



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΥΝΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΑ ΣΤΑΔΙΑ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

της

ΑΝΥΤΑ ΣΜΙΤ

Επιβλέπων καθηγητής: Ευθύμιος Ταμπούρης

Υποβλήθηκε ως προαπαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
Διπλώματος στο ΔΠΜΣ στα Πληροφοριακά Συστήματα

**Οκτώβριος 2022**



## Περίληψη

Οι ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες αναφέρονται στο αποτέλεσμα της συγκέντρωσης των κυβερνητικών υπηρεσιών, ώστε οι πολίτες να έχουν πρόσβαση σε αυτές σε μια ενιαία και απρόσκοπτη εμπειρία με βάση τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Στην ανάπτυξη και την εφαρμογή ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών η ύπαρξη διαδικασιών/δραστηριοτήτων συνδημιουργίας, δηλαδή η ενεργός συμμετοχή των τελικών χρηστών(π.χ. πολιτών) στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών θεωρείται σημαντική προκειμένου αυτή να σχεδιαστεί με βάση τις πραγματικές τους ανάγκες . Στην παρούσα εργασία διερευνώνται οι συνθήκες της συνδημιουργίας κατά το σχεδιασμό την ανάπτυξη και την εφαρμογή των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής αξιοποιήθηκε μεθοδολογία βιβλιογραφικής επισκόπησης και της μεθόδου της διασταυρούμενης ανάλυσης περιπτώσεων. Πιο συγκεκριμένα στη διασταυρωμένη ανάλυση περιπτώσεων διερευνήθηκαν οι συνθήκες συνδημιουργίας, οι μέθοδοι, διαδικασίες και τυχόν εμπόδια κατά την ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, και παρατηρήθηκαν οι ομοιότητες και οι διαφορές αυτών ως προς τις συνθήκες δημιουργίας. Οι περιπτώσεις που μελετήθηκαν συγκεκριμένα είναι, το X-Road(Εσθονία-Φιλανδία), το ASP (Ουγγαρία), το Digisos (Νορβηγία) και το Varam(latvija.lv)(Λετονία) Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων των περιπτώσεων που μελετήθηκαν ανέδειξαν ορισμένα ευρήματα που σχετίζονται με την συνδημιουργία ,όπως ήταν η εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος, η συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών στις διαδικασίες συνδημιουργίας, οι μέθοδοι και οι τρόποι που ακολουθήθηκαν για την συμμετοχή αυτών, το ζήτημα της χρηματοδότησης, η διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων κατά τις δραστηριότητες συνδημιουργίας , και τυχόν εμπόδια και προκλήσεις που παρατηρήθηκαν στην όλη διαδικασία. Όπως εντοπίστηκε, οι κοινοί παρονομαστές συνδημιουργίας στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών ήταν, η πιλοτική εφαρμογή και ο παράγοντας της συνεργασίας των ενδιαφερόμενων μερών, ως πρακτικές που μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας καθώς και στην πετυχημένη εφαρμογή του. Οι διαφοροποιήσεις που προέκυψαν στο ζήτημα της χρηματοδότησης, της νομικής κάλυψης και των προκλήσεων προς αντιμετώπιση είχαν άμεση σχέση κάθε φορά με τη φύση της εκάστοτε υπηρεσίας και του κάθε συστήματος, είναι όμως παράγοντες που χρειάζεται να συνυπολογίζονται κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών.

**Λέξεις - κλειδιά:** *Ολοκληρωμένη Δημόσια Υπηρεσία, Συνδημιουργία, Τελικοί Χρήστες, Δημόσιες Υπηρεσίες*

## **Abstract**

Integrated services refer to the result of bringing government services together, so that citizens can access them in a single, seamless experience based on their needs. During the procedures of the design and development of integrated public services, the existence of co-creation processes is essential, through the active participation of citizens in the systems designed. This paper explores the conditions of co-creation in the design, development and implementation of integrated public services. To conduct this research, the methodology of literature review and the method of cross-case analysis was used. More specifically, the co-creation conditions, methods, procedures and possible obstacles in the implementation of integrated systems in public services were investigated, and the similarities and differences between different public services in terms of co-creation conditions were observed. The results showed the emergence of certain themes, as thematic patterns from the case reports studied, such as the experimental implementation of a pilot integrated programme, the participation and cooperation of all stakeholders in the co-creation processes, the issue of funding, the support of the legislative framework and any obstacles observed in the whole process. As identified, the common denominators in integrated public services were the piloting and the stakeholder collaboration factor as practices that can contribute to the smooth utilization of the integrated public services and its proper design. The variations that emerged in the questions of funding, legal cover and also the challenges to be addressed were directly related to the nature of each service and each system, but are still matters to be taken into account seriously through the procedures of design and implementation of IPS.

**Key-words:** *Integrated Public Service (IPS), Co-creation, End-Users, Public Services*

## Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή .....	1
1.1. Περιγραφή του προβλήματος.....	1
1.2. Αντικείμενο και στόχοι της μελέτης .....	2
1.3. Περιεχόμενα της μελέτης.....	3
1.4. Πλαίσιο και διαδικασία μελέτης .....	4
2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	6
2.1 Εισαγωγή.....	6
2.2 Οι Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες.....	6
2.1.1. Ανάγκη ύπαρξης Ολοκληρωμένων Δημοσίων Υπηρεσιών.....	9
2.2.2. Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες.....	11
2.3. Διαλειτουργικότητα και Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες .....	13
2.3.1 Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας.....	14
2.3.2 Ευρωπαϊκή Αρχιτεκτονική Αναφοράς Διαλειτουργικότητας.....	15
2.3.3 Βασικό Λεξιλόγιο Δημόσιας Υπηρεσίας.....	16
2.3.4 Προτάσεις οργάνωσης και διαχείρισης ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών.....	17
2.4. Ιστορική Αναδρομή της Συνδημιουργίας.....	18
2.5. Η Αξία της Συνδημιουργίας.....	21
2.6. Το έργο: Inclusive Governance Models and ICT Tools for Integrated Public Service Co-Creation and Provision (inGov). .....	26
3. Μεθοδολογία.....	28
3.1 Εισαγωγή.....	28
3.2 Επιστημονική μέθοδος .....	28
4. Τα ευρήματα και η ερμηνεία τους .....	33
4.1 Εισαγωγή στην ανάλυση.....	33
4.1.2 Περιπτώσεις ανάλυσης .....	33
4.2 Ανάλυση και ερμηνεία ευρημάτων .....	34
4.2.1 Ευρήματα ανάλυσης περιπτώσεων.....	34
4.2.2 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των περιπτώσεων .....	58
5. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	64

Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	67
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο .....	72

# 1. Εισαγωγή

## 1.1. Περιγραφή του προβλήματος

Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις ως προς την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών του. Η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών σε συνδυασμό με την ανάγκη που υπάρχει για παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους χρήστες (πιο άμεσες και απλουστευμένες διαδικασίες) δημιουργούν την ανάγκη για την αναζήτηση νέων λύσεων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών. Οι χρήστες έχουν ανάγκη από φιλικές προς τον χρήστη υπηρεσίες, εύκολα προσβάσιμες και πάνω από όλα υπηρεσίες που να ταιριάζουν στις ανάγκες και απαιτήσεις τους. Είναι μείζονος σημασίας λοιπόν να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ανάπτυξης των δημοσίων υπηρεσιών, το οποίο να λαμβάνει υπόψιν του τις ανάγκες των πολιτών με τελικό στόχο την καλύτερη δυνατή εμπειρία χρήσης της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας από αυτούς. Τα τελευταία 20 χρόνια, σημαντικές μελέτες στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής τονίζουν αυτήν την ανάγκη για την βελτιστοποίηση των παροχών των δημοσίων υπηρεσιών, με μετατόπιση του ενδιαφέροντος των κυβερνητικών φορέων από την απλή διεκπεραίωση διαδικασιών στην εκπλήρωση των αναγκών των πολιτών του κράτους (Tambouris & Spanos, 2002).

Με το σύγχρονο ψηφιοποιημένο υπηρεσιακό περιβάλλον είναι εφικτό οι πολίτες να διεκπεραιώνουν όλες τις υποθέσεις τους με αμεσότητα και με εξάλειψη των γεωγραφικών αποστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, οι ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες αναφέρονται στο αποτέλεσμα της συγκέντρωσης των κυβερνητικών υπηρεσιών, ώστε οι πολίτες να έχουν πρόσβαση σε αυτές σε μια ενιαία και απρόσκοπτη εμπειρία με βάση τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους (Casiano & Rodriguez – Muller, 2021).

Υπό το φως των προαναφερθέντων γίνεται αντιληπτό ότι οι πολίτες θα πρέπει να έχουν ενεργό ρόλο σε όλα τα στάδια ανάπτυξης των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών (design-delivery-evaluation) για αυτό γίνεται και λόγος για συνδημιουργία. Έτσι η συνδημιουργία στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών έχει ως στόχο την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των τελικών χρηστών απέναντι στις ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες αλλά και την βελτίωση της ποιότητας αυτών καθ' αυτών. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι μια αμφίδρομη διαδικασία που συνεπάγεται συνεχή ανταλλαγή ιδεών και ανατροφοδότησης μεταξύ των χρηστών και των παρόχων



υπηρεσιών, που μπορεί να είναι δημόσιοι υπάλληλοι πρώτης γραμμής ή και τα υπεύθυνα πρόσωπα για την ψηφιοποίηση.(Casiano & Rodriguez – Muller, 2021).

Ωστόσο παρά τις βιβλιογραφικές αναφορές που υπάρχουν πάνω στο θέμα των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών αλλά και την συνδημιουργία, έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει έλλειψη εμπειρικών μελετών που να αποδεικνύουν ότι η συνδημιουργία τελικά συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών και δεν αποτελεί τροχοπέδη.

## **1.2. Αντικείμενο και στόχοι της μελέτης**

Στην παρούσα εργασία διερευνάται το ζήτημα ανάπτυξης ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών (Integrated Public Services - IPS), εστιάζοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μέσα από απλουστευμένες διαδικασίες και μέσα από αποτελεσματική συνεργασία των διαφόρων κυβερνητικών φορέων και την άμεση ή έμμεση συμμετοχή των τελικών χρηστών. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζοντας το έλλειμα που υπάρχει από εμπειρικές μελέτες που να δείχνουν παράγοντες επιτυχίας των μεθόδων συνδημιουργίας στην ανάπτυξη των Ολοκληρωμένων Δημόσιων Υπηρεσιών, θα διερευνηθούν και αν υπάρχουν θα μελετηθούν οι συνθήκες και οι μέθοδοι συνδημιουργίας στην ανάπτυξη των Ολοκληρωμένων Δημόσιων Υπηρεσιών μέσα από την ανάλυση αναγνωρισμένων καλών πρακτικών στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. (European Commission, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στις συνθήκες συνδημιουργίας αυτών, το οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως ένας βασικός πυλώνας για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Έτσι, με τη βοήθεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και με τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής ερευνητικής διαδικασίας, πραγματοποιείται μια προσπάθεια εντοπισμού αυτών των μεθόδων και διαδικασιών καθώς και εμποδίων και προκλήσεων που εμφανίζονται σε αυτές κατά την ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών βασιζόμενοι όπως προαναφέρθηκε, στην ανάλυση αναγνωρισμένων καλών πρακτικών. Ενώ παράλληλα επιχειρείται μια σύγκριση των στοιχείων που αφορούν την εκάστοτε περίπτωση για τον προσδιορισμό των επιμέρους ομοιοτήτων και διαφορών τους.

Έτσι, μελλοντικά έργα που ενδέχεται να αναπτύξουν ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιώντας πρακτικές συνδημιουργίας θα ήταν χρήσιμο να μάθουν τι μέθοδοι ακολουθήθηκαν από προηγούμενα έργα, ενώ οι υπεύθυνοι δημιουργοί θα ήταν

χρήσιμο να γνωρίζουν τις παραμέτρους/εμπόδια που δυσχέραιναν την ολοκλήρωση των έργων αυτών.

Συνεπώς με βάση τα προαναφερθέντα προκύπτουν και τα δύο ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα επιχειρήσει η φοιτήτρια να δώσει απαντήσεις μέσα από την ανάλυσή της. Συγκεκριμένα, τα ευρήματα της κάθε περίπτωσης θα αναλυθούν με βάση:

- 1) Ποιες ήταν οι συνθήκες συνδημιουργίας (μέθοδοι, διαδικασίες, εμπόδια) που εντοπίστηκαν κατά την ανάπτυξη των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών στις περιπτώσεις που μελετήθηκαν;
- 2) Ποια τα κοινά σημεία σχετικά με την εφαρμογή των μεθόδων συνδημιουργίας στις περιπτώσεις που μελετήθηκαν και ποιες οι διαφορές;

### **1.3. Περιεχόμενα της μελέτης**

Στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρέχεται ένας ορισμός για την έννοια της ολοκλήρωσης των δημοσίων υπηρεσιών και προσδιορίζονται μερικές βασικές έννοιες που αφορούν τη λειτουργία τους. Σαφώς, διατυπώνονται ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, ενώ επισημαίνεται η συμβολή των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες.

Έπειτα, παρουσιάζονται ορισμένες πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες σχετίζονται με τις ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες, όπως είναι το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας, η Ευρωπαϊκή Αρχιτεκτονική Αναφοράς Διαλειτουργικότητας, το Βασικό Λεξιλόγιο Δημόσιας Υπηρεσίας, το Ευρωπαϊκό Ερευνητικό Project για τη Διατύπωση Προτάσεων Σχεδιασμού και Διακυβέρνησης μέσω Ολοκληρωμένων Δημόσιων Υπηρεσιών και το έργο: Inclusive Governance Models and ICT Tools for Integrated Public Service Co-Creation and Provision.

Στο τέλος του κεφαλαίου της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, δίνεται ένας εννοιολογικός προσδιορισμός για την συν δημιουργία και περιγράφεται η αξία της στο πλαίσιο ανάπτυξης ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της ιδέας της συνδημιουργίας και ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιήθηκε κατά το σχηματισμό ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών.

Στο επόμενο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία, η οποία χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Επίσης ήδη ακόμη και από το πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ολόκληρη η διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε, με σαφή αναφορά στους συμμετέχοντες στην έρευνα, στη διαδικασία της συλλογής των δεδομένων και στον

προσδιορισμό του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε, ενώ παρουσιάζονται με σαφήνεια ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

Η έρευνα ολοκληρώνεται με την ανάλυση των δεδομένων και την ερμηνεία των ευρημάτων, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο. Η παρούσα εργασία κλείνει με την εξαγωγή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και την διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

#### **1.4. Πλαίσιο και διαδικασία μελέτης**

Για την παρούσα μελέτη, η φοιτήτρια άντλησε τα δεδομένα που χρησιμοποίησε στην ανάλυσή της από το έργο «Inclusive Governance Models and ICT Tools for Integrated Public Service Co-Creation and Provision (inGov)» (για το οποίο ακολουθεί εκτενέστερη αναφορά στο [κεφάλαιο 2.6](#)) στο οποίο η ίδια συμμετείχε ενεργά μέσω της εταιρείας που εργάζεται. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίησε τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν για τους σκοπούς του έργου για καθεμία από τις τέσσερις περιπτώσεις (X-Road, ASP, Digisos, Varam) που μελετήθηκαν. Οι περιπτώσεις αυτές δεν επιλέχθηκαν από την φοιτήτρια στα πλαίσια του έργου, καθώς οι περιπτώσεις που θα έπρεπε να αναλυθούν διατυπώνονταν ήδη στην αρχική συμφωνία που είχε υπογραφεί για το έργο. Όμως κρίθηκε από την ίδια πως αυτές είναι οι ιδανικές στα πλαίσια της παρούσας μελέτης αφού και οι τέσσερις πληρούσαν τα κριτήρια που είχε θέσει η ίδια για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, δηλαδή πρώτον να θεωρείται η κάθε περίπτωση ολοκληρωμένη δημόσια υπηρεσία, να υπάρχει η υποψία για ενδεχόμενη εμπλοκή των τελικών χρηστών κατά την ανάπτυξη της και τέλος να θεωρείται αναγνωρισμένα και ως μια καλή και επιτυχημένη πρακτική στον τομέα των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών.

Αναφορικά με την οργάνωση των συνεντεύξεων, η φοιτήτρια, όπως ειπώθηκε, είχε ενεργό ρόλο στην όλη διαδικασία, αφού η ίδια αναγνώρισε, μετά από έρευνα που έκανε στο διαδίκτυο και αξιοποιώντας πηγές της εταιρείας, τους πιθανούς εμπλεκόμενους της κάθε περίπτωσης, προσέγγισε μαζί με την υπόλοιπη ομάδα της, μέσω e-mail τους πιθανούς συμμετέχοντες και κατόρθωσαν εν τέλη να έρθουν σε επαφή με τους κατάλληλους ανθρώπους-επικεφαλής των περιπτώσεων μελέτης, να επεξηγήσουν τους στόχους της έρευνας και να αιτιολογήσουν τις προσπάθειες επικοινωνίας και την αναγκαιότητα διεξαγωγής της συνέντευξης.

Μετά την επικοινωνία με τους αντίστοιχους φορείς, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με άτομα, τα οποία έχουν κεντρικό ρόλο στην διοίκηση του εκάστοτε φορέα. Πριν από

κάθε συνέντευξη οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν μία φόρμα συναίνεσης (consent form) στα πλαίσια του έργου. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε η διαδικασία των συνεντεύξεων σε μέρα και ώρα που οι ίδιοι οι συνεντευξιζόμενοι είχαν επιλέξει. Να σημειωθεί πως οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν εξ αποστάσεως μέσω ψηφιακών πλατφορμών επικοινωνίας. Το ερωτηματολόγιο, που αποτελούνταν από 44 ερωτήσεις, οι οποίες σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες του έργου (inGov) συντάχθηκε από διαφορετικά μέλη της ομάδας και η συνέντευξη διευθύνθηκε από τον υπεύθυνο της ομάδας. Η φοιτήτρια για τους σκοπούς της εν λόγω μελέτης δεν χρησιμοποίησε όλα τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις αφού κάποια από αυτά δεν εξυπηρετούσαν τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Το ερωτηματολόγιο είχε δοθεί πριν από την συνέντευξη στους συμμετέχοντες, με σκοπό να προετοιμαστούν κατάλληλα. Ο οδηγός της συνέντευξης, φυσικά, βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας.

Θα πρέπει να αναφερθεί πως η φοιτήτρια συμμετείχε στις συνεντεύξεις έχοντας το αποκλειστικό ρόλο να κρατάει όλες τις απαραίτητες σημειώσεις που θα χρησιμοποιούνταν για την μετέπειτα έρευνα, είχε το δικαίωμα να κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις καθώς και ερωτήσεις για θέματα που έκρινε ότι χρειάζονται περαιτέρω ανάπτυξη. Μετά το πέρας των συνεντεύξεων η φοιτήτρια προετοίμαζε μια πλήρη αναφορά με τις πληροφορίες που είχε συλλέξει και τις οποίες έστελνε για έγκριση στον συνεντευξιζόμενο. Στη συνέχεια, η ίδια προχωρούσε και στην περαιτέρω ανάλυση των πληροφοριών αυτών για την εξυπηρέτηση του σκοπού του έργου.

## **2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας**

### **2.1 Εισαγωγή**

Για την διεκπεραίωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω διαδικτύου σε μηχανές αναζήτησης ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Ενδεικτικά αναφέρεται η αξιοποίηση του google Scholar, ERIC, ResearchGate, ή JSTOR με λέξεις κλειδιά όπως συνδημιουργία (co-creation) και ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες, (Integrated public services), ή αναζητώντας θεματικές, όπως ευρωπαϊκές πολιτικές για τις ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες.

### **2.2 Οι Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες**

Οι Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες (ΟΔΥ), όπως καθίσταται εξ ορισμού σαφές, βασίζονται στις διαδικασίες ολοκλήρωσης, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στους δημόσιους φορείς να διανέμουν τις απαραίτητες πληροφορίες και τους επιμέρους στόχους και διαδικασίες, προκειμένου να προκύπτει ένα σύστημα παροχών υπηρεσιών στους πολίτες όπου ισχύουν οι αρχές μιας ενοποιημένης διοικητικής δομής. Η ιδέα της ολοκλήρωσης αφορά την συνεργασία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και των υπουργείων ή των άλλων κυβερνητικών φορέων, ώστε να επιτυγχάνεται εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα, επιτάχυνση των απαραίτητων γραφειοκρατικών διαδικασιών, διευκόλυνση του έργου των υπαλλήλων που εργάζονται στις δημόσιες υπηρεσίες, και τελικά, βελτιστοποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας στους πολίτες.

Πράγματι, αυτού του είδους η συνεργασία, η οποία στη σύγχρονη εποχή επιτυγχάνεται εύκολα με ηλεκτρονικά μέσα, επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία διατυπώνονται στο πλαίσιο ανάδειξης της σημασίας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της αξιοποίησης των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Τα πλεονεκτήματα αυτά συμπεριλαμβάνουν σημαντική εξοικονόμηση χρόνου για τη διεκπεραίωση των εργασιών για πελάτες και οργανισμούς, αντίστοιχη εξοικονόμηση κόστους, βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, δημιουργία νέων ευκαιριών για εργασία και απασχόληση ειδικά στον κλάδο των ΤΠΕ, διαμοιρασμό των πληροφοριών μεταξύ των κυβερνητικών υπηρεσιών και υποστήριξη της διατομεακής συνεργασίας, βελτίωση των συνθηκών διαφάνειας στη μετατροπή και επεξεργασία δεδομένων, και τέλος, διαμόρφωση μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ κυβερνήσεων και πολιτών (Drew, 2011).

Πρόκειται, λοιπόν, για μια διαδικασία που δημιουργεί συνθήκες ενοποίησης μεταξύ των απαιτούμενων υπηρεσιών για τις ανάγκες των πολιτών. Αναμφίβολα, η ολοκλήρωση μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες βελτιωμένης εμπειρίας για τους πολίτες, οι οποίοι συχνά συναντούν εμπόδια στην προσπάθειά τους να εξυπηρετηθούν από το σύστημα των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ για το ίδιο το κράτος και τους επιμέρους δήμους και περιφέρειες, η υιοθέτηση ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων ανθρώπινου δυναμικού, με μείωση των αναγκών εργασίας για λειτουργίες που μπορούν άμεσα να διεκπεραιωθούν μέσω αυτών. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται, φυσικά, και τη διάθεση περισσότερων οικονομικών πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες.

Οι ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες εμφανίζουν σαφή χαρακτηριστικά διαλειτουργικότητας στο επίπεδο της νομικής υποστήριξης, απαραίτητη προϋπόθεση για την υπερπήδηση νομικής φύσης εμποδίων, στο επίπεδο της οργάνωσης, στο επίπεδο της σημασιολογίας των προς επεξεργασία δεδομένων, και φυσικά στο επίπεδο της τεχνικής επεξεργασίας, καθώς υφίστανται πρωτόκολλα ασφαλούς παρουσίασης και ανταλλαγής δεδομένων και αξιοποιούνται για το σκοπό αυτό σύγχρονες βάσεις δεδομένων (Gottschalk, 2009).

Η ολοκλήρωση των δημοσίων υπηρεσιών βασίζεται στην ιδέα μιας περισσότερο ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στο γενικότερο σύστημα της διακυβέρνησης και της λειτουργίας του δημόσιου συστήματος, με στόχο την βελτίωση της εμπειρίας των πολιτών από τις παροχές των δημοσίων υπηρεσιών. Για την πραγματοποίηση αυτής της ενοποιημένης εμπειρίας των πολιτών στο δημόσιο σύστημα έχει δοθεί, φυσικά, έμφαση στη συμβολή των ηλεκτρονικών μέσων, καθώς η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο σύστημα των δημοσίων υπηρεσιών και οι ίδιες οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες παρέχουν το απαιτούμενο επίπεδο διευκόλυνσης και λύσης πολλών προβλημάτων που δημιουργούνται εξαιτίας των ελλειμμάτων των δημοσίων υπηρεσιών.

Επιπλέον, κάτι που παρατηρείται σε ορισμένα ανεπτυγμένα κράτη είναι η δημιουργία συνθηκών συνεργασίας όχι μόνο των κρατικών φορέων και των δημοσίων υπηρεσιών μεταξύ τους, αλλά και οι προσπάθειες ολοκλήρωσης με τη συμβολή ακόμη και του ιδιωτικού τομέα, σε συνδυασμό με τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων (Alhusban, 2015).

Σύμφωνα με τους Uys & Jessa (2016), απαραίτητη προϋπόθεση για τον σχηματισμό ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών είναι η διευθέτηση σημαντικών λεπτομερειών που αφορούν τα οργανωτικά και διαδικαστικά ζητήματα, καθώς εξαρχής τέτοιου τύπου προβλήματα είναι αυτά που δημιουργούν τα ελλείμματα στη λειτουργία και την

αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και στη συνεργασία τους με τους κυβερνητικούς οργανισμούς. Επιπλέον, η ύπαρξη συγκεκριμένων μεθοδολογικών κατευθύνσεων και συγκεκριμένης πολιτικής είναι μείζονος σημασίας ζήτημα, ενώ στο ίδιο πλαίσιο κρίνεται απαραίτητη και η διεπιστημονική συνεργασία, καθώς οι εμπλεκόμενοι στις διαδικασίες που χρειάζεται να διεκπεραιωθούν ανήκουν συνήθως σε διαφορετικά πεδία (μπορεί να είναι υπεύθυνοι των τμημάτων Πληροφορικής μιας υπηρεσίας, δημόσιοι υπάλληλοι, τελικοί χρήστες, κρατικοί φορείς ή κυβερνητικά στελέχη, τεχνικοί εξοπλισμού, ή εμπειρογνώμονες της εκάστοτε υπηρεσίας που παρέχεται σε κάθε τομέα).

