



## «Σχολή Θετικών Επιστημών & Τεχνολογίας»

### «Διασφάλιση Ποιότητας»

#### Πτυχιακή / Διπλωματική Εργασία

«Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην ΑΑΔΕ και η επίδραση της  
ψηφιοποίησης των λειτουργιών της, στην αναγκαιότητα της  
διαρκούς βελτίωσης του παρεχόμενου έργου της»

Γιαννούσης Νικόλαος

A.M. 134513

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: « Δρ. Σοφία Αναστασιάδου»

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/ δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοιχτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής του διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοιχτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταμόρφωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών δικαιωμάτων.



«Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην ΑΑΔΕ και η επίδραση της ψηφιοποίησης των λειτουργιών της, στην αναγκαιότητα της διαρκούς βελτίωσης του παρεχόμενου έργου της»

Γιαννούσης Νικόλαος

Επιτροπή επίβλεψης Πτυχιακής /Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Συν-επιβλέπων Καθηγητής:

«Δρ. Αναστασιάδου Σοφία»

«Δρ. Μαυροειδής Βασίλειος»

«Μέλος ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο»

«Μέλος ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό

Πανεπιστήμιο»

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2023

Αφιερώνεται,  
στη σύζυγό μου Βάγια,  
στα παιδιά μου  
Θωμά και Κωνσταντίνα  
και στη  
μητέρα μου Φωτεινή

## Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αναλύεται η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανεξάρτητη Αρχή δημοσίων Εσόδων και η επίδραση της εφαρμογής αυτών των αρχών, στην επίτευξη της αποστολής της και της εκπλήρωση των επιχειρησιακών της στόχων.

Η ΑΑΔΕ συστάθηκε με το ν. 4389/2016, άρθρο 1 παράγραφος 1, δεν έχει νομική προσωπικότητα και ο σκοπός της είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση, η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών καθώς και των λοιπών δημοσίων εσόδων τα οποία άπτονται στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της.

Οι αρχές και αξίες, τις οποίες πρεσβεύει η ΑΑΔΕ και καλείται να τις υπηρετήσει είναι οι ακόλουθες: η Διαφάνεια, η Δικαιοσύνη, η Αξιοκρατία, η Λογοδοσία, η Διαρκής Βελτίωση και Εξωστρέφεια. Η αποστολή της ΑΑΔΕ μπορεί να αναλυθεί στους παρακάτω έξι μεγάλους τομείς: τη φορολογική συμμόρφωση, τη δίωξη της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου, τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, την προστασία της Δημόσιας υγείας και την οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης με τους εμπλεκόμενους φορείς σε όλες τις λειτουργίες της.

Βασική παράμετρος, η οποία συμβάλει στην εκπλήρωση των προσδιορισμένων στόχων της ΑΑΔΕ στους ανωτέρω τομείς, σύμφωνα και με το πρόσφατα δημοσιοποιημένο επιχειρησιακό της σχέδιο, είναι η πλήρης ψηφιοποίηση των υπηρεσιών της, καθώς και η ανάπτυξη διαλειτουργικότητας. Βάσει των παραπάνω, στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται η παρουσίαση των ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών της ΑΑΔΕ οι οποίες αναπτύχθηκαν ραγδαία τα τελευταία χρόνια, με τη συμβολή σε σημαντικό βαθμό και των συνθηκών της πανδημίας, ως μέρος του ευρύτερου πλαισίου της e-διακυβέρνησης. Οι προαναφερθείσες ψηφιακές εφαρμογές και υπηρεσίες, σχεδιάστηκαν να λειτουργούν με τη φιλοσοφία της «πελατοκεντρικής» προσέγγισης, στη βάση της άμεσης αλληλεπίδρασης της Φορολογικής Διοίκησης με τους φορολογούμενους πολίτες και τις επιχειρήσεις, έχοντας ως στρατηγική στόχευση, τη διεκπεραίωση του φορολογικού έργου με ταχύτερο και ποιοτικότερο τρόπο.

Επιπρόσθετα, η ενίσχυση των Ηλεκτρονικών Συναλλαγών ως μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, συμβάλλει προς την κατεύθυνση της ορθότερης χρήσης των πόρων της Φορολογικής Διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ικανοποιώντας τους πελάτες της και επιτυγχάνοντας τους κύριους σκοπούς της Δ.Ο.Π..

### Λέξεις – Κλειδιά

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ΑΑΔΕ, Ψηφιακές Υπηρεσίες και Εφαρμογές της ΑΑΔΕ

## **Abstract**

In this postgraduate dissertation hereby analysis of Total Quality Management principles on the Independent Authority of public Revenue, as well as effect of these principles as regards completion and achievement of operational objectives of its.

The Independent Authority of public Revenue (IAPR) was established with L 4389/2016, article 1 paragraph 1, without legal personality aiming at the determination, certification and collection of tax, customs and other public revenue that fall under the spectrum of its duties. Both the principles and tennets the IAPR represents and stands to serve are as follows: Transparency, Justice, Egalitarianism, Accountability, Constant Improvement and Extroversion.

The goal of IAPR can analyzed in six major fields: taxation conformity, prosecution of tax evasion and smuggling, facilitation of business activity, provision of quality service to citizens, protection of public health and establishment of mutual trust among all beaves concerned in all their actions.

An essential parameter, conducive to the materialisation of all IAPR (AADE) defined objectives concerning the aforementioned areas, in accordance with its recent puplicised business plan, is the complete digitization of its services as well as development of interoperability.

Based on the above, the dissertation in question realizes the presentation of AADE digital services and applications which developed rapidly over the last year, through the contribution of, to a great extent, the pandemic conditions, as part of a wider e- governance framework.

The above mentioned digital applications and services, were conceptualized to function on a rationale of a “centroclient” approach, at the base of immediate interaction between Tax Authority and taxpaying citizens and business, strategically aiming, at completion of taxation issues in the fastest and best quality way possible.

Additionally, improvement of e-transactions as part of the AADE business plan, is conducive to a more efficient usage of the Tax Authority resources and the provision of high-quality services, satisfying its clients while achieving the objectives o Total Quality Management (TQM).

## **Key words**

Total Quality Management, Independent Authority of public Revenue, digital services and applications of AADE

## Περιεχόμενα

<b>1. Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>14</b>
1.1. Προσέγγιση του όρου ποιότητα.....	14
1.2. Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	16
1.3. Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	16
1.4. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	19
1.5. Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	21
1.6. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε σύγκριση με τον παραδοσιακό τρόπο Διοίκησης.....	22
<b>2. Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση.....</b>	<b>23</b>
2.1. Η εφαρμογή της ποιότητας στο ελληνικό δημόσιο management της Ελλάδας .....	24
2.2. Η ποιότητα στον Ιδιωτικό και στον Δημόσιο Τομέα.....	25
2.3. Πρότυπα Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	27
2.3.1. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	27
2.3.2. Τα συστήματα ποιότητας ISO.....	37
2.4. Καλές πρακτικές.....	42
2.5. Δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	44
<b>3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Διοίκηση και οργάνωση των Δημοσίων Υπηρεσιών.....</b>	<b>45</b>
3.1. Ορισμοί της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	46
3.2. Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020.....	47
3.2.1. Δημιουργία του Απαραίτητου Περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση του Σχεδίου Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	47
3.2.2. Η λειτουργική αρχιτεκτονική της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	51
3.3. Η πραγματοποίηση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Ελλάδα -Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ) 2020–2025.....	53
3.4. Η νέα εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας.....	54
3.5. Ψηφιακές πλατφόρμες της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας.....	55
3.5.1. Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr.....	55
3.6. Πανδημία covid- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης .....	59
3.7. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	60
<b>4. Η ΔΟΠ στην ΑΑΔΕ και η επίδραση της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών της .....</b>	<b>62</b>
4.1. Η Ψηφιοποίηση των Φορολογικών Υπηρεσιών σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.....	62
4.1.1. Το νέο πλήρως ψηφιοποιημένο φορολογικό σύστημα της Μεγάλης Βρετανίας.....	62
4.1.2. Φορολογική Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Σουηδία.....	64
4.1.3. Οι ψηφιακές υπηρεσίες της Φορολογικής Υπηρεσίας της Ισπανίας.....	57
4.2. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και ο προσανατολισμός της στη ΔΟΠ.....	66
4.3. Το Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ.....	68
4.4. Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ 2020-2024.....	71
4.5. Σύνοψη Απολογιστικής Έκθεσης έτους 2021.....	74
4.5.1. Σχετικά με τα δημόσια έσοδα.....	75

4.5.2.	Για την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και την προστασία του κοινωνικού συνόλου.....	75
4.5.3.	Ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών με διαρκή λογοδοσία και διαφάνεια.....	75
4.5.4.	Αξιοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.....	76
4.5.5.	Προτεραιοποίηση των δράσεων της Αρχής για το έτος 2022.....	78
4.6.	Οι Ηλεκτρονικές Εφαρμογές της ΑΑΔΕ και τρόπος με τον οποίο συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου της.....	81
4.6.1.	Ιστορική αναδρομή των μηχανογραφικών συστημάτων της ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης.....	81
4.6.2.	Πληροφοριακά συστήματα της ΑΑΔΕ.....	81
4.6.3.	Η κεντρική ψηφιακή πύλη της ΑΑΔΕ myaade.gr.....	83
4.6.4.	Η επιλογή «Δημοφιλείς Εφαρμογές».....	86
4.6.5.	Τα ψηφιακά εργαλεία «appodixi» και «eispaxis».....	93
<b>5.</b>	<b>Παράρτημα-Ερευνητικό Μέρος.....</b>	<b>96</b>
5.1	Συλλογή δεδομένων και διάρθρωση του ερωτηματολογίου.....	96
5.2	Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης.....	96
5.3	Στατιστική Ανάλυση των Δεδομένων της Έρευνας.....	99
5.3.1.	Στάσεις των ερωτηθέντων σε κάθε εννοιολογική κατασκευή του ερωτηματολογίου.....	99
5.3.2.	Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στους άξονες του ερωτηματολογίου.....	113
5.3.3.	Συσχετίσεις των εννοιολογικών κατασκευών.....	141
5.4	Συμπεράσματα βάσει της έρευνας.....	153
5.4.1	Σχετικά με την καταλληλότητα των εννοιολογικών αξόνων του ερωτηματολογίου...	153
5.4.2	Διαφοροποιήσεις που διαπιστώθηκαν βάσει των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων.....	154
5.5	Προτάσεις βάσει της παρούσας έρευνας.....	155



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 Οι τέσσερις κύριες περίοδοι της Ποιότητας

Πίνακας 1.2 Οι διαφορές μεταξύ της προσέγγισης του παραδοσιακού μάνατζμεντ και της νέας προσέγγισης της ΔΟΠ

Πίνακας 4.1 Τα αποτελέσματα της έκθεσης Απολογισμού της ΑΑΔΕ για το έτος 2021

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1.1 Η εξέλιξη της ποιότητας

Σχήμα 1.2: Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ

Σχήμα 1.3: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης (κύκλος του Deming)

Σχήμα 2.1 Αρχές Αριστείας, Η κεντρική ιδέα του ΚΠΑ

Σχήμα 2.2 Το Μοντέλο ΚΠΑ

Σχήμα 2.3 Τα δέκα βήματα βελτίωσης της χρήσης του ΚΠΑ

Σχήμα 2.4 Το Πιστοποιητικό Ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 του ΕΚΔΔΑ

Σχήμα 2.5 Το Πιστοποιητικό Ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO: 9001 2015 της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας της ΑΑΔΕ

Σχήμα 2.6 Το Πιστοποιητικό Ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9001 του Ε.Ο.Φ.

Σχήμα 3.1 Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Σχήμα 3.2 Μελέτη ΣΕΒ-Η Ψηφιακή Ελλάδα (2017)

Σχήμα 3.3 «Οι επτά στόχοι της νέας εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό»

Σχήμα 3.4 Κατηγορίες Υπηρεσιών της Ενιαίας Ψηφιακή Πύλη gov.gr

Σχήμα 3.5 Λογότυπο «gov.gr»

Σχήμα 3.6 Ο διαδικτυακός κόμβος της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης data.gov.gr

Σχήμα 4.1 Τα βασικά δεδομένα του οργανογράμματος της ΑΑΔΕ

Σχήμα 4.2 Το οργανόγραμμα της Γενικής Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργάνωσης (Γ.Δ.Α.Δ.Ο)

Σχήμα 4.3 Το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.)

Σχήμα 4.4 Το οργανόγραμμα των Αποκεντρωμένων και Περιφερειακών Υπηρεσιών της Γενικής  
Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης (Γ.Δ.Φ.Δ.)

