



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ»

# Ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών. Μελέτη ανασκόπησης του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα

**High quality customers' service. Review  
study of the public sector in Greece**

**ΜΑΛΛΙΟΥ ΕΥΣΤΑΘΙΑ**

**Αριθμός Μητρώου: 2191**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**ΜΑΡΙΑ ΤΣΙΡΙΝΤΑΝΗ**

**Αθήνα, Μάρτιος 2024**

Η Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Υπογραφή

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια ΤΣΙΡΙΝΤΑΝΗ ΜΑΡΙΑ

Μέλος ΓΚΙΚΑ ΕΛΕΝΗ

Μέλος ΜΑΝΘΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η υπογράφουσα Μάλλιου Ευσταθία του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου 2191 φοιτήτρια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής "Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Management" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και 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 διπλώματός μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 31/12/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ημερομηνία 12/03/2024

Η επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Η Δηλούσα



## Περίληψη

Το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και ο σύγχρονος απαιτητικός και ενημερωμένος πολίτης απαιτεί από τους Δημόσιους Οργανισμούς ποιοτικότερες υπηρεσίες, κάτι που εξαρτάται από το κράτος που είναι ο βασικός πυλώνας της κοινωνικής οργάνωσης και της οικονομικής δραστηριότητας. Ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών αποτελεί πάγιο αίτημα των πολιτών και διαχρονική επιδίωξη διαδοχικών κυβερνήσεων στη χώρα μας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες, με ιδιαίτερη αναφορά στις προσπάθειες για την ποιοτική αναβάθμιση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και της εξυπηρέτησης των πολιτών στη χώρα μας. Η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε είναι η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Αναδεικνύει ζητήματα όπως η ποιότητα στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, οι τρόποι μέτρησης της, η νέα διάσταση που προσδίδει στην έννοια των δημόσιων υπηρεσιών, η ανάδειξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και οι προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών στην Ελλάδα, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία χρόνια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι πως οι πολίτες είναι δυσαρεστημένοι με την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και πως υπάρχει ανάγκη βελτίωσής τους. Επιπλέον, παρατηρείται πως από τις αρχές του 2000, η Ελλάδα ξεκίνησε να βελτιώνει και να κάνει πιο ποιοτικές τις ενέργειες για την εξυπηρέτηση των πολιτών, εξαλείφοντας την γραφειοκρατία. Τέλος, η πανδημία, λειτούργησε ως καταλύτης για την ανάπτυξη και διάδοση δημοσίων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

***Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αξιολόγηση Ποιότητας, Εξυπηρέτηση πολιτών, Δημόσιος τομέας, Ελλάδα***

## Summary

The socio-economic environment is constantly changing and the modern demanding and informed citizen demands better quality services from the public sector. This depends on the state which is the main pillar of social organization and economic activity. The modernization of public administration and the improvement of public service for the citizen is a constant citizen demand and a perennial pursuit of successive governments in our country.

This thesis examines the issue of public administration efficiency and the quality of public service to the citizen, with particular reference to the efforts to upgrade the quality of the operation of public administration and the service of citizens in our country. The research methodology carried out is the systematic literature review.

It highlights issues such as the quality of public service operation, the ways of measuring performance, the new dimension it gives to the concept of public services, the emergence of e-government, as well as efforts to modernize the operation of public organizations and improve service of citizens in Greece, especially in recent years.

The results of the research show that citizens are dissatisfied with the quality of public services and that there is a need to improve them. In addition, it is observed that since the beginning of 2000, Greece began to improve and make the actions to serve the citizens more qualitative, eliminating bureaucracy. Finally, the pandemic acted as a catalyst for the development and dissemination of public electronic services.

Keywords: Total Quality Management, Quality Assessment, Citizen Service, Public service, Greece

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με τόσο κόπο με βοήθησαν να φτάσω ως εδώ,  
καθώς επίσης και την καθηγήτριά μου Μαρία Τσιριντάνη για την όμορφη συνεργασία μας.*

## Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή .....	10
2. Ορισμός και σημασία των δημόσιων υπηρεσιών .....	12
2.1 Ορισμός και είδη δημοσίων υπηρεσιών .....	12
2.2 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημόσιων υπηρεσιών .....	13
2.3 Η ταξινόμηση των δημόσιων υπηρεσιών .....	17
2.4 Οι ενεργητικές δημόσιες υπηρεσίες .....	18
2.5 Η συμπαραγωγή ως μέσο βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών και χειραφέτησης των πολιτών .....	19
3. Προσπάθειες για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ .....	22
3.1 Η ανάδειξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ .....	22
3.2 Οι αρχές και οι μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ και οι επιπτώσεις τους .....	25
3.3 Κριτική στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ .....	29
3.4 Είναι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ξεπερασμένο; .....	33
4. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα .....	35
4.1 Η έννοια της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών .....	35
4.2 Το υπόδειγμα SERVQUAL .....	38
4.3 Κριτική στο υπόδειγμα SERVQUAL .....	44
4.4 Το υπόδειγμα SERVPERF .....	46
5. Μεθοδολογία της έρευνας .....	49
6. Έρευνες αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα .....	52
7. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες στον Δημόσιο Τομέα .....	64
7.1 Ορισμός, λειτουργία και κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών .....	64
7.2 Οι εξατομικευμένες δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες: ευκαιρίες και προκλήσεις .....	70
7.3 Πώς οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης .....	73
7.4 Η εξέλιξη των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η κατηγοριοποίηση τους .....	76
7.5 Εμπόδια και προκλήσεις για την υλοποίηση και διάδοση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών .....	77
8. Πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών στην Ελλάδα .....	84
8.1 Προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης .....	84

8.2	Πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης	86
8.3	Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες στην Ελλάδα .....	89
8.4	Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών ως σημαντική πρωτοβουλία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών .....	92
8.5	Η πανδημία ως αφορμή για την εξάπλωση της ψηφιακής διακυβέρνησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.....	95
9.	Συμπεράσματα.....	97
	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	101



## **Κατάλογος Πινάκων**

**Πίνακας 1.** Τα κοινώς αποδεκτά και τα αμφισβητούμενα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ στη βιβλιογραφία

**Πίνακας 2.** Η διαδικασία της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης

**Πίνακας 3.** Οι έρευνες αναφορικά με την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας

## 1. Εισαγωγή

Στο πλαίσιο των κοινωνικών, πολιτισμικών και οικονομικών αλλαγών που συντελούνται τα τελευταία χρόνια, η ικανότητα των σύγχρονων κοινωνιών να αντιμετωπίσουν τις πολυποίκιλες προκλήσεις που αναδύονται εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητα του δημοσίου τομέα να σχεδιάζει και να παρέχει αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες προς τους πολίτες (Lainig, 2003).

Καθώς το κράτος αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνικής οργάνωσης και της οικονομικής δραστηριότητας, ασκώντας ελεγκτικό, ρυθμιστικό και οργανωτικό ρόλο, η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική και καθοριστικός παράγοντας στην ποιότητα ζωής των πολιτών. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την εξυπηρέτηση των πολιτών, τα τελευταία χρόνια τίθεται επιτακτικά και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των χωρών στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και την επίτευξη των στόχων που καλείται να υπηρετήσει η δημόσια διοίκηση ενός σύγχρονου κράτους, όπως η προώθηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας, της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ισονομίας και των ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες (Smirnova, 2014).

Ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών αποτελεί πάγιο αίτημα των πολιτών και διαχρονική επιδίωξη διαδοχικών κυβερνήσεων στη χώρα μας. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα για πολλές δεκαετίες ταλανίζονταν, και ως ένα βαθμό ταλανίζεται ακόμα, από πελατειακές σχέσεις, γραφειοκρατικές διαδικασίες και ένα δαιδαλώδες νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο (Petraakaki, 2008). Συνέπεια των παραπάνω προβλημάτων και αγκυλώσεων είναι η παραδοσιακή εικόνα της εξυπηρέτησης των πολιτών από μία δημόσια υπηρεσία στη χώρα μας να χαρακτηρίζεται από πολύωρη αναμονή, μεγάλες ουρές, παραπομπή από το ένα τμήμα μίας υπηρεσίας στο άλλο, γραφειοκρατία και γενικότερα τλαιπωρία του πολίτη, ο οποίος θεωρεί ότι χάνει πολύτιμο χρόνο κατά τις επαφές του με τη δημόσια διοίκηση.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες, με ιδιαίτερη αναφορά στις προσπάθειες για την ποιοτική αναβάθμιση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης

και της εξυπηρέτησης των πολιτών στη χώρα μας. Αναδεικνύεται ζητήματα όπως η ποιότητα στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών γενικότερα, οι τρόποι μέτρησης της, η νέα διάσταση που προσδίδει στην έννοια των δημόσιων υπηρεσιών η ανάδειξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και οι προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών στην Ελλάδα, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία χρόνια.

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται ο ορισμός και η ταξινόμηση των δημόσιων υπηρεσιών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, ενώ παρουσιάζονται και οι ενεργητικές δημόσιες υπηρεσίες και η έννοια της συμπαραγωγής ως μέσο βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ποιοι παράγοντες συνετέλεσαν στην ανάδειξη του, τι πρεσβεύει, οι κριτικές που του έχουν ασκηθεί, καθώς και τίθεται το ζήτημα εάν σήμερα θα πρέπει να θεωρείται ξεπερασμένο. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα. Στο πέμπτο κεφάλαιο, η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε είναι η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση με την χρήση της συστηματικής ανασκόπησης σε επιστημονικές βάσεις δεδομένων με συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα και παρουσιάζονται οι τρόποι και οι μεθοδολογίες μέτρησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και οι σχετικές έρευνες για την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών από τους πολίτες στη χώρα μας. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έρευνες αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα. Στο έβδομο κεφάλαιο αναδεικνύεται η λειτουργία των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα, ο ορισμός, η λειτουργία και η εξέλιξη τους, πώς συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και της εξυπηρέτησης των πολιτών, καθώς και τα προβλήματα και οι προκλήσεις στην υλοποίησή τους. Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας, και γίνεται περαιτέρω αναφορά στις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, την παρουσίαση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα μας και την αναφορά στη δημιουργία και λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, μίας ιδιαίτερα σημαντικής μεταρρύθμισης για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Επίσης παρουσιάζονται οι πρωτοβουλίες για την βελτίωση λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας.

## 2. Ορισμός και σημασία των δημόσιων υπηρεσιών

### 2.1 Ορισμός και είδη δημοσίων υπηρεσιών

Στις σύγχρονες κοινωνίες, οι δημόσιες υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικοοικονομικών δραστηριοτήτων (Laing, 2003) και παρέχονται στους πολίτες για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών και την αντιμετώπιση κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων (Pawlowski & Scholta, 2023). Πέρα από τις δημόσιες υπηρεσίες που βρίσκονται στον πυρήνα της κρατικής λειτουργίας, όπως οι υπηρεσίες ασφαλείας, οι υγειονομικές υπηρεσίες, η εκπαίδευση και οι υπηρεσίες πρόνοιας (Laing, 2003), στις δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνονται και κάθε άλλη διαδικασία μέσω της οποίας λαμβάνει χώρα η συλλογή και ανταλλαγή πληροφοριών ή πληρωμές μεταξύ δημοσίου και πολιτών, όπως η υποβολή αιτημάτων και ερωτημάτων προς τη δημόσια διοίκηση και η χορήγηση των απαιτούμενων αδειών για μία σειρά ενέργειες που ελέγχονται από τη δημόσια διοίκηση (European Commission, 2017). Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση στις δυτικές κοινωνίες διάφορες δημόσιες υπηρεσίες να παρέχονται είτε μέσω ανάθεσης σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, είτε μέσω συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Laing, 2003).

Η πλειοψηφία των δημόσιων αγαθών αποτελούν υπηρεσίες και όχι φυσικά αγαθά, κατά συνέπεια δεν έχουν φυσική υπόσταση, ενώ, παράλληλα, χαρακτηρίζονται και από έντονη ετερογένεια, καθώς αφορούν πληθώρα κοινωνικών δραστηριοτήτων και αναγκών. Βασικό χαρακτηριστικό των δημόσιων υπηρεσιών είναι ότι τίθενται πολιτικοί και κοινωνικοί και όχι οικονομικοί στόχοι, απευθύνονται σε πολίτες και όχι σε πελάτες, ενώ, ταυτόχρονα, θα πρέπει να καλύψουν πολυδιάστατες ανάγκες των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών (Laing, 2003).

Σε αντίθεση με τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα, όπου κυριαρχεί η ανάγκη επίτευξης οικονομικών στόχων, που εκφράζονται σε όρους αποδοτικότητας και κερδοφορίας, οι δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι δυνατόν να σχεδιαστούν και να αξιολογηθούν με βάση ένα αποκλειστικά οικονομικό πλαίσιο (Graham, 1994). Στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών, κυριαρχούν οι ανάγκες προώθησης της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ισότητας και της κοινωνικής νομιμοποίησης του κράτους (Laing, 2003).

Ο Guarino (2017) ορίζει τις δημόσιες υπηρεσίες ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που κάνουν πράξη τη δέσμευση της δημόσιας αρχής να καταστήσει διαθέσιμες προς τους πολίτες, τις

επιχειρήσεις και άλλες δημόσιες αρχές ορισμένες δυνατότητες που στόχο έχουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους, προσφέροντας τους τη δυνατότητα ως ένα βαθμό να επιλέξουν εάν θα κάνουν χρήση αυτών των δυνατοτήτων, πότε και με ποιο τρόπο. Ο συγκεκριμένος ορισμός περιλαμβάνει και τη διαθεσιμότητα μίας υπηρεσίας και όχι αποκλειστικά την παροχή της, περιλαμβάνονται δηλαδή το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται ώστε να καταστεί μία υπηρεσία διαθέσιμη. Οι χρήστες των υπηρεσιών διαθέτουν έναν βαθμό ελέγχου της χρήσης της υπηρεσίας, καθώς μπορούν να επιλέξουν πότε θα κάνουν χρήση της ή πότε θα διακόψουν τη χρήση της. Είναι φανερό, όμως, ότι ο παραπάνω ορισμός αφορά κυρίως τις δημόσιες υπηρεσίες που αφορούν παροχές προς τους πολίτες και δεν σχετίζονται με τον ρυθμιστικό και ελεγκτικό χαρακτήρα του κράτους.

## **2.2 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημόσιων υπηρεσιών**

Η φύση και η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και των δημόσιων υπηρεσιών, τις διαφοροποιούν σημαντικά συγκριτικά με τις υπηρεσίες που παρέχει ο ιδιωτικός τομέας. Ο Osborne (2018) αναδεικνύει 4 σημαντικές διαστάσεις ως προς τις οποίες διαφέρουν οι δημόσιες υπηρεσίες από τις υπηρεσίες που παρέχει ο ιδιωτικός τομέας:

Σε αντίθεση με τις υπηρεσίες που παρέχει ο ιδιωτικός τομέας, οι οποίες βασίζονται στη διατήρηση των πελατών και τη συχνή εξυπηρέτησή τους στο μέλλον ως θεμέλιο της κερδοφορίας τους, στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών εάν ένας πολίτης θα πρέπει να λάβει ξανά μία υπηρεσία στο μέλλον, το γεγονός αυτό συχνά αποτελεί ένδειξη ότι η παροχή υπηρεσιών την πρώτη φορά δεν ήταν επιτυχής. Συνεπώς, καταδεικνύεται το γεγονός ότι οι στόχοι και οι διαστάσεις βάσει των οποίων ορίζεται η ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από ότι στις υπηρεσίες που παρέχει ο ιδιωτικός τομέας.

Επίσης, η χρήση των υπηρεσιών που παρέχει ο ιδιωτικός τομέας γίνεται αυτοβούλως από τους καταναλωτές, οι οποίοι κάνουν χρήση της αγοραστικής τους δύναμης για να τις επιλέξουν. Αντίθετα, ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες ενέχουν χαρακτηριστικά υποχρεωτικότητας, με τους πολίτες να είναι υποχρεωμένοι να τις χρησιμοποιήσουν και να έρθουν σε επαφή με τους δημόσιους οργανισμούς που τις παρέχουν.

Πρόσθετη διαφορά των δημόσιων υπηρεσιών σε σχέση με τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα αποτελεί και το γεγονός ότι ενώ στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ο καταναλωτής των υπηρεσιών είναι

ένας, στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών υπάρχουν πολλοί εμπλεκόμενοι, των οποίων ο ορισμός της επιτυχούς παροχής υπηρεσιών μπορεί να διαφέρει. Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα το αντικείμενο των υπηρεσιών καθώς και ο ορισμός της επιτυχούς διάθεσης τους αποτελεί, σε πολλές περιπτώσεις, αποτέλεσμα δημόσιας διαβούλευσης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Τέλος, στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών, οι χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών είναι και πολίτες, οι οποίοι ενδιαφέρονται και για την κοινωνική διάσταση των δημόσιων υπηρεσιών, των επιπτώσεων και της λειτουργίας τους, κάτι που προφανώς δεν ισχύει στην περίπτωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, που είναι και οι αποκλειστικά αρμόδιες για τον καθορισμό του περιεχομένου και της λειτουργίας των υπηρεσιών που παρέχουν, με τους καταναλωτές να ενδιαφέρονται αποκλειστικά για την επίδραση τους στην ατομική τους ωφέλεια.

Ο Savas (1978) σημειώνει πως τα κρίσιμα ερωτήματα αναφορικά με τις δημόσιες υπηρεσίες αφορούν το ποιες υπηρεσίες θα πρέπει να παρασχεθούν, από ποιον, σε ποιον και ποιος θα πρέπει να πληρώσει για αυτές. Συνεπώς, οι βασικές διαστάσεις αναφορικά με την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών αφορούν τους ωφελούμενους των υπηρεσιών, τον φορέα υλοποίησης και τη χρηματοδότηση τους.

Η ιδιαίτερη φύση και λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών τις διαφοροποιεί σημαντικά από τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα ως προς μία σειρά διαστάσεων που διέπουν τη λειτουργία τους. Έτσι, στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών η χρήση τους μπορεί να γίνεται ταυτόχρονα από πολλούς χρήστες και, σε πολλές περιπτώσεις, δεν είναι εύκολος ο αποκλεισμός κάποιου από τη χρήση τους, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση των περιβαλλοντικών υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό καθιστά τους μηχανισμούς της αγοράς που λειτουργούν αποτελεσματικά στην κατανομή των πόρων στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα ανεπαρκείς και ακατάλληλους στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών. Για τον καθορισμό των πηγών χρηματοδότησης και των ωφελούμενων των δημόσιων υπηρεσιών απαιτείται η ανάληψη δράσης από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης και του κρατικού μηχανισμού στα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Η ιδιαίτερη φύση, λειτουργία και στόχευση των δημόσιων υπηρεσιών θέτει στο επίκεντρο ζητήματα αποδοτικότητας της χρήσης των δημοσίων πόρων, αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Το γεγονός ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι των δημοσίων υπηρεσιών δεν είναι καθαρά οικονομικοί, θέτει ζητήματα και όσον αφορά την αξιολόγηση τους και τη μέτρηση της αποδοτικότητας τους.

Κατά συνέπεια, η μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών με βάση τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι κατάλληλη και απαιτείται η χρήση ευρύτερων κοινωνικών κριτηρίων που θέτουν στο επίκεντρο τα κοινωνικά οφέλη των δημόσιων υπηρεσιών. Τα κοινωνικά οφέλη ορίζονται ως τα οφέλη για το σύνολο της κοινωνίας από τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες δεν παρέχουν μόνο άμεσα οφέλη για τους χρήστες τους, αλλά η λειτουργία τους δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη για το σύνολο της κοινωνίας. Κατά συνέπεια, οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν στα πλαίσια του κοινωνικού συμβολαίου, με έμφαση στη δημιουργία υπεραξίας για το κοινωνικό σύνολο (Laing, 2003).

Η κυριαρχία του πολιτικού και κοινωνικού στοιχείου στον σχεδιασμό και τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, έχει ως αποτέλεσμα να περιλαμβάνουν και κοινωνικές ομάδες, όχι με βάση αποκλειστικά οικονομικά κριτήρια όπως στην περίπτωση των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα, αλλά με πρόταγμα την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και ισότητας, προκειμένου να διασφαλίζεται η πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες για το σύνολο των πολιτών και κοινωνικών ομάδων, συμπεριλαμβανομένων ευάλωτων κοινωνικών ομάδων που μπορεί να βιώνουν το φάσμα του κοινωνικού αποκλεισμού (Vanden Hart, 1991).

Ακόμα και αν τα κοινωνικά οφέλη που απορρέουν από την στόχευση συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων είναι μικρότερα, συγκριτικά με το κοινωνικό όφελος που θα επέρχονταν από άλλες κοινωνικές ομάδες, η ανάγκη προώθησης της κοινωνικής δικαιοσύνης και της πολιτικής νομιμοποίησης του κράτους για το σύνολο των πολιτών, επιβάλλει τη λειτουργία και διάθεση τους για το σύνολο των κοινωνικών ομάδων. Το γεγονός αυτό αποτελεί απότοκο της ύπαρξης πολλαπλών εμπλεκόμενων μερών στην παροχή και χρήση των δημόσιων υπηρεσιών και έτσι η έμφαση δεν περιορίζεται αποκλειστικά στα άμεσα προσωπικά οφέλη για τους χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών (Laing, 2003).

Το κοινωνικό συμβόλαιο και η ανάγκη προώθησης της κοινωνικής δικαιοσύνης περιορίζει την ελευθερία κινήσεων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης κατά τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών και την κατανομή των πόρων. Έτσι, στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών απαιτείται η ανάπτυξη κατάλληλων και κοινωνικά αποδεκτών κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης τους και στοχοθεσίας. Η ανάγκη προώθησης κοινωνικών στόχων, που δεν περιορίζονται σε στενά οικονομικά πλαίσια, έχει ως αποτέλεσμα εντονότερο πολιτικό έλεγχο των δημόσιων υπηρεσιών και εντείνει την ανάγκη λογοδοσίας, συγκριτικά με τις υπηρεσίες του

ιδιωτικού τομέα. Το γεγονός αυτό οδηγεί στη δημιουργία μίας οργανωτικής κουλτούρας στην οποία κυριαρχούν η έμφαση στις διαδικασίες και η συμμόρφωση προς τους κανονισμούς, με αποτέλεσμα σε ορισμένες περιπτώσεις να μην υιοθετείται μία πελατο- κεντρική προσέγγιση, όπως στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, με έμφαση στην εξυπηρέτηση των πολιτών έναντι της τυπικής εφαρμογής διαδικασιών και κανόνων (Laing, 2003).

Κατά συνέπεια, το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανάγκη διασφάλισης της χρηστής διοίκησης και κατανομής των δημόσιων πόρων, προτάσσει σε πολλές περιπτώσεις μία περισσότερο τυπολατρική προσέγγιση που περιορίζει την ευελιξία των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Αναδεικνύονται έτσι τα προβλήματα που μπορεί να επέλθουν στην εξυπηρέτηση των πολιτών λόγω της ιδιαίτερης φύσης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα και της ανάγκης για αυξημένη λογοδοσία και εφαρμογή των προϋποθέσεων που έχουν τεθεί αναφορικά με την λειτουργία και τις διαδικασίες του δημοσίου τομέα. Το γεγονός αυτό θέτει ιδιαίτερες προκλήσεις για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι Hodges, etal. (1996) σημειώνουν πως οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να ισορροπούν μεταξύ της ανάγκης κανονιστικής συμμόρφωσης και απόδοσης, αποφεύγοντας τις δυσμενείς συνέπειες του ασφυκτικού διοικητικού ελέγχου και της γραφειοκρατίας. Ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και κατάλληλων δεικτών απόδοσης αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για ένα περιεκτικό πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης στις δημόσιες υπηρεσίες.

Τα πολιτικοκοινωνικά ζητήματα που βρίσκονται στο επίκεντρο της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών καθορίζουν σημαντικά και τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των στελεχών της δημόσιας διοίκησης που είναι επιφορτισμένα με τη λειτουργία τους και των πολιτών που κάνουν χρήση των δημόσιων υπηρεσιών. Στο επίκεντρο της σχέσης αυτής βρίσκεται η ιδιότητα των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών ως πολιτών, και όχι ως πελατών, όπως ισχύει στην περίπτωση των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Η συμπεριφορά πολιτών και πελατών διαφέρει ως προς μία σειρά διαστάσεων που προσδιορίζουν και την ποιοτική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών ιδιοτήτων.

Την έννοια του πολίτη προσδιορίζει η έννοια της κοινωνικότητας που βρίσκεται στο επίκεντρο της ιδιότητας αυτής των ατόμων που συναποτελούν έναν κοινωνικό σχηματισμό. Στον πυρήνα της κοινωνικότητας βρίσκονται οι ευρύτερες ανάγκες της κοινωνίας και οι έννοιες της κοινωνικής δικαιοσύνης και του κοινωνικού συμβολαίου, πέρα από ένα στενό ατομιστικό πλαίσιο, που προτάσσει τις ανάγκες των ατόμων. Η έννοια του πολίτη περιλαμβάνει τόσο δικαιώματα όσο και



υποχρεώσεις, με την κοινωνικότητα να συνεπάγεται την ανάγκη προώθησης και διασφάλισης της ισότητας των πολιτών και κατά συνέπεια της ισόνομης πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση και την ικανότητα να πληρώσουν για αυτές (Laing, 2003).

Ο διαχωρισμός που πολλές φορές υφίσταται μεταξύ των πολιτών που κάνουν χρήση των δημόσιων υπηρεσιών και των πολιτών που πληρώνουν για αυτές, έχει σημαντικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και στην προσπάθεια ακριβούς προσδιορισμού του πελάτη. Η έννοια του πελάτη στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί μία σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, εξαιτίας της φύσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, καθώς προσφέρουν τόσο ατομικά όσο και κοινωνικά οφέλη, αλλά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν ταυτίζονται πάντα αυτοί που πληρώνουν για τις δημόσιες υπηρεσίες και αυτοί που τις χρησιμοποιούν και επωφελούνται άμεσα από αυτές (Laing, 2003).

Όπως σημειώνει ο Laing (2003) υπάρχουν δημόσιες υπηρεσίες, όπως οι υπηρεσίες εκπαίδευσης, υγείας και κοινωνικής πρόνοιας όπου οι ωφελούμενοι είναι πολλοί και όλοι τους μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες των δημόσιων αυτών υπηρεσιών και περιλαμβάνουν τόσο τους άμεσα ωφελούμενους, όσο και τις οικογένειες τους και τον κοινωνικό τους περίγυρο, αλλά και το σύνολο της κοινωνίας ευρύτερα. Ταυτόχρονα, όμως, ως πελάτες μπορούν να θεωρηθούν και αυτοί που πληρώνουν για την παροχή αυτών των υπηρεσιών, δίχως να περιλαμβάνονται στους άμεσα ωφελούμενους από την χρήση τους.

### **2.3 Η ταξινόμηση των δημόσιων υπηρεσιών**

Για τον VanderHart (1990) οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τον βαθμό που οι χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών πληρώνουν οι ίδιοι για αυτές, καθώς και τον βαθμό άμεσης επαφής των δημόσιων οργανισμών που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες με τους πολίτες.

Ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες, όπως είναι οι υπηρεσίες περιβαλλοντικής προστασίας και οι υπηρεσίες ασφαλείας, είναι κοινοτικές από τη φύση τους και, κατά συνέπεια αφορούν το κοινωνικό σύνολο και δεν μπορεί κάποιος να αποκλειστεί από τη χρήση τους.

Ο Laing (2003) ταξινομεί τις δημόσιες υπηρεσίες μεταξύ εκείνων στις οποίες κυριαρχούν τα ατομικά οφέλη και εκείνων στις οποίες είναι κυρίαρχο το κοινωνικό στοιχείο και τα οφέλη διαχέονται στο κοινωνικό σύνολο. Μία τρίτη κατηγορία δημοσίων υπηρεσιών προσφέρουν έναν συνδυασμό ατομικών και γενικότερων κοινωνικών ωφελειών. Όπως σημειώνει, στις δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες κυριαρχούν τα ατομικά οφέλη για τους χρήστες των υπηρεσιών αυτών, ο σχεδιασμός και η λειτουργία τους καθορίζονται σε σημαντικό βαθμό από τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των χρηστών τους. Αντίθετα, στις δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες τα οφέλη είναι κυρίως κοινωνικά, ο καθορισμός του περιεχομένου και της λειτουργίας των υπηρεσιών αυτών γίνεται κυρίως από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης που είναι επιφορτισμένα με τον σχεδιασμό και την υλοποίησή τους.

Συνεπώς, καταλήγει πως το πρώτο είδος υπηρεσιών καθορίζεται από την πλευρά της ζήτησης, ενώ το δεύτερο από την πλευρά της προσφοράς. Η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών όπου κυριαρχεί το συνολικότερο κοινωνικό όφελος χαρακτηρίζεται από τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και επιδιώκεται η προώθηση αρχών όπως η κοινωνική νομιμοποίηση της κρατικής λειτουργίας, η ισότητα των πολιτών και η κοινωνική δικαιοσύνη. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιες υπηρεσίες όπου τα οφέλη εξειδικεύονται σε ατομικό επίπεδο, κυριαρχούν, σε αντιστοιχία με τον ιδιωτικό τομέα, οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης.

## **2.4 Οι ενεργητικές δημόσιες υπηρεσίες**

Οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες θέτουν στο επίκεντρο τον πολίτη, με στόχο την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες ανάγκες του, προσφέροντας έτσι καλύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραματίζουν οι ενεργητικές (proactive) δημόσιες υπηρεσίες, που αποτελούν υπηρεσίες που οι δημόσιοι οργανισμοί προωθούν προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με βάση τις συνθήκες, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις, καθώς και την τοποθεσία τους (Pawlowski&Scholta, 2023). Ένας δημόσιος οργανισμός λειτουργεί ενεργητικά εάν έρχεται σε επαφή με τους χρήστες των υπηρεσιών πριν χρειαστεί να απευθυνθούν εκείνοι προς τον οργανισμό. Αν και η τεχνολογία μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά σε αυτή τη διαδικασία, η ενεργητική επαφή με τους πολίτες

λαμβάνει χώρα όχι μόνο ηλεκτρονικά, αλλά και μέσα από άλλα κανάλια (Scholta&Lindgren, 2019).

