

ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (1998-2013)**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Π. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΕΩΝΙΔΑΣ Γ. ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟ ΕΤΟΣ: 2011-2012

© 2011 – Δημήτριος Π. Τριανταφύλλου
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη παρούσα εργασία αναλύονται και αξιολογούνται οι ψηφιακές στρατηγικές που αναπτύχθηκαν στον ελλαδικό χώρο από το 1998 έως και σήμερα.

Η επιλογή και ενασχόληση με το συγκεκριμένο θέμα πρόεκυψε κατόπιν συζητήσεων και μελέτης και κυρίως αποτελεί απόρροια προβληματισμού, που αφορά στη δαπάνη υπέρογκων ποσών από τις εκάστοτε κυβερνήσεις για την διαμόρφωση ψηφιακών στρατηγικών, καθώς και στην άγνοια και κατ' επέκταση φαινομενική ίσως άρνηση των πολιτών για βελτίωση της ποιότητας ζωής αυτών, που συνεπάγεται η χρήση ηλεκτρονικών συναλλαγών. Στο ίδιο πλαίσιο, εντάσσεται και η ραγδαία αυξητική χρήση του διαδικτύου, αλλάζοντας σημαντικά τις συνήθειες των ανθρώπων, η οποία όμως δεν συνοδεύτηκε από την αντίστοιχη ανάπτυξη των ψηφιακών συναλλαγών, ως αποτέλεσμα της διστακτικότητας και της έλλειψης εμπιστοσύνης που υπάρχει από την πλευρά των πολιτών.

Κατά την συγγραφή της παρούσας εργασίας δεν παρουσιάστηκαν σημαντικά προβλήματα. Η εύρεση σχετικών με το θέμα στοιχείων και η άντληση αυτών, πραγματοποιήθηκε μέσω του διαδικτύου, καλύπτοντας με επάρκεια τις ανάγκες της εργασίας.

Πολλές ευχαριστίες εκφράζονται προς τον επιβλέπων καθηγητή της εργασίας, κ. Ανθόπουλο Λεωνίδα. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των συμφοιτητών του μεταπτυχιακού προγράμματος και ιδιαίτερος δύο εξ αυτών, τους κκ. Θεολόγη Τουγουντζόγλου και Χρήστο Ζιώζια, όπου παρ'όλες τις δυσκολίες του προγράμματος, συνέβαλαν στο να φανούν όλα πιο εύκολα. Τέλος, οφείλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, για την υποστήριξη που μου παρείχε στο σύνολο των σπουδών μου.

Ιανουάριος 2012

Δημήτριος Π. Τριανταφύλλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συνεχείς εξελίξεις στην πληροφορική και στις επικοινωνίες, δημιουργούν την ανάγκη αναμόρφωσης και εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα, προκειμένου να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ) σε συνδυασμό με τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, αποτελούν βασικά εργαλεία δημοσιονομικής προσαρμογής, ανέλιξης της οικονομίας και βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι προκλήσεις που απορρέουν από τις ευρωπαϊκές προτεραιότητες, κάνουν επιτακτική την ανάγκη επίτευξης μιας σειράς στόχων που προσβλέπουν στη δημιουργία προϋποθέσεων ηλεκτρονικής ανάπτυξης, αποτρέποντας ταυτόχρονα καταστάσεις ψηφιακού αναλφαριθμητισμού. Στη προσπάθεια αυτή, οι εκάστοτε κυβερνήσεις προβαίνουν στην υιοθέτηση δράσεων και πολιτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης, είναι η παρουσίαση και ανάλυση των εφαρμοσμένων ψηφιακών στρατηγικών στον ελλαδικό χώρο.

Όσον αφορά στη δομή της εργασίας, το παρόν πρώτο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 0) αποτελεί επιτελική σύνοψη δηλαδή, αναφέρονται τα στοιχεία που συμβάλλουν στη κατανόηση της παρούσας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων και των στόχων της εργασίας, παραθέτοντας ταυτόχρονα τη μεθοδολογία ανάπτυξης και τη συνάφεια της μελέτης, με την επιστήμη της διαχείρισης έργων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 1), όπου αποτελεί και την εισαγωγή της εργασίας, παρουσιάζονται οι έννοιες και τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της στρατηγικής, με αναφορά σε στατιστικά στοιχεία που φανερώνουν τη δυσκολία υιοθέτησης και διαμόρφωσης ψηφιακής στρατηγικής.

Στο τρίτο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 2), που αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση μελετών και ερευνών από ειδικούς και επιστήμονες, σχετιζόμενη με διάφορες τεχνικές στρατηγικής διοίκησης, καταλήγοντας στη μέθοδο του κύκλου ζωής των ψηφιακών στρατηγικών. Η επισκόπηση αυτή, περιλαμβάνει την παρουσίαση των ψηφιακών στρατηγικών από περιπτώσεις από την Ευρώπη, την Ασία, τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ώστε να καταλήξει στις ελληνικές ψηφιακές στρατηγικές.

Στο τέταρτο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3), παρατίθενται η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον ελλαδικό χώρο, με την εφαρμογή του μοντέλου του κύκλου ζωής κάθε στρατηγικής. Αρχικά, παρουσιάζονται παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ανάπτυξης των επιχειρησιακών προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενώ η αναφορά στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχία δίνει τη δυνατότητα της σύγκρισης των υπό ισχύ ψηφιακών στρατηγικών. Έπειτα, παρουσιάζονται οι στόχοι τμηματοποιημένοι ανά κατηγορία, βάσει των οικονομικών ωφελειών, των εσωτερικών λειτουργιών, των ενεργειών εκπαίδευσης και των συσχετισμών με τους πελάτες-πολίτες. Ακολουθεί μια λεπτομερή ανάλυση του βαθμού υλοποίησης και διείσδυσης των υπό εξέταση στρατηγικών στην καθημερινή ζωή των πολιτών, παρουσιάζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία των επιχειρησιακών προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τέλος, γίνεται προσπάθεια εντοπισμού των κοινών σημείων των στρατηγικών και των τρόπων σύνδεσης τους μέσα από την παράθεση σχετικού διαγράμματος.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 4), παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τη θεωρητική ανάλυση και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, όπως επίσης και οι δράσεις για το μέλλον της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

ABSTRACT

Continuous developments in the technology sector create the need of reform and modernization of the public sector in order to keep up with the requirements of the digital age. The new ICT in combination with the optimal utilization of human resources consist essential tools for fiscal consolidation, economic advancement and improvement of the level of service to citizens. The challenges that arise from European priorities make it imperative to achieve a series of objectives which aspire to create conditions for development, while avoiding statements of digital illiteracy. In this effort, individual governments proceed to adopt actions and policies of e-Government. The purpose of this research study is the presentation and analysis of applied e-Government strategies in Greece.

Regarding the structure of project in this first chapter (Chapter 0) consist an executive summary and the data that contribute to the comprehension of the study are mentioned. More specifically, an analysis of research questions and the objectives of the project are being accomplished, citing both the development methodology and the relevance of the study with the science of project management.

In the second chapter (Chapter 1), which is also consists the introduction of the project, there are presented the concepts and features of e-governance and the strategy with reference to the research problem, which affects the viability of e-Government strategies, making it necessary to review them.

In the third chapter (Chapter 2), which consists the theoretical background of the project, a literature review of studies and investigations, by experts and scientists associated various techniques about strategic management, with the method of the life cycle of digital strategies is carried out. This review includes policy actions and programs on behalf not only of Europe and Asia, but also of the United States, resulting in the Greek digital strategies.

In the fourth chapter (Chapter 3), the practical implementation of e-Government in Greece with the implementation of the life cycle model of each strategy are cited. Initially, some factors of internal and external environment are presented, which play an important role in the development procedure of operational e-government programs, while the reference to the critical success factors enables the

comparison of the strategies in force. After, there are presented the objectives, segmented by type, based on the economic benefits, the internal functions, the training operations and the correlations with customers-citizens. Then, follows a detailed analysis of the degree of implementation and penetration of the strategies, under consideration in the daily lives of citizens presenting the benefits and barriers that affect the e-Government programs. Finally, an attempt is being made to identify common points of the strategies and the ways of connecting them through the quote of the relevant diagram.

The fifth and final chapter (Chapter 4) presents the final conclusions resulting from the theoretical analysis and the survey that took place, and the actions for the future of e-Government in Greece.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 0: ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	
ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1
0.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	1
0.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	1
0.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	3
0.4 ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΜΕ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΟΧΗΣ	6
2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	6
2.2. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	16
2.2.1. Αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων – πίνακας EFE Matrix	16
2.2.2. Αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων – πίνακας IFE Matrix.....	17
2.2.3. Ανταγωνιστικό προφίλ – πίνακας CPM Matrix	17
2.3. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ	17
2.3.1. Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων	Error! Bookmark not defined.
2.3.2. Marketing Mix 7 p’s.....	18
2.3.3. Στρατηγικός Χάρτης (Strategic Map).....	19
2.4. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
2.4.1. Εκ των προτέρων αξιολόγηση.....	21
2.4.2. Ενδιάμεση αξιολόγηση.....	22

2.4.3. Εκ των υστέρων αξιολόγηση.....	22
2.5. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	22
2.6. Η ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	22
2.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ (STRATEGIC ROADMAP)	23
2.8. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	24
2.9. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΜΔΕ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ e-STRATEGY	38
3.1. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	38
3.2. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ	43
3.3. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	48
3.3.1. Πορεία Υλοποίησης ΕΠ Κοινωνία της Πληροφορίας.....	48
3.3.2. Πορεία Υλοποίησης ΕΠ Ψηφιακής Σύγκλισης	56
3.4. Η ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	68
3.5. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	71
3.6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΠΟΡΕΙΑΣ - STRATEGIC ROADMAP.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	102

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 2.1 Κύκλος Ζωής Στρατηγικής (Lysons & Farrington, 2006)	7
Σχήμα 2.2 Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων(Porter, 1979)	10
Σχήμα 2.3 Απεικόνιση Marketing Mix	12
Σχήμα 2.4 Αρχιτεκτονική μορφή στρατηγικού οδικού χάρτη (Phaal και Muller, 2009)	17
Σχήμα 2.5 Δράσεις υλοποίησης ΕΠ ΚτΠ	22
Σχήμα 2.6 Δαπάνες Τεχνολογίας Πληροφορικής ως ποσοστό του ΑΕΠ	23
Σχήμα 2.7 Συγκριτική εικόνα ψηφιακού αλφαριθμητισμού Ελλάδας-Ευρώπης	23
Σχήμα 2.8 Δράσεις υλοποίησης ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση	28
Σχήμα 3.1 Ο χάρτης στρατηγικής της Κοινωνίας της Πληροφορίας	37
Σχήμα 3.2 Ο χάρτης στρατηγικής της Ψηφιακής Σύγκλισης	39
Σχήμα 3.3 Ο χάρτης στρατηγικής Ψηφιακής Σύγκλισης II	41
Σχήμα 3.4 Άξονες Προτεραιότητας ΕΠ ΚτΠ	41
Σχήμα 3.5 Κατανομή πόρων Προϋπολογισμού	47
Σχήμα 3.6 Συνολικός Προϋπολογισμός έργων Ε.Π. ΤΠ	47
Σχήμα 3.7 Όραμα, Στόχος και Δομή ΕΠ Ψηφιακής Σύγκλισης	51
Σχήμα 3.8 Πορεία σημαντικότερων έργων ΕΠ ΤΠ και ΨΣ	60
Σχήμα 3.9 Αναπαράσταση στρατηγικού χάρτη πορείας για τα έργα των ΕΠ ΚτΠ & Ψ.Σ	74
Εικόνα 2.1 Τα εννέα Νήματα Δράσεων στο ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση	27
Πίνακας 2.1 Παρουσίαση των σημαντικότερων ψηφιακών στρατηγικών	19
Πίνακας 2.2 Δείκτες ανάπτυξης ΤΠΕ ανά το κόσμο	24
Πίνακας 2.3 Κατηγορίες και κατάταξη ΤΠΕ ανά το κόσμο	25
Πίνακας 2.4 Εξέλιξη Δημόσιου Χρέους (Υπουργείο Οικονομικών, 2011)	30
Πίνακας 3.1 Εξωτερικοί παράγοντες και υπολογισμοί της μήτρας EFE	33
Πίνακας 3.2 Εσωτερικοί παράγοντες και υπολογισμοί της μήτρας IFE	34
Πίνακας 3.3 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Ελληνικής στρατηγικής	35
Πίνακας 3.4 Οικονομικά μεγέθη δράσεων ΕΠ ΚτΠ	44
Πίνακας 3.5 Συμβολή έργων ΕΠ ΚτΠ	48
Πίνακας 3.6 Προσκλήσεις επιχειρησιακού προγράμματος ΨΣ	52
Πίνακας 3.7 Προϋπολογισμός επιχειρησιακού προγράμματος ΨΣ	53
Πίνακας 3.8 Προσκλήσεις επιχειρησιακού προγράμματος ΨΣ II	55

Πίνακας 3.9 Σημαντικότερα έργα ΕΠ ΚτΠ και ΨΣ	58
Πίνακας 3.10 Κριτήρια αξιολόγησης ΕΠ ΚτΠ σύμφωνα με τη ευρωπαϊκή επιτροπή (European Commission, 2006)	64
Πίνακας 3.11 Άξονας προτεραιότητας 1, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)	66
Πίνακας 3.12 Άξονας προτεραιότητας 2, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)	67
Πίνακας 3.13 Άξονας προτεραιότητας 3, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)	68
Πίνακας 3.14 Άξονας προτεραιότητας 4, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)	69
Πίνακας 3.15 Δυνατότητες - Αδυναμίες ΕΠ ΨΣ	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 0: ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

0.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, παρ' όλες τις θετικές εξελίξεις των τελευταίων ετών, χαρακτηρίζεται από δυσλειτουργικές καταστάσεις, χωρίς δυνατότητα επαρκούς αντιμετώπισης των σύγχρονων προκλήσεων και προβλημάτων. Στη προσπάθεια βελτίωσης και προόδου, περιλήφθησαν ενέργειες προώθησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και εφαρμογής τριών επιχειρησιακών προγραμμάτων, της Κοινωνία της Πληροφορίας, 2000-2006, της Ψηφιακής Σύγκλισης, 2007-2013 και της Ψηφιακής Σύγκλισης II.

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι η παροχή έγκριτων απαντήσεων σε μια σειρά ερωτημάτων, σχετικά με τις ελληνικές ψηφιακές στρατηγικές, τις αιτίες αναθεώρησης τους καθώς και τον τελικό χαρακτηρισμό τους, ως επιτυχημένες ή αποτυχημένες.

Γενικά, η ερευνητική διαδικασία, έχει ως κύριους στόχους να αποδώσει,

- τους αρχικούς στόχους των ελληνικών ψηφιακών στρατηγικών και να διερευνήσει την εφικτότητά τους και την ευθυγράμμισή τους με την ελληνική πραγματικότητα (ανάγκες, δυνατότητες, επάρκεια κλπ.),
- τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στην εξέλιξη των ελληνικών στρατηγικών,
- τις αιτίες που καθιστούν επιτακτική την αναθεώρηση της στρατηγικής,
- κατά πόσο η Ελλάδα πέτυχε στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

0.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η διαδικασία της ανάπτυξης του θεωρητικού υποβάθρου, προκειμένου να επιτευχθεί η ανάλυση των ελληνικών ψηφιακών στρατηγικών, πραγματοποιήθηκε με την εξέταση πολλαπλών εναλλακτικών επιλογών της σχετικής βιβλιογραφίας και με την χρήση μιας σειράς στρατηγικών εργαλείων. Η αναζήτηση και συλλογή

δεδομένων, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του διαδικτύου και έγκριτων πηγών σε αυτό. Στα πλαίσια αυτά, γίνεται αναφορά σε μια σειρά εργαλείων της στρατηγικής διοίκησης, ενδεικτικά η ανάλυση SWOT (Hill & Westbrook, 1997), η BCG Matrix (Mintzberg et al, 1998), το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 1979), η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced Scorecard) (Norton&Kaplan, 1996), η Γενική Αλυσίδα Αξίας του Porter(Mintzberg et al, 1998), η Pest Analysis (Peng, 2009) και ο Κύκλος Ζωής της Στρατηγικής, περιλαμβάνοντας μια σειρά σταδίων που πιστοποιούν την επιτυχή ή αποτυχημένη κατάληξη της ελληνικής στρατηγικής (Lysons & Farrington,2006). Στο συγκεκριμένο σημείο και σύμφωνα με τον David (2011), σημαντική κρίνεται η αξιολόγηση παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, παρουσιάζοντας τις αντίστοιχες ευκαιρίες-απειλές και δυνατότητες-αδυναμίες των επιχειρησιακών προγραμμάτων, που διενεργήθηκαν στον ελλαδικό χώρο, ενσωματώνοντας και σχετικό πίνακα σύγκρισης των διαθέσιμων στρατηγικών επιλογών.

Για την ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής των ελληνικών στρατηγικών, οι Ivy (2008), Rafiq & Ahmed (1996), αναφέρθηκαν στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών κάθε οργανισμού, μέσω της χρήσης του Marketing Mix 7 p's. Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν συνδέεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά των ψηφιακών στρατηγικών. Για το λόγο αυτό, στην ανάλυση που ακολουθεί εντάσσεται και η μεθοδολογία του στρατηγικού χάρτη (Norton&Kaplan, 1996), συμβάλλοντας στη πλήρη ενσωμάτωση των στρατηγικών στόχων των ελληνικών επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Η άντληση πληροφορήσης σχετικά με τον βαθμό επιτευξιμότητας των στρατηγικών και τις επιδόσεις αυτών, πραγματοποιήθηκε από τις ειδικές υπηρεσίες διαχείρισης επιχειρησιακών προγραμμάτων και τις επίσημες ιστοσελίδες αυτών, ήτοι www.infosoc.gr και www.digitalplan.gov.gr αντίστοιχα. Τέλος, οι μελλοντικές προεκτάσεις αποτελούν στοιχείο του οδικού στρατηγικού χάρτη(Smith, 2005), όπου και προτείνονται βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δράσεις και λύσεις ώστε να επιτευχθεί το σύνολο των αποστολών στο μέλλον. Να σημειωθεί πως η εγκυρότητα και σπουδαιότητα της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, πιστοποιείται από την αποστολή και αποδοχή σχετικού κεφαλαίου, υπό τον τίτλο «*E-Strategic Management Lessons From Greece*», στο υπό συγγραφή βιβλίο του

Christopher G. Reddick με ονομασία «*Public Sector Transformation through E-Government: Experiences from Europe and North America*» εκδόσεως Routledge.

0.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στη παρούσα μελέτη, χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές τεχνικές έρευνας. Συγκεκριμένα, άντληση περιεχομένου και ανάλυση των ήδη καθορισμένων ψηφιακών στρατηγικών που ακλούθησε η Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία, εξερευνώντας το κύκλο ζωής τους. Συγκεκριμένα, και καταλήγοντας στη μέθοδο του Κύκλου Ζωής των Στρατηγικών, παραθέτονται τα στάδια της ανάλυσης, σύνθεσης, αξιολόγησης, εφαρμογής, ελέγχου και αναθεώρησης της στρατηγικής, διευκολύνοντας στην κατανόηση της πορείας υλοποίησης της. Παράλληλα με τη χρήση μιας σειράς στρατηγικών εργαλείων, External Factors Evaluation Matrix (EFE), Internal Factors Evaluation Matrix (IFE) και Competitive Profile Matrix (CPM), πραγματοποιείται αποτίμηση και συγκριτική μελέτη των πραγματοποιηθέντων επιχειρησιακών προγραμμάτων της ελληνικής στρατηγικής.

Παραμετροποιώντας την αποστολή και το όραμα της ελληνικής ψηφιακής στρατηγικής και με σκοπό να δοθεί μια κατεύθυνση υλοποίησης των υφιστάμενων στόχων, μέσα στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο (1998-2013), κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή σημαντικών τεχνικών. Στη κατηγορία αυτή εντάσσεται ο χάρτης στρατηγικής, το μίγμα μάρκετινγκ 7p's και ο στρατηγικός χάρτης πορείας.

Αρχικά, αναπτύσσεται μια θεωρητική περιγραφή που στηρίζεται σε βιβλιογραφικές αναφορές, εμπειρικές παρατηρήσεις και δεδομένα, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιείται πρακτική εφαρμογή των ανωτέρω μοντέλων, συνδράμοντας στην ανάδειξη αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Κατά αυτό το τρόπο, συντάσσονται συμπεράσματα για την θετική ή αρνητική πορεία των ελληνικής ψηφιακών στρατηγικών, συμβάλλοντας σημαντικά στην ορθή διαχείριση, σχεδιασμό και υλοποίηση αντίστοιχων έργων.

0.4 ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΜΕ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής από έναν οργανισμό, αλλά και η ευθυγράμμιση των έργων που υλοποιεί με τους στρατηγικούς στόχους, ενισχύει την επιτευξιμότητά τους. Ταυτόχρονα, η εφαρμογή μιας στρατηγικής πραγματοποιείται κατά τη

διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός έργου. (Srivannaboorn, 2006). Όλα τα ανωτέρω, αποτελέσαν αντικείμενο διδασκαλίας στα πλαίσια του μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Έργων- DDE227», του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων» του Τεχνολογικού Ιδρύματος Λάρισας.

Σύμφωνα με τους Srivannaboorn & Milosevic(2006), κύρια προτεραιότητα της διαχείρισης έργων ενός οργανισμού, αποτελεί η υποστήριξη και η εκτέλεση της ανταγωνιστικής στρατηγικής του, προκειμένου να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Εξάλλου το σύνολο των χαρακτηριστικών της διαχείρισης έργων (π.χ. το κόστος, η ποιότητα και ο χρόνος) καθορίζονται από την επιλεγθείσα στρατηγική του κάθε οργανισμού. Μια άλλη άποψη προερχόμενη από τον Alexander Lord (1993), υποστηρίζει πως η διαχείριση έργων έχει πολλαπλή χρήση, όσων αφορά την οριοθέτηση διαφορετικών στρατηγικών στόχων, όπως επίσης και ότι τα υπό εκτέλεση έργα κάθε οργανισμού, συνδέονται άμεσα με την υπό υλοποίηση επιλεγθείσα στρατηγική. Κατά τους ισχυρισμούς των Jamieson και Morris (2004), οι διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως λόγου χάρη, η εσωτερική ανάλυση, οι οργανωτικές δομές, καθώς και τα συστήματα ελέγχου και διαχείρισης, ταυτίζονται με τις δραστηριότητες και διαδικασίες της διαχείρισης έργων, μεταξύ των οποίων αναπτύσσεται σχέση αλληλεπίδρασης (Srivannaboorn & Milosevic, 2006).

Η εναρμόνιση της έννοιας της στρατηγικής με την επιστήμη της διαχείρισης ενός έργου, εντοπίζεται στην επιρροή που ασκείται και στα χαρακτηριστικά που ορίζουν την επιτυχία ενός έργου, δηλαδή, στο χρόνο διάθεσης, στο κόστος και στη ποιότητα. Στη βιβλιογραφία, αναφέρονται ενδεικτικά κάποια παραδείγματα που ενδυναμώνουν τη στενή σχέση μεταξύ στρατηγικής και διαχείρισης έργων, όπως είναι η γεωγραφική εξάπλωση, η διαφοροποίηση σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, η διείσδυση σε νέες αγορές, η διείσδυση σε νέες τεχνολογίες κ.α.(Srivannaboorn, 2006)

Επιπρόσθετα, η διαμόρφωση των ψηφιακών στρατηγικών είναι πλήρως προσαρμοσμένη στο μοντέλο 4D (Defining-Design-Deliver-Develop) βάσει του PMBOK(2008), περιλαμβάνοντας το στάδιο του καθορισμού (οριοθέτηση των στόχων), το στάδιο του σχεδιασμού, το στάδιο της υλοποίησης (έλεγχος και επανατροφοδότηση) και το στάδιο της ανάπτυξης των διαδικασιών.

Τέλος, η ανάλυση των ψηφιακών στρατηγικών που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, περιελάμβανε πέραν της εφαρμογής μεθόδων στρατηγικής διοίκησης, την ανάλυση, κατανόηση και εξέταση της διαχείρισης μεγάλου αριθμού έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η σημερινή εποχή, θα μπορούσε να μετονομαστεί και ως εποχή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς η χρήση της πληροφορίας και της αντίστοιχης τεχνολογίας έχει συμβάλλει σημαντικά στην αξιοποίηση του διαδικτύου από την πλευρά της κυβέρνησης, για την παροχή πληροφοριών και συγχρόνων υπηρεσιών στους πολίτες. Με τον όρο ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφερόμαστε «στη χρήση συστημάτων ΤΠΕ από την κυβέρνηση, με σκοπό τόσο την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών, όσο και τον εκσυγχρονισμό και την εξυγίανση των παραδοσιακών χρονοβόρων και γραφειοκρατικών δημοσίων διαδικασιών. Παράλληλα η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποσκοπεί στην παρότρυνση και ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών στη λήψη πολιτικών αποφάσεων, προωθώντας και αναδεικνύοντας ένα περισσότερο δημοκρατικό περιβάλλον κυβέρνησης» (Ανθόπουλος, 2005).

Κατά τα τελευταία έτη, οι κυβερνήσεις του συνόλου των ευρωπαϊκών χωρών, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες υιοθέτησης στρατηγικών για την καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Λαμβάνοντας υπόψη τη βιβλιογραφία και σχετικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν (Heeks R.,2003), οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης στρατηγικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης χαρακτηρίζονται από πλήρη αποτυχία, σε ποσοστό 35%(μη εφαρμογή τους ή εφαρμογή και άμεση κατάργηση), από μερική αποτυχία, σε ποσοστό 50%(ένα υποσύνολο των στόχων έχει επιτευχθεί) και από επιτυχία, σε ποσοστό 15%(το σύνολο των στόχων επιτυγχάνεται). Πως θα μπορούσαν αυτές οι στρατηγικές να χαρακτηριστούν ως πλήρως επιτυχημένες παρατείνοντας τη βιωσιμότητα τους για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα;

Στο πλαίσιο αυτό, το σύνολο των Ευρωπαϊκών χωρών, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα έχουν θεσπίσει στρατηγικές αναφορικά με τη ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οριοθετώντας ταυτόχρονα οράματα και στόχους που προσβλέπουν σε αυτό το

εγχείρημα. Η προέλευση της λέξης «στρατηγική» εντοπίζεται στην αρχαία Ελλάδα, και προκύπτει από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» και «άγω» δηλαδή κατευθύνω-οδηγώ. Σύμφωνα με τον Chandler(1962), η στρατηγική αναφέρεται στον προσδιορισμό μιας σειράς στόχων και στη λήψη των κατάλληλων μέτρων δράσης, η αλληλεξάρτηση των οποίων θα συμβάλλει στην επίτευξη τους. Το στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, την διαμόρφωση σχεδίου δράσης για την υλοποίηση αυτής, και την αξιολόγηση της λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας, ώστε να επέλθουν σχετικές βελτιώσεις(Van Der Merwe, 2001). Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική κατά τους Tse και Olsen(1999), επικεντρώνεται στην καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, οι Hamel και Prahalad (1989) αντίστοιχα, την ερμηνεύουν ως μέσο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ενώ τέλος ο Porter (1980), αναφέρεται στην ύπαρξη αλληλεξάρτησης, συσχετίζοντας την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με την επιλογή της στρατηγικής (Srivannaboorn, 2006).

Πολλοί συγγραφείς, μεταξύ των οποίων οι Artto, Kujala, Dietrich και Martinsuo (2007), υποστήριξαν πως η εκάστοτε στρατηγική διαμορφώνεται κατά τα πρώτα στάδια του έργου , παραμένοντας σταθερή έως το πέρας. Αντιθέτως, ο Henry Mintzberg (1994), έκανε λόγο για την «αναδυόμενη στρατηγική», η οποία δεν σχεδιάζεται εκ των προτέρων, αλλά προκύπτει από τη ροή των διαχειριστικών αποφάσεων στην διάρκεια του χρόνου.

Μελετώντας την εμπειρία της τελευταίας δεκαετίας, η παρούσα εργασία έχει ως απώτερο σκοπό να συμβάλλει στη προσθήκη επιπλέον γνώσης όσον αφορά την διαχείριση παρόμοιων έργων στο μέλλον. Αυτό θα επιτευχθεί με την μελέτη και ανάλυση του κύκλου ζωής της ψηφιακής στρατηγικής(Lysons & Farrington, 2006) παρουσιάζοντας μια σειρά από φάσεις, αναδεικνύοντας επιτυχημένες και αποτυχημένες προσπάθειες ανάπτυξης στρατηγικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΟΧΗΣ

2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στη προσπάθεια μελέτης και αξιολόγησης των εφαρμοσμένων ψηφιακών στρατηγικών, ιδιαίτερη θεωρείται η συμβολή της στρατηγικής διοίκησης. Σύμφωνα

με τους Lysons & Farrington (2006), η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει μεθόδους κατανόησης, ανάπτυξης ικανοτήτων και εύρεσης εργαλείων κάθε οργανισμού, συμβάλλοντας τόσο στην ανέλιξη του, όσο και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική διοίκηση περιστρέφεται γύρω από τα υψηλότερα οράματα και τις αποστολές ενός οργανισμού, ορίζει στόχους, αξιολογεί και ελέγχει πολιτικές και προγράμματα, καθορίζει την μακροπρόθεσμη απόδοση του οργανισμού και επανεξετάζει τακτικά την εφαρμοστέα στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, όπως η νέα τεχνολογία, ένα νέο πολιτικό-οικονομικό, κοινωνικό περιβάλλον.

Η στρατηγική διοίκηση, παρέχει σημαντική πληροφόρηση μέσω της χρήσης κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών, βοηθώντας τους οργανισμούς στην ανάλυση των λειτουργιών και διαδικασιών τους, στην αξιολόγηση των πιθανών αιτιών επιτυχίας ή αποτυχίας, στην επίλυση κρίσιμων προβλημάτων και στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών σχεδίων. Μια σειρά χρησιμοποιούμενων τεχνικών και εργαλείων αποτελούν: η ανάλυση SWOT, η BCG Matrix, το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter, η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced Scorecard), η Γενική Αλυσίδα Αξίας του Porter, η Pest Analysis, ο Κύκλος Ζωής της Στρατηγικής. Η κατανόηση αυτών των βασικών εργαλείων και τεχνικών, θα βοηθήσουν τους διαχειριστές στην ανάλυση και διαμόρφωση στρατηγικών στους διαφόρους οργανισμούς τους.

➤ **SWOT Analysis**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο για την αξιολόγηση του στρατηγικού περιβάλλοντος της οργάνωσης των επιχειρήσεων ή άλλες. Αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1960 και αξιολογεί δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού, προσδιορίζει τις νέες ευκαιρίες που διαμορφώνονται και αναλύει τις απειλές που θέτουν σε κίνδυνο την οργάνωση. Η παρούσα τεχνική, όπως εμφανίζεται και στο ακρωνύμιο της ανάλυσης παρουσιάζει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και απειλές κάθε οργάνωσης, που εντοπίζονται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, απεικονίζοντας παράλληλα και τους προς βελτίωση τομείς. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα ζητήματα της οργάνωσης, όπως τα προσόντα και τις γνώσεις των εργαζομένων, την οικονομική και οργανωτική δομή του οργανισμού, τις ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης, ενώ στους εξωτερικούς παράγοντες

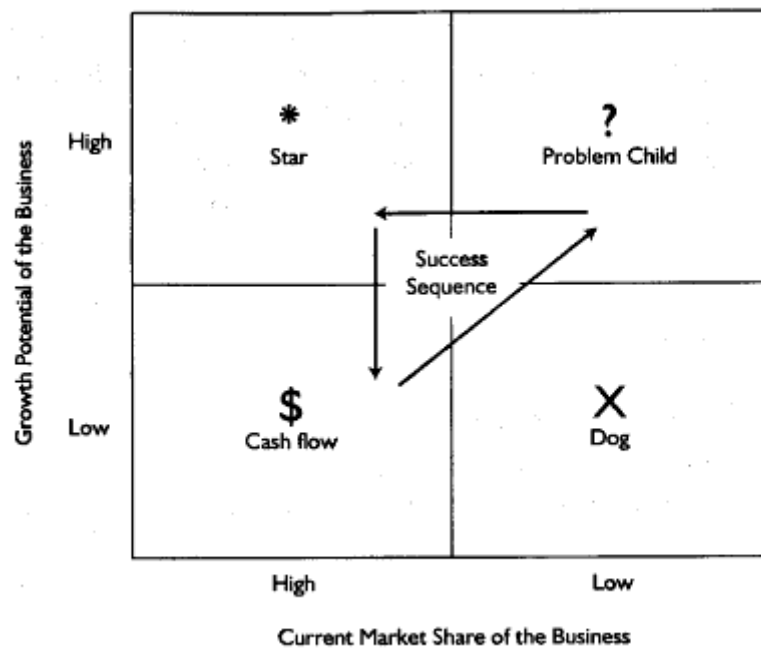
ενσωματώνονται οι ανεκπλήρωτες ανάγκες των πολιτών-πελατών, οι νέες τεχνολογίες, οι αλλαγές των προτιμήσεων του κοινού κ.α. Τα δυνατά σημεία που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον, όπως οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι, η υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και η υψηλή οργανωτική αποτελεσματικότητα βοηθούν μια οργάνωση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσον αφορά τις αδυναμίες, το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τον εντοπισμό τους, ανοίγοντας το δρόμο για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και την μετατροπή τους σε πλεονεκτήματα. Οι εσωτερικές συγκρούσεις, η δυσλειτουργική κουλτούρα και δομή του οργανισμού όπως και άλλοι παράγοντες ενδέχεται να παρεμποδίσουν κάθε επιτυχία. Οι ευκαιρίες αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, γεγονός που καθίσα δύσκολο των έλεγχου τους. Παρόλα αυτά θα πρέπει η κάθε οργάνωση να είναι σε επιφυλακή για την ανεύρεση τρόπων που θα οδηγήσουν στην πλήρη εκμετάλλευσή τους. Στο ίδιο πλαίσιο με τις ευκαιρίες, εντάσσονται και οι απειλές αφορώντας μεταβολές στο οικονομικό και κοινωνικό εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η συχνή αξιολόγηση βοηθά έναν οργανισμό να προετοιμαστεί σε ενέργειες ελαχιστοποίηση των ζημιών που θα προέλθουν από εξωτερικές απειλές (Hill & Westbrook, 1997).

Για το σύνολο των ειδημόνων χαρακτηρίζεται ως μια τεχνική απλή στη χρήση της, χωρίς να λείπουν επικριτικές απόψεις που αφορούν τον τρόπο δόμησης της, παράγοντας ανεπιβεβαίωτες και ασαφείς πληροφορίες, μη ευνοώντας την επικοινωνία και τον έλεγχο του συνόλου των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. . Επιπλέον έχει σχεδιαστεί σε απλούστερους καιρούς και δεν αντιμετωπίζει ικανοποιητικά μερικές από τις λεπτότερες πτυχές της σύγχρονης στρατηγικής θεωρίας, όπως τους συμβιβασμούς (De Witt & Meyer, 1998).

➤ **BCG Growth-Share Matrix**

Η BCG Growth-Share Matrix είναι ένα μοντέλο σχεδιασμού χαρτοφυλακίου που αναπτύχθηκε από τον Bruce Henderson της Boston Consulting Group, στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και εμφανίζει τις μονάδες ενός οργανισμού ταξινομημένες σε τέσσερις κατηγορίες με βάση τους συνδυασμούς της ανάπτυξης της αγοράς και το μερίδιο αγοράς. Η ανάπτυξη της αγοράς αντικαθιστά την ελκυστικότητα του εκάστοτε οργανισμού ενώ το σχετικό μερίδιο αγοράς χρησιμεύει ως υποκατάστατο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η λειτουργία της τεχνικής BCG matrix όπως

φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, περιλαμβάνει τέσσερις περιοχές: τα ερωτηματικά, τα αστέρια, τις αγελάδες και τους σκύλους.



