



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



---

## Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η συμβολή της στην μείωση των Δημοσίων Δαπανών: Μελέτες περίπτωσης σε Διεθνές Επίπεδο

**Μπασούκος Αναστάσιος**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &  
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την  
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια  
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2023





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



---

## **Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η συμβολή της στην μείωση των Δημοσίων Δαπανών: Μελέτες περίπτωσης σε Διεθνές Επίπεδο**

**Μπασούκος Αναστάσιος**

**A.M. 20029**

Επιβλέπων Καθηγητής: Χαλικιάς Μιλτιάδης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &  
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την  
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια  
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2023



Αιγάλεω, 2023



**University of West Attica**  
Department of Accounting & Finance  
Master of Science in Public Economics and  
Policy



---

**E-Government and its contribution to the reduction of Public  
Expenditures: Case Studies at an International Level**

**Basoukos Anastasios**

**R.N.:20029**

Supervisor: Chalikias Miltiadis

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the  
University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the  
degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, 2023



---

---

**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**

---

---

**Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η συμβολή της στην μείωση των Δημοσίων  
Δαπανών: Μελέτες περίπτωσης σε Διεθνές Επίπεδο**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 06/12/2023**

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1)	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2)	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3)	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Μπασούκος Αναστάσιος του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου 20029 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική», του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών

*Μπασούκος Αναστάσιος*





# Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η συμβολή της στην μείωση των Δημοσίων Δαπανών: Μελέτες περίπτωσης σε Διεθνές Επίπεδο

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά και διερευνά την συμβολή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη μείωση των Δημοσίων Δαπανών. Για τη μελέτη του θέματος, πραγματοποιείται μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από τη Δημόσια Διοίκηση και την ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε εθνικό και Πανευρωπαϊκό επίπεδο. Μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων, θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην μείωση των Δημοσίων Δαπανών σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, αποτελώντας έναν χρήσιμο οδηγό για την εφαρμογή αντίστοιχων πρακτικών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Λέξεις κλειδιά: δημόσια διοίκηση, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ηλεκτρονικές προμήθειες, ηλεκτρονικές συναλλαγές



# **E-Government and its contribution to the reduction of Public Expenditures: Case Studies at an International Level**

## **Abstract**

This paper studies and investigates the contribution of Electronic Government to the reduction of Public Expenditures. For the study of the subject, a review of the literature surrounding Public Administration and the development of Electronic Government practices at national and pan-European level is carried out. Through the case study, useful conclusions will be drawn regarding the effect of Electronic Government on the reduction of Public Expenditures at the European level, constituting a useful guide for the implementation of corresponding practices in the Greek Public Administration.

Keywords: public administration, e-government, e-procurement, e-transactions



## Περιεχόμενα

### Περίληψη

### Abstract

Εισαγωγή.....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης .....</b>	<b>5</b>
1.1. Ιστορική αναδρομή της Δημόσιας Διοίκησης.....	5
1.2. Η νέα χιλιετία του 2000 .....	11
1.3. Η γραφειοκρατία στη Δημόσια Διοίκηση .....	15
1.4. Παθογένειες στην Δημόσια Διοίκηση.....	17
1.5. Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση.....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....</b>	<b>27</b>
2.1. Ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	27
2.2. Οι μορφές και τα στάδια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	33
2.3. Η διοικητική μεταρρύθμιση που επιφέρει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	39
2.4. Η χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	41
2.5. Οι επιπτώσεις της χρήσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ..</b>	<b>55</b>
3.1. Το σχέδιο δράσης «eEurope» και η στρατηγική της Λισσαβόνας.....	55
3.2. Το σχέδιο δράσης eEurope.....	59
3.3. Το σχέδιο δράσης για την Ευρώπη 2020.....	67
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Συγκριτική μελέτη της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε χώρες της Ευρώπης.....</b>	<b>73</b>
4.1. Οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	73
4.2. Η κεντρική υπηρεσία προμηθειών του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης στην Ιταλία .....	87
4.3. Η εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών στη Νορβηγία .....	93
4.4. Οι ηλεκτρονικές εκλογές στην Εσθονία.....	97
4.5. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες στο Ηνωμένο Βασίλειο και η μετάβαση στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.....	111
4.6. Τα ηλεκτρονικά τιμολόγια σε διάφορες χώρες της Ευρώπης .....	121
Συμπεράσματα - Η Ευρωπαϊκή εμπειρία και η θέση της Ελλάδας.....	135
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>143</b>





## Εισαγωγή

Η φράση «δημόσια υπηρεσία» μπορεί να χρησιμοποιείται εναλλακτικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση για να αναφέρεται είτε στην οντότητα που είναι υπεύθυνη για την παραγωγή μίας υπηρεσίας σε δημόσιο επίπεδο, είτε στο έργο δημόσιας υπηρεσίας που εκτελείται από ένα δημόσιο ίδρυμα.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει σημαντική έμφαση στις θεμελιώδεις πτυχές του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαφάνεια, τις δημόσιες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και την καθολική πρόσβαση στα οφέλη του μοντέλου.

Ωστόσο, η ελληνική δημόσια διοίκηση απέχει ακόμη πολύ από το προαναφερθέν ιδανικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης, καθώς χαρακτηρίζεται από χρόνιες παθολογίες, όπως απαρχαιωμένες δομές, γραφειοκρατία, σπατάλη δημοσίου χρήματος, αναποτελεσματικότητα, αντικρουόμενες ευθύνες, έλλειψη συντονισμού, διαφθορά, σχέσεις με τους πελάτες και απουσία διαφάνειας.

Δεδομένου ότι είναι «το στρατηγικό συστατικό σε όλες τις γνωστές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες του κράτους» είναι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, αυτή έχει γίνει συνώνυμη με τη σύγχρονη διοικητική μεταρρύθμιση.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικά την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, αυξάνοντας τόσο τη διαθεσιμότητά τους όσο και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τη σχέση μεταξύ του κράτους και των πολιτών του.

Ανταποκρινόμενη στους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους πολίτες της, ενώ συνεχίζει σε αυτόν τον δρόμο, αναπτύσσοντας νέες πολιτικές και έργα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να δώσει μια περιγραφή του σημερινού επιπέδου της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, με ιδιαίτερη έμφαση στις πρόσφατες εξελίξεις όπως η ευρεία χρήση ψηφιακών υπηρεσιών μεταξύ δημοσίων φορέων, και των παρεχόμενων υπηρεσιών που διατίθενται στο κοινό,



εξετάζοντας συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για την εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελληνική πραγματικότητα.

Η στροφή προς την «ηλεκτρονική» διοίκηση», θα έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση των διοικητικών δαπανών που επιβαρύνουν τη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και αυτό είναι που καλείται να μελετήσει η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία διερευνά τη συμβολή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην μείωση των Δημοσίων Δαπανών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης

#### 1.1. Ιστορική αναδρομή της Δημόσιας Διοίκησης

Μετά από πολλές ανεπιτυχείς προσπάθειες εκσυγχρονισμού και αναμόρφωσής της, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση καλείται μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, να κερδίσει επιτέλους το στοίχημα και να βγει από τον φαύλο κύκλο του «κακού».

Η κύρια αιτία αυτού, σύμφωνα με τον καθηγητή Αντ. Μακρυδημήτρη, ήταν η κατά καιρούς ανεξέλεγκτη λειτουργία του πελατειακού συστήματος που επικρατούσε τόσο σε επίπεδο προσλήψεων στο δημόσιο όσο και σε επίπεδο προμηθειών (Μακρυδημήτρης, 1995).

Αυτή η στρατηγική βοήθησε να οικοδομηθεί μια κουλτούρα γραφειοκρατικής αναποτελεσματικότητας, η οποία θα είναι δύσκολο να επιδιορθωθεί, καθώς έστρεψε την προσοχή σε μια ποικιλία διαφορετικών τύπων διαφθοράς (Μακρυδημήτρης, 1996).

Δυστυχώς, οι ατυχείς εθνικές συγκυρίες που συνέβησαν μετά την πρώτη προσπάθεια βελτίωσης της κατάστασης το 1911, οδήγησαν στη συνταγματική καθιέρωση των αρχών της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και της ουδετερότητας και αξιοκρατίας στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Αυτό συνέβη παρά το γεγονός ότι το σύνταγμα τροποποιήθηκε για να συμπεριλάβει αυτές τις αρχές. Ο διοικητικός μηχανισμός του κράτους όχι μόνο δοκιμάστηκε κατά τη διάρκεια της ξένης κατοχής στις αρχές της δεκαετίας του 1940 και του εμφυλίου πολέμου που ακολούθησε, αλλά καταστράφηκε και αλλοιώθηκε κατά τη διάρκεια αυτών των γεγονότων, γεγονός που οδήγησε σε συνολική πτώση του κύρους του ελληνικού δημοσίου (Μακρυδημήτρης, 1995). Εκθέσεις που υποβλήθηκαν το 1952 στην κυβέρνηση, έδωσαν ακριβή εικόνα της κατάστασης.

Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών διαδικασιών εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ποιότητα των ατόμων που εργάζονται σε τέτοιες διαδικασίες. Εάν αυτό το εργατικό δυναμικό επιλεγεί, διοικηθεί και διαχειριστεί με τρόπο που δεν είναι αξιοκρατικός, τότε τα αποτελέσματα της διοίκησης θα είναι τα αναμενόμενα.



Στην Ελλάδα, η Δημόσια Διοίκηση δεν μπόρεσε «να εκπληρώσει με επιτυχία ακόμη και τις πιο ουσιαστικές κρατικές ευθύνες, όπως η είσπραξη φόρων, πάνω στην οποία στηρίζεται η επιβίωση της οργανωμένης κοινωνίας» (Ανδρονόπουλος, 2007).

Τα κύρια προβλήματα του διοικητικού μηχανισμού εντοπίστηκαν στους εξής τομείς (Ανδρονόπουλος, 2007):

α) η άνιση κατανομή του προσωπικού στις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες ήταν μία κατάσταση που δημιούργησε ταυτόχρονα υπερστελέχωση ορισμένων υπηρεσιών και υποστελέχωση άλλων

β) η υποβάθμιση του ηθικού, η αδιαφορία, η χαμηλή απόδοση και οι ακόμη χαμηλότερες αποδοχές, είχε ως αποτέλεσμα να διαμορφωθεί ένας τύπος υπαλλήλου με τα εξής χαρακτηριστικά: «την έλλειψη δέσμευσης και την αδυναμία να εκπληρώσει επαρκώς τα καθήκοντά του».

Το κράτος οδηγήθηκε σε μια νέα κατεύθυνση κατά την περίοδο της ανοικοδόμησής του, με την ψήφιση ενός νέου συντάγματος το 1975, τον σχηματισμό του πολιτεύματος της Τρίτης Ελληνικής Δημοκρατίας και την υπογραφή συμφωνίας πλήρους ολοκλήρωσης με την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) το 1979 (Ανδρονόπουλος, 2007).

Παρόλο που η ποιότητα των εργαζομένων ήταν ακόμα χαμηλή το 1980, ο αριθμός των κρατικών υπαλλήλων αυξήθηκε από 270.889 το 1961, σε 509.796 το 1980.

Όταν το ΠΑΣΟΚ ανέλαβε την εξουσία το 1981, άρχισαν αμέσως να εφαρμόζουν ποικίλες πολιτικές που αργότερα θα αποδεικνύονταν επιζήμιες για τη Δημόσια Διοίκηση. Ένας σημαντικός αριθμός από αυτές τις πολιτικές εφαρμόστηκαν κατά την πρώτη θητεία που ήταν στην κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ (Ανδρονόπουλος, 2007).

Αυτές οι πολιτικές οδήγησαν άμεσα στη δημιουργία αμέτρητων νέων δημόσιων θεσμών και φορέων, σταδιακή παραμόρφωση θέσεων, βαθμίδων και οργανογραμμάτων, μισθολογική αναρχία στις αμοιβές και πελατειακά επιδόματα, διαφθορά και αδιαφάνεια, και τέλος σε κρίση παραγωγικότητας και ισότητας. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, υπήρξε ένας πολλαπλασιασμός ερευνών, ιδεών και μελετών για τα προβλήματα που μαστίζουν τη δημόσια διοίκηση και τις «θεραπείες» αυτών των προβλημάτων, γεγονός που υποδηλώνει μια νέα επείγουσα ανάγκη για διοικητικό μετασχηματισμό (Καρκατσούλης, 2004).





Η έρευνα του ΚΕΠΕ για τη Δημόσια Διοίκηση του 1988, περιέχει όλες τις παρατηρήσεις που έχουν παρουσιαστεί μέχρι τώρα καθώς και άλλες παρόμοιες μελέτες και σημειώσεις (Καρκατσούλης, 2004).

Η βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη ήταν το επίκεντρο της έκθεσης του ΚΕΠΕ για τη δημόσια διοίκηση, και αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να δοθεί προτεραιότητα σε θέματα όπως «η διαφάνεια της διοικητικής δράσης και η συμμετοχή των πολιτών σε αυτήν», «η απλότητα και η ταχύτητα της Δημόσιας Διοίκησης», «η δημιουργία σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας κρατικών φορέων και πολιτών» και «η αξιοποίηση νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων και, ειδικότερα, των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση».

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, η Δημόσια Διοίκηση υποβλήθηκε σε μια σειρά από ευεργετικές και υποχρεωτικές μεταρρυθμίσεις. Ωστόσο, αυτές οι μεταρρυθμίσεις δεν ήταν επαρκείς για να επιφέρουν σημαντικό εκσυγχρονισμό και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Ως εκ τούτου, το 1998 προτάθηκε στην τότε κυβέρνηση ένα πακέτο μέτρων και αλλαγών που επρόκειτο να γίνουν στη Δημόσια Διοίκηση, με την έκθεση να αναφέρει προς τον Πρωθυπουργό της χώρας ότι η συνεπής εφαρμογή αυτών των μέτρων και αλλαγών θα καταστήσει δυνατή τη σύγκλιση της οικονομίας της Ελλάδας με αυτές των άλλων χωρών που είναι μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Καρκατσούλης, 2004).

Οι ακόλουθες μεταρρυθμίσεις στις κυβερνητικές διαδικασίες περιλάμβαναν:

- α) τη μετάβαση σε ένα στυλ διαχείρισης που βασίζεται στα αποτελέσματα που ξεπερνά τον νομικισμό, τον φεραμαλισμό και τη γραφειοκρατία,
- β) τη δημιουργία σχεδίων εργασίας προσανατολισμένων στο στόχο και τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και των εμπειριών που είναι απαραίτητες για τα στελέχη, και την επιτυχή υλοποίηση αυτών των σχεδίων,
- γ) την εφαρμογή ενός ποιοτικού προγράμματος κανονιστικών ρυθμίσεων για να καταστήσει τους νόμους της χώρας πιο κατανοητούς, πιο αποτελεσματικούς και λιγότερο επαχθή στην εφαρμογή. Και παρ' όλα αυτά, οι ιδέες, που συμπεριλήφθηκαν σε αυτήν την πρόταση, απορρίφθηκαν για άλλη μια φορά από την τότε διοίκηση.



## 1.2. Η νέα χιλιετία του 2000

Έρευνα για το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στους πολίτες της πραγματοποιήθηκε από το Εργαστήριο Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών το έτος 2004, όπου και διαπιστώθηκε ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας μαστίζεται από μερικές από τις πιο σοβαρές σύγχρονες παθογένειες (Καρκατσούλης, 2004).

Αυτές οι παθογένειες περιλαμβάνουν την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς, το υψηλό κόστος υπηρεσιών, τη χρονοβόρα διαδικασία, την άσκοπη μετακίνηση των πολιτών και τη ασάφεια των ορίων αρμοδιοτήτων μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών.

Το πρακτικό αποτέλεσμα της διάχυσης των παθολογιών και της μακροχρόνιας αδυναμίας εξάλειψής τους είναι η επιδείνωση της εμπιστοσύνης μεταξύ του κράτους και του λαού του, η όξυνση της δυστυχίας των πολιτών και η εδραίωση της δυσπιστίας και καχυποψίας τους για τους δημόσιους λειτουργούς.

Παρόλα αυτά, είναι αξιοσημείωτο ότι οι αντιλήψεις των ανθρώπων καταλήγουν σταθερά στο συμπέρασμα ότι η κακή διοίκηση είναι βαθύτερη συνέπεια δύο παραγόντων:

- 1) έλλειψης πολιτικής βούλησης και
- 2) έλλειψης διοικητικής ικανότητας εκ μέρους της συγκεκριμένης κυβέρνησης.

Οι μεταρρυθμίσεις σε βασικούς τομείς, η αποτελεσματική λειτουργία των οποίων θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση του δημόσιου χρέους και του ελλείμματος, έγιναν όλο και πιο πιεστικές με την έναρξη της ελληνικής κρίσης και την παρατεταμένη ύφεση.

Αυτή η αποτελεσματική λειτουργία μπορεί να συμβάλει στη μείωση του δημόσιου χρέους και του ελλείμματος.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της αξιολόγησης του ΟΟΣΑ, για να δικαιούνται κράτη όπως η Ελλάδα βοήθεια τόσο από τη διεθνή κοινότητα όσο και από την Ευρώπη, έπρεπε να γίνουν θεμελιώδεις προσαρμογές στα αντίστοιχα συστήματα διακυβέρνησής τους (Λιανός, 2005).



Στις συμφωνίες αυτές περιλαμβάνονταν, μεταξύ άλλων, συνολική μεταρρύθμιση του οργανωτικού πλαισίου και των λειτουργικών διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης, όμως, όπως διαπιστώθηκε, η δομή και η λειτουργία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εδραιώνονται σε διαφορές και αποτυχημένα μεταρρυθμιστικά μέτρα (Λιανός, 2005).

Ως αποτέλεσμα, τα χαρακτηριστικά αυτής της διαχείρισης δεν παρέχουν τίποτα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποδειχθεί η ύπαρξη της προαναφερθείσας απαίτησης.

Η κυριαρχία του πελατειακού συστήματος είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που συμβάλλει στο «διοικητικό παράπτωμα». Παρά τις προσπάθειες, το σύστημα αυτό συνεχίζει να εκδηλώνεται στη συμπεριφορά του κράτους προς την κοινωνία και την οικονομία, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας πρόσληψης νέων υπαλλήλων και πλήρωσης θέσεων στο δημόσιο τομέα (Λιανός, 2005).

Παρόλα αυτά, ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης χαρακτηρίζεται από αφθονία δομών και ανθρώπων, ασύνδετο σύνολο ευθυνών, έλλειψη πολιτικής ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινων και υλικών πόρων και απουσία συσχέτισης μεταξύ κόστους, στόχων και αποτελεσμάτων.

Η κεντρική κυβέρνηση της Ελλάδας έχει αναποτελεσματικά συστήματα, μικρή ανταλλαγή πληροφοριών και ανεπαρκή συντονισμό. Ακόμη και πριν από την παγκόσμια οικονομική κρίση, αυτά τα προβλήματα ήταν ριζωμένα στο διοικητικό σύστημα της Ελλάδας και είχαν σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην ελληνική οικονομία όσο και στην ελληνική κοινότητα.

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας αποτέλεσε σημείο αναφοράς όχι λόγω του μεγέθους του ή του ποσού που δαπανάται για μισθούς και λειτουργικές δαπάνες, αλλά λόγω της χαμηλής αποδοτικότητάς του, και των περιορισμένων και μέτριων υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας (Παρίσης, 2006).

Ο στόχος του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης δεν έχει ακόμη επιτευχθεί, παρά το γεγονός ότι ορισμένες από τις δραστηριότητες που περιγράφονται παραπάνω έχουν αναληφθεί κατά καιρούς και παρά το γεγονός ότι, στο σύνολό τους, οι προσπάθειες αυτές ήταν επιτυχείς (Παρίσης, 2006).



### 1.3. Η γραφειοκρατία στη Δημόσια Διοίκηση

Το γραφειοκρατικό παράδειγμα είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο έχουν διαμορφωθεί τα σύγχρονα διοικητικά συστήματα σε όλο τον κόσμο. Αυτό το παράδειγμα χαρακτηρίζεται από στοιχεία, όπως η πολυεπίπεδη οργάνωση, η ιεραρχική δομή, η κεντρική εξουσία και η διοικητική διαίρεση. Ο Μ. Weber ήταν ο πιο εξέχων υποστηρικτής αυτής της υπόθεσης. Η γραφειοκρατία είναι ένα μοντέλο διοίκησης στο οποίο οι ενέργειες και οι υποχρεώσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθορίζονται με σαφή και δεσμευτικό τρόπο (Παρίσης, 2006).

Σύμφωνα με τον Weber, η γραφειοκρατία είναι το πιο λογικό και αποτελεσματικό μέσο άσκησης ελέγχου επειδή διαθέτει τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

Αποτελείται από μια ποικιλία λειτουργιών που είναι διατεταγμένες σε μια ιεραρχία και διέπονται από μια συλλογή κανόνων και κανονισμών. Δεν είναι οι άνθρωποι που κατέχουν προσωρινά τέτοιες θέσεις, αλλά οι ίδιες οι θέσεις που έχουν την εξουσία και την επιρροή στο σύστημα και αυτές οι εξουσίες και οι επιρροές δεν είναι μεταβιβάσιμες (Παρίσης, 2006).

Οι κανόνες και η δομή εξουσίας ενός οργανισμού καθορίζουν το εύρος και τα όρια εντός των οποίων οι εργαζόμενοι αναμένεται να εκπληρώσουν τις ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί από τον οργανισμό. Η τυπικότητα και οι διαδικασίες καθορίζουν τη συμπεριφορά και τη δραστηριότητα των ατόμων σε επίσημες θέσεις στο πλαίσιο της λειτουργίας του γραφειοκρατικού μοντέλου, προσφέροντας υψηλό βαθμό ακρίβειας. Το πλαίσιο αυτό είναι το πλαίσιο λειτουργίας της γραφειοκρατικής οργάνωσης (Παρίσης, 2006).

Ως άμεση συνέπεια αυτού, η πιθανότητα ανεξέλεγκτης ή αυθαίρετης δράσης μειώνεται, ενώ αυξάνεται η πιθανότητα βεβαιότητας, αντικειμενικότητας και προβλεψιμότητας στο σύνολο του οργανισμού. Αυτού του είδους η διοικητική οργάνωση έχει δημιουργηθεί και εφαρμόζεται εδώ και αρκετό καιρό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «προηγμένο διοικητικό μοντέλο» το οποίο εστιάζει στην εκπλήρωση των δεσμεύσεων του.





Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά είναι ενδεικτικά των γραφειοκρατικών οργανώσεων:

- ✓ Δίνεται έμφαση στους κανόνες και τους κανονισμούς,
- ✓ Υπάρχει μια ιεραρχική διαβάθμιση των σχέσεων και μια πυραμιδική διάταξη του οργανωτικού πεδίου,
- ✓ Περιλαμβάνουν την εξατομίκευση του ανθρώπινου δυναμικού που το στελεχώνει και που παρέχει υπηρεσίες επί πληρωμή σε αυτό, και την αναλυτική περιγραφή και εξειδίκευση των αρμοδιοτήτων των στελεχών ανά διοικητικό επίπεδο και ανά γνωστικό αντικείμενο (Λιανός, 2005).

Για το πρώτο μισό του 20ου αιώνα, η γραφειοκρατία συνδέθηκε κυρίως με την αποτελεσματική διαχείριση των επαναλαμβανόμενων κοινωνικών αναγκών. Αυτή η συσχέτιση αντανάκλασε την πολιτική έννοια της απόλυτης οπτικής γωνίας των πραγμάτων και της συγκέντρωσης στον ορθολογισμό αυτών των πραγμάτων (Λιανός, 2005).

Οι γραφειοκρατικά σχεδιασμένες δομές είναι γενικά αποτελεσματικές στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών των οποίων τα αιτήματα χαρακτηρίζονται από ομοιότητα, σταθερότητα και ομοιογένεια.

Από την άλλη, οι γραφειοκρατικά σχεδιασμένες δομές λειτουργούν αναξίοπιστα σε συνθήκες αβεβαιότητας και απρόβλεπτων εξελίξεων, οδηγώντας σε δυσπιστία των πολιτών προς το διοικητικό σύστημα και κατ' επέκταση το κράτος (Λιανός, 2005).

