεάσουν περαιτέρω τους χρήστες.[68]

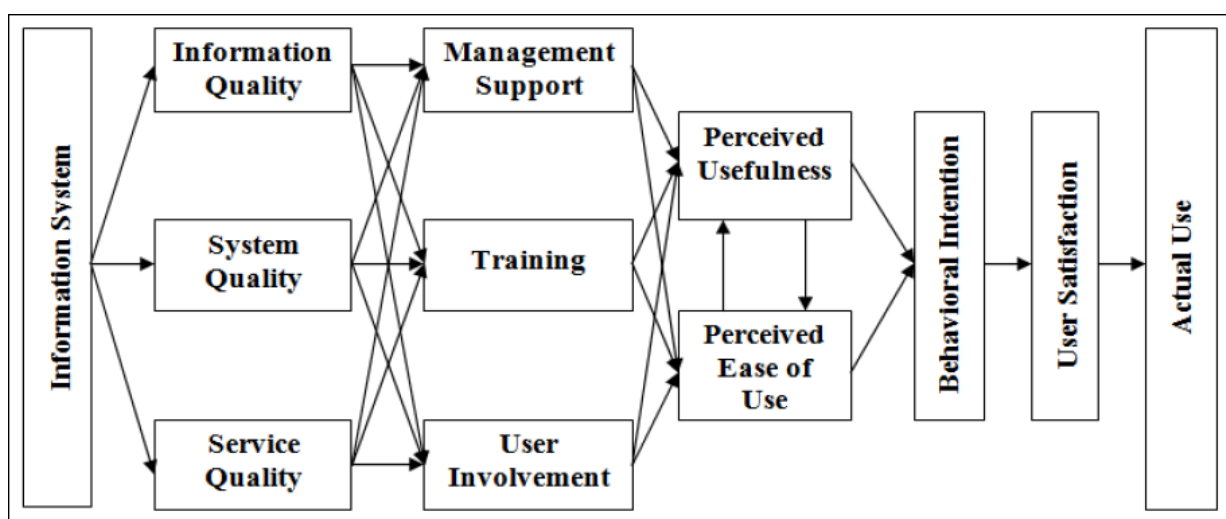
Το μοντέλο επιτυχίας και ποιότητας των DeLone & McLean αποτελεί ένα ευρέως αναγνωρισμένο και διαδεδομένο μοντέλο πάνω στο οποίο έχουν βασιστεί και επεκταθεί διάφορα άλλα μοντέλα

επιτυχίας των έργων της ΗΔ (π.χ. Μοντέλο πληροφοριακού συστήματος «οργανωτικής μνήμης»). Ολόκληρη η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στο να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις, να διασφαλίζεται η ποιότητα των συστημάτων – υπηρεσιών και να εκτιμάται η έκταση στην οποία μπορούν να λυθούν τα προβλήματα, που τυχόν ο οργανισμός να αντιμετωπίζει.

### 2.8.3. Συνδυαστικό (ή Ενοποιημένο)Μοντέλο

Η μεθοδολογία που ακολουθεί στηρίζεται στη μελέτη Wixom et al [69], καθώς και σε ένα συνδυασμό των μοντέλων TAM του Davis και IS Success των Delone και Mclean. Σύμφωνα με το συνδυαστικό μοντέλο (Integrated Succes Model - ISM) προτείνονται δέκα διαστάσεις για τη μέτρηση της επιτυχίας των συστημάτων πληροφοριών των έργων της ΗΔ και συγκεκριμένα, η Πρόθεση Συμπεριφοράς, η Ποιότητα των πληροφοριών, η Υποστήριξη της διαχείρισης, η Αντιλαμβανόμενη Ευκολία στη χρήση, η Αντιληπτή χρησιμότητα, η ποιότητα των υπηρεσιών, η ποιότητα του συστήματος, η εκπαίδευση, ικανοποίηση των χρηστών, καθώς και η εμπλοκή του χρήστη.[70]

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, για την πρόβλεψη της μελλοντικής χρήσης ενός συστήματος ή μιας υπηρεσίας, χρησιμοποιείται η έννοια της «πρόθεσης για χρήση». Οι τρεις έννοιες στη δεξιά πλευρά του μοντέλου (εικόνα 10), δηλαδή η «αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα», η «ευκολία στη χρήση» και η «πρόθεση για χρήση» προέρχονται από την τεχνική της TAM, ενώ η«ποιότητα πληροφορίας» και η «ποιότητα συστήματος» είναι έννοιες από το μοντέλο των Delone & Mclean.



Εικόνα 10: Συνδυαστικό ή ενοποιημένο μοντέλο

Στόχος του εν λόγω συνδυαστικού μοντέλου είναι να παρουσιάσει, πώς οι έννοιες της «αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας» και της «ευκολίας της χρήσης» μεσολαβούν στο πώς η «ποιότητα πληροφορίας» και η «ποιότητα συστήματος» αντίστοιχα, επηρεάζουν την «πρόθεση για

χρήση». Η ποιότητα του περιεχομένου των πληροφοριών που προέρχονται από το σύστημα θα πρέπει να οδηγεί στην αντίληψη της λειτουργικής χρησιμότητας αυτού, και κατ' επέκταση, στην πρόθεση για μελλοντική χρήση του συστήματος. Από την άλλη πλευρά, όπως προβλέπει το συγκεκριμένο μοντέλο, η ποιότητα του ίδιου του συστήματος (π.χ. η σταθερότητα, η αξιοπιστία και η καταλληλότητα του υλικού και του λογισμικού που παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες), μπορεί να οδηγήσει σε ένα σύστημα που θα είναι εύκολο στη χρήση και το οποίο με τη σειρά του θα επηρεάζει την «χρησιμότητα» και θα αυξάνει την «πρόθεση για χρήση». Σε παράδειγμα εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου σε ένα πληροφοριακό σύστημα τηλεϊατρικής, παρατηρείται ότι μπορούν να γίνουν αντιληπτά τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του συστήματος, ενώ παράλληλα εντοπίζονται και σημαντικά σημεία που έχουν περιθώρια βελτίωσης.

#### 2.8.4. Μοντέλο Ενοποιημένης Θεωρίας Αποδοχής και Χρήσης της Τεχνολογίας – UTAUT (2003)

Το Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - UTAUT θεωρείται ένα ενοποιημένο μοντέλο, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί για την ερμηνεία των παραγόντων που επιδρούν στην αποδοχή και χρήση μιας νέας τεχνολογίας [71]. Στο μοντέλο αυτό περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η κοινωνική επιρροή (social influence), οι συνθήκες υποδομών (facilitating conditions) και η συμπεριφορά χρήσης (use behavior).

Η μεθοδολογία UTAUT, έχει εφαρμοστεί αρχικά ευρέως στην κοινωνιολογία και χρησιμοποιείται για να συνδέσει τα κριτήρια αξιολόγησης, περιγράφοντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Στο ακόλουθο σχήμα περιλαμβάνονται αυτά τα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία διακρίνονται σε ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές.

Οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι τέσσερις και αναφέρονται στο προσδόκιμο επιδόσεων, το προσδόκιμο προσπάθειας την πρόθεση χρήσης και τις συνθήκες διευκόλυνσης. Σύμφωνα με αυτές:

Προσδόκιμο επιδόσεων (performance expectancy): είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει πως η χρήση της νέας τεχνολογίας θα τον βοηθήσει να αυξήσει την επίδοσή του στην εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών ολοκλήρωσης της αναζήτησης, σε συμβατικούς και ηλεκτρονικούς χώρους πληροφόρησης.

Προσδόκιμο προσπάθειας (effort expectancy): είναι ο βαθμός ευκολίας ο οποίος σχετίζεται με τη χρήση του συστήματος.

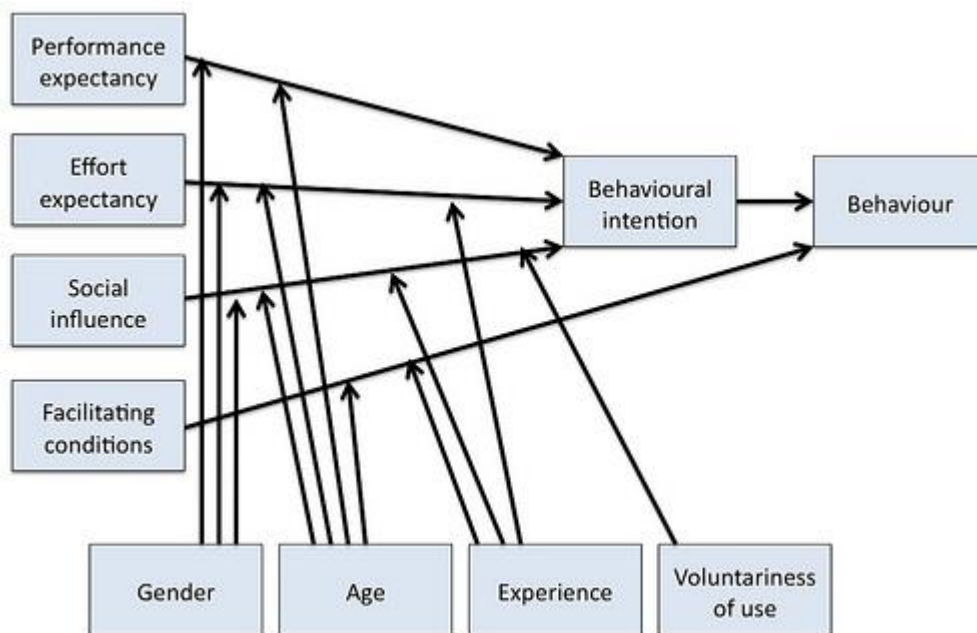
Πρόθεση χρήσης (behavioral intention): είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο σκοπεύει να επιδείξει συγκεκριμένη συμπεριφορά, δηλαδή αυτή της αποδοχής και μελλοντικής χρήσης της νέας τεχνολογίας.

Συνθήκες διευκόλυνσης (facilitating conditions): είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι υπάρχει μια οργανωτική και τεχνική υποδομή για την υποστήριξη της χρήσης του συστήματος.

Τα υπόλοιπα κριτήρια αξιολόγησης χαρακτηρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές.

Περιλαμβάνονται, επίσης, τέσσερις ακόμη παράμετροι (σε ρόλο ρυθμιστή - moderator) για να διερευνηθεί η επίδρασή τους στις σχέσεις - εξαρτήσεις των μεταβλητών. Αυτές είναι το γένος (gender), η ηλικία (age), η εμπειρία (experience) και η προθυμία χρήσης (voluntariness of use).

Τα βέλη στο παρακάτω σχήμα, υποδεικνύουν τη φορά επίδρασης μεταξύ των μεταβλητών και περιγράφουν τους τρόπους (διαδρομές) με τους οποίους αλληλεπιδρούν οι αντίστοιχοι παράγοντες (ή κριτήρια αξιολόγησης). Η αποτίμηση της «έντασης» των επιδράσεων αυτών, προσδιορίζεται με την τεχνική της ανάλυσης διαδρομών (path analysis).



**Εικόνα 11:** Το μοντέλο Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

Η παρουσίαση και περιγραφή των διαδρομών (paths) αφορά στην ταυτόχρονη επίλυση ενός συνόλου εξισώσεων, που σχετίζονται με την έννοια της «παλινδρόμησης». Το σύνολο εξισώσεων αυτό, περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των καταγεγραμμένων μεγεθών που περιλαμβάνονται στο μοντέλο διαδρομών. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να εξετάζεται ένα οποιοδήποτε πλήθος ανεξάρτητων αλλά και εξαρτημένων μεταβλητών. Όπως η μέθοδος παλινδρόμησης, έτσι και η μέθοδος της ανάλυσης διαδρομών εξετάζει τις σχέσεις και όχι το αίτιο και αιτιατό μεταξύ των μεταβλητών, στοχεύοντας στην περιγραφή των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου. Πρόκειται δηλαδή για μια μέθοδο, η οποία δεν χρησιμοποιείται για την

ανακάλυψη αιτιών, παρά για τον θεωρητικό έλεγχο και αποτίμηση των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων.

Οι προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζονται με τη σειρά τους από δευτερογενείς παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν επίσης κριτήρια αξιολόγησης της συγκεκριμένης μεθοδολογίας και είναι:

Η Πρόθεση για χρήση της τεχνολογίας (attitude towards using technology), η οποία εκφράζει το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι θετικό προς τη χρήση της νέας τεχνολογίας για την επίτευξη των στόχων του (ολοκλήρωση της αναζήτησης σε υβριδικά περιβάλλοντα πληροφόρησης).

Η Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (perceived usefulness - PU), η οποία εκφράζει το βαθμό στον οποίο η νέα τεχνολογία εκλαμβάνεται ως χρήσιμη.

Η Εκλαμβανόμενη ευκολία χρήσης (perceived ease of use), η οποία εκφράζει τον βαθμό κατά τον οποίο η νέα τεχνολογία εκλαμβάνεται ως εύκολη στη χρήση.

Η Καταλληλότητα της τεχνολογίας για την εκτέλεση σχετικών εργασιών (job fit), η οποία εκφράζει την εκλαμβανόμενη καταλληλότητα της τεχνολογίας για την εκτέλεση των εργασιών αναζήτησης σε υβριδικά περιβάλλοντα πληροφόρησης.

Το Συγκριτικό πλεονέκτημα (relative advantage), το οποίο εκφράζει την εκλαμβανόμενη υπεροχή της νέας τεχνολογίας έναντι άλλων τεχνολογιών εύρεσης σε υβριδικά περιβάλλοντα πληροφόρησης.

Η Προσωπική επίδοση (outcome expectations), που εκφράζει το σύνολο των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, σχετικά με τη βελτίωση της επίδοσης, χρησιμοποιώντας τη νέα τεχνολογία για την εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών.

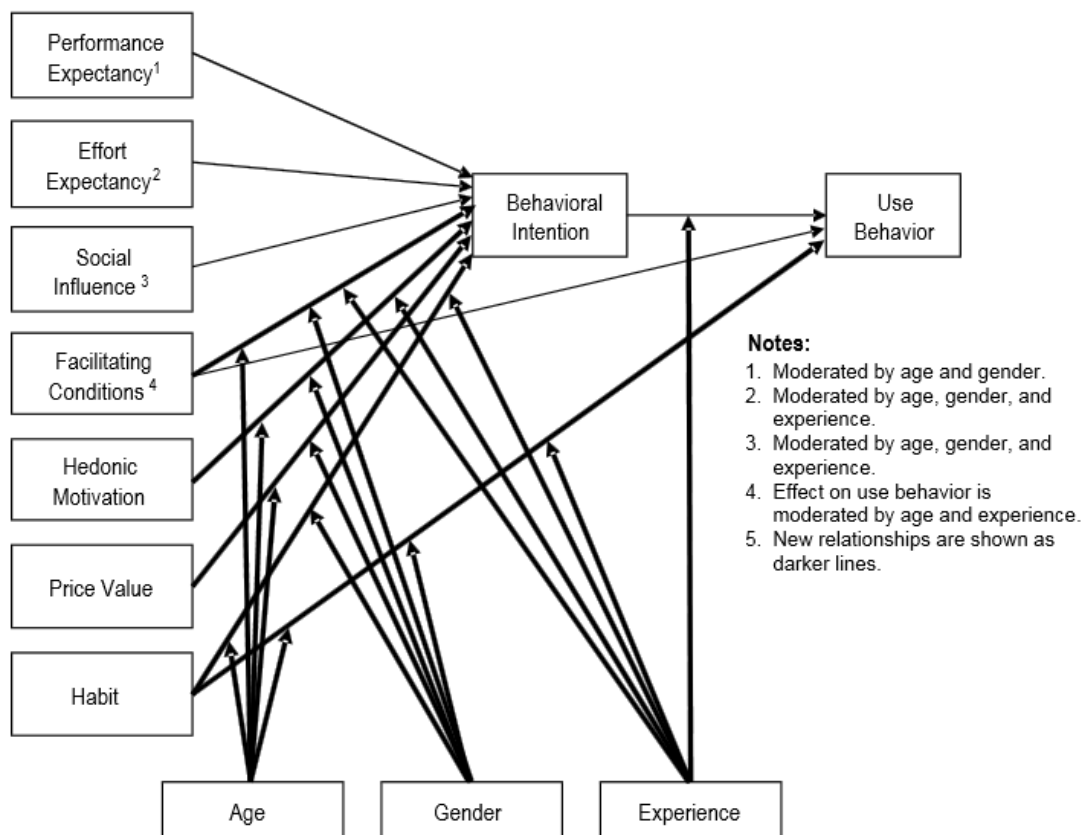
Η Πολυπλοκότητα (complexity), εκφράζει το βαθμό στον οποίο η νέα τεχνολογία εκλαμβάνεται ως δύσκολη στην κατανόηση και χρήση.

Εννέα χρόνια αργότερα, το 2012, το συγκεκριμένο μοντέλο εξελίχθηκε και μετονομάστηκε «UTAUT2» [72]. Στο αρχικό μοντέλο (UTAUT) προστίθενται μια σειρά από νέους παράγοντες: το κίνητρο, η συνήθεια και η τιμή.

- **Κίνητρο (Hedonic Motivation):** Ορίζεται η διασκέδαση ή η ευχαρίστηση που προέρχεται από τη χρήση της τεχνολογίας. Θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας και επηρεάζει θετικά την πρόθεση χρήσης του ατόμου.
- **Αξία (Price):** Ορίζεται το δίλλημα των χρηστών ανάμεσα στα αντιλαμβανόμενα οφέλη των εκάστοτε τεχνολογιών και στο χρηματικό κόστος για τη χρήση τους. Η αξία της τιμής

φαίνεται πως επηρεάζει θετικά την υιοθέτηση της τεχνολογίας εάν τα οφέλη που προκύπτουν από την τεχνολογία αυτή είναι πολύ μεγαλύτερα από την χρηματική αξία της.

- Συνήθεια (Habit): Είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα τείνουν να εκτελούν συμπεριφορές με αυτοματοποιημένο τρόπο. Ο παράγοντας της συνήθειας αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην υιοθέτηση μιας τεχνολογίας αλλά και στη συνεχόμενη χρήση.



**Εικόνα 12:** Μοντέλο Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 ( UTAUT2)

Με την συμπλήρωση των τριών επιπλέον σχέσεων (κίνητρο, αξία συνήθεια) στο μοντέλο UTAUT, συνδυάζεται η γενική υιοθέτηση και χρήση τεχνολογιών με την υιοθέτηση και χρήση τεχνολογιών από την πλευρά του χρήστη. Η συμπεριφορά των χρηστών έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται άμεσα με τα ηδονικά κίνητρα (πχ απόλαυση) που αποφέρουν οι τεχνολογίες. Οι χρήστες είναι επίσης υπεύθυνοι για τα έξοδα και τις δαπάνες που οι τεχνολογίες αποφέρουν και τα οποία έξοδα κυριαρχούν τελικώς στις αποφάσεις τους. Υπολογίζοντας την αξία, συμπληρώνονται οι υπάρχουσες εκτιμήσεις των πόρων, δεδομένου ότι, το μοντέλο UTAUT εστίαζε μόνο σε χρόνο και προσπάθεια. Η συνήθεια συμπληρώνει την εστίαση της θεωρίας για πρόθεση του χρήστη, ως βασική κινητήρια δύναμη της συμπεριφοράς του.



Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, με την ευρεία έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στη Δημόσια Διοίκηση απαιτεί κατανόηση από πλευράς στελεχών και πολιτών των δυνατοτήτων που προσφέρονται, αναδιοργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών και εφαρμογή ευρείας τεχνογνωσίας. Η μεγαλύτερη πρόκληση όμως, είναι να προσεγγίσει ακόμα περισσότερο ο πολίτης τις νέες τεχνολογίες και να εξοικειωθεί με τη χρήση τους, όπως ακριβώς περιγράφουν οι μεταβλητές του μοντέλου UTAUT ή της επέκτασής του. [73]

#### 2.8.5. Μοντέλο για την Υποχρεωτική Χρήση των Τεχνολογιών Λογισμικού [74]

Σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά μέσα σε έναν οργανισμό, η απόφαση υιοθέτησης της τεχνολογίας αποτελεί, αποκλειστικά και μόνο, ζήτημα του χρήστη (π.χ. η χρήση τραπεζικών υπηρεσιών - internet banking). Ενώ σε άλλες περιπτώσεις, μία νέα τεχνολογία επιβάλλεται στους χρήστες, από τη διοίκηση (π.χ. οι εφαρμογές για το σχεδιασμό επιχειρηματικών πόρων ERP). Στις μεθοδολογίες που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα μοντέλα, οι μετρήσεις, υλοποιούνταν σε συνθήκες, όπου η υιοθέτηση της τεχνολογίας δεν είναι υποχρεωτική. Η συγκεκριμένη διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική και είναι απαραίτητο να επισημανθεί [75]. Σε ένα περιβάλλον «υποχρεωτικής χρήσης», επιβάλλεται στους χρήστες να χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη τεχνολογία ή υπηρεσία, προκειμένου να παραμείνουν σε μια συγκεκριμένη θέση και να εκτελέσουν με αποδοτικό τρόπο την εργασία που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας [76]. Ο χρήστης πρέπει να χρησιμοποιεί την υπηρεσία, ανεξάρτητα από το αν πραγματικά είχε την πρόθεση να την χρησιμοποιήσει.

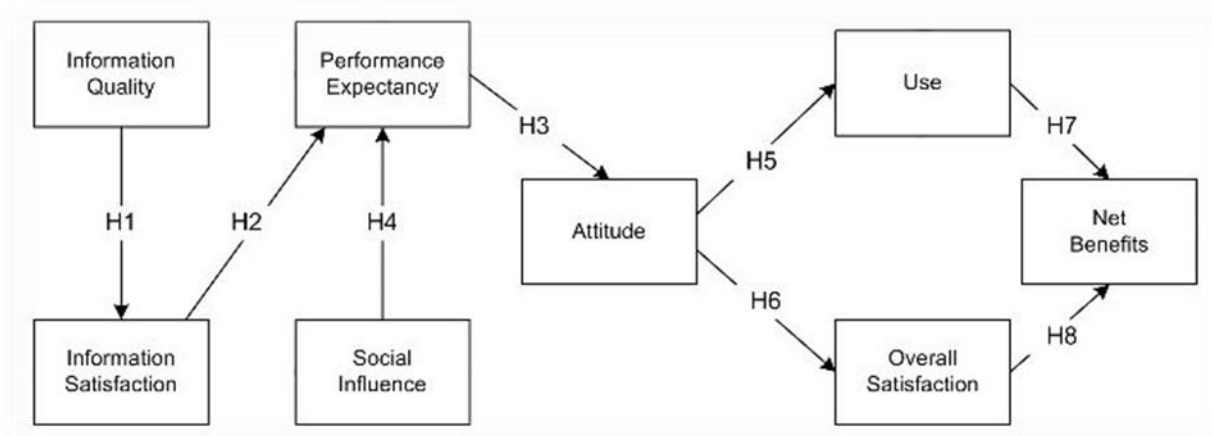
Για την μέτρηση της χρησιμοποίησης του συστήματος, σε μία τέτοια περίπτωση, οι ερευνητές εφαρμόζαν το μοντέλο TAM με δύο προσεγγίσεις. Στην πρώτη προσέγγιση, είχαν προσθέσει έναν επιπλέον παράγοντα, ως συντονιστή, τον εθελοντικό χαρακτήρα (voluntariness). Στην δεύτερη προσέγγιση χρησιμοποιούν την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (usefulness) και την αντιληπτή ευκολία στη χρήση (perceived ease of use), δεδομένου ότι οι παράγοντες πρόθεση για χρήση (intention to use) και χρήση (use) οι οποίες έτσι και αλλιώς συμπεριλαμβάνονται στο κεντρικό μοντέλο της Αποδοχής της Τεχνολογίας (TAM).