Σχήμα 4.5 Το οργανόγραμμα των Αποκεντρωμένων και Περιφερειακών Υπηρεσιών της Γενικής  
Διεύθυνσης Τελωνείων και Ειδικών Φόρων (Γ.Δ.Τ & Ε.Φ.Κ)

Σχήμα 4.6 Η διατύπωση των αρχών και των αξιών της ΑΑΔΕ στο δημοσιευμένο στρατηγικό της  
σχέδιο 2020-2024

Σχήμα 4.7 Η Ανάπτυξη των ψηφιακών εφαρμογών της ΑΑΔΕ εντός του έτους 2021

Σχήμα 4.8 Οι διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων και εκπαίδευσης του προσωπικού της ΑΑΔΕ εντός  
του έτους 2021

Σχήμα 4.9 Η ηλεκτρονική πλατφόρμα της ΑΑΔΕ «τα αιτήματά μου»

Σχήμα 4.10 Η ηλεκτρονική πλατφόρμα της ΑΑΔΕ «Εφαρμογές»

Σχήμα 4.11 Η επιλογή «Δημοφιλείς Εφαρμογές»

Σχήμα 4.12 Δηλώσεις φορολογίας εισοδήματος που υποβλήθηκαν (μέχρι 01.01.2023)

Σχήμα 4.13 Στατιστικά στοιχεία του περιβάλλοντος my data (μέχρι την 28η.01.2023)

Σχήμα 4.14 Το λογότυπο της ψηφιακής εφαρμογής «appodixi»

## Συντομογραφίες Ακρωνύμια

Α.Α.Δ.Ε.	Ανεξάρτητη Αρχή δημοσίων Εσόδων
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
I.S.O.	International Standardization Organization
T.Q.M.	Total Quality Management
E.E.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Σ.Δ.Ι.Τ.	Σύμπραξη Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα
E.I.P.A.	Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
E.F.Q.M.	Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας
ΔΙ.Π.Α.	Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας
E.Κ.Δ.Δ.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Δ.Δ.Υ.Ε.Π.	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων
E.Σ.Π.Α.	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
T.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών
O.O.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Γ.Γ.Π.Σ.	Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων
O.T.A.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
A.Π.Ε.Δ.	Αρχή Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου
K.E.Π.	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
E.M.Δ.Δ.	Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών
Π.Ν.Π.	Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου
HM.R.C.	Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση της Μεγάλης Βρετανίας
Γ.Γ.Δ.Ε.	Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων
Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.	Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΔΙ.ΠΑ.Ε.Ε.	Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Ελέγχων
Δ.Ο.Υ.	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
K.E.M.ΕΠ.	Κέντρα Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων
K.E.ΦΟ.ΜΕ.Π.	Κέντρα Ελέγχου Φορολογίας Μεγάλου Πλούτου
Υ.Ε.Δ.Δ.Ε	Υπηρεσίες Ερευνών και Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων
ΕΛ.Υ.Τ	Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων
ΔΙ.Δ.Δ.Υ	Διευθύνσεις Διαχείρισης Δημόσιου Υλικού
E.M.ΕΙ.Σ	Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης

ΚΕ.Β.ΕΙΣ	Κέντρα Βεβαίωσης Και Είσπραξης
ΔΙ.ΠΑ.Ε.Ε	Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Ελέγχων
Γ.Λ.Κ.	Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
Ο.Π.Σ.Ε.Υ.	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ελεγκτικών Υπηρεσιών
Φ.Α.Π.	Φόρος Ακίνητης Περιουσίας
ΕΝ.Φ.Ι.Α.	Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων
Φ.Π.Α.	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
Μ.Υ.Φ.	Μηχανογραφική Υπηρεσία Φορολογίας
Γ.Ε.ΜΗ.	Γενικό Εμπορικό Μητρώο
Ε.Φ.Κ.Α.	Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Κ.Ε.Α.Ο.	Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών

## Εισαγωγή

Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η χρήση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών διαδραματίζουν πλέον τόσο σε παγκόσμια και πανευρωπαϊκή κλίμακα όσο και στη διαμορφωθείσα ελληνική πραγματικότητα, ολοένα και κομβικότερο ρόλο. Η χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογών οι οποίες έχουν υιοθετηθεί από την ΑΑΔΕ, ως μέρος της πολιτικής της κεντρικής Διοίκησης, έχουν αλλάξει καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρά η ελληνική Φορολογική Αρχή με τους Έλληνες φορολογούμενους πολίτες καθώς και το πλήθος των οικονομικών οντοτήτων οι οποίες δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

Επιπλέον, επισημαίνεται ότι οι δεδομένες επιδιώξεις της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με την αποστολή της και τους επιχειρησιακούς σχεδιασμούς της, στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της, την πρόληψη, την προσήλωση στους στόχους, την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των στόχων, και την ικανοποίηση των φορολογουμένων πολιτών, αποτελούν παράλληλα χαρακτηριστικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, της ΔΟΠ, της αριστείας και του ΚΠΑ (κοινού πλαισίου αξιολόγησης).

Βάσει των παραπάνω, με την παρούσα εργασία ερευνάται ο βαθμός και ο τρόπος με τον οποίο, η υιοθέτηση και χρήση των παραπάνω σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων- ηλεκτρονικών εφαρμογών, συμβάλλει στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, στην οποία σαφώς έχει προσανατολιστεί η ελληνική Φορολογική Διοίκηση.

Η εργασία διαρθρώνεται στα παρακάτω μέρη. Αρχικά παραθέτονται οι βασικές έννοιες της ΔΟΠ, ενώ έπειτα αναλύονται θέματα εφαρμογής της ΔΟΠ στο δημόσιο μανάτζμεντ και τα όσα ισχύουν στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στην επόμενη ενότητα, καταγράφονται οι δομικές αλλαγές που έχουν επέλθει στον τρόπο διοίκησης των κρατών και ιδιαίτερα σε αυτόν της χώρας μας στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά δεδομένα της ΑΑΔΕ (Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων), η οποία ασκεί τη Φορολογική Διοίκηση στη χώρα μας, καθώς και οι σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές και πλατφόρμες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί και συνεχίζουν να αναπτύσσονται με σκοπό την βελτιστοποίηση του παραγόμενου έργου της, προς όφελος των φορολογούμενων πολιτών, επιχειρήσεων και του ευρύτερου δημοσίου συμφέροντος. Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας παρατίθεται εκτενής έρευνα, στην οποία ερωτώμενοι αξιολόγησαν την ΑΑΔΕ και αποτύπωσαν τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους για τη λειτουργία, τη δράση και την αποτελεσματικότητά της, στο πλαίσιο των σύγχρονων συνθηκών

έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί, βάσει της νέα πραγματικότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government).

## **Κεφάλαιο 1. Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίζεται αρχικά η έννοια της ποιότητας, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την ΔΟΠ, η ιστορική της εξέλιξη, οι βασικές αρχές οι οποίες την διέπουν, οι κύριοι λόγοι για την υιοθέτησή της, τα οφέλη από την εφαρμογή της, καθώς και οι σημαντικές διαφορές της από τον παραδοσιακό τρόπο Διοίκησης.

### **1.1. Προσέγγιση του όρου ποιότητα**

Η ποιότητα αποτελεί μια έννοια την οποία όλοι αντιλαμβανόμαστε, ωστόσο όμως συχνά την ερμηνεύουμε με διαφορετικό τρόπο, βάσει της διαφορετικής οπτικής με την οποία την αντιμετωπίζει ο καθένας μας ξεχωριστά. Για τον παραπάνω λόγο, δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός που να έχει γίνει εξολοκλήρου αποδεκτός από όλους όσοι ασχολούνται με την έννοια της ποιότητας (Reeves & Bednar, 1994).

Από τους διακεκριμένους ειδικούς της ποιότητας, τους λεγόμενους «γκουρού», έχουν δοθεί οι πιο γνωστοί και ευρέως αποδεκτοί ορισμοί, κάποιοι από τους οποίους είναι οι εξής.

Crosby

*«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τις απαιτήσεις του πελάτη και τις προδιαγραφές του σχεδιασμού του» (Crosby 1979).*

Deming

*«Ποιότητα για ένα είδος προϊόν ή υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά» (Deming, 1986).*

Garvin

*«Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη» (Garvin, 1987).*

Juran

*«Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση» (Juran, 1988).*

Taguchi

*«Η ποιότητα ενός προϊόντος είναι η πρόκληση των ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση» (Taguchi, 1986).*

Oakland

*«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των προϋποθέσεων που θέτουν οι πελάτες, αλλά και των προσδοκιών τους» (Oakland, 1993).*

Σε συνέχεια των ανωτέρω, παρατίθενται επιπλέον ορισμοί για την ποιότητα, βάσει της σχετικής ελληνικής βιβλιογραφίας.

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι: *«η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους»*.

Επίσης, ο Τσιότρας (2016) στο βιβλίο του «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» προσθέτει μερικούς ακόμη χαρακτηριστικούς ορισμούς ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, οι οποίοι διατυπώθηκαν από διαφορετικούς συγγραφείς ως εξής:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.
- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης.
- Καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να κάνεις κάτι σωστά τη πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνεις κάτι για το οποίο πραγματικά παίρνεις.

Επίσης, σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standardization Organization), η ποιότητα αναφέρεται ως ένα *«σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών που ικανοποιεί απαιτήσεις»* (ΕΛΟΤ EN ISO 9000:15).

Ως σύνοψη όλων των προαναφερθέντων ορισμών της ποιότητας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι τόσο από την πλευρά του παρέχοντος του προϊόντος ή της υπηρεσίας (επιχείρηση, οργανισμός κ.λ.π), όσο και από την πλευρά του λήπτη των ανωτέρω (πελάτη), η ποιότητα είναι εξόχως σημαντική. Έτσι, από την πλευρά των επιχειρήσεων, η βελτίωση της ποιότητας σηματοδοτεί την αύξηση της ανταγωνιστικότητά τους, το καλό τους όνομα στην αγορά, την αύξηση των τιμών των προϊόντων της

και την αύξηση των κερδών της, ενώ από την πλευρά του πελάτη, διασφαλίζει ότι έλαβε τις βέλτιστες για αυτόν υπηρεσίες, ή αγαθά βάσει των χρηματικών ποσών που δαπάνησε.

## 1.2. Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας- Total Quality Management, επίσης δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός από τους εμπλεκόμενους φορείς και οργανισμούς σε παγκοσμίως. Μάλιστα, ο Edward Deming, ο οποίος θεωρείται από πολλούς ο πατέρας της ΔΟΠ, δεν αποδέχτηκε ούτε και χρησιμοποίησε τον παραπάνω όρο (Petersen & Hopkins, 1999).

Από τον Oakland (1994) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται *«ως μια προσπάθεια της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας καθώς και της δομής του οργανισμού».*

Ο Τσιότρας (2016) αναφέρει επίσης ότι *«ΔΟΠ είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων».*

Επίσης, από τον ανωτέρω αναφέρεται ο ακόλουθος κοινά αποδεκτός ορισμός της ΔΟΠ, *«ως η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό».*

Επίσης, σύμφωνα με τον (Hyde, 1992) *«Η ΔΟΠ αποτελείται από εταιρικές προσπάθειες, οι οποίες στοχεύουν στην εγκαθίδρυση ενός μόνιμου κλίματος συνεχούς βελτίωσης της ικανότητας του οργανισμού για την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία ικανοποιούν στο έπακρο τις ανάγκες των πελατών τους»*

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, παρατίθεται ο ακόλουθος σύντομος και περιεκτικός ορισμός, σύμφωνα με τον οποίο ΔΟΠ είναι *«η τέχνη να διοικείς το όλο για να επιτύχεις τέλεια αποτελέσματα»* (Besterfield et al., 2011, σελ. 1<sup>η</sup>).

## 1.3. Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η έννοια της ΔΟΠ εμφανίστηκε στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη κατά τα τέλη της δεκαετίας του '80 ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας, με βασική στόχευση την προσήλωση στον πελάτη, τον στρατηγικό προγραμματισμό, την ηγεσία, τη διαρκή βελτίωση καθώς και την επίτευξη στόχων βάσει της ομαδικής εργασίας.



Στο παρακάτω γνωστό σχήμα 1.1, απεικονίζεται διαγραμματικά η εξέλιξη της ποιότητας, όπως εξελίχθηκε από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα.



Σχήμα 1.1 Η εξέλιξη της ποιότητας. Πηγή: Thijs N. (2004)

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα ανωτέρω στάδια της εξέλιξης της ποιότητας.

Οι **επιχειρήσεις** αρχικά προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα, χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection), η οποία αφορούσε τον έλεγχο της παραγωγής σύμφωνα με τις προδιαγραφές οι οποίες είχαν οριστεί. Δεν λάμβαναν υπόψη τους πελάτες και τους προμηθευτές, ενώ επίσης δεν διενεργούσαν προληπτικούς ελέγχους. Περιορίζονταν μόνο σε μετρήσεις, δοκιμές και στην εξέταση των προϊόντων (Τσιότρας 2016).

Στη συνέχεια, γύρω στο 1950 με την ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης εισήχθη η έννοια του **ποιοτικού ελέγχου** (quality control), με τη χρήση πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών εργαλείων, σε σχέση με τον τρόπο της διενέργειας της επιθεώρησης, με σκοπό να μειωθεί το κόστος παραγωγής και να ελέγχεται ότι τα παραγόμενα προϊόντα βρίσκονται εντός καθορισμένων ορίων, βάσει των προδιαγραφών που έχουν τεθεί.

Ωστόσο, όλα τα παραπάνω αφορούσαν διορθωτικές ενέργειες και δεν υπήρχε στόχευση στην διενέργεια προληπτικών ενεργειών, γεγονός το οποίο αποτέλεσε και το αδύνατο σημείο του ποιοτικού ελέγχου. Έτσι, πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις προσανατολίστηκαν στην υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, καθώς με αυτά ο λήπτης των προϊόντων έχει το πλεονέκτημα της παραλαβής ενός συμφωνημένου προϊόντος.

Βάσει του συστήματος **Διασφάλισης της Ποιότητας** εξασφαλίζεται ότι πραγματοποιείται, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί, ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές (Τσιότρας 2016). Το ανωτέρω σύστημα, λαμβάνει χώρα κατά το στάδιο του σχεδιασμού και με αυτό τον τρόπο είναι εφικτό η επιχείρηση- οργανισμός να επικεντρωθεί στις προληπτικές ενέργειες, με αποτέλεσμα τα ελλειμματικά προϊόντα να εντοπίζονται και να αντικαθίστανται αμέσως.

Το επόμενο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας, είναι αυτό της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** γνωστό επίσης και ως TQM. Σύμφωνα με την προσέγγιση της ΔΟΠ, η διοίκηση του κάθε οργανισμού στον ιδιωτικό, ή στον δημόσιο τομέα οφείλει να προσανατολίζεται στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του «πελάτη», με τη διευρυμένη έννοια, καλύπτοντας τόσο τους

- εξωτερικούς πελάτες- τελικούς καταναλωτές των προϊόντων, ή υπηρεσιών
- όσο και τους εσωτερικούς πελάτες, οι οποίοι είναι, τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι των οργανισμών οι οποίοι έμμεσα ή άμεσα συμβάλλουν στη δημιουργία προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2005).

Με την υιοθέτηση της οργανωσιακής κουλτούρας της ΔΟΠ και την αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και φιλοσοφίας, προάγεται η συνεχής βελτίωση, η ολική εμπλοκή, η εισαγωγή καινοτομιών στην παραγωγή και η χρήση εξελιγμένων διοικητικών πρακτικών και εργαλείων.

Σύμφωνα με την άποψη του Garvin, τα κύρια χαρακτηριστικά των τεσσάρων εποχών στην εξέλιξη της ποιότητας, με μικρές διαφοροποιήσεις σύμφωνα με τα ανωτέρω παρατεθέντα, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα 1.1.