#### 1.4. Παθογένειες στην Δημόσια Διοίκηση

Στη συνείδηση του ελληνικού λαού, η λέξη «γραφειοκρατία» συνδέεται με επιπόλαιες δαπάνες και αναποτελεσματική ηγεσία, και ως εκ τούτου θεωρείται ως η πρωταρχική πηγή του ζητήματος στη διοικητική δομή της ελληνικής κυβέρνησης.

Παρά το γεγονός ότι δεν έχει επιτύχει να ανταποκριθεί στα διεθνή πρότυπα ως «μοντέλο διοικητικής οργάνωσης», το μοντέλο δομής του Weber εξακολουθεί να είναι περιζήτητο στην Ελλάδα. Αυτό ισχύει παρά το γεγονός ότι υπάρχει ευρεία συναίνεση ότι το πολιτικό-διοικητικό σύστημα της χώρας είναι άψογο μόνο στα χαρτιά (Παρίσης, 2006).



«Μια πολιτικο-διοικητική δομή που μοιάζει με το βεμπεριανό ιδεώδες, αλλά δεν λειτουργεί σωστά ούτε επιτυγχάνει τα ίδια αποτελέσματα με αυτό», και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι «η Δημόσια Διοίκηση του σύγχρονου ελληνικού κράτους δεν συγκροτήθηκε ποτέ με τον σωστό τρόπο. , ώστε να πετύχει τον στόχο του» (Παρίσης, 2006).

Όταν κάποιος ερευνά την ίδρυση της κυβέρνησης του κράτους, μαθαίνει ότι η δομή της δημόσιας υπηρεσίας ήταν πάντα αναποτελεσματική για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

α) Η κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας άλλαζε ξαφνικά με κάθε πολιτική αλλαγή διοικήσεων, και μερικές φορές πολιτικών ηγετών, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την ασυνέπεια και τη διάρρηξη των πολιτικών και των οδηγιών που εκτελούνταν στην πραγματικότητα.

β) Τα κριτήρια για την επιλογή του αιτούντος που ήταν «καταλληλότερος» για κάθε διαφημιζόμενη επίσημη θέση δεν εφαρμόστηκαν ποτέ, καθώς δεν δόθηκε λίγη προσοχή στο θέμα και τα υπάρχοντα «υποκαταστήματα» ήταν αρκετά διαφορετικά (Παρίσης, 2006).

γ) Σε πολλές περιπτώσεις, η αδιαφορία και η διπλή ή τριπλή θέση των δημοσίων υπαλλήλων θα μπορούσε να αναχθεί στην «εσωτερική» άνιση κατανομή του υπηρετούντος προσωπικού, με βάση σκοτεινούς κανόνες και ιδιοτελείς σκοπούς. Αυτή η άνιση κατανομή δεν είχε σχέση με τις δυνατότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων ή τον λόγο που προσλήφθηκαν εξ αρχής.

δ) Η ύπαρξη εκτεταμένης «αναρχίας» και «στεγανότητας» των διαφόρων διοικητικών επιπέδων οδήγησε σε ένα ασφυκτικό, αρτηριοσκληρωτικό και δύσκαμπτο διοικητικό περιβάλλον. Αυτό το περιβάλλον δεν μπόρεσε να συντηρήσει τόσο τους υπαλλήλους στη δουλειά τους, όσο και τους ανθρώπους στην υπηρεσία τους από τον κρατικό μηχανισμό. Αυτό ήταν το αποτέλεσμα της αδυναμίας του περιβάλλοντος να συντηρήσει και τις δύο ομάδες.



## 1.5. Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση

Οι ηλεκτρονικές καινοτομίες στον τομέα της τεχνολογίας επέτρεψαν την εμφάνιση των ΤΠΕ, οι οποίες συνοδεύονται από τη δυνατότητα συνεχούς σύνδεσης, πρόσβασης σε πραγματικό χρόνο, τον τεράστιο όγκο δεδομένων και πληροφοριών και τη χαμηλού κόστους μετάδοσή τους, τα οποία συνέβαλαν στην σταδιακή ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Παπαδημητρόπουλος, 2009).

Λόγω του πρώτου παράγοντα, ο δεύτερος παράγοντας, που είναι η μετάβαση από μια βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία της πληροφορίας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον πρώτο παράγοντα. Αυτό συμβαίνει γιατί ο πρώτος παράγοντας έχει καταστήσει τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων απαραίτητη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Παπαδημητρόπουλος, 2009).

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, σύμφωνα με την οποία οι μεμονωμένες επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά μόνες τους και αντ' αυτού πρέπει να λειτουργούν ως αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία ενός συνόλου, είναι η τρίτη αιτία αυτού του φαινομένου.

Ως συνέπεια του αυξανόμενου αντίκτυπου των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις οικονομίες σε όλο τον κόσμο, η «λειτουργία» των διοικητικών συστημάτων διέρχεται μια περίοδο μετασχηματισμού.

Εάν η Δημόσια Διοίκηση πρόκειται να μπορέσει να αντέξει και να προσαρμοστεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, τότε απαιτείται οπωσδήποτε σημαντική διαρθρωτική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης (Παπαδημητρόπουλος, 2009).

Οργανωτικές δομές και λειτουργίες που ενθαρρύνουν τον δημοκρατικό έλεγχο, την πολιτική συμμετοχή, τη διαφάνεια, την αποκέντρωση και τους ανεκπλήρωτους στόχους του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου, δηλαδή την αποτελεσματικότητα, τον ορθολογισμό και τη λειτουργικότητα, πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο κάθε θεσμικής μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτοί οι στόχοι αναφέρθηκαν παραπάνω για τη χώρα μας.

Η σημαντική διεύρυνση των δυνατοτήτων συμμετοχής των πολιτών στη λήψη αποφάσεων και το άνοιγμα των διοικητικών δομών στην κοινωνία, ιδίως μέσω



ποικίλων μορφών συνεργασίας και διαβούλευσης με τους πολίτες, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία των θεσμικών συνθηκών που απαιτούνται για μια νέα δημόσια διοίκηση. Αυτές οι συνθήκες μπορούν να δημιουργηθούν μέσω της εφαρμογής της παγκοσμιοποίησης (Παπαδημητρόπουλος, 2009).

Εξίσου σημαντική είναι η συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής αποτελεί σημαντικό στοιχείο των δημοκρατικών συστημάτων. Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) βοηθά να φέρει τη δημοκρατία ένα βήμα πιο κοντά στην πραγματοποίηση, μειώνοντας το εμπόδιο εισόδου για τους ανθρώπους να συνδεθούν με την κυβέρνησή τους.

Η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει τα κράτη μέλη με ποικίλες προκλήσεις λόγω της επιρροής που ασκεί στις δικές τους διοικητικές δομές. Παρά το γεγονός ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν έχει υιοθετήσει επίσημα πολιτική για τη δημόσια διοίκηση, επιβάλλει ορισμένες απαιτήσεις, η πλειονότητα των οποίων επικεντρώνεται στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος (Παπαδημητρόπουλος, 2009).

Αυτές οι απαιτήσεις, ωστόσο, δημιουργούν ένα οιονεί «ευρωπαϊκό μοντέλο διοίκησης» λόγω των παραδοχών που κάνουν σχετικά με τις ιδιότητες που πρέπει να έχουν οι εθνικές διοικήσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή των ευρωπαϊκών πολιτικών.

Οι παράγοντες προσαρμογής στα διοικητικά συστήματα των κρατών μελών μπορεί να είναι διαφορετικοί ανάλογα με τη φύση των πολιτικο-διοικητικών δομών τους και η διαδικασία με την οποία τροποποιούνται αυτές οι δομές αναφέρεται ως «διαδικασία εξευρωπαϊσμού» των διοικητικών δομών.

Επειδή η διαδικασία εξευρωπαϊσμού είναι συγκεκριμένη για κάθε διοικητικό σύστημα, η διοικητική σύγκλιση δεν είναι πάντα παρούσα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διαδικασία εξευρωπαϊσμού εξαρτάται από προϋπάρχουσες κοινωνικές και πολιτικές αντιλήψεις και διαδικασίες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των διαφόρων συνιστωσών της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και την ιστορία και τις παραδόσεις κάθε κράτους μέλους της ΕΕ, το επίπεδο εκπαίδευσης και την υλική ευημερία των ανθρώπων, την κοινή γνώμη και τη συνολική δημοσιονομική θέση της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Παπαδημητρόπουλος, 2009).

Η διοικητική δομή της Ελλάδας είναι ανεπαρκώς συγκεντρωτική και διέπεται από ad hoc διαδικασίες. Ως αποτέλεσμα, η ικανότητα της Ελλάδας να διαχειρίζεται και να





συντονίζει τις ευρωπαϊκές πολιτικές παρεμποδίζεται, και η προβλεψιμότητά της μειώνεται.

Η συμμετοχή της χώρας στην ενωτική προσπάθεια, πέρα από τη σημαντική απόσταση της χώρας από το οιονεί ή λανθάνον «ευρωπαϊκό διοικητικό μοντέλο», οδήγησε σε ισχυρότερες απαιτήσεις για μεταρρύθμιση του συστήματος. Αυτό ήταν συνέπεια του γεγονότος ότι το σύστημα υπήρχε εδώ και πολύ καιρό. Ως άμεση συνέπεια αυτού, ο «μεγάλος ασθενής» δημόσιος τομέας της Ελλάδας υφίσταται αλλαγές εδώ και πολύ περισσότερο από μισό αιώνα σε αυτό το σημείο.

Ο δημόσιος τομέας έκανε μια σειρά από διακηρύξεις «σχετικά με βελτιώσεις», τις οποίες στη συνέχεια ακολούθησε η υιοθέτηση αναποτελεσματικών λύσεων που δεν είχαν συνοχή και συντονισμό μεταξύ τους.

Ο επί χρόνια διακηρυγμένος «εκσυγχρονισμός» της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι πλέον μονόδρομος γιατί η διαπιστωμένη αναποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού καταγράφεται στις αξιολογήσεις στις οποίες υποβάλλεται η χώρα μας σε διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Ως αποτέλεσμα αυτού, ο δρόμος προς τον «εκσυγχρονισμό» είναι πλέον μονόδρομος.

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών στις καθημερινές λειτουργίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί προμήνυμα του μέλλοντος, που σίγουρα μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διοικητικής λειτουργίας, και να δημιουργήσει νέες συνθήκες στην διοικητική οργάνωση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

#### 2.1. Ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί τη συνέχεια του ηλεκτρονικού επιχειρείν, το οποίο όταν μεταφερθεί στο δημόσιο τομέα, επαναπροσδιορίζεται και τροποποιείται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Δημόσιας Διοίκησης, δίνοντας τελικά αφορμή για ένα εντελώς νέο πεδίο ανάπτυξης στην τεχνολογία των πληροφοριών και της διοικητικής επιστήμης.

Σε αντίθεση με τον απώτερο στόχο του «ηλεκτρονικού επιχειρείν», που είναι η αύξηση της κερδοφορίας, ο απώτερος στόχος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση της κοινωνίας και του δημόσιου συμφέροντος και αυτή είναι μια σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο (Μιχαλόπουλος, 2003).

Οι πρώτες προσπάθειες για τον ορισμό της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης επικεντρώθηκαν στον τεχνολογικό μετασχηματισμό των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών από τη Δημόσια Διοίκηση. Αυτό αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι η ηλεκτρονική διανομή αυτών, είναι η διακριτική ποιότητα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Επομένως, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, είναι η διαδικασία ψηφιοποίησης τεχνολογικών και επικοινωνιακών διαδικασιών που είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές σε έναν οργανισμό, με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών για το ευρύ κοινό, την οικονομία και το κράτος (Μιχαλόπουλος, 2003).

Σε μια δεύτερη, πιο απλή ερμηνεία, η «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» αναφέρεται στη χρήση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, κυρίως του διαδικτύου, με σκοπό να καταστήσει την κυβερνητική διοίκηση πιο αποτελεσματική.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) χωρίζει τους διάφορους ορισμούς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις ακόλουθες κατηγορίες: παροχή υπηρεσιών διαδικτύου ή/και άλλων υπηρεσιών που βασίζονται ή σχετίζονται με



το διαδίκτυο, όπως την ηλεκτρονική διαβούλευση, την ικανότητα μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης μέσω της χρήσης της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών και την περιγραφή μιας νέας μορφής διακυβέρνησης που βασίζεται στις ΤΠΕ (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ως προς το ρόλο που παίζει η τεχνολογία στη λειτουργία της κυβέρνησης, η κύρια έμφαση της πλειονότητας των ορισμών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δίνεται στην παροχή υπηρεσιών και πρόκειται για έναν ορισμό που είναι πιο ολοκληρωμένος και ενσωματώνει όλες τις πτυχές της κυβερνητικής διοίκησης.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, ο όρος «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης με σκοπό την ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων τόσο με τον δημόσιο όσο και με τον εμπορικό τομέα.

Σύμφωνα με μια μελέτη που συντάχθηκε από τα Ηνωμένα Έθνη το έτος 2003, ο όρος «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» αναφέρεται στην «κυβέρνηση που χρησιμοποιεί τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών για να μεταμορφώσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς δεσμούς της» (Μιχαλόπουλος, 2003).

Αν και ενώ οι λειτουργίες και τα καθήκοντα της Δημόσιας Διοίκησης παρέμειναν φιλικές προς τον χρήστη, νόμιμες, διαφανείς και υπεύθυνες παρά την έλευση των ΤΠΕ, η επιθυμία της κοινωνίας για υψηλότερο επίπεδο διακυβέρνησης σε όλους τους τομείς έχει αυξηθεί.

Στη μετακαπιταλιστική περίοδο, «η χρήση ηλεκτρονικών πληροφοριών για τη βελτίωση της εργασίας, την ανάπτυξη αξίας και τη δημιουργία νέων συνεργασιών μεταξύ κυβερνήσεων, εταιρειών και ανθρώπων» είναι αυτό που εννοούν οι Abramson και Morin (2003) όταν μιλούν για ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση διευκολύνει τους κυβερνητικούς φορείς και τα μέλη τους να επικοινωνούν μεταξύ τους συνδέοντας αρχές, πελάτες, δημόσιες υπηρεσίες και γεωγραφικές περιοχές.

Σε παρόμοιο πνεύμα, ο Finger (2007) ορίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «τη σύνθετη τάση των κυβερνήσεων σε όλα τα επίπεδα, κυρίως μέσω των λειτουργιών, της διοίκησης και της αποκέντρωσης με την πρόσβαση των πολιτών σε δημόσια ζητήματα».



Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι στόχοι της προώθησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν την προώθηση:

(α) της καλύτερης και αποτελεσματικότερης διοίκησης,

(β) των πιο αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των διοικήσεων και

(γ) της ενδυνάμωσης των χρηστών και μεγαλύτερη διαφάνεια στην πρόσβαση σε δημόσια ζητήματα (Μιχαλόπουλος, 2003).

Συμπερασματικά, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) αποσκοπεί στην υιοθέτηση οργανωτικών αλλαγών και νέων δεξιοτήτων για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, την αύξηση της δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών και την ενίσχυση της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών, καθώς και την μεγαλύτερη χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), αλλάζοντας τόσο το εύρος όσο και την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ κρατικών αξιωματούχων και των ανθρώπων που εξυπηρετούν (Αργυριάδης, 2005).

Αυτοί οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, την αύξηση της δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών και την ενίσχυση της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών.

Συνοψίζοντας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η συνεχής βελτίωση, με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών, του διαδικτύου και των μέσων επικοινωνίας, τόσο α) της διοίκησης, αξιοποιώντας τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται και προσαρμόζονται στις ανάγκες του επιχειρηματικού κόσμου, και β) της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, εκ των οποίων η τελευταία είναι το άμεσο αποτέλεσμα της συγχώνευσης των προαναφερόμενων εξωστρεφών διαδικασιών και σχέσεων (Αργυριάδης, 2005).

Με άλλα λόγια, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι ο συνδυασμός των δύο. Η βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως διαδικασίες με τελικό στόχο τη βελτίωση την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, καθώς και τον κατάλληλο έλεγχο από τους πολιτικούς ανωτέρους, που είναι απαραίτητος για την παροχή υπηρεσιών, η οποία δεν αφορά μόνο τη σύνδεση μεταξύ του δημόσιου τομέα, αλλά και των συνιστωσών του.





## 2.2. Οι μορφές και τα στάδια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Οι αιτήσεις, το πρωτόκολλο, τα γραφεία, οι υπάλληλοι και η υπογραφή του προϊσταμένου εξακολουθούν να υφίστανται στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Η μόνη διαφορά είναι ότι οι αιτήσεις υποβάλλονται πλέον ηλεκτρονικά, καταγράφονται αυτόματα και διαβιβάζονται ηλεκτρονικά στο γραφείο για υπογραφή πριν τελικά σταλούν στη γραμματεία για επεξεργασία (Σπακούρη, 2008).

Ως συνέπεια αυτού, θα υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη εξωτερικών αλληλεπιδράσεων: το πρώτο είδος θα έχει αντίκτυπο στη σύνδεση μεταξύ της κυβέρνησης και του κοινού της, και το δεύτερο είδος θα έχει αντίκτυπο στη σύνδεση μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων της (Σπακούρη, 2008).

Όταν πρόκειται για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών από το κράτος, η σχέση μεταξύ των διαφόρων φορέων που λειτουργούν ως προμηθευτές βασικών υπηρεσιών και αγαθών, και των διαφόρων πελατών που περιλαμβάνουν άτομα, επιχειρήσεις και άλλες δημόσιες υπηρεσίες που ζητούν αγαθά ή υπηρεσίες, διέπεται από το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης.

Ο νόμος αυτός καθορίζει τη δυναμική μεταξύ των διαφόρων δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες χρησιμεύουν ως προμηθευτές βασικών υπηρεσιών και αγαθών. Με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τα ακόλουθα τέσσερα (4) είδη σχέσεων μπορούν να προσαρμόσουν και να βελτιώσουν την παροχή αυτών των υπηρεσιών (Σπακούρη, 2008):

1. στους πολίτες: Η διαδικασία G2C (Government to Citizens) έχει σκοπό να διευκολύνει την καθημερινότητα των πολιτών, χρησιμοποιώντας μέσα που παρέχονται από την δημόσια διοίκηση, όπως ο εντοπισμός, η χρήση, και η απόκτηση υπηρεσιών.
2. στον επιχειρηματικό κόσμο: Η στρατηγική που είναι γνωστή ως "Government to Business" ή "G2B", μειώνει τον προσδοκώμενο χρόνο παροχής υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, ελαχιστοποιώντας τον όγκο της συλλογής διπλών δεδομένων και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ).
3. μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών: Το πρωτόκολλο G2G (Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση) επιτρέπει στην δημόσια διοίκηση να μεταφέρει αιτήματα μεταξύ των



φορέων της, διευκολύνοντας τη συμμετοχή του κράτους στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Επιπλέον, καθιστά εφικτή την διαλειτουργικότητα των φορέων της δημόσιας διοίκησης μέσω της ανταλλαγής δεδομένων και των ενοποιημένων λειτουργιών. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η μείωση του διοικητικού κόστους, καθώς τα διαθέσιμα δεδομένα χαρακτηρίζονται τόσο ως ακριβή, όσο και επικαιροποιημένα.

4. σημείο κλειδί αποτελεί το εσωτερικό της ίδιας της Δημόσιας Διοίκησης: Λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως η "Εσωτερική Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα", επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξοικονομούν έξοδα και να αυξάνουν την παραγωγή, εφαρμόζοντας στην πράξη το πρότυπο αριστείας που έχει καθιερώσει ο κλάδος τους σε τομείς όπως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οικονομική διαχείριση και η διαχείριση γνώσης. Προσθέτει επίσης αυξημένη αποτελεσματικότητα μειώνοντας τον αριθμό των καθυστερήσεων στη διοικητική διαδικασία, αυξάνοντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τις απόψεις ορισμένων ακαδημαϊκών, η Δημόσια Διοίκηση πρέπει πρώτα να εκσυγχρονίσει τα εσωτερικά της συστήματα και τις διαδικασίες, προτού μπορέσει να βελτιώσει τις ηλεκτρονικές της επαφές με ανθρώπους και επιχειρήσεις.

Η «έναρξη» είναι το αρχικό στάδιο της δημιουργίας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, και σε αυτό το στάδιο καθιερώνεται η επίσημη παρουσία της κυβερνητικής δράσης στο διαδίκτυο. Αυτό είναι το στάδιο της «σαφήνειας», στο οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες δημιουργούν απλούς ιστότοπους για τη διάδοση πληροφοριών στο κοινό.

Ακολουθεί το στάδιο της «ανάπτυξης», στο οποίο κατασκευάζονται περισσότεροι κυβερνητικοί ιστότοποι και η ροή των πληροφοριών γίνεται πιο δυναμική, και έπειτα συνεχίζει με το στάδιο της «αλληλεπίδρασης», στο οποίο οι χρήστες μπορούν να «κατεβάσουν» φόρμες, να επικοινωνούν μέσω τυπικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων (εφεξής: e-mail) και να διεξάγουν συναλλαγές μέσω του διαδικτύου (Σπακούρη, 2008).

Στο επόμενο επίπεδο το οποίο αναφέρεται ως η φάση της «συναλλαγής», οι χρήστες μπορούν να πληρώσουν για την ηλεκτρονική παραλαβή υπηρεσιών και άλλων δραστηριοτήτων. Κατά τη φάση αυτή, οι πολίτες συμμετέχουν σε αμφίδρομη ηλεκτρονική επικοινωνία με τις υπηρεσίες και έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν ορισμένες συναλλαγές, όπως η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων, δηλώσεων, ερωτήσεων κ.λπ.



Στη διάρκεια αυτής της φάσης, κατά την οποία οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν ορισμένες συναλλαγές, έχουμε μεταβεί στο επίπεδο ωριμότητας συναλλαγών και ακολουθεί το στάδιο της ολοκλήρωσης, όπου παρατηρείται πλήρης ενοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε όλο το φάσμα των διοικητικών διαδικασιών. Αυτή η φάση αντιστοιχεί επίσης στο επίπεδο ωριμότητας με τον «Μετασχηματισμό/Ενοποίηση» (Παγκάκης, 2002).

Οι διαδικασίες έχουν προσαρμοστεί ώστε να είναι συμβατές με το νέο μοντέλο λειτουργίας, και το σύστημα που χρησιμοποιείται για τη Δημόσια Διοίκηση είναι πλέον πλήρως διασυνδεδεμένο με το διαδίκτυο και τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Απαιτείται να έχουν δημιουργηθεί επαρκείς υπηρεσίες στα επίπεδα 3 και 4 έτσι ώστε να καταστεί η λειτουργία αποτελεσματική, και στην συνέχεια να προχωρήσουμε στο επίπεδο 5.

Τα δύο πρώτα επίπεδα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν άτυπα, καθώς αυτό είναι το στάδιο στο οποίο δημοσιεύονται ηλεκτρονικά πληροφορίες για διάφορες δημόσιες υπηρεσίες.

Το τρίτο στάδιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως διαδραστικό, καθώς αυτό είναι το στάδιο στο οποίο οι πληροφορίες και τα δεδομένα λαμβάνονται ηλεκτρονικά από τους πολίτες και το τέταρτο στάδιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως συναλλακτικό, καθώς πρόκειται για το στάδιο στο οποίο εκτός από την παροχή πληροφοριών παρέχονται και αγαθά και αξίες (Παγκάκης, 2002).

Η προσβασιμότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών κατακερματίζεται συνολικά σε πέντε (5) διακριτά επίπεδα, με τη θεώρηση εισόδου να αποτελεί το τρίτο τελικό σημείο για αυτήν την ταξινόμηση (Παπαδημητρόπουλος, 2005):

- Ο χρήστης μπορεί να λάβει πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την εκπλήρωση ενός αιτήματος ή την χρήση μιας υπηρεσίας χρησιμοποιώντας τους ιστότοπους, όπως τα απαιτούμενα έγγραφα, σχετικές υπηρεσίες και άλλες σχετικές συνδέσεις.
- Μονόδρομη ροή: Οι ιστότοποι παρέχουν τις εφαρμογές σε ηλεκτρονική μορφή και ο χρήστης έχει την επιλογή να «κατεβάσει», να συμπληρώσει, και στη συνέχεια να υποβάλει την αίτηση στην κρατική υπηρεσία στην οποία απευθυνόταν.