Επειδή όμως το μοντέλο της Αποδοχής της Τεχνολογίας (TAM) έχει εφαρμογή σε εθελοντική υιοθέτηση των εφαρμογών από τον χρήστη, σε υποχρεωτικό περιβάλλον η πρόθεση χρήσης και η χρήση, δεν έχουν αρκετές διακυμάνσεις, για να θεωρηθούν σημαντικές μεταβλητές.

Δεδομένου ότι οι μελέτες σχετικά με την υποχρεωτική χρήση τεχνολογιών ήταν σπάνιες, οι Chang E. Koh, Victor R. Prybutok, Sherry D. Ryan, and Yu “Andy” Wu, το 2010, προχώρησαν στη μελέτη και σχεδιασμό του μοντέλου για την Υποχρεωτική Χρήση των Τεχνολογιών Λογισμικού.

Το μοντέλο αυτό, έχει ως στόχο, να αξιολογήσει τα αποτελέσματα από την υποχρεωτική χρήση λογισμικού, λαμβάνοντας υπόψη:

- Η ποιότητα των πληροφοριών (Information Quality). Το πόσο καλά οι χρήστες έχουν ενημερωθεί σε όλη τη διαδρομή τους για την χρήση του λογισμικού.
- Τη συμπεριφορά των χρηστών. Επειδή κατά την υποχρεωτική χρήση των συστημάτων, οι χρήστες χρησιμοποιούν το σύστημα, ανεξάρτητα από την πρόθεσή τους, η σύνδεση μεταξύ της πρόθεσης και της χρήσης που χρησιμοποιούνται στα υπόλοιπα μοντέλα και μεταξύ της συμπεριφοράς και πρόθεσης, δεν υφίσταται. Οι χρήστες θα εκφράσουν την δυσαρέσκεια τους αλλάζοντας την συμπεριφορά τους προς το σύστημα.



**Εικόνα 13:** Μοντέλο για την Υποχρεωτική Χρήση των Τεχνολογιών Λογισμικού

---

## 3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

---

### 3.1. Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση σε διεθνές επίπεδο έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή κυρίως σε ότι σχετίζεται με τα αποτελέσματα, στα οποία στηρίζεται ολοένα και περισσότερο, η χάραξη πολιτικής και η λήψη αποφάσεων στο δημόσιο τομέα. Στην Ελλάδα θεμελιώθηκε κατά την ίδρυση του ελληνικού Κράτους στα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης, της συγκεντρωτικής και ιεραρχικής διάρθρωσης του 19ου αιώνα και μέχρι σήμερα, γίνονται αδιάκοπες προσπάθειες βελτίωσης και εκσυγχρονισμού του συστήματος.

Οι δημόσιες (ή κρατικές) πολιτικές περιλαμβάνουν τις ουσιαστικές αποφάσεις που ρυθμίζουν επιμέρους τομείς της οικονομίας και κοινωνίας και ως προς αυτό αποτελούν πολιτικό διακύβευμα. Η διαμόρφωση και υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών, αποτελεί διαδικασία που εμπλέκει τις σχέσεις κράτους – κοινωνίας. Τόσο το περιεχόμενο, όσο και οι διαδικασίες παραγωγής των δημοσίων πολιτικών, συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία του πολιτικού συστήματος. Η διοίκηση αποτελεί το μηχανισμό υποστήριξης, τόσο του σχεδιασμού, όσο και της υλοποίησης των δημοσίων πολιτικών. Ο ρόλος της είναι συνεπώς, σε μεγάλο βαθμό, σημαντικός.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από αναποτελεσματικές δομές, ανεπαρκή πρόσβαση στην πληροφόρηση και έλλειψη συντονισμού. Τα συγκεκριμένα προβλήματα υπήρξαν το χαρακτηριστικό γνώρισμα του ελληνικού διοικητικού συστήματος, πολύ πριν την οικονομική κρίση, με σημαντικό κόστος για την ελληνική οικονομία και την κοινωνία. Η δημόσια διοίκηση (ΔΔ) ουσιαστικά, αντανακλά τα πρότυπα του κράτους, τις παθογένειες του ελληνικού συστήματος και τον τρόπο ανάπτυξής του. Βέβαια, αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η ΔΔ βρίσκεται από δεκαετίες σε βαθιά γενικευμένη κρίση που, παρά τις χρόνιες κυβερνητικές εξαγγελίες για αναδιοργάνωση του κράτους και ταυτόχρονα τον εκσυγχρονισμό της, αναπαράγεται συνεχώς.

Το ξέσπασμα της κρίσης και η παρατεταμένη ύφεση έκανε πιο επιτακτική από ποτέ την ανάγκη για την άμεση υλοποίηση όλων των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Άλλωστε, η ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα δεν έγκειται σε τόσο μεγάλο βαθμό στο μέγεθός του και τη δημόσια δαπάνη για τα έξοδά του, αλλά στο μικρό βαθμό αποδοτικότητας και στην παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Με το πέρασμα από την κλασικού τύπου δημόσια διοίκηση στην ηλεκτρονική διοίκηση (e - Administration) και προκειμένου να επιτευχθεί ένας ποιοτικός εκσυγχρονισμός των δημοσίων υπηρεσιών, με τον οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες θα οδηγηθούν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων

υπηρεσιών τους προς τον πολίτη, οι δημόσιες υπηρεσίες εστίασαν σε κυβερνητικές δραστηριότητες με ανταλλαγή πληροφοριών με την χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στο πλαίσιο της ΗΔ καθώς και στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη. Η κυβερνητική πολιτική με την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση, με το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, έχει ως στόχο, τη δημιουργία ενιαίας πολιτικής χρήσης, λειτουργίας, διαχείρισης και συντήρησης των βασικών πληροφοριακών υποδομών του δημοσίου, εξασφαλίζοντας σημαντικές οικονομίες κλίμακας, υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και βελτίωση της λειτουργίας των τεχνολογικών υποδομών.

### 3.1.1. Ανεξάρτητες Αρχές

Οι Ανεξάρτητες (Διοικητικές) Αρχές [77] αποτελούν ένα νέο σχετικά θεσμό για τα ελληνικά δεδομένα, προερχόμενο από αντίστοιχα Ευρωπαϊκά και Αμερικανικά μμοντέλα. Το κράτος τις καθιστά αρμόδιες για την αντιμετώπιση ζητημάτων που προκύπτουν από τις συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις της σύγχρονης ζωής, κυρίως με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, σε ευαίσθητες περιοχές της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής, σε τομείς όπου υπάρχει διεγνωσμένη ανεπάρκεια της κλασικής διοίκησης. Διαθέτουν ευρείες αποφασιστικές (κανονιστικές και κυρωτικές) αρμοδιότητες με αντικείμενο τη ρύθμιση ζωτικών και ευαίσθητων τομέων της πολιτικής, οικονομικής και γενικά κοινωνικής ζωής. Αποτελούν κρατικά όργανα που εκφεύγουν όμως του ιεραρχικού ελέγχου ή της εποπτείας της κεντρικής διοίκησης. Για την ακώλυτη διεκπεραίωση του έργου τους, οι Α.Δ.Α. έχουν περιβληθεί καθεστώς ανεξαρτησίας, υπόκεινται μόνο σε δικαστικό έλεγχο νομιμότητας και στελεχώνονται από εξειδικευμένο σε σχέση με τον εποπτευόμενο τομέα προσωπικό. Τα μέλη τους διαθέτουν προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία αντίστοιχη με αυτή των δικαστών.

Με το άρθρο 101Α Σ κατοχυρώθηκε η προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία των μελών των Ανεξάρτητων Αρχών και η διαδικασία εκλογής των μελών τους. Ωστόσο η πρόβλεψη αυτή αναφέρεται μόνο στις πέντε συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές οι οποίες αναγνωρίστηκαν με την αναθεώρηση του 2001. Οι συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές είναι:

- Η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (άρθρο 9<sup>Α</sup> Σ),
- Το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης – ΕΣΡ (άρθρο 15 § 2 Σ),
- Η Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (άρθρο 19α § 2 Σ),
- Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού – ΑΣΕΠ (άρθρο 103 § 7 Σ) και
- Ο Συνήγορος του Πολίτη (άρθρο 103 § 9 Σ).

Εκτός από τις πέντε συνταγματικά προβλεπόμενες Ανεξάρτητες Αρχές, ένας μεγάλος αριθμός τους προβλέπεται και νομοθετικά. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

- Επιτροπή Ανταγωνισμού,
- Η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας,
- Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) η οποία επιβλέπει και ρυθμίζει την τηλεπικοινωνιακή αγορά και την αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών, στα οποία – μεταξύ άλλων – υπάγεται και το Διαδίκτυο,
- Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς
- Συνήγορος του Καταναλωτή.

Λόγω της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια καθώς και των οικονομικών δυσκολιών και της πολιτικής ανασφάλειας υπήρξε μια ραγδαία αύξηση των αιτήσεων – αναφορών των πολιτών προς τις Ανεξάρτητες Αρχές, προκειμένου να αιτηθούν την βοήθεια τους σε υποθέσεις τους. Παρότι οι Ανεξάρτητες Αρχές ιδρύθηκαν πρόσφατα και είχαν σύγχρονες μηχανογραφικές υποδομές, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και δεδομένης της ηλεκτρονικής υποβολής αναφορών-παραπόνων, καθώς και της δυνατότητας ηλεκτρονικής παρακολούθησης της εξέλιξης τους από τον πολίτη, η ανάγκη για την δημιουργία ενός νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος σε αυτές, έγινε επιτακτικότερη.

### **3.2. Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ανεξάρτητης Αρχής**

**Σκοπός** ανάπτυξης του συγκεκριμένου έργου ήταν ο εκσυγχρονισμός και η βελτίωση των μεθόδων ενημέρωσης και εξυπηρέτησης των πολιτών και των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης από την Αρχή. Η καλύτερη οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών της Αρχής, αποσκοπεί στην αποδοτικότερη λειτουργία της και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, τόσο προς τους υπαλλήλους, όσο και προς τους ενδιαφερόμενους Φορείς και Πολίτες.

Το σύστημα που αναπτύχθηκε από τον ανάδοχο του έργου, για την εξυπηρέτηση των αναγκών της Αρχής, χωρίζεται στα ακόλουθα υποσυστήματα:

1. Υποσύστημα Διαχείρισης εγγράφων / αναφορών
2. Υποσύστημα Δυναμικού Διαδικτυακού Ιστοτόπου (website)
3. Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης και Διαχείρισης Προσωπικού
4. Υποσύστημα Μισθοδοσίας

Η ανάδοχος εταιρεία χρησιμοποίησε υποσυστήματα Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου, Διαχείρισης Υποθέσεων-Αναφορών, Διαχείρισης Ροών Εργασίας καθώς και αυτό της Γραμματείας, τα οποία

φιλοξενούνται σε διακριτούς εξυπηρετητές, είναι όμως προσβάσιμα μέσα από ένα ενιαίο σύστημα διεπαφής.

Η πρόσβαση στα υποσυστήματα είναι κεντρικά ελεγχόμενη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε ο χρήστης να «βλέπει» μόνο τα συστήματα που του επιτρέπονται να δει και αντιστοιχούν στα δικαιώματα πρόσβασης, του ρόλου που του έχει ανατεθεί. Επειδή δε όλα αυτά τα υποσυστήματα, χρησιμοποιούν μία Βάση Δεδομένων για τη λειτουργία τους, διαθέτουν ενσωματωμένη τη δυνατότητα επικοινωνίας με αυτήν.

Για τους ενδιαφερόμενους Φορείς και Πολίτες δημιουργήθηκε Διαδικτυακός Τόπος της Αρχής που εκτός από πληροφορίες και ενημέρωση παρέχουν τη δυνατότητα ασφαλούς, αμφίδρομης επικοινωνίας με την Αρχή προκειμένου να διευκολύνεται και να επιταχύνεται η εξυπηρέτηση των υποθέσεών τους.

Για τα στελέχη της Αρχής δημιουργήθηκε εσωτερική διαδικτυακή πύλη η οποία προσφέρει ενιαίο περιβάλλον διεπαφής προς τα διάφορα υποσυστήματα τα οποία αφορούν στην εργασία τους, όπως είναι –μεταξύ άλλων- το Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων και το Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο, το Σύστημα Διαχείρισης Ροής Εργασιών καθώς και εφαρμογές του τμήματος Γραμματειακής Υποστήριξης.

Στο πλαίσιο του έργου, δόθηκαν και χρησιμοποιούνται ειδικά εργαλεία ανάπτυξης εφαρμογών, τα οποία συνεργάζονται και αξιοποιούν στον καλύτερο δυνατό βαθμό, το παρεχόμενο λογισμικό Βάσης Δεδομένων και εξυπηρετητών. Με τα εργαλεία αυτά αναπτύχθηκαν οι κατάλληλες εξειδικευμένες εφαρμογές για την επίλυση των συγκεκριμένων αναγκών της Αρχής (tailor-made, turnkey solutions).

Δημιουργήθηκε υποδομή τηλεργασίας ώστε συγκεκριμένα στελέχη της Αρχής να έχουν πρόσβαση στα προσφερόμενα υποσυστήματα από απόσταση, χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία στις εγκαταστάσεις της Αρχής.

Όλα τα υποσυστήματα βασίζονται σε ανοικτά πρότυπα και τεχνολογίες αιχμής (σε επίπεδο απόδοσης, ασφάλειας, βάθους επένδυσης) ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν τη λειτουργία της Αρχής με τον πλέον σύγχρονο, αποδοτικό και ασφαλή τρόπο.

Πιο συγκεκριμένα:

Το **υποσύστημα Διαχείρισης Αναφορών** υποστηρίζει την διαχείριση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας (αλληλογραφία αιτήσεων-αναφορών και υπηρεσιακών εγγράφων), την ψηφιοποίηση πληροφορίας, το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, την χρέωση των εγγράφων καθώς την έρευνα της αίτησης-αναφοράς και το κύκλο της ροής ενός εγγράφου μέσα στην Αρχή μέχρι την

επίλυση της.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από την Αρχή και υποστηρίζονται από το σύστημα, γίνονται από διακριτούς ρόλους (Πρόεδρος, Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό, Προϊστάμενος Διεύθυνσης Γραμματείας, Προϊστάμενος Τμήματος, Διοικητικοί Υπάλληλοι).

Η Αρχή έχει άμεση πρόσβαση σε όλα τα στατιστικά στοιχεία του συστήματος, αλλά και σε όλες τις διαδικασίες που υποστηρίζονται από το σύστημα.

**Το ολοκληρωμένο σύστημα εξυπηρέτησης πολιτών** που αναφέρεται στο **υποσύστημα διαχείρισης εγγράφων/αναφορών**, υποστηρίζει τις ανάγκες του Τμήματος Γραμματειακής Υποστήριξης, του Γραφείου Πληροφόρησης Πολιτών και του Τηλεφωνικού Κέντρου. Με τη χρήση ενός σύγχρονου συστήματος διαχείρισης εγγράφων, η αδόμητη πληροφορία που υπάρχει σε έναν οργανισμό μπορεί να γίνει διαθέσιμη προς αναζήτηση, ανάκτηση και χρήση, ώστε να μετατραπεί σε γνώση, η οποία παράγει ποσοτικά μετρήσιμη απόδοση, παραγωγικότητα και σαφή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι λειτουργίες του συστήματος καλύπτουν όλο το φάσμα διαχείρισης εγγράφων από την εισαγωγή και το χαρακτηρισμό ενός εγγράφου, την επεξεργασία του κατά τα επιμέρους βήματα, τη διανομή, αρχειοθέτηση, εκτύπωση, αποστολή, αναζήτηση και ανάκτηση του εγγράφου ως την αποτελεσματική διαχείριση των αποθηκευτικών.

Οι αναγκαίες λειτουργίες που υποστηρίζονται από το σύστημα για κάθε εισερχόμενο έγγραφο, είναι:

- Ηλεκτρονική πρωτοκόλληση,
- Σάρωση – ψηφιοποίηση εγγράφων,
- Θεματοποίηση, χρέωση, συσχέτιση εγγράφων
- Χρέωση σε αρμόδιο επιστήμονα για την περαιτέρω διερεύνηση
- Εισαγωγή– συσχέτιση στο σύστημα
- Εκτύπωση με τον αριθμό πρωτοκόλλου ως αποδεικτικό παραλαβής από την Αρχή
- Για τυχόν ταυτοπροσωπία του αιτούντα, κρίνεται αναγκαία η «Ευέλικτη Αναζήτηση», μέσω ορισμού κάποιων πεδίων.

Για την τήρηση στατιστικών δεδομένων, κατά την συμπλήρωση των στοιχείων του αναφερόμενου πολίτη, απαραίτητα χρειάζονται επιπλέον:

- Επιλεγμένες εγγραφές από τον ημερολόγιο ενεργειών υπόθεσης (όσες είναι δημοσιεύσιμες)

- Εμφάνιση συνολικού αριθμού υποθέσεων που έχει υποβάλει ο πολίτης
- Οπτική ένδειξη με αίτημα ανωνυμίας
- Τυποποιημένα κείμενα αναλυτικής ενημέρωσης με δυνατότητα εκτύπωσης (εντός DM).
- Εύκολη καταχώρηση στατιστικών στοιχείων επισκεψιμότητας
- Τρόπος υποβολής της αίτησης - αναφοράς

Επίσης, για την καλύτερη εξυπηρέτηση του γραφείου που εξυπηρετεί τους πολίτες, καθώς και του τηλεφωνικού κέντρου της Αρχής, δημιουργήθηκε ένας Online κατάλογος στελεχών, με τηλέφωνα και email, ο οποίος φέρει ένδειξη, αν κάποιο στέλεχος λείπει σε άδεια, αυτογία ή σύσκεψη-συνεργασία.

Το **Υποσύστημα Δυναμικού Διαδικτυακού Ιστοτόπου (website)** αποτελείται από υποσυστήματα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ενοποιούνται σε ένα ομοιογενές σύνολο, διαφανές προς το χρήστη. Τα περιεχόμενα του Δυναμικού Διαδικτυακού Τόπου (ΔΔΤ) και τα σχετικά υποσυστήματα είναι:

- Ενημερωτικό περιεχόμενο για την Αρχή και το ρόλο της, για την οργάνωση της Αρχής και την πρόσβαση σε αυτή, για νέα και επικαιρότητα της Αρχής.
- Σελίδες πληροφόρησης (που αποτελούνται από δυναμικές σελίδες και διαμορφώνουν ημι-ανεξάρτητους χώρους στο ΔΔΤ).
- Αρχείο εκθέσεων και πορισμάτων – ΑΕΠ,
- Οδηγός προτύπων επίλυσης – ΟΠΕ,
- Ηλεκτρονική εφαρμογή σχέσης με τους φορείς και τους πολίτες (CRM) – ΗΣΠ,
- Συνηθισμένες ερωτήσεις (FAQ) για επίκαιρα προβλήματα επαφής με τη διοίκηση, συνηθισμένες ερωτήσεις (FAQ) για το δικτυακό τόπο, ηλεκτρονικά πολυμεσικά φυλλάδια, στατιστικά.
- Σελίδες αμφίδρομης επικοινωνίας (δυναμικές υπο-εφαρμογές)
- Υποβολή αιτήματος-αναφοράς
- Παρακολούθηση ιστορικού ενεργειών αίτησης - αναφοράς
- Υποβολή ερωτήματος.



- Εφαρμογή Διαχείρισης Διαδικτυακού Περιεχομένου (WCM) (πρόσβαση με κωδικό μόνο από στελέχη της Αρχής).
- Σελίδες παραπομπής και βοήθειας (δυναμικές σελίδες με περιεχόμενο που ενημερώνεται με χρήση της ΕΔΔΠ).
- Σε χρήσιμους συνδέσμους και συναφείς θεσμούς στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Χάρτης του ΔΔΤ.

Όλες οι παραπάνω ενότητες περιεχομένου και τα υποσυστήματα, εντάσσονται νοηματικά, σχεδιαστικά και χρηστικά στην ευρύτερη ομπρέλα της Πύλης του ΔΔΤ.

Το **Υποσύστημα Οικονομικής Διαχείρισης και Διαχείρισης Προσωπικού** περιλαμβάνει τις διαδικασίες που αφορούν το Τμήμα Προσωπικού και το Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης.

Όλα τα μηχανογραφικά δεδομένα που χρειάζονται στο Τμήμα Προσωπικού της Αρχής για λόγους τόσο πληροφόρησης όσο και παρακολούθησης, καθώς και την ισχύουσα νομοθεσία και διαδικασία, θα μπορούν να καταχωρούνται στο σύστημα της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων.

Στο υποσύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, θα καταχωρούνται όλες οι πληροφορίες σχετικά με την οργανωτική δομή του Φορέα, όπως διευθύνσεις, τμήματα, γραφεία, και οι τοποθεσίες τους.

Η σχέση μεταξύ των Εσωτερικών Τμημάτων της Αρχής, θα καθορισθεί μέσω των δομών ιεραρχίας που είναι ενσωματωμένες στο υποσύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι, ο οργανισμός θα έχει τη δυνατότητα να αποτυπώσει και να απεικονίσει την υπάρχουσα οργανωτική δομή.

Η εφαρμογή Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζει τη δημιουργία αρχείων με τα προσόντα, γνώσεις και χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τις παραπάνω θέσεις εργασίας. Το αρχείο ικανοτήτων λειτουργεί ως ένα κοινό αρχείο για τη διαχείριση ικανοτήτων σε όλο τον οργανισμό. Οι ικανότητες συνδέονται με τις θέσεις και εργασίες, και δημιουργείται ένα προφίλ ικανοτήτων για κάθε εργαζόμενο. Έτσι ο οργανισμός μπορεί να συγκρίνει τις ικανότητες που κατέχει ο εργαζόμενος (από την προϋπηρεσία, την εμπειρία, και την εκπαίδευση) με τις απαιτήσεις της θέσης του στον οργανισμό.

Το υποσύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων κρατάει πλήρη ιστορικότητα για τις οργανωτικές δομές του οργανισμού. Η ιεραρχία έχει μια ημερομηνία έναρξης καθώς και μια ημερομηνία λήξης. Το υποσύστημα παρέχει επίσης, αναφορές με τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να αναζητήσει στοιχεία σχετικά με την οργανωτική δομή, όπως μετακινήσεις εργαζομένων, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ανά τμήμα, διεύθυνση, κλπ.