Ένας ορισμός για την ολοκλήρωση των δημόσιων υπηρεσιών δίνεται από τον Morse (2010), ο οποίος υποστηρίζει πως ένα ολοκληρωμένο σύστημα στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διαδικασίες συνεργασίας και αποδοτικών συμπράξεων πέρα από οργανωτικά και τομεακά όρια, ή ακόμη και πέρα από όρια δικαιοδοσίας μεταξύ των οργανισμών. Αποτέλεσμα των συμπράξεων αυτών του ολοκληρωμένου συστήματος είναι η δημιουργία δημόσιας αξίας. Ο Morse υπογραμμίζει ότι μέσα από τις συνεργατικές πρακτικές οι δημόσιες υπηρεσίες και οι κυβερνητικοί φορείς είναι δυνατόν να επιτύχουν σημαντικούς στόχους για τις επιμέρους κοινότητες, και φυσικά να αναλάβουν σημαντική δράση υπέρ των συμφερόντων των ίδιων των πολιτών.

Βασισμένος στο έργο της Follett, η οποία διερεύνησε τον όρο της ολοκλήρωσης ως μια κοινωνική διαδικασία στις αρχές του 20ού αιώνα, ο Morse (2010, σελ. 232), δίνει μια σαφή επεξήγηση του όρου της ολοκλήρωσης, προκειμένου να καταστούν σαφείς οι διαστάσεις ενός ολοκληρωμένου συστήματος για τις δημόσιες υπηρεσίες. Εξηγεί ότι: “..ολοκλήρωση είναι η ένωση των διαφορών (απόψεων, συμφερόντων ή τρόπων γνώσης) σε κάτι νέο που ικανοποιεί όλα τα συμφέροντα χωρίς συμβιβασμούς ή συνθηκολόγηση.(...) Μια γνήσια δημοκρατική κοινότητα ενσωματώνει τη διαφορετικότητα σε ένα νέο σύνολο. Το "εγώ" γίνεται "εμείς" με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρείται η ακεραιότητα του ατόμου και ταυτόχρονα να δημιουργείται μια "συλλογική ιδέα" ή μια κοινή βούληση που είναι ποιοτικά καλύτερη από τα επιμέρους κομμάτια που ενώθηκαν για να τη σχηματίσουν (Follett, 1918, 1924).

Κατά την Follett, και σύμφωνα με την επεξήγηση του Morse, η ολοκλήρωση ως διαδικασία έχει το βασικό χαρακτηριστικό ότι αντιπροσωπεύει μια αξία πολύ μεγαλύτερη του αθροίσματος της αξίας των μερών που πρέπει να συνεργαστούν και να συμπράξουν προκειμένου η ολοκλήρωση να επιτευχθεί. Αυτό επεξηγείται μέσω της δημόσιας αξίας, που αποτελεί τον τελικό, κυρίαρχο στόχο ενός ολοκληρωμένου συστήματος.

Μέσω της ολοκλήρωσης το ίδιο το σύστημα διευκολύνεται και επιτυγχάνει σημαντικά επίπεδα αποτελεσματικότητας, ωστόσο, η επίτευξη της αποδοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών και η διευκόλυνση στη διευθέτηση των δημοσίων υποθέσεων είναι πολύ πιο σημαντική παράμετρος. Όλοι σίγουρα θα κάνουν τη δουλειά τους πιο εύκολα, ωστόσο το συμφέρον των πολιτών, στο πλαίσιο του ανθρωποκεντρικού μοντέλου της διακυβέρνησης και της διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών είναι αναντίρρητα πολύ πιο σημαντικός παράγοντας, και σαφώς σημαντικότερος στόχος.

### **2.1.1. Ανάγκη ύπαρξης Ολοκληρωμένων Δημοσίων Υπηρεσιών**

Οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν βάσει συγκεκριμένων διαδικασιών, και σύμφωνα με τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου της ολοκλήρωσης, γίνεται σαφής η ανάγκη τους για υιοθέτηση ολοκληρωμένων συστημάτων προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στον κυρίαρχο στόχο τους, που δεν είναι άλλος από την αποτελεσματική και ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πολιτών του κράτους.

Οι διάφορες δημόσιες υπηρεσίες έχουν διαφορετικές διεργασίες να επιτελέσουν, και υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν σημαντικά τις διαφορές στη λειτουργία τους. Όπως αναφέρουν οι Martin & Smith (2005), μπορεί να διατυπωθεί ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται από τους διάφορους φορείς στους πολίτες διεκπεραιώνονται σε ένα πλαίσιο δράσης των οργανισμών, στο οποίο παράγονται πολλαπλές εκροές, αδύνατο να μετρηθούν σε ένα ενιαίο πλαίσιο επίδοσης. Αυτό σημαίνει ότι μια υπηρεσία είναι δύσκολο να μετρηθεί σε σχέση με την αποδοτικότητα της και να χαρακτηριστεί με ένα συγκεκριμένο βαθμό επίδοσης, όταν έχει να διεκπεραιώσει πολλές λειτουργίες ταυτόχρονα και έχει ανοιχτά μέτωπα με πληθώρα διενεργούμενων διαδικασιών. Η ολοκλήρωση του συστήματος δημοσίων υπηρεσιών, όμως, μπορεί να εγγυηθεί αυτό το αποτέλεσμα, καθιστώντας αυτομάτως ορατό και μετρήσιμο το επίπεδο της λειτουργικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας ως προς το στόχο της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Υπάρχουν, λοιπόν, πέντε παράγοντες οι οποίοι οδηγούν σε διαφοροποιήσεις σε επίπεδο οργανισμών ως προς την απόδοση, τη δραστηριοποίηση, την ανάληψη πρωτοβουλίας, αλλοιώνοντας άμεσα το αποτέλεσμα της μετρήσιμης επιτυχίας της ικανοποιητικής εξυπηρέτησης. Αυτοί είναι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, το ζήτημα των οικονομικών πόρων και των πόρων του ανθρώπινου δυναμικού, η αποτελεσματικότητα, η δυνατότητα υποκατάστασης και τέλος, η ποιότητα των δεδομένων.

Αρχικά, οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα και έχουν διαφορετικούς στόχους ως οργανισμοί. Επομένως, όταν γίνεται λόγος για



ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών, του οποίου κύριο μέλημα είναι η απόδοση κατά την ικανοποίηση του πολίτη στην εξυπηρέτησή του, γίνεται σαφές ότι υπάρχει η παρεμβολή όλων των επιμέρους στόχων και διεργασιών των διαφορετικών υπηρεσιών, κάτι που δρα έναντι του κοινού συμφέροντος και στόχου. Η ολοκλήρωση θα μπορούσε να εγγυηθεί την επίλυση του ζητήματος αυτού.

Επιπλέον, οι πόροι που διαθέτει η κάθε υπηρεσία για τους στόχους της ποικίλουν, με αποτέλεσμα να μη συμβάλει εξίσου η κάθε δημόσια υπηρεσία στον ένα και αυτό στόχο. Στο πλαίσιο αυτό κάποια υπηρεσία ενδέχεται να χρειαστεί να αξιοποιήσει περισσότερα μέσα, ή κάποιος υπάλληλος καταβάλει περισσότερο κόπο, υποκαθιστώντας προηγούμενα ελλείμματα. Όσον αφορά τα δεδομένα, οι ατέλειες και οι ελλείψεις αποτελούν συχνό φαινόμενο σε οποιαδήποτε υπηρεσία, επομένως μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος θα ήταν εφικτή η υπερπήδηση των σχετικών εμποδίων (Martin & Smith, 2005).

Τα ολοκληρωμένα συστήματα φέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα για τις δημόσιες υπηρεσίες και την αποτελεσματική λειτουργία τους. Αρχικά, σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, εντοπίζεται ότι παρά την εμπειρία των εμπλεκόμενων στο έργο των δημόσιων υπηρεσιών και παρά την είσοδο των νέων ψηφιακών μέσων, την τεχνογνωσία και την προσπάθεια για συνεργασία μεταξύ των διαφόρων φορέων, στην πραγματικότητα ένα βασικό έλλειμμα που παρεμποδίζει την διευκόλυνση της διεκπεραίωσης των διαδικασιών, με αποτέλεσμα να συσσωρεύεται όγκος περιττής εργασίας, είναι αυτό του ίδιου του προσωπικού, καθώς σύμφωνα με τον Tahili (2018), τυχόν προβλήματα στην οποιαδήποτε υπηρεσία τείνουν να προέρχονται από την έλλειψη κινήτρων του υπαλλήλου που εργάζεται στην υπηρεσία, αλλά και την έλλειψη σε προσπάθειες ανάπτυξης για βελτιωμένες επιδόσεις. Ωστόσο αυτά τα ελλείμματα προσεγγίζουν το ζήτημα της διοίκησης της υπηρεσίας και τον τρόπο με τον οποίο επιτελούνται οι διάφορες λειτουργίες εντός της υπηρεσίας.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα εμφανίζει σαφώς βελτιωμένη εμπειρία, όχι μόνο για τους πολίτες, μιλώντας για τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, με τους πολίτες να καταφτάνουν σε δημόσιες υπηρεσίες για την κάλυψη δεδομένων αναγκών και την επίλυση δεδομένων προβλημάτων, αλλά και για το ίδιο το προσωπικό της υπηρεσίας. Αποτέλεσμα της βελτιωμένης εμπειρίας του προσωπικού, και της διευκόλυνσης της δουλειάς του, καθίσταται αυτομάτως και η βελτιωμένη εμπειρία των πολιτών που προσεγγίζουν το ολοκληρωμένο σύστημα.

Τα γραφειοκρατικά κωλύματα οδηγούν σε εσωτερικά και εξωτερικά προβλήματα για τις υπηρεσίες. Με ένα ολοκληρωμένο σύστημα είναι δυνατόν να υπάρξουν βελτιώσεις στις

δημόσιες υπηρεσίες σε ό,τι αφορά την ίδια τη διοίκησή τους, τη λήψη αποφάσεων, την αλληλεπίδραση με τους πολίτες κατά την εξυπηρέτησή τους, αλλά και, πρωτίστως, με το προσωπικό εντός της υπηρεσίας, ενώ επίσης μείζονος σημασίας παράγοντας που αυτομάτως βελτιώνεται μέσω της ολοκλήρωσης, είναι η προσέγγιση των προβλημάτων που προκύπτουν στην υπηρεσία, κάτι που δημιουργεί συνθήκες συνεχούς εξέλιξης για την ίδια την υπηρεσία και τις παροχές της (Susilo et al., 2018).

Συμπερασματικά, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν σαφείς ανάγκες διαλειτουργικότητας στο οργανωτικό τους πλαίσιο και τα ολοκληρωμένα συστήματα μπορούν να εξασφαλίσουν τον παράγοντα αυτό στο επίπεδο της δημόσιας διοίκησης. Οι ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες συνεργάζονται μέσω της ασφαλούς ανταλλαγής των μετατρεπόμενων δεδομένων από σύγχρονα ψηφιακά συστήματα, γεγονός που επιτρέπει τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των διαφορετικών δημόσιων οργανισμών, με σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς και τους πολίτες. Θα μπορούσε να διατυπωθεί, ότι μια ολοκληρωμένη δημόσια υπηρεσία εμπεριέχει συγκεντρωμένες διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες, και το θετικό αυτής της υπόθεσης είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης στα δεδομένα αυτών των υπηρεσιών από τους πολίτες, ανάλογα, πάντοτε, με τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους. Οι ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και η ανάπτυξή τους αποτελούν προτεραιότητα για πολλές χώρες, καθώς κρίνεται ως μείζονος σημασίας ζήτημα η εξασφάλιση αυτοματοποιημένων και ποιοτικά βελτιωμένων υπηρεσιών για το δημόσιο τομέα (European Commission, 2020).

### **2.2.2. Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες**

Έχει ήδη καταστεί σαφές ότι είναι αναγκαίο να υπάρχουν οι ιδανικές συνθήκες συνεργασίας και σύμπραξης ανάμεσα στους εργαζόμενους των διαφόρων δημόσιων υπηρεσιών, προκειμένου μέσα από την πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες, οι οποίες εντός μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας είναι διαθέσιμες, να διευκολύνεται σημαντικά η εργασία των ατόμων που εμπλέκονται, και να υπάρχουν τα αντίστοιχα ικανοποιητικά αποτελέσματα για τον πολίτη που προσφεύγει στην εκάστοτε υπηρεσία. Αυτό στην σύγχρονη εποχή είναι εφικτό περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη στιγμή στην ιστορία, καθώς η τεχνολογία παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα στις υπηρεσίες για την επίτευξη των παραπάνω ζητούμενων, στο πλαίσιο του σχηματισμού μιας αποδοτικής υπηρεσίας-μονάδας.

Φαίνεται, λοιπόν, πως πρόκειται για ένα ζήτημα ψηφιακού εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών του δημοσίου, ένα είδος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, για την οποία συχνά

στη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται λόγος. Αυτό που δημιουργεί εντύπωση, είναι πως ενώ σύμφωνα με τη λογική, τα ψηφιακά μέσα συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των δημόσιων υπηρεσιών με εμφανή τα πλεονεκτήματα για τις υπηρεσίες και τους πολίτες, και ενώ η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην καθημερινότητα των ανθρώπων αποτελεί πλέον ένα δεδομένο τρόπο λειτουργίας, στην πραγματικότητα φαίνεται να μην υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο, μια σαφής πολιτική γραμμή, τουλάχιστον σε επίπεδο ευρωπαϊκό, που να εγγυάται μια πολιτική στο πλαίσιο της συνδημιουργίας κατά την ανάπτυξη των ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών (Tambouris & Tarabanis, 2021a).

Η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες μέσω των ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών, όπως αναφέρουν οι Tambouris & Tarabanis (2021a), αποτελεί ένα σημαντικό στόχο και μείζονος σημασίας πρωτοβουλία για τα παγκόσμια δεδομένα, στο πλαίσιο του σχηματισμού της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Και πράγματι, η Ευρώπη υποστηρίζει σχετικές πρωτοβουλίες (σχετικά παραδείγματα είναι τα EIF - European Interoperability Framework και EIRA - European Interoperability Reference Architecture) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, 2020· NIFO - National Interoperability Framework Observatory, n.d.). Με την αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων και γενικότερα με τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών, οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να παρέχουν εξατομικευμένες εμπειρίες στους πολίτες, εξ ολοκλήρου προσηλωμένες στις προσωπικές ανάγκες τους, και πάντοτε ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, καθώς τα δεδομένα μπορούν να υπάρχουν διαθέσιμα άμεσα προς αξιοποίηση. Ως βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία και την ικανοποιητική απόδοση μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας, οι Tambouris & Tarabanis (2021) υπογραμμίζουν τη διαλειτουργικότητα και τις αποτελεσματικές πρακτικές συνεργασίας, με τη συνεχή υποστήριξη των εργαλείων ΤΠΕ σε ένα πλαίσιο συνδημιουργίας και διακυβέρνησης.

Στις δημόσιες υπηρεσίες και στις διάφορες διαδικασίες, οι ΤΠΕ αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια των διεργασιών, με αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας στους πολίτες. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να υφίσταται μια κοινή πολιτική, όσον αφορά την αίσθηση ευθύνης απέναντι στο πολιτικό συμφέρον, βάσει του ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού των υπηρεσιών και των οργανισμών που τις παρέχουν. Έτσι και τα ίδια τα εργαλεία ΤΠΕ χρειάζεται να λειτουργούν βάσει προϋποθέσεων, ή ακόμη και βασικών κανόνων.

Για παράδειγμα, χαρακτηριστικό είναι το ζήτημα της προστασίας των δεδομένων. Ακόμη και χωρίς αυτήν την παράμετρο, ωστόσο, είναι σαφές ότι η μεταφορά των δεδομένων μεταξύ των υπηρεσιών μπορεί να συναντήσει πληθώρα εμποδίων, όπως τυχόν παρεμβολές του διοικητικού προσωπικού, τεχνολογικά κωλύματα, ή ακόμη και έλλειψη

συγκεκριμένης πολιτικής. Είναι πιθανό να μην υπάρχει η απαραίτητη νομοθετική κάλυψη ή οι κανονισμοί, κάτι που μεταφράζεται σε διακοπή της ροής πληροφοριών και κατάρρευση της ιδέας του ολοκληρωμένου συστήματος. Όλα δείχνουν πως πρόκειται για μια αλυσίδα διεργασιών, στην οποία οι ΤΠΕ διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο (Seerma, de Blok & Van Donk, 2020).

Στο πλαίσιο της εξέλιξης της τεχνολογίας και του γενικότερου ψηφιακού μετασχηματισμού που λαμβάνει χώρα στις καθημερινές δραστηριότητες της ζωής των ανθρώπων, έχει γίνει, λοιπόν, αναγκαία και η ύπαρξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και στο Δημόσιο τομέα, κατ' επέκταση της προαναφερόμενης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ώστε οι πολίτες να αλληλοεπιδρούν ηλεκτρονικά με τις διάφορες υπηρεσίες.

Ωστόσο, για να είναι εφικτό να ισχύσουν όλα αυτά τα πλεονεκτήματα και για την διευκόλυνση της εκπλήρωσης των αναγκών των πολιτών χρειάζεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων υπηρεσιών να ακολουθεί μια συγκεκριμένη κατεύθυνση σε ευρωπαϊκό και φυσικά σε εθνικό επίπεδο, προκειμένου να διασφαλίζεται η ενιαία πολιτική και ανάπτυξη (Μητροπούλου, Μπαλαούρα, Δεληγιάννης & Μελίδης, 2021).

### **2.3. Διαλειτουργικότητα και Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υιοθετήσει μια στρατηγική η οποία υποστηρίζεται από τα απαραίτητα νομοθετικά μέτρα, στο πλαίσιο της δημιουργίας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης η οποία επιτυγχάνεται μέσα από διατομεακή συνεργασία και ασφαλή πρόσβαση στα δεδομένα, των οποίων η πρόσβαση, η χρήση, η επαναχρησιμοποίηση και η μεταφορά, προστατεύονται για το ιδιωτικό και δημόσιο συμφέρον. Μάλιστα, δημοσίευσε το 2020 την πράξη για τη διακυβέρνηση δεδομένων, έναν ευρωπαϊκό κανονισμό που προστατεύει την παραπάνω απόπειρα για ψηφιακό μετασχηματισμό και χρήση των δεδομένων. Ο κανονισμός αυτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης προστατεύει τις αρχές διαφάνειας και λογοδοσίας κατά τη διαχείριση των δεδομένων μέσω των ψηφιακών εργαλείων.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει σε προτεραιότητα την υποστήριξη ορισμένων πρωτοβουλιών, οι οποίες εξασφαλίζουν τις διαδικασίες διαφάνειας και ελέγχου για τις υπηρεσίες μέσω του ανοιχτού κώδικα, με σημαντική συμβολή στη διαλειτουργικότητα. Για να γίνει κατανοητή η έννοια της διαλειτουργικότητας, φαίνεται να υπάρχουν πέντε μορφές διαλειτουργικότητας, οι οποίες είναι η τεχνική, η σημασιολογική, η οργανωσιακή, η θεσμική και τέλος, συχνά αναφέρεται και η διακυβέρνηση της διαλειτουργικότητας.

Η τεχνική διαλειτουργικότητα αφορά τα συστήματα επικοινωνίας και τα τεχνικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται προκειμένου τα μεταδιδόμενα δεδομένα να παραμένουν ασφαλή στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, επομένως αφορά τους κατασκευαστές υλικού και συστημικού λογισμικού.

Η σημασιολογική διαλειτουργικότητα αφορά την κοινή ερμηνεία της πληροφορίας εντός των διαφορετικών λογισμικών και των τεχνολογικών συστημάτων που αξιοποιεί η εκάστοτε υπηρεσία.

Η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα αφορά τις υποχρεώσεις των οργανισμών ως προς τον διατομεακό συντονισμό, ώστε τυχόν αλλαγές στη μια υπηρεσία να μην αποσυντονίζουν τις επιμέρους λειτουργίες. Χρειάζεται εναρμόνιση των φορέων μεταξύ τους και σαφής δια-υπηρεσιακή επικοινωνία.

Η θεσμική διαλειτουργικότητα είναι απαραίτητη στο πλαίσιο των διαφορετικών πολιτικών που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός, και διασφαλίζει την ύπαρξη ενός κοινού νομικού πλαισίου, για διαδικασίες διαφανούς και έννομης ολοκλήρωσης.

Τέλος, η διακυβέρνηση της διαλειτουργικότητας βασίζεται στην ανάγκη του συνεχούς εκσυγχρονισμού και της ενημέρωσης των συστημάτων κατά τον τρόπο που η ίδια η διαλειτουργικότητα συνεχίζει να εξελίσσεται εντός των οργανισμών, με νέα μοντέλα, νέες τεχνολογίες, νέους υπηρεσιακούς στόχους (Στασής, 2020, σελ. 16-18).

Μια τέτοια πρωτοβουλία είναι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (European Interoperability Framework, EIF), (Μητροπούλου, Μπαλαούρα, Δεληγιάννης & Μελίδης, 2021).

### **2.3.1 Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας**

Η Ευρωπαϊκή κατεύθυνση για την επίτευξη ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών βασίζεται στην αρχή της διαλειτουργικότητας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από 12 βασικές αρχές που απαιτείται να υφίστανται στο πλαίσιο της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτές οι αρχές, πιο συγκεκριμένα, είναι η χρήση ανοιχτών δεδομένων, η αναλογικότητα, η διασφάλιση της διαφάνειας των διαδικασιών, η επαναχρησιμοποίηση των δεδομένων με τρόπους που δεν αυξάνονται τα κόστη, οι δυνατότητες για μεταφορά των δεδομένων σε διατομεακά τμήματα, η επικέντρωση της διαδικασίας σε εξατομικευμένη εμπειρία ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες τους χρήστη, ενώ ακόμη μείζονος σημασίας αρχές είναι αυτές της προσβασιμότητας και της συμπερίληψης, με ταυτόχρονη εξακρίβωση της ασφάλειας πίσω από τη συνολική απαιτούμενη διαδικασία μεταφοράς, χρήσης και επαναχρησιμοποίησης των δεδομένων.

Τέλος, θα ήταν αδύνατο να μη δίνεται έμφαση στην ιδιωτικότητα, κάτι που παρά τη διαλειτουργικότητα παραμένει σεβαστό στοιχείο και βασική αρχή της διατομεακής συνεργασίας. Στο πλαίσιο της διαλειτουργικότητας, επίσης, να τονιστεί ότι χρειάζεται οι υπηρεσίες να προσαρμόσουν τις διεργασίες τους στην κατά το δυνατόν απλοποίηση των διοικητικών ευθυνών και αρμοδιοτήτων, στο πλαίσιο της συνέχισης της πρόσβασης των ανοιχτών δεδομένων και της διατήρησης των θετικών στοιχείων της διαλειτουργικότητας, προκειμένου να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα των υπηρεσιών και να διατηρείται ένα εμφανές επίπεδο επάρκειας ως προς διαδικασίες που χρήζουν διεκπεραίωσης (NIFO - National Interoperability Framework Observatory, “The European Interoperability Framework in detail”).

Εκτός από αυτές τις 12 βασικές αρχές, το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (EIF) συμπεριλαμβάνει τέσσερα επίπεδα, ένα εννοιολογικό μοντέλο και 47 συστάσεις προς ενημέρωση των ενδιαφερόμενων φορέων για την επίτευξη της διαλειτουργικότητας. Τα τέσσερα επίπεδα μπορούν να προσδιοριστούν ως νομικές βασικές αρχές, καθώς είναι απαραίτητο η ψηφιοποίηση και η χρήση των ανοιχτών δεδομένων να πραγματοποιείται υπό το πρίσμα συγκεκριμένων και κοινών κατευθύνσεων μέσα από κανονισμούς, ενώ δεν παραλείπονται οι οργανωτικές κατευθύνσεις που είναι απαραίτητο να συντονίζουν τις αναγκαίες λειτουργίες. Όλα αυτά φυσικά, συντελούνται στο πλαίσιο συγκεκριμένων σημασιολογικών και τεχνικών διευκρινίσεων προκειμένου να προωθούνται οι ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες (Tambouris & Tarabanis, 2021b).

### **2.3.2 Ευρωπαϊκή Αρχιτεκτονική Αναφοράς Διαλειτουργικότητας**

Σαφώς, υπάρχουν κι άλλες πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης παράλληλα με την EIF, όπως η Ευρωπαϊκή Αρχιτεκτονική Αναφοράς Διαλειτουργικότητας (EIRA - European Interoperability Reference Architecture), ή το Βασικό Λεξιλόγιο Δημόσιας Υπηρεσίας (CPSV - Core Public Service Vocabulary).

Η Ευρωπαϊκή Αρχιτεκτονική Αναφοράς Διαλειτουργικότητας (EIRA) αποτελεί ακόμη μια πρωτοβουλία, η οποία βασίζεται στο ότι οι σύγχρονες ανάγκες και ο αυξημένος όγκος των δεδομένων, σε συνδυασμό με τις παροχές της σύγχρονης ψηφιακής επεξεργασίας, δημιουργούν συνθήκες ανάγκης μετασχηματισμού των δημόσιων υπηρεσιών, περισσότερο από ποτέ άλλοτε. Ο εκσυγχρονισμός στο επίπεδο της διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών σε κοινό ευρωπαϊκό επίπεδο, ένα γεγονός που προωθείται έντονα χάρη στην τεχνολογική πρόοδο, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα έναν ταχέως αυξανόμενο όγκο ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων, μεταξύ διαφορετικών

τομέων διοίκησης και υπηρεσιών, αλλά ακόμη και σε επίπεδο διασυνοριακής συνεργασίας.