Οι Pawlowski και Scholta (2003) προχωρούν σε μία ταξινόμηση των ενεργητικών δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με την ταξινόμηση τους, οι ενεργητικές δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τον σκοπό της ενεργητικής προσέγγισης των πολιτών, τον χρόνο που λαμβάνει χώρα, την ανάγκη για πρόσθετες πληροφορίες από τους πολίτες, την δυνατότητα αλλαγών από τους πολίτες, το μέσο μέσω του οποίου πραγματοποιείται η επικοινωνία με τους πολίτες, ο χρόνος της επικοινωνίας και το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ο σκοπός της ενεργητικής προσέγγισης των πολιτών μπορεί να αφορά την παροχή πληροφοριών προς τους πολίτες σχετικά με μία υπηρεσία, την προμήθεια των κατάλληλων εγγράφων και αιτήσεων για την ένταξη σε μία υπηρεσία, την παροχή μίας υπηρεσίας προς τους πολίτες, τη λήψη συναίνεσης από τους πολίτες, την εκπαίδευση των πολιτών για την κατάλληλη χρήση μίας υπηρεσίας και την αξιολόγηση μίας υπηρεσίας από τους πολίτες.

Ο χρόνος της ενεργητικής προσέγγισης μπορεί να είναι πριν από ένα γεγονός ή μετά από αυτό, ενώ μπορεί να απαιτούνται πρόσθετες πληροφορίες από τους πολίτες ή η υπηρεσία να βασίζεται στις πληροφορίες που η δημόσια αρχή ήδη διαθέτει μέσα από τα δημόσια αρχεία. Ακόμη, οι πολίτες μπορεί να είναι σε θέση να προσαρμόσουν την υπηρεσία που τους προτείνεται, ή να μην είναι εφικτή η πραγματοποίηση αλλαγών και προσαρμογών. Παράλληλα, αναφορικά με τη διάσταση της συναίνεσης των πολιτών, οι πολίτες μπορεί να είναι σε θέση να επιλέξουν να κάνουν χρήση μίας υπηρεσίας, να επιλέξουν να εξαιρεθούν μίας υπηρεσίας, ή μπορεί και να μην υπάρχει η δυνατότητα επιλογής αλλά να υπάρχει ένα στοιχείο υποχρεωτικότητας.

Όσον αφορά το μέσο της προσέγγισης των πολιτών, η προσέγγιση των πολιτών μπορεί να γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών ή και με παραδοσιακά μέσα, όπως το ταχυδρομείο. Ο χρόνος της προσέγγισης των πολιτών μπορεί να είναι πριν την παροχή της υπηρεσίας, ταυτόχρονα με την παροχή της υπηρεσίας ή και μετά από αυτή. Τέλος, αναφορικά με τον τύπο της κύριας υπηρεσίας μπορεί να αφορά την παροχή γενικών ή προσωποποιημένων πληροφοριών προς τους πολίτες ή και την πραγματοποίηση συναλλαγών με τη δημόσια διοίκηση που μπορεί να αφορούν οικονομικά ζητήματα ή την ανανέωση αδειών.

## **2.5 Η συμπαραγωγή ως μέσο βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών και χειραφέτησης των πολιτών**

Ήδη από τη δεκαετία του '80 κατέστη εμφανές ότι τα παραδοσιακά υποδείγματα του ρόλου του κράτους και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και των δημόσιων υπηρεσιών και της σχέσης τους με τους πολίτες ήταν ανεπαρκή και αναποτελεσματικά. Οι ανεπάρκειες αυτές του παραδοσιακού υποδείγματος οδήγησαν σε μία σειρά πρωτοβουλιών, οι οποίες έθεταν την εξυπηρέτηση των πολιτών και την ποιότητα στο επίκεντρο της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Από τη δεκαετία του '90 και έπειτα αυξάνεται το ενδιαφέρον αναφορικά με τη συμπαραγωγή (co-production) στις δημόσιες υπηρεσίες (Alford, 1998).

Οι Joshi και Moore (2003) ορίζουν τη συμπαραγωγή ως την παροχή δημόσιων υπηρεσιών μέσω μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών και οργανωμένων ομάδων πολιτών, όπου όλα τα εμπλεκόμενα μέρη προχωρούν σε σημαντική συνεισφορά πόρων. Όπως αναφέρουν, η συμπαραγωγή δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να συμβάλλει στο να ξεπεραστούν ανεπάρκειες της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, καθώς και προβλήματα που αφορούν το περιβάλλον λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, σε περιπτώσεις όπου αυτό είναι ιδιαίτερα σύνθετο ή μεταβαλλόμενο, καθώς και σε περιπτώσεις όπου δεν είναι εύκολη η πρόσβαση στον πληθυσμό στόχο, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση πληθυσμών σε απομακρυσμένες περιοχές.

Οι δημόσιες υπηρεσίες σε τοπικό επίπεδο αποτελούν πρόσφορο πεδίο εφαρμογής και προώθησης της συμπαραγωγής των δημόσιων υπηρεσιών, λόγω της δυνατότητας επικοινωνίας και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των στελεχών της διοίκησης και των πολιτών. Ο Bovaird (2007) διακρίνει τις εξής περιπτώσεις συμπαραγωγής των δημόσιων υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης:

- Τις παραδοσιακές υπηρεσίες με τη συμμετοχή των χρηστών σε θέματα σχεδιασμού των υπηρεσιών, με τη στενή συμμετοχή των μελών της κοινότητας κατά τη φάση του σχεδιασμού και προγραμματισμού των υπηρεσιών.
- Την πλήρη συμπαραγωγή μεταξύ χρηστών και στελεχών της δημόσιας διοίκησης, με τους χρήστες και τα στελέχη να σχεδιάζουν και να υλοποιούν από κοινού τις υπηρεσίες.

- Τον σχεδιασμό της υπηρεσίας από επαγγελματίες, αλλά την εφαρμογή της από τα μέλη της κοινότητας.
- Τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των υπηρεσιών από την κοινότητα, με την παροχή συμβουλών και τεχνογνωσίας από τα επαγγελματικά στελέχη, όπου αυτό απαιτείται.
- Τον σχεδιασμό των υπηρεσιών από τα μέλη της κοινότητας και τα επαγγελματικά στελέχη, με την υλοποίηση των υπηρεσιών από την κοινότητα.

Όπως σημειώνει, η συμπαραγωγή των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση του ρόλου των χρηστών των υπηρεσιών και την κινητοποίηση πρόσθετων πόρων της κοινότητας. Η συμπαραγωγή απαιτεί την ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαιότητας μεταξύ στελεχών της δημόσιας διοίκησης και χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών. Καταλήγει πως η συμπαραγωγή στις δημόσιες υπηρεσίες καταδεικνύει την ανάγκη για μία νέα νοοτροπία στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, όπου ο κύριος ρόλος των στελεχών της δημόσιας διοίκησης είναι να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν τις δυνατότητες συμβολής στην παραγωγή των δημόσιων υπηρεσιών των διαφόρων κοινοτήτων. Πολλά στελέχη της δημόσιας διοίκησης καλούνται να ξεπεράσουν τον δισταγμό που έχουν ως προς την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών με τα στελέχη της κοινότητας.

### **3. Προσπάθειες για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

#### **3.1 Η ανάδειξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ**

Οι γραφειοκρατίες του δημοσίου τομέα σε δυτική Ευρώπη και Αμερική κατά τις δεκαετίες μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου βρέθηκαν συχνά στο επίκεντρο της κριτικής ως αποκομμένες από τους πολίτες, αδυνατώντας να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας και μίας διαφόρων πληθυσμιακών ομάδων. Κατά τις δεκαετίες του '60 και '70 στην Ευρώπη και την Αμερική έγιναν προσπάθειες μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού των δημόσιων πολιτικών, οι οποίες όμως δεν στέφθηκαν με επιτυχία. Οι πιθανοί λόγοι για αυτή την αποτυχία ήταν το γεγονός ότι δεν βασίζονταν σε αξιόπιστες αναλύσεις των αναγκών και των επιθυμιών των πολιτών, ενώ ταυτόχρονα υποτιμήθηκε και δύναμη που διέθεταν οι γραφειοκρατίες και η διάθεση και ικανότητα τους να ανταποκριθούν σε αλλαγές. Οι αποτυχημένες προσπάθειες των κυβερνήσεων να εισάγουν εκτεταμένες αλλαγές στην εκπαίδευση, τα συστήματα υγείας και πρόνοιας και την ασφάλεια των πολιτών επικρίθηκαν για αδυναμία ανταπόκρισης στις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες των πολιτών. Οι δυσκολίες αυτές στην εισαγωγή αποτελεσματικών μεταρρυθμίσεων στη λειτουργία του δημοσίου τομέα οδήγησαν στην ανάδειξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, ως απάντηση στη γραφειοκρατία που δεν ανταποκρίνονταν αποτελεσματικά και άμεσα στις ανάγκες των πολιτών (Vigoda, 2003).

Η ανάδειξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ σημειώθηκε τη δεκαετία του '80, εξαιτίας της αποτυχίας των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών που αναφέρθηκαν παραπάνω και της αυξανόμενης δυσαρέσκειας με το παραδοσιακό υπόδειγμα δημόσιας διοίκησης, το οποίο θεωρούνταν γραφειοκρατικό, αναποτελεσματικό και ανίκανο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι παραπάνω ανεπάρκειες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, αναδείχθηκε μία νέα προσέγγιση για την διοίκηση του δημοσίου τομέα, που έθετε τον προσανατολισμό στην αγορά ως μία από τις βασικές αρχές του νέου τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Η νέα αυτή προσέγγιση έλαβε τον τίτλο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Βασική επιδίωξη του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ ήταν η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών, μέσω της εισαγωγής στη δημόσια διοίκηση μηχανισμών της αγοράς, όπως ο ανταγωνισμός, η

μέτρηση της απόδοσης και ο προσανατολισμός προς τον πελάτη. Το ΝΔΜ υιοθετήθηκε αρχικά σε μία σειρά αναπτυγμένες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Αυστραλία, αλλά ακολούθησαν στη συνέχεια διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων και ορισμένων αναπτυσσόμενων χωρών (Haque, 2004).

Η αρχική εφαρμογή των αρχών και των προτάσεων του ΝΔΜ μεταξύ των χωρών που άρχισε να υλοποιείται τη δεκαετία του '80 παρουσίαζε σημαντικές διαφορές ως προς την έκταση των υιοθετούμενων μεταρρυθμίσεων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Από τη μία πλευρά, χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία και η Σουηδία προχώρησαν στην εφαρμογή εκτεταμένων μεταρρυθμίσεων με βάση το ΝΔΜ, ενώ στον αντίποδα χώρες όπως η Ιαπωνία, η Γερμανία και η Ελβετία υιοθέτησαν περιορισμένες μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ στη λειτουργία του δημόσιου τομέα τους. Οι διαφορές αυτές οφείλονται σε μία σειρά παραγόντων όπως οι θεσμοί, το πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο και οι αναμενόμενες επιπτώσεις των πολιτικών του ΝΔΜ στην κατανομή των πόρων στο εσωτερικό της κάθε χώρας (Hood, 1995).

Οι Hood και Peters (2004) αναφέρουν τρεις περιόδους ανάπτυξης των ιδεών γύρω από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Οι πρώτες έρευνες για το ΝΔΜ, οι οποίες εντοπίζονται στα τέλη της δεκαετίας του '80, λίγο μετά την εισαγωγή των ιδεών του ΝΔΜ στη λειτουργία του δημοσίου τομέα, εκφράζουν κανονιστικές ανησυχίες και επιχειρούν τη χαρτογράφηση των θεσμικών αλλαγών που συντελούνταν. Η δεύτερη φάση αφορά την περίοδο από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 2000 και χαρακτηρίζεται από μία περισσότερο κριτική προσέγγιση του ΝΔΜ, με έμφαση στις παρενέργειες και τα παράδοξα των μεταρρυθμίσεων που εισήγαγε το ΝΔΜ. Η τρίτη φάση καλύπτει την περίοδο από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 μέχρι και σήμερα. Χαρακτηρίζεται από μία προσπάθεια τοποθέτησης του ΝΔΜ σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, με έμφαση στην ανάγκη για βιώσιμες μεταρρυθμίσεις που βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα. Ο Haque (2004), από την πλευρά του, υιοθετεί ένα ευρύτερο πλαίσιο ανάλυσης και τοποθετεί το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στο πλαίσιο των προσπαθειών κυβερνήσεων και διεθνών οργανισμών να καταστήσουν τον δημόσιο τομέα περισσότερο εναρμονισμένο με τα εγχώρια και διεθνή επιχειρηματικά συμφέροντα.

Για τον Hood (1995) η υιοθέτηση των ιδεών και των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ στις διάφορες χώρες οφείλεται σε διαφορετικούς λόγους. Σε ορισμένες χώρες η υιοθέτηση αυτών των μεταρρυθμίσεων αποτέλεσε προσπάθεια αντίστασης στις ιδέες της Νέας Δεξιάς για

ιδιωτικοποιήσεις και μείωση της γραφειοκρατίας, ενώ αντίθετα σε άλλες χώρες υπήρξε ακριβώς το πρώτο βήμα για την εκπλήρωση αυτών των πολιτικών προτάσεων. Η Νέα Δεξιά υπήρξε πολιτικό κίνημα των δεκαετιών του '70 και του '80, προτάσσοντας πολιτικές της ελεύθερης αγοράς, την απορρύθμιση και τις ιδιωτικοποιήσεις, παράλληλα με τη μείωση των γραφειοκρατικών δομών και διαδικασιών.

Αν και η ανάδειξη του ΝΔΜ συχνά αποδίδεται στη δημοσιονομική πίεση και τα μακροοικονομικά προβλήματα των δεκαετιών του '60 και '70, ο Hood (1995) θεωρεί αυτή την ερμηνεία μονοδιάστατη και πως δεν είναι σε θέση να εξηγήσει πλήρως το γιατί το ΝΔΜ αναδείχθηκε ως το κυρίαρχο υπόδειγμα για την οργάνωση του δημόσιου τομέα, αλλά οφείλεται σε μία σειρά θεσμικών, πολιτικών και οικονομικών παραγόντων, μεταξύ των οποίων αλλά όχι αποκλειστικά και οι παραπάνω. Προτείνει μία ερμηνεία που προτάσσει ότι η ανάδειξη του ΝΔΜ μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτέλεσε κυρίως αποτέλεσμα των ανεπαρκειών της δημόσιας διοίκησης της «προοδευτικής εποχής», που χαρακτηρίζονταν από γραφειοκρατικό έλεγχο και ιεραρχική δομή (Hood, 1995).

Όπως προαναφέρθηκε, η εφαρμογή των αρχών και των προτάσεων του ΝΔΜ μεταξύ των χωρών ξεκίνησε κατά την διάρκεια του 1980. Κατά την ίδια περίοδο εισήλθε και η ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα, με βασικό σκοπό να επιφέρει αποτελεσματικότερους μηχανισμούς, ώστε να αυξήσει την απόδοση του δημοσίου τομέα, σχετικά με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Ουσιαστικά, παρατηρήθηκε πως και η ΔΟΠ και η ΝΜΔ, αρκετά συχνά έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η ΝΜΔ σχετίζεται με την επαφή με τους πελάτες, καθώς η ΔΟΠ σχετίζεται με τον προσανατολισμό της προς αυτούς, και ως αποτέλεσμα έχει ο κριτής της ποιότητας αλλά και της ποσότητας να είναι ο ίδιος ο πελάτης. Ένα ακόμη κοινό στοιχείο, είναι πως ενώ η ΝΜΔ προσπαθεί να ενδυναμώσει τους εργαζομένους με ευελιξία και καινοτομίες, η ΔΟΠ προβαίνει σε μοντέλο που προωθεί την ομαδική εργασία, και ως αποτέλεσμα και των δύο είναι η ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού. Ορισμένες φορές ορισμένα χαρακτηριστικά, όμως, εμποδίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα και αυτό γίνεται συνήθως λόγω της ξεπερασμένης κουλτούρας, των πολύπλοκων διαδικασιών, της δύσκολης κατανόησης των στόχων, την μη ενημέρωση των εργαζομένων από την ανώτατη διοίκηση κτλ. (Hazlett, et al, 2000)



Πραγματοποιήθηκαν αρκετές ενέργειες για την εφαρμογή μοντέλων ποιότητας στον δημόσιο τομέα, όπως είναι το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας (ISO), ενώ στην συνέχεια εφαρμόστηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF) βασισμένο στην αξιολόγηση και στην απόδοση της οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα, είναι σχεδόν οι ίδιες που διέπουν και τον ιδιωτικό, και αφορά κυρίως το εργατικό δυναμικό που τον απαρτίζει. Οι βασικότερες αποτελούν την ύπαρξη δέσμευσης από την πλευρά της ηγεσία στην ΔΟΠ, την ικανοποίηση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού πελάτη, την μείωση των λαθών, την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού και την εφαρμογή των αξιολογήσεων με κύριο στόχο τη συνεχή βελτίωση. (Ραμματά Μ., (2011))

### **3.2 Οι αρχές και οι μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και οι επιπτώσεις τους**

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εισήγαγε σημαντικές αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης των δημόσιων οργανισμών, δίνοντας έμφαση σε τρόπους διοίκησης που εφαρμόζονται στην ελεύθερη αγορά, όπως η μέτρηση της απόδοσης, ο ανταγωνισμός και ο προσανατολισμός στον πελάτη, επιδιώκοντας τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών, μέσω της εισαγωγής πρακτικών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα (Dunleavy&Hood, 1994). Το ΝΔΜ αποτελεί μία προσέγγιση της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης που χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις εμπειρίες που συσσωρεύτηκαν από την διοίκηση επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της γενικότερης απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών στις σύγχρονες κρατικές δομές (Vigoda, 2003).

Για τους Dunleavy και Hood (1994), το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί έναν αμφιλεγόμενο όρο που επιδιώκει να περιγράψει μία σειρά μεταρρυθμίσεων αναμόρφωσης και αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα, προκειμένου οι λειτουργίες και οι διαδικασίες στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να συγκλίνουν με τις αντίστοιχες πρακτικές στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές περιλαμβάνουν την άμβλυνση των ιδιαιτεροτήτων στις διαδικασίες και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, μέσω της δημοσίευσης προϋπολογισμών, την εισαγωγή σχέσεων εντολέα – εντολοδόχου, αγοραίων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας και στοιχείων ανταγωνισμού μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, των επιχειρήσεων του ιδιωτικού

τομέα και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, καθώς και της αποκέντρωσης των ρόλων στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Το ΝΔΜ επιδίωξε να καταστήσει τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των δημόσιων οργανισμών αντίστοιχο με τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, ως προς το προσωπικό, το σύστημα παροχής κινήτρων, τους όρους εργασίας και τις απολαβές, θέτοντας κοινούς γενικούς κανόνες και διαδικασίες.

Οι βασικές αρχές του ΝΔΜ είναι η διοίκηση με έμφαση στα αποτελέσματα, που θέτει συγκεκριμένους στόχους και επιδιώξεις για τους δημόσιους οργανισμούς και τη μέτρηση της απόδοσης τους συγκριτικά με τους στόχους που τέθηκαν, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, θέτοντας στο επίκεντρο τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών και την προσαρμογή των υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες τους, καθώς και η εισαγωγή του ανταγωνισμού στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, μέσω της εισαγωγής μηχανισμών με βάση την αγορά, όπως η ανάθεση έργων στον ιδιωτικό τομέα και οι ιδιωτικοποιήσεις, για την αύξηση του ανταγωνισμού και τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Ακόμη, στις βασικές αρχές του ΝΔΜ περιλαμβάνεται και η μέτρηση της απόδοσης και η αυξημένη λογοδοσία, μέσω της εισαγωγής δεικτών απόδοσης και στόχων για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών, καθιστώντας τα στελέχη τους υπεύθυνα για την απόδοση τους (Haque, 2004). Στο πλαίσιο αυτό, το ΝΔΜ προβλέπει την καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων και επιδιώξεων και στη συνέχεια τη δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης ως προς την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων (Hood, 1995).

Για τον Vigoda (2003) οι δύο θεμελιώδεις αρχές του ΝΔΜ είναι η διάκριση μεταξύ διακυβέρνησης (administration) και διοίκησης (management) και οι αρχές των σύγχρονων δημοκρατικών κρατών. Η διακυβέρνηση αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης εκτεταμένων γραφειοκρατικών συστημάτων και κυβερνητικών διαδικασιών για την εφαρμογή της σχεδιαζόμενης πολιτικής, ενώ, αντίθετα, η διοίκηση αφορά την ενίσχυση και χειραφέτηση ατόμων και ομάδων σε διάφορα κοινωνικά περιβάλλοντα και την διαχείριση των πόρων για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας κατά την εκτέλεση των διαδικασιών. Ταυτόχρονα, στα σύγχρονα δημοκρατικά κράτη, οι πολίτες αναθέτουν μέσω των δημοκρατικών διαδικασιών την ευθύνη στο πολιτικό προσωπικό να προχωρήσει στις απαραίτητες ενέργειες για την προώθηση των συμφερόντων των πολιτών και του κοινωνικού συνόλου. Έτσι, οι δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες θα πρέπει να διέπουν και τη λειτουργία και τις ενέργειες των γραφειοκρατιών του

δημοσίου τομέα. Συνεπώς, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να καινοτομεί και να αναδιαμορφώνεται διαρκώς προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα αυξανόμενα αιτήματα των πολιτών για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και απόδοση.

Το Νέο στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αναφέρεται στο γεγονός ότι το ΝΔΜ αντιπροσωπεύει μία ριζική αλλαγή από τους παραδοσιακούς τρόπους δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι έχουν επικριθεί ως γραφειοκρατικοί και αναποτελεσματικοί, που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Το ΝΔΜ εισάγει μία νέα προσέγγιση στις σχέσεις πολιτών και κυβερνώντων στις σύγχρονες δημοκρατίες, υιοθετώντας επιχειρηματικές πρακτικές στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και προτάσσει την ιδέα ότι οι πολίτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν πελάτες των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, κατ' αντιστοιχία με τον ιδιωτικό τομέα, με τις δημόσιες υπηρεσίες να θέτουν ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και των αιτημάτων των πολιτών (Vigoda, 2003).

Δίνει έμφαση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τα οικονομικά αποτελέσματα. Προτείνει την αποκέντρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και μεγαλύτερη αυτονομία για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών και την ανταπόκριση των υπηρεσιών στις ανάγκες των πολιτών και εισάγει μία νέα κουλτούρα που θέτει στο επίκεντρο της την απόδοση, μέσα από συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης και στόχους (Gruening, 2001).

Ο Gruening (2001) ισχυρίζεται ότι το ΝΔΜ εδράζεται σε διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως, η θεωρία δημόσιας επιλογής, η νέο-Αυστριακή σχολή και η νεοκλασική σχολή σκέψης. Θεωρεί, όμως, πως το ΝΔΜ δεν αποτελεί αλλαγή υποδείγματος, καθώς διατείνεται πως δεν μπορεί να προκύψει ένα κοινά αποδεκτό υπόδειγμα στις διοικητικές επιστήμες, κατά συνέπεια δεν μπορεί και να επέλθει αλλαγή υποδείγματος. Σημειώνει, ακόμη, τον πολιτικό χαρακτήρα των διοικητικών δομών, σημειώνοντας πως όταν εξετάζονται οι αποφάσεις σχετικά με διοικητικές μεταρρυθμίσεις είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το πολιτικό στοιχείο και η πολιτική φιλοσοφία που τις διέπει.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, καθώς και τα χαρακτηριστικά εκείνα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές απόψεις μεταξύ των ερευνητών στη βιβλιογραφία.

**Πίνακας 4.** Τα κοινώς αποδεκτά και τα αμφισβητούμενα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ στη βιβλιογραφία

<b>Κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά</b>	<b>Αμφισβητούμενα χαρακτηριστικά</b>
Περικοπές προϋπολογισμών	Νομικοί και χρηματοοικονομικοί περιορισμοί
Χρήση vouchers	Εκλογίκευση των αρμοδιοτήτων
Μέτρηση της απόδοσης	Ανάλυση και αξιολόγηση πολιτικής
Απόδοση ευθυνών για την απόδοση	Βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου
Ιδιωτικοποιήσεις	Απλοποίηση των διοικητικών δομών
Οι πολίτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πελάτες	Εκδημοκρατισμός και αυξημένη συμμετοχή των πολιτών
Αποκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων	
Στρατηγικός σχεδιασμός και διοίκηση	
Διαχωρισμός της διάθεσης από την παραγωγή των υπηρεσιών	
Εισαγωγή ανταγωνισμού	
Αλλαγή του τρόπου διοίκησης	
Ανάθεση έργων στον ιδιωτικό τομέα	
Ευελιξία	
Αυξημένη λογοδοσία	
Κίνητρα για το προσωπικό	
Χρέωση των χρηστών για τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν	
Διαχωρισμός της πολιτικής εξουσίας από τη διοίκηση	
Βελτιωμένη χρηματοοικονομική διοίκηση	
Χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας	

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Gruening (2001)

Οι μεταρρυθμίσεις και ο νέος τρόπος λειτουργίας που εισήγαγε το ΝΔΜ δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστους τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα. Ο Haque (2004) σημειώνει ότι το ΝΔΜ επέφερε μία μεταβολή του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων από παρόχους των υπηρεσιών σε ρυθμιστές των δημοσίων υπηρεσιών και οδήγησε σε ένα περισσότερο ατομιστικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας, προκαλώντας αυξημένη πίεση για την επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, οδήγησε στη μείωση του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στον δημόσιο τομέα, με στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα. Ακόμη, αναφέρει ότι η έμφαση σε έναν τρόπο διοίκησης και λειτουργίας περισσότερο προσανατολισμένο προς την αγορά, οδήγησε σε μεγαλύτερη έμφαση στη μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και επίτευξης των καθορισμένων στόχων.

Καθώς το ΝΔΜ προωθεί την ανάληψη ευθύνης από την πλευρά των υπαλλήλων και την σημασία της απόδοσης, κατά συνέπεια καθιστά υπεύθυνους τους δημοσίους λειτουργούς για τις ενέργειες τους και η αποτυχία επίτευξης των στόχων μπορεί να έχει επιπτώσεις στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία και ανέλιξη. Επίσης, το ΝΔΜ καταργεί τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων και εισάγει ευέλικτες μορφές απασχόλησης στον δημόσιο τομέα, όπως οι συμβάσεις έργου, και εισάγει ένα σύστημα σύνδεσης των αμοιβών των υπαλλήλων με την απόδοσή τους. Έτσι, στο πλαίσιο του ΝΔΜ, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει διαρκώς να αποδεικνύουν την αξία τους και τη συνεισφορά τους στη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων των δημοσίων οργανισμών. Συνεπώς, το ΝΔΜ επιφέρει σημαντικές αλλαγές συγκριτικά με το παραδοσιακό υπόδειγμα της δημόσιας διοίκησης και οδηγεί στη δραστική αναθεώρηση του ρόλου και των ευθυνών των δημοσίων υπαλλήλων στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση (Stark, 2002).

### **3.3 Κριτική στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Όντας το κυρίαρχο υπόδειγμα για τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα και λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των μεταρρυθμίσεων που προκάλεσε στη λειτουργία του δημοσίου τομέα σε μία σειρά χωρών, δεν θα μπορούσαν να λείψουν και οι κριτικές προς το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, της φιλοσοφίας και των αρχών του. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και οι μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε στη λειτουργία του δημοσίου τομέα έχουν επικριθεί με βάση διάφορες οπτικές και προσεγγίσεις.

Οι Dunleavy και Hood (1994) σημειώνουν πως το ΝΔΜ έχει επικριθεί ότι δεν επιλύει τα δομικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης και οι αλλαγές που εισάγει δεν είναι ουσιαστικές, αλλά περιορίζονται στην εισαγωγή νέων ακρωνυμίων και πλαισίων ελέγχου, ότι υποσκάπτει τις παραδοσιακές αξίες της δημόσιας διοίκησης, περιορίζει τις δυνατότητες σταδιοδρομίας και εξέλιξης των στελεχών των δημόσιων οργανισμών και εισάγει όρους εντολέα και εντολοδόχου στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Παράλληλα, έχουν εκφραστεί ανησυχίες για τον κίνδυνο αύξησης της διαφθοράς και των καταχρήσεων εξουσίας, καθώς και της εμφάνισης αποτελεσμάτων δικτύου στις δημόσιες υπηρεσίες, εξαιτίας της μεγάλης κλίμακας εισαγωγής λειτουργιών της αγοράς στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, ενώ έχει επισημανθεί και ο κίνδυνος το ΝΔΜ να οδηγήσει σε υπερβολική έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα εις βάρος του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και των επενδύσεων.

Ακόμη, σημειώνεται ο κίνδυνος οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ να έχουν τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιδιωκόμενα και να οδηγήσουν σε μείωση του ελέγχου και της διαφάνειας, λόγω της αποκέντρωσης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και της χρήσης εμπορικών όρων εμπιστευτικότητας στη διαδικασία των δημόσιων αναθέσεων. Επισημαίνεται, επίσης, ότι το ΝΔΜ μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση, εξαιτίας της εισαγωγής πρακτικών λειτουργίας και διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται και εξυπηρετούν τις αξίες και τους τους στόχους των δημόσιων υπηρεσιών.

Οι Dunleavy και Hood (1994) καταλήγουν πως το ΝΔΜ παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι πιθανοί κίνδυνοι και τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η εισαγωγή μεταρρυθμίσεων της αγοράς στη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Προτείνουν μία περισσότερο ισορροπημένη προσέγγιση όσον αφορά τη διοίκηση του δημόσιου τομέα, που λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και τη σημασία των δημόσιων υπηρεσιών και των αξιών που καλούνται να υπηρετήσουν. Οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης του δημόσιου τομέα θα πρέπει να αξιολογούνται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι προωθούν τους επιδιωκόμενους στόχους και δεν προκαλούνται ανεπιθύμητες παρενέργειες στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και την επίτευξη των στόχων στους οποίους καλείται να ανταποκριθεί ο δημόσιος τομέας.