Σχήμα 2.1 BCG Growth-Share Matrix (Mintzberg et al, 1998)

Το πρώτο στάδιο αποτελείται από τα ερωτηματικά – “question marks”, με κύρια χαρακτηριστικά το χαμηλό μερίδιο αγοράς σε έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο. Το δεύτερο στάδιο, τα αστέρια – “stars”, συνδυάζουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε επίσης αναπτυσσόμενο κλάδο. Η επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης σε συνδυασμό με τη διατήρηση του ίδιου μεριδίου αγοράς, ορίζουν το επόμενο στάδιο που είναι οι αγελάδες μετρητών – “cash cows”. Το τελευταίο πεδίο της BCG matrix αποτελούν οι σκύλοι – “dogs”. Πρόκειται για υπηρεσίες με χαμηλά μερίδια αγοράς και χαμηλά ποσοστά ανάπτυξης, οι οποίες προέρχονται είτε από την εξασθένηση προϊόντων-υπηρεσιών που ανήκαν στις «αγελάδες», είτε από την δεινή εξέλιξη των «ερωτηματικών», χωρίς παράλληλα να υφίσταται δυνατότητα ανάπτυξης τους (Mintzberg et al, 1998). Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες, όπως η υπερβολική έμφαση που δίνει σε δυο μεμονωμένους παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς, τους οποίους θεωρεί και δεδομένους.

➤ Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων

Ο Michael Porter (1979), αναφέρθηκε σε ένα μοντέλο πέντε δυνάμεων, με κύριο στόχο τον καθορισμό της πολιτικής και του πλαισίου λειτουργίας κάθε οργανισμού. Κύρια επιδίωξη του, αποτέλεσε η ανάδειξη των πλεονεκτημάτων κάθε οργανισμού, προάγοντας την ελκυστικότητά και την κερδοφορία αυτού.

Αναλυτικότερα, όπως παρουσιάζονται και στο σχήμα της επόμενης σελίδας (Σχήμα 2.2), το μοντέλο απαρτίζεται από τους εξής παράγοντες:

α) Η απειλή της εισόδου νέων ανταγωνιστών (νεοεισερχόμενοι), όπου υπάρχει άμεση εξάρτηση με τα εμπόδια εισόδου στην αγορά ηλεκτρονικών υπηρεσιών,

β) Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, όπου συνάδει με νέες παρεχόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες και το κόστος χρήσης τους,

γ) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αφορώντας τη συμμετοχή και τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από την πλευρά των πολιτών και επιχειρήσεων της εκάστοτε χώρας.

δ) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, όπου γίνεται αναφορά στην βιομηχανίες παραγωγής έργων πληροφορικής και λογισμικού και κατά πόσο επιτυγχάνεται ανακύκλωση χρήματος σε κάθε χώρα.

ε) Ο βαθμός της αντιπαλότητας μεταξύ των υπαρχόντων ανταγωνιστών, που προκύπτει από την διαφορετικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και από το κόστος ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης.



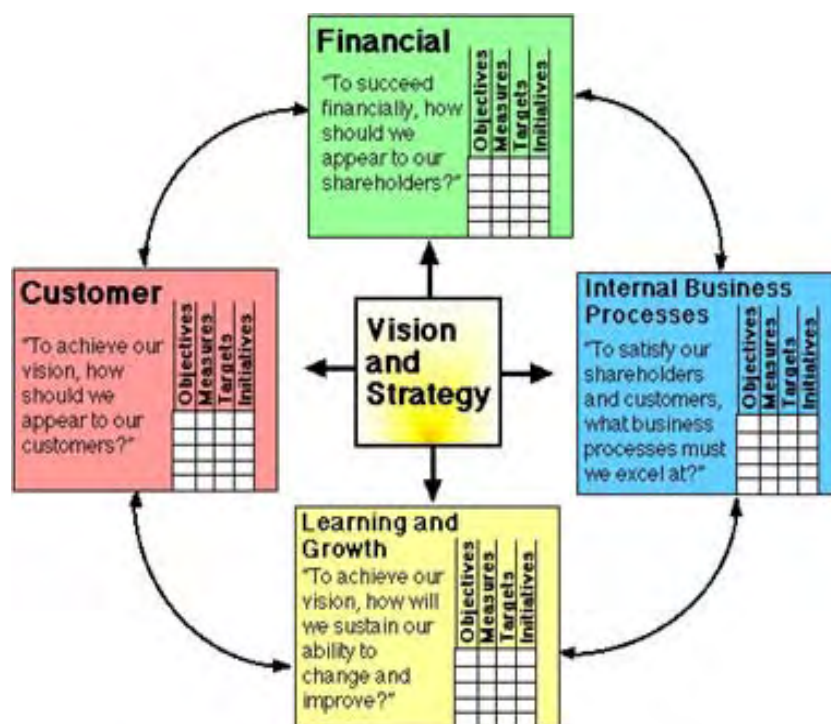
Σχήμα 2.2 Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων (Porter, 1979)

Το προαναφερθέν μοντέλο δεν καλύπτει πλήρως την στρατηγική διοίκηση, καθώς η εφαρμογή του, ταυτίζεται μόνο με δύο εκ των πέντε δυνάμεων, δηλαδή με τους πελάτες και με την απειλή των υποκατάστατων, χωρίς να υφίσταται απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, ενώ ως προμηθευτές θεωρούνται οι διάφορες κυβερνήσεις οι οποίες με τη σειρά τους δεν έχουν ανταγωνιστές.

➤ **Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων(Balanced Scorecard)**

Ως Balanced Scorecard ορίζεται ένα σύστημα σχεδιασμού και διαχείρισης της απόδοσης προσβλέποντας στην ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων με το όραμα και τη στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού (Niven, 2002). Σύμφωνα με τους Kaplan R. & Norton D. (1996), η συσχέτιση της παρούσας τεχνικής με την απόδοση κάθε οργανισμού, αφορά τους 4 διαφορετικούς τομείς: τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, τα οικονομικά μεγέθη και την αυτογνωσία και ανάπτυξης της εταιρείας(Σχήμα 2.3). Σε κάθε ένα από αυτούς τους τομείς, αναπτύσσονται οι επιμέρους στόχοι, τα μετρήσιμα στοιχεία, οι δείκτες και οι δράσεις, ώστε να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση, σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση. Απαραίτητος

γνώμονας, θεωρείται η ταύτιση αυτών με το ευρύτερο όραμα. Τα στοιχεία που προκύπτουν πρέπει να είναι κατανοητά από όλες της βαθμίδες, ώστε οποιοσδήποτε να είναι σε θέση να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και ποιες είναι οι συνέπειες των πράξεών του. Ουσιαστικά το όραμα και η στρατηγική κάθε οργανισμού, μεταφράζονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, σε προκαθορισμένους τομείς, μέσω των οποίων θα μετρείται η σταδιακή πρόοδος και κατάσταση. Οι δράσεις αυτές είναι μετρήσιμες και ποσοτικές και θεωρούνται βραχυπρόθεσμες, μικρότερης ή μεγαλύτερης διάρκειας η κάθε μία, που αφορούν όμως μεσοπρόθεσμους στόχους.

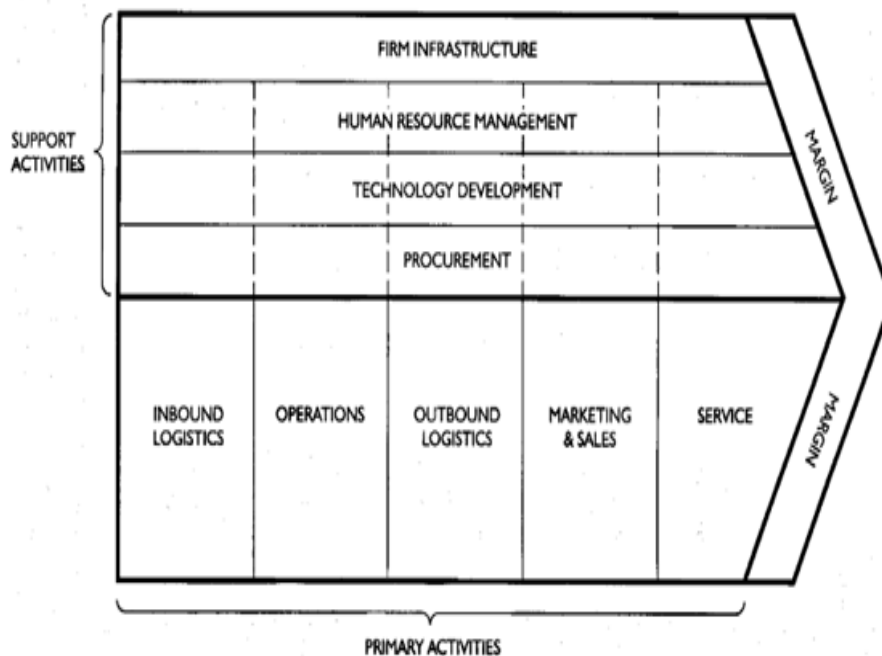


Σχήμα 2.3 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων-Balanced Scorecard (Kaplan & Norton,1979)

Η Balanced Scorecard χαρακτηρίζεται ως ένα απλό πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού συμβάλλοντας στη μετατροπή του στρατηγικού σχεδίου. Παρόλα αυτά και με βάσει κριτικές και απόψεις ειδημόνων δεν παρέχει μια ενοποιημένη άποψη με σαφείς συστάσεις, αποτελώντας απλά ένα κατάλογο μετρήσεων.

➤ Αλυσίδα Αξίας (Porter's Value Chain)

Το εν λόγω εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού αποτελεί δημιουργία του κ Michael Porter κατά το 1985. Η παρούσα τεχνική διερευνά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια οργάνωση, προσπαθώντας να εντοπίσει «δυνατά» σημεία, στα οποία μπορεί να βασιστεί και να αναπτυχθεί περαιτέρω, αλλά και «αδύνατα» σημεία, που χρήζουν προσοχής και διόρθωσης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 2.4), κατηγοριοποιεί τις λειτουργίες του οργανισμού σε κύριες και υποστηρικτικές. Στις κύριες κατηγορίες συγκαταλέγονται οι δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη δημιουργία και την παράδοση ενός προϊόντος-υπηρεσίας, περιλαμβάνοντας τα εξής στάδια: α) η διαχείριση εισερχομένων, περιλαμβάνοντας την παραλαβή (π.χ. αιτήματα πελατών-πολιτών), την αποθήκευση και ανάθεση τους, την διαχείριση και υλοποίηση τους, β) οι λειτουργίες- διαδικασία παραγωγής, γ) η διαχείριση εξερχομένων, δ) οι ενέργειες προώθησης (Marketing), με χαρακτηριστικά, την έρευνα αγορά, τον ορισμό καναλιών διανομής, τη διαφήμιση κ.α. και ε) οι υπηρεσίες μετά τη επίτευξη της προώθησης, όπως συντήρηση, αναβάθμιση κ.α. (Mintzberg et al, 1998).



Σχήμα 2.4 Αλυσίδα Αξίας-Porter's Value Chain (Mintzberg et al, 1998)

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες περιλαμβάνουν δραστηριότητες που δεν εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή, συμβάλλουν όμως στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Στη κατηγορία αυτή εντάσσονται : α) η υποδομή της οργάνωσης (οργανωτική δομή, συστήματα ελέγχου, κουλτούρα οργανισμού κλπ.), β) η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (πρόσληψη προσωπικού, κατάρτιση, παρακίνηση, έλεγχος και ανάπτυξη), γ) την εξέλιξη των τεχνολογιών (τεχνολογίες για την υποστήριξη δημιουργίας προστιθέμενης αξίας, πατέντες, καινοτομίες), και δ) η προμήθεια (αφορώντας κυρίως εξοπλισμό) (Mintzberg et al, 1998). Η αλυσίδα αξίας όμως, αναδεικνύει και προσδοκά στην εσωτερική ανάλυση της αλυσίδας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, διερευνώντας το ρόλο και τη συμβολή της οργάνωσης στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους, μη λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος.

➤ Pest Analysis

Πρόκειται για ένα εργαλείο ανάλυσης του εξωτερικού μακρό-περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε οργάνωση. Η τεχνική PEST αναλύει μια σειρά παραγόντων που προέρχονται από το : α) πολιτικό περιβάλλον (σταθερότητα πολιτικού συστήματος, νόμοι, πολιτικό καθεστώς κ.α.), οικονομικό περιβάλλον (ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, επίπεδα πληθωρισμού, πολιτική φορολογίας, προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ, επίπεδο δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού κ.α.), γ) κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον(δημογραφικά στοιχεία, τάσεις στο τρόπο ζωής, ηθικά ζητήματα, επίπεδα καταναλωτισμού, επίπεδα εκπαίδευσης κ.α.) και δ) τεχνολογικό περιβάλλον (πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις, επίπεδα τεχνολογικής ωριμότητας, δυνατότητα καινοτομιών, χρηματοδότησης της έρευνας, ικανότητα παραγωγής κ.α.). Αξιολογεί την υπάρχουσα κατάσταση του εκάστοτε οργανισμού , παρέχοντας ταυτόχρονα πληροφόρηση για την βιωσιμότητα και αναθεώρηση της στρατηγικής του θέσης.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού , αγνοώντας τις μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παρουσιάζει δυσκολία στη πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων κάθε οργάνωσης (Peng, 2009).

➤ Κύκλος Ζωής της Στρατηγικής - Strategy Lifecycle

Ο κύκλος ζωής της στρατηγικής αναγνωρίζει το μέγεθος των προβλημάτων κάθε οργανισμού, παρέχοντας μια αυστηρή προσέγγιση της ανάπτυξης, του σχεδιασμού, της ανάδειξης και παρακολούθησης των εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της προόδου αυτών, των κατά καιρούς προκλήσεων που αντιμετωπίζουν, καθώς και την προσαρμοστικότητα τους σε αυτές τις προκλήσεις. Στο κείμενο που ακολουθεί, πραγματοποιείται λεπτομερής ανάλυση της συγκεκριμένης τεχνικής, παρουσιάζοντας τη στρατηγική εφαρμογή της μεθόδου σε μια σειρά φάσεων όπως εμφανίζονται και στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα. 2.5), περιγράφοντας τα στάδια της : (α) ανάλυσης, (β) σύνθεσης, (γ) αξιολόγησης, (δ) εφαρμογής, (ε) ελέγχου και (στ) επανεξέτασης (Lysons & Farrington, 2006).



Σχήμα 2.5 Κύκλος Ζωής Στρατηγικής (Lysons & Farrington, 2006)

2.2. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Στο στάδιο της ανάλυσης, ορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον (Lysons & Farrington, 2006). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιούνται τρεις συγκεκριμένοι μέθοδοι, για την εξαγωγή στοιχείων που σχετίζονται με τους πίνακες External Factors Evaluation Matrix (EFE), Internal Factors Evaluation Matrix (IFE) και Competitive Profile Matrix (CPM). Η διαμόρφωση των πινάκων συντελείται, με τη βοήθεια εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, που προκύπτουν μετά από συστηματική εσωτερική έρευνα του εκάστοτε οργανισμού, συμβάλλοντας στον καθορισμό της κατάλληλης στρατηγικής (David, 2011).

2.2.1. Αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων – πίνακας EFE Matrix

Αρχικώς λαμβάνεται υπόψη μια σειρά παραγόντων από το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και η σημαντικότητα αυτών στη πορεία εξέλιξης της στρατηγικής, εν προκειμένω της ψηφιακής στρατηγικής. Πρόκειται για παράγοντες κοινωνικούς, πολιτιστικούς, δημογραφικούς, περιβαλλοντικούς, οικονομικούς, πολιτικούς και νομικούς. Σημαντική κρίνεται η συμβολή του στρατηγικού εργαλείου “EFE matrix” για την ανάδειξη των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών.

Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, ακολουθείται μια σειρά βημάτων. Αρχικά εντοπίζονται οι εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες α) σε αυτούς που αποτελούν ευκαιρίες και β) σε αυτούς που αποτελούν απειλές. Στη συνέχεια γίνεται η αντιστοίχιση βαρών για κάθε παράγοντα, με το εύρος τιμών να ορίζεται από 0 έως 1. Η βαροδότηση βασίζεται στις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού, εν προκειμένω της εκάστοτε κυβέρνησης. Οι τιμές προσδιορίζουν την σημαντικότητα του παράγοντα επιτυχίας, ενώ η συνολική αθροιστική αξία αυτών ισούται με την μονάδα. Επόμενο βήμα είναι η βαθμολόγηση κάθε παράγοντα σε μια κλίμακα τιμών από 1 έως 4. Καταλήγοντας, και μετά από υπολογισμούς, προκύπτει το συνολικό σταθμισμένο αποτέλεσμα. Το ανώτατο συνολικό σταθμισμένο αποτέλεσμα ανέρχεται σε 4 και το χαμηλότερο δυνατό σε 1, με τιμή ορόσημο το 2,50 που καθορίζει τη δυναμικότητα ή την αδυναμία του κάθε οργανισμού (David, 2011).

2.2.2. Αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων – πίνακας IFE Matrix

Η διαδικασία της επιλογής κατάλληλης στρατηγικής βασίζεται σε δύο παράγοντες, την διαίσθηση και την ανάλυση. Είναι μάλιστα βασικό, αυτοί οι παράγοντες να αλληλοσυμπληρώνονται. Σύμφωνα με τον Mitzberg (1994), η μετάβαση από τη διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής στηριζόμενη στην διαίσθηση, σε μία αριθμητική διαδικασία ενέχει τον κίνδυνο της παραπλάνησης. Η μήτρα IFE γεφυρώνει το παραπάνω χάσμα, εντάσσοντας σε ένα καθαρά αναλυτικό εργαλείο, το στοιχείο της υποκειμενικότητας του επιτελείου(κυβέρνησης) που χαράσσει στρατηγική. Η χρήση της IFE είναι πανομοιότυπη με την EFE, με την μόνη διαφορά ότι αντί των ευκαιριών και των απειλών, αναλύει τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία των οργανισμών.

2.2.3. Ανταγωνιστικό προφίλ – πίνακας CPM Matrix

Προκειμένου να ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο της ανάλυσης, πρέπει να κατασκευαστεί και ο πίνακας CPM, όπου παρουσιάζονται συγκριτικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ψηφιακών στρατηγικών. Η σύγκριση γίνεται με βάση τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, όπως τους θεωρεί η κάθε χώρα και το βάρος που δίνει στον κάθε ένα από αυτούς. Κατόπιν αξιολογείται η απόδοση αυτών, από το 1 έως το 4 (το 1 αντιπροσωπεύει φτωχή απόδοση ενώ το 4 την ανώτερη), σε κάθε ένα από τους παράγοντες. Από όλα αυτά προκύπτουν τελικές σταθμισμένες βαθμολογίες, καθορίζοντας την αντίστοιχη κατάταξη(David, 2011).

2.3. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ

Κατά το στάδιο της σύνθεσης, διενεργείται η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, προσδιορίζεται το όραμα ,οι μελλοντικές στοχεύσεις και η αποστολή κάθε οργανισμού (Lysons & Farrington, 2006).

Στην προσπάθεια προσδιορισμού τόσο του οράματος όσο και της αποστολής θα γίνει χρήση της τεχνικής του μίγματος μάρκετινγκ (Ivy, 2008), (Rafiq & Ahmed, 1996), καθώς και του στρατηγικού χάρτη (Norton&Kaplan, 1996) αντίστοιχα.

2.3.1. Marketing Mix 7 p's

Το μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στα αποτελέσματα του στρατηγικού, τακτικού και εκτελεστικού προγραμματισμού, στα πλαίσια της προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του μάρκετινγκ, της προσπάθειας δηλαδή κάθε δράσης που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και τις ανάγκες του (Μαλλιάρης, 2001).

Το μείγμα μάρκετινγκ 7p's(product, price, place, promotion, physical evidence, people-participants, process) αποτελείται από μια σειρά εργαλείων, συμβάλλοντας επιτυχώς στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Συμφώνα με την βιβλιογραφία, το μίγμα μάρκετινγκ αναπτύχθηκε αρχικώς σε τέσσερα πεδία, αναφερόμενο σε προϊόντα βιομηχανίας, ενώ εκ των υστέρων επεκτάθηκε στα επτά πεδία, λαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο τη σημερινή του μορφή(Σχήμα 2.6).

Συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται οι εξής κατηγορίες:

- Το προϊόν, με κύριο στόχο την παροχή αξίας σε κάθε πελάτη.
- Η τιμή, με προτεραιότητα τον καθορισμό ανταγωνιστικής τιμολόγησης, επιφέροντας ανάλογα επίπεδα κερδοφορίας.
- Η τοποθεσία-διανομή, όπου αναφέρεται στον τρόπο διάθεσης του προϊόντος.
- Η προώθηση, περιλαμβάνοντας τους διάφορους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες, για την προσφορά των προϊόντων - υπηρεσιών.
- Τα άτομα, όπου γίνεται αναφορά σε πελάτες, υπαλλήλους, και γενικότερα εμπλεκόμενους.
- Η διαδικασία, με προσέγγιση στις μεθόδους παροχής μιας υπηρεσίας.
- Τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία - περιβάλλον, που προκύπτουν από την εμπειρία χρήσης των υπηρεσιών, τις συστάσεις και τον εξοπλισμό.



Σχήμα 2.6 Απεικόνιση Marketing Mix

Ωστόσο, η μέθοδος αυτή είναι εξίσου δύσκολο να συμμορφωθεί με τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

2.3.2. Στρατηγικός Χάρτης (Strategic Map)

Μελετώντας τους Norton&Kaplan(1996), ο στρατηγικός χάρτης αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο περιγραφής του τρόπου δημιουργίας αξίας κάθε οργανισμού. Χρησιμοποιείται ευρέως από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οργανισμών και κυβερνήσεων, παραθέτοντας τους εκάστοτε στρατηγικούς στόχους. Η δημιουργία αξίας απεικονίζει τη μέτρηση της επίδοσης και του βαθμού προόδου ενός έργου (Fleming& Koppelman, 2011).

Στην ουσία, ο χάρτης αφορά ένα στρατηγικό τμήμα του Balanced Scorecard. Ο στρατηγικός χάρτης αποτελεί μια τεχνική απεικόνισης και επικοινωνίας της στρατηγικής, στηριζόμενη στην τμηματοποίηση των στόχων σε 4 βασικούς πυλώνες,

- Τη μαθησιακή και αναπτυξιακή διάσταση,
- Τις εσωτερικές διαδικασίες,
- Τη πελατειακή διάσταση,
- Την οικονομική διάσταση.

Στη βάση του στρατηγικού χάρτη βρίσκεται η μαθησιακή και αναπτυξιακή διάσταση. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται έμφαση στην διαμόρφωση αισθήματος συμμετοχής, στη σύνθεση ομάδων τελικών δικαιούχων, στην κατάρτιση προσωπικού δημόσιας διοίκησης, στη δυνατότητα διδασκαλίας μαθημάτων πληροφορικής για το σύνολο των πολιτών κ.α. Ένα επίπεδο πιο πάνω, βρίσκεται η βελτίωση και η αναμόρφωση των εσωτερικών διαδικασιών. Βασική θεωρείται η διαδικασία ανάπτυξης και προώθησης νέων προϊόντων - υπηρεσιών και η προσαρμογή σε νέες συνθήκες τεχνολογίας και καινοτομίας. Ο πυρήνας της στρατηγικής εντοπίζεται στην πελατειακή διάσταση, με βασική αρχή και προτεραιότητα τον πολίτη. Φθάνοντας σε ανώτερα επίπεδα, όπου αφορούν τα οικονομικά μεγέθη, ζητούμενο αποτελεί η βελτίωση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους λειτουργίας καθώς και η πλήρη αξιοποίηση των πόρων.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται κατάλληλη για την εξέταση της ελληνικής περίπτωσης.

2.4. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης παρουσιάζονται οι πραγματικές επιπτώσεις των εφαρμοσμένων στρατηγικών σχεδίων, εξετάζοντας παράλληλα την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Στην ουσία το στάδιο της αξιολόγησης αποτελεί κύριο στοιχείο των καινοτόμων δράσεων, διότι αποτρέπει σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο του κινδύνου. Η επιστήμη της αξιολόγησης παρέχει όλα τα μεθοδολογικά εργαλεία στους αξιολογητές στη προσπάθεια κατάρτισης της έκθεσης εκτίμησης ενός προγράμματος. Δεδομένου ότι δεν απαιτείται κάποιο συγκεκριμένο πιστοποιητικό για την ανάθεση μιας αξιολόγησης, θεωρείται απαραίτητη η τήρηση κάποιων κριτηρίων ώστε να επαληθευτεί η εγκυρότητα αυτής (Voogd, 1998).

Τα κριτήρια κρίσης όλων των εκθέσεων αξιολόγησης ευρωπαϊκών προγραμμάτων όπως αυτά θεσπίζονται από την DAC (Development Co-operation Directorate) είναι: η σχετικότητα, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η χρησιμότητα και ικανότητα υποστήριξης του προγράμματος, προσθέτοντας σ' αυτά τη συνοχή και την προστιθέμενη αξία σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2005).

Οι αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους και ιδίως οι διαχειριστικές αρχές, εξοπλίζονται με τα κατάλληλα μέσα και συγκεντρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Σε εθνικό επίπεδο ο συντονισμός, η συνολική οργάνωση της αξιολόγησης, η μέριμνα για την ποιότητα και την ορθότητα των δεδομένων και η σύνθεση των αποτελεσμάτων έχει ανατεθεί στην Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΕΥΣΣΑΑΠ)(Οικονόμου, 2006).

Η αξιολόγηση των ελληνικών επιχειρησιακών προγραμμάτων στηρίζεται στην «εκ των προτέρων αξιολόγηση» (ex ante), στην «ενδιάμεση αξιολόγηση», στην «ενημέρωση της ενδιάμεσης αξιολόγησης» και στην «εκ των υστέρων αξιολόγηση» (ex post). (Αναθεωρημένη υποβολή ΕΠ Κοινωνία της Πληροφορίας, 2008)

2.4.1. Εκ των προτέρων αξιολόγηση

Η εκ των προτέρων αξιολόγηση αποτελεί διαδικασία παροχής εκτιμήσεων και συστάσεων από την πλευρά των αξιολογητών, σχετικά με θέματα σχεδιασμού πολιτικής και προγραμμάτων. Κύρια επιδίωξη της, είναι η βελτίωση και η ενίσχυση της τελικής ποιότητας του καταρτιζόμενου σχεδίου ή προγράμματος ενώ παράλληλοι στόχοι αποτελούν

- Η διαπίστωση της καταλληλότητας του προγράμματος-σχεδίου όσον αφορά την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων,
- Η διαπίστωση του βαθμού επιτευξιμότητας των προκαθορισμένων στόχων,
- Η ανάλυση των υφιστάμενων πόρων σχετικά με το στάδιο υλοποίησης σε συνδυασμό με τα κριτήρια επιλογής του έργου,

2.4.2. Ενδιάμεση αξιολόγηση

Η ενδιάμεση αξιολόγηση, αφού λάβει υπόψη τα συμπεράσματα της εκ των προτέρων αξιολόγησης, εξετάζει τα σχετικά αποτελέσματα, προτείνει αλλαγές, συστήνοντας διορθωτικά μέτρα που θα οδηγήσουν στη βελτίωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος του τρόπου εφαρμογής του σχεδίου σε σχέση με τις ήδη σχεδιασμένες κατευθύνσεις. Συνέχεια αυτής, αποτελεί η ενημέρωση της ενδιάμεσης αξιολόγησης, η οποία συμβάλλει στην τελική αναθεώρηση των προγραμμάτων.

2.4.3. Εκ των υστέρων αξιολόγηση

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση, αποσκοπεί στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων σε ό,τι αφορά τα τελικά αποτελέσματα και τις επιπτώσεις προγράμματος. Διενεργείται από ανεξάρτητους αξιολογητές και πρέπει να ολοκληρωθεί το αργότερο τρία χρόνια μετά το πέρας της προγραμματικής περιόδου.

2.5. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, αποτελείται από το σύνολο των ενεργειών μετατροπής του σχεδίου σε δράση, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ως διαδικασία, περιλαμβάνει το τρόπο διαχείρισης της επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους, την δέσμευση των εμπλεκόμενων, τον προσδιορισμό και την προσαρμογή των στόχων, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, την κατάρτιση των στελεχών, την αναδιάρθρωση των δομών, την ανάθεση των πόρων και κυρίως του προϋπολογισμού και τη διαρκή παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης (Lysons & Farrington, 2006).

2.6. Η ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής της στρατηγικής περιλαμβάνει τον έλεγχο και την αναθεώρηση αυτής, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων (Lysons & Farrington, 2006). Οι στόχοι της παρούσης φάσης επικεντρώνονται στην

- Παροχή έγκυρης πληροφόρησης,
- Παράθεση εικασιών και παραδοχών όσον αφορά τον βαθμό επίτευξης των στόχων,
- Παροχή πρόσθετων πληροφοριών και κατευθυντηρίων γραμμών αναφορικά με την πορεία τόσο των τρεχουσών επιχειρησιακών σχεδίων, όσο και άλλων προγραμματισμένων στο μέλλον,
- Ύπαρξη βάσης δεδομένων και τροφοδότησης στοιχείων συμβάλλοντας στην επιτυχή υλοποίηση της εκ των υστέρων αξιολόγησης.

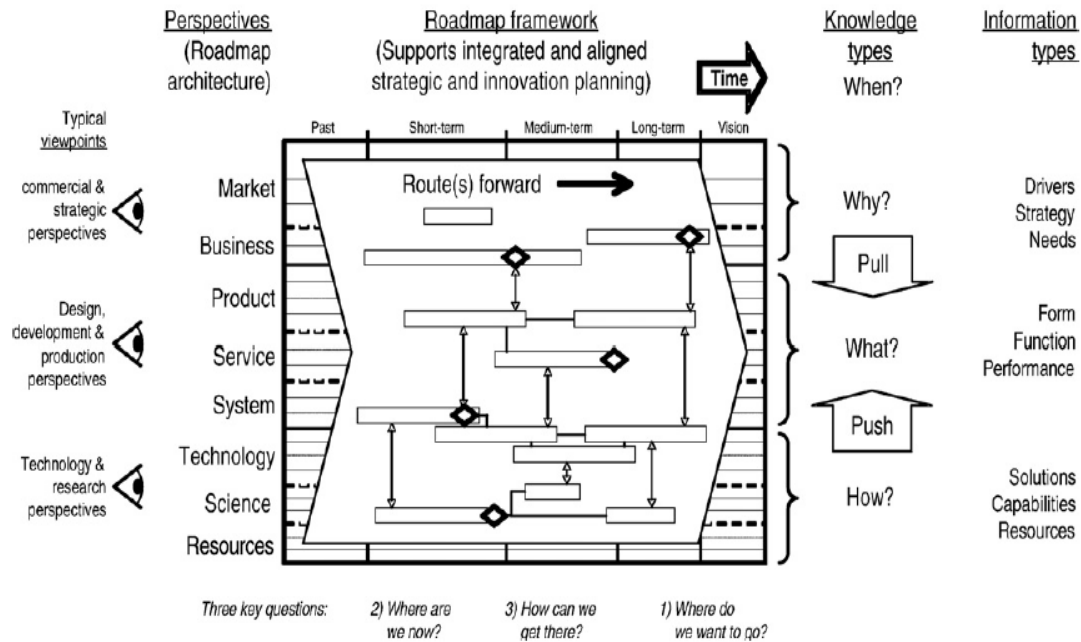
2.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ (STRATEGIC ROADMAP)

Η συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων σε συνδυασμό με τον απαιτούμενο χρόνο ανάπτυξης τους, συνέβαλλαν στην σχεδίαση των στρατηγικών χαρτών πορείας (strategic roadmaps), περιλαμβάνοντας προτεινόμενες δράσεις για την επίτευξη του οράματος κάθε οργανισμού. Η ανάπτυξη ενός χάρτη πορείας, ενσωματώνει τον καθορισμό του πλαισίου, του οράματος, του χρονοδιαγράμματος, και των οργανωτικών στόχων, έχοντας την ικανότητα πρόβλεψης και περιγραφής των εξελίξεων, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα τις δράσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των μελλοντικών αποστολών (Camarinha-Matos et al, 2004), (Schaffers et al, 2005).

Πρόκειται για ένα πολύτιμο εργαλείο που συνδέει το όραμα, τις αξίες και τους στόχους κάθε οργανισμού με τις στρατηγικές ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Στην ουσία, όπως ο απλός χάρτης παρουσιάζει το σημείο εκκίνησης και προορισμού αντίστοιχα, ο στρατηγικός χάρτης πορείας αποτυπώνει την εικόνα του μέλλοντος, περιλαμβάνοντας τις ανάγκες του οργανισμού, των πελατών - πολιτών και της ευρύτερης αγοράς. Ωστόσο το βασικό στοιχείο του στρατηγικού χάρτη πορείας, είναι η εστίαση σε πόρους, δεξιότητες, τεχνολογίες, καθώς και ικανότητες που απαιτούνται για την κάλυψη των μελλοντικών απαιτήσεων της αγοράς, προκειμένου να επιτευχθούν και οι στρατηγικοί στόχοι της οργάνωσης (Smith, 2005).

Οι Phaal και Muller(2009), χαρακτηρίζουν τον οδικό χάρτη πορείας ως ένα εύελκτο στρατηγικό εργαλείο, εύκολα προσαρμόσιμο στις εκάστοτε στρατηγικές κάθε οργανισμού, καλώντας να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: *Πού είμαστε τώρα; Πού θέλουμε να πάμε; Και πώς μπορούμε να φτάσουμε εκεί;*

Η αρχιτεκτονική μορφή του χάρτη και ο σχεδιασμός αυτού, παρουσιάζεται αναλυτικά στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 2.7)



Σχήμα 2.7 Αρχιτεκτονική μορφή στρατηγικού οδικού χάρτη (Phaal και Muller, 2009)

Η χρήση και η ανάπτυξη στρατηγικών χαρτών πορείας συμβάλλει αποτελεσματικά, στο σχεδιασμό και διαχείριση της τεχνολογίας, στη δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις, στην ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, στην ταχεία και χαμηλού κόστους ανάπτυξη και στον προσδιορισμό των διαφορών εμποδίων. Αντίστοιχα, η χρησιμότητα τους έγκειται στην ευθυγράμμιση των στόχων της οργάνωσης, στη παροχή κατευθύνσεων προς τους εργαζόμενους, στην εκπλήρωση των κενών του τομέα τεχνολογίας, στον προσδιορισμό των πεδίων κοινού ενδιαφέροντος και συνέργειας και στην ενθάρρυνση και παρακίνηση για καινοτομία (Smith, 2005), (Panagoroulou, 2005).

2.8. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις κάθε χώρας έχουν το δικαίωμα της συμμετοχής στην ψηφιακή εποχή, που προϋποθέτει την ύπαρξη πολλών προκλήσεων αλλά και κινδύνων ταυτόχρονα. Ψηφιακή στρατηγική, είναι η διαδικασία προσδιορισμού του

οράματος, των στόχων, των ευκαιριών και πρωτοβουλιών ενός οργανισμού, αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση των ωφελειών που απορρέουν από τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Στο πλαίσιο της ψηφιακής στρατηγικής εντάσσεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις, η βελτιστοποίηση των υπηρεσιών, η ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, η ένταξη της καινοτομίας σε μεθόδους διακυβέρνησης, με τον πολίτη κάθε χώρας να αποτελεί το επίκεντρο όλων των ανωτέρω, επιτρέποντας του, την άμεση συμμετοχή στη νέα οικονομική, κοινωνική, εκπαιδευτική, δημοκρατική και πολιτιστική τάξη πραγμάτων (Fielden & Malcolm, 2010).

