



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
University of West Attica



Δημόσια Διοίκηση
Δημόσιο Μάνατζμεντ
Public Administration - Public Management

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ MSC PUBLIC ADMINISTRATION –
PUBLIC MANAGEMENT

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

που εκπονήθηκε στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

PROJECT MANAGEMENT OF IT PROJECTS IN THE
PUBLIC ADMINISTRATION AND IN THE ELECTRONIC
UNIFIED SOCIAL SECURITY AGENCY

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΡΕΚΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ– Δ.Μ. 2185

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

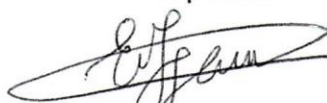
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Πρέκα Ευαγγελία του Μάρκου με αριθμό μητρώου ΔΜ-2185 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & 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».

Η Δηλούσα



ΠΡΕΚΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

Στον Αντώνη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δημόσιοι οργανισμοί σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν συνειδητοποιήσει την ολοένα αυξανόμενη αναγκαιότητα της προσαρμογής τους στα σύγχρονα δεδομένα. Απαιτείται διαρκή παρακολούθηση των εξελίξεων και ενίσχυση της δυνατότητας προσαρμογής στις αλλαγές ώστε να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και να είναι δυνατή η επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών. Η διαρκής βελτίωση και η επιμονή στην καινοτομία βοηθούν στην ανάπτυξη ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα.

Παρ' όλες τις δυσκολίες που ενδέχεται να αντιμετωπίσει, η εφαρμογή *Project Management* μεθόδων, μπορεί και πρέπει να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη βελτίωση της διαχείρισης των έργων Πληροφορικής στο *Ελληνικό Δημόσιο*. Ίσως οι δύο έννοιες δεν είναι τόσο ασύμβατες όσο φαίνεται αρχικά, αρκεί να υπάρξει η δέουσα προσπάθεια και δέσμευση για την εφαρμογή αυτών των καλών πρακτικών που βασίζονται σε διεθνή πρότυπα.

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία, αντικείμενο θα αποτελέσει η μελέτη της εφαρμογής μεθόδων Διοίκησης Έργων Πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση γενικά και ειδικά στον Ηλεκτρονικό Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ).

Ο εκσυγχρονισμός του ασφαλιστικού συστήματος και η ενοποίηση των ταμείων ήταν απαραίτητη, για την απλούστευση των διαδικασιών και την εξοικονόμηση πόρων. Με την αποτελεσματική λειτουργία ενός ενιαίου φορέα κοινωνικής ασφάλισης, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα σύστημα που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες όλων των πολιτών. Ο ΕΦΚΑ που ξεκίνησε τη λειτουργία του την 1η Ιανουαρίου 2017 , προέκυψε από τη συνένωση διαφορετικών κύριων και αργότερα και επικουρικών ασφαλιστικών ταμείων.

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στον ΕΦΚΑ και τη Δημόσια Διοίκηση γενικότερα, των κυριότερων μεθόδων και εργαλείων Διοίκησης Έργων, η επισήμανση των πλεονεκτημάτων , αλλά και δυσκολιών που προκύπτουν από την υλοποίηση έργων στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα, ο εντοπισμός των παραγόντων εκείνων που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωσή της καθώς και η παρουσίαση έργων σε εξέλιξη.

Λέξεις κλειδιά: Μεθοδολογία Διοίκησης έργων, Διοίκηση έργων πληροφορικής στο Δημόσιο τομέα, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση , Ψηφιακή Στρατηγική, e-ΕΦΚΑ

ABSTRACT

Public organizations worldwide have realized the ever-increasing necessity of their adaptation to modern data. It is necessary to constantly monitor developments and strengthen the ability to adapt to changes in order to increase efficiency and be able to achieve the strategic goals of organizations. Continuous improvement and persistence in innovation help develop a flexible and efficient public sector.

Despite all the difficulties it may face, the application of Project Management methods can and should be an effective tool for improving the management of IT projects in the Greek State. Perhaps the two concepts are not as incompatible as it first appears, as long as there is due effort and commitment to implement these good practices based on international standards.

In this thesis, the subject will be the study of the application of IT Project Management methods in the Public Administration in general and specifically in the Electronic Unified Social Security Agency (e-EFKA).

The modernization of the insurance system and the unification of the funds was necessary, to simplify procedures and save resources. With the effective operation of a single social security agency, we can create a system that will serve the needs of all citizens. EFKA, which started its operation on January 1, 2017, resulted from the merger of different main and later also auxiliary insurance funds.

The aim of the thesis is to describe the current situation in EFKA and the Public Administration in general, the main methods and tools of Project Management, to highlight the advantages, but also difficulties arising from the implementation of projects in the wider Public sector, to identify those factors that can contribute to its improvement as the presentation of projects in progress..

Keywords: Project management methodology, IT project management in Public sector, E-Government, Digital Strategy, e-EΦKA

Πίνακας περιεχομένων

.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
Κεφάλαιο 1.	9
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Γενικοί Ορισμοί.....	9
1.2.1 Ορισμός του έργου	9
1.2.2 Ορισμός της Διαχείρισης Έργων	10
1.2.3 Ορισμός ενός έργου πληροφορικής	12
1.2.4 Ορισμός του Project Manager	13
1.2.5 Ομάδα έργου	13
1.3 Αρχές Διοίκησης Έργου	18
1.4 Μεθοδολογίες διαχείρισης έργων πληροφορικής.....	18
1.4.1 PMI’s Guide Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	19
1.4.2 Critical Path Method (CPM).....	21
1.4.3 Waterfall.....	22
1.4.4 Agile.....	24
1.4.5 PRINCE2.....	24
1.5 Το μοντέλο Agile συγκριτικά με το μοντέλο Waterfall	26
1.6 Επιτυχημένη υλοποίηση έργων	27
1.7 Μεθοδολογίες Παρακολούθησης και Υποστήριξης Υπηρεσιών	28
1.7.1 Μέθοδος ITIL	28
1.7.2 Διαδικασίες του ITIL.....	29
1.7.3 Κατευθυντήριες αρχές του ITIL	30
1.8 Ψηφιακός Μετασχηματισμός	30
Κεφάλαιο 2.	31
2.1 Διοίκηση έργων πληροφορικής στο Δημόσιο	31
2.1 Ο ρόλος και οι ικανότητες του Project Manager στο Δημόσιο.....	35
2.3 Αξιοποίηση υποδομών νέφους (Cloud).....	38
2.4 Ψηφιακή Διακυβέρνηση	40
2.5 Οριζόντια ψηφιακά έργα μετασχηματισμού της Δημοσίας Διοίκησης	43
Κεφάλαιο 3	49
3.1 Διοίκηση έργων πληροφορικής στο e-ΕΦΚΑ	49
3.1.1 Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)-Ίδρυση	49
3.1.2 Όραμα e-ΕΦΚΑ	54
3.1.3 Στρατηγικοί Στόχοι ΕΦΚΑ	54

3.1.4 Η Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών του e-Ε.Φ.Κ.Α	56
3.2 Έργα ΤΠΕ στον e-ΕΦΚΑ	57
3.2.1 Ανασχεδιασμός λειτουργίας Κέντρου Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕ.Π.Α.).....	58
3.2.2 Ψηφιακή Απονομή Σύνταξης ΑΤΛΑΣ.....	58
3.2.3 Μηχανοργάνωση – ψηφιακή αναβάθμιση Νομικής Υπηρεσίας e-ΕΦΚΑ.....	59
3.2.4 Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ) e-ΕΦΚΑ.....	60
3.2.5 Ψηφιοποίηση Χρόνου Εργασίας. Αυτοματοποίηση και Αποτύπωση Μεταβολών Χρόνου Εργασίας	60
3.2.6 Εργάνη II: Ανασχεδιασμός του πληροφοριακού συστήματος «Εργάνη»	60
3.2.7 ΕΕSSI - Δημόσιος Κατάλογος των Ευρωπαϊκών Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης.....	61
3.2.8 Ψηφιακός μετασχηματισμός του ΟΠΕΚΑ - Ψηφιοποίηση και εκσυγχρονισμός του συστήματος εξυπηρέτησης των πολιτών	62
3.2.9 Ψηφιοποίηση της ασφαλιστικής ιστορίας του e-ΕΦΚΑ.....	63
3.2.10 Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε)	63
3.2.11 Ενιαίος αριθμός επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πολιτών - 1555.....	64
3.2.12 Myefkalive	64
3.2.13 Myefka ραντεβού	64
3.2.14 Μεταφορά των υποδομών και μετάπτωση δεδομένων στο G-Cloud.....	65
Κεφάλαιο 4	65
4.1 Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε) στον e-ΕΦΚΑ	65
4.2 Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.....	67
4.2 Ευρύτερο περιβάλλον του έργου και υφιστάμενη κατάσταση	71
4.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για το ΣΗΔΕ.....	75
Κεφάλαιο 5	78
5.1 Συμπεράσματα	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81
Νομοθεσία	82
Διαδίκτυο	84

Κεφάλαιο 1.

1.1 Εισαγωγή

Ο ρόλος των έργων Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) είναι καταλυτικός για την ανάπτυξη της χώρας, αλλά και για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Επειδή οι τεχνολογίες αυτές εκτείνονται στο σύνολο της οικονομίας και της κοινωνίας, οι επιπτώσεις των προβλημάτων υλοποίησης των έργων αυτών στο Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο τομέα, είναι ευρύτερες. Συνεπώς τα προβλήματα αυτά πρέπει να ειδικωθούν και υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης των τελευταίων χρόνων στην Ελλάδα και παγκοσμίως.

Έχει διαπιστωθεί, ότι στην Ελλάδα απουσίαζε ένας κεντρικός στρατηγικός σχεδιασμός που θα ήταν ουσιαστικός για την επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης στα έργα ΤΠΕ. Χωρίς συγκεκριμένους στόχους και χρονοπρογραμματισμό, δεν ήταν εύκολο να διασφαλιστεί η πρόοδος και η συνεργασία φορέων, να μειωθεί το κόστος, να μην υπάρχουν επαναλήψεις και επικαλύψεις έργων και τελικά και να μην επιτυγχάνουμε την ανάπτυξη που επιθυμούμε και να σπαταλούνται εθνικοί ή να μην απορροφούνται ευρωπαϊκοί πόροι.

1.2 Γενικοί Ορισμοί

1.2.1 Ορισμός του έργου

Ένα έργο είναι μία περιορισμένη σε χρόνο και περιορισμένη σε πόρους προσπάθεια, εγχείρημα, όπου άνθρωποι και οικονομικοί πόροι, τεχνολογικός εξοπλισμός και πρώτες ύλες οργανώνονται κατά πρωτότυπο τρόπο και δημιουργούν ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα. Είναι μια προσπάθεια προσωρινή, που έχει σαφείς στόχους, έναν καθορισμένο χρονοδιάγραμμα και περιορισμένους πόρους ώστε να παραχθεί ένας μετασχηματισμός αυτών με καθορισμένους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους.

Ακολούθως αναγράφονται τα κύρια χαρακτηριστικά ενός έργου¹:

- ο κύκλος ζωής του έργου, είναι η συγκεκριμένη χρονική διάρκεια από την έναρξη μέχρι τη λήξη του έργου και οι διακριτές φάσεις του
- ο προϋπολογισμός του έργου (Budget) και οι εγκεκριμένες χρηματοοικονομικές ροές,

¹ Φυτσίλης Π.,2015,Σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων

- οι εργασίες που απαιτεί το έργο για την υλοποίησή του,
- η χρήση πόρων,
- Project Team/Stakeholders ,αναφέρονται στα άτομα που συμμετέχουν ή εμπλέκονται με οποιονδήποτε τρόπο στο έργο

Αναλυτικά οι stakeholders σ' ένα έργο είναι οι παρακάτω:

- Project owner: ο κύριος του έργου, είναι ο φορέας ή η επιχείρηση για τον οποίο υλοποιείται το έργο και ο οποίος είναι κύριος της σύμβασης του έργου,
- Program/Project Managers, οι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική οργάνωση και επίτευξη των στόχων των έργων που τους ανατίθενται
- Φορέας υλοποίησης, είναι ή ο ίδιος ο φορέας/επιχείρηση που αναλαμβάνει την υλοποίηση του έργου είτε άλλος εργολήπτης/ανάδοχος,
- Contracting Authority, ο φορέας/οργανισμός ο οποίος αναθέτει το έργο με τις σχετικές κατά το νόμο των Συμβάσεων, διαδικασίες (απευθείας ανάθεση, διαγωνισμό κ.τ.λ.) στον φορέα/οργανισμό/εταιρεία υλοποίησης,
- Financiers/Sponsors, είναι οι Διαχειριστικές Αρχές, επιβλέποντα Υπουργεία σε περίπτωση Δημοσίων έργων, υπεύθυνοι για την εκταμίευση και έγκριση των οικονομικών πόρων του έργου,
- End Users /customers, οι ωφελούμενοι /τελικοί χρήστες της υπηρεσίας ή προϊόντος,

1.2.2 Ορισμός της Διαχείρισης Έργων

Η διαχείριση έργων (Project Management) είναι ένα συστηματικό και οργανωμένο σύνολο διαδικασιών, δεξιοτήτων, μεθοδολογιών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και τον παρακολούθηση ενός έργου προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Η επίτευξη αυτών των στόχων συχνά αντιμετωπίζει προβλήματα, απρόβλεπτες καταστάσεις που απαιτούν άμεση λήψη αποφάσεων και αβεβαιότητα σε ένα συχνά ανταγωνιστικό περιβάλλον με συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των stakeholders. Είναι επιτακτική συχνά η ανάγκη να αξιοποιηθούν όλες οι γνώσεις και ικανότητες του PM, να χρησιμοποιηθούν τεχνικές και μεθοδολογίες, ώστε να περιοριστούν (mitigation) οι κίνδυνοι για να επιτύχει το έργο.

Ορισμένα βασικά στοιχεία της διαχείρισης έργων περιλαμβάνουν:

1. Προσδιορισμός των απαιτήσεων (Feasibility Study)

- Προσδιορισμός και ανάλυση των απαιτήσεων του Φορέα/πελάτη

2. Στόχοι και Πεδίο:
 - Καθορισμός σαφών, μετρήσιμων και επιτεύξιμων(achievable) στόχων του έργου και του πεδίου των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν.
3. Προγραμματισμός:
 - Δημιουργία ενός σχεδίου που περιλαμβάνει τις χρονικές, οικονομικές, και ανθρώπινες πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου.
4. Εκτέλεση:
 - Εφαρμογή των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων, συντονισμός της ομάδας εργασίας και διαχείριση των πόρων.
5. Έλεγχος:
 - Παρακολούθηση της προόδου, της απόδοσης και του κόστους του έργου, αναγνώριση των προβλημάτων και λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή τους.
6. Κλείσιμο:
 - Ολοκλήρωση των εργασιών, παραδοσιακή αξιολόγηση του έργου (Acceptance Tests), Παράδοση του φακέλου/αποτελεσμάτων σε προκαθορισμένη ομάδα του Φορέα/Επιχείρησης (Handover to specific Team) και ανάδραση για μελλοντικές βελτιώσεις (Lessons Learned).

Η διαχείριση έργων εφαρμόζεται σε ποικίλους τομείς, όπως τον κατασκευαστικό, την πληροφορική, τον τομέα της υγείας, τον χώρο των υπηρεσιών και άλλους. Οι επαγγελματίες που διαχειρίζονται έργα (Project Managers) είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική οργάνωση και επίτευξη των στόχων των έργων που τους ανατίθενται.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων, τα έργα διαχειρίζονται χρησιμοποιώντας μια σειρά από διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές που περιγράφονται στο Project Management Body of Knowledge (PMBOK) και άλλες μεθοδολογίες διαχείρισης έργων.

Η αποτελεσματική διαχείριση έργων βοηθά κάθε δημόσιο ή και ιδιωτικό οργανισμό να ²:

- Υλοποιήσει τους στρατηγικούς, επιχειρησιακούς ή επιχειρηματικούς τους στόχους.
- Ικανοποιήσει σε μέγιστο βαθμό τις απαιτήσεις και προσδοκίες όλων των εμπλεκομένων.
- Αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας του έργου.
- Επιλύσει προβλήματα και ζητήματα με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο.

² PMI PMBOK® . A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition (2017)

- Αντιμετωπίζει έγκαιρα τους κινδύνους/παράγοντες αποτυχίας.
- Βελτιστοποιήσει τη χρήση των ανθρωπίνων, τεχνολογικών ή και οικονομικών πόρων.
- Ακόμα και να τερματίσει ,μετά από συστηματική έρευνα και παρακολούθηση ,έργα που αποτυγχάνουν.
- Βελτιστοποιήσει τη διαχείριση των περιορισμών (π.χ. εύρος, ποιότητα, χρονοδιάγραμμα, κόστος, πόροι) και των αλλαγών στο σκοπό του έργου.

Τα έργα με κακή διαχείριση ή και απουσία project management μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα:

- Αστοχία στην επίτευξη των σκοπών και απαιτήσεων για τους οποίους αναλήφθηκε το έργο
- Χαμένες προθεσμίες και υπερβάσεις κόστους,
- Κακή ποιότητα ή και άσκοπες ενέργειες (rework)
- Ανεξέλεγκτη επέκταση του έργου, ανικανοποίητοι ενδιαφερόμενοι

Τα έργα είναι ένας βασικός τρόπος για τη δημιουργία αξίας και οφελών στους οργανισμούς. Στο σημερινό ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ηγέτες των οργανισμών πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν έργα με αυστηρότερους προϋπολογισμούς, μικρότερα χρονοδιαγράμματα, σπανιότητα πόρων και ταχέως μεταβαλλόμενη τεχνολογία. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες οι επιχειρήσεις αλλά και οι Δημόσιοι οργανισμοί υιοθετούν τη διαχείριση έργων για να προσφέρουν σταθερή αξία.

Η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση έργου θα πρέπει να θεωρείται στρατηγική ικανότητα εντός των οργανισμών.

1.2.3 Ορισμός ενός έργου πληροφορικής

Ο ορισμός ενός έργου πληροφορικής αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού, ανάπτυξης, υλοποίησης και διαχείρισης ενός συστήματος ή εφαρμογής πληροφορικής.

Μια οριστική και παραδοτέα εργασία προϋποθέτει τη συγκέντρωση και ανάλυση απαιτήσεων, την ανάπτυξη και δοκιμή της λογικής και της αρχιτεκτονικής του συστήματος, την κωδικοποίηση και τεκμηρίωση της εφαρμογής, και την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί από τον πελάτη ή τον εργοδότη. Τα έργα πληροφορικής μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη λογισμικού, την αναβάθμιση υπάρχοντων συστημάτων, την εγκατάσταση υπολογιστικού εξοπλισμού ή λογισμικού, τη δικτύωση και ασφάλεια των συστημάτων, και άλλες περιφερειακές υπηρεσίες πληροφορικής.

1.2.4 Ορισμός του Project Manager

Ο διαχειριστής του έργου οδηγεί την ομάδα του έργου για να ανταποκριθεί στους στόχους του έργου και στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Ο διαχειριστής έργου εργάζεται για να εξισορροπήσει τους ανταγωνιστικούς περιορισμούς στο έργο με τους διαθέσιμους πόρους.

Επίσης εκτελεί ρόλους επικοινωνίας μεταξύ του χορηγού του έργου, των μελών της ομάδας και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή κατεύθυνσης και την παρουσίαση του οράματος επιτυχίας για το έργο. Ο επιτυχημένος διαχειριστής έργου πρέπει να διαθέτει ανώτερες δεξιότητες σχέσεων και επικοινωνίας, να επιδεικνύει θετική στάση ώστε να μπορέσει να αποσπάσει τη συναίνεση όλων των εμπλεκόμενων μερών για να υποστηρίξουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες του, καθόλη την διάρκεια του έργου.

1.2.5 Ομάδα έργου

Μια ομάδα έργου κατά την υλοποίηση έργων απαρτίζεται από μια ομάδα ανθρώπων που συνεργούν προκειμένου να πετύχουν ένα κοινό στόχο. Η ομάδα έργου μπορεί να αποτελείται από διάφορους εμπλεκόμενους, όπως ο Project manager, το project office, του οποίου τα μέλη αναφέρονται κατευθείαν ή και όχι στον Project manager, οι εκτελεστές του έργου, οι εκπρόσωποι των χρηστών, και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι βασικές λειτουργίες της ομάδας έργου ,περιλαμβάνουν τις παρακάτω δραστηριότητες:

1. Επικοινωνία: Η ομάδα έργου πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά για να μοιραστεί πληροφορίες, να λύσει προβλήματα και να προωθήσει τη συνεργασία.
2. Συνεργασία: πρέπει να συνεργάζεται ώστε να επιτύχει τους στόχους του έργου. Αυτό περιλαμβάνει την κατανομή καθηκόντων, την ανταλλαγή ιδεών και την ανάθεση εργασιών.
3. Συνεδριάσεις: Οι συνεδριάσεις της ομάδας έργου είναι σημαντικές για τη συμβολή του καθενός και την ανταλλαγή απόψεων. Κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίασης, μπορούν να αναφερθούν προβλήματα, να ληφθούν αποφάσεις και να γίνουν αναφορές προόδου.
4. Παρακολούθηση προόδου: Η ομάδα έργου πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο του έργου, να ανιχνεύει πιθανά προβλήματα και να προτείνει αλλαγές ή διορθώσεις.

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας έργου είναι ουσιώδης προκειμένου να πετύχουν ένα κοινό στόχο. Η συνεργασία και η συνεχής επικοινωνία μεταξύ των project team members είναι καθοριστική για την επιτυχία του έργου

1.2.6 Το Τρίγωνο του έργου

➤ ΧΡΟΝΟΣ

Η βασική παράμετρος ενός έργου είναι ο χρόνος. Ο χρόνος προσδιορίζει τη διάρκεια του έργου και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον προγραμματισμό του. Οι παράμετροι που σχετίζονται με τον χρόνο είναι η διάρκεια του έργου, οι προθεσμίες παράδοσης και οι καθυστερήσεις που ενδέχεται να προκύψουν. Ο χρόνος έρχεται σε αντίθεση με άλλες παραμέτρους όπως οι πόροι και ο περιορισμένος χρονικός περιορισμός μπορεί να οδηγήσει σε ανάγκη αλλαγής του σχεδίου ή των προθεσμιών.

Η τήρηση του χρονοδιαγράμματος σε έργα πληροφορικής στο δημόσιο απαιτεί την οργανωμένη διαχείριση του έργου και την προσοχή σε διάφορους παράγοντες. Ορισμένες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στη διαχείριση του χρονοδιαγράμματος σε τέτοια έργα πληροφορικής, περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Σύνθετο περιβάλλον εργασίας: Η πληροφορική απαιτεί συχνά τη χρήση σύνθετων τεχνολογιών και λογισμικού, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για την οργανωμένη και αποτελεσματική εκτέλεση του έργου.
2. Μη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων/τμημάτων: Σε πολλές περιπτώσεις, οι διάφοροι φορείς/τμήματα που εμπλέκονται σε ένα έργο πληροφορικής στο δημόσιο δεν συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους, πράγμα που μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις και καταστρατήγηση του χρονοδιαγράμματος.
3. Αλλαγές στις απαιτήσεις: Οι απαιτήσεις για ένα έργο πληροφορικής στο δημόσιο μπορεί να αλλάζουν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του, είτε λόγω καθυστέρησης στην έναρξη του έργου, είτε λόγω μη επαρκούς αρχικής καταγραφής των αναγκών των χρηστών. Αυτό μπορεί να επηρεάσει το χρονοδιάγραμμα και να απαιτήσει προσαρμογές και αλλαγές στο πλάνο εργασίας και με πιθανές συνέπειες και στο τελικό κόστος του έργου.
4. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού: Πολλές φορές, η δημόσια διοίκηση δεν διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό με εμπειρία στη διαχείριση προγραμμάτων και έργων πληροφορικής. Αυτό μπορεί να προκαλέσει δυσκολίες στον προγραμματισμό και την υλοποίηση του έργου.

Οι προθεσμίες στο δημόσιο είναι κρίσιμες, καθώς η καθυστέρηση σε ένα έργο μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις για τον δημόσιο φορέα που υλοποιεί το έργο, καθώς και για τους πολίτες που αναμένουν την ολοκλήρωση του.

Για την μείωση ή και αποφυγή των προκλήσεων αυτών, συνιστάται μια σειρά από δράσεις. Καταρχάς, είναι σημαντικό να οριστεί ένα ρεαλιστικό και εφικτό χρονοδιάγραμμα για το έργο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι περιορισμοί και οι ανάγκες του έργου, καθώς και οι δυνατότητες και οι πόροι του δημόσιου φορέα.

Μετά τον καθορισμό του χρονοδιαγράμματος, είναι σημαντικό να γίνεται συνεχής παρακολούθηση και αναθεώρηση αυτού. Η πρόοδος του έργου πρέπει να παρακολουθείται τακτικά, ώστε να εντοπίζονται πιθανά προβλήματα ή καθυστερήσεις. Αν διαπιστωθούν τέτοιες καθυστερήσεις, πρέπει να προβλεφθούν εναλλακτικά σενάρια και να γίνεται προσπάθεια να ανακατευθυνθούν οι πόροι ώστε να προληφθεί η επιδείνωση του προβλήματος.