Ο Haque (2004) υιοθετεί κριτική στάση απέναντι στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τις μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε και σημειώνει ότι το ΝΔΜ επαναπροσδιόρισε τη λειτουργία των

δημόσιων οργανισμών, προκαλώντας αλλαγή του ρόλου του δημόσιου τομέα, από παρόχου των δημόσιων υπηρεσιών σε ρυθμιστή των δημόσιων υπηρεσιών, θέτοντας μεγαλύτερη έμφαση σε μηχανισμούς της αγοράς, όπως οι αναθέσεις και οι ιδιωτικοποιήσεις και στη μέτρηση της απόδοσης. Ταυτόχρονα, σημειώνει ότι δημιούργησε ένα περισσότερο ατομιστικό περιβάλλον εργασίας στον δημόσιο τομέα και, σε ορισμένες περιπτώσεις, οδήγησε σε μείωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, απώλεια τεχνογνωσίας από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και μία μετατόπιση του τρόπου διοίκησης προς μία προσέγγιση περισσότερο προσανατολισμένη προς την αγορά παρά στις αρχές που καλείται να υπηρετήσει η δημόσια διοίκηση. Ακόμη, ισχυρίζεται πως το ΝΔΜ προκάλεσε απώλεια τεχνογνωσίας για τους δημόσιους οργανισμούς στις δυτικές χώρες, καθώς πολλά έμπειρα στελέχη εγκατέλειψαν τον δημόσιο τομέα αναζητώντας υψηλότερες αποδοχές και καλύτερες συνθήκες εργασίας.

Σημείο κριτικής προς το ΝΔΜ αποτελεί και το γεγονός ότι οι πολιτικές που προτάσσει έρχονται σε αντίθεση με τις σοσιαλδημοκρατικές αρχές και αξίες πολλών ευρωπαϊκών χωρών και ενθαρρύνει την παθητικότητα μεταξύ των πολιτών, ενώ η επιχειρηματική προσέγγιση στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών παραγνωρίζει σημαντικές δημοκρατικές αξίες που βρίσκονται στο επίκεντρο της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Ταυτόχρονα, πολλές φορές η προσέγγιση του ΝΔΜ δεν προσδίδει την κατάλληλη έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ δημόσιων οργανισμών και πολιτών (Vigoda, 2003).

Οι Hood και Peters (2004) αναφέρουν πως ορισμένες μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ οδήγησαν σε παράδοξα αποτελέσματα. Ως πιθανούς λόγους αναφέρουν το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές μπορεί να ήταν ιδιαίτερα εκτεταμένες, με αποτέλεσμα απρόσμενες συνέπειες και αποτελέσματα. Ακόμη, μπορεί να οδήγησαν στη δημιουργία μίας μονολιθικής κουλτούρας στον δημόσιο τομέα, που μπορεί να επιφέρει αρνητικά και απρόσμενα αποτελέσματα και την ανάδειξη μη ορθολογικών διαδικασιών. Οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ σε ορισμένες περιπτώσεις δεν έλαβαν υπόψη την πολυπλοκότητα των δημόσιων οργανισμών, με αποτέλεσμα να προκύψουν μη αναμενόμενα αποτελέσματα και επιπτώσεις. Τέλος, σε ορισμένες περιπτώσεις οι μεταρρυθμίσεις δεν βασίζονταν σε πραγματικά δεδομένα με βάση την ανάλυση των αναγκών του δημόσιου τομέα. Καταλήγουν ότι η ανάλυση των απρόσμενων και παράδοξων αποτελεσμάτων και συνεπειών που προκάλεσαν οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των μεταρρυθμίσεων του δημοσίου τομέα και των συστημάτων διοίκησης. Καταλήγουν πως οι

διαμορφωτές πολιτικής θα μπορούσαν να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερες μεταρρυθμίσεις αν λάβουν υπόψη τους τη σύνθετη και δυναμική φύση των δημόσιων οργανισμών.

Το ΝΔΝ προέρχεται από τις αγγλοσαξονικές χώρες και αντικατοπτρίζει κυρίως τις αξίες και τις επικρατούσες κοινωνικές αντιλήψεις των συγκεκριμένων κοινωνικών σχηματισμών. Η εφαρμογή του ΝΔΜ σε διαφορετικά κοινωνικά και πολιτικά περιβάλλοντα συνδέεται με μία σειρά προκλήσεις που περιλαμβάνουν τις πολιτισμικές και θεσμικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων χωρών, την αντίσταση στις επιδιωκόμενες αλλαγές που πιθανώς να έρχονται σε αντίθεση με τοπικές στάσεις και αντιλήψεις, δυσκολίες στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων και ζητήματα μέτρησης και αξιολόγησης.

Οι ιδέες του ΝΔΜ πιθανώς να μη μεταφέρονται εύκολα σε διαφορετικά πολιτισμικά και θεσμικά πλαίσια, καθώς σε πολλές περιπτώσεις βασίζονται σε υποθέσεις αναφορικά με τον ρόλο του κράτους και της αγοράς που μπορεί να μην υιοθετούνται από όλους τους κοινωνικούς σχηματισμούς. Οι αλλαγές που επιχειρεί να εισάγει το ΝΔΜ μπορεί επίσης να συναντήσουν αντίσταση σε πολιτικό επίπεδο από πολιτικές ομάδες και ομάδες συμφερόντων που είναι αντίθετες σε προσεγγίσεις οργάνωσης των δημόσιων υπηρεσιών που στηρίζονται στη λειτουργία της αγοράς ή που έχουν συμφέροντα από το ισχύον καθεστώς τα οποία θεωρούν ότι μπορεί να κινδυνεύουν από τις μεταρρυθμίσεις που επιχειρεί να εισάγει το ΝΔΜ.

Ακόμη, οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ μπορεί να είναι ιδιαίτερα σύνθετες και να απαιτούν σημαντικούς πόρους και εκτεταμένες αλλαγές στις οργανωτικές δομές, τις διαδικασίες και τα συστήματα του δημόσιου τομέα. Η μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα θέτει, επίσης, σημαντικές προκλήσεις για το ΝΔΜ, ιδιαίτερα όσον αφορά παρεμβάσεις και αποτελέσματα που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν ή απαιτούν σημαντικό χρόνο υλοποίησης. Τέλος, οι μεταρρυθμίσεις που εισάγει το ΝΔΜ μπορεί να έχουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα και στο κοινωνικό πεδίο, όπως η αύξηση της ανισότητας, οι δυσκολίες πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες για κοινωνικές ομάδες που βιώνουν το φάσμα του κοινωνικού αποκλεισμού και η μείωση της δημοκρατικής λογοδοσίας της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες (Mathiasen, 1999). Συνεπώς, οι προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή των ιδεών και μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ σε διαφορετικά κοινωνικά και πολιτικά πλαίσια καταδεικνύουν την ανάγκη προσεκτικής εξέτασης και αξιολόγησης του τοπικού κοινωνικοπολιτικού πλαισίου και των πιθανών πλεονεκτημάτων αλλά και κινδύνων που συνοδεύουν τις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ.



### **3.4 Είναι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ξεπερασμένο;**

Οι Hyndman και Lapsley (2016) αναφέρονται στον διάλογο αναφορικά με το ΝΔΜ και το μέλλον του, ιδιαίτερα μετά την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση που ξέσπασε στα τέλη της πρώτης δεκαετίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα, καθώς σύμφωνα με τους επικριτές του το ΝΔΜ αποτελεί ήδη παρελθόν, είναι ξεπερασμένο και έχει αντικατασταθεί από νεότερες προσεγγίσεις για τη δημόσια διοίκηση. Αντίθετα, οι υποστηρικτές του διατείνονται πως η επίδραση του ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση παραμένει ιδιαίτερα σημαντική.

Οι Hyndman και Lapsley (2016), εξετάζοντας την περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, υποστηρίζουν πως η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση όχι απλά δεν οδήγησε στο τέλος του ΝΔΜ, αλλά, αντίθετα, επιτάχυναν τις μεταρρυθμίσεις με βάση τις αρχές και τις ιδέες του ΝΔΜ. Διαπιστώνουν ότι παρά τις επικρίσεις που έχει δεχθεί το ΝΔΜ για την έμφαση του στην αποτελεσματικότητα σε βάρος της ισότητας και πως δεν λαμβάνει υπόψη του τη σύνθετη φύση των δημόσιων υπηρεσιών, εξακολουθεί να καθορίζει τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα ακόμα και στον απόηχο της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης. Καταλήγουν πως παρά τους ισχυρισμούς για το τέλος του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, παραμένει το κυρίαρχο υπόδειγμα για την οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα και ασκεί σημαντική επίδραση στην προσπάθεια των κυβερνήσεων για τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων οργανισμών.

Ο Levy (2010), αντίθετα, σχολιάζοντας το μέλλον του ΝΔΜ και της διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς σε μία περίοδο όπου η παγκόσμια οικονομία κλυδωνίζονταν από τις επιπτώσεις της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση κλόνισε τα θεμέλια του ΝΔΜ ως του κυρίαρχου υποδείγματος οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης κατά τις τελευταίες δεκαετίες, θέτοντας τις προϋποθέσεις για μία αλλαγή υποδείγματος προς μία νέα περισσότερο συνεργατική και συμμετοχική προσέγγιση για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Διακρίνει τέσσερα πιθανά ενδεχόμενα αναφορικά με το μέλλον του ΝΔΜ και της δημόσιας διοίκησης. Το πρώτο ενδεχόμενο είναι η διατήρηση του τρέχοντος υποδείγματος, με ορισμένες επιμέρους αλλαγές για την αντιμετώπιση των αδυναμιών του. Το δεύτερο ενδεχόμενο αφορά τη μεταβολή προς ένα νέο συνεργατικό και συμμετοχικό υπόδειγμα δημόσιας διοίκησης, που θέτει στο επίκεντρο τη συμμετοχή των πολιτών και τη συμπαραγωγή των δημόσιων υπηρεσιών. Ένα

τρίτο ενδεχόμενο είναι και η επιστροφή στο παραδοσιακό υπόδειγμα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, που εστιάζει και δίνει έμφαση στον γραφειοκρατικό έλεγχο και την ιεραρχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, ένα τέταρτο ενδεχόμενο είναι και η μετάβαση σε ένα νέο υπόδειγμα, το οποίο δίνει έμφαση στα δίκτυα διακυβέρνησης και τη χρήση των νέων τεχνολογιών για την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και της συνεργασίας μεταξύ δημόσιας διοίκησης και κοινωνίας των πολιτών.

## **4. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα**

### **4.1 Η έννοια της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών**

Οι δημόσιοι οργανισμοί συνειδητοποιούν πλέον την ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών (Wisniewski, 2001).

Η έννοια της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών έχει προκαλέσει έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον λόγω των δυσκολιών που σχετίζονται τόσο με τον ορισμό όσο και με τη μέτρηση της. Δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός της ποιότητας όσον αφορά τις υπηρεσίες, αλλά με βάση την βιβλιογραφία το κύριο χαρακτηριστικό της ποιότητας των υπηρεσιών είναι η παροχή μίας υπηρεσίας κατά τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και έτσι να τους παρέχει αξία. Ιδιαίτερα όσον αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες, οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν, και παρουσιάστηκαν παραπάνω, αναφορικά με μία σειρά διαστάσεις της λειτουργίας τους, όπως το ποιος είναι ο πελάτης και η διάκριση, σε πολλές περιπτώσεις, ανάμεσα σε αυτόν που πληρώνει για μία υπηρεσία και σε αυτόν που την καταναλώνει, περιπλέκει περαιτέρω τον ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών και της μέτρησης και καταγραφής της (Bryson & Curry, 2001).

Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός ορίζει την ποιότητα μίας υπηρεσίας ως τον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των χρηστών. Εάν οι εντυπώσεις των χρηστών από μία υπηρεσία δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους, τότε η ποιότητα της υπηρεσίας δεν είναι ικανοποιητική και, κατά συνέπεια, δεν ικανοποιεί τους χρήστες της. Συνεπώς, η ποιότητα μίας υπηρεσίας μπορεί να εκτιμηθεί με βάση τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των χρηστών από μία υπηρεσία και των εντυπώσεών τους από αυτή, που αποτελεί και την προσέγγιση του υποδείγματος SERVQUAL που αναλύεται στη συνέχεια (Parasuraman et al., 1985).

Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των πελατών από μία υπηρεσία καθορίζεται από την εμπειρία τους με την υπηρεσία συγκριτικά με τις προσδοκίες τους από αυτή (Oliver, 1980). Στην περίπτωση των υπηρεσιών, η ποιότητα ορίζεται με βάση τη διαφορά μεταξύ των εντυπώσεών των πελατών από την υπηρεσία και των προσδοκιών τους από αυτή, κατά συνέπεια μία υπηρεσία θεωρείται ποιοτική όταν οι εντυπώσεις των πελατών ξεπερνούν τις προσδοκίες τους (Rodríguez et al., 2009).

Οι Zeithametal. (1990) αναφέρουν ότι οι προσδοκίες των χρηστών από μία υπηρεσία καθορίζονται από τις προσωπικές τους ανάγκες, τις απόψεις και τις εμπειρίες που τους μεταφέρουν άλλοι χρήστες, προηγούμενες εμπειρίες τους από την υπηρεσία και το προωθητικό υλικό σχετικά με την υπηρεσία. Όταν οι εντυπώσεις των χρηστών δεν είναι αντίστοιχες των προσδοκιών τους, παρατηρείται απόκλιση μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων. Ένας οργανισμός μπορεί να επιδιώξει την εξάλειψη αυτής της απόκλισης μεταβάλλοντας τις προσδοκίες ή τις εντυπώσεις των χρηστών ή και τις δύο αυτές διαστάσεις που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι Carvalhoetal. (2010) αναφέρουν τη σημασία της τήρησης ενός ελαχίστου επιπέδου ποιότητας, ούτως ώστε η δυσαρέσκεια των πελατών με μία σειρά παραμέτρους που καθορίζουν την ποιότητα, όπως η ακρίβεια των πληροφοριών, ο χρόνος αναμονής και ο χρόνος εξυπηρέτησης, να μειώνεται. Υπογραμμίζουν τη σημασία εντοπισμού των αιτιών της δυσαρέσκειας των καταναλωτών και της εφαρμογής μίας στρατηγικής που στόχο έχει τόσο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, όσο και της μείωσης της δυσαρέσκειας τους, ώστε οι προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών να είναι αποτελεσματικές.

Αναδεικνύοντας τη σημασία διατήρησης ενός ελαχίστου βαθμού ποιότητας, όπου δεν είναι εφικτή η βέλτιστη παροχή υπηρεσιών, οι Berry και Parasuraman (1991) εισήγαγαν την έννοια της «ζώνης ανοχής», η οποία ορίζεται ως ένα αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης, μεταξύ ενός ελαχίστου επιπέδου υπηρεσιών και του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με βάση τις προσδοκίες των χρηστών. Καθώς οι χρήστες αναγνωρίζουν το γεγονός ότι δεν είναι πάντοτε εφικτό οι προσφερόμενες υπηρεσίες να ανταποκριθούν απόλυτα στις προσδοκίες τους και συνεπώς είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν ένα σχετικά χαμηλότερο επίπεδο υπηρεσιών, δίχως να είναι δυσαρεστημένοι με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ακόμα και οι ικανοποιημένοι χρήστες μπορεί να έχουν προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες, που συντελούν με αρνητικά στα επίπεδα ικανοποίησης τους, αλλά δίχως να καθίστανται απαραίτητα δυσαρεστημένοι με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών συνολικά. Οι προηγούμενες εμπειρίες των χρηστών με μία υπηρεσία, οι περιστάσεις και οι εμπειρίες άλλων χρηστών επανακαθορίζουν τις προσδοκίες των χρηστών από μία υπηρεσία (Carvalhoetal., 2010).

Οι Carvalhoetal. (2010) σημειώνουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από μία «ψευδοσχέση», υπό την έννοια ότι ο πολίτης συνδέει την υπηρεσία με έναν οργανισμό και όχι ένα συγκεκριμένο άτομο. Συνεπώς, ο όρος «ψευδοσχέση» δεν έχει αρνητική χροιά. Μία ψευδοσχέση

αποτελεί μία σειρά επαφών μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού που παρέχει την υπηρεσία. Κάθε επαφή αποτελεί ένα ξεχωριστό γεγονός με συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Για τον Gutek (2000) οι επαφές αυτές μεταξύ οργανισμών και πολιτών περιλαμβάνουν διαφορετικούς υπαλλήλους, αλλά όλες είναι εξίσου σημαντικές. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ πελάτη και δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί μία δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία και ως τέτοια θα πρέπει να εξεταστεί, ιδιαίτερα καθώς οι εντυπώσεις των πελατών από τις υπηρεσίες μεταβάλλονται. Μία αρνητική εμπειρία σε μία από αυτές τις επαφές δεν θέτει σε κίνδυνο συνολικά τη σχέση μεταξύ πελάτη και υπηρεσίας, εάν οι προηγούμενες επαφές ήταν ικανοποιητικές για τους πελάτες. Έτσι, στην περίπτωση των υπηρεσιών η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια των πελατών καθορίζεται μέσα από μία αθροιστική διαδικασία διαδοχικών επαφών.

Η διαχείριση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει μία σειρά δυσκολίες και δεν είναι μία απλή υπόθεση (Bryson & Curry, 2001). Σύμφωνα με τον Drucker (1980) αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης, κυριαρχεί μία συντηρητική κουλτούρα και προσέγγιση που δεν είναι δεκτική σε νέες προσεγγίσεις και πειραματισμούς, δεν εφαρμόζεται ένα πλαίσιο αξιολόγησης ούτως ώστε να αντληθούν πολύτιμα διδάγματα από προηγούμενες εμπειρίες, ενώ παρουσιάζεται και διστακτικότητα ως προς την διακοπή ορισμένων προγραμμάτων και υπηρεσιών. Θα πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι ορισμένα από αυτά τα ζητήματα έχουν διευθετηθεί με τις μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ από τη δεκαετία του '90 και έπειτα.

Σύμφωνα με τους Gowan et al. (2001) η παροχή των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί μία ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία, καθώς δεν αφορά απλά την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν εκφράσει οι πολίτες, αλλά θα πρέπει να εντοπιστούν και άγνωστες ανάγκες, να τεθούν προτεραιότητες και να γίνει η κατάλληλη κατανομή των πόρων, ενώ υπάρχει και αυξημένη λογοδοσία για τις ενέργειες και πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται.

Παρά τις ιδιαίτερες δυσκολίες που συνδέονται με την καταγραφή και αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα, οι δημόσιοι οργανισμοί κατανοούν πλέον τη σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι ιδιαιτερότητες στη δομή, τη λειτουργία και τους στόχους του δημοσίου τομέα αναδεικνύουν την ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών. Οι μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ τα τελευταία χρόνια στη λειτουργία των δημόσιων

υπηρεσιών, καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική την ανάγκη καθιέρωσης συγκεκριμένων κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης και διαδικασιών καταγραφής και αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών με απώτερο στόχο τη βελτίωση τους. Η κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν τις προσδοκίες των χρηστών των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Εάν μία υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες των χρηστών της θα θεωρηθεί χαμηλής ποιότητας, συνεπώς είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους δημόσιους οργανισμούς η ύπαρξη μηχανισμών για την καταγραφή και αξιολόγηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών (Wisniewski, 1996).

## **4.2 Το υπόδειγμα SERVQUAL**

Το ζήτημα της μέτρησης της απόδοσης στον κλάδο των υπηρεσιών έχει προκαλέσει σημαντικές διαφωνίες. Υπάρχουν δύο κύρια υποδείγματα στην έρευνα για την ποιότητα των υπηρεσιών, το υπόδειγμα των προσδοκιών και το υπόδειγμα της απόδοσης Σύμφωνα με το υπόδειγμα των προσδοκιών, η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της απόδοσης της υπηρεσίας σύμφωνα με τους πελάτες (Oliver, 1980). Το υπόδειγμα της απόδοσης απορρίπτει τη σημασία των προσδοκιών και προτάσσει αποκλειστικά την απόδοση ως τον μοναδικό παράγοντα που επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι δύο αυτές διαφορετικές προσεγγίσεις οδήγησαν στην ανάπτυξη δύο πλαισίων ανάλυσης, του SERVQUAL (Parasuramanetal., 1985) και του SERVPERF (Cronin&Taylor, 1992). Το πλέον διαδεδομένο και ευρέως χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το υπόδειγμα SERVQUAL.

Το υπόδειγμα SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους Parasuramanetal. (1985, 1988, 1991, 1994). Το SERVQUAL θέτει στο επίκεντρο την αξιολόγηση των χρηστών αναφορικά με την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας συγκριτικά με τις προσδοκίες τους από αυτή. Οι Parasuramanetal. (1988) αναφέρουν πως η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, καθορίζεται από τη σύγκριση των προσδοκιών τους αναφορικά με το τι θα έπρεπε να προσφέρει μία υπηρεσία και των εντυπώσεων τους από τη λειτουργία των υπηρεσιών. Συνεπώς, η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από τον βαθμό και την κατεύθυνση στην οποία παρατηρούνται αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών και των εντυπώσεων των καταναλωτών.

Το SERVQUAL επιδιώκει να παρέχει ένα υπόδειγμα αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα υπηρεσιών και κλάδων με περιορισμένες αλλαγές και τροποποιήσεις. Βασική υπόθεση του υποδείγματος είναι ότι οι καταναλωτές είναι σε θέση να εκφράσουν τις προσδοκίες τους αναφορικά με τα γενικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, σε σχέση με τις εντυπώσεις και τις εμπειρίες τους από μία συγκεκριμένη υπηρεσία. Κατ' αυτό τον τρόπο καταγράφει τόσο τις προσδοκίες όσο και τις εντυπώσεις τους από μία υπηρεσία, με τις προσδοκίες των χρηστών να αποτελούν το μέτρο βάσει του οποίου κρίνεται η ποιότητα μίας υπηρεσίας.

Μία αρνητική διαφορά μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των χρηστών συνεπάγεται ότι το επίπεδο της υπηρεσίας δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από έναν οργανισμό. Αντίθετα, μία θετική διαφορά καταδεικνύει ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ξεπερνά τις προσδοκίες των χρηστών από την υπηρεσία. Το γεγονός, όμως, ότι οι εντυπώσεις των χρηστών μίας υπηρεσίας ξεπερνούν τις προσδοκίες τους, μπορεί να οφείλεται στις ιδιαίτερα χαμηλές προσδοκίες τους από την ποιότητα της υπηρεσίας. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών, παραδοσιακά οι προσδοκίες των πολιτών ήταν ιδιαίτερα χαμηλές από την ποιότητα τους (Wisniewski, 1996).

Αρχικά, οι Parasuramanetal. (1985) πρότειναν 10 σχετικές με την ποιότητα της υπηρεσίας διαστάσεις, τη φερεγγυότητα την ανταπόκριση, την ικανότητα, την πρόσβαση, την ευγένεια, την επικοινωνία, την αξιοπιστία, την ασφάλεια, την κατανόηση/γνώση των καταναλωτών και τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας (tangibles).

Στη συνέχεια (Parasuramanetal., 1988), προχώρησαν στη μείωση των παραπάνω διαστάσεων σε 5 διαστάσεις και πιο συγκεκριμένα:

- Τη φερεγγυότητα. Οι γνώσεις και η ευγένεια των υπαλλήλων, καθώς και η ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες.
- Την αξιοπιστία. Η ικανότητα παροχής των υπηρεσιών με αξιοπιστία και ακρίβεια.
- Τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας. Οι υποδομές και οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό του οργανισμού και το επικοινωνιακό υλικό σχετικά με την υπηρεσία.
- Την ενσυναίσθηση. Το ενδιαφέρον και η προσοχή σε προσωπικό επίπεδο που είναι σε θέση να παρέχει ένας οργανισμός σε έναν πελάτη.
- Την ανταπόκριση. Η προθυμία παροχής της υπηρεσίας και η βοήθεια προς τους πελάτες.

Για την εκτίμηση του υποδείγματος προχώρησαν στην ανάπτυξη ενός ερωτηματολογίου 22 ερωτήσεων για την καταγραφή των προσδοκιών και των εντυπώσεων των χρηστών μίας υπηρεσίας. Η χρήση του ερωτηματολογίου γίνεται δύο φορές, καθώς την πρώτη φορά γίνεται η καταγραφή των προσδοκιών των χρηστών και τη δεύτερη των εντυπώσεων τους από την υπηρεσία.

Οι Parasuramanetal. (1991) προχώρησαν στην εισαγωγή πρόσθετων αλλαγών στο υπόδειγμα SERVQUAL, μεταβάλλοντας την περιγραφή των ερωτήσεων αναφορικά με τις προσδοκίες των χρηστών από την υπηρεσία. Μεταβλήθηκαν και δύο ερωτήσεις, η μία αναφορικά με τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας, που αφορούσε το υλικό για την επικοινωνία με τους χρήστες και η δεύτερη για τη φερεγγυότητα, που αφορούσε τις γνώσεις των υπαλλήλων.

Οι Parasuramanetal. (1994) πρότειναν και νέες αλλαγές στο υπόδειγμα SERVQUAL. Εισήγαγαν την έννοια των ελαχίστων προσδοκιών, σε αντίθεση με το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσιών και πρότειναν τη μετατροπή του ερωτηματολογίου ώστε να περιέχει 3 στήλες, προκειμένου οι χρήστες να μην χρειάζεται να συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο του υποδείγματος SERVQUAL πολλές φορές. Πρότειναν επίσης τη μείωση των ερωτήσεων σε 21 και τη χρήση μίας κλίμακας Likert 9 σημείων έναντι της κλίμακας 7 σημείων στην αρχική κλίμακα. Ανέφεραν, επίσης, το ενδεχόμενο οι διαστάσεις της ενσυναίσθησης, της φερεγγυότητας και της αποκρισιμότητας να μπορούν να ενσωματωθούν σε έναν παράγοντα. Θα πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι οι αλλαγές αυτές δεν ενσωματώθηκαν στις περισσότερες ερευνητικές προσπάθειες με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL.

Η ανάλυση του υποδείγματος SERVQUAL μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, ανά ερώτηση (π.χ. Π1 – E1), ανά διάσταση (Π1 + Π2 + Π3 + Π4/4) - (E1 + E2 + E3 + E4/4) ή και συνολικά για τον υπολογισμό της γενικής διαφοράς μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των χρηστών της υπηρεσίας, (Π1 + Π2 + Π3 + Π4...+Π22/22) - (E1 + E2 + E3 + E4...+E22/22) (Buttle, 1996).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η καταγραφή των απόψεων του προσωπικού του οργανισμού αναφορικά με τις προσδοκίες των πελατών, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο ο οργανισμός γνωρίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του από τις υπηρεσίες του. Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των χρηστών και των εντυπώσεων της διοίκησης και των στελεχών του οργανισμού αναφορικά με τις προσδοκίες των χρηστών, αναφέρεται ως κενό κατανόησης. Ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τις προσδοκίες των χρηστών από μία



υπηρεσία, προκειμένου να είναι σε θέση να αναλάβει τις κατάλληλες πρωτοβουλίες, να προχωρήσει στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων και να θέσει τις σωστές προτεραιότητες. Το χάσμα αυτό μεταξύ των προσδοκιών των καταναλωτών και των απόψεων του οργανισμού αναφορικά με αυτές μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν έχει προχωρήσει στην κατάλληλη έρευνα αναφορικά με τις ανάγκες των χρηστών ή σε δυσλειτουργίες στο εσωτερικό του οργανισμού (Wisniewski, 1996).

Οι πληροφορίες που παρέχει το υπόδειγμα SERVQUAL μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να εντοπίσουν τα στοιχεία εκείνα των υπηρεσιών που έχουν τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης, αλλά και τα σημαντικότερα δυνητικά οφέλη για τους χρήστες. Οι διαστάσεις για τις οποίες εντοπίζονται οι μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των χρηστών, σε συνδυασμό με τις διαστάσεις εκείνες για τις οποίες οι προσδοκίες των χρηστών είναι μεγαλύτερες, επιτρέπει σε έναν οργανισμό να θέσει τις κατάλληλες προτεραιότητες αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που θα πρέπει να λάβει για την βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες (Wisniewski, 2001). Οι πληροφορίες αναφορικά με τους τομείς που παρατηρούνται αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των χρηστών μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να εντοπίσουν τα σημεία της υπηρεσίας που επιδέχονται βελτίωσης (Chatzoglouetal., 2013).

Αντίστοιχα, αν διαπιστωθούν θετικές διαφορές αναφορικά με ορισμένες διαστάσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών, συνεπώς διαπιστωθεί ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες ξεπερνούν τις προσδοκίες των χρηστών ως προς τις συγκεκριμένες διαστάσεις, οι οργανισμοί μπορούν να προχωρήσουν στον επαναπροσδιορισμό της κατανομής των διαθέσιμων πόρων μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων, με στόχο τη βελτίωση της συνολικής ικανοποίησης των χρηστών. Το στοιχείο αυτό μπορεί να καταστεί ιδιαίτερα χρήσιμο για τους δημόσιους οργανισμούς, ιδιαίτερα περιόδους περικοπών στις δημόσιες δαπάνες, όταν και καλούνται να ανταποκριθούν στην κοινωνική τους αποστολή με περιορισμένους πόρους (Wisniewski, 2001).