Οι τέσσερις κύριες περίοδοι της Ποιότητας

Χαρακτηριστικά	Επιθεώρηση	Στατιστικός έλεγχος Ποιότητας	Διασφάλιση Ποιότητας	Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας
Πρωταρχικό Ενδιαφέρον	Ανίχνευση	Έλεγχος	Συντονισμός	Στρατηγική Επιρροή
Άποψη για την Ποιότητα	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί, αλλά που υπάρχει προληπτική ενέργεια	Ανταγωνιστική ευκαιρία
Έμφαση σε:	Ομοιομορφία προϊόντος	Ομοιομορφία προϊόντος με μειωμένη επιθεώρηση	Όλη η αλυσίδα παραγωγής, απ' το σχεδιασμό ως την αγορά και τη συνεισφορά όλων των ομάδων, στην πρόληψη των ποιοτικών λαθών	Ανάγκες αγοράς και καταναλωτών

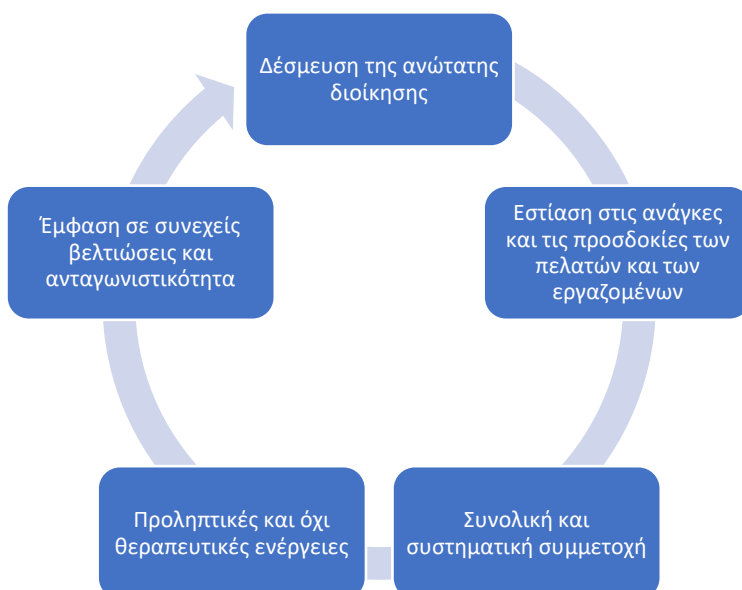
Μέθοδοι	Ακριβείς Μετρήσεις	Στατιστικά εργαλεία και τεχνικές	Προγράμματα και συστήματα	Στρατηγικός προγραμματισμός, στοχοθέτηση
Ρόλος επαγγελματιών Ποιότητας:	Επιθεώρηση, ταξινόμηση, μέτρηση, βαθμολόγηση	Εντοπισμός σφαλμάτων κι εφαρμογή στατιστικών μεθόδων	Μέτρηση Ποιότητας, προγραμματισμός Ποιότητας και σχεδιασμός προγράμματος	Στοχοθέτηση, εκπαίδευση, συμβουλευτική εργασία
Ποιος έχει ευθύνη για την Ποιότητα:	Το Τμήμα Επιθεωρήσεων	Το Τμήμα κατασκευών και μηχανικών	Όλα τα Τμήματα, παρόλο που η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται μόνο βοηθητικά με το σχεδιασμό της πολιτικής Ποιότητας	Όλοι στην επιχείρηση, με την ανώτατη διοίκηση να ασκεί ηγεσία
Προσανατολισμός και προσέγγιση:	«επιθεωρεί» την Ποιότητα	«ελέγχει» την Ποιότητα	«διασφαλίζει» την Ποιότητα	«διασφαλίζει» την Ποιότητα

πίνακας 1.1 (Garvin, 1988)

#### 1.4. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

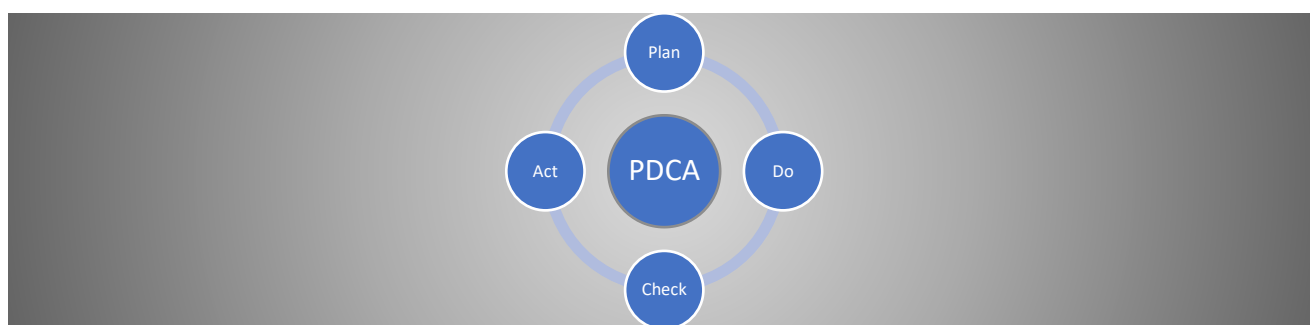
Σε συνέχεια των ανωτέρω και με σκοπό την επίτευξη της ποιότητας σε ένα οργανισμό, έχει αποδειχθεί ότι απαιτείται συνολική δέσμευση όλων των μερών που τον αποτελούν. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ βασίζεται στην αποδοχή και τήρηση βασικών αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι βασικότερες από αυτές, παρατίθενται στη συνέχεια, (Δερβιτσιώτης, 2005, Τσιότρας, 2016).

Συνοπτικά, οι βασικές οι αρχές της ΔΟΠ απεικονίζονται στο σχήμα 1.2



Σχήμα 1.2: Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ

- ❖ **Η Δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης:** Η ανώτατη ηγεσία παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση, και δεσμεύεται στις αρχές της ολικής ποιότητας. Η ποιότητα αποκτά την πρώτη προτεραιότητα και επιμένει στην εξουδετέρωση των προβλημάτων και τη βελτίωση των δεικτών αποτελεσματικότητας.
- ❖ **Η εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων:** Δίνετε έμφαση στις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων (ως εσωτερικοί πελάτες). Για το λόγο αυτό διεξάγονται κατάλληλες έρευνες για να δοθούν οι σχετικές απαντήσεις. Η συλλογή των στοιχείων επαναλαμβάνεται περιοδικά, ώστε να ανιχνεύονται οι τάσεις μεταβολής των αναγκών των πελατών.
- ❖ **Η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων:** Η αντιμετώπιση του στόχου της ποιότητας αφορά όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η διασφάλιση της ποιότητας διαπερνά όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, προσαρμόζοντας τη νοοτροπία όλων των τμημάτων και διαμορφώνοντας κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα στη βάση της βελτίωσης των συμπεριφορών και των εργασιακών πρακτικών.
- ❖ **Προληπτικές και όχι θεραπευτικές ενέργειες:** Η αρχή εκφράζεται με το στόχο «μηδέν ελαττωματικά» (Philip Crosby - "Zero Defects" and "Right First Time"). Για αυτό το λόγο η ποιότητα εντάσσεται κατά τη σχεδίαση των προϊόντων και πριν την έναρξη των διαδικασιών παραγωγής. Στόχος είναι να αποφεύγεται η εκ των υστέρων διόρθωση με την οποία γίνεται σπατάλη πόρων.
- ❖ **Η έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις και ανταγωνιστικότητα:** Η αναζήτηση νέων μεθόδων για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης- οργανισμού, πρέπει να είναι συνεχής, με τη συμμετοχή τόσο της ηγεσίας όσο και των εργαζομένων. Η διαδικασία είναι αέναη και σε κάθε κύκλο προσπαθειών, επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε ένα ανώτερο επίπεδο ποιότητας. Είναι η γνωστή ως PDCA (Plan-Do-Check-Act, Σχήμα 1.3), η οποία βασίζεται στην συνεχή εκπαίδευση και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού σε νέες μεθόδους (κύκλος του Deming). Επιπλέον, είναι σημαντική η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος, βάσει κατάλληλων δεικτών απόδοσης εσωτερικών και εξωτερικών, στο πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.



Σχήμα 1.3: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης (κύκλος του Deming).

Όλες οι παραπάνω βασικές αρχές, συνοψίζονται κατά βάση στο τρίπτυχο **Δέσμευση, Συμμετοχή και Επιστημονική Γνώση**. Τα παραπάνω, σύμφωνα με τους «γκουρού» και τους διδάσκαλους της ποιότητας, είναι τα βασικά συστατικά για την εφαρμογή της ΔΟΠ στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

### 1.5. Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Είναι κοινή η διαπίστωση, πως όταν ένας οργανισμός εφαρμόζει τις ανωτέρω αρχές της ΔΟΠ στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών του, τότε προκύπτουν πολλαπλά οφέλη για αυτόν, καθώς επηρεάζεται θετικά:

- ❖ η αξιοπιστία και τη φήμη του,
- ❖ η αξιοπιστία των προϊόντων και των υπηρεσιών του,
- ❖ η ενίσχυση της εικόνας του και των εξαγωγών του στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον,
- ❖ η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της επιχείρησης. (Heizer & Render, 2008)

Ομοίως, σύμφωνα με τον Kevin (2011) τα πιθανά οφέλη για τον οργανισμό συνοψίζονται ως ακολούθως:

- a. Καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
- b. Βελτίωση των σχέσεων των υπαλλήλων.
- c. Μεγαλύτερη παραγωγικότητα.
- d. Μειωμένη σπατάλη πόρων.
- e. Αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
- f. Επιτυχία στην υλοποίηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού.
- g. Αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- h. Βελτίωση του εργατικού περιβάλλοντος και αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία.

Επίσης, σε συνέχεια των παραπάνω και εστιάζοντας στους πελάτες, η ΔΟΠ αποτελεί την πιο επιτυχημένη προσέγγιση των επιχειρήσεων προς αυτούς, δεδομένου ότι επιδιώκεται η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών τους. Επιπρόσθετα, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, η επιβίωση μιας επιχείρησης καθώς και η εξασφάλιση της βιωσιμότητάς της, συνδέονται άρρηκτα με την ικανότητά της να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που καλύπτουν ή και ξεπερνούν ακόμη, τις προσδοκίες των καταναλωτών σε θέματα ποιότητας (Ugboro & Obeng, 2000, Reed et al., 2000, Nilsson et al., 2001).

## 1.6. Βασικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακού μάνατζμεντ και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στον Πίνακα 1.2 απεικονίζονται, συνοπτικά, οι βασικές διαφορές μεταξύ της προσέγγισης του παραδοσιακού μάνατζμεντ και της νέας προσέγγισης της ΔΟΠ:

Πίνακας 1.2

Προσέγγιση Παραδοσιακής Διοικητικής	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος και στην ποσότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα & ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος & ποιότητα
Ανώτερα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έλεγχος	Πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών & παραγωγής
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση κόστους
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός & διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα: το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοικητικό

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Δερβιτσιώτης Κ. (2005, σελ. 57)

Είναι αυτονόητο ότι η εισαγωγή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση, δεν καταργεί το παραδοσιακό μάνατζμεντ, ωστόσο θέτονται οι βάσεις για τη θεραπεία συγκεκριμένων αδυναμιών αυτού, όπως αυτές καταγράφονται στον παραπάνω πίνακα. Βασική διαπίστωση σχετικά με τα ανωτέρω, είναι ότι στο παραδοσιακό μάνατζμεντ ο παράγοντας της ποιότητας συχνά υποβαθμίζεται ή αγνοείται. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, μεταξύ άλλων παραγόντων και στη διαφορετική πορεία που ακολούθησε στην ανάπτυξη και τη διάδοση της η ΔΟΠ, σε σχέση με το κλασικό μάνατζμεντ. Στη συνέχεια, επισημαίνονται επιπλέον διαφοροποιήσεις ως ακολούθως:

- ❖ **Θεωρητικές καταβολές και υπόβαθρο:** Η θεωρητική βάση της ΔΟΠ είναι κατά κύριο λόγο η στατιστική, με θεμελιώδες συστατικό στοιχείο τη διαδικασία στατιστικού ελέγχου, ενώ η παραδοσιακή διοίκηση βασίζεται στις κοινωνικοοικονομικές επιστήμες.



- ❖ **Επιστημονικό προσωπικό:** Οι επιστήμονες που εισήγαγαν αρχικά την ΔΟΠ, ήταν κυρίως μηχανικοί και φυσικοί οι οποίοι δραστηριοποιούνταν στις βιομηχανίες, ενώ βασικοί καθοδηγητές, στην περίπτωση του παραδοσιακού μάνατζμεντ ήταν ακαδημαϊκοί και εταιρίες συμβούλων.
- ❖ **Εθνική προέλευση:** Η ΔΟΠ αναπτύχθηκε διεθνώς, καθώς ξεκίνησε στις ΗΠΑ, μεταφέρθηκε στην Ιαπωνία και κατόπιν διαδόθηκε και επεκτάθηκε στη Β. Αμερική και στην Ευρώπη, ενώ το παραδοσιακό μάνατζμεντ δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε στις ΗΠΑ και κατόπιν διαδόθηκε διεθνώς.
- ❖ **Διαδικασία υιοθέτησης:** Στην περίπτωση της ΔΟΠ οι μικρότερες εταιρίες και τα μεσαία στελέχη αυτών, διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή του, ενώ το παραδοσιακό μάνατζμεντ υιοθετήθηκε αρχικά από τις μεγάλες και πιο γνωστές επιχειρήσεις και κατόπιν από τις μικρότερες και λιγότερο γνωστές, ενώ επίσης, μέσα στις εταιρίες, πρώτη το χρησιμοποίησε η ανώτερη διοίκηση και ακολούθησαν οι κατώτερες βαθμίδες.
- ❖ **Στοχοθεσία:** Στη ΔΟΠ τα στελέχη υποκινούνται από οικονομικούς, κοινωνικούς και ψυχολογικούς στόχους που σχετίζονται με την προσωπική τους αυτοολοκλήρωση και την κοινωνική αποδοχή, ενώ στην παραδοσιακή διοίκηση, τα άτομα υποκινούνται από οικονομικούς παράγοντες (στόχους), όπως είναι η μεγιστοποίηση του εισοδήματος τους καθώς και η ελαχιστοποίηση της προσπάθειάς τους (<https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.pdf>).