Επιπλέον, η τήρηση του χρονοδιαγράμματος απαιτεί τη συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων/τμημάτων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των καθηκόντων και την διασφάλιση της ανταλλαγής πληροφοριών και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. (επιχειρησιακούς και τεχνικούς

Τέλος, είναι σημαντικό να είναι διαθέσιμα τα κατάλληλα εργαλεία παρακολούθησης και διαχείρισης του χρονοδιαγράμματος, όπως προγράμματα προβολής και παρακολούθησης έργων (Project Management Software). Αυτά τα εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν στον καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων, την εκτέλεση και την προβολή προόδου του έργου, καθώς και στην αναγνώριση και διόρθωση τυχόν προβλημάτων.

➤ ΚΟΣΤΟΣ

Το κόστος είναι μια παράμετρος που αναφέρεται στο ποσό χρημάτων που απαιτείται για την υλοποίηση ενός έργου πληροφορικής. Περιλαμβάνει τα έξοδα για την προμήθεια λογισμικού, την εκπαίδευση του προσωπικού, την προμήθεια εξοπλισμού και την αντιμετώπιση οποιασδήποτε άλλης σχετικής δαπάνης. Το κόστος είναι σημαντικό γιατί επηρεάζει τον προϋπολογισμό του έργου, τη χρονική διάρκεια, και την επιτυχία του. Τα έργα μπορούν να έχουν διαφορετικούς τρόπους υπολογισμού του κόστους, όπως η άμεση (ορατή) και έμμεση (κρυφή) δαπάνη. Ο υπολογισμός του κόστους πρέπει να γίνεται με προσοχή και ακρίβεια, προκειμένου να αποφεύγονται ανεπιθύμητες οικονομικές επιπτώσεις για το έργο.

Η κατάρτιση ενός σωστού και ρεαλιστικού προϋπολογισμού είναι σημαντική για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Ένας ακριβής προϋπολογισμός, μπορεί να βοηθήσει την ομάδα έργου να προσδιορίσει τους πόρους που απαιτούνται και να καθορίσει έναν προσεκτικό σχεδιασμό για την παρακολούθηση των δαπανών, κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου.

Επίσης, το κόστος είναι σημαντικό για τον τελικό χρήστη /φορέα ,ώστε να γνωρίζει εκ των προτέρων πόσο θα του κοστίσει η υλοποίηση. Η όσο το δυνατόν ,ακριβής εκτίμηση του κόστους μπορεί να τον βοηθήσει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τον προϋπολογισμό του και την ανάθεση του έργου.

➤ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών ενός έργου πληροφορικής στο δημόσιο αναφέρεται στον τρόπο που πρέπει να συνταχθεί και να υλοποιηθεί ένα έργο πληροφορικής σε μια δημόσια οντότητα (π.χ. κυβέρνηση, δημόσια υπηρεσία, δημόσια εταιρεία).

Οι ποιοτικές προδιαγραφές αναφέρονται σε κατευθύνσεις και προδιαγραφές που θέτουν περιθώρια και περιορισμούς για το πως πρέπει να γίνει ένα έργο πληροφορικής. Αυτοί οι περιορισμοί και κατευθύνσεις μπορεί να αφορούν την ασφάλεια, τον προστατευμένο τρόπο αποθήκευσης δεδομένων, τη συμμόρφωση με νομοθεσία, τον τρόπο πρόσβασης σε δεδομένα, κ.λπ.

Στο δημόσιο, η τήρηση αυτών των ποιητικών προδιαγραφών είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς πολλές φορές αφορά δεδομένα και υπηρεσίες που αφορούν άμεσα τους πολίτες. Η τήρηση των προδιαγραφών διασφαλίζει ότι τα έργα πληροφορικής θα είναι ασφαλή, συμβατά με τη νομοθεσία και θα παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες.

Για να γίνει η τήρηση αυτών των προδιαγραφών, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια σαφής διαδικασία ανάπτυξης, υλοποίησης και αξιολόγησης έργων πληροφορικής, καθώς και να χρησιμοποιούνται προηγμένες τεχνολογίες και ασφάλειας. Επιπροσθέτως, είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση των υπαλλήλων και των χρηστών των συστημάτων, έτσι ώστε να γίνεται σωστή χρήση και διαχείριση των πληροφοριών και των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται.

Η τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών ενός έργου πληροφορικής στο δημόσιο είναι ένας πολύπλοκος και σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία και την αξιοπιστία των δημοσίων υπηρεσιών και την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών.

Κατά την διάρκεια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του έργου, οι ποιοτικές προδιαγραφές καθορίζουν τα πρότυπα και τα προδιαγεγραμμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί το σύστημα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν απαιτήσεις για αξιοπιστία, ασφάλεια, απόδοση, επεκτασιμότητα και αναβαθμίσεις.

Η ποιοτική επαλήθευση του έργου γίνεται μέσω δοκιμών και ελέγχων, όπου πρέπει να ελέγχονται και να επαληθεύονται τα προδιαγεγραμμένα χαρακτηριστικά. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως η μονάδα δοκιμής, οι ολοκληρωμένες δοκιμές συστήματος και οι τμηματικές δοκιμές για να διασφαλιστεί η ποιότητα του συστήματος.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας που να περιλαμβάνει διαδικασίες για τον έλεγχο της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές, την παρακολούθηση και τη διαχείριση τους, καθώς και την αντιμετώπιση πιθανών αποκλίσεων και προβλημάτων ασυμβατότητας.

Τέλος, η δημόσια ανάθεση του έργου πρέπει να γίνεται με διαφάνεια και με καθορισμένες προδιαγραφές, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι προμηθευτές πληροφορικής θα παρέχουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στο δημόσιο.

ΣΧΗΜΑ 1.1

Το Τρίγωνο των έργων³



³ ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ-ΟΜΑΔΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ-Δρ. Καπόπουλος Δημήτρης, Δρ. Κομισόπουλος Φαίδων, Παλόγλου Αλέξανδρος

1.3 Αρχές Διοίκησης Έργου

Οι αρχές διοίκησης έργων είναι οι βασικές αρχές που καθορίζουν τη διαδικασία και τις πρακτικές για την αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου. Ορισμένες κύριες αρχές διοίκησης έργων περιλαμβάνουν:

1. Στόχος και ορατή αποδοτικότητα: Κάθε έργο θα πρέπει να έχει έναν καθορισμένο στόχο και να προσπαθεί να επιτύχει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.
2. Προγραμματισμός και προβλεψιμότητα: Το έργο πρέπει να προγραμματίζεται με αναλυτικότητα και να γίνονται προβλέψεις για τη διάρκεια, το κόστος και την αποτελεσματικότητα του.
3. Κοινοποίηση και συνεργασία: Η συνεργασία και η κοινοποίηση μεταξύ των μελών της ομάδας είναι κρίσιμες για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.
4. Ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων: Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση αξιολογήσεις, αναλύσεις και τεκμηρίωση.
5. Προβλεπτικότητα και διαχείριση κινδύνου: Οι πιθανοί κίνδυνοι και αβεβαιότητες που σχετίζονται με το έργο πρέπει να προβλέπονται και να διαχειρίζονται.
6. Παρακολούθηση και έλεγχος: Το έργο πρέπει να παρακολουθείται σε κάθε στάδιο και να διεξάγονται έλεγχοι για την εξασφάλιση της συμφωνημένης ποιότητας και τηρητέων προθεσμιών.
7. Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη: Οι ενδιαφερόμενοι φορείς και οι επιτροπές πρέπει να ενημερώνονται σε τακτική βάση σχετικά με την πρόοδο του έργου.

Οι αρχές διοίκησης έργων βοηθούν στην κατάλληλη οργάνωση, εκτέλεση και παρακολούθηση έργων, προσφέροντας ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών για την αποτελεσματική διαχείριση τους.

1.4 Μεθοδολογίες διαχείρισης έργων πληροφορικής

Η μεθοδολογία διαχείρισης έργων πληροφορικής αποτελεί ένα σύνολο αρχών, διαδικασιών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση ενός έργου πληροφορικής από την αρχή έως το τέλος του.

Η μεθοδολογία διαχείρισης έργων πληροφορικής περιλαμβάνει τις εξής βασικές διαδικασίες:

1.Ορισμός και επιλογή του έργου: Περιλαμβάνει τον διασαφήνιση των στόχων, των απαιτήσεων και του πλάνου του έργου. Περιλαμβάνει επίσης την ανάθεση αρμοδιοτήτων στα μέλη της ομάδας εργασίας.

2. Ανάπτυξη της μεθοδολογίας εκτέλεσης: Περιλαμβάνει τη σχεδίαση των διάφορων σταδίων του έργου, την κατανομή αρμοδιοτήτων, την προσδιορισμό των προθεσμιών και τον καθορισμό του πλαισίου εργασίας.

3. Οργάνωση και διαχείριση της ομάδας εργασίας: Περιλαμβάνει την ανάθεση αρμοδιοτήτων στα μέλη της ομάδας, την παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου και την επίλυση προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια του έργου.

4.Παρακολούθηση της προόδου του έργου: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση και ενημέρωση της προόδου του έργου, καθώς και την αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν.

5.Ολοκλήρωση και αποδοχή του έργου: Περιλαμβάνει την ολοκλήρωση του έργου και την αποδοχή του από τον πελάτη.

Για την επιτυχή υλοποίηση μιας μεθοδολογίας διαχείρισης έργων πληροφορικής, είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν εργαλεία και τεχνικές όπως η ανάλυση και ο προγραμματισμός, η διαχείριση αλλαγών, η επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους και η αξιολόγηση της ποιότητας.

Κάθε μεθοδολογία μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε έργου πληροφορικής, αλλά οι παραπάνω βασικές διαδικασίες αποτελούν τον πυρήνα κάθε μεθοδολογίας διαχείρισης έργων πληροφορικής.

Υπάρχει μία πληθώρα από πλαίσια διαχείρισης έργου (Project Management Frameworks) προς επιλογή ίσως και σε συνδυασμό ανάλογα με τις απαιτήσεις της ομάδας έργου ή το είδος του έργου. Ενδεικτικά αναφέρονται:

1.4.1 PMI's Guide Project Management Body of Knowledge (PMBOK)⁴

Το Project Management Body of Knowledge (PMBOK) είναι ένας οδηγός που δημοσιεύεται από το Project Management Institute (PMI) που περιγράφει τα πρότυπα και τις βέλτιστες

⁴ PMI PMBOK® . A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition (2017)

πρακτικές για αποτελεσματική διαχείριση έργου. Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ως το βιομηχανικό πρότυπο στη διαχείριση έργων.

Το PMBOK χωρίζεται σε πολλές ενότητες, κάθε μία από αυτές αναλαμβάνει να εξετάσει μια διαφορετική πλευρά της διαχείρισης έργου.. Αυτές οι ενότητες περιλαμβάνουν:

1. Εισαγωγή: Αυτή η ενότητα παρέχει μια επισκόπηση του PMBOK, του σκοπού του και του πλαισίου διαχείρισης έργου που έχει δημιουργηθεί από την PMI.
2. Περιβάλλον Έργου: Αυτή η ενότητα καλύπτει διάφορες οργανωτικές δομές, κύκλους ζωής του έργου και επιρροές σε ένα έργο, όπως ενδιαφερόμενα μέρη και εξωτερικούς παράγοντες.
3. Ο ρόλος του Project Manager: Αυτή η ενότητα εστιάζει στις ευθύνες, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για να είναι κανείς αποτελεσματικός διαχειριστής έργου.
4. Διαχείριση ολοκλήρωσης έργου: Αυτή η ενότητα εξετάζει τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στον συντονισμό και την ολοκλήρωση όλων των στοιχείων του έργου.
5. Διαχείριση Πεδίου Έργου: Αυτή η ενότητα καλύπτει τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στον καθορισμό, την επαλήθευση και τον έλεγχο του αντικειμένου του έργου.
6. Διαχείριση χρονοδιαγράμματος έργου: Αυτή η ενότητα εστιάζει στις διαδικασίες και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη και τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος του έργου.
7. Project Cost Management: η ενότητα εξετάζει τις διαδικασίες και τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για την αξιολόγηση, την κατάρτιση προϋπολογισμού, και τον έλεγχο στο κόστος του έργου
8. Project Quality Management: Αυτή η ενότητα καλύπτει τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το έργο παρέχει το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας
9. Διαχείριση πόρων έργου: Αυτή η ενότητα εστιάζει στις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στην απόκτηση, ανάπτυξη και διαχείριση πόρων της ομάδας έργου.
10. Διαχείριση Επικοινωνίας Έργου: Αυτή η ενότητα συζητά τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στον σχεδιασμό, και την εφαρμογή του communication matrix του έργου.
11. Διαχείριση Κινδύνων Έργου: Αυτή η ενότητα καλύπτει τις διαδικασίες και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων του έργου.
12. Διαχείριση Προμηθειών Έργου: Αυτή η ενότητα εστιάζει στις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στην απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών από εξωτερικές πηγές.

13. Διαχείριση ενδιαφερομένων μερών του έργου: Αυτή η ενότητα εξετάζει τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στον εντοπισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών του έργου.

Κάθε ενότητα του PMBOK παρέχει μια λεπτομερή ανάλυση των διαδικασιών, των εισροών, των εργαλείων και των τεχνικών και των εξόδων που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου στη συγκεκριμένη περιοχή. Ο οδηγός τονίζει τη σημασία της προσαρμογής αυτών των διαδικασιών στις μοναδικές ανάγκες και χαρακτηριστικά κάθε έργου.

1.4.2 Critical Path Method (CPM)

Η Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (CPM) είναι μια τεχνική προγραμματισμού έργου που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της πιο αποτελεσματικής ακολουθίας δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου. Είναι μια συστηματική προσέγγιση που προσδιορίζει τις κρίσιμες δραστηριότητες ή εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν εντός του χρονοδιαγράμματος προκειμένου να αποφευχθούν καθυστερήσεις του έργου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου κρίσιμης διαδρομής περιλαμβάνουν:

-Αλληλουχία δραστηριοτήτων: Όλες οι δραστηριότητες του έργου προσδιορίζονται και συνδέονται μεταξύ τους σε μια λογική σειρά, καθορίζοντας ποιες δραστηριότητες πρέπει να ολοκληρωθούν πριν ξεκινήσουν άλλες.

-Εκτίμηση διάρκειας: Ο εκτιμώμενος χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε δραστηριότητας καθορίζεται με βάση ιστορικά δεδομένα, κρίση ειδικών ή οποιαδήποτε άλλη αξιόπιστη πηγή.

-Διάγραμμα δικτύου: Μια οπτική αναπαράσταση των δραστηριοτήτων του έργου και των εξαρτήσεών τους δημιουργείται χρησιμοποιώντας ένα διάγραμμα δικτύου. Αυτό το διάγραμμα απεικονίζει τη σειρά των δραστηριοτήτων και τη σχέση τους μεταξύ τους.

-Προσδιορισμός κρίσιμης διαδρομής: Η κρίσιμη διαδρομή είναι η ακολουθία των δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν όπως έχει προγραμματιστεί για να αποφευχθούν καθυστερήσεις στο συνολικό χρονοδιάγραμμα του έργου. Καθορίζεται με τον υπολογισμό της μεγαλύτερης διαδρομής των δραστηριοτήτων με μηδενικό χρόνο χαλάρωσης ή float.

-Ανάλυση float: Ο χρόνος float αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που μπορεί να καθυστερήσει μια δραστηριότητα χωρίς να καθυστερήσει η ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου. Η ανάλυση float βοηθά στον εντοπισμό μη κρίσιμων δραστηριοτήτων που έχουν

ευελιξία στα χρονοδιαγράμματά τους και μπορούν να καθυστερήσουν χωρίς να επηρεαστεί το συνολικό χρονοδιάγραμμα του έργου.

-Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος έργου: Ενσωματώνοντας τις διάρκειες δραστηριότητας, τις εξαρτήσεις και τον χρόνο διακίνησης, μπορεί να αναπτυχθεί ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα έργου. Αυτό το χρονοδιάγραμμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση της προόδου του έργου και τη διασφάλιση ότι οι κρίσιμες δραστηριότητες ολοκληρώνονται εντός του χρονοδιαγράμματος.

Το CPM περιλαμβάνει μαθηματικούς υπολογισμούς και ανάλυση για τον προσδιορισμό της κρίσιμης διαδρομής και του χρονοδιαγράμματος του έργου. Βοηθά τους διαχειριστές έργων να εντοπίσουν πιθανά σημεία συμφόρησης και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους προκειμένου να εξασφαλίσουν την on time ολοκλήρωση του έργου.. Επιπλέον, το CPM παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση της επίδρασης των αλλαγών στο χρονοδιάγραμμα και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για τη διατήρηση του ελέγχου του έργου.

1.4.3 Waterfall

Η προσέγγιση Waterfall (καταρράκτη) είναι μια διαδοχική μεθοδολογία διαχείρισης έργου που ακολουθεί μια συγκεκριμένη σειρά φάσεων, με κάθε φάση να εξαρτάται από την ολοκλήρωση της προηγούμενης. Ονομάζεται «καταρράκτης» γιατί κάθε φάση ρέει στην επόμενη, ακριβώς όπως ένας καταρράκτης.

Οι τυπικές φάσεις σε ένα έργο καταρράκτη είναι:

- Συγκέντρωση απαιτήσεων: Οι απαιτήσεις του έργου προσδιορίζονται και τεκμηριώνονται.
- Σχεδιασμός συστήματος: Δημιουργείται λεπτομερής σχεδιασμός συστήματος με βάση τις συγκεντρωμένες απαιτήσεις. Αυτό περιλαμβάνει αρχιτεκτονική, υποδομή και σχεδιασμό λογισμικού.
- Υλοποίηση: Ο σχεδιασμός του συστήματος υλοποιείται, συνήθως από μια ομάδα ανάπτυξης. Αυτή η φάση περιλαμβάνει κωδικοποίηση, ενσωμάτωση και δοκιμή.
- Δοκιμή: Το σύστημα που εφαρμόζεται έχει ελεγχθεί διεξοδικά για να διασφαλιστεί ότι πληροί τις καθορισμένες απαιτήσεις.
- Ανάπτυξη: Μόλις ολοκληρωθεί η δοκιμή, το σύστημα αναπτύσσεται στο περιβάλλον παραγωγής.

- Συντήρηση και υποστήριξη: Μετά την ανάπτυξη, το σύστημα διατηρείται, ενημερώνεται και υποστηρίζεται καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του.

Πλεονεκτήματα της προσέγγισης καταρράκτη:

- Δομημένη και καλά καθορισμένη διαδικασία: Η διαδοχική φύση του καταρράκτη παρέχει σαφήνεια στο χρονοδιάγραμμα του έργου και τα παραδοτέα.
- Σαφής τεκμηρίωση: Κάθε φάση απαιτεί τεκμηρίωση, διασφαλίζοντας ένα πλήρες αρχείο απαιτήσεων, σχεδίων, σχεδίων δοκιμών και λεπτομερειών εφαρμογής.
- Εύκολο στη διαχείριση: Δεδομένου ότι το έργο εξελίσσεται με γραμμικό τρόπο, είναι σχετικά πιο εύκολο να διαχειριστείτε και να παρακολουθήσετε την πρόοδο.
- Κατάλληλο για καλά καθορισμένα έργα: Όταν οι απαιτήσεις και το πεδίο εφαρμογής του έργου είναι καλά καθορισμένα και είναι απίθανο να αλλάξουν σημαντικά (scope change), η προσέγγιση του καταρράκτη λειτουργεί αποτελεσματικά.

Μειονεκτήματα:

- Λιγότερη ευελιξία: Είναι δύσκολο να προσαρμοστούν οι αλλαγές αφού ολοκληρωθεί μια φάση, καθώς κάθε φάση εξαρτάται από την ολοκλήρωση της προηγούμενης.
- Περιορισμένη συμμετοχή των ενδιαφερομένων: Οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται κυρίως κατά τη φάση συγκέντρωσης απαιτήσεων, με περιορισμένες ευκαιρίες για ανατροφοδότηση σε όλο το έργο.
- Μεγάλοι χρόνοι παράδοσης: Η διαδοχική φύση του καταρράκτη μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερους χρόνους παράδοσης, ειδικά εάν λάθη ή προβλήματα ανακαλυφθούν αργά στο έργο.
- Κίνδυνος απαρχαιωμένων απαιτήσεων: Δεδομένου ότι οι απαιτήσεις συγκεντρώνονται στην αρχή και ενδέχεται να μην επανεξεταστούν μέχρι αργά το έργο, υπάρχει κίνδυνος απαρχαιωμένων ή ανακριβών απαιτήσεων.

Είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη τις απαιτήσεις του έργου, την πολυπλοκότητα και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων πριν επιλέξετε μια προσέγγιση διαχείρισης έργου. Η προσέγγιση του καταρράκτη είναι κατάλληλη για έργα με σαφώς καθορισμένες απαιτήσεις και ελάχιστες αναμενόμενες αλλαγές.

1.4.4 Agile

Η Agile (ευέλικτη) διαχείριση έργων είναι μια επαναληπτική και σταδιακή προσέγγιση για τη διαχείριση έργων που περιλαμβάνει τακτική επανεκτίμηση και προσαρμογή του σχεδιασμού. Επικεντρώνεται στη συνεργασία, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, αντί να ακολουθεί αυστηρά ένα προκαθορισμένο σχέδιο.

Στην ευέλικτη διαχείριση έργου, το έργο χωρίζεται σε μικρές, διαχειρίσιμες εργασίες που ονομάζονται ιστορίες χρηστών. Αυτές οι ιστορίες έχουν προτεραιότητα και ανατίθενται σε μια cross functional ομάδα που περιλαμβάνει εκπροσώπους από διάφορους ρόλους, όπως προγραμματιστές, δοκιμαστές και σχεδιαστές. Η ομάδα εργάζεται σε αυτές τις ιστορίες σε σύντομες χρονικές περιόδους που ονομάζονται σπριντ.

Στην αρχή κάθε σπριντ, η ομάδα θέτει έναν στόχο και επιλέγει ένα σύνολο από ιστορίες χρηστών για να εργαστεί. Στη συνέχεια, η ομάδα σχεδιάζει από κοινού πώς θα ολοκληρώσει τις επιλεγμένες ιστορίες. Καθ' όλη τη διάρκεια του σπριντ, η ομάδα συνεδριάζει τακτικά για να συζητήσει την πρόοδο, να αντιμετωπίσει ζητήματα και να προσαρμόσει τα σχέδια όπως χρειάζεται. Στο τέλος του σπριντ, η ομάδα εξετάζει τη δουλειά της, πραγματοποιεί μια αναδρομική έκθεση για να εντοπίσει τομείς προς βελτίωση και σχεδιάζει για το επόμενο σπριντ.

Η ευέλικτη διαχείριση έργου δίνει έμφαση στη συνεχή παράδοση αξίας, στη συνεργασία με τους πελάτες και στην ανταπόκριση στην αλλαγή. Ενθαρρύνει τη συχνή ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη και παρέχει προσαυξήσεις λογισμικού ή προϊόντων σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διασφαλίζεται ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών. Αυτή η επαναληπτική και σταδιακή προσέγγιση επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στην ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, τις συνθήκες της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών.

Οι κοινές μεθοδολογίες διαχείρισης έργων Agile περιλαμβάνουν Scrum, Kanban και Extreme Programming (XP). Αυτές οι μεθοδολογίες παρέχουν πλαίσια και κατευθύνσεις για την εφαρμογή των αρχών και πρακτικών Agile με δομημένο τρόπο.

1.4.5 PRINCE2

Το PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) είναι μια μεθοδολογία διαχείρισης έργων που παρέχει μια δομημένη προσέγγιση στη διαχείριση έργων. Χρησιμοποιείται ευρέως στο Ηνωμένο Βασίλειο και διεθνώς, ειδικά στον δημόσιο τομέα. Η μεθοδολογία διοίκησης έργων PRINCE 2 είναι μετεξέλιξη, η νεότερη έκδοση της πανευρωπαϊκά γνωστής και δοκιμασμένης σε μεγάλα δημόσια έργα πληροφορικής μεθοδολογίας PRINCE (Projects IN Controlled

Environment). Υπεύθυνος φορέας για την εξέλιξη της συγκεκριμένης μεθοδολογίας το Βρετανικό CCTA, που σήμερα αποτελεί μέρος του “Office of Government Commerce – OGC”, ενός ανεξάρτητου γραφείου του Υπουργείου Οικονομικών της χώρας, που έχει σαν αντικείμενο τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των κρατικών προμηθειών του Ηνωμένου Βασιλείου.

Με τη χρήση της μεθοδολογίας PRINCE 2 προσπαθούμε να:

- Κατανοήσουμε εγκαίρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των επιχειρησιακών στόχων, των διαδικασιών καθοδήγησης και αναφοράς, καθώς και των ρόλων και υποχρεώσεων όλων των εμπλεκομένων στο project.
- Διατηρήσουμε την πλήρη εποπτεία της βαθμιαίας υλοποίησης του έργου και έγκαιρης διάγνωσης των πιθανών προβλημάτων, παρέχοντας άμεση πληροφόρηση στη διοίκηση του έργου για λήψη αποφάσεων

Η PRINCE2 ενσωματώνει μια σειρά βέλτιστων πρακτικών project management και διασφάλισης ποιότητας μέσα από διαδικασίες που καλύπτουν:

- Την παροχή στρατηγικών κατευθυντήριων οδηγιών για το έργο.,
- Την προετοιμασία για την έναρξη και την πραγματική έναρξη του έργου.,
- Τον έλεγχο των ορίων που διαχωρίζουν τις φάσεις του έργου, και των παραδοτέων του,
- Τη λήξη του έργου
- Το σχεδιασμό σε όλες τις φάσεις του έργου.