Μελετώντας τη βιβλιογραφία των τελευταίων δέκα ετών, τόσο σε επίπεδο ευρωπαϊκών όσο και ασιατικών χωρών, καθώς και αυτών της Αμερικής και Αυστραλίας, αναπτύχθηκαν σημαντικές ψηφιακές στρατηγικές που καθόρισαν το όραμα και την αποστολή αυτών. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι εξής:

- Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής,
 - “Expanding Government” (U.S. OMB, 2002),
 - “Open Government” (U.S. OMB, 2010).
- Ευρώπη,
 - “e-Europe” (Commission of the European Communities, 2000), (Commission of the European Communities, 2002),
 - “i2010” (Commission of the European Communities, 2005),
 - “Digital Agenda” (European Commission, 2010).
- Μεγάλη Βρετανία,
 - “Modernizing Government” (UK Modernizing Government Secretariat Cabinet Office, 1999),
 - “Transformational Government” (UK Cabinet Office, 2005).
 - “Building Britain’s Future” (UK Digital Britain, 2009)
- Γερμανία,
 - “Bund Online” (German Federal Government, 2003),
 - “Deutschland Online” (ePractice, 2011).
- Αυστραλία,
 - “Government Online” (Australian Government, 2000).
- Ιαπωνία,

- “e-Japan” (Japanese Government, 2001),
- “i-Japan 2015” (Japanese Government, 2009).

Στο πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 2.1) και σύμφωνα με τον Anthopoulos (2011), γίνεται παρουσίαση του οράματος και της αποστολής των εν λόγω στρατηγικών των προαναφερόμενων χωρών, με ταυτόχρονη αναφορά στον επιβλέπων φορέα διεκπεραίωσης κάθε στρατηγικής όπως και στο κόστος υλοποίησης και αναθεώρησης αυτής. Αξιοσημείωτο είναι πως το σύνολο των οραμάτων, θέτει στο επίκεντρο τον πολίτη και τους τρόπους εξυπηρέτησης και διευκόλυνσης του, καθώς επίσης και τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και διαφάνειας στις καθημερινές του συναλλαγές, με τις δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον, προσανατολίζονται στο κλάδο των επιχειρήσεων και στην εύρεση τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας τους, όπου με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων τεχνολογίας, συντελούν στην εξασφάλιση συνθηκών οικονομικής ανάπτυξης.

Strategy	Vision Statement	Mission Statement
USA - 2002: Expanding Government	Citizen centered, results oriented and market based public administration	Supervisor: Office of Electronic Government CSFs: capital planning / investment control: Integrated Acquisition Environment (IAE), SmartBUY service integration: Federal Enterprise Architecture (FEA) information security privacy Accessibility: usa.gov
Update: 2010 Open Government Initiative	Update: transparency, participation, and collaboration Cost: \$71 billion/year	Update: best practices from the private sector to increase productivity; managerial methods: Open Government Directive, RIN public service transformation: Paper Reduction Act (PRA), customer satisfaction Government accountability: Federal IT Dashboard
UK - 1999: Modernizing Government	Improvement of citizens' and enterprises' everyday life via digital services, inclusive and integrated Government Cost: £1.7 billion	Supervisor: the Modernizing Government Secretariat, Office of the e-Envoy, Cabinet Office CSFs: high quality and efficient public services: directgov.uk citizen-centered services Strategic policy making Joined up delivery of services: Government Secure Intranet (GSI) Interoperability: e-GIF Standardization: xGEA Enterprise Architecture
Update:2007 Transformational Government Enabled by Technology	Update: accountability, economic productivity, social justice and public service reform, UK's leading role in Globalized Economy Updated Cost: £1.4 billion	Update: service design around citizens and businesses shared services managerial professionalism Public involvement Cost savings
2009: Digital Britain	Broadband universal access by 2012	Boost digital participation, Planning for investment to the next generation of broadband networks, direct access to public e-services
Germany – 2001: Bund Online	Citizen-centered and open environment	Supervisor: Federal Ministry of Interior, IT Planning council (2010)

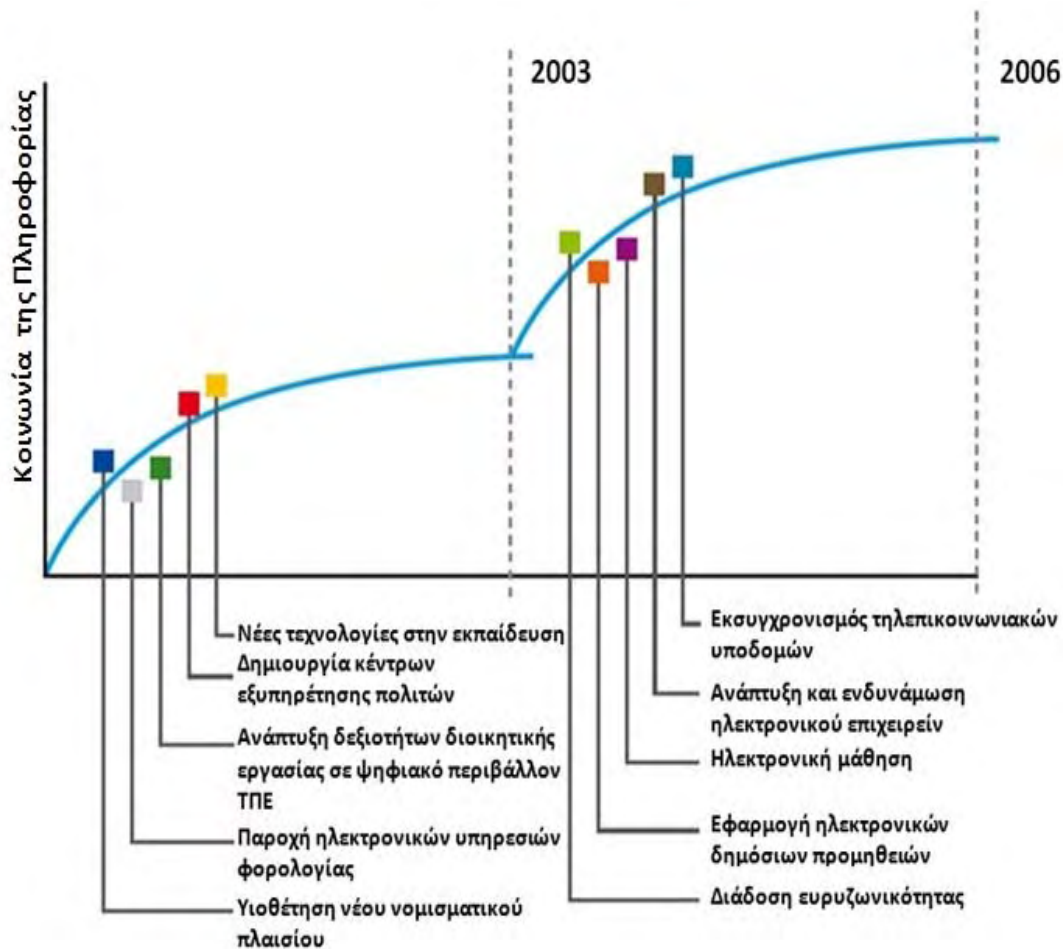
Strategy	Vision Statement	Mission Statement
2005 Update: 2006 - Deutschland Online Update: 2007 – Federal IT Strategy Update: 2009 - Broadband Strategy of the Federal Government	Updated vision statement: inter-departmental service delivery and IT innovation's promotion Update: 2005 i2010 Update: 2010 - Digital Agenda	CSFs: Service digitization and availability Common basic components for payment transactions, data security, content management as well as workflow management, processes and organization Central coordination for service transformation: SAGA Enterprise Architecture Fifteen (15) One For All (OFA) services Update: One-for-all (OFA) services Broadband diffusion Cross-agency service delivery
Europe - 1998, 2003: e-Europe 2002, e-Europe+, e-Europe 2005 Update: 2005 i2010 Update: 2010 - Digital Agenda	Europe's transition towards a knowledge based economy, and the capitalization of the ICT for better jobs and for quality public services Update: Common information space; Inclusive Information Society, ICT Innovation and Investment, effective, efficient, and transparent public administration, a flavor environment for communication between citizens and politicians, cross European services	Supervisor: DG of the Information Society CSFs: Broadband diffusion, communication markets' deliberation ICT skills twenty (20) public services interoperable processes Update: digital convergence, digital single market, interoperability and standardization, trust and security, ultra-fast networks, research and innovation digital literacy and social challenges, digital e-identity, e-authentication, rights management, open source software
Australia-2000: Government Online Update:2002: Better Services, Better Government	Better services for citizens and enterprises Update: e-Government for economic growth	Supervisor: National Office for the Information Economy of the Australian Government (NOIE) CSFs: 400 digital services online Enterprise Architecture (AGA) Government-wide Intranet Electronic payments Update: greater administrative efficiency, convenient access to information and services, responsive public services service integration user trust citizen engagement
Japan-2001: e-Japan 2003: e-Japan II Update: 2006 - New IT Reform Strategy Update: 2009 i-Japan 2015	"knowledge-emergent society" with ICT Update: Inclusive and Innovative Society	Supervisor: Prime Minister Office, IT Strategy Headquarters CSFs: ultra-high-speed networks e-commerce service and information provision information literacy enterprise architecture program (2004) Update: citizen satisfaction e-local Government and standardization health and environmental challenges aging society 50 percent of form applications by 2010 Elimination of paper certificates by 2020 multi-channel and via three-"mouse clicks" services Government offices e-PO box Digital ID

Πίνακας 2.1 Παρουσίαση των σημαντικότερων ψηφιακών στρατηγικών

2.9. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

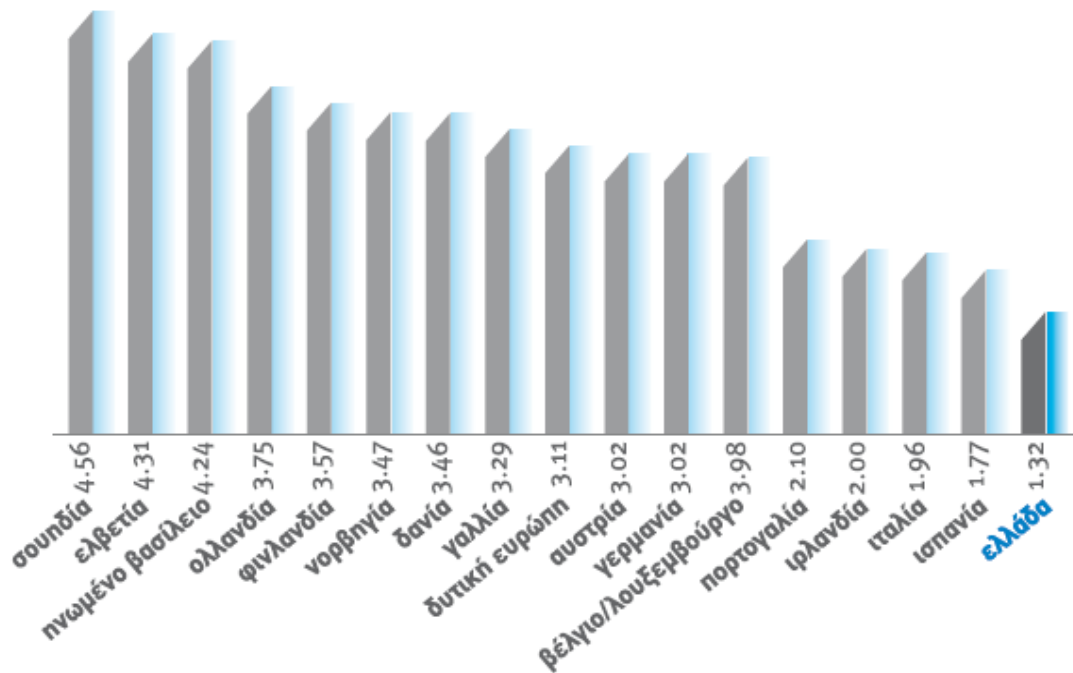
Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αποτελεί προτεραιότητα, τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Στον ελλαδικό χώρο, κύριο χρηματοδοτικό μέσο έργων και δράσεων για την μετάβαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αποτέλεσε αρχικώς η Λευκή Βίβλος, ξεκινώντας το 1999, με συνεχείς ενημερώσεις έως και το 2002. Ακολούθησε το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας-ΚτΠ» για την περίοδο 2000-2006, υπό την υποστήριξη του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου, ενώ εκ των υστέρων την σκυτάλη έλαβε το επιχειρησιακό πρόγραμμα της «Ψηφιακής Σύγκλισης» και η πρόσφατη αναδιάρθρωση του. Η επίτευξη των στόχων των προαναφερόμενων προγραμμάτων, βασίστηκε σε μια σειρά αρχών άμεσα συνδεδεμένων με τις δημοκρατικές διαδικασίες, τα δικαιώματα των πολιτών, τις ίσες ευκαιρίες, τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και την καινοτομία.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Κοινωνίας της Πληροφορίας για τη περίοδο 2000-2006, αποτέλεσε μέρος της στρατηγικής e-Europe, περιλαμβάνοντας ένα σύνολο δράσεων(σχήμα 2.8), σε διάφορους κοινωνικό-οικονομικούς τομείς, συμβάλλοντας καταλυτικά στην ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Ελλάδας. Όραμα του προγράμματος αποτέλεσε η μετάβαση στη ψηφιακή εποχή και η ανάδειξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με την υπηρεσία διαχείρισης επιχειρησιακών προγραμμάτων (infosoc.gr), η Κοινωνία της Πληροφορίας, έθετε δύο γενικούς στόχους, α) την εξυπηρέτηση του πολίτη και βελτίωση της ποιότητας ζωής με τη χρήση συστημάτων πληροφορικής και τεχνολογίας σε τομείς της καθημερινότητας όπως υγεία, δημόσια διοίκηση, μεταφορές, περιβάλλον κ.α. και β) την ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου η χρήση κατάλληλης τεχνολογίας δημιουργούσε συνθήκες αύξησης της παραγωγικότητας, καθώς και περιθώρια ανάπτυξης των υποδομών στους κλάδους της εκπαίδευσης και των τηλεπικοινωνιών, ώστε να επέλθει μια ευρύτερη κοινωνικό-οικονομική πρόοδος.



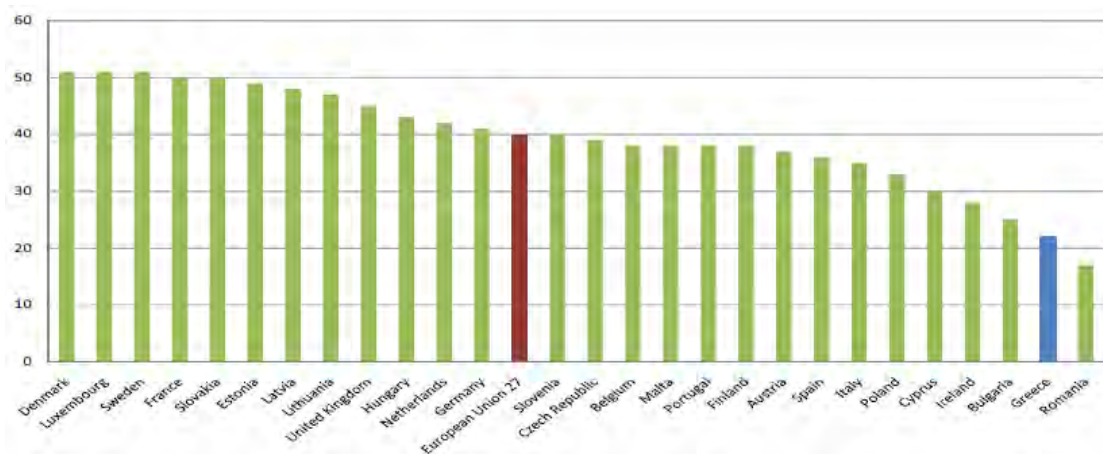
Σχήμα 2.8 Δράσεις υλοποίησης ΕΠ ΚτΠ

Σύμφωνα με τη ειδική γραμματεία ψηφιακού σχεδιασμού του υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών(2006), μέχρι το 2004, η Ελλάδα δεν κατάφερε να συμπεριληφθεί στις χώρες που χρησιμοποιούν επαρκώς τα νέα τεχνολογικά μέσα. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις της χώρας δεν αξιοποίησαν τις δυνατότητες της πληροφορικής και της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, εξαιρουμένου του τομέα της κινητής τηλεφωνίας. Κύριες αιτίες αποτέλεσαν η μειωμένη επιχειρηματικότητα σε κλάδους που προάγουν νέες τεχνολογίες, η υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων των δημόσιων φορέων, η έλλειψη τεχνολογικής κουλτούρας σε συνδυασμό με την χαμηλή αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στον ελλαδικό χώρο, που όπως διαπιστώνετε και στο διάγραμμα (σχήμα 2.9) της επόμενης σελίδας, η Ελλάδα κατέχει την τελευταία θέση αναφορικά με δαπάνες τεχνολογίας πληροφορικής ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.



Σχήμα 2.9 Δαπάνες Τεχνολογίας Πληροφορικής ως ποσοστό του ΑΕΠ

Το χάσμα του ψηφιακού αλφαριθμητισμού μεταξύ Ελλήνων και Ευρωπαίων πολιτών παραμένει σημαντικό και το 2010, έχοντας αυξηθεί οριακά κατά την τριετία 2007-2010. Το επίπεδο διαδικτυακού αλφαριθμητισμού του γενικού πληθυσμού στην Ελλάδα, υπολείπεται κατά 18 μονάδες του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής ένωσης (σχήμα 2.10). (Διαδικτυακός Αλφαριθμητισμός στην Ελλάδα και στην ΕΕ27 2007 – 2010, Παρατηρητήριο για την ΤΠ, 2011)



Σχήμα 2.10 Συγκριτική εικόνα ψηφιακού αλφαριθμητισμού Ελλάδας-Ευρώπης

Παράλληλα και σύμφωνα με την ετήσια έκθεση καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας (European Union, 2011), η τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνίας στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών, παρουσιάζει τους χαμηλότερους

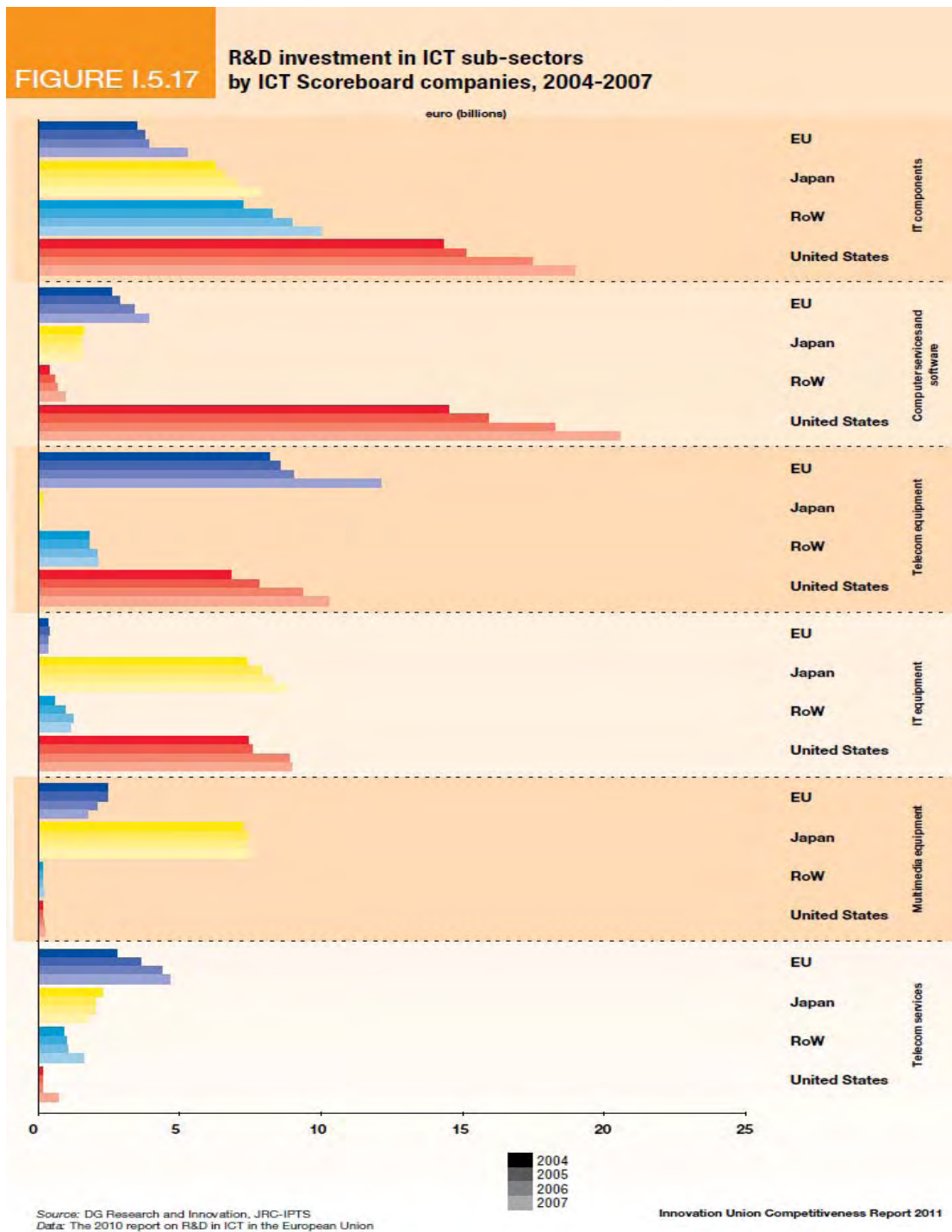
δείκτες σε σχέση με την Αμερική, την Ιαπωνία, τη Ν. Κορέα καθώς και την Κίνα (Πίνακας 2.2).

	ICT BERD as % of total GDP 2007	ICT value added as % of total GDP 2007	ICT R&D Intensity (ICT BERD as % of ICT value added) 2007
EU	0.30	4.8	6.2
United States	0.72	6.4	11.2
Japan	0.87	6.8	12.8
South Korea	1.30	7.9	16.5
Chinese Taipei	1.31	10.6	12.3

Πίνακας 2.2 Δείκτες ανάπτυξης ΤΠΕ ανά το κόσμο

Η διαφορά αποδίδεται στα χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης και στο μικρό μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι τεχνολογίες πληροφορικής στο σύνολο της οικονομίας στην Ευρώπη σε σχέση με τις λοιπές χώρες, καθώς και στη βαρύτητα που αποδίδουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις σε επενδύσεις τεχνολογικού εξοπλισμού μέσω των δημόσιων χρηματοδοτήσεων.

Εστιάζοντας σε κάποιες υποκατηγορίες τεχνολογικής ανάπτυξης (Πίνακας 2.3) και ιδιαίτερες στις υπηρεσίες πληροφορικής και λογισμικού, διαπιστώνετε μεγάλο χάσμα μεταξύ Ευρώπης και Αμερικής, ενώ η Κίνα εμφανίζεται ως αναδυόμενη δύναμη. Η έλλειψη καινοτομίας, ο κατακερματισμός των αγορών, η δυσκολία πρόσβασης σε χρηματικά κεφάλαια, η ελλιπής ύπαρξη μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων ΤΠΕ σε συνδυασμό με τη χαμηλή παραγωγικότητα τους, αποτελούν τις βασικές αιτίες διεύρυνσης της προαναφερόμενης διαφοράς (European Union, 2011).

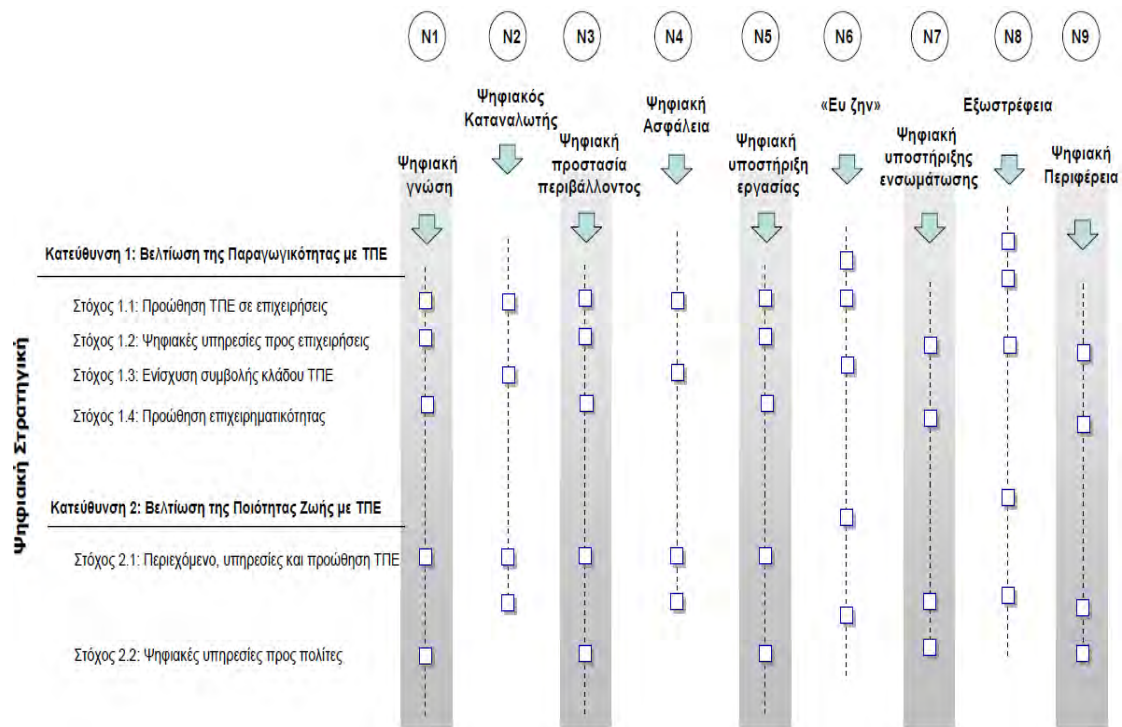


Πίνακας 2.3 Κατηγορίες και κατάταξη ΤΠΕ ανά το κόσμο

Στα πλαίσια της ψηφιακής στρατηγικής για τη περίοδο 2007-2013 εντάσσεται το επιχειρησιακό πρόγραμμα της Ψηφιακής Σύγκλισης, πλήρως ευθυγραμμισμένο με την ευρωπαϊκή στρατηγική i2010. Αρχικά και σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομικών (Ψηφιακή Στρατηγική, 2006), το προαναφερθέν επιχειρησιακό

πρόγραμμα, προϋπόθετε την ύπαρξη εννέα νημάτων δράσης (εικόνα 2.1), που συμβάδιζαν με τις καθημερινές δραστηριότητες και ασχολίες των πολιτών.

1ο νήμα – Ψηφιακή Γνώση	Αφορά τη ψηφιακή πρόσβαση σε περισσότερη γνώση, πέρα και πλέον της επίσημης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το συγκεκριμένο νήμα δεν αφορά μόνο μαθητές ή φοιτητές, αλλά και εργαζόμενους, στελέχη επιχειρήσεων και σε καθέναν που διαχειρίζεται και αναζητά τη γνώση με ψηφιακό τρόπο. Οι δράσεις της, εντοπίζονται στη διαδικασία πρόσβασης της γνώσης και ψηφιοποίησης της.
2ο νήμα – Ψηφιακός καταναλωτής	Αφορά ενέργειες παρακίνησης των καταναλωτών, ώστε να μπορούν να προβαίνουν σε ηλεκτρονικές συναλλαγές, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσονται και οι δράσεις ηλεκτρονικού εμπορίου για επιχειρήσεις και φορείς του δημοσίου, με κύριο στόχο την καλύτερη ενημέρωση και προστασία του πολίτη.
3ο νήμα - Ψηφιακή προστασία του φυσικού περιβάλλοντος	Δίνεται η δυνατότητα ψηφιακής παρακολούθησης του φυσικού περιβάλλοντος, ως μέτρο πρόληψης από διάφορες παρεμβάσεις και καταστροφές. Η κύρια δράση του συγκεκριμένου νήματος αφορά την εξοικονόμηση ενέργειας.
4ο νήμα – Ψηφιακή Ασφάλεια	Πρόκειται για δράσεις που εξασφαλίζουν το αίσθημα ασφάλειας, διαφάνειας και εμπιστοσύνης, μεταξύ των πολιτών και των επιχειρήσεων.
5ο νήμα – Ψηφιακή Υποστήριξη της Εργασίας	Αφορά δράσεις που στοχεύουν στην διευκόλυνση αναζήτησης και ταχύτερη εύρεση εργασίας, στην εξ αποστάσεως άσκηση εργασίας και στην ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών, αξιοποιώντας με αυτό τον τρόπο επαρκώς τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας.
6ο νήμα – Ψηφιακή Υποστήριξη του ‘Ευ ζην’	Αποσκοπεί στη βελτίωση του ποιοτικού επιπέδου ζωής των πολιτών και στην εξοικονόμηση χρόνου αναπτύσσοντας δράσεις που διευκολύνουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες, όπως αθλητισμός, θέματα ψυχαγωγίας, υγείας κ.α.
7ο νήμα - Ψηφιακή Υποστήριξη της κοινωνικής και οικονομικής ενσωμάτωσης & της συμμετοχής	Οι δράσεις του συγκεκριμένου νήματος, εντοπίζονται σε ενεργείες υποκίνησης του συνόλου των πολιτών ώστε να συμμετάσχουν στην Ψηφιακή Ελλάδα.
8ο νήμα – Ψηφιακή Υποστήριξη της Εξωστρέφειας	Αφορά τη δημιουργία σύγχρονων τρόπων επικοινωνίας, που απορρέον από την εξάπλωση της ευρυζωνικότητας τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
9ο νήμα – Ψηφιακή Περιφέρεια	Προϋποθέτει τη γνώση και χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, προκειμένου να επέλθει ανάπτυξη και η ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

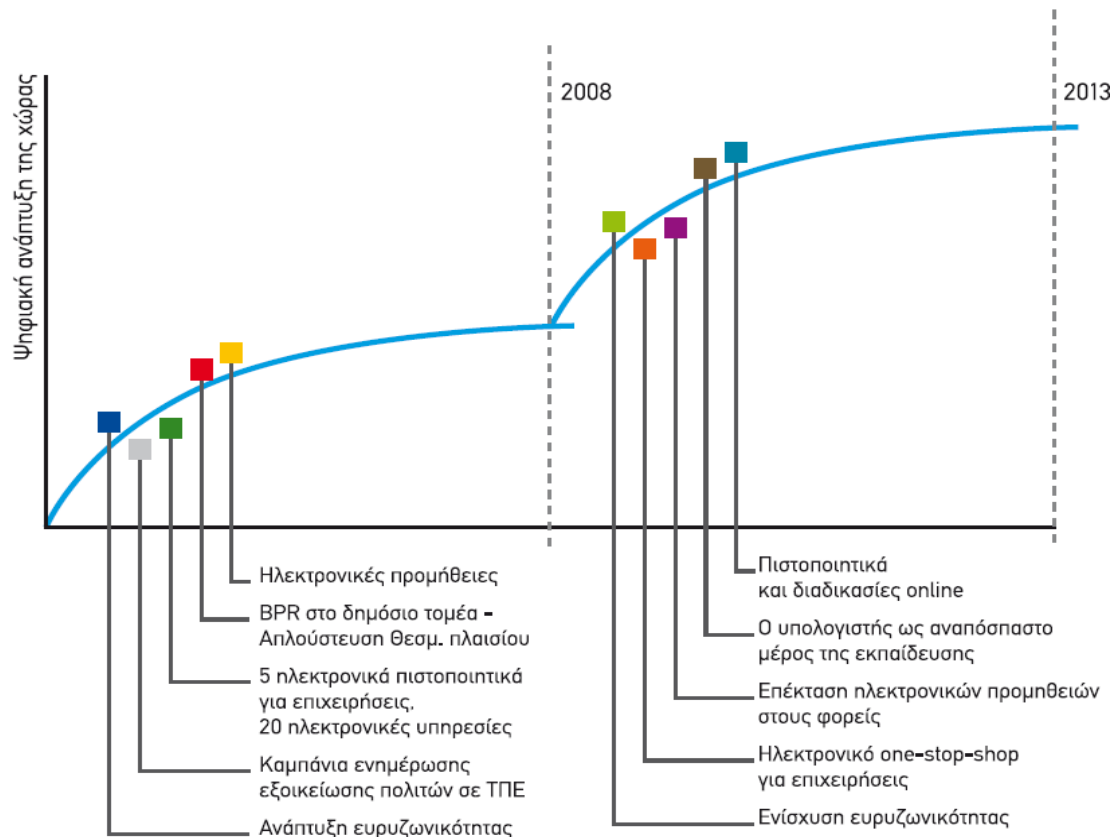


Εικόνα 2.1 Τα εννέα Νήματα Δράσεων στο ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση (Ψηφιακή Στρατηγική, 2006)

Το όραμα του προγράμματος αποτυπώνεται στη φράση «Ψηφιακό άλμα της Παραγωγικότητας, ένα Ψηφιακό άλμα στη Ποιότητα Ζωής». Απώτερος σκοπός του είναι η καθιέρωση των ψηφιακών υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη δημιουργία ενός «ψηφιακού κόσμου». Κύριοι στόχοι του ανωτέρω εγχειρήματος αποτέλεσαν η περαιτέρω ώθηση και αύξηση της παραγωγικότητας με την αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας καθώς και η χρήση της τεχνολογίας ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται και η ανάκτηση του χαμένου χρόνου προκειμένου να υπάρξει πλήρης αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας. Βασική προϋπόθεση επίτευξης των στόχων, αποτέλεσε η διάδοση της διασύνδεσης, όχι αποκλειστικά με την έννοια της ευρυζωνικότητας, αλλά κυρίως με την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των οργανισμών, εταιρειών, δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών.

Βάσει της ειδικής γραμματείας ψηφιακού σχεδιασμού του υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών(2006), το πρόγραμμα έθετε δυο χρονικούς ορίζοντες, αρχικά έως το 2008 και κατά δεύτερο έως το 2013. Η πρώτη περίπτωση στόχευε σε

βραχυπρόθεσμες και μη χρονοβόρες δράσεις, ενώ η δεύτερη σε μακροπρόθεσμες, αποτελώντας και την καταλυτική ημερομηνία υλοποίησης του συνόλου των παρεμβάσεων. Ενδεικτικά, μερικές από τις κρισιμότερες δράσεις πραγμάτωσης του προγράμματος, αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα(σχήμα 2.11).



Σχήμα 2.11 Δράσεις υλοποίησης ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση

Κατά την περίοδο του 2010 και σύμφωνα με την ιστοσελίδα της κυβέρνησης (opengov.gr) αποφασίστηκε ο επανασχεδιασμός του επιχειρησιακού προγράμματος «Ψηφιακής Σύγκλισης» (www.digitalplan.gov.gr) (για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης ονομάστηκε «Ψηφιακή Σύγκλιση II»), προχωρώντας ταυτόχρονα στην άμεση υιοθέτηση της διαδικασίας της ανοικτής διακυβέρνησης. Το νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα που αποτέλεσε συνέχεια του προηγούμενου, υιοθέτησε πέντε νέους άξονες προτεραιότητας, εστιάζοντας στη προστασία του πολίτη, στις μεταφορές, στη πράσινη ανάπτυξη και στην ενεργειακή διαχείριση. Στόχος της πρωτοβουλίας αυτής, ήταν η ενίσχυση της διαφάνειας, της αξιοκρατίας, της συμμετοχής και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, μέσα από την καλλιέργεια μιας διαδραστικής σχέσης μεταξύ πολίτη και κράτους (Αποδελτίωση Δημόσιας

Διαβούλευσης για τον ανασχεδιασμό του επιχειρησιακού προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση, 2010).