Βάση όλων των παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οι οποίοι στο παρελθόν εφαρμόζαν την παραδοσιακή διοικητική προσέγγιση, επέφερε καθοριστικές μεταβολές, σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν, καθώς συνέβαλε στην συνολική βελτίωση του τρόπου λειτουργίας τους, στην παραγωγή (παροχή) ποιοτικότερων προϊόντων (υπηρεσιών) και εν τέλει, στην καλύτερη ικανοποίηση των πελατών (Δερβιτσιώτης 2005).

## **Κεφάλαιο 2. Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση**

Στο κεφάλαιο αυτό, καταγράφεται η σημασία της υιοθέτησης της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία επέφερε θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της και οι οποίες είναι εξίσου καθοριστικές με αυτές που συντελέστηκαν στη σφαίρα των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, η αλλαγή νοοτροπίας και ο ενστερνισμός των αρχών της ΔΟΠ, συνέβαλλαν στην μετάβαση από το παραδοσιακό, στο νέο μοντέλο, της Ανταποδοτικής Δημόσιας Διοίκησης. Σε αυτό το μοντέλο οργάνωσης, λαμβάνεται υπόψη, αφενός η ανάγκη για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών-πελατών και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι οποίες κρίνονται βάση των αποτελεσμάτων, αφετέρου δε η διαχειριστική ευελιξία (Μπουντάλης 2005). Επίσης, με τη νέα

προσέγγιση, στόχος της Δημόσιας Διοίκησης είναι να διασφαλιστεί ότι ο πολίτες-πελάτες είναι στο επίκεντρο των διαδικασιών, ότι συμβάλλουν σε αυτές και ότι συμμετέχουν ενεργά σε ένα περιβάλλον ανατροφοδότησης και συνεχούς βελτίωσης.

## 2.1 Η εφαρμογή της ποιότητας στο δημόσιο management της Ελλάδας

Ήδη από το έτος 2000 σε διεθνές επίπεδο και βάσει της ατζέντας της Λισαβόνας, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) έθεσαν ως στόχο τους να γίνει η Ένωση η πιο ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο, βασιζόμενη στη γνώση, στην αειφόρο ανάπτυξη, στις ευνοϊκότερες ευκαιρίες για εργασία, με υψηλή κοινωνική ευαισθησία, μέσα σε ένα απλουστευμένο κανονιστικό περιβάλλον. Στην πραγματικότητα, με τη συνθήκη της Λισαβόνας διατυπώθηκε διακρατικά, η αναγκαιότητα του εκσυγχρονισμού του τρόπου της άσκησης της δημόσιας διοίκησης.

Σε εθνικό επίπεδο και ως συνέχεια της ατζέντας της Λισαβόνας, το ελληνικό Δημόσιο στην κατεύθυνση της εναρμόνισης των πολιτικών του με αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με το Ν.2880/2001 «*Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις*», εφάρμοσε σχέδιο δράσης, βάσει του οποίου οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες μετρούν την απόδοσή τους, θέτουν στόχους και συντάσσουν απολογιστικές εκθέσεις για τις δράσεις τους. Επίσης, αντίστοιχο σύστημα τέθηκε σε εφαρμογή με το Ν.3230/2004 «*καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*», βάσει των διατάξεων του οποίου, στην πραγματικότητα, νομοθετήθηκαν πολλές από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ. Με το Ν.3230/2004 επιγραμματικά νομοθετήθηκαν τα παρακάτω:

- ❖ Σύστημα Διοίκηση μέσω Στόχων,
- ❖ Αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών,
- ❖ Ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης,
- ❖ Προσδιορισμός σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα,
- ❖ Δέσμευση σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων,
- ❖ Εφαρμογή δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν,
- ❖ Καθιέρωση μετρήσεων της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης,
- ❖ Αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης έχοντας ως μέτρο την εξυπηρέτηση του πολίτη και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του,
- ❖ Ενίσχυση της διαφάνειας και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων,
- ❖ Άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.



Επισημαίνεται επιπλέον ότι, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον παραπάνω νόμο, ως αποδοτικότητα ορίστηκε η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους, ενώ, ως αποτελεσματικότητα ορίστηκε η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Τα παραπάνω καινοτόμα για τα ελληνικά δεδομένα στοιχεία εισήχθησαν στην λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης με τον παραπάνω νόμο και η πολιτική ηγεσία σε συνεργασία με τα ανώτατα στελέχη των δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών, ανέλαβαν εκ του νόμου την υποχρέωση να τα εφαρμόσουν. Συνεπεία των ανωτέρω και ως βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή των διατάξεων του ανωτέρω νόμου, αποφασίστηκαν οι ακόλουθες διαδικασίες.

- ❖ Ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους αξιολογούμενους φορείς του δημοσίου,
- ❖ Η ανάπτυξη συστημάτων δεικτών μέτρησης, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, με σκοπό την παρακολούθηση του βαθμού υλοποίησης της στοχοθεσίας,
- ❖ και η κατάρτιση Ετήσιων απολογιστικών Εκθέσεων των δράσεων σε κάθε υπηρεσία.

Επιπλέον, ως συνέχεια των ανωτέρω νόμων του ελληνικού κράτους, εισήχθη ως εργαλείο για την οργάνωση του Δημοσίου τομέα (Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης 2007), σχεδόν ταυτόχρονα με τα άλλα κράτη μέλη της Ε.Ε, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), με σκοπό να αποτελέσει το βασικό εργαλείο, για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη χώρα μας. Για το παραπάνω μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την αξιοποίηση του στο δημόσιο τομέα της χώρας μας γίνεται εκτενής καταγραφή στην ενότητα 2 (Πρότυπα Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση) της παρούσας εργασίας.

## **2.2 Η ποιότητα στον Ιδιωτικό και στον Δημόσιο Τομέα**

Σε συνέχεια των παραπάνω πρέπει να επισημανθεί ότι, η εφαρμογή της ποιότητας στον δημόσιο τομέα υιοθετήθηκε με βραδύτερο ρυθμό σε σχέση με την εφαρμογή της στον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι προϋποθέσεις λειτουργίας των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών δεν ταυτίζονται (Αγογλωσσάκη, 2005).

Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, όπου και εμφανίστηκε ο όρος «Δημόσιο management», η δημόσια Διοίκηση εστιάζει ολοένα και περισσότερο στην καλύτερη εξυπηρέτηση και στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες- πελάτες, με τέτοιο τρόπο ώστε τα όρια μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και του ιδιωτικού τομέα να έχουν καταστεί λιγότερο εμφανή. Στη σύγχρονη οικονομία άλλωστε, το φαινόμενο της ιδιωτικοποίησης δημόσιων φορέων και επιχειρήσεων, έχει λάβει σημαντική έκταση, ενώ

παράλληλα οι συμπράξεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), με τη συμμετοχή ιδιωτικών επιχειρήσεων σε μεγάλο αριθμό δημόσιων έργων και σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, καταδεικνύουν τον νέο επαναπροσδιορισμένο ρόλο του κράτους, σε σχέση με τα όσα ίσχυαν σε παλαιότερες εποχές. Επίσης, το γεγονός ότι ο σύγχρονος τρόπος διοίκησης στο δημόσιο τομέα προσομοιάζει με αυτόν του ιδιωτικού, προκύπτει και από το γεγονός ότι για την αξιολόγηση των επιδόσεων των δημόσιων υπηρεσιών, εφαρμόζεται το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το παραπάνω μοντέλο, το οποίο είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης όλων των κρατών -μελών, σχεδόν ταυτίζεται με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), το οποίο είναι ένα ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Εξάλλου και τα διεθνή πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας ISO, εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Ωστόσο, πέρα από τα ανωτέρω κοινά σημεία εντοπίζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ της δημόσιας και της ιδιωτικής διοίκησης οι οποίες συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Οι φορείς του δημοσίου ελέγχονται, κατά βάσει, από πολιτικά κόμματα και όχι από παράγοντες της αγοράς.
- Επίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι, κατά την άσκηση δημόσιας εξουσίας, λογοδοτούν απαραίτητα στους δημοκρατικούς θεσμούς και όχι σε ομάδες συμφερόντων. Έτσι, ενώ η ιδιωτική διοίκηση συναλλάσσεται ελεύθερα σκοπεύοντας στη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα με το μικρότερο δυνατό κόστος, η δημόσια διοικητική διαδικασία διέπεται από κανόνες, που έχουν ως σκοπό την καλύτερη λειτουργία της διοίκησης, την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος αλλά και την προστασία των πολιτών.
- Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, ανήκουν σε επιχειρηματίες και μετόχους, ενώ οι δημόσιες ανήκουν στο σύνολο των διοικούμενων πολιτών. Οι διάφορες τακτικές διοίκησης δεν μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς από τον ένα τομέα στον άλλο, λόγω των διαφορών στην οργανωσιακή τους κουλτούρα, των πεδίων που δραστηριοποιούνται, των στόχων που τίθενται και των υπάρχοντων δομών και αξιών. (Boyne, 2002).
- Επιπλέον, βάσει της Αρχής της νομιμότητας της Διοίκησης και δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελούν στοιχεία της θεσμικής καταστατικής τάξης ενός δημοκρατικού πολιτικού συστήματος, οφείλουν να λειτουργούν μόνο όταν η ανάλογη νομοθεσία επιτρέπει, ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αρκούνται στο να μην παρανομούν κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους (Σπηλιωτόπουλος, 2002).

- Σημειώνεται επίσης ότι η γραφειοκρατία εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική τροχοπέδη στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και στην εξυπηρέτηση των πολιτών σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

Από όλα τα παραπάνω, συνάγεται το συμπέρασμα ότι έχουν καταβληθεί σημαντικές προσπάθειες, ώστε οι αρχές της ΔΟΠ να ενταχθούν στους δημόσιους οργανισμούς, ωστόσο υπάρχουν ακόμη δυσκολίες λόγω των ιδιαιτεροτήτων του δημοσίου τομέα, οι σημαντικότερες από τις οποίες καταγράφονται στην ενότητα 2.4 της παρούσας εργασίας.

## 2.3 Πρότυπα Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, βάσει και τον όσων έχουν ήδη αναφερθεί στην ενότητα 2.1 (εφαρμογή της ποιότητας στο δημόσιο management της Ελλάδας) της παρούσας εργασίας, είναι κατά κύριο λόγο, το ευρωπαϊκό μοντέλο, με την ονομασία Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), και δευτερευόντως, τα συστήματα ποιότητας ISO. Το πολιτικό προσωπικό σε στενή συνεργασία με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, καλούνται να εφαρμόσουν της αρχές της ΔΟΠ βάσει των διαδικασιών και των διεργασιών που εκτελούνται με τη χρήση των προαναφερθέντων εργαλείων ποιότητας, βελτιώνοντας τη διοικητική αποτελεσματικότητα και εισάγοντας τις κατάλληλες οργανωτικές αλλαγές που απαιτούνται στους οργανισμούς που διοικούν. Βάσει των ανωτέρω, στόχος της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι η αναβάθμιση του ρόλου της, μέσω της παραγωγής ποιοτικότερων υπηρεσιών, σε όλους τους τομείς της δραστηριοποίησής της και της καλύτερης ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών, εξυπηρετώντας με αυτό τον τρόπο την ελληνική οικονομία και το κοινωνικό σύνολο.

### 2.3.1 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ, CAF-Common Assessment Framework-), δημιουργήθηκε το έτος 2000, στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) στο Μάαστριχτ, μετά από απόφαση του αρμόδιου Γενικού Διευθυντή για τα θέματα των δημοσίων υπηρεσιών της Ευρώπης, με σκοπό να αποτελέσει ένα εύχρηστο εργαλείο, με το οποίο να βοηθηθούν οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη, χρησιμοποιώντας τις τεχνικές της διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre>).

Ειδικότερα, το επικαιροποιημένο μοντέλο έκδοσης ΚΠΑ 2020, αφορά κυρίως στην ευελιξία, τη βιωσιμότητα την πολυμορφία και την ψηφιοποίηση του δημόσιου μάνατζμεντ, στις κοινωνίες και τις

οικονομίες των ευρωπαϊκών χωρών (<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/10/EGCHEIRIDIO-KPA2020-20221024.pdf>).

Η αρχική έμπνευση για την ανάπτυξη του ΚΠΑ, το οποίο ανήκει στην οικογένεια των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ - TQM), προήλθε από το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) καθώς και από το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών SPEYER. Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή και την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Δημόσια Διοίκηση είναι η ΔΠΠΑ (Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών) του Υπουργείου Εσωτερικών. Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, εισήχθη με την εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Βάσει εγκυκλίων του Υπ. Εσωτερικών οι υπηρεσίες και οι φορείς του Δημοσίου υποχρεούνται να ενημερώνουν τη ΔΠΠΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ. Απώτερος σκοπός του ΚΠΑ είναι να βοηθήσει το πολιτικό προσωπικό και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να χαράξουν τον δρόμο προς την αριστεία, πάνω στον οποίο είναι ανάγκη να κινηθούν οι δημόσιοι οργανισμοί.

Τα στάδια εφαρμογής του ΚΠΑ στο ελληνικό δημόσιο συνοπτικά είναι τα παρακάτω:

➤ **Πρώτο στάδιο- Πολιτική απόφαση-Δέσμευση**

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του ΚΠΑ είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας αυτό αξιολόγησης.

➤ **Δεύτερο στάδιο- Συγκρότηση ομάδας αυτοαξιολόγησης**

Δημιουργία ικανής και αποτελεσματικής ομάδας έργου η οποία θα αναλάβει την ευθύνη να παρέχει λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της δημόσιας οργάνωσης.

➤ **Τρίτο στάδιο- Συλλογή και ανάλυση δεδομένων**

Η συλλογή και η επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης και η βαθμονόμηση.