Τα ευρήματα της αξιολόγησης με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL μπορούν να αξιοποιηθούν από τους οργανισμούς για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με διάφορους τρόπους. Έτσι, μπορούν να συμβάλλουν (Wisniewski, 2001):

- **Στην εκτίμηση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών τη δεδομένη χρονική στιγμή.** Οι διαφορές μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των πελατών επιτρέπουν στους

οργανισμούς να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, να εντοπίσουν και να ποσοτικοποιήσουν ως ένα βαθμό τις διαστάσεις στις οποίες οι υπηρεσίες τους δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των χρηστών. Η αξιολόγηση των διαστάσεων της ποιότητας με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίσουν τις διαστάσεις εκείνες της ποιότητας για τις οποίες οι προσδοκίες των χρηστών είναι ιδιαίτερα υψηλές ή χαμηλές καθώς και τις διαστάσεις για τις οποίες παρουσιάζονται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

- **Τη στάθμιση της σημασίας των διαστάσεων των υπηρεσιών σύμφωνα με τους χρήστες.** Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τη χρήση του SERVQUAL μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να κατανοήσουν τη σχετική σημασία που αποδίδουν οι καταναλωτές στις διάφορες διαστάσεις μίας υπηρεσίας, αλλά και μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών. Οι χρήστες των υπηρεσιών που παίρνουν μέρος σε μία έρευνα με το ερωτηματολόγιο του SERVQUAL καλούνται να σταθμίσουν τη σημασία των διαφόρων διαστάσεων μίας υπηρεσίας για αυτούς με σύνολο το 100, με βάση την περιγραφή για κάθε διάσταση.
- **Τη σύγκριση διαφορετικών κατηγοριών χρηστών.** Δεν έχουν όλοι οι χρήστες μία υπηρεσίας τις ίδιες ανάγκες και τις ίδιες απαιτήσεις και προσδοκίες από τη χρήση της. Μία υπηρεσία χρησιμοποιείται από διαφορετικές ομάδες χρηστών και το SERVQUAL επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αυτών των διαφορετικών ομάδων χρηστών, επιτρέποντας να διαπιστωθεί μεταξύ ποιων κατηγοριών χρηστών υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την υπηρεσία έναντι άλλων. Συμβάλλει έτσι στο να κατανοήσει ο οργανισμός τους πιθανούς λόγους στους οποίους οφείλεται αυτό, καθώς και να προχωρήσει στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση από τη χρήση της υπηρεσίας μεταξύ των κατηγοριών πελατών που εμφανίζεται χαμηλή.
- **Τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών υποκαταστημάτων του οργανισμού.** Το υπόδειγμα SERVQUAL μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη σύγκριση της ικανοποίησης των χρηστών μεταξύ των διαφόρων υποκαταστημάτων μίας υπηρεσίας, σε διαφορετικές περιοχές μίας πόλης ή της χώρας. Μπορεί να γίνει εκτίμηση των προσδοκιών των χρηστών μίας υπηρεσίας σε μία περιοχή, καθώς και τυχόν διαφορών μεταξύ των προσδοκιών και των εντυπώσεων των χρηστών που εξυπηρετούνται από τα διάφορα

υποκαταστήματα της πόλης ή της χώρας. Κατ' αυτό τον τρόπο μπορούν να εντοπιστούν και πιθανά προβλήματα με την υπηρεσία σε συγκεκριμένες περιοχές όσον αφορά τη λειτουργία των τοπικών υποκαταστημάτων.

- **Τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών.** Μπορεί ακόμα να πραγματοποιηθεί η σύγκριση της ικανοποίησης των χρηστών διαφορετικών υπηρεσιών σε επίπεδο περιφέρειας ή χώρας.
- **Τη σύγκριση της απόδοσης σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα.** Η μέτρηση της απόδοσης μίας υπηρεσίας με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL επιτρέπει την εκτίμηση της απόδοσης σε βάθος χρόνου, καθώς και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων τυχόν διορθωτικών κινήσεων και αλλαγών μεταξύ δύο περιόδων. Επιτρέπει έτσι την εκτίμηση της επίδρασης στην ικανοποίηση των χρηστών της εισαγωγής αλλαγών στην υπηρεσία.

Όπως σημειώνουν οι Brysland και Curry (2001), τα αποτελέσματα της εφαρμογής του υποδείγματος SERVQUAL μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο αρχικό σημείο αναφοράς ώστε να τεθούν οι κατάλληλες προτεραιότητες αναφορικά με τα σημεία βελτίωσης και εισαγωγής αλλαγών σε μία υπηρεσία. Αναφέρουν ότι για την καλύτερη αξιοποίηση του υποδείγματος SERVQUAL θα πρέπει να διεξάγονται έρευνες με τη χρήση του ερωτηματολογίου του SERVQUAL ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προτείνοντας την εφαρμογή του σε ετήσια βάση, ούτως ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίηση συγκρίσεων της ποιότητας των υπηρεσιών μεταξύ δύο περιόδων, να αξιολογηθεί η επίδραση των αλλαγών στην υπηρεσία στις εκτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών, καθώς και για να καθοριστεί η αποτελεσματικότητα των δράσεων και πρωτοβουλιών για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι Parasuramanetal. (1985) θεωρούν ότι το υπόδειγμα SERVQUAL με ορισμένες αλλαγές, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση κάθε είδους υπηρεσίας ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού που την προσφέρει, ενώ οι Parasuramanetal. (1988) σημειώνουν ότι από έρευνα τους, με την εφαρμογή του υποδείγματος SERVQUAL σε 4 υπηρεσίες, η αξιοπιστία αναδεικνύεται ως η σημαντικότερη διάσταση που καθορίζει τη συνολική ποιότητα της υπηρεσίας, ενώ ακολουθεί η φερεγγυότητα ως η δεύτερη σημαντικότερη διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η ιδιαίτερη φύση και λειτουργία του δημοσίου τομέα, αναφορικά με τους σύνθετους στόχους και επιδιώξεις που καλείται να υπηρετήσει, οι πολύπλοκοι μηχανισμοί παροχής των δημόσιων υπηρεσιών και το ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας του δημοσίου τομέα, καθιστούν την εφαρμογή ενός υποδείγματος αξιολόγησης των υπηρεσιών όπως το SERVQUAL μία δύσκολη και σύνθετη διαδικασία, καθώς το συγκεκριμένο υπόδειγμα αναπτύχθηκε αρχικά για τις υπηρεσίες στον ιδιωτικό τομέα (Bryson&Curry, 2001). Η εφαρμογή του SERVQUAL, όμως, για την αξιολόγηση των υπηρεσιών και του δημοσίου τομέα σε σειρά ερευνών στη βιβλιογραφία, έχει καταδείξει ότι με τις κατάλληλες προσαρμογές μπορεί να χρησιμοποιηθεί και είναι κατάλληλο και για την αξιολόγηση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα (Bryson&Curry, 2001).

Ο Wisniewski (1996) αναφέρει πως το υπόδειγμα SERVQUAL μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο οδηγό για τους δημόσιους οργανισμούς, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν με μεθοδικότητα την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, προσφέροντας τη δυνατότητα καταγραφής τόσο των προσδοκιών όσο και των εντυπώσεων τους ως προς την ποιότητα της υπηρεσίας, με βάση τις 5 κύριες διαστάσεις του υποδείγματος. Όπως υπογραμμίζει, όμως, η απόκλιση μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των χρηστών δεν πρέπει να αποτελεί το μοναδικό κριτήριο για την ανάληψη πρωτοβουλιών και διορθωτικών κινήσεων. Η στάθμιση της σημασίας της κάθε διάστασης από την πλευρά των χρηστών είναι, ίσως, σημαντικότερη και κατά συνέπεια θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στην μείωση της απόκλισης μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των χρηστών για τις διαστάσεις εκείνες στις οποίες προσδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα και όχι σε αυτές που παρατηρείται απλά η μεγαλύτερη απόκλιση μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων. Καταλήγει πως το υπόδειγμα SERVQUAL εμφανίζεται κατάλληλο για την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε έναν οργανισμό του δημοσίου τομέα.

### **4.3 Κριτική στο υπόδειγμα SERVQUAL**

Αν και το υπόδειγμα SERVQUAL αποτελεί το δημοφιλέστερο και ευρύτερα χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα για τη μέτρηση της ποιότητας μίας υπηρεσίας και αποτελεί πλέον σημείο αναφοράς για την εκτίμηση της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών στον τομέα των υπηρεσιών, δεν λείπουν και οι κριτικές αναφορικά με ορισμένες διαστάσεις της δομής και λειτουργίας του. Οι

κριτικές αυτές μπορεί να διακριθούν μεταξύ θεωρητικών και λειτουργικών κριτικών και αφορούν (Buttle, 1996):

Σε θεωρητικό επίπεδο:

- Το γεγονός ότι το υπόδειγμα SERVQUAL βασίζεται στην προσέγγιση μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων και όχι σε μία συμπεριφορική προσέγγιση. Το SERVQUAL δεν βασίζεται και δεν αξιοποιεί γενικά αποδεκτές αρχές της ψυχολογίας, των οικονομικών και της στατιστικής.
- Δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις ότι οι χρήστες των υπηρεσιών αξιολογούν την ποιότητα μίας υπηρεσίας με βάση τη διαφορά μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων.
- Το SERVQUAL προσδίδει μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία παροχής των υπηρεσιών και όχι στα αποτελέσματα της.
- Οι ερωτήσεις του SERVQUAL δεν αντιστοιχούν πάντα στους παράγοντες που θα ανέμενε ένας ερευνητής και υπάρχει μεγάλος βαθμός αλληλοσυσχέτισης μεταξύ των πέντε διαστάσεων.

Οι λειτουργικές κριτικές, αντίστοιχα, περιλαμβάνουν:

- Τη χρήση του όρου προσδοκίες, ο οποίος είναι ένας όρος με πολλαπλές ερμηνείες, με τους καταναλωτές να χρησιμοποιούν πρότυπα και σημεία αναφοράς και πέρα από τις προσδοκίες για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Οι ερωτήσεις για κάθε μία από τις διαστάσεις του υποδείγματος. Σε κάθε διάσταση αντιστοιχούν 4 ή 5 ερωτήσεις, αριθμός που δεν είναι ικανοποιητικός για την εκτίμηση της μεταβλητότητας σε κάθε διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Οι μεταβολές στις εντυπώσεις των χρηστών μεταξύ των διαφόρων εμπειριών τους με μία υπηρεσία. Οι εντυπώσεις των χρηστών μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων εμπειριών τους με την υπηρεσία και παρουσιάζουν μεταβολές μετά από κάθε επαφή με την υπηρεσία και την σχετική εμπειρία τους από αυτή.

- Η κλίμακα των απαντήσεων. Καθώς η κλίμακα των απαντήσεων στις ερωτήσεις στην περίπτωση του SERVQUAL είναι αντεστραμμένη, πολλές φορές οι ερωτώμενοι κάνουν λάθη στη συμπλήρωση τους.
- Η κλίμακα Likert που χρησιμοποιείται. Η επταβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιείται για τις απαντήσεις στην κάθε ερώτηση δεν είναι επαρκής.
- Το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι θα πρέπει να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο δύο φορές, τη μία αναφορικά με τις προσδοκίες τους από την υπηρεσία και τη δεύτερη για τις εντυπώσεις τους από αυτή, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει σύγχυση, αλλά, και την απρόσεκτη συμπλήρωση των απαντήσεων, λόγω του χρόνου που απαιτείται.
- Η συνολική διακύμανση την οποία εξηγεί το υπόδειγμα. Το συνολικό αποτέλεσμα του υποδείγματος SERVQUAL εξηγεί ένα σχετικά χαμηλό ποσοστό της διακύμανσης της κάθε ερώτησης.

Όπως επισημαίνει η Greiling (2006) απλά και μόνο η μέτρηση της ποιότητας μίας υπηρεσίας δεν οδηγεί αυτόματα σε βελτίωση και αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Σημειώνει ότι υπάρχουν ιδιαίτερα και πολύπλοκα ζητήματα σχετικά με τη μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως οι πολλαπλές διαστάσεις της αποτελεσματικότητας, που περιλαμβάνουν όχι μόνο την οικονομική, αλλά και την δημοκρατική και κοινωνική αποτελεσματικότητα, οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και η αμφισημία από την οποία χαρακτηρίζονται πολλές φορές οι στόχοι που τίθενται από τη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Οι ιδιαιτερότητες αυτές των δημοσίων υπηρεσιών θέτουν σε αμφιβολία το δόγμα ότι η μέτρηση της ποιότητας μπορεί να αποτελέσει οδηγό για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία τους και την ικανοποίηση των πολιτών. Σημειώνει, όμως, ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και τη μείωση του κόστους και τονίζει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνες αναφορικά με τις επιπτώσεις της μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα.

#### 4.4 Το υπόδειγμα SERVPERF

Οι Cronin και Taylor (1992) χαρακτηρίζουν το υπόδειγμα SERVQUAL ανεπαρκές για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και προτείνουν ένα εναλλακτικό υπόδειγμα, το SERVPERF, το οποίο βασίζεται αποκλειστικά στην απόδοση και όχι στην επαλήθευση ή διάψευση των προσδοκιών των χρηστών από μία υπηρεσία, καθώς όπως ισχυρίζονται δεν υπάρχουν επαρκείς θεωρητικές και εμπειρικές αποδείξεις για την ορθότητα του υποδείγματος των προσδοκιών. Η βασική τους κριτική αφορούσε τις 5 διαστάσεις της ποιότητας της υπηρεσίας του υποδείγματος SERVQUAL και όχι τις 22 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, καθώς θεωρούν ότι καλύπτουν επαρκώς την έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας. Συνεπώς, διατηρούν τις 22 ερωτήσεις και στο υπόδειγμα SERVPERF και απορρίπτουν τη μέτρηση της ποιότητας με βάση τις 5 διαστάσεις.

Η κλίμακα που προτείνουν βασίζεται στην ανάλυση των Bolton και Drew (1991), σύμφωνα με την οποία οι εντυπώσεις των χρηστών για την ποιότητα μίας υπηρεσίας βασίζονται στις πεποιθήσεις τους σχετικά με αυτή και ότι η στάση τους απέναντι σε μία υπηρεσία εξαρτάται από μία προηγούμενη εμπειρία τους και την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια τους από την ποιότητα της υπηρεσίας.

Το υπόδειγμα τους, συνεπώς, προτείνει τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας με βάση την απόδοση και όχι ως απόκλιση μεταξύ εντυπώσεων και προσδοκιών των καταναλωτών από μία υπηρεσία, δηλαδή, σύμφωνα με το υπόδειγμα SERVPERF, Ποιότητα Υπηρεσίας = Απόδοση. Όπως αναφέρουν η ποιότητα της υπηρεσίας θα πρέπει να αξιολογείται με βάση μία συμπεριφορική προσέγγιση, σε αντίθεση με την προσέγγιση που υιοθετεί το υπόδειγμα SERVQUAL. Ισχυρίζονται πως με βάση τα ευρήματά τους, τα οποία βασίζονται σε έρευνα με τη συμμετοχή 660 καταναλωτών σε μία πόλη των νοτιοανατολικών Ηνωμένων Πολιτειών για επιχειρήσεις σε 4 κλάδους, το SERVPERF εξηγεί μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης της ποιότητας της υπηρεσίας συγκριτικά με το SERVQUAL.

Επικρίνουν το γεγονός ότι το υπόδειγμα SERVQUAL βασίζεται σε μία προσέγγιση με βάση την ικανοποίηση και όχι ένα υπόδειγμα συμπεριφοράς, ενώ διαπιστώνουν ότι το υπόδειγμα SERVQUAL επιβεβαιώνεται μόνο για 2 από τους 4 κλάδους που εξέτασαν. Παρ' όλα αυτά, τα ευρήματά τους συμφωνούν με την υπόθεση που προτάσσει το SERVQUAL, ότι η ποιότητα της υπηρεσίας οδηγεί σε ικανοποίηση των πελατών. Διαπιστώνουν ότι η ικανοποίηση των πελατών

επηρεάζει τις προθέσεις αγοράς των καταναλωτών, με την ικανοποίηση να έχει σημαντικότερη επίδραση στις προθέσεις αγοράς των καταναλωτών συγκριτικά με την ποιότητα της υπηρεσίας.

Καταλήγουν πως το υπόδειγμα SERVQUAL παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα και προτείνουν, αντίθετα, τη συμπεριφορική προσέγγιση του υποδείγματος τους για τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Καθώς το υπόδειγμα SEVPERF δεν απαιτεί τη μέτρηση των προσδοκιών, οδηγεί σε μείωση κατά 50% των ερωτήσεων που καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σε μία έρευνα.

Υποστηρίζουν πως με βάση τα ευρήματα τους αναφορικά με τη σημασία της ικανοποίησης των πελατών για τις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών, οι οργανισμοί θα πρέπει να προτάξουν μία προσέγγιση που στοχεύει στη συνολική ικανοποίηση των πελατών και όχι αποκλειστικά στην ποιότητα της υπηρεσίας, η οποία είναι μόνο μία παράμετρος που καθορίζει τη συνολική ικανοποίηση των καταναλωτών, με την ευκολία, τη διαθεσιμότητα και την τιμή να επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση των πελατών, δίχως να μεταβάλλουν απαραίτητα τις εντυπώσεις τους για την ποιότητα της υπηρεσίας. Σημαντικό εύρημα της έρευνας τους αποτελεί το γεγονός ότι τα στοιχεία που καθορίζουν την ποιότητα της υπηρεσίας σε έναν κλάδο δεν είναι απαραίτητα τα ίδια και σε άλλους κλάδους, με τους καταναλωτές να έχουν διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών.



## 5. Μεθοδολογία της έρευνας

Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας και προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις των πολιτών στην Ελλάδα αναφορικά με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας, οι πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και να αξιολογηθεί ο ρόλος που θα μπορούσαν να διαδραματίσουν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες στη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες στο πλαίσιο της σύγχρονης λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, πραγματοποιήθηκε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Με βάση τους στόχους της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν μέσα από τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι:

H1: Πώς αξιολογούν οι πολίτες την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

H2: Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

H3: Θα μπορούσε η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες να αποτελέσουν μέσο για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για την αναζήτηση των σχετικών άρθρων είναι, “Greece” OR “Greek” AND “public services” OR “public sector” AND “service equality” για την αναζήτηση άρθρων αναφορικά με την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών από τους πολίτες στην Ελλάδα, “e-government” AND “public service quality” για την αναζήτηση άρθρων αναφορικά με τη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και “Greece” AND “public sector forms” για την αναζήτηση άρθρων σχετικά με τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 4 βάσεις δεδομένων ακαδημαϊκών άρθρων, ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis Online και Research Gate.. Λόγω της φύσης του αντικείμενου και προκειμένου να γίνει μία ολοκληρωμένη αναφορά στις μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, πραγματοποιήθηκε και μία έρευνα στη μηχανή αναζήτησης της Google με τις λέξεις κλειδιά “Μεταρρυθμίσεις” AND “εξυπηρέτηση πολιτών”. Στο πρώτο

στάδιο της έρευνας πραγματοποιείται η αναζήτηση με τις επιλεγμένες λέξεις κλειδιά στη βάση δεδομένων. Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται έλεγχος σύμφωνα με τον περιεχόμενο των τίτλων των ερευνών και την ημερομηνία δημοσίευσης και επιλέγονται άρθρα που βάσει του τίτλου τους μπορεί να είναι σχετικά με την έρευνα και από το 2000 και έπειτα. Στο τρίτο στάδιο γίνεται ο έλεγχος της σύνοψης του άρθρου, και απορρίπτονται άρθρα που δεν είναι σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας, και στο τέταρτο στάδιο γίνεται ο έλεγχος του συνόλου του κειμένου των άρθρων που έχουν απομείνει και καθορίζεται ο τελικός αριθμός των άρθρων που θα συμπεριληφθούν στην έρευνα. Η συνάφεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του αλγόριθμου αναζήτησης της κάθε βάσης δεδομένων και κατά συνέπεια σε ορισμένες περιπτώσεις ο αριθμός των μη σχετικών άρθρων της αρχικής αναζήτησης είναι αρκετά μεγάλος.

Τα κριτήρια συμπερίληψης ενός άρθρου στην έρευνα αφορούν τη συνάφεια του με το αντικείμενο της έρευνας, και συμπεριλαμβάνονται μόνο άρθρα που σχετίζονται με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών, το χρονικό διάστημα δημοσίευσης του άρθρου, με άρθρα μόνο από το 2000 και έπειτα, καθώς και την ποιότητα του άρθρου, όπως αυτή αφορά τα επιχειρήματα και τα δεδομένα που παρατίθενται. Απορρίπτονται παλαιότερα άρθρα, που δημοσιεύτηκαν πριν το 2000, και άρθρα που δεν αφορούν άμεσα την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών από τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, ή δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια ποιότητας που τέθηκαν και αναφέρονται παραπάνω. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαδικασία της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ο τελικός αριθμός των άρθρων που συμπεριελήφθησαν στην έρευνα.

**Πίνακας 5.** Η διαδικασία της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Βάση δεδομένων	Λέξεις κλειδιά	Αριθμός αρχικών αποτελεσμάτων	Έλεγχος τίτλου και ημερομηνίας δημοσίευσης	Έλεγχος περίληψης	Έλεγχος πλήρους κειμένου	Τελικός αριθμός άρθρων
ScienceDirect	“Greece” AND “public services” OR “public sector” AND “citizen satisfaction”	33	4	3	3	3
ScienceDirect	“e-government” AND “service quality”	653	24	12	10	10
ScienceDirect	“Greece” AND “public sector reforms”	52	4	0	0	0

Emerald insight	“Greece” OR “Greek” AND “public services” OR “public sector” AND “citizen satisfaction”	166	12	6	4	4
Emerald insight	“e-government” AND “service quality”	315	15	7	4	4
Emerald insight	“Greece” AND “public sector reforms”	151	8	1	0	0
Taylor & Francis Online	“Greece” OR “Greek” AND “public services” OR “public sector” AND “citizen satisfaction”	24	3	2	0	0
Taylor & Francis Online	“e-government” AND “service quality”	362	5	1	1	1
Taylor & Francis Online	“Greece” AND “public sector reforms”	94	4	1	1	1
ResearchGate	“Greece” OR “Greek” AND “public services” OR “public sector” AND “citizen satisfaction”	130	11	1	1	1
ResearchGate	“e-government” AND “service quality”	600	54	21	15	15
ResearchGate	“Greece” AND “public sector reforms”	740	31	9	5	5
Google	“Μεταρρυθμίσεις” AND “εξυπηρέτηση πολιτών”	5.220	15	6	6	6

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Ο τελικός αριθμός των άρθρων που περιλαμβάνονται στην έρευνα ανέρχεται σε 9 άρθρα. Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται τα ευρήματα των ερευνών με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις θεματικές που καλύπτουν.

## **6. Έρευνες αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα**

Μία σειρά ερευνών επιχειρούν να εξετάσουν την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας. Οι έρευνες αυτές αφορούν διάφορες δημόσιες υπηρεσίες, στην Ελλάδα, όπως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, τις αστυνομικές υπηρεσίες, τα δημόσια νοσοκομεία και του σημερινού Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Τα ΚΕΠ αποτέλεσαν σημαντική πρωτοβουλία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Οι Chatzoglou et al. (2013) εξετάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL, προσαρμοσμένου στο πλαίσιο λειτουργίας των ΚΕΠ. Όπως αναφέρουν, οι προσαρμογές ήταν ιδιαίτερα περιορισμένες και αφορούσαν κυρίως τη διατύπωση των ερωτήσεων προκειμένου να γίνουν καλύτερα κατανοητές από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας καλύπτει τις πέντε (5) διαστάσεις του υποδείγματος SERVQUAL, τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας, την αξιοπιστία, την αποκρισιμότητα, τη φερεγγυότητα και την ενσυναίσθηση. Αποτελείται από 22 ερωτήσεις με τη χρήση μίας επταβάθμιας κλίμακας Likert, με τις απαντήσεις να κυμαίνονται από διαφωνώ απόλυτα (1) μέχρι συμφωνώ απόλυτα (7). Η έρευνα έλαβε χώρα σε 221 ΚΕΠ ανά την επικράτεια και πήραν μέρος πολίτες και στελέχη των ΚΕΠ, με το τελικό δείγμα να αποτελείται από 843 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τους πολίτες και 195 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από στελέχη των ΚΕΠ.

Διαπιστώνουν ότι τα παράπονα των πολιτών από την ποιότητα των υπηρεσιών στα ΚΕΠ επικεντρώνονται κυρίως στον χρόνο αναμονής, τη συμπεριφορά του προσωπικού και τις γνώσεις του, την έλλειψη προσωπικού και τις εγκαταστάσεις των ΚΕΠ. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα στελέχη των ΚΕΠ δεν κατανοούν τις προσδοκίες και τις εντυπώσεις των πολιτών από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς ενώ θεωρούν ότι οι πολίτες αξιολογούν θετικά το εύρος των υπηρεσιών, την ταχύτητα παροχής τους και τη συμπεριφορά του προσωπικού, κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Παρατηρείται, έτσι, απόκλιση μεταξύ των απόψεων των στελεχών και των

πολιτών, με τα στελέχη των ΚΕΠ να μην είναι σε θέση να κατανοήσουν πραγματικές εντυπώσεις των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις αδυναμίες των ΚΕΠ σύμφωνα με τους πολίτες.

Παρ' όλα αυτά, οι διαστάσεις λειτουργίας των ΚΕΠ που θεωρούν τα στελέχη των ΚΕΠ ότι επιδέχονται βελτιώσεων ταυτίζονται με τα προβληματικά σημεία που εντοπίζουν οι πολίτες, καθώς τα στελέχη των ΚΕΠ θεωρούν ότι θα πρέπει να βελτιωθεί η συνεργασία με τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες, η καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού και η αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων, τομείς που ανταποκρίνονται στις προβληματικές διαστάσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών που αναφέρουν οι πολίτες.

Η έρευνα διαπιστώνει ότι το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών ξεπερνά τις προσδοκίες των πολιτών όσον αφορά τις διαστάσεις της ενσυναίσθησης και της ανταπόκρισης, αλλά αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των πολιτών παρατηρούνται αναφορικά με τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας, τη φερεγγυότητα και την αξιοπιστία. Η μεγαλύτερη θετική απόκλιση παρατηρείται για την ενσυναίσθηση των υπαλλήλων και η μεγαλύτερη αρνητική απόκλιση παρατηρείται για την αξιοπιστία των ΚΕΠ.

Όπως σημειώνουν οι Chatzoglou et al. (2013), όμως, οι προσδοκίες των πολιτών για τις 2 διαστάσεις της ποιότητας της υπηρεσίας για τις οποίες παρατηρούνται θετικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων ήταν ιδιαίτερα χαμηλές και παρατηρήθηκαν οι χαμηλότερες προσδοκίες ως προς τις 5 διαστάσεις της ποιότητας της υπηρεσίας που καταγράφει το SERVQUAL. Αντίθετα, για τις 3 διαστάσεις για τις οποίες παρατηρήθηκαν αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων, οι προσδοκίες των πολιτών ήταν άνω του μέσου όρου. Συμπεραίνουν, έτσι, ότι οι θετικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των πολιτών οφείλονται στις χαμηλές αρχικές προσδοκίες των πολιτών και οι αρνητικές αποκλίσεις οφείλονται κατά κύριο λόγο στις υψηλές προσδοκίες που είχαν οι πολίτες και δεν συνεπάγονται απαραίτητα ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα ποιότητας όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με βάση την αξιολόγηση των πολιτών όσον αφορά τις εντυπώσεις τους από τις υπηρεσίες. Καταλήγουν ότι τα ΚΕΠ παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις αναφορικά με την αξιοπιστία και την φερεγγυότητα, ικανοποιητικές επιδόσεις αναφορικά με τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας και χαμηλές επιδόσεις όσον αφορά την ενσυναίσθηση και την ανταπόκριση.

Αντίστοιχη έρευνα των Psomas et al. (2019) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών λίγα χρόνια αργότερα με τη χρήση του SERVQUAL και τη συμμετοχή 1.226 πολιτών καταλήγει στο

συμπέρασμα ότι οι πολίτες θεωρούν ότι όλες οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών βρίσκονται σε μεσαία προς υψηλά επίπεδα, συνεπώς επιδέχονται βελτίωσης. Οι διαστάσεις της ποιότητας που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύονται ως οι σημαντικότερες διαστάσεις που καθορίζουν τις συνολικές εντυπώσεις των πολιτών από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ. Καθώς διαπιστώνουν αλληλεπίδραση μεταξύ των διαστάσεων της ποιότητας, καταλήγουν πως η βελτίωση μίας διάστασης της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις και σε άλλες διαστάσεις. Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών των ΚΕΠ, διαπιστώνουν ότι η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο διαφοροποιούν σημαντικά τις απόψεις των πολιτών αναφορικά με το επίπεδο της ποιότητας, αλλά το φύλο δεν επηρεάζει τις εντυπώσεις από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών και των εντυπώσεων των πολιτών και των απόψεων στελεχών της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας διαπιστώνει και η έρευνα των Kakouris και Moliou (2011) στις εφορίες της Ελλάδας με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL και τη συμμετοχή 181 στελεχών των εφοριών και 200 φορολογουμένων. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, οι πολίτες εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αξιοπιστία εμφανίζεται ως η σημαντικότερη διάσταση αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι εφορίες στη χώρα μας, ενώ, αντίστοιχα, τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας ως η λιγότερο σημαντική, αν και όλες οι διαστάσεις συμβάλλουν στη συνολική αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Παρατηρούνται αποκλίσεις μεταξύ των απόψεων των στελεχών των εφοριών και των εντυπώσεων των πολιτών όσον αφορά την φυσική διάσταση των υπηρεσιών, την αξιοπιστία, την ενσυναίσθηση και την ανταπόκριση. Όπως σημειώνουν, τα ευρήματα της έρευνας τους καταδεικνύουν ότι τα στελέχη των εφοριών δεν κατανοούν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών και την ύπαρξη δυσαρέσκειας μεταξύ των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με την έρευνα να επιβεβαιώνει την άποψη σχετικά με το χαμηλό επίπεδο της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα. Τονίζουν ότι θα πρέπει να αναληφθούν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση της απόκλισης μεταξύ των εντυπώσεων και των προσδοκιών των στελεχών και των αντίστοιχων των πολιτών από τη λειτουργία των εφοριών στην Ελλάδα.