Στην εφαρμογή Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, οι βαθμίδες χρησιμοποιούνται για να δείχνουν το επίπεδο των θέσεων και των εργασιών του οργανισμού, και να ορίσουν τις αποδοχές και παροχές που δικαιούται το στέλεχος ή ο εργαζόμενος στην συγκεκριμένη θέση ή εργασία. Ο οργανισμός μπορεί να συνδέσει τις αποδοχές και παροχές με βαθμίδες. Η εφαρμογή κρατάει πλήρη ιστορικότητα για όλες τις βαθμίδες στο σύστημα και τις συνδέσεις των βαθμίδων με τις αποδοχές και παροχές.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του πληροφοριακού υποσυστήματος, όσον αφορά τις διαδικασίες του Τμήματος Προσωπικού, περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση προσλήψεων - διορισμών
- Στοιχεία Υπαλλήλων – Ατομικός Φάκελος Υπαλλήλου – Υπηρεσιακές Μεταβολές – Στοιχεία Εκπαίδευσης – Στοιχεία Αξιολόγησης Προσωπικού – Προαγωγική Εξέλιξη – Πειθαρχικός Έλεγχος – Άδειες – Διαχείριση Μισθολογικών Στοιχείων
- Υπηρεσιακό Συμβούλιο
- Λύση υπαλληλικής σχέσης εργασίας

Για το **υποσύστημα μισθοδοσίας**, αυτό δηλαδή που ασχολείται με τη διαχείριση της μισθοδοσίας των εργαζομένων της Αρχής, έχει προσφερθεί η ολοκληρωμένη λύση μισθοδοσίας SCAN HRMS. Το προϊόν έχει παραμετροποιηθεί με βάση τις απαιτήσεις της Αρχής.

Η εφαρμογή Διαχείρισης Μισθοδοσίας, διασυνδέεται με το ERP και προσφέρει επίσης τις ακόλουθες δυνατότητες:

- Διαχρονική διαχείριση του προσωπικού της Αρχής
- Πλήρη κάλυψη των αναγκών κοστολόγησης και αυτόματης ενημέρωσης των λογαριασμών Αναλυτικής Λογιστικής
- Παρακολούθηση των Προϋπολογισμών και Απολογισμών του κόστους Μισθοδοσίας
- Παρακολούθηση μισθολογικών κατηγοριών, αυτόματη αλλαγή κλιμακίων και χρονοεπιδόματος
- Παρακολούθηση βαθμών – διαχείριση προαγωγών
- Διαχείριση ποινών - αμοιβών
- Παρακολούθηση ειδικοτήτων, θέσεων και οργανογράμματος

- Παρακολούθηση κέντρων κόστους
- Διαχωρισμός των στοιχείων μισθοδοσίας σε διαφορετικές μισθολογικές περιόδους
- Τακτική μισθοδοσία
- Υπολογισμός κρατήσεων – πληρωμών ασφαλιστικών ταμείων
- Υπερωρίες
- Επιδόματα
- Αναδρομικά

### **Σκοπιμότητα ύπαρξης και οφέλη από την χρήση του συγκεκριμένου πληροφοριακού συστήματος**

Το πληροφοριακό αυτό σύστημα, έχει ως κύριο στόχο του, την κάλυψη των αυξημένων αναγκών της Αρχής. Οι λόγοι που χαρακτήρισαν ως απαραίτητη την δημιουργία του ήταν :

- Η ραγδαία αύξηση των αιτημάτων-αναφορών των πολιτών
- Οι συνεχώς αυξανόμενες τεχνολογικές ανάγκες που προέκυψαν (ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων, δυνατότητα ηλεκτρονικής παρακολούθησης της εξέλιξης τους από τον πολίτη, ψηφιακή υπογραφή κ.α.)

Τα οφέλη που αποκομίζει η Αρχή, από μια τέτοια υλοποίηση, είναι τα ακόλουθα:

- Βελτίωση του βαθμού ενημέρωσης του Πολίτη-Φορέα, αφού θα έχει πρόσβαση σε έγκυρη, ορθά παρουσιαζόμενη νομική και άλλη πληροφορία.
- Βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης του Πολίτη-Φορέα, μέσα από εξελεγμένους μηχανισμούς επικοινωνίας και ανταπόκρισης στα αιτήματά του.
- Δημιουργία γνωσιακής βάσης δεδομένων, με πληροφορίες που αφορούν στην επίλυση προβλημάτων των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση. Η βάση αυτή θα αποτελέσει ισχυρό εργαλείο για τους επιστήμονες της Αρχής αλλά και για τους ενδιαφερόμενους φορείς.
- Δυνατότητα επικοινωνίας με την Αρχή ανθρώπων διαφορετικών εθνοτήτων και γλωσσικών ιδιωμάτων, μέσα από την πολυγλωσσική υποστήριξη που προβλέπεται για τους Διαδικτυακούς Τόπους.
- Βελτίωση του έργου των Διοικητικών Υπηρεσιών της Αρχής, μέσα από εξελεγμένα

λογισμικά και εφαρμογές.

- Παροχή εργαλείων προς το επιστημονικό και το ευρύτερο νομικό προσωπικό, ώστε η ανάθεση των υποθέσεων και η μετέπειτα εξέλιξή τους, να γίνονται σε όσο το δυνατόν μικρότερο χρόνο.
- Κεντρική διαχείριση και πρόσβαση των υποσυστημάτων μέσα από ένα ενιαίο Διαδικτυακό περιβάλλον (Web based).
- Αναβάθμιση της Αρχής σε επίπεδο τεχνολογικής υποδομής και τεχνογνωσίας.

### **3.3. Επιλογή μοντέλου αξιολόγησης**

Για την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, θα πρέπει να προσδιοριστεί ένα μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο θα παρουσιάζει την πιο σαφή εικόνα, για την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τους πολίτες, κατά την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής.

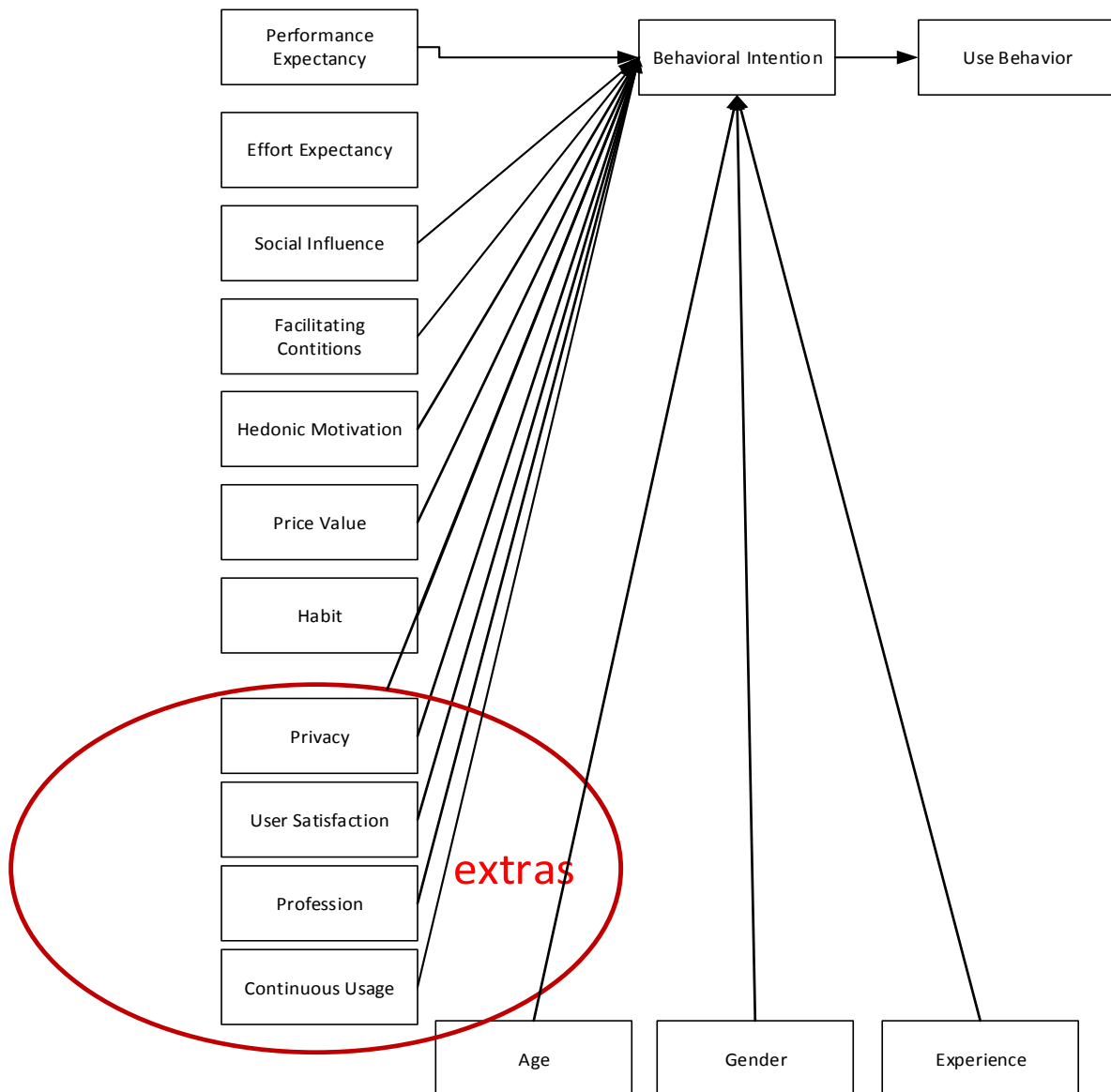
Δεδομένου ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των χρηστών, η επιρροή τους από το φιλικό ή συγγενικό περιβάλλον τους, η κουλτούρα τους, οι συνήθειές τους καθώς και η ικανότητα που διαθέτουν για την χρησιμοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών επηρεάζουν τη στάση τους ως προς τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η επέκταση του μοντέλου UTAUT, δηλαδή το μοντέλο UTAUT 2, εμφανίζεται να καλύπτει τους περισσότερους παράγοντες που βοηθούν στη σωστή αξιολόγηση του συγκεκριμένου ιστότοπου. Όμως επειδή θεωρούνται σημαντικά και κάποια άλλα κριτήρια για την έκβαση των αποτελεσμάτων και την αποδοτικότερη αξιολόγηση του έργου συνολικά, κρίνεται απαραίτητο να προστεθούν στο προς επιλογή μοντέλο αξιολόγησης. Τα κριτήρια αυτά, όπως παρουσιάζονται και στο παρακάτω σχήμα, έχουν ως εξής [78]:

- Ασφάλεια - Ιδιωτικότητα (privacy): Οι πληροφορίες - δεδομένα της ιδιωτικής ζωής αναφέρονται στην εξελισσόμενη σχέση μεταξύ της τεχνολογίας και το νόμιμο δικαίωμα για την προστασία της ιδιωτικής ζωής, κατά τη συλλογή και την ανταλλαγή δεδομένων. Η ανάγκη της ηλεκτρονικής οργάνωσης του κράτους έχει ως συνέπεια την αυξημένη ζήτηση των προσωπικών πληροφοριών των πολιτών. Οι ανησυχίες για την προστασία προσωπικών δεδομένων υπάρχουν, όπου υπάρχουν μοναδικά αναγνωρίσιμα δεδομένα που αφορούν το πρόσωπο ή τα πρόσωπα και που συλλέγονται και αποθηκεύονται σε ψηφιακή μορφή ή με άλλο τρόπο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτές οι ανησυχίες σχετίζονται με το πώς τα δεδομένα αυτά συλλέγονται, αποθηκεύονται, τροποποιούνται, διαβιβάζονται, διατίθενται και συνδέονται. Σε άλλες περιπτώσεις, το ζήτημα είναι ποιος μπορεί να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες αυτές. Άλλα θέματα που προκύπτουν περιλαμβάνουν το δικαίωμα ιδιοκτησίας

ατόμου σε δεδομένα σχετικά με αυτό, ή / και το δικαίωμα εμφάνισης, επιβεβαίωσης, καταστροφής ή και προσβολής προσβάλει την εν λόγω πληροφορία. Σχετικά με την προστασία προσωπικών δεδομένων υπάρχει ειδικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο.

- Ικανοποίηση χρηστών (User satisfaction): Μια καλή υπηρεσία προσφέρει τη δυνατότητα στους χρήστες να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Ζητώντας από τους χρήστες να απαντήσουν, στο κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι από μία υπηρεσία μπορεί να παρέχει ένα μέτρο όλων των μερών που συμβάλλουν στη συνολική εμπειρία του χρήστη, όπως η ευκολία χρήσης, η πλοήγηση και ο σχεδιασμός.
- Εργασία (Profession): Μέσω του συγκεκριμένου παράγοντα μπορεί να διευκρινιστεί το είδος των χρηστών που είναι πιο φιλικό με την εφαρμογή π.χ. δημόσιοι υπάλληλοι, καθώς επίσης να διαχωριστούν οι χρήστες που έχουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο εξαιτίας του επαγγέλματός τους και μπορούν να θεωρήσουν περισσότερο απαραίτητη την υπηρεσία γι' αυτούς.
- Μελλοντική χρήση (Continuous usage): Ο παράγοντας αυτός βοηθάει να εξεταστεί αν οι χρήστες είναι πρόθυμοι να αξιοποιήσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε μελλοντικό χρόνο.

Το φύλο, η ηλικία και η εμπειρία είναι οι παράγοντες οι οποίοι έχουν το ρόλο του ρυθμιστή και ήδη εμπεριέχονται, στο μοντέλο UTAUT 2.



Εικόνα 14: Προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης

### 3.4. Αξιολόγηση έργου με βάση το προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης

#### 3.4.1. Μεθοδολογία έρευνας

Μια επιστημονική έρευνα μπορεί να διακριθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις ποσοτικές και τις ποιοτικές.

*Ποσοτική έρευνα:* Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Καθώς ο ερευνητής δεν είναι δυνατό να μελετήσει κάθε άτομο στον υπό μελέτη πληθυσμό, επιλέγει

αναγκαστικά ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού αυτού. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων. [79]

*Ποιοτική έρευνα:* Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχο της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων. [79]

Συνήθως η μελέτη ενός φαινομένου ξεκινάει από ποιοτικές έρευνες που καθορίζουν ορισμένες πτυχές του και στη συνέχεια γίνονται ποσοτικές έρευνες και μετρήσεις με τις οποίες καθορίζεται το πόσο σημαντικό ρόλο (πτυχή) παίζει κάθε παράγοντας που έχει εντοπιστεί. Μια ποσοτική έρευνα μπορεί να οδηγήσει σε μια καινούργια ποιοτική για να δοθούν νέες απαντήσεις, να εντοπιστούν καινούργιες κρίσιμες σχέσεις και συσχετίσεις, οι οποίες, με τη σειρά τους, θα γίνουν το αντικείμενο μέτρησης κ.ο.κ., ώσπου να υπάρξει μια ικανοποιητική και, χωρίς εμφανείς αντιφάσεις, εικόνα του φαινομένου.

Στη μελέτη που ακολουθεί, για την επίτευξη του στόχου, εφαρμόζεται η μέθοδος συμπλήρωσης ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

Για τη διαμόρφωση του απαραίτητου για την έρευνα δείγματος, ζητήθηκε από τους διαχειριστές της Ανεξάρτητης Αρχής να αναρτήσουν στον ιστότοπο της Αρχής για τρεις (3) ημέρες το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, ζητώντας από τους πολίτες – χρήστες προαιρετικά να το συμπληρώσουν.

Τα άτομα που συμμετέχουν απαντούν ανώνυμα, απρόσωπα και εύκολα, δεδομένου ότι στο ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν οι τύποι ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής, για την γρήγορη και εύκολη συμπλήρωσή του. Για τις απαντήσεις επιλέχθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert ( 1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Μέτρια, 4. Πολύ και 5. Πάρα πολύ). Με την κλίμακα αυτή ο ερωτώμενος δηλώνει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σχετικά με τις ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε μέσω δωρεάν διαδικτυακού λογισμικού, ειδικού για τη δρομολόγηση, συμπλήρωση και παρακολούθηση online φορμών – ερωτηματολογίων ([www.jotforms.com](http://www.jotforms.com)). Το συγκεκριμένο λογισμικό, ύστερα από την υποβολή των στοιχείων

(submit) από τους χρήστες, αποθηκεύει τις πληροφορίες που έχει συλλέξει σε ειδική βάση δεδομένων τα οποία και επεξεργάζονται από τον ερευνητή - συλλέκτη.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα ατομικά στοιχεία του χρήστη που σχετίζονται με τους παράγοντες του φύλου, της ηλικίας και του επαγγέλματος, καθώς και τριών επιπλέον ερωτήσεων σχετικών με το αρχικό θέμα. Το δεύτερο και εξίσου σημαντικό τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις γενικές ερωτήσεις που αναφέρονται στους παράγοντες του εφαρμοσμένου, για την αξιολόγηση, μοντέλου και οι οποίες παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες [1-11], βάσει των επιμέρους παραγόντων:

### Performance Expectancy

Αναμενόμενη – προσδοκώμενη απόδοση: Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η χρήση του συστήματος θα τον βοηθήσει να επιτύχει κέρδη στην εργασία του.

Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Πιστεύετε ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής συμβάλουν στην εξοικονόμηση του χρόνου σας;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
2. Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υποβολή αναφοράς-αιτήματος προς την Αρχή, καθώς και η παρακολούθησή της ηλεκτρονικά, σας διευκολύνει έτσι ώστε να μην σπαταλάτε τον χρόνο σας;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της που προσφέρονται στους πολίτες;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
4. Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας βοηθάει να διεκπεραιώσετε τις υποχρεώσεις σας συντομότερα;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
5. Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής είναι χρήσιμη και δεν επιβαρύνει σημαντικά την καθημερινή ζωή σας;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5

**Πίνακας 1 :** Performance Expectancy

### Effort Expectancy

Αναμενόμενη – προσδοκώμενη προσπάθεια: Ο βαθμός ευκολίας που σχετίζεται με τη χρήση του συστήματος.

Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Πόσο εύκολη στη χρήση της βρήκατε την ιστοσελίδα της Αρχής;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
2. Πόσο κατανοητή θεωρείτε ότι είναι αυτή η ιστοσελίδα;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5



3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής, είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε χρήστη;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα αυτή είναι οργανωμένη;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
5. Πόσο πλήρεις είναι οι πληροφορίες που δίνονται για την συμπλήρωση των πεδίων κατά την υποβολή αναφοράς-αίτησης;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5

**Πίνακας 2 : Effort Expectancy**

### Social Influence

Κοινωνική επιρροή: Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι οι άλλοι, θεωρούν σημαντικό, ότι αυτός θα πρέπει να χρησιμοποιεί το νέο σύστημα.

Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή, πόσο πιθανό θεωρείτε ότι αυτό προσδίδει κύρος στην προσωπικότητά σας;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
2. Πόσο πιθανό θα ήταν να συστήνατε σε κάποιο άτομο του συγγενικού ή φιλικού σας περιβάλλοντος τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
3. Πόσο σημαντική θεωρούν την χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών γενικά, οι άνθρωποι που της επηρεάζουν;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5

**Πίνακας 3 : Social Influence**

### Facilitating Conditions

Συνθήκες Διευκόλυνσης: Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι υπάρχει μια οργανωτική και τεχνική υποδομή για την υποστήριξη της χρήσης του συστήματος.

Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής με τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της, διευκολύνει τη ζωή του πολίτη;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
2. Πόσο ακριβείς θεωρείτε ότι είναι οι πληροφορίες που εμφανίζονται σε αυτό;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
3. Πόσο συμβατές θεωρείτε τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες με τις μέχρι τώρα τεχνολογίες που χρησιμοποιείτε;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5

**Πίνακας 4 : Facilitating Conditions**

## Price Value

Τιμολόγηση της αξίας: Μέθοδος τιμολόγησης βάσει της αντιλαμβανόμενης αξίας του νέου συστήματος που προορίζεται για τους πελάτες.

Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Σε τι βαθμό θεωρείτε, ότι ο πολίτης χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής, μειώνει τα έξοδα του;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
2. Πόσο πιθανό θεωρείτε οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής να ανταποκρίνονται στο κόστος τους;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5

**Πίνακας 5 :** Price Value

## Hedonic Motivation

Ηδονικό κίνητρο: Υφίσταται εφόσον προκύπτει απόλαυση ή ευτυχία από τη χρήση μιας τεχνολογίας. Μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας.

Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Πόσο ευχάριστο είναι το περιβάλλον της πλοήγησης στην ιστοσελίδα της Αρχής;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
2. Πόσο ικανοποίηση αισθάνεστε με την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5

**Πίνακας 6:** Hedonic Motivation

## Habit

Συνήθεια: Ο βαθμός επιρροής της συνήθειας μέσα από τη συμπεριφορική πρόθεση.

Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Πόσο οικεία αισθάνεστε κατά την πλοήγηση σας στην ιστοσελίδα της Αρχής;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
2. Πόσο κοντά στις συνήθειες σας θεωρείτε το περιβάλλον των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5
3. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής, μέσω της κινητής συσκευής σας;	Venkateshetal 2012	1 2 3 4 5

**Πίνακας 7 :** Habit

## Extra – User Satisfaction

<b>Question</b>	<b>Author</b>	<b>Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ</b>
1. Πόσο θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται η ιστοσελίδα της Αρχής στις προσδοκίες σας;		1 2 3 4 5
2. Πόσο πιστεύετε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας ωφέλησε;		1 2 3 4 5
3. Πόσο άμεσα θεωρείτε ότι εξυπηρετηθήκατε στο ηλεκτρονικό αίτημά σας από τις υπηρεσίες της Αρχής;		1 2 3 4 5
4. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;		1 2 3 4 5

**Πίνακας 8 : User Satisfaction**

## Extra - Privacy

<b>Question</b>	<b>Author</b>	<b>Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ</b>
1. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι μπορεί να παραβιάζονται τα προσωπικά σας δεδομένα κατά την ηλεκτρονική υποβολή αίτησης – αναφοράς προς την Αρχή;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
2. Πόσο ασφαλείς αισθάνεστε με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Αρχή θεωρεί σημαντικά τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είστε περισσότερο επιρρεπής, σε παραβίαση προσωπικών δεδομένων, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα δεδομένα που συμπληρώσατε στην ιστοσελίδα της Αρχής, θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το λόγο τον οποίο υποβλήθηκαν;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5

**Πίνακας 9 : Privacy**

## Extra - Profession

<b>Question</b>	<b>Author</b>	<b>Ελεύθερος επαγγελματίας - Δημόσιος υπάλληλος - Ιδιωτικός Υπάλληλος – Άνεργος – Συνταξιούχος - Άλλο</b>
1. Επάγγελμα		(Επιλογή)

**Πίνακας 10 : Profession**

## Extra – Continuous Usage

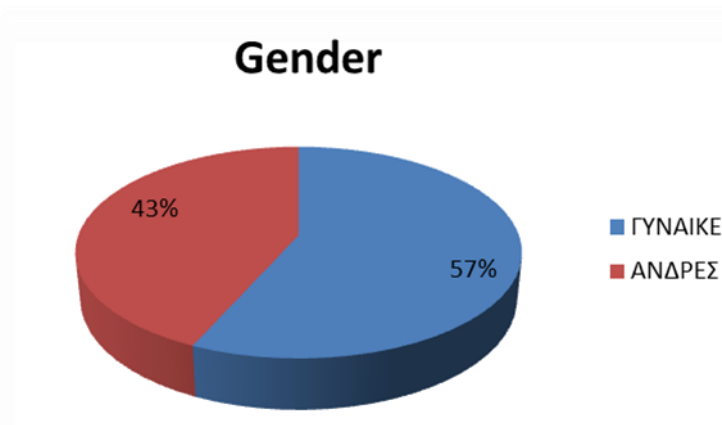
Question	Author	Καθόλου-Λίγο -Μέτρια –Πολύ- Πάρα πολύ
1. Πόσο πιθανό είναι να επισκεφτείτε στο μέλλον ξανά το site της Αρχής;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
2. Πόσο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσετε στο μέλλον ξανά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
3. Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να επισκεφτούν το site της Αρχής;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
4. Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρήση της συγκεκριμένης ιστοσελίδας της Αρχής, θα μπορούσε να βοηθήσει στην καλύτερη οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, ανάμεσα στον πολίτη και τη δημόσια διοίκηση;	Dongetal., 2013	1 2 3 4 5

Πίνακας 11 : Continuous Usage

### 3.4.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

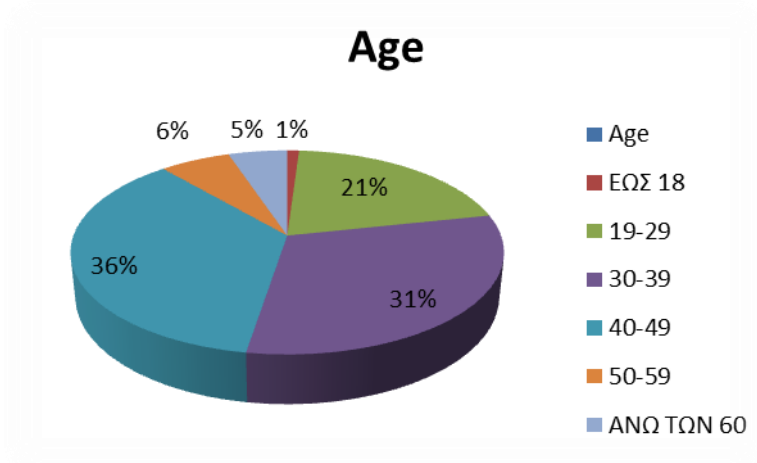
Τα αποτελέσματα της έρευνας από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ανά ερώτηση είναι τα παρακάτω:

Το ερωτηματολόγιο, κατά την διάρκεια που αναρτήθηκε στον ιστότοπο, συμπληρώθηκε από 97 πολίτες. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και τα ατομικά στοιχεία των χρηστών, το 57% ήταν γυναίκες και το 43% άνδρες. Η διαφορά στα ποσοστά είναι σχετικά μικρή οπότε η εικόνα για την υπηρεσία της Ανεξάρτητης Αρχής είναι γενική και δεν ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένη ομάδα χρηστών.