- Αλληλεπίδραση και στις δύο κατευθύνσεις: Εκτός από το ενημερωτικό υλικό, το τρίτο επίπεδο ενσωματώνει διαδραστικά στοιχεία όπως ηλεκτρονικές φόρμες που μπορούν να συμπληρωθούν.
- Στην τέταρτη φάση, ο χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει την ηλεκτρονική πύλη για τη υποβολή και διαχείριση ερωτημάτων, την πραγματοποίηση συναλλαγών, και την πληρωμή.
- Κατά την πέμπτη φάση, η οποία αναφέρεται ως «εξατομίκευση», ο πάροχος υπηρεσιών, που στην περίπτωση αυτή είναι το κράτος, αναλαμβάνει ενέργειες με κύριο στόχο να καταστήσει την ηλεκτρονική πλατφόρμα πιο φιλική προς τον χρήστη. Αυτές οι διαδικασίες θα μπορούσαν να συνεπάγονται βελτιώσεις σε ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες ή εισαγωγή νέων με αυτοματοποιημένο τρόπο, χωρίς τη συμμετοχή τοπικών εταιρειών ή ατόμων.

### 2.3. Η διοικητική μεταρρύθμιση που επιφέρει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Σε ένα άρθρο που έγραψε για τον Economist το 1990, ο John Browning είπε ότι «η τεχνολογία των επικοινωνιών αποτελεί τον πλέον χρήσιμο πόρο μιας εταιρείας». Έτσι ακριβώς είναι τα πράγματα στον σύγχρονο εταιρικό κόσμο (Αποστολάκης, 2006).

Η επιτυχής εφαρμογή της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την ενίσχυση των δημοκρατιών μπορεί να είναι δυνατή μόνο εάν, ταυτόχρονα, ξεπεραστεί η αντίσταση στις «σύγχρονες» μορφές διοίκησης. Ως αποτέλεσμα, η γρήγορη ανάπτυξη και η ταχεία διάδοση εργαλείων που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας νέας έννοιας που αποδόθηκε στη φράση «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» (Αποστολάκης, 2006).

Αυτή η νέα αντίληψη λειτούργησε ως νομιμοποιητικό θεμέλιο για την ουσιαστική και κρίσιμη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. Η διοικητική μεταρρύθμιση ως όραμα της νέας μορφής διακυβέρνησης στον 21ο αιώνα είναι ένας παγκόσμιος σκοπός που «πρέπει να έχει πολύ καθορισμένη φιλοσοφία και χαρακτηριστικά» και «ανακοινώνεται και εκτελείται από διεθνείς οργανισμούς παρακολούθησης».

Οι ΤΠΕ αλλάζουν το παιχνίδι όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση των αναγκών του ευρύτερου κοινού και την εξεύρεση λύσεων στα προβλήματα που μαστίζουν την





κοινωνία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ανοίγει τον δρόμο για τη σταδιακή δημιουργία νέων επιχειρησιακών μοντέλων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, τα οποία βασίζονται στα προηγούμενα μοντέλα αλλά περιλαμβάνουν αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας (Αποστολάκης, 2006).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένας πολυεπιστημονικός τομέας που επηρεάζει άτομα από όλα τα κοινωνικά στρώματα και έχει απώτερο στόχο τη μείωση του ψηφιακού χάσματος. Ενώ οι ρίζες της βρίσκονται στον τομέα της επιστήμης της πληροφορίας και της επικοινωνίας, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει τις απαρχές της και σε άλλους τομείς.

Η εφαρμογή των αρχών και των μεθόδων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις κρατικές αρχές για την εξυπηρέτηση των πολιτών είναι κάτι περισσότερο από ένα τεχνολογικό ή πρακτικό σύνορο, καθώς αντιπροσωπεύει μάλλον ένα σύνορο στο οποίο η Δημόσια Διοίκηση διέρχεται ριζικό μετασχηματισμό στις σχέσεις της με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους εργαζομένους και, εν τέλει, τον εαυτό της (Μπουντάλης, 2005).

Ως συνέπεια της μετάβασης από ένα παραδοσιακό σε ένα σύγχρονο μοντέλο δημόσιας διοίκησης, (διοίκηση που λειτουργεί περισσότερο ως επιχείρηση, υιοθετώντας πολιτοκεντρική φιλοσοφία), καθώς και της εστίασης στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την οικονομία, αναδείχθηκε ένα νέο οργανωτικό μοντέλο για τη Δημόσια Διοίκηση.

Αυτό το νέο μοντέλο αναπτύχθηκε με διπλούς στόχους, προκειμένου να καλύψει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του σημερινού πληθυσμού και να παρέχει περισσότερο χώρο για διακριτική ευχέρεια διαχείρισης (Μπουντάλης, 2005).

#### 2.4. Η χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Σκοπός της διαδικασίας μεταρρύθμισης είναι να επιφέρει έναν μετασχηματισμό στη Δημόσια Διοίκηση ώστε να είναι πιο αποτελεσματική, να χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, μικρότερη σε μέγεθος, ευέλικτη και προσαρμόσιμη στις νέες απαιτήσεις και κυρίως, να τοποθετεί τους πολίτες στο επίκεντρο της ενδιαφέροντος, προγραμματίζοντας τις δράσεις και τις υπηρεσίες της σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους (Μπουντάλης, 2005).



Αυτό δεν οφείλεται μόνο στην ίδια την τεχνολογία, αλλά και στο ότι η εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας αποτελεί αφορμή για μεταρρυθμίσεις, χωρίς τις οποίες δεν είναι παρά μια καινοτομία.

Η σύγχρονη τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να παίζει τον ρόλο του καταλύτη, επιταχύνοντας σημαντικά τη μετάβαση από μια γραφειοκρατική διοίκηση σε ένα αποτελεσματικό κράτος. Αυτό ισχύει όχι μόνο λόγω της ίδιας της τεχνολογίας, αλλά και επειδή η εισαγωγή της σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών αποτελεί αφορμή για μεταρρυθμίσεις.

Ως συνέπεια αυτού, η εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στην επίλυση του προβλήματος της κακής διοίκησης σε τρία βασικά μέτωπα (Μπουντάλης, 2005).

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί ακόμα μια ευκαιρία για θεσμική βελτιστοποίηση, πρωτίστως λόγω του ότι πολλά από αυτά που προσφέρει η τεχνολογία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, παρα μόνο εάν επανασχεδιαστεί η διοικητική δράση, οι διαδικασίες απλοποιηθούν, και τυποποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο παρέχονται οι διοικητικές υπηρεσίες. (Μπουντάλης, 2005).

Σε ένα θεμελιώδες επίπεδο, η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων, αφενός επιταχύνει σημαντικά τις διαδικασίες βελτιστοποιώντας τη ροή των πληροφοριών και απλοποιώντας τον τρόπο με τον οποίο παράγεται το διοικητικό προϊόν. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας ένα μεγάλο όγκο δεδομένων για τον τρόπο, το χρόνο, και το κόστος παραγωγής του διοικητικού προϊόντος, παρέχει επαρκή στατιστικά δεδομένα στα οποία μπορεί να βασιστεί μια αντικειμενική αξιολόγηση, του συνολικού πλαισίου δράσης. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων επιταχύνει σημαντικά τις διοικητικές λειτουργίες επιτρέποντας μια συνεχή διαδικασία αξιολόγησης.

Αξιολογώντας το συνολικό πεδίο της διοικητικής δράσης όπως προαναφέρθηκε, αναμφισβήτητα διευκολύνεται η εισαγωγή νέων, πρόσθετων μεταρρυθμίσεων, διότι το έδαφος έχει ήδη προετοιμαστεί, οι ικανοποιημένοι πολίτες είναι πιο επιεικείς και έχουν προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της Δημόσιας Διοίκησης και την ίδια τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, και κυρίως γιατί κάθε πιθανή τροποποίηση του λογισμικού γίνεται ώστε τα υπολογιστικά συστήματα να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις, ενώ σταδιακά απαιτεί πολύ λιγότερο χρόνο για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα με σφαιρικό τρόπο (Μπουντάλης, 2005).



Εκτός από το να διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη συνεχή προσπάθεια ενημέρωσης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα, η υιοθέτηση συστημάτων πληροφορικής χρειάζεται μια ολοκληρωμένη δέσμευση για μετασχηματισμό. Αυτή η δέσμευση απαιτείται προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των νέων συστημάτων.

Παρά το γεγονός ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν κριτήρια που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο μέσω συντονισμένων τροποποιήσεων στην υποδομή και τη λειτουργική τους δομή, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη οι δημόσιες υπηρεσίες να παρέχουν καλύτερες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες τόσο προς τους ιδιώτες όσο και προς τις επιχειρήσεις (Παρίσης, 2005).

Ενδεικτικά (Παρίσης, 2005):

- Ο ενδιαφερόμενος πολίτης καλείται να κάνει πολλές (και κατά καιρούς, άκαρπες) προσπάθειες για να εκφράσει την απογοήτευσή του (τηλεφωνήματα, προσωπικές επισκέψεις σε γραφεία κ.λπ.).
- Υπάρχει πιθανότητα όσοι μοιράζονται την ευθύνη για ένα έργο δημόσιας υπηρεσίας να μην λειτουργούν πάντα σε συνδυασμό μεταξύ τους, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα ανεπαρκή ή καθόλου συντονισμό.
- Αντί να χρησιμοποιεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης, η διοίκηση ανώτατου επιπέδου επιλέγει και αξιολογεί την ποιότητα της υπηρεσίας με βάση ad hoc δείκτες που δεν οδηγούν σε ασφαλή συμπεράσματα. Ενώ οι κυβερνήσεις δέχονται αυξανόμενη πίεση να μειώσουν τις δαπάνες τους, η επένδυση σε νέες τεχνολογίες συνεπάγεται ακριβές επενδύσεις με τη μορφή υποδομής, και οργανωτικής αναδιοργάνωσης.

Κατά τη διάρκεια ενός μεγαλύτερου χρονικού διαστήματος, οι τομείς στους οποίους πραγματικά συμβάλλουν αυτές οι επενδύσεις είναι στους τομείς της ταχύτερης διεκπεραίωσης των διοικητικών διαδικασιών (κέρδη παραγωγικότητας), και του μειωμένου κόστους που σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να ιεραρχηθούν κατάλληλα (οφέλη ανταγωνιστικότητας).

Η δημόσια διοίκηση είχε πάντα έναν εσωστρεφή χαρακτήρα, αλλά με την εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, απαιτείται πλέον να υιοθετηθεί μια «πελατοκεντρική» προσέγγιση εκτός από τη διατήρηση των συμβατικών γραμμών επικοινωνίας. Αυτό



απαιτεί τον προσανατολισμό της παροχής υπηρεσιών, και όχι το αντίστροφο, προς τις απαιτήσεις των πολιτών.

Στην πράξη, λοιπόν, τα ακόλουθα αποτελούν ηλεκτρονική διακυβέρνηση:

- Αλλαγή της εστίασης από την «εξυπηρέτηση του κοινού» στην «εξυπηρέτηση πελατών» με τρόπο που δεν τιμωρεί τη Δημόσια Διοίκηση ή τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί.
- Οι διαδικασίες πρέπει να επανασχεδιαστούν ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των νέων τεχνικών μέσων που χρησιμοποιούνται για τη διαχείρισή τους.
- Αλλαγή στην παροχή υπηρεσιών, με έμφαση στα ψηφιακά κανάλια εμπλοκής και την αυτοματοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών.
- Προσαρμογές στην υφιστάμενο νομικό περιβάλλον για την αναγνώριση και τη διευκόλυνση νέων δραστηριοτήτων, όπως οι ηλεκτρονικές υπογραφές και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κατά τρόπο που να είναι απολύτως ίσος με τις παραδοσιακές πρακτικές.

## 2.5. Οι επιπτώσεις της χρήσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρέχει στους χρήστες μια σειρά από πλεονεκτήματα, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Πρόσβαση σε μεγάλη ποσότητα ηλεκτρονικού περιεχομένου, συμπεριλαμβανομένης της νομοθεσίας και των προτεινόμενων κανονισμών, ρυθμιστικών ενεργειών και εντύπων, και πολλών άλλων ειδών επιστημονικών δεδομένων.
- Η διευκόλυνση της εμπλοκής πολιτών και επιχειρήσεων σε δημόσιες δραστηριότητες με τη χρήση κατάλληλων μορφών ηλεκτρονικής αλληλεπίδρασης με τις δημόσιες αρχές, όπως η ηλεκτρονική συμπλήρωση και υποβολή των προς ολοκλήρωση εγγράφων κ.λπ.
- Ενίσχυση της ευθύνης της κυβέρνησης κάνοντας τις κυβερνητικές ενέργειες πιο εύκολα προσβάσιμες και αποτρέποντας φαινόμενα διαφθοράς.





- Οι υποδομές τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, επιτρέπουν την ηλεκτρονική πρόσβαση σε κυβερνητικές υπηρεσίες, σε πολίτες που κατοικούν σε περιοχές που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες και απομονωμένες.
- Μείωση του απαιτούμενου χρόνου και κόστους για την αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων με τις κρατικές υπηρεσίες.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συμβάλλει στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της αξιοποίησης νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την εκτέλεση των διοικητικών της αρμοδιοτήτων. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενίσχυση της δημοκρατίας, την ενίσχυση του ελέγχου επί των κυβερνητικών οργανισμών και την αύξηση της διαφάνειας στις διαδικασίες συναλλαγών.

Επειδή η φυσική παρουσία των πολιτών δεν απαιτείται πλέον για την αλληλεπίδραση με κυβερνητικές υπηρεσίες, την πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες όλο το εικοσιτετράωρο, κάθε μέρα της εβδομάδας απελευθερώνει χρόνο στους πολίτες για να ασχοληθούν με άλλα θέματα. Αυτό βοηθά στη μείωση του διοικητικού φόρτου για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, απλοποιώντας τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης με τον δημόσιο τομέα, γεγονός που βοηθά στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η Ηλεκτρονική Διοίκηση επαναπροσδιορίζει τον παραδοσιακό ρόλο της τεχνολογίας στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης ως υποστηρικτικό μηχανισμό για τη μηχανοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών, αναδεικνύοντας τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) ως παράγοντες μοντελοποίησης και επανασχεδιασμού διαδικασιών, και ως μηχανισμούς δημιουργίας νέων διαδικασιών και εργαλείων διαχείρισης.

Το νέο παράδειγμα της ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες:

- ✓ ψηφιακές λειτουργίες,
- ✓ αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και
- ✓ χρηστή διακυβέρνηση.

Παρόλα αυτά, εξακολουθούν να υπάρχουν πιθανά μειονεκτήματα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και είναι ευάλωτη σε κριτική στους ακόλουθους τομείς:



α) Η αύξηση της επικράτησης του ψηφιακού (ή κοινωνικού) αποκλεισμού ως συνέπεια της άνισης πρόσβασης στις υποδομές πληροφοριών μεταξύ των μελών του πληθυσμού. Ακόμη και ενώ η Δημόσια Διοίκηση προσφέρει ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε μεγάλο αριθμό των πολιτών, ορισμένα από αυτά τα άτομα μπορεί να μην είναι σε θέση να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις της ψηφιακής εποχής, επειδή δεν διαθέτουν τις γνώσεις ή τα μέσα που απαιτούνται για να το κάνουν (Μιχαλόπουλος, 2003).

β) Η πρόκληση της διασφάλισης του απορρήτου των ευαίσθητων πληροφοριών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ενέχει μεγαλύτερο κίνδυνο παρακολούθησης των χρηστών και αποκάλυψης ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων λόγω της ευκολίας με την οποία η χρήση του διαδικτύου και η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορούν να εντοπιστούν και να καταγραφούν σε σύγκριση με άλλες πιο συμβατικές μορφές επικοινωνίας. Αυτό οφείλεται στην ευκολία με την οποία η χρήση του διαδικτύου και η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορούν να εντοπιστούν και να καταγραφούν. Ο σημερινός βαθμός ηλεκτρονικής ασφάλειας είναι ανεπαρκής, όπως φαίνεται από το γεγονός ότι οι χάκερ έχουν αποκτήσει μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στα δεδομένα υπολογιστών πολλών δημόσιων υπηρεσιών (Μιχαλόπουλος, 2003).

γ) Η αύξηση της πιθανότητας ορισμένες κοινωνικές ομάδες να αποκλειστούν από τις πολιτικές διαδικασίες. Αυτό είναι ένα γεγονός που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία των δημοκρατιών. Η παραδοσιακή λειτουργία ενός δημοκρατικού πολιτικού συστήματος, το οποίο όπως το γνωρίζουμε μέχρι σήμερα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φυσική παρουσία των πολιτικών και την αλληλεπίδρασή τους με τους ψηφοφόρους, μπορεί να γίνει σημαντικά πιο δύσκολη υπόθεση εξαιτίας ορισμένων μορφών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν διαταραχές και στο πολιτικό σύστημα, και την εσωτερική λειτουργία των κυβερνήσεων. Για να τεθεί διαφορετικά, σε μια εποχή που η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών έχει αυξήσει τη διοικητική ικανότητα των κυβερνήσεων, η αποδόμηση της παραδοσιακής μορφής αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας, η οποία μπορεί να μετατραπεί σε μια ηλεκτρονικά διαχειριζόμενη καταναλωτική δημοκρατία, έχει τη δυνατότητα να αυξηθεί (Μιχαλόπουλος, 2003).

δ) Ο τρόπος εφαρμογής των λειτουργιών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από τον ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών. Υπάρχουν προβλήματα με τον τρόπο με τον οποίο οι κρατικοί υπάλληλοι αντιδρούν στις πρακτικές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,



είτε επειδή δεν έχουν τη γνώση για να τις χρησιμοποιήσουν είτε επειδή η υιοθέτησή τους δεν προωθείται σταθερά από ανώτερα στελέχη, με συνέπεια οι δύο αυτοί παράγοντες συμβάλλουν στην ένταση του προβλήματος.

ε) Ένα άλλο σύνηθες αποτέλεσμα των κυβερνητικών δραστηριοτήτων είναι η εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων σε δημόσιες υπηρεσίες, που είναι είτε υπερβολικά δαπανηρά είτε ξεπερασμένα. Το γεγονός ότι τα συστήματα πληροφοριών των διαφόρων κυβερνητικών υπηρεσιών ενδέχεται να μην μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους, είναι ένα άλλο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ο Lenihan (2005) υποστηρίζει ότι είναι αδύνατο να προβλεφθεί το αποτέλεσμα της επανάστασης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθώς είναι ο πιο σημαντικός μετασχηματισμός που έχει συμβεί στο πολιτικό σύστημα από το δημοκρατικό κίνημα του 18ου αιώνα.

Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει καμία διαβεβαίωση ότι η εφαρμογή των ΤΠΕ θα οδηγήσει σε μια μορφή διακυβέρνησης που θα είναι πιο ανοιχτή, διαφανής, υπεύθυνη ή δημοκρατική από την παραδοσιακή δημοκρατία, παρά το γεγονός ότι είναι πιθανό να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της παροχής δημοσίων υπηρεσιών.

Η κατανόηση της φύσης αυτών των κινδύνων και η εκτίμηση του επιπέδου σοβαρότητάς τους, είναι περισσότερο αμυντική στρατηγική παρά εμπόδιο στην εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ειδικά τώρα, όταν η Δημόσια Διοίκηση σε όλα τα επίπεδα αναγκάζεται να αυξήσει τη χρήση νέων τύπων δικτύων και οργανωτικών καινοτομιών που υπόσχονται να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο επανασχεδιασμού των υπηρεσιών και αγαθών στο διαδίκτυο, ο αντίκτυπος που έχει στη διακυβέρνηση είναι κρίσιμης σημασίας.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα δεδομένου του υψηλού λειτουργικού κόστους που αναγκάζεται να αντιμετωπίσει η Δημόσια Διοίκηση σε όλα τα επίπεδα. Το εργατικό δυναμικό ενός δημόσιου τομέα που συνεχώς συρρικνώνεται και επομένως δέχεται συνεχείς πιέσεις για μείωση του κόστους, είναι ένας άλλος παράγοντας που οδηγεί στην υιοθέτηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης

### 3.1. Το σχέδιο δράσης «eEurope» και η στρατηγική της Λισσαβόνας

Παρόλο που οι Ηνωμένες Πολιτείες ηγήθηκαν της προσπάθειας εφαρμογής τεχνολογιών πληροφορικής, καθώς το κυβερνητικό πρόγραμμα Εθνικής Ανασκόπησης Επιδόσεων προωθήθηκε το 1993 για να χρησιμοποιήσει τις ΤΠΕ προκειμένου να βελτιώσει τη λειτουργία της κυβέρνησης και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αντίστοιχες προσπάθειες υλοποίησης έλαβαν χώρα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς υπήρξαν σημαντικές πρωτοβουλίες για την οργάνωση ενός κοινού μοντέλου διακυβέρνησης των κρατών μελών της.

Με παρόμοιο τρόπο λοιπόν, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) άρχισε να χαράζει αντίστοιχες πολιτικές τη δεκαετία του 1990 μέσω της ανάπτυξης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) με στόχο τη «δημιουργία μιας κοινωνίας της πληροφορίας για όλους».

Η «Λευκή Βίβλος για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση: τα προβλήματα και η επίλυσή τους για τη μετάβαση στον 21ο αιώνα» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που δημοσιεύτηκε στα τέλη του 1993, ήταν μια από τις πρώτες δημοσιεύσεις με προσανατολισμό σ' αυτόν τον στόχο. Ως αποτέλεσμα αυτού, έχουν γίνει προσπάθειες τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο για τη διάδοση της τεχνολογίας της πληροφορίας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό και εύρος.

Ως άμεση συνέπεια αυτού, οι δημόσιες διοικήσεις των χωρών που είναι μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν αρχίσει να εντάσσουν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως ξεχωριστή συνιστώσα των πολιτικών και των στόχων της.

Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο που έλαβε χώρα στη Λισαβόνα στις 23 και 24 Μαρτίου 2000, οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων όλων των χωρών που είναι μέλη της ΕΕ έκαναν την ακόλουθη δήλωση:

«Μέχρι το έτος 2010, θα έχει γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στον κόσμο, βασισμένη στη γνώση, ικανή για βιώσιμη οικονομική





ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή».

Ως εκ τούτου, τέθηκε σε εφαρμογή το λεγόμενο «Σχέδιο της Λισαβόνας», το οποίο συνίστατο σε μια σειρά αλλαγών στην οικονομία και την κυβέρνηση, και αυτό τους βοήθησε να φτάσουν εκεί που έπρεπε. Αυτό το σχέδιο χρησίμευσε ως το θεμέλιο για μια ευρεία ποικιλία δράσεων και προγραμμάτων, με σκοπό την εξοικείωση και τη συμμετοχή των πολιτών στην Ευρώπη με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ψηφιακή τεχνολογία (Archman & Igleasias, 2010).

Αυτές οι δραστηριότητες και τα προγράμματα πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με τους στόχους που περιγράφονται στο σχέδιο. Η Επιτροπή ενέκρινε την ανακοίνωσή της με τίτλο "eEurope - Κοινωνία της Πληροφορίας για Όλους" στις 8 Δεκεμβρίου 1999, ξεκινώντας το σχέδιο δράσης eEurope με πρωταρχικό στόχο την επιτάχυνση της ανάπτυξης του διαδικτύου και τη διασφάλιση της συμμετοχής όλων των ευρωπαϊκών πολιτών στην «κοινωνία της πληροφορίας», προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό όφελος από αυτό (Archman & Igleasias, 2010).

Οι πρωταρχικοί στόχοι του προγράμματος eEurope ήταν να εγγυηθεί ότι δεν θα αναπτυχθούν νέες μορφές κοινωνικού αποκλεισμού, να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ευρωπαίοι πολίτες θα εισαχθούν στην ψηφιακή εποχή μέσω της απόκτησης ηλεκτρονικής πρόσβασης για όλους, και να οικοδομηθεί μια ψηφιακά εγγράμματη Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ).

Μία από τις δέκα προτεινόμενες ενέργειες της Επιτροπής ήταν η αύξηση της σύνδεσης των δημοσίων διοικήσεων στο διαδίκτυο και αυτό έγινε προκειμένου να καταστεί δυνατή η απλούστερη πρόσβαση όλων των πολιτών στην διακυβέρνηση μέσω της χρήσης τεχνικών μεθόδων.