Αντίστοιχα είναι και τα ευρήματα της έρευνας των Kontogeorgos et al. (2014), που καταγράφει τη δυσαρέσκεια των αγροτών στην Ελλάδα με τις υπηρεσίες του αρμόδιου υπουργείου. Οι

εντυπώσεις τους είναι χαμηλότερες των προσδοκιών για το σύνολο των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών, ιδιαίτερα όσον αφορά τις δεξιότητες των υπαλλήλων, με έμφαση τις διαστάσεις της φερεγγυότητας και της ενσυναίσθησης, όπως το να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να δίνουν προσοχή σε προσωπικό επίπεδο σε κάθε συναλλασσόμενο. Η βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, με έμφαση στη συμπεριφορά του προσωπικού και την επικοινωνία, είναι σημαντική για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του υπουργείου και τη βελτίωση της ικανοποίησης των αγροτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι Chatzoglou et al. (2014) χρησιμοποιούν το υπόδειγμα SERVQUAL για την αξιολόγηση του επιπέδου των υπηρεσιών των Ελληνικών Ταχυδρομείων (ΕΛΤΑ). Στην έρευνα πήραν μέρος 406 πελάτες των ΕΛΤΑ και 86 στελέχη. Η έρευνα αναδεικνύει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών των Ελληνικών Ταχυδρομείων παρουσιάζεται ιδιαίτερα χαμηλή αναφορικά με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας του υποδείματος SERVQUAL. Την υψηλότερη βαθμολογία αναφορικά με τις εντυπώσεις των πελατών αναφορικά με την ποιότητα της υπηρεσίας σημειώνει η διάσταση της φερεγγυότητας, αν και παραμένει ιδιαίτερα χαμηλή. Η χαμηλότερη βαθμολογία ως προς τις εντυπώσεις των πελατών από την ποιότητα παρατηρείται για την διάσταση της ενσυναίσθησης, καταδεικνύοντας σημαντικά ζητήματα αναφορικά με τη συμπεριφορά του προσωπικού.

Αντίστοιχα με τα ευρήματα άλλων ερευνών για τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας είναι και τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας αναφορικά με την αδυναμία των οργανισμών να κατανοήσουν τις προσδοκίες και τις εντυπώσεις των πελατών τους, καθώς διαπιστώνει ότι τα στελέχη των ΕΛΤΑ δεν είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά τα προβληματικά σημεία αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών των ΕΛΤΑ και παρατηρείται διάσταση των απόψεων μεταξύ στελεχών και πελατών των Ελληνικών Ταχυδρομείων, αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ιδιαίτερα τη διάσταση της ενσυναίσθησης. Τα ΕΛΤΑ θα πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και της ανάληψης των κατάλληλων πρωτοβουλιών. Αν και η διάσταση της αξιοπιστίας σημειώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία αναφορικά με τις εντυπώσεις των πελατών από την ποιότητα της υπηρεσίας, παρατηρείται σημαντική απόκλιση από τις προσδοκίες των πελατών και, κατά συνέπεια, παρατηρείται η ανάγκη για μεγαλύτερη ακρίβεια και συνέπεια ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Για την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών προτείνουν την αναδιοργάνωση των υποκαταστημάτων και την επέκταση του ωραρίου συναλλαγών.

Έρευνες εξετάζουν και την πιθανή επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην αξιολόγηση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας και την ικανοποίηση των πολιτών από αυτές. Η έρευνα των Dimitriades και Maroudas (2007) εξετάζει την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην αξιολόγηση του επιπέδου των υπηρεσιών από τους πολίτες σε μία εφορία της Κεντρικής Μακεδονίας με τη χρήση του υποδείγματος SERVPERF και τη συμμετοχή 425 πολιτών. Σε αντίθεση με τα ευρήματα των Psomas et al. (2019) για τα ΚΕΠ, διαπιστώνει ότι το φύλο επιδρά στις εντυπώσεις των πολιτών αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών διαφοροποιείται και ανάλογα με την ηλικία. Με βάση τα ευρήματα τους, οι άνδρες και οι μεγαλύτερης ηλικίας πολίτες έχουν περισσότερο θετικές εκτιμήσεις της ποιότητας των υπηρεσιών συγκριτικά με τις γυναίκες και τους νεότερους πολίτες.

Την αξιολόγηση των υπηρεσιών στον ευαίσθητο τομέα της υγείας εξετάζουν δύο έρευνες αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών στα δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα. Οι έρευνες καλύπτουν τόσο την περίοδο της οικονομικής κρίσης όσο και αργότερα. Οι Keramidou και Triantafylloropoulos (2018) εξετάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών στα δημόσια νοσοκομεία της χώρας με τη χρήση του υποδείγματος SERVPERF και τη συμμετοχή 1872 ασθενών που νοσηλεύτηκαν σε 100 νοσοκομεία της επικράτειας την περίοδο μεταξύ 2007 και 2014. Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών έγινε με τον υπολογισμό ενός δείκτη ποιότητας νοσοκομειακών υπηρεσιών με κλίμακα από το 1 έως το 100. Η έρευνα καταδεικνύει τη μείωση της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά την περίοδο μεταξύ 2009 και 2014, μετά το ξέσπασμα της κρίσης δημοσίου χρέους και της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας. Η μεγαλύτερη μείωση της ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καταγράφεται αναφορικά με την ποιότητα της νοσηλείας, λόγω της μείωσης της ικανοποίησης από τις διαστάσεις της αξιοπιστίας και της ικανότητας. Η ικανοποίηση από τις διαστάσεις της κατανόησης και της ανταπόκρισης σημείωσε επίσης μείωση κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, ενώ μείωση αν και μικρότερη παρατηρείται και αναφορικά με την ποιότητα των διαδικασιών.



Η έρευνα των Mitropoulos et al. (2018) για την ικανοποίηση και την ποιότητα των υπηρεσιών στα δημόσια νοσοκομεία της χώρας μας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του υποδείγματος Αξιολόγησης των Νοσοκομειακών Ασθενών των Παρόχων και Συστημάτων Υγείας (Hospital Consumer Assessment of Health care Providers and Systems (HCAHPS)) που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α, διαπιστώνει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας αναφορικά με την ικανοποίηση των ασθενών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η επικοινωνία με τις νοσοκόμες και ακολουθεί η επικοινωνία με τους γιατρούς. Οι συνθήκες νοσηλείας αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την ικανοποίηση των ασθενών, με τους ασθενείς να προτάσσουν την καθαριότητα και την ησυχία ως ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες. Στις πληροφορίες αναφορικά με την έξοδο από το νοσοκομείο αποδίδεται μικρότερη σημασία. Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ασθενών, οι μεγαλύτερης ηλικίας ασθενείς εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους νεότερους, καθώς και οι ασθενείς με λιγότερο σοβαρά προβλήματα υγείας. Περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται και οι ασθενείς που νοσηλεύτηκαν σε περισσότερο εξειδικευμένα νοσοκομεία σε σχέση με τα μεγάλα γενικά νοσοκομεία της χώρας. Το φύλο και η εθνικότητα δεν επιδρούν στην ικανοποίηση των ασθενών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων νοσοκομείων της χώρας. Οι ασθενείς που νοσηλεύτηκαν στην Αττική εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους ασθενείς σε άλλες πόλεις, εύρημα που αποδίδεται στο γεγονός ότι τα νοσοκομεία της Αττικής, του νομού της χώρας με τους περισσότερους κατοίκους, είναι μεγαλύτερα και νοσηλεύεται μεγαλύτερος αριθμός ασθενών με αποτέλεσμα να θεωρούνται απρόσωπα και αφιλόξενα.

Η σχέση του πολίτη με την αστυνομία και η αξιολόγηση της ποιότητας των αστυνομικών υπηρεσιών παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες. Οι Bouranta et al. (2015) εξετάζουν την ικανοποίηση των πολιτών από τις αστυνομικές υπηρεσίες στην Ελλάδα. Η συμπεριφορά των αστυνομικών αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των πολιτών από τις αστυνομικές υπηρεσίες και ακολουθεί η αίσθηση της δικαιοσύνης. Οι πολίτες εκφράζουν την ικανοποίησή τους από την ανταπόκριση, την αξιοπιστία και την προσβασιμότητα των αστυνομικών υπηρεσιών, αλλά εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από τη γραφειοκρατία, την έλλειψη αισθήματος ασφάλειας και τις υποδομές στα αστυνομικά τμήματα. Συνολικά, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πολιτών από τις αστυνομικές υπηρεσίες εμφανίζονται περιορισμένες. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πολιτών επηρεάζουν την ικανοποίησή τους

από τις αστυνομικές υπηρεσίες, με τις γυναίκες να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες, αλλά να έχουν και υψηλότερες προσδοκίες συγκριτικά με τους άνδρες. Περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αστυνομικές υπηρεσίες στη χώρα μας εμφανίζονται, αντίστοιχα, και οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συγκριτικά με τους απόφοιτους πανεπιστημίου. Η έρευνα καταδεικνύει την ανάγκη πρωτοβουλιών βελτίωσης των αστυνομικών υπηρεσιών στη χώρα μας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι έρευνες αναφορικά με την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας.

**Πίνακας 6.** Οι έρευνες αναφορικά με την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας

<b>Συγγραφείς</b>	<b>Αντικείμενο</b>	<b>Εργαλείο έρευνας</b>	<b>Κύρια ευρήματα</b>
Chatzoglou et al. (2013)	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών	SERVQUAL	Διαπιστώνεται ότι το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών ξεπερνά τις προσδοκίες των πολιτών όσον αφορά τις διαστάσεις της ενσυναίσθησης και της ανταπόκρισης, αλλά αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των πολιτών παρατηρούνται αναφορικά με τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας, τη φερεγγυότητα και την αξιοπιστία. Η μεγαλύτερη θετική απόκλιση παρατηρείται για την ενσυναίσθηση των υπαλλήλων και η μεγαλύτερη αρνητική απόκλιση παρατηρείται για την αξιοπιστία των ΚΕΠ.
Psomas et al. (2019)	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών	SERVQUAL	Οι πολίτες θεωρούν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών των ΚΕΠ επιδέχεται

Kakouris και Moliou (2011)

Εφορίες

SERVQUAL

βελτίωσης. Οι διαστάσεις της ποιότητας που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύονται ως οι σημαντικότερες διαστάσεις που καθορίζουν τις συνολικές εντυπώσεις των πολιτών από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται ΚΕΠ. Η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο διαφοροποιούν σημαντικά τις απόψεις των πολιτών αναφορικά με το επίπεδο της ποιότητας, αλλά το φύλο δεν επηρεάζει τις εντυπώσεις των πολιτών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, οι πολίτες εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αξιοπιστία εμφανίζεται ως η σημαντικότερη διάσταση αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι εφορίες στη χώρα μας, ενώ, αντίστοιχα, τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας ως η λιγότερο σημαντική, αν και όλες οι διαστάσεις συμβάλλουν στη συνολική αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Παρατηρούνται αποκλίσεις μεταξύ των απόψεων των στελεχών των εφοριών και των εντυπώσεων των

Kontogeorgos et al. (2014)	Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης	SERVQUAL	<p>πολιτών, όσον αφορά την φυσική διάσταση των υπηρεσιών, την αξιοπιστία, την ενσυναίσθηση και την ανταπόκριση.</p> <p>Οι εντυπώσεις των πολιτών είναι χαμηλότερες των προσδοκιών τους για το σύνολο των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών, ιδιαίτερα όσον αφορά τις δεξιότητες των υπαλλήλων, με έμφαση τις διαστάσεις της φερεγγυότητας και της ενσυναίσθησης, όπως το να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να δίνουν προσοχή σε προσωπικό επίπεδο σε κάθε συναλλασσόμενο.</p>
Chatzoglou et al. (2014)	Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ)	SERVQUAL	<p>Η ποιότητα των υπηρεσιών των ΕΛΤΑ παρουσιάζεται ιδιαίτερα χαμηλή αναφορικά με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας. Την υψηλότερη βαθμολογία αναφορικά με τις εντυπώσεις των πελατών όσον αφορά την ποιότητα της υπηρεσίας σημειώνει η διάσταση της φερεγγυότητας, αν και παραμένει ιδιαίτερα χαμηλή. Η χαμηλότερη βαθμολογία ως προς τις εντυπώσεις των πελατών από την ποιότητα παρατηρείται για την διάσταση της ενσυναίσθησης, καταδεικνύοντας σημαντικά ζητήματα αναφορικά με τη συμπεριφορά του προσωπικού.</p>

Dimitriades και Maroudas (2007)	Εφορία στην Κεντρική Μακεδονία	SERVPERF	Το φύλο και η ηλικία επιδρά στις εντυπώσεις των πολιτών αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι άνδρες και οι μεγαλύτερης ηλικίας πολίτες έχουν περισσότερο θετικές εκτιμήσεις της ποιότητας των υπηρεσιών συγκριτικά με τις γυναίκες και τους νεότερους πολίτες.
Keramidou και Triantafyllopoulos (2018)	Δημόσια νοσοκομεία	SERVPERF	Η συνολική ικανοποίηση των ασθενών από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών μειώθηκε κατά την περίοδο μεταξύ 2009 και 2014, μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας. Η μεγαλύτερη μείωση της ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καταγράφεται αναφορικά με την ποιότητα της νοσηλείας, λόγω της μείωσης της ικανοποίησης από τις διαστάσεις της αξιοπιστίας και της ικανότητας. Η ικανοποίηση από τις διαστάσεις της κατανόησης και της ανταπόκρισης σημείωσε επίσης μείωση κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, ενώ μείωση, αν και μικρότερη, παρατηρείται και αναφορικά με την ποιότητα των διαδικασιών.
Mitropoulos et al. (2018)	Δημόσια νοσοκομεία	Υπόδειγμα Αξιολόγησης Νοσοκομειακών Ασθενών	Ο σημαντικότερος παράγοντας αναφορικά με την ικανοποίηση των ασθενών από τις

		<p>Παρόχων και παρεχόμενες υπηρεσίες Συστημάτων Υγείας (Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems (HCAHPS))</p>	<p>είναι η επικοινωνία με τις νοσοκόμες και ακολουθεί η επικοινωνία με τους γιατρούς. Οι συνθήκες νοσηλείας αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την ικανοποίηση των ασθενών, με τους ασθενείς να προτάσσουν την καθαριότητα και την ησυχία ως ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες. Οι μεγαλύτερης ηλικίας ασθενείς, οι ασθενείς με λιγότερο σοβαρά προβλήματα υγείας και οι ασθενείς που νοσηλεύτηκαν σε περισσότερο εξειδικευμένα νοσοκομεία εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι ασθενείς που νοσηλεύτηκαν στην Αττική εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους ασθενείς σε άλλες πόλεις της χώρας, Το φύλο και η εθνικότητα δεν διαφοροποιούν την ικανοποίηση των ασθενών.</p>
<p>Bouranta et al. (2015)</p>	<p>Ελληνική Αστυνομία</p>	<p>Ερωτηματολόγιο με βάση την έρευνα για τις αστυνομικές υπηρεσίες του Mastrofski (1999)</p>	<p>Η συμπεριφορά των αστυνομικών αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των πολιτών από τις αστυνομικές υπηρεσίες και ακολουθεί η αίσθηση της δικαιοσύνης. Οι πολίτες εκφράζουν την ικανοποίηση</p>

τους από την ανταπόκριση, την αξιοπιστία και την προσβασιμότητα των αστυνομικών υπηρεσιών, αλλά εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από τη γραφειοκρατία, την έλλειψη αισθήματος ασφάλειας και τις υποδομές στα αστυνομικά τμήματα. Συνολικά, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πολιτών από τις αστυνομικές υπηρεσίες εμφανίζονται περιορισμένες. Οι γυναίκες και οι απόφοιτοι λυκείου εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι.

---

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Είναι εμφανές ότι το υπόδειγμα SERVQUAL αναδεικνύεται ως το πλέον δημοφιλές υπόδειγμα για την πραγματοποίηση ερευνών για την εξέταση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας. Τα ευρήματα των ερευνών καταδεικνύουν τη δυσαρέσκεια των Ελλήνων πολιτών συνολικά από την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

## **7. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες στον Δημόσιο Τομέα**

### **7.1 Ορισμός, λειτουργία και κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνίσταται στη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την διευκόλυνση των επαφών και των συναλλαγών μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών και των επιχειρήσεων (Reitz, 2006).

Η αρχική ιδέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορεί να εντοπιστεί στη διακυβέρνηση Κλίντον τη δεκαετία του '90. Στη συνέχεια οι κυβερνήσεις πολλών κρατών προχώρησαν στην εφαρμογή προγραμμάτων υλοποίησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Beynon-Davies, 2007). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναδείχθηκε στις αναπτυγμένες βιομηχανικές χώρες ως απάντηση στις αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πολιτών από τις κυβερνήσεις και τη δημόσια διοίκηση και βρίσκεται στο επίκεντρο των προσπαθειών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που προσφέρουν αξία στους πολίτες και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών (Sirendi & Taveter, 2016).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν μέσα εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα και να ενταχθούν παράλληλα στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Beynon-Davies, 2007). Όπως σημειώνει ο Lenk (2002), οι καινοτόμες δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να αποτελέσουν μέσο εκσυγχρονισμού της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Ο αριθμός των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες στους πολίτες στις χώρες της Ευρώπης αυξάνεται διαρκώς, με τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες να σημειώνουν ραγδαία ανάπτυξη και αποδοχή (Barth&Veit, 2011). Οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες γνωρίζουν σημαντική διάδοση τα τελευταία χρόνια, με διάφορες κυβερνήσεις να προχωρούν στην υλοποίηση τους για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Pieterse et al., 2007).

Μία ηλεκτρονική υπηρεσία μπορεί να οριστεί ως η παροχή μίας υπηρεσίας προς τους πελάτες με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων (Saanen et al., 1999). Η ανάδειξη των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών είχε ως αποτέλεσμα να καταστεί εμφανής η σημασία της παροχής των δημόσιων



υπηρεσιών με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια και να είναι διαθέσιμες προς όλους τους πολίτες (El-Haddadeh et al., 2013).

Στη βιβλιογραφία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Ο Buckley (2003) ορίζει τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες ως «την παροχή δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές και όσους εργάζονται στον δημόσιο τομέα μέσω ηλεκτρονικών μέσων, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών, της επικοινωνίας, της διάδρασης, της ανάθεσης και των συναλλαγών».

Οι Curtin et al. (2004) ορίζουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «τη χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών από την κυβέρνηση και τους δημόσιους λειτουργούς για την βελτίωση των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης, την παροχή δημόσιων πληροφοριών, την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά και την ίδια τη διαδικασία της διακυβέρνησης».

Η Silcock (2001), αντίστοιχα, ορίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «τη χρήση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της πρόσβασης και της παροχής των κυβερνητικών υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών, των συνεργατών και των υπαλλήλων της» κυβέρνησης.

Ο ορισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των Tolbert και Mossberger (2006) ορίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «τη χρήση κάθε και όλων των μορφών της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών από τις κυβερνήσεις και τους δημόσιους λειτουργούς για τη βελτίωση των λειτουργιών, την παροχή δημόσιων πληροφοριών και υπηρεσιών και την ίδια τη διαδικασία της διακυβέρνησης».

Όπως γίνεται φανερό και από τους παραπάνω ορισμούς, το διαδίκτυο βρίσκεται στο επίκεντρο της χρήσης της πληροφορικής τεχνολογίας από την κεντρική κυβέρνηση και την τοπική αυτοδιοίκηση στις επαφές τους με τους πολίτες με ηλεκτρονικά μέσα. Η πλέον διαδεδομένη χρήση του διαδικτύου από τη δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αφορά τη δημοσίευση πληροφοριών. Μέσα από ειδικές ιστοσελίδες διατίθενται στο κοινό πληροφορίες σχετικά με κυβερνητικές και διοικητικές ενέργειες και διαδικασίες. Συχνά παρέχονται και πληροφορίες επικοινωνίας με τις δημόσιες υπηρεσίες και η δυνατότητα στους πολίτες να έρθουν σε επαφή με ηλεκτρονικά μέσα με τα αρμόδια στελέχη των υπηρεσιών για το ζήτημα που τους ενδιαφέρει. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες δέχονται και την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων και εγγράφων, όπως, μεταξύ άλλων, η υποβολή φορολογικών δηλώσεων, αιτήσεις για την

παραχώρηση και την ανανέωση αδειών και άλλες διοικητικές ενέργειες και διαδικασίες (Reitz, 2006).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες αφορούν το σύνολο των προσπαθειών για τον εκσυγχρονισμό των υποδομών και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, και δεν περιορίζονται στη χρήση του διαδικτύου, αλλά και του συνόλου των δυνατοτήτων που προσφέρει η πληροφορική τεχνολογία για τον επανακαθορισμό όλων των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης (Sirendi & Taveter, 2016).

Συνεπώς, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να προσφέρει έναν νέο τρόπο παροχής των δημόσιων υπηρεσιών με το σύνολο των δημόσιων οργανισμών να παρέχουν σύγχρονες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες για τους πολίτες. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αφορά απλά τη χρήση του διαδικτύου στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, αλλά μεταβάλλει το σύνολο των διαστάσεων λειτουργίας μίας δημόσιας υπηρεσίας. Ούτε αφορά αποκλειστικά την τεχνολογία, τις διαδικασίες ή τους ανθρώπινους πόρους, αλλά το σύνολο αυτών των διαστάσεων λειτουργίας ενός οργανισμού. Παράλληλα, απαιτείται μία ξεκάθαρη και ολοκληρωμένη στρατηγική για την υπέρβαση των εμποδίων στην υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως οι φόβοι και η διστακτικότητα των πολιτών, ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και οι πιθανές αντιδράσεις από τους εργαζομένους του δημοσίου, καθώς και το γεγονός ότι πρόκειται για ένα σύνθετο και μεγάλης κλίμακας εγχείρημα (Silcock, 2001).

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αποτελούν απάντηση και στο αίτημα για μείωση των δημοσίων δαπανών και αύξησης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, με την παράλληλη προσαρμογή και εξέλιξη τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών (Karwan και Markland, 2006). Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων δημοσίων πόρων καθίσταται επιτακτική ανάγκη (Lindgren και Jansson, 2013). Σε μεγάλο βαθμό, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα αποτελέσουν το μέλλον των δημοσίων υπηρεσιών (Linders et al., 2015).

Καθώς οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πολιτών μεταβάλλονται διαρκώς, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον λειτουργίας τους. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν άμεσες, αποτελεσματικές και χαμηλού κόστους υπηρεσίες στους πολίτες, να συμβάλλουν στην τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας, τη μείωση της διαφθοράς,

τη βελτίωση της διαφάνειας και τη δημιουργία μίας περισσότερο συμμετοχικής μορφής διακυβέρνησης (El-Haddadeh et al., 2013). Έτσι, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει τη δυναμική να μεταμορφώσει και να επανακαθορίσει τη λειτουργία της κυβέρνησης, της δημόσιας διοίκησης και συνολικά της διακυβέρνησης των σύγχρονων κοινωνιών (Curtin et al., 2003).

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας των δημόσιων υπηρεσιών και της επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες. Εξετάζοντας τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών από τους δημόσιους λειτουργούς οι Janita και Miranda (2018) διαπιστώνουν ότι οι κρίσιμοι παράγοντες για την ποιότητα των συγκεκριμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι η αξιοπιστία, η ασφάλεια, η ποιότητα των πληροφοριών και η τεχνική απόδοση και υποστήριξη στους χρήστες τους.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και παροχή ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι Sirendi και Taveter (2016) αναφέρουν ότι για να καταστεί αυτό εφικτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι και οι προσδοκίες όλων όσων εμπλέκονται με τις δημόσιες υπηρεσίες, από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης μέχρι τους πολίτες.

Ο Lenk (2002) ισχυρίζεται πως στον πυρήνα των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης βρίσκεται η υπόθεση ότι η επίδραση της χρήσης του διαδικτύου στη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού θα είναι ανάλογη της επίδρασης του ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο κατάφερε να εισάγει έναν νέο και καινοτόμο τρόπο πραγματοποίησης αγορών, για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ο ρυθμός ανάπτυξης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όμως, δεν υπήρξε αντίστοιχος των εμπορικών ηλεκτρονικών εφαρμογών στον ιδιωτικό τομέα (Sirkemaa, 2014). Αυτό πιθανώς οφείλεται στο γεγονός ότι όπως σημειώνουν οι Lenk και Taummuller (2002) αν και το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για την ανάδειξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το περιβάλλον λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών διαφέρει σημαντικά και αντιμετωπίζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες στη λειτουργία και την αποστολή τους, συγκριτικά με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Οι κυβερνήσεις υπήρξαν περισσότερο διστακτικές ως προς τη χρήση του διαδικτύου συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που οφείλεται στο ότι η προσέγγιση που οι κυβερνήσεις υιοθετούν στη λειτουργία τους είναι περισσότερο συντηρητική και εμφανίζονται περισσότερο διστακτικές

ως προς την πραγματοποίηση αλλαγών και την υιοθέτηση καινοτομιών συγκριτικά με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Η αρχική υλοποίηση των εμπορικών διαδικτυακών εφαρμογών αφορούσε κυρίως την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, δίχως να προχωρά ο επανασχεδιασμός τους ή η εισαγωγή καινοτόμων λειτουργιών. Αντίστοιχη ήταν και η προσέγγιση των δημόσιων οργανισμών. Αρχικά οι δημόσιοι οργανισμοί και η δημόσια διοίκηση προχώρησαν σε μία προσπάθεια να αυξήσουν άμεσα τη διαδικτυακή τους παρουσία, δημιουργώντας διάφορες ιστοσελίδες, δίχως να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα τους, αλλά και στον βαθμό που ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των πολιτών (Davison et al., 2005).

Όπως σημειώνουν οι Burn και Robins (2003), όμως, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αφορά απλά τη δημιουργία ιστοσελίδων, αλλά θα πρέπει να αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που επαναπροσδιορίζει τον τρόπο παροχής των δημόσιων υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των πολιτών. Ο επανασχεδιασμός αυτός επιτάσσει την υπέρβαση της λογικής ότι αφού υπάρχει μία ηλεκτρονική υπηρεσία οι πολίτες θα αναγκαστούν τελικά να τη χρησιμοποιήσουν, ανεξάρτητα από τον σχεδιασμό, τη χρηστικότητα και τις λειτουργίες της. Έτσι, οι κυβερνήσεις θα πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη ότι οι πρωτοβουλίες για την υλοποίηση και επέκταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μπορεί να αποτύχουν, αν δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών, όπως συνέβη και με αντίστοιχες εμπορικές πρωτοβουλίες στον ιδιωτικό τομέα κατά το παρελθόν.

Εάν οι κυβερνήσεις υιοθετήσουν μία νέα ριζοσπαστική προσέγγιση αναφορικά με τον ρόλο τους, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε δραστική μεταβολή του τρόπου παροχής δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και της σχέσης μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτών (Davison et al., 2005).

Για τους Sirendi και Taveter (2016) απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ενεργητικών (proactive) δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι η κατάλληλη προσαρμογή των κρατικών πληροφοριακών υποδομών και συστημάτων με βάση τις ανάγκες των πολιτών και όχι τις ανάγκες του κρατικού μηχανισμού και των δημόσιων οργανισμών.

Ο Sundgen (2012) διακρίνει τα εμπλεκόμενα μέρη στις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε 3 κατηγορίες. Στους δημόσιους οργανισμούς που αποτελούν τη δημόσια διοίκηση, τους παρόχους των πληροφοριακών συστημάτων που απαιτούνται για την παροχή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών

και τους πολίτες που αποτελούν τους χρήστες των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών βασίζεται στη συνεργασία και τη διάδραση μεταξύ και των 3 εμπλεκόμενων μερών.

Οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προσφέρουν διάφορες δυνατότητες, που μπορεί να αφορούν από την παροχή πληροφοριών, την υποβολή ερωτήσεων και παραπόνων προς τη δημόσια διοίκηση ηλεκτρονικά, την υποβολή και επεξεργασία αιτήσεων για τη χορήγηση αδειών, καθώς και την πληρωμή των φόρων ηλεκτρονικά (Davison et al., 2005).

Ο Chen (2000) αναδεικνύει 4 βασικές λειτουργίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η πρώτη αφορά τη δημιουργία, ταξινόμηση και παροχή πληροφοριών σχετικά με τις δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες. Η δεύτερη σχετίζεται με την επικοινωνία μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτών με ηλεκτρονικά μέσα. Η τρίτη λειτουργία αφορά την πραγματοποίηση συναλλαγών μεταξύ πολιτών, επιχειρήσεων και δημόσιας διοίκησης, καθώς και τον επανακαθορισμό του τρόπου με τον οποίο παρέχονται οι δημόσιες υπηρεσίες και η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Ο Chen (2002), αντίστοιχα, εντοπίζει τις ακόλουθες λειτουργίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

- Παρέχουν στους πολίτες τη δυνατότητα αναζήτησης πληροφοριών μέσω του διαδικτύου.
- Επιτρέπουν τη διάδραση μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτών μέσω ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
- Επιτρέπουν σε επιχειρήσεις και πολίτες να πραγματοποιούν συναλλαγές με τη δημόσια διοίκηση.
- Παρέχουν τη δυνατότητα στους πολίτες να εκφράσουν τις απόψεις τους μέσω ηλεκτρονικών ψηφοφοριών και δημοσκοπήσεων.

Η δημιουργία ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών απαιτεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και αύξηση του βαθμού συνεργασίας και διασύνδεσης των υπηρεσιών. Προκειμένου οι πολίτες να χρησιμοποιήσουν τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες απαιτείται η δημιουργία δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη και τις ανάγκες του (Davison et al., 2005).

Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να ενισχύσει τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους πολίτες, καθώς το κόστος λειτουργίας τους είναι μικρότερο. Όμως, το μονοπώλιο που κατέχει ο κρατικός μηχανισμός μπορεί να οδηγήσει σε μία κουλτούρα εφησυχασμού καθώς δεν υφίσταται ανταγωνισμός με άλλους παρόχους για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες (Davison et al., 2005).