➤ **Τέταρτο στάδιο- Σύνταξη έκθεσης αυτοαξιολόγησης.**

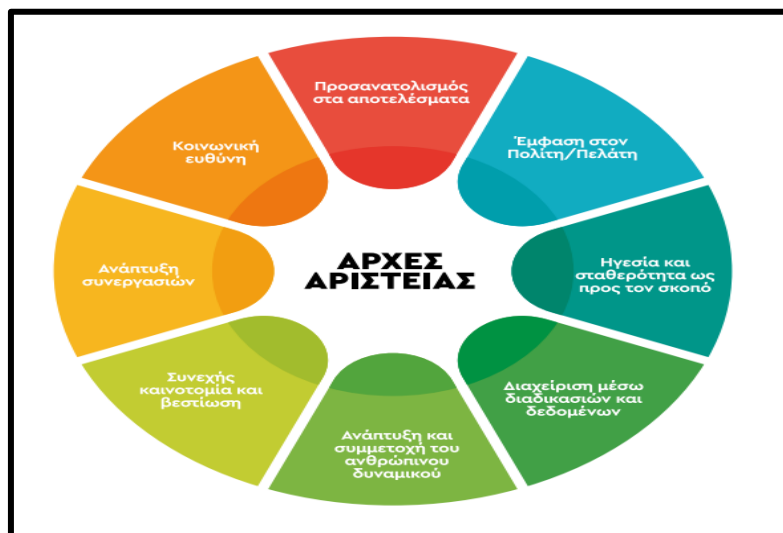
Η σύνταξη της σχετικής έκθεσης αυτοαξιολόγησης με την εξαγωγή συμπερασμάτων και την υποβολή των κατάλληλων βελτιωτικών μέτρων (Τσιότρας 2016).

## **I. ΚΠΑ και ΑΡΧΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ**

Σε συνέχεια όλων των ανωτέρω και ως εργαλείο της ΔΟΠ, το ΚΠΑ ενσωματώνει στη λειτουργία του τις αρχές της αριστείας (όπως αυτές προσδιορίστηκαν από το EUPAN) και αυτές, επιχειρούνται να μεταφερθούν στη λειτουργία του ελληνικού δημόσιου τομέα, στοχεύοντας στη συνολική αναβάθμιση

των υπηρεσιών που παρέχει προς τους πολίτες-πελάτες. Η νέα αυτή προσέγγιση, που είναι προσανατολισμένη στην κουλτούρα της ποιότητας των επιδόσεων, φέρνει σημαντικές βελτιώσεις, σε σχέση με την παραδοσιακή γραφειοκρατία των δημόσιων οργανισμών.

Η κεντρική ιδέα του ΚΠΑ, είναι η αυτοαξιολόγηση της δημόσιας δομής, στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας βελτίωσης, με απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και τη χρηστή διακυβέρνηση.



Σχήμα 2.1 Πηγή: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ2020) σελ. 7

## II. Η δομή του ΚΠΑ

Εξαιτίας του γεγονότος, ότι το ΚΠΑ έχει υιοθετηθεί ως το βασικό εργαλείο ποιότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, πραγματοποιείται στην παρούσα εργασία αναλυτική περιγραφή της δομής των εννέα πλαισίων -κριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα βασικά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλους τους Δημόσιους Οργανισμούς- Υπηρεσίες της χώρας μας.



Σχήμα 2.2 Πηγή: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ2020), σελ. 11.

Σύμφωνα με το ανωτέρω σχήμα, στα πρώτα πέντε πλαίσια περιγράφονται οι προϋποθέσεις που πρέπει να εκπληρώνει ο κάθε δημόσιος οργανισμός με σκοπό να εκπληρώσει την αποστολή του, έτσι ώστε να φτάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία περιγράφονται στα υπόλοιπα τέσσερα πλαίσια.

## **ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**

### **Κριτήριο 1: Ηγεσία**

Οι πολιτικοί προϊστάμενοι, ορίζουν τις στρατηγικές επιλογές και θέτουν τους σκοπούς που πρέπει να εκπληρώσει ο κάθε δημόσιος οργανισμός. Οι διοικητές και τα ανώτατα στελέχη αυτών των οργανισμών, είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή και την υλοποίηση των αυτών των πολιτικών, στη χάραξη των οποίων πολλές φορές συμβάλλουν και οι ίδιοι στη βάσει της αξιοποίησης της εμπειρίας τους, ενώ παράλληλα ενεργούν ως πρότυπα ρόλων και συμπεριφορών.

#### **Η ηγεσία του οργανισμού οφείλει**

- ❖ Να τον καθοδηγεί, αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του,
- ❖ Να τον διοικεί, αυξάνοντας την απόδοση του και βελτιώνοντας τον συνεχώς,
- ❖ Να εμπνέει, να υποκινεί και να υποστηρίζει το προσωπικό του λειτουργώντας ως πρότυπο,
- ❖ Να προάγει σχέσεις συνεργασίας για το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών,

### **Κριτήριο 2: Στρατηγική και σχεδιασμός**

Η εκτέλεση της καθορισμένης αποστολής ενός δημόσιου οργανισμού, ή μιας δημόσιας υπηρεσίας, απαιτεί ξεκάθαρη στρατηγική. Ως εκ τούτου, κατά τη διαδικασία του καθορισμού αυτών των στρατηγικών σκοπών και στόχων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων μερών καθώς και να σταθμίζονται επαρκώς όλες οι διαθέσιμες επιλογές και οι διαθέσιμοι πόροι, θέτοντας πάντοτε σε προτεραιότητα το συλλογικό συμφέρον. Η στρατηγική προσέγγιση προσδιορίζει επίσης τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να μετρά την επίτευξη αυτών. Βάσει των ανωτέρω, καταρτίζονται επιχειρησιακά σχέδια με μετρήσιμους ποσοτικούς στόχους και τίθεται σε εφαρμογή η υλοποίηση των σχετικών προγραμμάτων. Επιπλέον, στη βάση της αυστηρής παρακολούθησης της εφαρμογής της στρατηγικής και του σχεδιασμού του οργανισμού, θα πρέπει να εφαρμόζονται πολιτικές εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

Σχετικά με τη στρατηγική και τον σχεδιασμό, πρέπει να αξιολογηθούν τα ακόλουθα υποκριτήρια σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία του δημόσιου οργανισμού προκειμένου να

- ❖ Να προσδιορίσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, το εξωτερικό περιβάλλον και τις σχετικές με τη διοίκηση πληροφορίες,



- ❖ Να αναπτύξει στρατηγική και σχεδιασμό, λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί,
- ❖ Να επικοινωνεί, να εφαρμόζει και να αξιολογεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό
- ❖ Να διαχειρίζεται την αλλαγή και την καινοτομία, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα της δημόσιας δομής

### **Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό**

Αναμφίβολα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο κάθε οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου. Η βέλτιστη διαχείριση του υπαλληλικού προσωπικού, επιτρέπει στην Δημόσια υπηρεσία-οργανισμό, να εκπληρώνει τους στρατηγικούς του στόχους αλλά και να αναβαθμίζεται από τις ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων. Η επιτυχής διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, όπως η παροχή κάθε μορφής κινήτρων (οικονομικών, ηθικών, εκπαιδευτικών κ.α.), αναμφίβολα, ενδυναμώνει την «εταιρική πίστη» των εργαζομένων. Επιπλέον, η επικράτηση της δικαιοσύνης στην αντιμετώπιση των θεμάτων του προσωπικού, ο διάλογος, η πολιτική ουδετερότητα, η αναγνώριση, η παροχή ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος στους εργαζομένους, η καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίου σεβασμού, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού, αποτελούν τη βάση για τη δέσμευση και την προσήλωση των εργαζομένων στο όραμα και στην πορεία του οργανισμού προς την αριστεία. Άλλωστε, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι μόνο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες τους. Σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος φορέας θα πρέπει να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό, καταγράφονται οι προϋποθέσεις:

### **Προκειμένου να επιλεγθεί ο βέλτιστος τρόπος ώστε ο δημόσιος οργανισμός- υπηρεσία**

- ❖ Να διαχειρίζεται και να βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό για την υποστήριξη της στρατηγικής του
- ❖ Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού
- ❖ Να ενεργοποιεί τη συμμετοχή και ενδυνάμωση του προσωπικού και να υποστηρίζει την ευημερία του.

### **Κριτήριο 4: Συνεργασίες και πόροι**

Οι οργανισμοί και υπηρεσίες του δημόσιου τομέα χρειάζονται πόρους πολλών ειδών για να υποστηρίξουν και να εφαρμόσουν την στρατηγική, τον σχεδιασμό, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών και των διεργασιών τους. Οι πόροι αυτοί μπορούν να είναι υλικοί ή άυλοι και πάντα πρέπει η χρήση τους να γίνεται με πολύ προσοχή. Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ότι, η συνεργασία με τους πολίτες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο σημαντική, για την επιτέλεση του έργου

του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, είναι δεδομένο ότι η αποστολή των δημόσιων οργανισμών είναι να εργάζονται από κοινού, για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων για τους πολίτες (π.χ. στους τομείς της ασφάλειας, της υγείας, της εκπαίδευσης κ.α.) και στο πλαίσιο της επίτευξης των ανωτέρω σκοπών με αποτελεσματικό τρόπο, διαχειρίζονται σημαντικούς πόρους, όπως οικονομικούς, τεχνολογικούς, επίσης, κτηριακές εγκαταστάσεις, πάγιο εξοπλισμό, επιστημονική γνώση και τεχνογνωσία. Η διαχείριση των ανωτέρω πόρων είναι απαραίτητο να γίνεται με συνετό τρόπο, σε πλαίσιο διαφάνειας και λογοδοσίας, για την προστασία των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου.

Σχετικά με την αξιολόγηση του τέταρτου πλαισίου, θα πρέπει να αξιολογηθούν τα παρακάτω υποκριτήρια σχετικά με το

**Τι κάνει ο δημόσιος οργανισμός προκειμένου:**

- ❖ Να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται σχέσεις με συναφείς οργανώσεις,
- ❖ Να αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών,
- ❖ Να διαχειρίζεται τα οικονομικά,
- ❖ Να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση,
- ❖ Να διαχειρίζεται την τεχνολογία,
- ❖ Να διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις,

**Κριτήριο 5: Διαδικασίες**

Κάθε δημόσια δομή λειτουργεί βάσει σύνθετων διαδικασιών, ενώ κάθε διαδικασία από μόνη της, αποτελεί ένα δομημένο σύνολο αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων, βάσει των οποίων οι πόροι του οργανισμού (εισροές) μετατρέπονται αποτελεσματικά σε αγαθά και υπηρεσίες (εκροές) και σε αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), αξιολογεί μόνο τις βασικές διαδικασίες, δηλαδή εκείνες που συμβάλλουν με αποτελεσματικό τρόπο στην επίτευξη της βασικής αποστολής και της χάραξης της στρατηγικής της δημόσιας δομής. Σύμφωνα με τα παραπάνω, για την αξιολόγηση του πέμπτου κριτηρίου-πλαισίου (του σχήματος 2.2) θα πρέπει να αξιολογηθούν τα παρακάτω υποκριτήρια σχετικά με το

**Τι κάνει ο δημόσιος οργανισμός προκειμένου:**

- ❖ Να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές, τους πολίτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία,
- ❖ Να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες, προκειμένου να εξασφαλίζει την αύξηση της αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών για τους πολίτες/ πελάτες,



- ❖ Να συντονίζει τις διαδικασίες σε όλη την οργάνωση και σε συνεργασία με άλλες συναφείς οργανώσεις.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **Κριτήρια 6, 7, 8 & 9**

Στα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια, ο εστιασμός της ανάλυσης της αξιολόγησης μετακινείται από τις Προϋποθέσεις και μεταφέρεται στα Αποτελέσματα.

Έτσι, στα κριτήρια έξι, επτά και οκτώ των αποτελεσμάτων μετράται η συνολική αντίληψη που έχει διαμορφωθεί για τη δημόσιο Οργανισμό- Υπηρεσία, ήτοι: τι σκέφτονται οι εργαζόμενοι, οι πολίτες- πελάτες και το σύνολό της κοινωνίας για τον τρόπο λειτουργίας της αυτής. Χρησιμοποιούνται επίσης, δείκτες απόδοσης (εσωτερικοί) με σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, βάσει των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται στο Κριτήριο 9 (Βασικά αποτελέσματα απόδοσης).

### **Κριτήριο 6: Επίκεντρο ο πολίτης – πελάτης**

Στο έκτο κριτήριο περιγράφονται τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει ο δημόσιος οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών-πελατών της, με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που τους παρέχει. Ωστόσο, υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ της αντίληψης των πελατών-πολιτών για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν και των μετρήσιμων αποτελεσμάτων απόδοσης, βάσει εσωτερικών δεικτών. Δεδομένης της ύπαρξης της παραπάνω διάκρισής, είναι σημαντικό η ικανοποίηση ή μη, των ληπτών των υπηρεσιών, να συμβαδίζει με τα αποτελέσματα των ως άνω εσωτερικών δεικτών.

Σχετικά με το παραπάνω κριτήριο αποτελεσμάτων μελετώνται τα ακόλουθα υποκριτήρια:

#### **Με ποιο τρόπο ο δημόσιος οργανισμός- υπηρεσία**

- ❖ Μετράει την ικανοποίηση των πολιτών,
- ❖ Μετρά την απόδοση του με αριθμητικά αποτελέσματα.

### **Κριτήριο 7: Ανθρώπινο Δυναμικό**

Τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού και συναρτώνται με τις αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί σε αυτό, τα κίνητρα των υπαλλήλων, την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν, την συνολική τους απόδοση καθώς και την συνολική αντίληψη που αυτοί έχουν, για την υπηρεσία στην οποία εργάζονται. Το κριτήριο επτά περιλαμβάνει δύο τύπους μετρήσεων για το ανθρώπινο δυναμικό και

#### **Συγκεκριμένα πραγματοποιείται μέτρηση:**

- ❖ Της συνολικής αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι για την υπηρεσία στην οποία εργάζονται, όπως αυτή προκύπτει βάσει συνεντεύξεων, ερευνών, ερωτηματολογίων και διαβουλεύσεων με τα μέλη των αντιπροσωπευτικών τους σωμάτων και
- ❖ Της επίδοσης των εργαζομένων, βάσει εσωτερικών δεικτών, των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν, της καθημερινής συμπεριφοράς τους, (π.χ. αναρρωτικές άδειες, παράπονα). Οι παραπάνω πληροφορίες, χρησιμοποιούνται από την ίδια την υπηρεσία, για τη βελτίωση απόδοσης και της ικανοποίησής των εργαζομένων.