Η πρωτοβουλία αυτή προσδιορίζει ορισμένες βασικές δυνατότητες στο πλαίσιο της προώθησης της διαλειτουργικότητας, με τη υπογράμμιση τεσσάρων κύριων χαρακτηριστικών. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αρχικά οι συνθήκες που μπορούν να επιτρέψουν ένα κοινό πλαίσιο συντονισμού, στο επίπεδο της διοίκησης των υπηρεσιών, επομένως, γίνεται λόγος για την ανάγκη ύπαρξης κοινής ορολογίας. Με σαφώς διατυπωμένα και εκ των προτέρων καθορισμένα δομικά στοιχεία στο πλαίσιο της αρχιτεκτονικής της διαλειτουργικότητας καθίσταται ευκολότερη υπόθεση η οργάνωση και ο συντονισμός εντός της υπηρεσίας αλλά και διατομεακά.

Επίσης, η πρωτοβουλία αυτή προτείνει μια αρχιτεκτονική αναφοράς της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών, ώστε να υφίσταται μια σαφής ταξινόμηση των δομικών στοιχείων, για εύκολη χρήση και επαναχρησιμοποίηση των απαραίτητων στοιχείων. Φυσικά, η προτεινόμενη αρχιτεκτονική των δομικών στοιχείων απαιτείται να προσανατολίζεται απόλυτα στις ανάγκες και τις παροχές της εκάστοτε υπηρεσίας. Οι διάφορες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες που προαναφέρθηκαν, όπως το EIF και το EIRA λειτουργούν όντας ευθυγραμμισμένα σε ένα σαφές πλαίσιο της υιοθετημένης ευρωπαϊκής στρατηγικής των ανοιχτών δεδομένων.

Ωστόσο, είναι σαφές ότι, παρά την κοινή προσπάθεια για υιοθέτηση ενιαίας στρατηγικής σε ευρωπαϊκό πλαίσιο διατομεακής και διασυνοριακής συνεργασίας και στο επίπεδο του ψηφιακού εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών, η καθοδήγηση σχετικά με την ολοκλήρωση των δημόσιων υπηρεσιών εξακολουθεί να είναι αποσπασματική. Απουσιάζουν οι σαφείς αναφορές στην ανάληψη δραστηριοτήτων συνδημιουργίας και σε σχέση με τις ευρέως υιοθετημένες τεχνολογίες, όπως είναι οι τεχνολογίες κινητής τηλεφωνία, οι ευρωπαϊκές οδηγίες παρουσιάζονται μάλλον κατακερματισμένες (Tambouris & Tarabanis, 2021b).

### **2.3.3 Βασικό Λεξιλόγιο Δημόσιας Υπηρεσίας**

Το Βασικό Λεξιλόγιο Δημόσιας Υπηρεσίας, όπως θα μπορούσε να αποδοθεί στα ελληνικά το Core Public Service Vocabulary (CPSV) είναι ένα συγκεκριμένο σύστημα δεδομένων, το οποίο λειτουργεί μέσα από ένα απλοποιημένο μοντέλο τεχνολογίας που παρέχει δυνατότητες επαναχρησιμοποίησης των δεδομένων και προεκτάσεις της χρήσης τους. Ουσιαστικά, όλα εκείνα τα στοιχεία που θα ήταν απαραίτητα να υπάρχουν στο πλαίσιο του συντονισμού μιας δημόσιας υπηρεσίας μέσω της δημόσιας διοίκησης, προσφέρονται μέσω της χρήσης του μοντέλου αυτού (PwC EU Services, 2016).

Η συμβολή του μοντέλου αυτού είναι χρήσιμη στο πλαίσιο της σημασιολογικής διαλειτουργικότητας, καθώς στην βάση του αφορά την πληροφορία, τα δεδομένα τα οποία πρόκειται να μεταδοθούν μεταξύ των υπηρεσιών και των φορέων, και τον τρόπο που η εκάστοτε πληροφορία μπορεί να προσδιοριστεί, καθώς είναι σαφές ότι τα δεδομένα μπορούν να αλλοιωθούν με την εισαγωγή τους σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα. Για να γίνεται λόγος για διαλειτουργικότητα, είναι αναγκαίο η πληροφορίες να μπορούν να ερμηνευτούν σε ένα κοινό σημασιολογικό πλαίσιο (Στασής, 2020).

Το Βασικό Λεξιλόγιο Δημόσιας Υπηρεσίας μπορεί να προσδιοριστεί ως ένα σχεδιασμένο μοντέλο το οποίο σχηματίζει περιγραφικά δεδομένα της εκάστοτε οντότητας με τρόπο ουδέτερο, διευκολύνοντας τη διαλειτουργικότητα, την πρόσβαση και την επαναχρησιμοποίηση των πληροφοριών. Όσον αφορά την Ελλάδα, είναι χαρακτηριστικό πρόβλημα εκείνο που προκύπτει εξαιτίας των ελλειμμάτων κατά τη διασταύρωση και επαλήθευση των στοιχείων και των προσωπικών δεδομένων των πολιτών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η γραφειοκρατία και να απαιτείται περιττός όγκος δουλειάς και δεδομένων. Με σαφείς ορισμούς, όμως, και με δεδομένα που μπορούν να ερμηνευτούν αναμεταξύ των διαφόρων οργανισμών, είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί αυτό το σημαντικό εμπόδιο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το παραπάνω πρόβλημα στην Ελλάδα, που μπορεί να περιγράψει άριστα την έλλειψη σημασιολογικής διαλειτουργικότητας και τη συμβολή του μοντέλου αυτού, είναι τα ακίνητα. Ένα ακίνητο εμφανίζεται ως δηλωμένο στοιχείο με διαφορετικό τρόπο στο Εθνικό Κτηματολόγιο, στις Πολεοδομίες, στην ΑΑΔΕ, στη ΔΕΗ, στους Δήμους και στις Τράπεζες (Στασής, 2020, σελ. 17).

#### **2.3.4 Προτάσεις οργάνωσης και διαχείρισης ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών**

Αυτή η μελέτη πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος ISA<sup>2</sup> που ξεκίνησε το 2016 ως διάδοχος του προγράμματος ISA. Ο στόχος αυτού είναι να υποστηρίξει την ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων που επιτρέπουν στις δημόσιες διοικήσεις, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες στην Ευρώπη να επωφεληθούν από διαλειτουργικές διασυννοριακές και διατομεακές δημόσιες υπηρεσίες . Επιπροσθέτως, σκοπός του είναι να τεθούν σε εφαρμογή, να υποστηριχθούν και να λειτουργήσουν δημόσιες υπηρεσίες καθώς και να τεθούν κοινά πλαίσια για τους κύριους δικαιούχους του, δηλαδή τις δημόσιες διοικήσεις σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό, καθώς και πολίτες και επιχειρήσεις που αλληλοεπιδρούν με αυτές τις διοικήσεις. Το 2020 δημοσιεύτηκε η εν λόγω μελέτη<sup>1</sup> και παρουσίαζε συγκεκριμένες περιπτώσεις διαφόρων δημόσιων

---

<sup>1</sup> Η επίσημη αναφορά επισυνάπτεται: <https://data.europa.eu/doi/10.2799/85943>



οργανισμών που σχεδίασαν και ανέπτυξαν ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες. Μέσω της έρευνας αυτής παρέχονται ικανοποιητικά στοιχεία σε σχέση με τους τρόπους που είναι δυνατό οι σύγχρονες υπηρεσίες να οργανώσουν τις επιμέρους λειτουργίες τους στο πλαίσιο της διαλειτουργικότητας και της διατομεακής συνεργασίας. Η ευρωπαϊκή έρευνα εξήγαγε τα συμπεράσματά της βασισμένη στα απτά παραδείγματα που διερευνήθηκαν, ώστε να παρέχει τις απαραίτητες κατευθύνσεις για μελλοντικές προσπάθειες δημόσιων φορέων. Τα παραδείγματα αυτά επιλέχθηκαν με καθορισμένα κριτήρια ανάμεσα σε 38 περιπτώσεις, και ήταν τα εξής πέντε:

- X-Road BR, για τη μεταφορά δεδομένων μητρώου επιχειρήσεων μεταξύ Εσθονίας και Φινλανδίας
- Municipality ASP (Application Service Provider) από την Ουγγαρία
- Η ψηφιακή εφαρμογή για την κοινωνική ασφάλιση (Digisos), από τη Νορβηγία
- SBR (Standard Business Reporting), από την Ολλανδία
- Το αυτοματοποιημένο κοινωνικό ενεργειακό τιμολόγιο (ASET), από την Πορτογαλία

Με την ανάλυση των στοιχείων των πέντε περιπτώσεων, διατυπώθηκαν προτάσεις. Οι συστάσεις, λοιπόν, της επίσημης ευρωπαϊκής αναφοράς συμπεριλαμβάνουν τη σταδιακή ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας σε στάδια, τον έγκαιρο έλεγχο για την ευθυγράμμιση με το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο, τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Με υιοθέτηση των ευρωπαϊκών συστάσεων οι δημόσιοι φορείς μπορούν να ξεπεράσουν σημαντικά προβλήματα που είναι πιθανό να προκύψουν στο οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο, ενώ παράλληλα μπορούν να υιοθετήσουν την κατάλληλη πρακτική αξιοποίησης των ψηφιακών μέσων για το διαμοιρασμό των δεδομένων με ασφάλεια και σαφήνεια, πάντα κάτω από διαφανείς συνθήκες ευελιξίας ως προς την προσβασιμότητα για τους πολίτες και τους οργανισμούς.

Πιθανές μελλοντικές προσπάθειες σχεδιασμού μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας εν είδη ενός αρχείου με διάφορα σημεία ελέγχου, στα οποία είναι απαραίτητο να δοθεί η κατάλληλη έμφαση για την θετική έκβαση του σχεδιασμού (European Commission, 2020).

## **2.4. Ιστορική Αναδρομή της Συνδημιουργίας**

Τον τελευταίο μισό αιώνα, οι διοικητικές αρχές των διαφόρων φορέων δίνουν έμφαση στην συμπερίληψη των πολιτών στις διαδικασίες παροχής δημόσιων υπηρεσιών και στην εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών. Επομένως γίνεται κατανοητό ότι η συνδημιουργία

δεν πρόκειται για μια πρόσφατη πρακτική και μια σύγχρονη προσπάθεια του δημόσιου τομέα. Ήδη από το 1970 η δημόσια διοίκηση έχει στραφεί σε αποκεντρωμένες πρακτικές κατά την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, με προσπάθειες ανακατανομής των αρμοδιοτήτων, ενώ η έμφαση φανερά επικεντρώθηκε στην κοινωνική ισότητα και στη συνεργασία εντός του κυβερνητικού πλαισίου.

Προς το 1980, η ιδέα αυτή της συνδημιουργίας έδειχνε να προσφέρει μία διέξοδο από την αυξημένη γραφειοκρατία και τα προβλήματα που εμφάνιζε ο μέχρι τότε παραδοσιακός μηχανισμός. Την περίοδο αυτή φαίνεται να εστιάζει η δημόσια διοίκηση στην εμπορική σημασία της συνδημιουργίας, αντιλαμβανόμενη τον πολίτη ως άλλον πελάτη του συστήματος, ακριβώς όπως και οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν τους καταναλωτές στο πλαίσιο της συνδημιουργίας. Μέχρι το 1990, είχε καταστεί σαφές ότι η δημόσια διοίκηση εστίαζε στην δημόσια αξία (public value), με αποτέλεσμα να αναδυθεί ένας νέος τύπος δημόσιων υπηρεσιών, με έμφαση σε συνεργατικές πρακτικές μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών. Μάλιστα, στην ίδια κατεύθυνση, η κυβέρνηση αναλάμβανε την ενίσχυση της πολιτικής συμμετοχής, με κατάρτιση και οργάνωση εθελοντικών προγραμμάτων· η γραφειοκρατία έπαψε να βρίσκεται στο επίκεντρο, και τη θέση της πήραν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πολιτών (Stoker, 2006).

Όσον αφορά το ζήτημα της δημόσιας αξίας, είναι αξιοσημείωτο ότι πρόκειται για μια ιδιαίτερη έννοια, καθώς φαίνεται να υποστηρίζει μια μετάβαση από την πρακτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών με κάθε κόστος σε μια περισσότερο διαφανή διαδικασία διεκπεραίωσης ποιοτικών ενεργειών. Η αξία των δημοσίων υπηρεσιών και η συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωσή της αφορά το βιωματικό στοιχείο και το αποτύπωμα που αφήνει στους πολίτες η εκάστοτε υπηρεσία (Hardyman et al., 2022).

Την τελευταία δεκαετία, γίνονται προσπάθειες οι δημόσιες υπηρεσίες να διαμορφώνονται με γνώμονα τις αρχές και την ιδέα της συνδημιουργίας, με εστίαση στη δημόσια αξία και με πυλώνα τις ανάγκες των πολιτών. Ζητούμενο είναι να δημιουργείται άμεσα αξία για τους ίδιους τους πολίτες και για τις κοινότητες μέσα από τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει ο δημόσιος τομέας (Osborne, Radnor & Nasi, 2013).

Οι Mureddu & Osimo (2019, σελ. 10-14), προτείνουν στη μελέτη τους ένα πρόγραμμα 10 βημάτων για αποτελεσματική τοποθέτηση του συμφέροντος των πολιτών στο επίκεντρο της δημόσιας πολιτικής και για ύπαρξη πραγματικών συνθηκών συνδημιουργίας κατά τη διαμόρφωση των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτά τα βήματα αναλύονται παρακάτω:

1. Απαραίτητη η ανάλυση και η καταγραφή των αναγκών των πολιτών, αφού η ικανοποίησή τους θα έπρεπε να θεωρείται το ελάχιστο δυνατό κριτήριο μιας

επιτυχημένης διακυβέρνησης. Θα μπορούσε ακόμη και να λειτουργήσει ένα πλαίσιο προγράμματος δοκιμής των υπηρεσιών από τους πολίτες προς επίτευξη της ανάλυσης.

2. Στο πλαίσιο της συνδημιουργίας και του από κοινού σχεδιασμού των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιείται μέρος του δημόσιου προϋπολογισμού. Σε αυτό μπορούν να συμβάλουν τα ευρωπαϊκά διαρθρωτικά ταμεία με τις αντίστοιχες χρηματοδοτήσεις.

3. Φυσικά, απαραίτητο είναι παράλληλα με την ενδυνάμωση των χαρακτηριστικών των πολιτών για ενεργό συμμετοχή, να ενισχύονται και οι ικανότητες των ατόμων εντός των δημόσιων υπηρεσιών, όχι μόνο στο επίπεδο της τεχνογνωσίας, αλλά στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς που εξυπηρετεί τους σκοπούς και τους στόχους της συνδημιουργίας.

4. Θα ήταν επιπλέον χρήσιμο να λειτουργούν συγκεκριμένες μονάδες σχεδιασμού ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών, ως υποδομές με στόχο το συγκεκριμένο έργο. Θα ήταν χρήσιμη η ύπαρξη μιας υπηρεσίας που προάγει την ιδέα και την επίτευξη της συνδημιουργίας στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης.

5. Η δημόσια διοίκηση χρειάζεται να δίνει χώρο σε καινοτόμες πρακτικές, αλλά και στους πολίτες για συμμετοχή σε όλα τα στάδια της διαμόρφωσης της δημόσιας υπηρεσίας, εφόσον προωθείται η ιδέα της συνδημιουργίας.

6. Η τεχνολογική ανάπτυξη, η ευρωπαϊκές κατευθύνσεις σε σχέση με τη χρήση και την αξιοποίηση των ανοιχτών δεδομένων, τα αναδυόμενα λογισμικά, όλα πρέπει να αξιοποιηθούν για να υπάρχει πράγματι η υποσχόμενη συνδημιουργία και συνδιαμόρφωση των δημόσιων υπηρεσιών.

7. Κατάλληλα κίνητρα και σωστά εργαλεία, σε συνδυασμό με τις συνθήκες πρόσβασης στην πληροφορία και με τις κατάλληλες προϋποθέσεις ενίσχυσης των πολιτών ως συνεμπνευστές της διαμόρφωσης των δημόσιων υπηρεσιών, μπορούν να εγγυηθούν αποτελεσματικότητα.

8. Απαραίτητες και οι πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών, για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και για τη λήψη μέτρων για τροποποιήσεις, με στόχο τοποθέτησης των πολιτών στο επίκεντρο της προσοχής.

9. Εφόσον απαιτείται σημαντικό μέρος των δημόσιων πόρων για το σχεδιασμό ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών υπό το πρίσμα της συνδημιουργίας, δε γίνεται να παραλείπεται και η αντίστοιχη τεκμηρίωση αξιοποίησης των πόρων αυτών. Είναι σημαντικό μέρος της διαδικασίας να υπάρχει το χαρακτηριστικό της διαφάνειας στο σύνολο της διαδικασίας.

10. Η ίδια η έννοια της συνδημιουργίας πρέπει να καταστεί σαφής, με εμπειριστατωμένο ορισμό. Με σαφέστερα κριτήρια ύπαρξης της συνδημιουργίας είναι πιθανότερο να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο ολοκλήρωσης των δημόσιων υπηρεσιών.

Επίσημες ευρωπαϊκές αναφορές από ερευνητικά έργα σε σχέση τις ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες υπογραμμίζουν ότι η συνδημιουργία ως διαδικασία είναι σημαντική σε κάθε στάδιο της δημιουργίας και της ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας, καθώς συμβάλλει στη βελτίωση των υπηρεσιών, παρέχοντας μια προσέγγιση με προσανατολισμό στον τελικό χρήστη. Οι δημόσιες υπηρεσίες με αυτόν τον τρόπο αποτελούν σημαντικά βήματα στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης της σύγχρονης ψηφιακής διακυβέρνησης, αφού μείζονα ρόλο διαδραματίζουν οι ψηφιακές υπηρεσίες στα διάφορα πιλοτικά προγράμματα που ενεργοποιούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ως προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συμβολή της συνδημιουργίας στην οργάνωση και την ανάπτυξη των ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών κρίνονται οι ενέργειες αξιολόγησης σε κάθε στάδιο δημιουργίας, τα κατάλληλα ψηφιακά μέσα, οι διαδικασίες εφαρμογής των παραγόμενων αποτελεσμάτων με συνθήκες διαφάνειας<sup>2</sup>.

## **2.5. Η Αξία της Συνδημιουργίας**

Έχει ήδη αναφερθεί η έννοια της συνδημιουργίας στη συζήτηση για τις ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες. Κρίνεται, λοιπόν, απαραίτητο να υπάρξει εκτενέστερη ανάλυση της έννοιας αυτής, καθώς πρόκειται για ένα παράγοντα που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο του σχηματισμού ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, και έχει μεγάλη αξία.

Όπως συμβαίνει με αρκετές πολυσύνθετες έννοιες, έτσι και στην περίπτωση της συνδημιουργίας (ο όρος στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία αναφέρεται ως “co-creation”), φαίνεται να υπάρχει μια σχετική δυσκολία σε ό,τι αφορά τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης. Η δυσκολία εντείνεται από τη στιγμή που κυβερνητικοί φορείς και υπηρεσίες θεωρούν πως συμπεριλαμβάνουν στις διαδικασίες τους την πτυχή αυτή κάτι όμως που στην πραγματικότητα μπορεί να μην ισχύει σε απόλυτο βαθμό αφού σε πολλές περιπτώσεις τα αποτελέσματα αυτής δεν αξιοποιούνται επαρκώς. (Mureddu & Osimo, 2019).

---

<sup>2</sup> <https://ingov-project.eu/work-packages/ips-enhanced-models-and-needs-elicitation/>

Η έννοια της συνδημιουργίας φαίνεται να γεννήθηκε στο πλαίσιο του επιχειρηματικού κλάδου και της αγοράς, όπου διατυπώθηκε η πεποίθηση ότι υπάρχει σημαντική ανάγκη για συμμετοχή των καταναλωτών στις συνθήκες δημιουργίας της προσφοράς. Η συνδημιουργία, έτσι, γίνεται αντιληπτή ως μια έννοια με σημαντική αξία για την εξέλιξη των επιχειρήσεων, οι οποίες κρίνεται ότι δεν μπορούν να προσφέρουν “αξία” μόνο με το δικό τους έργο δημιουργίας, αλλά είναι απαραίτητη και η συμβολή του καταναλωτικού κοινού (Vargo & Lusch, 2008).

Σταδιακά, η έννοια της συνδημιουργίας ξεκίνησε να εισβάλλει σε όλο και περισσότερους κλάδους, καθώς η σημασία της για την ανάπτυξη του οποιουδήποτε κλάδου άρχισε να γίνεται εμφανής. Έτσι, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες έρευνες υποστηρίζουν την εμφάνιση συνθηκών συνδημιουργίας, με την σαφή συμμετοχή των αποδεχόμενων των υπηρεσιών του οποιουδήποτε κλάδου στη φάση της δημιουργίας αξίας. Μετά τον τομέα των επιχειρήσεων και του εμπορίου, ακολούθησε η έρευνα για την ύπαρξη ή την αναγκαιότητα για ανάπτυξη συνθηκών συνδημιουργίας στο χώρο της Υγείας, στον τουρισμό, στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (social media), και φυσικά, στις δημόσιες υπηρεσίες (Saha, Mani & Goyal, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, η συνδημιουργία μπορεί να υπάρξει με ποικίλους τρόπους και η συμμετοχή των πολιτών μπορεί να υποστηριχτεί σε διαφορετικά πεδία, κάτι που σημαίνει ότι η όλη ιδέα δεν βασίζεται στην αυτονομία των πολιτών, ούτε στην ανεξάρτητη οργάνωση των υπηρεσιών που έχουν ανάγκη, αλλά στην από κοινού συμμετοχή με τον κρατικό μηχανισμό. Για να γίνει περισσότερο σαφής η έννοια της συνδημιουργίας, οι Mureddu & Osimo (2019, σελ. 6) αναφέρουν τη διάκριση δύο τύπων συνδημιουργίας.

Από τη μία μπορεί να υπάρξει εγγενής συνδημιουργία, μια διαδικασία κατά την οποία οι πολίτες αναλαμβάνουν περισσότερο παθητικό ρόλο κατά τη συμμετοχή τους, για παράδειγμα, πραγματοποιούνται προσπάθειες για βελτίωση των υπηρεσιών για το όφελος των πολιτών, με τους ίδιους να μην αναλαμβάνουν πραγματική δράση στις προσπάθειες αυτές, ωστόσο το αποτέλεσμα τους αφορά άμεσα. Από την άλλη, υπάρχει η εξωγενής συνδημιουργία, με εμφανή τον περισσότερο ενεργητικό ρόλο των πολιτών, με ανάληψη δράσεων συντονισμού και οργάνωσης.

Οι Voorberg, Bekkers & Tummers (2015), αναφέρουν σε σχέση με την εγγενή συνδημιουργία ότι προκύπτει από ενέργειες που συντελούν οι κυβερνητικοί φορείς για το συμφέρον των πολιτών, ενώ στην εξωγενή συνδημιουργία οι πολίτες συμμετέχουν όσον αφορά το περιεχόμενο και τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διαμόρφωσης κάποιων υπηρεσιών, δεν αποκλείεται οι ίδιοι οι πολίτες να παρουσιάσουν με δική τους πρωτοβουλία κάποιες λύσεις και να προκύψει έτσι ένα νέο

επίπεδο στο οποίο, οι πολίτες “παράγουν” από κοινού έργο κατά την πραγματοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κάτι που αξίζει να αναφερθεί για τη συνδημιουργία, είναι ότι παρά το γεγονός ότι πρόκειται για ένα σύνθετο ζήτημα, καθώς μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, ουσιαστικά είναι ένας παράγοντας που κατά το μετασχηματισμό μιας δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να προσθέσει σημαντική αξία. Για να είναι εφικτό, ωστόσο, να γίνεται λόγος για συνδημιουργία, είναι σημαντικό να τοποθετούνται οι ανάγκες των πολιτών που εποφελούνται από τις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες πάνω από τις λειτουργικές διαστάσεις του εκάστοτε φορέα. Έτσι, για την επίτευξη το στόχου αυτού απαιτείται σύμπραξη πολλών διαφορετικών υποκειμένων (είτε πρόκειται για πρόσωπα, είτε για νομικές οντότητες) με διαφορετικές εμπειρίες, στόχους, υιοθετημένες πρακτικές δράσης, ακόμη και διαφορετικές αξίες ή πεποιθήσεις. Η αξία της συνδημιουργίας βασίζεται ακριβώς σε αυτήν την υπερπήδηση των όσων θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως εμπόδια και να παρακωλύσουν την πραγμάτωση των απαιτούμενων διαδικασιών (Rossi & Tuurnas, 2019).

Από όλα τα παραπάνω είναι σαφές πως ο ρόλος των πολιτών στο πλαίσιο της συνδημιουργίας είναι κρίσιμης σημασίας για την (συν)διαμόρφωση των δημόσιων υπηρεσιών, ώστε να επιτυγχάνεται η θετική έκβαση για όλους τους εμπλεκόμενους στο πλαίσιο του σχηματισμού ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Ιστορικά, η παρακίνηση αυτή για συμμετοχή των πολιτών στο έργο των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, άλλαξε το μέχρι τότε συμβατικό τοπίο, με την ιδέα και την αξία της συνδημιουργίας να μετατοπίζει την έννοια της ευθύνης για την παροχή των υπηρεσιών προς τους πολίτες, ενώ το ίδιο ισχύει και για το ζήτημα της λήψης των αποφάσεων σε σχέση με την αξιοποίηση των αναγκαίων δημοσίων πόρων (Voorberg, Bekkers, Timeus, Tonurist & Tummers, 2017).