Το PRINCE2 βασίζεται σε αρχές και διαδικασίες που καθοδηγούν τη διαχείριση έργου από την αρχή μέχρι το τέλος. Οι αρχές περιλαμβάνουν τη συνεχή τεκμηρίωση του έργου, την εκμάθηση από την εμπειρία, τον καθορισμό ρόλων και ευθυνών, τη διαχείριση ανά στάδια, τη διαχείριση κατά εξαίρεση και την προσαρμογή στο περιβάλλον του έργου.

Οι διαδικασίες στο PRINCE2 περιγράφουν τα στάδια που πρέπει να υιοθετηθούν για την έναρξη, τη διεύθυνση, τη διαχείριση, τον έλεγχο και την παράδοση ενός έργου. Αυτές οι διαδικασίες παρέχουν έναν σαφή οδικό χάρτη για να ακολουθήσουν οι διαχειριστές έργων και τα μέλη της ομάδας, διασφαλίζοντας συνεπή και αποτελεσματική διαχείριση του έργου.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του PRINCE2 είναι η έμφαση που δίνει στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις διαφορετικών έργων, καθιστώντας το εφαρμόσιμο σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών και τομέων.

Το PRINCE2 προωθεί επίσης την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία, καθορίζοντας σαφείς ρόλους και ευθύνες, παρέχοντας μηχανισμούς τακτικών αναφορών και διασφαλίζοντας τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε όλο το έργο.

Συνολικά, το PRINCE2 είναι μια ευρέως αναγνωρισμένη και σεβαστή μεθοδολογία διαχείρισης έργων που βοηθά τους οργανισμούς να παραδίδουν επιτυχημένα έργα εγκαίρως, εντός προϋπολογισμού και με τα απαιτούμενα πρότυπα ποιότητας.

1.5 Το μοντέλο Agile συγκριτικά με το μοντέλο Waterfall ⁵

Η συμβατική γραμμική μεθοδολογία (Waterfall) είναι η μεθοδολογία υλοποίησης που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα στα Δημόσια έργα, και η οποία δεν διαχωρίζει τα έργα ΓΠΕ από τα υπόλοιπα έργα του Δημοσίου. Η επιτυχία της Agile Project Management εξαρτάται κυρίως από τη διόρθωση των αδυναμιών του μοντέλου Waterfall.

Η μέθοδος Agile αντιμετωπίζει απευθείας και οριστικά, προβλήματα όπως οι καθυστερήσεις στα έργα λογισμικού λόγω έλλειψης επαρκών λειτουργικών προδιαγραφών, η δυσκολία ενσωμάτωσης αλλαγών στις αρχικές προδιαγραφές του έργου χωρίς αναδιοργάνωση του χρονοδιαγράμματος, και η εμφάνιση προβλημάτων ποιότητας του λογισμικού, συχνά προς την τελευταία φάση των Acceptance Tests (UAT-User Acceptance Tests).

Η πραγματικότητα των έργων σπάνια συμφωνεί απόλυτα με τις αρχικές προδιαγραφές και τις προγραμματισμένες ενέργειες. Οι αλλαγές στο περιβάλλον, οι νέες απαιτήσεις ή προτεραιότητες και άλλοι παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την εξέλιξη του έργου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η παραδοσιακή μέθοδος διαχείρισης έργων μπορεί να μην είναι αποτελεσματική και να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα, δυσαρέσκεια και μη αποδοχή των παραδοτέων από τους τελικούς χρήστες. Γι' αυτό, συνήθως συνιστώνται ευέλικτες μέθοδοι διαχείρισης έργων, που επιτρέπουν την προσαρμογή και την ανταπόκριση στις αλλαγές και τις αναπάντεχες καταστάσεις.

Αναφέροντας τις βασικές αρχές λειτουργίας του Scrum, της δημοφιλέστερης Agile μεθοδολογίας, που είναι οι εξής:

⁵ <https://netweek.gr/agile-project-management-%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CF%82/>

1. Οι προδιαγραφές αποτυπώνονται μέσω σεναρίων χρήσης, συγκεντρωμένων σε μια ενιαία λίστα.
2. Οι επιχειρησιακοί αποφασίζουν τόσο για τις προδιαγραφές όσο και για τη χρονική σειρά πραγμάτωσης τους.
3. Τα σενάρια χρήσης πραγματώνονται ένα-ένα, επαναλαμβάνονται κυκλικά με σταθερή διάρκεια, που κυμαίνονται από 1 έως 4 εβδομάδες..
4. Κατά το τέλος κάθε τέτοιου κύκλου , παρουσιάζεται η ενημερωμένη έκδοση του λογισμικού, έτοιμη να μπει σε παραγωγική λειτουργία.

διαφαίνεται ότι Η επιλογή του Agile ως μεθόδου , απαιτεί μια επίγνωση απόφασης από τον κάθε φορέα ή οργανισμό, με σκοπό την επιλογή της ευελιξίας, της ποιότητας και της συνεργατικότητας. Παράλληλα, ο οργανισμός πρέπει να αποχωριστεί πρακτικές όπως το micro-management, η γραφειοκρατική ιεραρχία, ο αναλυτικός προγραμματισμός των δράσεων με μεγάλο βάθος χρόνου και η μέτρηση της προόδου του έργου με βάση συγκεκριμένα milestones. Αυτές οι πρακτικές είναι αντίθετες με τις βασικές αρχές του Agile.

1.6 Επιτυχημένη υλοποίηση έργων ⁶

Πετυχημένο project θεωρείτο η ολοκλήρωση του έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο , εντός συγκεκριμένου budget και ποιότητας. Αρκετά χρόνια όμως τώρα, θεωρείται πλέον ότι η διαχείριση ενός έργου θεωρείται επιτυχημένη από τη στιγμή που ισχύουν τα ακόλουθα και το έργο είναι/έχει:

- Εντός του ορισμένου χρόνου
- Εντός του ορισμένου προϋπολογισμού
- Στο επιθυμητό επίπεδο προδιαγραφών της εργασίας ή και τεχνολογίας
- Έχει χρησιμοποιήσει κατά τον βέλτιστο και αποτελεσματικό τρόπο τους παρεχόμενους πόρους
- Την αποδοχή/ acceptance από τον τελικό πελάτη / χρήστη
- Ελάχιστες ή από κοινού έστω αλλαγές που έχουν συμφωνηθεί κατά την εφαρμογή
- Έχει εξασφαλιστεί χωρίς να διαταράσσεται η κύρια ροή εργασίας του οργανισμού
- Δεν επηρεάζει την εταιρική κουλτούρα

⁶ Kerzner, Z., (2001). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th Edition. John Wiley & Sons.

- Υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί το όνομα του πελάτη σαν αναφορά πετυχημένου έργου

Η διαχείριση ενός έργου, συνήθως, στόχο έχει.:

- Να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις του πελάτη
- Να εξεταστούν οι διάφορες ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της υλοποίησης.
- Να υπάρξει μια λογική διαχείριση ανταγωνιστικών ίσως έργων, μέσω πιθανόν και των αρχών του Program management περιλαμβάνοντας χωρίς όμως να περιορίζεται:
 - Σκοπό
 - Ποιότητα
 - Πρόγραμμα
 - Προϋπολογισμό
 - Πόρους και
 - Ρίσκο
 -

1.7 Μεθοδολογίες Παρακολούθησης και Υποστήριξης Υπηρεσιών

1.7.1 Μέθοδος ITIL

Η μεθοδολογία ITIL (Information Technology Infrastructure Library) είναι ένα πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση των υπηρεσιών πληροφορικής. Αναπτύχθηκε από το Υπουργείο Άμυνας του Ηνωμένου Βασιλείου και αποτελεί ένα δημοφιλές πλαίσιο διαχείρισης των IT υπηρεσιών που χρησιμοποιείται παγκοσμίως από πολλές εταιρείες και οργανισμούς.

Η ITIL περιλαμβάνει μία σειρά από διαδικασίες, προτύπους και κατευθυντήριες αρχές που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των IT υπηρεσιών.

Η φιλοσοφία με την οποία αναπτύχθηκε η ITIL είναι η αναγνώριση του γεγονότος πως οι Οργανισμοί και οι Επιχειρήσεις εξαρτούν ολοένα και περισσότερο στην Πληροφοριακή Υποδομή τους την επίτευξη των εμπορικών τους στόχων και την ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών τους. Αυτή η αναπτυσσόμενη εξάρτηση οδηγεί σε αυξανόμενες ανάγκες για ποιοτικές υπηρεσίες Πληροφορικής. Η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών πρέπει να ταιριάζει με τις επιχειρηματικές ανάγκες και τις ανάγκες των χρηστών τη στιγμή που αυτές προκύπτουν. Περιλαμβάνει ένα σύνολο βασικών βιβλίων με περιγραφές των διαδικασιών και των συνιστωσών της IT υπηρεσίας, καθώς επίσης και προτεινόμενες πρακτικές για την υλοποίηση τους.

Η ITIL βασίζεται σε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης των IT υπηρεσιών, περιλαμβάνοντας τη σχεδίαση, την παράδοση, την υποστήριξη και τη βελτίωση των υπηρεσιών από την αρχή ως το τέλος τους κύκλου ζωής τους.

Η υιοθέτηση του ITIL έχει ως αποτέλεσμα αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των υπηρεσιών πληροφορικής, καθώς βοηθά στην προσέγγιση της διαχείρισης της πληροφορικής ως ενός συστήματος με αρχή και τέλος, και όχι απλώς ως μια σειρά απομονωμένων διαδικασιών. Η εφαρμογή της ITIL μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις αλλά και τους φορείς στο Δημόσιο να βελτιώσουν την απόδοση, την ποιότητα του παρεχόμενου υποστηρικτικού έργου και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε νέες απαιτήσεις και τεχνολογίες που πρέπει να ακολουθηθούν για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική παροχή και διαχείριση των IT υπηρεσιών σε ένα φορέα.

1.7.2 Διαδικασίες του ITIL

Οι βασικές διαδικασίες του ITIL περιλαμβάνουν:

1. Διαχείριση προβλημάτων (Problem Management): Αυτή η διαδικασία ασχολείται με την εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων που επηρεάζουν τις IT υπηρεσίες και αποτρέπει την επανάληψή τους.
2. Διαχείριση αποτυχιών (Incident Management): Αυτή η διαδικασία ασχολείται με την ανίχνευση, την αντίδραση και την επίλυση των αναφορών περί αποτυχιών στις IT υπηρεσίες.
3. Διαχείριση αλλαγών (Change Management): Αυτή η διαδικασία ασχολείται με τον έλεγχο και τη διαχείριση των αλλαγών που προκύπτουν στις IT υπηρεσίες.
4. Διαχείριση διαθεσιμότητας (Availability Management): Αυτή η διαδικασία ασχολείται με τη διασφάλιση ότι οι IT υπηρεσίες είναι διαθέσιμες και λειτουργούν σε επίπεδα που ικανοποιούν τις ανάγκες των χρηστών.
5. Διαχείριση παραγγελιών (Services Request Management): Αυτή η διαδικασία ασχολείται με την υποβολή, την επεξεργασία και την παρακολούθηση των αιτήσεων για παροχή υπηρεσιών στους χρήστες.

Αυτές είναι μόνο μερικές από τις πολλές διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο ITIL. Η επιλογή και η εφαρμογή των διαδικασιών εξαρτάται από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε φορέα.

1.7.3 Κατευθυντήριες αρχές του ITIL

Πρόκειται για μια σειρά βασικών αρχών που πρέπει να ακολουθούνται για τη βέλτιστη διαχείριση των υποδομών πληροφορικής. Οι κατευθυντήριες αρχές περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών: Η κεντρική αρχή του ITIL είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους χρήστες και τους πελάτες της επιχείρησης.
2. Προσαρμογή στις ανάγκες της επιχείρησης: Οι υπηρεσίες πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες της επιχείρησης και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της.
3. Εστίαση στον πελάτη: Η αντίληψη του ITIL είναι ότι ο πελάτης είναι στο επίκεντρο της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών και οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στην ικανοποίησή του.
4. Διαχείριση των ρίσκων: Ο ITIL προωθεί την αναγνώριση και τη διαχείριση των ρίσκων για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών.
5. Διαρκής βελτίωση: Η βελτίωση είναι μια συνεχής διαδικασία και το ITIL προωθεί την ανάπτυξη και την εφαρμογή βελτιώσεων στις διαδικασίες και τις υπηρεσίες της πληροφορικής.

Αυτές οι κατευθυντήριες αρχές παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση των υποδομών πληροφορικής.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στη μετάβαση από παραδοσιακό σύστημα επεξεργασίας πληροφοριών σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Αυτός ο μετασχηματισμός επηρεάζει όλους τους τομείς της ζωής και των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των έργων πληροφορικής.

1.8 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Συνδέοντας τα έργα πληροφορικής με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, επιτυγχάνεται η δικτύωση και η διασύνδεση των διαφόρων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων. Αυτό επιτρέπει την αξιοποίηση της τεχνολογίας πληροφορικής για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αξίας και της καινοτομίας στη διαχείριση των έργων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στα έργα πληροφορικής μπορεί να περιλαμβάνει την υιοθέτηση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το cloud computing, οι μεγάλες δεδομένα (big data), οι αυτόματες διεργασίες και η αυτοματοποίηση. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν στην

επίτευξη των στόχων των έργων πληροφορικής, όπως η βελτίωση της απόδοσης, η μείωση των δαπανών, η ενίσχυση της ασφάλειας και η βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών.

Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να επηρεάσει την οργάνωση και τη διαχείριση των έργων πληροφορικής. Μέσω της χρήσης ψηφιακών εργαλείων, όπως η συνεργατική πλατφόρμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεργαστούν και να επικοινωνήσουν ευκολότερα, ενώ ο πληροφοριακός έλεγχος και η διαχείριση μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικά.

Συνολικά, ο συνδυασμός των έργων πληροφορικής με τον ψηφιακό μετασχηματισμό επιτρέπει την εκμετάλλευση και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και των ψηφιακών δυνατοτήτων για τη βελτίωση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων των έργων.

Κεφάλαιο 2.

2.1 Διοίκηση έργων πληροφορικής στο Δημόσιο

Οι Δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν πλέον σε συνθήκες μεγάλης συνθετότητας, προβλημάτων υποστελέχωσης, ανομοιογένειας, μη σταθερότητας, διαρκών αλλαγών με αυξανόμενο ρυθμό με την πάροδο του χρόνου, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να εμφανίζουν στερεότυπη οργάνωση και λειτουργίες παλαιότερων ετών με αρκετή ομοιομορφία και αντίσταση στην προσπάθεια αλλαγής. Παρά τις κατά καιρούς μεταρρυθμίσεις, οι ελληνικοί δημόσιοι φορείς φαίνεται να διατηρούν πολλούς περιορισμούς στη λειτουργία της. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά της αποτελούν το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και η στενή ιεραρχία, που οδηγούν σε ανελαστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επίσης οι δημόσιοι φορείς εφαρμόζουν με μικρά βήματα τις νέες τεχνολογίες στα λειτουργικές τους υποδομές, κατ' επέκταση οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας δεν μπορούν να καλυφθούν με επάρκεια

Συνεπώς η αντίληψη της Στρατηγικής διοίκησης, η έννοια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και ο επιστημονικός προγραμματισμός καθώς και η έννοια του Project Management με τα απτά αποτελέσματα, πέρασαν αρχικά από τη βάση της δημόσια συζήτησης και στη συνέχεια ενσωματώθηκαν στις κρατικές πρακτικές σε φορείς και σε Δημόσιες επιχειρήσεις. Όλα τα προηγούμενα αποτελούν και λειτουργούν ως ισχυρό όπλο στις παθογένειες που ίσχυαν ως τώρα..

Πολλαπλές έρευνες που έχουν δει το φως της δημοσιότητας σε πολλά κράτη, δείχνουν εμφανώς ότι τα έργα ΤΠΕ έχουν γενικά υψηλό βαθμό αστοχίας. Όπως αναφέρεται στην ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 2016-2021, και συγκεκριμένα στην έρευνα του Standish Group⁷, μόνο 3 στα 10 έργα βαίνουν επιτυχώς με βάση την έννοια του on time, on budget και on scope. όσο μεγαλύτερο δε είναι το budget τόσο μικρότερο το ποσοστό επιτυχίας και συγκεκριμένα είναι μόνο 2% σε έργα πολύ μεγάλου μεγέθους και 62% στα μικρά. Επίσης άξιο προσοχής είναι πόσο η μεθοδολογία υλοποίησης, επηρεάζει τελικά το αποτέλεσμα και δίνει ένα 39% επιτυχία με ευέλικτη υλοποίηση και 11% με συμβατική.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι στη χώρα μας πολλά έργα πληροφορικής του Δημοσίου έχουν εφαρμοστεί ως "Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα". Η υφιστάμενη μέθοδος υλοποίησης, η γνωστή 'συμβατική γραμμική μεθοδολογία' καταρράκτη (waterfall), η οποία δεν λαμβάνει υπόψη διαφορετικές απαιτήσεις για τα έργα ΤΠΕ σε σχέση με άλλα έργα του Δημοσίου. Εάν προστεθεί σε αυτό η επίδραση των χρόνιων προβλημάτων του ελληνικού κράτους, όπως:

- η απουσία εκσυγχρονισμένων κανόνων λειτουργίας,
- Η έλλειψη κάποιου οργάνου που θα προσέφερε ένα ολοκληρωμένου κεντρικό σχεδιασμό για έργα και δράσεις πληροφορικής (ΤΠΕ) οδηγεί μοιραία σε επαναλήψεις και επικαλύψεις.,
- Οι χρονοβόρες και συχνά άκαμπτες διαδικασίες για την εκτέλεση των έργων και της προμήθειας υλικών και υπηρεσιών, δεν συνάδουν με τους γρήγορους ρυθμούς των έργων ΤΠΕ.

Αντιλαμβανόμαστε τους λόγους για τους οποίους πολλά έργα πληροφορικής δεν κατέληξαν σε απτά αποτελέσματα. Ειδικά στο σημερινό περιβάλλον εφόσον οι δημόσιοι πόροι είναι περιορισμένοι, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για παραγωγή συγκεκριμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Για να πραγματοποιηθεί αυτός ο στόχος, είναι απαραίτητο να αλλάξει εξ ολοκλήρου ο τρόπος σχεδιασμού και πραγμάτωσης των Δημοσίων IT έργων. Αυτή η αλλαγή προϋποθέτει την προσαρμογή προς έργα μικρότερης κλίμακας, την αλλαγή προς πιο agile μεθόδους ολοκλήρωσης του έργου, την διαχείριση των αναγκών επί συνόλω από την αρχική σύλληψη μέχρι την αποτύπωση των lessons learned, καθώς και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων στις ενδιάμεσες φάσεις. Αναμένεται ότι αυτές οι τροποποιήσεις θα οδηγήσουν επίσης στη βελτιστοποίηση όλων έργων ΤΠΕ της χώρας.

Ακόμη, θα πρέπει να υπάρξουν επιπλέον δράσεις και παρεμβάσεις με στόχο :

⁷ ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 2016-2021, Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, ΑΘΗΝΑ 2016

- στην αποδοτική χρήση των πόρων Τεχνολογίας της Πληροφορίας στον δημόσιο τομέα, με σκοπό τον περιορισμό της ασύνετης χρήσης, τη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και τον κοινό διαμοιρασμό λύσεων.
- στη βαθιά αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, καθώς και στην επαναξιολόγηση της σχέσης μεταξύ και της Δημόσιας Διοίκησης και της Πληροφορικής.
- το Δημόσιο, να λειτουργήσει ως μεγάλος πελάτης με ιδιαίτερες απαιτήσεις στην αγορά ΤΠΕ , κάτι που θα βοηθούσε στην εξωστρέφεια και στην οικονομική άνθηση των ελληνικών εταιριών πληροφορικής.

Το ζητούμενο πιθανόν να είναι και η προσέγγιση της «ανοιχτής πλατφόρμας». Ελληνικά επιτυχημένα παραδείγματα αυτής της γενικότερης ιδέας ,είναι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες «Διαύγεια» και «Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση» που μπορούν να συνδεθούν σε αυτές ένα πλήθος από άλλες πλατφόρμες πληροφορικής και να αξιοποιήσουν το περιεχόμενο τους. Για να διευκολυνθεί λοιπόν μελλοντικά αυτή η νέα τάση στην ανάπτυξη εφαρμογών σε σχέση με κάθε νέο digital service που δημοσιοποιείται, είναι αναγκαίο η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής (ΓΓΨΠ).να αποτελέσει το φορέα που θα συντονίζει τις απαραίτητες ενέργειες .

Με τη δημιουργία της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής (ΓΓΨΠ) και του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής (ΥΨΠΤΕ), θεσμοθετήθηκε ένα κεντρικό όργανο με επαρκή τεχνογνωσία , που θα ευθύνεται για τον συνολικό σχεδιασμό, την ιεράρχηση, την έγκριση και την απαιτούμενη εξειδίκευση όλων των έργων πληροφορικής των κρατικών φορέων . Αυτό εκπληρώνει εν τέλει και ένα διαχρονικό αίτημα του κλάδου των επιχειρήσεων και επαγγελματιών ΤΠΕ στη Ελλάδα.

Δίνεται προτεραιότητα στον Ενιαίο σχεδιασμό και αποτελεσματικό μοντέλο υλοποίησης για τα νέα έργα.

Οι κάτωθι αρχές που ακολουθούν τον "Ενιαίο Σχεδιασμό" (Integrated Planning Process), θα πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να μην υπάρχουν ελλείψεις διαδικασίες κατά το σχεδιασμό και η χωρίς προηγούμενη συσχέτιση με ομοειδή έργα δημοπράτηση νέων έργων:

- σχεδιασμός “digital by default” για όλα τα νέα έργα που αφορούν ψηφιακές υπηρεσίες, με την εφαρμογή των αρχών «Privacy by Design and by Default» του κανονισμού προστασίας δεδομένων(GDPR),
- διαμοιρασμός & επαναχρησιμοποίηση λύσεων- περιορισμός της σπατάλης,
- έλεγχος δαπανών και βελτίωση τρόπου προμηθειών (με ευρεία αξιοποίηση συμβάσεων-πλαίσιο και πιθανές παρεμβάσεις εξειδίκευσης του πλαισίου προμηθειών για ΤΠΕ),
- διαλειτουργικότητα μέσω ανοικτών προτύπων, διάθεσης ανοικτών APIs [(Application Programming Interface), διεπαφή μέσω της οποίας τα δεδομένα τα οποία καταχωρούνται, σε μία εφαρμογή ή πλατφόρμα, αποστέλλονται σε έναν server και στέλνονται ξανά πίσω με τις απαντήσεις και τα επιθυμητά αποτελέσματα] και ανάπτυξης δημόσιων SDKs, (Software Development Kits – πακέτα ανάπτυξης λογισμικού)
- σύνδεση των ΤΠΕ με δράσεις απλούστευσης διαδικασιών και μεταρρύθμισης,
- μικρότερα έργα, όπου αυτό είναι εφικτό, με εστίαση στο αποτέλεσμα,
- εκ των προτέρων μέριμνα για τη βιωσιμότητα των έργων με μακροπρόθεσμη δέσμευση λειτουργίας και συγκεκριμένο πλάνο ενσωμάτωσής τους στο επιχειρησιακό περιβάλλον των φορέων.

Για να επιτευχθεί συνοχή στις ενέργειες όλων των φορέων του Δημοσίου με βάση το νέο πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης έργων πληροφορικής, θα ακολουθηθούν οι παρακάτω ενέργειες:

- Οι βασικές αρχές και οι διάφορες φάσεις που αποτελούν το "Ενιαίο Σχεδιασμό" θα περιληφθούν και θα αναπτυχθούν στο πλαίσιο του "Οδηγού Σχεδιασμού Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου", με την ευθύνη της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής..
- Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής (ΓΓΨΠ) θα συγκεντρώνει τις ανάγκες των φορέων του Δημοσίου σε αγαθά και υπηρεσίες Τεχνολογίας και Πληροφορικής (ΤΠΕ), με σκοπό να υπογράφονται συμβάσεις-πλαίσιο. Επιπλέον, θα βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία, με την Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΑΑΔΗΣΥ) για τη δημιουργία προτύπων προκηρύξεων, προσκλήσεων και συμβάσεων, σύμφωνα με το άρθρο 160, παράγραφος 1, (ιδ) του νόμου σύστασής της - 4389/2016.

- Όπως διατυπώθηκε και στην Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, θα ξεκινήσει η διαδικασία ανανέωσης της "Στρατηγικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης" και του "Σχεδίου Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης" μέσα στο πρώτο τρίμηνο του 2017.

2.1 Ο ρόλος και οι ικανότητες του Project Manager στο Δημόσιο⁸

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο ρόλος του Project Manager στα έργα του δημόσιου τομέα είναι μοναδικός, λόγω του γεγονότος ότι τα δημόσια έργα πάντα έχουν να κάνουν με πολλούς, διαφορετικούς ενδιαφερόμενους, των οποίων οι απόψεις μπορούν να επηρεάσουν έντονα το έργο. Ο ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός έργων στη Δημόσια Διοίκηση, συγχρηματοδοτούμενα ή μη, με σχέση ΣΔΙΤ σε αρκετές περιπτώσεις, δημιουργεί μια αυξανόμενη ανάγκη για ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων για τους διαχειριστές έργων του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει να δοθεί η απαιτούμενη προσοχή στις επιθυμητές ικανότητες των PM του δημόσιου τομέα, ειδικά όσον αφορά εκείνες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση της ομάδας και των ενδιαφερομένων.