### **Κριτήριο 8: Κοινωνική Ευθύνη**

Παράλληλα με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας, που αποτελούν την κύρια αποστολή του, ένας δημόσιος οργανισμός είναι υποχρεωμένος να υιοθετεί υπεύθυνη στάση και να λειτουργεί με γνώμονα την ποιότητα ζωής των πολιτών, μετρώντας την αποτελεσματικότητά του στην συνεισφορά του στη κοινωνία.

#### **Έχει λοιπόν την υποχρέωση να:**

- ❖ Μετρά την αντίληψη της κοινωνίας, για τις επιδόσεις του στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης, στην εφαρμογή της διεθνούς και εθνικής δεοντολογίας, στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, στην εξοικονόμηση των φυσικών και ενεργειακών πόρων, στην ανάπτυξη των απομακρυσμένων περιοχών, στην παροχή ίσων ευκαιριών για απασχόληση και στην αειφόρο ανάπτυξη της οικονομίας.
- ❖ Μετρά την απόδοσή του, στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης, περιλαμβάνοντας τις ανωτέρω κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σε κάθε περίπτωση ο τομέας της κοινωνικής ευθύνης, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και οι σχετικές με αυτόν αποφάσεις, πρέπει να ενσωματώνονται στην στρατηγική του κάθε δημόσιου οργανισμού.

### **Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα απόδοσης**

Τα κύρια αποτελέσματα της απόδοσης και συνεπακόλουθα η επιτυχία ή μη, του δημόσιου οργανισμού, σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα, καθορίζεται βάσει μετρήσιμων τελικών επιτευγμάτων. Τα παραπάνω καταδεικνύουν, το βαθμό στον οποίο οι πολιτική ιεραρχία και οι ανώτατοι διοικητικοί προϊστάμενοι μπορούν να επιτύχουν τους τεθέντες στόχους και σκοπούς, σύμφωνα με την αποστολή της κάθε δημόσιας δομής, το όραμα και το στρατηγικό σχεδιασμό της.

#### **Σχετικά με το ένατο κριτήριο , θα πρέπει να μελετηθούν,**

- ❖ Τα εξωτερικά αποτελέσματα του δημόσιου οργανισμού τα οποία συνδέονται με: το όραμα, την αποστολή και την επίτευξη των στόχων του, τη στρατηγική και τον σχεδιασμό του και την αξία των ανωτέρω για τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη.
- ❖ Τα εσωτερικά αποτελέσματα του δημόσιου οργανισμού τα οποία σχετίζονται με: το επίπεδο της αποτελεσματικότητάς του, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες πραγματοποιεί, τους πόρους που χρησιμοποιεί, τις διαδικασίες που ακολουθεί και τέλος, τα επιτευχθέντα αποτελέσματα κατά τη διαδικασία της διαρκούς βελτίωσής του, στην πορεία του προς την προσέγγιση της αριστείας.

### **III. Το Σύστημα Βαθμολόγησης του ΚΠΑ**

Τα ανωτέρω κριτήρια και υποκριτήρια του ΚΠΑ βαθμολογούνται για την εξυπηρέτηση τεσσάρων βασικών στόχων:

1. Την παροχή κατάλληλων πληροφοριών ώστε να αξιοποιηθούν υπάρχουσες ενδείξεις, να οριστούν προτεραιότητες και να πραγματοποιηθούν στοχευμένες δράσεις βελτίωσης,
2. Την μέτρηση της προόδου του δημόσιου οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται συστηματικά το ΚΠΑ, αξιολόγησης βάσει των αρχών του κάθε δύο έτη,
3. Τον εντοπισμό των Καλών Πρακτικών,
4. Την αξιοποίηση της συγκριτικής μάθησης (τι μπορεί να διδαχθεί ένας δημόσιος οργανισμός από ένα άλλο σε παρεμφερείς συνθήκες).

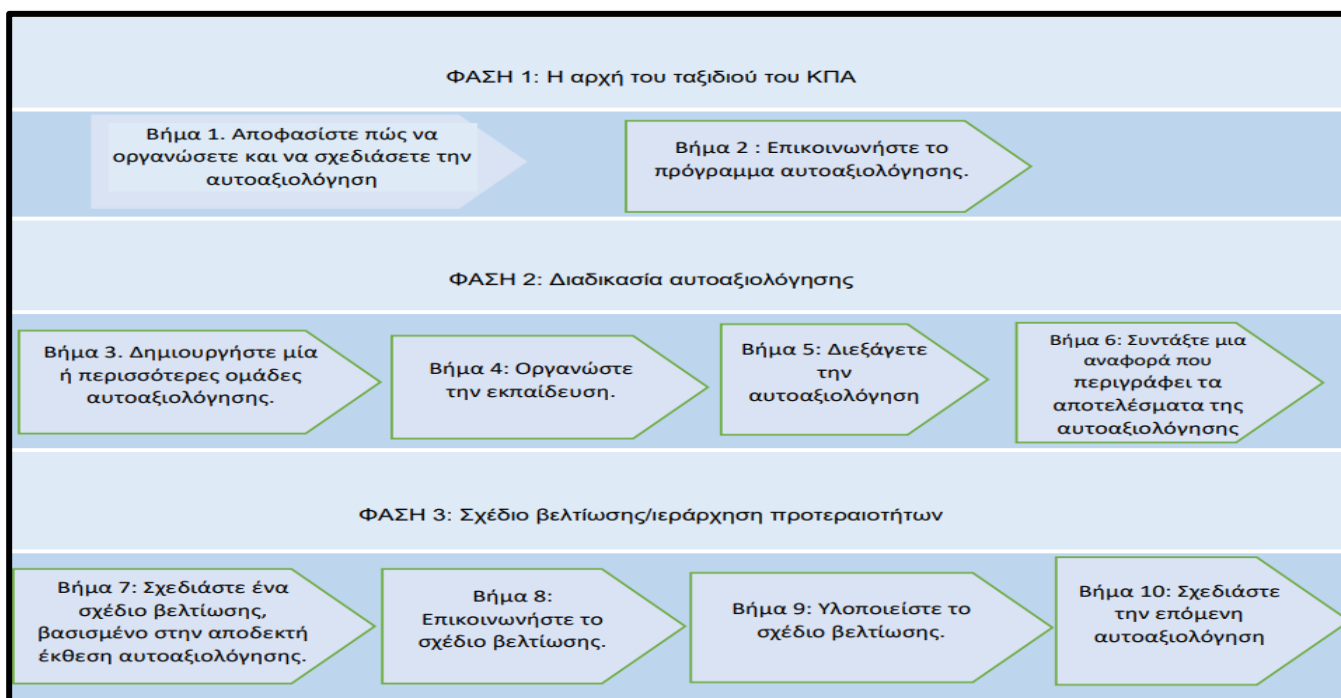
Οι δύο μέθοδοι βαθμολόγησης του ΚΠΑ είναι η κλασσική μέθοδος και η παραμετροποιημένη, ωστόσο η λεπτομερής παρουσίαση του συστήματος βαθμολόγησης δεν αποτελεί στόχο της παρούσας εργασίας.

### **IV. Σχέδιο δράσης για την εφαρμογή του ΚΠΑ**

Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης μπορεί να σχεδιάζεται και να εκτελείται με διάφορους τρόπους. Το μέγεθος της οργάνωσης, η κουλτούρα και η προηγούμενη εμπειρία στα εργαλεία διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι μερικές από τις παραμέτρους που βοηθούν να προσδιοριστεί ο καταλληλότερος τρόπος για την έναρξη εφαρμογής της προσέγγισης ΔΟΠ.

Στη συνέχεια παρατίθεται μια διαδικασία δέκα βημάτων για συνεχή βελτίωση μέσω του ΚΠΑ που μπορούν να θεωρηθούν συμβατά με πολλές δημόσιες οργανώσεις, ωστόσο επειδή η κάθε αυτοαξιολόγηση είναι μοναδική, αυτή η περιγραφή θα πρέπει να θεωρείται πηγή έμπνευσης για τους υπεύθυνους για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης και όχι ως ακριβές εγχειρίδιο για τη διαδικασία (Τσιότρας 2016).

Στον Πίνακα παρουσιάζονται 10 βήματα που προτείνονται για τη βελτίωση της χρήσης του ΚΠΑ από τους οργανισμούς, τα οποία χωρίζονται σε 3 επιμέρους Φάσεις. Στη Φάση 1 ξεκινάει το ταξίδι του ΚΠΑ, στη Φάση 2 βρίσκεται η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης ενώ στη Φάση 3 σχεδιάζεται η βελτίωση του οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι ότι και στις τρεις φάσεις δίνεται έμφαση στη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης.



(Σχήμα 2.3) Δέκα βήματα βελτίωσης της χρήσης του ΚΠΑ από τους οργανισμούς. πηγή: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ (ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2020, σελ. 6).

## V. Η ανατροφοδότηση της αυτοαξιολόγησης ΚΠΑ

Η διαδικασία της ανατροφοδότησης, έπειτα από τη διενέργεια της αυτοαξιολόγησης ΚΠΑ από τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα της χώρας μας οι οποίες εφαρμόζουν το ΚΠΑ, είναι ιδιαίτερως σημαντική καθώς με την ανωτέρω διαδικασία δίνεται η δυνατότητα,

- ❖ Να διαπιστώσουν τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία της οργάνωσης, τα οποία να αποτελέσουν βάση μεσο-μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης και
- ❖ Να προσδιορίσουν τα πεδία της πολιτικής, τα οποία χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων, βάσει σχετικών χρονοδιαγραμμάτων.

Πέρα των ανωτέρω, ο οργανισμός έχει επίσης τη δυνατότητα, να υποβάλει στους αρμόδιους φορείς ΚΠΑ (ECU) σχετική αίτηση, για τη σήμανση «αποτελεσματικός χρήστης ΚΠΑ (ECU)» προς τους αρμόδιους

Πιστοποιημένους αξιολογητές ανατροφοδότησης ΚΠΑ, ώστε η οργάνωση να πιστοποιηθεί ότι υιοθετεί τις αξίες της ΔΟΠ ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του ΚΠΑ.

### 2.3.2 Τα συστήματα ποιότητας ISO

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση πέραν του ΚΠΑ, έχει επιλέξει ως συστήματα διαχείρισης της ποιότητας και τα Συστήματα ποιότητας ISO και ειδικότερα τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9001 (Quality management systems — Requirements), τα οποία είναι Διεθνώς αναγνωρισμένα για τη διαχείριση της ποιότητας. Τα παραπάνω μοντέλα, περιγράφουν ένα σύστημα διοίκησης που εφαρμοζόμενο, διασφαλίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από την πλευρά του εκάστοτε φορέα, με στόχο να ικανοποιούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, στη βάση προσυμφωνημένων προδιαγραφών.

Τα κεφάλαια, χωρίς την καταγραφή των επιμέρους παραγράφων, τα οποία περιγράφουν τη δομή του προτύπου ποιότητας EN Πρότυπο ISO 9001:2015, είναι τα παρακάτω:

1. Το αντικείμενο του προτύπου,
2. Οι τυποποιητικές παραπομπές που περιλαμβάνει,
3. Οι όροι και οι ορισμοί των εννοιών
4. Το πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού
5. Η Ηγεσία
6. Ο Σχεδιασμός
7. Η Υποστήριξη
8. Η Λειτουργία
9. Η Αξιολόγηση Επιδόσεων
10. Η Βελτίωση

Το ανωτέρω διεθνές πρότυπο χρησιμοποιεί τη διεργασιακή προσέγγιση, η οποία ενσωματώνει τη μεθοδολογία του κύκλου βελτίωσης (κύκλος Deming), γνωστή ως «Σχεδιάζω – Εκτελώ – Ελέγχω – Βελτιώνω» (Plan - Do – Check – Act) και την προσέγγιση διακινδύνευσης. Μέσω της διεργασιακής προσέγγισης, δίνεται η δυνατότητα στον Οργανισμό να σχεδιάσει τις διεργασίες του και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Η διεργασιακή προσέγγιση συμβάλει καθοριστικά στο να βελτιώσει συνολικά τις επιδόσεις του ο Οργανισμός, στη βάση του σχεδιασμού των διεργασιών και των αλληλεπιδράσεων τους. Επιπλέον μέσω του κύκλου βελτίωσης, μπορεί ο Οργανισμός να διασφαλίσει την επάρκεια των πόρων για τις διεργασίες του, ότι πραγματοποιείται κατάλληλη διαχείριση σε αυτούς και ότι εντοπίζονται και αξιοποιούνται οι υπάρχουσες ευκαιρίες βελτίωσης.

Επιπρόσθετα, με το πρότυπο για τη διαχείριση της ποιότητας ISO 9001: 2015, θέτονται οι βάσεις για συνεχή βελτίωση των διεργασιών του οργανισμού που το εφαρμόζει, με την χρήση αντικειμενικών

μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης, με σκοπό την συνολική αναβάθμισή του, παράγοντας αυτό τον τρόπο προστιθέμενη αξία.

Πιστοποίηση με βάσει τα πρότυπα ποιότητας της σειράς EN ISO 9001, διαθέτει μεγάλος αριθμός δημόσιων φορέων στην Ελλάδα, μεταξύ των οποίων το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ([www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)), η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ ([https://elearning.aade.gr/pluginfile.php/24/mod\\_label/intro/Cert\\_ISO\\_9001.pdf](https://elearning.aade.gr/pluginfile.php/24/mod_label/intro/Cert_ISO_9001.pdf)), η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων (Δ.Δ.Υ.Ε.Π), (<https://www.eof.gr/we/guest/>), και άλλοι πολλοί ακόμη δημόσιοι φορείς (νοσοκομεία, κέντρα υγείας, μονάδες κοινωνικής φροντίδας κ.α.) η λεπτομερής καταγραφή των οποίων δεν κρίνεται σκόπιμη για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια στα σχήματα 2.4, 2.5 & 2.6 παρατίθενται ενδεικτικά, τα πιστοποιητικά ποιότητας των προαναφερόμενων φορέων οι οποίοι υπάγονται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.





ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
& ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
MATERIALS INDUSTRIAL RESEARCH & TECHNOLOGY CENTER S.A.

## ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Αριθ. Πιστοποιητικού: **MIRTEC1-01-7222CER11.1061900296**

Η EBETAM Α.Ε. πιστοποιεί ότι το Σύστημα για τη Διαχείριση της Ποιότητας της επιχείρησης  
με την επωνυμία:

### ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

αναφορικά με τις ακόλουθες δραστηριότητες :

#### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Στις θέσεις:

Κεντρική Υπηρεσία :  
Περιφερειακό Ινστιτούτο  
Επιμ/σης Θεσσαλονίκης (Π.Ι.Ν.Ε.Π.Θ.) :

ΠΕΙΡΑΙΩΣ 211 & ΘΡΑΚΗΣ 2, ΤΑΥΡΟΣ 177 78

Επιμ/σης Θεσσαλονίκης (Π.Ι.Ν.Ε.Π.Θ.) : ΚΩΛΕΤΤΗ 25Δ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 546 27

αξιολογήθηκε μετά από επιθεώρηση (Αρ.έκθεσης Επιθεώρησης : **13684R/1/19**) και ευρέθη  
σύμφωνο με τις απαιτήσεις του προτύπου:

### ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015

Το παρόν Πιστοποιητικό εκδίδεται σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Πιστοποίησης ΣΔ της EBETAM Α.Ε. και  
διέπεται από τους όρους της αντίστοιχης σύμβασης μεταξύ της EBETAM Α.Ε. και της Επιχείρησης.

Περίοδος ισχύος: από **25 Ιουνίου 2019** έως **25 Ιουνίου 2022**

Βόλος, 08 Ιουλίου 2019

Για την EBETAM Α.Ε.

  
Α.Στάμου  
Δ/ντής Πιστοποίησης



Πιστοποίηση ΣΔ  
Αρ. Πιστ. 26



EBETAM  
GP-CERTMS / EN06 (5.1 / 19.2.2019)

Έδρα: Α' Βιομηχανική Περιοχή, Τ.Θ. 13, 385 00 Βόλος / Head office: Α' Industrial Area, P.O. Box 13, GR 385 00 Volos / Tel.: +30 24210 95340-2, Fax: +30 24210 95364, e-mail: volos.office@ebetam.gr  
<http://www.ebetam.gr>

(Σχήμα 2.4) Το Πιστοποιητικό Ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 του ΕΚΔΔΑ.



(Σχήμα 2.5) Το Πιστοποιητικό Ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO: 9001 2015 της Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ).





(Σχήμα 2.6) Το Πιστοποιητικό Ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9001 του ΕΘΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΦΑΡΜΑΚΩΝ (ΕΟΦ).

## 2.4 Καλές πρακτικές

Βάσει των όσων έχουν αναφερθεί, η αυτοαξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών, με τη χρήση των εργαλείων, όπως το ΚΠΑ και τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας ISO, στοχεύει στην κινητοποίηση των εργαζομένων σε αυτούς, μέσω του εντοπισμού των ευκαιριών για τη βελτίωση των διαδικασιών και τη δημιουργία της νέας οργανωσιακής τους κουλτούρας, η οποία εισάγεται με την εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο της επιδίωξης των δημοσίων φορέων, να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν στους πολίτες-πελάτες τους και εφαρμόζοντας τη νέα οργανωσιακή κουλτούρα, εντάσσονται στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

Στο παραπάνω πλαίσιο των καλών πρακτικών, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, ακολουθώντας τις βέλτιστες διεθνείς διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εφάρμοσε σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης των υπαλλήλων της, η οποία βασίζεται στην κυκλική (360ο) ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση, λαμβάνοντας υπόψη τα διεθνή συστήματα απολαβών των στελεχών των φορολογικών και τελωνειακών αρχών. Έτσι, το νέο σύστημα Αποδοχών της ΑΑΔΕ, το οποίο καταρτίστηκε και ήδη εφαρμόζεται, δεν είναι διαμορφωμένο μόνο στη βάση της βαθμίδα εκπαίδευσης και τα έτη υπηρεσίας του κάθε υπαλλήλου, αλλά δίνεται έμφαση στα καθήκοντα, τις ευθύνες, στις συνθήκες εργασίας, καθώς και στην αποτελεσματικότητα του κάθε στελέχους της ΑΑΔΕ. Με τον τρόπο αυτό, το κάθε στέλεχος της ΑΑΔΕ, έχει εικόνα για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που του παρέχονται στην ΑΑΔΕ και για την εκπαίδευση που χρειάζεται να λάβει προκειμένου να επιτύχει την επαγγελματική εξέλιξη που επιδιώκει. Με τον παραπάνω τρόπο, η ΑΑΔΕ στόχευσε προς την κατεύθυνση της ορθότερης κατανομής και αξιοποίησης του προσωπικού της, στη βάση της παροχής δίκαιων κινήτρων για βελτίωση, εξέλιξη και πρόοδο, προκειμένου η Φορολογική Αρχή της χώρας μας να ανταποκριθεί με ικανοποιητικό τρόπο στις απαιτήσεις της εποχής.

<http://home.aade.int/sites/default/files/2022-04/HRMS.pdf>.

Επίσης, στο πλαίσιο των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται στην Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας και ειδικότερα, σχετικά με τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης που πραγματοποιούνται, εντάσσονται και αυτές, οι οποίες υποστηρίζονται από ψηφιακές εφαρμογές οι οποίες λειτουργούν μέσω του κεντρικού διαδικτυακού κόμβου gov.gr. Στον παραπάνω ψηφιακό κόμβο, εισέρχονται οι αρμόδιοι υπηρεσιακοί φορείς με τους προσωπικούς μοναδικούς κωδικούς εισόδου, προκειμένου να εκπληρώσουν τον ρόλο τους σε διαδικασίες αξιολόγησης, του παραγόμενου έργου του φορέα στον οποίο εντάσσονται και οι οποίοι ανήκουν σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Ένα τέτοιο παράδειγμα, από τα πολλά τα οποία μπορούν να παρατεθούν σχετικά με τα προαναφερόμενα, είναι αυτό της «Αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου σχολικών μονάδων». Με την είσοδο του στην παραπάνω ψηφιακή εφαρμογή, ο αρμόδιος

υπηρεσιακός φορέας (διευθυντής ή προϊστάμενος της σχολικής μονάδας, υπεύθυνος εκπαιδευτικός ομάδας δράσης της σχολικής μονάδας, σύμβουλος εκπαίδευσης σχολικών μονάδων, επόπτης ποιότητας της εκπαίδευσης, περιφερειακός επόπτης ποιότητας της εκπαίδευσης), καλείται να υποβάλει σχετική έκθεση για τη σχολική μονάδα ευθύνης του, στο πλαίσιο της ως άνω θεσμοθετημένης διαδικασίας αξιολόγησης <https://www.gov.gr/upourgeia/upourgeio-paideias-kai-threskeumaton/paideias-kai-threskeumaton/axiologese-ekpaideutikou-ergou-skholikon-monadon>.

Σχετικό επίσης, με τον νέο τρόπο διοίκησης και τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εφαρμογής καλών πρακτικών στο δημόσιο τομέα, είναι και το νομοσχέδιο του Υπουργείου Εσωτερικών το οποίο τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση και παρουσιάστηκε το Μαΐου του τρέχοντος έτους, καθώς, σύμφωνα με τα όσα προβλέπονται σε αυτό, επέρχονται καθοριστικές μεταβολές στο καθεστώς αξιολόγησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα. Τα βασικά στοιχεία του σχεδιασμένου νομοθετήματος, το οποίο από την 01<sup>η</sup>.01.2023 θα αποτελεί νόμο του κράτους, σχετίζονται με την εφαρμογή των καλών πρακτικών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και παρατίθενται στη συνέχεια:

- **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**

Αφορά την καθιέρωση του ΚΠΑ ως επίσημου εργαλείου αυτοαξιολόγησης των Δημόσιων Φορέων.

- ❖ Προβλέπεται η εφαρμογή αυτοαξιολόγησης μέσω ερωτηματολογίων-κριτηρίων, τα οποία θα συμβάλουν στη διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης, την αξιολόγηση, απόδοση, και την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο φορέας.
- ❖ Προβλέπεται η θέσπιση κριτηρίων και προϋποθέσεων καθώς και αποτύπωση των προσπαθειών που καταβάλλει ο φορέας στους τομείς αυτούς. Τα κριτήρια Αποτελεσμάτων αποτυπώνουν κυρίως δείκτες μέτρησης, κατά πόσον οι προσπάθειες του φορέα που περιγράφονται στα Κριτήρια Προϋποθέσεων μετουσιώνονται σε Αποτελέσματα.
- **Θέσπιση ενός σύγχρονου, ρεαλιστικού και, πρωτίστως, απολύτως εφαρμόσιμου και ουσιαστικού συστήματος αξιολόγησης.**

Με τη θέσπιση του ανωτέρω συστήματος αξιολόγησης προβλέπεται μεταξύ άλλων,

- ❖ Η πλήρης αξιοποίηση και υποχρεωτική ενσωμάτωση Σχεδίων Δράσης Υπουργείων στη στοχοθεσία των οργανικών μονάδων, υποχρεωτικός ελάχιστος αριθμός στόχων σε συγκεκριμένες κατηγορίες, κρίσιμες για τη λειτουργία της μονάδας καθώς και απεμπλοκή της

διαδικασίας στοχοθεσίας από την υποχρεωτική έγκριση του συνόλου των στόχων από τον πολιτικό προϊστάμενο.

- ❖ Η διαμόρφωση προτυποποιημένων και ομαδοποιημένων σε συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων που θα χρησιμεύσουν ως οδηγός αναφοράς για το σύνολο των φορέων.
- ❖ Στο πλαίσιο της Διαφάνειας και της Λογοδοσίας, ανάρτηση των στόχων σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα (stoxothesia.gov.gr), προκειμένου οι καθ' ύλην αρμόδιοι προϊστάμενοι να τους επιλέγουν, να τους ποσοτικοποιούν και να τους επικαιροποιούν βάσει εστιασμένων δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των διοικητικών υπηρεσιών.

#### • Εισαγωγή του Σύμβουλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο οποίος θα βρίσκεται σε κάθε Υπουργείο-φορέα και θα υποστηρίζει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, συνεπικουρεί την αρμόδια οργανική μονάδα για θέματα ανθρώπινου δυναμικού για:

- ❖ την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης
- ❖ σχέδια ανάπτυξης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων
- ❖ τον σχεδιασμό δράσεων ανάπτυξης του προσωπικού

#### • Σύστημα Κινήτρων και Ανταμοιβής Υπαλλήλων

Πρόκειται για έναν μηχανισμό αποτίμησης της ειδικότερης συνεισφοράς εκάστου εργαζομένου στην υπηρεσιακή δομή <https://www.capital.gr/oikonomia/3634969/>.

## 2.5 Δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Σημαντικές αδυναμίες στη λειτουργία του δημόσιου management, οι οποίες εμποδίζουν την επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016) και βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας που ο ίδιος παραθέτει, είναι οι παρακάτω:

- Η Έλλειψη κατάλληλης επιβράβευσης στην απόδοση των υπαλλήλων, η οποία συχνά ενισχύει τον καταστροφικό ανταγωνισμό, ρίχνει το ηθικό, διασπείρει τον φόβο και παρεμποδίζει τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων, καθώς επιβραβεύονται μόνο τα αποτελέσματα και όχι οι βελτιώσεις στις λειτουργίες.
- Ο περιορισμός στην λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων λόγω της εξάρτησης και του ελέγχου από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη,
- Η έλλειψη επικοινωνίας και η προβληματική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, εξαιτίας της υπέρμετρης εξειδίκευσης και των στεγανών που αυτή επιφέρει,
- Η διοίκηση με στόχους η οποία και αυτή παρεμποδίζει την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ,

- Ο φόβος των προϊσταμένων ότι θα μετακινηθούν,
- Η ύπαρξη ετήσιου προϋπολογισμού, που οδηγεί στο να επιδιώκεται η εξασφάλιση περισσότερων χρηματικών πόρων και όχι ο περιορισμός του κόστους.

Επιπλέον, ένας παράγοντας ο οποίος πιθανόν να επηρεάζει αρνητικά τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων φορέων, για την ποιότητα στον δημόσιο τομέα, είναι ότι οι πελάτες-πολίτες συχνά δεν πληρώνουν με άμεσο τρόπο για τις δημόσιες υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Σχετικό επίσης με τα παραπάνω, είναι και το γεγονός ότι ο πολίτης-πελάτης, όταν εμπλέκεται με δημόσιους οργανισμούς, βρίσκεται σε αδυναμία λήψης αποφάσεων και πραγματοποίησης επιλογών, λόγω της μονοπωλιακού τύπου συναλλακτικής σχέσης, σε αντίθεση με τις δυνατότητες και τις επιλογές που έχει, όταν συναλλάσσεται με ιδιωτικές επιχειρήσεις, βάσει της αγοραστικής του δύναμης.