Σύμφωνα με την Alves (2013), η αντίληψη της αξίας της συνδημιουργίας στον δημόσιο τομέα και στις δημόσιες υπηρεσίες είναι ένας εμφανής προσανατολισμός στην καινοτομία. Η ανάγκη για καινοτόμες πρακτικές στις δημόσιες υπηρεσίες προέκυψαν από τις διάφορες πιέσεις που αφορούσαν τους προϋπολογισμούς των οργανισμών, αλλά και από τις όλο και περισσότερο αυξανόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις των πολιτών για αποτελεσματικότερες και πιο ευέλικτες δημόσιες υπηρεσίες. Η συνδημιουργία αφορά την καινοτόμα διαμόρφωση πιο προσιτών δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίες είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις της σύγχρονης εποχής.

Η συμμετοχή των πολιτών στο πλαίσιο της συνδημιουργίας για την επίτευξη της ζητούμενης καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να λάβει διάφορες προεκτάσεις. Έτσι, οι πολίτες στο πλαίσιο της συνδημιουργίας αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους, σύμφωνα με τους οποίους, είτε οι πολίτες συμμετέχουν στη διερεύνηση του θέματος, είτε αποτελούν πηγή έμπνευσης για την εφαρμογή καινοτομίας, είτε ενεργά συμμετέχουν στο επίπεδο του σχεδιασμού των υπηρεσιών, είτε συμμετέχουν στο πλαίσιο της διανομής των υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά, οι πολίτες στο πλαίσιο της συνδημιουργίας συμμετέχουν στις τέσσερις βασικές πρώτες φάσεις της, οι οποίες είναι (Nambisan & Nambisan, 2013):

1. Ο εντοπισμός του προβλήματος προς επίλυση, ώστε να προσδιοριστεί με σαφήνεια το ζήτημα που επιδιώκεται να επιλυθεί μέσω των διαδικασιών συνδημιουργίας.
2. Η διατύπωση πιθανών λύσεων, διαδικασία στην οποία οι πολίτες μπορούν να συμμετέχουν με πιθανές προτάσεις
3. Σχεδιασμός και ανάπτυξη της ιδέας για καινοτομία μέσα από πρακτικές συνεργασίας
4. Εφαρμογή της πιθανής λύσης, φάση κατά την οποία γίνεται και λόγος για το ρόλο των πολιτών ως διανομείς των καινοτόμων εφαρμογών.

Αναφορικά με τα μέσα επίτευξης της συνδημιουργίας, η Muller (2021) επισημαίνει πως υπάρχουν τρεις τρόποι επίτευξης της συνδημιουργίας, συγκεκριμένα, ο αναλογικός, ο ψηφιακός και ο υβριδικός. Αναφέρεται ότι, παρά το γεγονός πως οι δημόσιες υπηρεσίες στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης συνεχίζουν να χρησιμοποιούν αναλογικούς τρόπους για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, οι κυβερνήσεις ψάχνουν να βρουν νέους τρόπους χρησιμοποιώντας ψηφιακά μέσα προκειμένου να δεσμεύσουν τους πολίτες με σκοπό να ενισχύσουν την διαδικασίες συνδημιουργίας και εν τέλη την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Αναφορικά με τα αναλογικά μέσα επίτευξης της συνδημιουργίας έχουν καταγραφεί διάφορα, με τα πιο κοινά να είναι: Οι συνεντεύξεις, τα workshops, τα focus groups, τα σεμινάρια, οι δια ζώσης συναντήσεις, τα ερωτηματολόγια, οι τεχνικές παρατήρησης, οι εκπαιδευτικές συνεδρίες, το prototyping και οι πιλότοι. (Bridge,2012), (Trischler,2015) Ωστόσο αξιοσημείωτο είναι και το πλήθος των ψηφιακών μέσων που καταγράφηκε. Συγκεκριμένα, πολλές αναφορές γίνονται για μέσα όπως: forums, digital chats, hotlines, online συναντήσεις, commenting platforms, feedback μέσω πλατφορμών, mobile applications και social media . Επίσης, αρκετές αναφορές γίνονται και για τον υβριδικό τρόπο, ο οποίος είναι ένας συνδυασμός αναλογικού και ψηφιακού τρόπου. (Huang,2019), (Paskaleva & Cooper, 2018)

Επιπροσθέτως σημαντική αναφορά γίνεται και για την προσέγγιση μέσω του λεγόμενου *design fiction* η οποία περιλαμβάνει σενάρια (what if), brainstorming καθώς και prototypes (Tseklevs et all, 2017). Τέλος ο Bridge(2012) επισημαίνει πως τα ψηφιακά μέσα είναι αποδοτικότερα και έχουν μικρότερο κόστος. Επιγραμματικά αναφέρονται: οι ψηφιακές κοινότητες όπως forums, polls, social media και παρουσιάσεις βίντεο. Επίσης αναφέρει τα online forums σε συνδυασμό με τα face to face meetings όπως επίσης blogs και εθνογραφικές έρευνες.

Φυσικά θα πρέπει να σημειωθεί πως μέσα από αυτά τα εργαλεία, οι συμμετέχοντες έχουν πιο ενεργό ρόλο όπως για παράδειγμα τα workshops, ενώ μέσα από κάποια άλλα οι συμμετέχοντες έχουν μια πιο παθητική συμβολή όπως για παράδειγμα τα online ερωτηματολόγια.

Όσον αφορά τους συμμετέχοντες σε αυτή τη διαδικασία (της συνδημιουργίας), αυτοί έχει παρατηρηθεί ότι μπορεί να είναι κυρίως οι πολίτες που επωφελούνται από την υπηρεσία, να είναι εκπρόσωποι κυβερνητικών φορέων είτε και εκπρόσωποι του ιδιωτικού τομέα. Άλλοι συμμετέχοντες που αναφέρονται λιγότερο είναι ο Ακαδημαϊκός τομέας, οι ΜΚΟ και οι χρήστες του συστήματος που δεν σημαίνει ότι είναι και απαραίτητα και οι πολίτες. Αναφορικά με τις προαναφερθέντες κατηγορίες, οι κυβερνητικοί φορείς είναι αυτοί που σημειώνεται πως εμπλέκονται περισσότερο στις διαδικασίες συνδημιουργίας και ακολουθούν οι πολίτες οι οποίοι διαδραματίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο ως χρήστες και των συνδημιουργοί δημόσιων υπηρεσιών. (Linders, 2012)

Η συνδημιουργία είναι μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ παρόχων υπηρεσιών, χρηστών υπηρεσιών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, η οποία περιλαμβάνει διάφορα πιθανά στάδια<sup>3</sup> (ΕΟΚΕ,2022):

- συν-ενεργοποίηση: από κοινού καθορισμός των στόχων και των σκοπών των επιμέρους υπηρεσιών από την αρχή ήδη της διαδικασίας·
- συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών: συμμετοχή νέων παραγόντων (χρηστών, πελατών, παρόχων υπηρεσιών) και διατήρηση της συμμετοχής τους καθ' όλη τη διαδικασία·
- συν-σχεδιασμός: από κοινού σχεδιασμός της υπηρεσίας·
- συν-υλοποίηση: από κοινού παροχή υπηρεσιών·
- συν-διαχείριση: από κοινού οργάνωση και διαχείριση υπηρεσιών·
- συνδιακυβέρνηση: από κοινού χάραξη πολιτικών·

---

<sup>3</sup> <https://webapi2016.eesc.europa.eu/v1/documents/EESC-2022-00662-00-00-AS-TRA-EL.docx/content>



- συν-αξιολόγηση: από κοινού αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και των αποφάσεων που λαμβάνονται βάσει ενός συνόλου κριτηρίων.

## **2.6. Το έργο: Inclusive Governance Models and ICT Tools for Integrated Public Service Co-Creation and Provision (inGov).**

Το έργο αυτό ανήκει στο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης Horizon 2020, ένα πρόγραμμα για την έρευνα και την καινοτομία. Πρόκειται για μια δράση που χρηματοδοτήθηκε από τα ευρωπαϊκά ταμεία για την προγραμματική περίοδο 2014-2020 και ως πρόγραμμα υποστηρίζει την προώθηση των ενεργειών προς μια κατεύθυνση βιωσιμότητας στην Ευρώπη, με ολοκληρωμένη ανάπτυξη και εστίαση σε τρεις τομείς: τη βιομηχανική υπεροχή, την επιστημονική αριστεία και τις κοινωνικές προκλήσεις<sup>1</sup>. Το έργο «Inclusive Governance Models and ICT Tools for Integrated Public Service Co-Creation and Provision (inGov)» οραματίζεται μια σύγχρονη μορφή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με χαρακτηριστικά άμεσης και ευέλικτης προσβασιμότητας με την αξιοποίηση των ΤΠΕ, για την εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πολιτών και τη συνεχή βελτίωση και των δύο. Επιπροσθέτως, το έργο προσδοκά να επιτρέψει στις ευρωπαϊκές δημόσιες αρχές να «συνδημιουργήσουν» φιλικές προς το χρήστη, ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες, προσβάσιμες μέσω κινητών συσκευών σε όλους, ιδιαίτερα σε κατηγορίες πολιτών που θεωρούνται μειονότητες, με αποτέλεσμα την υιοθέτηση αυτού του τρόπου αλληλεπίδρασης με τις υπηρεσίες από τους χρήστες, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της υπηρεσίας, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των υπηρεσιών και τέλος την ικανοποίηση τους(χρήστες) από την χρήση τους(υπηρεσίες). Στόχος είναι η υποστήριξη της συνδημιουργίας Ολοκληρωμένων Δημοσίων Υπηρεσιών (IPS), εστιάζοντας στην εκμετάλλευση των μεθόδων συνδημιουργίας και στην ευρεία υιοθέτηση κινητών συσκευών προκειμένου τα οφέλη των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης [εισαγωγή των δεδομένων μια φορά στο σύστημα (Once Only Principle, ψηφιοποίηση από προεπιλογή(Digital by default), διαλειτουργικότητα από προεπιλογή (Interoperability by default), ο χρήστης στο επίκεντρο (user centricity), κ.λπ.] να γίνουν αισθητά για όλους και ιδιαίτερα για τις μειονότητες. Πρακτικά για την επίτευξη αυτού του στόχου, στο έργο θα αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο Ολιστικό Πλαίσιο IPS που θα περιλαμβάνει (α) διακυβέρνηση IPS (δομή), (β) συμφωνίες IPS μεταξύ ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. συμφωνίες διαλειτουργικότητας, συμφωνίες στο επίπεδο των υπηρεσιών,

διμερείς συμφωνίες κ.λπ.), (γ) συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, (δ) κατευθυντήριες γραμμές εφαρμογής και μετάβασης, και (ε) έναν ευέλικτο οδικό χάρτη. Αυτό το πλαίσιο θα επιτρέψει τον εντοπισμό και αντιμετώπιση όλων των νομικών, πολιτιστικών και διαχειριστικών προκλήσεων. Επιπλέον, θα αναπτυχθεί ένα σχέδιο βιωσιμότητας για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης χρήσης του πλαισίου IPS και θα παρασχεθούν συστάσεις πολιτικής για την ενίσχυση του υφιστάμενου έργου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης τα αποτελέσματα των προαναφερθέντων αναμένεται να εφαρμοστούν πιλοτικά στο πλαίσιο των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών σε τέσσερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και να αξιολογηθούν ως προς την ικανοποίηση των πολιτών και την αύξηση της εμπιστοσύνης στους δημόσιους θεσμούς. Παράλληλα, τα αποτελέσματα του έργου αυτού μετά το πέρας του θα παρέχονται στις ευρωπαϊκές χώρες με σκοπό την υιοθέτηση ενός κοινού προσανατολισμού ως προς τις πολιτικές και τις πρακτικές εφαρμογές της συνδημιουργίας στα ολοκληρωμένα συστήματα των δημοσίων υπηρεσιών. (Tambouris E, Tarabanis K, 2021)

### **3. Μεθοδολογία**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Για τη διερεύνηση του θέματος ενδιαφέροντος κρίθηκε απαραίτητο να υπάρξει μια πολύπλευρη οπτική σε ό,τι αφορά την εφαρμογή των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Ο κατάλληλος τρόπος για να διερευνηθεί το ζήτημα επαρκώς όπως διαπιστώθηκε είναι μέσω της μελέτης περίπτωσης. Με την χρησιμοποίηση και ανάλυση όχι μίας, αλλά περισσότερων περιπτώσεων προς μελέτη είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες συγκρίσεις και να διερευνηθεί το οποιοδήποτε ζήτημα σε βάθος, και μάλιστα όχι σε θεωρητικό επίπεδο απλώς, αλλά με δυνατότητες εντοπισμού των πραγματικών διαστάσεων των διερευνώμενων φαινομένων.

Μελετώντας διαφορετικές περιπτώσεις που πραγματεύονται το ίδιο ακριβώς θέμα είναι δυνατό να αναδυθούν διάφορες προεκτάσεις του ζητήματος, τις οποίες ο κάθε ερευνητής είναι σε θέση να εξετάσει λεπτομερώς. Η μέθοδος που παρέχει όλες τις παραπάνω δυνατότητες είναι η διασταυρούμενη ανάλυση περιπτώσεων (Stake, 2006), με εμφανή την αξιοποίηση των αρχών της ποιοτικής έρευνας, όπως διατυπώνεται παρακάτω.

#### **3.2 Επιστημονική μέθοδος**

Η παρούσα διατριβή αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ποιοτικής έρευνας (Qualitative Research). Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν τον κόσμο. Ενώ υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην ποιοτική έρευνα, τείνουν να είναι ευέλικτες και να επικεντρώνονται στη διατήρηση πλούσιου νοήματος κατά την ερμηνεία των δεδομένων. Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση μη αριθμητικών δεδομένων (π.χ. κείμενο, βίντεο ή ήχο) για την κατανόηση εννοιών, απόψεων ή εμπειριών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή εις βάθος γνώσεων σχετικά με ένα πρόβλημα ή τη δημιουργία νέων ιδεών για έρευνα. Υπάρχουν διαφορετικά εργαλεία, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση μίας ποιοτικής έρευνας. Ένα από τα πιο κοινά εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούνται στην ποιοτική έρευνα είναι οι συνεντεύξεις (interviews) (Galdas et al., 2015).

Η επιστημονική μέθοδος, η οποία θα ακολουθηθεί για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας είναι η διασταυρούμενη ανάλυση περιπτώσεων (cross-case analysis). Η μεθοδολογία αυτή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που μια έρευνα περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές περιπτώσεις (cases), οι οποίες μελετώνται (Perry, 1998).

Η συμμετοχή σε διασταυρούμενη ανάλυση περιπτώσεων επεκτείνει την εμπειρογνωμοσύνη του ερευνητή πέρα από τη μεμονωμένη υπόθεση. Προκαλεί τη φαντασία του ερευνητή, προκαλεί νέα ερωτήματα, αποκαλύπτει νέες διαστάσεις, παράγει εναλλακτικές λύσεις, δημιουργεί μοντέλα και κατασκευάζει ιδανικά και ουτοπίες. Η ανάλυση διασταυρούμενων περιπτώσεων επιτρέπει στους ερευνητές μελετών περιπτώσεων να περιγράψουν το συνδυασμό των παραγόντων που μπορεί να συνέβαλαν στα αποτελέσματα της περίπτωσης, να αναζητήσουν ή να κατασκευάσουν μια εξήγηση ως προς το γιατί μια περίπτωση είναι διαφορετική ή ίδια με άλλες, να δώσουν νόημα σε αιγυματικά ή μοναδικά ευρήματα ή να διατυπώσουν περαιτέρω τις έννοιες, τις υποθέσεις ή τις θεωρίες που ανακαλύφθηκαν ή κατασκευάστηκαν από την αρχική περίπτωση. Η διασταυρούμενη ανάλυση περιπτώσεων ενισχύει τις ικανότητες των ερευνητών να κατανοούν πώς μπορεί να υπάρχουν σχέσεις μεταξύ διακριτών περιπτώσεων, να συσσωρεύουν γνώσεις από την αρχική περίπτωση, να βελτιώνουν και να αναπτύσσουν έννοιες και να οικοδομούν ή να ελέγχουν θεωρίες. Επιπλέον, η διασταυρούμενη ανάλυση περιπτώσεων επιτρέπει στον ερευνητή να συγκρίνει περιπτώσεις από ένα ή περισσότερα περιβάλλοντα, κοινότητες ή ομάδες. Αυτό παρέχει ευκαιρίες να μάθει κανείς από διαφορετικές περιπτώσεις και να συγκεντρώσει κρίσιμα στοιχεία για την τροποποίηση της πολιτικής (Khan & Van Wynsberghe, 2008).

Στην ανάλυση cross-case, οι ερευνητές αναλύουν την κάθε περίπτωση ξεχωριστά και στην συνέχεια αναζητούν συγκεκριμένα μοτίβα στις απαντήσεις, τις οποίες δίνουν οι μεμονωμένες περιπτώσεις (case patterns). Τα μοτίβα αυτά είναι απαραίτητα για να πραγματοποιηθεί η σύγκριση των απαντήσεων, οι οποίες δίνεται οι μεμονωμένες περιπτώσεις (Bengtsson, Elg, & Lind, 1997). Σε μία ανάλυση τέτοιου τύπου η κάθε μεμονωμένη περίπτωση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται απλά ως ένα διαφορετικός ερωτηθείς, αλλά θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία ξεχωριστή πειραματική οντότητα, ή αλλιώς ως μία ‘επανάληψη’ σε ένα ευρύτερο πείραμα.

Η έρευνα περιπτώσεων είναι μια επαγωγική τεχνική όπου τα δεδομένα που συλλέγονται από μία ή περισσότερες περιπτώσεις αναλύονται και συντίθενται για να επιτρέψουν την εμφάνιση εννοιών και προτύπων με σκοπό την ανάδειξη νέων θεωριών ή την επέκταση των ήδη υαρχόντων. Ο Eisenhardt (1989)<sup>10</sup> προτείνει ένα σετ βημάτων, τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου η έρευνα περιπτώσεων να οδηγήσει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Παρακάτω αναλύεται μια ελαφρώς τροποποιημένη έκδοσή του. Για την έρευνα περιπτώσεων, όπου μερικά από τα ακόλουθα στάδια μπορεί να χρειαστεί να αναδιαταχθούν ή να τροποποιηθούν. Ωστόσο, οι τεχνικές δειγματοληψίας, συλλογής

δεδομένων και ανάλυσης δεδομένων θα πρέπει γενικά να παραμένουν οι ίδιες. (Anol Bhattacharjee,2012)

- **Καθορισμός ερευνητικών ερωτημάτων.** Η έρευνα περίπτωσης θα πρέπει να ξεκινά με τον καθορισμό ερευνητικών ερωτημάτων που είναι θεωρητικά και πρακτικά ενδιαφέροντα και με τον προσδιορισμό κάποιων διαισθητικών προσδοκιών σχετικά με πιθανές απαντήσεις σε αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα.
- **Επιλογή των περιπτώσεων προς διερεύνηση.** Στη έρευνα θα πρέπει να χρησιμοποιείται η διαδικασία «θεωρητικής δειγματοληψίας» (όχι τυχαίας δειγματοληψίας) για τον εντοπισμό των περιπτώσεων. Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι επιλεγμένες περιπτώσεις ταιριάζουν με τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων. Επίσης η πρώτη επικοινωνία με την κάθε περίπτωση, καλό θα ήταν να γίνει με κάποιο αρμόδιο ή κάποιον που έχει κεντρικό ρόλο σε αυτή. Καθώς επίσης και κατά τη διάρκεια των αρχικών συνομιλιών, ο ερευνητής θα πρέπει να περιγράψει τη φύση και το σκοπό του έργου, τυχόν πιθανά οφέλη που θα έχει η επιλεγμένη περίπτωση από την έρευνα αυτή, πώς θα χρησιμοποιηθούν τα συλλεγμένα δεδομένα, τα άτομα που εμπλέκονται στη συλλογή δεδομένων (άλλοι ερευνητές, βοηθοί ερευνητές, κ.λπ.), τους συνεντευξιαζόμενους (το είδος) και τον χρόνο που θα χρειαστεί για κάθε συνέντευξη. Ο ερευνητής θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα, το απόρρητο και την ανωνυμία τόσο της εταιρείας(περίπτωσης) όσο και των μεμονωμένων ερωτηθέντων.
- **Δημιουργία πρωτοκόλλου.** Έχοντας κατά νου ότι ο βασικός τρόπος συλλογής δεδομένων στην έρευνα περιπτώσεων είναι οι συνεντεύξεις, θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρωτόκολλο συνέντευξης που θα καθοδηγεί τη διαδικασία της συνέντευξης. Αυτή είναι ουσιαστικά μια λίστα ερωτήσεων που πρέπει να τεθούν. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι ανοιχτού τύπου (μη δομημένη συνέντευξη) ή κλειστού τύπου (δομημένη συνέντευξη) ή συνδυασμός και των δύο. Το πρωτόκολλο της συνέντευξης πρέπει να τηρείται αυστηρά και ο συνεντευκτής(ερευνητής) δεν θα πρέπει να αλλάξει τη σειρά των ερωτήσεων ή να παραλείψει οποιαδήποτε ερώτηση κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Παρόλ'αυτά αν κάποιες απαντήσεις ή σχόλια του συνεντευξιαζόμενου θεωρείται ότι χρήζουν κάποιας επιπλέον διευκρίνησης, ο ερευνητής μπορεί να τη ζητήσει προκειμένου να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα για την απάντηση του συνεντευξιαζόμενου. Επίσης ο ερευνητής πρέπει να διατηρεί έναν ουδέτερο τόνο, να μην οδηγεί τους ερωτώμενους σε κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση, ας πούμε συμφωνώντας ή διαφωνώντας με οποιαδήποτε απάντηση. Επιπλέον, θα πρέπει να

αναζητηθούν πρόσθετες πηγές δεδομένων, όπως εσωτερικά έγγραφα και υπομνήματα, ετήσιες εκθέσεις, άρθρα εφημερίδων και άμεσες παρατηρήσεις για τη συμπλήρωση και την επικύρωση των δεδομένων συνεντεύξεων.

- **Επιλογή συνεντευξιαζόμενων.** Η επιλογή συνεντευξιαζόμενων θα πρέπει να γίνεται από διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα, τμήματα και θέσεις προκειμένου να αποκτήσει ο ερευνητής διαφορετικές απόψεις σχετικά με το φαινόμενο που τον ενδιαφέρει. Τέλος, οι συνεντευξιαζόμενοι πρέπει να επιλέγονται με βάση την προσωπική τους εμπλοκή με το υπό διερεύνηση φαινόμενο και την ικανότητα και την προθυμία τους να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερευνητή με ακρίβεια και επάρκεια.
- **Συλλογή δεδομένων.** Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιούνται για τη συλλογή των δεδομένων είναι καλό να ηχογραφούνται για μελλοντική χρήση/αναφορά. Ωστόσο, αυτή η καταγραφή πρέπει να γίνεται μόνο με τη συγκατάθεση του συνεντευξιαζόμενου. Επιπροσθέτως, ακόμη και όταν ηχογραφούνται οι συνεντεύξεις, ο ερευνητής θα πρέπει να κρατά σημειώσεις για να καταγράψει σημαντικά σχόλια ή κριτικές παρατηρήσεις, αντιδράσεις συμπεριφοράς (π.χ. τη γλώσσα του σώματος του ερωτώμενου) και τις προσωπικές εντυπώσεις του ερευνητή για τον συνεντευξιαζόμενο και τα σχόλιά του. Μετά την ολοκλήρωση κάθε συνέντευξης, ολόκληρη η συνέντευξη θα πρέπει να μεταγραφεί αυτολεξεί σε ένα έγγραφο κειμένου προς ανάλυση.
- **Διεξαγωγή ανάλυσης δεδομένων σε κάθε μια των περιπτώσεων.** Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να έπεται ή να πραγματοποιείται συγχρόνως με τη συλλογή δεδομένων. Στην περίπτωση που πραγματοποιείται συγχρόνως συλλογή και ανάλυση δεδομένων, υπάρχει το πλεονέκτημα ότι η διαδικασία συλλογής δεδομένων προσαρμόζεται με βάση τα θέματα που προκύπτουν από την ανάλυσή τους καθώς επίσης διευκολύνεται και η περαιτέρω διερεύνηση των θεμάτων αυτών. Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο θα πρέπει ο ερευνητής να εξετάσει τα ευρήματα που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση και να αναδείξει κάποια κοινά μοτίβα που προκύπτουν μεταξύ των περιπτώσεων στο σύνολό τους και να δημιουργήσει μια αρχική θεωρία του υπό διερεύνηση προβλήματος. Ο ερευνητής μπορεί να προβεί σε μια ανάλυση δεδομένων με βάση την υποκειμενική του άποψη και εμπειρία προκειμένου να βρει την λύση στο ερευνητικό πρόβλημα που έχει τεθεί. Εναλλακτικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και μια στρατηγική κωδικοποίησης, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως η ανοιχτή κωδικοποίηση, η αξονική κωδικοποίηση και η επιλεκτική κωδικοποίηση, οι

οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή μιας αλυσίδας αποδεικτικών στοιχείων και συμπερασμάτων. Να σημειωθεί, ότι δεν υπάρχει προκαθορισμένος τρόπος ανάλυσης των διαφόρων τύπων δεδομένων των περιπτώσεων και οι τεχνικές ανάλυσης δεδομένων μπορούν να τροποποιηθούν ώστε να ταιριάζουν στη φύση του ερευνητικού έργου.