Οι PMς στο δημόσιους οργανισμούς συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη διαχείριση της ομάδας, όπως: η αδυναμία σαφής σύνδεσης της επίτευξης στόχων και των απολαβών, έλλειψη κινήτρων, η αδυναμία επιλογής μελών της ομάδας έργου με βάση την τεχνογνωσία τους και με αισθητή έλλειψη κουλτούρας στη Διαχείριση έργων, προσανατολισμένη στις διαδικασίες και όχι στα αποτελέσματα. Σύνηθες επίσης είναι ότι αντιμετωπίζουν πολιτικές παρεμβάσεις.

Στη σημερινή δημόσια διοίκηση τα προσόντα σχετίζονται κυρίως με το δόγμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Προσδιορίζει πέντε τομείς ικανοτήτων των διευθυντών του δημόσιου τομέα, οι οποίοι είναι: ικανότητα εργασίας, επαγγελματική ικανότητα σε γνωστικό αντικείμενο, επαγγελματική ικανότητα στη διοίκηση, πολιτική ικανότητα και ηθική ικανότητα. Η ικανότητα εργασίας περιλαμβάνει όλες τις ικανότητες που ορίζονται ως δεξιότητες ή τεχνικές συμπεριφοράς όπως η επικοινωνία ή η ανάλυση δεδομένων.

Οι επαγγελματικές ικανότητες στο γνωστικό αντικείμενο, αναφέρονται στη γνώσεις στον θεματικό τομέα όπως είναι για παράδειγμα η κοινωνική ασφάλιση και η πρόνοια. Οι επαγγελματικές ικανότητες στον τομέα της διοίκησης σχετίζονται με την εκτέλεση της πολιτικής του κάθε Φορέα και των κατευθυντήριων γραμμών του εποπτεύοντος Υπουργείου. Οι πολιτικές ικανότητες συνδέονται με τις αξίες και την εξουσία και την ικανότητα των

⁸ 27th IPMA World Congress 2014, Key competences of public sector project managers, Beata Jalochoa

διευθυντών σε Δημόσιους οργανισμούς να συνεισφέρουν σε αποδεκτά αποτελέσματα της εκάστοτε πολιτικής κατεύθυνσης.

Τελευταίος και ίσως ο πιο σημαντικός από τους πέντε τομείς ικανοτήτων είναι οι ηθικές ικανότητες. Η συμμόρφωση με κοινά αποδεκτές ηθικές αξίες και κανόνες που επικρατούν στις εκάστοτε κοινωνίες. Όλοι οι Δημόσιοι λειτουργοί, από όποια θέση και να κατέχουν και πολύ περισσότερο οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, θα πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις επαγγελματικές και πολιτικές τους ικανότητες με δόκιμο και ηθικό τρόπο για την εξυπηρέτηση του Δημοσίου συμφέροντος και των πολιτών. Συνεπώς απαιτούνται υψηλά πρότυπα εντιμότητας και ακεραιότητας, προώθηση ηθικών πρακτικών σε όλες τις οργανωτικές δραστηριότητες, υπευθυνότητα και προσωπική δέσμευση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του κοινού και πίστη στο σκοπό και στρατηγικό στόχο της δημόσιας υπηρεσίας

Οι αξιακές ικανότητες πρέπει ταυτόχρονα να θεωρούνται δεσμεύσεις και να αποτελούν μόνιμα χαρακτηριστικά του ατομικού χαρακτήρα των διαχειριστών έργων που εργάζονται στον δημόσιο τομέα, της ιδεολογίας και της ηθικής τους.

2.2 Προβλήματα υλοποίησης έργων πληροφορικής⁹

Η διοίκηση έργων πληροφορικής στο δημόσιο αναφέρεται στην οργάνωση, συντονισμό και διαχείριση των έργων πληροφορικής που πραγματοποιούνται σε δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς και φορείς.

Η διοίκηση έργων πληροφορικής στο δημόσιο περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

1. Προσδιορισμός αναγκών: Ανάλυση και κατανόηση των αναγκών των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών σε σχέση με την πληροφορική και την τεχνολογία της πληροφορίας.
2. Σχεδιασμός έργων: Ανάπτυξη σχεδίων για την υλοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, περιλαμβάνοντας τον προσδιορισμό των απαιτούμενων πόρων, των χρονοδιαγραμμάτων και της διαδικασίας υλοποίησης.
3. Υλοποίηση έργων: Εφαρμογή των σχεδίων και ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και διαχείριση της εγκατάστασης, συντήρησης και αναβάθμισής τους.

⁹ ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 2016-2021, Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, ΑΘΗΝΑ 2016

4. Παρακολούθηση και έλεγχος έργων: Παρακολούθηση της προόδου των έργων, διαχείριση των αλλαγών και διευθέτηση προβλημάτων που προκύπτουν.

5. Εκπαίδευση και συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη: Εκπαίδευση του προσωπικού σε σχέση με την πληροφορική και τη διοίκηση έργων, καθώς και προώθηση της συνεχούς εκπαίδευσης και αναβάθμισης των γνώσεων.

Το σύστημα διοίκησης έργων πληροφορικής στο δημόσιο έχει ως στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών και της παροχής υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής και ανάπτυξης καινοτόμων πληροφοριακών συστημάτων.

Όσον αφορά στα σημαντικότερα προβλήματα που παρατηρούνται στα έργα πληροφορικής στο δημόσιο, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

1. Μεθοδολογία υλοποίησης/ διαχείρισης του έργου: Η έλλειψη επαρκούς σχεδιασμού, οργάνωσης και επίβλεψης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία του έργου.
2. Ανεπαρκής προσδιορισμός απαιτήσεων: Οι απαιτήσεις του έργου μπορεί να μην έχουν προσδιοριστεί ορθά ή να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, καθιστώντας το έργο μη εφικτό ή ανεπαρκές.
3. Έλλειψη εμπειρογνομosύνης: Οι επαγγελματίες πληροφορικής που εργάζονται στο δημόσιο μπορεί να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρίες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις των έργων.
4. Περίπλοκη γραφειοκρατία: Οι διαδικασίες και η γραφειοκρατία που περιβάλλουν το δημόσιο τομέα μπορεί να καθυστερούν την πρόοδο των έργων πληροφορικής και να δυσχεραίνουν την επίτευξη των στόχων τους.
5. Πολιτική παρέμβαση: Η παρέμβαση πολιτικών φορέων μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στα έργα πληροφορικής, που μπορεί να τα καθυστερήσουν ή να τα καταστήσουν μη αποδοτικά.

Σε κάθε περίπτωση αποτυχίας, είναι σημαντικό να αναλύονται οι αιτίες και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση της διαχείρισης έργων στο μέλλον

Προτάσεις για βελτιστοποίηση θα μπορούσαν να αποτελέσουν τα εξής:

- Νέα προσέγγιση και νέα μεθοδολογία στη διοίκηση έργων με την εισαγωγή της έννοιας των 'Ενιαίων Ομάδων Έργου (IPTs) ' έτσι ώστε οι τελικοί δικαιούχοι να έχουν την κυριότητα του έργου και να έχουν τη δυνατότητα μεγαλύτερης συμμετοχής τους σε όλα τα στάδια πραγμάτωσης του έργου.,
- Οι Δημόσιοι φορείς-ομάδες έργου θα πρέπει να εμπλακούν σε διαδικασίες πραγματικού ελέγχου και επόπτευσης της πορείας των έργων που δεν θα μένει στην απλή διαχείριση. Επίσης

θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να παρεμβαίνουν διορθωτικά όπου δει και σε όποιο τομέα,

- Να γίνει τμηματικά η υιοθέτηση μιας άλλης μεθοδολογίας ,φεύγοντας από το παραδοσιακό τρόπο πραγμάτωσης των έργων όπως το Waterfall, προς μια ευρέως αποδέκτη σε διεθνώς επίπεδο ,νέα και πιο ευέλικτη την Agile που έχει πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα και σε επίπεδο ομάδας και συνολικά σε μια θετικότερη και πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση του έργου.

Για να προχωρήσουν και οι προτεινόμενες λύσεις θα πρέπει να γίνουν ρηξικέλευθες αλλαγές στον τρόπο διεξαγωγής των διαγωνισμών και εκτέλεσης των δημ.συμβάσεων και γενικά στον τρόπο αντιμετώπισης και υλοποίησης των έργων. Επίσης θα πρέπει να βελτιωθούν οι δεξιότητες και η γνώση τόσο των ατόμων των φορέων που αναθέτουν τα έργα , με την εμπλοκή πιστοποιημένων Project Managers όσο και των αναδοχών. Κατά αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει μια peer to peer βελτιστοποιημένη επικοινωνία μεταξύ των ομάδων έργων με αποτέλεσμα την καλύτερη οργάνωση του έργου

2.3 Αξιοποίηση υποδομών νέφους (Cloud)¹⁰

Το Cloud computing προσφέρει τη δυνατότητα να αποθηκεύσουμε, να διαχειριστούμε και να έχουμε πρόσβαση σε δεδομένα και εφαρμογές μέσω του διαδικτύου, χωρίς την ανάγκη να εγκαταστήσουμε το λογισμικό σε τοπικούς υπολογιστές. Αυτό επιτρέπει την ευέλικτη και αποδοτική χρήση των υπηρεσιών ΤΠΕ, μειώνοντας το κόστος και την πολυπλοκότητα της διαχείρισης υποδομών. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί πλέον μπορούν να επωφεληθούν από το Cloud computing για την αποθήκευση δεδομένων, την ανάπτυξη εφαρμογών, την ανάλυση δεδομένων και την παροχή υπηρεσιών στους χρήστες τους. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να είναι πιο ευέλικτες, να μειώσουν το χρόνο ανάπτυξης εφαρμογών και να αυξήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

Επιπλέον, το Cloud computing παρέχει επίσης αυξημένη ασφάλεια για τα δεδομένα και τις εφαρμογές, καθώς οι υποδομές νέφους είναι σχεδιασμένες για να προστατεύουν τις πληροφορίες από απειλές όπως ιοί, χάκερ και φυσικές καταστροφές.

Συνολικά, η εξέλιξη του Cloud computing έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι υποδομές και παρέχονται οι υπηρεσίες ΤΠΕ, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες και δυνατότητες για τις επιχειρήσεις και τους χρήστες.

Η έλλειψη συνοχής και αποτελεσματικότητας στη διαχείριση των διαφόρων συστημάτων και

¹⁰ ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 2016-2021, Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, ΑΘΗΝΑ 2016

εφαρμογών, έχει σαν αποτέλεσμα την υπερβολική δαπάνη σε εξοπλισμό και λογισμικό.

Η ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα ενισχύει την αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα είναι επιτακτική. Η εφαρμογή τεχνολογιών όπως το cloud computing και η δημιουργία κοινών πλατφορμών και εργαλείων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων, καθώς και μείωση του ανθρώπινου λάθους.

Επιπλέον, η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος θα επιτρέψει τη διασύνδεση όλων των διαφορετικών εφαρμογών και συστημάτων, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα. Ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των αρμοδίων φορέων είναι αναγκαία για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η μετάβαση σε Cloud υπηρεσίες θα επιτρέψει στο Δημόσιο να εξοικονομήσει χρόνο και χρήματα, ενώ θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ασφάλεια των συστημάτων του.

Με την προώθηση του Government-Cloud, η ψηφιακή τεχνολογία θα διεισδύσει σε όλους τους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, ενισχύοντας την ψηφιακή μετασχηματιστική διαδικασία και την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα, θα ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των διαφόρων οργανισμών και υπηρεσιών του Δημοσίου, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Επίσης αναμένεται να συμβάλει στη μείωση των δαπανών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας της Δημόσιας Διοίκησης.

Το «Σχέδιο Δράσης για τις Υποδομές Νέφους» απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς, ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση των υπάρχουσών πληροφοριακών συστημάτων στο G-cloud. Η ΓΓΨΠ θα πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για την υλοποίηση του σχεδίου και την εφαρμογή των απαιτούμενων μέτρων.

Κατά την εκπόνηση του Σχεδίου Δράσης, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι τεχνικές και νομικές πτυχές της μετάπτωσης των υφιστάμενων συστημάτων στο G-cloud. Επιπλέον, πρέπει να διασφαλιστεί η ασφάλεια και η αποτελεσματικότητα της νέας υποδομής, προκειμένου να είναι άμεσα αξιοποιήσιμη από τα υφιστάμενα συστήματα.

Τέλος, η επιτυχής υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης απαιτεί τη στήριξη και τη συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων για την εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού. Μόνο με οργανωμένο και συνεκτικό σχέδιο δράσης μπορεί να επιτευχθεί η ομαλή μετάβαση των πληροφοριακών συστημάτων στο G-cloud και η αποτελεσματική αξιοποίηση της νέας υποδομής.

Είναι σημαντικό λοιπόν, οι φορείς που λαμβάνουν χρηματοδότηση να έχουν καθορισμένους στόχους και δείκτες μέτρησης της απόδοσης, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των επενδύσεων σε πληροφορική. Μόνο έτσι μπορούν να επιτευχθούν οι

πραγματικοί στόχοι της ψηφιακής ανάπτυξης και της ψηφιακής μετασχηματιστικής διαδικασίας στην Ευρώπη.

Επίσης είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μιας βιώσιμης στρατηγικής για τη συντήρηση και την αναβάθμιση των παλαιών συστημάτων, που θα περιλαμβάνει τόσο τη χρηματοδότηση όσο και την τεχνική υποστήριξη. Επίσης, θα πρέπει να εξεταστούν οι δυνατότητες για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα των εγκαταστάσεων.

Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα μπορεί να αποτελέσει μια αποτελεσματική λύση για τη διατήρηση και αναβάθμιση των υποδομών, καθώς και για την ανάπτυξη νέων έργων και τεχνολογιών. Τέλος, η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού είναι αναγκαία για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των εγκαταστάσεων. Με αυτούς τους τρόπους μπορεί να επιτευχθεί μια σταθερή λειτουργία ενός ενεργού παραγωγικού περιβάλλοντος και να αποφευχθεί η ανάγκη για συνεχείς και άσκοπες επαναλήψεις σχεδιασμού.

2.4 Ψηφιακή Διακυβέρνηση¹¹

Η Ψηφιακή Διακυβέρνηση αποτελεί έναν τομέα που ασχολείται με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, κυρίως του Διαδικτύου, στην υλοποίηση και διαχείριση των υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πολίτες ενός κράτους. Σκοπός της είναι η βελτίωση της ποιότητας και της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η διευκόλυνση του πολίτη στην αλληλεπίδραση με το κράτος.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει οδηγίες που αφορούν τη ψηφιακή διακυβέρνηση και η Ελλάδα έχει ενσωματώσει αυτές τις οδηγίες στην εθνική της νομοθεσία. Η οδηγία (ΕΕ) 2016/2102 αφορά την προσβασιμότητα των δημόσιων ιστοτόπων και εφαρμογών για κινητά τηλέφωνα, ενώ η οδηγία (ΕΕ) 2019/1024 αφορά την εναρμόνιση των διαδικασιών για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών από επιχειρήσεις σε άλλα κράτη μέλη της ΕΕ.

Η ενσωμάτωση αυτής της νομοθεσίας έχει ως στόχο την προώθηση της ψηφιακής συμμετοχής και την εξασφάλιση της ισότητας στη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών. Με την εφαρμογή αυτών των κανόνων, η πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες, όπως η κρατική διοίκηση, οι υπηρεσίες

¹¹ Ν. 4727/2020 (ΦΕΚ 184 Α/23-9-2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις

υγείας, οι υπηρεσίες απασχόλησης και πολλές άλλες, γίνεται πιο εύκολη και προσβάσιμη για όλους τους πολίτες ιδίως των ατόμων με αναπηρίες και των ηλικιωμένων.

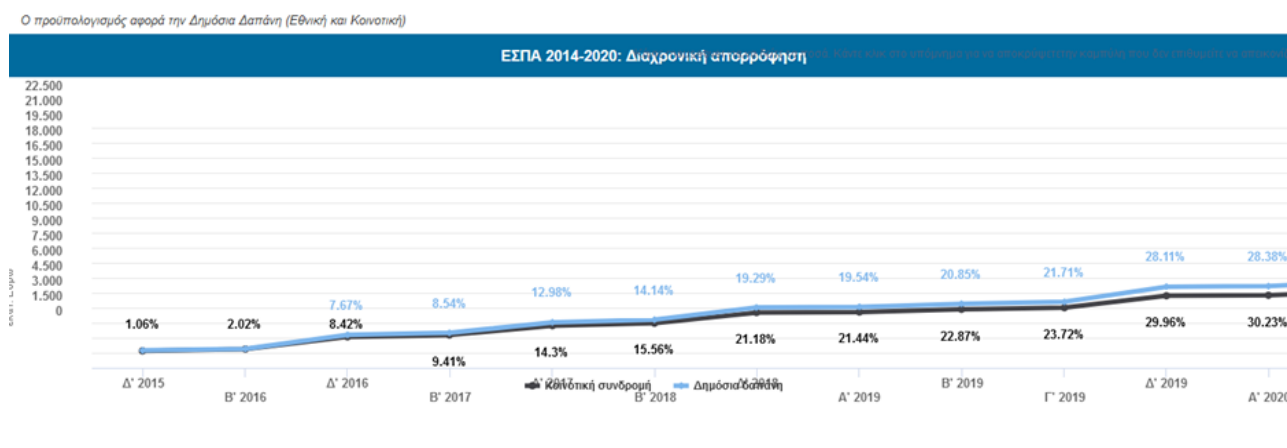
Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) είναι ένα από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχει σχεδιαστεί για την προώθηση της απασχόλησης, της κοινωνικής ένταξης και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. Ένας από τους τρόπους που οι χώρες μέλη αξιοποιούν αυτό το ταμείο είναι μέσω του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου (ΕΣΠΑ), το οποίο αποτελεί ένα σχεδιασμένο πρόγραμμα δράσης για τη χρήση των κονδυλίων του ΕΚΤ σε εθνικό επίπεδο.

Η απορρόφηση των κονδυλίων του ΕΚΤ μέσω του ΕΣΠΑ περιλαμβάνει τη διαδικασία διαχείρισης και χρησιμοποίησης αυτών των κονδυλίων για την υλοποίηση έργων και προγραμμάτων που στοχεύουν στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της κοινωνίας και της οικονομίας. Η απορρόφηση αυτών των κονδυλίων απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση, συντονισμό και εκτέλεση των προγραμμάτων, καθώς και διαφάνεια και εποπτεία για τη διασφάλιση της σωστής χρήσης των κονδυλίων και την επίτευξη των στόχων τους.

Παραθέτουμε σχηματικά την πορεία απορρόφησης κονδυλίων , για όλα τα έργα σε εθνικό επίπεδο έως τέλος του 2023 και την αναλογία της Δημόσιας δαπάνης. Προοδευτικά φαίνεται η ικανοποιητική αύξηση της απορρόφησης.

ΣΧΗΜΑ 2.1

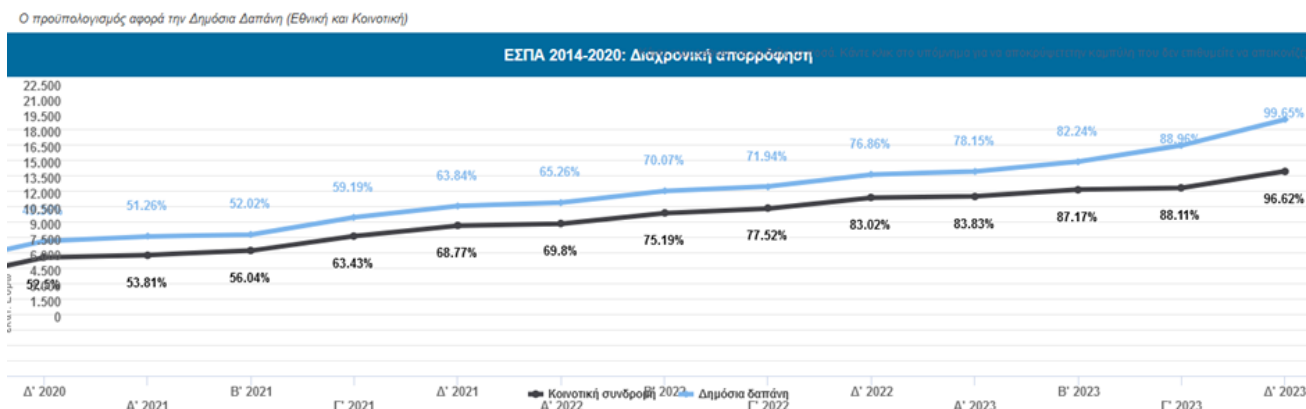
ΕΣΠΑ Διαχρονική Απορρόφηση 2015-2020



(πηγή: <https://anaptyxi.gov.gr/el-gr/> - ΕΣΠΑ 2014-2020)

ΣΧΗΜΑ 2.2

ΕΣΠΑ Διαχρονική Απορρόφηση 2020-2023



(πηγή: <https://anaptyxi.gov.gr/el-gr/> - ΕΣΠΑ 2014-2020)

Οι πολίτες εκφράζουν την ανάγκη η Δημόσια Διοίκηση να εξελιχθεί σε έξυπνο περιβάλλον. Παρόλα αυτά, η παρούσα κατάσταση υποδεικνύει ότι η ψηφιακή πολιτική, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η υποστήριξη των πολιτών και των επιχειρήσεων στις συναλλαγές τους με το Δημόσιο δεν είναι στα επιθυμητά επίπεδα. Συγχρόνως, η υπάρχουσα γραφειοκρατία προκαλεί καθυστερήσεις και επιπλέον οικονομικά έξοδα για τις επιχειρήσεις. Παρά τα προηγούμενα βήματα που έχουν γίνει για την απλούστευση και ψηφιοποίηση των διαδικασιών του Δημοσίου, υπάρχουν ακόμα σημαντικά περιθώρια για βελτίωση. Ειδικά μετά την πρόσφατη διαχείριση των αναγκών που προέκυψαν λόγω της πανδημίας του Covid-19, προκύπτει ότι η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα είναι αναγκαία. Αυτή η εμπειρία υποδεικνύει όχι μόνο την αναγκαιότητα, αλλά και την αναπόφευκτη κατεύθυνση προς την ψηφιακή εξέλιξη του κράτους, η οποία πρέπει να συνεχιστεί εντατικά.

Με τη δημιουργία του νέου Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, συγκεντρώνονται για πρώτη φορά σημαντικά μέρη των κρίσιμων δομών από τον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών που σχετίζονται με την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Κεντρικός στόχος του Υπουργείου είναι η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις, καθώς και η δημιουργία ενός ενιαίου σημείου πρόσβασης μέσω ενιαίας ταυτοποίησης.¹²

Οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στη διοίκηση, τα επιμελητήρια, τα ασφαλιστικά ταμεία και, γενικότερα, το Δημόσιο, πρέπει να εκπληρώνονται διαδικτυακά με τον ελάχιστο δυνατό φόρτο και κόστος για τις επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες θα πρέπει να είναι αξιόπιστες και

¹² Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

ασφαλείς, προκειμένου να προστατεύονται τα δεδομένα των επιχειρήσεων και η εμπιστοσύνη τους στην πλατφόρμα. Επίσης, η διασφάλιση της προστασίας των δεδομένων θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα κατά την ανάπτυξη και χρήση αυτών των ψηφιακών υπηρεσιών..

Τα πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου που υποστηρίζουν διαδικασίες συναλλαγών B2B, B2G, και B2C, ιδίως όσον αφορά τις υπηρεσίες της ΓΕΜΗ, ΑΑΔΕ, ΕΦΚΑ, ΕΡΓΑΝΗ, ΟΑΕΔ, Πρωτοδικείο και «NotifyBusiness», αντιπροσωπεύουν εξειδικευμένα συστήματα που στηρίζουν τη δημιουργία, αδειοδότηση, μεταβίβαση και εποπτεία της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσω ψηφιακών διεπαφών. Αυτές οι διεπαφές (interfaces) επιτρέπουν ασφαλείς και επαληθεύσιμες συναλλαγές.

Η εφαρμογή της αρχής «μόνον άπαξ» από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του Δημοσίου αποτελεί προτεραιότητα, συμβάλλοντας στην ενοποίηση και απλούστευση των διαδικασιών. Η υλοποίηση αυτής της αρχής συμβάλλει στην ασφαλή και αποτελεσματική ολοκλήρωση των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων και του Δημοσίου.

2.5 Οριζόντια ψηφιακά έργα που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση ¹³

Στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης διαπιστώνεται η ανάγκη για εφαρμογές που υλοποιούν πληθώρα ομοειδών έργων και συστημάτων και περιλαμβάνουν τον τομέα της μισθοδοσίας, τη διαχείριση προσωπικού, την οικονομική διαχείριση και την ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων κ.λπ. Για παράδειγμα, η υλοποίηση του έργου του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης Εγγράφων (ΚΣΗΔΕ) αποτελεί σημείο αναφοράς για την προώθηση μιας σειράς οριζόντιων έργων. Αυτά τα έργα θα σχεδιαστούν και θα υλοποιηθούν με σκοπό να καλύπτουν τις κοινές ανάγκες όλων των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

Ενδεικτικά έργα:

➤ Υλοποίηση έργου νέων ταυτοτήτων

Οι νέες ταυτότητες θα ενσωματώνουν την κατάλληλη ψηφιακή υποδομή, επιτρέποντας στους πολίτες να επιβεβαιώνουν την ταυτότητά τους ψηφιακά. Η χρήση αυτών των ταυτοτήτων θα επεκταθεί στην επαλήθευση της ταυτότητας, ενώ θα επικεντρώνεται κυρίως στη δυνατότητα των πολιτών να έχουν πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες από τον υπολογιστή τους με υψηλά πρότυπα ασφαλείας.