Ιδιαίτερης σημασίας στην εξέλιξη και πρόοδο των επιχειρησιακών προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υπήρξε το ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας. Από την αρχή του 2010, η Ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μία διαδικασία μετασχηματισμού και διόρθωσης των εσωτερικών και εξωτερικών της ανισορροπιών, ως συνέπεια της συσσώρευσης χρόνιων διαρθρωτικών προβλημάτων και της ασυνεπούς εφαρμογής των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής. Η διεθνής χρηματο-οικονομική κρίση απεκάλυψε χρόνια προβλήματα της ελληνικής οικονομίας. Έτσι, το τέλος του 2009 το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης ανήλθε στο 15,4% του ΑΕΠ και το δημόσιο χρέος στο 127,1% του ΑΕΠ (Πίνακας 2.4).

Μέσω του τριετούς προγράμματος οικονομικής προσαρμογής, που υιοθετήθηκε το Μάιο του 2010, σε στενή συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, επιχειρείται η αντιστροφή αυτών των ανισορροπιών ώστε να τεθεί η οικονομία σε μία διατηρήσιμη πορεία ανάπτυξης. Κατά το πρώτο έτος εφαρμογής του προγράμματος, ελήφθησαν μια σειρά από μέτρα, που αφορούσαν στη περιστολή των δαπανών, στη αύξηση των εσόδων (αλλαγές στο Φ.Π.Α, έκτακτες εισφορές κ.α.) καθώς και διάφορες διαρθρωτικές αλλαγές. Η συνολική επίπτωση των παραπάνω μέτρων ξεπέρασε το 2010 τις 8 εκατοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ για το σύνολο της οικονομίας.

Το ίδιο έτος, επιτεύχθηκε μείωση του ελλείμματος της γενικής κυβέρνησης κατά 5,0 εκατοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ (από 15,4% το 2009 σε 10,5% το 2010) αποτελώντας τη μεγαλύτερη μείωση που έχει σημειωθεί ποτέ από χώρα της Ευρωζώνης. Η μείωση του ελλείμματος προήλθε κυρίως από τον περιορισμό των δαπανών. Ειδικότερα, οι συνολικές δαπάνες του κρατικού προϋπολογισμού, μειώθηκαν το 2010 κατά 9,5% σε σχέση με το 2009, ενώ τα έσοδα του κρατικού προϋπολογισμού αυξήθηκαν το 2010 κατά 7,4% έναντι του προηγούμενου έτους.

Παρόλα αυτά, το χρέος της γενικής κυβέρνησης αυξήθηκε στο 142,8% του ΑΕΠ έναντι 127,1% του ΑΕΠ το 2009. Η ραγδαία αυτή αύξηση του χρέους οφείλεται πέραν της αύξησης του ελλείμματος, στη χρηματοδότηση υποχρεώσεων των

νοσοκομείων παρελθόντων ετών καθώς και στις αναλήψεις χρεών.(Υπουργείο Οικονομικών, 2010 - Εισηγητική έκθεση Κρατικού Προϋπολογισμού 2011), (Υπουργείο Οικονομικών, 2011- Προσχέδιο Κρατικού Προϋπολογισμού 2012)

Σύνθεση και εξέλιξη δημόσιου χρέους (σε εκατ. ευρώ)						
	2007	2008	2009	2010	2011*	2012**
Χρέος σε ευρώ	238.042	260.439	297.264	334.273	364.420	381.220
Χρέος σε νομίσματα εκτός ζώνης ευρώ	1.916	1.632	1.260	6.013	8.800	10.200
A. Χρέος κεντρικής διοίκησης	239.958	262.071	298.524	340.286	373.220	391.420
(ως % του ΑΕΠ)	105,7%	110,6%	127,0%	147,8%	169,4%	181,8%
B. Χρέος ΝΠΔΔ, κέρματα κ.λπ. μείον επενδύσεις σε τίτλους ΕΔ	22.321	25.147	24.814	13.475	10.180	8.936
Γ. Χρέος κεντρικής κυβέρνησης κατά ESA (A+B)	262.279	287.218	323.338	353.761	383.400	400.356
(ως % του ΑΕΠ)	115,5%	121,2%	137,6%	153,7%	174,0%	185,9%
Δ. Χρέος ΟΤΑ, ΟΚΑ μείον ενδοκυβερνητικό χρέος	-22.915	-24.900	-24.632	-25.173	-26.880	-28.436
ΣΤ. Χρέος γενικής κυβέρνησης (Γ+Δ)	239.364	262.318	298.706	328.588	356.520	371.920
(ως % του ΑΕΠ)	105,4%	110,7%	127,1%	142,8%	161,8%	172,7%
ΑΕΠ	227.074	236.917	235.017	230.173	220.319	215.310

*Εκτιμήσεις, **Προβλέψεις

Πίνακας 2.4 Εξέλιξη Δημόσιου Χρέους (Υπουργείο Οικονομικών, 2011)

Το Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής που υλοποιείται αυτή τη στιγμή ενσωματώνει τις αρχές ενός νέου μοντέλου ανάπτυξης που βασίζεται στις επενδύσεις και τις εξαγωγές και που μπορεί να δημιουργήσει τις συνθήκες για σταδιακή ανάκαμψη. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, προτεραιότητα αποτελεί η ταχεία απορρόφηση των πόρων του ΕΣΠΑ.

Ο Ελληνικός Στρατηγικός Σχεδιασμός για την ΚτΠ δεν άλλαξε ούτε ως προς τις προτεραιότητες ούτε και ως προς τον προϋπολογισμό, παρόλη την ανάγκη που προέκυψε από το εσωτερικό περιβάλλον, προφανώς λόγω δέσμευσης με την Ευρωπαϊκή Στρατηγική. Ωστόσο, δράσεις που κινούνται στην κατεύθυνση της οικονομικής εξυγίανσης αποτελούν οι: α) Opengov.gr, β) Διάγνεια, γ) Ηλεκτρονική

συνταγογράφηση, δ) Νέο σύστημα φορολογικής διεκπεραίωσης(TAXIS), ε) Προσπάθεια ένταξης στο PEPPOL και στ) Κάρτα αποδείξεων πολίτη.

Επιπρόσθετα, το επιχειρησιακό πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση, απορρόφησε για το 2010 το ποσό των €100 εκατ. που είχε τεθεί αρχικά ως στόχος συνολικής συγχρηματοδοτούμενης δαπάνης. (Ετήσια έκθεση υλοποίησης ΕΠ ΨΣ ,2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΜΔΕ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ e-STRATEGY

3.1. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Οι παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις ελληνικές ψηφιακές στρατηγικές, ορίζονται από την δομή και τον υπολογισμό των EFE (πίνακας 3.1), IFE (Πίνακας 3.2) και CPM (Πίνακας 3.3) matrix. Οι ελληνικές στρατηγικές αναγνωρίζουν απειλές, ευκαιρίες, δυνατά και αδύνατα σημεία που εμφανίζονται σε εθνικό περιβάλλον, προκειμένου να καθοριστούν τα οράματα και οι αποστολές αυτών. Για παράδειγμα η γήρανση του πληθυσμού (European Commission, 2009) αφορά μια απειλή, ενώ η παγκοσμιοποίηση (Laudon, 2002) και η οικονομική ανάπτυξη (Drucker , 1985), (Porter, 2002) αποτελούν ευκαιρίες αντίστοιχα. Παράλληλα, ευκαιρίες, απειλές, δυνατά και αδύνατα σημεία προσδιορίζονται στην Ευρωπαϊκή έκθεση για τον Κόσμο του 2025 (European Commission, 2010), ενώ ορισμένοι από τους δείκτες αφορούν στις προγραμματικές δηλώσεις των ελληνικών κυβερνήσεων από το 1998 έως σήμερα. Στη κατηγορία των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των στρατηγικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με τον Heeks (2002a; 2003), κατατάσσονται, η πληροφόρηση, η τεχνολογία, οι διεργασίες, οι στόχοι – αξίες, οι δεξιότητες , τα συστήματα διαχείρισης και οι πόροι(χρόνος - κόστος). Παράλληλα, κατά τους Riley (2003), Gichoya (2005) και Heeks (2008) οι σημαντικότεροι παράγοντες στη προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν: α) την εξωτερική πίεση που προέρχεται από τους πολίτες και τους προμηθευτές, β) την εσωτερική πολιτική βούληση, γ) το όραμα, η ύπαρξη σαφούς στρατηγικής και η οριοθέτηση των στόχων, δ) τη διοίκηση έργου που αποτελείται από τον προγραμματισμό, την εξέταση κινδύνων, την παρακολούθηση, την οργάνωση πόρων

και τον έλεγχο, ε) τη διαχείριση αλλαγής με την συμμετοχή και υποστήριξη των εμπλεκομένων, στ) τον αποτελεσματικό σχεδιασμό δηλαδή, κατά πόσο τα σχέδια ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες βάσει συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων μερών, η) την απαιτούμενη γνώση σε συνδυασμό με τις ικανότητες και θ) τη τεχνολογική υποδομή.

Ο υπολογισμός των συντελεστών στάθμισης που αποδίδεται σε κάθε παράγοντα προκύπτει βάσει του τύπου: $w = \frac{x}{p} + \frac{T_x}{T}$ όπου:

w: το βάρος

x: το πλήθος των έργων που υλοποιήθηκαν ανά άξονα προτεραιότητας

p: το συνολικό πλήθος των έργων της στρατηγικής

T_x : ο προϋπολογισμός των έργων x

T: ο συνολικός προϋπολογισμός για τα p έργα της στρατηγικής

Ο τρόπος υπολογισμού των βαρών και στις τρεις στρατηγικές παρουσιάζεται αναλυτικά στους πίνακες του παραρτήματος I, ενώ η βαθμολογία κάθε παράγοντα, προκύπτει βάσει της κατανομής των έργων, των μέτρων δράσης και του σχεδιασμού αυτών σύμφωνα με τους στόχους και τις στρατηγικές που πραγματοποιήθηκαν στην Ευρώπη. Να σημειωθεί πως για τις ανάγκες της τρέχουσας μελέτης και εξαιτίας του χαμηλού αποτελέσματος που προέκυψε από το άθροισμα των βαρών(μικρότερο της μονάδας-Παράρτημα I) της αναθεωρημένης στρατηγικής «Ψηφιακής Σύγκλισης II», συνέπεια του πρώιμου σταδίου εφαρμογής της και του μικρού εύρους των προς υλοποίηση έργων της, ο υπολογισμός πραγματοποιήθηκε με τριπλασιασμό των βαρών που αντιστοιχούν στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και με διπλασιασμό αυτών του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Εξωτερικοί παράγοντες	Κοινωνία της Πληροφορίας			Ψηφιακή Σύγκλιση			Ψηφιακή Σύγκλιση II		
	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα
Εθνική Οικονομική ανάπτυξη	0,23	4	0,92	0,22	4	0,88	0,022	4	0,088
Παγκοσμιοποίηση-Διεθνική Οικονομική ανάπτυξη	0,22	4	0,88	0,033	3	0,099	0	3	0
Διακρατικές συναλλαγές εντός της Ε.Ε.-Ένταξη στο Schengen	0,018	3	0,054	0,04	3	0,12	0	4	0
Συμμετοχή στη Διοίκηση του Διαδικτύου	0,043	1	0,043	0,38	2	0,76	0,16	3	0,48
Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Πληροφορικής	0,15	2	0,3	0,02	4	0,08	0,4	4	1,6
Εισροή συναλλάγματος από ηλ. πωλήσεις	0,018	3	0,054	0,041	4	0,164	0	4	0
Απειλές									
Γήρανση πληθυσμού	0,003	2	0,006	0,003	3	0,009	0	2	0
Η ανάπτυξη της Ασίας	0	4	0	0,022	4	0,088	0	4	0
Έλλειψη φυσικών πόρων και τρωτά σημεία του πλανήτη-Υψηλά επίπεδα φτώχειας	0	4	0	0	3	0	0	3	0
Σταθερότητα (πολιτική και οικονομική)	0,02	1	0,02	0,036	2	0,072	0	1	0
Ηλεκτρονικό εμπόριο και εκροή συναλλάγματος στις ΗΠΑ	0,018	4	0,072	0,022	3	0,066	0	2	0
Εισαγωγές τεχνολογικών λύσεων και εξάρτηση	0,19	1	0,19	0,033	1	0,033	0,4	1	0,4
Τεχνολογικές κρίσεις (βλάβες & επισκευές)	0,09	1	0,09	0,15	1	0,15	0,018	1	0,018
Βαθμολογική κλίμακα: Μεγάλη αδυναμία=1, Μικρή αδυναμία=2, Μικρή δύναμη=3, Μεγάλη δύναμη=4									
Σύνολο	1		2,629	1		2,521	1		2,586

Πίνακας 3.1 Εξωτερικοί παράγοντες και υπολογισμοί της μήτρας EFE

Εσωτερικοί παράγοντες	Κοινωνία της Πληροφορίας			Ψηφιακή Σύγκλιση			Ψηφιακή Σύγκλιση II			
	Δυνατότητες	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα
Εκπαίδευση προσωπικού	0,11	4	0,44	0,068	3	0,204	0,016	3	0,048	
Φήμη	0,009	1	0,009	0,017	1	0,017	0	2	0	
Τεχνογνωσία	0,068	3	0,204	0,02	3	0,06	0,028	3	0,084	
Μείωση κόστους-τηλεπικοινωνιών-Απελευθέρωση αγορών (τηλεπικοινωνίες, ενέργεια, TV)	0,06	3	0,18	0,067	3	0,201	0	4	0	
Ανάπτυξη Βιομηχανίας - Συστημάτων Πληροφορικής	0,2	3	0,6	0,118	3	0,354	0,46	3	1,38	
Ηλεκτρονικές πωλήσεις	0,1	1	0,1	0,041	2	0,082	0	3	0	
Απλοποίηση συναλλαγών με τους πολίτες	0,24	3	0,72	0,48	3	1,44	0,41	3	1,23	
Αδυναμίες										
Οργάνωση δομής δημόσιας διοίκησης	0,041	1	0,041	0,023	1	0,023	0,02	1	0,02	
Διαχείριση της αλλαγής	0,1	1	0,1	0,06	1	0,06	0,02	1	0,02	
Δεξιότητες από το προσωπικό των Δημοσίων Οργανισμών	0,044	2	0,088	0,034	2	0,068	0,016	2	0,032	
Συνεισφορά του 25% του προϋπολογισμού	0,004	4	0,016	0	4	0	0	4	0	
Θεσμικό και Νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές-δημόσιες προμήθειες-συμβάσεις	0,008	3	0,024	0,01	2	0,02	0,006	1	0,006	
Διαφθορά	0,008	1	0,008	0,032	1	0,032	0	1	0	
Ασφάλεια – Εμπιστευτικότητα – Δυσπιστία	0,008	1	0,008	0,03	1	0,03	0,024	1	0,024	
Βαθμολογική κλίμακα: Μεγάλη αδυναμία=1, Μικρή αδυναμία=2, Μικρή δύναμη=3, Μεγάλη δύναμη=4										
Σύνολο	1		2,538	1		2,591	1		2,844	

Πίνακας 3.2 Εσωτερικοί παράγοντες και υπολογισμοί της μήτρας IFE

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	Κοινωνία της Πληροφορίας			Ψηφιακή Σύγκλιση			Ψηφιακή Σύγκλιση II		
	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα	Βάρη	Βαθμολογία	Αποτελέσματα
Εξωτερική πίεση από πολίτες και προμηθευτές	0,24	1	0,24	0,48	2	0,96	0,22	2	0,44
Εσωτερική πολιτική βούληση	0,125	4	0,5	0,14	4	0,56	0,24	4	0,96
Οριοθέτηση των στόχων	0,125	4	0,5	0,14	3	0,42	0,24	4	0,96
Διοίκηση έργου(προγραμματισμός, εξέταση κινδύνων, παρακολούθηση, οργάνωση πόρων, ύπαρξη ελέγχου)	0,041	3	0,123	0,023	4	0,092	0,0137	4	0,0548
Διαχείριση αλλαγής με την συμμετοχή και υποστήριξη των εμπλεκομένων	0,11	1	0,11	0,0684	2	0,1368	0,01	4	0,04
Αποτελεσματικός σχεδιασμός(βάσει αναγκών)	0,041	3	0,123	0,0232	3	0,0696	0,0147	4	0,0588
Γνώση-ικανότητες	0,114	3	0,345	0,0559	4	0,2236	0,0226	4	0,0904
Τεχνολογική υποδομή	0,204	4	0,816	0,0695	2	0,139	0,239	1	0,239
Βαθμολογική κλίμακα: Μεγάλη αδυναμία=1, Μικρή αδυναμία=2, Μικρή δύναμη=3, Μεγάλη δύναμη=4									
Σύνολο	1		2,754	1		2,601	1		2,843

Πίνακας 3.3 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Ελληνικής στρατηγικής

Όπως προκύπτει από τους ανωτέρω πίνακες, υπάρχουν μικρές αποκλίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων των εφαρμοζόμενων στρατηγικών, χωρίς να υπάρχει σαφή εικόνα για τη στρατηγική της Ψηφιακής Σύγκλισης II, λόγω του αρχικού σταδίου εφαρμογής της και του μικρού εύρους ενταγμένων έργων.

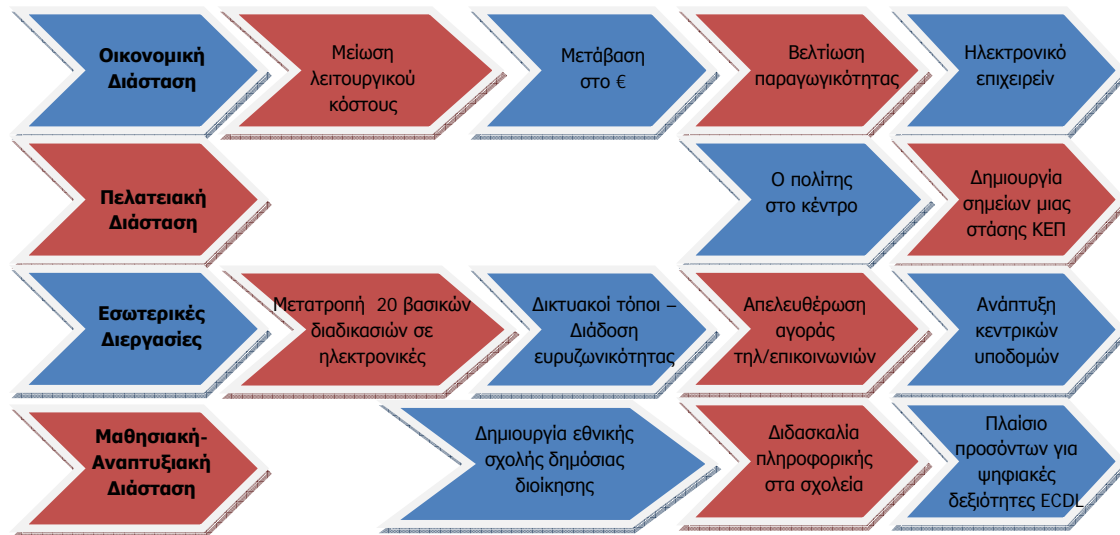
Ξεκινώντας από το επιχειρησιακό πρόγραμμα της ΚτΠ, στις περιπτώσεις των EFE, IFE και CPM matrix, η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία ξεπερνάει έστω και οριακά την βάση του 2,50 καταδεικνύοντας την αποτελεσματική ανταπόκριση στους τεθέντες στόχους για εξυπηρέτηση των πολιτών και για ανάπτυξη του τομέα εργασίας και απασχόλησης. Επιβεβαίωση, αποτελεί η υψηλή βαθμολογία των ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές περιβάλλον,

όπως επίσης και η συνεχή προσπάθεια για απλοποίηση των συναλλαγών μεταξύ κράτους -πολιτών, με τη δημιουργία υποδομών ευρυζωνικότητας και την καθιέρωση έργων παροχής ψηφιακών υπηρεσιών, όπως Taxis Net, Σύζευξις κ.α. Αντίθετα στις απειλές, υψηλή βαθμολογία κατέχει, η τεχνολογική εξάρτηση από χώρες του εξωτερικού λόγω της έλλειψης τεχνογνωσίας και των χαμηλών επίπεδων ανάπτυξης της βιομηχανίας πληροφορικής της Ελλάδας, έναντι των υπολοίπων χωρών. Παράλληλα στα μειονεκτήματα, κατατάσσονται οι περιορισμένες δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού του δημόσιου τομέα για παροχή και παρακίνηση των πολιτών σε υπηρεσίες ψηφιακού περιεχομένου, όπως και η ελλιπής οργανωσιακή δομή του δημόσιου τομέα. Επιπρόσθετα, στους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας, μεγάλο μερίδιο λαμβάνουν οι ενέργειες υποδομών και ανάπτυξης των ΤΠΕ και η βούληση συμμετοχής του προσωπικού στη ψηφιακή εποχή.

Αντίστοιχη εικόνα, εμφανίζεται και στο ΕΠ της Ψηφιακής Σύγκλισης. Άμεσα ταυτίσιμη με τους στόχους της στρατηγικής που είναι, η απλοποίηση των συναλλαγών και η ισότιμη μεταχείριση των πολιτών, αποτέλεσμα της έμφασης που δόθηκε στη δημιουργία της εθνικής πύλης δημόσιας διοικήσας «Ερμής». Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην ανάπτυξη συστημάτων ΤΠΕ ώστε να πραγματοποιηθεί επιτυχώς το ψηφιακό άλμα, όπως προέβλεπε το όραμα του προγράμματος. Στους παράγοντες επιτυχίας σημαντική κρίνεται η εξωτερική πίεση, προερχόμενη κυρίως από τη πλευρά των πολιτών και επιχειρήσεων, για οριστικοποιήσεις διαδικασιών (π.χ. προκηρύξεις διαγωνισμών), απαλλαγμένες από χρονοτριβές και λοιπές γραφειοκρατικές ενέργειες. Τέλος, το συνολικό σταθμισμένο αποτέλεσμα και στη προκειμένη περίπτωση ξεπερνά οριακά την βαθμολογία του 2,50, γεγονός που δικαιολογεί την πρόωρη αναδιάρθρωση του προγράμματος.

3.2. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ

Ο χάρτης στρατηγικής επιλέχθηκε για να απεικονίσει τη στρατηγική σύνθεση των τριών ελληνικών ψηφιακών στρατηγικών. Οι στρατηγικές προτεραιότητες και οι δράσεις έχουν ανατεθεί στους βασικούς άξονες του κάθε χάρτη και τα εξαγόμενα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα σχήματα 3.1, 3.2 και 3.3.



Σχήμα 3.1 Ο χάρτης στρατηγικής της Κοινωνίας της Πληροφορίας

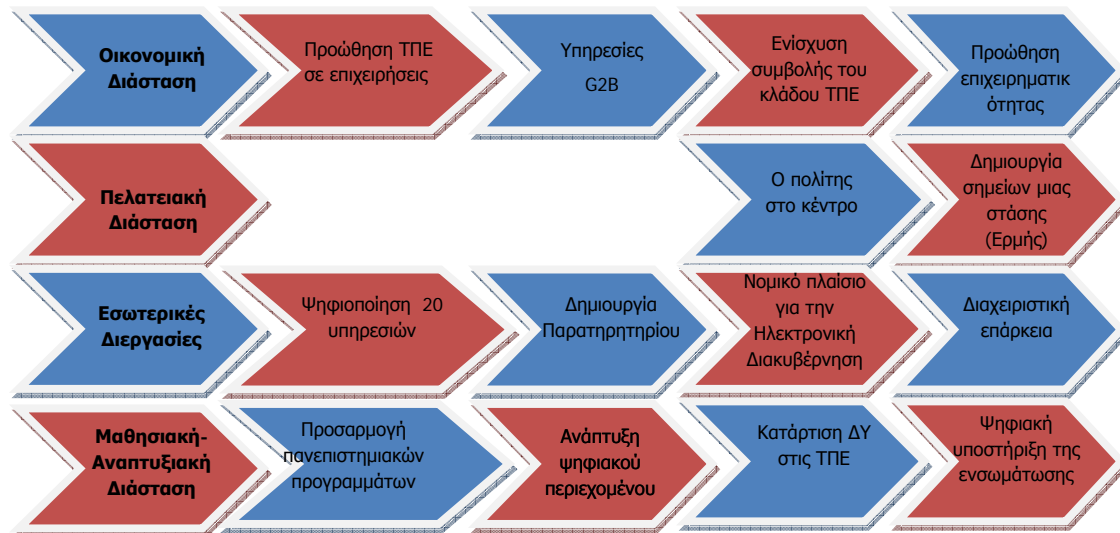
Όπως παρουσιάζεται και ανωτέρω (Σχήμα 3.1), και ξεκινώντας από τη μαθησιακή διάσταση, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη προώθηση της έννοιας της πληροφορικής τόσο με την διδασκαλία αντιστοιχών μαθημάτων στα σχολεία-απευθυνόμενο στο σύνολο των πολιτών-, όσο και από την καθιέρωση ειδικού πλαισίου προσόντων και ψηφιακών δεξιοτήτων επ' ονόματι E.C.D.L.(European Computer Driving Licence). Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η δημιουργία της εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης διαμορφώνοντας υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης και υποκίνησης σε προσωπικό και πολίτες, ενισχύοντας το αίσθημα συμμετοχής σε ψηφιακές υπηρεσίες.

Αναφορικά με την αναδιάρθρωση των εσωτερικών διαδικασιών, βασική θεωρείται η μετατροπή σημαντικών υπηρεσιών σε ψηφιακές και η διαμόρφωση διαδικτυακών τόπων για κάθε έναν από τους δημόσιους φορείς. Παράλληλα, η διάδοση της ευρυζωνικότητας συνέβαλε στη μείωση του ψηφιακού χάσματος και στην εξάλειψη της ανισότητας μεταξύ «των πολιτών δύο ταχυτήτων». Ιδιαίτερη θέση έλαβε και η απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών συμβάλλοντας στη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών. Τέλος, σημαντική θεωρείται η ανάπτυξη κεντρικών υποδομών όπως «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», «ΕΔΕΤ»(Εθνικό Δίκτυο Έρευνας και Τεχνολογίας), «ΠΣΔ»(Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο), αποτελώντας αξιόπιστα μέσα επικοινωνίας μεταξύ δημόσιων φορέων, δημιουργώντας συνθήκες ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών.

Ο πυρήνας της ψηφιακής στρατηγικής εντοπίζεται στη δημιουργία αξίας για τον πολίτη. Η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών και η δημιουργία σημείων μιας στάσης(Κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών) αποδεικνύουν και αναδεικνύουν τη πελατειακή διάσταση του επιχειρησιακού προγράμματος.

Φθάνοντας σε ανώτερα επίπεδα, ζητούμενο αποτελεί η προώθηση των ψηφιακών υπηρεσιών, συμβάλλοντας στη βελτίωση του ρυθμού παραγωγικότητας των δημόσιων υπαλλήλων και στη ταυτόχρονη μείωση του κόστους λειτουργίας του κράτους. Ενδεικτικά, η εφαρμογή του e-Taxis στη χώρα της Αγγλίας περιόρισε τα τελευταία έτη το λειτουργικό κόστος κατά 40% (UK Cabinet Office, 2005). Επιπλέον, η ένταξη της Ελλάδας στην Νομισματική Ένωση, και ιδιαίτερα η μετάβαση στο ευρώ δημιούργησε ευοίωνες συνθήκες για επενδύσεις, ενώ η εφαρμογή e-Business συνέβαλε στην ανάπτυξη της βιομηχανίας της πληροφορικής, δημιουργώντας ταυτόχρονα νέες θέσεις εργασίας.

Εν κατακλείδι, οι στρατηγικές προτεραιότητες της Κοινωνίας της Πληροφορίας ήταν ως επί το πλείστον οικονομικές, λόγω του πολιτικού στόχου της εισόδου στην Ελλάδα στην Ευρώ-ομάδα και των ενεργειών αύξησης της παραγωγικότητας μέσω της προώθησης της επιχειρηματικότητας. Οι εσωτερικές διαδικασίες αφορούσαν κυρίως τη διεύρυνση της ευρυζωνικότητας και την προσαρμογή στις ψηφιακές υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια σε δραστηριότητες κατάρτισης των εμπλεκομένων και σε ενέργειες ανάπτυξης των ΤΠΕ, ενώ δεν υπήρξε η αντίστοιχη υποστήριξη των πολιτών στους υπάρχοντες προγραμματισμένους στόχους



Σχήμα 3.2 Ο χάρτης στρατηγικής της Ψηφιακής Σύγκλισης

Όπως παρουσιάζεται και ανωτέρω (Σχήμα 3.2), η μαθησιακή και αναπτυξιακή διάσταση του προγράμματος, περιελάμβανε την κατάρτιση και εξοικείωση των δημόσιων υπαλλήλων και πολιτών σε ΤΠΕ, συμβάλλοντας στην ορθή κατανόηση των δυνατοτήτες τους, για τις υπάρχουσες ψηφιακές υπηρεσίες. Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και η προσαρμογή των πανεπιστημιακών προγραμμάτων, περιλαμβάνοντας μαθήματα επιχειρηματικότητας και εφαρμογές ψηφιακού περιεχομένου σε επιχειρήσεις.

Αναφορικά με την αναδιάρθρωση των εσωτερικών εργασιών, προτεραιότητα αποτέλεσε η μετάβαση των είκοσι(20) πιο σημαντικών υπηρεσιών σε ηλεκτρονική μορφή, όπου σε συνδυασμό με τη δημιουργία του παρατηρητηρίου, παρέιχαν συνεχή και έγκυρη ενημέρωση, για τις τάσεις των διάφορων κλάδων(π.χ. τουρισμός), για την επιχειρηματική γνώση(marketing), για την ανάδειξη επιτυχημένων επιχειρηματικών παραδειγμάτων. Σημαντική κρίνεται και η συμβολή διάφορων «εκστρατειών» ενημέρωσης, παρέχοντας συνεχή πληροφόρηση, όσον αφορά το θεσμικό και νομικό πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

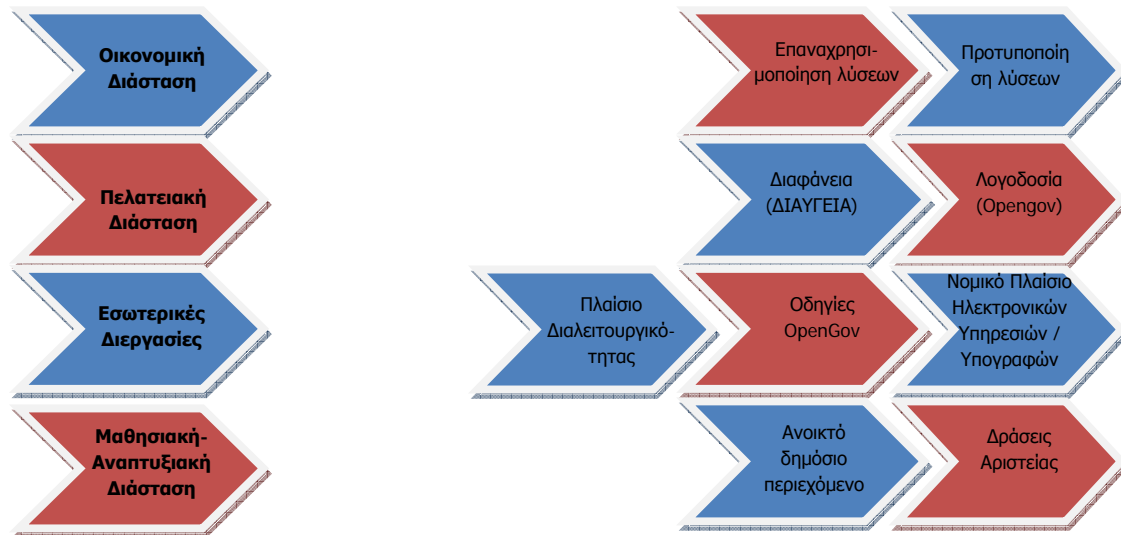
Στο επίπεδο της πελατειακής διάστασης, εμφανίζονται πολλές ομοιότητες μεταξύ των δυο επιχειρησιακών προγραμμάτων ΚτΠ και Ψ.Σ., με κύρια χαρακτηριστικά την κεντροποίηση του πολίτη και τη δημιουργία σημείων μιας στάσης (Ερμής), παρέχοντας κίνητρα για συναλλαγές που πραγματοποιούνται

ηλεκτρονικά(π.χ. επιστροφές, εκπώσεις). Με αυτό τον τρόπο, οι πολίτες θα μπορούν να εξυπηρετούνται και να συναλλάσσονται με ψηφιακό τρόπο, λαμβάνοντας εύκολα και γρήγορα διάφορα πιστοποιητικά.

Απώτερος σκοπός και στις δύο ανωτέρω περιπτώσεις, αποτέλεσε η προώθηση των ψηφιακών υπηρεσιών. Στο πεδίο της οικονομικής διάστασης, εντοπίζεται η διεξαγωγή μελετών ώστε να αναδειχθούν οι επιμέρους ανάγκες των επιχειρηματικών κλάδων σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας ώστε να επέλθει οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Επιτακτική κρίθηκε η προώθηση των ελληνικών επιχειρήσεων ΤΠΕ στο εξωτερικό, ενισχύοντας την εξωστρέφεια τους, ενώ η ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων, συνέβαλε στη μεταφορά της τεχνογνωσίας και στην ανάδειξη των βέλτιστων πρακτικών σύστασης και λειτουργίας των επιχειρήσεων για συναλλαγές που διεκπεραιώνονται από το Δημόσιο(Government to Business-G2B).

Συμπερασματικά, η Ψηφιακή Σύγκλιση υποστήριξε σθεναρά την ανάπτυξη της βιομηχανίας των εθνικών ΤΠΕ, αναπτύσσοντας πελατοκεντρικά αποτελέσματα, όπως η εθνική πύλη δημόσιας διοίκησης one-stop (Ερμής). Επιπλέον, η εσωτερική αναδιοργάνωση υποστηρίχθηκε με την προσαρμογή του νομικού πλαισίου και με τις απαιτήσεις για τη διοικητική αποτελεσματικότητα από τις οργανώσεις του έργου. Οι μαθησιακές δραστηριότητες ήταν περιορισμένες, και ως επί το πλείστον αφορούσαν την παραγωγή ψηφιακού περιεχομένου.

Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα της Ψηφιακής Σύγκλισης II, έχουν τεθεί οι πρώτοι στρατηγικοί στόχοι (σχήμα 3.3). Τα σημαντικότερα σημεία εντοπίζονται στη βελτίωση της διαφάνειας με την ανάπτυξη του προγράμματος «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» σε συνδυασμό με τη διαθεσιμότητα πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων. Επιπλέον, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην εξασφάλιση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, όπως και στην αναθεώρηση του νομικού πλαισίου περιλαμβάνοντας τη κατοχύρωση της ηλεκτρονικής υπογραφής έναντι της χειρόγραφης, ενισχύοντας τις οικονομικές συναλλαγές μεταξύ δημοσίου τομέα - πολιτών - επιχειρήσεων και τραπεζών. Παρόλα αυτά η μετατροπή και η ολοκλήρωση των εσωτερικών διαδικασιών, εξακολουθούν να παραμένουν εθνικές προσδοκίες.