- **Διεξαγωγή διασταυρωμένης ανάλυσης περιπτώσεων.** Η έρευνα περισσότερων της μιας περίπτωσης απαιτεί την διεξαγωγή της διασταυρωμένης ανάλυσης περιπτώσεων ως το δεύτερο στάδιο της ανάλυσης δεδομένων. Σε μια τέτοια ανάλυση, ο ερευνητής θα πρέπει να αναζητήσει παρόμοιες έννοιες και μοτίβα μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επικύρωση της αρχικής θεωρίας ή για την τελειοποίησή της (με την προσθήκη ή την απόρριψη εννοιών και σχέσεων) για την ανάπτυξη μιας πιο περιεκτικής και γενικευμένης θεωρίας. Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ένας τρόπος είναι ο ερευνητής να επιλέξει κατηγορίες και να αναζητήσει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των κατηγοριών. Διαφορετικά, μπορεί να συγκρίνει τις περιπτώσεις κατά ζεύγη, αναφέροντας ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των ζευγαριών των περιπτώσεων.
- **Συγγραφή αναφοράς της ανάλυσης των πολλαπλών περιπτώσεων.** Κατά τη σύνταξη της αναφοράς, ο ερευνητής θα πρέπει να περιγράψει πολύ καθαρά τη λεπτομερή διαδικασία που χρησιμοποιείται για τη δειγματοληψία, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση δεδομένων και την ανάπτυξη των ερευνητικών ερωτημάτων, έτσι ώστε οι αναγνώστες να μπορούν να αξιολογήσουν τη συνέπεια των αναφερόμενων συμπερασμάτων. Απαιτείται υψηλό επίπεδο σαφήνειας στις ερευνητικές μεθόδους για να διασφαλιστεί ότι τα ευρήματα δεν είναι προκατειλημμένα από τις προκαταλήψεις του ερευνητή.

## 4. Τα ευρήματα και η ερμηνεία τους

### 4.1 Εισαγωγή στην ανάλυση

Στο κεφάλαιο αυτό θα ολοκληρωθεί η μελέτη μας με την ανάλυση της κάθε περίπτωσης ξεχωριστά. Θα παρουσιαστούν τα ευρήματα που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις καθώς επίσης θα πραγματοποιηθεί και μια σύγκριση των αποτελεσμάτων για την ανάδειξη κοινών μοτίβων αλλά και διαφορών μεταξύ των περιπτώσεων που μελετήθηκαν.

#### 4.1.2 Περιπτώσεις ανάλυσης

Οι περιπτώσεις (case studies), οι οποίες επιλέχθηκαν (ο τρόπος επιλογής τους επεξηγείται ήδη στο [κεφάλαιο 1.4](#)) και θεωρούνται ότι εξυπηρετούν τον σκοπό της παρούσας μελέτης και οι οποίες αποτελούν παραδείγματα καλών πρακτικών στην ανάπτυξη IPS στις διαφορετικές χώρες της ΕΕ, είναι οι παρακάτω:

1. X-ROAD BR, για τη μεταφορά δεδομένων καταγραφής επιχειρήσεων μεταξύ Εσθονίας και Φινλανδίας: το IPS αυτό χρησιμοποιούν οι κρατικές υπηρεσίες εθνικών μητρώων επιχειρήσεων των δύο χωρών (Εσθονίας και Φινλανδίας) σε μία συμφωνία για άμεση διασυνοριακή ανταλλαγή δεδομένων επιχειρήσεων.
2. Municipality Application Service Provider (Municipality ASP), από την Ουγγαρία: ένα ψηφιακό σύστημα το οποίο δημιούργησε το κράτος της Ουγγαρίας για να βοηθήσει την τοπική αυτοδιοίκηση, που είναι οι Δήμοι και οι Δημοτικές αρχές.
3. Digital application for social security (Digisos), από τη Νορβηγία: είναι ένα ψηφιακό σύστημα, το οποίο χρησιμοποιείται από τους πολίτες για να κάνουν αίτηση απευθείας για κοινωνική ασφάλιση.
4. Varam(latvija.lv) από τη Λετονία: το κράτος της Λετονίας ανέπτυξε μια εφαρμογή, μέσω της οποίας μπορεί ένας πολίτης να πληκτρολογήσει την υπηρεσία που θέλει και να τον μεταφέρει στην ιστοσελίδα της υπεύθυνης δημόσιας υπηρεσίας. Πρόκειται για μια χρήσιμη εφαρμογή στις περιπτώσεις που οι πολίτες δε γνωρίζουν τη δημόσια υπηρεσία στην οποία πρέπει να απευθυνθούν, και το σύστημα τους μεταφέρει αυτόματα.



## 4.2 Ανάλυση και ερμηνεία ευρημάτων

Τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από τις συνεντεύξεις των τεσσάρων περιπτώσεων αναλύθηκαν και παρουσιάζονται παρακάτω καθώς επίσης και μια περιγραφή της κάθε περίπτωσης (ανάγκη δημιουργίας του IPS, σκοπός του κάθε έργου κλπ) προκειμένου να εντοπιστούν τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις διαδικασίες της συνδημιουργίας στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, προς απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος. Στη συνέχεια αφού παρουσιαστούν όλα τα ευρήματα για την κάθε περίπτωση που μελετήθηκε, ακολουθεί η διαδικασία της σύγκρισης των ευρημάτων ώστε να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές στις διαδικασίες εφαρμογής των διαδικασιών συνδημιουργίας μεταξύ των τεσσάρων μελετών περίπτωσης, προς απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.

### 4.2.1 Ευρήματα ανάλυσης περιπτώσεων

Στην παρούσα ενότητα θα δοθεί η απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος που στοχεύει στις **συνθήκες συνδημιουργίας (μέθοδοι, διαδικασίες, εμπόδια) που εντοπίστηκαν κατά την ανάπτυξη των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών στις περιπτώσεις που μελετήθηκαν**. Συγκεκριμένα αναλύεται κάθε περίπτωση ξεχωριστά μέσα από έναν πίνακα όπου παρουσιάζονται τα ευρήματα από την ανάλυση της κάθε περίπτωσης και στη συνέχεια ακολουθεί μια πιο περιγραφική-επεξηγηματική ανάλυση με βάση τα ευρήματα για κάθε μια των περιπτώσεων.

## **X-Road**

Πριν την έναρξη του έργου, δηλαδή την εισαγωγή ενός κοινού μητρώου επιχειρήσεων μεταξύ της Φινλανδίας και της Εσθονίας, το κράτος της Εσθονίας έκανε ήδη χρήση την υποδομή(infrastructure) του X-Road εντός της χώρας. Έτσι, η Εσθονία πρότεινε στην Φινλανδία να ξεκινήσουν μια συνεργασία διαχείρισης, από κοινού, δεδομένων μέσω του X-Road, με στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας για τους επιχειρηματίες και τη διευκόλυνση των διαδικασιών για την ίδρυση επιχειρηματικής δραστηριότητας στη Φινλανδία και αντίστροφα.

Η ανταλλαγή δεδομένων πραγματοποιείται μεταξύ των εθνικών μητρώων επιχειρήσεων των δύο χωρών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και δεν μπορούν να δημοσιοποιηθούν σε άλλους οργανισμούς. Λόγω του υψηλού κόστους της πρωτοβουλίας, η ιδέα ήταν ότι εάν η Φινλανδία αρχίσει να χρησιμοποιεί το σύστημα X-Road, οι δύο χώρες θα μπορούσαν να μοιραστούν, όχι μόνο τα οφέλη αλλά και το κόστος.

Το X-Road είναι ένα ‘κάνάλι επικοινωνίας’ μεταξύ διοικήσεων που βασίζεται στην αρχή του Once Only Principle (OOP), που σημαίνει ότι οι τελικοί χρήστες παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες μόνο μία φορά στο σύστημα.

Σκοπός του project:

Η επαναχρησιμοποίηση της υποδομής ανταλλαγής δεδομένων X-Road προκειμένου να καταστεί δυνατή η αυτοματοποιημένη διμερής ανταλλαγή δεδομένων μητρώου επιχειρήσεων μεταξύ Φινλανδίας και Εσθονίας. Αυτό θα επέτρεπε τη διασυνοριακή ανταλλαγή πληροφοριών ηλεκτρονικά, χωρίς την ανάγκη παρουσίασης φυσικών και πρωτότυπων εγγράφων.

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει τα αποτελέσματα - ευρήματα της ανάλυσης που διεξήχθη με βάση την συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε.

*Πίνακας 1. Ευρήματα των συνεντεύξεων για την ανάπτυξη και εφαρμογή του X-ROAD BR*

<b>Ευρήματα</b>	<b>Αποσπάσματα συνέντευξης</b>
-----------------	--------------------------------

<p>Μικρά βήματα στην εφαρμογή για εξοικείωση με τις ΟΔΥ, χωρίς κάποιο αρχικό αυστηρό πρόγραμμα/πλάνο</p>	<p><i>“Η πρωτοβουλία X-Road χρησιμοποιείται από στην Εσθονία εδώ και σχεδόν 20 χρόνια, αλλά για την πλευρά της Φινλανδίας είναι κάτι καινούργιο (μόλις 2 χρόνια), γι’ αυτό και κάνουν μικρά βήματα.” (X-ROAD BR)</i></p> <p><i>“Στην αρχή δεν είχαν αυστηρό πλάνο, επειδή ήταν μια άγνωστη διαδικασία, οπότε πήγαιναν βήμα προς βήμα για να δουν αν μπορούσαν να το κάνουν να λειτουργήσει και αν υπήρχε κάποιο εμπόδιο (π.χ. νομικό εμπόδιο) που έπρεπε να ξεπεράσουν (π.χ. μέσω υπογραφής συμφωνιών).” (X-ROAD BR)</i></p>
<p>Συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών στα στάδια ανάπτυξης της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας, με τους δικαιούχους (επιχειρηματίες) να συμμετέχουν μόνο στην ανατροφοδότηση</p>	<p><i>“Οι δικαιούχοι συμμετείχαν σε μικρό βαθμό στην ανάπτυξη της ΟΔΥ, συγκεκριμένα είχαν την δυνατότητα να παρέχουν κάποιου είδους ανατροφοδότηση για την υπηρεσία σχετικά με την ικανοποίησή τους από αυτή. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι στα μητρώα επιχειρήσεων(που είναι και η χρήστες του συστήματος) συμμετείχαν σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης αυτής της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας (σχεδιασμός, παράδοση, δοκιμή).” «Οι εργαζόμενοι στα μητρώα επιχειρήσεων είχαν την απαραίτητη γνώση (domain knowledge) που</i></p>

	<i>χρειαζόταν για την ανάπτυξη του έργου.» (X-ROAD BR)</i>
Κρατικές χρηματοδοτήσεις χωρίς ευρωπαϊκό πακέτο οικονομικής υποστήριξης	<i>“Και οι δύο πλευρές χρηματοδότησαν την πρωτοβουλία, δεν υπήρχε χρηματοδότηση από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.” (X-ROAD BR)</i>
Συνεργασία πολλών παραγόντων για την ανάπτυξη της ΟΔΥ	<i>“Οι χρήστες(Business registers), είχαν το domain knowledge. Οι επιχειρησιακοί αναλυτές είχαν τον τεχνικό ρόλο. Αυτό σημαίνει ότι, πήραν τις πληροφορίες από τα μητρώα επιχειρήσεων και τις κατέγραψαν ως τεχνικές προδιαγραφές για την ανάπτυξη. Επίσης, οι προγραμματιστές, οι οποίοι εφάρμοσαν αυτές τις προδιαγραφές. Τέλος, υπήρχαν επίσης άλλοι μικρότεροι ρόλοι στην επικοινωνία, τις δημόσιες σχέσεις και το άνοιγμα των υπηρεσιών μεταξύ των 2 χωρών.”... “Επίσης ενεπλάκησαν νομικοί σύμβουλοι αφού το έργο επικυρώθηκε με την υπογραφή διασυνοριακής συμφωνίας μεταξύ των κυβερνήσεων των δύο χωρών.” (X-ROAD BR)</i>
Διασυνοριακές συνεργασίες για την αποτελεσματική εφαρμογή του ολοκληρωμένου συστήματος	<i>“Επομένως, η συνεργασία μεταξύ των δύο χωρών πραγματοποιήθηκε δια ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και μέσω φυσικών επισκέψεων.” (X-ROAD BR)</i>
Υποχρέωση αξιοποίησης της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας δια του νόμου	<i>“Το X-Road είναι ένα πρόγραμμα υποχρεωτικό από το νόμο.” (X-ROAD BR)</i>
Περιορισμένοι τρόποι πρόσβασης στο σύστημα	<i>“Οι υπηρεσίες δεν είναι ανοικτές για τους επιχειρηματίες στο Διαδίκτυο”... “Είναι ένας διάυλος επικοινωνίας μεταξύ κυβερνήσεων.”... (X-ROAD BR)</i>

<p>Εμπόδια λόγω διαφορετικής διασυνοριακής πολιτικής και νομικών κωλυμάτων</p>	<p>“..ο κανονισμός στην Εσθονία αναφέρει ότι οι πληροφορίες είναι δωρεάν μόνο για την εγχώρια χρήση τους. Ως εκ τούτου, έγιναν πολλές συζητήσεις σχετικά με το αν ο νόμος αυτός ισχύει για τα φινλανδικά κυβερνητικά όργανα και πώς τα δεδομένα μεταξύ αυτών των δύο χωρών θα μπορούσαν να είναι δωρεάν. Η Φινλανδία είχε επίσης αυτό το πρόβλημα και οι δύο πλευρές έλυσαν το πρόβλημα αυτό μέσω της πολιτικής συνεργασίας.” (X-ROAD BR)</p>
--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Φαίνεται, λοιπόν, πώς για το X-ROAD BR οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν αφορούσαν καταρχάς το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας εσωτερικά της χώρας και στη συνέχεια με τον εντοπισμό της ανάγκης που υπήρχε για διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ των δύο χωρών, αυτή η ανάπτυξη κρίθηκε πως θα πρέπει να επεκταθεί και πέρα από τα σύνορα της Εσθονίας. Αρχικά το έργο ξεκίνησε χωρίς κάποιο συγκεκριμένο και αυστηρό πλάνο που θα έπρεπε να ακολουθήσουν αφού η διαδικασία αυτή ήταν πρωτόγνωρη και για τις δύο πλευρές, ιδιαίτερα για την Φινλανδία που θα έπρεπε να αναπτύξει την ΟΔΗ από την αρχή. Έτσι προχωρούσαν με μικρά βήματα κάθε φορά και θέτοντας βραχυχρόνια πλάνα. **(Μικρά βήματα στην εφαρμογή για εξοικείωση με τις ΟΔΥ, χωρίς κάποιο αρχικό αυστηρό πρόγραμμα/πλάνο)**

Επιπλέον, στη φάση του σχεδιασμού μέχρι και την ολοκλήρωση ήταν σημαντική υπόθεση η συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών, κάτι που είναι λογικό καθώς γίνεται λόγος για διαδικασίες συνδημιουργίας. Αναφέρεται πως οι κύριοι δικαιούχοι (επιχειρηματίες τις κάθε χώρας) της ΟΔΥ είχαν μικρή συμμετοχή στο έργο καθώς αυτή περιορίστηκε απλά στη δυνατότητα παροχής ανατροφοδότησης ως προς την ικανοποίηση τους από τις παροχές και την ποιότητα των υπηρεσιών. Από την άλλη μεριά οι βασικοί χρήστες της υπηρεσίας που ήταν οι εργαζόμενοι στα επιχειρηματικά μητρώα συμμετείχαν ενεργά σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της ΟΔΥ. Όπως επισημαίνεται οι τελευταίοι κατείχαν την απαραίτητη γνώση (domain knowledge) που χρειαζόταν για την ανάπτυξη της ΟΔΥ. **(Συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών στα στάδια ανάπτυξης της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας, με τους δικαιούχους (επιχειρηματίες) να συμμετέχουν μόνο στην ανατροφοδότηση)**

Ορισμένα άλλα ζητήματα που προέκυψαν για τις διαδικασίες συνδημιουργίας και για την ανάπτυξη του X-ROAD BR, ήταν το γεγονός ότι το πρόγραμμα αυτό χρηματοδοτήθηκε εξ ολοκλήρου από κρατικές επιχορηγήσεις και δεν υπήρξε κάποια υποστήριξη από ευρωπαϊκά ταμεία. Είναι, λοιπόν, ένα πρόγραμμα που στηρίχθηκε σε κρατική χρηματοδότηση. Όπως είναι λογικό συμπερίληψη της πτυχής συνδημιουργίας στην ανάπτυξη ενός έργου είναι κάτι που επιβαρύνει τον προϋπολογισμό του έργου με ένα επιπλέον κόστος. **(Κρατικές χρηματοδοτήσεις χωρίς ευρωπαϊκό πακέτο οικονομικής υποστήριξης).**

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι το X-ROAD BR καλύπτεται από το κανονιστικό πλαίσιο, δηλαδή αποτελεί μια ολοκληρωμένη δημόσια υπηρεσία η οποία υποχρεωτικά πρέπει να χρησιμοποιείται καθώς η υποχρέωση αυτή ορίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο **(Υποχρέωση αξιοποίησης του ολοκληρωμένου συστήματος δια του νόμου).**

Όσο για τις συνθήκες πρόσβασης στους ενδιαφερόμενους αυτές έχουν χαρακτηριστικά περιορισμού, ωστόσο αυτό είναι αιτιολογημένο, δεδομένης της φύσης αξιοποίησης της συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας, που αποτελεί διάυλο επικοινωνίας μεταξύ των κυβερνήσεων **(Περιορισμένοι τρόποι πρόσβασης στο σύστημα).**

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθούν και τυχόν κωλύματα που προέκυψαν κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της ΟΔΥ. Τα εμπόδια αυτά για το σχεδιασμό του X-ROAD BR, δεδομένου ότι πρόκειται για ένα πρόγραμμα για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των κυβερνήσεων δύο διαφορετικών κρατών, αφορούσαν περισσότερο την απουσία μιας κοινής πολιτικής και νομικής γραμμής από τα δύο κράτη **(Εμπόδια λόγω διαφορετικής διασυνοριακής πολιτικής και νομικών κωλυμάτων).**

## **ASP:**

Πρωτού ξεκινήσει η πρωτοβουλία αυτή, οι δήμοι στην Ουγγαρία δεν είχαν κάποιο ενιαίο οδηγό, πλαίσιο για να παρέχουν στους πολίτες ψηφιακή πρόσβαση στις υπηρεσίες τους με αποτέλεσμα ο κάθε δήμος ανάλογα με τους πόρους που είχε να επέλεγε ο ίδιος και το σύστημα μέσω του οποίου θα παρείχε, στους πολίτες, ψηφιακή πρόσβαση στις υπηρεσίες του. Αυτό σήμαινε ότι οι μεγάλες πόλεις θα μπορούσαν να παρέχουν αποτελεσματικές και σύγχρονες (και επομένως ακριβές) λύσεις, ενώ ορισμένες αγροτικές, φτωχότερες πόλεις δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα αυτή.

Έτσι η κυβέρνηση της Ουγγαρίας θέλοντας να παρέχει μια ενιαία και ίση λύση στο ζήτημα αυτό, ίδρυσε το δημοτικό κέντρο ASP μέσω του πιλοτικού προγράμματος

«Δημιουργία δημοτικού κέντρου ASP» το οποίο διεξήχθη μεταξύ 2012 και 2015 με την υποστήριξη κονδυλίων της ΕΕ.

Συνεπώς ύστερα από την επιτυχή εκτέλεση του πιλοτικού αυτού προγράμματος, η κυβέρνηση αποφάσισε να επεκτείνει την υπηρεσία σε εθνικό επίπεδο και να κάνει υποχρεωτική την εφαρμογή της. Το σύστημα αποτελείται από ένα cloud Application Service Provider (ASP) model για να χρησιμοποιηθεί ως back-office IT σύστημα από τους δήμους της χώρας και από μια front office πύλη προκειμένου οι χρήστες να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες του δήμου.

Σκοπός του project:

Παροχή σε όλους τους δήμους και τους νομούς ένα ενιαίο μοντέλο για ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, καθιστώντας τις απρόσκοπτες για τους χρήστες και αποτελεσματικές για τις τοπικές αρχές.

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει τα αποτελέσματα της ανάλυσης που διεξήχθη με βάση την συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε.

*Πίνακας 2. Ευρήματα των συνεντεύξεων για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του ASP*

<b>Ευρήματα</b>	<b>Αποσπάσματα</b>
Εφαρμογή ως πιλοτικό πρόγραμμα σε πειραματικό στάδιο για μετέπειτα επέκταση σε άλλα κυβερνητικά όργανα	“Το 2012 ξεκίνησε ένα πρώτο έργο εναρμόνισης και συγκέντρωσης εργαλείων ΤΠΕ για τους δήμους. 55 δήμοι εξοπλίστηκαν στο πλαίσιο πιλοτικού προγράμματος με ένα λογισμικό...”... “Η επιτυχία των πιλοτικών εφαρμογών επέτρεψε τη σταδιακή γενίκευση του συστήματος σε ολόκληρη τη χώρα”  <b>(ASP)</b>
Συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών στα στάδια ανάπτυξης της ΟΔΥ, με τους δικαιούχους να συμμετέχουν μόνο στην ανατροφοδότηση	“Συμμετείχαν στο έργο κρατικοί φορείς και οργανισμοί, όπως και κρατικές εταιρείες Πληροφορικής, στελέχη των τοπικών αρχών. Υπάλληλοι και χρήστες της υπηρεσίας συμμετείχαν στην ανατροφοδότηση.” “Τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης

	<p>συμμετείχαν έχοντας διπλό ρόλο στο έργο. Από τη μία πλευρά ως τελικοί χρήστες του συστήματος και από την άλλη ως διαχειριστές της ΟΔΥ” (ASP)</p>
<p>Υποχρέωση αξιοποίησης του ολοκληρωμένου συστήματος δια του νόμου</p>	<p>“..μετά την έκδοση του νόμου για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση το 2015, ο οποίος υποχρέωνε τις τοπικές αρχές να παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από τον Ιανουάριο του 2018, ο νόμος για την τοπική αυτοδιοίκηση τροποποιήθηκε το 2016 με ένα νομοσχέδιο που υποχρέωνε τις τοπικές αρχές να υιοθετήσουν την υπηρεσία ASP σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που είχε οριστεί σε κυβερνητικό διάταγμα.” (ASP)</p>
<p>Μέθοδοι εμπλοκής των τελικών χρηστών και των εμπλεκόμενων μερών στην ανάπτυξη της ΟΔΥ</p>	<p>“Τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης ως χρήστες υπηρεσιών (με τον διπλό ρόλο του back-office και των τελικών χρηστών) συμμετείχαν άμεσα στη συνδημιουργία μέσω ομάδων συμφερόντων τοπικής αυτοδιοίκησης που παρείχαν ανατροφοδότηση κατά τις διάφορες φάσεις της υλοποίησης της υπηρεσίας και δρούσε και σαν διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των δήμων και της ομάδας του έργου”</p> <p>“Οι υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικές συνεδρίες με τη μορφή workshops. Οι συνεδρίες πραγματοποιήθηκαν με φυσική παρουσία των συμμετεχόντων σε τοπικά νομαρχιακά υποκαταστήματα του Υπουργείου Οικονομικών και ζητήθηκε και από τους ~20000 τοπικούς υπαλλήλους να συμμετάσχουν. Οι συνεδριάσεις ήταν η αφορμή για την εξοικείωση των υπαλλήλων με το νέο σύστημα και μια αφορμή για να συλλέξουν</p>



	<i>σχόλια και τις προτάσεις βελτίωσης από αυτούς.” (ASP)</i>
Εκπαίδευση των εμπλεκόμενων μερών στη χρήση της ΟΔΥ	<i>“Οι υπάλληλοι προσκλήθηκαν σε εκπαιδευτικές συνεδρίες προκειμένου να εξοικειωθούν με τις λειτουργίες του νέου συστήματος(με τη μορφή εργαστηρίου).” (ASP)</i>
Παροχή κινήτρων για εμπλοκή των δημοσίων υπηρεσιών στο σχεδιασμό και την αξιοποίηση της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας	<i>“Οι τοπικοί αξιωματούχοι που εντάχθηκαν στις ομάδες εργασίας και όσοι συμμετείχαν στην ανάπτυξη του ASP σε κάθε περιοχή έλαβαν οικονομική αποζημίωση.” (ASP)</i>
Σχεδιασμός της ΟΔΥ με βάση την κατανόηση των αναγκών των χρηστών και των δικαιούχων της υπηρεσίας	<i>“Η κατανόηση των αναγκών κάθε περιοχής έπαιξε σημαντικό ρόλο, ιδιαίτερα για τις μεγάλες πόλεις, οι οποίες έχουν τις πιο πολύπλοκες ανάγκες. ” (ASP)</i>
Αξιοποίηση δήμων που ήδη διαθέτουν υπηρεσίες με ολοκληρωμένα συστήματα	<i>“Οι δήμοι που διέθεταν ήδη αποτελεσματικές υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ήταν απαραίτητο να συμμετάσχουν για να αντιμετωπιστεί η απροθυμία τους να αλλάζουν.” (ASP)</i>
Συνδυασμός χρηματοδότησης από τον κρατικό μηχανισμό και από ευρωπαϊκά ταμεία	<i>“Οι δήμοι που συμμετείχαν στην πιλοτική φάση εξοπλίστηκαν με νέο υλικό εξοπλισμό πληροφορικής που πληρώθηκε από τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.” (ASP)</i>
Άμεση συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών κατά το σχεδιασμό και την ανατροφοδότηση	<i>“Πραγματοποιούνταν επιμορφωτικές δράσεις με ερωταπαντήσεις μεταξύ της ομάδας του έργου και των δημοτικών υπαλλήλων. Χρήση κεντρικής τηλεφωνικής γραμμής (ως γραφείο εξυπηρέτησης), για τους απλούς πολίτες (τελικούς χρήστες) να εκφράζουν τις ανησυχίες</i>

	<p><i>τους και να παρέχουν ανατροφοδότηση, με έμμεση συμμετοχή.” (ASP)</i></p> <p><i>“Η επικοινωνία με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς είναι το κλειδί για να ενθαρρυνθεί η ενθουσιώδης υιοθέτηση των νέων λύσεων και να γίνουν κατανοητές και οικείες στους εμπλεκόμενους.” (ASP)</i></p>
<p>Προκλήσεις εφαρμογής στο πεδίο της τοπικής αυτοδιοίκησης</p>	<p><i>“Αντίσταση των τοπικών διοικήσεων που φοβούνται παραβίαση της αυτονομίας τους.” (ASP)</i></p> <p><i>“..και ανησυχία για τα κόστη ανάπτυξης των νέων ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών.” (ASP)</i></p>

Το πρόγραμμα ASP ξεκίνησε από την πιλοτική του μορφή με αξιοποίηση των εργαλείων ΤΠΕ σε μια πειραματική εφαρμογή σε 55 δήμους προκειμένου να επεκταθεί αργότερα στο σύστημα ολόκληρης της χώρας. Η πειραματική εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος αποτέλεσε την αρχή για την μετέπειτα καθολική χρήση του ολοκληρωμένου συστήματος δημόσιας διοίκησης (**Εφαρμογή ως πιλοτικό πρόγραμμα σε πειραματικό στάδιο για μετέπειτα επέκταση σε άλλα κυβερνητικά όργανα**).