¹³ Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

➤ Επέκταση Κεντρικού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων

Ο στόχος του έργου είναι να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη ψηφιακή λύση μέσω του Κεντρικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων (Κ-ΣΗΔΕ) και της χρήσης ψηφιακών υπογραφών.

Μέσω αυτής της πλατφόρμας, οι φορείς θα μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα, επιταχύνοντας την επίλυση υποθέσεων και μειώνοντας τη γραφειοκρατία. Επιπλέον, με την ψηφιοποίηση της αλληλογραφίας θα εξοικονομηθούν πόροι και θα δημιουργηθεί μια σύγχρονη υποδομή για την ψηφιακή εξυπηρέτηση του πολίτη. Τέλος, ο εναρμονισμός με τον GDPR θα εξασφαλίσει την προστασία των προσωπικών δεδομένων που ανταλλάσσονται μεταξύ των φορέων. Με αυτόν τον τρόπο, η ψηφιακή πλατφόρμα θα βοηθήσει στη βελτίωση της επικοινωνίας και της αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα.

Πέρα από το Κεντρικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων (Κ-ΣΗΔΕ), προβλέπεται η υλοποίηση συμπληρωματικών υποέργων για άλλους Φορείς που πιθανώς θα χρειαστούν λογισμικό τέτοιο για τις δομές τους αν διαθέτουν χειροκίνητο πρωτόκολλο και όχι συστήματα διακίνησης εγγράφων. Επίσης με αυτό το λογισμικό δίνεται η δυνατότητα διασύνδεσης υφιστάμενων συστημάτων διακίνησης εγγράφων.

Επιπλέον, μπορεί να περιλαμβάνεται η δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος που υποστηρίζει διάφορες λειτουργίες και εφαρμογές μέσα από ένα ενιαίο περιβάλλον για το χρήστη σε επίπεδο τμημάτων του φορέα τόσο στις κεντρικές όσο και στις περιφερειακές διευθύνσεις των φορέων. Ακόμη προβλέπεται η παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης για τα ανωτέρω θέματα. Το Κ-ΣΗΔΕ θα επιδιώκει επίσης τη διαλειτουργικότητα με τα αντίστοιχα συστήματα των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η πλατφόρμα θα επιτρέπει στους χρήστες δημόσιους υπαλλήλους να αποθηκεύουν ηλεκτρονικά έγγραφα με ασφάλεια και εμπιστευτικότητα. Επίσης θα έχουν τη δυνατότητα να οργανώνουν και να αρχειοθετούν τα ηλεκτρονικά έγγραφα σε φακέλους, παρέχοντας ταυτόχρονα δυνατότητες μακροχρόνιας αποθήκευσης, στο G-Cloud στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ. Αυτή η λειτουργία θα επιτρέπει την εύκολη αναζήτηση και ανάκτηση των εγγράφων και δεδομένων για το χρονικό διάστημα που καθορίζεται από την νομοθεσία, ανάλογα με την κατηγορία της υπόθεσης.

Στο πλαίσιο του έργου, θα δοθούν ψηφιακά πιστοποιητικά/ψηφιακές υπογραφές σε έναν εκτεταμένο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων, επιτρέποντάς τους να υπογράφουν και να επικυρώνουν ψηφιακά υπηρεσιακά έγγραφα από τα κεντρικά τμήματα όσο και από τα

περιφερειακά ή αποκεντρωμένα τμήματα και διευθύνσεις, χωρίς την ανάγκη χειρόγραφης υπογραφής ή της απαραίτητης φυσικής παρουσίας στην υπηρεσία τους. Αναμένεται ότι αυτή η εξέλιξη θα οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, μειώνοντας τις εκτυπώσεις και την ανάγκη για τυπωμένα έγγραφα στο Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

➤ Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων – Φάση II

Η φάση II του Κ-ΣΗΔΕ επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση του συστήματος με τον πολίτη. Συνεπώς, θα αναπτυχθεί η απαραίτητη υποδομή, επιτρέποντας την παροχή προσωποποιημένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την παρακολούθηση της πορείας του αιτήματος/υπόθεσης κάθε πολίτη σε οποιαδήποτε υπηρεσία είτε κεντρική είτε περιφερειακή των φορέων.

Η δημιουργία αυτοματοποιημένων υπηρεσιών θα επιτρέψει τη μείωση του ανθρώπινου λάθους και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Τέλος, η διασύνδεση των συστημάτων θα δημιουργήσει ένα πιο αποτελεσματικό και διαφανές σύστημα επεξεργασίας των αιτημάτων, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος. Με την ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης του Κεντρικού Συστήματος Εγγράφων, οι δημόσιοι φορείς θα μπορούν να παρέχουν γρήγορα και αποτελεσματικά οργανωμένες πληροφορίες που αφορούν στο αίτημα του πολίτη, βελτιώνοντας έτσι την εμπειρία των πολιτών και ενισχύοντας τον δημόσιο τομέα γενικότερα.

Η μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα και η εφαρμογή τεχνολογιών πληροφορικής (ΤΠΕ) αποτελούν κρίσιμες πτυχές για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της εξυπηρέτησης των πολιτών. Βασικά θέματα που συνδέονται με αυτήν τη διαδικασία περιλαμβάνουν:

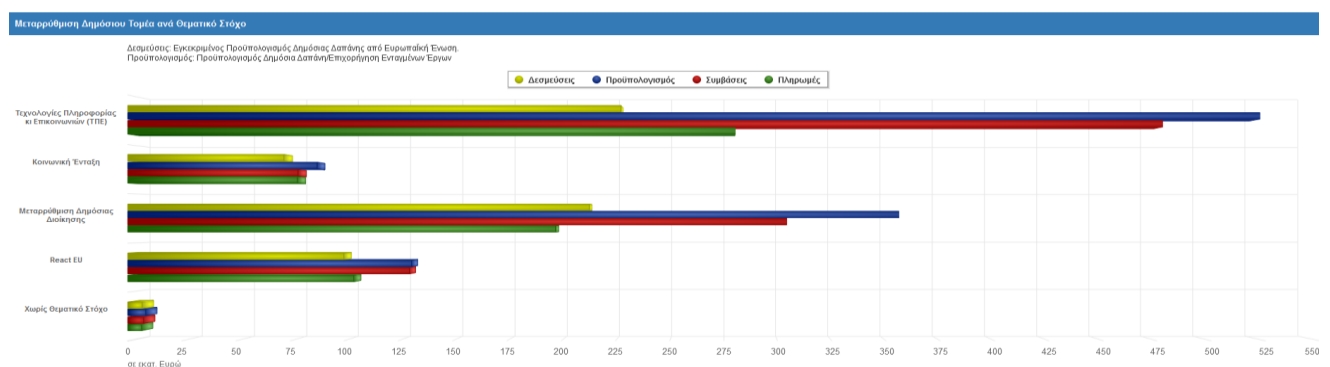
- Ψηφιακό Μετασχηματισμό: ώστε να μετατραπούν οι παραδοσιακές διαδικασίες και υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, χρησιμοποιώντας προηγμένες τεχνολογίες πληροφορικής για αυξημένη αποτελεσματικότητα και εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Ψηφιακές Υπηρεσίες για τους Πολίτες: Η δημιουργία και η προώθηση ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες, όπως ηλεκτρονικές υπηρεσίες κυβέρνησης (e-government), επιτρέπει στους πολίτες να αλληλοεπιδρούν με τον δημόσιο τομέα ευκολότερα και αποτελεσματικότερα.

- Ψηφιακή Ασφάλεια: Η ενίσχυση της ψηφιακής ασφάλειας είναι ζωτικής σημασίας για την προστασία των πληροφοριών και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα από δυνητικές απειλές.
- Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Η εκπαίδευση του δημόσιου προσωπικού σε νέες τεχνολογίες και διαδικασίες είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική υλοποίηση της μεταρρύθμισης.
- Ενίσχυση της Διαφάνειας: Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της διαφάνειας στον δημόσιο τομέα μέσω της δημοσιοποίησης πληροφοριών και της ευκολότερης πρόσβασης του κοινού σε αυτές.
- Δημιουργία Διαλειτουργικών Συστημάτων (Interoperability): Η ανάπτυξη διαλειτουργικών συστημάτων επιτρέπει την αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών φορέων του δημόσιου τομέα.

Κατά αυτόν τον τρόπο πετυχαίνονται οικονομίες κλίμακας κατά την υλοποίηση των έργων, καθώς εξοικονομούνται πόροι και για τη συντήρηση υποδομών και για την αδειοδότηση λογισμικών.

Ακολουθεί σχηματική παράσταση για τις δεσμεύσεις και τις δαπάνες για την Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα ανά Θεματικό Στόχο, όπου φαίνεται ότι ο προϋπολογισμός, για τις δημόσιες δαπάνες /επιχορήγηση ενταγμένων έργων, για το θεματική περιοχή των ΤΠΕ έχει ξεπεράσει τα 500εκ ευρώ, ξεπερνώντας κατά πολύ τις συμβάσεις και τα έργα σε άλλες θεματικές ενότητες.

ΣΧΗΜΑ 2.3



(πηγή: <https://anaptyxi.gov.gr/el-gr/> - ΕΣΠΑ 2014-2020)

Είναι σκόπιμο εδώ να αναφέρουμε ότι το *ΑΝΑΠΤΥΞΗ.gov.gr*, αποτελεί τον επίσημο διαδικτυακό τόπο του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων και παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο και την υλοποίηση των έργων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ 2007-2013) και του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ 2014-2020).

Υπεύθυνη για την ανάπτυξή του είναι η Ειδική Υπηρεσία Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ), σε συνεργασία με την Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ) και τη Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ ΑΕ). Ο σκοπός του είναι η εξασφάλιση διαφάνειας και η διάχυση πληροφόρησης σχετικά με την πρόοδο και την υλοποίηση των εν λόγω προγραμμάτων.

Ο δικτυακός τόπος λαμβάνει πληροφορίες από τις Διαχειριστικές Αρχές, τους Ενδιάμεσους Φορείς και τους Δικαιούχους των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων μέσω του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος. Το Σύστημα αποτελεί την κεντρική πύλη πληροφόρησης, διαχείρισης, και παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων που χρηματοδοτούνται με συγχρηματοδότηση.

Η Διαχειριστική Αρχή του Επιχειρησιακού Προγράμματος επιλέγει κάθε έργο με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Οι Δικαιούχοι, που μπορεί να είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί, φορείς ή επιχειρήσεις, υλοποιούν το έργο. Στην περίπτωση που ο δικαιούχος είναι δημόσιος φορέας, τα έργα εκτελούνται είτε από ανάδοχους που επιλέγονται μέσω δημόσιου διαγωνισμού, είτε με τη χρήση ίδιων πόρων του φορέα (αυτεπιστασία).

Υποέργο είναι ένα τμήμα ενός έργου που αναφέρεται στην εκτέλεση ενός διακριτού τμήματος του συνολικού φυσικού αντικειμένου. Αυτό προκύπτει είτε μέσω αντίστοιχης σύμβασης, είτε μέσω αυτεπιστασίας, που σημαίνει την εκτέλεση του φυσικού αντικειμένου του υποέργου από τον φορέα υλοποίησης.

Τα στάδια εξέλιξης του έργου στα πλαίσια του ΕΣΠΑ, είναι:

Υποβολή του αιτήματος για τη χρηματοδότηση ενός έργου από ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα αναφέρεται στη διαδικασία όπου ο μελλοντικός φορέας υλοποίησης του έργου, υποβάλλει αίτημα προς τη Διαχειριστική Αρχή του επιχειρησιακού προγράμματος, μετά την έκδοση σχετικής πρόσκλησης.

Στη συνέχεια, γίνεται η αξιολόγηση των προτάσεων που περιλαμβάνει: (i) τον έλεγχο από τη Διαχειριστική Αρχή για την καταλληλότητα και την επάρκεια του φορέα που προτείνει την υλοποίηση του έργου, καθώς και την πληρότητα των στοιχείων που συνοδεύουν την αίτησή του,

προκειμένου να διενεργηθεί η αξιολόγηση του αιτήματός του, και (ii) την ανάλυση και αξιολόγηση της πρότασης βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων αξιολόγησης.

Η Ένταξη κατόπιν αντιστοιχεί στην Απόφαση χρηματοδότησης του έργου από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, η οποία λαμβάνεται μετά από θετική αξιολόγησή του με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης.

Η Δημοπράτηση αντιπροσωπεύει το Δημόσιο διαγωνισμό με σκοπό την επιλογή του αναδόχου που θα αναλάβει την υλοποίησή του. Μόνο για τα έργα που υλοποιούνται μέσω δημοσίων συμβάσεων με εξωτερικούς αναδόχους-outsourcing.

Η Ολοκλήρωση του έργου περιλαμβάνει την ολοκλήρωση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου, καθώς και την εκπλήρωση όλων των άλλων υποχρεώσεων που προκύπτουν από το νομικό πλαίσιο . (πηγή: <https://anaptyxi.gov.gr/el-gr/>)

Βασικοί εμπλεκόμενοι φορείς σε ένα έργο:

- Η Διαχειριστική Αρχή αναφέρεται σε μια ειδική υπηρεσία που διαθέτει κατάλληλο προσωπικό και είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, την οικονομική διαχείριση, καθώς και την αξιολόγηση των έργων που περιλαμβάνονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.
- Ο Δικαιούχος: φορέας ή επιχείρηση, είτε δημόσιος είτε ιδιωτικός, που έχει την αρμοδιότητα να ξεκινά και να υλοποιεί πράξεις. Στα πλαίσια των καθεστώτων ενίσχυσης, όπως ορίζονται από το άρθρο 87 της Συνθήκης, οι δικαιούχοι μπορεί να αποτελούν είτε δημόσιες είτε ιδιωτικές επιχειρήσεις που εκτελούν ένα συγκεκριμένο έργο και λαμβάνουν δημόσια ενίσχυση.
- Ο Φορέας Χρηματοδότησης είναι ο οργανισμός που δεσμεύεται να παρέχει οικονομική υποστήριξη στον Φορέα Υλοποίησης, με σκοπό τη χρηματοδότηση και την υλοποίηση του συγκεκριμένου Έργου.

Κεφάλαιο 3

3.1 Διοίκηση έργων πληροφορικής στο e-ΕΦΚΑ

3.1.1 Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)-Ίδρυση¹⁴

Ένα ενιαίο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης αποτελεί συνήθως μια μεταρρύθμιση στο ασφαλιστικό σύστημα ενός κράτους, με σκοπό να ενοποιηθούν διάφορα ασφαλιστικά ταμεία και να δημιουργηθεί ένα ενιαίο σύστημα που θα καλύπτει όλους τους εργαζόμενους και τον πληθυσμό.

Η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση των ασφαλιστικών φορέων και τη δημιουργία ενός ενιαίου κοινού ταμείου κοινωνικής ασφάλισης, στο οποίο θα ενσωματώνονται όλα τα ταμεία που λειτουργούν αυτή τη στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο, αναζητείται η αποφυγή της διαχείρισης πολλαπλών ασφαλιστικών ταμείων, καθώς και η διαφάνεια και η βελτίωση των υπηρεσιών προς τους ασφαλισμένους.

Μια τέτοια μεταρρύθμιση περιλαμβάνει κατά κανόνα και αλλαγές στα ασφαλιστικά καθεστάτα, όπως η ενιαία σύνταξη και ασφάλιση για όλους τους εργαζόμενους, απλουστεύσεις στις διαδικασίες για την ασφάλιση και την υποβολή ασφαλιστικών δηλώσεων, καθώς και την επέκταση της κάλυψης σε νέες κατηγορίες εργαζομένων.

Η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις στο ασφαλιστικό σύστημα μπορεί οφείλεται σε πολλούς λόγους, όπως η βελτίωση της χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας του συστήματος, η εξομάλυνση των διαφορών μεταξύ των ασφαλισμένων, η απλούστευση και ανασχεδιασμός των διαδικασιών και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται. Στόχος επίσης είναι η διατήρηση και βελτίωση των προνοιακών συντάξεων και την αποφυγή της διάσπασης του ασφαλιστικού συστήματος.

Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, γνωστός και ως e-Ε.Φ.Κ.Α., είναι ο φορέας που διαχειρίζεται τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και την ηλεκτρονική πλατφόρμα του Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) στην Ελλάδα.¹⁵

¹⁴ Ν.4387/2016 (ΦΕΚ 85/τ.Α'/12-05-2016) «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις».

¹⁵ Π.Δ 8/2019 (Φ.Ε.Κ 8/τ.Α'/23-01-2019) «Οργανισμός Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης: e-Ε.Φ.Κ.Α.»

Ο οργανισμός e-Ε.Φ.Κ.Α. δημιουργήθηκε με σκοπό τη βελτίωση και την επέκταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, προκειμένου να διευκολύνει τους πολίτες και τους εργοδότες να αποκτήσουν πρόσβαση και να διαχειρίζονται τα ασφαλιστικά τους θέματα online.

Μέσω της πλατφόρμας του e-Ε.Φ.Κ.Α., οι χρήστες μπορούν να υποβάλουν αιτήσεις για συνταξιοδοτικά ή προνοιακά επιδόματα, να ενημερώνονται για την κατάσταση της ασφάλισής τους, να ενημερώνονται για τις εισφορές τους και να προβαίνουν σε πληρωμές σε εκκρεμείς ασφαλιστικές εισφορές.

Ο e-Ε.Φ.Κ.Α. αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την απλοποίηση και την επιτάχυνση των διαδικασιών που σχετίζονται με την κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός¹⁶, μπορεί να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων μέσω της δημιουργίας ψηφιακών πλατφορμών που θα επιτρέπουν την εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες, καθώς και την προσφορά εξατομικευμένων λύσεων και προϊόντων. Ταυτόχρονα, ο ψηφιακός τρόπος λειτουργίας μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση κινδύνων και εξακρίβωση μιας απάτης/εισφοροδιαφυγής, καθώς και την αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση αποφάσεων και τη διαχείριση των διαδικασιών. Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του ασφαλιστικού συστήματος

Επιπρόσθετα, με τη χρήση της τεχνολογίας και την εφαρμογή της ψηφιακής σύνταξης(μέσω ΑΤΛΑΝΤΑ), μπορούν να βελτιωθούν οι διαδικασίες εκτέλεσης και αξιολόγησης των αιτήσεων για ασφαλιστικές παροχές. Επιπλέον, η ενίσχυση της ψηφιακής πληροφόρησης των ασφαλισμένων και η δημιουργία διαδικτυακών πλατφορμών για την υποβολή αιτήσεων ασφάλισης μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση στις υπηρεσίες των ασφαλιστικών ταμείων και να ενισχύσει τη διαφάνεια στη διαχείριση των ασφάλιστρων και των παροχών.

Τέλος, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού φακέλου υγείας για κάθε ασφαλισμένο, που θα περιλαμβάνει πληροφορίες για την υγεία, τις ιατρικές εξετάσεις και τις θεραπείες που έχουν λάβει, μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της διαχείρισης των ασφάλιστρων και στην εξατομίκευση των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται στους ασφαλισμένους. Με την ανάπτυξη και ενίσχυση της ψηφιοποίησης στον τομέα της ασφάλισης και της υγείας, μπορεί να επιτευχθεί μια πιο αποτελεσματική και διαφανής διαχείριση των ασφαλιστικών ταμείων και να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους ασφαλισμένους.

3.1.2 Δομή e-Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και Νομικό Πλαίσιο

Ο e-ΕΦΚΑ αποτελείται από:

¹⁶ Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης,

I. Τον κλάδο Κύριας Ασφάλισης και λοιπών παροχών, στον οποίο εντάσσονται οι πρώην Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ-ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ) (εκτός του λογαριασμού Αγροτικής Εστίας)
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ) συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας- Ασθένειας Ναυτικών (Κ.Α.Α.Ν.)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Στον κλάδο κύριας ασφάλισης και λοιπών παροχών περιήλθαν και οι αρμοδιότητες οι οποίες ασκούσαν από τη Γενική Διεύθυνση Χορήγησης Συντάξεων Δημοσίου Τομέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσιονομικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομικών.

II. Τον κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης που περιλαμβάνει τα κάτωθι πρώην ταμεία και πρώην τομείς :

- Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών (ΕΤΕΑΜ)
- Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Ιδιωτικού Τομέα (ΤΕΑΙΤ)
- Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Δημοσίων Υπαλλήλων (ΤΕΑΔΥ) και τους τομείς αυτού «ΤΕΑΠΟΚΑ» ΚΑΙ «ΤΑΔΚΥ»
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ) ως προς την επικουρική ασφάλιση
- Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης του Ταμείου Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Κλάδο Ασφάλισης Προσωπικού ΔΕΗ του ΤΑΥΤΕΚΩ ως προς τους κατ' επικουρική ασφάλιση ασφαλισμένους του

- Ειδικό Λογαριασμό «Κεφάλαιο Επικουρικής Σύνταξης Προσωπικού ΕΒΖ» και το Ταμείο Αλληλοβοήθειας Υπαλλήλων Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης (ΤΑΥΕΒΖ)
- Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης του Τ.Ε.Α.Π.Α.Σ.Α (Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Υπαλλήλων Αστυνομίας Πόλεων (ΤΕΑΥΑΠ), Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Ελληνικής Χωροφυλακής (ΤΕΑΕΧ) και Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Υπαλλήλων Πυροσβεστικού Σώματος (ΤΕΑΥΠΣ)
- Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών του ΟΑΕΕ
- Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Αρτοποιιών (ΤΕΑΑ) του Κλάδου Επικουρικής Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών του ΟΑΕΕ
- Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Πρατηριούχων Υγρών Καυσίμων (ΤΕΑΠΥΚ) του Κλάδου Επικουρικής Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών του ΟΑΕΕ
- Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων του Κλάδου Επικουρικής Ασφάλισης του ΕΤΑΑ
- Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Συμβολαιογράφων του Κλάδου Επικουρικής Ασφάλισης του ΕΤΑΑ
- Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Δικηγόρων (ΤΕΑΔ) του Κλάδου Επικουρικής Ασφάλισης του ΕΤΑΑ
- Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Ιδιοκτητών Συντακτών και Υπαλλήλων Τύπου του Κλάδου Επικουρικής Ασφάλισης του ΕΤΑΠ-ΜΜΕ
- Τομέα Επικουρικής Ασφάλισης Τεχνικών Τύπου Αθηνών και Θεσσαλονίκης του Κλάδου Επικουρικής Ασφάλισης του ΕΤΑΠ-ΜΜΕ
- Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης Ναυτικών (ΚΕΑΝ) του ΝΑΤ
- Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Προσωπικού Ιδρυμάτων Εμπορικού Ναυτικού (ΤΕΑΠΙΕΝ)

III. Τον κλάδο εφάπαξ παροχών που περιλαμβάνει τα πρώην Ταμεία και κλάδους:

- Ταμείο Πρόνοιας Δημοσίων Υπαλλήλων (ΤΠΔΥ) με τους τομείς του
- Ταμείο Πρόνοιας Ιδιωτικού Τομέα (ΤΑΠΙΤ) με τους τομείς του

- Κλάδο Πρόνοιας του Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Προσωπικού Εργαζομένων στα ΜΜΕ (ΕΤΑΠ- ΜΜΕ) με τους τομείς του
- Κλάδο Πρόνοιας του Ταμείου Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ) με τους τομείς του
- Κλάδο Πρόνοιας του Ενιαίου Ταμείου Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ) με τους τομείς του
- Ταμείο Πρόνοιας Κατωτέρων Πληρωμάτων Εμπορικού Ναυτικού (ΤΠΚΠΕΝ)
- Ειδικό Λογαριασμό Πρόνοιας Προσωπικού του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ

IV. Το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ)

V. Το Κέντρο Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕΠΑ)

Το επιχειρησιακό έργο του e-ΕΦΚΑ ως Εθνικού Φορέα κοινωνικής ασφάλισης, είναι ιδιαίτερα διευρυμένο και σύνθετο. Σήμερα, περί τις 8.000 υπάλληλοι στελεχώνουν τον e-ΕΦΚΑ, παρέχοντας τις υπηρεσίες τους σε πάνω από 8.000.000 άμεσα & έμμεσα ασφαλισμένους και περίπου 2.700.000 συνταξιούχους.

Το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Φορέα και τους επιχειρησιακούς κανόνες που ακολουθούνται στις διαδικασίες είναι πολυδιάστατο. Η διαφοροποίηση του πλαισίου ανά τέως Ταμείο αλλά και τύπο ασφαλισμένου (μισθωτοί, μη μισθωτοί), ενισχύει την πολυπλοκότητα και καθιστά την εφαρμογή των κανόνων και την ενσωμάτωση πιο σύνθετη. Οι πρώτες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για ενοποίηση του κατακερματισμένου ασφαλιστικού συστήματος, επιχειρήθηκαν με τους ν. 2676/1999 (Α΄1), ν.3029/2002 (Α΄160), ν.3655/2008 (Α΄58) και ν.3863/2010 (Α΄115), όπου και περιορίσθηκε σημαντικά το πλήθος των ταμείων σε 13 Φορείς κύριας και Επικουρικής Ασφάλισης.

Το 2016 ,ν.4387/2016 (Α΄85), γίνεται μια προσπάθεια ουσιαστικής αλλαγής στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης και έτσι δημιουργείται ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), στον οποίο υπάγεται το σύνολο των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης.