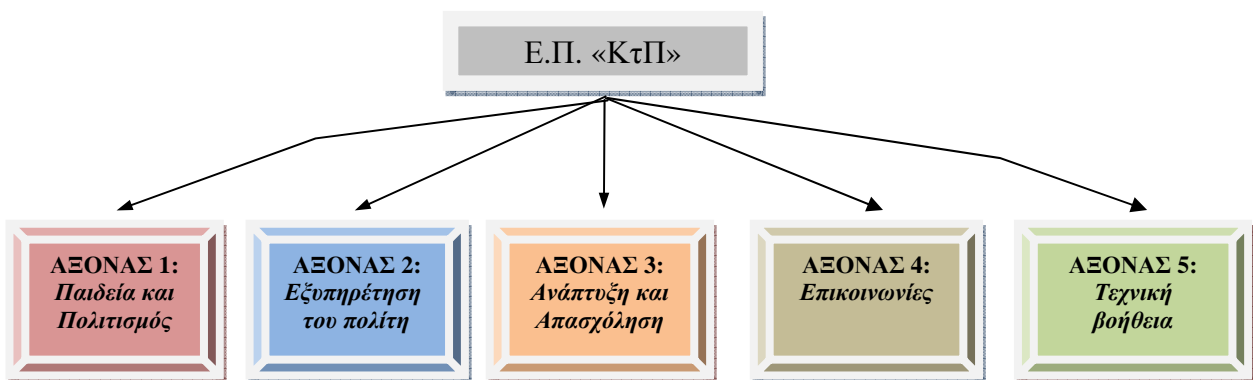


Σχήμα 3.3 Ο χάρτης στρατηγικής της Ψηφιακής Σύγκλισης II

3.3. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.3.1. Πορεία Υλοποίησης ΕΠ Κοινωνία της Πληροφορίας

Οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι του ΕΠ ΚτΠ για την περίοδο 2000-2006 ήταν δύο: α) η εξυπηρέτηση του πολίτη και η βελτίωση της ποιότητας ζωής του, και β) η ανάπτυξη και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Βασικό στοιχείο αυτών, αποτέλεσαν οι πέντε άξονες προτεραιότητας του προγράμματος (Σχήμα 3.4). Σύμφωνα με την υπηρεσία διαχείρισης επιχειρησιακών προγραμμάτων (2010a), η δομή της Κοινωνίας της Πληροφορίας είχε ως εξής:



Σχήμα 3.4 Άξονες Προτεραιότητας ΕΠ ΚτΠ

Στον τομέα της Παιδείας υλοποιήθηκαν 3.597 έργα, μεταβάλλοντας τη σχέση της εκπαιδευτικής κοινότητας με τις νέες τεχνολογίες. Το σύνολο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, εξοπλίστηκε με ηλεκτρονικούς υπολογιστές ενώ ταυτόχρονη ήταν και η δημιουργία εργαστηρίων πληροφορικής, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη εκπαιδευτικών λογισμικών και νέων αιθουσών τηλεεκπαίδευσης. Το διαδίκτυο εισήχθη σε κάθε σχολική μονάδα και περίπου 100.000 καθηγητές εκπαιδεύτηκαν στις νέες τεχνολογίες πληροφορικής. Φορείς υλοποίησης αποτέλεσαν τα διάφορα εκπαιδευτικά και πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας. Το σύνολο των έργων κατηγοριοποιήθηκε σε τρία μέτρα δράσης, περιλαμβάνοντας τον εξοπλισμό και τη δικτύωση όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης (ΕΤΠΑ- Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης), την εισαγωγή και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και τέλος την τεκμηρίωση, αξιοποίηση και ανάδειξη του ελληνικού πολιτισμού.

Στον τομέα της εξυπηρέτησης πολιτών, ο αριθμός των υλοποιημένων έργων ανήλθε 1.468 έργα. Πραγματοποιήθηκαν σημαντικά έργα υποδομών του δημόσιου τομέα, όπως το έργο Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΣΕΙΣ» μέσω του οποίου καλύφθηκαν δικτυακά 1.766 φορείς της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, εξοπλίστηκαν με συστήματα Πληροφορικής περίπου 1000 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Αξιοσημείωτα έργα πραγματοποιήθηκαν και σε τοπικό επίπεδο, αφορώντας τη δημιουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, όπως «Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Εθνικού Συστήματος Υγείας και εξυπηρέτησης του πολίτη», «Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα υγείας και υπηρεσίες ΤΠΕ του Α΄ και Β΄ ΠΕ.Σ.Υ(Περιφερειακό Σύστημα Υγείας) κεντρικής Μακεδονίας» κ.α. Κύριοι φορείς υλοποίησης αποτέλεσαν ο οργανισμός της Κοινωνίας της Πληροφορίας ΑΕ, το Κτηματολόγιο ΑΕ, διάφορα Υπουργεία καθώς επίσης και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η κατηγοριοποίηση των μέτρων δράσης περιελάμβανε μια σειρά πεδίων, ήτοι, α) την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για την εξυπηρέτηση του πολίτη, β) την υποστήριξη της διαχείρισης των πόρων των διαρθρωτικών ταμείων και της μετάβασης στο ευρώ, γ) την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και καινοτομικών ενεργειών γενικότερα ανά γεωγραφική περιφέρεια, δ) την κατάρτιση ανθρωπίνου δυναμικού σε μελέτες υποστήριξης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ε) την εφαρμογή

τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνίας και τον καθορισμό θεσμικών μέτρων στους κλάδους υγείας και πρόνοιας, στ) τις ευφυείς μεταφορές και ζ) τη δημιουργία βάσεων δεδομένων και την εφαρμογή κατάλληλης τεχνολογίας για ένα σύγχρονο κτηματολόγιο.

Στον τρίτο άξονα προτεραιότητας, πραγματοποιήθηκαν 102 έργα, με ιδιαίτερη έμφαση στη πληροφορική κατάρτιση των δημόσιων υπαλλήλων και στην αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα ο τομέας της υγείας παρουσίασε πρόοδο με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και αντίστοιχου προσωπικού καθώς και ειδικευμένου προσωπικού στις νοσοκομειακές μονάδες. Στους φορείς υλοποίησης, ανήκουν ο οργανισμός απασχόλησης εργατικού δυναμικού, η γενική γραμματεία εμπορίου και τα διαφορά επιμελητήρια της χώρας, ενώ στους αντίστοιχους φορείς χρηματοδότησης συγκαταλέγοντας μεταξύ άλλων τα υπουργεία Παιδείας, Ανάπτυξης και Κοινωνικής Ασφάλισης. Τα μέτρα δράσης του τρέχοντος άξονα αναφέρονταν στην δημιουργία ευνοϊκού ψηφιακού περιβάλλοντος για την οικονομική δραστηριότητα, στην ενίσχυση των επιχειρήσεων για την εισαγωγή τους στη ψηφιακή οικονομία, στην έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας, στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και στη προώθηση της απασχόλησης της κοινωνίας της πληροφορίας.

Στον τομέα των επικοινωνιών, η ευρυζωνική υποδομή διαμόρφωσε συνθήκες διάδοσης της ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα. Ο αριθμός των υλοποιημένων έργων ανήλθε 506 αφορώντας έργα για την ενίσχυση των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Μεταξύ αυτών και το έργο «Δικτυωθείτε» εισάγοντας τις επιχειρήσεις στην ψηφιακή οικονομία. Μέσω του συγκεκριμένου έργου ενισχύθηκαν συνολικά 38.704 μικρομεσαίες επιχειρήσεις με εξοπλισμό ανάδειξης της ψηφιακής οικονομίας και 5.398 μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την κατασκευή εμπορικής σελίδας στο διαδίκτυο. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και το πρόγραμμα «Επιχειρείτε Ηλεκτρονικά», με δράσεις συνολικού προϋπολογισμού €68.980.911,59 αφορώντας την ενίσχυση 700 επιχειρήσεων, ενώ στη συνέχεια προκηρύχθηκε ο δεύτερος κύκλος του εν λόγω έργου που οδήγησε σε ένταξη δράσεων συνολικού προϋπολογισμού €133.541.808,57 ενισχύοντας στο σύνολο 1451 επιχειρήσεις. Κύριοι φορείς υλοποίησης αποτέλεσαν οι δήμοι και τοπικές αυτοδιοικήσεις, όπως επίσης και τα Ελληνικά Ταχυδρομεία. Φορείς χρηματοδότησης αποτέλεσαν το Υπουργείο Εσωτερικών και Αποκέντρωσης, η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, όπως και

το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνίας. Η ολοκλήρωση του έργου στηρίχτηκε σε μια σειρά μέτρων, όπως η ανάπτυξη μηχανισμών για την εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου και την ενίσχυση του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη υποδομών δικτύων τοπικής πρόσβασης, η βελτίωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών για τον πολίτη και τις επιχειρήσεις, ο εκσυγχρονισμός και η ανάδειξη των ταχυδρομικών υποδομών, η κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού στον κλάδο των επικοινωνιών.

Στον τελευταίο άξονα προτεραιότητας πραγματοποιήθηκαν 358 έργα αφορώντας ως επί τω πλείστον τη παροχή τεχνικής βοήθειας. Κύριοι φορείς υλοποίησης ήταν οι δήμοι και οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις της χώρας ενώ η χρηματοδότηση τους στηρίχθηκε σε τοπικούς φορείς αυτοδιοίκησης, σε διάφορα Υπουργεία(Οικονομίας, Δικαιοσύνης, Εσωτερικών, Εργασίας, Πολιτισμού και Περιβάλλοντος), όπως και στις Γενικές Γραμματείες Δημοσίας Διοίκησης και Εμπορίου. Το σύνολο των δράσεων ανά άξονα προτεραιότητας, παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 3.4) περιλαμβάνοντας και τα οικονομικά μεγέθη που διατέθηκαν.

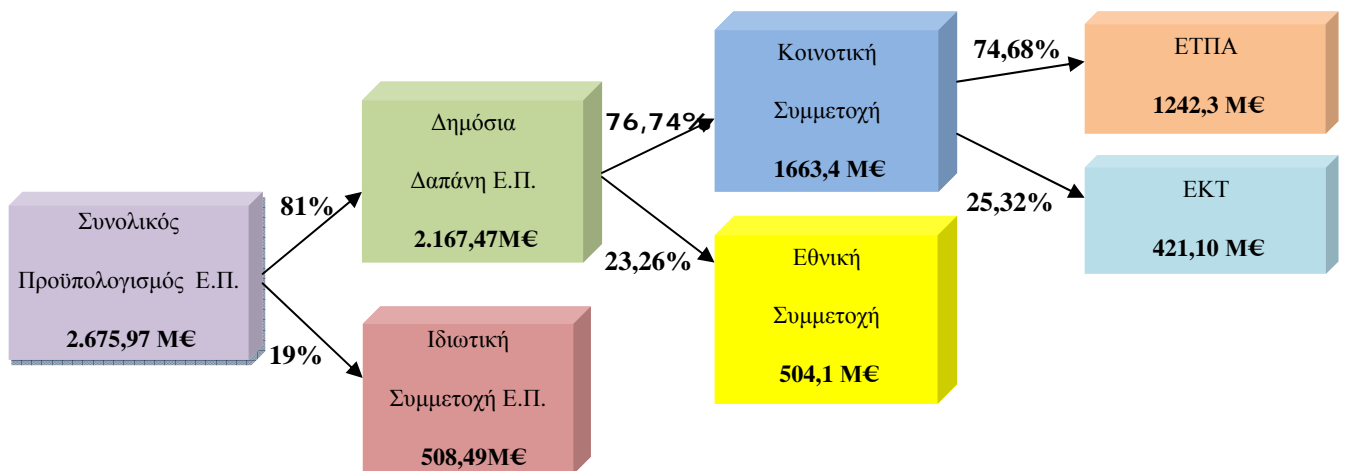
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ" ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΞΟΝΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΟ (Ποσά σε εκ. ευρώ)									
Άξονας / Μέτρο	Συνολικό Κόστος	Δημόσια Δαπάνη	Αριθμός Έργων	Π/Υ Ένταξης (ΣΚ)	Π/Υ Ένταξης (ΔΔ)	Ποσό Σύμβασης (ΣΚ)	Ποσό Σύμβασης (ΔΔ)	Δαπάνες (ΣΚ)	Δαπάνες (ΔΔ)
ΕΠ	2.675,97	2.167,47	6031	2.955,36	2.502,03	2.898,26	2.445,02	2.851,29	2.399,19
A1. ΠΑΙΔΕΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ	382,80	368,99	3597	455,27	450,94	453,76	449,43	450,62	446,29
M1.1. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΗΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΕΤΠΑ)	123,28	123,28	3224	142,21	142,21	141,72	141,72	141,59	141,59
M1.2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΕΚΤ)	181,60	181,60	138	217,56	217,56	217,49	217,49	214,94	214,94
M1.3. ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ, ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ (ΕΤΠΑ)	77,91	64,10	235	95,50	91,17	94,55	90,22	94,09	89,76
A2. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	866,11	831,71	1468	944,22	934,47	895,92	886,17	859,67	849,93
M2.1.«ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ» ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΧΕΔΙΑ, ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΠΙΛΟΤΙΚΑ ΕΡΓΑ (ΕΤΠΑ)	23,79	23,79	69	25,50	25,50	25,10	25,10	22,97	22,97

M2.2. «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ» ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ (ΕΤΠΑ)	423,02	423,02	447	492,77	492,77	472,04	472,04	459,69	459,69
M2.3. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΤΑΜΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΥΡΩ (ΕΤΠΑ)	28,13	28,13	84	25,62	25,62	25,60	25,60	24,30	24,30
M2.4. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (ΕΤΠΑ)	104,67	82,55	720	91,96	91,96	86,40	86,40	83,69	83,69
M2.5. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΕΚΤ)	73,52	73,52	67	90,81	90,81	87,01	87,01	85,09	85,09
M2.6. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑ (ΕΤΠΑ)	59,47	55,07	24	62,30	59,05	58,67	55,42	45,68	42,44
M2.7. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑ (ΕΚΤ)	10,84	10,84	15	4,30	4,30	4,30	4,30	3,20	3,20
M2.8. ΕΥΦΥΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	63,00	55,13	33	70,66	64,16	56,50	50,00	54,76	48,25
M2.9. ΥΠΟΔΟΜΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΈΝΑ ΣΥΝΧΡΟΝΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	79,67	79,67	9	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30	80,30
A3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	870,60	548,81	102	979,01	644,11	977,82	643,00	980,80	646,05
M3.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΥΝΟΙΚΟΥ «ΨΗΦΙΑΚΟΥ» ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (ΕΤΠΑ)	20,66	20,00	53	28,06	27,79	27,78	27,54	27,42	27,19
M3.2. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ (ΕΤΠΑ)	449,55	198,03	11	532,82	238,31	532,82	238,31	536,90	242,33
M3.3. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (ΕΤΠΑ)	118,71	89,67	10	124,84	101,75	124,84	101,75	124,68	101,59
M3.4 ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΕΚΤ)	184,35	146,61	13	196,91	180,58	196,13	179,81	195,78	179,46
M3.5. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (ΕΚΤ)	97,32	94,51	15	96,39	95,68	96,26	95,60	96,03	95,48
A4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	471,97	336,66	506	474,28	373,14	470,30	369,16	461,94	361,07

M4.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (ΕΤΠΑ)	27,80	27,33	10	21,08	21,08	20,39	20,39	20,38	20,38
M4.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ (ΕΤΠΑ)	231,43	140,60	312	261,89	179,95	260,51	178,57	259,28	177,34
M4.3. ΠΡΟΗΓΜΕΝΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	136,50	92,49	176	113,18	93,98	111,55	92,34	104,50	85,57
M4.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΣΕ ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΑ ΚΕΝΤΡΑ (ΕΤΠΑ)	68,44	68,44	5	72,37	72,37	72,37	72,37	72,30	72,30
M4.5. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΕΚΤ)	2,67	2,67	1	0,60	0,60	0,32	0,32	0,32	0,32
M4.6. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΛΤΑ (ΕΚΤ)	5,14	5,14	2	5,16	5,16	5,16	5,16	5,16	5,16
A5. ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ	84,50	81,30	358	102,57	99,37	100,46	97,26	98,25	95,85
M5.1. ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΕΚΤ	35,65	32,45	290	43,82	40,62	41,99	38,79	40,39	37,99
M5.2.	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
M5.3. ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΕΤΠΑ	48,85	48,85	68	58,75	58,75	58,47	58,47	57,86	57,86

Πίνακας 3.4 Οικονομικά μεγέθη δράσεων ΕΠ ΚτΠ

Σύμφωνα με την ειδική υπηρεσία επιχειρησιακών προγραμμάτων(2010a), την πορεία υλοποίησης της ΚτΠ και των ομαδοποιημένων έργων(2010b), ο συνολικός προϋπολογισμός για την ολοκλήρωση των 6.031 έργων, ανήλθε στα €2.675,97 εκατομμύρια, αποτελούμενο από δημόσια δαπάνη ύψους €2.167,47 εκατ. και ίδια συμμετοχή ύψους €508,49 εκατ. Το 76,74% της δημόσιας δαπάνης προήλθε από τη κοινοτικά προγράμματα ενώ το υπόλοιπο 24,26% αποτέλεσε εθνική συμμετοχή. Τέλος, η κοινοτική συμμετοχή ανήλθε σε €1.663,4εκατ. εκ των οποίων ο διαχωρισμός σε €1.242,4 και €421,10εκατ. αφορούσε διαθροτικά ταμεία ΕΤΠΑ(Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης) και ΕΚΤ(Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο) αντίστοιχα. Αναλυτικά, οι διαθέσιμοι πόροι του προγράμματος παρουσιάζονται στα σχήματα της επόμενης σελίδας (Σχήμα 3.5, Σχήμα 3.6),



Σχήμα 3.5 Κατανομή πόρων Προϋπολογισμού



Σχήμα 3.6 Συνολικός Προϋπολογισμός έργων Ε.Π. ΚτΠ

Όπως παρουσιάζεται στην επίσημη υποβολή του επιχειρησιακού προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση(2007), κατά την αναδρομή στην διαδικασία υλοποίησης του Προγράμματος ΚτΠ, γίνεται αναφορά σε μια σειρά σημαντικών έργων (πίνακας 3.5), τα οποία συνέβαλαν στην εθνική εμβέλεια, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη και στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

<p>Στην εθνική εμβέλεια</p>	<p>Στην κατηγορία αυτή, εντάσσονται έργα όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Χρηματοδότηση επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της ευρυζωνικής πρόσβασης στις περιφέρειες της Ελλάδας», • «Ανάπτυξη υποδομών και τόνωση της ζήτησης για ευρυζωνικές υπηρεσίες», • «Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα περιφερειών», • Εθνικό δίκτυο δημόσιας διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», • «Συμμετοχή της Ελληνικής Αστυνομίας στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφορικής (Police On Line)».
<p>Στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής του πολίτη.</p>	<p>Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται έργα όπως</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Υπηρεσίες φορολογίας για την εξυπηρέτηση του πολίτη - TAXISNET», • «Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα εθνικού δημοτολογίου», • «Εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων και εκσυγχρονισμού υπηρεσιών ποινικού μητρώου εισαγγελιών πρωτόδικων για λογαριασμό έξι πόλεων (Αθήνα, Πειραιάς, Θεσ/νίκη, Πάτρα, Ηράκλειο, Βόλος)», • «Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα ειδικού ληξιαρχείου».
<p>Στη βελτίωση της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων</p>	<p>Στην κατηγορία αυτή, εντάσσονται:</p> <ul style="list-style-type: none"> • η ίδρυση της ΚτΠ ΑΕ και του Παρατηρητηρίου της Κοινωνίας της Πληροφορίας, • «ΑΚΕΣ-Ψηφιακό άλμα», • «Ενίσχυση επιχειρήσεων για την εισαγωγή τους στην ψηφιακή οικονομία».

Πινάκας 3.5 Συμβολή έργων ΕΠ ΚτΠ

3.3.2. Πορεία Υλοποίησης ΕΠ Ψηφιακής Σύγκλισης

Το αναπτυξιακό όραμα και η στρατηγική σε εθνικό επίπεδο του επιχειρησιακού προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» συμβαδίζει με τη νέα στρατηγική για τις ΤΠΕ, που ακολουθείτε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Η εξειδίκευση του προγράμματος, περιλαμβάνει δυο βασικούς άξονες προτεραιότητας:

- Άξονας προτεραιότητας 1: Βελτίωση της παραγωγικότητας με αξιοποίηση των ΤΠΕ,
- Άξονας προτεραιότητας 2: ΤΠΕ και βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Ο Άξονας Προτεραιότητας 1 (σχήμα 3.7), στόχευε στην ένταξη νέων τεχνολογιών στη παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνοντας μέτρα και παρεμβάσεις (π.χ τηλεπικοινωνιακές υποδομές, μετρά για την αύξηση της δια βίου συμμετοχής και υπηρεσίες για τον πολίτη και τις επιχειρήσεις, όπως ηλεκτρονική εκμάθηση, ηλεκτρονική υγεία, ηλεκτρονική δικτύωση, ηλεκτρονικό εμπόριο κ.α.), που θα οδηγούσαν στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, στη παροχή αναβαθμισμένων ψηφιακών υπηρεσιών και στην μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την διεκπεραίωση τέτοιου είδους συναλλαγών. Οι παρεμβάσεις αυτές, αφορούσαν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη που συμμετείχαν στη παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων, και των φορέων του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Με γνώμονα τα παραπάνω, ο Άξονας Προτεραιότητας 1 αποτελούνταν από τέσσερις ειδικούς στόχους:

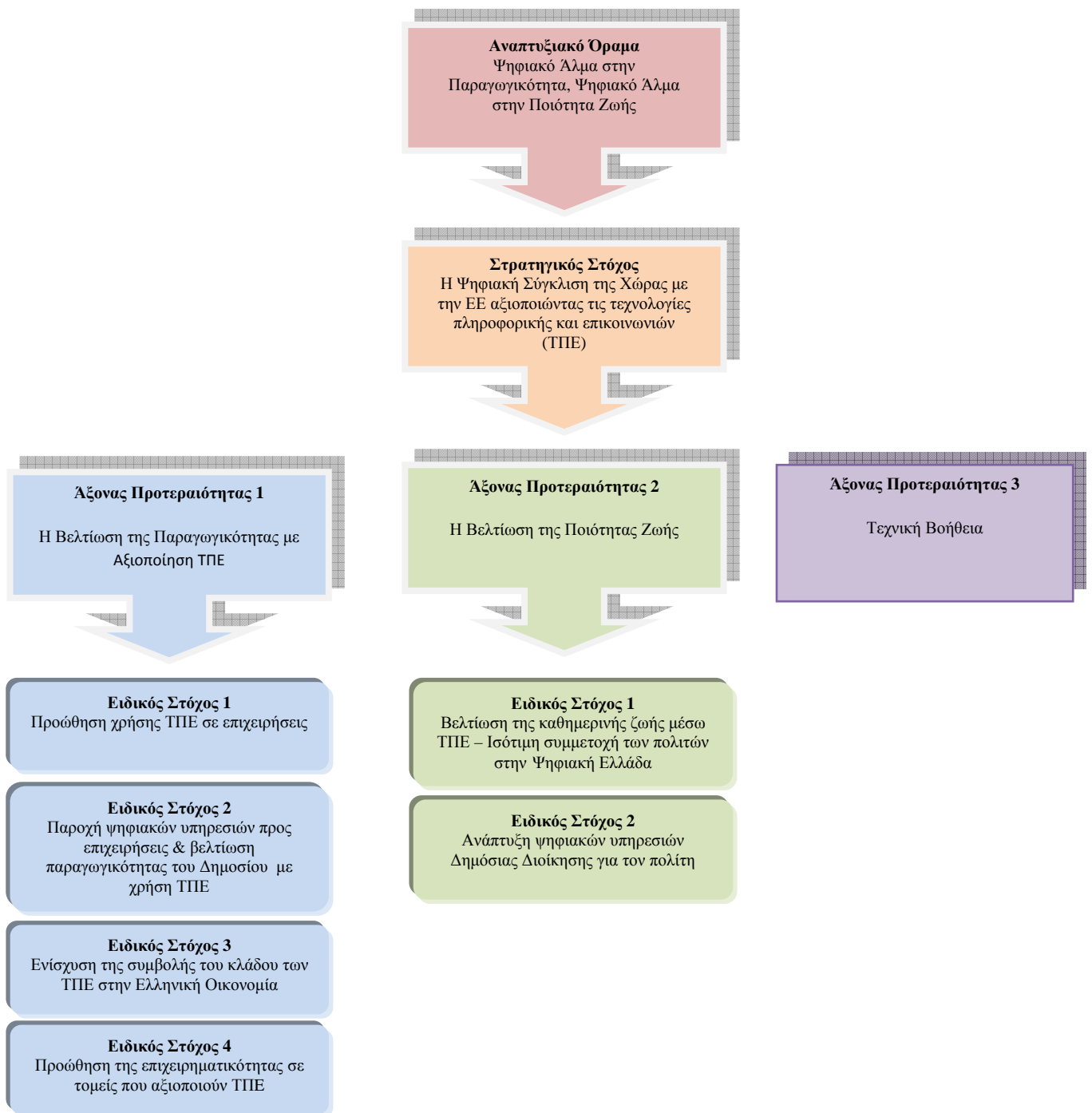
- Ειδικός Στόχος 1: Προώθηση χρήσης ΤΠΕ σε επιχειρήσεις,
- Ειδικός Στόχος 2: Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις & βελτίωση αποτελεσματικότητας Δημοσίου τομέα με χρήση ΤΠΕ,
- Ειδικός Στόχος 3: Ενίσχυση της συμβολής του κλάδου των ΤΠΕ στην Ελληνική Οικονομία, και
- Ειδικός Στόχος 4: Προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που αξιοποιούν ΤΠΕ.

Ο Άξονας Προτεραιότητας 2(σχήμα 3.7), είχε ως επίκεντρο τον πολίτη και στις ισότιμη δυνατότητα πρόσβασης του, σε νέες τεχνολογίες και ηλεκτρονικές υπηρεσίες μειώνοντας παράλληλα το ψηφιακό χάσμα. Στα πλαίσιο αυτό, στόχευε στην εξοικονόμηση ανθρωποημερών ετησίως (κατά 14 ανθρωποημέρες) από κάθε

πολίτη ως αποτέλεσμα της πραγματοποίησης ψηφιακών συναλλαγών με τις υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα και στην εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου για ηλεκτρονικές συναλλαγές από 8% σε 38% για το διάστημα 2005-2013. Επιπλέον, στις κύριες επιδιώξεις, συγκαταλέγονταν η διαφανή χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών, η αξιοποίηση των ΤΠΕ ενισχύοντας τη συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες, όπως και η εξασφάλιση έργων εξοπλισμού καλύπτοντας ευρύτερες εκπαιδευτικές ανάγκες(π.χ. προμήθεια μαθητικού υπολογιστή, εισαγωγή ηλεκτρονικών μέσων στη διδασκαλική διαδικασία κ.α.).

Ο Άξονας Προτεραιότητας 2 εξειδικεύεται σε δυο ειδικούς στόχους:

- Ειδικός Στόχος 1: Βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω ΤΠΕ – Ισότιμη συμμετοχή των πολιτών στην Ψηφιακή Ελλάδα, και
- Ειδικός Στόχος 2: Ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών Δημόσιας διοίκησης για τον πολίτη.(Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ ΨΣ, 2009)



Σχήμα 3.7 Όραμα, Στόχος και Δομή ΕΠ Ψηφιακής Σύγκλισης

Η ενεργοποίηση του επιχειρησιακού πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση», παρά τις συστηματικές προσπάθειες άρσης σημαντικών προβλημάτων, που διατηρούσαν την υλοποίηση των έργων σε χαμηλά επίπεδα, εκφράζεται με μια σειρά προσκλήσεων (πίνακας 3.6). Η διαδικασία των προσκλήσεων ήταν συνεχής με

περιοδικότητα τριμήνου. Με την ολοκλήρωση ενός κύκλου, ξεκινούσε νέος κύκλος υποβολής. Η πρόσκληση 8 εκδόθηκε, σε αντικατάσταση της 2ης πρόκλησης η οποία ανακλήθηκε, όπως και η πρόσκληση 9 αντικατέστησε την 4η πρόκληση.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ				
ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ	ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΗΜ/ΝΗΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΟΥ	ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΜΟΣ σε €
1	2	20/10/2008	Ανάπτυξη Ψηφιακών Υπηρεσιών Δημόσιας Διοίκησης για τον πολίτη	100.000.000,00
2	1	01/07/2009	Παροχή Ψηφιακών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και βελτίωση αποτελεσματικότητας Δημόσιου τομέα με χρήση ΤΠΕ	200.000.000,00
3	3	17/12/2008	Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής	24.395.900,000
4	2	14/1/2009	Βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω ΤΠΕ – Ισότιμη συμμετοχή των πολιτών στην Ψηφιακή Ελλάδα	200.000.000,00
5	1	16/9/2009	Ενίσχυση της συμβολής του κλάδου των ΤΠΕ στην Ελληνική Οικονομία	20.000.000,00
6	2	06/07/2009	Ψηφιακή τάξη	84.800.000,00
7	2	31/08/2009	Ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών Δημόσιας Διοίκησης για τον πολίτη	150.000.000,00
8	1	31/08/2009	Παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις & βελτίωση αποτελεσματικότητας Δημοσίου τομέα με χρήση ΤΠΕ	100.000.000,00
9	2	31/08/2009	Βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω ΤΠΕ – Ισότιμη συμμετοχή των πολιτών στην Ψηφιακή Ελλάδα	200.000.000,00
10	1, 2	12/4/2010	Μεταφερόμενα έργα από ΚτΠ	150.000.000,00

Πίνακας 3.6 Προσκλήσεις επιχειρησιακού προγράμματος ΨΣ

Τα συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία για τις εντάξεις πράξεων και προσκλήσεων στους άξονες προτεραιότητας 1 και 2(Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης 2009 - Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλισης»,2010), παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα(πίνακας 3.7):

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ (ΚΩΔΙΚΟΣ)	ΠΛΗΘΟΣ ΕΝΤΑΞΕΩΝ	ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ (Δ.Δ.)
Ψηφιακή Σύγκλιση	1	1,2,5	20	20.577.557,07
Ψηφιακή Σύγκλιση	2	1,6,9	26	83.607.744,88
Ψηφιακή Σύγκλιση	3	3	15	12.056.967,60
ΣΥΝΟΛΑ			61	116.242.269,55

Πίνακας 3.7 Προϋπολογισμός επιχειρησιακού προγράμματος ΨΣ

Στο πλαίσιο δραστηριοποίησης τη τρίτης στρατηγικής, της Ψηφιακής Σύγκλισης II, η οποία προέκυψε από την αναδιάρθρωση της προηγούμενης, αναλύεται σε πέντε άξονες προτεραιότητας,

- Νέα Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
 - Βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις,
 - Διαφάνεια και έλεγχος στις σχέσεις κράτους - πολίτη
- Ανάπτυξη Ευρυζωνικότητας
 - Αξιοποίηση των Μητροπολιτικών Δικτύων Οπτικών Ινών (MAN),
 - Ανάπτυξη Ευρυζωνικών δικτύων σε αγροτικές περιοχές σε συνεργασία με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης,
 - Πολιτικές ενίσχυσης της ευρυζωνικής ζήτησης
- Ανταγωνιστικότητα
 - Κρατικές ενισχύσεις προς όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους για την αξιοποίηση και ενσωμάτωση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών,
 - Ιδιωτικές επενδύσεις με χρήση των σύγχρονων μέσων (διαδίκτυο, κινητό, TV, κλπ) σε τομείς όπως ο τουρισμός, η υγεία, το εμπόριο, ο πολιτισμός, η ενέργεια, κ.α.
 - Η πληροφορική, ένα εργαλείο επίτευξης της αναγκαίας πλέον εξωστρέφειας προϊόντων και υπηρεσιών
- Νέα Επιχειρηματικότητα
 - Στήριξη των start ups μέσω seed financing για πρώτη, ουσιαστικά, φορά στη χώρα μας,

- Ενίσχυση καινοτόμων επενδύσεων στην τεχνολογία (Semantic Web (Web 3.0), Mobile Apps, Gaming, Augmented Reality, Social Media, Microelectronics, κ.α.),
- Συνέργειες με χρηματοπιστωτικούς φορείς (Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων, Διεθνή Funds, κ.α.)
- Προσέλκυση μεγάλων επενδύσεων στο χώρο των ΤΠΕ
 - Κίνητρα για clustering επιχειρήσεων Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών,
 - Ενθάρρυνση ανάπτυξης πράσινων δράσεων (Green ICT),
 - Στήριξη επιχειρηματικών σχεδίων για επενδύσεις στο χώρο του ICT (Δικτυακές, Υπολογιστικές Υποδομές). (Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού σχεδιασμού - Επιχειρησιακό πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση II, 2011).

Κατά την διαδικασία της δημόσια διαβούλευσης, οι πολίτες κατέληξαν στην ανάπτυξη μιας σύγχρονης στρατηγικής, με το σύνολο των δράσεων να περιλαμβάνει τα εξής:

- Δράσεις στα πλαίσια της αποδοτικότητας και της πράσινης ανάπτυξης όπως η εξοικονόμηση ενέργειας στη διαχείριση της ενεργειακής ζήτησης.
- Υπηρεσίες έξυπνων μεταφορών, έξυπνου φωτισμού των δρόμων, έξυπνης επιτήρησης της κίνησης, ιατρικής παρακολούθησης κλπ. με στόχο τον εκσυγχρονισμό των πόλεων και της τελικής δημιουργίας «έξυπνων» πόλεων.
- Δράσεις του ιδιωτικού τομέα που άπτονται της δημόσιας διοίκησης και συμβάλλουν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Τέθηκε ως θέμα η ενίσχυση δράσεων διαλειτουργικότητας και συνεργασίας του ιδιωτικού τομέα με το δημόσιο με σκοπό την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
- Δράσεις για την ενεργειακή διαχείριση σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά.
- Δράσεις για την ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου στη διαχείριση ΤΠΕ, που μπορούν να περιλαμβάνουν εκπαιδεύσεις, σεμινάρια, αναδεικνύοντας και διαδίδοντας τις βέλτιστες πρακτικές υλοποίησης δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Πρωτοβουλίες για τις κατάλληλες θεσμικές παρεμβάσεις που θα επιτρέψουν την ορθή επιχειρησιακή λειτουργία των έργων, υπερβαίνοντας εμπόδια ή δικαιολογίες για τη μη αξιοποίηση των έργων. Πέρα από τις θεσμικές

παρεμβάσεις απαιτείται να δοθεί έμφαση σε διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών (change management) στη δημόσια διοίκηση σε σχέση με την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας έργων πληροφορικής.