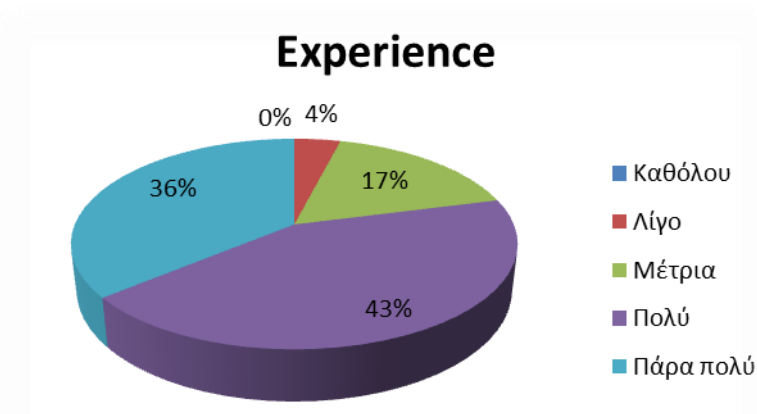


Εικόνα 15: Φύλο

Ο παράγοντας «ηλικία», όπως προαναφέρθηκε, είναι ένα βοηθητικό στοιχείο της έρευνας και βοηθά στην καλύτερη κατανόηση και παρουσίαση των πληροφοριών. Πιο αναλυτικά, μας δείχνει ότι από το σύνολο των 97 ερωτηθέντων, οι ηλικίες που εμφανίζουν την όλη προαναφερθείσα θετική εικόνα για την υπηρεσία της Ανεξάρτητης Αρχής, είναι ανάμεσα 19 – 49 με ποσοστά 21%, 31% και 36 % αντίστοιχα. Τα ποσοστά αυτά, αν τα συσχετίσουμε και με τα ποσοστά της «εμπειρίας» που απεικονίζεται παρακάτω, καταλαβαίνουμε ότι και η εμπειρία είναι «πολύ» μεγάλη με τις ηλικίες αυτές.

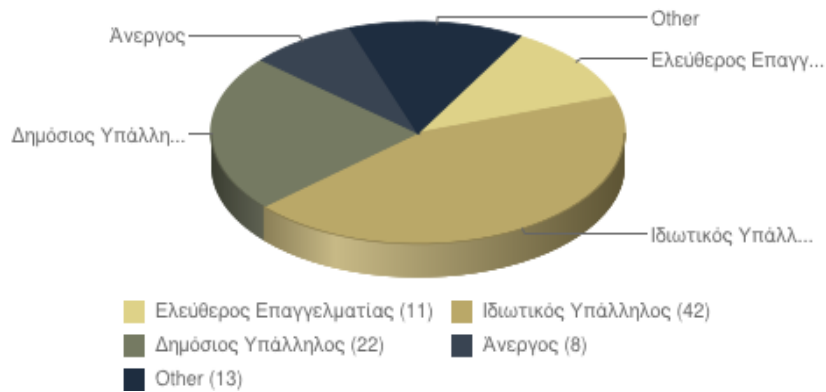


**Εικόνα 16:** Ηλικία



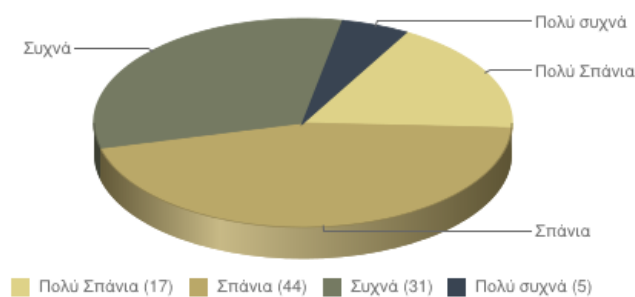
**Εικόνα 17:** Εμπειρία

Από τους ερωτηθέντες πολίτες – χρήστες, οι 11 ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες, οι 22 υπάλληλοι σε κάποιο δημόσιο φορέα, οι 42 ιδιωτικοί υπάλληλοι, οι 8 άνεργοι και οι υπόλοιποι 13 ήταν μαθητές, φοιτητές και συνταξιούχοι.



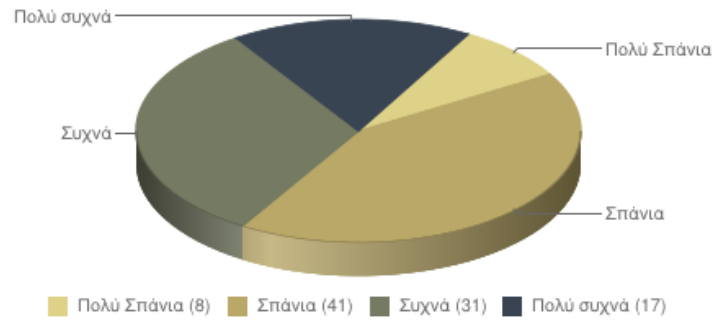
**Εικόνα 18:** Επάγγελμα

Στην ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες, αν επισκέπτονται συχνά ιστοσελίδες Ανεξάρτητων Αρχών, οι 36 από αυτούς απάντησαν «συχνά» και «πολύ συχνά», 44 απάντησαν ότι «σπάνια» εισέρχονται στους συγκεκριμένους ιστοχώρους και 17 απάντησαν ότι «πολύ σπάνια» κάνουν χρήση (εικόνα 19).



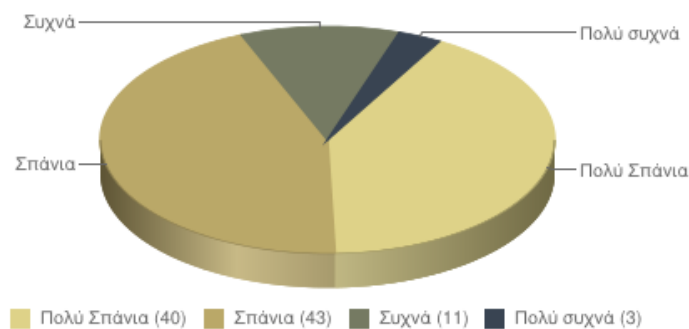
**Εικόνα 19:** Πόσο συχνά επισκέπτεστε ιστοσελίδες Ανεξάρτητων Αρχών;

Στην πιο γενική από την προηγούμενη ερώτηση, σχετικά με τη συχνότητα επίσκεψης των χρηστών σε ιστοσελίδες δημόσιων φορέων, όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα, οι χρήστες δείχνουν να τις επισκέπτονται πιο «συχνά» αλλά και πάλι, υπάρχει μεγάλο ποσοστό που «σπάνια» χρησιμοποιούν ιστοσελίδες για τη χρήση τέτοιου είδους παρεχόμενων υπηρεσιών.



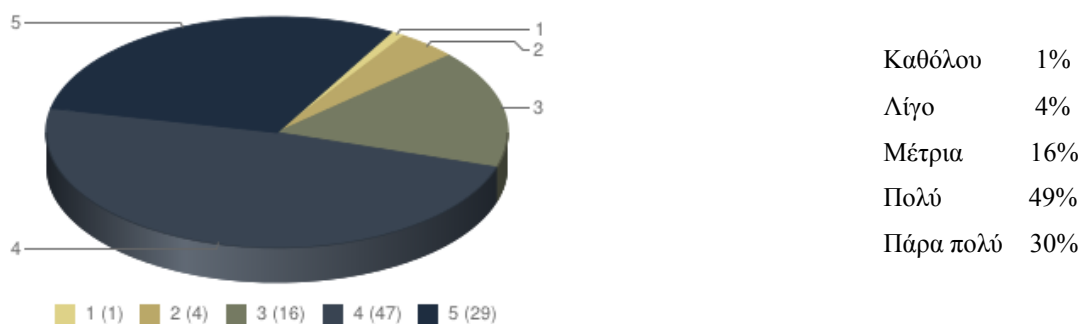
**Εικόνα 20:** Πόσο συχνά επισκέπτεστε ιστοσελίδες δημόσιων φορέων;

Σχετικά με τη ιστοσελίδα της συγκεκριμένης Ανεξάρτητης Αρχής και την ερώτηση σχετικά με τη συχνότητα που η χρήστες την επισκέπτονται, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των πολιτών απάντησαν ότι δεν επισκέπτονται συχνά το site της Αρχής ή, όπως δηλώνουν οι 43 από τους 97, αυτό συμβαίνει «σπάνια».



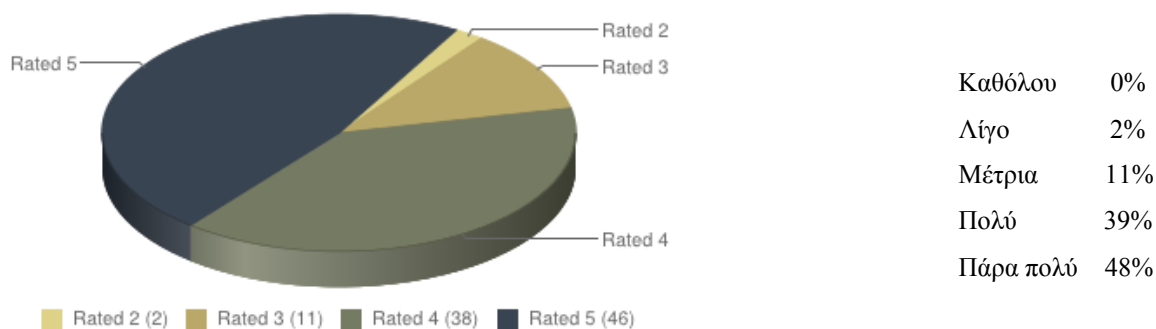
**Εικόνα 21:** Πόσο συχνά επισκέπτεστε το συγκεκριμένο δικτυακό τόπο της Αρχής;

Πάνω από τα 2/3 του συνόλου, περίπου 79% των ερωτηθέντων, δηλώνουν ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής συμβάλλουν «πολύ» έως «πέρα πολύ» στην εξοικονόμηση του χρόνου των τελικών χρηστών του συστήματος.



**Εικόνα 22:** Πιστεύετε ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής συμβάλλουν στην εξοικονόμηση του χρόνου σας;

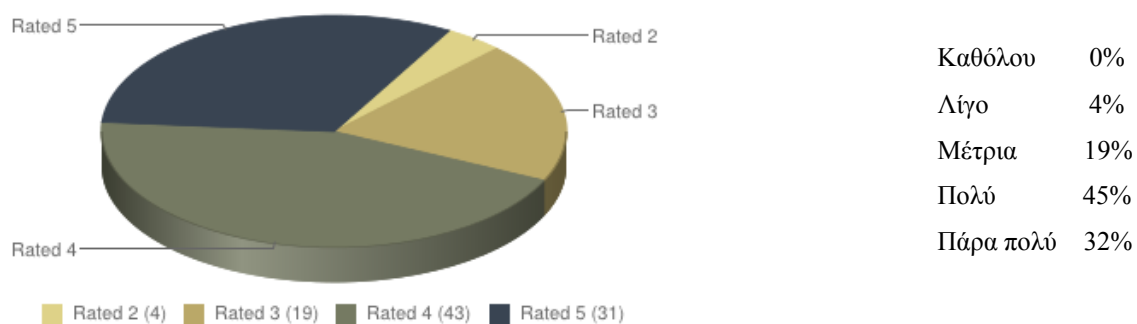
Πιο συγκεκριμένα η υποβολή αναφοράς – αιτήματος προς την Ανεξάρτητη Αρχή, καθώς και η παρακολούθησή της ηλεκτρονικά, δείχνει, σύμφωνα με το κοινό, να αποτελεί σημαντικό παράγοντα (που φτάνει έως και το 48% των ερωτηθέντων) στην εξοικονόμηση του χρόνου.



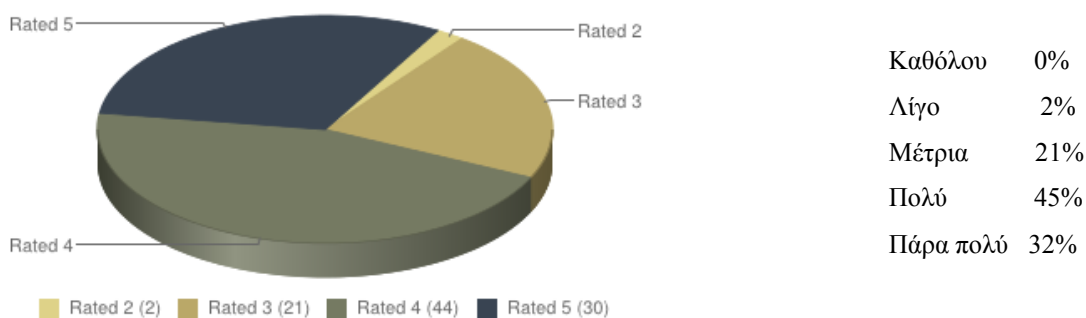
**Εικόνα 23:** Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υποβολή αναφοράς-αιτήματος προς την Αρχή, καθώς και η παρακολούθησή της ηλεκτρονικά, σας διευκολύνει έτσι ώστε να μην σπαταλάτε τον χρόνο σας;

Ταυτόχρονα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, εκτός από τη «σπατάλη του χρόνου», οι Ανεξάρτητες Αρχές βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες, καθώς μόνο το 4% θεωρεί ότι συμβάλλει ελάχιστα σε αντίθεση με το 32% που εμφανίζει μια θετική στάση σε αυτό (εικόνα 24). Επίσης στα ίδια περίπου ποσοστά, οι χρήστες θεωρούν ότι η Ανεξάρτητη Αρχή προσφέρει τη δυνατότητα στο κοινό να διεκπεραιώνουν σε συντομότερο χρονικό διάστημα τις υποχρεώσεις τους (εικόνα 25).



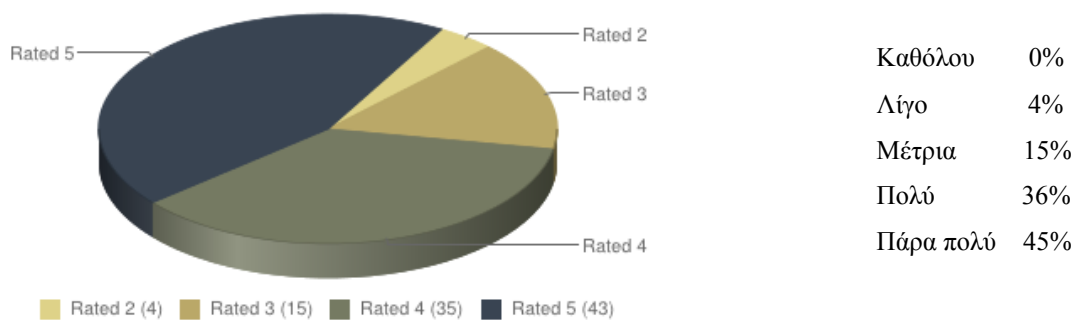


**Εικόνα 24:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της που προσφέρονται στους πολίτες;



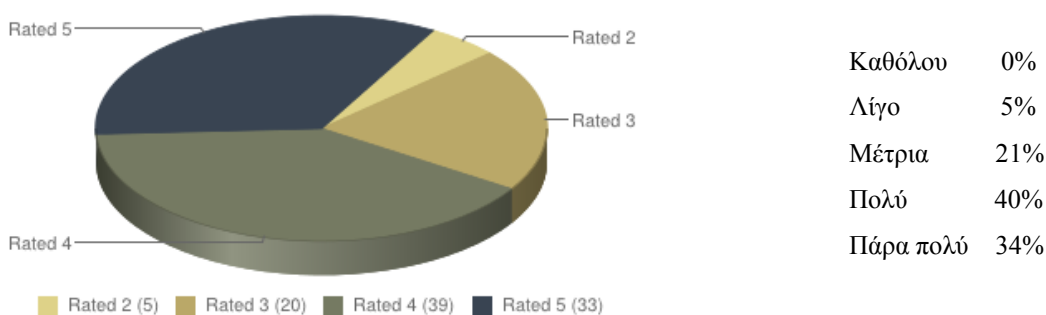
**Εικόνα 25:** Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας βοηθάει να διεκπεραιώσετε τις υποχρεώσεις σας συντομότερα;

Ακόμα πιο θετική στάση, δείχνουν να παρουσιάζουν οι χρήστες σχετικά με τη χρησιμότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής που φθάνει το 45%, ενώ είναι ελάχιστοι εκείνοι που πιστεύουν ότι η ύπαρξή της δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική προς το κοινό που απευθύνεται (εικόνα 26).



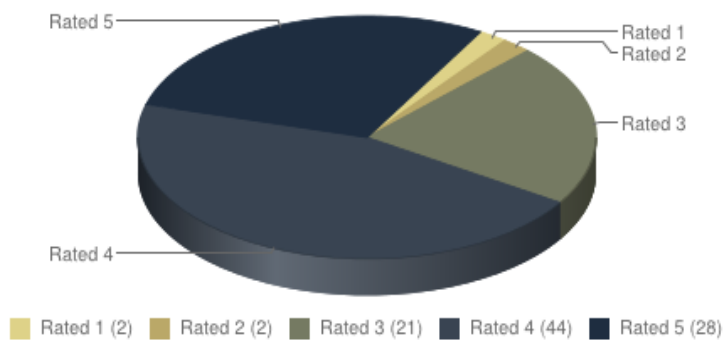
**Εικόνα 26:** Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής είναι χρήσιμη και δεν επιβαρύνει σημαντικά την καθημερινή ζωή σας;

Σχετικά με την έννοια της «ευκολίας στην χρήση» οι χρήστες κυμαίνονται στα ίδια περίπου υψηλά επίπεδα με το 34% των ερωτηθέντων να απαντά ότι η σελίδα της Αρχής είναι εύκολη στη χρήση (εικόνα 27).



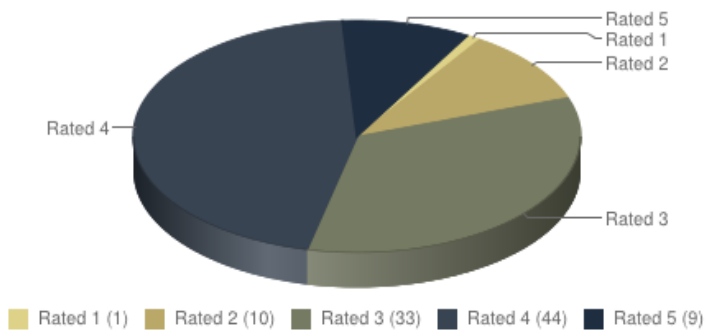
**Εικόνα 27:** Πόσο εύκολη στη χρήση της βρήκατε την ιστοσελίδα της Αρχής;

Από την άλλη μεριά, τα ποσοστά των χρηστών για το πόσο τελικά η σελίδα είναι κατανοητή και για το αν τελικά προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε χρήστη το παραπάνω ποσοστό μειώνεται (εικόνες 28 & 29), παρόλα αυτά όμως υπερτερούν έναντι αυτών που απαντούν «λίγο» ή «καθόλου». Τα ίδια περίπου ποσοστά, εμφανίζει και η ερώτηση που σχετίζεται με την οργάνωση της ιστοσελίδας.