Το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης (ΕΤΕΑ), στο οποίο εντάσσονται τα ταμεία, τομείς, κλάδοι και λογαριασμοί πρόνοιας, και Εφάπαξ Παροχών, μετονομάζεται σε Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης & Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕΠ).

Ακολουθεί νέος νόμος το 2020, Ν. 4670/2020 (Α΄43) , όπου δημιουργήθηκε ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), όπου έβαλε τα θεμέλια για ακόμα

μεγαλύτερη διοικητική και οργανωτική ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων, δημιουργώντας νέες προσδοκίες και προκλήσεις για υλοποίηση ενός πραγματικά νέου, ψηφιακού ασφαλιστικού συστήματος.

Με μια νέα προσέγγιση, το κεφαλαιοποιητικό σύστημα ,με τον Ν.4826/21 (Α'160) και την ίδρυση του Ταμείου Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης (Τ.Ε.Κ.Α) από 1/1/22 η επικουρική ασφάλιση αλλάζει μορφή, καθώς εισάγεται στις μελλοντικές γενιές δικαιούχων το κεφαλαιοποιητικό σύστημα αντί του διανεμητικού.

Όραμα του e-ΕΦΚΑ είναι να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες, μέσω απλοποιημένων και ταυτόχρονα φιλικών διαδικασιών, με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, που θα εδραιώνουν τη σχέση εμπιστοσύνης των ασφαλισμένων με τον Φορέα και λειτουργώντας με βάση τις αρχές του, θα εξυπηρετεί ισότιμα το κοινωνικό σύνολο (πηγή: e-ΕΦΚΑ, Στρατηγικό Σχέδιο 2022-26).

3.1.2 Όραμα e-ΕΦΚΑ

Το όραμα του e-ΕΦΚΑ είναι να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες, μέσω απλοποιημένων και ταυτόχρονα φιλικών διαδικασιών, με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, που θα εδραιώνουν τη σχέση εμπιστοσύνης των ασφαλισμένων με τον Φορέα και λειτουργώντας με βάση τις αρχές και τις αξίες του, θα εξυπηρετεί ισότιμα το κοινωνικό σύνολο (πηγή: e-ΕΦΚΑ, Στρατηγικό Σχέδιο 2022-26).

3.1.3 Στρατηγικοί Στόχοι ΕΦΚΑ¹⁷

Ο εκσυγχρονισμός ,τόσο ο λειτουργικός μέσω της μέτρησης της απόδοσης και την θεσμοθέτηση στοιχείων επιβράβευσης, καθώς και ο οργανωτικός μέσω της αναβάθμισης του στελεχιακού δυναμικού , αποτελούν βασικούς στόχους του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και αποσκοπούν στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση της αποστολής του e-Ε.Φ.Κ.Α. και την βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πολίτη. Σημαντικό βήμα είναι και η ανάπτυξη πληροφοριακού Συστήματος Λειτουργίας των Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ)

¹⁷ ΑΔΑ: 6ΟΦ646ΜΑΠΣ-ΣΕΨ - Σύστημα διοίκησης με στόχους καθορισμός επιχειρησιακών στόχων του e-ΕΦΚΑ έτους 2024

Ο ΕΦΚΑ θέτει στόχους και για τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε) που χρησιμοποιεί. Αυτό δυναμικά περιλαμβάνει την αναβάθμιση των συστημάτων, την εισαγωγή νέων λειτουργικοτήτων και την αύξηση της ασφάλειας των δεδομένων (data security)

Οι Στρατηγικοί Στόχοι του Φορέα είναι οι ακόλουθοι:

Α .Να βελτιωθεί η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών, επενδύοντας στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού του, ώστε να εξασφαλιστεί η υψηλότερη δυνατή εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων. Επίσης, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν διαδικασίες επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ασφαλισμένων και του φορέα, καθώς μέσω της παροχής διαφανών πληροφοριών και ενημερώσεων σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρονται θα ενισχυθούν οι σχέσεις εμπιστοσύνης.

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη μείωση των χρόνων αναμονής για την εξυπηρέτηση των πολιτών και την αύξηση της ακρίβειας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.

Β. Διοικητικός εκσυγχρονισμό που περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση του οργανισμού, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και διαδικασιών, που σε συνδυασμό με έξυπνες στρατηγικές να πέτυχει την βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα

Για την εξυπηρέτηση αυτού του στόχου, προωθείται η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας και αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων. Επίσης τη διαμόρφωση νέων οργανωτικών δομών διοίκησης και ανάπτυξης "New Public Management ", αναζητώντας σύμμαχους στις δυνατότητες της Ψηφιακής Εποχής, υλοποιώντας νέο τύπο επιτελικής οργάνωσης και καταπολεμώντας όσο το δυνατόν τη γραφειοκρατία, μέσω δε, της δια λειτουργικότητας τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών και πολιτών, καλλιεργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων και Οργανισμού

Γ. Ανάλυση των υπάρχοντων κεντρικών και περιφερειακών υποδομών σε όλες τις Τοπικές Διευθύνσεις ανά την Ελλάδα , συλλογή ανατροφοδοτήσεων από τους χρήστες και σύγκριση με βέλτιστες πρακτικές ώστε να γίνει η εκτίμηση της απόδοσης και της αποδοτικότητας των συστημάτων και στη συνέχεια εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ

3.1.4 Η Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών του e-Ε.Φ.Κ.Α

Οι στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών του Φορέα , υπεύθυνης για την παρακολούθηση των έργων του e-Ε.Φ.Κ.Α., αναλύεται στα εξής:¹⁸

περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πληροφοριών και επικοινωνίας, ψηφιακών πλατφορμών για την υποβολή αιτήσεων και τη διαχείριση των δεδομένων, καθώς και την εφαρμογή αυτοματοποιημένων διαδικασιών για την επεξεργασία και την έγκριση αιτημάτων. Επίσης τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για την αποθήκευση και τη διαχείριση των δεδομένων, και την υποστήριξη και τη συντήρηση των συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ειδικότερα οι επιχειρησιακοί στόχοι των επιμέρους Διευθύνσεων της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΓΔΠΕ) είναι οι εξής:

α) Περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη συντήρηση μιας ασφαλούς και αποτελεσματικής πληροφοριακής υποδομής που θα υποστηρίζει τις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή και την εγκατάσταση κατάλληλου λογισμικού και υλικού, την διαχείριση της δικτυακής υποδομής, την ανάπτυξη εφαρμογών και την υποστήριξη των χρηστών.

Όσον αφορά στην ασφάλεια των συστημάτων του e-Ε.Φ.Κ.Α. η διασφάλιση ύπαρξης συστημάτων πρόληψης και ανίχνευσης εισβολών ,πολιτικών ασφαλείας για τη διαχείριση των πληροφοριών και προστασία από κακόβουλο λογισμικό και κακόβουλες επιθέσεις. Η ύπαρξη κατάλληλων πρωτόκολλων ασφαλείας για την προστασία των δεδομένων και τη διασφάλιση της ακεραιότητας και εμπιστευτικότητας των πληροφοριών. Επίσης και η εκπαίδευση των υπάλληλων του οργανισμού σε θέματα κυβερνοασφάλειας και η τήρηση πολιτικών και διαδικασιών ασφαλείας.

β) Η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως το cloud computing και το big data, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.

γ) Η αξιοποίηση των ΤΠΕ για τη βελτίωση της διαχείρισης των πόρων και τη μείωση των διοικητικών εξόδων. Κατ' επέκταση τη διευκόλυνση της συλλογή δεδομένων, την

¹⁸ Π.Δ 8/2019 (Φ.Ε.Κ 8/τ.Α'/23-01-2019) «Οργανισμός Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης: e-Ε.Φ.Κ.Α.»

παρακολούθηση των επιδόσεων και τη δημιουργία αναλυτικών αναφορών για τη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, η σωστή αξιοποίηση και εφαρμογή των ΤΠΕ για την ασφάλεια των δεδομένων και τη συμμόρφωση προς τους κανονισμούς περί προστασίας των προσωπικών δεδομένων, ώστε το e-Ε.Φ.Κ.Α. να γίνει πιο αποτελεσματικό, αποδοτικό και χρήσιμο για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

δ) Η διαχείριση και συντήρηση του intranet και ιστοτόπου του e-Ε.Φ.Κ.Α.

ε) Η δημιουργία διασυνδέσεων με άλλα πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου με αποτέλεσμα τη γρήγορη και ασφαλή μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των διάφορων συστημάτων, μειώνοντας τον χρόνο και το κόστος που απαιτούνται για την εκτέλεση διοικητικών διαδικασιών.

Τη διευκόλυνση πρόσβασης των ασφαλισμένων σε πληροφορίες σχετικά με την ασφάλισή τους, τις εισφορές τους, τα δικαιώματά τους και άλλα σχετικά θέματα, χωρίς την ανάγκη να επικοινωνούν με τους φορείς απευθείας. Τη λήψη από τους εργοδότες αυτόματων ενημερώσεων για τις υποχρεώσεις τους απέναντι στο σύστημα ασφάλισης και υποβολή δηλώσεων και άλλων εγγράφων ηλεκτρονικά. Συνολικά η βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών.

3.2 Έργα ΤΠΕ στον e-ΕΦΚΑ¹⁹

Ο Ν.4892/2022,(ΦΕΚΑ'28/22.02.2022) Εκσυγχρονισμός του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες διατάξεις,(Άρθρο 6 ,Ανάθεση έργων, προμηθειών και υπηρεσιών) αναφέρεται στην ανάθεση και εκτέλεση των δημοσίων έργων στον e-Ε.Φ.Κ.Α.

Η παρέκκλιση από την κείμενη νομοθεσία γίνεται με σκοπό την επιτάχυνση των διαδικασιών και την αποτελεσματική λειτουργία του e-Ε.Φ.Κ.Α. Ωστόσο, πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της ισότιμης μεταχείρισης και της αποτελεσματικής χρήσης των δημόσιων πόρων. Η Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ, σύμφωνα με την υποπερ. γγ) της περ. γ) της παρ. 2 του άρθρου 2 του ν. 4013/2011 (Α' 204) και εφαρμόζεται άνω και κάτω των χρηματικών ορίων της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Φεβρουαρίου 2014, σχετικά με τις δημόσιες προμήθειες (L 94/65). Ειδικά για τις συμβάσεις κάτω των ορίων ο ανωτέρω Κανονισμός περιλαμβάνει και προβλέψεις σχετικά με την προδικαστική διαδικασία, κατά παρέκκλιση από τις κείμενες διατάξεις του

¹⁹ Ν.4892/2022,(ΦΕΚΑ'28/22.02.2022) Εκσυγχρονισμός του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες διατάξεις,(Άρθρο 6 ,Ανάθεση έργων, προμηθειών και υπηρεσιών)

εθνικού δικαίου) έχει τον ρόλο του ελέγχου και της παρακολούθησης της διαδικασίας ανάθεσης και εκτέλεσης των συμβάσεων που πραγματοποιούνται με παρέκκλιση.

3.2.1 Ανασχεδιασμός λειτουργίας Κέντρου Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕ.Π.Α.)

Με την εφαρμογή του προγράμματος, οι πολίτες θα έχουν πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υγείας με λιγότερη γραφειοκρατία και διαταραχές. Επιπλέον, θα ενθαρρυνθεί η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στον τομέα της υγείας και θα βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ ασθενών, γιατρών και φορέων υγείας. Τέλος, η μείωση της φυσικής παρουσίας στα Κ.Ε.Π.Α ,ιδιαίτερα ευαίσθητων και ευπαθών ομάδων ,θα οδηγήσει σε εξοικονόμηση χρόνου και κόστους για τους πολίτες και την κυβέρνηση

Επίσης οι αλλαγές που έρχονται στο πλαίσιο της Κοινής Υπουργικής Απόφασης (ΚΥΑ) μεταξύ του Υπουργείου Εργασίας και του Υπουργείου Υγείας, για την αύξηση του αριθμού και των ειδικοτήτων του σώματος γιατρών του Κέντρου Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕΠΑ), έχουν σκοπό να διευκολύνουν στην πράξη τη ζωή χιλιάδων ατόμων με αναπηρία.

3.2.2 Ψηφιακή Απονομή Σύνταξης ΑΤΛΑΣ

Με ένα πολυαναμενόμενο έργο, επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση χρόνου και κόπων για τον ασφαλισμένο, καθώς πλέον μπορεί να υποβάλλει το αίτημα για σύνταξη μέσω της πλατφόρμας ΑΤΛΑΣ από τον υπολογιστή του, χωρίς την ανάγκη να επισκεφθεί τα γραφεία του ΕΦΚΑ. Επίσης η αποτελεσματική διεκπεραίωση της αίτησης και η ταχύτερη έκδοση της σύνταξης, αφού η διαδικασία γίνεται αυτοματοποιημένα και χωρίς την ανάγκη για χειρωνακτική επεξεργασία. Η ψηφιακή απονομή σύνταξης ΑΤΛΑΣ έχει βελτιώσει σημαντικά την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και έχει συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Παράλληλα, η εισαγωγή της τεχνολογίας στη διαδικασία απονομής σύνταξης αποτελεί ένα βήμα προς την ψηφιακή μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα και τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες έτσι η πλατφόρμα «ΑΤΛΑΣ» μετασχηματίζει τη διαδικασία απονομής συντάξεων σε μια απλή και σύντομη ηλεκτρονική υπηρεσία επιπέδου 4,

Η ευελιξία στη διαχείριση πολύπλοκων έργων όπως η πλατφόρμα ΑΤΛΑΣ, είναι κρίσιμη, καθώς η διαδικασία μπορεί να αντιμετωπίζει αλλαγές και προκλήσεις κατά την εξέλιξή της. Εδώ υπάρχει η εφαρμογή 4 φάσεων ώστε η διαχείριση του έργου να είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική. Κάθε μία από αυτές τις φάσεις απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων δράσεων και την υλοποίηση

συγκεκριμένων μετρήσεων επίδοσης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε φάσης με επιτυχία.

Η πρώτη φάση λειτούργησε από τις 23 Ιουλίου 2020 με τις συντάξεις γήρατος των αγροτών και οι μεταβάσεις αιτία θανάτου. Οι επόμενες τρεις φάσεις είχαν προγραμματιστεί με την εξής σειρά :

Φάση Β' : Συντάξεις Αναπηρίας και Γήρατος ΤΣΑΥ

Φάση Γ' : Συντάξεις Γήρατος μισθωτών, ΟΠΑΔ και ΤΣΜΕΔΕ

Φάση Δ' : Συντάξεις Γήρατος ΟΑΕΕ, ΤΑΝ και ΕΤΑΠ-ΜΜΕ.

Μετά την εφαρμογή της πλατφόρμας εκτιμάται ότι θα διεκπεραιώνονται ψηφιακά το 85% των αιτήσεων.

3.2.3 Μηχανοργάνωση – ψηφιακή αναβάθμιση Νομικής Υπηρεσίας e-ΕΦΚΑ

Το έργο αποσκοπεί στο :

Να διασφαλίζεται μια σαφή εικόνα των δικαστικών απαιτήσεων του ΕΦΚΑ και των εκκρεμών υποθέσεων Να διευκολύνεται η διαχείριση των απαιτήσεων και η οργάνωση των νομικών υποθέσεων.

Να βελτιώνεται η πρόσβαση σε πληροφορίες και η αποτελεσματικότητα της νομικής διαδικασίας.

Να λαμβάνονται έγκαιρα ειδοποιήσεις για προθεσμίες και νέες αναθέσεις.

Να αυξάνεται η ασφάλεια και η διαφάνεια στις νομικές διαδικασίες και να μειώνεται ο κίνδυνος για λάθη και παραλείψεις.

Να υπάρχει δυνατότητα διακανονισμού του ποσού που οφείλεται με δόσεις καθώς και η δυνατότητα αυτόματου πληρωμής με σταθερά ποσά κάθε μήνα Να υπάρχει δυνατότητα καθυστερημένης πληρωμής με επιβολή προστίμων ή προστίμων καθυστέρησης Να υπάρχει δυνατότητα διαπραγμάτευσης προθεσμίας πληρωμής με τον πιστωτή.

Να παρέχονται ενημερώσεις και εκπαιδεύσεις στους συνεργαζόμενους δικηγόρους σχετικά με τη χρήση των ενδίκων μέσων και βοηθημάτων του e-ΕΦΚΑ, να οργανωθεί κοινή τράπεζα πληροφοριών νομικής φύσεως προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της δικαστικής διαδικασίας μειωθεί ο κίνδυνος απώλειας προθεσμιών και παραγραφής απαιτήσεων του e-ΕΦΚΑ

κατά τρίτων. Στόχος επίσης είναι να αυξηθούν οι συμμετοχές μέσω εκπρόσωπων στις δίκες ενδιαφέροντος αλλά και να περιοριστεί ταυτόχρονα και οι δικαστικές δαπάνες.

3.2.4 Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ) e-ΕΦΚΑ

Στόχος του νέου ΟΠΣ είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών , με την εφαρμογή τεχνολογιών που θα εξασφαλίζουν τη γρήγορη και αποτελεσματική υποβολή αιτήσεων/δικαιολογητικών , Εισπράξεων/Πληρωμών και την άμεση ανταπόκριση σε ερωτήματα. Επίσης παροχή ηλεκτρονικών Βεβαιώσεων και Ατομικών Διοικητικών Πράξεων Τέλος, ένα σημείο αναφοράς των χρηστών για όλες τις διαδικασίες και τις αλλαγές στις διάφορες υπηρεσίες και ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή ανάπτυξη του e-ΕΦΚΑ

3.2.5 Ψηφιοποίηση Χρόνου Εργασίας. Αυτοματοποίηση και Αποτύπωση Μεταβολών Χρόνου Εργασίας

Σκοπός της προτεινόμενης δράσης είναι η επέκταση σε όλη την αγορά εργασίας της χρήσης της Κάρτας Εργασίας, μέσω κατασκευής της κατάλληλης back-office υποδομής στο ΠΣ ΕΡΓΑΝΗ για την υποδοχή και επεξεργασία στοιχείων, την πρόβλεψη χρήσης εναλλακτικών μέσων για την σήμανση των εισόδων – εξόδων στους χώρους εργασίας, την πρόνοια κάλυψης ειδικών περιπτώσεων όπως μετακινούμενα συνεργεία και εργοτάξια.

3.2.6 Εργάνη II: Ανασχεδιασμός του πληροφοριακού συστήματος «Εργάνη»

Η αναβάθμιση του ΠΣ ΕΡΓΑΝΗ θα προσφέρει βελτιωμένη λειτουργικότητα και ευκολότερη πρόσβαση στις υπηρεσίες του, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του συστήματος. Με τη διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής, θα εξυπηρετηθούν περισσότεροι χρήστες και θα βελτιωθεί η διαδικασία διαχείρισης των δεδομένων από το χώρους εργασίας.

Οι αλλαγές που θα επιφέρει η μετεξέλιξη του συστήματος θα υποστηρίξουν τη μεταρρύθμιση της εργατικής νομοθεσίας και θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η αγορά εργασίας. Επίσης, θα συμβάλει στην ανάπτυξη της ψηφιακής διακυβέρνησης και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας του συστήματος.

Συνολικά, η αναβάθμιση του ΠΣ ΕΡΓΑΝΗ αποτελεί σημαντικό βήμα προς την βελτίωση της διοικητικής διαδικασίας και την υποστήριξη της αγοράς εργασίας

Το σύστημα ΕΡΓΑΝΗ θα παρέχει επίσης χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την αγορά εργασίας, όπως στατιστικά στοιχεία για την ανεργία, τις αμοιβές, τις εργασιακές συνθήκες και άλλα. Μέσω

του ΕΡΓΑΝΗ, οι διάφοροι φορείς μπορούν να παρακολουθούν την εξέλιξη της αγοράς εργασίας και να προγραμματίζουν τις πολιτικές τους αποφάσεις.

Επιπλέον, το σύστημα ΕΡΓΑΝΗ συμβάλλει στη μείωση γραφειοκρατίας και στην επιτάχυνση των διαδικασιών που αφορούν την αγορά εργασίας, καθώς η διαχείριση των εγγράφων γίνεται ηλεκτρονικά. Το ΠΣ ΕΡΓΑΝΗ διευκολύνει επίσης την πρόσβαση σε πληροφορίες και την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των διαφόρων φορέων που συμμετέχουν στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις εξαρτημένης και μη απασχόλησης

3.2.7 EESSI - Δημόσιος Κατάλογος των Ευρωπαϊκών Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης

Το EESSI έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει στη διασφάλιση των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων ατόμων σε διάφορα κράτη μέλη της ΕΕ και να διευκολύνει την κινητικότητα των πολιτών της ΕΕ σε διαφορετικά κράτη μέλη. Με τη χρήση του EESSI, οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους γρήγορα και αποτελεσματικά, βελτιώνοντας έτσι την παροχή υπηρεσιών και τη διαχείριση των διασυνοριακών ασφαλιστικών υποθέσεων.

Αυτό θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τη Γενική Διεύθυνση Διεθνών συντάξεων Το Ευρωπαϊκό Ηλεκτρονικό Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης (EESSI) είναι ένα σύστημα που σχεδιάστηκε για τη διευκόλυνση της διασυνοριακής ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με την κοινωνική ασφάλιση μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου.

Με την ψηφιοποίηση των ανταλλαγών πληροφοριών μέσω του EESSI, οι διαδικασίες γίνονται πιο γρήγορες, αποτελεσματικές και ασφαλείς. Τα κράτη μέλη μπορούν πλέον να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με την κοινωνική ασφάλιση μεταξύ τους με ένα απλό και αξιόπιστο τρόπο, χωρίς την ανάγκη για έντυπα έγγραφα.

Η μετάβαση από τις έντυπες ανταλλαγές στις ηλεκτρονικές ανταλλαγές είναι ένα σημαντικό βήμα προς την ψηφιοποίηση και την απλοποίηση των διαδικασιών στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ευρώπη.

3.2.8 Ψηφιακός μετασχηματισμός του ΟΠΕΚΑ - Ψηφιοποίηση και εκσυγχρονισμός του συστήματος εξυπηρέτησης των πολιτών

Ο ΟΠΕΚΑ επενδύει σημαντικά στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του, με στόχο τη μείωση του γραφειοκρατικού φόρτου και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Παράλληλα, εκπαιδεύει το προσωπικό του ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πολιτών και να αντιμετωπίζει οποιαδήποτε δυσκολία ή πρόκληση προκύψει.

Επιπλέον, ο ΟΠΕΚΑ συνεργάζεται με άλλα φορεία και οργανισμούς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αξιοπιστία των υπηρεσιών του. Με αυτόν τον τρόπο, ο ΟΠΕΚΑ προσπαθεί να διασφαλίσει την αποτελεσματική και δίκαιη απονομή των παροχών στους δικαιούχους και να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στο ευρύ κοινό

Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών, την αναβάθμιση των υπάρχοντων συστημάτων και εφαρμογών, τη βελτίωση της ψηφιακής παρουσίας και προβολής του Οργανισμού στο διαδίκτυο,. Αναλύεται δε στα κάτωθι υποέργα:

Υπόεργο No 1: Αναβάθμιση πλατφόρμας παροχής Επιδόματος Παιδιού

Υπόεργο No 2: Πλατφόρμα τηλε-επικοινωνίας με τον πολίτη,

Υπόεργο No 3: Ψηφιοποίηση και Ηλεκτρονική διαχείριση Μητρώου δικαιούχων του ΟΠΕΚΑ

Υπόεργο No 4: Η πλήρης ψηφιοποίηση της απόδοσης και καταβολής επιδομάτων μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την προσβασιμότητα και την εξυπηρέτηση των ΑμεΑ. Μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και εφαρμογών, οι πολίτες μπορούν εύκολα να υποβάλουν αιτήσεις, να παρακολουθούν την πορεία των αιτήσεών τους και να λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να εκπαιδευθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι σχετικά με τις ανάγκες των ΑμεΑ και τον τρόπο αντιμετώπισής τους, προκειμένου να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση. Τέλος, η δημιουργία ειδικών προγραμμάτων και επιδομάτων για τα ΑμεΑ μπορεί επίσης να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους και στην προστασία των δικαιωμάτων τους.

3.2.9 Ψηφιοποίηση της ασφαλιστικής ιστορίας του e-ΕΦΚΑ²⁰

Η ψηφιοποίηση παλαιών χαρτών αρχείων εισφορών και ένσημων (εκτιμάται μια περίοδος από 1980 ως 2002 όπου άρχισε η ηλεκτρονική εφαρμογή της ΑΠΔ), έχει ως στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης και επεξεργασίας των δεδομένων των ασφαλισμένων, καθώς και την αποφυγή απωλειών, καταστροφών και τυχόν λαθών στη διαχείριση των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων τους. Με την ψηφιοποίηση αυτών των αρχείων, η πρόσβαση του προσωπικού του ΕΦΚΑ σε αυτά, γίνεται πολύ πιο εύκολη και γρήγορη, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων. Επιπλέον, η ψηφιοποίηση αυτών των αρχείων συμβάλλει στη βελτίωση της διαφάνειας και της ακρίβειας στη διαχείριση των στοιχείων των ασφαλισμένων.