Προκειμένου, όμως, κάτι τέτοιο να καταστεί εφικτό και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση να αποτελέσει μέσο για την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι για την επιτυχή υλοποίηση και λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών δεν αρκεί η υιοθέτηση πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, καθώς η αποστολή και το περιβάλλον λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την ανταγωνιστική λειτουργία της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται οι ιδιωτικές επιχειρήσεις με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Η αποδοχή και διάδοση της χρήσης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία τους (Pieterson et al., 2007).

Η υλοποίηση και λειτουργία των ηλεκτρονικών υπηρεσιών διαφέρει μεταξύ των χωρών, αλλά οι περισσότερες κυβερνήσεις έχουν επικεντρώσει τις προσπάθειες τους στην παροχή πληροφοριών και τη δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών των πολιτών με την δημόσια διοίκηση, με την αναζήτηση πληροφοριών να αποτελεί την συνηθέστερη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους πολίτες. Οι ευκαιρίες για αυξημένη συμμετοχή των πολιτών στη λειτουργία της κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης παραμένουν περιορισμένες (Tolbert&Mossberger, 2006).

## **7.2 Οι εξατομικευμένες δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες: ευκαιρίες και προκλήσεις**

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, όμως, δημιουργεί νέες δυνατότητες για την ανάπτυξη εξελιγμένων ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών με βασικό πρόταγμα τις ανάγκες των πολιτών και όχι με γνώμονα τις δομές και τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών που τις παρέχουν, όπως είναι οι εξατομικευμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Η εξατομίκευση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών. Η εξατομίκευση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αφορά την προσαρμογή μίας ηλεκτρονικής υπηρεσίας με βάση πληροφορίες σχετικά

με έναν συγκεκριμένο χρήστη, όπως τα προσωπικά του στοιχεία, η ηλικία και το φύλο, καθώς και τις προτιμήσεις, τις δεξιότητες και τις ανάγκες του.(Pieterse et al., 2007).

Οι εξατομικευμένες δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες προσφέρουν σημαντικές δυνατότητες στη δημόσια διοίκηση, καθιστώντας τη σε θέση να προσφέρει στον κάθε πολίτη τις υπηρεσίες που χρειάζεται, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση των πολιτών τόσο από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση όσο και από τη δημόσια διοίκηση συνολικά (Pieterse et al., 2007).

Η εξατομίκευση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών επιτρέπει στη δημόσια διοίκηση να δομήσει μία περισσότερο προσωπική σχέση με τους πολίτες με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων (Pieterse et al., 2007). Η δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης με τους πολίτες αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας (vander Geestetal., 2005).

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν σημαντικά εμπόδια στην υλοποίηση των εξατομικευμένων δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Οι Pieterse et al. (2007) διακρίνουν τις δυσκολίες αυτές σε οργανωτικές δυσκολίες και σε δυσκολίες που αφορούν τους ίδιους τους χρήστες. Οι οργανωτικές δυσκολίες αφορούν τις δυσκολίες στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, ενώ η δεύτερη κατηγορία δυσκολιών σχετίζεται με τις δυνατότητες των χρηστών.

Αντίθετα με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, οι κυβερνήσεις θα πρέπει να προάγουν την ίση αντιμετώπιση των πολιτών και συνεπώς να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες ώστε να βοηθήσουν τους πολίτες να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν ώστε να αξιοποιήσουν τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Συνεπώς, στην περίπτωση των εξατομικευμένων δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών δεν υπάρχουν τα περιθώρια να αγνοηθούν συγκεκριμένες κατηγορίες πολιτών, αλλά θα πρέπει το σύνολο των πολιτών να είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσει και ο κρατικός μηχανισμός θα πρέπει να συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση.

Το οργανωτικά εμπόδια που σχετίζονται με την εξατομίκευση και την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών αφορούν τις διαδικασίες, οικονομικά ζητήματα, τη διακυβέρνηση, το νομικό πλαίσιο καθώς και τεχνικά ζητήματα. Η εξατομίκευση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών απαιτεί τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών, μία πολύπλοκη και δαπανηρή διαδικασία. Η εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων αποτελεί κρίσιμο ζήτημα, με τις

κυβερνήσεις να εμφανίζονται επιφυλακτικές αν απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις. Τα υψηλά κόστη για μία υπηρεσία θεωρούνται σημαντικό εμπόδιο (Pieterse et al., 2007).

Το ζήτημα της κατανομής των αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση μίας ηλεκτρονικής υπηρεσίας αποτελεί πρόσθετο ιδιαίτερο οργανωτικό ζήτημα, ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται διαφορετικοί οργανισμοί και τμήματα. Μπορεί να υπάρχουν, ακόμη, και νομικά εμπόδια στην υλοποίηση των εξατομικευμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ιδιαίτερα όσον αφορά τη συλλογή και διατήρηση προσωπικών δεδομένων των πολιτών αναδεικνύονται πρόσθετα κρίσιμα ζητήματα, ιδιαίτερα όσον αφορά την επεξεργασία των δεδομένων των πολιτών από τον κρατικό μηχανισμό, η οποία θα πρέπει να διέπεται από ένα αυστηρότερο ρυθμιστικό πλαίσιο συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Δημόσιοι οργανισμοί που ασχολούνται με ευαίσθητα ζητήματα αντιμετωπίζουν μεγαλύτερους περιορισμούς όσον αφορά τη διαχείριση των δεδομένων των πολιτών.

Πρόσθετη κατηγορία οργανωτικών ζητημάτων είναι και τα τεχνικά ζητήματα, ιδιαίτερα σε σχέση με τα παλαιότερα πληροφοριακά συστήματα και τη διασύνδεση τους με τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα. Η διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων είναι σε πολλές περιπτώσεις δύσκολη και δυσχεραίνει την ανάπτυξη εφαρμογών για την παροχή μίας ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής υπηρεσίας (Pieterse et al., 2007).

Τα εμπόδια που αφορούν τους χρήστες σχετίζονται με την πρόσβαση, τον έλεγχο, την ιδιωτικότητα και την αποδοχή από την πλευρά τους των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Το βασικό ζήτημα είναι ο βαθμός στον οποίο οι πολίτες διαθέτουν πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, δηλαδή κατέχουν τον αναγκαίο εξοπλισμό και έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες ώστε να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Αντίστοιχα όσον αφορά την παροχή συναίνεσης για την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών, η έλλειψη εμπιστοσύνης σε έναν δημόσιο οργανισμό θα έχει ως αποτέλεσμα την απαίτηση για αυστηρότερες προδιαγραφές ιδιωτικότητας και ελέγχου των δεδομένων τους από τους πολίτες. Οι χρήστες θα είναι διστακτικοί ως προς τη διάθεση των δεδομένων τους προς έναν οργανισμό στον οποίο δεν έχουν εμπιστοσύνη ως προς την πιθανή χρήση και επεξεργασία τους (Pieterse et al., 2007). Οι Warkentin et al. (2002) διαπιστώνουν ότι για την χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών η εμπιστοσύνη στον οργανισμό που τις υλοποιεί καθώς και γενικότερα στις κυβερνητικές πολιτικές αποτελεί καθοριστικό παράγοντα.



Οι χρήστες εμφανίζονται περισσότερο διατεθειμένοι να παρέχουν τα προσωπικά τους δεδομένα εάν τα οφέλη από τη χρήση της ηλεκτρονικής υπηρεσίας είναι ξεκάθαρα και σημαντικά, επιτρέποντας τους να λάβουν τις υπηρεσίες που τους αφορούν και τους ενδιαφέρουν. Σε κάθε περίπτωση, η χρήση των προσωπικών τους δεδομένων δεν θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που δεν εγκρίνουν οι ίδιοι οι πολίτες και θα πρέπει να λάβουν τις κατάλληλες διασφαλίσεις ως προς αυτό. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να παρέχει μία αναλυτική πολιτική απορρήτου, που θα αναφέρει τους τρόπους και τους σκοπούς για τους οποίους θα γίνει η επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων των χρηστών που θα συλλεγούν στον ιστότοπο του. Ανάλογο είναι και το ζήτημα του ελέγχου των προσωπικών δεδομένων των πολιτών από τους ίδιους τους πολίτες και η αναλυτική πληροφόρηση σχετικά με τα δεδομένα που συλλέγονται από τους χρήστες (Pieterse et al., 2007).

Η αποδοχή των εξατομικευμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η εμπιστοσύνη στους οργανισμούς που τις παρέχουν και στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, από τους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αποτελεί καίριο ζήτημα αναφορικά με την υιοθέτηση των εξατομικευμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Σε μία τέτοια περίπτωση είναι πιθανότερο οι πολίτες να παρέχουν τη συγκατάθεση τους στη συλλογή και επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων τους, καθώς και την κοινή χρήση τους μεταξύ των οργανισμών (vander Geestetal., 2005).

### **7.3 Πώς οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης**

Η αξιοποίηση της πληροφορικής τεχνολογίας και του διαδικτύου θα είχε πολλαπλά οφέλη τόσο για τη δημόσια διοίκηση όσο και για τους πολίτες. Στα βασικά κίνητρα για την ανάπτυξη των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών συγκαταλέγονται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η μείωση του κόστους και η απλοποίηση των διαδικασιών (Sirkemaa, 2014).

Μέσω των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι σε θέση να παρέχουν σημαντικό όγκο πληροφοριών στους πολίτες μέσω του διαδικτύου, να τους καθοδηγήσουν περαιτέρω για το πώς και πού μπορούν να βρουν πρόσθετες πληροφορίες, να εξαλείψουν τις μεγάλες καθυστερήσεις και τη σημαντική αναμονή που παρατηρείται στις δημόσιες υπηρεσίες και να μειώσουν την πίεση που ασκείται στο προσωπικό της δημόσιας διοίκησης που έρχεται σε επαφή με τους πολίτες (Buckley, 2003).

Η δημόσια διοίκηση μπορεί ακόμη να αξιοποιήσει τα ηλεκτρονικά μέσα και για τη διαδικασία των δημόσιων προμηθειών και αναθέσεων. Η ηλεκτρονική δημοσίευση πληροφοριών και η υποβολή αιτήσεων καθώς και η διεξαγωγή διαγωνισμών για τις δημόσιες προμήθειες με ηλεκτρονικά μέσα έχουν ως στόχο να διευρύνουν τις διαθέσιμες πληροφορίες προς τους πολίτες αναφορικά με τις ενέργειες της κυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων προμηθειών. Ενισχύουν, παράλληλα, τη δυνατότητα των πολιτών να έρθουν σε επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες, να υποβάλλουν αιτήσεις και έγγραφα και να προχωρήσουν σε πληρωμές με ηλεκτρονικά μέσα. Οι λειτουργίες αυτές ενισχύουν και αναβαθμίζουν τη σχέση μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, επιτρέπουν τη μείωση του κόστους για τη δημόσια διοίκηση τόσο της παροχής πληροφοριών προς τους πολίτες, όσο και της διεκπεραίωσης των συναλλαγών των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση. Αυξάνουν, επίσης, και τη διαφάνεια στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ενισχύοντας κατ' αυτό τον τρόπο την κοινωνική νομιμοποίηση του κρατικού μηχανισμού και της κυβέρνησης (Reitz, 2006).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες επιτρέπουν επίσης στις δημόσιες υπηρεσίες να διαχειρίζονται καλύτερα και αποτελεσματικότερα τις εσωτερικές τους διαδικασίες αλλά και τα δεδομένα των πολιτών. Η ψηφιακή υποβολή των δεδομένων ή η μετέπειτα ψηφιοποίηση τους, επιτρέπει την εύκολη αποθήκευση τους σε ψηφιακή μορφή, με μεγαλύτερη ευκολία και ασφάλεια και σε χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με την αποθήκευση φυσικών εγγράφων (Reitz, 2006).

Η μετάβαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση προσφέρει στις κυβερνήσεις τη δυνατότητα να ενισχύσουν τη λειτουργική τους διαφάνεια, τη σαφήνεια της αποστολής τους, την ανταπόκριση τους στα αιτήματα και τις επιθυμίες των πολιτών, καθώς και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους (Davison et al., 2005). Τα ζητήματα αυτά είναι ιδιαίτερα κρίσιμα, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, αλλά και υπό την αυξανόμενη πίεση των πολιτών για μεγαλύτερη λογοδοσία εκ μέρους των κυβερνήσεων. Η επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων απαιτεί τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών, ιδιαίτερα καθώς οι πολίτες δεν ενδιαφέρονται για το ποιος οργανισμός ή τμήμα ενός οργανισμού παρέχει μία υπηρεσία, αλλά ενδιαφέρονται αποκλειστικά για την ποιότητα της υπηρεσίας και το κατά πόσο ανταποκρίνεται στις επιθυμίες και τις ανάγκες τους (Marche&McNiven, 2003).

Οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να αποτελέσουν, επίσης, πιθανή λύση και στο πρόβλημα της έλλειψης εμπιστοσύνης στη σχέση πολιτών και κυβέρνησης, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες και να αυξήσει την αίσθηση των πολιτών ότι η δημόσια διοίκηση ανταποκρίνεται στα αιτήματα και τις επιθυμίες τους. Καθιστώντας διαθέσιμες τις πληροφορίες που αναζητούν οι πολίτες και βελτιώνοντας την ταχύτητα και την ευκολία με την οποία οι πολίτες μπορούν να έρθουν σε επαφή με τη δημόσια διοίκηση, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να συμβάλλει, παράλληλα, και στην αντιμετώπιση του προβλήματος της μείωσης της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα και της έλλειψης εμπιστοσύνης των πολιτών στη λειτουργία του (Tolbert&Mossberger, 2006).

Καθώς οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι συνεχώς διαθέσιμες, το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη επικοινωνία των πολιτών με τις υπηρεσίες της κυβέρνησης και μεγαλύτερη εξοικείωση με τις λειτουργίες της, αυξάνοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πολιτών. Η αίσθηση ότι η κυβέρνηση ενδιαφέρεται για τους πολίτες μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στην κυβέρνηση. Αντίστοιχο είναι και το αποτέλεσμα της αύξησης της διαφάνειας που προσφέρουν οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθιστά τη δημόσια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική για τους πολίτες, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη μείωση του κόστους λειτουργίας των υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, αυξάνει και τη συμμετοχή των πολιτών στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, βελτιώνοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πολιτών στη λειτουργία και τις διαδικασίες του κρατικού μηχανισμού (Tolbert&Mossberger, 2006).

Οι Carter και Belanger (2005) σημειώνουν ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να συμβάλλουν στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών στην κυβέρνηση μέσω της μείωσης της αναποτελεσματικότητας και της διαφθοράς, καθώς και της απογοήτευσης από τη λειτουργία της κυβέρνησης.

## 7.4 Η εξέλιξη των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η κατηγοριοποίηση τους

Οι Layne και Lee (2000) ταξινομούν την εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε 4 στάδια. Στο πρώτο στάδιο οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αφορούν την παροχή πληροφοριών αναφορικά με τις υπηρεσίες που παρέχει η δημόσια διοίκηση. Στο δεύτερο στάδιο, ξεκινά η μετάβαση στην ουσιαστική λειτουργία των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και είναι εφικτή η πραγματοποίηση συναλλαγών διαδικτυακά. Στο τρίτο στάδιο προχωρά η καθετοποίηση των υπηρεσιών με τη διασύνδεση των συστημάτων. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο λαμβάνει χώρα η οριζόντια ενσωμάτωση των υπηρεσιών και έτσι οι πολίτες είναι σε θέση να λάβουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες χωρίς να απαιτείται η χρήση πολλαπλών ηλεκτρονικών υπηρεσιών από διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς.

Όπως αναφέρουν οι Layne και Lee (2001) στο πρώτο στάδιο οι κυβερνήσεις και οι δημόσιες υπηρεσίες προσπάθησαν να θεμελιώσουν και να καταστήσουν γνωστή στους πολίτες την ηλεκτρονική τους παρουσία. Στο δεύτερο στάδιο, έγινε εφικτή και η πραγματοποίηση συναλλαγών των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση. Στο τρίτο στάδιο επιχειρήθηκε η καθετοποίηση των διαφόρων υπηρεσιών. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο προωθήθηκε η οριζόντια ενσωμάτωση των διαφορετικών λειτουργιών και υπηρεσιών που παρέχονται ηλεκτρονικά και η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών.

Οι Watson και Mandy (2001) εντοπίζουν 3 στάδια στην εξέλιξη των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στο πρώτο στάδιο ξεκινά η εισαγωγή των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες και καθιστώντας εφικτή την πραγματοποίηση πληρωμών προς την κυβέρνηση, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Στο δεύτερο στάδιο προχωρά η διάδοση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με όλους τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα να υιοθετούν τις αρχές και τις λειτουργίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο ξεκινά η εξατομίκευση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με τη δημιουργία προσωπικών προφίλ των πολιτών και τη δημιουργία μίας εξατομικευμένης προσωπικής σχέσης με τη δημόσια διοίκηση ηλεκτρονικά.

Ο Wimmer (2002) διακρίνει 4 διαστάσεις των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που μπορούν να παρασχεθούν μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προς τους πολίτες.

- Πληροφορίες για το τι αφορά μία υπηρεσία, τις απαιτήσεις της και πού μπορεί να βρει ο πολίτης περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτή.
- Τη δυνατότητα να έρθει σε επαφή με στελέχη της δημόσιας διοίκησης που μπορούν να του παρέχουν περισσότερες πληροφορίες και οδηγίες για ζητήματα που τον αφορούν.
- Το κατέβασμα ειδικών αιτήσεων από το διαδίκτυο ή την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων για την παροχή υπηρεσιών.
- Την πραγματοποίηση συναλλαγών και την παροχή μίας ολοκληρωμένης υπηρεσίας.

Αναφορικά με την κατηγοριοποίηση τους, οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να διακριθούν μεταξύ αυτόνομων και καθετοποιημένων, γενικού περιεχομένου ή εξειδικευμένων, καθώς και μεταξύ αυτών που παρέχουν αποκλειστικά πληροφορίες και εκείνων που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συναλλαγών. Η πρώτη διάσταση αφορά το εάν η ηλεκτρονική υπηρεσία παρέχεται από έναν οργανισμό ή διοικητική υπηρεσία, ή απαιτεί την καθετοποίηση διαφόρων διαδικασιών και συστημάτων και τη συνεργασία διαφόρων οργανισμών ή διοικητικών τμημάτων. Οι υπηρεσίες γενικού περιεχομένου δεν αφορούν μία ειδική κατηγορία πολιτών. αλλά απευθύνονται στο σύνολο των πολιτών μία χώρας ή διοικητικής περιφέρειας. Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες, αντίθετα, έχουν σχεδιαστεί για να επιτελούν μία συγκεκριμένη λειτουργία και αφορούν μία συγκεκριμένη κατηγορία πολιτών και όχι όλους τους πολίτες. Η τρίτη διάσταση αφορά τον βαθμό στον οποίο η υπηρεσία σχετίζεται με την παροχή πληροφοριών ή επιτρέπει και τη διάδραση μεταξύ χρήστη και δημόσιας διοίκησης για την πραγματοποίηση συναλλαγών. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες στο αρχικό τους στάδιο αφορούν κυρίως την παροχή πληροφοριών και δεν περιλαμβάνουν συναλλαγές μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης. Όταν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες εξελίσσονται, καθιστούν εφικτή και την πραγματοποίηση συναλλαγών μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης και δεν περιορίζονται στην παροχή πληροφοριών (Sirkemaa, 2014).

## **7.5 Εμπόδια και προκλήσεις για την υλοποίηση και διάδοση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών**

Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών με γνώμονα τις ανάγκες των χρηστών θέτει σημαντικές προκλήσεις, καθώς οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πολιτών μεταβάλλονται και εξελίσσονται στο πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων (Venkatesh et al., 2012).

Το γεγονός ότι οι αλλαγές που απαιτούνται για την υλοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σύνθετες είχε ως αποτέλεσμα να μη στεφθούν όλες οι προσπάθειες για την υλοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών με επιτυχία. Τα σημαντικότερα προβλήματα και εμπόδια που σχετίζονται με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες αφορούν την έλλειψη προετοιμασίας, την πρόσβαση των χρηστών στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, τον σχεδιασμό και τη χρηστικότητα των ιστοσελίδων των δημόσιων οργανισμών, ανησυχίες για την ασφάλεια και την ιδιωτικότητα των δεδομένων των πολιτών, την αντίσταση στις αλλαγές στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, την έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων των στελεχών του δημόσιου τομέα και πόρων, το «ψηφιακό χάσμα», την έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών και υποστήριξης από την κυβέρνηση, την έλλειψη του κατάλληλου νομικού πλαισίου και την έλλειψη μίας ολοκληρωμένης και περιεκτικής στρατηγικής και πλαισίου υλοποίησης (El-Haddadeh et al., 2013).

Ένα κρίσιμο πρόβλημα που αναδεικνύεται αναφορικά με την αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά το λεγόμενο «ψηφιακό χάσμα», δηλαδή η διάκριση μεταξύ όσων πολιτών διαθέτουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρει η πληροφορική τεχνολογία και το διαδίκτυο και εκείνων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα ή δεξιότητες. Η ισότιμη πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί ζήτημα θεμελιώδους σημασίας για τη δημοκρατική νομιμοποίηση και λειτουργία της κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης και η σημασία του αναδεικνύεται περαιτέρω καθώς η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και του διαδικτύου αποκτά μεγαλύτερη σημασία στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά, στις αναπτυγμένες χώρες η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου είναι πλέον ιδιαίτερα διαδεδομένη και τα οφέλη που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα σημαντικά για να αγνοηθούν (Reitz, 2006).

Ταυτόχρονα, σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι και τα ζητήματα της ιδιωτικότητας των πολιτών, αλλά και η ασφάλεια των συναλλαγών που πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικά μέσα. Ανάλογα ζητήματα, όμως, υφίστανται και πέραν της λειτουργίας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και κατά τις επαφές και συναλλαγές του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση με παραδοσιακά μέσα. Στοιχείο όμως που διαφοροποιεί και αναδεικνύει την ιδιαίτερη σημασία της ασφάλειας, της εμπιστευτικότητας και του τρόπου επεξεργασίας των δεδομένων των πολιτών είναι η δυνατότητα που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία και τα ηλεκτρονικά μέσα για μαζικής κλίμακας συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων και παρακολούθησης των πολιτών. Η χρήση των δεδομένων των πολιτών και των ηλεκτρονικών μέσων από την κυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα δημοκρατικής νομιμοποίησης και λειτουργίας του κράτους και των θεσμών του (Reitz, 2006).

Οι Barth και Veit (2011) εξετάζουν τους λόγους για τους οποίους οι πολίτες εμφανίζονται διστακτικοί ως προς τη χρήση των δημόσιων ηλεκτρικών υπηρεσιών και σημειώνουν ότι ορισμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορεί να παρουσιάζουν μεγαλύτερες δυσκολίες και προκλήσεις συγκριτικά με άλλες αναφορικά με τη χρήση τους από τους πολίτες. Όπως σημειώνουν, όπως και στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου όπου η ηλεκτρονική αγορά βιβλίων είναι περισσότερο διαδεδομένη και δημοφιλής συγκριτικά με την αγορά ρούχων, ακόμα και αν ληφθούν υπόψη οι δημογραφικοί παράγοντες που καθορίζουν την καταναλωτική συμπεριφορά των διαφόρων κατηγοριών καταναλωτών στο διαδίκτυο, έτσι και στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών υπάρχουν περισσότερο απαιτητικές και σύνθετες υπηρεσίες, που σύμφωνα με τους πολίτες είναι λιγότερο κατάλληλες ώστε η παροχή τους να γίνεται ηλεκτρονικά. Ισχυρίζονται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί και η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθούν και να δώσουν προτεραιότητα αρχικά στις υπηρεσίες που η υλοποίηση και η λειτουργία τους είναι σχετικά απλή, και να καταρτίσουν μία ολοκληρωμένη στρατηγική ώστε να καταγράψουν τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση των περισσότερο απαιτητικών και σύνθετων δημόσιων υπηρεσιών ώστε να είναι σε θέση να τις υλοποιήσουν αποτελεσματικά σε μεταγενέστερο στάδιο.

Όπως αναφέρουν, ο εντοπισμός των υπηρεσιών που οι πολίτες θεωρούν περισσότερο σύνθετες και λιγότερο κατάλληλες να παρασχεθούν ηλεκτρονικά θα πρέπει να γίνει πριν την υλοποίηση τους, κάτι που θα είχε σημαντικό κόστος, και να βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε

υπηρεσίας. Μετά τις υπηρεσίες που σχετίζονται αποκλειστικά με την παροχή πληροφοριών προς τους πολίτες και η υλοποίηση των οποίων είναι μία σχετικά απλή υπόθεση, δίχως ιδιαίτερες τεχνικές και άλλες δυσκολίες, θα πρέπει να προχωρήσει μεθοδικά και με τις κατάλληλες δράσεις και ενέργειες και η υλοποίηση των περισσότερο απαιτητικών υπηρεσιών, τις οποίες οι πολίτες αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη δυσπιστία και διστακτικότητα.

Όπως σημειώνουν οι Barth και Veit (2011) στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών ο κίνδυνος που θεωρούν ότι αναλαμβάνουν οι πολίτες είναι περισσότερο σημαντικό κριτήριο χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από την εμπιστοσύνη προς την κυβέρνηση ή την εμπιστοσύνη τους στην τεχνολογία. Οι Horstetal. (2007) αναφέρουν ότι ο κίνδυνος που σχετίζεται με τη χρήση μίας ηλεκτρονικής υπηρεσίας είναι σημαντικότερος για τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που περιλαμβάνουν την διεξαγωγή συναλλαγών, καθώς οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτού του είδους τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι προφανώς μεγαλύτεροι από τους κινδύνους που αφορούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που λειτουργούν αποκλειστικά για πληροφοριακούς σκοπούς.

Για τον Lenk (2002) η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα αποτελέσει κινητήρια δύναμη για την εισαγωγή δραστικών αλλαγών στους θεσμούς και τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Ως βασικά εμπόδια στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τη δημόσια διοίκηση και τους πολίτες σημειώνει την έλλειψη ενός ξεκάθਾਰου οράματος και ενός υποδείγματος που θα συνέβαλε στην εφαρμογή και υλοποίηση προηγμένων δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, καθώς και την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης, φαινόμενο το οποίο είναι ιδιαίτερα έντονο σε ορισμένες χώρες.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις αναφορικά με την αποτελεσματική εφαρμογή και λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών αφορά την έλλειψη της κατάλληλης τεχνογνωσίας. Έτσι, οι δημόσιοι οργανισμοί και η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να απευθυνθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, σε τομείς που δεν διαθέτουν τις κατάλληλες υποδομές και τεχνογνωσία (Sirkemaa, 2014).

Η ανάπτυξη και λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, τμημάτων και στελεχών, συνεπώς απαιτείται η υπέρβαση των οργανωτικών ορίων και περιορισμών. Κρίσιμο ζήτημα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η κατάλληλη διοικητική και οργανωτική κουλτούρα στο εσωτερικό των οργανισμών. Οι Gil-Garcia και Pardo (2005) διακρίνουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματική εφαρμογή



και λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε προκλήσεις που σχετίζονται με την διαχείριση των πληροφοριών και των δεδομένων, την αξιοποίηση της πληροφορικής τεχνολογίας, οργανωτικά και διοικητικά ζητήματα, το νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, καθώς και θεσμικά θέματα και το περιβάλλον λειτουργίας των οργανισμών. Οι Kubicek και Hagen (2000) υπογραμμίζουν και τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς απαιτούνται και οι κατάλληλες τεχνικές δεξιότητες και τεχνογνωσία για την ανάπτυξη και λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η εξασφάλιση των κατάλληλων κονδυλίων αποτελεί πρόσθετη σημαντική πρόκληση για την ανάπτυξη των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Οι προκλήσεις που σχετίζονται με την διαχείριση των πληροφοριών και των δεδομένων αφορούν τις δυσκολίες που αφορούν την καταγραφή, αποθήκευση, επεξεργασία και κοινή χρήση των πληροφοριών, καθώς μπορεί να χρησιμοποιούνται διαφορετικά συστήματα και διαδικασίες στους διάφορους οργανισμούς. Η ποιότητα και η ακρίβεια των δεδομένων είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες. Ακόμη, ο κάθε οργανισμός έχει διαφορετικές ανάγκες και διαδικασίες όσον αφορά τη διαχείριση των πληροφοριών, συνεπώς αναδεικνύονται ζητήματα εκπαίδευσης του προσωπικού, τυποποίησης και ελέγχου των πληροφοριών προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα και η ακεραιότητα των δεδομένων (Sirkemaa, 2014).

Πολλές δημόσιες υπηρεσίες απαιτούν τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και οργανισμών, καθώς και τη συμβολή ειδικών σε τεχνικά και άλλα ζητήματα για την υλοποίησή τους. Η διασύνδεση των διαφορετικών πληροφορικών συστημάτων θέτει και σημαντικές τεχνικές δυσκολίες, καθώς και την ανάγκη επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης των διαδικασιών (Sirkemaa, 2014).

Οι τεχνικές δυσκολίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη και λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών αφορούν κυρίως την πιθανή ασυμβατότητα μεταξύ των διαφορετικών πληροφορικών συστημάτων, τις δυνατότητες διασύνδεσης τους και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για την ανάπτυξη και διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών. Η αναποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία ανάπτυξης μίας αποτελεσματικής ηλεκτρονικής υπηρεσίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν εμπλεκόμενα μέρη με διαφορετικούς στόχους και επιδιώξεις. Η οργανωτική συνεργασία και η ανάπτυξη της κατάλληλης διοικητικής κουλτούρας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα για την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται διαφορετικοί οργανισμοί

στη λειτουργία μίας ηλεκτρονικής υπηρεσίας. Η τήρηση των νόμων και των κανονισμών είναι επίσης σημαντική στο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Έτσι, σημαντικές προκλήσεις αναδεικνύονται και στην περίπτωση όπου το νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο δεν είναι ξεκάθαρο, συνεπώς μπορεί να υπάρξουν νομικά και θεσμικά προβλήματα (Sirkemaa, 2014).