Συγκεκριμένα, η βάση για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ήταν η υπόσχεση των κρατών μελών και της Επιτροπής, να προσφέρουν στους πολίτες αμφίδρομη ηλεκτρονική πρόσβαση έως το έτος 2000, και αυτή η δέσμευση αποτέλεσε τα θεμέλια για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Στο πλαίσιο του έργου eEurope, τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια που πραγματοποιήθηκαν στη Φέιρα τον Ιούνιο του 2000 και στη Σεβίλλη τον Ιούνιο του 2002 υπήρξαν καθοριστικά για την έγκριση του σχεδίου δράσης eEurope2002 και του προγράμματος



δράσης eEurope2005 αντίστοιχα, ενώ στα σχέδια δράσης καταγράφηκαν συγκεκριμένα μέτρα πολιτικής και χρονοδιαγράμματα για την εφαρμογή τους (Archman & Igleasias, 2010).

### 3.2. Το σχέδιο δράσης eEurope

Όταν αναπτύχθηκε το πρόγραμμα δράσης eEurope 2002, η πρόσβαση στο διαδίκτυο όχι μόνο ήταν αργή και δαπανηρή, αλλά δεν εξασφάλιζε επίσης την ασφάλεια των χρηστών. Επιπλέον, οι ψηφιακές δεξιότητες των πολιτών απουσίαζαν αισθητά, και ο δημόσιος τομέας δεν έκανε αρκετά για να υποστηρίξει την ανάπτυξη νέων εφαρμογών και υπηρεσιών (Archman & Igleasias, 2010).

Οι στόχοι και οι συναφείς δράσεις του σχεδίου eEurope, που επιδίωκε να αυξήσει τη συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οργανώθηκαν γύρω από τρεις πυλώνες, οι οποίοι είχαν ως εξής:

- ✓ αύξηση της ταχύτητας με την οποία εγκρίνονται οι νομοθετικές προτάσεις σε επίπεδο ΕΕ,
- ✓ ενίσχυση της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών σε ολόκληρη την ήπειρο με τη βοήθεια του ιδιωτικού τομέα,
- ✓ εφαρμογή μιας «ανοιχτής μεθόδου συντονισμού και κατανομής των οφελών».

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας στις 23 και 24 Μαρτίου 2000, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εισήχθη αρχικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) μέσω του στόχου «τόνωση της χρήσης του διαδικτύου», και ειδικότερα μέσω της δράσης «Ηλεκτρονική πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες» (Archman & Igleasias, 2010).

Υπό το πρίσμα αυτών των ευρημάτων, ο δημόσιος τομέας υποχρεούται επίσης να πράξει τα εξής: «από τη Δημόσια Διοίκηση να καταβάλει προσπάθειες σε όλα τα επίπεδα για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και για την ευρύτερη δυνατή πρόσβαση στην πληροφόρηση για ένα ευρύ κοινό».

Επίσης, η έννοια της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», όπως παρουσιάστηκε για πρώτη φορά ως μέρος του προγράμματος δράσης eEurope 2002, έχει σημειώσει σημαντική



βελτίωση αναφορικά με την πρόσβαση σε τεράστια ποσότητα πληροφοριών που είναι διαθέσιμη στον δημόσιο τομέα. Η χρήση αυτής της προσέγγισης θα έχει εκτεταμένες ευεργετικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα, τη σχέση κόστους-αποδοτικότητας, και τη διαφάνεια διαφόρων διοικητικών διαδικασιών που επηρεάζουν τόσο πρόσωπα όσο και εταιρείες.

Η κύρια πρόκληση έγκειται στην ταχεία προσαρμογή των δημόσιων υπηρεσιών σε νέες μεθόδους εργασίας και στην υιοθέτηση καινοτόμων τρόπων εργασίας και ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας πάντα τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (Archman & Igleasias, 2010).

Αυτό συμβαίνει γιατί η στροφή στις ηλεκτρονικές συναλλαγές προϋποθέτει ριζικές αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες των υπηρεσιών, επομένως κατά προτεραιότητα κρίνεται απαραίτητος ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών των δημόσιων υπηρεσιών.

Τον Μάρτιο του 2001, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Στοκχόλμης ανέπτυξε μια πρωτοβουλία γνωστή ως IDA, η οποία σημαίνει «Ανταλλαγή Δεδομένων μεταξύ Διοικήσεων».

Στόχος αυτής της πρωτοβουλίας ήταν να διευκολύνει τις δημόσιες διοικήσεις των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να ανταλλάσσουν πληροφορίες, βέλτιστες πρακτικές και διδάγματα μεταξύ τους.

Σύμφωνα με την ανασκόπηση του eEurope 2002, ο οργανισμός πέτυχε σε μεγάλο βαθμό τους στόχους του, οι οποίοι περιλάμβαναν τη δημιουργία ενός ρυθμιστικού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανάπτυξη της οικονομίας της γνώσης στην περιοχή και την αύξηση του αριθμού των ατόμων και των επιχειρήσεων που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο (Archman & Igleasias, 2010).

Συγκεκριμένα, μεταξύ των ετών 2000 και 2002, υπήρξε σημαντική αύξηση στον αριθμό των ατόμων που είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Το 2002, περισσότεροι από τους μισούς ανθρώπους που ζούσαν στην Ευρώπη το χρησιμοποιούσαν σε τακτική βάση, και περισσότερο από το 90% των επιχειρήσεων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ήταν συνδεδεμένα.

Η πλειοψηφία των οικιακών χρηστών εξακολουθούσε να εξαρτάται από σποραδικές συνδέσεις μέσω τηλεφώνου, παρά το γεγονός ότι η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρηματικών πελατών είχε ήδη μετατραπεί σε Internet υψηλής ταχύτητας. Από τα



τέλη του 2003, νέοι κανονισμοί άρχισαν να διέπουν τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες, οι οποίοι αρχικά θεσπίστηκαν σε ευρωπαϊκό επίπεδο, και έπειτα μεταφέρθηκαν σε εθνικό επίπεδο.

Ως αποτέλεσμα της παροχής καινοτόμων διαδικτυακών υπηρεσιών, οι ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στο κοινωνικό σύνολο έχουν αυξηθεί ως συνάρτηση αυτών των νέων κανονισμών.

Από τον Οκτώβριο του 2002, όλα τα κράτη μέλη παρείχαν υπηρεσίες τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, επιτυγχάνοντας τον στόχο παροχής τέτοιων υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου έως τα τέλη του 2002.

Το επόμενο βήμα ήταν να ενθαρρυνθεί η μεγαλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ τους και να αναδιοργανωθεί η διοικητική λειτουργία, και το υλικοτεχνικό πλαίσιο προκειμένου να αξιοποιηθούν στο έπακρο τα πιθανά οφέλη στην αποτελεσματικότητα.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο συνήλθε στη Σεβίλλη της Ισπανίας στις 21 και 22 Ιουνίου 2002 και ενέκρινε το διάδοχο πρόγραμμα δράσης eEurope2005. Το πρόγραμμα αυτό είχε στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας των οικονομικών δραστηριοτήτων, και τη βελτίωση της ποιότητας και της πρόσβασης σε υπηρεσίες προς όφελος όλων των ευρωπαϊών πολιτών, βασιζόμενη σε μια ευρυζωνική υποδομή υψηλής ταχύτητας που ήταν ταυτόχρονα ασφαλής και πλήρως διαθέσιμη στο κοινό (Archman & Igleasias, 2010).

Το πρόγραμμα eEurope2005 εγκρίθηκε προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή η δυναμική προοπτική της ευρυζωνικής σύνδεσης στο διαδίκτυο. Ο οριζόντιος στόχος της καθολικής πρόσβασης προσφέρεται για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού για οποιαδήποτε αιτία, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, των ειδικών αναγκών, της ηλικίας, της αναπηρίας ή της ασθένειας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έδωσε πρωταρχική έμφαση στο eEurope2005 κατά τα έτη 2000 έως 2005, προκειμένου να επιτευχθούν οι ακόλουθοι πρωταρχικοί στόχοι:

- ✓ σύγχρονες διαδικτυακές δημόσιες υπηρεσίες,
- ✓ Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση,
- ✓ Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Μάθησης (γνωστές και ως e-μάθηση),
- ✓ Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Υγείας (γνωστές και ως ηλεκτρονική υγεία),





- ✓ Δυναμικό περιβάλλον ηλεκτρονικού επιχειρείν (γνωστό και ως ηλεκτρονικό επιχειρείν),
- ✓ Ασφαλής πληροφοριακή υποδομή,
- ✓ Ευρεία διαθεσιμότητα ευρυζωνικής πρόσβασης σε προσιτές τιμές,
- ✓ Συγκριτική αξιολόγηση της προόδου και η διάδοση Καλής Πρακτικής.

Η επίτευξη αυτών των στόχων είχε ως αποτέλεσμα η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση να αποτελεί βασικό συστατικό της προσπάθειας. Αυτή η προσέγγιση είναι πανομοιότυπη με αυτήν που χρησιμοποιήθηκε στο eEurope 2002, με μόνη διαφοροποίηση τη συμπερίληψη μετρήσεων για την αξιολόγηση του επιπέδου επιτυχίας που επιτεύχθηκε.

Επιπλέον, επεδίωξε να επιταχύνει την εφαρμογή των νέων νομοθετικών μέσων και να ευθυγραμμίσει εκ νέου τα ήδη εγκατεστημένα έργα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Συγκεκριμένα, η Επιτροπή και τα κράτη μέλη κατέληξαν σε συμφωνία για τα ακόλουθα σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως στοιχείο του eEurope2005:

α) Προκειμένου να υποστηρίξει την παροχή πανευρωπαϊκών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε πολίτες και επιχειρήσεις, η Επιτροπή σχεδίαζε να εκδώσει ένα συμφωνημένο πλαίσιο διαλειτουργικότητας έως το τέλος του 2003. Αυτό το πλαίσιο θα κάλυπτε επίσης το περιεχόμενο πληροφοριών και τις προτεινόμενες τεχνικές πολιτικές, ως προδιαγραφές για τη σύγκλιση της Διαχείρισης Δημόσιων Συστημάτων Πληροφορικής σε ευρωπαϊκή κλίμακα (Archman & Igleasias, 2010).

β) Για την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων σχετικά με τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους παροχής δημόσιων υπηρεσιών στο διαδίκτυο, η Επιτροπή και τα κράτη μέλη κατέληξαν σε συμφωνία να καταρτίσουν έναν τυποποιημένο κατάλογο δημόσιων διαδραστικών υπηρεσιών έως το τέλος του 2004.

Οι υπηρεσίες αυτές έπρεπε να παρέχονται ψηφιακά, σε ασφαλές περιβάλλον και χωρίς κοινωνικό αποκλεισμό, ενώ αποφασίστηκε να διατηρηθεί η δράση σχετικά με την υποστήριξη της δημιουργίας της έξυπνης κάρτας, διότι η διάδοση και η αποτελεσματική χρήση των ηλεκτρονικών μέσων επαλήθευσης ταυτότητας είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της ασφαλούς και ομαλής πρόσβασης στις υπηρεσίες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.



Η έξυπνη κάρτα ενισχύει την επίτευξη αυτού του στόχου, παρέχοντας έναν ασφαλή μηχανισμό υποστήριξης ηλεκτρονικής υπογραφής. Επίσης αποφασίστηκε να διατηρηθεί η δράση που αφορά την υποστήριξη της καθιέρωσης της έξυπνης κάρτας.

Για τους σκοπούς της εφαρμογής διαδραστικών δημόσιων υπηρεσιών, όλα τα κράτη μέλη έπρεπε να έχουν ολοκληρώσει τα ακόλουθα έως το τέλος του 2004: οι βασικές δημόσιες υπηρεσίες έπρεπε να παρέχονται με διαδραστικό τρόπο, να είναι προσβάσιμες σε όλους και να κάνουν χρήση των προσφερόμενων δυνατοτήτων με ευρυζωνικά δίκτυα και πρόσβαση σε πολλές πλατφόρμες (Archman & Igleasias, 2010).

Για την παροχή υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης στους πολίτες, θα έπρεπε να αναθεωρηθούν οι εσωτερικές διοικητικές διαδικασίες που αφορούν τη συλλογή και διαχείριση προσωπικών δεδομένων, την ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών και τον συντονισμό των υπηρεσιών.

Το 2009 εκτός από την ολοκλήρωση της αξιολόγησής της για το έργο Modinis, η Επιτροπή ολοκλήρωσε επίσης τη συνολική της ανάλυση-αξιολόγηση για το πρόγραμμα eEurope2005. Δεδομένου ότι ενθάρρυνε την επαφή μεταξύ κρατών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είχαν εξαιρετικά διαφορετικά πολιτισμικά πρότυπα και κοσμοθεωρίες, η διάσκεψη eEurope 2005 θεωρήθηκε ιδιαίτερα σημαντική αναφορά.

Επίσης, έπαιξε καίριο ρόλο στη διατήρηση της τεχνολογίας αιχμής των πληροφοριών και των επικοινωνιών και οδήγησε σε εθνικές πολιτικές πρωτοβουλίες που ευνοούν τις ΤΠΕ. Η συμβολή του προγράμματος στις προσπάθειες των κρατών μελών αναφέρθηκε ως θετικός παράγοντας στις αξιολογήσεις που διενεργήθηκαν στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας (Archman & Igleasias, 2010).

### 3.3. Το σχέδιο δράσης για την Ευρώπη 2020

Όπως το εξέφρασε τόσο εύγλωττα ο Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, José Manuel Barroso, το σχέδιο δράσης «Ευρώπη 2020» αποτέλεσε την αναπτυξιακή στρατηγική της επόμενης δεκαετίας που θα εφαρμοστεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκφράστηκε η επιθυμία η Ευρωπαϊκή Ένωση να προσαρμοστεί στη νέα παγκόσμια οικονομία με τρόπο που να είναι και περιβαλλοντικά υπεύθυνος και να περιλαμβάνει άτομα κάθε προέλευσης (Gulbe, 2015).



Εάν η Ευρωπαϊκή Ένωση και τα κράτη μέλη της δώσουν την προσοχή τους σε αυτούς τους τρεις αλληλένδετους στόχους, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επιτύχουν και στους τρεις εξής τομείς:

- ✓ Την υψηλή απασχόληση,
- ✓ Την υψηλή παραγωγικότητα και
- ✓ Την ισχυρή κοινωνική συνοχή (Alfredo, 2014).

Οι θέσεις εργασίας, η καινοτομία, η εκπαίδευση, η κοινωνική ένταξη και το κλίμα/ενέργεια ήταν οι πέντε υψηλοί στόχοι που έχουν τεθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) για τα έτη 2015 έως 2020 (Gulbe, 2015).

Σε καθέναν από αυτούς τους τομείς, τα κράτη μέλη έχουν επιλέξει τους δικούς τους στόχους για την δική τους εθνική ανάπτυξη. Αυτή η στρατηγική υποστηρίζεται μέσω ανάληψης πρωτοβουλιών σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και σε επίπεδο κρατών.

Αν και ήταν ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την καταπολέμηση της κρίσης, το 10ετές αναπτυξιακό σχέδιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης «Ευρώπη 2020» αποσκοπούσε να διορθώσει τις ελλείψεις που υπήρχαν στο μοντέλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για οικονομική ανάπτυξη και άνοδο.

Το πλαίσιο υποστήριξης μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης και κρατών μελών σε τομείς που προωθούν τις προτεραιότητες αυτής της στρατηγικής παρέχεται από επτά (7) εμβληματικές πρωτοβουλίες. Αυτοί οι τομείς περιλάμβαναν την καινοτομία, την ψηφιακή οικονομία, την απασχόληση, τη νεολαία, τη βιομηχανική πολιτική, την αντιμετώπιση της φτώχειας και την αποδοτικότητα των πόρων (Gulbe, 2015).

Η Ηλεκτρονική Ατζέντα για την Ευρώπη ήταν ένα από αυτά τα εμβληματικά έργα που εγκρίθηκε για την προώθηση του στόχου της έξυπνης ανάπτυξης. Σκοπός του ήταν να καθορίσει τον καίριο ρόλο που απαιτείται να διαδραματίσουν οι τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών, προκειμένου η Ευρωπαϊκή Ένωση να επιτύχει τους στόχους της.

Το Ψηφιακό θεματολόγιο προσπάθησε να δημιουργήσει ένα ενοποιημένο ψηφιακό χώρο, μέσω της χρήσης συνδέσεων στο διαδίκτυο, και λογισμικού που εξασφαλίζει την διαλειτουργικότητα μεταξύ αυτών των συνδέσεων. Στόχος ήταν κάθε άτομο στην Ευρώπη να έχει πρόσβαση αρχικά στο ευρυζωνικό διαδίκτυο μέχρι το έτος 2013, και



στη συνέχεια να έχει πρόσβαση σε σημαντικά μεγαλύτερες ταχύτητες διαδικτύου έως το έτος 2020 (30 Mbps ή υψηλότερες), και τουλάχιστον για το ήμισυ του συνόλου.

Τα ευρωπαϊκά νοικοκυριά έπρεπε να έχουν πρόσβαση σε συνδέσεις στο διαδίκτυο που είναι ταχύτερες από 100 Mbps έως το έτος 2020, σε μια προσπάθεια να αντιμετωπιστούν συνολικά επτά (7) τομείς ζητημάτων, συμπεριλαμβανομένης της έκρηξης του εγκλήματος στον κυβερνοχώρο, των κατακερματισμένων ψηφιακών αγορών και της έλλειψης διαλειτουργικότητας (Gulbe, 2015).

Η ψηφιακή ατζέντα καταρτίστηκε μετά από εκτενείς συζητήσεις για τον καθορισμό των βασικών στόχων της, που ήταν η τυποποίηση διαδικασιών και η διαλειτουργικότητα.

Ειδικότερα, υπογραμμίστηκε ότι προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ψηφιακής ατζέντας, που είναι η δημιουργία μιας «ζωντανής ενιαίας ψηφιακής αγοράς», απαιτείται: η αύξηση της πρόσβασης στο ψηφιακό περιεχόμενο, ο εξορθολογισμός των ηλεκτρονικών και διασυνοριακών συναλλαγών, η οικοδόμηση ψηφιακής εμπιστοσύνης και η ενίσχυση της ενιαίας αγοράς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, η βελτιωμένη ανάπτυξη προτύπων ΤΠΕ, η προώθηση της καλύτερης χρήσης των προτύπων και η βελτίωση της διαλειτουργικότητας μέσω συντονισμού (Alfredo, 2014).





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Συγκριτική μελέτη της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε χώρες της Ευρώπης

#### 4.1. Οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας της, η διαδικασία των δημοσίων προμηθειών έχει διευκολυνθεί με τη χρήση ενός ευρέος φάσματος καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων.

Σε σχέση με αυτό το ζήτημα, η επικοινωνία μεταξύ των φορέων εξελίχθηκε μέσω ταχυδρομείου, τηλεφώνου και φαξ. Οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις είναι η πιο πρόσφατη μορφή συνδυασμού αυτών των διαφορετικών καναλιών.

Σύμφωνα με το OGO (2001), οι ηλεκτρονικές προμήθειες είναι «η χρήση ηλεκτρονικών τεχνολογιών που βασίζονται στον Παγκόσμιο Ιστό για τον εξορθολογισμό και τη δυνατότητα των δραστηριοτήτων προμηθειών ενός οργανισμού».

Παραδείγματα ηλεκτρονικών προμηθειών περιλαμβάνουν την ανταλλαγή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεταξύ αγοραστών και πωλητών, τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διαχείριση συμβάσεων, τη διερεύνηση αγορών προμηθευτών, την ενοποίηση των προμηθειών με οικονομικά συστήματα και συστήματα απογραφής, και την προώθηση προσφορών.

Τα οφέλη από τη χρήση ενός ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών έχουν επισημανθεί σε διάφορες δημοσιεύσεις (Heywood et. al., 2001; Minahan and Degan, 2001; Konicki, 2001), μεταξύ άλλων.

Κατά τη διάρκεια της παρούσας ενότητας, στο επίκεντρο τέθηκε ο αντίκτυπος που έχουν οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις στο δημόσιο τομέα και τα οφέλη που έχουν προκύψει έχουν ως εξής:

- Ως συνέπεια των βελτιώσεων στην επικοινωνία, σημειώθηκε μείωση στους χρόνους παράδοσης, καθώς και αύξηση των εκπτώσεων και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους προμηθευτές.



- Ο χρόνος που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στη γραφειοκρατία και τη διοίκηση έχει μειωθεί, γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα να επικεντρωθούν σε άλλες δραστηριότητες.
- Η αντιστοίχιση των παραγγελιών έχει απλοποιηθεί και οι οικονομικοί έλεγχοι έχουν γίνει αυστηρότεροι, γεγονός που συνέβαλε στην αύξηση της ακρίβειας μειώνοντας την πιθανότητα καθυστερήσεων παραγγελιών και ανακριβών αποστολών.
- Βελτιώσεις στους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και ασφάλειας της εταιρείας επιτρέπουν στους υπαλλήλους και τους ελεγκτές να παρακολουθούν και να ελέγχουν τις παραγγελίες κατά την επεξεργασία τους.
- Μείωση της ποσότητας του αποθέματος καθώς και του κόστους που σχετίζεται με αυτό.
- Αν και αυτοί οι παράγοντες είναι προάγγελοι επιτυχίας, είναι εξίσου σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα εμπόδια που ενδέχεται να συναντήσουν οι εταιρείες όταν επιχειρούν να εισαγάγουν ένα ηλεκτρονικό σύστημα προμηθειών στις δραστηριότητές τους.

Από την άλλη, τα εμπόδια περιλαμβάνουν έλλειψη τεχνικής εμπειρογνομοσύνης και γνώσης των ηλεκτρονικών προμηθειών, επιχειρηματικές σχέσεις με προμηθευτές, εφαρμογές ηλεκτρονικών προμηθειών από τους προμηθευτές, ανησυχίες για την ασφάλεια των συναλλαγών και υψηλό κόστος που σχετίζεται με την εφαρμογή της τεχνολογίας, όπως προσδιορίζεται στη βιβλιογραφία (Attaran, 2001; Gebauer et. al., 1998; Hawking et al., 2004).

Υπό το φως των προαναφερθέντων, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η έρευνα καταδεικνύει ότι αυτά τα εμπόδια και οι απαιτήσεις έχουν μια τάση να αυξάνονται εντός του δημόσιου τομέα (Andersen, 2004; Henriksen and Mahnke, 2005).

Αυτό είναι κατά κύριο λόγο το αποτέλεσμα της επίδρασης διαφόρων οικονομικών, διοικητικών και κοινωνικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τον δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (Gichoya, 2005; Maniaporoulos, 2004; Tonkin 2003).

Οι δημόσιες ηλεκτρονικές συμβάσεις διέπονται από το δικό τους ιδιαίτερο σύνολο κανόνων και προτύπων λόγω του μοναδικού χαρακτήρα των ιδρυμάτων που συμμετέχουν στη διαδικασία.



Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία σύναψης συμβάσεων είναι ανοιχτή και δίκαιη, αυτοί οι νόμοι και τα πρότυπα δίνουν μεγάλη έμφαση στον έλεγχο, τη λογοδοσία και τη συμμόρφωση με τους εθνικούς και διεθνείς κανόνες.

Οι κανόνες για τις δημόσιες συμβάσεις σε παγκόσμια κλίμακα ενσωματώνονται στο νομικό πλαίσιο του κράτους και τους αγοραστές (κυβέρνηση, δημόσιος φορέας).

Σε διεθνές επίπεδο, οι δημόσιες συμβάσεις διαγωνισμών και συμβάσεων προσπαθούν να τυποποιήσουν την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ κρατικών υπηρεσιών και ιδιωτικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες.

Για παράδειγμα, οι διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων που έχουν την υποστήριξη του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ) ή του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ή που χρηματοδοτούνται από την Παγκόσμια Τράπεζα ή την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (ΕΤΑΑ) πρέπει να διασφαλίζουν μια προσέγγιση δημόσιου-ιδιωτικού τομέα που δεν επιβάλλει περιττούς φραγμούς στο εμπόριο, κάνει χρήση τυποποιημένων διεθνών πρακτικών και αναγνωρίζει την ισοδυναμία των ρυθμιστικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στην άλλη χώρα.

Ως αποτέλεσμα της συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών και συζητήσεων μεταξύ των μεγάλων διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών που ελέγχονται από το δημόσιο δίκαιο (κράτη, υπηρεσίες, περιφερειακές ή τοπικές αρχές, Οργανισμοί Δημόσιας Υγείας κ.λπ.), έχει αναπτυχθεί ένα κοινό πλαίσιο που βασίζεται σε θεμελιώδεις αρχές και κοινωνικούς στόχους.