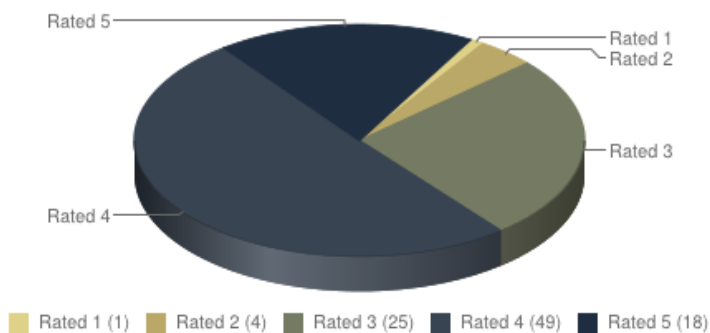
Καθόλου	2%
Λίγο	2%
Μέτρια	22%
Πολύ	45%
Πάρα πολύ	29%

**Εικόνα 28:** Πόσο κατανοητή θεωρείτε ότι είναι αυτή η ιστοσελίδα;



Καθόλου	1%
Λίγο	10%
Μέτρια	34%
Πολύ	45%
Πάρα πολύ	10%

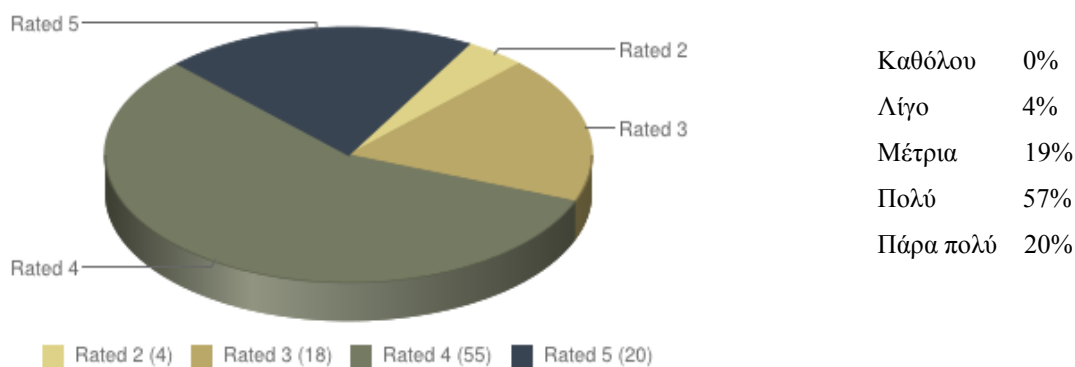
**Εικόνα 29:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής, είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε χρήστη;



Καθόλου	1%
Λίγο	4%
Μέτρια	26%
Πολύ	51%
Πάρα πολύ	18%

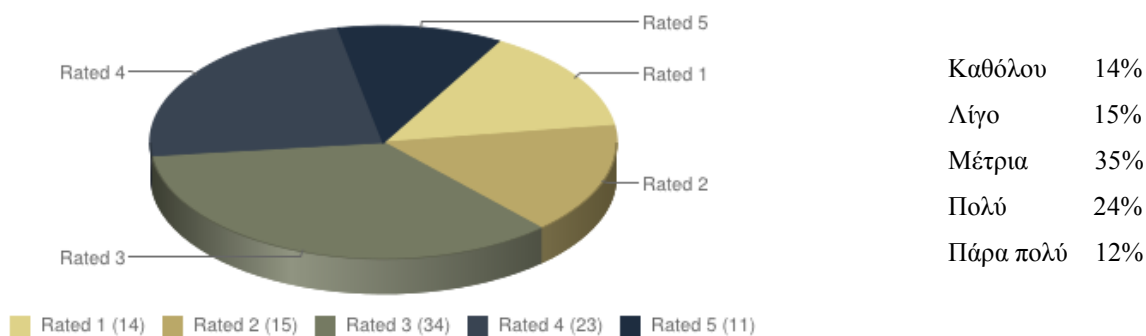
**Εικόνα 30:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα αυτή είναι οργανωμένη;

Σύμφωνα, επίσης με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι πληροφορίες που παρέχονται για τη συμπλήρωση των πεδίων κατά την υποβολή της αναφοράς - αίτησης είναι κατά 57% «πολύ» πλήρεις προς το κοινό που απευθύνονται (εικόνα 31). Αυτό σημαίνει, ότι αισθάνονται πως οι υπηρεσίες της Αρχής ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.



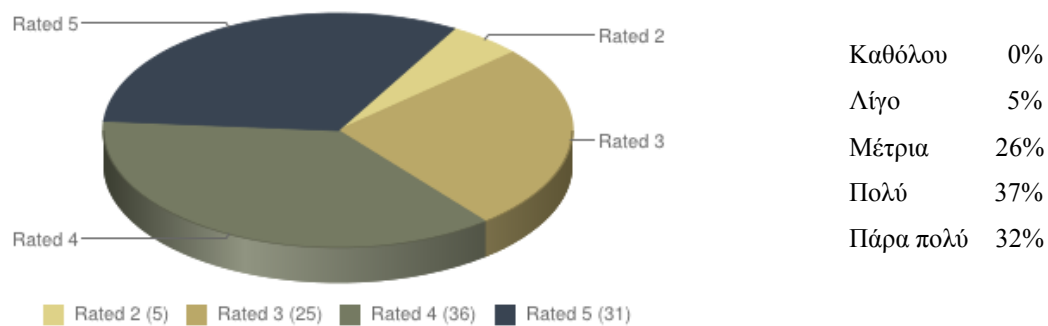
**Εικόνα 31:** Πόσο πλήρεις είναι οι πληροφορίες που δίνονται για την συμπλήρωση των πεδίων κατά την υποβολή αναφοράς-αίτησης;

Οι πολίτες, δεν θεωρούν ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής τους προσδίδει κύρος στην προσωπικότητά τους και απαντούν «μέτρια». Μόνο 1 στους 3 (12% «πάρα πολύ» και 24% «πολύ») έχει αυτή την άποψη ενώ το 29% θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει «λίγο» έως «καθόλου».



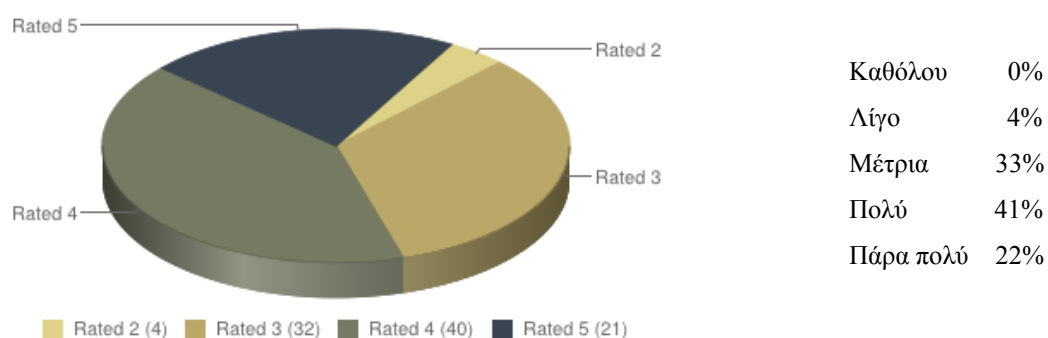
**Εικόνα 32:** Χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή, πόσο πιθανό θεωρείτε ότι αυτό προσδίδει κύρος στην προσωπικότητά σας;

Αντίθετα βέβαια, στην παραπάνω άποψη, οι χρήστες δείχνουν να μην εναντιώνονται στην πρόθεση να συστήσουν και σε κάποιο άλλο άτομο, του οικείου τους περιβάλλοντος, τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.



**Εικόνα 33:** Πόσο πιθανό θα ήταν να συστήνατε σε κάποιο άτομο του συγγενικού ή φιλικού σας περιβάλλοντος τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;

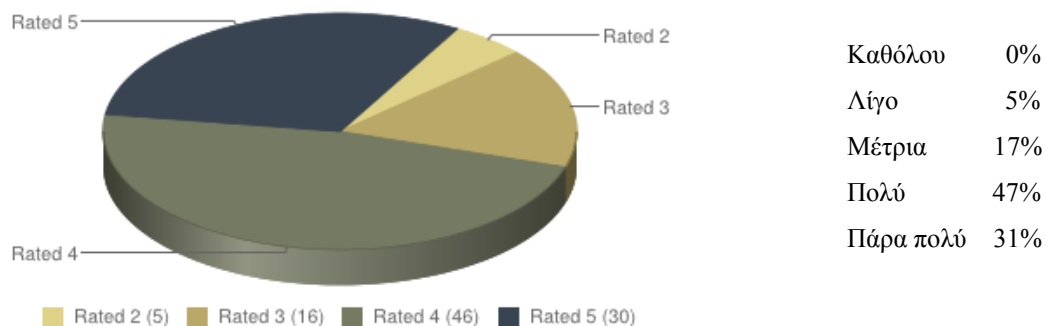
Οι ίδιοι αναφέρουν ότι και οι οικείοι τους, και πιο συγκεκριμένα οι άνθρωποι που τους επηρεάζουν, θεωρούν σημαντική την χρησιμοποίηση αυτού του είδους των υπηρεσιών σε ποσοστό περίπου 63% (41% πολύ και 22% «πάρα πολύ»).



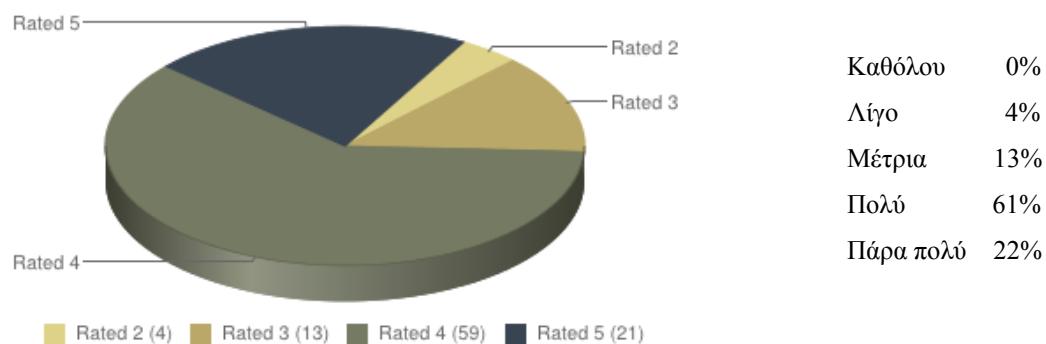
**Εικόνα 34:** Πόσο σημαντική θεωρούν τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών γενικά, οι άνθρωποι που σας επηρεάζουν;

Σε ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό, οι χρήστες του ερωτηματολογίου, κατά την επίσκεψή τους στη σελίδα της Αρχής, διαπιστώνουν ότι οι προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες διευκολύνουν

«πολύ» έως «πάρα πολύ» τη ζωή του πολίτη σε ποσοστό που φθάνει το 78% σε σύνολο (εικόνα 35) και ταυτόχρονα το 83% θεωρεί και ακριβές το παρεχόμενο πληροφοριακό υλικό τους (εικόνα 36).

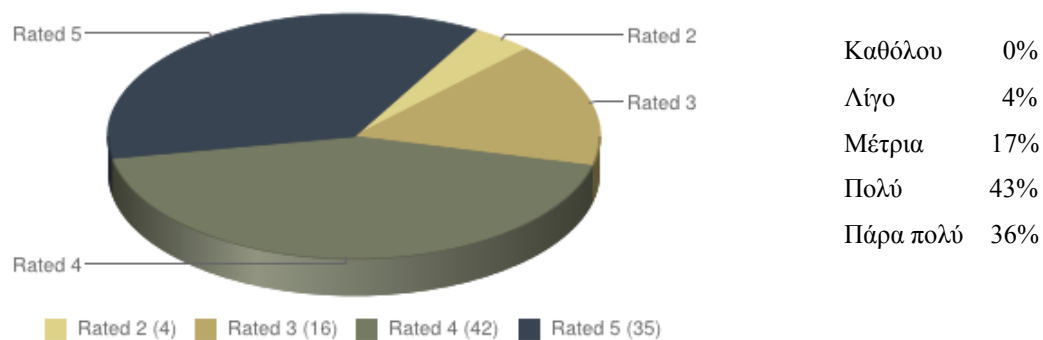


**Εικόνα 35:** Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής με τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της, διευκολύνει τη ζωή του πολίτη;

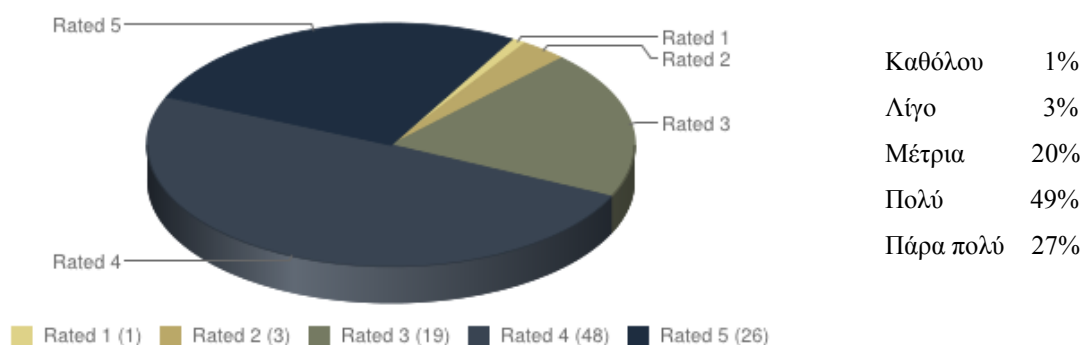


**Εικόνα 36:** Πόσο ακριβείς θεωρείτε ότι είναι οι πληροφορίες που εμφανίζονται σε αυτό;

Εξίσου σημαντικό είναι και το ποσοστό των ερωτηθέντων που θεωρεί επαρκείς τις γνώσεις που διαθέτει για τη χρήση των προσφερόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής (εικόνα 37) και επίσης, σύμφωνα με την πλειοψηφία, οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί είναι συμβατές με αυτές τις υπηρεσίες (εικόνα 38).

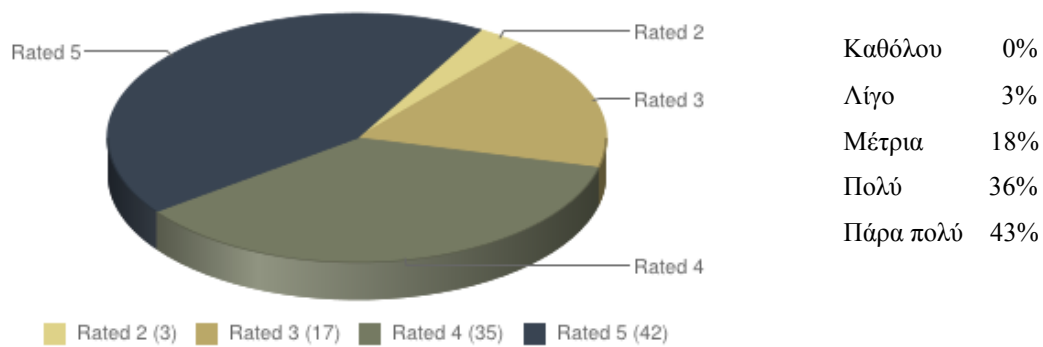


**Εικόνα 37:** Πόσο επαρκείς θεωρείτε τις γνώσεις σας για την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών;

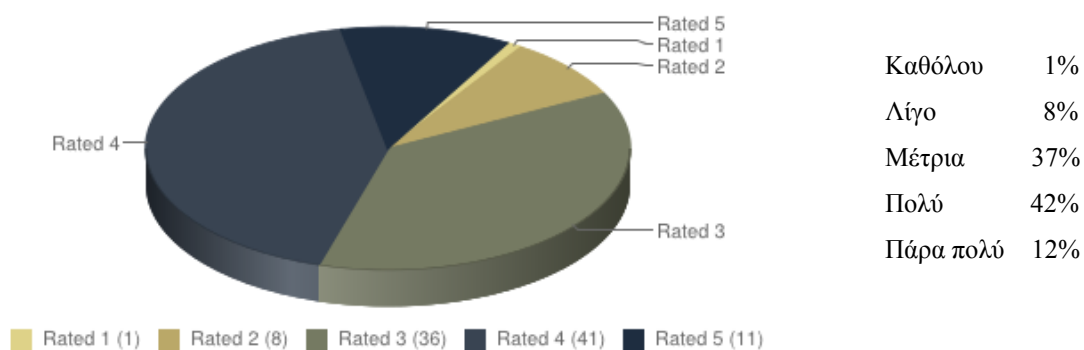


**Εικόνα 38:** Πόσο συμβατές θεωρείτε τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες με τις μέχρι τώρα τεχνολογίες που χρησιμοποιείτε;

Στο ερωτηματολόγιο, οι πολίτες επίσης κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που ήταν σχετικές με τη σελίδα της αρχής και την έννοια του «κόστους». Παρόλο που μόλις το 12% των ερωτηθέντων (εικόνα 40) πιστεύει ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής ανταποκρίνονται «πάρα πολύ» στο κόστος τους, το 43% με την ίδια απάντηση (εικόνα 39) θεωρούν ότι σε προσωπικό επίπεδο μειώνονται τα έξοδά τους. Γενικά, όμως, και στις δύο περιπτώσεις, θεωρούν «πολύ» σημαντική την προσφορά της Αρχής σχετικά με την εξοικονόμηση των δαπανών τους.



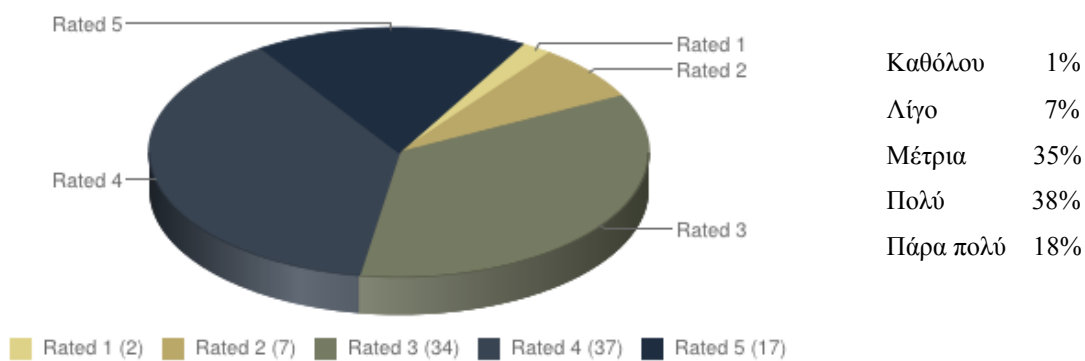
**Εικόνα 39:** Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι ο πολίτης, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής, μειώνει τα έξοδά του;



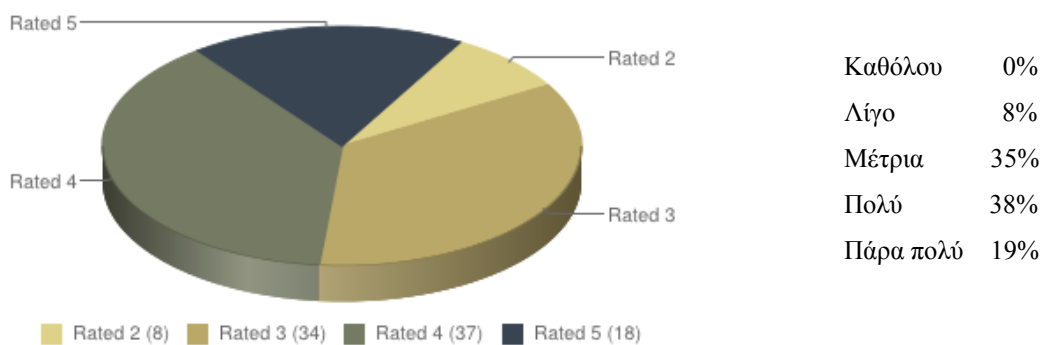
**Εικόνα 40:** Πόσο πιθανό θεωρείτε οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής να ανταποκρίνονται στο κόστος τους;

Οι χρήστες του ερωτηματολογίου απαντούν και για την ευχρηστία της σελίδας, θεωρώντας «μέτριο» έως «πολύ» ευχάριστο το περιβάλλον της πλοήγησης στην ιστοσελίδα (εικόνα 41) και επιπλέον αισθάνονται ικανοποίηση με τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής (εικόνα 42). Και στις δύο αυτές ερωτήσεις, μάλιστα, το 18% περίπου απαντά πως είναι «πάρα πολύ» ευχαριστημένο – ικανοποιημένο από αυτές (εικόνα 41 & 42).



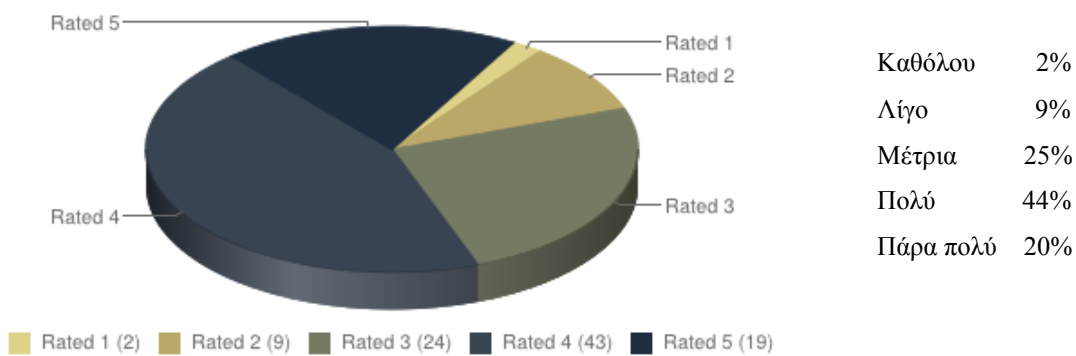


**Εικόνα 41:** Πόσο ευχάριστο είναι το περιβάλλον της πλοήγησης στην ιστοσελίδα της Αρχής;

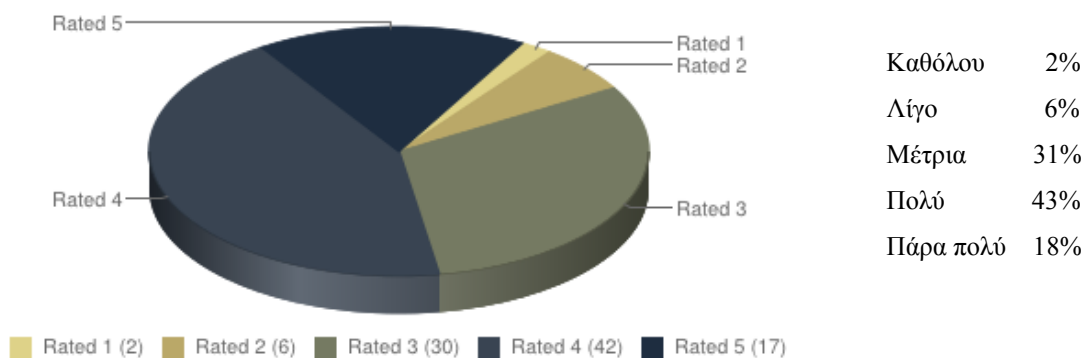


**Εικόνα 42:** Πόσο ικανοποίηση αισθάνεστε με την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;

Το περιβάλλον της Αρχής, τους είναι «πολύ» γνώσιμο σε ποσοστό 44% (εικόνα 43), το 43% επίσης θεωρεί ότι βρίσκεται πολύ κοντά στις δικές του συνήθειες (εικόνα 44) και το 49% ότι ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους (εικόνα 46).