Ιδιαίτερα οι υπηρεσίες που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συναλλαγών απαιτούν τη συνεργασία διαφορετικών οργανισμών. Τα ζητήματα που αναδεικνύονται δεν είναι αποκλειστικά τεχνικά, αλλά αφορούν και την κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα πρέπει να παρέχονται με τρόπο που δεν απαιτεί από τους πολίτες να γνωρίζουν τη διοικητική λειτουργία και διαίρεση της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, η ανάπτυξη των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών απαιτεί την κατανόηση των αναγκών των πολιτών, τόσο όσον αφορά την παροχή πληροφοριών όσο και κατά τις συναλλαγές τους με το δημόσιο. Ο σχεδιασμός και η λειτουργία των ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα τη διευκόλυνση των πολιτών και όχι τη διοικητική λειτουργία και οργάνωση των δημόσιων οργανισμών. Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών απαιτεί τη χρήση διαφορετικών τεχνολογιών, εφαρμογών και δεδομένων για την παροχή των κατάλληλων λύσεων στους χρήστες (Sirkemaa, 2014).

Οι Marche και Mcniven (2003) σημειώνουν ότι σημαντικό πρόβλημα για την επιτυχή υλοποίηση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών αποτελεί το γεγονός ότι κατά την παροχή των υπηρεσιών η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και τμημάτων είναι πολλές φορές προβληματική και αναποτελεσματική. Αποδίδουν το γεγονός αυτό στην οργανωτική κουλτούρα που επικρατεί στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και τις δυσκολίες στη συνεργασία και σύνδεση των λειτουργικών διαδικασιών και των πληροφοριακών συστημάτων των δημόσιων οργανισμών.

Ιδιαίτερα τα κατώτερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα και οι μεγαλύτερης ηλικίας πολίτες είναι λιγότερο πιθανό να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Ο Parasuraman (2002) σημειώνει ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας πολίτες είναι λιγότερο πιθανό να προχωρήσουν στην πραγματοποίηση συναλλαγών μέσω του διαδικτύου, ενώ ο Norris (2001) αναδεικνύει το γεγονός ότι τα κατώτερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα μπορεί να μη διαθέτουν τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα.

Για τον Buckley (2003) οι δημόσιοι οργανισμοί των οποίων η αποστολή δεν είναι ιδιαίτερα σύνθετη και επιτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες, αλλά και οι δυνητικά ωφελούμενοι πολίτες από

τη συγκεκριμένη υπηρεσία αποτελούν ένα σχετικά ομοιογενές σύνολο, είναι σε καλύτερη θέση ώστε να προχωρήσουν στην εφαρμογή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και να διασφαλίσουν την ποιότητα τους. Επισημαίνει ότι αυτές οι συνθήκες δεν ισχύουν για το σύνολο του δημοσίου τομέα και σε ορισμένους δημόσιους οργανισμούς η κατάσταση είναι περισσότερο σύνθετη.

Πρόσθετα ζητήματα αναφορικά με την εφαρμογή και διάδοση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών αφορούν και την ιδιωτικότητα και ασφάλεια των πολιτών, τις ηλεκτρονικές δεξιότητες τόσο των πολιτών όσο και των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και η τάση που υπάρχει η λειτουργία των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών να ακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας των παραδοσιακών δημόσιων υπηρεσιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλοί από τους πολίτες που θα μπορούσαν να είναι και οι περισσότερο ωφελημένοι από τη λειτουργία των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών δεν διαθέτουν τα μέσα και τις δεξιότητες για την αξιοποίησή τους (Davison et al., 2005).

## **8. Προτοβουλίες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών στην Ελλάδα**

### **8.1 Προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης**

Η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1830 στα πλαίσια του νεοσύστατου τότε ελληνικού κράτους μετά την επιτυχή κατάληξη του αγώνα της ανεξαρτησίας, στα πρότυπα του γαλλικού δημοσίου τομέα, η λειτουργία του οποίου βασίζονταν στις αρχές της Βεμπεριανής γραφειοκρατίας (Αργυριάδης, 2000, σ.376).

Διαχρονικά, η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ιεραρχική δομή, πληθώρα νόμων και κανονισμών και έναν μεγάλο αριθμό οργανισμών και τμημάτων. Αποτελεί σημαντική πηγή θέσεων εργασίας από την ίδρυση του ελληνικού κράτους μέχρι και σήμερα. Κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα αποτελούσε κοινή πρακτική η πρόσληψη στο δημόσιο ως μέσο ανταμοιβής και αποκατάστασης όσων συνέβαλλαν σημαντικά και πολέμησαν στον αγώνα της ανεξαρτησίας (Introna et al., 2009). Ταυτόχρονα, η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων στο δημόσιο αποτέλεσε μέσο για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων που μάστιζαν το νεοσύστατο ελληνικό κράτος, όπως η ανεργία και η φτώχεια (Αργυριάδης, 2000, σ.376). Η πρακτική αυτή συνεχίστηκε διαχρονικά και ακόμα και τη δεκαετία του 1950 η εργασία στο δημόσιο αποτελούσε μέσο αντιμετώπισης του προβλήματος της ανεργίας και της έντονης εσωτερικής μετανάστευσης (Αργυριάδης, 2000, σ.376). Η επέκταση του δημοσίου και η αύξηση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας συνεχίστηκε και τις επόμενες δεκαετίες και έφτασε στο μέγιστο σημείο της τη δεκαετία του 1980 (Μακρυδημήτρης, 2001).

Κατά τη μεταπολεμική περίοδο το ελληνικό κράτος επεκτάθηκε σε διάφορες κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες (Pagoulatos, 2003). Οι δημόσιοι οργανισμοί παρέμειναν μεγάλης κλίμακας γραφειοκρατικοί μηχανισμοί, με τη λειτουργία τους να διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες, υπό τον άμεσο έλεγχο του πολιτικού συστήματος. Η δημόσια διοίκηση χαρακτηριζόταν από συγκεντρωτική και ιεραρχική δομή, νομικό φορμαλισμό και δαιδαλώδεις νόμους και κανονισμούς. Η περίοδος της στρατιωτικής δικτατορίας, μεταξύ 1967 και 1974, δεν μετέβαλε ουσιαστικά τις διοικητικές και λειτουργικές δομές της δημόσιας διοίκησης, αλλά επέτεινε τα αυταρχικά και ιεραρχικά χαρακτηριστικά στη λειτουργία του ελληνικού κράτους. Τη δεκαετία του '80 η αύξηση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων συνοδεύτηκε από επέκταση

της γραφειοκρατίας, αύξηση των δημοσίων δαπανών και του δημοσίου χρέους (Lampropoulou&Oikonomou, 2018).

Τη δεκαετία του '90 ξεκίνησε μία προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και της λειτουργίας του ελληνικού κράτους. Ιδιαίτερα από το 1996 και έπειτα δόθηκε έμφαση στην προώθηση μίας σειράς μεταρρυθμίσεων για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Τις δεκαετίες του '90 και του 2000 οι προσπάθειες για τη μεταρρύθμιση του κράτους χαρακτηρίστηκαν από την υιοθέτηση μίας σειράς ιδεών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, με την προώθηση μεταρρυθμίσεων για τη βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας και του προσανατολισμού στην αγορά. Σημαντικό παράγοντα προώθησης μεταρρυθμίσεων στη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε και η πίεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υιοθέτηση κοινών κανόνων και διαδικασιών από τις δημόσιες διοικήσεις των κρατών μελών της (Lampropoulou&Oikonomou, 2018).

Για την βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών από την ελληνική δημόσια διοίκηση υιοθετήθηκαν πρωτοβουλίες όπως η ίδρυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, η λειτουργία των οποίων αναλύεται διεξοδικότερα παρακάτω, η Χάρτα Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων του Πολίτη, ο κώδικας διοικητικών διαδικασιών, που κυρώθηκε με τον νόμο 2690/1999, και η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με την αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης κρατικού χρέους και τη συνεπακόλουθη οικονομική κρίση στη χώρα μας, υιοθετήθηκαν μέτρα για τη μείωση των δημοσίων δαπανών και την ενίσχυση της δημοσιονομικής πειθαρχίας, μέσω του περιορισμού των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία του δημοσίου τομέα, στα πλαίσια των προγραμμάτων παροχής οικονομικής ενίσχυσης προς την Ελλάδα από την Ε.Ε., το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Ενδεικτικά, όσον αφορά τα μέτρα για το προσωπικό των δημόσιων οργανισμών και φορέων, πραγματοποιήθηκε απογραφή του προσωπικού που απασχολείται στον δημόσιο τομέα και έλεγχος της γνησιότητας των πτυχίων των δημοσίων υπαλλήλων, επιχειρήθηκε η ενίσχυση των πειθαρχικών συμβουλίων για την αύξηση της ανεξαρτησίας τους και την επίτευξη εκδίκασης των υποθέσεων, εφαρμόστηκε πρόγραμμα κινητικότητας και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και δημιουργήθηκαν ψηφιακά

οργανογράμματα, ενώ δημιουργήθηκε και ένα νέο πλαίσιο επιλογής προσωπικού βάσει προσόντων και εργασιακής εμπειρίας για τις μεσαίες και ανώτερες θέσεις της δημόσιας διοίκησης υπό την επίβλεψη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού και προωθήθηκε η κωδικοποίηση των νόμων με στόχο την αντιμετώπιση της πολυνομίας (Vasilopoulou&Nikitas, 2022).

Αν και τα μέτρα περιστολής των δημοσίων δαπανών οδήγησαν σε σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, τα μέτρα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, όμως, δεν επέφερε σημαντικά αποτελέσματα (Lamproroulou&Oikonomou, 2018). Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα των μέτρων προώθησης της διοίκησης μέσω στόχων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό Δημόσιο στα μέσα της δεκαετίας του 2000. Η προσπάθεια προώθησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και αξιοποίησης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, που αναλύεται στην επόμενη ενότητα, που ξεκίνησε από τα τέλη της δεκαετίας του '90 και απέκτησε ιδιαίτερη δυναμική τα τελευταία χρόνια, είχε ικανοποιητικότερα αποτελέσματα (Lamproroulou&Oikonomou, 2018).

Έπειτα από αρκετές μελέτες που είχαν πραγματοποιηθεί, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είχε χαρακτηριστεί ως ένας αδύναμος και δυσχερής τομέας, με κύριο χαρακτηριστικό του το πολιτικοδιοικητικό σύστημα. Ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων, η μη σωστή διαχείριση των εργαζομένων και των πόρων, η έλλειψη θέτησης στόχων και συντονισμού κτλ, συνετέλεσαν να στο να χαρακτηριστεί ο δημόσιος τομέας ανεπαρκής. Ύστερα από την οικονομική κρίση και την διαδεχόμενη σειρά των μνημονίων στη Ελλάδα, κλήθηκε να αλλάξει τον τρόπο που λειτουργούσε το δημόσιο. Οι βασικότερες μεταρρυθμίσεις ήταν αρχικά η μείωση των πρωτογενών δαπανών του δημοσίου τομέα, έπειτα την αλλαγές σε κεντρική και τοπική αυτοδιοίκηση, την κοινωνική ασφάλιση και τις συντάξεις, την δημόσια υγεία και παιδεία, και τέλος οι μαζικές ιδιωτικοποιήσεις. (Καρακιουλάφη Χρ.κά, 2015)

## **8.2 Πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης**

Η ανεργία αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί διαχρονικά την ελληνική κοινωνία, αλλά ειδικά τα τελευταία χρόνια με ιδιαίτερη ένταση. Για την επανένταξη των ανέργων στην αγορά εργασίας, την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού της χώρας και την κοινωνική και

οικονομική στήριξη των ανέργων καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), ο οποίος με τον νόμο 4921/2022 μετονομάστηκε σε Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ).

Για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη διευκόλυνση των ανέργων έχει προωθηθεί ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η διάδοση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στη λειτουργία της ΔΥΠΑ. Έτσι, μέσα από ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΔΥΠΑ οι άνεργοι μπορούν να ανανεώνουν ηλεκτρονικά το δελτίο ανεργίας τους, να εκδίδουν βεβαιώσεις και να καταθέτουν αιτήσεις για μία σειρά κοινωνικές παροχές και την ένταξη τους σε διάφορα προγράμματα κατάρτισης και επανένταξης στην αγορά εργασίας που υλοποιεί η ΔΥΠΑ.

Για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των ανέργων και την αντιστοίχιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού της χώρας με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, με στόχο τη μείωση της ανεργίας και την εξυπηρέτηση των αναγκών των ανέργων πολιτών, το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων προχώρησε στην κατάρτιση της Στρατηγικής για την Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων του Εργατικού Δυναμικού και τη Διασύνδεσή του με την Αγορά Εργασίας, με τη ΔΥΠΑ να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο και να έχει την ευθύνη για την υλοποίηση των προγραμμάτων που εκπονούνται στα πλαίσια της Στρατηγικής. Παράλληλα, η ΔΥΠΑ αναλαμβάνει την ευθύνη παροχής διοικητικής υποστήριξης προς το Εθνικό Συμβούλιο Δεξιοτήτων που είναι επιφορτισμένο με το σύνολο των ζητημάτων που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό και τη διασύνδεση του με την αγορά εργασίας στη χώρα μας (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2022).

Παράλληλα, η ΔΥΠΑ σε συνεργασία με το Εθνικό Συμβούλιο Δεξιοτήτων είναι επιφορτισμένη με τον εντοπισμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται από την αγορά εργασίας και την πιθανή εξέλιξη τους στο μέλλον. Η χρηματοδότηση των προγραμμάτων που θα υλοποιήσει η ΔΥΠΑ στα πλαίσια της Στρατηγικής θα προέρθει από πόρους της τάξης των 1,2 δις ευρώ από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε υποδομές και την υλοποίηση προγραμμάτων που θα επικεντρώνονται στην αναβάθμιση των πράσινων και ψηφιακών δεξιοτήτων των εγγεγραμμένων ανέργων στα μητρώα της ΔΥΠΑ.

Για τη βελτίωση της αντιστοιχίας μεταξύ των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και των αναγκών της αγοράς εργασίας τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο στη χώρα μας, η ΔΥΠΑ έχει αναλάβει να αναλύσει την αγορά εργασίας και να εντοπίσει τους κλάδους εκείνους καθώς και

τα επαγγέλματα στα οποία η απασχόληση παρουσιάζει θετικές προοπτικές, με βάση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, αλλά και τις ανάγκες των επιχειρήσεων στην ελληνική επικράτεια για εργατικό δυναμικό, τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Στη συνέχεια, προχωρά στην ενημέρωση των ανέργων της περιοχής για την οποία είναι αρμόδια η κάθε τοπική υπηρεσία για τις ανάγκες της τοπικής αγοράς εργασίας με βάση τις δεξιότητες και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, προχωρά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης των ανέργων με βάση τις ανάγκες της τοπικής αγοράς εργασίας και αναλαμβάνει τον καθορισμό ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης επανένταξης του στην αγορά εργασίας για τον κάθε άνεργο. Παράλληλα, ενημερώνει τους ανέργους για θέματα που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, τις δυνατότητες που προσφέρει, αλλά και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους ανέργους που επιθυμούν να αξιοποιήσουν μία επιχειρηματική τους ιδέα ώστε να προχωρήσουν στη δημιουργία ενός βιώσιμου επιχειρηματικού σχεδίου. Εντοπίζει, επίσης, τα νέα επαγγέλματα που αναδύονται με βάση τις σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες και την εξέλιξη της τεχνολογίας, με δυναμικές προοπτικές ανάπτυξης, και έρχεται σε επαφή με τις επιχειρήσεις οι οποίες σχετίζονται με τα νέα επαγγέλματα για τον προσδιορισμό των αναγκαίων γνώσεων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, ούτως ώστε να εντοπίσει τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας του μέλλοντος (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2022).

Η ΔΥΠΑ αξιολογεί την κατάσταση στην ελληνική και την ευρωπαϊκή αγορά εργασίας και εντοπίζει τις τάσεις, τις προκλήσεις και τις προοπτικές της αγοράς εργασίας και τις δεξιότητες σε ζήτηση, ούτως ώστε να είναι σε θέση να παρέχει στοχευμένες και αποτελεσματικές υπηρεσίες προς τους ανέργους. Εντοπίζοντας τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας και τις περιοχές στις οποίες παρατηρείται αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων που αναζητούν οι επιχειρήσεις και των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού που παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση και συμβάλλοντας στην αναβάθμιση των σύγχρονων δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, όπως είναι οι ψηφιακές και οι πράσινες δεξιότητες, είναι σε θέση να συμβάλλει στην κατάλληλη καθοδήγηση των ανέργων, τη βελτίωση των προοπτικών απασχόλησης τους και την καλύτερη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού της χώρας.

Μέσα από τον σύγχρονο ρόλο της, η ΔΥΠΑ συμβάλλει και στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής οικονομίας προωθώντας τη βιωσιμότητα και έννοιες όπως η κυκλική οικονομία, προωθεί την



επένδυση σε νέα επαγγέλματα και σύγχρονες δεξιότητες και ενισχύει τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού της χώρας μας, ώστε να συμβάλλει τόσο στην αντιμετώπιση των ιδιαίτερα σημαντικών οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων της ανεργίας για τους πολίτες, όσο και στον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομίας γενικότερα, μέσα από την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων με την υλοποίηση διαφόρων δράσεων και προγραμμάτων (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2022).

Συνεπώς, ο ρόλος της ΔΥΠΑ στην εξυπηρέτηση των ιδιαίτερα ευάλωτων πολιτών, που βρίσκονται αντιμέτωποι με το φάσμα της ανεργίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καίριος. Ο μετασχηματισμός της ΔΥΠΑ σε μία σύγχρονη υπηρεσία προώθησης της απασχόλησης, στήριξης των ανέργων και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού θα έχει πολλαπλά οφέλη για την ελληνική κοινωνία και τους Έλληνες πολίτες.

### **8.3 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες στην Ελλάδα**

Στο επίκεντρο των προσπαθειών για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών βρίσκεται η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η αξιοποίηση της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών. Ένα ενιαίο πλαίσιο για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη χώρα μας τέθηκε για πρώτη φορά με τον νόμο 3979/2011. Η συγκεκριμένη νομοθετική ρύθμιση επεδίωκε την απλοποίηση και διευκόλυνση των σχέσεων μεταξύ των πολιτών και της δημόσιας διοίκησης και την θεσμοθέτηση της δυνατότητας πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ δημοσίου και πολιτών. Έθεσε τις βασικές αρχές, το πλαίσιο και τις υποχρεώσεις των δημόσιων φορέων στη χώρα μας για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, καθορίζοντας και τα δικαιώματα των πολιτών αναφορικά με την επεξεργασία των προσωπικών τους δεδομένων, ρυθμίζοντας και μία σειρά ζητήματα, όπως η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων και ηλεκτρονικών πρωτοκόλλων και οι ηλεκτρονικές πληρωμές και θέματα ταυτοποίησης της ταυτότητας των χρηστών και ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων και των δεδομένων.

Σε μία προσπάθεια βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω της βελτίωσης της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, ιδιαίτερα όσον αφορά την επαφή της με τους πολίτες, και

την ενίσχυση της διαφάνειας στη λειτουργία των δημοσίων φορέων, τα τελευταία χρόνια έγινε στη χώρα μας προσπάθεια ανάπτυξης μίας σειράς ηλεκτρονικών υπηρεσιών, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η ανάγκη φυσικής παρουσίας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες για την εξυπηρέτησή τους και να θεσμοθετηθούν εναλλακτικοί τρόποι εξυπηρέτησης των πολιτών.

Ήδη από το 2010, το σύνολο των οργανισμών του δημοσίου τομέα είναι υποχρεωμένοι να αναρτούν τις αποφάσεις τους στον διαδικτυακό τόπο του προγράμματος Διαύγεια, ο οποίος είναι διαθέσιμος για κάθε ενδιαφερόμενο στη διαδικτυακή τοποθεσία, <http://diavgeia.gov.gr> (Sarantis&Psaras, 2011). Οι αποφάσεις των δημοσίων φορέων δεν μπορούν να εφαρμοστούν αν δεν έχουν αναρτηθεί πρώτα στη Διαύγεια (Vasilopoulou&Nikitas, 2022), ενώ και κάθε έγγραφο θα πρέπει να φέρει ψηφιακή υπογραφή και έναν μοναδικό αριθμό συναλλαγής. Η υποχρέωση ανάρτησης των αποφάσεων στη Διαύγεια αφορά όλους τους δημόσιους οργανισμούς, τις ρυθμιστικές αρχές, τα όργανα της κεντρικής κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης και την τοπική αυτοδιοίκηση. Της υποχρέωσης δημοσιοποίησης, εξαιρούνται μόνο οι αποφάσεις που αφορούν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα και ζητήματα που άπτονται της εθνικής ασφάλειας (Sarantis, 2017). Σκοπός του προγράμματος είναι η ενίσχυση της διαφάνειας στη λειτουργία του κράτους και η αποτροπή της κατασπατάλησης του δημοσίου χρήματος μέσω αποφάσεων δημοσίων φορέων και οργανισμών που δεν προωθούν το δημόσιο συμφέρον (Vasilopoulou&Nikitas, 2022).

Με τον νόμο 4325/2015 καθιερώθηκε και η ηλεκτρονική διακίνηση μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου και η δυνατότητα υποβολής εγγράφων, πιστοποιητικών, δικαιολογητικών και βεβαιώσεων από τους πολίτες προς τις δημόσιες υπηρεσίες.

Στις πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την εξάπλωση της ηλεκτρονικής στη χώρα μας εντάσσονται η πύλη «ΕΡΜΗΣ», η πύλη [opengov.gr](http://opengov.gr), το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων, το σύστημα [taxisnet](http://taxisnet), το αποθετήριο [data.gov.gr](http://data.gov.gr), το [geodata.gov.gr](http://geodata.gov.gr) καθώς και η πύλη [gov.gr](http://gov.gr), που φιλοδοξεί να ενοποιήσει διάφορες δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Η πύλη «ΕΡΜΗΣ» αποτελεί την κεντρική διαδικτυακή πύλη της δημόσιας διοίκησης και παρέχει πληροφορίες και ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες και της επιχειρήσεις της χώρας (Εθνική Πύλη Ερμής, 2023). Παρέχει ενιαίες και ασφαλείς ηλεκτρονικές υπηρεσίες στους πολίτες και αποτελεί το σημείο αναφοράς και βασικό πυλώνα του Εθνικού Μητρώου

Επικοινωνίας. Μέσω του νέου συστήματος ταυτοποίησης, πολίτες και επιχειρήσεις υποβάλλουν αιτήματα προς την πύλη με τη χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ταξινόμηση του αιτήματος και η προώθηση του στην κατάλληλη δημόσια υπηρεσία (Sarantis, 2017).

Η πύλη [open.gov.gr](http://open.gov.gr) ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών για πληροφόρηση, διαφάνεια και δημόσια διαβούλευση. Προωθεί τη διαφάνεια στις αποφάσεις της κεντρικής κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης. Στην πύλη δημοσιεύονται προκηρύξεις για την πρόσληψη ανώτερων και μεσαίων στελεχών του δημοσίου τομέα και γίνεται η υποβολή των αιτήσεων, ενώ δημοσιεύονται προς δημόσια διαβούλευση για την υποβολή προτάσεων από τους πολίτες και τα προσχέδια νομοσχεδίων και πολιτικών πρωτοβουλιών της κυβέρνησης πριν την υποβολή τους προς ψήφιση στο κοινοβούλιο (Sarantis, 2017).

Το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» αποτελεί το εθνικό δίκτυο της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας και παρέχει ευρυζωνικές υπηρεσίες για τους φορείς του Ελληνικού Δημοσίου (Goulas & Kontogeorga, 2013).

Το [taxisnet](http://taxisnet.gov.gr) αποτελεί μία από τις πρώτες ηλεκτρονικές υπηρεσίες στη χώρα μας και συναντά ευρεία αποδοχή και χρήση από τους πολίτες. Παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους φορολογουμένους και επιτρέπει την ηλεκτρονική υποβολή των φορολογικών δηλώσεων φυσικών και νομικών προσώπων και των δηλώσεων Φ.Π.Α, την ηλεκτρονική εκκαθάριση των φορολογικών δηλώσεων και την έκδοση βεβαιώσεων. Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων, αντίστοιχα, αφορά τις συμβάσεις προμηθειών του Ελληνικού Δημοσίου. Η δημοσίευση στο Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων είναι υποχρεωτική για κάθε δημόσια σύμβαση που το κόστος της ξεπερνά τις 60.000 ευρώ. Στο σύστημα αναρτώνται οι πληροφορίες για τους διαγωνισμούς για τις συμβάσεις προμηθειών του Δημοσίου, υποβάλλονται ηλεκτρονικά οι προτάσεις των προμηθευτών του δημοσίου και γίνεται η αξιολόγηση και ανάθεση των συμβάσεων (Sarantis, 2017).

Το [data.gov.gr](http://data.gov.gr) αποτελεί το κεντρικό ηλεκτρονικό αποθετήριο των δημόσιων δεδομένων στη χώρα μας. Σκοπός του αποθετηρίου είναι να παρέχει πρόσβαση στα δημόσια δεδομένα του δημοσίου τομέα σε πολίτες και οργανισμούς. Το [geodata.gov.gr](http://geodata.gov.gr), αντίστοιχα, αποτελεί μία ηλεκτρονική υπηρεσία που παρέχει γεο-χωρικά δεδομένα για την Ελλάδα (Sarantis, 2017).

Στην προσπάθεια περαιτέρω προώθησης και αξιοποίησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα μας και διευκόλυνσης των πολιτών ούτως ώστε να μην απαιτείται η αναζήτηση πληροφοριών σε διάφορους κρατικούς ιστοτόπους, κατ' αντιστοιχία με την περιήγηση σε διάφορες φυσικές δημόσιες υπηρεσίες, δημιουργήθηκε η ενιαία ψηφιακή πύλη gov.gr. Η ενιαία ψηφιακή πύλη gov.gr επιδιώκει να προσφέρει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις στη χώρα μας ηλεκτρονικές υπηρεσίες μίας στάσης και ένα κεντρικό σημείο από το οποίο θα μπορούν να αντλήσουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται και να έχουν πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του Ελληνικού Δημοσίου (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

#### **8.4 Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών ως σημαντική πρωτοβουλία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών**

Ιδιαίτερης αναφοράς στις προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών, μείωσης της γραφειοκρατίας και βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών από τις υπηρεσίες του δημοσίου χρήζει η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στη χώρα μας.

Οι βάσεις για τη λειτουργία των ΚΕΠ τέθηκαν το 1999 στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και την επίτευξη των διοικητικών διαδικασιών μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας. Η χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών και η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών του ιδιωτικού τομέα θεωρήθηκαν κρίσιμοι παράγοντες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών (Introna et al., 2009).

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) άρχισαν να λειτουργούν το 2002 ως υπηρεσίες μίας στάσης για τους πολίτες, υπό την εποπτεία του τότε Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Petrakaki, 2008). Μεταξύ 2002 και 2005 τέθηκαν σε λειτουργία χιλιάδες ΚΕΠ ανά την επικράτεια, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των

πολιτών (Introna et al., 2009). Τα ΚΕΠ στελεχώθηκαν με υπαλλήλους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, η ανανέωση των οποίων εξαρτάται από την ικανοποιητική απόδοση των υπαλλήλων. Βάσει του νόμου 3013/2002, τα ΚΕΠ μεσολαβούν μεταξύ των πολιτών και των οργανισμών και των φορέων του δημοσίου, με στόχο την ταχεία και άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών. Τα ΚΕΠ δέχονται τα αιτήματα των πολιτών που απευθύνονται στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας και στη συνέχεια τα μεταβιβάζουν στις αρμόδιες υπηρεσίες. Έπειτα από την επεξεργασία των αιτημάτων των πολιτών από την αρμόδια δημόσια υπηρεσία, τα ΚΕΠ διαβιβάζουν τις απαντήσεις των υπηρεσιών και τα κατάλληλα έγγραφα, όπως πιστοποιητικά, άδειες και αντίγραφα δημοσίων εγγράφων στους πολίτες. Παρά την ίδρυση και λειτουργία των ΚΕΠ, οι πολίτες μπορούν ακόμη να απευθύνονται απευθείας στις δημόσιες υπηρεσίες και να υποβάλλουν άμεσα προς αυτές τα διοικητικά τους αιτήματα (Petrakaki, 2008).

Τα ΚΕΠ διαθέτουν δύο τμήματα, το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών και το Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης. Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών ενημερώνει τους πολίτες σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχουν τα ΚΕΠ και καταγράφει τα αιτήματα των πολιτών στο κεντρικό υπολογιστικό σύστημα και με τα κατάλληλα έγγραφα τα προωθεί στο Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης. Το Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης ελέγχει αν τα έγγραφα και οι αιτήσεις των πολιτών είναι σωστά συμπληρωμένα και επαρκή και στη συνέχεια προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες (Introna et al., 2009).

Η ίδρυση και λειτουργία των ΚΕΠ επεδίωκε την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών του ιδιωτικού τομέα και στη λειτουργία του δημόσιου τομέα στη χώρα μας. Η λειτουργία των ΚΕΠ ακολουθεί το σύστημα με τη λειτουργία υποκαταστημάτων των τραπεζών, το σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας της αυτοκινητοβιομηχανίας και τον προσανατολισμό προς τον πελάτη των αλυσίδων ταχυφαγείων (Petrakaki, 2008). Τα διάφορα τοπικά ΚΕΠ λειτουργούν στα πρότυπα των υποκαταστημάτων των τραπεζών, διασφαλίζοντας ότι, όπως οι πελάτες των τραπεζών είναι σε θέση να υποβάλλουν τα αιτήματα τους σε οποιοδήποτε υποκατάστημα επιθυμούν ανεξάρτητα από την τοποθεσία του, έτσι και οι πολίτες είναι σε θέση να υποβάλλουν τα αιτήματα τους σε ένα υποκατάστημα των ΚΕΠ δίχως να απαιτείται να γνωρίζουν σε ποιο τμήμα ενός δημόσιου οργανισμού θα πρέπει να απευθυνθούν. Τα ΚΕΠ, συνεπώς, δεν υποκαθιστούν τη λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου, αλλά αποτελούν εναλλακτικό μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών.