Οι αρχές της Συνθήκης του Μάαστριχτ που πρέπει να διατηρηθούν περιλαμβάνουν την ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία απορρέει από τις αρχές της ίσης μεταχείρισης, της μη διάκρισης, της αμοιβαίας αναγνώρισης, της αναλογικότητας και της διαφάνειας.

Αυτές οι αρχές θεσπίστηκαν για να βοηθήσουν τις κυβερνήσεις να επιτύχουν τον θεσμικό τους στόχο να υιοθετήσουν έναν κοινωνικό ρόλο. Αν και αυτές οι έννοιες είναι ουσιαστικές για τη δημιουργία μιας δημόσιας αγοράς που θα είναι ταυτόχρονα ενωμένη και ανοιχτή σε ολόκληρη την Ευρώπη, έχει καταστεί σαφές ότι δεν επαρκούν από μόνες τους.



Ως εκ τούτου, οι διεθνείς συμφωνίες (το σημείο 5 της Οδηγίας 2004/18 αναφέρεται στη Συμφωνία για τις δημόσιες συμβάσεις που αποτέλεσαν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στο πλαίσιο του ΠΟΕ), καθώς και οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που βασίζονται στις αρχές που περιγράφονται στη Συνθήκη του Μάαστριχτ, αποσκοπούν:

- Στη διασφάλιση ότι ο γενικός πληθυσμός έχει ευκολότερη πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, και έχει εργαστεί για τη διευκόλυνση της διανομής τους.
- Στο να δίνεται η δυνατότητα στις κυβερνητικές υπηρεσίες να βελτιώσουν τη ζωή των Ευρωπαίων πολιτών, παρέχοντας υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας.
- Προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ανταγωνιστικότητα, η καινοτομία και η ποιότητα, ένας δημόσιος οργανισμός που υποβάλλει προσφορά για την ανάθεση δημόσιας σύμβασης δεν θα πρέπει να υποχρεούται να αντιμετωπίζει διαδικασίες ή στρεβλώσεις της αγοράς που προκαλούν αθέμιτο ανταγωνισμό σε σχέση με ιδιωτικές προσφορές.

Αυτός είναι και ο απώτερος στόχος της Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το συντονισμό των δημόσιων διαδικασιών για την προώθηση της ευημερίας, της καινοτομίας και της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης μέσω της εφαρμογής μεσοπρόθεσμων έως μακροπρόθεσμων προγραμμάτων και σχέσεων μεταξύ της ιδιωτικής αγοράς και των δημοσίων διοικήσεων. Η οδηγία θεσπίζει ένα πλαίσιο για αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διαχείριση. Σκοπός αυτής της Οδηγίας της ΕΕ είναι να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς στη διαχείριση των στόχων τους, τόσο στρατηγικά όσο και επιχειρησιακά, προκειμένου να διευκολυνθεί η μετάβαση από τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και προς τη δημιουργία και τη μέτρηση της αξίας. Αυτή η μετάβαση συνδέεται στενά με τον στόχο της ανύψωσης του επιπέδου των δημόσιων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Maniaporulos (2004), οι απαιτήσεις που τίθενται στους πολιτικούς και θεσμικούς τομείς του δημόσιου τομέα αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής και όχι απλώς στην αύξηση της οικονομικής παραγωγικότητας. Κατά την ανάθεση δημοσίων συμβάσεων, οι αρχές χρησιμοποιούν τη διαδικασία που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους (ανοιχτή, περιορισμένη, υπό διαπραγμάτευση, ανταγωνιστικός διάλογος, συμφωνία-πλαίσιο).





Η απόφαση αυτή βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση και ερμηνεία των διαφόρων τμημάτων και άρθρων των Οδηγιών 2004/18 της ΕΕ, οι οποίες καταδεικνύουν πώς οι προαναφερθέντες θεσμικοί στόχοι και αρχές, αποτελούν συνεχές σημείο αναφοράς στις διάφορες ρυθμιζόμενες φάσεις της σχέσης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και στις διαδικασίες διαχείρισης και προμηθειών.

Για παράδειγμα, "οι ενδεικτικές προσφορές μπορούν να βελτιωθούν ανά πάσα στιγμή, υπό τον όρο ότι συνεχίζουν να συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές" (άρθρο 33 της Οδηγίας 2004/18) επιτρέποντας στις κυβερνήσεις και στην αγορά να επαληθεύουν βήμα προς βήμα τις καλύτερες λύσεις τιμής/ποιότητας χρησιμοποιώντας τα δυναμικά συστήματα αγορών.

Τα κριτήρια για το τι ορίζει την «ποιότητα» σε αυτό το πλαίσιο ενημερώνονται με την πάροδο του χρόνου ως συνέπεια μιας επαναληπτικής διαδικασίας που περιλαμβάνει τους υποψήφιους προμηθευτές και τη δημόσια διοίκηση. Αυτό γίνεται ως απάντηση στις αναπτυσσόμενες ή/και επείγουσες ανάγκες των δημόσιων τελικών χρηστών.

Επιπλέον, η πλειονότητα των προαναφερόμενων διαδικασιών έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει τη χρήση κριτηρίων ανάθεσης συμβάσεων που στοχεύουν στην πλέον συμφέρουσα από οικονομική άποψη προσφορά. Αυτό επιτυγχάνεται με το να επιλέγουν οι κυβερνήσεις, στα δημόσια διαθέσιμα έγγραφά τους, προσφορές με βάση την ποιότητα, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις, τις υπηρεσίες μετά την πώληση και τη βοήθεια, τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, τις παραδόσεις κ.λπ. (άρθρο 53 της Οδηγίας).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, τα ηλεκτρονικά συστήματα προμηθειών παρέχουν αρκετά οφέλη στους κυβερνητικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τις αρχές που περιγράφονται στη Συνθήκη, τα κριτήρια ανάθεσης για την τεχνολογία των πληροφοριών (ΤΠΕ) και τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες ενδέχεται να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα/τιμή ή μπορεί να δίνουν πρωτίστως την τιμολόγηση.

Είναι εφικτό να εξοικονομηθεί χρόνος και χρήμα με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και των ηλεκτρονικών προμηθειών για την ανάπτυξη συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Σύμφωνα με την Οδηγία 2004/17/ΕΚ που εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, «θα πρέπει τώρα να θεσπιστούν κατάλληλοι κανόνες που θα επιτρέπουν στους



αναθέτοντες φορείς να επωφεληθούν πλήρως από τις δυνατότητες που παρέχουν αυτά τα συστήματα».

Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα πλήρως ηλεκτρονικό δυναμικό σύστημα αγορών για την προμήθεια συγκεκριμένων ειδών τα οποία χρησιμοποιούνται εκτενώς, και να καθοριστούν ορισμένα κριτήρια για τη δημιουργία και τη διαχείριση ενός τέτοιου συστήματος προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κάθε οικονομικός φορέας που επιλέγει να συμμετάσχει θα έχει δίκαιη μεταχείριση.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων για τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος. Με στόχο την εκπλήρωση των ακόλουθων στόχων στη διαδικασία των δημοσίων συμβάσεων, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δημιουργήσει ένα σύνολο ηλεκτρονικών εργαλείων και πλατφορμών, όπως το SIMAP (Système d'Information pour les Marchés Publics) και το TED (Tenders Electronic Daily). Αυτά περιλαμβάνουν:

- Μείωση του όγκου των γραφειοκρατικών εμποδίων, και απλούστερη κατανόηση των επίσημων διαδικασιών.
- Εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων που απαιτούνται για την διοικητική λειτουργία.
- Βελτίωση της συνολικής ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που αγοράζονται.
- Προώθηση της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, καθώς και ενός υγιούς ανταγωνιστικού πνεύματος.
- Ενίσχυση των πιο γόνιμων δεσμών μεταξύ του δημόσιου και του εμπορικού τομέα είναι ένας τρόπος βελτίωσης των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών που παρέχονται στο ευρύ κοινό. Εξαιτίας αυτού, οι κυβερνήσεις θα μπορούν να συμμετέχουν πιο ενεργά στην καταπολέμηση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών προβλημάτων.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η σημασία του αντίκτυπου της δημόσιας υπηρεσίας για τα άτομα και τις κοινότητες (όπως η παροχή υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, η αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ανησυχιών ή η δημιουργία δυνατοτήτων απασχόλησης), τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός στον οποίο θα πρέπει να τηρούνται αυτά τα πρότυπα και τα μέσα, με αυστηρό τρόπο και αποτελεσματική εφαρμογή .



Κατά τη διάσκεψη κορυφής της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έλαβε χώρα στη Λισαβόνα το 2000, το ευρύ κοινό απέκτησε μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις οι οποίες διεκπεραιώνονται μέσω διαδικτύου.

«Η εμφάνιση των νέων Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) προσφέρει πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και το άνοιγμα των δημοσίων συμβάσεων».

Από τότε που έγινε αυτή η επισήμανση, έχουν καθοριστεί ορισμένες οδηγίες σχετικές με τις ηλεκτρονικές προμήθειες, με την Οδηγία/2004/17/ΕΚ να είναι μία από αυτές.

Το 2005, η θέσπιση ενός ακόμη σχεδίου δράσης για τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, βοήθησε να ενισχυθεί η εστίαση της πολιτικής απ' αυτό το ζήτημα (Ευρωπαϊκή Ένωση 2005).

Αποφασίστηκε η δημοσίευση αυτής της στρατηγικής, η οποία επισήμανε για άλλη μια φορά τα πιθανά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα που εφαρμόζουν τις ηλεκτρονικές προμήθειες. Σύμφωνα με την έρευνα των Kawalek et al. (2003), «οι επιταγές για τη βελτίωση των υπηρεσιών και τον περιορισμό των δημοσίων δαπανών γίνονται πιο ισχυρές».

Επιπλέον, οι Henriksen και Mahnke (2005) δηλώνουν ότι «με μια δημόσια προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών, ακόμη και μέτριες βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα θα έχουν μεγάλη αξία για την κοινωνία».

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι κυβερνητικές ατζέντες είναι συχνά πιο εκτεταμένες και πιο περίπλοκες από αυτές των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν σοβαροί λόγοι για τη χρήση ηλεκτρονικών προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης της υψηλότερης παραγωγικότητας, των χαμηλότερων τιμών και της εξοικονόμησης χρόνου (Coulthard and Castleman 2001).

Λόγω της σημασίας αυτής της συνθήκης, μία από τις πρώτες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την ανάπτυξη ενός πλαισίου πολιτικής και προτύπων για τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, είναι η αναγνώριση ότι η εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών είναι πιο δύσκολη σε ένα περιβάλλον του δημόσιου τομέα συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα.



Αυτή είναι μια από τις πρώτες δυσκολίες που θα πρέπει να επιλύσει ένα πλαίσιο πολιτικής και προτύπων για τις ηλεκτρονικές προμήθειες.

Αντί να αποτελεί μια διεπαφή μεταξύ κυβερνητικών αγοραστών και ιδιωτών πωλητών, οι "δημόσιες ηλεκτρονικές προμήθειες" αναφέρονται σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον που ενσωματώνει την περίπλοκη αλληλεπίδραση δημόσιου-ιδιωτικού, ιδιωτικού-ιδιωτικού και δημόσιου-δημόσιου τομέα. Αυτή η πολύπλοκη αλληλεπίδραση λαμβάνει χώρα σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η διαδικασία εναρμόνισης της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορεί να αντιμετωπίσει εμπόδια λόγω των ιδιαίτερων εθνικών πλαισίων κάθε κράτους μέλους, καθώς και των πολιτικών, νομικών, πολιτιστικών και οργανωτικών χαρακτηριστικών κάθε κράτους.

#### 4.2. Η κεντρική υπηρεσία προμηθειών του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης στην Ιταλία

Οι αρχές της δεκαετίας του 1990 ήταν η αρχή πολλών πολιτικών, θεσμικών και κανονιστικών προσαρμογών. Ως άμεση συνέπεια αυτού, η διαδικασία εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, η οποία περιλαμβάνει την αγορά αγαθών και υπηρεσιών, βρίσκεται επί του παρόντος σε μια μεταβατική φάση που χαρακτηρίζεται από ταραχώδη και ταχεία αλλαγή.

Λίγα χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 2006, το ιταλικό κοινοβούλιο ενέκρινε τον «Nuovo Codice degli Appalti Pubblici» ως νέο νομικό πλαίσιο για τη διαχείριση των δημοσίων συμβάσεων με σκοπό την εναρμόνιση και την ευθυγράμμιση των εθνικών προτύπων με αυτά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το Nuovo Codice degli Appalti Pubblici ήταν ένα νέο νομοθετικό πλαίσιο για τις δημόσιες συμβάσεις. Συγκεκριμένα, οι αλλαγές που έγιναν στο Δημόσιο Σύστημα Υγείας οδήγησαν στη δημιουργία ενός μοντέλου που βρίσκεται πλέον σε διαδικασία ολοκλήρωσης.

Αυτό το μοντέλο ήταν το αποτέλεσμα των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν. Περισσότερο από άλλα δημόσια συστήματα διοίκησης, σε επίπεδο δημοτικής ή κεντρικής διακυβέρνησης, αυτό το μοντέλο προσφέρει ποικίλη επιλογή προμηθειών, και κατά συνέπεια λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών.





Στην πλατφόρμα που αναπτύχθηκε συμπεριλήφθηκαν:

1. Ο ηλεκτρονικός κατάλογος που επιτρέπει την απόκτηση τυποποιημένων ειδών και υπηρεσιών εντός του πεδίου εφαρμογής των εθνικών συμβάσεων, οι οποίες αποτελούν αντικείμενο κεντρικών διαπραγματεύσεων από την CONSIP. Μέσω της χρήσης του διαδικτύου, οι δημόσιοι διαχειριστές μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση στον ηλεκτρονικό κατάλογο και, αφού κάνουν κλικ στο στοιχείο ενδιαφέροντος, μπορούν να προχωρήσουν στον καθορισμό της απαιτούμενης ποσότητας στην τιμή που έχει καθοριστεί για τους εθνικούς προμηθευτές.
2. Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες που στοχεύουν στην ικανοποίηση συγκεκριμένων αιτημάτων για εξειδικευμένα προϊόντα που απαιτούνται για μεγάλες συμβάσεις.
3. Η ηλεκτρονική αγορά, η οποία δίνει στους δημόσιους φορείς την ευκαιρία να επιλέξουν προϊόντα από διάφορους προμηθευτές που έχουν προεγκριθεί.

Στην Ιταλία, μετά την καθιέρωση της αγοράς υπηρεσιών και αγαθών μέσω μιας κεντρικής υπηρεσίας (δηλαδή της Consip), η πιθανότητα αγοράς ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, αυξάνεται όσο υψηλότερη ήταν η προηγουμένως καταβληθείσα τιμή. Ομοίως, οι Best et al. (2017), βασιζόμενοι σε δεδομένα από την Ρωσία, δείχνουν ότι οι υψηλές τιμές στις δημόσιες συμβάσεις είναι συνέπεια της αναποτελεσματικότητας της γραφειοκρατίας, η οποία θα επέτρεπε στη ρωσική κυβέρνηση να εξοικονομήσει περίπου 13 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Ωστόσο, η προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών από μια κεντρική υπηρεσία, μπορεί να είναι ένας τρόπος για την «απομάκρυνση» λιγότερο αποτελεσματικών προμηθευτών, όπως δείχνουν οι Duggan και Scott Morton (2010).

Οι Baldi και Vannoni (2017) εξετάζοντας ένα δείγμα ιταλικών νοσοκομείων, έδειξαν ότι η σύσταση μιας κεντρικής υπηρεσίας αγορών συνιστά έναν αποτελεσματικό τρόπο μείωσης των τιμών, με αυτό το συμπέρασμα να ενισχύεται όταν η ποιότητα του ιδρύματος είναι κακή ή παρουσιάζονται στοιχεία διαφθοράς. Το τελευταίο αποτέλεσμα συζητείται ευρέως στην οικονομική βιβλιογραφία που συνδέει τη δημοσιονομική αποκέντρωση και τη διαφθορά (βλ., μεταξύ άλλων, Fisman και Gatti, 2002· Lessmann και Markwardt, 2009· Albornotz και Cabrales, 2013).

Εστιάζουμε στις δημόσιες δαπάνες για την υγειονομική περίθαλψη, καθώς αντιπροσωπεύουν ένα από τα σημαντικότερα κονδύλια δημοσίων δαπανών στους προϋπολογισμούς των χωρών της ΕΕ. Μετά την Οδηγία 2004/18/CE εισήχθη στην



Ιταλία το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης «Περιφερειακοί Κεντρικοί Φορείς Αγορών» (Centrali di Committenza Regionali). Μέχρι τότε η Ιταλία είχε ένα εξαιρετικά αποκεντρωμένο σύστημα δημοσίων δαπανών για την υγεία, που κατανεμόταν κυρίως σε περιφέρειες σύμφωνα με την συνταγματική μεταρρύθμιση του 2001 (Ferre et al., 2014) με το μεγαλύτερο μέρος των τοπικών παρόχων υπηρεσιών υγείας (Aziende Sanitarie Locali) να παρουσιάζονται ως μικροί και κατακερματισμένοι.

Οι Baldi και Vannoni (2017), βασίζουν την ανάλυσή τους σε ένα δείγμα 52 τοπικών παρόχων υγείας, και επικεντρώνονται στις τιμές των φαρμακευτικών προϊόντων από το 2009 έως το 2012. Συγκεκριμένα, ερευνώνται οι επιπτώσεις της εισαγωγής μιας κεντρικής υπηρεσίας προμηθειών (CPB) σε όλες τις κατηγορίες δαπανών, βασιζόμενοι σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεδομένων το οποίο επιτρέπει την ανάλυση όλων των ισολογισμών των ιταλικών ASL κατά την περίοδο 2003-2012. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εφαρμογή του CPB δεν έγινε ταυτόχρονα σε όλα τα περιφερειακά συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, η χρονική διακύμανση επιτρέπει να εντοπιστεί ο αιτιώδης αντίκτυπος της εφαρμογής των περιφερειακών CPB στις τοπικές δαπάνες για την υγεία.

Το κύριο αποτέλεσμα είναι ότι η εισαγωγή ενός περιφερειακού κεντρικού φορέα προμηθειών (CPB) σχετίζεται με μείωση των δαπανών των τοπικών παρόχων υπηρεσιών υγείας (ASL) σε ένα εύρος μεταξύ 2 και 8%, χωρίς παράλληλα να παρατηρείται σημαντική υποβάθμιση των τοπικών υπηρεσιών υγείας προς τους πολίτες. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι η εφαρμογή ενός συγκεντρωτικού συστήματος προμηθειών (CPB) συνδέεται με τη μείωση των συνολικών δαπανών των τοπικών παρόχων υπηρεσιών υγείας (ASL) που ανήκουν σε περιοχές που χαρακτηρίζονται από αδύναμους πολιτικούς θεσμούς. Αντίθετα, δεν υπάρχουν σημαντικά οφέλη από ένα κεντρικό σύστημα προμηθειών, σε περιοχές με υψηλή ποιότητα θεσμών ή όπου η διαφθορά είναι χαμηλή (Ferraresi et. al., 2021).



### 4.3. Η εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών στη Νορβηγία

Από το 2000, διάφορες χώρες, όπως η Νορβηγία, η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιταλία, η Μαλαισία, η Σιγκαπούρη και η Κορέα, άρχισαν να εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Οι Carayannis and Popescu (2005) και Panayiotou, Gayialis και Tatsiopoulos (2004) αναφέρουν ότι τέτοιου είδους προγράμματα, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας του δημοσίου τομέα, αυξάνουν τις μακροπρόθεσμες προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας.

Σε αυτό το υποκεφάλαιο, διερευνούμε την εφαρμογή μόνο ενός συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, και συγκεκριμένα των ηλεκτρονικών προμηθειών, όπως αυτές εφαρμόστηκαν στην περίπτωση της Νορβηγίας.

Σύμφωνα με τους Davila, Gupta και Palmer (2003), η υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από πιθανά οφέλη, όπως μείωση του κόστους συναλλαγών, βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων, αυξημένη προσαρμοστικότητα, διεύρυνση των διαθέσιμων επιλογών τόσο για τους αγοραστές και πωλητές και απλοποίηση των καθηκόντων διαχείρισης.

Ο όρος «e-Procurement» αναφέρεται στη διαδικασία προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ ιδιωτών προμηθευτών και δημοσίων οργανισμών, μέσω της χρήσης του διαδικτύου και της τεχνολογίας που βασίζεται στο διαδίκτυο.

Αν και αυτά τα συστήματα χαιρετίστηκαν με ενθουσιασμό όταν εισήχθησαν για πρώτη φορά, η ευρεία υιοθέτηση είχε «παγώσει» προσωρινά για κάποια χρόνια (Davila et al., 2003; Schoenherr & Tummala, 2007; Parker & Castleman, 2007).

Η ανάγκη μιας διοργανικής ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών είναι το πιο ουσιαστικό πράγμα που μπορεί να διδαχθεί από αυτό.

Αυτή είναι μια πολύ σημαντική ανακάλυψη, δεδομένου ότι ο μεγάλος όγκος της έρευνας που έχει γίνει στο παρελθόν σχετικά με το θέμα της υιοθέτησης των ηλεκτρονικών προμηθειών έχει επικεντρωθεί στην εφαρμογή τους από εργαζόμενους σε οργανισμούς που είναι υπεύθυνοι για τις αγορές του δημόσιου τομέα.



Σύμφωνα με τον Hoddevik (2006), οι δημόσιες ηλεκτρονικές προμήθειες στη Νορβηγία, επίσης γνωστές ως Markedplassen Ehandel, εισήχθησαν επίσημα κατά το έτος 2002 με στόχο τη σύνδεση των δημοσίων φορέων με τους προμηθευτές τους, μέσω της χρήσης απλών, οικονομικά αποδοτικών, και εύκολα διαθέσιμων διαδικτυακών εργαλείων, όπως ιστοσελίδες και πλατφόρμες.

Μέσω της συντονισμένης χρήσης αυτών των εργαλείων, μπορεί να είναι δυνατό να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των ηλεκτρονικών προμηθειών. Κατά την υιοθέτηση της φιλοσοφίας του Ehandel, οι δημόσιοι οργανισμοί αγορών στην Νορβηγία έχουν συχνά τη δυνατότητα να κάνουν γρήγορα παραγγελίες μέσω ενός ηλεκτρονικού καταλόγου που βασίζεται στο διαδίκτυο, γνωστού ως e-Catalogue.

Ο ηλεκτρονικός κατάλογος (e-Catalogue) είναι μια αποθήκη προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν προκαθοριστεί από δημόσιους οργανισμούς αγοράς και εξουσιοδοτημένους προμηθευτές.

Είναι δυνατό στη Νορβηγία να υπάρχει μια κεντρική ή αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη δημόσια αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η κομητεία Sr-Trndelag (STFK) λειτούργησε ως κεντρικό σημείο για όλες τις συμβάσεις με προμηθευτές που εξυπηρετούν την περιοχή της, και είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση αυτών των συμφωνιών.

Οι δήμοι, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης και τα σχολεία, είναι όλα περιπτώσεις αποκεντρωμένων δημοσίων ιδρυμάτων που είναι ελεύθερα να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις αγοράς, αλλά υπόκεινται ωστόσο στην εποπτεία ενός και μόνο νομού.

Ένας κυβερνητικός φορέας, γνωστός ως DIFI ([www.difi.no](http://www.difi.no)), είναι υπεύθυνος για την κεντρική διαχείριση του Ehandel. Η IBX A/S ([www.ibx.no](http://www.ibx.no)), ένας ανεξάρτητος τρίτος πάροχος υπηρεσιών, αντίστοιχα, προσλήφθηκε από τη νορβηγική κυβέρνηση για τη δημιουργία και τη διαχείριση της υποδομής Ehandel.

Σχετικά με τη εφαρμογή Ehandel ωστόσο, εξακολούθησε να υπάρχει έλλειψη τεχνογνωσίας σε θέματα διαδικασίας σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ προμηθευτών, PBO, IBX A/S και DIFI σε ομοσπονδιακό επίπεδο.