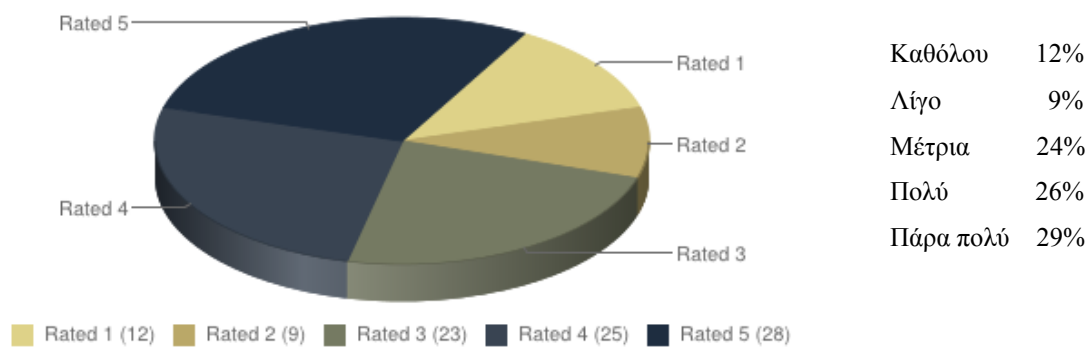


**Εικόνα 43:** Πόσο οικεία αισθάνεστε κατά την πλοήγηση σας στην ιστοσελίδα της Αρχής;

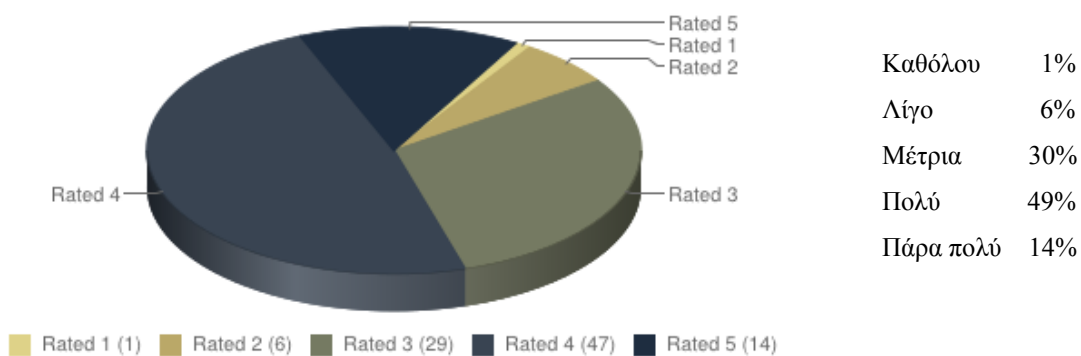


**Εικόνα 44:** Πόσο κοντά στις συνήθειες σας θεωρείτε το περιβάλλον των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής;

Επειδή οι υπηρεσίες της Αρχής εφαρμόζονται και σε περιβάλλον κινητής συσκευής, οι χρήστες κλήθηκαν να απαντήσουν και στην παρακάτω ερώτηση, με τη διαφορά ότι εδώ ένα σημαντικό ποσοστό 12% δεν γνωρίζει την ύπαρξη της συγκεκριμένης εφαρμογής.

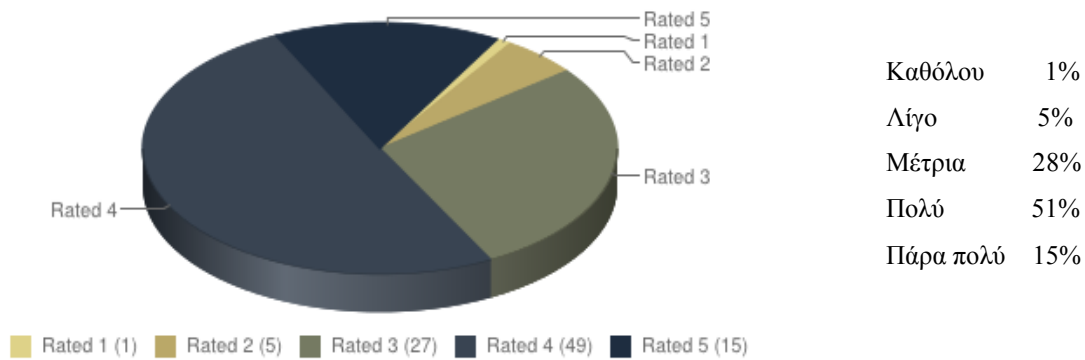


**Εικόνα 45:** Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής, μέσω της κινητής συσκευής σας;

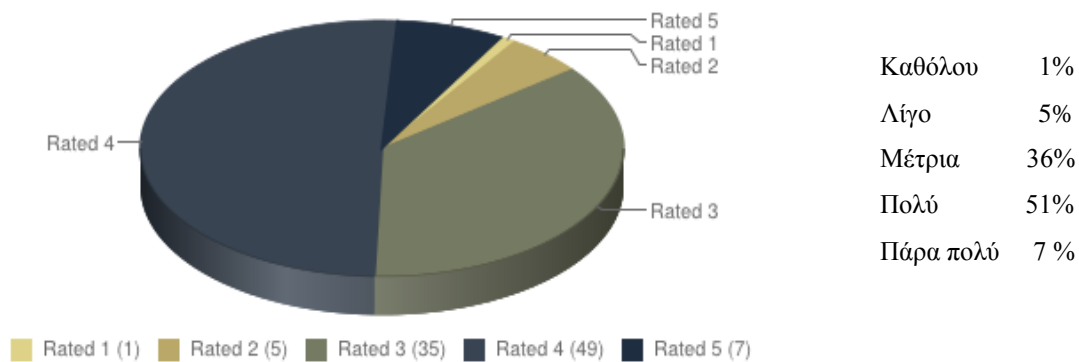


**Εικόνα 46:** Πόσο θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται η ιστοσελίδα της Αρχής στις προσδοκίες σας;

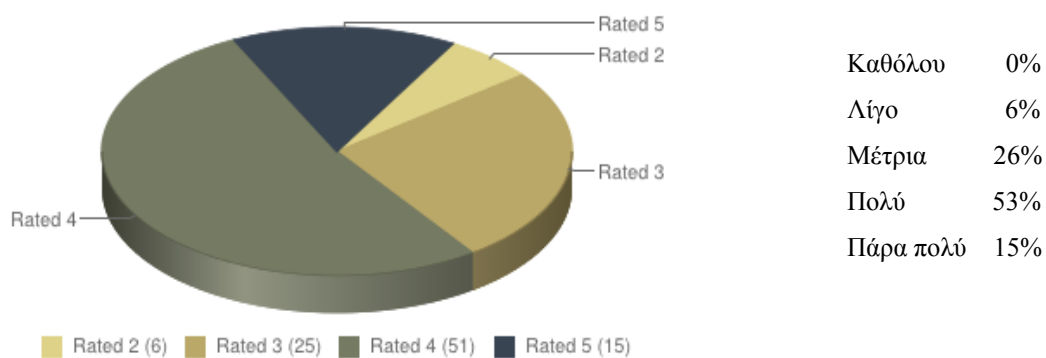
Σύμφωνα με τα παραπάνω, 1 στους 2 χρήστες είναι «πολύ» ικανοποιημένος από τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής 53% (εικόνα 49) και αυτό διαφαίνεται και από την εικόνα 47 όπου το 51% απαντά ότι η Αρχή τους ωφέλησε «πολύ» και το ίδιο ποσοστό απαντάται και στην ερώτηση σχετικά με την εξυπηρέτηση της Αρχής (εικόνα 48).



**Εικόνα 47:** Πόσο πιστεύετε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας ωφέλησε;

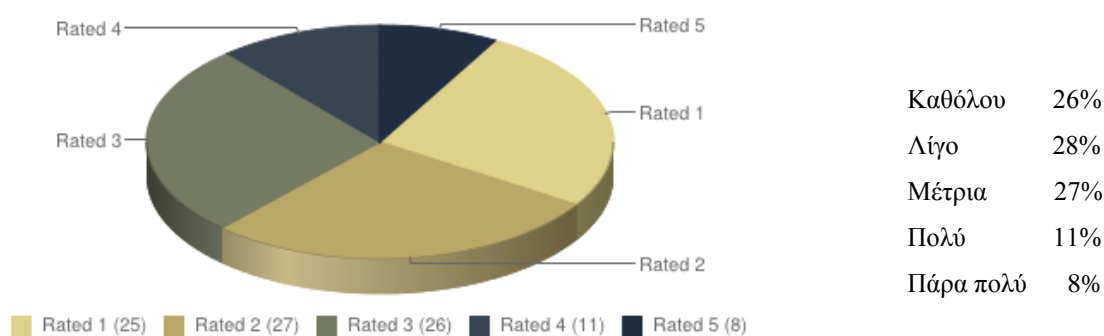


**Εικόνα 48:** Πόσο άμεσα θεωρείτε ότι εξυπηρετηθήκατε στο ηλεκτρονικό αίτημά σας από τις υπηρεσίες της Αρχής;

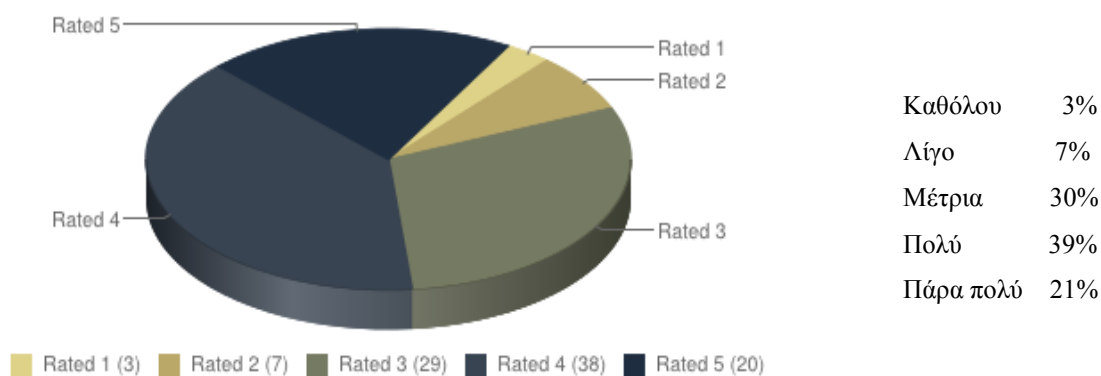


**Εικόνα 49:** Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;

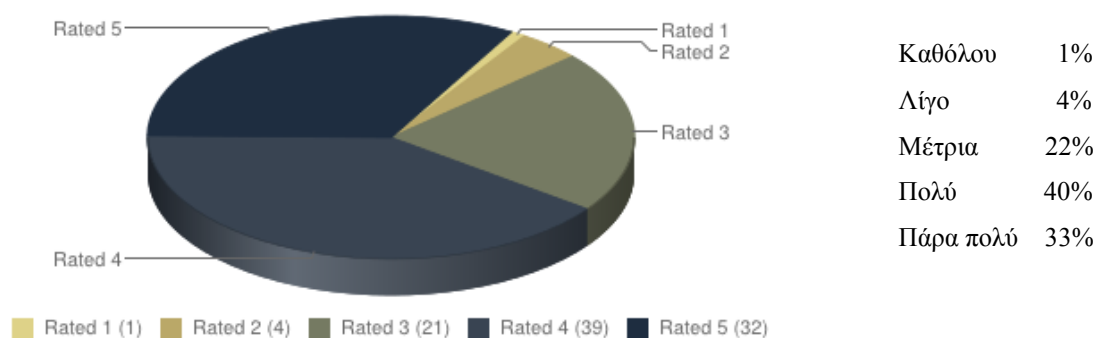
Οι ερωτήσεις που ακολουθούν είναι επίσης σημαντικές γιατί σχετίζονται με την ασφάλεια των δεδομένων των χρηστών, με τους πολίτες να παρουσιάζονται, κατά κύριο λόγο, ικανοποιητικά ασφαλείς σε ότι αφορά την παραβίαση των προσωπικών δεδομένων κατά την ηλεκτρονική υποβολή της αίτησης – αναφοράς προς την Αρχή (εικόνες 50 & 53). Στις ερωτήσεις, που σχετίζονται με το βαθμό που η Αρχή προσφέρει τελικά ασφάλεια στους χρήστες της, δείχνουν να μην ανησυχούν και απαντούν «πολύ» σε ποσοστά 39% και 40% αντίστοιχα σχετικά με το πόσο ασφαλείς αισθάνονται (εικόνες 51, 52 & 54).



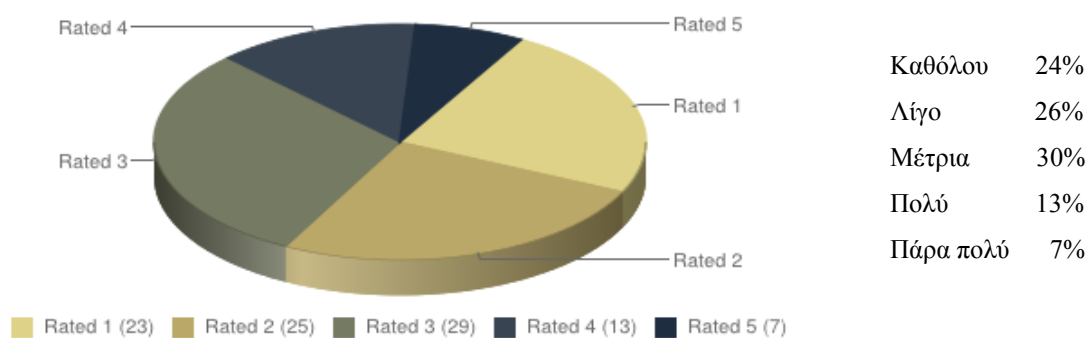
**Εικόνα 50:** Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι μπορεί να παραβιάζονται τα προσωπικά σας δεδομένα κατά την ηλεκτρονική υποβολή αίτησης – αναφοράς προς την Αρχή;



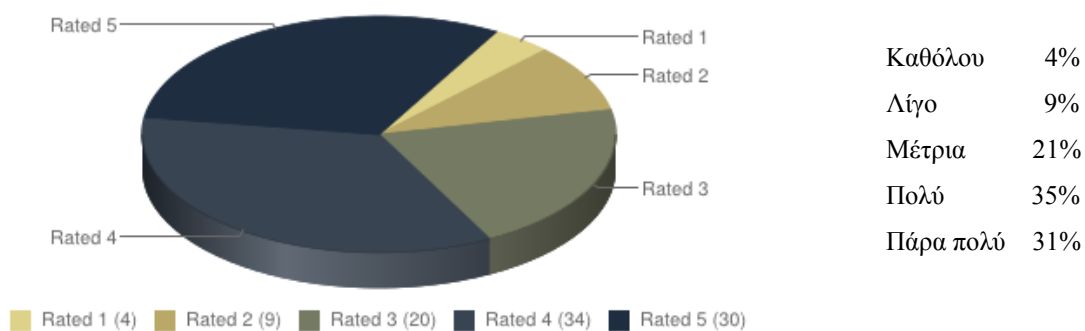
**Εικόνα 51:** Πόσο ασφαλείς αισθάνεστε με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή;



**Εικόνα 52:** Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Αρχή θεωρεί σημαντικά τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών;

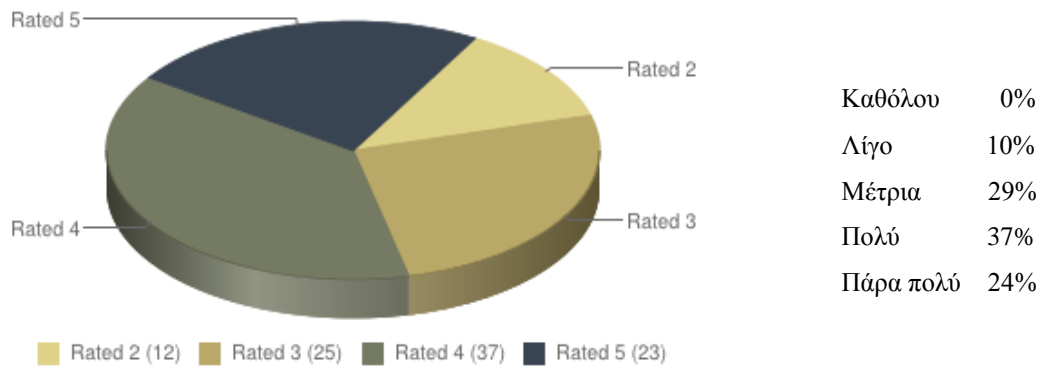


**Εικόνα 53:** Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είστε περισσότερο επιρρεπής, σε παραβίαση προσωπικών δεδομένων, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;

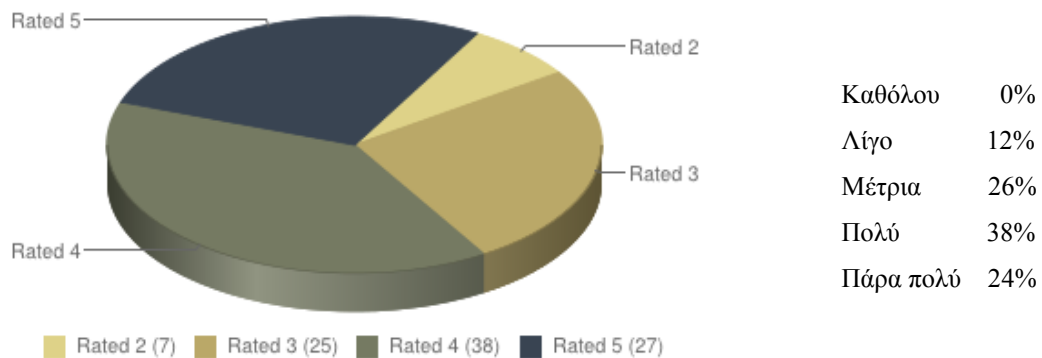


**Εικόνα 54:** Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα δεδομένα που συμπληρώσατε στην ιστοσελίδα της Αρχής, θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το λόγο τον οποίο υποβλήθηκαν;

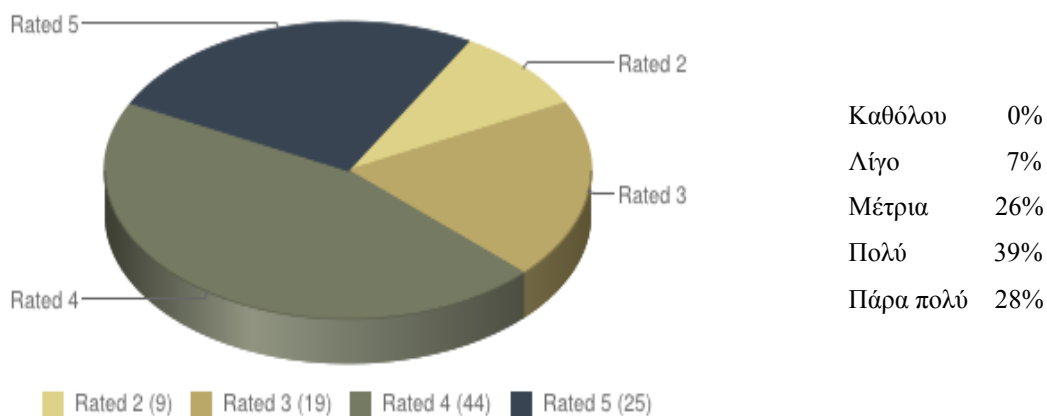
Οι χρήστες τελικά θα κρατήσουν μια θετική στάση σχετικά με το site της Ανεξάρτητης Αρχής και απαντούν ότι θα επισκεφτούν «πολύ» τη σελίδα, αλλά και θα κάνουν χρήση των παρεχόμενων υπηρεσιών της (εικόνες 55 & 56). Ένα επίσης σημαντικό ποσοστό θα προτείνει και σε άλλα άτομα να εφαρμόσουν το ίδιο (εικόνες 57 & 58).



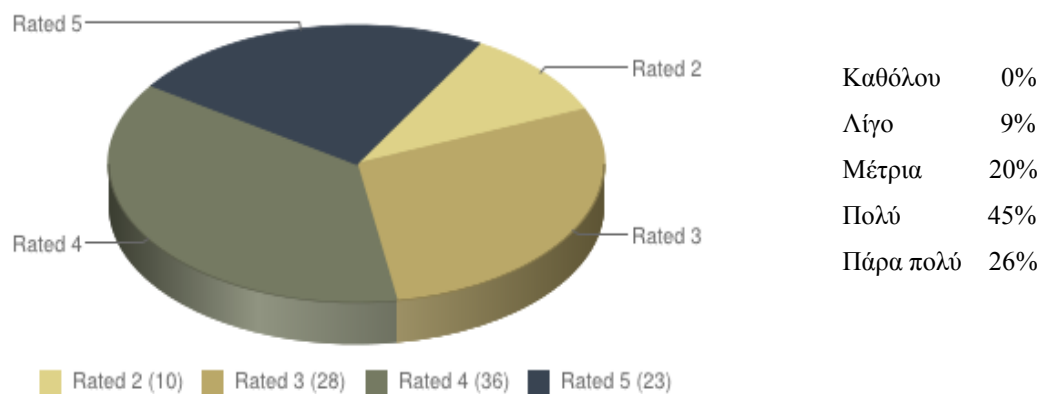
**Εικόνα 55:** Πόσο πιθανό είναι να επισκεφτείτε στο μέλλον ξανά το site της Αρχής;



**Εικόνα 56 :** Πόσο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσετε στο μέλλον ξανά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;



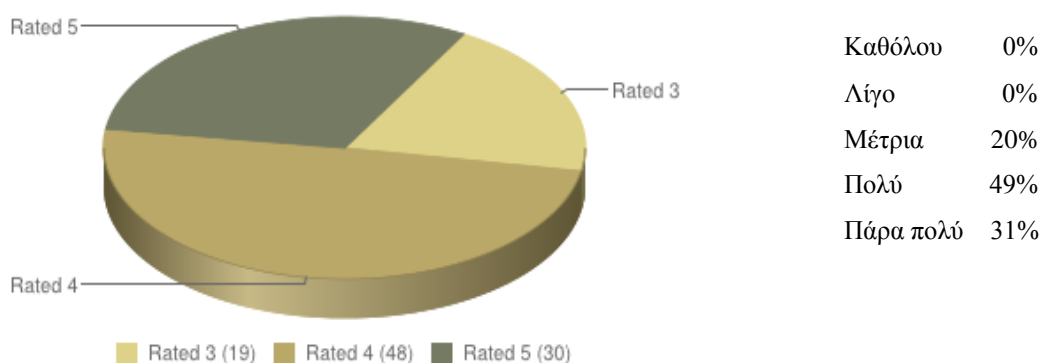
**Εικόνα 57:** Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να επισκεφτούν το site της Αρχής;



**Εικόνα 58:** Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής;

Τελικά, οι χρήστες κλήθηκαν να απαντήσουν και για το βαθμό που η Αρχή εξυπηρετεί στην καλύτερη οικοδόμηση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του πολίτη και της δημόσιας διοίκησης και απαντούν με 49% «πολύ» και 31% «πάρα πολύ» ότι συμβάλλει σε αυτό.





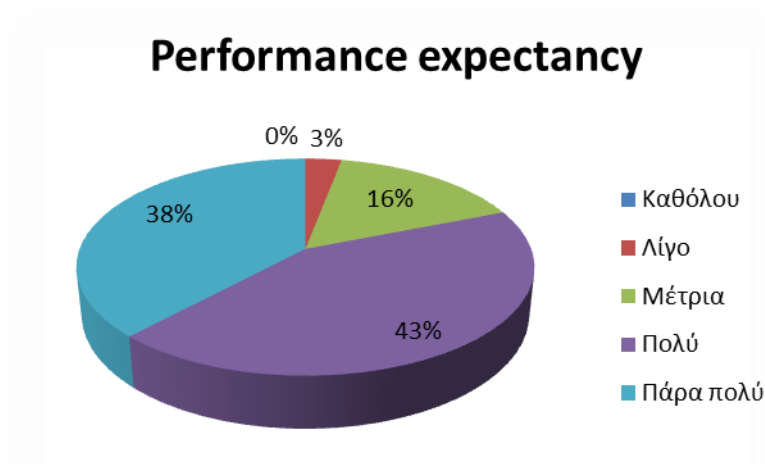
**Εικόνα 59:** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρήση της συγκεκριμένης ιστοσελίδας της Αρχής, θα μπορούσε να βοηθήσει στην καλύτερη οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, ανάμεσα στον πολίτη και τη δημόσια διοίκηση;

### 3.4.3. Συνθετικά Συμπεράσματα

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα συνολικά στατιστικά συμπεράσματα ανά παράγοντα. Για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων, σύμφωνα με τα σχήματα που ακολουθούν, έχει υπολογιστεί ο μέσος όρος των απαντήσεων «Καθόλου», «λίγο», «μέτρια», «πολύ» και «πάρα πολύ» ανά ομάδα (δηλ. σύνολο ερωτήσεων ανά παράγοντα) και έχει βγει το αντίστοιχο συνολικό ποσοστό. Αυτό βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση της γνώμης των ερωτηθέντων σχετικά με το συγκεκριμένο έργο της ΗΔ που μελετάται, στην ορθότερη αξιολόγηση των συμπερασμάτων και την καλύτερη αποτίμηση της συνολικής εικόνας του έργου.