Επίσης σημαντική παράμετρος, ήταν η εμπλοκή, συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την ανατροφοδότηση της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας. Χαρακτηριστικό ήταν το γεγονός ότι δόθηκαν κίνητρα συμμετοχής στους δημοτικούς υπαλλήλους για να εξασφαλιστεί η βοήθειά τους στο σχεδιασμό, αφού ήταν απαραίτητη προϋπόθεση να προσδιοριστούν οι ανάγκες τους, τις οποίες θα καλύπτει η ολοκληρωμένη δημόσια υπηρεσία. Επιπλέον, μείζονος σημασίας ήταν οι εκπαιδευτικές συνεδρίες με τη μορφή workshop για τους δημοτικούς υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, *οι εκπαιδευτικές συνεδρίες πραγματοποιήθηκαν με φυσική παρουσία των συμμετεχόντων σε τοπικά νομαρχιακά υποκαταστήματα του Υπουργείου Οικονομικών και ζητήθηκε και από τους ~20000 τοπικούς υπαλλήλους να συμμετάσχουν. Οι συνεδριάσεις ήταν η αφορμή για την εξοικείωση των υπαλλήλων με το νέο σύστημα και μια αφορμή για να συλλέξουν σχόλια και τις προτάσεις βελτίωσης από αυτούς. Επιπλέον τα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης με τον*

διπλό ρόλο του *back-office* και των τελικών χρηστών συμμετείχαν άμεσα στη συνδημιουργία μέσω ομάδων συμφερόντων τοπικής αυτοδιοίκησης που παρείχαν ανατροφοδότηση κατά τις διάφορες φάσεις της υλοποίησης της υπηρεσίας μέσω συνεδριάσεων που πραγματοποιούνταν μεταξύ αυτών και της ομάδας του έργου και δρούσε και σαν διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των δήμων και της ομάδας του έργου. Φυσικά η γενικότερη πρακτική συνεργασίας στο πλαίσιο της συνδημιουργίας της ΟΔΥ αναδεικνύεται από το κάθε στάδιο του σχεδιασμού, ειδικά με την αξιοποίηση του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης σε δήμους, που ήδη είχαν ανεπτυγμένες ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες. Τέλος να σημειωθεί βέβαια πως οι δικαιούχοι της υπηρεσίας είχαν περιορισμένη συμμετοχή αφού συμμετείχαν μόνο στην ανατροφοδότηση της υπηρεσίας μέσω τηλεφωνικής γραμμής παραπόνων. **(Συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών στα στάδια ανάπτυξης της ΟΔΥ, με τους δικαιούχους να συμμετέχουν μόνο στην ανατροφοδότηση, Άμεση συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών κατά το σχεδιασμό και την ανατροφοδότηση, Σχεδιασμός της ΟΔΥ με βάση την κατανόηση των αναγκών των χρηστών και των δικαιούχων της υπηρεσίας, Παροχή κινήτρων για εμπλοκή των δημοσίων υπηρεσιών στο σχεδιασμό και την αξιοποίηση του ολοκληρωμένου συστήματος, Επιμόρφωση των εμπλεκόμενων μερών στη χρήση του ολοκληρωμένου συστήματος, Αξιοποίηση δήμων που ήδη διαθέτουν υπηρεσίες με ολοκληρωμένα συστήματα).**

Η υπηρεσία ASP είναι υποχρεωτικό να χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, καθώς η αξιοποίησή της ορίζεται από το νομοσχέδιο του 2016, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του νόμου του 2015 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Πρόκειται, λοιπόν, για μια ακόμη περίπτωση υποχρεωτικής αξιοποίησης της ολοκληρωμένης υπηρεσίας διά του νόμου **(Υποχρέωση αξιοποίησης της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας δια του νόμου).**

Τέλος, σε ό,τι αφορά την χρηματοδότηση του έργου αυτού σε όλα τα στάδιά του, υπήρξε ένας συνδυασμός των κρατικών επιχορηγήσεων με ευρωπαϊκή οικονομική υποστήριξη από τα ευρωπαϊκά διαρθρωτικά ταμεία, **(Συνδυασμός χρηματοδότησης από τον κρατικό μηχανισμό και από ευρωπαϊκά ταμεία).**

Σαφώς, δεν έλειπαν οι προκλήσεις από την εφαρμογή των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, αφού αρχικά υπήρξε αντίσταση των τοπικών διοικήσεων που φοβόντουσαν παραβίαση της αυτονομίας τους καθώς επίσης υπήρξε και ανησυχία για τα κόστη ανάπτυξης των νέων ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, τα οποία όμως αντιμετωπίστηκαν αφού τελικά η ΟΔΥ μετατράπηκε σε οικονομικά προσοδοφόρα

πρωτοβουλία για τις τοπικές διοικήσεις, μέσω της οικονομικής αποζημίωσης που έλαβαν, καθώς επίσης η παροχή του εξοπλισμού και η εγκατάσταση του συστήματος έγινε με την οικονομική επιβάρυνση της κεντρικής διοίκησης του κράτους. **(Προκλήσεις εφαρμογής στο πεδίο της τοπικής αυτοδιοίκησης, Παροχή κινήτρων για εμπλοκή των δημοσίων υπηρεσιών στο σχεδιασμό και την αξιοποίηση της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας).**

### DIGISOS(Digital application for social security)

Στη Νορβηγία, η παροχή κοινωνικής πρόνοιας βρισκόταν υπό δικαιοδοσία των δήμων, κάτι το οποίο δημιουργούσε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ αυτών, αφού κάθε δήμος χρησιμοποιούσε διαφορετικά εργαλεία ΤΠΕ και ακολουθούσε διαφορετικές διαδικασίες με αποτέλεσμα και η ποιότητα των υπηρεσιών να διαφέρουν σημαντικά. Επιπροσθέτως το γεγονός ότι υπήρχε η υποχρέωση για τους δικαιούχους, να προσέρχονται οι ίδιοι στα γραφεία για να διεκπεραιωθεί η υπόθεσή τους, καθιστούσε την υπηρεσία περίπλοκη και απαιτητική. Έτσι προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό, η Διεύθυνση Εργασίας και Πρόνοιας (NAV) σε συνεργασία με τους δήμους αποφάσισαν την εκκίνηση του έργου(project) Digisos με σκοπό την ανάπτυξη μια ενιαίας διαδικτυακής υπηρεσίας που είχε ως στόχο την απλοποίηση των διαδικασιών καθώς και την κατάργηση της ανάγκης φυσικής παρουσίας των δικαιούχων. Το Digisos παρέχει μια ενιαία ψηφιακή πύλη σε εθνικό επίπεδο μέσω της οποίας μπορεί να γίνει η αίτηση και μέσω της οποίας ελέγχεται η ταυτότητα των αιτούντων.

Σκοπός του project:

- Παροχή μιας ενιαίας, απρόσκοπτης(seamless) εμπειρίας.
- Αντικατάσταση πολύπλοκων και εξατομικευμένων διαδικασιών.
- Μεταμόρφωση των διαδικασιών για την παροχή παροχών κοινωνικής πρόνοιας με καλύτερες και απλούστερες λειτουργίες.
- Μείωση χρόνου παροχής των υπηρεσιών.
- Διευκόλυνση των δικαιούχων να επικοινωνούν με τους υπαλλήλους της υπόθεσης ή να λάβουν απευθείας πληροφορίες για τη δική τους περίπτωση.

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει τα αποτελέσματα της ανάλυσης που διεξήχθη με βάση την συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε.

*Πίνακας 3. Ευρήματα των συνεντεύξεων για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του Digisos*

<b>Ευρήματα</b>	<b>Αποσπάσματα συνέντευξης</b>
Εφαρμογή ως πιλοτικό πρόγραμμα σε πειραματικό στάδιο για μετέπειτα επέκταση σε άλλα κυβερνητικά όργανα	“Στο πλαίσιο ενός ορθολογικού και απλοποιημένου σχεδίου διοίκησης, σχεδιάστηκαν τα εργαλεία ΤΠΕ και οι αντίστοιχες υπηρεσίες. Το 2019 το project ξεκίνησε να αξιοποιείται από την Κυβέρνηση της Νορβηγίας, και μέχρι σήμερα 98% των πολιτών στους κατοικημένους δήμους χρησιμοποιούν το σύστημα αυτό για την κοινωνική τους ασφάλιση.” <b>(Digisos)</b>
Συμμετοχή των τελικών χρηστών και εμπλεκόμενων φορέων στα στάδια ανάπτυξης της ΟΔΥ (Ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας)	“Οι τελικοί χρήστες καθώς και οι δημοτικοί υπάλληλοι των τοπικών καταστημάτων εξυπηρέτησης είχαν ενεργή συμμετοχή στην ανάπτυξη της Ολοκληρωμένης Δημόσιας Υπηρεσίας(ΟΔΥ)” <b>(Digisos)</b>
Κρατικές χρηματοδοτήσεις χωρίς ευρωπαϊκό πακέτο οικονομικής υποστήριξης	“Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε στα στάδιά του από κρατικά ιδρύματα. Από το 2019, η Digisos είναι τακτική δημόσια υπηρεσία και η λειτουργία της συγχρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό και τους δήμους.” <b>(Digisos)</b>
Συνεργασία πολλών παραγόντων για την ανάπτυξη της ΟΔΥ	“Κατά τη διάρκεια του project συμμετείχαν η κυβέρνηση της Νορβηγίας, το KS (ομάδα ενδιαφέροντος για τους μεγαλύτερους δήμους της χώρας) που παρείχε τεχνικές λύσεις και πλατφόρμες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους δήμους, και οι τέσσερις μεγαλύτερες πόλεις. Πλέον, το Digisos είναι ένα κρατικό πρόγραμμα που λειτουργεί στο πλαίσιο της Νορβηγικής Κυβέρνησης.” <b>(Digisos)</b>
Συμβουλευτική υποστήριξη από νομική ομάδα για την διασφάλιση σεβασμού του νόμου	“Έγινε πρόσληψη νομικών συμβουλών για να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση του έργου με το

	<p>ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της χώρας.”</p> <p><b>(Digisos)</b></p>
<p>Μέθοδοι εμπλοκής των τελικών χρηστών και των εμπλεκόμενων φορέων στην ανάπτυξη της ΟΔΥ</p>	<p>“Κατά την ανάπτυξη της ΟΔΥ αρχικά διεξήχθησαν <b>συνεντεύξεις</b> με τους <b>τελικούς χρήστες</b> αλλά και με τους <b>δημοτικούς υπαλλήλους</b> σχετικά με τις ανάγκες τους αλλά και τις προσδοκίες που υπάρχουν για την υπηρεσία. Στη συνέχεια αφού αξιολογήθηκαν οι απαντήσεις τους σχετικά με τις βελτιώσεις που θα ήθελαν να γίνουν, τους δόθηκαν να δοκιμάσουν κάποια <b>demo</b> προκειμένου να αξιολογήσουν αν τελικά οι αλλαγές που έγιναν στην υπηρεσία καλύπτουν τις απαιτήσεις τους και σε ποιο βαθμό” “Η επιλογή των ερωτηθέντων/τελικών χρηστών στις συνεντεύξεις ήταν <b>τυχαία</b>. Οι ερωτηθέντες επιλέχθηκαν μέσα από την ουρά που υπήρχε στο τοπικό κατάστημα εξυπηρέτησης”</p> <p>“Η ανατροφοδότηση των δημοτικών υπαλλήλων που εργάζονται στην υπηρεσία έγινε μέσα από <b>workshops</b> που διοργανώθηκαν ειδικά γι’ αυτό το σκοπό. Στη συνέχεια σε επόμενη φάση παρασχεθεί ειδική εκπαίδευση στους δημοτικούς υπαλλήλους προκειμένου να γνωρίζουν όλες τις λειτουργίες της ΟΔΥ”</p> <p><b>(Digisos)</b></p>
<p>Επιμόρφωση των τελικών χρηστών στη χρήση της Ολοκληρωμένης Δημόσιας Υπηρεσίας</p>	<p>“..τόρα που η <b>Digisos</b> είναι μια κανονική υπηρεσία, η υπηρεσία παρέχει εκπαίδευση στους τελικούς χρήστες για να εξοικειωθούν με τις λειτουργίες της.” <b>(Digisos)</b></p>
<p>Παροχή κινήτρων για εμπλοκή των τελικών χρηστών στο σχεδιασμό και</p>	<p>“Στους συμμετέχοντες στη συνέντευξη προσφέρθηκαν δωροεπιταγές. Αυτό ΔΕΝ διαφημίστηκε εκ των προτέρων για να</p>

<p>την αξιοποίηση της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας</p>	<p>αποφευχθούν οι προκατειλημμένες συμπεριφορές.” <b>(Digisos)</b></p>
<p>Σχεδιασμός της ΟΔΥ με βάση την κατανόηση των αναγκών των τελικών χρηστών αλλά και την ενίσχυση της προθυμίας και της εμπιστοσύνης των δημοτικών υπαλλήλων προς την υπηρεσία</p>	<p>“Η πρώτη φάση αφορούσε τη συγκέντρωση στοιχείων σε σχέση με τις ανάγκες των δικαιούχων αλλά και των δημοτικών υπαλλήλων.” <b>(Digisos)</b></p>
<p>Επιλογή συμμετεχόντων στις δραστηριότητες συνδημιουργίας</p>	<p>“Καμία συγκεκριμένη ομάδα τελικών χρηστών δεν στοχεύτηκε, δεν υπήρχε επιλογή με βάση δημογραφικά στοιχεία(καμία συγκεκριμένη ηλικία, κοινωνικό-επαγγελματικό, φυλετικό προφίλ). Δεν υπήρχε ελάχιστη απαίτηση τεχνικών γνώσεων. Η ομάδα του έργου επέλεξε εθελοντές τελικούς χρήστες επισκεπτόμενοι απευθείας τα τοπικά υποκαταστήματα της υπηρεσίας.” <b>(Digisos)</b></p>
<p>Δυσκολίες που έπρεπε να αντιμετωπιστούν στο πλαίσιο της συνδημιουργίας</p>	<p>“..ασαφής κατανομή των ρόλων μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, δυσκολίες από την Νορβηγική Κυβέρνηση να ενοποιήσει τη διοικητική δομή” «Οι δημοτικοί υπάλληλοι είχαν ισχυρές απόψεις για τον τρόπο διαχείρισης του έργου και για τις ανάγκες των χρηστών. Δυσκολεύτηκαν να καταλάβουν γιατί η υπηρεσία ήθελε να τους «παρακάμψει» παίρνοντας απευθείας συνεντεύξεις από τους δικαιούχους (τελικούς χρήστες). Αυτό μεταφράστηκε σε ένα αρχικό έλλειμμα δυσπιστίας μεταξύ των δημοτικών υπαλλήλων και της υπηρεσίας, το οποίο έπρεπε να αντιμετωπιστεί σε όλη τη διαδικασία.»</p> <p>“Επίσης, οι κανονισμοί περί απορρήτου (κυρίως GDPR) αποδείχθηκαν δύσκολο να</p>

	<p>τηρηθούν κατά την αλληλεπίδραση με τους τελικούς χρήστες (δικαιούχους). Αυτό αποδείχτηκε επίσης ένα σημείο έντασης με τους δημοτικούς υπαλλήλους, καθώς προσπαθούσαν να καταλάβουν γιατί ορισμένες ερωτήσεις δεν μπορούσαν να ερωτηθούν στους ερωτηθέντες (λόγω του GDPR). Ωστόσο, αυτά τα εμπόδια κατέληξαν να ξεπεραστούν από την ομάδα του έργου, όπως δείχνει η επιτυχημένη ανάπτυξη του <i>Digisos</i>” (<b>Digisos</b>)</p>
<p>Παροχή εκπαίδευσης ή ενημερωτικού υλικού πριν τις δραστηριότητες συνδημιουργίας</p>	<p>“Στην πρώτη φάση του έργου, ενημερώσαμε τους χρήστες/υποψήφιους μας για τον λόγο και το σκοπό της συνέντευξης. Κατά τη διάρκεια του δεύτερου γύρου, αφού προετοιμάσαμε το <i>demo</i> και θέλαμε να το δοκιμάσουμε, δίναμε στους χρήστες/υποψηφίους ένα σενάριο. Μας ενδιέφερε πώς έλυσαν τα προβλήματα, κάνοντας κλικ και δοκιμάζοντας το <i>demo</i>. Ενημερώσαμε επίσης τους χρήστες/υποψηφίους μας πώς θα χειριζόμασταν τα δεδομένα από το συγκεκριμένο τεστ για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων.”</p>

Το πρόγραμμα *Digisos* ξεκίνησε να εφαρμόζεται σε μια απλοποιημένη μορφή, με την κατάλληλη αξιοποίηση των αναγκαίων εργαλείων ΤΠΕ για την ψηφιοποιημένη διαδικασία των αιτήσεων κοινωνικής ασφάλισης. Με την εφαρμογή πιλοτικού και απλοποιημένου προγράμματος, σταδιακά η χρήση του ξεκίνησε να εξαπλώνεται και στους υπόλοιπους δήμους της χώρας με αποτέλεσμα σήμερα να αποτελεί το βασικό εργαλείο των πολιτών για την κοινωνική τους ασφάλιση (**Εφαρμογή ως πιλοτικό πρόγραμμα σε πειραματικό στάδιο για μετέπειτα επέκταση σε άλλα κυβερνητικά όργανα**).

Σαφώς, στο πλαίσιο της συνδημιουργίας η συμμετοχή και η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών, τόσο των δημοτικών υπαλλήλων όσο και των τελικών χρηστών



ήταν απαραίτητη προκειμένου να κατανοηθούν οι ανάγκες που αναμένεται να καλύψει η υπηρεσία καθώς και για να ενισχυθεί η προθυμία και η εμπιστοσύνη των δημοτικών υπαλλήλων προς την υπηρεσία, για αυτό το λόγο και οργανώθηκαν συνεντεύξεις με τους χρήστες και workshops με τους υπαλλήλους., ενώ για την αποτελεσματικότερη συμμετοχή των συμμετεχόντων στις δραστηριότητες συνδημιουργίας πραγματοποιήθηκαν ενημερώσεις σχετικά με τον λόγο και τον σκοπό της συνέντευξης, όπως επίσης και η ανάθεση συγκεκριμένου σεναρίου στη δεύτερη φάση κατά τη διαδικασία δοκιμής του demo που δόθηκε στους τελικούς χρήστες προκειμένου να παρέχουν στην ομάδα του έργου μια επιπλέον ανατροφοδότηση πάνω σε μια πραγματική διαδικασία της υπηρεσίας. Ενώ παρεσχέθει ειδική εκπαίδευση στους δημοτικούς υπαλλήλους προκειμένου να γνωρίζουν όλες τις λειτουργίες της ΟΔΥ. Η επιλογή των συμμετεχόντων στις δραστηριότητες συνδημιουργίας ήταν τυχαία (δεν χρησιμοποιήθηκαν δημογραφικά κριτήρια) προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι δεν θα υπάρξει κάποια ιδιαίτερη προσοχή σε συγκεκριμένη ομάδα πολιτών. Τέλος όπως ειπώθηκε μετά το πέρας των δραστηριοτήτων δόθηκε στους συμμετέχοντες μια δωροεπιταγή κάτι που όμως δεν διαφημίστηκε εξ αρχής ούτως ώστε να μην υπάρξουν προκατειλημμένες συμπεριφορές **(Συμμετοχή των τελικών χρηστών και εμπλεκόμενων φορέων στα στάδια ανάπτυξης της ΟΔΥ (IPS), Συνεργασία πολλών παραγόντων για την ανάπτυξη της ΟΔΥ, Μέθοδοι εμπλοκής των τελικών χρηστών και των εμπλεκόμενων φορέων στην ανάπτυξη της ΟΔΥ, Σχεδιασμός της ΟΔΥ με βάση την κατανόηση των αναγκών των τελικών χρηστών αλλά και την ενίσχυση της προθυμίας και της εμπιστοσύνης των δημοτικών υπαλλήλων προς την υπηρεσία., Επιμόρφωση των τελικών χρηστών στη χρήση της Ολοκληρωμένης Δημόσιας Υπηρεσίας, Παροχή εκπαίδευσης ή ενημερωτικού υλικού πριν τις δραστηριότητες συνδημιουργίας, Επιλογή συμμετεχόντων στις δραστηριότητες συνδημιουργίας, Παροχή κινήτρων για εμπλοκή των τελικών χρηστών στο σχεδιασμό και την αξιοποίηση της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας).**

Όσον αφορά το ζήτημα της χρηματοδότησης του έργου, το Digisos χρηματοδοτήθηκε από την αρχή του σχεδιασμού του από κρατικά ιδρύματα και εξακολουθεί να λειτουργεί με την υποστήριξη της κρατικής χρηματοδότησης **(Κρατικές χρηματοδοτήσεις χωρίς ευρωπαϊκό πακέτο οικονομικής υποστήριξης).**

Παρόλο που η εφαρμογή της Ολοκληρωμένης δημόσιας Υπηρεσίας δεν ήταν υποχρεωτική από το νόμο, κατά τα στάδια της ανάπτυξης της υπήρξε η συμβουλευτική υποστήριξη από μια νομική ομάδα, ώστε να διασφαλίζεται η ευθυγράμμιση με το νόμο

και υπακοή στις σημαντικές αρχές του κανονιστικού πλαισίου **(Συμβουλευτική υποστήριξη από νομική ομάδα για την διασφάλιση σεβασμού του νόμου)**.

Τέλος, υπήρξαν και σημαντικές δυσκολίες στο όλο εγχείρημα σε όλα τα στάδια σχεδιασμού και ανάπτυξης μέχρι και την εφαρμογή. Υπήρξαν εμπόδια τόσο από τη μεριά της δημοτικής αυτοδιοίκησης, όσο και από την μεριά των τελικών χρηστών. Βασική δυσκολία ήταν η έλλειψη προσαρμοστικότητας από τα εμπλεκόμενα μέρη, δημοτικοί υπάλληλοι, τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία είχε συνηθίσει να εργάζεται σε ένα πλαίσιο ελάχιστης έως καμίας ανάμειξης του τελικού χρήστη στη διεκπεραίωση διαδικασιών των δημοσίων υπηρεσιών, κάτι το οποίο μεταφράστηκε ως ένα έλλειμμα δυσπιστίας μεταξύ των δημοτικών υπαλλήλων και της υπηρεσίας, το οποίο έπρεπε να αντιμετωπιστεί σε όλη τη διαδικασία. Επίσης όσον αφορά την προστασία προσωπικών δεδομένων φάνηκε δύσκολο να εφαρμοστεί αφού οι δημοτικοί υπάλληλοι δεν είχαν πλήρη γνώση του πλαισίου αυτού και συνεπώς τους ήταν δύσκολο να κατανοηθεί ποιες ερωτήσεις μπορούν να υποβληθούν στους ερωτηθέντες και ποιες όχι **(Δυσκολίες που έπρεπε να αντιμετωπιστούν στο πλαίσιο της συνδημιουργίας)**.

## **Varam(latvija.lv)**

Στην Λετονία περισσότερες από 800 ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι διαθέσιμες στους πολίτες, με τις περισσότερες ψηφιακές υπηρεσίες να είναι προσβάσιμες μέσω της εθνικής πύλης της Λετονίας (latvija.lv). Μέσω αυτής της πύλης, οι πολίτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες με απλουστευμένες διαδικασίες και με λιγότερη γραφειοκρατία. Η έννοια βέβαια της ολοκλήρωσης αφορά κυρίως το γεγονός ότι υπάρχει ένα ενιαίο σημείο επαφής με τις διάφορες υπηρεσίες.

Το VARAM project στόχευσε στην ενίσχυση και βελτιστοποίηση της ήδη υπάρχουσας πλατφόρμας με αλλαγές που θα βασίζονταν στην ανάγκες των τελικών χρηστών.

Αρχικά το Υπουργείο Προστασίας Περιβάλλοντος και Περιφερειακής Ανάπτυξης (VARAM) της Λετονίας, αρμόδιο για την ενεργοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη χώρα συμμετείχε σε ένα προγενέστερο project, πραγματοποιώντας μια έρευνα, προκειμένου να εξακριβωθούν οι λόγοι για τους οποίους οι πολίτες δεν κάνουν χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών αλλά προτιμούν να επισκέπτονται τα φυσικά σημεία εξυπηρέτησης προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις υποθέσεις τους.