Ανάμεσα στις βασικές παρεμβάσεις άμεσης προτεραιότητας εμπεριέχονταν οι:

- e Ασφάλιση –Ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε ασφαλιστικά ταμεία,
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες για τη παροχή ψηφιακών υπηρεσιών στους ΟΤΑ (Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης),
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες κοινωνικών υπηρεσιών,
- Ηλεκτρονικές προμήθειες,
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών στον κλάδο του τουρισμού και του πολιτισμού,
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες ανοικτής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. (Υπουργείο Εσωτερικών - Αποδελτίωση Δημόσιας Διαβούλευσης για τον ανασχεδιασμό του επιχειρησιακού προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση, 2010)

Οι νέες προσκλήσεις(πίνακας 3.8), αφορούν μετρήσιμους στόχους, εστιάζοντας στη προστασία του πολίτη, στις μεταφορές, στη πράσινη ανάπτυξη και στην ενεργειακή διαχείριση.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ II				
ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ	ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΗΜ/ΝΗΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΟΥ	ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΜΟΣ σε €
11	1, 2	10/05/2010	Έργα – Γέφυρες από ΕΠ ΚτΠ	80.000.000,00
12	1, 2	10/05/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Οικονομικών	30.000.000,00
12.2	1,2	11/04/2011	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Οικονομικών	15.000.000,00
13	1, 2	09/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη	50.000.000,00
14	1, 2	09/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας	70.000.000,00
15	1, 2	14/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Δικαιοσύνης,	50.000.000,00

			Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων	
16	1, 2	14/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Εξωτερικών	20.000.000,00
17	1, 2	23/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Εθνικής Αμύνης	30.000.000,00
18	1, 2	21/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων	30.000.000,00
19	1, 2	21/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Πολιτισμού και Τουρισμού	70.000.000,00
20.1	1, 2	28/06/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Δήμων	64.000.000,00
20.2	1, 2	08/10/2010	Ηλεκτρονικά σημεία πρόσβασης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση	25.000.000,00
21.1	2	02/08/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων(AEI – TEI)	60.000.000,00
21.2	2	02/08/2010	Υλοποίηση Ψηφιακών δράσεων στον τομέα της Παιδείας βάσει της ενιαίας στρατηγικής και το «Ψηφιακό Σχολείο»	75.000.000,00
22.1	1, 2	16/08/2010	Δράσεις Υγείας	50.000.000,00
22.2	2	22/08/2010	Δράσεις πρόνοιας και ψυχικής υγείας	40.000.000,00
22.3	1, 2	22/12/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης	25.000.000,00
22.4	1,2	18/05/2011	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης	20.000.000,00
23	1	22/10/2010	Δημόσια Κέντρα Δεδομένων(G-Cloud)	25.000.000,00
24	1, 2	08/10/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες τομέα Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής	90.000.000,00
25	1, 2	06/10/2010	Ψηφιακές Υπηρεσίες για Στρατηγικές Ανάπτυξης Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης	50.000.000,00
25.2	1,2	18/05/2011	Προηγμένες Ψηφιακές Υπηρεσίες για Στρατηγικές Ανάπτυξης Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης	40.000.000,00
26	1,2		Προηγμένες Ψηφιακές Υπηρεσίες στον τομέα των	75.000.000,00

			Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων	
27	3	15/03/2011	Τεχνική Υποστήριξη Δικαιούχων	800.000,00
28	1,2	20/06/2011		60.000.000,00
29	1,2	05/08/2011	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας & Ναυτιλίας	10.000.000,00
30	1,2	23/09/2011	Ψηφιακές Υπηρεσίες Αιρετών Περιφερειών	30.000.000,00
31	1,2	21/10/2011	Πολιτισμός	60.000.000,00
32	1	26/10/2011	Δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ II	175.000.000,00
33	1	31/10/2011	Ολοκλήρωση Μητροπολιτικών Δακτυλίων (MAN) με Εθνικά Δίκτυα	7.000.000,00
34	1	04/11/2011	Ανάπτυξη Ευρυζωνικών Υποδομών σε λευκές αγροτικές περιοχές της Ελληνικής Επικράτειας	201.500.000,00
35	1,2	21/12/2011	Ψηφιακές Υπηρεσίες Υπουργείου Εξωτερικών	6.000.000,00

Πίνακας 3.8 Προσκλήσεις επιχειρησιακού προγράμματος ΨΣ II

Το 2010, στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση II», συστάθηκε η ανώνυμη εταιρία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα «Ψηφιακές Ενισχύσεις Α.Ε.» υπό την εποπτεία του Υπουργείου Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας με σκοπό την υλοποίηση δράσεων κρατικών ενισχύσεων. Οι δράσεις του Ε.Π. Ψηφιακή Σύγκλιση αφορούσαν ποσά ύψους €49.500.000,00. Αναλυτικά:

- i. Ψηφιακές Ενισχύσεις ΑΕ ποσού €4.000.000, για την ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου ΤΠΕ.
- ii. Ψηφιακές Ενισχύσεις ΑΕ ποσού €5.500.000 για την υλοποίηση επενδύσεων στον τομέα του ψηφιακού ευρυζωνικού περιεχομένου (Digi-content)
- iii. Ψηφιακές Ενισχύσεις ΑΕ ποσού €για την υλοποίηση ψηφιακών επενδύσεων (Digi-retail).
- iv. Ψηφιακές Ενισχύσεις ΑΕ ποσού €12.000.000 για την υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων ανάπτυξης νέων καινοτόμων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Παράλληλα το ίδιο έτος, ενεργοποιήθηκε το μέσο χρηματοοικονομικής τεχνικής JEREMIE “Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises”, συνολικού προϋπολογισμού €70,0 εκατομμυρίων. Το Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας (ΥΠΟΙΑΝ) σε συνεργασία με τον ‘όμιλο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕπ) προέτρεψαν στη δημιουργία μοντέρνων χρηματοδοτικών μηχανισμών. Συγκεκριμένα, πρόκειται για παροχή δανεισμού με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους, σε τομείς υψηλότερου ρίσκου όπως αυτός της τεχνολογίας.

Στο ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση II» μέχρι την 29/12/2011 εντάχθηκαν 662 πράξεις, με το προϋπολογισμό ένταξης τους να ανέρχεται σε 628,56 εκατ. € συμβάσεων 291,47 εκατ. € και πιστοποιημένων δαπανών 217,18 εκατ. € (Στοιχεία Προόδου Υλοποίησης 29-12-2011, Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού σχεδιασμού - Επιχειρησιακό πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση, 2011).

Στα πλαίσια της εφαρμογής των ανωτέρω επιχειρησιακών προγραμμάτων, που πραγματοποιήθηκαν κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, αναπτύχθηκαν σημαντικά έργα, μερικά εξ αυτών συνέβαλαν στη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης του ευρύτερου δημόσιου τομέα προς τους πολίτες – επιχειρήσεις (πίνακας 3.9). Η άντληση των στοιχείων πραγματοποιήθηκε από την ψηφιακή υπηρεσία επιχειρησιακών προγραμμάτων και συγκεκριμένα από το πίνακα ομαδοποιημένων έργων της ΚτΠ(2010b), από την ετήσια έκθεση υλοποίησης του ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση(2011) και από την επίσημη ιστοσελίδα του κάθε προγράμματος.

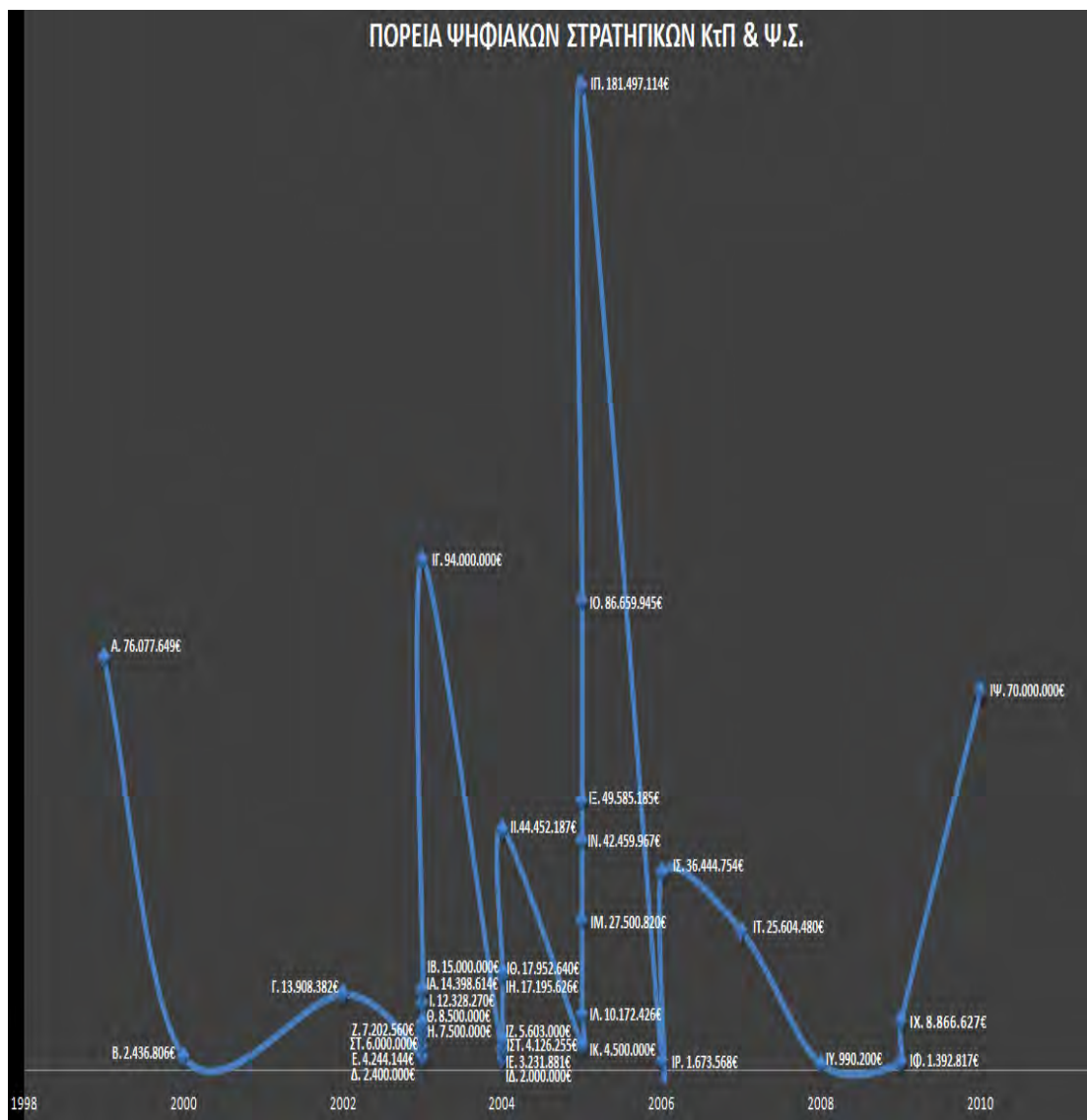
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ «ΚτΠ» και «Ψ.Σ.»				
A/A	Περιγραφή Έργου	Έτος	Φορέας Υλοποίησης	Προϋπολογισμός
A	ΑΡΙΑΔΗΗ: Σύστημα παροχής υπηρεσιών και διοικητικών πληροφοριών προς τους πολίτες	1999	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	76.077.649,84 €
B	Αναβάθμιση και Λειτουργία του πληροφοριακού κόμβου «ΟΔΥΣΣΕΑΣ» σε πύλη του Ελληνικού Πολιτισμού στο Διαδίκτυο	2000	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ Α.Ε.	2.436.806,46 €
Γ	Υπηρεσίες Φορολογίας για την εξυπηρέτηση του Πολίτη –TAXISnet	2002	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	13.908.382,76 €
Δ	COSPAS-SARSAT-Εγκατάσταση επίγειου συστήματος δορυφορικού σταθμού έρευνας και διάσωσης	2003	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	2.400.000,00 €
E	Ηλεκτρονική Πολοδομία	2003	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	4.244.144,05 €
ΣΤ	Ακαδημαϊκό Διαδίκτυο [πρώην Αστικό πανεπιστημιακό διαδίκτυο (GUNET)]	2003	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	6.000.000,00 €
Z	“ΠΑΛΕΙΑΔΕΣ”: Ανάπτυξη εκπαιδευτικού λογισμικού και ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών	2003	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ	7.202.560,00 €

	πακέτων για τα ελληνικά σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης-Διάθεση προϊόντων εκπαιδευτικού λογισμικού στα σχολεία.		ΘΕΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	
H	EDUNET-Πανελλήνιο δίκτυο εκπαίδευσης	2003	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	7.500.000,00 €
Θ	ΦΙΑΠΠΙΟΣ-Εισαγωγή και Ανάπτυξη ΤΠΕ στα στρατιωτικά νοσοκομεία	2003	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	8.500.000,00 €
I	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Στρατολογικής Εξυπηρέτησης Πολιτών Ο.ΠΛΗ.ΣΥ.Σ	2003	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	12.328.270,06 €
ΙΑ	Σύστημα έγκαιρης διασποράς μετεωρολογικής πληροφορίας μεγάλης χρονικής τοπικής ακρίβειας και πρόληψη από φυσικές καταστροφές, για την προστασία του κοινωνικού συνόλου	2003	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	14.398.694,11 €
ΙΒ	e-ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-Ανάπτυξη εθνικού συστήματος ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών	2003	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	15.000.000,00 €
ΙΓ	Κατάρτιση ανέργων-αυτοαπασχολούμενων σε δεξιότητες ΤΠΕ	2003	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	94.000.000,00 €
ΙΔ	Έναρξη και λειτουργία του Παρατηρητηρίου της ΚτΠ	2004	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	2.000.000,00 €
ΙΕ	«ΚΙΡΚΗ»: Προσαρμογή Διεθνούς Εκπαιδευτικού Λογισμικού στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	2004	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	3.231.881,27 €
ΙΣΤ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Εθνικού Δημοτολογίου	2004	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	4.126.255,30 €
ΙΖ	Ψηφιοποίηση υλικού βιβλιοθηκών-λοιπών υπηρεσιών	2004	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	5.603.000,00 €
ΙΗ	Ηλεκτρονική Μάθηση	2004	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝ/ΓΙΑΣ	17.195.626,07 €
ΙΘ	Ηλεκτρονικό Επιχειρείν	2004	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝ/ΓΙΑΣ	17.952.640,62 €
ΙΙ	ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ(Α ΚΥΚΛΟΣ)	2004	Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΜΕΤ.	37.984.070,32 €
ΙΚ	Ανάπτυξη του Ελληνικού Συστήματος Εντοπισμού - HEPOS	2005	ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α.Ε.	3.906.144,51 €
ΙΛ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ενημέρωσης στο χώρο των θαλασσίων μεταφορών "ΝΑΥΤΙΛΟΣ"	2005	ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΑΙΓΑΙΟΥ & ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	10.172.426,00 €
ΙΜ	ΜΕΤΕΧΩ	2005	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	27.500.820,00 €
ΙΝ	Ψηφιακή βάση δεδομένων των "Ενεργών" Τίτλων των Υποθηκοφυλακείων των Αστικών Κέντρων	2005	ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α.Ε.	42.459.967,65 €
ΙΞ	ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ (Β ΚΥΚΛΟΣ)	2005	Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΜΕΤ.	80.933.310,62 €
ΙΟ	Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»	2005	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	86.659.945,96 €
ΙΠ	ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΤΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ - Α & Β ΚΥΚΛΟΣ	2006	ΥΠΟΑΝ- ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	181.497.114,61 €
ΙΡ	Σχεδιασμός & Ανάπτυξη Υποδομών & Προηγμένων Υπηρεσιών για την Υλοποίηση του e-University	2006	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	1.673.568,11 €
ΙΣ	Broadband Services	2006	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	36.444.754,00 €
ΙΤ	Συμμετοχή της Ελληνικής Αστυνομίας στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφορικής (Police On Line-POL)	2007	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	25.604.480,54 €
ΙΥ	Ανάπτυξη Περιβάλλοντος Διαλειτουργικότητας: Α)	2008	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ	990.200,91 €

	Διασύνδεση Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης με Φορείς Παροχής Υγειονομικών Υπηρεσιών για τον Έλεγχο Δαπανών Υγείας και Β) Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (BUSINESS TO BUSINESS) Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης με Τράπεζες(e-GIF)		ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	
ΙΦ	Σχεδιασμός & Ανάπτυξη Υποδομών και Προηγμένων Υπηρεσιών για την υλοποίηση του e-school	2009	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	1.392.817,92 €
ΙΧ	Μελέτη και Ανάπτυξη της Κεντρικής Κυβερνητικής Διαδικτυακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης για την Πληροφόρηση και Ασφαλή Διεκπεραίωση Ηλεκτρονικών Συναλλαγών των Πολιτών/Επιχειρήσεων (ΕΡΜΗΣ)	2009	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.	8.866.627,61 €
ΙΨ	JEREMIE	2010	ΥΠΟΙΑΝ	70.000.000.00 €

Πίνακας 3.9 Σημαντικότερα έργα ΕΠ ΚτΠ και ΨΣ

Στη προσπάθεια εφαρμογής και υλοποίησης των διάφορων έργων που εντάθηκαν στα επιχειρησιακά προγράμματα «Κοινωνία της Πληροφορίας», «Ψηφιακή Σύγκλιση» και «Ψηφιακή Σύγκλιση II», παρουσιάστηκαν σημαντικές καθυστερήσεις ως αποτέλεσμα των εναλλαγών της πολιτικής ηγεσίας της χώρας. Κατά την αποτύπωση της πορείας των επιχειρησιακών προγραμμάτων και συνυπολογίζοντας το έτος υλοποίησης τους, σε σχέση με τον αντίστοιχο προϋπολογισμό, ακολουθεί η γραφική απεικόνιση μιας σειράς έργων ΤΠΕ που υλοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της στρατηγικής εφαρμογής των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Βάσει του διαγράμματος που ακολουθεί (σχήμα 3.8), διαπιστώνετε η προσπάθεια υλοποίησης του ψηφιακού άλματος την τριετία 2003-2006, όπου παρουσιάζεται το μεγαλύτερο μέρος των έργων, ενώ η συνολική χρηματοδότηση αυτών ξεπέρασε το ποσό των 730.915.000. Τα έργα που υλοποιήθηκαν στο προαναφερθέν διάστημα, συνέβαλαν στη βελτίωση καίριων κλάδων της κοινωνίας, με την καθιέρωση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών τόσο για τους πολίτες (Συζευξίς, Ηλεκτρονική Μάθηση κ.α.) όσο και για τις επιχειρήσεις (Ηλεκτρονικό επιχειρείν, Μετέχω κ.α), ενώ ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον τομέα της εκπαίδευσης, με τη ανάπτυξη και διάθεση σχετικών λογισμικών στη πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και τον σχεδιασμό προηγμένων υποδομών για την υλοποίηση των απόστασης σπουδών.



Σχήμα 3.8 Πορεία σημαντικότερων έργων ΕΠ ΚτΠ και ΨΣ

3.4. Η ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι έλεγχοι (τακτικοί και έκτακτοι) και η εξακρίβωση της τήρησης των νόμιμων διαδικασιών κατά το στάδιο της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος της ΚτΠ, πραγματοποιήθηκαν από την Μονάδα Ελέγχων Γ΄ της Ελληνικής Υπηρεσίας Διαχείρισης (ΕΥΔ). Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η Αρχή Πληρωμών και η Ε.Δ.ΕΛ(Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου), ασκώντας δευτεροβάθμιους και τριτοβαθμίους ελέγχους αντίστοιχα, διασφαλίζοντας την τήρηση των κανόνων χρήσης της δημοσιονομικής διαχείρισης. Επιπλέον, τελικοί

έλεγχοι στην αρχή πληρωμών, στη διαχειριστική αρχή, στους δικαιούχους-αποδέκτες πραγματοποιήθηκαν από την ευρωπαϊκή επιτροπή.

Η Μονάδα διενέργησε 484 προληπτικούς έλεγχοι, επιβεβαιώνοντας ταυτόχρονα την νομιμότητα 30 δημοπρατήσεων και συμβάσεων προϋπολογισμού από €60.000,00 έως €8.000.000,00 περίπου, μετά την έκδοση σχετικής εγκυκλίου της διαχειριστικής αρχής του ΚΠΣ(Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης).

Στο πλαίσιο των προληπτικών ελέγχων, η ΕΥΔ αναδιάρθρωσε το τεύχος του οδηγού των τελικών δικαιούχων, ενσωματώνοντας οδηγίες για την ορθή εκτέλεση των χρηματοδοτούμενων έργων, αποσαφηνίζοντας μεταξύ των άλλων, τα κρίσιμα σημεία του νομικού δικαίου που ακολουθεί τις δημόσιες συμβάσεις προμηθειών, ώστε να αποφευχθούν παρατυπίες και αποκλίσεις.

Όσον αφορά τους επιτόπιους ελέγχους, που στόχευαν στην τήρηση των όρων και προϋποθέσεων της ένταξης των έργων στο Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας», χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι εντοπισμού των τελικών δικαιούχων, ώστε να επιτυγχάνεται ο έλεγχος του συστήματος, των διαδικασιών, αλλά και των μηχανισμών οικονομικής διαχείρισης. Η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης διενέργησε 48 επιτόπιους ελέγχους, εκ των οποίων οι 47 ήταν προγραμματισμένοι και ο ένας έκτακτος. Παράλληλα ελέγχθησαν 12 πράξεις χρηματοδοτούμενες από το ΕΚΤ (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και 36 από το ΕΤΠΑ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερικής Ανάπτυξης).

Συνολικά έχουν ελεγχθεί 29 τελικοί δικαιούχοι, οι οποίοι υλοποίησαν 287 πράξεις συνολικού προϋπολογισμού 1.232.309.785 € δηλαδή το 41.24% του προϋπολογισμού του επιχειρησιακού προγράμματος.

Από το σύνολο των επιθεωρήσεων που πραγματοποιήθηκαν, διαπιστώθηκε ο αντιλογισμός €10,0 εκατ. μη επιλέξιμων δαπανών, ενώ απεντάχθηκαν 93 έργα συνολικού προϋπολογισμού €30,0 εκατ. Η ΕΥΔ, ανέδειξε μια σειρά παρατυπιών και αποκλίσεων, βάσει της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας. Οι παρατυπίες κατηγοριοποιούνται, α) στις συστηματικές, όπως οι ελλείψεις στο σύστημα ελέγχου, πιστοποίησης δαπανών και φορέων υλοποίησης έργων κρατικής ενίσχυσης, ο μη καθορισμός σαφών αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων του έργου, οι ελλειψείς εσωτερικοί έλεγχοι, η ασυδοσία των αμοιβών των φυσικών προσώπων σε

περιπτώσεις των υπό υλοποίηση έργων, οι αδυναμίες καταγραφής και παρακολούθησης των προμηθευμένων αγαθών, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που το έργο είχε μεγάλη γεωγραφική διασπορά, καθώς και σε β) παρατυπίες που αφορούν στην υλοποίηση των πράξεων, όπως η μη τήρηση των όρων δημοσιότητας τόσο σε ότι αφορά τις διακηρύξεις διαγωνισμών, όσο και στην προβολή του φυσικού αντικείμενου των έργων, η διαστρέβλωση της διαδικασίας επιλογής αναδόχων, η κωλυσιεργία στην υλοποίηση του φυσικού αντικείμενου, η παράλειψη διαδικασιών (π.χ. παράλειψη έγκρισης έργου πληροφορικής από την Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης) και η απόκλιση του αντικείμενου από το εγκεκριμένο έργο της διοικητικής επιτροπής.(Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων,2007)

Το 2010, αντιμετωπίστηκαν αρκετά από τα προβλήματα που είχαν προκύψει τα προηγούμενα έτη και διατηρούσαν την ενεργοποίηση αλλά και την πρόοδο του Ε.Π. στον τομέα της Ψηφιακής Σύγκλισης σε χαμηλά επίπεδα. Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που επιβάρυνε την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση ήταν η καθυστέρηση της αξιολόγησης μιας σειράς προτάσεων, 1700 στο σύνολο τους, ως αποτέλεσμα των περιορισμένων πόρων, ,με τη διαδικασία να ολοκληρώνεται καθυστερημένα το 2010.

Επιπλέον σημαντικά προβλήματα που αφορούσαν τις δράσεις της Ψηφιακής Σύγκλισης ήταν,

- η έλλειψη υπηρεσιών πληροφορικής σε αρκετούς φορείς, σε συνδυασμό με την αδύναμη στελέχωση τους και την απειρία πολλών δικαιούχων σε δράσεις τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας,
- η έλλειψη ικανού αριθμού προσωπικού,
- η αδράνεια των δικαιούχων στις ενέργειες που απαιτούνται μετά την ένταξη των πράξεων,
- η καθυστέρηση υλοποίησης μεγάλων έργων,
- οι καθυστερήσεις στην πρόοδο σε επίπεδο νομικών δεσμεύσεων και δαπανών,
- οι καθυστερήσεις στις διαδικασίες των διαγωνισμών και οι χρόνοι που σε αρκετές περιπτώσεις ξεπέρασαν το ένα έτος,

- η μη ύπαρξη σταθερών ομάδων διαμόρφωσης πολιτικής στις ΤΠΕ σε επίπεδο σημαντικών δικαιούχων και τέλος,
- τα οικονομικά προβλήματα πολλών ειδικών φορέων, όπως αρκετοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης. (Ετήσια έκθεση υλοποίησης ΕΠ ΨΣ ,2010)

3.5. Η ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι εκθέσεις αξιολόγησης των ευρωπαϊκών προγραμμάτων- μεταξύ των οποίων και η Κοινωνία της Πληροφορίας- όπως αυτά θεσπίζονται από την DAC (Development Co-operation Directorate), απαρτίζονται από μια σειρά κριτηρίων όπως είναι: η σχετικότητα, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η χρησιμότητα και ικανότητα υποστήριξης του προγράμματος, προσθέτοντας σ' αυτά τη συνοχή και την προστιθέμενη αξία σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2005).

Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Ε.Ε., για την επίδειξη της αξιοπιστίας και της ισχύος της ποιότητας κάθε έκθεσης, συνίσταται η συμπλήρωση του παρακάτω πίνακα(πίνακας 3.10) (European Commission, 2006). Στην εξέταση της συμμόρφωσης της εκ των προτέρων αξιολόγησης του Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας», με τα πρότυπα της Ε.Ε., βαθμολογούνται προκαθορισμένα κριτήρια που συνιστούν το πλέγμα ποιοτικής αξιολόγησης της τελικής έκθεσης.

Concerning the criteria and sub-criteria below, the evaluation report is rated:	1	2	3	4	5
1. Meeting needs:					
a) Does the report precisely describe what is evaluated, including the intervention logic in the form of a logical framework?					
b) Does the report clearly cover the requested period of time, as well as the target groups and socio-geographical areas linked to the project / programme?					
c) Has the evolution of the project / programme been taken into account in the evaluation process?					
d) Does the evaluation deal with and respond to all ToR requests. If not, are justifications given?					
2. Appropriate design					
a) Does the report explain how the evaluation design takes stock of the rationale of the project / programme, cause-effect relationships, impacts, policy context, stakeholders' interests, etc.?					

Concerning the criteria and sub-criteria below, the evaluation report is rated:	1	2	3	4	5
b) Is the evaluation method clearly and adequately described in enough detail?					
c) Are there well-defined indicators selected in order to provide evidence about the project / programme and its context?					
d) Does the report point out the limitations, risks and potential biases associated with the evaluation method?					
3. Reliable data					
a) Is the data collection approach explained and is it coherent with the overall evaluation design?					
b) Are the sources of information clearly identified in the report?					
c) Are the data collection tools (samples, focus groups, etc.) applied in accordance with standards?					
d) Have the collected data been cross-checked?					
e) Have data collection limitations and biases been explained and discussed?					
4. Sound analysis					
a) Is the analysis based on the collected data?					
b) Is the analysis clearly focused on the most relevant cause/effect assumptions underlying the intervention logic?					
c) Is the context adequately taken into account in the analysis?					
d) Are inputs from the most important stakeholders used in a balanced way?					
e) Are the limitations of the analysis identified, discussed and presented in the report, as well as the contradictions with available knowledge, if there are any?					
5. Credible findings					
a) Are the findings derived from the data and analyses?					
b) Is the generalizability of findings discussed?					
c) Are interpretations and extrapolations justified and supported by sound arguments?					
6. Valid conclusions					
a) Are the conclusions coherent and logically linked to the findings?					
b) Does the report reach overall conclusions on each of the five DAC criteria?					
c) Are conclusions free of personal or partisan considerations?					
7. Useful recommendations					
a) Are recommendations coherent with conclusions?					
b) Are recommendations operational, realistic and sufficiently explicit to provide guidance for taking action?					
c) Do the recommendations cater for the different target stakeholders of the evaluation?					
d) Where necessary, have the recommendations been clustered and prioritised?					
8. Clear report					
a) Does the report include a relevant and concise executive summary?					
b) Is the report well structured and adapted to its various audiences?					
c) Are specialised concepts clearly defined and not used more than necessary? Is there a list of acronyms?					
d) Is the length of the various chapters and annexes well balanced?					
Considering the 8 previous criteria, what is the overall quality of the report?					

Concerning the criteria and sub-criteria below, the evaluation report is rated:	1	2	3	4	5
1= unacceptable = criteria mostly not fulfilled or totally absent 2= weak = criteria partially fulfilled 3= good = criteria mostly fulfilled 4= very good = criteria entirely fulfilled 5= excellent = criteria entirely fulfilled in a clear and original way					

Πίνακας 3.10 Κριτήρια αξιολόγησης ΕΠ ΚτΠ σύμφωνα με τη ευρωπαϊκή επιτροπή
(European Commission, 2006)

Όπως αναφέρεται στην ετήσια έκθεση της εκ των προτέρων αξιολόγησης της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης Επιχειρησιακό προγράμματος (2004), κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του επιχειρησιακού προγράμματος της ΚτΠ, υπήρξε η πεποίθηση της δημιουργίας επιταχυνόμενων ρυθμών ανάπτυξης του και συνθηκών προόδου στους τομείς της τεχνολογίας και των υποδομών ΤΠΕ. Επιπλέον, το πρόγραμμα πρόσβλεπε στη δημιουργία δυναμικού δικτύου υπηρεσιών του δημόσιου τομέα και στην ισχυροποίηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων πληροφορικής.

Όπως καταγράφεται στην ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης του ΕΠ ΚτΠ (2004), η ταχύτερη πρόοδος σημειώθηκε στον πρώτο άξονα προτεραιότητας ως προς τα μέτρα ευθύνης του Υπουργείου Παιδείας, με τους στόχους του προγράμματος να έχουν υπερκερασθεί. Οι δράσεις του ΕΠ ΚτΠ στον τομέα της Παιδείας, συνέβαλαν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των πόρων προηγούμενων προγραμματικών περιόδων και στην αξιοποίηση της τεχνολογίας. Παράλληλα δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αξία εισαγωγής και ορθής χρήσης των ΤΠΕ, καθώς και στις ενέργειες απελευθέρωσης της αγοράς, συμμετέχοντας ενεργά στη δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης, στη μείωση του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών και την ενθάρρυνση παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι άξονες 2 και 3 ενεργοποιήθηκαν σημαντικά το 2003 εμφανίζοντας επίσης σημαντικούς ρυθμούς προόδου οι οποίοι ενισχυθήκαν κατά το επόμενο έτος. Ο τέταρτος άξονας προτεραιότητας, που ήταν άμεσα συνυφασμένος με την προώθηση των ευρυζωνικών δικτύων, καθυστέρησε σημαντικά, με την ενεργοποίησή του να εντοπίζεται το 2004.

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση, επιβεβαιώνει την επιτυχή πορεία του ΕΠ ΚτΠ, καθώς πέτυχε ένα μεγάλο εύρος των στόχων της, όπως καταγράφονται στην αναθεωρημένη έκδοση του Επιχειρησιακού προγράμματος Κοινωνίας της

Πληροφορίας(2008) και παρουσιάζονται συνοπτικά (πίνακας 3.11, 3.12, 3.13, 3.14) ανά άξονα ως εξής:

Βασικός στόχος του πρώτου άξονα προτεραιότητας, αποτέλεσε η προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής και στην επίτευξη αυξημένης χρήσης των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση. Η διαδικασία αυτή, περιέλαβε τη δικτύωση των σχολείων, πανεπιστημίων, ακαδημαϊκών κοινοτήτων και γενικότερα των διοικητικών υπηρεσιών. Επιπλέον, στο ίδιο πλαίσιο εντάχθηκε και η κατάρτιση εκπαιδευτικών και μαθητών, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη ψηφιακού εκπαιδευτικού περιεχομένου.

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 1: ΠΑΙΔΕΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ	
ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
Βελτίωση του ποσοστού σχολικών μονάδων που εξοπλίζονται (διασυνδέονται) / σύνολο των σχολικών μονάδων, ανά βαθμίδα εκπαίδευσης	⇒ Πρωτοβάθμια από 0,9% σε 55% (διασύνδεση από 3% σε 100%), ⇒ Δευτεροβάθμια από 59% σε 100% (διασύνδεση από 38% σε 100%), ⇒ Σύνολο για διασύνδεση στο διαδίκτυο από 5% σε 100%.
Μαθητές ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή στην εκπαίδευση	⇒ Πρωτοβάθμια από 1.097 σε 32, ⇒ Δευτεροβάθμια από 31 σε 17, ⇒ Σύνολο από 51 σε 18.
Αύξηση αριθμού χρηστών στο σύνολο της ακαδημαϊκής κοινότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	Από 42% σε 100%.
Αύξηση ταχυτήτων πρόσβασης των δικτύων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	Από 128 Kbps – 8 Mbps σε 100 Mbps – 2,5 Gbps.
Αριθμός επιμορφωμένων καθηγητών (με πιστοποίηση)	Από 10.960 σε 65.000.
Αριθμός χρηστών των υπηρεσιών τηλε-εκπαίδευσης	Από 2.000 σε 30.000
Ενήλικες που επιμορφώνονται από προγράμματα δια βίου μάθησης	3.500
Αριθμός μουσείων και αρχαιολογικών χώρων με συστήματα πληροφόρησης του κοινού	Από 0 σε 18
Αριθμός ηλεκτρονικών εκδόσεων που παρήχθησαν	90

από την ψηφιοποίηση πολιτιστικού και ιστορικού περιεχομένου	
---	--

Πίνακας 3.11 Άξονας προτεραιότητας 1, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)

Στον δεύτερο άξονα προτεραιότητας, οι κύριοι στόχοι εντοπίστηκαν, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προς τους πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσιών, στη δημιουργία της απαραίτητης τεχνολογικής υποδομής, όπως και στην αναδιοργάνωση και μεταβολή της δημόσιας διοίκησης. Αξιοσημείωτη ήταν η χρήση ΤΠΕ για την υποστήριξη της ευρύτερης στρατηγικής παροχής βελτιωμένων υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας προς όλους τους πολίτες.

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 2: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ	
ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
Αριθμός ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, με την ολοκλήρωση του προγράμματος	Από αμελητέο σε 7
Ποσοστό διασυνδεδεμένων δημοσίων υπηρεσιών	⇒ Υπουργεία, από 75% σε 100%, ⇒ Νομαρχίες, από 2% σε 100%, ⇒ Δήμοι, από 0,2% σε 100%
Ποσοστό καταρτιζομένων δημοσίων υπαλλήλων με ειδική και εξειδικευμένη κατάρτιση εφαρμογής ΤΠΕ που ολοκλήρωσαν την κατάρτισή τους προς σύνολο δημοσίων υπαλλήλων	Από 0% σε 10%.
Ποσοστό δημοσίων νοσοκομείων που εξοπλίζονται με ΤΠΕ	Από 22% σε 50%.
Ποσοστό κέντρων υγείας και μονάδων υγείας που εξοπλίζονται με ΤΠΕ	Από 0% σε 50%.
Ποσοστό διασυνδεδεμένων κέντρων υγείας	Από 0% σε 50%.
Ποσοστό καταρτιζομένων στις ΤΠΕ στον τομέα της υγείας που ολοκλήρωσαν την κατάρτισή τους ως προς το σύνολο των εργαζομένων στον τομέα	Από αμελητέο σε 10%.
Επικαιροποίηση βασικού χαρτογραφικού υποβάθρου για το σύνολο της χώρας 1:5000	100%

Πίνακας 3.12 Άξονας προτεραιότητας 2, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)

Βασικοί στόχοι του τρίτου άξονα προτεραιότητας αποτέλεσαν, η δημιουργία «περιβάλλοντος» αυξημένων ευκαιριών απασχόλησης για το σύνολο στην ΚτΠ, στηρίζοντας την επιχειρηματικότητα και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς και η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών σε αναδυόμενους τομείς της οικονομίας, προάγοντας τις δεξιότητες σε τομείς της ΚτΠ και αναπτύσσοντας νέες μεθόδους εργασίας και κατάρτισης.