Κατ' αντιστοιχία με την εφοδιαστική αλυσίδα της αυτοκινητοβιομηχανίας, όπου τα αυτοκίνητα παράγονται κεντρικά, αλλά διατίθενται στην αγορά μέσω διαφόρων τοπικών αντιπροσώπων, έτσι και η λειτουργία των ΚΕΠ διαχωρίζει την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών από τη διάθεση τους. Ακόμη, όπως οι αλυσίδες ταχυφαγείων παρέχουν προϊόντα με τυποποιημένα συστατικά, ποσότητα και ποιότητα, έτσι και τα ΚΕΠ επιδιώκουν να παρέχουν τυποποιημένες υπηρεσίες, ανεξάρτητα από το σε ποιο ΚΕΠ απευθύνονται οι πολίτες (Pettrakaki, 2008).

Η λειτουργία τους υποστηρίζεται από ένα κεντρικό υπολογιστικό σύστημα, το οποίο καταγράφει και τα αιτήματα που επεξεργάζεται το κάθε ΚΕΠ και ο κάθε υπάλληλος σε αυτά. Στο κεντρικό υπολογιστικό σύστημα διατηρούνται και τα δεδομένα αναφορικά με διοικητικές πληροφορίες, έγγραφα και λοιπά στοιχεία για τους πολίτες. Τα στελέχη των ΚΕΠ χρησιμοποιούν το κεντρικό υπολογιστικό σύστημα σε καθημερινή βάση υποβάλλοντας τα αιτήματα των πολιτών και ανακτώντας πληροφορίες και έγγραφα (Pettrakaki, 2008).

Καταγράφονται καθημερινά στατιστικά στοιχεία σχετικά με τον όγκο των αιτημάτων που επεξεργάζεται το κάθε ΚΕΠ και ο κάθε υπάλληλος σε αυτά, όπως οι αιτήσεις που επεξεργάστηκαν και οι αιτήσεις που εκκρεμούν, καθώς και ο απαιτούμενος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών. Μέσω των στατιστικών αυτών καταγράφεται η παραγωγικότητα των εργαζόμενων στα ΚΕΠ και ευρύτερα των δημοσίων υπαλλήλων. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων στα ΚΕΠ εκτιμάται με βάση τον αριθμό των αιτήσεων που υποβάλλουν στο σύστημα, ενώ, αντίστοιχα, η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων υπολογίζεται με βάση τον χρόνο που απαιτείται για την επεξεργασία των αιτημάτων των πολιτών. Οι μετρήσεις αυτές αναδεικνύουν ποιοι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πολιτών με αμεσότητα και επάρκεια, καθώς και πόσος χρόνος απαιτείται για την επεξεργασία και την απάντηση στα αιτήματα των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση. Με τη χρήση αυτών των πληροφοριών κατασκευάζονται μέσοι δείκτες απόδοσης και αναδεικνύονται τυχόν ζητήματα στη λειτουργία των ΚΕΠ και των δημοσίων οργανισμών που απαιτούν διορθωτικές παρεμβάσεις (Introna et al., 2009).

Σε ορισμένες περιπτώσεις ανεστάλη η λειτουργία συγκεκριμένων ΚΕΠ λόγω χαμηλής παραγωγικότητας και έγιναν παρεμβάσεις σε δημόσιους οργανισμούς για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας τους (Pettrakaki, 2008). Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι των ΚΕΠ σε περίπτωση χαμηλής παραγωγικότητας κινδυνεύουν με μη ανανέωση της σύμβασής τους (Introna et al., 2009).

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν σημαντική καινοτομία στα πλαίσια λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας, καθώς για πρώτη φορά παρέχουν στους Έλληνες πολίτες υπηρεσίας μίας στάσης και τη δυνατότητα να υποβάλλουν τα αιτήματά τους προς τη δημόσια διοίκηση δίχως να απαιτείται να γνωρίζουν τη δομή και τη λειτουργία της και ποιοι δημόσιοι οργανισμοί και τμήματα είναι υπεύθυνα για την παροχή των συγκεκριμένων δημόσιων υπηρεσιών που τους αφορούν.

## **8.5 Η πανδημία ως αφορμή για την εξάπλωση της ψηφιακής διακυβέρνησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών**

Η πανδημία αποτέλεσε την αφορμή για την διάδοση και αύξηση της χρήσης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών στη χώρα μας. Εξαιτίας των περιορισμών στις φυσικές επαφές, αναπόφευκτα δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη και αποτελεσματική αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας, με τις επαφές μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης να πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικά μέσα. Η υποβολή αιτήσεων και άλλων αιτημάτων και η λήψη πιστοποιητικών, βεβαιώσεων και λοιπών διοικητικών εγγράφων γινόταν πλέον με ηλεκτρονικό τρόπο, κυρίως με τη χρήση του διαδικτύου.

Για τον σκοπό αυτό αναπτύχθηκαν νέα ηλεκτρονικά εργαλεία, ενώ αναβαθμίστηκαν και πολλά από τα ήδη υπάρχοντα. Επεκτάθηκε ο αριθμός των διαθέσιμων υπηρεσιών από την πύλη gov.gr με τη χρήση από τους πολίτες των προσωπικών κωδικών τους στο taxisnet, ώστε να περιλαμβάνει και μία σειρά εξουσιοδοτήσεις και πιστοποιητικά του δημοσίου. Μέσω της πλατφόρμας mydesklive κατέστη δυνατή η παροχή υπηρεσιών εξ' αποστάσεως για πολίτες και επιχειρήσεις με τη χρήση τηλεδιάσκεψης, για μία σειρά δημόσιες υπηρεσίες όπως η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών και η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης. Μέσω μίας νέας πύλης, με τίτλο egov-KYC, δόθηκε η δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής δημοσίων εγγράφων για την ταυτοποίηση των δεδομένων των πολιτών σε ιδιώτες (Lampropoulou, 2021).

Ταυτόχρονα, αναβαθμίστηκε και ο ρόλος και επεκτάθηκαν οι διαθέσιμες υπηρεσίες των ΚΕΠ. Οι πολίτες μπορούσαν να αιτούνται την έκδοση πιστοποιητικών μέσω τηλεφώνου και να τα λαμβάνουν στο σπίτι τους με τη χρήση μίας υπηρεσίας ταχυμεταφορών, ενώ υπήρχε και η δυνατότητα διαδικτυακής επικοινωνίας των πολιτών με τα στελέχη των ΚΕΠ μέσω του

myKEPlive. Ακόμη, επιχειρήθηκε η αναβάθμιση των λειτουργικών και οργανωτικών διαδικασιών των ΚΕΠ και των ψηφιακών τους δυνατοτήτων.

Τα διάφορα μέτρα που ελήφθησαν είχαν ως στόχο την αναβάθμιση των ψηφιακών υπηρεσιών και δυνατοτήτων των δημόσιων οργανισμών στη χώρα μας, τη δημιουργία νέων ψηφιακών εργαλείων για την υποστήριξη των διοικητικών διαδικασιών των οργανισμών και την εξυπηρέτηση των πολιτών (Lampropoulou, 2021).

Κατά συνέπεια, η πανδημία οδήγησε στην ανάδειξη νέων σύγχρονων μεθόδων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και τη μείωση της γραφειοκρατίας και συνέβαλλε στην εξάπλωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.



## 9. Συμπεράσματα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάστηκε το ζήτημα της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Μέσα από μία συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση εξετάστηκαν οι απόψεις των πολιτών αναφορικά με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα, οι μεταρρυθμίσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον δημόσιο τομέα στη χώρα μας, καθώς και το εάν η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών στα πλαίσια της σύγχρονης λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά την αξιολόγηση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας από τους πολίτες, οι σχετικές έρευνες αναδεικνύουν τη δυσφορία και τη δυσαρέσκεια των πολιτών αναφορικά με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα και την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς. Οι έρευνες περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δημοσίων υπηρεσιών και φορέων, όπως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Υπουργεία, Εφορίες, Νοσοκομεία, ακόμα και την αστυνομία, γεγονός που καταδεικνύει ότι η δυσαρέσκεια των πολιτών οφείλεται στη γενικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών στη χώρα μας και καθιστά πρόδηλη την ανάγκη μίας συνολικής επαναξιολόγησης και καθορισμού της εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Αν και σύμφωνα με τις έρευνες το σύνολο των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών καθορίζουν τις εντυπώσεις των πολιτών από την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται ως η σημαντικότερη διάσταση της ποιότητας για τους πολίτες, συνεπώς θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση προς αυτή την κατεύθυνση. Ταυτόχρονα, σε πολλές περιπτώσεις τα στελέχη των δημόσιων υπηρεσιών δεν κατανοούν τις προσδοκίες και τις εντυπώσεις των πολιτών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έρευνες μεταξύ των πολιτών, ακόμα και τοπικής κλίμακας, με την καταγραφή των απόψεων των πολιτών μετά από την επίσκεψη τους σε μία δημόσια υπηρεσία, θα μπορούσαν να βοηθήσουν τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και να συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Έρευνες διαπιστώνουν, ακόμη, ότι, με βάση τις απόψεις των πολιτών, η οικονομική κρίση, όπως θα ήταν αναμενόμενο, επέδρασε αρνητικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα δημόσια νοσοκομεία της χώρας. Λαμβάνοντας υπόψη τη

σημασία της δημόσιας υγείας, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στα δημόσια νοσοκομεία της χώρας θα πρέπει να αποτελέσει άμεση κοινωνική προτεραιότητα.

Το δεύτερο ερώτημα αφορά τις μεταρρυθμίσεις και τις πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 έγινε κατανοητή και στη χώρα μας η ανάγκη βελτίωσης και ποιοτικής αναβάθμισης της εξυπηρέτησης των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό οι προσπάθειες εστιάστηκαν στην απλοποίηση και την επίστευση των διαδικασιών και την εξάλειψη της ταλαιπωρίας των πολιτών από μία δαιδαλώδη γραφειοκρατία, που απαιτεί πολλαπλές και χρονοβόρες επισκέψεις σε διάφορες υπηρεσίες και τμήματα. Τα ΚΕΠ αποτελούν μία ιδιαίτερα σημαντική μεταρρύθμιση προς αυτή την κατεύθυνση και μία από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας. Προσφέρουν υπηρεσίες μιας στάσης προς τους πολίτες και καταργούν την ανάγκη να γνωρίζουν οι πολίτες ποια υπηρεσία και ποιο τμήμα είναι αρμόδιο για την επεξεργασία και απάντηση του αιτήματός τους, διευκολύνοντας έτσι σημαντικά την επαφή των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση. Κατά τα τελευταία χρόνια δόθηκε, επίσης, ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση της πληροφορικής και του διαδικτύου για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και στη χώρα μας. Αναπτύχθηκαν εφαρμογές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες, όπως η Πύλη «Ερμής», το [opengov.gr](http://opengov.gr) και το [taxisnet](http://taxisnet), που αποτελεί μία από τις πρώτες και πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες στην Ελλάδα, που εξαλείφουν την ανάγκη φυσικής επαφής των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση και δίνουν τη δυνατότητα στους πολίτες να υποβάλλουν τις αιτήσεις τους καθώς και τα απαραίτητα δικαιολογητικά όποια ώρα της ημέρας το επιθυμούν, με μεγαλύτερη ευκολία, δίχως να απαιτείται η μετάβαση και η φυσική τους παρουσία σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι υπηρεσίες αυτές διευκολύνουν σημαντικά την καθημερινότητα των πολιτών και βελτιώνουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση. Παράλληλα, υπηρεσίες όπως η «Διαύγεια» ενισχύουν τη διαφάνεια στη λειτουργία του δημοσίου τομέα και την εμπιστοσύνη των πολιτών στη δημόσια διοίκηση. Έτσι, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες βρέθηκαν στο επίκεντρο των πρωτοβουλιών για την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών κατά την τελευταία εικοσαετία και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

Η πανδημία του Covid – 19 λειτούργησε ως καταλύτης για την περαιτέρω ανάπτυξη και διάδοση της χρήσης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Αναπτύχθηκαν νέες δημόσιες

ηλεκτρονικές υπηρεσίες διαθέσιμες μέσω του διαδικτύου, αναβαθμίστηκαν πολλές από τις ήδη υπάρχουσες που είχαν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και διαδόθηκε η χρήση των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών στη χώρα μας, ως μία βολικότερη σε ορισμένες περιπτώσεις εναλλακτική στη φυσική παρουσία των πολιτών σε κάποια δημόσια υπηρεσία.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορά το εάν η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να αποτελέσουν τον καταλύτη για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επανακαθορίζει τη σχέση μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτών. Όπως προκύπτει από τις έρευνες που εξετάστηκαν, σε πολλές περιπτώσεις η χρήση του διαδικτύου επιτρέπει την παροχή ποιοτικότερων και αποτελεσματικότερων δημόσιων υπηρεσιών, που παρέχουν στους πολίτες αμεσότερη και ευκολότερη εξυπηρέτηση από τις δημόσιες υπηρεσίες. Μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η δημόσια διοίκηση μπορεί να παρέχει άμεσα και εύκολα μεγάλο όγκο πληροφοριών προς τους πολίτες, να προσφέρει συνεχή διαθεσιμότητα των υπηρεσιών, να επεξεργάζεται αποτελεσματικότερα και με μεγαλύτερη ταχύτητα τα αιτήματα των πολιτών και να αυξήσει συνολικά την αποτελεσματικότητα της, παρέχοντας ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τους πολίτες. Οι σημαντικότερες προκλήσεις που σχετίζονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, αφορούν την ασφάλεια των δεδομένων και της ιδιωτικότητας των πολιτών και την ισότιμη πρόσβαση στις δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες για όλους τους πολίτες. Οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες αποτελούν ίσως το πλέον αποτελεσματικό μέσο για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, υπηρεσιών που διευκολύνουν την καθημερινότητα τους και τις επαφές τους με τη δημόσια διοίκηση. Η κατάλληλη αξιοποίηση τους μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Ο βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά το γεγονός ότι βασίζεται σε δευτερογενείς πηγές, συνεπώς δεν είναι δυνατή η καταγραφή των απόψεων των πολιτών αναφορικά με τις πρωτοβουλίες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες και κατά πόσο οι ίδιοι οι πολίτες θεωρούν ότι είναι αποτελεσματικές, ποια είναι τα προβληματικά σημεία στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας και ποια χαρακτηριστικά μίας δημόσιας υπηρεσίας αξιολογούν οι ίδιοι ως

σημαντικά για την ποιοτική εξυπηρέτηση τους. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιήσουν έρευνες πεδίου για να καταγράψουν τις απόψεις των ίδιων των πολιτών αναφορικά με το ποια θεωρούν ότι είναι τα βασικά προβλήματα κατά τις επαφές τους με τη δημόσια διοίκηση, πώς ορίζουν οι ίδιοι την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες, πώς αξιολογούν τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα της χώρας μας και την αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, καθώς και ποια θεωρούν ότι είναι τα ενδεδειγμένα μέτρα για την περαιτέρω βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Καθώς οι σύγχρονες κοινωνίες μεταβάλλονται και εξελίσσονται, η σημασία της διασφάλισης και περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική. Η τεχνολογική πρόοδος και η διάδοση των δημοσίων ηλεκτρονικών υπηρεσιών καθιστά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως ένα ιδιαίτερα υποσχόμενο μέσο για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, στο πλαίσιο ενός αποτελεσματικού δημόσιου τομέα που προάγει την κοινωνική ευημερία και την οικονομική αποτελεσματικότητα. Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί βήματα προόδου όσον αφορά την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών, στη χώρα μας, καθώς ήταν εμφανής η δυσαρέσκεια των πολιτών με την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα, αλλά απαιτείται ο περαιτέρω τεχνολογικός εκσυγχρονισμός του Ελληνικού δημοσίου και η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας και ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις κοινωνικές ανάγκες.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Alford, J. (1998). A public management road less travelled: Clients as co-producers of public services. *Australian journal of public administration*, 57(4), 128-137.

Barth, M., & Veit, D. (2011, January). Electronic service delivery in the public sector: Understanding the variance of citizens' resistance. In *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-11). IEEE.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*, The Free Press, New York.

Beynon-Davies, P. (2007). Models for e-government. *Transforming Government: people, process and policy*, 1(1), 7-28.

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of marketing*, 55(1), 1-9.

Bouranta, N., Siskos, Y., & Tsotsolas, N. (2015). Measuring police officer and citizen satisfaction: comparative analysis. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.

Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public administration review*, 67(5), 846-860.

Bryceland, A., & Curry, A. (2001). Service improvements in public services using SERVQUAL. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Buckley, J. (2003). E-service quality and the public sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(6), 453-462.

Burn, J., & Robins, G. (2003). Moving towards e-government: a case study of organisational change processes. *Logistics Information Management*, 16(1), 25-35.

Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8-32.

- Carter, L., & Bélanger, F. (2005). The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors. *Information systems journal*, 15(1), 5-25.
- Carvalho, C., Brito, C., & Cabral, J. S. (2010). Towards a conceptual model for assessing the quality of public services. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7, 69-86.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 583-605.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Leivaditou, E. (2014). Measuring citizen satisfaction using the SERVQUAL approach: the case of the 'Hellenic post'. *Procedia Economics and Finance*, 9, 349-360.
- Chen, H. (2002). Digital government: technologies and practices. *Decision Support Systems*, 34(3), 223-227.
- Cook, C., & Heath, F. (2001). SERVQUAL and the Quest for New Measures. *Journal of Library Administration*, 35(4), 37-40.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- Curtin, G. G., Sommer, M. H., & Vis-Sommer, V. (2003). The world of e-government. *Journal of Political Marketing*, 2(3-4), 1-16.
- Davison, R. M., Wagner, C., & Ma, L. C. (2005). From government to e-government: a transition model. *Information technology & people*, 18(3), 280-299.
- Dimitriades, Z. S., & Maroudas, T. S. (2007). Demographic predictors of service satisfaction in Greek public organizations. *Measuring Business Excellence*.
- Drucker, P. F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public administration review*, 40(2), 103-106.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.

- El-Haddadeh, R., Weerakkody, V., & Al-Shafi, S. (2013). The complexities of electronic services implementation and institutionalisation in the public sector. *Information & Management*, 50(4), 135-143.
- Gil-García, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government information quarterly*, 22(2), 187-216.
- Goulas, D., & Kontogeorga, G. (2013). How did the economic crisis in Greece affected the steps in applying e-government at the first degree self-government of Greece. *Journal of Governance and Regulation*, 2(4).
- Gowan, M., Seymour, J., Ibarreche, S., & Lackey, C. (2001). Service quality in a public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers, and customers. *Journal of Quality Management*, 6(2), 275-291.
- Graham, P. (1994). Marketing in the public sector: inappropriate or merely difficult?. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 361-375.
- Greiling, D. (2006). Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6), 448-465.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
- Guarino, N. (2017, October). Services as activities: Towards a unified definition for (public) services. In 2017 IEEE 21st International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW) (pp. 102-105). IEEE.
- Guttek, B. A., Cherry, B., Bhappu, A. D., Schneider, S., & Woolf, L. (2000). Features of service relationships and encounters. *Work and occupations*, 27(3), 319-352.
- Haque, M. S. (2004). New public management: Origins, dimensions, and critical implications. *Public administration and public policy*, 1(1), 13-27.
- Hazlett, Shirley-Ann, and Frances Hill. (2000). "Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland." *Total Quality Management*. Vol. 11, No. 4-6, pp. 515-20.

- Hodges, R., Wright, M., & Keasey, K. (1996). Corporate governance in the public services: Concepts and issues. *Public Money & Management*, 16(2), 7-13.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox?. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 267-282.
- Horst, M., Kuttschreuter, M., & Gutteling, J. M. (2007). Perceived usefulness, personal experiences, risk perception and trust as determinants of adoption of e-government services in The Netherlands. *Computers in human behavior*, 23(4), 1838-1852.
- Hyndman, N., & Lapsley, I. (2016). New public management: The story continues. *Financial Accountability & Management*, 32(4), 385-408.
- Introna, L., Hayes, N., & Petrakaki, D. (2009). The working out of modernization in the public sector: the case of an e-government initiative in Greece. *International Journal of Public Administration*, 33(1), 11-25.
- Janita, M. S., & Miranda, F. J. (2018). Quality in e-Government services: A proposal of dimensions from the perspective of public sector employees. *Telematics and Informatics*, 35(2), 457-469.
- Joshi, A., & Moore, M. (2004). Institutionalised co-production: unorthodox public service delivery in challenging environments. *Journal of development studies*, 40(4), 31-49.
- Kakouris, A. P., & Meliou, E. (2011). New public management: promote the public sector modernization through service quality. Current experiences and future challenges. *Public Organization Review*, 11, 351-369.
- Karwan, K. R., & Markland, R. E. (2006). Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV. *Journal of operations management*, 24(4), 347-362.
- Keramidou, I., & Triantafyllopoulos, L. (2018). The impact of the financial crisis and austerity policies on the service quality of public hospitals in Greece. *Health Policy*, 122(4), 352-358.



- Kontogeorgos, A., Tselempis, D., & Aggelopoulos, S. (2014). Measuring service quality of the Greek Ministry of Agriculture. *Measuring Business Excellence*.
- Kubicek, H., & Hagen, M. (2000). One stop government in Europe: An overview. Hagen, M., Kubicek, H. (Eds. 2000). *One Stop Government in Europe. Results from, 11*, 1-36.
- Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4), 427-445.
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government information quarterly*, 18(2), 122-136.
- Lenk, K. (2002). Electronic Service Delivery—A driver of public sector modernisation. *Information polity*, 7(2-3), 87-96.
- Lenk, K., & Traunmüller, R. (2002). Preface to the Focus Theme on e-Government. *Electronic Markets*, 12(3), 147-148.
- Levy, R. (2010). New public management: end of an era?. *Public policy and administration*, 25(2), 234-240.
- Linders, D., Liao, C. Z. P., & Wang, C. M. (2018). Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. *Government information quarterly*, 35(4), S68-S76.
- Lindgren, I., & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 30(2), 163-172.
- Marche, S., & McNiven, J. D. (2003). E-government and e-governance: the future isn't what it used to be. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(1), 74-86.
- Mastrofski, S. D. (1999). Policing for people. Washington, DC: Police Foundation.

- Mathiasen, D. G. (1999). The new public management and its critics. *International public management journal*, 2(1), 90-111.
- Mitropoulos, P., Vasileiou, K., & Mitropoulos, I. (2018). Understanding quality and satisfaction in public hospital services: A nationwide inpatient survey in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 270-275.
- Norris, P. (2001), *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, 20(2), 225-231.
- Pagoulatos, G. (2003). *Greece's New Political Economy*. London: Palgrave.
- Parasuraman, A. (2002, April). Technology readiness and e-service quality: Insights for effective e-commerce. In *E-Commerce Seminar Series*. North Carolina State University.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing*, 58(1), 111-124.
- Pawlowski, C., & Scholta, H. (2023). A taxonomy for proactive public services. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101780.

- Petrakaki, D. (2008). E-Government and changes in the public sector: The Case of Greece. In *Information Technology in the Service Economy: Challenges and Possibilities for the 21 st Century: IFIP TC8 WG8. 2 International Working Conference August 10–13, 2008, Toronto, Ontario, Canada* (pp. 213-227). Springer US.
- Pieterse, W., Ebbers, W., & Van Dijk, J. (2007). Personalization in the public sector: An inventory of organizational and user obstacles towards personalization of electronic services in the public sector. *Government Information Quarterly*, 24(1), 148-164.
- Psomas, E., Keramida, E., Bouranta, N., & Koemtzi, M. (2019). Investigating service quality in greek citizens service centers. Excellence in Services Perrotis College 22nd International Conference Thessaloniki (Greece) Conference Proceedings ISBN 978889043279.
- Reitz, J. C. (2006). E-government. *The American Journal of Comparative Law*, 54(suppl\_1), 733-754.
- Rodríguez, P. G., Burguete, J. L. V., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). The Transformation of Municipal Services: towards Quality in the Public Sector. *Theoretical & Applied Economics*, 16(2).
- Saanan, Y. A., Verbraeck, A., & Sol, H. G. (1999). Snapshot of e-commerce's opportunities and threats. *Electronic Markets*, 9(3), 181-189.
- Sarantis, D., & Psarras, J. (2011). Clarity Program: A Path to Public Administration Accountability. In *5th International Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling e-Government, Camerino, Italy*.
- Sarantis, D. (2017, June). Modernization of Greek Public Sector: Results from eGovernment Law Application and Next Steps. In *17th European Conference on Digital Government (ECDG 2017)*. Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Savas, E. S. (1978). On equity in providing public services. *Management Science*, 24(8), 800-808.
- Scholta, H., & Lindgren, I. (2019). The Long and Winding Road of Digital Public Services-One Next Step: Proactivity. Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems (ICIS 2019). Munich: Association for Information Systems.

- Silcock, R. (2001). What is e-government. *Parliamentary affairs*, 54(1), 88-101.
- Sirendi, R., & Taveter, K. (2016). Bringing service design thinking into the public sector to create proactive and user-friendly public services. In *HCI in Business, Government, and Organizations: Information Systems: Third International Conference, HCIBGO 2016, Held as Part of HCI International 2016, Toronto, Canada, July 17-22, 2016, Proceedings, Part II 3* (pp. 221-230). Springer International Publishing.
- Sirkemaa, S. J. (2014). Electronic Services in Public Sector: Development Challenges. *International Journal of Computer and Electrical Engineering*, 6(2), 181-184.
- Smirnova, O. V. (2014). Meeting the Public Administration Goals: Trade-Offs or Synergies—The Case of Public Transit. *Public Works Management & Policy*, 19(4), 340-344.
- Stark, A. (2002). What is the new public management?. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 12(1), 137-151.
- Sundgren, B. O. (2012). What is a public information system?. *International Journal of Public Information Systems*, 1(1).
- Tolbert, C. J., & Mossberger, K. (2006). The effects of e-government on trust and confidence in government. *Public administration review*, 66(3), 354-369.
- Van der Hart, H. W. (1990). Government organisations and their customers in the Netherlands: Strategy, tactics and operations. *European Journal of Marketing*, 24(7), 31-42.
- Venkatesh, V., Chan, F. K., & Thong, J. Y. (2012). Designing e-government services: Key service attributes and citizens' preference structures. *Journal of operations management*, 30(1-2), 116-133.
- Vigoda, E. (2003). New public management. *Encyclopedia of public administration and public policy*, 2, 812-816.
- Warkentin, M., Gefen, D., Pavlou, P. A., & Rose, G. M. (2002). Encouraging citizen adoption of e-government by building trust. *Electronic markets*, 12(3), 157-162.
- Watson, R. T., & Mundy, B. (2001). A strategic perspective of electronic democracy. *Communications of the ACM*, 44(1), 27-30.

Wimmer, M. A. (2002). Integrated service modelling for online one-stop government. *Electronic Markets*, 12(3), 149-156.

Wisniewski, M. (1996). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total quality management*, 7(4), 357-366.

Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 380-388.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

### **Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία**

Αργυριάδης, Δ. (2000), *Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, [ΟΟΣΑ 1970]*, στο Α.Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950- 1998*, Παπαζήσης 2000.

Μακρυδημήτρης, Α. (2001). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Σάκκουλας.

Νόμος 3979/2011. ΦΕΚ Α 138/16.06.2011 - Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις.

Νόμος 4325/2015. ΦΕΚ Α'47/11.5.2015. Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3013/2022. ΦΕΚ 102/01.05.2002. Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις.

Νόμος 4921/2022. ΦΕΚ Α 75/18.4.2022. Δουλειές Ξανά: Αναδιοργάνωση Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης και ψηφιοποίηση των υπηρεσιών της, αναβάθμιση δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού και διάγνωσης των αναγκών εργασιών και άλλες διατάξεις.

Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη Γραφειοκρατεία και το μάνατζεμεντ*, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

## Ιστότοποι

Εθνική Πύλη Ερμής. (2023). *Σχετικά με την πύλη ermis*. Ανακτήθηκε στις 10 Μαΐου, 2023 από: <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/aboutErmis>.

Καρακιουλάφη Χρ., Σπυριδάκης Μ., Γιαννακοπούλου Ε., Καραλής Δ., Σώρος Γ., (2015), *Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης*, από: <https://www.inegsee.gr/ekdosi/apo-to-new-public-management-stis-allages-stis-ergasiakes-schesis-ston-dimosio-tomea-stin-evropi-ke-tin-ellada-tin-periodo-tis-krisis/>

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. (2022). ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (Δ.ΥΠ.Α.). Στρατηγική για την Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων του Εργατικού Δυναμικού και τη Διασύνδεση του με την Αγορά Εργασίας. Ανακτήθηκε στις 30 Μαΐου 2023 από: <https://ypergasias.gov.gr/wp-content/uploads/2023/02/%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%94%CE%95%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%A9%CE%9D-%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5-%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf>.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 - 2025. Ανακτήθηκε στις 10 Μαΐου 2023 από: [https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital\\_strategy.pdf](https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital_strategy.pdf).

European Commission. (2017). *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners. Theme 5: Service Delivery and Digitalisation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/69197>. Ανακτήθηκε στις 17 Μαρτίου 2023, από: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/614d9380-d585-11e7-a5b9-01aa75ed71a1/language-en>.

Lampropoulou, M. (2021). *Public Administration in the era of Covid-19: Policy Responses and Reforms underway*. ΕΛΙΑΜΕΠ. Ανακτήθηκε στις 10 Μαΐου 2023, από: <https://www.eliamep.gr/en/publication/%CE%B7->

[%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%BF%CF%87%CE%AE-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B4/.](#)

Van der Geest, T. M., van Dijk, J.A.G.M., & Pieterse, W. J. (Eds.), (2005). *Alter ego: state of the art on user profiling. An overview of the most relevant organisational and behavioural aspects regarding user profiling*. Enschede: Telematica Instituut. Ανακτήθηκε στις 21/4/2023 από: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5150160/Geest05alter.pdf>.

Vasilopoulou, V., & Nikitas, V. (2022). *Public Administration Reforms in Greece during the Economic Adjustment Programmes*. Διαθέσιμο από: [https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/public-administration-reforms-greece-during-economic-adjustment-programmes\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/public-administration-reforms-greece-during-economic-adjustment-programmes_en).