Ως πιθανό θεωρητικό πλαίσιο, λαμβάνονται υπόψη θεμελιώδεις ιδέες από το πεδίο της θεωρίας συστημάτων και, ιδιαίτερα, η έρευνα που διεξήχθη από τον Ashby (1960) σχετικά με τα προσαρμοστικά συστήματα.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, για να είναι επιτυχημένα μεγάλα, πολύπλοκα συστήματα, απαιτούν μια εσωτερική δομή που επιτρέπει στα τοπικά υποσυστήματα, όπως οργανισμοί και προμηθευτές δημόσιου τομέα, να προσαρμοστούν στις τοπικές ανάγκες χωρίς αυτές οι προσαρμογές να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Ένα παράδειγμα τέτοιου συστήματος είναι και τα δημόσια προγράμματα ηλεκτρονικών προμηθειών. Είναι πιθανό να υπάρχει ένας υπερβολικός αριθμός συνδέσμων μεταξύ των υποσυστημάτων, γεγονός που μπορεί να εξηγήσει γιατί η υιοθέτηση ήταν δύσκολη, και γιατί πολλοί οργανισμοί δημοσίων αγορών συνεχίζουν να χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους αγορών.

Σύμφωνα με την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, έχει αποδειχθεί ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες είναι επωφελείς τόσο για τις δημόσιες, όσο και για τις ιδιωτικές εταιρείες.

Παρόλα αυτά, διάφοροι αναλυτές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτυχία εκπλήρωσης των προσδοκιών οφείλεται στην έλλειψη υιοθέτησης και από τις δύο πλευρές (Ho, 2001; Davila et al., 2003; Schoenherr & Tummala, 2007).

#### 4.4. Οι ηλεκτρονικές εκλογές στην Εσθονία

Η Εσθονία είναι μια από τις πρώτες χώρες που ανέπτυξε όργανα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης χάρη σε ένα σύστημα X-road, την ηλεκτρονική ταυτότητα και την υπηρεσία που προσφέρει ηλεκτρονικές προμήθειες, με αυτά τα τρία θεμέλια να καθιστούν την Εσθονία ένα από τα πιο προηγμένα τεχνολογικά κράτη (Yildiz, 2007).

Σύμφωνα με τον Kalvet (2012), αυτό το επίτευγμα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στους ακόλουθους παράγοντες:

- Εφαρμογή των διδαγμάτων που αντλήθηκαν από τη σφαίρα των ηλεκτρονικών αγορών στη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών στο δημόσιο τομέα.



- Κυβερνητικοί υπάλληλοι που θέλησαν να δημιουργήσουν συστήματα πληροφοριών του δημόσιου τομέα, οι οποίοι υπήρξαν εφευρετικοί κατά την προσέγγισή τους, καθώς και πολιτικοί ηγέτες προσανατολισμένοι στη δημιουργία ενός έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Νομικό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών.
- Χρηματοδότηση των αναγκαίων δαπανών που σχετίζονται με τις ΤΠΕ.
- Η διασύνδεση όλων των δημόσιων ιδρυμάτων με την χρήση της εσθονικής ταυτότητας.
- Συνεργασία μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, με τον τραπεζικό κλάδο να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στον καθορισμό των προσδοκιών όσο και στην προώθηση της χρήσης των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ως αποτέλεσμα αυτού, η Εσθονία είναι μια εξαιρετική περίπτωση από την οποία μπορούν να διερευνηθούν οι πολυάριθμες πτυχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας, της ηλεκτρονικής τραπεζικής και του ηλεκτρονικού εμπορίου (Kalvet, 2012).

Η εκτεταμένη μείωση της συμμετοχής των ψηφοφόρων αποτελεί πρόκληση για τη νομιμότητα της δημοκρατικής διαδικασίας και μπορεί να γίνει κατανοητή καλύτερα στο πλαίσιο της χρήσης της τεχνολογίας της ψηφοφορίας, όπως οι ηλεκτρονικές μηχανές ψηφοφορίας. Ακολουθεί μια συνοπτική λίστα με ορισμένους από τους κύριους λόγους που έχουν αναφερθεί ως η αιτία αυτής της μείωσης:

- Η τάση προς ένα λιγότερο ανταγωνιστικό εκλογικό περιβάλλον με λιγότερους υποψηφίους.
- Η φθίνουσα επιθυμία των νέων για πολιτική δέσμευση που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια των τελευταίων γενεών.
- Μια αλλαγή άποψης που ίσως θα εμπνεύσει περισσότερους ανθρώπους να ασχοληθούν με την πολιτική.

Όταν οι άνθρωποι δεν συμμετέχουν σε εκλογές, αλλάζει η κατανομή της εξουσίας και της εκπροσώπησης μεταξύ αυτών που ψηφίζουν και εκείνων που δεν ψηφίζουν.



Αυτό υπονομεύει την παγκόσμια νομιμότητα του συστήματος διακυβέρνησης και της λήψης των αποφάσεων του, που με τη σειρά του υπονομεύει τη νομιμότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται (Kalvet, 2009).

Σε απάντηση των ανωτέρω, αρκετές κυβερνήσεις και φορείς εκλογικής διαχείρισης έχουν ερευνήσει, δοκιμάσει και/ή αναπτύξει νέες τεχνολογίες ψηφοφορίας με την ελπιδοφόρα ιδέα ότι θα προέκυπτε μεγαλύτερη συμμετοχή των ψηφοφόρων από τη βελτιωμένη χρηστικότητα του συστήματος.

Ως αποτέλεσμα, σε ορισμένα κράτη είχαν προταθεί νέες μέθοδοι ψηφοφορίας για πρόωρη ή βολική ψηφοφορία, με τους οι διοικητικούς νόμους και τις εκλογικές διαδικασίες να τροποποιούνται ώστε να επιτρέπεται στα άτομα να ψηφίζουν σε διαφορετικές περιόδους του εκλογικού κύκλου. Αυτό έγινε σε μια προσπάθεια να προωθηθεί η άνεση και η ευκολία των ψηφοφόρων.

Ακόμη και αν η εκλογική διαδικασία μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με το πλαίσιο, η δέσμευση για την εξυπηρέτηση όλου του εκλογικού σώματος συνεπάγεται ότι νέοι δίαυλοι ψηφοφορίας δεν μπορούν να αντικαταστήσουν, αλλά πρέπει να αυξήσουν τους υπάρχοντες τρόπους συμμετοχής στις εκλογές.

Από το 2005, όλες οι εκλογές στην Εσθονία διεξάγονται με τη χρήση μιας τεχνικής ψηφοφορίας μέσω του διαδικτύου γνωστή ως ηλεκτρονική ψηφοφορία, η οποία γίνεται εξ αποστάσεως (Kersting and Baldersheim, 2004). Ως αποτέλεσμα, η Εσθονία είναι η μόνη χώρα στην Ευρώπη, που έχει αυτή τη διάκριση.

Η παροχή ενός πρόσθετου και προσβάσιμου καναλιού ψηφοφορίας το οποίο θα είναι συμβατό και θα αξιοποιεί αποτελεσματικά την τρέχουσα υποδομή, αποτελεί την βάση της πρωτοβουλίας για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας της Εσθονίας, ο απώτερος στόχος της οποίας είναι η διατήρηση και η αύξηση του επιπέδου συμμετοχής των ψηφοφόρων.

Σε καθεμία από τις τρεις πιο πρόσφατες εκλογές που διεξήχθησαν στην Εσθονία, περισσότερο από το 30% των ψηφοφόρων ψήφισαν ηλεκτρονικά. Παρόλα αυτά, ο αντίκτυπος του συστήματος ήταν ποικίλος μεταξύ των διαφόρων δημογραφικών υποομάδων της χώρας (Vassil et. al., 2016).

Η χρήση πολυκαναλικών εκλογικών συστημάτων εισήγαγε μια νέα σειρά προκλήσεων που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις δημόσιες διοικήσεις.



Αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν αύξηση του όγκου της εργασίας που πρέπει να γίνει από τις εκλογικές διοικήσεις, αυξημένη ευπάθεια λόγω περιόδων διπλής ψηφοφορίας, μεγαλύτερες περιόδους ψηφοφορίας ή επιπλοκές που προκύπτουν από αλληλεπικαλυπτόμενες περιόδους ψηφοφορίας.

Σε προηγούμενες ερευνητικές μελέτες για τις πολυκαναλικές εκλογές, δυο κύριοι παράγοντες έχουν επισημανθεί ως ανησυχητικοί.

- Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της εκλογικής διοίκησης ως αποτέλεσμα της πρόσβασης των ψηφοφόρων σε πολλά κανάλια ψηφοφορίας.
- Λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των εκλογικών διαδικασιών, υπάρχει ανάγκη για ανασχεδιασμό αυτών των διαδικασιών.

Το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία είναι να καθοριστεί πόσο θα κοστίσουν τα επιπλέον κανάλια ψηφοφορίας όσον αφορά τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους. Αυτή η άποψη φέρνει ένα νέο σημείο αντιπαράθεσης στη συζήτηση των εκλογών, το οποίο είναι το ζήτημα του τρόπου επίτευξης των κοινωνικών στόχων που επιθυμούμε, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις επιπτώσεις στην οικονομία.

Ωστόσο, το θέμα έχει επικεντρωθεί στο κόστος για συγκεκριμένα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των υποψηφίων των εκλογικών εκστρατειών, των ψηφοφόρων και των συστημάτων πληροφοριών του κοινού (Montjoy, 2010).

Αυτό το ενδιαφέρον για την εξέταση του κόστους που συνεπάγεται η διεξαγωγή εκλογών έχει αναδειχθεί τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επαγγελματίες του χώρου. Το πρόβλημα έχει επίσης διερευνηθεί από διάφορες άλλες οπτικές, όπως:

- Την αύξηση του κόστους που σχετίζεται με τις εκλογές σε όλο τον κόσμο.
- Το αναλυτικό εύρος της μεθόδου ψηφοφορίας.
- Την ανάγκη ακριβούς προσδιορισμού του κόστους ενός αριθμού διαφορετικών εκλογικών διαδικασιών.
- Τη συμπερίληψη σημαντικών παγίων εξόδων που σχετίζονται με την υιοθέτηση νέων καναλιών ψηφοφορίας, όπως ηλεκτρονικές ψηφοφορίες ή κόστη συναλλαγών που σχετίζονται με την ταχυδρομική ψηφοφορία.
- Τη χρήση στρατηγικών για την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με συγκεκριμένες διαδικασίες ψηφοφορίας, όπως λιγότερη διαφάνεια και λιγότερο χώρο για έρευνα.





Δεν είναι εύκολος ο υπολογισμός του κόστους που σχετίζεται με τις πολυκαναλικές εκλογές, καθώς μέχρι πρόσφατα δεν υπήρχε απάντηση σε αυτό το ζήτημα που να περιγράφεται επαρκώς, και να υποστηρίζεται από πραγματικά στοιχεία (Coleman, 2002).

Προκλήσεις που σχετίζονται με την επιλογή της μεθοδολογίας, όπως επίπεδα απόκρισης και συνολική ποιότητα απαντήσεων, οι ανεπαρκείς λεπτομέρειες στις προσεγγίσεις για τον υπολογισμό του κόστους με βάση την εκτίμηση του διοικητικού κόστους μέσω των εκλογικών προϋπολογισμών και τη διαίρεση τους με τον αριθμό των ψηφοφόρων που συμμετέχουν, και οι δυσκολίες στην αποκάλυψη κρυφών δαπανών και στην αντιμετώπιση διαφορετικών λογιστικών συστημάτων και δομών διακυβέρνησης, είναι όλες προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν.

Η ευκολία πρόσβασης στο εκλογικό κόστος μπορεί να συνοψιστεί εστιάζοντας σε αυτά τα τρία βασικά ζητήματα:

- συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις εκλογικές δαπάνες ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι πολλές δημοκρατίες δεν είναι υποχρεωμένες να δημοσιοποιούν τέτοια δεδομένα,
- δυσκολίες στην ανάκτηση δαπανών που κρατήθηκαν μυστικές,
- δυσκολίες στη διάθεση μετρητών για τις δημόσιες εγκαταστάσεις που απαιτούνταν για τη διεξαγωγή των εκλογών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διαχείριση των εσθονικών εκλογών είναι περίπλοκη, λόγω της πολυκαναλικής διεξαγωγής που εφαρμόζεται. Στους ψηφοφόρους προσφέρονται ταυτόχρονα πολλαπλοί τρόποι ψηφοφορίας, χωρίς ωστόσο να είναι ενεργοί όλοι οι τρόποι ψηφοφορίας κατά τη διάρκεια της εκλογικής διαδικασίας, και ορισμένοι εξ' αυτών, αλληλεπικαλύπτονται και στις δύο περιόδους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Krimmer et al (2018), οι τοπικές εκλογές που πραγματοποιήθηκαν στην Εσθονία κατά το διάστημα 5–15 Οκτωβρίου 2017, προσέφεραν στους ψηφοφόρους επτά διαφορετικά κανάλια ψηφοφορίας. Συνολικά, συμμετείχαν 586.519 ψηφοφόροι (53,3% του εκλογικού σώματος), συμπεριλαμβανομένων 120.888 «πρώρων» και «προκαταρκτικών» ψηφοφόρων (20,6% της συμμετοχής), 186.034 ηλεκτρονικών ψηφοφόρων (31,7% της



προσέλευσης), εν την ημέρα των εκλογών ψήφισαν 279.597 ψηφοφόροι (47,7% της συμμετοχής).

Τα αποτελέσματα δεν παρουσιάζουν σημαντικές αλλαγές συγκριτικά με τις προηγούμενες τοπικές εκλογές σε σχέση με τη συνολική συμμετοχή, αλλά υποδηλώνουν την παγίωση της χρήσης της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας (31,7% των ψήφων). Για τη διεξαγωγή της ανάλυσης κόστους, χωρίσαμε τα κανάλια ψηφοφορίας που προκύπτουν σε σχέση με τον χρόνο και τον τόπο ψηφοφορίας. Αναφορικά με τον χρόνο ψηφοφορίας, έχουμε:

- i-voting (10η έως 4η ημέρα, πριν από την ημέρα των εκλογών).
- Πρόωρη ψηφοφορία (10η έως 7η ημέρα, πριν από την ημέρα των εκλογών).
- Προκαταρκτική ψηφοφορία (6η έως 4η ημέρα, πριν από την ημέρα των εκλογών).
- Ψηφοφορία την ημέρα των εκλογών.

Σε σχέση με τον τόπο και τρόπο ψηφοφορίας:

- Ψηφοφορία σε Super Market – Ψηφοφορία σε Νομαρχιακά κέντρα (Πρόωρη Ψήφο, Προκαταρκτική Ψήφο και Ημέρα Εκλογών).
- Ψηφοφορία VDC - Ψηφοφορία σε τακτικά Εκλογικά Κέντρα (Εκλογικές Περιφερειακές Επιτροπές, VDC) σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο της Εσθονίας (Προκαταρκτική Ψήφος και Ημέρα Εκλογών).

Σύμφωνα με την ανάλυση που διεξήχθη για τις Τοπικές Εκλογές της Εσθονίας (2017), το πιο ακριβό κανάλι ψηφοφορίας ήταν η προκαταρκτική ψηφοφορία σε τακτικά εκλογικά κέντρα για την οποία το εξεταζόμενο κόστος ήταν 20,40 € ανά ψηφοδέλτιο. Ακολουθεί η προκαταρκτική ψηφοφορία με 6,24 € ανά ψηφοδέλτιο, και η πρόωρη ψηφοφορία με 5,07 € ανά ψηφοδέλτιο, όταν η διαδικασία πραγματοποιείται στα Νομαρχιακά κέντρα. Όσον αφορά την ψηφοφορία την ημέρα των εκλογών, το εξεταζόμενο κόστος αντιστοιχεί σε 4,50 € ανά ψήφο, χωρίς σχεδόν καμία διαφορά μεταξύ των Νομαρχιακών κέντρων, και των τακτικών εκλογικών κέντρων. (Krimmer et. al., 2018)

Το i-voting αντιπροσωπεύει τη φθηνότερη επιλογή που πραγματοποιήθηκε στις εκλογές της Εσθονίας του 2017, με 2,30 € ανά ηλεκτρονική ψηφοφορία.



Βάσει της ανάλυσης κόστους, μπορούμε να εξάγουμε κάποια σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με το κόστος των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν το 2017 στην Εσθονία:

- Η ηλεκτρονική ψηφοφορία (i-voting) αποτελεί τον φθηνότερο τρόπο ψηφοφορίας που προτείνεται στην εκλογική διαδικασία, λόγω της ευρείας αποδοχής της από τους πολίτες, και του μειωμένου κόστους που συνεπάγεται η εφαρμογή της. Το κόστος ανά ηλεκτρονική ψηφοφορία αντιστοιχεί στο μισό του κόστους της δεύτερης φθηνότερης επιλογής.
- Η ψηφοφορία την ημέρα των εκλογών αποτελεί την δεύτερη φθηνότερη επιλογή ανά ψήφο, καθώς το συγκεκριμένο κανάλι ψηφοφορίας χρησιμοποιείται μαζικά και για την εφαρμογή του απαιτείται αυξημένη ποσότητα πόρων.
- Η πρόωρη και προκαταρκτική ψήφος αποτελούν την πιο ακριβή μέθοδο ψηφοφορίας, λόγω της μεγάλης διάρκειας εφαρμογής και του μικρότερου αριθμού συμμετεχόντων που χρησιμοποιούν τους συγκεκριμένους τρόπους ψηφοφορίας.
- Η προκαταρκτική ψήφος στα τακτικά Εκλογικά Κέντρα (VCD), είναι με διαφορά το πιο ακριβό κανάλι, με περίπου 18,00 € μεγαλύτερο κόστος σε σχέση με το φθηνότερο τρόπο ψηφοφορίας ανά ψήφο.

Το κόστος ανά ψήφο συσχετίζεται με τους πόρους που επενδύονται και τη δημοτικότητα του καναλιού ψηφοφορίας.

Λαμβάνοντας υπόψη την προτίμηση των ψηφοφόρων και το μοναδιαίο κόστος ψήφου, η ηλεκτρονική ψηφοφορία αποτελεί τη βέλτιστη επιλογή όσον αφορά την αποτελεσματικότητα μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών ψηφοφορίας, εστιάζοντας εκ νέου τη συζήτηση για την εφαρμογή της σε άλλες διαστάσεις (εμπιστοσύνη, ασφάλεια).



#### 4.5. Οι ηλεκτρονικές προμήθειες στο Ηνωμένο Βασίλειο και η μετάβαση στις ηλεκτρονικές συναλλαγές

Κατά τη διάρκεια της μελέτης, διερευνάται μεταξύ άλλων η εμπειρία των ηλεκτρονικών προμηθειών στο Ηνωμένο Βασίλειο, και σε δεύτερο βαθμό αναλύεται από πλευράς κόστους η αντικατάσταση των παραδοσιακών διοικητικών λειτουργιών από ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Το επιχείρημα ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες είναι προτιμότερες από τις παραδοσιακές ή ημι-αυτοματοποιημένες διαδικασίες, έχει υποστηριχθεί από μεγάλο αριθμό ανέκδοτων περιπτώσιολογικών μελετών που έχουν δημοσιευθεί στη βιβλιογραφία.

Ο ρυθμός υιοθέτησης και εφαρμογής, ως επί το πλείστο, είναι χαμηλότερος από τις προσδοκίες, παρά τις αισιόδοξες εκτιμήσεις (Wheatley, 2003; Quayle, 2005).

Η τεχνική εκτέλεσης μέρους ή ολόκληρης της διαδικασίας αγοράς μέσω της χρήσης ολοκληρωμένων συστημάτων επικοινωνίας αναφέρεται ως "ηλεκτρονικές προμήθειες". Αυτό περιλαμβάνει τα βήματα αναγνώρισης απαιτήσεων από τους χρήστες, αναζήτησης, διαπραγμάτευσης, παραγγελίας, προμήθειας, παραλαβής και αξιολόγησης μετά την αγορά.

Σύμφωνα με μια αξιολόγηση της τρέχουσας βιβλιογραφίας, τα πέντε κύρια θέματα που σχετίζονται με τις ηλεκτρονικές προμήθειες είναι τα ακόλουθα:

- αλλαγές στο συνολικό κόστος απόκτησης,
- αλλαγές στα οργανωτικά χαρακτηριστικά,
- αλλαγές στις δομές διακυβέρνησης,
- αλλαγές στις προδιαγραφές του συστήματος και
- αλλαγές στη διαχείριση υλοποίησης.

Το υπάρχον σύνολο μελετών, ως επί το πλείστο, επισήμανε με emphaticό τρόπο τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ηλεκτρονικές προμήθειες στη μείωση του συνολικού κόστους αγοράς. (Croom, 2000; de Boer et. al., 2002; Wyld, 2002; Kameshwaran et. al., 2007; Mishra et al., 2007).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει καθολική συναίνεση ότι οι ηλεκτρονικές προμήθειες θα έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις στον τρόπο οργάνωσης των προμηθειών, ο Lancioni και





οι συνεργάτες του (2000), επισημαίνουν ότι οι λεπτομέρειες αυτών των αλλαγών χρειάζονται περισσότερη έρευνα.

Οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές, που προκλήθηκαν από την ευρεία χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών, έχουν αποτελέσει επίσης αντικείμενο συζήτησης. Μετά από έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν τους αγοραστές να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως πηγή για διάφορες πτυχές της διαδικασίας αγοράς, οι Kennedy και Deeter-Schmelz (2001) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα «οργανωτικά χαρακτηριστικά και οι οργανωτικές επιρροές» αποτελούν τα κύρια κίνητρα για τη χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Για να επαναδιατυπώσουμε αυτήν την ιδέα, η κουλτούρα ενός οργανισμού έχει σημαντική σχέση με τον βαθμό στον οποίο γίνονται αποδεκτές οι ηλεκτρονικές προμήθειες και σε ποιο βαθμό αυτές αναπτύσσονται.

Όπως έχει επισημανθεί από αρκετούς ακαδημαϊκούς, υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των προσδοκιών των χρηστών – αγοραστών, και της επιβεβαίωσης αυτών απ' τους προμηθευτές (de Boer et al., 2002; Croom and Johnston, 2003; Kulp et. al., 2006). Η επιτυχία των ηλεκτρονικών προμηθειών εξαρτάται από το εάν δοθεί η ύψιστη προτεραιότητα στην ικανοποίηση των εσωτερικών «πελατών» του συστήματος, σε όλα τα στάδια σχεδιασμού, υλοποίησης και συντήρησης.

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες στο Ηνωμένο Βασίλειο επιτρέπουν τη βελτιωμένη μετάδοση πληροφοριών και την πρόσβαση των χρηστών στη διαδικασία προμήθειας, επομένως έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργάνωση και τη δημιουργία αλυσίδων εφοδιασμού, καθώς αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι απλοποιεί τη διαδικασία.

Σύμφωνα με τον Malone και τους συνεργάτες του (1989), οι «επιπτώσεις ηλεκτρονικής μεσιτείας» συμβάλλουν στην ενίσχυση του συντονισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, μειώνοντας τον χρόνο και τα χρήματα που δαπανώνται για την αναζήτηση αγαθών και υπηρεσιών που είναι κατάλληλα για τις ανάγκες τους.

Ως αποτέλεσμα, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα των «νέων δικτύων» ηλεκτρονικών προμηθειών, είναι η στροφή από τις σχέσεις που βασίζονται σε ιεραρχικές δομές, προς τις συνδέσεις που βασίζονται στις δυνάμεις της αγοράς.



Σύμφωνα με τους Barratt και Rosdahl (2002), ο αγοραστής κερδίζει από την ευκολία αναζήτησης και τη διαφάνεια, ενώ ο προμηθευτής απ' την άλλη πλευρά μπορεί να υποχρεωθεί στην μείωση του περιθωρίου κέρδους, ως αποτέλεσμα αυτών των παραγόντων.

Ωστόσο, έχει επισημανθεί από τους Konsynski και McFarlan (1990) ότι σε περίπτωση που το δίκτυο ηλεκτρονικών προμηθειών δομηθεί με λανθασμένο τρόπο, μπορεί να διαδραματίσει ρόλο στο σχηματισμό εικονικών ιεραρχιών βοηθώντας στη σύνδεση πελατών και προμηθευτών, αναιρώντας την φιλοσοφία των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Σύμφωνα με τον Croom (2001), οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επωφεληθούν από τις διευρυμένες ευκαιρίες για περίπλοκη ανταλλαγή πληροφοριών με διάφορους εταίρους, καθώς τα συστήματα που βασίζονται στο διαδίκτυο έχουν ελάχιστο κόστος υποδομής και συναλλαγών. Επιπλέον, οι εταιρείες γνωρίζουν επίσης την αξία που μπορεί να προκύψει από πιο στενές, ιεραρχικές συνδέσεις που διατηρούνται με συχνούς επιχειρηματικούς εταίρους.