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	
ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
Αύξηση των χρηστών του διαδικτύου	Από 5 σε 35, ανά 100 κατοίκους
Αύξηση του ποσοστού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που κάνουν χρήση εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν	Από αμελητέο σε 15%.
Αύξηση του αριθμού τηλε-καταρτιζομένων	Από αμελητέο σε 12.000 συνολικά
Αύξηση ποσοστού ιστοσελίδων ή κόμβων ηλεκτρονικού εμπορίου με πιστοποίηση για ασφαλείς συναλλαγές	Από αμελητέο σε 30%
Ωφελούμενοι από προγράμματα Stage	2.000 νέοι επιστήμονες των ΤΠΕ.
Αριθμός επιδοτούμενων νέων ελευθέρων επαγγελματιών	500 άτομα
Ωφελούμενοι από προγράμματα σύνδεσης κατάρτισης και απασχόλησης	1.000 απόφοιτοι ΤΠΕ και συναφών σπουδών.
Κατάρτιση 7.000 ατόμων για την ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων ΤΠΕ (“advanced ICT skills”)	
Πιστοποίηση προσόντων 40.000 ατόμων σε βασικές δεξιότητες χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή	

Πίνακας 3.13 Άξονας προτεραιότητας 3, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)

Στον τέταρτο άξονα προτεραιότητας, στόχο σε πρώτη φάση αποτέλεσε η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εκτεταμένης προσφοράς εξελιγμένων τηλεπικοινωνιακών και οπτικοακουστικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος. Επιπλέον, η εξασφάλιση της απαραίτητης υποδομής σε απομακρυσμένες και δυσπρόσιτες

περιοχές και η δημιουργία ικανού ανθρώπινου δυναμικού να χειριστεί τις νέες τεχνολογίες

ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 4: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
Ποσοστό κάλυψης επιτήρησης φάσματος γεωγραφικής - πληθυσμιακής	- Από 0,5% σε 30%. Από 5% σε 65%.
Ποσοστό επίδοσης αλληλογραφίας εσωτερικού την επόμενη ημέρα από την κατάθεση	Από 53% σε >85%.
Χρήση ευρυζωνικών υπηρεσιών (από το σύνολο των χρηστών) στο 50% του μέσου όρου της Ε.Ε.	
Βαθμός ανάπτυξης ανταγωνισμού, από 1 σε 5	

Πίνακας 3.14 Άξονας προτεραιότητας 4, Δείκτες Αποτελεσμάτων (μεταβολή μεταξύ 2000 και 2008)

Ο τελευταίος άξονας προτεραιότητας δεν περιελάμβανε μετρήσιμους στόχους καθώς εστίαζε στη τεχνική υποστήριξη και στη προετοιμασία της νέας προγραμματικής περιόδου.

Μελετώντας την επίσημη υποβολή του επιχειρησιακού προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» (2007) , ταυτόχρονα με την εκ των προτέρων διαδικασία αξιολόγησης, το πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση 2007-2013» κλήθηκε να αντιμετωπίσει με βιώσιμο τρόπο τις μακροπρόθεσμες ανάγκες, τόσο σε επίπεδο χώρας, όσο και σε επίπεδο περιφερειών αμιγούς στόχου σύγκλισης. Παράλληλα, η στρατηγική του Προγράμματος κρίνεται ξεκάθαρη και στοχευόμενη, καθώς εστιάζει σε δύο βασικούς άξονες, α) τη βελτίωση της ποιότητα ζωής με τη χρήση ΤΠΕ και β) τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη διεύρυνση της επιχειρηματικότητας με τη χρήση ΤΠΕ. Οι επιμέρους προτεραιότητες αλληλοσυμπληρώνονται χωρίς να παρουσιάζονται φαινόμενα συγκρούσεων.

Η «συνοχή» της στρατηγικής αποδεικνύεται ανελαστική έναντι εξωγενών κινδύνων, λόγω της ξεκάθαρης αποτύπωσης του περιεχομένου, της υφιστάμενης εμπειρίας-τεχνογνωσίας και των άμεσων και έμμεσων επιτευγμάτων του ΕΠ ΚτΠ. Η χρήση των νέων συστημάτων διαχείρισης και έλεγχου συνέβαλαν στην εκμετάλλευση

των γνώσεων, στην ανεύρεση νέων ευκαιριών και στην ανάπτυξη των ΤΠΕ. Σημαντική ήταν και η οικονομική προστιθέμενη αξία(από την άποψη της αποδοτικότητας του κεφαλαίου)η οποία παρουσίασε υψηλά επίπεδα επιδόσεων.

Παρατηρώντας τη διαδικασία της ενδιάμεσης αξιολόγησης του ΕΠ ΨΣ, όπως αυτή παρουσιάζεται στην ιστοσελίδα της κυβερνήσεως (opengov.gr, 2010), το πρόγραμμα στη προσπάθεια υλοποίησης του «Ψηφιακού Άλματος», αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα όπως ήταν η χαμηλή παραγωγικότητα σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών, το υψηλό κόστος λειτουργίας, η έλλειψη ανταγωνιστικότητας και εξαγωγικού προσανατολισμού. Παρά τους αρχικούς στόχους και τις δεσμεύσεις για ορθή αξιοποίηση των πόρων, κατά τη πρώτη τριετία εφαρμογής του προγράμματος, τα αποτελέσματα είναι πενιχρά, λόγω προβλημάτων που προέκυψαν από την έλλειψη ουσιαστικού οράματος και την αδυναμία επίλυσης διαχειριστικών προβλημάτων. Η αοριστία που χαρακτηρίζει την έκδοση των προσκλήσεων, δημιούργησε σύγχυση όσον αφορά τις πραγματικές προτεραιότητες, εμφανίζοντας δείγματα μη διαφάνειας ως προς την επιλογή των υπό ένταξη έργων.

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση, καταλήγει σε μια σειρά δυνατών και αδυνάτων σημείων του προγράμματος, όπως αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα(πίνακας 3.15), ενώ η αξιολόγηση του αναθεωρημένου ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση II» δεν είναι εφικτή, λόγω του αρχικού σταδίου εφαρμογής της.

Δυνατά Σημεία

- Αυξημένη ζήτηση ευρυζωνικών συνδέσεων, από πολίτες και επιχειρήσεις,
 - Διείσδυση των ΤΠΕ στη παραγωγική διαδικασία,
 - Ανάπτυξη της αγοράς ΤΠΕ στην Ελλάδα, σηματοδοτώντας σημαντικές επενδύσεις σε τομείς ενεργείας, τουρισμού κ.α.
 - Σημαντική τεχνογνωσία ΤΠΕ σε εκπαιδευτικά ιδρύματα,
 - Άρτια εκπαιδευτική κατάρτιση ανθρωπίνου δυναμικού και απόκτηση σημαντική εμπειρίας από την υλοποίηση έργων,
 - Εξοικείωση πολιτών με τεχνολογίες επικοινωνίας
-

Αδυναμίες

- Περιορισμένη αξιοποίηση των ΤΠΕ στον δημόσιο τομέα,
 - Καθυστερημένη ανάπτυξη υποδομών ευρυζωνικότητας,
 - Χαμηλό ποσοστό κατοχής και χρήσης Η/Υ, όπως και ενασχόλησης με ηλεκτρονικό εμπόριο
 - Έλλειψη καινοτομίας,
 - Καθυστέρηση στην υλοποίηση μεγάλων έργων ΤΠΕ, οδηγώντας στην απαξίωση τους,
 - Μη επαρκείς δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη
-

Πίνακας 3.15 Δυνατότητες - Αδυναμίες ΕΠ ΨΣ

3.6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΠΟΡΕΙΑΣ - STRATEGIC ROADMAP

Η οπτικοποίηση του στρατηγικού χάρτη πορείας μπορεί να προσφέρει μεγάλη αξία στη προσπάθεια παρακολούθησης και ανάλυσης της εκάστοτε στρατηγικής. Η αρχιτεκτονική του οδικού στρατηγικού χάρτη αποτελείται από δύο βασικές διαστάσεις, το χρονοδιαγράμματα (συνήθως ο οριζόντιος άξονας), το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει το παρελθόν καθώς και βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προοπτικές, ενώ ο κάθετος άξονας βασίζεται στην ιεραρχική ταξινόμηση των μεγεθών (Lee,et al,2009)(Phaal,et al,2003)

Στη προκειμένη περίπτωση, τα έργα που αναπτύχθηκαν από τα επιχειρησιακά προγράμματα της Κοινωνίας της Πληροφορίας και της Ψηφιακής Σύγκλισης κατηγοριοποιούνται σε έξι τομείς, α) πληροφορική και ευρυζωνικότητα, β) εκπαίδευση, γ) υγεία, δ) πολιτισμός, ε) εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, στ) άμυνα. Η αναπαράσταση αυτών στον οδικό χάρτη πορείας (σχήμα 3.9), πραγματοποιείται βάσει της συχνότητας εμφάνισης τους κατά το διάστημα 2000-2011, όπως παρατίθενται. στην πορεία υλοποίησης της ΚτΠ και των ομαδοποιημένων έργων(2010b) και στα στοιχεία προόδου υλοποίησης της Ειδικής Γραμματείας

Ψηφιακού Σχεδιασμού ΕΠ Ψηφιακής Σύγκλισης (2011). Σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί και ιδιαιτέρως για το διάστημα 2000-2008, όπου εμφανίζεται πληθώρα υλοποίησης έργων ψηφιακής ανάπτυξης, πιστοποιείται η βαρύτητα που δόθηκε από τους επιτελείς των επιχειρησιακών προγραμμάτων σε ενέργειες δημιουργίας υποδομών τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, ενώ η σημαντική μείωση του αριθμού των έργων κατά το διάστημα 2008-2011 σε σχέση με την προαναφερθείσα περίοδο αποδεικνύει την ύπαρξη των ήδη ωρίμων καταστάσεων και συνθηκών που συνέβαλαν στη πραγμάτωση του ψηφιακού άλματος.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα έργα εξάπλωσης της διαδικτύου, αρχικά με την ευρυζωνική τεχνολογία σύνδεσης ADSL(Asymmetric Digital Subscriber Line) με κύρια χαρακτηριστικά την υψηλή ταχύτητα και την ενοποιημένη παροχή υπηρεσιών φωνής-εικόνας-δεδομένων, αντικαθιστώντας ταυτόχρονα παραδοσιακούς τρόπους διαδικτυακής σύνδεσης (PSTN,ISDN). Η περαιτέρω πρόοδος της ανωτέρω τεχνολογίας, επέρχεται με την εμφάνιση των μητροπολιτικών δικτύων οπτικών ινών(2006) σε διαφορές πόλεις ανά την Ελλάδα, η εξάπλωση της οποίας με την μορφή ασύρματου δικτύου, συνεχίζεται μέχρι και σήμερα(Στοιχεία προόδου υλοποίησης 29-12-2011, Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού Σχεδιασμού ΕΠ Ψηφιακής Σύγκλισης, 2011). Κατά τα αναγραφόμενα της Ψηφιακής Στρατηγικής ανάπτυξης της Ψηφιακής Ελλάδας 2020(2011) , επιδίωξη αποτελεί ο σχεδιασμός της μελλοντικής πρόσβασης των πολιτών στο διαδίκτυο μέσω συνδέσεων πολύ υψηλών ταχυτήτων, όπως: η ανάπτυξη Fiber to the home (οπτική ίνα μέχρι το σπίτι), η ισότιμη μεταχείριση της διακινούμενης πληροφορίας από τις διαδικτυακές υποδομές(net neutrality) και το νέο διαδίκτυο του IPv6.

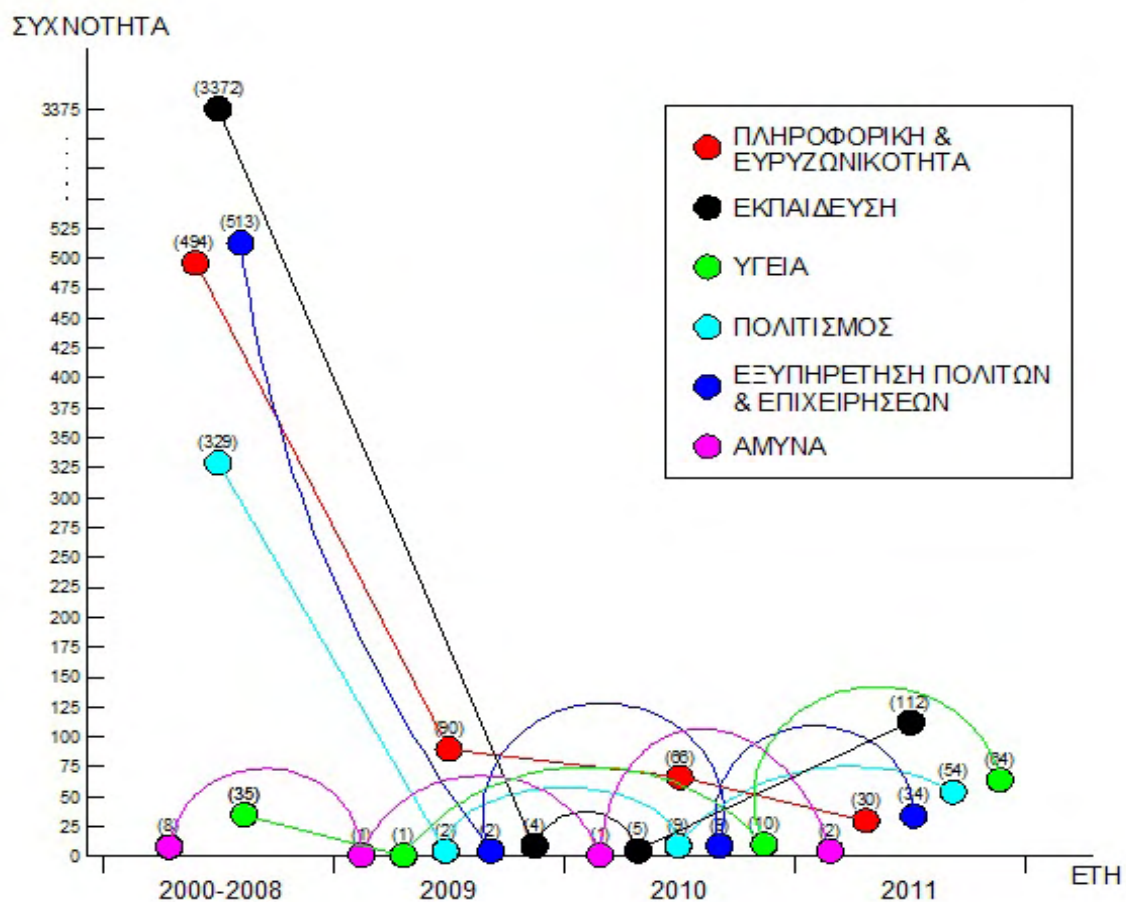
Ανάλογη είναι και η εισαγωγή νέων σύγχρονων μεθόδων και συστημάτων στο τομέα της παιδείας. Κατά τη πρώτη περίοδο εξέτασης 2000-2008, καθιερώνεται η διδασκαλία του μαθήματος της Πληροφορικής στη πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ δημιουργούνται και εργαστήρια πληροφορικής, με μεγάλα όμως ποσοστά αντιστοιχίας μαθητή ανά υπολογιστή. Κατά το διάστημα των τελευταίων τριών ετών, σημαντική βελτίωση έχει επέλθει στη αναλογία χρήσης υπολογιστή ανά μαθητή, ως αποτέλεσμα της απόκτησης ψηφιακών φορητών υπολογιστών από μαθητές και φοιτητές της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ αναπτύχθηκαν προηγμένες ψηφιακές υπηρεσίες από ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας(π.χ. Openeclass.org). Αναφορικά με το μέλλον,

αναμένεται η παιδεία του Ψηφιακού Κόσμου όπως προαναγγέλλεται στο προγράμματα Ψηφιακής Ελλάδας 2020 (www.digitalgreece2020.gr), με χαρακτηριστικό γνώρισμα την ανοικτή πρόσβαση (Open Access) στα ερευνητικά, επιστημονικά και εκπαιδευτικά αποτελέσματα που παράγονται με δημόσια χρηματοδότηση και με σκοπό την ελεύθερη χρήση της γνώσης για την ανάπτυξη της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας στον ελληνικό χώρο

Στα πλαίσια παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας, παρατηρείται η μετάβαση στο ψηφιακό περιβάλλον. Στο διάστημα 2000-2008, παρέχεται η δυνατότητα εξυπηρέτησης του σύνολο των πολιτών, από τα σημεία μιας στάσης (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών), όπου απαιτούμενη θεωρείται η φυσική παρουσία του πολίτη. Το 2005 τίθεται και επίσημα σε εφαρμογή το έργο «Σύζευξις», επιδιώκοντας την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του δημόσιου τομέα. Σκοπός του έργου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας και η ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών, με αυτοματοποιημένα και φιλικά προς τον χρήστη συστήματα πληροφόρησης. Από το 2009 και έπειτα, παρέχεται η υποστήριξη της διαδικτυακής πύλης της δημόσιας διοίκησης, υπό την ονομασία «Ερμής», διευκολύνοντας την από απόσταση πληροφόρηση και ασφαλή διεκπεραίωση ηλεκτρονικών συναλλαγών των πολιτών-επιχειρήσεων. Στις δράσεις της «Ψηφιακής Ελλάδας 2020», εντάσσεται η δράση «Gov Goes Online» στοχεύοντας στην εγκαθίδρυση των υπηρεσιών διαδικτύου και της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων ως το πρωτεύον μέσο για την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών, όσο και για την επικοινωνία και εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων, μέσω της αξιοποίησης και εκμετάλλευσης της υπάρχουσας δικτυακής υποδομής που είναι διαθέσιμη στους δημόσιους φορείς.

Εξαίρεση δεν θα μπορούσε να αποτελεί και ο τομέας της υγείας, όπου περάν των παραδοσιακών μεθόδων παροχής ιατρικών υπηρεσιών, η «Ψηφιακή Σύγκλιση II» εισάγει ένα ενιαίο σύστημα πληροφοριακής οργάνωσης στις μονάδες υγείας, καλύπτοντας επαρκώς τις ανάγκες των πολιτών. Πρόκειται για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Εθνικού Δικτύου Τηλε-ιατρικής με τη χρήση αυτόνομων σταθμών ιατρικών μετρήσεων (Health kiosk), βελτιώνοντας τη προσβασιμότητα σε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες υγείας. Με αυτό το τρόπο παρέχεται η δυνατότητα άμεσης τηλε-

συμβούλευσης και τηλε-διάγνωσης από έμπειρους εξειδικευμένους ιατρούς, η εξ αποστάσεως αντιμετώπιση προβλημάτων και η μείωση των μετακινήσεων σε μεγάλα αστικά κέντρα για την παροχή ικανών υπηρεσιών υγείας. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η δημιουργία βάσης δεδομένων με την καταχώρηση του «ιστορικού» υγείας κάθε πολίτη σε διαδικτυακή πλατφόρμα με δυνατότητα τηλε-διάγνωσης και προληπτικής παρακολούθησης (Προσκλήσεις-Πράξεις, Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού σχεδιασμού - Επιχειρησιακό πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση II, 2011).



Σχήμα 3.9 Αναπαράσταση στρατηγικού χάρτη πορείας για τα έργα των ΕΠ ΚτΠ και Ψ.Σ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Στη παρούσα μελέτη διερευνήσαμε τις ελληνικές ψηφιακές, τη πρόοδο αυτών και τις πολιτικές που αναπτύχθηκαν στη χώρας τα τελευταία έτη. Αρχικά και αφού παρατέθηκαν μια σειρά από τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης, καταλήξαμε στην ανάπτυξη του κύκλου ζωής της στρατηγικής. Η τρέχουσα έρευνα θα μπορούσε να εφαρμοστεί για το σύνολο των στρατηγικών που διαμορφώθηκαν τα τελευταία έτη σε διάφορα μέρη ανά τον κόσμο, υπό τη προϋπόθεση της ύπαρξης μιας σειράς

απαιτούμενων στοιχείων αναφορικά με το προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και γενικότερα τα έργα που καθόρισαν τη πορεία των στρατηγικών.

Στα πλαίσια της σύνοψης της παρούσης, το επιχειρησιακό πρόγραμμα της ΚτΠ (πραγματοποιήθηκαν 6031 έργα εκ των οποίων τα 1600 συνολικού προϋπολογισμού €366,00 εκατομμύριων, αφορούσαν έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης⁰, ολοκληρώθηκε στο σύνολο του το 2008, αποδεικνύοντας την ύπαρξη σημαντικών παραλείψεων κυρίως όσον αφορά την απουσία χρονοδιαγράμματος. Στα θετικά, συγκαταλέγεται η δημιουργήθηκαν εννέα νέων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, η μεταξύ των οποίων σύνδεση για τις ανάγκες επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων, πραγματοποιείται μέσω του έργου «Σύζευξις» (Anthopoulos et al, 2010). Κατά την υιοθέτηση του επιχειρησιακού προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση», ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη βελτίωση της παραγωγικότητας της χώρας. Σημαντικά προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την διαδικασία υλοποίησης του, όπως οι καθυστερήσεις αξιολόγησης και υλοποίησης μεγάλων έργων- αποτέλεσμα των μη επαρκών πόρων-, η μη ύπαρξη σταθερής ομάδας έργων διαμόρφωσης πολιτικής στις ΤΠΕ, η περιορισμένη αξιοποίηση των ΤΠΕ στον δημόσιο τομέα, η καθυστερημένη ανάπτυξη υποδομών ευρυζωνικότητας, οι χρονικές καθυστερήσεις στις διαδικασίες των διαγωνισμών, η έλλειψη ικανού αριθμού προσωπικού, τα οικονομικά προβλήματα πολλών ειδικών φορέων που σε συνδυασμό με το ασταθές πολιτικό-οικονομικό περιβάλλον της χώρας, αποτέλεσαν τροχοπέδη στη περαιτέρω εξέλιξη του επιχειρησιακού προγράμματος (Ετήσια έκθεση υλοποίησης ΕΠ ΨΣ ,2010). Τα χαμηλά επίπεδα προόδου του επιχειρησιακού προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση», οδήγησαν σε δημόσια διαβούλευση αυτού, με σκοπό την αναδιάρθρωση της λειτουργίας του και την υιοθέτηση στοχευόμενων δράσεων αντικαθιστώντας την ύπαρξη ασαφών προσκλήσεων του παρελθόντος.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την φάση της ανάλυσης του κύκλου ζωής της στρατηγικής, με την παράθεση των πινάκων IFE , EFE και CPM matrix, καταδεικνύουν την αποτελεσματική ανταπόκριση των προγραμμάτων, σε μερικούς από τους αρχικούς στόχους, που σχετιζόταν με την ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, προερχόμενη κυρίως από τις ευκαιρίες ανάπτυξης της βιομηχανιών πληροφορικής. Είναι γεγονός, πως η δραστηριοποίηση στον τομέα ΤΠΕ στον ελλαδικό χώρο, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ήταν μηδαμινή, ενώ μόλις τη τελευταία δεκαετία (από το 2001

και έπειτα) η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην ευρύτερη βιομηχανία πληροφορικής άγγιξε το 88,3% , συμβάλλοντας σημαντικά στη πρόοδο της οικονομίας και στην απασχόληση προσωπικού. (Έκθεση αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης του τομέα τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας του Παρατηρητηρίου της Κοινωνίας της Πληροφορίας, 2008). Αντίστοιχα όμως, φανερώνουν και σημαντικά προβλήματα, τόσο σε θέματα εκπαίδευσης και δεξιοτήτων του προσωπικού (μόλις το 37% των δημόσιων υπαλλήλων εκπαιδεύονται στην χρήση των ΤΠΕ- Anthopoulos et al, 2010), όσο και στην οργανωσιακή δομή της δημόσιας διοίκησης. Χαρακτηριστικός είναι αριθμός των εκκρεμών προτάσεων προς αξιολόγηση, για το ΕΠ ΨΣ, ο οποίος μέχρι το 2010 ανερχόταν σε 1700, επιβεβαιώνοντας την υψηλότερη βαθμολογία του πίνακα CPM matrix, για άσκηση πίεσης από τη πλευρά των πολιτών, προμηθευτών και επιχειρήσεων για οριστικοποιήσεις διαδικασιών, απαλλαγμένες από χρονοτριβές και λοιπές γραφειοκρατικές ενέργειες. Κατά την ίδια ανάλυση και σύμφωνα με τα ανωτέρω στρατηγικά εργαλεία, στις κυριότερες απειλές της υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων, εντάσσεται ο βαθμός εμπιστοσύνης και ασφάλειας των πολιτών σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες-πωλήσεις. Χαρακτηριστική είναι η δυσπιστία των Ελλήνων ως προς την αποτελεσματικότητα των ανεξάρτητων αρχών, καθώς άνω του 50% των πολιτών δεν έχουν εμπιστοσύνη στις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Παρά την αισθητή βελτίωση της σχέσης των ελλήνων με το διαδίκτυο, σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη έμφαση που δόθηκε στα έργα εξάπλωσης της ευρυζωνικότητας και υποδομών πληροφορικής (σχήμα 3.9), τα αποτελέσματα συνεχίζουν να παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα. Ενδεικτικά, 1 στους 10 έλληνες έχει χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο για αγοροπωλησίες αγαθών ή υπηρεσιών, με τα μέσα ποσοστά για τον ευρωπαϊκό πολίτη να κινούνται σε 3,5 φορές υψηλότερα. Αντίστοιχη, υστέρηση παρουσιάζεται και στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, με μόλις το 12% των πολιτών να πραγματοποιεί συναλλαγές με δημόσιες υπηρεσίες και το 4% να προβαίνει σε συμπληρώσεις εγγράφων προς ταυτοποίηση. Τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ευρώπη ανέρχονται σε 38% και 18%. (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας- Διερεύνηση της αντίληψης των ελλήνων σχετικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών, 2011).

Επιπρόσθετα, στην υπανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών στον ελληνικό χώρο έναντι των λοιπών ευρωπαϊκών χωρών, συνέβαλε και η απροθυμία των

πολιτών να ενσωματώνουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες στην καθημερινότητα τους. Αποτέλεσμα, η εξάπλωση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού και η ασθενής ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Παρά το γεγονός, πως η πλειονότητα των πολιτών (ποσοστό 96%, σε σύνολο 196 ατόμων), δηλώνει θετικό στη χρήση υπηρεσιών e-Government, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα σημαντικά οφέλη, όπως η εξοικονόμηση χρόνου-κόστους, η ανεξαρτησία από τις ώρες λειτουργίας των υπηρεσιών και η ταχύτερη ανταπόκριση του δημόσιου τομέα χωρίς τη φυσική παρουσία του καθενός, εντούτοις η διείσδυση των δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών παραμένει περιορισμένη. Συγκεκριμένα, μόλις το 6% των ελλήνων πολιτών πραγματοποίησε ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές συναλλαγές με το δημόσιο. (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας- Η διακυβέρνηση στην εποχή του Web 2.0, 2009).

Η μερική ενσωμάτωση των ψηφιακών υπηρεσιών στην καθημερινή ζωή των ελλήνων, κάνει αναγκαία τη παρέμβαση των πολιτών στη προώθηση μιας διαπεραστικής ψηφιακής στρατηγικής. Το ανωτέρω επιβεβαιώνεται με τη διαδικασία αναδιάρθρωσης του επιχειρησιακού προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση», και ειδικότερα με την έμπρακτη συμμετοχή των πολιτών και των 148 προτάσεων τους, για την διαμόρφωση μιας νέας ψηφιακής στρατηγικής, έχοντας ως επίκεντρο τον ίδιο τον πολίτη. Ιδιαίτερης σημασίας κρίνεται η σύνεση και η παρακίνηση της χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών από τη πλευρά των πολιτών, ώστε να επέλθει μείωση του ψηφιακού χάσματος έναντι των υπολοίπων χωρών της ευρωπαϊκής ένωσης, συμβάλλοντας στην περαιτέρω ανάπτυξη των ΤΠΕ στη χώρα μας. Απώτερο σκοπό, αποτελεί η βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, που αφορούν τις συναλλαγές της δημόσιας διοίκησης με πολίτες και επιχειρήσεις και η μείωση του λειτουργικού κόστους των φορέων του δημοσίου. Σε αυτή τη κατεύθυνση κινείται η διαδικτυακή πλατφόρμα του εργαστηρίου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Labs.OpenGov.gr), αποσκοπώντας να φέρει στο προσκήνιο τις δημιουργικές ιδέες, τους ανθρώπους και τις μεθόδους εισαγωγής καινοτόμων εφαρμογών στις σχέσεις πολιτών και επιχειρήσεων με το δημόσιο. Τέλος, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο νομοσχέδιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με κύριες προτεραιότητες και δράσεις, την αναδιοργάνωση της διαδικτυακής παρουσίας των φορέων, τη διαμόρφωση πλαισίου για τις ηλεκτρονικές πληρωμές, τη δημιουργία κεντρικής πλατφόρμας ανοικτών δεδομένων, τον ανασχεδιασμό των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, την απόδοση

ψηφιακής υπογραφής στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, την εκπαίδευση κρίσιμου αριθμού στελεχών της δημόσιας διοίκησης και την ενσωμάτωση της «Ψηφιακής Ατζέντας 2020» της ευρωπαϊκής επιτροπής στο ελληνικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Anthopoulos, L. (2011), “An Investigative Assessment of the Role of Enterprise Architecture in Realizing E-Government Transformation”, Chapter of the book Enterprise Architecture and Connected E-Government: Practices and Innovations, edited by Pallab Saha, IGI Global. Retrieved, December 2011 from http://dde.teilar.gr/publications/180/chapter_Anthopoulos_EAanInternationalInvestigation.pdf

Anthopoulos, L. - Gerogiannis, V. and P. Fitsilis (2010), “Measuring E government Adoption by Governments: The Greek Case-Comparative E-Government, Integrated Series in Information Systems”, 1, Volume 25, Comparative E-Government, Part 2, Pages 353-370, Retrieved, December 2011, from: <http://www.springerlink.com/content/jp14n121v8657m8n/fulltext.pdf>

Arto, K. – Kujala, J. – Deitrich, D. and M. Martinsuo (2007), “What is project strategy?” , International Journal of Project Management, Volume 26, Issue 1, p.p. 4-12, Retrieved, December 2011 from http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271951&_user=164384&_pii=S0263786307001196&_check=y&_origin=gateway&_coverDate=31-Jan-2008&_view=c&_wchp=dGLbVlk-zSkWb&_md5=d303a836537fcda19569d3a3c19fa333/1-s2.0-S0263786307001196-main.pdf

Australian Government (2000),” Government Online”, Retrieved, December 2011 from http://www.agimo.gov.au/archive/publications_noie/2000/04/govonline.html

Camarinha-Matos, M.L. - Afsarmanesh, H. - Loeh, H. - Sturm, F. and M. Ollus (2004), “A strategic roadmap for advanced virtual organizations”, Collaborative Networked Organizations, Vol. 7, p.p. 289-312 [online], Retrieved, December 2011 from <http://www.springerlink.com/content/p625971qr6x44917/fulltext.pdf>

Chandler, D.A. (1962), “Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise”, Cambridge: M.I.T. Press, p.p. 1-51, [online], Retrieved, December 2011 from http://books.google.com/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&hl=el&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Commission of the European Communities, (2005), “i2010 – A European Information Society for growth and employment”, Retrieved, December 2011 from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0229:FIN:EN:PDF>

Commission of the European Communities, (2002), “eEurope 2005: An information society for all”, European Commission—COM 263, 2002. Retrieved, December 2011, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0263:FIN:EN:PDF>

Commission of the European Communities, (2000), “eEurope 2002 Update”, Retrieved, December 2011, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2000:0783:FIN:EN:PDF>

David R. F. (2011), “Strategic Management (Concepts and Cases)”, Global Edition 13 e, Pearson Higher Education, [online], Retrieved, September 2011 from <http://www.abebooks.com/9780136015703/Strategic-Management-Concepts-Cases-David-0136015700/plp>

DeWitt, P. D & Meyer, W.C. (1998), “What is SWOT analysis? What are the main aspects of SWOT analysis? How to write Good SWOT analysis of a company? Where to find information for SWOT analysis?”, [online], Retrieved, May 2012 from <http://www.coursework4you.co.uk/essays-and-dissertations/swot-analysis.php>

Drucker, F. P. (1985), “*Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*”, Harper & Row publishers Inc, New York.

European Commission, (2010), “A Digital Agenda for Europe”, Retrieved, December 2011 from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:EN:PDF>

European Commission, (2010), “THE WORLD IN 2025 Rising Asia and socio-ecological transition”, Retrieved, September 2011 from http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/the-world-in-2025-report_en.pdf

European Commission, (2009), “2009 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)”, Retrieved, December. 2011 from http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication14992_en.pdf

European Commission, (2006), “Indicative guidelines on evaluation methods: ex ante evaluation”, [online], Retrieved, September 2011 from

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd1_exante_en.pdf

European Commission, (2005), “Guidelines of project / programme evaluations”, [online], Retrieved, September 2011 from http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/guidelines/gba_en.htm
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/examples/exante_pro_en.pdf

European Union, (2011), “Innovation Union Competitiveness Report”, [online], Retrieved, December 2011 from http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness-report/2011/part_1.pdf

Fielden, K. and P. Malcolm (2010), “E-government in New Zealand: Local Governments, Digital Divides and the National Digital Strategy”, Comparative E-Government, Chapter 26, Integrated Series in Information Systems, Volume 25, Part 3, p.p. 505-524, [online], Retrieved, December 2011 from <http://www.springerlink.com/content/v000616741655674/fulltext.pdf>

Fleming, Q. W. and J. M. Koppelman (2011), “Earned Value Project Management, A Powerful Tool for Software Projects”, Primavera Systems Inc, [online], Retrieved, August 2011 from <http://www.crosstalkonline.org/storage/issue-archives/1998/199807/199807-Fleming.pdf>

Heeks, R. (2008-last update), “e-Government for Development Information Exchange”, Retrieved, March 2011 from <http://www.egov4dev.org/success/evaluation/factormodel.shtml>

Heeks, R. (2003), “Most e-Government for Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced?” iGovernment Working Paper Series, Paper no. 14, Retrieved, March 2011 from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan011226.pdf>

Heeks, R. (2002a), “Information Systems and Developing Countries: Failure, Success, and Local Improvisations”, The Information Society, Vol. 18, pp.101–112.