#### Προσδοκώμενη Απόδοση

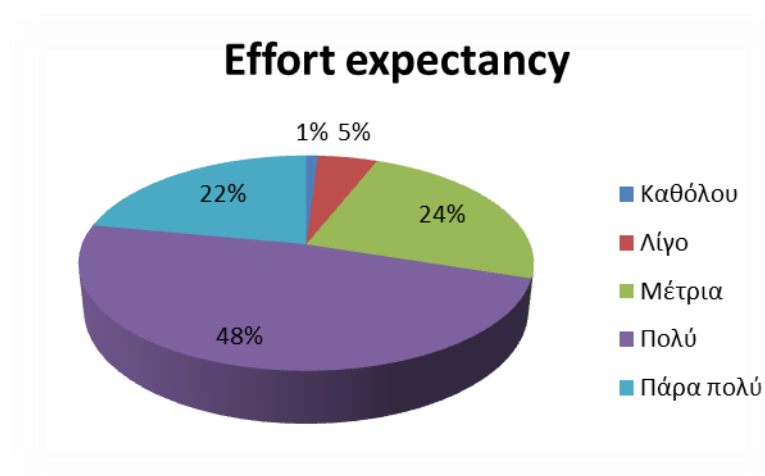
Σύμφωνα με το πρώτο παράγοντα, το 81% των ερωτηθέντων πιστεύει «πολύ» έως πάρα «πολύ» ότι η χρήση της Ανεξάρτητης Αρχής βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, βλέπουν θετικά την αποδοχή του συγκεκριμένου συστήματος, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 3% θεωρεί ελάχιστη την επίτευξη αυτή. Αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό γύρω στα 16% που έχει μια «μέτρια» στάση – άποψη για την σελίδα της Ανεξάρτητης Αρχής και των παρεχόμενων υπηρεσιών της, γεγονός που θέτει στην Αρχή περιθώρια βελτίωσής της.



**Εικόνα 60:** Προσδοκώμενη απόδοση

#### Προσδοκώμενη Προσπάθεια

Ο δεύτερος παράγοντας που σχετίζεται με το βαθμό ευκολίας κατά τη χρήση της Αρχής παρουσιάζει ένα επίσης θετικό αποτέλεσμα. Το 70% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η σελίδα είναι κατανοητή, καλά οργανωμένη, παρέχει σαφές πληροφοριακό υλικό για την καθοδήγηση του χρήστη και, κατά ένα μεγάλο βαθμό, ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών της. Και στην περίπτωση αυτή, υπάρχει ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό (γύρω στα 24%) που χαρακτηρίζει «μέτριο» το βαθμό ευκολίας στη χρήση της Αρχής, που σημαίνει ότι πρέπει να εξεταστούν ορισμένες λεπτομέρειες που θα εμπλουτίσουν τη σελίδα σχετικά με το περιεχόμενο και την εικόνα της.

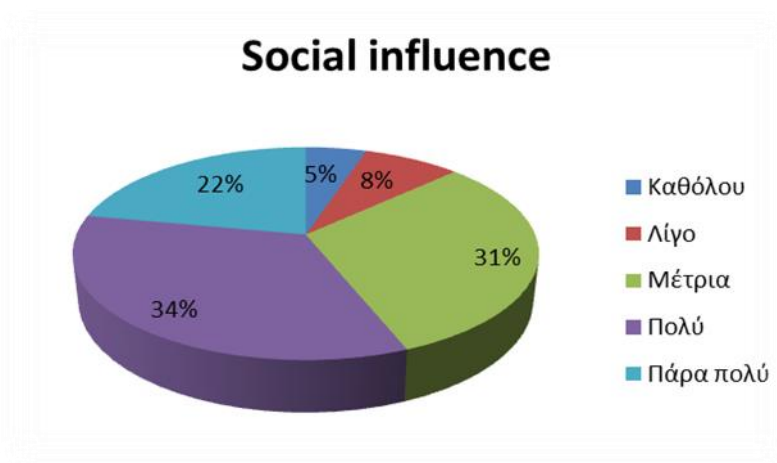


**Εικόνα 61:** Προσδοκώμενη προσπάθεια

#### Κοινωνική Επιρροή

Οι χρήστες της Αρχής θεωρούν ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες της, προσδίδουν «πολύ» κύρος στην προσωπικότητα των ίδιων, αλλά και των ανθρώπων στο οικείο τους περιβάλλον που τους επηρεάζουν και αναφέρουν ότι θα επιθυμούσαν να συστήσουν την Αρχή και σε κάποια άλλα άτομα. Αυτό που θα μπορούσε ίσως να μας προβληματίζει λίγο είναι ότι σε αυτήν την περίπτωση οι

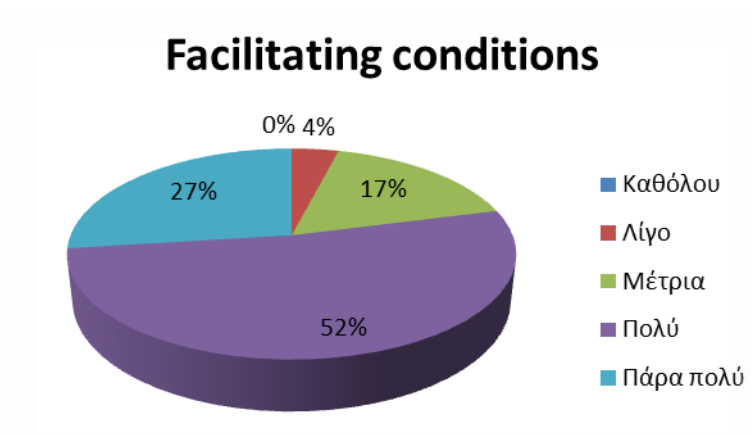
χρήστες εμφανίζονται πιο συγκρατημένοι σε σχέση με τους προηγούμενους δύο παράγοντες. Περίπου το 1/3 αυτών εμφανίζουν «μέτρια» έως «καθόλου» καλή στάση απέναντι στην υπηρεσία και δεν δείχνουν πρόθεση ή ενδιαφέρον να την προωθήσουν και σε άλλους.



Εικόνα 62: Κοινωνική επιρροή

#### Συνθήκες Διευκόλυνσης

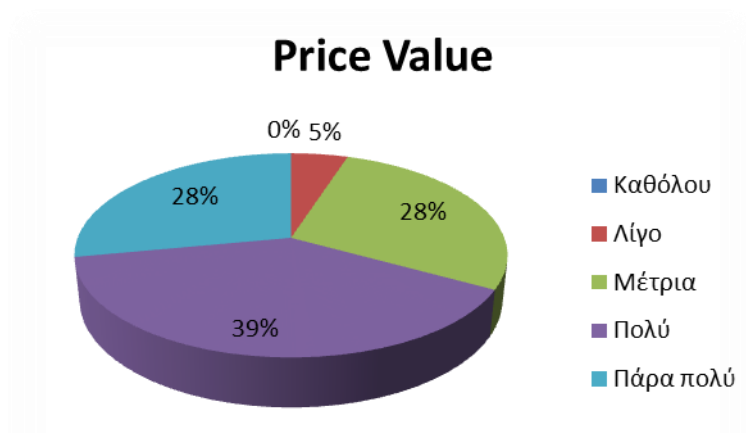
Σε ότι σχετίζεται με τις συνθήκες διευκόλυνσης, πάνω από το μισό των ερωτηθέντων (52%) πιστεύει ότι η ιστοσελίδα της Αρχής διευκολύνει τη ζωή του πολίτη, θεωρώντας ακριβείς τις πληροφορίες που του παρέχονται και συμβατές τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες με τις έως τώρα τεχνολογίες που οι ίδιοι χρησιμοποιούν.



Εικόνα 63: Συνθήκες διευκόλυνσης

#### Αξία Τιμής

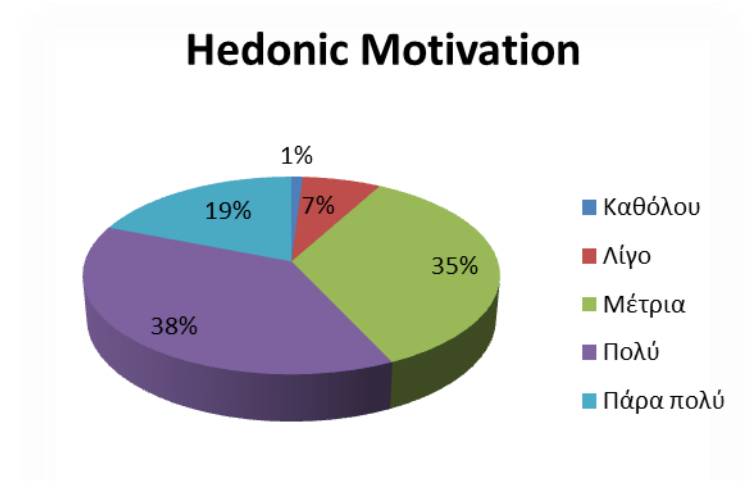
Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο παράγοντα, οι πολίτες χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της, μειώνουν κατά «πολύ» τα έξοδά τους και θεωρούν ότι ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στο κόστος τους (39 %). Μέτρια στάση δείχνει να κρατάει το 28% των χρηστών, ενώ μόνο το 5% πιστεύει ελάχιστα σε ότι σχετίζεται με τη μείωση του κόστους και τις προσφερόμενες υπηρεσίες της Αρχής.



Εικόνα 64: Αξία τιμής

### Ηδονικό Κίνητρο

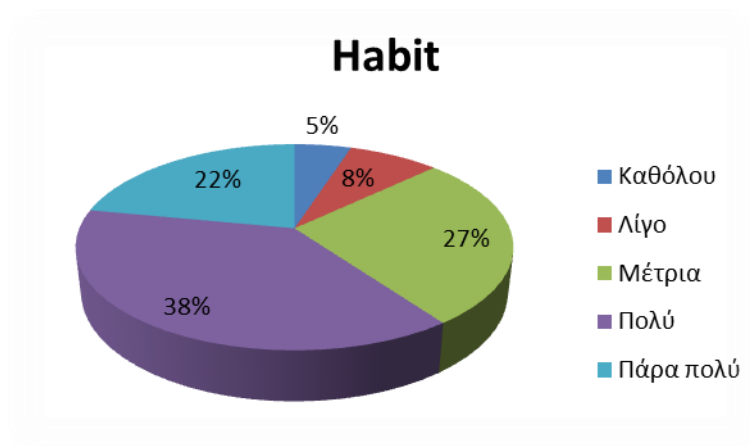
Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ οι πολίτες εμφανίζονται «πολύ» ευχαριστημένοι με το περιβάλλον της πλοήγησης στην ιστοσελίδα της Αρχής και νιώθουν ικανοποίηση με τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της, υπάρχει και ένα ποσοστό 35% που έχει μια «μέτρια» άποψη σχετικά με αυτήν. Το ποσοστό αυτό μπορεί να σημαίνει, ότι οι χρήστες ίσως να μην έχουν τον απαιτούμενο ελεύθερο χρόνο να πλοηγηθούν αρκετά στον ιστοχώρο της Αρχής ή να μην τους προκαλεί ανάλογο ενδιαφέρον, το περιεχόμενο των προσφερόμενων υπηρεσιών της.



Εικόνα 65: Ηδονικό κίνητρο

### Συνήθεια

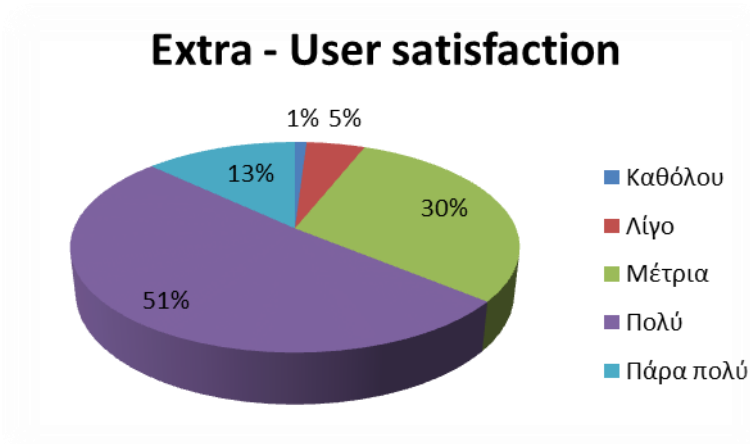
Οι πολίτες – χρήστες του συστήματος της Αρχής αισθάνονται «πολύ» οικεία κατά την πλοήγηση της στην ιστοσελίδα της Αρχής και θεωρούν σημαντική και την επέκταση της χρήσης μέσω της κινητής τους συσκευής. Εδώ υπάρχει και κάποιο ποσοστό 5% που δεν θεωρεί «καθόλου» οικείο το περιβάλλον αυτό, πιθανώς γιατί δεν τους ενδιαφέρει το περιεχόμενο των υπηρεσιών της ή γιατί δεν έχουν εντοπίσει ακόμα τα οφέλη που μπορεί να έχουν από τη χρήση της.



Εικόνα 66: Συνήθεια

### Ικανοποίηση Χρηστών

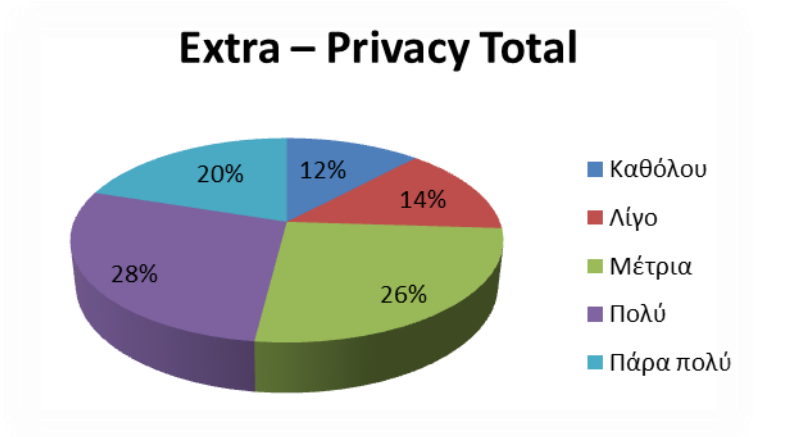
Η ικανοποίηση των χρηστών από την ιστοσελίδα της Αρχής αλλά και την ωφελιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σημαντική. Το 51% εμφανίζεται «πολύ» ικανοποιημένο από την γενικότερη εξυπηρέτηση του συστήματος, γεγονός που δείχνει ότι έχει θετική εικόνα για την υπηρεσία και προφανώς αυτό ενισχύει την στάση ότι θα συνεχίσει να τη χρησιμοποιεί και στο μέλλον.



Εικόνα 67: Ικανοποίηση χρηστών

### Ασφάλεια - Ιδιωτικότητα

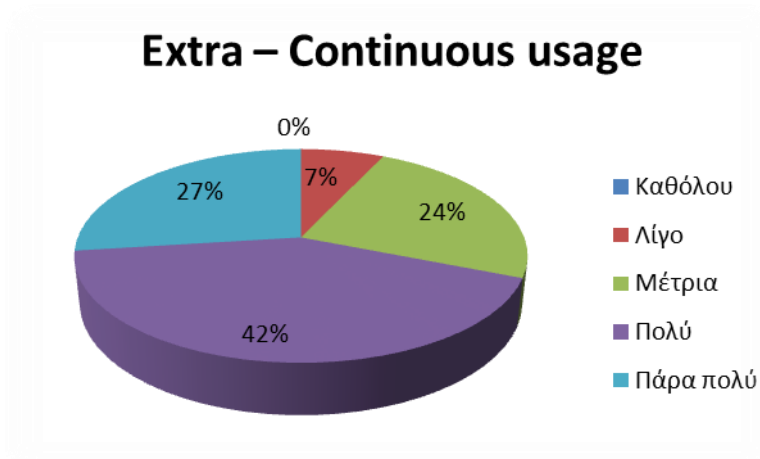
Ο συγκεκριμένος παράγοντας εμφανίζεται ιδιαίτερα σημαντικός για την παρούσα έρευνα. Σε ότι αφορά την ιδιωτικότητα των πολιτών και την προστασία των ευαίσθητων δεδομένων, οι χρήστες δείχνουν να έχουν μια πιο «μέτρια» άποψη που σχετίζεται με την ασφάλεια των υπηρεσιών κατά την υποβολή μιας αναφοράς – αιτήματος προς την Ανεξάρτητη Αρχή. Γενικά, όμως, θεωρούν ότι η ίδια η Αρχή και το site της φροντίζουν για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και ότι θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το λόγο τον οποίο υποβλήθηκαν.



**Εικόνα 68:** Ασφάλεια - ιδιωτικότητα

#### Μελλοντική Χρήση

Αυτός ο παράγοντας αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό τους προαναφερθέντες και αναφέρεται στη μελλοντική χρήση της ιστοσελίδας και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής, καθώς και στην πιθανή παρότρυνση άλλων συμπολιτών να χρησιμοποιήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Το 69% («πολύ» και «πάρα πολύ») των ερωτηθέντων δείχνουν θετικοί στη στάση αυτή, το 1/4 συνεχίζει να έχει «μέτρια» πρόθεση για χρήση, ενώ μόλις το 7% παρουσιάζει ελάχιστο ενδιαφέρον για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της Αρχής. Το ενθαρρυντικό για το συγκεκριμένο έργο ΗΔ είναι ότι δεν υπάρχουν χρήστες που να αδιαφορούν τελείως για το περιεχόμενό της, οπότε δεν υφίσταται η έννοια της αποτυχίας στην παρούσα υφιστάμενη κατάσταση.



**Εικόνα 69:** Μελλοντική χρήση

### Οφέλη από την αξιολόγηση του έργου ΗΔ

Η ΗΔ, η οποία αποτελεί μία πραγματικότητα της καθημερινής ζωής των πολιτών, μπορεί να μετασχηματίσει και να βελτιώσει την ποιότητα τόσο των διοικητικών, όσο και των πολιτικών πράξεων, με σκοπό την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των υπηρεσιών και των φορέων. Ένα έργο ΗΔ τίθεται υπό αξιολόγηση, προκειμένου να εξαχθούν στατιστικά δεδομένα για ερευνητικούς σκοπούς, για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων και τη μελέτη ιδιαιτεροτήτων του συστήματος λειτουργίας του. Η αξιολόγηση είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του έργου ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος. Η εφαρμογή των αποτελεσμάτων της γίνεται με σκοπό να παραχθούν καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και για την ενημέρωση της υπάρχουσας κατάστασης και την πρόθεση των τελικών χρηστών. Με αυτήν ερευνάται εάν παρέχονται τα προσδοκώμενα οφέλη και αν οι πόροι που απαιτήθηκαν, χρησιμοποιήθηκαν αποδοτικά και αποτελεσματικά. Με την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας ενός έργου, καθίσταται το έργο αυτό ποιοτικό και επιτυχές.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει, με βάση ένα συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης, το έργο ενός δημόσιου φορέα και πιο συγκεκριμένα, μίας Ανεξάρτητης Αρχής, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιτυχημένο έργο ΗΔ, αφού η διαδικασία της αξιολόγησής των αποτελεσμάτων ολοκληρώνεται με την επίτευξη των στόχων του. Η ευχαρίστηση του χρήστη μέσα από την πλοήγηση του στον ιστοχώρο της Αρχής, η εξυπηρέτησή του από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, αλλά και το οικείο και ασφαλές περιβάλλον που του προσφέρει το συγκεκριμένο έργο, αποτελούν κινητήριες δυνάμεις για αυτό και δείχνουν να καλύπτουν τις αρχικές του προσδοκίες και ανάγκες. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εμφανίζουν ότι καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τα κριτήρια για την επιτυχία των έργων ΗΔ, με τους πολίτες να εξοικονομούν χρόνο και κόστος, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην συχνότερη αξιοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών από αυτούς.

Επιπλέον, η επιτυχία του συγκεκριμένου έργου ΗΔ, χαρακτηρίζεται από την πλήρη αποδοχή του από τον πελάτη – χρήστη του έργου, μέσω της ικανοποίησης των αρχικών προσδοκιών του, την εξοικονόμηση του κόστους του και την εξασφάλιση της προστασίας των προσωπικών του δεδομένων. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι περισσότεροι από τους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αξιολογούν θετικά την ευχρηστία του συστήματος, την ασφάλεια που τους προσφέρει και εμφανίζουν μια θετική στάση, στο να παροτρύνουν και άλλα άτομα, να έρθουν σε επαφή με το περιβάλλον της Αρχής.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση αλλά και η προσωπική ευχαρίστηση των πελατών, αυξάνει την πρόθεση για μελλοντική χρήση του συστήματος, γεγονός που θέτει ένα επιπλέον

βασικό παράγοντα στην έννοια της επιτυχίας του συγκεκριμένου έργου και ο οποίος σχετίζεται με τη βιωσιμότητα του συστήματος της Ανεξάρτητης Αρχής.

## **Ζητήματα και προβλήματα που εμφανίστηκαν και αντιμετωπίστηκαν**

Κατά την ανάπτυξη της συγκεκριμένης έρευνας προέκυψαν δυο σημαντικά προβλήματα, τα οποία αφού αντιμετωπίστηκαν, κατάφεραν τελικά να οδηγήσουν στη διεξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων.

Το αρχικό πρόβλημα, μετά τη συλλογή και συγγραφή της απαραίτητης βιβλιογραφίας, ήταν ο εντοπισμός του καταλληλότερου μοντέλου αξιολόγησης. Πρόβλημα αρκετά σύνθετο, δεδομένου ότι ήταν προς αναζήτηση ένα προτεινόμενο μοντέλο, το οποίο θα ανταποκρινόταν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στην ανάλυση των δεδομένων, για την αξιολόγηση του έργου της ΗΔ που είχε επιλεγεί. Για τη συγκεκριμένη επιλογή, απαραίτητη διαδικασία, αποτέλεσε η μέθοδος αποκλεισμού των παραγόντων των μοντέλων που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 2.8., μέσω της οποίας διαπιστώθηκε, ότι ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν. Στη συνέχεια, αφού επιλέχθηκε το καταλληλότερο μοντέλο και προκειμένου να συμπεριληφθούν όλες οι πιθανές παράμετροι, έπρεπε να καθοριστούν με σαφή τρόπο, τα επιπλέον κριτήρια που θα το ολοκλήρωναν και τα οποία θεωρήθηκαν απαραίτητα για το σκοπό της αξιολόγησης. Έτσι επιλέχθηκε η τελική μορφή του προτεινόμενου μοντέλου που εφαρμόστηκε, για την αξιολόγηση του έργου της μελέτης περίπτωσης.