Με ανάλογο τρόπο, οι Amit και Zott (2001) τόνισαν τη σημασία των μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ αγοραστών και πωλητών. Είναι ζωτικής σημασίας να έχουμε κατά νου τι προτείνουν οι Carr και Smeltzer (2002) όταν εξετάζουμε τις επιπτώσεις των ηλεκτρονικών προμηθειών στη σχέση αγοραστή-πωλητή.

Σύμφωνα με τους Carr και Smeltzer (2002), η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή αυξάνει τα επίπεδα εμπιστοσύνης. Επιπλέον, οι Ellram και Zsidisin (2002) επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει σημαντική ευεργετική επίδραση των στενών σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή κατά την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών.

Ωστόσο, παρά τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, ο ρυθμός μετάβασης στα ηλεκτρονικά συστήματα προμηθειών χαρακτηρίζεται ως αργός. Σύμφωνα με τα ευρήματα της Έκθεσης IDC (2003), η σταδιακή υιοθέτηση των ηλεκτρονικών συστημάτων προμηθειών μπορεί να αποδοθεί, εν μέρει, σε ορισμένες δυσκολίες που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα (IS), όπως η ενοποίηση του λογισμικού.

Ο βαθμός στον οποίο ένα ηλεκτρονικό σύστημα προμηθειών είναι σε θέση να ενσωματωθεί επιτυχώς και να αλληλοεπιδρά με άλλα συστήματα πληροφοριών, είναι



ένας κρίσιμος παράγοντας που διαδραματίζει αιτιώδη ρόλο στον καθορισμό του συνολικού επιπέδου αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος.

Σύμφωνα με τον Rajkumar (2001), ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας για την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προμηθειών είναι η ενοποίηση του συστήματος με την πληροφοριακή υποδομή του πελάτη, καθώς και οι δεσμοί του με τους προμηθευτές.

Οι Croom και Brandon-Jones (2007) υπογραμμίζουν τη σημασία της διαδικτυακής διαχείρισης περιεχομένου, και του περιορισμένου όγκου αυτού του περιεχομένου, ως σημαντικές παραμέτρους για αποτελεσματικές ηλεκτρονικές προμήθειες.

Βασίζουν τα επιχειρήματά τους σε μια μελέτη περίπτωσης για να υποστηρίξουν την άποψή τους. Επισημαίνουν ότι οι συχνές αλλαγές στην τιμή, τις προδιαγραφές, και τις πληροφορίες λογαριασμού που δύναται να συμβούν σε όλη τη φάση της προμήθειας, καθιστούν δύσκολη την παρακολούθηση της συντήρησης των καταλόγων προμηθευτών.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που προκύπτει σχετικά με τη διαχείριση δεδομένων στις ηλεκτρονικές προμήθειες είναι η ταξινόμηση και η επισήμανση των ειδών. Η εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών αποτέλεσε αντικείμενο περιορισμένου μόνο αριθμού εμπειρικών μελετών σε βάθος. Κατά την εξέταση του ρυθμού ανάπτυξης των ηλεκτρονικών προμηθειών στο δημόσιο τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου, ο MacManus (2002) παρατηρεί ότι το βασικό κίνητρο για την υιοθέτηση ήταν η αναμενόμενη μείωση των τιμών αγοράς, η εκτέλεση των συναλλαγών με χαμηλότερο κόστος και αυξημένη ταχύτητα, και συνεχίζει λέγοντας ότι από την εφαρμογή των ηλεκτρονικών προμηθειών, ορισμένες από τις πιο θεμελιώδεις αρχές των προμηθειών του δημόσιου τομέα, όπως "η χαμηλότερη προσφορά κερδίζει", ο διαχωρισμός προμηθευτή και χρήστη, η προτίμηση για συμβάσεις σταθερής τιμής/ορισμένου χρόνου και η διαφάνεια της δημόσιας λογοδοσίας, έχουν τεθεί υπό αυξημένο έλεγχο.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, τα τελευταία χρόνια στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον επανασχεδιασμό των διοικητικών λειτουργιών, και στην ενθάρρυνση της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων για την διεκπεραίωσή τους. Οι υπηρεσίες συναλλαγών με ηλεκτρονικά μέσα αποτελούν πλέον τη μεγαλύτερη ευκαιρία για την εξοικονόμηση χρόνου των πολιτών, και των δαπανών της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, οι πολίτες θα επιλέξουν να χρησιμοποιούν τις ψηφιακές



κυβερνητικές υπηρεσίες μόνο εάν είναι πολύ πιο απλές και βολικές. Η συντριπτική πλειοψηφία (82%) του πληθυσμού του Ηνωμένου Βασιλείου χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, αλλά οι περισσότεροι σπάνια χρησιμοποιούν διαδικτυακές κυβερνητικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον κυβερνητικό φορέα Ψηφιακής Στρατηγικής (Government Digital Strategy), αν οι πολίτες επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν τις διαδικτυακές κυβερνητικές υπηρεσίες, η δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να εξοικονομήσει από 1,7 έως 1,8 δισεκατομμύρια £ κάθε χρόνο. Η μετάβαση αυτή δεν σχετίζεται μόνο με την εξοικονόμηση χρημάτων, το κοινό αναμένει όλο και περισσότερο να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες γρήγορα και εύκολα, εκείνη την χρονική στιγμή, και με τρόπους που του ταιριάζουν. Από αυτά, 1,1 έως 1,3 δισεκατομμύρια £ θα εξοικονομηθούν απευθείας από την κυβέρνηση, με τα υπόλοιπα να μετακλύονται στους χρήστες των υπηρεσιών μέσω χαμηλότερων τιμών. Αυτά τα στοιχεία δεν περιλαμβάνουν το πιθανό κόστος μιας μετάβασης στην ψηφιακή τεχνολογία, αλλά δεν περιλαμβάνουν επίσης τις πρόσθετες οικονομίες που θα μπορούσαν να προκύψουν από τον βασικό επανασχεδιασμό αυτών των υπηρεσιών. (<https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy>)

Σύμφωνα με την Έκθεση Ψηφιακής Αποδοτικότητας, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές μπορεί να είναι έως 20 φορές φθηνότερες σε σχέση με τις τηλεφωνικές συναλλαγές, έως 30 φορές φθηνότερες από τις ταχυδρομικές, και έως 50 φορές φθηνότερες από τις συναλλαγές με φυσική παρουσία (<https://www.gov.uk/government/publications/digital-efficiency-report/digital-efficiency-report>).

Εκτιμάται ότι η κυβέρνηση θα εξοικονομήσει χρήματα εάν μειωθεί η ζήτηση για κανάλια υψηλότερου κόστους, εφόσον οι πολίτες επιλέξουν «φθηνότερες» εναλλακτικές. Η μελέτη της SOCITM το 2012 μεταξύ 120 τοπικών φορέων, ανέφερε ότι το μέσο κόστος για τις συναλλαγές με φυσική παρουσία αντιστοιχεί σε 8,62 £, για τις συναλλαγές μέσω τηλεφώνου 2,83£, και μόλις 0,15 £ για διαδικτυακές συναλλαγές. ([http://www.socitm.net/press/article/213/two\\_thirds\\_of\\_customer\\_contacts\\_with\\_local\\_authorities\\_are\\_now\\_online\\_says\\_new\\_research\\_from\\_socitm](http://www.socitm.net/press/article/213/two_thirds_of_customer_contacts_with_local_authorities_are_now_online_says_new_research_from_socitm))

Το 2010 η HMRC (HM Revenue & Custom) εκτίμησε ότι περίπου το 35% των κλήσεων στα κέντρα επικοινωνίας της, θα μπορούσαν να αποφευχθούν. Σύμφωνα με το Γραφείο Ελέγχου Προϋπολογισμού (National Audit Office) το συγκεκριμένο κόστος





εκτιμάται στα 75 εκατομμύρια £ ετησίως (<http://www.nao.org.uk/report/hm-revenue-and-customs-handling-telephone-enquiries/>).

Έκτοτε έγιναν αλλαγές σε διαδικασίες οι οποίες μείωσαν τον συνολικό αριθμό κλήσεων και το ποσοστό των κλήσεων που τελικά αποφεύχθηκαν, κατά 26% συγκριτικά με την προϋπάρχουσα κατάσταση.

Επιπλέον, η ψηφιοποίηση των συναλλαγών θα εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα σε ανθρώπους και επιχειρήσεις, κάνοντας τις συναλλαγές πιο γρήγορες, μειώνοντας τον αριθμό των αποτυχημένων συναλλαγών, και απλοποιώντας τη διαδικασία απ' την αρχή μέχρι το τέλος. Οι εκτιμήσεις μας υποδηλώνουν ότι για κάθε ώρα αλληλεπίδρασης με την δημόσια διοίκηση, το κόστος για τον μέσο πολίτη αντιστοιχεί σε 14,70 £ (<http://www.hmrc.gov.uk/research/cost-of-time.pdf>).

Εάν εξοικονομηθεί μόνο μισή ώρα με την ψηφιοποίηση κάθε συναλλαγής που ολοκληρώνεται αυτήν τη στιγμή με παραδοσιακές διαδικασίες, η συνολική εξοικονόμηση στην οικονομία θα μπορούσε να είναι περίπου 1,8 δισεκατομμύρια £ (<https://www.gov.uk/government/publications/digital-efficiency-report/digital-efficiency-report#estimates-of-total-annual-savings>). Επιπλέον, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί διαχειρίζονται φορείς που ανακτούν το κόστος τους απευθείας μέσω των χρεώσεων χρήστη, επομένως η μείωση του κόστους δίνει τη δυνατότητα μετακύλισης της εξοικονόμησης στους τελικούς χρήστες.

#### 4.6. Τα ηλεκτρονικά τιμολόγια σε διάφορες χώρες της Ευρώπης

Τα ηλεκτρονικά τιμολόγια είναι μια ηλεκτρονική έκδοση των συμβατικών έντυπων τιμολογίων που παραδίδονται στους πελάτες μόλις αποσταλεί ή ολοκληρωθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Περιλαμβάνουν όλες τις ίδιες πληροφορίες που βρίσκονται στα παραδοσιακά έντυπα τιμολόγια, και ο παραλήπτης μπορεί να είναι ένα φυσικό πρόσωπο, μια εταιρεία ή άλλου είδους νομικός φορέας.

Το ηλεκτρονικό τιμολόγιο είναι ένα έγγραφο που, ανεξάρτητα από το αρχικό του όνομα (τιμολόγιο, πιστωτικό σημείωμα, χρεωστικό σημείωμα, τιμολόγιο προκαταβολής, αίτημα πληρωμής), θεωρείται πάντα νόμιμο έγγραφο, μόνο εάν περιέχει συγκεκριμένες πληροφορίες.



Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης με τίτλο «International Market Overview & Forecast», ο τομέας των ηλεκτρονικών τιμολογίων (eINV) δεν έχει δει σημαντική αλλαγή τα τελευταία χρόνια.

Η Σλοβενία ήταν από τις πρώτες χώρες που υιοθέτησαν την εφαρμογή του eINV, ενώ υπάρχουν πολλές άλλες χώρες που το είχαν κάνει ήδη. Η Διοίκηση Δημοσίων Πληρωμών (PPA) στη Σλοβενία λειτούργησε ως πρότυπο για το σχεδιασμό του συστήματος που τελικά αναπτύχθηκε.

Από την άλλη, σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη, η Φινλανδία είναι αρκετά μπροστά από τις υπόλοιπες χώρες όσον αφορά το eINV. Το 2003, η Φινλανδική κυβέρνηση ξεκίνησε το πρόγραμμα eINV με μια διεπαφή καταναλωτή προς καταναλωτή.

Μόλις το 2007 εφαρμόστηκε επίσης η διεπαφή επιχείρησης με επιχείρηση. Το πρώτο πρότυπο "Fin voice" περιείχε βασικές λειτουργίες, αλλά εξελίχθηκε σε κάτι πιο εξελιγμένο με την πάροδο του χρόνου.

Στη Φινλανδία, κάθε εταιρεία εξαρτάται από έναν μόνο «διαμεσολαβητή» για τη διατήρηση δεσμών με άλλες εταιρείες και την προώθηση της ροής πληροφοριών στο εσωτερικό του δικτύου, κάτι που γίνεται για να αποτραπεί η ανάπτυξη περιττών πληροφοριών.

Επιπλέον, διατηρούν τις ίδιες απαιτήσεις περιεχομένου για τη μετάδοση και λήψη eINV μέσω του δικτύου, κάτι που ισχύει ανεξάρτητα από τη μορφή στην οποία αποθηκεύτηκαν αρχικά ή τελικά τα δεδομένα.

Οι πάροχοι υπηρεσιών στη Φινλανδία και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, συγκεντρώθηκαν για να σχηματίσουν τους δηλωμένους διαμεσολαβητές ηλεκτρονικού τιμολογίου στο δίκτυο του eINV.

Αυτοί οι «μεσάζοντες» κατέληξαν επίσης σε συμφωνία σχετικά με ένα κοινό σύνολο κριτηρίων και προδιαγραφών τεχνολογίας. Παρόλο που το eINV είχε κάποια επιτυχία στην αγορά μεταξύ επιχειρήσεων, ο τομέας μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών βρέθηκε ακόμα σε αρχικό στάδιο (Apon., 2013).



Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν μπροστά τους μια τεράστια πρόκληση στο να πείσουν τους πελάτες να χρησιμοποιήσουν το eINV.

Ωστόσο, τα άτομα θα συναινέσουν σε αυτές τις αλλαγές μόνο όταν αναγκαστούν να το κάνουν, όταν αντιληφθούν ένα σαφές οικονομικό κέρδος σε σύγκριση με τους συμβατικούς λογαριασμούς ή όταν δεν έχουν άλλες εναλλακτικές (Horvat, 2014).

Επομένως, δεν πρέπει να αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εταιρείες στη Φινλανδία αναγνώρισαν τα πιθανά οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή των αυτοματοποιημένων διαδικασιών.

Σε άλλη περίπτωση, η κυβέρνηση της Δανίας αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για την ανάπτυξη του eINV. Σύμφωνα με τον κανονισμό, περίπου 44.000 εταιρείες έπρεπε να αρχίσουν να παρέχουν εξ ολοκλήρου ηλεκτρονική τιμολόγηση στο δημόσιο τομέα από τον Φεβρουάριο του 2005.

Λόγω του γεγονότος ότι ο δημόσιος τομέας επεξεργάζεται περισσότερα από 18 εκατομμύρια τιμολόγια ετησίως, εκτιμήθηκε ότι θα πραγματοποιηθεί εξοικονόμηση κόστους 120–130 εκατομμυρίων ευρώ ετησίως.

Το έργο eINV, το οποίο αποτελούσε συστατικό μιας ευρύτερης πρωτοβουλίας για την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης, είχε ως πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των κυβερνητικών υπηρεσιών μέσω της εξάλειψης των αναποτελεσματικών χειρωνακτικών διαδικασιών, της επιτάχυνσης της εφαρμογής νέων πολιτικών, και μείωση του κόστους που σχετίζεται με το προσωπικό.

Τόσο το Δανικό Πρότυπο OIOXML (Offentlig Information Online) όσο και το πρότυπο XML, το οποίο είναι αναγνωρισμένο παγκοσμίως, χρησιμεύουν ως βάση για την ανταλλαγή ηλεκτρονικών εγγράφων τόσο εντός όσο και στα διάφορα επίπεδα του δημόσιου τομέα.

Το eINV πρέπει να έχει πολλά υποχρεωτικά στοιχεία, όπως τον Αριθμό Τοποθεσίας των Δημόσιων Ιδρυμάτων, τον Αριθμό Προσφοράς/Σύμβασης, τον Αριθμό Επικοινωνίας/Αριθμό Αναφοράς και τον Εσωτερικό Αριθμό Λογαριασμού. Για την παραγωγή τιμολογίων χρησιμοποιούνται οι ακόλουθες τεχνικές επεξεργασίας δεδομένων:



- Ξεκινώντας από το δίκτυο υπολογιστών και προχωρώντας στο VAN που χρησιμοποιείται από τον δημόσιο τομέα.
- Με τη βοήθεια ενός ιστότοπου, οι χρήστες έχουν την δυνατότητα αφού συνδεθούν με όνομα χρήστη και κωδικό πρόσβασης, να παράγουν τιμολόγια και να τα υποβάλλουν ηλεκτρονικά.
- Αποστολή χειρόγραφων τιμολογίων σε υπηρεσία σάρωσης, όπου μετατρέπονται ψηφιακά στη σωστή μορφή πριν σταλούν στην αρμόδια κρατική υπηρεσία. Αυτή η υπηρεσία διευκολύνει τις κυβερνητικές υπηρεσίες, καθώς και τους εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, να επικοινωνούν μεταξύ τους, ακόμη και αν τέτοιοι οργανισμοί δεν διαθέτουν την κατάλληλη υποδομή πληροφορικής για να συνεργαστούν.

Το 2009 σηματοδότησε την έναρξη της συμμετοχής της κυβέρνησης της Νορβηγίας στο πρόγραμμα eINV. Σύμφωνα με τον Ciciriello (2014), η βάση για την υποδομή του eINV είναι το πλαίσιο προτύπων και οι απαιτήσεις που αναπτύχθηκαν για το έργο PEPPOL (Πανευρωπαϊκές Δημόσιες Διαδικτυακές Προμήθειες).

Τα νομικά μέτρα, η διαλειτουργικότητα σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση και η σύνδεση που προσφέρουν, οι Πανευρωπαϊκές Δημόσιες Διαδικτυακές Προμήθειες αναγνωρίζονται ως οι βασικοί παράμετροι στην επιτυχία της νορβηγικής προσέγγισης για την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και επαλήθευση (eINV).

Αρχικά, από τον Ιούλιο του 2011, όλοι οι φορείς της κεντρικής κυβέρνησης έπρεπε να αρχίσουν να αποδέχονται ηλεκτρονικά τιμολόγια σε τυποποιημένη μορφή. Δεύτερον, από τον Ιούλιο του 2012, όλοι οι φορείς της κεντρικής κυβέρνησης έπρεπε να αρχίσουν να απαιτούν από τους προμηθευτές τους να τους τιμολογούν ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας μια εθνική εφαρμογή των προδιαγραφών των Πανευρωπαϊκών Δημοσίων Διαδικτυακών Προμηθειών (Ciciriello, 2014).

Και οι δύο αυτές εντολές είχαν ως στόχο να διασφαλίσουν ότι όλες οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές στις οποίες εμπλέκεται η κεντρική κυβέρνηση διεξάγονται με ασφαλή και αξιόπιστο τρόπο.

Αυτή η προσέγγιση έχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί και σε άλλες χώρες πέραν της Νορβηγίας, λόγω του γεγονότος ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες και η τεχνολογία





που χρησιμοποιείται για την ολοκλήρωση αυτών των εργασιών είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη.

Ως εκ τούτου, είναι δυνατό για τα κράτη μέλη να επιτύχουν αποτελέσματα συγκρίσιμα με τη Νορβηγία με πολύ μειωμένο κίνδυνο. Η προσέγγιση για το eINV χρησιμοποιείται πλέον από πολλές χώρες, μερικές από τις οποίες είναι η Αυστρία, η Δανία, η Γαλλία, η Ιρλανδία, η Ιταλία, η Ολλανδία, η Πολωνία και η Σουηδία.

Τα τελευταία χρόνια, σημειώθηκε αύξηση 20% από έτος σε έτος στον αριθμό των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που χρησιμοποιούν ηλεκτρονική διαχείριση τιμολογίων. Ωστόσο, ο στόχος του ψηφιακού θεματολογίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν να μεγιστοποιήσει τα οφέλη της διαδικτυακής επιχειρηματικής δραστηριότητας για εταιρείες, καθώς και για κατοίκους της Ευρωπαϊκής Ένωσης έως το έτος 2020.

Η ανάγκη για ηλεκτρονική επαλήθευση τιμολογίων από τον δημόσιο τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ένα άλλο στοιχείο που οδηγεί σε αυτή την αύξηση (Horvat, 2014). Τα πλεονεκτήματα για κάθε χώρα που έχει εφαρμόσει το πρόγραμμα eINV είναι σχεδόν πανομοιότυπα μεταξύ τους.

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα είναι η μείωση της ποσότητας χαρτιού που χρησιμοποιείται, η αύξηση της ασφάλειας σε σύγκριση με τη χρήση παραδοσιακών χειροκίνητων διαδικασιών, η επιτάχυνση των χρόνων επεξεργασίας ως αποτέλεσμα της αυτοματοποιημένης ανταλλαγής δεδομένων, η αύξηση της διαφάνειας και του ελέγχου των λογαριασμών, η μείωση στον αριθμό των σφαλμάτων ως αποτέλεσμα της εξάλειψης της απαίτησης για εγγραφές δεδομένων, και της χρήσης αυτοματοποιημένων διαδικασιών σε κάθε στάδιο της λογιστικής διαδικασίας.

Επιπλέον, το eINV διευκολύνει την καταγραφή των ιχνών ελέγχου. Το eINV βοηθά τις εταιρείες να εξοικονομήσουν χρήματα μειώνοντας ή εξαλείφοντας την απαίτηση για πόρους όπως χαρτί, ταχυδρομικά τέλη και χειροκίνητες εργασίες έντασης εργασίας, ενώ επίσης έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους για την επιχείρηση.

Επιπλέον, δεδομένου ότι τα έγγραφα φυλάσσονται πλέον ψηφιακά, δεν υπάρχει πλέον ανάγκη διατήρησης τεράστιων φυσικών αρχείων. Όλες οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους μπορούν να επωφεληθούν τρομερά από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα (Varga, 2014).



Ωστόσο, είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν τεχνικές ηλεκτρονικής χρέωσης, λήψης και αρχειοθέτησης που να είναι αξιόπιστες. Το πρόσθετο κόστος που σχετίζεται με την υιοθέτηση του eINV είναι σημαντικό, αλλά, εξίσου σημαντικές είναι και οι πολλές δυσκολίες που σχετίζονται με τη διαδικασία μετάβασης.

Στη Σλοβενία, πολλοί οργανισμοί έκαναν το λάθος όταν εφάρμοζαν την υπηρεσία του eINV για τις επιχειρήσεις, να εστιάσουν μόνο στη δημιουργία λύσεων eINV σύμφωνα με τα σλοβενικά πρότυπα (eSLOG). Ωστόσο, υπήρχαν τρεις κρίσιμες πτυχές του προβλήματος που αγνοήθηκαν:

- Όλοι οι συμμετέχοντες στην οικονομία, τόσο οι καταναλωτές όσο και οι εταιρείες, θα πρέπει να αλληλεπιδρούν με ηλεκτρονικά τιμολόγια. Υπάρχουν στοιχεία από άλλες χώρες που εφάρμοσαν νομοθεσία συγκρίσιμη με εκείνη της Σλοβενίας πριν από αυτήν, που υποδηλώνουν ότι οδήγησε ολόκληρο τον κλάδο μπροστά πιο γρήγορα στη μετάβασή του στο eINV. Επειδή όλο και περισσότεροι πελάτες προτιμούν να λαμβάνουν τα τιμολόγια τους σε ψηφιακή μορφή, οι εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν αυτή την επιλογή στους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις που έχουν περιορίσει την υποστήριξη του eINV σε μεταδόσεις που πραγματοποιούνται μόνο μέσω PPA θα πρέπει σύντομα να κάνουν περαιτέρω τροποποιήσεις στα συστήματά τους.
- Η ανάγκη μηχανογράφησης όλων των εσωτερικών διαδικασιών. Οι πάροχοι συστημάτων ERP, παρέλειψαν το γεγονός ότι οι εταιρείες εξαρτώνται από πρόσθετους τρόπους εκτός της ηλεκτρονικής τιμολόγησης, για να χειριστούν τη διαδικασία τιμολόγησης. Αυτή η παράβλεψη οδήγησε στην ανάπτυξη αναποτελεσματικών λύσεων. Ακόμα κι αν είναι απολύτως λογικό για τις εταιρείες να έχουν μια μέθοδο για το κλείσιμο και την επικύρωση λογαριασμών, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα έντυπα τιμολόγια. Ως συνέπεια αυτού, πρέπει να επινοηθεί ένας συνεπής τρόπος ελέγχου των τιμολογίων, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να διατηρούν τον πλήρη έλεγχο κατά τη διαχείριση των λειτουργιών τους, ακόμα και αν καταστεί αναγκαία η αναδιοργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών τους.
- Αρχαιοθετημένα Αρχεία: Νομικοί περιορισμοί σχετικά με τον φόρο προστιθέμενης αξίας, σύμφωνα με τους οποίους όλα τα τιμολόγια διατηρούνται για τουλάχιστον δέκα χρόνια από την ημερομηνία κατά την οποία είτε εκδόθηκαν είτε παραλήφθηκαν. Ορισμένοι λογαριασμοί υπόκεινται σε περιορισμούς που απαιτούν



ακόμη μεγαλύτερες περιόδους διατήρησης. Αυτό σήμαινε ότι οποιοσδήποτε έπρεπε είτε να διατηρήσει το δικό του ηλεκτρονικό αρχείο που συμμορφωνόταν με τους κανονισμούς, είτε να προσλάβει μία από τις πολυάριθμες επιχειρήσεις που ειδικεύονται στη διατήρηση τέτοιων ειδών αρχείων.