Έτσι με αφορμή αυτό ξεκίνησε και το παρόν project σε συνεργασία με τα Δημοτικά Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών, CSCs(Municipal Unified Customer Service Centers) προκειμένου να ανανεωθεί η πύλη και να γίνει πιο προσιτή από τους πολίτες.

Η συμμετοχή των CSC ήταν καθοριστικής σημασίας για την κατανόηση των απαιτήσεων των χρηστών των υπηρεσιών και των προσδοκιών τους σχετικά με τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες των CSCs, καθώς και για το πώς μπορούν τα CSCs να παρέχουν αποτελεσματικές ψηφιακές υπηρεσίες (και φυσικές) προς τον πολίτη (εξατομικευμένες).

Σκοπός του project:

- Κατανόηση των απαιτήσεων των χρηστών
- Διερεύνηση προκειμένου να εξακριβωθεί αν οι πολίτες είναι ενήμεροι για την ύπαρξη των CSCs
- Διερεύνηση προκειμένου να εξακριβωθεί πως ακριβώς τα CSCs μπορούν να παρέχουν αποτελεσματικές ψηφιακές υπηρεσίες (και φυσικές) προς τον πολίτη

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει τα αποτελέσματα της ανάλυσης που διεξήχθη με βάση την συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε.

*Πίνακας 4. Ευρήματα των συνεντεύξεων για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Varam(latvija.lv)*

<b>Ευρήματα</b>	<b>Αποσπάσματα</b>
Βελτίωση της υπάρχουσας ψηφιακής υπηρεσίας μέσα στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού	“Αυτή δεν συνδεόταν άμεσα με την κύρια δραστηριότητα συνδημιουργίας- ήταν μάλλον μια πρόσθετη δραστηριότητα για να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα έπρεπε να παρέχονται οι πληροφορίες στους χρήστες των ψηφιακών υπηρεσιών.” <b>(Varam)</b>
Συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στα στάδια ανάπτυξης της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας	“Οι δύο βασικές ομάδες που συμμετείχαν στο σχεδιασμό ήταν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι (δημοτικοί υπάλληλοι και τελικοί χρήστες).” <b>(Varam)</b>
Αποτέλεσμα έργου, η θέσπιση νέων κατευθυντήριων γραμμών που αφορούν την ανάπτυξη των υπηρεσιών	“Ένα από τα αποτελέσματα του έργου σχετικά με τη συνδημιουργία ήταν η θέσπιση νέων κατευθυντήριων γραμμών στην ανάπτυξη των δημοσίων υπηρεσιών. Στο έγγραφο που συντάχθηκε αναφέρεται

	<p>πως πλέον οποιαδήποτε απόπειρα ανάπτυξης μιας ψηφιακής υπηρεσίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν πρώτα από όλα τις ανάγκες των χρηστών και προκειμένου να το πετύχει αυτό, η εμπλοκή των χρηστών στην ανάπτυξη της θεωρείται απαραίτητη. Ωστόσο αυτό το έγγραφο δεν θεωρείται δεσμευτικό από τον νόμο.” <b>(Varam)</b></p>
<p>Σχεδιασμός της ΟΔΥ με βάση την κατανόηση των αναγκών των χρηστών</p>	<p>“Οργανώθηκαν συνεδρίες συνδημιουργίας με τους τελικούς χρήστες και άλλους εμπλεκόμενους φορείς για να κατανοήσουν πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών στην κρατική πύλη υπηρεσιών. Ο κύριος στόχος τους στις δραστηριότητες συνδημιουργίας ήταν να συγκεντρώσουν πληροφορίες από όλους τους πιθανούς ενδιαφερόμενους που εντόπισαν (δημόσιοι υπάλληλοι και τελικοί χρήστες).” «Οι συνεδρίες οργανώθηκαν σε διάφορες ομάδες ανάλογα με την ιδιότητα του κάθε συμμετέχοντος. Συγκεκριμένα υπήρχαν, μια ομάδα δημοσίων υπαλλήλων, δύο μεγάλες ομάδες πολιτών(τελικοί χρήστες) μια ομάδα φοιτητών πληροφορικής μια ομάδα επιχειρηματιών καθώς επίσης και διάφορες ομάδες μη κυβερνητικών οργανώσεων(ΜΚΟ)”</p> <p>“οι συνεδρίες συν-δημιουργίας οργανώθηκαν ξεχωριστά για κάθε ομάδα. Επιλέχθηκε να μην ανακατευθούν οι ομάδες γιατί οι ερωτήσεις ήταν διαφορετικές για κάθε μια από αυτές. Επίσης ελήφθησαν ορισμένες συστάσεις από ακαδημαϊκούς εταίρους της</p>

	<p><i>CITADEL, οι οποίοι πρότειναν οι ομάδες πολιτών να μην είναι πολύ μεγάλες, ώστε όλοι να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους για το τι πρέπει να βελτιωθεί στην ψηφιακή υπηρεσία..”</i></p> <p><i>“Η συμμετοχή των χρηστών περιορίστηκε στις:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Διατύπωση των γενικών απαιτήσεων</i></li> <li><i>2. Αξιολόγηση της υφιστάμενης πύλης</i></li> <li><i>3. Διατύπωση ιδεών για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η υπάρχουσα πύλη</i></li> </ol> <p><i>Δεν υπήρξε αξιολόγηση της νέας ΟΔΥ που αναπτύχθηκε με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τους ίδιους τους χρήστες”</i></p> <p><b>(Varam)</b></p>
<p>Συλλογή πληροφοριών από τους μη χρήστες των ΟΔΥ</p>	<p><i>“..πρώτα εντοπίσαμε και συλλέξαμε τη γνώμη των μη χρηστών προκειμένου να κατανοήσουμε τον λόγο που δεν χρησιμοποιούν την ΟΔΥ και στη συνέχεια προχωρήσαμε στους χρήστες των ΟΔΥ .”</i></p> <p><b>(Varam)</b></p>
<p>Προκλήσεις κατά την διεξαγωγή των δραστηριοτήτων συνδημιουργίας</p>	<p><i>“Μια δυσκολία που εμφανίστηκε και έπρεπε να αντιμετωπιστεί ήταν να πείσουν τους χρήστες της υπηρεσίας που απάντησαν καταφατικά στην έρευνα που έγινε μέσω της πύλης να πάρουν μέρος αυτοπροσώπως στις δραστηριότητες συνδημιουργίας. Ένα άλλο θέμα σχετικά με τους πολίτες ήταν ότι κατά τη διάρκεια δραστηριοτήτων, οι ίδιοι χρειαζόντουσαν βοήθεια προκειμένου να φέρουν εις πέρας</i></p>

	<p>ότι τους ζητούνταν. Έτσι η ομάδα του έργου αποφάσισε να τοποθετήσει εκπροσώπους της για κάθε έναν συμμετέχοντα προκειμένου να παρέχουν την βοήθεια τους σε αυτούς. Τέλος η ομάδα του έργου έπρεπε να βρει και έναν τρόπο να αντιμετωπίσει τους πολίτες που ήταν πιο κλειστοί στο να εκφέρουν την άποψη τους, κάνοντας τους να τους εμπιστευτούν και να νιώσουν οικεία με την όλη διαδικασία.” <b>(Varam)</b></p>
<p>Τρόποι προσέγγισης των συμμετεχόντων</p>	<p>“Υπήρχαν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης για κάθε ομάδα συμμετεχόντων:</p> <p>Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι της εξυπηρέτησης πελατών συμμετείχαν σε ένα μεγαλύτερο σεμινάριο (workshop) για να τους παρουσιάσουν κάποιες νέες αρμοδιότητες που θα αποκτούσαν και στο πλαίσιο αυτό, είχαν αυτή τη επιπλέον δραστηριότητα συν-δημιουργίας και φυσικά ήταν εθελοντική.</p> <p>Όσο για τις ΜΚΟ, έλαβαν πρόσκληση μέσω e-mail και από αυτούς που αποδέχθηκαν, έγινε μια επιλογή εκείνων που θεωρούνταν ότι ήταν καταλληλότεροι να αντιμετωπίσουν το θέμα αυτό. Για παράδειγμα, επιλέχθηκε μια ΜΚΟ που εκπροσωπεί άτομα με προβλήματα όρασης.</p> <p>Οι πολίτες προσεγγίστηκαν μέσω έρευνας στην υπάρχουσα πύλη της δημόσιας υπηρεσίας. Υπήρξε μια έρευνα όπου οι πολίτες μπορούσαν να παράσχουν τα σχόλιά τους (μια ερώτηση για ικανοποίηση) και επιπλέον ρωτήθηκαν εάν</p>

	<p><i>θέλουν να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε έρευνα ή ομαδικές συζητήσεις.</i></p> <p><i>ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Δεν υπήρχαν συγκεκριμένα δημογραφικά κριτήρια για την επιλογή τελικού χρήστη.”</i></p> <p><b>(Varam)</b></p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Το πρόγραμμα Varam ξεκίνησε στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού που ανακοινώθηκε από την κυβέρνηση προκειμένου οι Ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες να έχουν μεγαλύτερη αποδοχή από τους πολίτες. Έτσι, πραγματοποιήθηκαν κάποιες βελτιώσεις στην ήδη υπάρχουσα ολοκληρωμένη δημόσια υπηρεσία, έχοντας ως βασικό στόχο την κάλυψη των αναγκών και την βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών. Ως πρώτο βήμα έγινε μια έρευνα προκειμένου να καταλάβουν τους λόγους για τους οποίους οι πολίτες δεν χρησιμοποιούσαν την ψηφιακή πύλη αλλά προτιμούσαν να προσέρχονται αυτοπροσώπως στα σημεία εξυπηρέτησης της κάθε υπηρεσίας. **(Βελτίωση της υπάρχουσας ψηφιακής υπηρεσίας μέσα στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, Συλλογή πληροφοριών από τους μη χρήστες των ΟΔΥ).**

Όπως ειπώθηκε, για να είναι εφικτός ο οποιοσδήποτε ψηφιακός μετασχηματισμός ήταν απαραίτητος ο προσανατολισμός στις ανάγκες των πολιτών που οφείλουν να καλύπτουν οι σύγχρονες ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες. Έτσι, ήταν αναγκαία η συμμετοχή και η συνεργασία των τελικών χρηστών και των δημοσίων υπηρεσιών στον επανασχεδιασμό και την ανάπτυξη της ήδη υπάρχουσας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας. Στα πλαίσια της συνδημιουργίας οργανώθηκαν συνεδρίες σε διάφορες ομάδες ανάλογα με την ιδιότητα του κάθε συμμετέχοντος. Συγκεκριμένα υπήρχαν, μια ομάδα δημοσίων υπαλλήλων, δύο μεγάλες ομάδες πολιτών(τελικοί χρήστες) μια ομάδα φοιτητών πληροφορικής μια ομάδα επιχειρηματιών καθώς επίσης και διάφορες ομάδες μη κυβερνητικών οργανώσεων(MΚΟ). Αναφορικά με τις συνεδρίες συν-δημιουργίας οργανώθηκαν ξεχωριστά για κάθε ομάδα και επιλέχθηκε να μην ανακατευθούν οι ομάδες γιατί οι ερωτήσεις ήταν διαφορετικές για κάθε μια από αυτές. Επίσης ελήφθησαν ορισμένες συστάσεις από ακαδημαϊκούς εταίρους του έργου, οι οποίοι πρότειναν οι ομάδες πολιτών να μην είναι πολύ μεγάλες, ώστε όλοι να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους για το τι πρέπει να βελτιωθεί στην ψηφιακή υπηρεσία. Οι συμμετέχοντες ασχολήθηκαν με την διατύπωση των γενικών απαιτήσεων, την

αξιολόγηση της υφιστάμενης πύλης και την διατύπωση ιδεών για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η υπάρχουσα πύλη. Ωστόσο αναφέρεται πως δεν υπήρξε επαναξιολόγηση της υπηρεσίας από τους χρήστες μετά το τέλος όλων των σταδίων επανασχεδιασμού της. Οι συμμετέχοντες στις δραστηριότητες συνδημιουργίας προσεγγίστηκαν με διαφορετικό τρόπο ο καθένας. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι της εξυπηρέτησης πελατών συμμετείχαν σε ένα μεγαλύτερο σεμινάριο (workshop) για να τους παρουσιάσουν κάποιες νέες αρμοδιότητες που θα αποκτούσαν και στο πλαίσιο αυτό, είχαν αυτή τη επιπλέον δραστηριότητα συν-δημιουργίας και φυσικά ήταν εθελοντική. Οι ΜΚΟ όπως αναφέρθηκε, έλαβαν πρόσκληση μέσω e-mail και από αυτούς που αποδέχθηκαν, έγινε μια επιλογή εκείνων που θεωρούνταν ότι ήταν καταλληλότεροι να αντιμετωπίσουν το θέμα αυτό. Για παράδειγμα, επιλέχθηκε μια ΜΚΟ που εκπροσωπεί άτομα με προβλήματα όρασης. Τέλος, οι πολίτες προσεγγίστηκαν μέσω έρευνας που διεξήχθη στην υπάρχουσα πύλη της δημόσιας υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, υπήρξε μια έρευνα όπου οι πολίτες μπορούσαν να παράσχουν τα σχόλιά τους (μια ερώτηση για την ικανοποίηση τους από την υπηρεσία) και επιπλέον ρωτήθηκαν εάν θέλουν να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε επιπλέον έρευνα ή ομαδικές συζητήσεις σχετικά με την βελτίωση της υπηρεσίας. Να σημειωθεί επίσης ότι δεν υπήρχαν συγκεκριμένα δημογραφικά κριτήρια για την επιλογή τελικού χρήστη. **(Συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στα στάδια ανάπτυξης της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας , Σχεδιασμός της ΟΔΥ με βάση την κατανόηση των αναγκών των χρηστών, Τρόποι προσέγγισης των συμμετεχόντων )**.

Αξίζει να αναφερθεί ότι από το εν λόγω πρόγραμμα συντάχθηκε ένα κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο αναφερόταν πως πλέον οποιαδήποτε απόπειρα ανάπτυξης ή βελτίωσης μιας ψηφιακής υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται προς όφελος των τελικών χρηστών και για την παροχή μιας εύκολης και άμεσης εμπειρίας εξυπηρέτησης των πολιτών λαμβάνοντας υπόψιν πρώτα από όλα τις ανάγκες τους και έτσι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η εμπλοκή των χρηστών στην ανάπτυξη της θεωρείται απαραίτητη.

Ωστόσο να σημειωθεί πως αυτό το έγγραφο δεν θεωρείται δεσμευτικό από τον νόμο. **(Αποτέλεσμα έργου, η θέσπιση νέων κατευθυντήριων γραμμών που αφορούν την ανάπτυξη των υπηρεσιών)**.

Οι περισσότερες προκλήσεις που εντοπίστηκαν κατά την εξέλιξη των δραστηριοτήτων συνδημιουργίας αφορούσαν την ομάδα των πολιτών. Οι δυσκολία στο να πεισθούν να συμμετέχουν αυτοπροσώπως στις δραστηριότητες συν-δημιουργίας καθώς και η βοήθεια που χρειαζόντουσαν προκειμένου να φέρουν εις πέρας ότι τους ζητούνταν οδήγησε το έργο σε καθυστερήσεις. Όσον αφορά το τελευταίο (την βοήθεια των πολιτών), η ομάδα του έργου αποφάσισε να τοποθετήσει εκπροσώπους της για κάθε έναν συμμετέχοντα



προκειμένου να παρέχουν την βοήθεια τους σε αυτούς. Τέλος αναφέρθηκε ότι η ομάδα του έργου έπρεπε να βρει και έναν τρόπο να αντιμετωπίσει τους πολίτες που ήταν πιο κλειστοί στο να εκφέρουν την άποψη τους, κάνοντας τους να τους εμπιστευτούν και να νιώσουν οικεία με την όλη διαδικασία. (Προκλήσεις κατά την διεξαγωγή των δραστηριοτήτων συνδημιουργίας).

#### 4.2.2 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των περιπτώσεων

Στην ενότητα που ακολουθεί θα δοθεί απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αναφέρεται στο ποια είναι κοινά σημεία σχετικά με την εφαρμογή των μεθόδων συνδημιουργίας στις περιπτώσεις που μελετήθηκαν και ποιες οι διαφορές στο κάθε στάδιο συνδημιουργίας, μέσα από την παρουσίαση ενός πίνακα που συγκεντρώνει τα βασικότερα ευρήματα από όλες τις περιπτώσεις που μελετήθηκαν και βοηθά στο να αντιληφθούμε σε ποιες από τις τέσσερις περιπτώσεις εμφανίστηκε το κάθε εύρημα. Στη συνέχεια αφού “χαρτογραφήσουμε” τα ευρήματα θα ακολουθήσει μια συγκριτική ανάλυση των περιπτώσεων προκειμένου να υπογραμμίσουμε ποιες ήταν τελικά οι κοινές μέθοδοι που ακολουθήθηκαν και ποιες διαφορές υπήρξαν μεταξύ των περιπτώσεων.

Πίνακας 5. Ταξινόμηση των μελετών περίπτωσης στις ευρύτερες θεματικές κατηγορίες

Κοινά μοτίβα	X-ROAD BR	ASP	Digisos	Varam
<b>Συν-ενεργοποίηση: Από κοινού καθορισμός των στόχων και των σκοπών των επιμέρους υπηρεσιών από την αρχή ήδη της διαδικασίας</b>				
Συλλογή πληροφοριών από τους μη χρήστες των ΟΔΥ μέσω ερωτηματολογίου				✓
Εμπλοκή των δικαιούχων			✓	✓
Εμπλοκή των τελικών χρηστών	✓		✓	✓
Διοργάνωση συνεδριών (πχ workshops)	✓		✓	✓
<b>Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών: Συμμετοχή νέων παραγόντων (χρηστών, δικαιούχων, παρόχων υπηρεσιών) και διατήρηση της συμμετοχής τους καθ' όλη τη διαδικασία</b>				
Εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος		✓	✓	
Εμπλοκή των δικαιούχων			✓	✓

Εμπλοκή των τελικών χρηστών	✓	✓	✓	✓
<b>Συν-σχεδιασμός: Από κοινού σχεδιασμός της υπηρεσίας</b>				
Εμπλοκή των τελικών χρηστών	✓	✓	✓	✓
Εμπλοκή των δικαιούχων			✓	✓
Διοργάνωση συνεδριών (πχ workshops, group sessions)	✓	✓	✓	✓
<b>Συν-υλοποίηση: Από κοινού παροχή υπηρεσιών</b>				
Εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος		✓	✓	
Συμμετοχή δημοτικών υπαλλήλων ή εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες	✓	✓	✓	
<b>Συν-διαχείριση: Από κοινού οργάνωση και διαχείριση υπηρεσιών</b>				
Συμμετοχή δημοτικών υπαλλήλων ή εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες	✓	✓	✓	
<b>Συν-αξιολόγηση: Από κοινού αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και των αποφάσεων που λαμβάνονται βάσει ενός συνόλου κριτηρίων</b>				
Συμμετοχή στη διαδικασία ανατροφοδότησης μέσω e-mail, τηλεφωνικής γραμμής παραπόνων, πλατφόρμας, συνεδρίες με παροχή demo	✓	✓	✓	
Εμπλοκή των δικαιούχων	✓	✓	✓	
Εμπλοκή των τελικών χρηστών στις δραστηριότητες συνδημιουργίας	✓	✓	✓	
<b>Λοιπές Ομοιότητες και Διαφορές των Περιπτώσεων</b>				
Εκπαίδευση των συμμετεχόντων για την εξοικείωσή τους με την υπηρεσία		✓	✓	
Προσέγγιση των συμμετεχόντων στις δραστηριότητες μέσω της πλατφόρμας υπηρεσίας				✓
Προσέγγιση των συμμετεχόντων μέσω e-mail				✓
Προσέγγιση των συμμετεχόντων μέσα από τυχαία επιλογή τους		✓	✓	✓

Παροχή κινήτρων για τη συμμετοχή των συμμετεχόντων		✓	✓	
Αναζήτηση συμμετεχόντων με συγκεκριμένο επίπεδο τεχνικών ή σχετικών γνώσεων με την υπηρεσία	✓	✓	✓	✓
Εμπόδια και προκλήσεις κατά τις διαδικασίες συνδημιουργίας		✓	✓	✓

Καταρχάς, είναι εμφανές ότι σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό των ευρημάτων της σύγκρισης για τα κοινά μοτίβα τα οποία εμπίπτουν στην εκάστοτε μελέτη περίπτωσης διαδραματίζει η φύση της εκάστοτε ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας και ο λόγος σχεδιασμού του. Για παράδειγμα, στην πρώτη περίπτωση, στο X-ROAD BR, του οποίου ο συνολικός σχεδιασμός αφορά τη διασυνοριακή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ 2 κυβερνήσεων, είναι εμφανές ότι προκύπτουν διαφορετικές συνθήκες συνεργασίας και διαφορετικές προκλήσεις σε σχέση με μια ολοκληρωμένη δημόσια υπηρεσία η οποία αφορά τη συμμετοχή των πολιτών ενός κράτους, όπως ήταν το παράδειγμα του Digisov ή του Varam.

Παρόλα αυτά υπήρχαν πολλά στοιχεία στις τέσσερις μελέτες περίπτωσης, τα οποία εντοπίστηκαν ως κοινοί παρονομαστές για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Μια ομοιότητα σε δύο από τις τέσσερις περιπτώσεις (εξαιρούνται οι περιπτώσεις X-Road και Varam) ήταν η εφαρμογή ενός πιλοτικού προγράμματος, με σκοπό τη μετέπειτα επέκταση του προγράμματος αυτού στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών του κράτους. Αυτή η εφαρμογή επέτρεψε στις τοπικές αρχές να συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών και συγκεκριμένα στο στάδιο της συν-υλοποίησης κάτι που ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των τοπικών αρχών προς τις ανώτερες κεντρικές διοικήσεις και φυσικά ωφέλησε και ίδιο το έργο αφού η τοπική αυτοδιοίκηση βρίσκεται πιο κοντά στον πολίτη και γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες του.

Επιπλέον, σε όλες τις περιπτώσεις που μελετήθηκαν αναφέρθηκε η εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων μερών και η συνεργασία τους ως ένα ζήτημα μείζονος σημασίας για τις διαδικασίες συνδημιουργίας κατά το σχεδιασμό την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας. Είναι σαφές πως εναλλακτικά δεν θα μπορούσε να γίνεται λόγος για διαδικασίες συνδημιουργίας με την πλήρη απουσία κάποιου ενδιαφερόμενου μέρους. Ακόμη και αν οι δικαιούχοι (περίπτωση X-Road) αναλάμβαναν

τον έμμεσο ρόλο της παροχής ανατροφοδότησης στην ΟΔΥ, στην ουσία η παρουσία τους υφίστατο στο πλαίσιο της ανάπτυξης της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας και δεν απουσίαζε. Συγκεκριμένα το στάδιο συν-αξιολόγησης παρατηρείται πως δεν έχει παραλειφθεί σχεδόν από καμία περίπτωση και μάλιστα υπάρχει εμπλοκή και των τελικών χρηστών σε αυτή αλλά και των δικαιούχων. Φυσικά το βάθος και εύρος εμπλοκής των συμμετεχόντων σε κάθε περίπτωση διαφέρει. Σε άλλες όπως προαναφέρθηκε ήταν πιο παθητικός και σε άλλες πιο ενεργός, όπως στην περίπτωση του Digisos. Συγκεκριμένα, στις περιπτώσεις X-Road και ASP η ανατροφοδότηση γινόταν από τους δικαιούχους μέσα από την πλατφόρμα της υπηρεσίας ή μέσω τηλεφωνικής γραμμής, ενώ δεν παρατηρείται κάποιο είδος ανατροφοδότησης για την ΟΔΥ στην περίπτωση VARAM. Ωστόσο, η περίπτωση DIGISOS αναφέρει πως η ανατροφοδότηση για την υπηρεσία έγινε μέσω συνεδριών και δοκιμής ενός demo από τους τελικούς χρήστες.

Αναφορικά με τους συμμετέχοντες στη συνδημιουργία παρατηρείται πως η εμπλοκή των τελικών χρηστών, όπου να τονιστεί, δεν είναι πάντα οι δικαιούχοι, σε όλες τις περιπτώσεις είναι αυξημένη σχεδόν σε όλα τα στάδια συνδημιουργίας από την συν-ενεργοποίηση μέχρι την συν-αξιολόγηση. Ενώ η εμπλοκή των δικαιούχων είναι πιο περιορισμένη σε κάποιες περιπτώσεις όπως του X-Road και του ASP όπου η εμπλοκή τους περιορίζεται μόνο στο στάδιο ανατροφοδότησης.

Όσον αφορά το θέμα της χρηματοδότησης, επίσης εντοπίστηκαν αρκετές ομοιότητες σε τρεις περιπτώσεις, οι οποίες ανέφεραν ότι πραγματοποίησαν όλες τις διαδικασίες σε όλα τα στάδια του έργου (από το πιλοτικό πρόγραμμα μέχρι και την τελική εφαρμογή της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας) με κρατική χρηματοδότηση. Το X-ROAD BR και το Digisos πραγματοποίησαν όλες τις διαδικασίες μέσω χρηματοδότησης από κρατικά μόνο ιδρύματα, ενώ το Varam δεν ανέφερε κάπου στη συνέντευξη την οικονομική στήριξη από ευρωπαϊκά ταμεία. Όσο για το ASP, διαφοροποιείται από τις άλλες περιπτώσεις, αφού σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε με συγχρηματοδότηση από το κράτος και από ευρωπαϊκά ταμεία.