Η «Ψηφιοποίηση της ασφαλιστικής ιστορίας του e-ΕΦΚΑ» ένα έργο ορόσημο στην ιστορία του ΕΦΚΑ, που θα διαρκέσει πάνω από τρία χρόνια κατ'εκτίμηση, χρηματοδοτείται από το Ταμείο Ανάκαμψης, με προϋπολογισμού 33,2 εκατ. ευρώ

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η ψηφιοποίηση των ενσήμων μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των λαθών και των ανακριβειών που συχνά εμφανίζονται κατά την επεξεργασία και έλεγχο των αιτήσεων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτητα στην εξέταση των αιτήσεων συνταξιοδότησης, εξασφαλίζοντας την άμεση και αποτελεσματική απονομή των συντάξεων προς τους δικαιούχους. Τέλος, η ψηφιοποίηση μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ του ΕΦΚΑ και των ασφαλισμένων, προσφέροντας μια πιο αποτελεσματική και διαφανή διαδικασία και δεν θα επιτρέψει κατά το δυνατόν την συνεχόμενη συσσώρευση εκκρεμών αιτήσεων συνταξιοδότησης.

3.2.10 Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε)

Η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων επιτρέπει την αποθήκευση, την ανάκτηση και τη διαμοίραση εγγράφων μεταξύ διαφόρων χρηστών με ασφάλεια και ευκολία. Το σύστημα επίσης προσφέρει δυνατότητες ψηφιοποίησης εγγράφων και διαχείρισης ψηφιακών υπογραφών, προσφέροντας ακόμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ασφάλεια στο φορέα, εγκαταλείποντας το χειρόγραφο πρωτόκολλο.

Ο σκοπός ενός τέτοιου συστήματος είναι η απλούστευση και τον αυτοματισμό των διοικητικών διαδικασιών, η μείωση του χρόνου και του κόστους που απαιτούνται για την επεξεργασία των

²⁰ <https://www.taxheaven.gr/news/65490/e-efka-se-troxia-ylopoihshts-to-emblihmatico-ergo-ths-pshfiopoihshts-toy-istorikoy-asfalishs-toy-forea>

εγγράφων και η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, προσφέρει αυξημένη ασφάλεια και εποπτεία στη διαχείριση των εγγράφων και των ψηφιακών υπογραφών. Η πλατφόρμα θα καλύψει τις σχετικές ανάγκες του συνόλου των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ για δύο και πλέον έτη.

3.2.11 Ενιαίος αριθμός επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πολιτών - 1555

Στα πλαίσια της Μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα, χρηματοδοτούμενης από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), δημιουργήθηκε ο ενιαίος αριθμός επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πολιτών 1555 του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Το σύστημα αυτό αποτελεί ένα πολυκαναλικό μέσο ενημέρωσης και εξυπηρέτησης πολιτών, συνδυάζοντας τηλεφωνικό κέντρο, διαδικτυακή πύλη και κινητές εφαρμογές για ενημέρωση, εξυπηρέτηση και υποβολή αιτημάτων. Οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την υποδοχή των αιτημάτων των πολιτών, την παροχή πληροφόρησης και την επίλυση εξατομικευμένων θεμάτων μέσω ενός συστήματος καταγραφής και αντιμετώπισης αιτημάτων (ticketing). Η έναρξη του έργου έγινε 31/07/2022 και στόχος για την αποπεράτωση στις 31/01/2025 (<https://anaptyxi.gov.gr/el-gr/>)

3.2.12 Myefkalive

Σύγχρονος τρόπος επικοινωνίας, όπου ο πολίτης λαμβάνει υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ εξ αποστάσεως. Με αυτήν την πλατφόρμα, έχει ο κάθε πολίτης τη δυνατότητα να κλείσει ραντεβού σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα, επιλέγοντας διαθέσιμο χρονικό παράθυρο στην Τοπική Διεύθυνση της περιοχής του. Στη συνέχεια, θα εξυπηρετηθεί από υπάλληλο του φορέα μέσω τηλεδιάσκεψης ή βιντεοκλήσης, χωρίς την ανάγκη να βρίσκεται στον ίδιο χώρο.

3.2.13 Myefka ραντεβού

Σύμφωνα με τελευταία υπουργική απόφαση του Υπ. Εσωτερικών, (Αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.70Α/56/οικ.6551/12-4-2023, ΦΕΚ Β' 2545) η επίσκεψη των πολιτών στις υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ θα πραγματοποιείται αποκλειστικά με ραντεβού προγραμματισμένων εκ των προτέρων μέσω σχετικής ηλεκτρονικής υπηρεσίας.

Το ηλεκτρονικό ραντεβού πραγματοποιείται μέσω σχετικής πλατφόρμας με χρήση κωδικών TAXISnet και τον Αριθμό Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΑΜΚΑ). Επίσης υπάρχει η δυνατότητα να κλειστεί ραντεβού για υποθέσεις πολλών ασφαλισμένων, όπου για κάθε εξυπηρετούμενο ΑΜΚΑ θα πρέπει να καταχωρηθεί ξεχωριστό ραντεβού. Ακόμη, μπορεί μέσω

της πλατφόρμας να αιτηθεί ο πολίτης την εξυπηρέτησή του ηλεκτρονικά, επιλέγοντας Όχι στην επιλογή Υπηρεσία (Ραντεβού) και στη συνέχεια να επιλέξει Υποβολή αίτησης.

Κατά συνέπεια, το αίτημά του θα προωθηθεί στο αρμόδιο τμήμα, θα διεκπεραιωθεί και θα ενημερώνεται για την πορεία και την έκβαση της αίτησης.

Εφόσον απαιτηθεί η αποστολή δικαιολογητικών ή εν τέλει για λόγους υπηρεσιακών ή φυσική παρουσία του ατόμου, αυτά θα συζητηθούν μετά από σχετική επικοινωνία με τον αρμόδιο υπάλληλο.

3.2.14 Μεταφορά των υποδομών και μετάπτωση δεδομένων στο G-Cloud

Το έργο φιλοδοξεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη, όπως η μείωση του κόστους λειτουργίας, η αύξηση της ασφάλειας και η βελτίωση της ευελιξίας και αποδοτικότητας στην παροχή υπηρεσιών. Επίσης, η μεταφορά του Ο.Π.Σ στο Κυβερνητικό Νέφος επιτρέπει την ευκολότερη πρόσβαση σε δεδομένα και υπηρεσίες από οπουδήποτε, μειώνοντας το χρόνο ανταπόκρισης και βελτιώνοντας την εμπειρία των χρηστών. Επίσης θα ωφελήσει στην εξοικονόμηση χώρου και ενέργειας, καθώς επιτρέπει την απομακρυσμένη διαχείριση και συντήρηση των υποδομών. Συνολικά, η μεταφορά του υπάρχοντος Ο.Π.Σ στο Κυβερνητικό Νέφος, (G-Cloud) της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης αποτελεί ένα στρατηγικό βήμα για την αναβάθμιση και την εξέλιξη των πληροφοριακών υπηρεσιών του φορέα..

Κεφάλαιο 4

4.1 Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε) στον e-ΕΦΚΑ

Στα πλαίσια των έργων οριζοντίου χαρακτήρα του Υπ. Ψηφιακής Διακυβέρνησης λαμβάνει χώρα και η επέκταση του Κεντρικού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων.

Στόχος του έργου είναι η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης ψηφιακής λύσης μέσω του Κεντρικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων (Κ-ΣΗΔΕ) και της χρήσης ψηφιακών υπογραφών. Η λύση αυτή θα περιλαμβάνει την οργάνωση της αλληλογραφίας μεταξύ δημόσιων φορέων, τη διεκπεραίωση υποθέσεων ταχύτερα, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την εξοικονόμηση πόρων. Να σημειωθεί δε ότι ο ευρωπαϊκός κανονισμός προστασίας προσωπικών δεδομένων

(GDPR) έχει θέσει σαφή όρια και κανόνες για τη συλλογή, την επεξεργασία και τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των πολιτών. Η συμμόρφωση με το GDPR είναι ζωτικής σημασίας για τους φορείς που διαχειρίζονται προσωπικά δεδομένα, προκειμένου να διασφαλιστεί η προστασία της ιδιωτικότητας των πολιτών. Επομένως, η δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών πρέπει να συνοδεύεται από την ανάπτυξη κατάλληλων μηχανισμών που θα εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση με το GDPR και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των πολιτών. Μόνο έτσι μπορεί να επιτευχθεί η ενίσχυση της ψηφιακής εξυπηρέτησης του πολίτη και η διασφάλιση της προστασίας της ιδιωτικότητάς του.

Πέραν του Κεντρικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων (Κ-ΣΗΔΕ), προβλέπονται επιπλέον υποέργα για ΣΗΔΕ σε Φορείς όπως ο e-ΕΦΚΑ. Εκτός από την εγκατάσταση υποσυστημάτων για τη διασύνδεση με το Κ-ΣΗΔΕ, προβλέπεται η προμήθεια λογισμικού για τις δομές των φορέων που δεν διαθέτουν ηλεκτρονικό πρωτόκολλο όπως ο ΕΦΚΑ σε όλες τις Περιφερειακές και Τοπικές Διευθύνσεις ή και ιδίως σε Αποκεντρωμένα Τμήματά του. Τα υποέργα ΣΗΔΕ μπορεί να περιλαμβάνουν τη διασύνδεση ή την κατάργηση παλιών συστημάτων διακίνησης εγγράφων και χειρόγραφων πρωτοκόλλων, τη δημιουργία ενός ενιαίου λειτουργικού περιβάλλοντος για το χρήστη σε επίπεδο φορέα, την υλοποίηση νέων ροών εγγράφων για τις κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες των φορέων, καθώς και σχετικές με την νέα πλατφόρμα υπηρεσίες εκπαίδευσης.

Έτσι θα παρέχεται η δυνατότητα στους φορείς του δημόσιου τομέα να αποθηκεύουν με ασφάλεια και εμπιστευτικότητα τα ηλεκτρονικά έγγραφα που ανταλλάσσονται σε φακέλους. Αυτό θα περιλαμβάνει δυνατότητες οργάνωσης και αρχειοθέτησης, παρέχοντας επίσης ευκαιρίες για μακροχρόνια αποθήκευση όπως στην περίπτωση του ΕΦΚΑ στο G-cloud. Κατά αυτόν τον τρόπο θα επιτρέπεται η αναζήτηση και ανάκτηση των εγγράφων και δεδομένων για το χρονικό διάστημα που ορίζει η νομοθεσία ανά κατηγορία.

Αναμένεται επίσης η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους που θα είναι ιδιαίτερα σημαντική για το Ελληνικό Δημόσιο, με τη μείωση των εκτυπώσεων και των τυπωμένων ή σκαναρισμένων εγγράφων, καθώς θα απονεμηθούν Ψηφιακά Πιστοποιητικά/Ψηφιακές Υπογραφές σε έναν εκτεταμένο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων .

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια προσπάθεια αποτύπωσης του τρόπου διαχείρισης του έργου εγκατάστασης ενός Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε) στον ΕΦΚΑ καθώς και ο προγραμματισμός και οι προϋποθέσεις υλοποίησης του έργου με ευθύνη του αναδόχου.

Στο αντικείμενο του έργου περιλαμβάνονται:

Η εγκατάσταση και η χρήση πλατφόρμας λογισμικού Ηλεκτρονικής Διαχείρισης και Διακίνησης Εγγράφων, Ψηφιακών Υπογραφών και Υποθέσεων που παρέχεται διαδικτυακά, για απεριόριστο αριθμό εσωτερικών χρηστών, καλύπτοντας το σύνολο των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ που ασχολούνται σήμερα με διαχείριση εγγράφων, οι οποίοι ανέρχονται σήμερα σε περίπου 8.500 και μπορεί να φθάσουν έως και 9.000

Στα πλαίσια του έργου συμπεριλαμβάνονται Υπηρεσίες υποστήριξης λογισμικού, Υπηρεσίες προγραμματισμού λογισμικού και παροχής συμβουλών, Υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής λογισμικού, Υπηρεσίες σύνθεσης λογισμικού, Υπηρεσίες δοκιμής συστημάτων πληροφορικής, Υπηρεσίες διαχείρισης δεδομένων, Υπηρεσίες διαχείρισης εγγράφων και Υπηρεσίες εκπαίδευσης.

4.2 Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας

Η χρηματοδότηση του έργου γίνεται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας στα πλαίσια της Δράσης «Ψηφιακός Μετασχηματισμός συστημάτων εργασίας» με κριτήριο ανάθεσης την περισσότερο οικονομικά συμφέρουσα προσφορά και τη βέλτιστη σχέση ποιότητας – τιμής.

Κατά την διάρκεια της σύμβασης, ο Ανάδοχος υποχρεούται να συμμορφώνεται με τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από τη Στρατηγική Δημοσιότητας και τον Οδηγό Επικοινωνίας του Ταμείου Ανάκαμψης, καθώς επίσης και με τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από το Σύστημα Διαχείρισης Ελέγχου του Ταμείου Ανάκαμψης. (<https://greece20.gov.gr/epikoinwnia-dimosiotita/>).

Με την ευκαιρία της εμπλοκής του ΤΑΑ στη χρηματοδότηση του έργου, Εγκατάσταση ΣΗΔΕ στον ΕΦΚΑ, θα ακολουθήσει μια σύντομη παρουσίαση των διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου έργων που τυγχάνουν επιχορήγησης από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΤΑΑ).

Με βάση το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, ο Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 2021/241 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου θεσπίζει το μηχανισμό ανάκαμψης και ανθεκτικότητας. Επίσης με την από 13 Ιουλίου 2021 εκτελεστική απόφαση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εγκρίνεται η αξιολόγηση του σχεδίου ανάκαμψης και ανθεκτικότητας για την Ελλάδα.

Γενικότερα οι εμπλεκόμενοι φορείς περιλαμβάνουν τις δημόσιες αρχές, τους οργανισμούς, τις εταιρείες και τους φορείς που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των Δράσεων και Έργων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Περιλαμβάνονται

επίσης οι επιστημονικοί σύμβουλοι, οι ειδικοί και οι επαγγελματίες που συνεργάζονται με τους προαναφερθέντες φορείς.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται περιλαμβάνουν τη σύνταξη, την υποβολή και την αξιολόγηση των προτάσεων για τη χρηματοδότηση των Δράσεων και Έργων, καθώς και την σύναψη συμβάσεων με τους φορείς που θα υλοποιήσουν τα έργα. Επίσης, πραγματοποιούνται παρακολούθηση και έλεγχος της προόδου και της εκτέλεσης των έργων, καθώς και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των επιδόσεων.

Οι τυποποιημένα έντυπα και οδηγοί περιλαμβάνουν τις φόρμες και τα εγχειρίδια που απαιτούνται για την υποβολή προτάσεων, τη σύναψη συμβάσεων και την παρακολούθηση της προόδου των έργων. Αυτά τα έντυπα και οδηγοί προσφέρουν οδηγίες και πληροφορίες για το πώς πρέπει να διεξάγονται οι διάφορες διαδικασίες, ποια είναι τα απαιτούμενα έγγραφα και δικαιολογητικά, και τις προθεσμίες που πρέπει να τηρηθούν.

Οι διαδικασίες και τα έντυπα αυτά συνεισφέρουν στην επίτευξη χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, αποτελεσματικής εφαρμογής του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, καθώς και προβλεψιμότητας και κοινής κατανόησης για τις μεθόδους που ακολουθούνται. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται η απαραίτητη διαφάνεια, αξιοπιστία και ευθύνη στη διαχείριση των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Οι Δράσεις και τα Έργα που λαμβάνουν χρηματοδότηση από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας υλοποιούνται με βάση τη σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου. Αυτό περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών που πρέπει να εφαρμόζονται από τους φορείς συντονισμού, υλοποίησης, παρακολούθησης και ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εκτέλεση των εν λόγω Δράσεων και Έργων. Οι διαδικασίες προωθούν και διασφαλίζουν την επίτευξη των οροσήμων (milestones), των στόχων και των δεικτών που ορίζονται στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας σε όλα τα στάδια υλοποίησης, παρακολούθησης και ελέγχου, από την έναρξη των έργων έως και την ολοκλήρωσή τους. Λαμβάνουν επίσης υπόψιν τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες των Δράσεων και των Έργων. Βασίζονται σε ένα σαφή σύνολο κανόνων που καθορίζουν τις υποχρεώσεις των φορέων που εμπλέκονται. Υποστηρίζονται δε από το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνονται στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών ΣΔΕ του ΤΑΑ το οποίο αναθεωρείται ή και συμπληρώνεται τακτικά, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες και αναρτάται στην ιστοσελίδα www.greece20.gov.gr, ώστε οι εμπλεκόμενοι φορείς να συμμορφώνονται ακολούθως. Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει είκοσι ενότητες που αντιστοιχούν στα αντίστοιχα

στάδια κατά την υλοποίηση των Δράσεων και Έργων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, διασφαλίζοντας ένα αποδοτικό σύστημα ελέγχου. Τα στάδια αυτά απεικονίζονται γραφικά στο παρακάτω διαγραμματικό Σχήμα, το οποίο λειτουργεί ως παρουσίαση των Διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου του ΤΑΑ.

ΣΧΗΜΑ 4.1 Οι Διαδικασίες του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ)



(Πηγή: <https://greece20.gov.gr>)

4.2 Ευρύτερο περιβάλλον του έργου και υφιστάμενη κατάσταση

Πριν από την ένωση των ασφαλιστικών ταμείων το 2017, η διαχείριση, διακίνηση, υπογραφή και οργάνωση των διάφορων εγγράφων στους ανεξάρτητους φορείς πραγματοποιούνταν με χειροκίνητες διαδικασίες ή με στοιχειώδη μηχανογραφική υποστήριξη. Κάθε φορέας λειτουργούσε με δικό του σύστημα διαχείρισης εγγράφων και δικά του συστήματα μηχανογράφησης. Μέχρι σήμερα, δεν έχει πραγματοποιηθεί λειτουργική ενοποίηση ή χρήση ενός σύγχρονου συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων, ψηφιακών υπογραφών και υποθέσεων λόγω των συνεχών προσαρμογών στην ενιαία διοικητική δομή του e-ΕΦΚΑ.

Εμπλεκόμενοι Φορείς στο έργο είναι οι επίσης και οι ακόλουθοι:

- Η ΓΓΠΣΔΔ ως Φορέας διαχείρισης της υποδομής G-cloud που θα φιλοξενήσει τις υποδομές πληροφορικής του ΣΗΔΕ.
- Η ΚτΠ Μ.Α.Ε. ως Φορέας διαχείρισης του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ που διασυνδέει σε εθνικό επίπεδο τα σημεία παρουσίας του e-ΕΦΚΑ.

Τα κύρια συστήματα που λειτουργούν έως τώρα είναι:

- ΙΡΙΔΑ: Τα τελευταία δύο έτη, πραγματοποιήθηκε προσωρινή χρήση του συστήματος ΙΡΙΔΑ που παραχωρήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, προκειμένου να καλυφθούν μόνο οι άμεσες ανάγκες της Κεντρικής Υπηρεσίας.
- SCRIPTUM: αποτελεί μια διαδικτυακή εφαρμογή Ανοιχτού Λογισμικού με στόχο τη μηχανογράφηση δύο βασικών λειτουργιών:

-Την καταγραφή του βιβλίου πρωτοκόλλου στις Υπηρεσίες του Δημοσίου σύμφωνα με τον Κανονισμό Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του 2003.

-Την υλοποίηση ενός Συστήματος Αναθέσεων και Διαχείρισης Υποθέσεων

Η εφαρμογή ενσωματώνεται σε περιφερειακά τμήματα πρώην φορέων που εξακολουθούν να λειτουργούν, καθώς και σε λίγα υποκαταστήματα του πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.

- Papyrus :στο Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π. (Ενιαίο ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών) το οποίο είναι ενσωματωμένο πλέον στον e-ΕΦΚΑ, λειτουργούσε παραγωγικά η εφαρμογή Papyrus της εταιρείας Modus.
- Docutracks :Η Κοινωνία της Πληροφορίας για λογαριασμό του e-ΕΦΚΑ και λόγω των έκτακτων αναγκών κατά την περίοδο της πανδημίας, προχώρησε σε συμφωνία για την εγκατάσταση και λειτουργία σε υποδομές του G-Cloud του ΣΗΔΕ Docutracks ως υπηρεσία για ένα (1) έτος, με κεντρική άδεια εγκατάστασης και δικαίωμα χρήσης για τρεις χιλιάδες (3.000) εσωτερικούς χρήστες.

Η παρούσα κατάσταση στον e-ΕΦΚΑ παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες όπως ανεπαρκής διαχείριση των έγγραφων και των σχετικών υποθέσεων, διοικητική πληροφορία αδόμητη και διάσπαρτη που δυσχεραίνει την ανεύρεση παλαιών εγγράφων, μη ασφαλή επικοινωνία με κεντρικά συστήματα του κράτους όπως ΚΣΗΔΕ, ΔΙΑΥΓΕΙΑ κλπ. και επίσης πολύ σημαντικό είναι ότι στοιχεία αναγκαία για έκδοση αποφάσεων ή και συντάξεων βρίσκονται σε φυσικά έγγραφα που φυλάσσονται σε διαφορετικά και πολλές φορές απομακρυσμένα κτήρια του φορέα.

4.3 Μεθοδολογία Υλοποίησης

Το έργο έχει χωριστεί σε επτά Φάσεις ως ακολούθως:

- Κατά την πρώτη φάση, θα δημιουργηθεί ένα λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης του έργου, με σκοπό τον βέλτιστο σχεδιασμό και εκτέλεση όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων. Αυτή η φάση αποτελεί τον κεντρικό οδηγό για την υλοποίηση του έργου (Planning)
- Κατά την Φάση 2, θα πραγματοποιηθεί η προμήθεια και εγκατάσταση του έτοιμου λογισμικού, μαζί με τις αντίστοιχες άδειες λογισμικού για τα συστήματα του Έργου. Σε αυτή τη φάση, περιλαμβάνεται επίσης η εγκατάσταση, η παραμετροποίηση, η βελτιστοποίηση της λειτουργίας (fine tuning) και η πλήρης ενεργοποίηση του συστήματος, συμπεριλαμβανομένων των απαραίτητων εφαρμογών και λογισμικού συστήματος, εντός του περιβάλλοντος του G-Cloud.
- Στο αντικείμενο της Φάσης 3, περιλαμβάνεται η μετάπτωση των καταχωρημένων δεδομένων των υφιστάμενων συστημάτων σύμφωνα με ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί στην Φάση 1. Ακολούθως θα παραδοθούν στον φορέα τα ελεγμένα δεδομένα που έχουν μεταπωθεί στο σύστημα.
- Κατά τη Φάση 4, προβλέπεται η διαμόρφωση και παραγωγή του εκπαιδευτικού υλικού, μαζί με την εκπαίδευση των διαχειριστών του Συστήματος του Φορέα Λειτουργίας, καθώς και των επιλεγμένων τελικών χρηστών του συστήματος. Οι Υπηρεσίες εκπαίδευσης, θα λάβουν υπόψη τους τη θέση στο φορέα και τους επιθυμητούς ρόλους για κάθε στελέχους/διαχειριστή.
- Η Φάση 5, η Πιλοτική Λειτουργία, περιλαμβάνει την on-the-job training των χρηστών/διαχειριστών του Φορέα και την συνεχή υποστήριξη/παροχή υπηρεσιών Help Desk σε όλους τους χρήστες του Συστήματος. Επίσης εμπεριέχεται η αντιμετώπιση προβλημάτων ή αναγκαίων ρυθμίσεων που σχετίζονται με το λογισμικό του Συστήματος /Υποσυστημάτων, της βάσης δεδομένων και η αντιμετώπιση προβλημάτων φυσικής ανταπόκρισης και επίδοσης του συστήματος. Στη φάση αυτή θα πραγματοποιηθούν και

οι τελικές δοκιμές ελέγχου λειτουργικότητας υπό συνθήκες πλήρους επιχειρησιακής λειτουργίας.

- Κατά τη διάρκεια της Φάσης Έξι, της Δοκιμαστικής Λειτουργίας, το Σύστημα θα τεθεί σε πλήρη επιχειρησιακή λειτουργία, χρησιμοποιώντας πραγματικά δεδομένα. Κατά τη διαδικασία αυτή, θα παρέχονται υπηρεσίες ανάπτυξης (development) συμπληρωματικών ή ανασχεδιασμένων λειτουργιών στα Υποσυστήματα, κατόπιν κλήσης (ad hoc).
- Η τελευταία και πιο σημαντική Φάση 7,η εκκίνηση της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος, συμβαίνει με την ολοκλήρωση της Φάσης 6 (Δοκιμαστική Λειτουργία), η οποία διαρκεί είκοσι τέσσερις (24) μήνες και ενδέχεται να παραταθεί. Κατά τη διάρκεια της φάσης παραγωγικής λειτουργίας, ο Ανάδοχος πρέπει να παρέχει υπηρεσίες συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης σε περιβάλλον Εγγυημένου Επιπέδου Παρεχόμενων Υπηρεσιών (SLA).