Το δεύτερο πρόβλημα για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, ήταν η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου και ιδιαίτερα η επιλογή του κοινού στο οποίο θα απευθυνόταν και ο τρόπος με τον οποίο θα προσεγγιζόταν αυτό. Η εύρεση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος ατόμων, διαφόρων ηλικιών, που θα μπορούσαν να παραχωρήσουν έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με το περιεχόμενο του έργου της Ανεξάρτητης Αρχής, μέσω της ανάρτησης ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στον ιστότοπο της, αποτέλεσε μια σημαντική πρόκληση για τη συγκεκριμένη έρευνα. Ενώ στη συνέχεια, η συλλογή των αποτελεσμάτων καθώς και η σωστή οργάνωση αυτών, προκειμένου να οδηγήσουν στην απαραίτητη πληροφορία, ήταν η επόμενη επιδίωξη.

## **Προτάσεις**

Το γεγονός ότι το συγκεκριμένο έργο ΗΔ καθώς και οι πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί σε αυτό, θεωρούνται επιτυχή, αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του και για οποιαδήποτε εκ νέου προσπάθεια για την ανάπτυξη νέων και πιο σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων σε αυτό. Έτσι προτείνονται οι παρακάτω βελτιώσεις:

- Περισσότερες διευκρινίσεις για την κάλυψη και ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των πολιτών - χρηστών κατά την ηλεκτρονική υποβολή της αίτησης – αναφοράς προς την Αρχή,



προκειμένου οι χρήστες να αισθανθούν ακόμη περισσότερη ασφάλεια, για τις υπηρεσίες της Αρχής.

- Να δημιουργηθεί ένα ακόμη πιο φιλικό περιβάλλον στην ιστοσελίδα, με έναν καλύτερο τρόπο εμφάνισης των επιμέρους λειτουργιών της, προκειμένου να φέρουν σε επαφή, ακόμη περισσότερους πολίτες που ενδεχομένως να χρειάζονται την υπηρεσία και που για ορισμένους λόγους αδυνατούν να τη χρησιμοποιήσουν.
- Τέλος, επειδή μια σημαντική μερίδα του κόσμου, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο, αναφέρει ότι δεν επισκέπτονται συχνά την ιστοσελίδα της Αρχής, αυτό σημαίνει ότι οι προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της δεν είναι ευρέως γνωστές σε πολλούς αυτούς. Οι υπεύθυνοι του έργου είναι απαραίτητο να σκεφτούν και να υλοποιήσουν τρόπους καλύτερης προώθησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τους τις βασικές παραμέτρους όπως, τη διατήρηση της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ταυτόχρονα, την καλύτερη, ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Δυναμικότερη χρήση του διαδικτύου, με νέες υπηρεσίες για τον πολίτη, επικεντρώνοντας στον πλήρη μετασχηματισμό της κυβερνητικής γραφειοκρατίας σε μία διαδικτυακή εφαρμογή.
- Επαναξιολόγηση σε εύλογα χρονικά διαστήματα, για την περαιτέρω διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του έργου.

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- [1] Τσακαλίδης Αθανάσιος, Μαρκέλλου Πηνελόπη, Παναγιωτάκη Αγγελική 'Ηλεκτρονική Διοίκηση και Επίπεδα Εφαρμογών Η τεχνολογία στην υπηρεσία του πολίτη', Available at: <http://www.inform.nu/Articles/Vol13/ISJv13p177-203Koh561.pdf> (Accessed: 03/09/14).
- [2] «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση»: η επιγραμμική δημόσια διοίκηση, Available at: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/strategies/l24226b\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24226b_el.htm) (Accessed: 12/09/14).
- [3] Γεώργιος Παυλίδης (2014) *Διοίκηση Έργων Ανάπτυξης Πληροφοριακού Συστήματος*, Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών & Πληροφορικής Πολυτεχνική Σχολή Πανεπιστημίου Πατρών.
- [4] European Agency for Development in Special Needs Education (2013) *Τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών για την ένταξη. Εξελίξεις και Ευκαιρίες για τις Ευρωπαϊκές Χώρες*, Ευρωπαϊκός Φορέας για την Ανάπτυξη στην Ειδική Αγωγή.
- [5] Η-Διακυβέρνηση, Available at: [http://www.mof.gov.cy/mof/dits/dits.nsf/page04\\_gr/page04\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/dits/dits.nsf/page04_gr/page04_gr?OpenDocument) (Accessed: 12/09/14).
- [6] Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης (2012) Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, Έκδοση: 4.
- [7] Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., (2008), Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, Έκδοση 2
- [8] Παρατηρητήριο για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση (2013) Εξέλιξη των 20 βασικών υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα
- [9] Παροχή Υπηρεσιών Τεχνικής Υποστήριξης στο πλαίσιο του έργου με τίτλο “MEDeGOV – Mediterranean Network for eGovernment” που έχει ενταχθεί και συγχρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα ENPICBC MED , Available at : [http://www.naevias.gr/files8/ANAPTYXIAKH\\_20121127\\_01.pdf](http://www.naevias.gr/files8/ANAPTYXIAKH_20121127_01.pdf) (Accessed: 11/11/14).
- [10] Phillip J. Windley (2002) 'eGovernment Maturity', Office of the Governor State of Utah, Available at: <http://www.windley.com/docs/eGovernment%20Maturity.pdf> (Accessed: 12/09/14).
- [11] Shin-Ping Liu Tucker (2012) 'Assessing and modeling the readiness of electronic government', International Journal of Electronic Commerce Studies, 3(2), pp. 251-270, Available

- at: <http://www.academic-journals.org/ojs2/index.php/ijecs/article/viewFile/1094/117> (Accessed: 04/09/14).
- [12] Zhenyu Huang (2006) 'E-government Practices at Local Levels: An Analysis Of U.S. Counties' Websites ', Issues in Information Systems, VII (2), Available at: <http://iacis.org/iis/2006/Huang.pdf> (Accessed: 11/07/14).
- [13] Μυλωνάς Θεόφιλος (2007) 'Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Ο Τεχνολογικός Ενδιάμεσος στη Σχέση μεταξύ των Πολιτών και Κυβερνήσεων', 18(331)
- [14] [http://www.observatory.gr/files/meletes/Dlv3\\_BestPractices.pdf](http://www.observatory.gr/files/meletes/Dlv3_BestPractices.pdf) (Accessed: 04/09/14).
- [15] European eGovernment Action Plan 2011-2015, Available at: <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015> (Accessed: 16/08/14).
- [16] Κατερίνα Σαρρή (2010) "Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Μία ευκαιρία για καλύτερη Διακυβέρνηση με επίκεντρο τον πολίτη - Η Ελληνική περίπτωση", Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Κ' Εκπαιδευτική σειρά.
- [17] Μουλαδούδη Ανέζα (2011) 'Πολιτικές Ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα', Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών Π.Μ.Σ. Ευρωπαϊκές Πολιτικές Νεολαίας.
- [18] Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014 - 2020) Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Available at: [http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/2014/12/19\\_action\\_plan.pdf](http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/2014/12/19_action_plan.pdf) (Accessed: 03/09/14).
- [19] ΣΥΖΕΥΞΙΣ, Available at: <http://www.syzefxis.gov.gr/> (Accessed: 29/10/14).
- [20] ERMIS, Available at: <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/> (Accessed: 29/10/14).
- [21] GRNET, Available at: [www.grnet.gr](http://www.grnet.gr) (Accessed: 29/10/14).
- [22] Πανελλήνιο σχολικό Δίκτυο, Available at: [www.sch.gr](http://www.sch.gr) (Accessed: 29/10/14).
- [23] Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, Available at: [www.gsis.gr](http://www.gsis.gr) (Accessed: 29/10/14).
- [24] Διαύγεια, Available at: [diavgeia.gov.gr](http://diavgeia.gov.gr) (Accessed: 29/10/14).
- [25] Ελληνική Αστυνομία, Available at: <http://www.astynomia.gr/newsite> (Accessed: 29/10/14).

- [26] Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση, Available at: <http://www.e-prescription.gr/shs/portal/> (Accessed: 29/10/14).
- [27] Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου, Available at: [apografi.gov.gr](http://apografi.gov.gr) (29/10/14).
- [28] Ανοιχτή Διακυβέρνηση, Available at: [www.openGov.gr](http://www.openGov.gr) (29/10/14).
- [29] Available at: [agora.gov.gr](http://agora.gov.gr) (Accessed: 29/10/14).
- [30] Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2012) 'Κύρωση Πλαισίου Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης', 2(1301), Available at: [http://www.yap.gov.gr/images/stories/Plaisio/FEK\\_1301\\_Kyrosi\\_Plaisiou.pdf](http://www.yap.gov.gr/images/stories/Plaisio/FEK_1301_Kyrosi_Plaisiou.pdf) (Accessed: 12/09/14).
- [31] [http://www.observatory.gr/files/press\\_releases/PR\\_eGovernment%20services%20use%20and%20satisfaction.pdf](http://www.observatory.gr/files/press_releases/PR_eGovernment%20services%20use%20and%20satisfaction.pdf) (Accessed: 13/09/14).
- [32] Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2011) 'Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις', 1(138), Available at: [http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/2011/06/16\\_FekA138\\_3979\\_2011.pdf](http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/2011/06/16_FekA138_3979_2011.pdf) (Accessed: 12/09/14).
- [33] Project Management Institute (PMI) (2014) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Third edn
- [34] K. H. Rose (2005) *Project Quality Management*, J. Ross Publishing.
- [35] Δρ. Κ. Κηρυττόπουλος (2006) *Εγχειρίδιο Διαχείρισης Κινδύνων Έργων, Η Οπτική του Μάνατζμεντ*, :Κλειδάριθμος.
- [36] J.R. Meredith, S.J. Mantel, Jr., J. Wiley & Sons (2006) *Project Management, A Managerial Approach*, 6th edn.
- [37] H. Kerzner, J. Wiley & Sons (2003) *Project Management, A Systems approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 8th edn.
- [38] *Managing Projects Large and Small*, Harvard Business Essentials Series, Harvard Business School Press, 2004.
- [39] Success and Failure in eGovernment Projects, Available at: <http://www.egov4dev.org/success/> (Accessed: 14/09/14).

- [40] Διαχείριση Έργων (Project Management), Available at: [https://dasta.uom.gr/Moke/files/afises\\_seminaria/seminario17032012.pdf](https://dasta.uom.gr/Moke/files/afises_seminaria/seminario17032012.pdf) (Accessed: 16/10/14).
- [41] Success and failure factors for e-government projects: A case from Egypt, Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110866513000236> (Accessed: 07/11/14).
- [42] Darmawan Napitupulu, Dana Indra Sensuse (2014) 'The Critical Success Factors Study for e-Government Implementation', *International Journal of Computer Applications* (0975 – 8887), 89(16).
- [43] PMI, Available at: [www.pmi.org](http://www.pmi.org) (Accessed: 16/10/14).
- [44] IPMA, Available at: [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch) (Accessed: 16/10/14).
- [45] PRINCE2®, Available at: [www.prince2.org.uk](http://www.prince2.org.uk) (Accessed: 16/10/14).
- [46] Ιωάννης Αποστολάκης 'Κρίσιμα θέματα στην πορεία προς την Ηλεκτρονική Διοίκηση και Διακυβέρνηση: Οι παρεμβάσεις του κράτους και η κοινωνία των πολιτών', Available at: [http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE\\_2005/Proposals/Apostolakis\\_Ioannis.pdf](http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2005/Proposals/Apostolakis_Ioannis.pdf) (Accessed: 12/09/14).
- [47] Γιάννης Βιθυνός 'Το project management και η θεμελιώδης σημασία του στην αποτελεσματική υλοποίηση των έργων και την επίτευξη των εταιρικών στόχων', MSc., PMP, APMC Critical Path Consulting & Training.
- [48] Drogkaris Prokopios<sup>1</sup>, Geneiatakis Dimitris<sup>1</sup>, Gritzalis Stefanos<sup>1</sup>, Lambrinouidakis Costas, Lilian Mitrou, (2008), Towards an Enhanced Authentication Framework for E-Government Services: The Greek Case, pp. 189 - 196
- [49] Sami M. Alhomod, Mohd Mudasir Shafi (2012) 'Best Practices in E government: A review of Some Innovative Models Proposed in Different Countries', *International Journal of Electrical & Computer Sciences IJECS-IJENS*, 12(01)
- [50] Sacheva, S. (2009), Change Management for e-Governance, I - Ways Journal of E - Government Policy and Regulation 32, IOS Press, 109
- [51] Nicklos Fred (2004), "Change Management: A Primer"
- [52] Apostolou, D., Mentzas, G., Stojanovic, L., Thoenssen, B., & Pariente Lobo, T. (2011), A collaborative decision framework for managing changes in e-Government services. *Government Information Quarterly*, 28, 101-116

- [53] Saboohi, N. & Sushil. (2010), Managing continuity and change: a new for strategizing in e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(4), 338-364
- [54] Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημόσιων συμβάσεων, Available at: [http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-GR/HTML/index.html?7\\_5\\_6\\_change\\_management.htm](http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-GR/HTML/index.html?7_5_6_change_management.htm) (Accessed: 21/11/14).
- [55] Prosci, Available at: <http://www.change-management.com/tutorial-change-process-detailed.htm> (Accessed: 21/11/14).
- [56] Ndou, V (2004). 'E-government for developing countries: Opportunities and challenges'. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 18, 1-24
- [57] Johnson Gerry & Scholes Kevan & Whittington Richard (2005), "Exploring Corporate Strategy, Text and Cases", Seventh Edition, Prentice Hall – Financial Times, Essex, 503-549
- [58] Καψάλης, Α. (1989) Παιδαγωγική Ψυχολογία, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη
- [59] Φουντουλάκη Κατερίνα (2006) 'Αξιολόγηση πληροφοριακών συστημάτων', *Τμήμα Μηχανολόγων και Αεροναυπηγών Μηχανικών Πανεπιστήμιο Πατρών*, pp. 4. Available at: [http://www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work\\_fall05/05\\_04-Fountoulaki.pdf](http://www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work_fall05/05_04-Fountoulaki.pdf) (Accessed: 03/11/14).
- [60] Davis, Fred D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*: 13/1989, pp. 319 – 339
- [61] Technology Acceptance Models, Available at: [http://www3.vtt.fi/research/technology/contextawareservices/hti\\_tam.jsp?lang=en](http://www3.vtt.fi/research/technology/contextawareservices/hti_tam.jsp?lang=en) (Accessed: 12/12/14).
- [62] Park, S. Y. (2009). An Analysis of the Technology Acceptance Model in Understanding University Students' Behavioral Intention to Use e-Learning. *Educational Technology & Society*, 12 (3), pp.150–162.
- [63] Davis, Fred D. (1993). User Acceptance of Information Technology: System Characteristics, User Perceptions and Behavioral Impacts, *International Journal of Man-Machine Studies*, 38 (3), pp. 475 – 487
- [64] Venkatesh, V.; Bala, H. (2008), "Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions", *Decision Sciences*, 39(2): 273–315

- [65] MAMMA, E., (2004), *Επιτυχία πληροφοριακών συστημάτων. Εργασία στα πλαίσια του Π.Μ.Σ. «Επιστήμη της Πληροφορίας»*, Κέρκυρα: Ιόνιο Πανεπιστήμιο, Τ.Α.Β.
- [66] DeLone W, McLean E. (1992) Information systems success: the quest for the dependent variable. *Inform Syst Res*
- [67] DeLone W, McLean E. (2004) Measuring e-commerce success: applying the DeLone and McLean information systems success model. *Int J Electron Comm*
- [68] Delone and McLean IS success model, Available at: [http://istheory.byu.edu/wiki/Delone\\_and\\_McLean\\_IS\\_success\\_model](http://istheory.byu.edu/wiki/Delone_and_McLean_IS_success_model) (Accessed: 12/12/14).
- [69] Wixom, B.H., Todd, P.A. (2005), A Theoretical Integration of User Satisfaction and Technology Acceptance, *Information Systems Research* 16 (1), 85 – 102
- [70] Abdel Nasser H. Zaied (2012) 'An Integrated Success Model for Evaluating Information System in Public Sectors', *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 3(6)
- [71] Viswanath Venkatesh, Michael G. Morris, Gordon B. Davis, and Fred D. Davis, (2003), User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3):425–478
- [72] Viswanath Venkatesh, James Y. L. Thong, Xin Xu, (2012), Consumer Acceptance and User Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly* 36(1): 157-178
- [73] Al-Khatib Hala (2010) 'Assessing eGovernment Systems Success: a Comprehensive Model of Citizen Satisfaction and Behavioural Intention from Citizens' Perspective ', Brunel University west London.
- [74] Chang E. Koh, Victor R. Prybutok, Sherry D. Ryan, and Yu “Andy” Wu (2010) 'A Model for Mandatory Use of Software Technologies: An Integrative Approach by Applying Multiple Levels of Abstraction of Informing Science', *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 13.
- [75] Rawstorne P. Jayasuriya P. Caputi P. (2000), «Issues in predicting and explaining usage behaviors with the technology acceptance model and the theory of planned behavior when usage is mandatory» *Proceedings of the twenty first international conference on Information systems*, Brisbane, Queensland, Australia, p35, 10p

[76] Brown, S. A., Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Burkman, J. R. (2002). Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems*, 11, 283-295.

[77] Χρυσανθάκης Χ. (2004) «Ανεξάρτητες Αρχές» σειρά «Ελληνική Νομοθεσία», Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

[78] Tony Dwi Susanto, Ph.D., (2013), Individual Acceptance of e-Government: A Literature Review, pp. 334-342.

[79] Πανεπιστήμιο Κύπρου *Είδη ερευνών*, Available at:<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind> (Accessed: 08/02/15).



### Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Έργου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Ανεξάρτητης Αρχής

**Φύλο \***

- Άνδρας
- Γυναίκα

**Ηλικία \***

- Έως 18
- 19 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- Άνω των 60

**Επάγγελμα \***

- Φοιτητής
- Ελεύθερος Επαγγελματίας
- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- Άνεργος
- Συνταξιούχος

**Πόσο συχνά επισκέπτεστε ιστοσελίδες δημόσιων φορέων; \***

- Πολύ Σπάνια
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά

**Πόσο συχνά επισκέπτεστε ιστοσελίδες Ανεξάρτητων Αρχών; \***

- Πολύ Σπάνια
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά

**Πόσο συχνά επισκέπτεστε το συγκεκριμένο δικτυακό τόπο της Αρχής; \***

- Πολύ Σπάνια
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά

## Ερωτήσεις

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις. Ανάλογα με την απάντησή σας, επιλέξτε από:

1. Καθόλου    2. Λίγο    3. Μέτρια    4. Πολύ    5. Πάρα πολύ

**1. Πόσο επαρκείς θεωρείτε τις γνώσεις σας για την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών; \***

1   2   3   4   5

Καθόλου      Πάρα πολύ

**2. Πιστεύετε ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής συμβάλλουν στην εξοικονόμηση του χρόνου σας; \***

1   2   3   4   5

Καθόλου      Πάρα πολύ

**3. Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υποβολή αναφοράς-αιτήματος προς την Αρχή, καθώς και η παρακολούθησή της ηλεκτρονικά, σας διευκολύνει έτσι ώστε να μην σπαταλάτε τον χρόνο σας; \***

1   2   3   4   5

Καθόλου      Πάρα πολύ

**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της που προσφέρονται στους πολίτες; \***

1   2   3   4   5

Καθόλου      Πάρα πολύ

**5. Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας βοηθάει να διεκπεραιώσετε τις υποχρεώσεις σας συντομότερα; \***

1   2   3   4   5

Καθόλου      Πάρα πολύ

6. Θεωρείτε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής είναι χρήσιμη και δεν επιβαρύνει σημαντικά την καθημερινή ζωή σας; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

7. Πόσο εύκολη στη χρήση της βρήκατε την ιστοσελίδα της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

8. Πόσο κατανοητή θεωρείτε ότι είναι αυτή η ιστοσελίδα; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής, είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε χρήστη; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα αυτή είναι οργανωμένη; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

11. Πόσο πλήρεις είναι οι πληροφορίες που δίνονται για την συμπλήρωση των πεδίων κατά την υποβολή αναφοράς-αίτησης; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

12. Χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή, πόσο πιθανό θεωρείτε ότι αυτό προσδίδει κύρος στην προσωπικότητά σας; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

13. Πόσο πιθανό θα ήταν να συστήνατε σε κάποιο άτομο του συγγενικού ή φιλικού σας περιβάλλοντος τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

14. Πόσο σημαντική θεωρούν τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών γενικά, οι άνθρωποι που σας επηρεάζουν; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

15. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η ιστοσελίδα της Αρχής με τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της, διευκολύνει τη ζωή του πολίτη; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

16. Πόσο ακριβείς θεωρείτε ότι είναι οι πληροφορίες που εμφανίζονται σε αυτό; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

17. Πόσο συμβατές θεωρείτε τις προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες με τις μέχρι τώρα τεχνολογίες που χρησιμοποιείτε; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

18. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι ο πολίτης, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής, μειώνει τα έξοδά του; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

19. Πόσο πιθανό θεωρείτε οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής να ανταποκρίνονται στο κόστος τους; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

20. Πόσο ευχάριστο είναι το περιβάλλον της πλοήγησης στην ιστοσελίδα της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

21. Πόσο ικανοποίηση αισθάνεστε με την χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

22. Πόσο οικεία αισθάνεστε κατά την πλοήγηση σας στην ιστοσελίδα της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

23. Πόσο κοντά στις συνήθειες σας θεωρείτε το περιβάλλον των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

24. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής, μέσω της κινητής συσκευής σας; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

25. Πόσο θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται η ιστοσελίδα της Αρχής στις προσδοκίες σας; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

26. Πόσο πιστεύετε ότι η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Αρχής σας ωφέλησε; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

27. Πόσο άμεσα θεωρείτε ότι εξυπηρετηθήκατε στο ηλεκτρονικό αίτημά σας από τις υπηρεσίες της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

28. Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

29. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι μπορεί να παραβιάζονται τα προσωπικά σας δεδομένα κατά την ηλεκτρονική υποβολή αίτησης – αναφοράς προς την Αρχή; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

30. Πόσο ασφαλείς αισθάνεστε με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει η Αρχή; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

31. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Αρχή θεωρεί σημαντικά τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

32. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είστε περισσότερο επιρρεπής, σε παραβίαση προσωπικών δεδομένων, χρησιμοποιώντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

33. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα δεδομένα που συμπληρώσατε στην ιστοσελίδα της Αρχής, θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το λόγο τον οποίο υποβλήθηκαν; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

34. Πόσο πιθανό είναι να επισκεφτείτε στο μέλλον ξανά το site της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

35. Πόσο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσετε στο μέλλον ξανά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

36. Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να επισκεφτούν το site της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

37. Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε και σε άλλους να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Αρχής; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

38. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η χρήση της συγκεκριμένης ιστοσελίδας της Αρχής, θα μπορούσε να βοηθήσει στην καλύτερη οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, ανάμεσα στον πολίτη και τη δημόσια διοίκηση; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

Submit