Αναφορικά με τις μεθόδους συνδημιουργίας που ακολουθήθηκαν φαίνεται πως η επιλογή συνεδριών με τη φυσική παρουσία των συμμετεχόντων ήταν η πιο συνήθης. (Όλες οι περιπτώσεις). Βέβαια η διαδικασία διεξαγωγής τους, το πλήθος καθώς και οι κατηγορίες των συμμετεχόντων διέφερε σε κάθε περίπτωση και σε κάθε στάδιο ανάπτυξης. Για παράδειγμα η περίπτωση του VARAM εμπειρείχε πλήθος διαφόρων κατηγοριών, από

απλούς πολίτες και δημοτικούς υπαλλήλους μέχρι φοιτητές πληροφορικής και ΜΚΟ στα στάδια συν-ενεργοποίησης και συν-σχεδιασμού. Αξίζει να σημειωθεί πως η συμπερίληψη ΜΚΟ εμφανίζετε μονάχα σε αυτή την περίπτωση. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις οι συνεδρίες αφορούσαν τις κατηγορίες των υπαλλήλων των υπηρεσιών(Περιπτώσεις X-Road, ASP και DIGISOS) και των πολιτών(Περίπτωση DIGISOS). Φυσικά όπως αναφέρθηκε η εμπλοκή της κάθε κατηγορίας είχε να κάνει και με το ποιοι ήταν οι τελικοί χρήστες της υπηρεσίας κάτι που σε κάποιες περιπτώσεις διαφοροποιούνταν από τους δικαιούχους της υπηρεσίας. Για παράδειγμα στην περίπτωση X-Road, οι πολίτες δεν είναι οι χρήστες της υπηρεσίας.

Ενδιαφέρον επίσης υπάρχει και στον τρόπο με τον οποίον προσεγγίστηκαν οι συμμετέχοντες στις δραστηριότητες συνδημιουργίας. Στις περιπτώσεις που εμπλέκονται απλοί πολίτες, η προσέγγιση γινόταν είτε μέσω της πλατφόρμας της υπηρεσίας, ρωτώντας τους εάν θα ήθελαν να συμμετάσχουν σε μελλοντικές δραστηριότητες για την βελτίωση των υπηρεσιών (Περίπτωση VARAM) είτε αυτοπροσώπως στα φυσικά καταστήματα της υπηρεσίας(Περίπτωση DIGISOS). Και στις δύο περιπτώσεις η επιλογή ήταν τυχαία. Στην περίπτωση VARAM, για τις ΜΚΟ η προσέγγιση έγινε μέσω e-mail.

Σε δύο περιπτώσεις αναφέρονται και ορισμένα οικονομικά κίνητρα που δόθηκαν στους συμμετέχοντες.(Περιπτώσεις DIGISOS, ASP). Θα πρέπει βέβαια να τονισθεί ότι για την περίπτωση DIGISOS αυτό δεν διαφημίστηκε εξ αρχής προς αποφυγή προκατειλημμένων αντιδράσεων.

Τέλος, να σημειωθεί ότι, όπως ήταν αναμενόμενο, σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις (πλην της περίπτωσης X-Road) ανάπτυξης ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών αντιμετωπίστηκαν διάφορες προκλήσεις και εμπόδια κατά τις δραστηριότητες συνδημιουργίας, τα οποία, όμως, σε κάθε περίπτωση ήταν εντελώς διαφορετικής φύσης. Όσον αφορά το ASP, υπήρξε αντίσταση των τοπικών διοικήσεων που φοβόντουσαν παραβίαση της αυτονομίας τους κάτι που όμως αντιμετωπίστηκε αφού η ενεργός συμμετοχή τους στο έργο καθώς και η χρηματική αποζημίωση που έλαβαν κατάφεραν να καταρρίψουν τις ανησυχίες αυτές. Για το πρόγραμμα Digisos και το σχεδιασμό του τα προβλήματα που προέκυψαν αφορούσαν και σε αυτή την περίπτωση αντίσταση των τοπικών αρχών όσον αφορά τη συμμετοχή των πολιτών στις δραστηριότητες συνδημιουργίας, θεωρώντας πως μειώνεται η αξία τους. Επιπλέον οι κανονισμοί περί απορρήτου (κυρίως GDPR) υπήρξε ένα ακόμη εμπόδιο σε σχέση με την αλληλεπίδραση της ομάδας με τους τελικούς χρήστες (δικαιούχους). Αυτό αποδείχτηκε επίσης ένα σημείο έντασης με τους δημοτικούς υπαλλήλους, καθώς προσπαθούσαν να καταλάβουν

γιατί ορισμένες ερωτήσεις δεν μπορούσαν να ερωτηθούν στους ερωτηθέντες (λόγω του GDPR). Τέλος, για την ανάπτυξη του Varam αναφέρθηκαν δυσκολίες αναφορικά με την αλληλεπίδραση της ομάδας του έργου με τους πολίτες. Αφού δυσκολεύτηκαν να πείσουν τους χρήστες της υπηρεσίας που απάντησαν καταφατικά στην έρευνα που έγινε μέσω της πύλης να πάρουν μέρος αυτοπροσώπως στις δραστηριότητες συν-δημιουργίας. Επίσης κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων ήταν απαραίτητη η συμμετοχή βοηθών για τον κάθε συμμετέχοντα αφού οι πολίτες φάνηκε να αντιμετωπίζουν δυσκολίες ως προς την εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Επιπροσθέτως, η ομάδα του έργου έπρεπε να βρει και έναν τρόπο να αντιμετωπίσει τους πολίτες που ήταν πιο κλειστοί στο να εκφέρουν την άποψη τους, κάνοντας τους να τους εμπιστευτούν και να νιώσουν οικεία με την όλη διαδικασία κάτι που επίσης δεν παρατηρήθηκε σε καμία άλλη περίπτωση.

## 5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Στην παρούσα έρευνα βασικός σκοπός ήταν η ανάδειξη μεθόδων και διαδικασιών συνδημιουργίας κατά την ανάπτυξη ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Με τη διερεύνηση των συνθηκών συνδημιουργίας αναμένεται να διατυπωθεί ένα πλαίσιο που να προσδιορίζει τις διαδικασίες, τις μεθόδους και τυχόν εμπόδια και προκλήσεις που συναντώνται κατά το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων υπηρεσιών με οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους, τις δημόσιες υπηρεσίες και τους πολίτες ως τελικούς χρήστες των υπηρεσιών με βάση την ανάλυση των τεσσάρων περιπτώσεων.

Μια καλή πρακτική εντοπίστηκε πως είναι η πειραματική εφαρμογή ενός πιλοτικού προγράμματος ενώ η εφαρμογή του ακόμη και σε βήματα ενδεχομένως θα μπορούσε να συμβάλλει στην ομαλή προσαρμογή τόσο των δημοσίων υπαλλήλων όσο και των τελικών χρηστών με τις απαιτήσεις της εκάστοτε εφαρμογής, εφαρμογή που επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφία ως ένα αναλογικό μέσο για την επίτευξη της συνδημιουργίας.

Καθώς η μελέτη αφορά τις συνθήκες συνδημιουργίας και αυτό είναι το βασικό θέμα διερεύνησης, είναι σαφές ότι θα ήταν αδύνατον να απουσιάζουν από τις μεθόδους και τις διαδικασίες της συνδημιουργίας πρακτικές συνεργασίας και συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων μερών και των πολιτών στις διαδικασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Η διοργάνωση συνεδριών με τη φυσική παρουσία των συμμετεχόντων φαίνεται ως μια καλή πρακτική αφού έτσι η διάδραση των συμμετεχόντων είναι μεγαλύτερη και πιο αποδοτική. Η συνεδρία, τα workshops καθώς και focus groups είναι πρακτικές που αναφέρονται ως μέθοδοι συνδημιουργίας και στην βιβλιογραφία. Ωστόσο στην πράξη η σπουδαιότητα τους φαίνεται μεγαλύτερη από αυτή που τους αποδίδεται στη θεωρία. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν ενεργά και αυτό είναι κάτι που πρέπει να λάβουν υπόψη οι αρμόδιοι φορείς σχεδιασμού των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών. Σε κάποιες από τις περιπτώσεις που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα αναφέρθηκε πως οι δικαιούχοι αναλάμβαναν το ρόλο του έμμεσου συμμετέχοντα με την παροχή ανατροφοδότησης, μέσο που αναφέρεται και στην ανάλυση της βιβλιογραφίας. Χαρακτηριστικά εμφανίζεται ως ένα ψηφιακό μέσο συνδημιουργίας με βασικά εργαλεία τις πλατφόρμες, τα mobile applications, τα social media και τα hot-lines(μέσο που αναφέρεται και στην ανάλυση των περιπτώσεων μας). Παρόλα αυτά στην ανάλυση των περιπτώσεων αναφέρθηκε χαρακτηριστικά πως ενδέχεται αυτό να ήταν μια λανθασμένη πρακτική και πως θα ήταν προτιμότερο να συμμετέχουν περισσότερο ενεργά και οι δικαιούχοι στην όλη διαδικασία

ανάπτυξης της υπηρεσίας. Φυσικά η εμπλοκή των τελικών χρηστών ανεξαρτήτως του αν είναι οι δικαιούχοι των υπηρεσιών ή μη φαίνεται πως έπαιξε σημαντικό ρόλο για την κατανόηση των αναγκών των χρηστών, την βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας και την βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η εστίαση που δόθηκε κατά την ανάπτυξη των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών στην εξοικείωση τόσο των πολιτών όσο και των δημοτικών υπαλλήλων με αυτή τη νέα μορφή των υπηρεσιών (ψηφιακή). Η πραγματοποίηση επιμορφωτικών δράσεων αναφέρθηκε τουλάχιστον σε δύο περιπτώσεις που μελετήθηκαν και διακρίθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες που συνέβαλαν στην ομαλή λειτουργία της ολοκληρωμένης δημόσιας υπηρεσίας. Παράγοντας που επιβεβαιώνεται και από την θεωρία αφού έχει καταγραφεί και αυτό σαν αναλογικό μέσο συνδημιουργίας.

Στο πλαίσιο άλλωστε της αμεσότητας της εξυπηρέτησης των πολιτών και με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και των νέων ψηφιακών μέσων και εφαρμογών, σκοπός είναι να πραγματοποιείται άμεσα η πρόσβαση του πολίτη στις διάφορες υπηρεσίες, ώστε να διεκπεραιώνονται οι διάφορες λειτουργίες γρήγορα και αποτελεσματικά, χωρίς γραφειοκρατικά κωλύματα και χρονοβόρες διαδικασίες.

Ακόμα και στις περιπτώσεις που η αξιοποίηση ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών δεν είναι υποχρεωτική από το νόμο, θα πρέπει να δίνεται ο κατάλληλος προσανατολισμός και παρέχεται η νομική υποστήριξη στους φορείς σχεδιασμού των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών, ώστε να υπάρχει σεβασμός απέναντι στους νόμους. Τον προσανατολισμό αυτό και της κατεύθυνση της συν δημιουργίας είναι απαραίτητο να σεβαστούν και όλες εκείνες οι πλευρές οι οποίες παρουσιάζουν τυχόν ανησυχίες σε σχέση με την εφαρμογή των ολοκληρωμένων δημοσίων υπηρεσιών.

Βέβαια, οι ανησυχίες αυτές κάποιες φορές δεν είναι αδικαιολόγητες· για παράδειγμα, αναφέρθηκε το ζήτημα για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Ωστόσο, είναι εμφανές ότι πρόκειται για περιπτώσεις οι οποίες επαφίονται στον ανθρώπινο παράγοντα. Απαιτείται ανθρώπινη προσπάθεια για την εξάλειψη όλων των προβλημάτων, ώστε να υφίστανται ολοκληρωμένες δημόσιες υπηρεσίες που να παρέχουν την κατάλληλη εμπειρία εξυπηρέτησης στους πολίτες.

Η αναφορά εφαρμογής διαφόρων σεναρίων προς υλοποίηση καθώς επίσης και η εφαρμογή prototypes είναι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν στις περιπτώσεις μελέτης. Αυτές οι διαδικασίες εμφανίζονται και στη θεωρία και χαρακτηρίζονται ως design fiction προσεγγίσεις.



Τέλος θα πρέπει να τονιστεί πως όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς που καταγράφηκαν στην ανάλυσή μας έρχονται σε συμφωνία με την ανάλυση της βιβλιογραφίας αφού οι πολίτες, οι κυβερνητικοί φορείς, εκπρόσωποι του ιδιωτικού τομέα καθώς και ΜΚΟ είναι κατηγορίες που εμφανίζονται αμφίπλευρα.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Akib, H., & Ihsan, A. (2017). Bureaucratic reform in public service: A case study on the one stop-integrated service. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(2), 253-253. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/9884>
- Alhusban, M. (2015). The practicality of public service integration. *Electronic Journal of e-Government*, 13(2), 94-109. <https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/619>
- Allen B., L. E. Tamindael, S. H. Bickerton, and W. Cho, "Does citizen coproduction lead to better urban services in smart cities projects? An empirical study on e-participation in a mobile big data platform," *Government Information Quarterly*, vol. 37, no. 1, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101412>.
- Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *The service industries journal*, 33(7-8), 671-682. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.740468>
- Bhattacharjee, Anol, "Social Science Research: Principles, Methods, and Practices" (2012). Open Access Textbooks. Book 3. [http://scholarcommons.usf.edu/oa\\_textbooks/3](http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3)
- Bridge C., "Citizen Centric Service in the Australian Department of Human Services: The Department's Experience in Engaging the Community in Co-design of Government Service Delivery and Developments in E-Government Services," *Australian Journal of Public Administration*, vol. 71, no. 2, pp. 167-177, 2012, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2012.00763.x>.
- Casiano, C. & Rodriguez – Muller, P. (2021). Introducing the Integrated Public Services (IPS) Co-creation Conceptual Model. <https://ingov-project.eu/introducing-the-integrated-public-services-ips-co-creation-conceptual-model/>
- Drew, M. A. S. J. (2011). E-government principles: implementation, advantages and challenges. *International Journal of Electronic Business*, 9(3), 255-270.
- European Commission, Directorate-General for Informatics, (2020). *Recommendations for organising and governing integrated public services : report and annexes*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2799/85943>

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2020). Ευρωπαϊκή αρχιτεκτονική διαλειτουργικότητας (EIRA). <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/?qid=1603192262438&uri=CELEX%3A52020DC0066>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2017). Νέο ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας Προώθηση απρόσκοπτων υπηρεσιών και ροών δεδομένων για τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις. [https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/eif\\_brochure\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/eif_brochure_final.pdf)
- Gottschalk, P. (2009). Maturity levels for interoperability in digital government. *Government information quarterly*, 26(1), 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.03.003>
- Hardyman, W., Garner, S., Lewis, J. J., Callaghan, R., Williams, E., Dalton, A., & Turner, A. (2022). Enhancing public service innovation through value co-creation: Capacity building and the ‘innovative imagination’. *Public Money & Management*, 42(5), 332-340. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1981042>
- Huang B. and J. Yu, "Leading Digital Technologies for Coproduction: the Case of “Visit Once” Administrative Service Reform in Zhejiang Province, China," *Journal of Chinese Political Science*, vol. 24, no. 3, pp. 513-532, 2019, <https://doi.org/10.1007/s11366-019-09627-w>.
- Linders D., "From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media," *Government Information Quarterly*, vol. 29, no. 4, pp. 446-454, 2012, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>.
- Martin, S., & Smith, P. C. (2005). Multiple public service performance indicators: Toward an integrated statistical approach. *Journal of public administration research and theory*, 15(4), 599-613. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui036>
- Μητροπούλου, Δ., Μπαλαούρα, Μ., Δεληγιάννης, Α. & Μελίδης, Α. (2021). Ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης: Ο ρόλος και η αξία των ανοιχτών τεχνολογιών. Μελέτη του Οργανισμού Ανοιχτών Τεχνολογιών - ΕΕΛΛΑΚ για το Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς. <https://poulantzias.gr/wp-content/uploads/2021/07/%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-2.pdf>

- Mureddu, F. & Osimo, D. (2019). Co-Creation of Public Services - Why and How. *Co-VAL*, "Understanding Value Co-Creation in Public Services for Transforming European Public Administrations" 25, 1-20. [https://www.researchgate.net/publication/333948758\\_Co-Creation\\_of\\_Public\\_Services\\_-\\_Why\\_and\\_How](https://www.researchgate.net/publication/333948758_Co-Creation_of_Public_Services_-_Why_and_How)
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231-245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>
- Nambisan, S., & Nambisan, P. (2013). Engaging citizens in co-creation in public services. *IBM Center for Business Development*, 8-48. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Engaging%20Citizens%20in%20Co-Creation%20in%20Public%20Service.pdf>
- NIFO - National Interoperability Framework Observatory (n.d.). The European Interoperability Framework in detail. <https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/european-interoperability-framework-detail>
- Νόμος Υπ' Αριθμ. 3852 (ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010). *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτό-Διοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης*. <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/132966/nomos-3852-2010>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Paskaleva K. and I. Cooper, "Open innovation and the evaluation of internet-enabled public services in smart cities," *Technovation*, vol. 78, pp. 4-14, 2018, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.003>.
- PwC EU Services. (2016). *Piloting the Core Public Service Vocabulary*. <https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2013-05/Piloting%20the%20Core%20Public%20Service%20Vocabulary.pdf>
- Rossi, P. & Tuurnas, S. (2019). Conflicts fostering understanding of value co-creation and service systems transformation in complex public service systems. *Public Management Review*, 254-275. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679231>

- Saha, V., Mani, V., & Goyal, P. (2020). Emerging trends in the literature of value co-creation: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal* 27(3), 981-1002. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0342>
- Seepma, A. P., de Blok, C., & Van Donk, D. P. (2020). Designing digital public service supply chains: four country-based cases in criminal justice. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(3), ISSN: 1359-8546. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-03-2019-0111/full/html>
- Stake, R. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford.
- Στασής, Α. (2020). *Πλαίσιο, Πρότυπα και Αξιολόγηση Διαλειτουργικότητας Ψηφιακών Υπηρεσιών*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. [https://elearning.ekdd.gr/pluginfile.php/29136/mod\\_resource/content/1/2020\\_04\\_29\\_IMM\\_%CE%95%CE%A3%CE%A3%CE%94%CE%91\\_2020.pdf](https://elearning.ekdd.gr/pluginfile.php/29136/mod_resource/content/1/2020_04_29_IMM_%CE%95%CE%A3%CE%A3%CE%94%CE%91_2020.pdf)
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: a New Narrative for Networked Governance?. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57. <https://doi.org/10.1177%2F0275074005282583>
- Στρατηγάκη Μ. (2021). Ολοκληρωμένες υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας στον Δήμο Αθηναίων. *Κοινωνική Πολιτική*, 15, 92–106. <https://doi.org/10.12681/sp.29093>
- Susilo, D., Hidayat, R., Pamungkas, T. S., Wicaksono, G., Kusumaningrum, N. D., & Asmandani, V. (2018). Total Quality Management on One-Stop Integrated Licensing Service in Indonesia: A Study of Two Regional Governments in East Java. *International Journal of Recent Scientific Research* 9(12), 89-96. <http://dx.doi.org/10.24327/ijrsr.2018.0912.2992>
- Tahili, M. H. (2018). The Effect of Public Service Motivation on Integrated Administration Services at District Level of Government. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 25(2), 66-75. <https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=jbb>
- Tambouris, E., & Spanos, E. (2002). An architecture for integrated public service delivery based on life-events. *Electronic Markets*, 12(4), 281-288. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/101967802762553549>
- Tambouris, E., & Tarabanis, K. (2021a). Inclusive Governance Models and ICT Tools for Integrated Public Service Co-Creation and Provision: The inGov project. *The*

22nd Annual International Conference on Digital Government Research, 538-539. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463691>

Tambouris, E., & Tarabanis, K. (2021b). Towards Inclusive Integrated Public Service (IPS) Co-Creation and Provision. *The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research*, 458-462. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463726>

Trischler J. and D. R. Scott, "Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences," *Public Management Review*, vol.18,no.5,pp.718-739,2015, <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1028017>.

Uys, F. M., & Jessa, F. (2016). An Integrated Public Service System (IPSS) Utilising Complexity and Network Theory in the Enhancement of Public Value (PV). *Administratio Publica*, 24(1), 183-209. <http://hdl.handle.net/10019.1/105395>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., & Tummers, L. (2017). Changing public service delivery: learning in co-creation. *Policy and Society*, 36(2), 178-194. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1323711>

Voorberg, W., Bekkers, V. & Tummers, L. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey. *Public Management Review*, (17), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

# Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

## A.1 Essential information

	<b>Affiliation:</b>	Deloitte
<b>Interviewee</b>	<b>Name:</b>	
<b>Interview</b>	<b>Mode:</b>	Virtual
<b>information</b>	<b>Location:</b>	Teams
	<b>Date:</b>	
	<b>Time:</b>	
	<b>Recording:</b>	Yes

## A.2 Interview questions

### INTRODUCTION

1. What is your function in the organisation?
2. What is your role in this initiative? What are your main tasks?
3. What are the objectives of this initiative?
4. Who are the main stakeholders involved in the development of this public service?  
How they have contributed to the implementation of this public service?
5. Can you consider this public service as “Integrated public service” based on the following criteria:
  - Service chain infrastructure (digital by default, service-oriented architecture, flexible architecture, modularity)
  - User oriented services (once only, digital interaction, no-wrong door, multi-channel)
  - Governance (inclusion of political stakeholders, cross-organisation, single point of contact, openness and transparency)
  - Agreement and contracts (liability agreement, open-source license)
  - Technical aspects and standards (standards by default, common reference architecture)
  - Strategic aspects (political objectives)
  - Reusability of technical solutions
  - Intra-organisational collaboration
  - Interoperability (open data, reusability, multilingualism, user centricity,

security and privacy, technological neutrality)

6. Who are the users of this public service? How can they access this public service?
7. Have you engaged users in co-creation processes for the initiative?
8. If not, please describe the motivation to not engage stakeholders/users in the planning, design, delivery or evaluation of this public service.
9. If yes, jump to next question.

#### **SCOPE**

10. Please describe the nature and extent of user involvement. During which phase of the public service lifecycle have the users been involved? (e.g., co-commissioning, co-design, co-delivery, co-assessment).

#### **MOTIVES/EXPECTATIONS**

11. What motivated [name of organization] to engage users in the different phases of the service lifecycle (co-commissioning, co-design, co-delivery or evaluation, co-assessment)?
12. What were your expectations while engaging users in the design and delivery of this public service and were your expectations met?

#### **END-USER ENABLERS**

13. How many users/or group of users participated in the co-creation process? What demographic categories (e.g. gender, age, education level, profession) do they fall in to?
14. Did you take into account the individual's inherent characteristics (skills, capabilities, personal characteristics) to encourage the participation of users?
15. Did the users have technical skills and digital literacy? If no, did you provide training programs to specific user groups to prepare them for co-creation?
16. Did you motivate users to engage in the co-creation process? If yes, how?

#### **END-USER ENABLERS IN THE CO-CREATION PROCESS**

17. How did you identify the users to involve?
18. How did you reach out to and/or engage them?
19. Did you encounter any challenges (legal, organizational, financial etc.) while selecting and/or engaging users?
20. Did you involve different categories of users (e.g. gender, age, education level, profession) during the different phases of the service lifecycle?
21. How did you prepare the users for co-creation (e.g. provide them with relevant information and basis resources and/or give technical preparation)?
22. Did you include intermediaries/representative of user group?



23. How did you stimulate the end-user engagement during the co-creation process (e.g. giving co-creators a sense of ownership)?
24. Did you use parameters to measure the user's participation (e.g., such as extrinsic motivation, intrinsic motivation, satisfaction, trust, ability and self-efficacy)? If yes, which ones?

#### **CO-CREATION PROCESS ENABLERS**

25. How is the initiative financed?
26. Are there processes and/or procedures in place to follow during the co-creation process?
27. Did you appoint someone to coordinate the co-creation process at any specific stage? If yes, what are the main responsibilities of the person involved?
28. What was the degree of ownership of the users in the co-creation process? (i.e. engaged to generate ideas / proposal or involved to review / validate proposals made by others, or both?)
29. How has the co-creation process been executed in practice (e.g. through dedicated recurrent meetings with users, remote collaboration, surveys, focus groups, workshops)?
30. What kind of tools have been used during the co-creation (e.g. Communication and collaboration tools, supporting materials like presentations and videos, Microsoft office package, cloud platform, surveys)?
31. Have you developed strategies to decrease conflicts or tension in the co-creation process?
32. Is there a risk management process in place (e.g a risk management plan, a risk registry, definition of mitigation actions)?

#### **PUBLIC ORGANISATION ENABLERS IN THE CO-CREATION PROCESS**

33. Are there any professionals involved in the co-creation process? If yes, what are their roles and main skills?

#### **PUBLIC ORGANISATION ENABLERS**

34. Are there incentives to stimulate professionals (from the organisation) to IPS co-creation?
35. Is a positive attitude with respect to co-creation present in the organisation ?
36. Are the organisational structure and business processes aligned to co-creation and open-participation?

#### **CONTEXTUAL ENABLERS**

37. Do you have an appropriate regulatory framework for co-creation that is simple

adaptive and flexible, and sustainable towards current co-creation process?

38. Are there defined legal and administrative rules?

### **CULTURAL ENABLERS**

39. Did cultural and political embedded practices create any barriers to the use of innovative co-creation?

40. Is the success of IPS co-creation initiatives supported by organisational values that are aligned to co-creation values and to the use of ICT's?

### **OUTCOMES**

41. Do you feel that including people from outside of the public sector has benefited the initiative / the delivery of this public service? If yes, in which ways? If not, why?

42. What are the main outcomes?

43. Are the outcomes in alignment with your expectations? If not, what are the main gaps?

### **BARRIERS**

44. What were the main barriers you encountered during co-creation? How have these challenges been tackled?