ΣΧΗΜΑ 4.2 Χρόνος Υποβολής και Διαδικασία Οριστικοποίησης Παραδοτέων

A/A	ΦΑΣΗ	ΚΩΔ. ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ	ΤΙΤΛΟΣ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ	ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ 1 ^{ης} ΕΚΔΟΣΗΣ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ (ΜΗΝΕΣ)
1	Φ1	Π1.01	Μελέτη Εφαρμογής	M2	1
2	Φ1	Π1.02	Μεθοδολογία και Σενάρια Ελέγχου	M3	1
3	Φ1	Π1.03	Μελέτη Διαλειτουργικότητας	M3	1
4	Φ1	Π1.04	Πλάνο - Πολιτική Ασφάλειας Συστήματος	M3	1
5	Φ2	Π2.01	Εγκατεστημένο Σύστημα στο G-Cloud σε λειτουργική ετοιμότητα για την Πιλοτική Λειτουργία	M4	1
6	Φ2	Π2.02	Οριστικοποιημένο Σχέδιο Μετάπτωσης	M3	1
10	Φ2	Π2.03	Επικαιροποιημένα Σενάρια Ελέγχου Λογισμικού και Πλάνο Δοκιμών Ελέγχου	M4	1
11	Φ2	Π2.04	Έκθεση αποτελεσμάτων διενέργειας ελέγχων λογισμικού	M4	1
12	Φ3	Π3.01	Δεδομένα μετάπτωσης στο σύστημα	M5	1
14	Φ4	Π4.01	Οριστικοποιημένος οδηγός εκπαίδευσης	M4	1
15	Φ4	Π4.02	Υπηρεσίες εκπαίδευσης	M5	1
16	Φ4	Π4.03	Έκθεση αξιολόγησης αποτελεσμάτων εκπαίδευσης	M5	1
17	Φ5	Π5.01	Επικαιροποιημένα Σενάρια ελέγχου (μετά από Πιλοτική Λειτουργία)	M5	1
18	Φ5	Π5.02	Πλήρως ελεγμένο λογισμικό υποδομής και εφαρμογών σε συνθήκες λειτουργίας που	M5	1

			προσομοιώνουν τις πραγματικές έτοιμο να μπει σε Δοκιμαστική Λειτουργία		
19	Φ5	Π5.03	Υπηρεσίες πιλοτικής λειτουργίας	M5	1
20	Φ5	Π5.04	Επικαιροποιημένη Σειρά Εγχειριδίων Τεκμηρίωσης (λειτουργικής & υποστηρικτικής)	M5	1
21	Φ5	Π5.05	Επικαιροποιημένη Μελέτη Ασφάλειας Συστήματος	M5	1
22	Φ5	Π5.06	Τεύχος αποτελεσμάτων Πιλοτικής Λειτουργίας	M5	1
23	Φ6	Π6.01	Τελικό σύστημα (περιβάλλον, λειτουργικότητα, δεδομένα) σε κανονική επιχειρησιακή λειτουργία	M6	0
24	Φ7	Π7.01	Εξαμηνιαία αναφορά παροχής υπηρεσιών SLA	M12	1
25	Φ7	Π7.02	Εξαμηνιαία αναφορά παροχής υπηρεσιών SLA	M18	1
26	Φ7	Π7.03	Εξαμηνιαία αναφορά παροχής υπηρεσιών SLA	M24	1
28	Φ7	Π7.04	Τελική εξαμηνιαία αναφορά παροχής υπηρεσιών SLA	M30	1

(Πηγή: Διακήρυξη Ανοικτού Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού Άνω των Ορίων για την «Προμήθεια νέου ενοποιημένου Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων» για τον e-ΕΦΚΑ)

Για τη διοίκηση του έργου, ο e-ΕΦΚΑ θα ορίσει ειδική Ομάδα Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ), η οποία έχει την ευθύνη εποπτείας της υλοποίησης των αναγκαίων ενεργειών για την επιτυχή υλοποίηση και ολοκλήρωσή του. Η ΟΔΕ θα παρακολουθεί το έργο και θα εισηγείται στην ΕΠΕ. Θα αποτελείται από στελέχη του Φορέα που εμπλέκονται με την υλοποίηση και λειτουργία του συστήματος. Θα έχει συντονιστή και αναπληρωτή συντονιστή Διευθυντές από το Φορέα.

Επίσης για την παραλαβή του Έργου, θα συσταθεί μια Επιτροπή Παραλαβής Έργου (ΕΠΕ). Η αρμοδιότητα της ΕΠΕ θα είναι η σταδιακή και τελική παραλαβή της σύμβασης για το Έργο. Η ΕΠΕ θα δέχεται τα παραδοτέα του έργου με βάση τις προτάσεις που παρουσιάζονται από την Ομάδα Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ).

Ο ανάδοχος έχει την υποχρέωση να εκπονήσει μια έρευνα Ανάλυσης Απαιτήσεων για το Έργο, η οποία θα λειτουργήσει ως κύριος καθοδηγητής για την υλοποίηση του Έργου. Η διαδικασία ανάλυσης και υλοποίησης απαιτήσεων πρέπει να επικαιροποιείται τακτικά από τον Ανάδοχο αμέσως μετά την ολοκλήρωση κάθε φάσης του Έργου ή όταν κρίνεται απαραίτητο από την Ομάδα Διοίκησης του Έργου, προκειμένου να διατίθενται πάντοτε οι κατάλληλες και λεπτομερείς τεκμηριώσεις για ολόκληρο το έργο.

4.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για το ΣΗΔΕ

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας σε ένα έργο πληροφορικής μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τη φύση του έργου και το περιβάλλον στο οποίο υλοποιείται. Ωστόσο, κάποιοι κοινοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας περιλαμβάνουν:

- 1.Καθορισμός Στόχων: Κατανόηση και καθορισμός σαφών και πραγματοποιήσιμων στόχων για το έργο.
- 2.Καλή Διαχείριση Έργου: Αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου, του προϋπολογισμού και των πόρων.
- 3.Συνεργασία Κοινού:Συνεργασία και ενεργή συμμετοχή από τα μέλη της ομάδας και τους ενδιαφερόμενους.
4. Συνεχής Επικοινωνία: Αρίστη επικοινωνία εντός της ομάδας και με τους ενδιαφερόμενους.
5. Διαχείριση Αλλαγών: Αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών κατά τη διάρκεια του έργου.
6. Καλή Σχεδίαση: Λεπτομερής και σωστή σχεδίαση πριν από την υλοποίηση.
- 7.Δοκιμές και Ποιότητα: Συστηματικές δοκιμές και επιδίωξη υψηλής ποιότητας στο αποτέλεσμα.
8. Ενσωμάτωση Χρηστών: Συμμετοχή των τελικών χρηστών και ανάγκες τους στη διαδικασία ανάπτυξης.
9. Επαρκής Εκπαίδευση: Εκπαίδευση των χρηστών για τη σωστή χρήση του συστήματος.
10. Ασφάλεια: Κατάλληλα μέτρα ασφαλείας για προστασία των δεδομένων και της εφαρμογής.

Εξετάζοντας τώρα τους αντίστοιχους παράγοντες επιτυχίας όπως ήταν το ζητούμενο από τον e-ΕΦΚΑ, και προκείμενου για την επιτυχή ενσωμάτωση του προτεινόμενου συστήματος στον οργανισμό με δεδομένο το μεγάλο εύρος του και του πλήθους των διαφορετικών περιοχών αρμοδιότητας που αυτός ενθυλακώνει, διακρίνονται οι ακόλουθοι παράγοντες ως κρίσιμοι για αυτή:

ΣΧΗΜΑ 4.3 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για το ΣΗΔΕ του e- ΕΦΚΑ.

Κρίσιμος Παράγοντας Επιτυχίας	Τύπος*	Απαιτούμενες Ενέργειες Αντιμετώπισης
Συνεργασία με εμπλεκόμενες υπηρεσίες για την βέλτιστη δυνατή παραμετροποίηση του συστήματος.	Ο, Δ	Διαμόρφωση κατάλληλου συστήματος επικοινωνίας με εμπλεκόμενες Υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ.
Ευκολία χρήσης, καθοδήγηση τελικών χρηστών	Τ, Ο	Απαίτηση ευχρηστίας συστήματος Οργάνωση Εκπαιδεύσεων
Ομάδα Έργου Αναδόχου	Ο	Ο Ανάδοχος θα πρέπει να παρουσιάσει και να τεκμηριώσει ότι θα διαθέσει κατά την υλοποίηση του Έργου ομάδα που θα πρέπει να απαρτίζεται από άτομα με ικανές και πλήρεις γνώσεις στα περιγραφόμενα αντικείμενα του Έργου
Οργάνωση της διαδικασίας εξάπλωσης του συστήματος στις υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ	Ο, Δ	Υιοθέτηση ενός ευέλικτου Σχεδίου Έργου, ώστε να πραγματοποιηθεί η ομαλή ενσωμάτωση των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ στο σύστημα. Σημαντικό ρόλο σε αυτό θα διαδραματίσει ο τρόπος με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί ο χειρισμός ενδεχόμενων «προβλημάτων» που θα προκύψουν στην περίοδο δοκιμαστικής και πιλοτικής λειτουργίας. Σε κάθε περίπτωση και οι δύο περίοδοι λειτουργίας, ιδιαιτέρως όμως η πιλοτική, αποτελούν κρίσιμα ορόσημα του Έργου.

		Με αυτήν την έννοια η επιλογή των Υπηρεσιών που θα ενταχθούν στο σύστημα σε κάθε φάση και η διαδικασία ένταξης τους πρέπει να γίνει μεθοδικά και με μεγάλη προσοχή ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία των αρχικών εντάξεων που θα συμπαρασύρει θετικά και όλες τις υπόλοιπες.
Πληρότητα μετάπτωσης από τα υφιστάμενα συστήματα ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου και διαχείρισης εγγράφων που λειτουργούν σήμερα στον ΕΦΚΑ στο νέο σύστημα	T	Σημαντική εμπειρία του αναδόχου, έμφαση στον σχεδιασμό μηχανισμού μετάπτωσης κατά την εκπόνηση της μελέτης εφαρμογής, συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΕΦΚΑ.
Βαθμός ωριμότητας εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων, με τα οποία απαιτείται διαλειτουργικότητα	T, O	Συνεργασία τόσο με εσωτερικά συστήματα του e-ΕΦΚΑ όσο και με τρίτα συστήματα του Δημοσίου (π.χ. ΚΣΗΔΕ, ΔΙΑΥΓΕΙΑ) που εμπλέκονται σε διαδικασίες που διεκπεραιώνονται από το σύστημα, (τα οποία θα αποφασιστούν κατά την εκπόνηση της Μελέτης Εφαρμογής) για επικαιροποίηση της ηλεκτρονικής στρατηγικής και του τρόπου επικοινωνίας των συστημάτων
Περιορισμοί λόγω μέτρων πρόληψης μετάδοσης covid-19	Δ, O, T, K	Συμμόρφωση Αναδόχου με τα μέτρα και τους περιορισμούς της ισχύουσας νομοθεσίας.

* T = Τεχνικός/Τεχνολογικός, O = Οργανωτικός, Δ = Διοικητικός, K = Κανονιστικός

Πίνακας 1. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας Έργου

(Πηγή: Διακήρυξη Ανοικτού Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού Άνω των Ορίων

για την «Προμήθεια νέου ενοποιημένου Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων»

για τον e-ΕΦΚΑ)

4.5 Στόχοι του Έργου

Η μετάβαση σε αυτό το καινοτόμο περιβάλλον θα πραγματοποιηθεί μέσω της εκμετάλλευσης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), και τελικά θα συμβάλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας με τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και, επομένως, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων που αλληλεπιδρούν με τον e-ΕΦΚΑ. Το προτεινόμενο σύστημα θα συμβάλει σημαντικά στην άμεση ενίσχυση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ και τη δημιουργία Βασικών Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs) με την πλήρη μετάβαση του Οργανισμού σε ένα αποκλειστικά ψηφιακό περιβάλλον λειτουργίας.

Με την ολοκλήρωση όμως του νέου ΣΗΔΕ, θα επιτευχθούν ταυτόχρονα και οι εξής επιμέρους στόχοι:

- Την προμήθεια ενός συστήματος που θα εγγυάται και θα διασφαλίζει σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα και στην ΕΕ τη μετάβαση του φορέα σε λειτουργία χωρίς χρήση φυσικών εγγράφων, δηλαδή με πλήρη αποδέσμευση από τη χρήση 'χαρτί' και 'μελάνι', επιτρέποντας την ψηφιακή διαχείριση των διαδικασιών καθώς και τη μείωση του κόστους που αφορά στη διαχείριση και διακίνηση εγγράφων.
- Η βελτίωση της δημόσιας εικόνας του φορέα
- Η ενιαία προσέγγιση των ζητημάτων ηλεκτρονικής διακίνησης, διαχείρισης, και ψηφιακής υπογραφής όλων των ειδών εγγράφων από το προσωπικό της Αναθέτουσας Αρχής.
- Η συμμόρφωση με τις πλέον προωθημένες αρχές της προστασίας των προσωπικών δεδομένων και της ασφάλειας των διαχειριζόμενων δεδομένων,

Κεφάλαιο 5

5.1 Συμπεράσματα

Όσον αφορά μελλοντικές δράσεις-έργα, προγραμματίζεται η δεύτερη φάση του Κεντρικού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (Κ-ΣΗΔΕ /Φάση ΙΙ) η οποία επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση του πληροφοριακών συστημάτων των φορέων με τον πολίτη. Για το σκοπό αυτό, θα αναπτυχθεί η αναγκαία υποδομή (infrastructure), επιτρέποντας την παροχή προσωποποιημένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Μέσω αυτής της υποδομής, κάθε πολίτης θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την πορεία του αιτήματός του ή της υπόθεσής του σε οποιαδήποτε υπηρεσία, είτε αυτή είναι κεντρική είτε περιφερειακή, και σε οποιαδήποτε φορέα.

Προκειμένου να επιταχυνθεί η διαδικασία επεξεργασίας των αιτημάτων των πολιτών και να προωθηθεί η δημιουργία πλήρως αυτοματοποιημένων υπηρεσιών από δημόσιους φορείς, θα δημιουργηθούν ροές εργασιών μέσω της διασύνδεσης των ξεχωριστών πληροφοριακών συστημάτων. Με την ολοκλήρωση και της δεύτερης φάσης του Κεντρικού Συστήματος Εγγράφων (Κ-ΣΗΔΕ), όλες οι πληροφορίες που σχετίζονται με διάφορες υποθέσεις θα οργανώνονται και θα ανταλλάσσονται μεταξύ των δημόσιων φορέων και υπηρεσιών ,

επιτυγχάνοντας έτσι το στόχο του ψηφιακού μετασχηματισμού για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ο απώτερος στόχος του έργου είναι η πλήρης εξάλειψη της φυσικής κυκλοφορίας εγγράφων, η ψηφιακή αρχειοθέτηση αυτών όπου κρίνεται απαραίτητο και η ύπαρξη κεντρικού πρωτοκόλλου αιτήσεων πολιτών-επιχειρήσεων, προσφέροντας τη δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης των πολιτών σχετικά με την πρόοδο των υποθέσεών τους μέσω του Διαδικτύου. Ταυτόχρονα, επιδιώκεται η αναβάθμιση των υπαρχόντων ΣΗΔΕ στους φορείς, συνδέοντας τα απευθείας με το κεντρικό ΣΗΔΕ του Δημοσίου.

Συνεπώς με βάση το χρονοδιάγραμμα αυτής της Φάσης II, οι υπηρεσίες πληροφορικής του e-ΕΦΚΑ, θα πρέπει να προγραμματίσουν και να υλοποιήσουν σε συνεργασία με τον ανάδοχο την αναβάθμιση-τροποποίηση του ήδη υπάρχοντος ΣΗΔΕ λογισμικού, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι των οριζόντιων έργων-δράσεων του Υπ. Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Δυστυχώς όμως βλέπουμε ότι η εισαγωγή Project Management τακτικών στους Δημόσιους Οργανισμούς συχνά αντιμετωπίζει προκλήσεις λόγω ποικίλων παραγόντων, που συμπεριλαμβάνουν την έλλειψη προσωπικού, ιδίως στον ΕΦΚΑ και ειδικότερα, εξειδικευμένου προσωπικού, όπως certified PMs, Project Management Professionals και ταυτόχρονα ίσως και κενά μεταξύ θεωρίας και πράξης, κάτι που δυσκολεύει την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών Project Management. Την έλλειψη επίσης σαφούς δέσμευσης από την Κεντρική Διοίκηση που μπορεί να δημιουργήσει αντιστάσεις και να εμποδίσει την ομαλή εφαρμογή των αλλαγών. Ακόμη στους κρίσιμους παράγοντες μπορεί να συμπεριλαμβάνεται η χρήση ακατάλληλων Προτύπων Διαχείρισης Έργων ή και παντελή έλλειψη αυτών που μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αντίθεση με τις πραγματικές ανάγκες των οργανισμών. Σημαντική τροχόπεδη αποτελεί και η δυσπιστία και έλλειψη δέσμευσης και κινήτρων του προσωπικού.

Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί συνεργασία, συνεχή εκπαίδευση και διαρκή παρακολούθηση των αλλαγών. Απαιτείται μια ολοκληρωμένη διαδικασία μεταρρύθμισης και αναδιάρθρωσης του Δημόσιου Τομέα. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων διαδικασιών, που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία στη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα καθώς και την εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να έχει τα κίνητρα για εργασία σε ένα νέο περιβάλλον και την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών.

Δεδομένου του υπερπληθωρισμού των πολιτικών και κρατικών λειτουργιών και θεσμών σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, το ερώτημα που παρουσιάζεται είναι γιατί το κράτος απέτυχε τόσο καιρό, όχι εντελώς ίσως, αλλά σε σημαντικό βαθμό, να αναλάβει ένα πιο θετικό και δημιουργικό ρόλο

και να βοηθήσει στην επιτάχυνση της συνολικής ανάπτυξης και τον εκσυγχρονισμό με πιο αποτελεσματικό και ποιοτικό τρόπο.

Ο τρόπος οργάνωσης του κρατικού μηχανισμού που έχει επικρατήσει διαχρονικά έχει οδηγήσει σε μια τεράστια, υπερμεγέθη γραφειοκρατία. Επίσης αυτού του τύπου οργάνωση είναι πολύ αδύναμη και ανίσχυρη από άποψη στρατηγικής, χάραξης πολιτικής και διαχειριστικής ικανότητας. Η γιγαντιαία γραφειοκρατία με τα στερεότυπα, με το αδύναμο «μυαλό» στην ικανότητα διεύθυνσης/διοίκησης, με την αδυναμία γρήγορης προσαρμογής στις εξελίξεις, αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό, αντί για εργαλείο και όπλο.

Εξαιρετικά σημαντικό είναι επίσης οι ιδιαιτερότητες των πολιτικών και διοικητικών δομών και υποδομών του κράτους, που ίσως μπορεί να θεωρηθεί ότι ευθύνονται για τις αποτυχίες ή τις ελλείψεις στην οικονομία και κοινωνία. Αυτοί είναι παράγοντες που οδηγούν δυστυχώς στην συνειδητοποίηση της περιορισμένης ικανότητας των κρατικών φορέων να διαμορφώνουν και να καθοδηγούν την ανάπτυξη με έξυπνο, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Ας ελπίσουμε και ας εργαστούμε ως δημόσιοι λειτουργοί, προς την κατεύθυνση όπου και οι Δημόσιοι οργανισμοί να μετασχηματιστούν και να λειτουργήσουν σε βάθος χρόνου ως πραγματικοί project-driven οργανισμοί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης,
https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital_strategy.pdf
2. Μητάκος, Θ., 2015. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. ΑΘΗΝΑ: Ελληνικά Ακαδ. Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα , www.kallipos.gr, Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/748>
3. Διακήρυξη Ανοικτού Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού Άνω των Ορίων για την «Προμήθεια νέου ενοποιημένου Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ)»- ΑΔΑΜ (22PROC011905040 2022-12-27) -e-ΕΦΚΑ-2022
4. Φιτσιλής Π., 2015, Σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων, ΑΘΗΝΑ: Ελληνικά Ακαδ. Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα , www.kallipos.gr
5. Φιτσιλής Π. Σταμέλος Γ., 2007, Διαχείριση Έργων Πληροφορικής https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/INF194/%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%CE%A5%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F/SOFTWARE_PROJECT_MANAGEMENT_2008.pdf
6. ΕΦΚΑ, Σύστημα Διοίκησης με Στόχους - Καθορισμός Επιχειρησιακών Στόχων του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης έτους 2024 (ΑΔΑ: 6ΟΦ646ΜΑΠΣ-ΣΕΨ)
7. ΕΦΚΑ, Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020, https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf
8. e-ΕΦΚΑ, Στρατηγικό Σχέδιο 2022-26
9. ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 2016-2021, Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, ΑΘΗΝΑ 2016
10. Σπινέλλης Δ. 2018, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα , Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, Διανέοσις
11. ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ-ΟΜΑΔΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
Δρ. Καπόπουλος Δημήτρης, Δρ. Κομισόπουλος Φαίδων, Παλόγλου Αλέξανδρος

12. PMI PMBOK®. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition (2017)
13. Key competences of public sector project managers, Beata Jałochaa, Hans Petter Krane , Anandasivakumar Ekambaramc ,Grałyna, Prawelska-Skrzypek, 2014, <https://pdf.sciencedirectassets.com/>
14. Greek Public Administration Reform. How to improve the effectiveness of strategic changes. Christodoulos Akrivos*, Panagiotis Reklitis*, Fani Prifti,2013
15. Competing on the Eight Dimensions of Quality by David A. Garvin, From the Harvard’s Business Review Magazine (November 1987)
16. Implementing projects of public interest in Greece: The new national Standard, Panos FITSILIS, Konstantinos KIRYTOPOULOS, Vrassidas LEOPOULOS,in International Journal of Managing Projects in Business · April 2011
17. Kerzner, Z., (2001). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th Edition. John Wiley & Sons.
18. IEEE 1490,2003 , IEEE Guide Adoption of PMI Standard ‘A Guide to the Project Management Body of Knowledge’ IEEE Computer Society
19. Bala, A., & Koxhaj, A. (2017). Key performance indicators (KPIs) in the change management of public administration. European Scientific Journal, 13(4), 278-283

Νομοθεσία

1. Ν.4387/2016 (ΦΕΚ 85/τ.Α/12-05-2016) «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού –συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις».
2. Ν. 4727/2020 (ΦΕΚ 184 Α/23-9-2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις
3. Ν.4670/2020 (ΦΕΚ 43/Α/28-02-20 «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) και άλλες διατάξεις
4. Π.Δ 8/2019 (Φ.Ε.Κ 8/τ.Α/23-01-2019) «Οργανισμός Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης: e-Ε.Φ.Κ.Α.»
5. ΑΔΑ: 6ΟΦ646ΜΑΠΣ-ΣΕΨ - Σύστημα διοίκησης με στόχους καθορισμός επιχειρησιακών στόχων του e-ΕΦΚΑ έτους 2024
6. Ν.4813/2021 «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2022- 2025» (Α’111)

7. Ν.4822/2021 «Κύρωση της Σύμβασης Χρηματοδότησης μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Δανειακής Σύμβασης μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ελληνικής Δημοκρατίας και των Παραρτημάτων τους και άλλες διατάξεις για το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας» (Α΄ 135)
8. Ν.4892/2022,(ΦΕΚΑ΄28/22.02.2022) Εκσυγχρονισμός του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες διατάξεις,(Άρθρο 6 ,Ανάθεση έργων, προμηθειών και υπηρεσιών)
9. Ν.4412/2016 «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)» (Α΄ 147)
10. Κανονισμός(ΕΕ) αριθ. 2021/241 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 12ης Φεβρουαρίου 2021 για τη θέσπιση του μηχανισμού ανάκαμψης και ανθεκτικότητας (L 57/17)
11. Πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (υπ΄αριθμ 2021/0159/17.06.2021) για την Εκτελεστική Απόφαση του Συμβουλίου για την έγκριση της αξιολόγησης του Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας της Ελλάδας.
12. Εκτελεστική απόφαση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης,(13 Ιουλίου 2021) για την έγκριση της αξιολόγησης του σχεδίου ανάκαμψης και ανθεκτικότητας για την Ελλάδα (ST10152/21, ST 10152/21 ADD 1)
13. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 2021/241 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 12^{ης} Φεβρουαρίου 2021 για τη θέσπιση του μηχανισμού ανάκαμψης και ανθεκτικότητας (L 57/17)
14. Την από 13 Ιουλίου 2021 εκτελεστική απόφαση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την έγκριση της αξιολόγησης του σχεδίου ανάκαμψης και ανθεκτικότητας για την Ελλάδα (ST 10152/21, ST10152/21 ADD 1).
15. Προεδρικό Διάταγμα 8/2019 - ΦΕΚ 8/Α/23-1-2019, "Οργανισμός Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης: e-Ε.Φ.Κ.Α."
16. Διακήρυξη Ανοικτού Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού Άνω των Ορίων, για την «Προμήθεια νέου ενοποιημένου Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ)»(e-ΕΦΚΑ,ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΘΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ,ΑΔΑΜ: 22PROC011905040)\ Εγχειρίδιο Διαδικασιών
17. Σύστημα διαχείρισης και ελέγχου Ταμείου Ανάκαμψης ΔΙΔΑΔ/Φ.70Α/56/οικ.6551/12-4-2023, ΦΕΚ Β΄ 2545-Από΄φαση Υπ. Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων

Διαδίκτυο

1. <https://digitalstrategy.gov.gr/projects/catalog>
2. <https://www.taxheaven.gr/news/65490/e-efka-s>
3. [e-troxia-ylopoihsis-to-emblihmatico-ergo-ths-pshfiopoihsis-toy-istorikoy-asfalishs-toy-forea](https://www.e-troxia-ylopoihsis-to-emblihmatico-ergo-ths-pshfiopoihsis-toy-istorikoy-asfalishs-toy-forea)
4. Ε-ΕΦΚΑ, Γενικά για τον e-ΕΦΚΑ | e-ΕΦΚΑ (efka.gov.gr)
5. Ε-ΕΦΚΑ, Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020 | e-ΕΦΚΑ (efka.gov.gr)
6. <https://netweek.gr/agile-project-management-%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CF%82/>
7. <https://netweek.gr/agile-project-management-%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CF%82/>
8. <https://greece20.gov.gr/epikoinwnia-dimosiotita/>
9. <https://anaptyxi.gov.gr/el-gr/>