Retrieved, March 2011 from <http://paul-hadrien.info/backup/LSE/IS%20470/litterature%20review/IS%20failures%20developing%20countries.pdf>

Hill, T. – Westbrook, R (1997), “SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall”, Long Range Planning, Vol. 30, pp.56–52. Retrieved, May 2012 from <http://www.repiev.ru/doc/SWOT-product-recall.pdf>

German Federal Government, (2003), BundOnline 2005, Implementation Plan, [online], Retrieved, December 2011 from <http://www.bunde.de>

Gichoya, D. (2005), “Factors affecting the successful implementation of ICT projects in government”, The Electronic Journal of e-government, Vol. 3, Issue 4, pp.175–184. Retrieved, March 2011 from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.87.3159&rep=rep1&type=pdf>

Ivy, J. (2008), “A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing” International Journal of Educational Management, Vol. 22, Issue 4, pp.288 – 299, [online], Retrieved, August 2011 from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728013&show=abstract>

Japanese Government, (2009), “i-Japan Strategy 2015”, Retrieved, December 2011 from http://www.kantei.go.jp/foreign/policy/it/i-JapanStrategy2015_full.pdf

Japanese Government, (2001), “e-Japan Strategy”, [online], Retrieved, December 2011 from http://www.kantei.go.jp/foreign/it/network/0122full_e.html

Kaplan, S.R. and P.D. Norton (1996), “Translating strategy into action. The Balanced Scorecard, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data”, pp. 8-12, 30-32, [online], Retrieved, August 2011 from http://books.google.gr/books?id=mRHC5kHXczEC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=Translating+strategy+into+action.+The+Balanced+Scorecard,+Library+of+Congress+Cataloging-in-Publication+Data&source=bl&ots=ww0VvdB1Jb&sig=2alDA8uWuDh2wm2hqqVT RYdtayY&hl=el&ei=OPnjTuibNMqSOo78vNEE&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC8Q6AEwAg#v=onepage&q=Translating%20strategy%20into%20action.%20The%20Balanced%20Scorecard%2C%20Library%20of%20Congress%20Cataloging-in-Publication%20Data&f=false

Laudon, K. and J. Laudon (2002), *Management Information Systems: Managing the Digital Firm-Information Systems, Organizations, Management and Strategy*, Chapter 3, 9th Edition, Prentice Hall Publishers, [online], Retrieved, May 2012 from <http://elearning.najah.edu/OldData/Courses/Course132220/Section16/Org%20and%20OIS%20Ch%203%20ALL.doc>

Lee, S. - Yoon, B. - Lee, C. and J. Park, (2009) “Business planning based on technological capabilities: Patent analysis for technology-driven road-mapping,” *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 76, p.p.769-786, Retrieved, December 2011 from

http://scholar.google.gr/scholar_url?hl=el&q=http://www.cgee.org.br/atividades/redirKori/5378&sa=X&scisig=AAGBfm1x91DwwJ2t4e4bvV_UXY6EVEjhKg&oi=scholar

Lord, A. (1993), Implementing strategy through project management, Long range planning, Vol. 26, No 1, p.p. 76-85, [online], Retrieved, December 2011 from http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271874&_user=164384&_pii=0024630193902369&_check=y&_origin=&_coverDate=28-Feb-1993&view=c&wchp=dGLzVIB-zSkWz&md5=66fd99f09c9b90045d947a2ac6df09d6/1-s2.0-0024630193902369-main.pdf

Lysons, K. and B. Farrington (2006), Purchasing and Supply Chain Management, Chapter 2, Prentice Hall Publishing, [online], Retrieved, August 2011 from http://books.google.gr/books?id=ZOr8T0tmH88C&pg=PA21&hl=el&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Mintzberg, H. – Alhstrand, B. and J. Lampel, (1998), “*Strategy safari - A guided tour through the wilds of strategic management*”, The Free Pass Publisher.

Mintzberg, H. (1994), “The rise and fall of strategic planning”, Prentice Hall, [online], Retrieved, May 2011 from http://books.google.gr/books?id=j7sXs_19dm8C&pg=PA56&dq=Lenz+%26+Engledow+%281986%29&hl=el&ei=e9LYTYz9I8m48gPn5NmDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEcQ6AEwBg#v=onepage&q=Lenz%20%26%20Engledow%20%281986%29&f=false

Niven, P. (2002), “Balanced Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results”, Jons Wiley & Sons, Inc, [online], Retrieved, August 2011 from

http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=kjgWqjcfbO8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=implementation+of+balanced+scorecard+of+greek+strategy&ots=Rrw_nZDk2&sig=KVLA_enmhQ-VKqlatzcKcbkdAg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Panagopoulou, G. (2005), “A strategic Roadmap for text mining”, *Studies in Fuzziness and Soft Computing*, Volume 185, p.p 109-122, [online], Retrieved, December 2011 from <http://www.springerlink.com/content/y000m84122302465/fulltext.pdf>

Peng, C.G. (2004), “Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research” 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Retrieved, May 2012 from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1417274

Phaal, R. and G. Muller (2009), “An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy,” *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 76, pp.39-49, Retrieved, December 2011 from http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/187_phaal_2009.pdf

Phaal, R. - Farrukh, J. C. and D. R. Probert, (2004), “Technology road-mapping - A planning framework for evolution and revolution,” *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 71, p.p. 5-26, Retrieved, December 2011 from http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PQM-21/Textos%20para%20leitura/Texto_2_TRM_Phaal_Probert_2004.pdf

PMBOK (2008), *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide), Project Management Institute, 4th Edition.

Porter, M. (2002), "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index from the Global Competitiveness Report 2002-2003", [online], Retrieved, August 2011 from <http://courses.wcupa.edu/rbove/eco343/030compecon/general%20compar/030900compet3.pdf>

Porter, M. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard business review, [online], Retrieved, August 2011 from <http://prolog.univie.ac.at/teaching/LVAs/KFK-LM/WS07/Porter.pdf>

Rafiq, M. and P. K. Ahmed (1995), "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 13 Issue 9, pp.4 – 15, Retrieved, August 2011 from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854309&show=html>

Riley, G.C. (2003), "The changing role of the citizen in the e-Governance & e-Democracy equation", Research Fellow Commonwealth Centre for e-Governance, Retrieved, March 2011 from http://www.tanzaniagateway.org/docs/Changing_role_of_the_citizen_in_the_E-governance_E-democracy_equation_2003

Schaffers, H. – Prinz, W. and R. Slagter (2005), "Mobile and location-aware workplaces and global value networks: A strategic Roadmap", [online], Collaborative Networks and Their Breeding Environments, IFIP International Federation for Information Processing, Volume 186, p.p. 425-436 Retrieved, December 2011 from <http://www.springerlink.com/content/1553670w13v61477/fulltext.pdf>

Smith, D. (2005), "Strategic Roadmaps: A white paper by Technology Futures", Published by Technology Futures, Inc. Retrieved, December 2011 from http://www.tfi.com/pubs/w/pdf/ti_sroadmaps.pdf

Srivannaboon, S. and D. Z. Milosevic, (2006), "A two-ways influence between business strategy and project management", International Journal of Project Management, Vol.24, p.p. 493-505, [online], Retrieved, December 2011 from http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271951&_user=164384&_pii=S0263786306000524&_check=y&_origin=&_coverDate=31-Aug-2006&view=c&wchp=dGLbVIS-zSkWA&md5=f9a3152cc258ac23fae36e7288349f25/1-s2.0-S0263786306000524-main.pdf

Srivannaboon, S. (2006), Linking project management with business strategy, Project Management Journal, [online], Retrieved, December 2011 from http://www.pmi.org/pmief/scholarship/documents/ispa_2006.pdf

UK Digital Britain Final Report (2009). Building Britain's Future, [online], Retrieved, January 2012, from <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm76/7650/7650.pdf>

UK Cabinet Office, (2005), "Transformational Government Enabled by Technology", [online], Retrieved, December 2011 from <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100807034701/http://archive.cabinetoffice.gov.uk>

UK Modernizing Government Secretariat Cabinet Office, (1999), "Modernizing Government", Retrieved, December 2011, from www.nationalschool.gov.uk/policyhub/docs/modgov.pdf

U.S. Office of Management and Budget (OMB), (2010), “Memorandum for Chief Acquisition Officers and Chief Information Officers: Improving the Accessibility of Government Information”, Retrieved, December 2011 from http://www.cio.gov/documents_details.cfm/uid/EC4F5AF8-5056-8F64-36567BC324976D2A/structure/Laws,%20Regulations,%20and%20Guidance/category/Accessibility

U.S. Office of Management and Budget (OMB), (2002), “Open Government Directive, Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies”, Retrieved, December 2011 from http://www.whitehouse.gov/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf

Van Der Merwe, P.A. (2001), “Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects”, International Journal of Project Management, Vol.20, p.p. 401-411, [online], Retrieved, December 2011 from http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271951&_user=164384&_pii=S0263786301000126&_check=y&_origin=&_coverDate=31-Jul-2002&_view=c&_wchp=dGLzVIB-zSkzk&_md5=0fb10111fe06a9eff123409ac6e81bf6/1-s2.0-S0263786301000126-main.pdf

Ανθόπουλος, Α. (2005), Διδακτορική διατριβή, Συμμετοχικά Περιβάλλοντα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, [online], Retrieved, April 2011 from <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/14861#page/1/mode/2up>

Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση», (2010), [online], Retrieved, September 2011 from <http://www.opengov.gr/ypoian/?p=429>

Μαλλιάρης, Γ. Π. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, σελ. 28-47, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ.

Ειδική Υπηρεσία Επιχειρησιακού Προγράμματος, 2010a - last update, [online], Retrieved, September 2011 from http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/epktp/priority_actions/special_tasks.htm , http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/newopis_digital/1lead1/

Ειδική Υπηρεσία Επιχειρησιακού Προγράμματος, 2010b - last update, [online], Retrieved, September 2011 from http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/epktp/proodos_ylopoiisis/stoixeia_proodou_ergwn/OPS_17-12-2010.htm

Ειδική Υπηρεσία Επιχειρησιακού Προγράμματος, 2010c - last update, [online], Retrieved, September 2011 from <http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/epktp/posylopoieitai/diakasiesylopiisis/default.htm>

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων , (2007), Ενέργειες Δημοσιονομικού Ελέγχου,[online], Retrieved, December 2011 from http://www.infosoc.go/infosoc/el-GR/epktp/posylopoieitai/diakasiesylopiisis/subchannel04/dimosion_action/#t3

Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού σχεδιασμού - Επιχειρησιακό πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση II, (2011), “Πλαίσιο Δραστηριοποίησης”, [online], Retrieved, January 2012 from <http://digitalplan.gov.gr/portal/resource/section/Plaisio-Drasthriopoihsis->

Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού σχεδιασμού - Επιχειρησιακό πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση II, (2011), “Προσκλήσεις-Πράξεις”, [online], Retrieved, January 2012 from <http://digitalplan.gov.gr/portal/resource/contentObject/contentTypes/callForProposal>
[Object](#)

Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού σχεδιασμού - Επιχειρησιακό πρόγραμμα Ψηφιακή Σύγκλιση, (2011), Στοιχεία Προόδου Υλοποίησης 29-12-2011, [online], Retrieved, January 2012 from <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/section/elibrary/folderPath/annual-reports>

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλισης»,(2011), Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης 2010, [online], Retrieved, September 2011 from <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/section/elibrary/folderPath/annual-reports>

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλισης»,(2010), Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης 2009, [online], Retrieved, September 2011 from <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/section/elibrary/folderPath/annual-reports>

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλισης»,(2009), Ετήσια Έκθεση Υλοποίησης 2008, [online], Retrieved, September 2011 from <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/section/elibrary/folderPath/annual-reports>

Ετήσια έκθεση ενδιάμεσης Αξιολόγησης ΕΠ ΚτΠ (2004), Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, [online], Retrieved, September 2011

from http://www.infosoc.go/infosoc/el-GR/epktp/Parakoloythish_ajiologish/DiakasiesAjiologhshs/EndiameshAjiologhsh

Ετήσια έκθεση εκ των προτέρων Αξιολόγηση ΕΠ ΚτΠ (2004), Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, [online], Retrieved, September 2011 from http://www.infosoc.go/infosoc/el-GR/epktp/Parakoloythish_ajiologish/DiakasiesAjiologhshs/exante/

Κοινωνία της Πληροφορίας, (2008), Αναθεωρημένη υποβολή Επιχειρησιακού Προγράμματος,[online], Retrieved, September 2011 from: www.espa.go/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_KTP_2008.doc

Οικονόμου, Θ. (2006), “Στρατηγικοί στόχοι και πολιτικές για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση”, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση κατά της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης, ΤΕΕ Αθήνας, [online], Retrieved, September 2011 from http://library.tee.go/digital/m2146/m2146_oikonomou.pdf

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, (2011), Διερεύνηση της αντίληψης των ελλήνων σχετικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών, [online], Retrieved, January 2012 from: http://www.observatory.go/files/meletes/eID_and_online%20services%20survey_v1.0.pdf

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, (2011), “Η διακυβέρνηση στην εποχή του Web 2.0”, [online], Retrieved, January 2012 from http://www.observatory.gr/files/meletes/EGOV_A070110TX_%CE%97%CE%BB%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7%20Web2.pdf

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, (2011), “ Διαδικτυακός Αλφαριθμητισμός στην Ελλάδα και στην ΕΕ27 2007 – 2010”, [online], Retrieved, January 2012 from: http://www.observatory.gr/files/press_releases/PR_110714_%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CE%91%CE%BB%CF%86%CE%B1%CE%B2%CE%B7%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82.pdf

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, (2008), Έκθεση αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης του τομέα ΤΠΕ στην Ελλάδα, [online], Retrieved, January 2012 from: http://www.observatory.go/files/meletes/0812_ICT2008_%CE%A0%CE%91%CE%A12.pdf

Στρατηγικές Ψηφιακής Ανάπτυξης, (2011), “Ψηφιακή Ελλάδα 2020”, [online], Retrieved, January 2012 from <http://www.digitalgreece2020.gr>

Παράρτημα Εσωτερικών - Δικτυακός τόπος Διαβουλεύσεων, (2010), “Αποδελτίωση Δημόσιας Διαβούλευσης για τον ανασχεδιασμό του επιχειρησιακού προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση”, [online], Retrieved, September 2011 from http://www.opengov.go/ypoian/wp-content/uploads/2010/05/apodeltiosi_ps_v2_0.pdf

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών-Ειδική Γραμματεία Ψηφιακού Σχεδιασμού (2006), Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013, [online], Retrieved, September 2011 from http://www.infosoc.go/NR/rdonlyres/A13F889F-DE92-4DCF-B64A-37351BFC69B9/3053/ktp_all.pdf

Υπουργείο Οικονομικών, (2011), “Προσχέδιο Κρατικού Προϋπολογισμού 2012, [online], Retrieved, December 2011 from http://www.minfin.go/content-api/f/binaryChannel/minfin/datastore/03/59/99/03599935df46e7658a790bf311646f9424ec43a2/application/pdf/PROSXEDIO_2012.pdf

Υπουργείο Οικονομικών, (2010), “Εισηγητική έκθεση Κρατικού Προϋπολογισμού 2011”, [online], Retrieved, December 2011 from <http://www.minfin.go/budget/2011/proyp/index.html>

Ψηφιακή Σύγκλιση, (2007), Επίσημη Υποβολή Επιχειρησιακού Προγράμματος, [online], Retrieved, September 2011 from <http://www.digitalplan.gov.go/resource-api/dipla/contentObject/3488695f-ea80-4f4f-9982-151d940dadd2/content>

,

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Στους πίνακες που ακολουθούν(πίνακας I ,II και VI), παραθέτονται οι υπολογισμοί των βαρών για κάθε ένα από τους εσωτερικούς, εξωτερικούς και κρίσιμους παράγοντες της ΚτΠ. Στη στήλη 1 παρουσιάζονται τα μέτρα δράσης, από τα οποία αντλούνται πληροφορίες για τον προϋπολογισμό και το πλήθος έργων της ΚτΠ, αντιστοιχώντας μερικά εξ αυτών σε κάθε παράγοντα. Συγκεκριμένα, η στήλη 2 προκύπτει από το άθροισμα των ποσών των έργων που ανήκουν στα αναγραφόμενα μέτρα δράσης και εφόσον υπάρχει συνάφεια μεταξύ παράγοντα και έργου. Αντίστοιχα υπολογίζεται και η στήλη 3. Οι στήλες 4 και 5 προκύπτουν από τον πίνακα 3.4 της ανωτέρω μελέτης. Να σημειωθεί πως η άντληση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τον πίνακα ομαδοποιημένων έργων της ΚτΠ που επισυνάπτεται ηλεκτρονικά. Στη συνέχεια γίνεται η εφαρμογή του τύπου. Ο υπολογισμός των συντελεστών στάθμισης που αποδίδεται σε κάθε παράγοντα προκύπτει βάσει του τύπου: $w = \frac{x}{p} + \frac{T_x}{T}$ όπου:

w: το βάρος

x: το πλήθος των έργων που υλοποιήθηκαν ανά άξονα προτεραιότητας

p: το συνολικό πλήθος των έργων της στρατηγικής

T_x : ο προϋπολογισμός των έργων x

T: ο συνολικός προϋπολογισμός για τα p έργα της στρατηγικής

Με ανάλογο τρόπο υπολογίστηκαν και τα βάρη του ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση», και «Ψηφιακή Σύγκλιση II» όπως φαίνεται και στους παρακάτω πίνακες(πίνακες III, IV και VII) και (πίνακες V,VI και VIII) αντίστοιχα με τη μόνη διαφορά πως στη προκειμένη περίπτωση αντί για μέτρα δράσης έχουμε κωδικούς έργων που σχετίζονται με τον κάθε παράγοντα. Ο συνολικός προϋπολογισμός και οι αριθμοί των

έργων προκύπτει από τον πίνακα 3.6 της ανωτέρω μελέτης. Να σημειωθεί πως η άντληση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τον πίνακα στοιχείων προόδου της ΨΣ, που επισυνάπτονται σε ηλεκτρονική μορφή.

Εξωτερικοί παράγοντες	Μέτρα Δράσης	Προϋπολογισμός Έργων σε εκ €	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΤΠ σε εκ €	Συνολικός Αριθμός Έργων ΚτΠ	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εθνική Οικονομική ανάπτυξη	M _{23, 31, 32, 41}	607,58	158	2955,66	6031	0,20556	0,0262	0,23176
Παγκοσμιοποίηση- Διεθνική Οικονομική ανάπτυξη	M _{26,31,32}	586,5	148	2955,66	6031	0,19843	0,02454	0,22297
Διακρατικές συναλλαγές εντός της Ε.Ε.-Ένταξη στο Schengen	M ₃₁	28,06	53	2955,66	6031	0,00949	0,00879	0,01828
Συμμετοχή στη Διοίκηση του Διαδικτύου	M ₃₃	124,84	10	2955,66	6031	0,04224	0,00166	0,0439
Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Πληροφορικής	M _{26,28,33}	350,52	195	2955,66	6031	0,11859	0,03233	0,15093
Εισροή συναλλάγματος από ηλ. πωλήσεις	M ₃₁	28,06	53	2955,66	6031	0,00949	0,00879	0,01828
Γήρανση πληθυσμού				2955,66	6031	0	0	0
Η ανάπτυξη της Ασίας				2955,66	6031	0	0	0
Έλλειψη φυσικών πόρων και τρωτά σημεία του πλανήτη-Υψηλά επίπεδα φτώχειας				2955,66	6031	0	0	0
Σταθερότητα (πολιτική και οικονομική)	M ₂₃	25,62	84	2955,66	6031	0,00867	0,01393	0,0226
Ηλεκτρονικό εμπόριο και εκροή συναλλάγματος στις ΗΠΑ	M ₃₁	28,06	53	2955,66	6031	0,00949	0,00879	0,01828
Εισαγωγές τεχνολογικών λύσεων και εξάρτηση	M _{21,24,26}	179,75	813	2955,66	6031	0,06082	0,1348	0,19562

Τεχνολογικές κρίσεις (βλάβες & επισκευές)	M _{51,52,53}	102,57	358	2955,66	6031	0,0347	0,05936	0,09406
---	-----------------------	--------	-----	---------	------	--------	---------	---------

Πίνακας Ι: Υπολογισμός βαροδότησης εξωτερικών παραγόντων για ΚτΠ

Εσωτερικοί παράγοντες	Μέτρα Δράσης	Προϋπολογισμός Έργων σε εκ €	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΤΠ σε εκ €	Συνολικός Αριθμός Έργων ΤΠ	$\frac{x}{P}$	$\frac{Tx}{T}$	W
	1	2	3	4	5	6=2/4	7=3/5	8=6+7
Εκπαίδευση προσωπικού	M _{25, 34 , 45 ,46}	293,48	83	2955,66	6031	0,09929	0,01376	0,11306
Φήμη				2955,66	6031	0	0	0
Τεχνογνωσία	M _{26,33}	187,14	34	2955,66	6031	0,06332	0,00564	0,06895
Μείωση κόστους-τηλεπικοινωνιών-Απελευθέρωση αγορών (τηλεπικοινωνίες, ενέργεια, TV)	M ₄₃	113,18	176	2955,66	6031	0,03829	0,02918	0,06748
Ανάπτυξη Βιομηχανίας Πληροφορικής	M _{24,26,29}	234,56	753	2955,66	6031	0,07936	0,12485	0,20421
Ηλεκτρονικές πωλήσεις	M ₃₂	352,9	6	2955,66	6031	0,1194	0,00099	0,12039
Απλοποίηση συναλλαγών με τους πολίτες	M ₂₂	492,77	447	2955,66	6031	0,16672	0,07412	0,24084
Οργάνωση δομής δημόσιας διοίκησης	M ₂₅	90,81	67	2955,66	6031	0,03072	0,01111	0,04183
Διαχείριση της αλλαγής	M _{21,25,34}	241,15	146	2955,66	6031	0,08159	0,024208	0,1058
Δεξιότητες από το προσωπικό των Δημοσίων Οργανισμών	M _{25,45,46}	96,57	70	2955,66	6031	0,03267	0,01161	0,04428
Συνεισφορά του 25% του προϋπολογισμού				2955,66	6031	0	0	0
Θεσμικό και Νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές-δημόσιες προμήθειες-συμβάσεις	M ₄₁	21,08	10	2955,66	6031	0,00713	0,00166	0,00879
Διαφθορά	M ₄₁	21,08	10	2955,66	6031	0,00713	0,00166	0,00879
Ασφάλεια – Εμπιστευτικότητα - Δυσπιστία	M ₄₁	21,08	10	2955,66	6031	0,00713	0,00166	0,00879

Πίνακας ΙΙ: Υπολογισμός βαροδότησης εσωτερικών παραγόντων για ΚτΠ

Εξωτερικοί παράγοντες	Κωδικός έργου	Προϋπολογισμός Έργων	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΨΣ	Συνολικός Αριθμός Έργων ΨΣ	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εθνική Οικονομική ανάπτυξη	292668,292671 292659,296161 292674,292673 292656,292670 292672,277451	6.739.844	10	116242249	61	0,057981	0,163934	0,221915
Παγκοσμιοποίηση- Διεθνική Οικονομική ανάπτυξη	296192, 277327	38.450	2	116242249	61	0,000331	0,032787	0,033118
Διακρατικές συναλλαγές εντός της Ε.Ε.-Ένταξη στο Schengen	292657 292762	1.005.000	2	116242249	61	0,008646	0,032787	0,041433
Συμμετοχή στη Διοίκηση του Διαδικτύου	270966	4.1907.342	1	116242249	61	0,360517	0,016393	0,376911
Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Πληροφορικής	277451	484.100	1	116242249	61	0,004165	0,016393	0,020558
Εισροή συναλλάγματος από ηλ. πωλήσεις	292657 292762	1.005.000	2	116242249	61	0,008646	0,032787	0,041433
Γήρανση πληθυσμού				116242249	61	0	0	0
Η ανάπτυξη της Ασίας	292657	695.000	1	116242249	61	0,005979	0,016393	0,022372
Έλλειψη φυσικών πόρων και τρωτά σημεία του πλανήτη-Υψηλά επίπεδα φτώχειας				116242249	61	0	0	0
Σταθερότητα (πολιτική και οικονομική)			0	116242249	61	0	0	0
Ηλεκτρονικό εμπόριο και εκροή συναλλάγματος στις ΗΠΑ	292657	695.000	1	116242249	61	0,005979	0,016393	0,022372
Εισαγωγές τεχνολογικών λύσεων και εξάρτηση	296192, 277327	38.450	2	116242249	61	0,000331	0,032787	0,033118

Τεχνολογικές κρίσεις (βλάβες & επισκευές)	277065,277069 271044	12.039.000	3	116242249	61	0,103266	0,04918	0,152447
---	-------------------------	------------	---	-----------	----	----------	---------	----------

Πίνακας III: Υπολογισμός βαροδότησης εξωτερικών παραγόντων για ΨΣ

Εσωτερικοί παράγοντες	Κωδικός έργου	Προϋπολογισμός Έργων	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΨΣ	Συνολικός Αριθμός Έργων ΨΣ	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εκπαίδευση προσωπικού	277067,277066 , 355236,355248	370.000	4	116242249	61	0,003183	0,065574	0,068757
Φήμη	355397	100.000	1	116242249	61	0,00086	0,016393	0,017254
Τεχνογνωσία	296154	609.500	1	116242249	61	0,005243	0,016393	0,021637
Μείωση κόστους-τηλεπικοινωνιών-Απελευθέρωση αγορών (τηλεπικοινωνίες, ενέργεια, TV)	271017, 271018	4.005.000	2	116242249	61	0,034454	0,032787	0,067241
Ανάπτυξη Βιομηχανίας Πληροφορικής	271020,270967 277454,303626 , 271019	4.273.330	5	116242249	61	0,036762	0,081967	0,118729
Ηλεκτρονικές πωλήσεις	292657,2928	1.005.000	2	116242249	61	0,008646	0,032787	0,041433
Απλοποίηση συναλλαγών με τους πολίτες	295443,270966 292719	50.245.342	3	116242249	61	0,432247	0,04918	0,481427
Οργάνωση δομής δημόσιας διοίκησης	322991	800.000	1	116242249	61	0,006882	0,016393	0,023276
Διαχείριση της αλλαγής	277066,277067 355236,355248	370.000	4	116242249	61	0,003183	0,065574	0,068757
Δεξιότητες από το προσωπικό των Δημοσίων Οργανισμών	355236,355248	180.000	2	116242249	61	0,001548	0,032787	0,034335
Συνεισφορά του 25% του προϋπολογισμού		0	0	116242249	61	0	0	0
Θεσμικό και Νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές-δημόσιες προμήθειες-συμβάσεις	295361	100.000	1	116242249	61	0,0008	0,017	0,17254
Διαφθορά	217118	1.848.114	1	116242249	61	0,015899	0,016393	0,032292

Ασφάλεια – Εμπιστευτικότη τα - Δυσπιστία	217118	1.848.114	1	116242249	61	0,015899	0,016393	0,032292
--	--------	-----------	---	-----------	----	----------	----------	----------

Πίνακας IV: Υπολογισμός βαροδότησης εσωτερικών παραγόντων για ΨΣ

Εξωτερικοί παράγοντες	Κωδικός Έργου	Προϋπολογισμός Πράξεων	Αριθμός Πράξεων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΨΣ II	Συνολικός Αριθμός Έργων ΚτΠ	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εθνική Οικονομική ανάπτυξη	327747,327721, 304175	780.630	3	628.562.714	662	0,001242	0,004532	0,005774
Παγκοσμιοποίηση- Διεθνική Οικονομική ανάπτυξη		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Διακρατικές συναλλαγές εντός της Ε.Ε.-Ένταξη στο Schengen		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Συμμετοχή στη Διοίκηση του Διαδικτύου	355552,352778, 355537,355548	26.158.113	4	628.562.714	662	0,041616	0,006042	0,047658
Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Πληροφορικής	341269,352781, 304443,304113, 303611,364949, 300701,302380, 300702,300670, 296453,311568, 327754,346804	58.559.784	14	628.562.714	662	0,093165	0,021148	0,114313
Εισροή συναλλάγματος από ηλ. πωλήσεις		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Γήρανση πληθυσμού		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Η ανάπτυξη της Ασίας		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Έλλειψη φυσικών πόρων και τρωτά σημεία του πλανήτη-Υψηλά επίπεδα φτώχειας		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Σταθερότητα (πολιτική και οικονομική)		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Ηλεκτρονικό εμπόριο και εκροή συναλλάγματος στις ΗΠΑ		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Εισαγωγές τεχνολογικών λύσεων και εξάρτηση	341269,352781, 304443,304113, 303611,364949, 300701,302380, 300702,300670, 296453,311568, 327754,346804	58.559.784	14	628.562.714	662	0,093165	0,021148	0,114313

Τεχνολογικές κρίσεις (βλάβες & επισκευές)	355528,352304, 346762	432.408	3	628.562.714	662	0,000688	0,004532	0,00522
---	-----------------------	---------	---	-------------	-----	----------	----------	---------

Πίνακας V: Υπολογισμός βαροδότησης εξωτερικών παραγόντων για ΨΣ II

Εσωτερικοί παράγοντες	Κωδικός έργου	Προϋπολογισμός Έργων	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΨΣ II	Συνολικός Αριθμός Έργων ΨΣ II	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εκπαίδευση προσωπικού	352924	4.271.100	1	628.562.714	662	0,006795	0,001511	0,008306
Φήμη		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Τεχνογνωσία	324234,340081	7.126.716	2	628.562.714	662	0,011338	0,003021	0,014359
Μείωση κόστους- τηλεπικοινωνιών- Απελευθέρωση αγορών (τηλεπικοινωνίες, ενέργεια, TV)		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Ανάπτυξη Βιομηχανίας Πληροφορικής	303626,304278 296115,302063 296765,296604, 304429,323118 296307,299662, 206673,309008 300639,237732, 327642,327571 357595,327647 327702,327662, 327658,327807, 346635,304137 327747,327721 352778,355717 355717,355548 339955,299752	118.330.928	34	628.562.714	662	0,188256	0,05136	0,239616

Ηλεκτρονικές πωλήσεις		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Απλοποίηση συναλλαγών με τους πολίτες	352403,346786 355552,355717 355378,352924 352201,340196 365446,346618 303859,305397 303338,296481 304429,296289 296770,300393 322998,296696 296721,296643 355318,327732 328525,327636 327655,327797 327915,341272 304122	103.511.800	36	628.562.714	662	0,16468	0,054381	0,219061
Οργάνωση δομής δημόσιας διοίκησης	346618,365446, 355717,346889	4.543.110	4	628.562.714	662	0,007228	0,006042	0,01327
Διαχείριση της αλλαγής	346618,365446, 355717,346889	4.543.110	4	628.562.714	662	0,007228	0,006042	0,01327
Δεξιότητες από το προσωπικό των Δημοσίων Οργανισμών	352924	4.271.100	1	628.562.714	662	0,006795	0,001511	0,008306
Συνεισφορά του 25% του προϋπολογισμού		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Θεσμικό και Νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές-δημόσιες προμήθειες-συμβάσεις	355372	49.200	1	628.562.714	662	7,83E-05	0,001511	0,001589
Διαφθορά		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Ασφάλεια – Εμπιστευτικότητα – Δυσπιστία	296684,327824 327787,327780 327581,327834	8.123.335	6	628.562.714	662	0,012924	0,009063	0,021987

Πίνακας VI: Υπολογισμός βαροδότησης εσωτερικών παραγόντων για ΨΣ II

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	Μέτρα Δράσης	Προϋπολογισμός Έργων σε εκατ €	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΚτΠ σε εκατ €	Συνολικός Αριθμός Έργων ΚτΠ	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εξωτερική πίεση από πολίτες και προμηθευτές	M ₂₂	492,77	477	2955,66	6031	0,1667	0,07909	0,245812
Εσωτερική πολιτική βούληση				2955,66	6031	0	0	0
Οριοθέτηση των στόχων				2955,66	6031	0	0	0
Διοίκηση έργου(προγραμματισμός, εξέταση κινδύνων, παρακολούθηση, οργάνωση πόρων, ύπαρξη ελέγχου)	M ₂₅	90,81	67	2955,66	6031	0,0307	0,01111	0,041833
Διαχείριση αλλαγής με την συμμετοχή και υποστήριξη των εμπλεκομένων	M _{21,25,34}	241,15	146	2955,66	6031	0,0816	0,02421	0,105797
Αποτελεσματικός σχεδιασμός(βάσει αναγκών)	M ₂₅	90,81	67	2955,66	6031	0,0307	0,01111	0,041833
Γνώση-ικανότητες	M _{25,26,33,45,46}	283,71	104	2955,66	6031	0,096	0,01724	0,113233
Τεχνολογική υποδομή	M _{24,26,29}	234,56	753	2955,66	6031	0,0794	0,12485	0,204215

Πίνακας VI: Υπολογισμός βαροδότησης κρίσιμων παραγόντων για ΚτΠ

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	Κωδικός Έργων	Προϋπολογισμός Έργων	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΚτΠ	Συνολικός Αριθμός Έργων ΚτΠ	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εξωτερική πίεση από πολίτες και προμηθευτές	295443,270966 292719	50.245.342	3	116242249	61	0,4322	0,04918	0,481427
Εσωτερική πολιτική βούληση		0	0	116242249	61	0	0	0
Οριοθέτηση των στόχων		0	0	116242249	61	0	0	0
Διοίκηση έργου(προγραμματισμός, εξέταση κινδύνων, παρακολούθηση, οργάνωση πόρων, ύπαρξη ελέγχου)	322991	800.000	1	116242249	61	0,0069	0,01639	0,023276
Διαχείριση αλλαγής με την συμμετοχή και υποστήριξη των εμπλεκόμενων	277066,277067 355236,355248	370.000	4	116242249	61	0,0032	0,06557	0,068757
Αποτελεσματικός σχεδιασμός(βάσει αναγκών)	322991	800.000	1	116242249	61	0,0069	0,01639	0,023276
Γνώση-ικανότητες	296154,355236,355248	789.500	3	116242249	61	0,0068	0,04918	0,055972
Τεχνολογική υποδομή	271020,270967 277454,303626 271019	4.273.300	2	116242249	61	0,0368	0,03279	0,069549

Πίνακας VII: Υπολογισμός βαροδότησης κρίσιμων παραγόντων για ΨΣ

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	Κωδικός Έργων	Προϋπολογισμός Έργων	Αριθμός Έργων	Συνολικός Προϋπολογισμός ΚτΠ	Συνολικός Αριθμός Έργων ΚτΠ	Στήλη 2/ Στήλη 4	Στήλη 3/ Στήλη 5	W= Στήλη 6 + Στήλη 7
	1	2	3	4	5	6	7	8
Εξωτερική πίεση από πολίτες και προμηθευτές	352403,346786 355552,355717 355378,352924 352201,340196 365446,346618 303859,305397 303338,296481 304429,296289 296770,300393 322998,296696 296721,296643 355318,327732 328525,327636 327655,327797 327915,341272 304122	103.511.800	36	628.562.714	662	0,16468	0,0543807	0,21906
Εσωτερική πολιτική βούληση		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Οριοθέτηση των στόχων		0	0	628.562.714	662	0	0	0
Διοίκηση έργου(προγραμματισμός, εξέταση κινδύνων, παρακολούθηση, οργάνωση πόρων, ύπαρξη ελέγχου)	346618,365446, 355717,346889	4.543.110	4	628.562.714	662	0,00723	0,0060423	0,01327
Διαχείριση αλλαγής με την συμμετοχή και υποστήριξη των εμπλεκόμενων	346618,365446, 355717,346889	4.543.110	4	628.562.714	662	0,00723	0,0060423	0,01327
Αποτελεσματικός σχεδιασμός(βάσει αναγκών)	346618,365446, 355717,346889	4.543.110	4	628.562.714	662	0,00723	0,0060423	0,01327
Γνώση-ικανότητες	324234,340081 352924	11.397.816	3	628.562.714	662	0,01813	0,0045317	0,02266

Τεχνολογική υποδομή	303626,304278 296115,302063 296765,296604, 304429,323118 296307,299662, 206673,309008 300639,237732, 327642,327571 357595,327647 327702,327662, 327658,327807, 346635,304137 327747,327721 352778,355717 355717,355548 339955,299752	118.330.928	34	628.562.714	662	0,18826	0,0513595	0,23962
---------------------	---	-------------	----	-------------	-----	---------	-----------	---------

Πίνακας VIII: Υπολογισμός βαροδότησης κρίσιμων παραγόντων για ΨΣ II