- Η διεπαφή ηλεκτρονικού τιμολογίου PPA ήταν αρχικά απρόσιτη σε πελάτες που χρησιμοποιούν λειτουργικά συστήματα Mac και Linux. Παρόλο που χρειάστηκαν τρεις μήνες για να βρεθεί λύση στο πρόβλημα, σε όλη αυτή τη χρονική περίοδο μεγάλος αριθμός εταιρειών αναγκάστηκε να αντιμετωπίσει διακοπές λειτουργίας.

Πριν από την καθιέρωση του eINV, τα μέλη του προσωπικού έπρεπε να πάνε στη γραμματεία, όπου ο γραμματέας περιεργαζόταν τα περιεχόμενα των ταχυδρομικών θυρίδων έτσι ώστε για να εντοπίσει τα σχετικά τιμολόγια (Varga, 2014). Με τη χρήση του αυτοματισμού, όλοι αυτοί οι παράγοντες συνέβαλαν στην επιτάχυνση και την απλοποίηση της διαδικασίας.



## Συμπεράσματα - Η Ευρωπαϊκή εμπειρία και η θέση της Ελλάδας

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, και αφού έχει παρέλθει σημαντικό χρονικό διάστημα από την δημοσίευση του σχεδίου “eEurope” της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μας δίνεται η δυνατότητα να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τους στόχους που τέθηκαν στις αρχές της πρώτης δεκαετίας του 2000, και να αξιολογήσουμε σε ποιο βαθμό αυτοί οι στόχοι επιτεύχθηκαν.

Μπορούμε να επισημάνουμε λοιπόν, ότι οι πολιτικές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ενίσχυση της συμμετοχής των Ευρωπαίων πολιτών στη χρήση των νέων ψηφιακών μεσών, σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη ανάπτυξη του διαδικτύου και των υποδομών του, αποτέλεσαν την βάση προκειμένου να οικοδομηθούν και να αναπτυχθούν εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως τις γνωρίζουμε σήμερα, και έχουν βρει εφαρμογή σε μεγάλη ή μικρή κλίμακα σχεδόν σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης, ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που αναπτύχθηκαν και στους τρεις άξονες (G2G, G2B, G2C). Όλες αυτές οι εφαρμογές αναδεικνύουν τον επιδραστικό ρόλο των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών στην μείωση των δαπανών της δημόσιας διοίκησης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με άμεσο τρόπο μέσω της εφαρμογής των ηλεκτρονικών προμηθειών ή μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους της δημόσιας διοίκησης, είτε με έμμεσο τρόπο μέσω του μετασχηματισμού της διοικητικής λειτουργίας, και της εξυπηρέτησης των πολιτών με ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί το μεγάλο εύρος χρήσης αυτών των εφαρμογών, καθώς πλέον έχουν δημιουργηθεί νέες συνθήκες και προοπτικές για την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών, όπως η ηλεκτρονική ψηφοφορία (i-Voting) ή η εισαγωγή της φιλοσοφίας “only once”, η οποία καθιστά δυνατό τον επαναπροσδιορισμό των διοικητικών λειτουργιών του δημοσίου τομέα.

Ακολουθώντας τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τις διεθνείς εξελίξεις στον χώρο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αντίστοιχες πολιτικές έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Το e-παράβολο, το δίκτυο «Σύζευξις», το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ),





αποτελούν κάποια αντιπροσωπευτικά παραδείγματα εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην εγχώρια πραγματικότητα. Πιο αναλυτικά:

- Η εφαρμογή e-παράβολο παρέχει τη δυνατότητα σε πολίτες (G2C) και επιχειρήσεις (G2B) που επιθυμούν να πληρώσουν κάποιο παράβολο, να πραγματοποιούν ηλεκτρονικές πληρωμές προς το Δημόσιο φορέα της επιλογής τους, μέσω του συστήματος ΔΙΑΣ, και της διασύνδεσης του με το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους. Βάση των επιπέδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, κατατάσσεται στο επίπεδο 5, καθώς αποτελεί μια ολοκληρωμένη ηλεκτρονική υπηρεσία, στην οποία αυτή τη στιγμή περιλαμβάνονται περίπου 3.500 είδη παραβόλων με 45 ενταγμένους φορείς (Σπινέλης, 2018).
- Η ανάπτυξη της εφαρμογής «Σύζευξις» αποσκοπεί στην διασύνδεση περίπου 4.500 φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, έτσι ώστε να καλυφθούν οι αυξημένες απαιτήσεις σε σύγχρονες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες δεδομένων, φωνής και βίντεο, καθώς επίσης και σε υπηρεσίες τηλεματικής. Την τρέχουσα περίοδο πραγματοποιείται η μετεξέλιξη του παραπάνω δικτύου σε «ΣΥΖΕΥΞΙΣ II». Το νέο αυτό δίκτυο θα παρέχει αυξημένες ταχύτητες διαδικτύου για τηλεπικοινωνιακές και συναφείς υπηρεσίες σε φορείς Γενικής Κυβέρνησης, με χαμηλότερο κόστος του σημερινού, αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας μέσω της αθροιστικής ζήτησης και της διαπραγμάτευσης των τιμών σε κεντρικό επίπεδο. Υπολογίζεται ότι το όφελος θα ανέλθει σε δεκάδες εκατομμύρια ευρώ ανα έτος, καθώς η εξοικονόμηση πόρων για τις εν λόγω υπηρεσίες αναμένεται ότι θα ξεπεράσει το 40% (<https://syzefxis.ddt.gov.gr>).
- Το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.) είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα στην οποία καταχωρούνται, επεξεργάζονται και δημοσιοποιούνται τα δεδομένα όλων των συμβάσεων που συνάπτουν οι αναθέτουσες αρχές. Σημαντικότεροι στόχοι της εφαρμογής του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ., αποτελούν: α) η μείωση των δημοσίων δαπανών μέσω της προώθησης του ανταγωνισμού, β) η ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας μέσω των διαδικασιών δημοσιοποίησης των συμβάσεων και της εξελικτικής τους πορείας, καθώς είναι υποχρεωτική η ανάρτηση όλων των συμβάσεων αξίας τουλάχιστον 2.500,00 € (προ ΦΠΑ και ανεξάρτητα απ' την διαδικασία ανάθεσης, για προϊόντα, υπηρεσίες και δημόσια έργα), που συνάπτονται από δημόσιους φορείς (<http://www.eprocurement.gov.gr/>).



Βάση στοιχείων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι δημόσιες προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό μέγεθος των δημοσίων δαπανών. Υπολογίζεται ότι οι συγκεκριμένες δαπάνες στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αντιστοιχούν περίπου στο 16% - 20% του ΑΕΠ της ΕΕ σε ετήσια βάση (European Commission, 2012).

Ποια ήταν όμως τελικά η συμβολή της λειτουργίας του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. στην μείωση των δημοσίων δαπανών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης; Σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύτηκε στο Journal Of Public Procurement, εξετάζονται περίπου 2300 δημόσιες συμβάσεις για το διάστημα 2002 έως 2013. Τα συμπεράσματα της έρευνας εστιάζουν στο ότι η χρήση των ανοικτών δεδομένων, σε συνδυασμό με την εφαρμογή πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατά την διαδικασία σύναψης των δημοσίων συμβάσεων, μπορεί να οδηγήσει στη μείωση του μοναδιαίου κόστους από 1,80% έως 3,37%. Αυτό συμβαίνει λόγω: α) της αρνητικής επίδρασης του ανταγωνισμού στην μοναδιαία τιμή, β) της αρνητικής σχέσης ανάμεσα στις ζητούμενες ποσότητες των αγαθών, και στις προσφερόμενες μοναδιαίες τιμές για τα αγαθά αυτά (Giotopoulos et. al. 2015).

Εκτός των πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που ήδη αναφέρθηκαν, και την επίδραση τους στην Δημόσια Διοίκηση, αξίζει να αναφερθούμε και σε νέες εφαρμογές που βρίσκονται σε διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής. Τα τελευταία χρόνια υλοποιείται από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης το έργο της μετάβασης στις ψηφιακές υπογραφές, και η ευρεία χρήση τους στην Δημόσια Διοίκηση. Εκτός των σημαντικών πλεονεκτημάτων που αναμένεται να αποκομίσουν πολίτες και επιχειρήσεις από την χρήση των ψηφιακών υπογραφών, ιδιαίτερα σημαντικό αναμένεται και το οικονομικό όφελος για την Δημόσια Διοίκηση. Σύμφωνα με μελέτη του IOBE, η μετάβαση από την παραδοσιακή χρήση χαρτιού και τις έντυπες διαδικασίες, στην ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα με εφαρμογή της ηλεκτρονικής υπογραφής, θα μπορούσε να οδηγήσει σε εξοικονόμηση 380 εκατομμυρίων ευρώ, μόνο στο πρώτο έτος λειτουργίας. Για την εκτίμηση της εξοικονόμησης υπολογίστηκαν τόσο τα επιπρόσθετα κόστη της παραδοσιακής διαδικασίας, (η εκτύπωση, το σκανάρισμα, η ανάκτηση των χαμένων εγγράφων, τα ταχυδρομικά κόστη αποστολής), όσο και τα κόστη που αναμένεται να προκύψουν κατά την ψηφιακή μετάβαση και την εφαρμογή της



ψηφιακής υπογραφής (κόστος υλοποίησης παρόχου, ετήσιο κόστος υποστήριξης και συντήρησης, κλπ) [\(IOBE, 2014\)](#).

Συνοψίζοντας, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση με την απλοποίηση των λειτουργιών μέσω της ψηφιοποίησής τους, έχει οδηγήσει στη μείωση των απαιτούμενων διεργασιών, στην καλύτερη και ευκολότερη παρακολούθηση των συναλλαγών, την αυξημένη διαφάνεια και λογοδοσία, και ως εκ τούτου έχουμε οδηγηθεί τόσο στη μείωση των δαπανών στον κλάδο των προμηθειών, όσο και στον περιορισμό του διοικητικού κόστους. Οι μεγάλοι όγκοι προμηθειών έχουν ως αποτέλεσμα τις καλύτερες τιμές, το χαμηλότερο κόστος συναλλαγής, και άλλα σημαντικά οφέλη που πολλές φορές δεν μπορούν να εκφραστούν άμεσα με οικονομικούς όρους. Αυτά τα οφέλη εκφράζουν με τον καλύτερο τρόπο την αναγκαιότητα τυποποίησης των διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση. Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης λόγω της αποδεδειγμένης αποτελεσματικότητάς τους, σε συνάρτηση με τα περιθώρια μείωσης των Δημοσίων Δαπανών, θα πρέπει να συνεχιστούν με μεγαλύτερη ένταση τα επόμενα χρόνια, και να αποτελέσουν την κύρια μεταρρυθμιστική προτεραιότητα της δημόσιας διοίκησης.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Ανδρονόπουλος Β., (2007). «Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση», Εισήγηση σε Συνέδριο με θέμα: «Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Επιπτώσεις – Προοπτικές».
- Αποστολάκης Ι., (2006). «Κρίσιμα θέματα στην πορεία προς την ηλεκτρονική διοίκηση και διακυβέρνηση: οι παρεμβάσεις του κράτους και η κοινωνία των πολιτών», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 39.
- Αργυριάδης Δ., (2005). «Δημόσια Διοίκηση: Επιστήμη ή Ιδεολογία;», Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τ. 11.
- Αργυριάδης Δ., «Δημόσια Διοίκηση: Επιστήμη ή Ιδεολογία;», Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τ. 11, (2005)
- Γκουλούση Ι., (2007) «Μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες- Η περίπτωση των ΚΕΠ», μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- IOBE (2014). Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα, Δεκέμβριος 2014. Πρόσβαση στο [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_03\\_10062015\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_GR.pdf)
- Καρκατσούλης Π., (2004). «Το κράτος σε μετάβαση», σελ. 279-315, Εκδόσεις Σιδέρης.
- Λιανός Αντ., (2005). «Το μέλλον του γραφειοκρατικού οργανωτικού σχήματος», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 35, Οκτώβριος.
- Μακρυδημήτρης Α., (1995). «Η κρυφή γοητεία της διοικητικής μεταρρύθμισης» στο συλλογικό έργο «Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης», επιμ. Μακρυδημήτρης Αντ., εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή
- Μακρυδημήτρης, Α. (1996). «Η Διοίκηση σε κρίση. Κείμενα για τη Διοίκηση και την Κοινωνία», εκδόσεις Α.Α. Λιβάνη, 1996.
- Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», εκδόσεις Παπαζήση, 2003
- Μπουντάλης Ευαγ., «Προς ένα νέο μοντέλο οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 33, Απρίλιος 2005.





Οδηγία 2004/17/ΕΚ. Περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Οδηγία 2004/18/ΕΚ. Περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών.

Παγκάκης Γρ., (2002). «Δημόσια Διοίκηση και Κοινωνία», εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή.

Παπαδημητρόπουλος Δ., (2009). «Προϋποθέσεις μεταφοράς διοικητικής τεχνολογίας από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 50.

Παπακωνσταντίνου Απ., (2005). «Κρατική κυριαρχία και διοίκηση την εποχή της παγκοσμιοποίησης: το παράδειγμα της εξωτερικής αρμοδιότητας».

Παρίσης Κ., «Η χάραξη εθνικής στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Διοικητική Ενημέρωση, τ. 39, Οκτώβριος 2006.

Σπακούρη Αθ. (2008), «Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης», διαθέσιμο σε: <http://hdl.handle.net/10795/1340> και <http://repository.edulll.gr/1340>

Σπινέλης Δ. (2018). «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό». Διανέοσις, Μάρτιος 2018

### **Ξενογλώσση**

Abramson, M. A., & Morin, T. L. (Eds.). (2003). E-government 2003. Rowman & Littlefield.

Alfredo, P. (2014). O governo electrónico local no contexto de Angola: proposta de um modelo conceptual.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic management journal, 22(6-7), 493-520.

Andersen, K. V. (2004). E-government and public sector process rebuilding: dilettantes, wheel barrows, and diamonds. Springer Science & Business Media.



- Anon. (2013). E-invoicing in Finland: how B2C can catch up with B2B epenetration level?
- Archmann, S., & Iglesias, C. (2010). eGovernment: A driving force for innovation and efficiency in public administration. *EIPAScope*, 2010(1), 29-36.
- Attaran, M. (2001). The coming age of online procurement. *Industrial Management & Data Systems*.
- Baldi, S., & Vannoni, D. (2017). The impact of centralization on pharmaceutical procurement prices: the role of institutional quality and corruption. *Regional studies*, 51(3), 426-438.
- Barratt, M., & Rosdahl, K. (2002). Exploring business-to-business marketsites. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 111-122.
- Best, M. C., Hjort, J., & Szakonyi, D. (2017). Individuals and organizations as sources of state effectiveness (No. w23350). National Bureau of Economic Research.
- Carayannis, E. G., & Popescu, D. (2005). Profiling a methodology for economic growth and convergence: learning from the EU e-procurement experience for central and eastern European countries. *Technovation*, 25(1), 1-14.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (2002). The relationship between information technology use and buyer-supplier relationships: an exploratory analysis of the buying firm's perspective. *IEEE Transactions on engineering management*, 49(3), 293-304.
- Ciciriello, C. (2014). Electronic invoicing in Norway, a story of success.
- Coleman, S. (2007). *Elections in the 21st Century: From Paper Ballot to e-Voting*, London: Electoral Reform Society.
- Coulthard, D., & Castleman, T. (2001). Electronic procurement in government: More complicated than just good business. *ECIS 2001 Proceedings*, 34.
- Croom, S., (2000). The impact of web-based procurement on the management of operating resources supply. *The Journal of Supply Chain Management* 36 (1), 4–13.
- Croom, S. (2001). Restructuring supply chains through information channel innovation. *International Journal of Operations & Production Management*.



- Croom, S., & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing and Supply management*, 13(4), 294-303.
- Croom, S., & Johnston, R. (2003). E-service: enhancing internal customer service through e-procurement. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 539-555.
- Davila, A., Gupta, M., & Palmer, R. (2003). Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and Use of E-PROCUREMENT Technology Models. *European Management Journal*, 21 (1), 11-23.
- De Boer, L., Harink, J., Heijboer, G., (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8 (1), 25–33.
- Duggan, M., & Morton, F. S. (2010). Implications of Imperfect Search in Part D: loss-leaders and bait and switch.
- Ellram, L. M., & Zsidisin, G. A. (2002). Factors that drive purchasing and supply management's use of information technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(3), 269-281.
- European Commission (2012). Annual Public Procurement Implementation Review 2012.
- Ferraresi, M., Gucciardi, G., & Rizzo, L. (2021). Savings from public procurement centralization in the healthcare system. *European Journal of Political Economy*, 66, 101963.
- Finger, M. (2007). Electronic governance. In *Encyclopedia of Digital Government* (pp. 629-633). IGI Global.
- Gebauer, J., Beam, C., and Segev, S. (1998). Impact of the Internet on Procurement, *Acquisition Review Quarterly*, 5(2), pp .167-184.
- Gichoya, D. (2005). Factors affecting the successful implementation of ICT projects in government. *Electronic Journal of E-government*, 3(4), pp175-184.



- Giotopoulos I., Pavlou G., Danchev S., and Tsakanikas A. (2015). "Public procurement reforms in greece: The impact of improved transparency on government expenditures", *Journal of Public Procurement*
- Gulbe, M. (2015). Quantitative characteristics of Information Society and ICT industry in Latvia. *Procedia Economics and Finance*, 26, 682-687.
- Heywood J.B, Barton M. and Heywood C. (2001). *E-Procurement: A Guide to Successful E-Procurement Implementation*, Financial Times Prentice Hall.
- Henriksen, H. Z., & Mahnke, V. (2005). E-procurement adoption in the Danish public sector: The influence of economic and political rationality. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(2), 2.
- Ho, A.T.K. (2001). Reinventing Local Governments and E-Government Initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434-444
- Hoddevik, M. E. (2006). Les échanges commerciaux franco-norvégiens: l'encadrement des PME norvégiennes à l'export vers la France.
- Horvat, T. (2014). E-invoices and its consequences (in Slovene)
- IDC Report, (2003). *Easing into the Tub: Results of the 2002 Procurement Manager Survey*.
- Kalvet, T. (2012). Innovation: a factor explaining e-government success in Estonia. *Electronic Government, an International Journal*, 9(2), 142-157.
- Kameshwaran, S., Narahari, Y., Rosa, C. H., Kulkarni, D. M., & Tew, J. D. (2007). Multiattribute electronic procurement using goal programming. *European Journal of Operational Research*, 179(2), 518-536.
- Kawalek, P., Wastell, D. and Newman, M., "Problematisation and Obfuscation in E-Government," in *Proceedings of the Second International eGovernment Conference, EGOV, 2003*, R. Traunmüller (ed.), Prague, Czeck Republic, 2003, pp. 228-233.
- Kennedy, K. N., & Deeter-Schmelz, D. R. (2001). Descriptive and predictive analyses of industrial buyers' use of online information for purchasing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 279-290.





- Kersting, N., & Baldersheim, H. (2004). Electronic voting and democratic issues: An introduction. *Electronic Voting and Democracy: A Comparative Analysis*, 3-19.
- Konicki S. (2002). E-Sourcing's Next Wave, *Information Week*, March 18th.
- Konsynski, B. R., & McFarlan, F. W. (1990). Information partnerships--shared data, shared scale. *Harvard Business Review*, 68(5), 114-120.
- Krimmer, Robert & Dueñas-Cid, David & Spycher Krivonosova, Iuliia & Vinkel, Priit & Koitmae, Arne. (2018). How Much Does an e-Vote Cost? Cost Comparison per Vote in Multichannel Elections in Estonia. 10.1007/978-3-030-00419-4\_8.
- Kulp, S. L., Randall, T., Brandyberry, G., & Potts, K. (2006). Using organizational control mechanisms to enhance procurement efficiency: how GlaxoSmithKline improved the effectiveness of e-procurement. *Interfaces*, 36(3), 209-219.
- Kumar, N., & Peng, Q. (2006). Strategic alliances in e-government procurement. *International Journal of Electronic Business*, 4(2), 136-145.
- Lancioni, R. A., Smith, M. F., & Oliva, T. A. (2000). The role of the Internet in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 45-56.
- Lenihan, D. G. (2005). Realigning governance: from e-government to e-democracy. In *Practicing e-government: A global perspective* (pp. 250-288). IGI Global.
- Lessmann, C., & Markwardt, G. (2010). One size fits all? Decentralization, corruption, and the monitoring of bureaucrats. *World Development*, 38(4), 631-646.
- MacManus, S. A. (2002). Understanding the incremental nature of e-procurement implementation at the state and local levels. *Journal of public procurement*, 2(1), 5-28.
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1989). The logic of electronic markets. *Harvard Business Review*, 67(3), 166-172.
- Maniatopoulos, G. (2004, July). Enacting e-procurement technologies within UK local authorities. In *Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2004* (pp. 850-854).
- Minahan, T., & Degan, G. (2001). *Best practices in e-procurement*. Boston: Aberdeen Group.



- Mishra, A. N., Konana, P., & Barua, A. (2007). Antecedents and consequences of internet use in procurement: an empirical investigation of US manufacturing firms. *Information systems research*, 18(1), 103-120.
- Montjoy, R. S. (2010). The changing nature... and costs... of election administration. *Public Administration Review*, 70(6), 867-875.
- Office for Government Online (OGO) (2001). Government Online e- Procurement Strategy. Retrieved December 15th, 2001.
- Panayiotou, N. A., Gayialis, S. P., & Tatsiopoulou, I. P. (2004). An e-procurement system for governmental purchasing. *International journal of production economics*, 90(1), 79-102.
- Parker, C. M., & Castleman, T. (2007). New directions for research on SME-eBusiness: insights from an analysis of journal articles from 2003 to 2006. *Journal of information systems and small business*, 1(1-2), 21-40.
- Quayle, M. (2005). The (real) management implications of e-procurement. *Journal of General Management*, 31(1), 23-39.
- Rajkumar, T. M. (2001). E-procurement: business and technical issues. *Information Systems Management*, 18(4), 52-60.
- Schoenherr, T., & Tummala, V. R. (2007). Electronic procurement: a structured literature review and directions for future research. *International Journal of Procurement Management*, 1(1-2), 8-37.
- Tonkin, C. (2003). E-procurement in the public sector: story, myth and legend. The Policy Institute, Trinity College Dublin.
- Varga, M. (2014). A stone that will cause an avalanche (in Slovene).
- Vassil, K., Solvak, M., Vinkel, P., Trechsel, A. H., & Alvarez, R. M. (2016). The diffusion of internet voting. Usage patterns of internet voting in Estonia between 2005 and 2015. *Government Information Quarterly*, 33(3), 453-459.



Wheatley, M., (2003). How to know if e-procurement is right for you; while some companies have achieved price reductions through online sourcing, the focus of e-procurement initiatives today is process efficiency. Here's how to decide if, what and how you should buy electronically. CIO 16 (17), 1.

Wyld, D.C., (2002). The electric company: how the supply chain is being reinvented through the rapid application of e-procurement processes in the business-to-business arena. Management Research News 21 (12), 22–23.

Yildiz, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. Government information quarterly, 24(3), 646-665.

➤ **Διαδικτυακές πηγές**

<https://syzefxis.ddt.gov.gr>

<http://www.eprocurement.gov.gr>