Εν κατακλείδι, η ανυπαρξία αγοραστικού κοινού, ουσιαστικά οδηγεί στην ισοπέδωση του ανταγωνισμού, ο οποίος είναι δεδομένο ότι στους ιδιωτικούς οργανισμούς συμβάλλει καθοριστικά στην βελτίωση της ποιότητας και της σταθερού προσανατολισμού προς την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

### **Κεφάλαιο 3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Διοίκηση και οργάνωση των Δημοσίων Υπηρεσιών**

Η διεθνής κοινότητα και η Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν αναπτύξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τις τελευταίες δεκαετίες. Για αυτό το σκοπό αναπτύχθηκαν παγκοσμίως πολιτικές και προγράμματα με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών, την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση τους από τους Δημόσιους φορείς, τη δυνατότητα τους στο να συμμετέχουν πιο ενεργά στο δημόσιο βίο καθώς και στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση της κάθε χώρας. Κοινή διαπίστωση κατά το προηγούμενο διάστημα ήταν ότι η χώρα μας, υπολείπονταν σε πολύ μεγάλο βαθμό, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις επιδόσεις της στον μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ωστόσο, από τις αρχές της περασμένης δεκαετίας και μέχρι σήμερα, καταβλήθηκαν σημαντικές προσπάθειες, επενδύθηκαν σημαντικά χρηματικά κονδύλια σε τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) μέσω χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων μεταρρύθμισης του ελληνικού Δημοσίου Τομέα, όπως το πρόγραμμα ΕΣΠΑ 2014-2020 <https://www.espa.gr/el/Pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx> και η χώρα μας έκανε αποφασιστικά βήματα προς την κατεύθυνση της ψηφιακής σύγκλισης. Επιπλέον, η εφαρμογή της φιλοσοφίας του νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, που εισήγαγε η ΔΟΠ και τα εργαλεία ποιότητας όπως το ΚΠΑ και τα συστήματα



διασφάλισης ποιότητας ISO, έδωσαν νέα δυναμική στην προσπάθεια αξιοποίησης των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Επιπρόσθετα, η πρόσφατη πανδημία του κορωνοϊού προσέφερε σημαντικότερες ευκαιρίες με τις οποίες ξεπεράστηκαν ιδιομορφίες και κάμφθηκαν πολλές από τις αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, με βάση και την εμπειρία ξένων κρατών (Σωτηρόπουλος 2021).

### 3.1. Ορισμοί της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της υπευθυνότητας της Διοίκησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να θεωρηθεί απλώς ως μετακίνηση των υπηρεσιών των πολιτών στο Διαδίκτυο, αλλά με την ευρύτερη έννοιά της αναφέρεται στον μετασχηματισμό της κυβέρνησης μέσω της τεχνολογίας, μειώνοντας έτσι το κόστος, προάγοντας την οικονομική ανάπτυξη, τη διαφάνεια στην κυβέρνηση, βελτιώνοντας την παροχή υπηρεσιών από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης, και διευκολύνοντας την προαγωγή μιας κοινωνίας της πληροφορίας.

<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-gov-resources>.

Επιπρόσθετα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ως στόχο την ενεργοποίηση των πολιτών στην ανάληψη συμμετοχικών δράσεων και μέσω της αλληλεπίδρασης, να έχουν τη δυνατότητα να ξεφύγουν από τα στενά όρια της απλής παροχής πληροφοριών (UNESCO, 2013).

[https://www.7igc\\_inf5\\_rapport\\_evaluation\\_externe\\_en.pdf\(unesco.org\)](https://www.7igc_inf5_rapport_evaluation_externe_en.pdf(unesco.org)).

Ενώ, σύμφωνα με τη Wikipedia με τον όρο ηλεκτρονική διακυβέρνηση ή ψηφιακή διακυβέρνηση (e-government) χαρακτηρίζεται γενικά η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), κυρίως του ίντερνετ, στη δημόσια διοίκηση και οι νέες διοικητικές πρακτικές, τις οποίες οι τεχνολογίες αυτές εισήγαγαν. Οι τεχνολογίες ΤΠΕ υποστηρίζουν τις εσωτερικές λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης, την επικοινωνία και συνεργασία της με τους πολίτες και επιχειρήσεις, αλλά και τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη πολιτικών και συμβάλλουν στο μετασχηματισμό του τρόπου λειτουργίας της (δραστηριότητες, διαδικασίες, στόχοι, οργανωτικές δομές, τρόπος επικοινωνίας με τους πολίτες, κλπ).

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7).

Επίσης, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2001), ο όρος «ηλεκτρονική διακυβέρνηση»-«e-government», εστιάζει στη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τις κυβερνήσεις, έτσι

όπως εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα των κυβερνητικών λειτουργιών και διαδικασιών. Ειδικότερα, η δυνατότητα διασυνδέσεων που προσφέρει το Διαδίκτυο και οι σχετικές τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να μεταμορφώσουν τις δομές και τη λειτουργία της κυβέρνησης (<https://www.oecd.org/>).

Σε συνέχεια και συμφωνία με όλα τα ανωτέρω και βάσει της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και τους στόχους της, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η διάδοση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), συμβάλλουν στην παγκόσμια διασύνδεση και προσδίδουν μεγάλες δυνατότητες στην επιτάχυνση της προόδου των κοινωνιών, γεφυρώνοντας το ψηφιακό χάσμα που υπάρχει μεταξύ αναπτυγμένων και λιγότερο αναπτυγμένων κρατών, μέσω της διάδοσης της γνώσης. Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο (και στη χώρα μας), έχουν πλέον επίγνωση της δύναμης των ΤΠΕ και της ψηφιακής διακυβέρνησης για την πρόοδο και την βελτιστοποίηση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, καθώς και των ευκαιριών που υπάρχουν, για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς <https://publicadministration.un.org/en/ict4d>.

### **3.2. Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020**

Το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 αναφέρεται στο επταετές σχέδιο το οποίο καταρτίστηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και στο οποίο παρουσιάζονται οι δράσεις που απαιτήθηκαν για την υλοποίηση της Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση στη χώρα μας. Ως σκοπός του ως άνω σχεδίου ορίστηκε, η καλύτερη διαχείριση των πόρων της Δημόσιας Διοίκησης και η αποδοτικότερη εκμετάλλευσή τους, προς όφελος τόσο των φορολογουμένων, όσο και των χρηστών των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR.pdf>.

#### **3.2.1. Δημιουργία του Απαραίτητου Περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση του Σχεδίου Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Τα βασικότερα στοιχεία για τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος, ώστε να υλοποιηθεί η Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη χώρα μας συνοψίζονται: 1) στην πολιτική δέσμευση και την άσκηση ηγεσίας, 2) τη διαμόρφωση νομικού πλαισίου, 3) τη διαμόρφωση πλαισίου και δομής οργάνωσης για τη λειτουργία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 4) στους διαθέσιμους πόρους ανθρώπινους και οικονομικούς 5) στις τεχνολογικές επιλογές, 6) στη διαχείριση των δεδομένων καθώς και 7) στην επικοινωνιακή προσέγγιση.



Δεδομένου ότι η εφαρμογή της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, απαιτεί την ύπαρξη του ως άνω απαραίτητου περιβάλλοντος σε συνάρτηση με την ανάληψη των κατάλληλων δράσεων προς αυτή την κατεύθυνση, παρατίθενται τα ακόλουθα <http://www.opengov.gr>.

### **1. Η πολιτική δέσμευση και η άσκηση ηγεσίας**

Για την εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης, πλην της πολιτικής δέσμευσης, απαιτείται επιπλέον και η άσκηση ηγεσίας, με τη δημιουργία μίας κατάλληλης δομής διοίκησης. Ο ρόλος αυτής της δομής διοίκησης είναι η παρακολούθηση και ο συντονισμός της σχεδίασης, του προγραμματισμού και της πραγματοποίησης των δράσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, βάσει των αρχών και των προνοιών της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνησης <http://www.opengov.gr>.

### **2. Το νομικό πλαίσιο**

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλου νομικού πλαισίου, το οποίο θα επιτρέπει απαραίτητως:

- ❖ Τη διασύνδεση και την κοινή χρήση συστημάτων και βάσεων δεδομένων μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης,
- ❖ Τη δημιουργία ρύθμιση, και χρήση ανοικτών δεδομένων,
- ❖ Τη χρήση των δημοσίως διατιθέμενων πληροφοριών από τρίτα μέρη, ειδικά του ιδιωτικού τομέα, με πλήρη προστασία της ασφάλειας και της ακεραιότητας των πληροφοριών αυτών,
- ❖ Την ψηφιακή ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, των πολιτών και των επιχειρήσεων,
- ❖ Την αναγνώριση της ψηφιακής ανταλλαγής πληροφοριών και της δημιουργίας ψηφιακών αρχείων,
- ❖ Τη δυνατότητα των πολιτών να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (π.χ. μέσω laptops, κινητών τηλεφώνων/smartphones, tablets, κ.λπ.).

Επίσης απαιτείται η χρήση εργαλείων όπως οι συμβάσεις-πλαίσιο για τις προμήθειες εξοπλισμού και υπηρεσιών ΤΠΕ, μέσω της συνάθροισης όλης της ζήτησης συναφών απαιτήσεων και αναγκών της Δημόσιας Πληροφορικής <http://www.opengov.gr>.

### **3. Το πλαίσιο και η δομή οργάνωσης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η διοίκηση η οποία θα επιφορτιστεί με την εφαρμογή της στρατηγικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού της, θα πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία θα είναι ικανά να:

- ❖ κινητοποιούν τον κρατικό μηχανισμό,
- ❖ να υποστηρίζουν τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την εκτέλεση δράσεων,
- ❖ να προωθούν τις απαραίτητες ενέργειες ωρίμανσης νομικού, τεχνικού ή χρηματοδοτικού χαρακτήρα,
- ❖ να υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των φορέων και των υπηρεσιών που επηρεάζονται από τις εφαρμογές και τα συστήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- ❖ να συντονίζουν τις δράσεις όπου εμπλέκονται πολλοί φορείς και υπηρεσίες,
- ❖ να αξιολογούν τον βαθμό πραγματοποίησης των εκάστοτε σχεδιαζόμενων δράσεων, ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα και
- ❖ να προχωρούν συστηματικά και με συνέπεια στην ολοκλήρωση του εγχειρήματος.

Ο λόγος της ύπαρξης των ανωτέρω απαιτήσεων, έγκειται στην συνθετότητα και την πολυπλοκότητα της εφαρμογής της στρατηγικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, εφαρμογή η οποία αποτελεί ένα σύνθετο και πολύπλοκο πρόγραμμα δράσεων και έργων, συνεχώς προσαρμοζόμενο στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τόσο του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και των πολιτών και των επιχειρήσεων <http://www.opengov.gr>.

#### **4. Οι άνθρωποι και οι οικονομικοί πόροι**

Πρόδηλο είναι το γεγονός ότι, για την επιτυχία του εγχειρήματος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης βασική παράμετρος είναι ο άνθρωπος παράγοντας αλλά και ο παράγοντας των οικονομικών πόρων. Στο πλαίσιο των ανωτέρω διαπιστώσεων θα πρέπει:

- ❖ Να παρέχεται βοήθεια ή κατάλληλη εκπαίδευση τόσο στους δημόσιου υπαλλήλους, όσο και στους πολίτες, οι οποίοι θα κάνουν χρήση των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- ❖ Να αναπτύσσονται κατάλληλα συστήματα ΤΠΕ, των οποίων η λειτουργία και η συντήρηση να εξασφαλίζεται,
- ❖ Να καλύπτονται οι ανάγκες για την διαχείριση και διοίκηση έργων και προγραμμάτων έργων.
- ❖ Να καλύπτονται οι ανάγκες για την υποστήριξη και διαχείρισης της αλλαγής,
- ❖ Να καλύπτονται οι ανάγκες για τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση προμηθειών υπηρεσιών και εξοπλισμού ΤΠΕ, καθώς και ανάθεσης υπηρεσιών σε τρίτους,
- ❖ Να καλύπτονται οι ανάγκες για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, αλλά γενικότερα με τους χρήστες των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Ειδικότερα, για τη χρηματοδότηση των δράσεων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία αποτελεί ένα από τους ουσιαστικότερους παράγοντες για την επίτευξη των σκοπών της, καταγράφονται στη συνέχεια τα προγράμματα, τα οποία αποτέλεσαν τις πηγές χρηματοδότησης του περιγραφόμενου σχεδίου.

- ❖ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση», ΕΣΠΑ 2007-2013,
- ❖ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», ΕΣΠΑ 2007-2013,
- ❖ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα», ΕΣΠΑ 2014-2020,
- ❖ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» ΕΣΠΑ 2014-2020,
- ❖ Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων,
- ❖ Τακτικός προϋπολογισμός (για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών) <http://www.opengov.gr>.

## 5. Οι τεχνολογικές επιλογές

Για την επίτευξη των σκοπών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης απαραίτητη προϋπόθεση είναι ύπαρξη της απαιτούμενης τεχνολογίας και της δυνατότητα της λειτουργίας αυτής, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με τα ανωτέρω πρέπει να:

- ❖ Επιτευχθεί η δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων δημόσιων φορέων και των δημόσιων φορέων με τους πολίτες και τις επιχειρήσεων μέσω των κατάλληλων τηλεπικοινωνιακών υποδομών,
- ❖ Προσδιορισθεί μία πολιτική Πληροφορικής της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία να καλύπτει όλες τις πτυχές των υπηρεσιών και του εξοπλισμού ΤΠΕ (σχεδιασμός, προμήθεια, λειτουργία, συντήρηση και κατάλληλες τεχνολογικές επιλογές),
- ❖ Προωθηθεί η επίτευξη της διαλειτουργικότητας μεταξύ των βάσεων δεδομένων και μητρώων όλων των δημόσιων φορέων,
- ❖ Αναληφθούν δράσεις και να πραγματοποιηθούν έργα οριζόντιας διάταξης, που να καλύπτουν τις κοινές ανάγκες των Δημόσιων οργανισμών, όπως ψηφιοποίηση εγγράφων, ηλεκτρονικές υπογραφές, διαχείριση ηλεκτρονικών εγγράφων, κ.α.

## 6. Η διαχείριση των δεδομένων

Στο πλαίσιο της δυνατότητας χρήσης των υφιστάμενων βάσεων δεδομένων και για την επίτευξη του σκοπού της διαλειτουργικότητας, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί προτυποποίηση των δεδομένων στα υπάρχοντα μητρώα, ώστε να είναι εφικτό αυτά να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τρίτους. Η πραγματοποίηση της προτυποποίησης, είναι απαραίτητη κατά τη διαδικασία εισαγωγής δεδομένων μέσω ψηφιοποίησης, στα συστήματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Βάσει της προαναφερθείσας διαδικασίας, εξυγιαίνονται τα υφιστάμενα μητρώα και δίδεται η δυνατότητα της ιστορικής αναδρομής στα εκάστοτε απαιτούμενα στοιχεία.

## 7. Η επικοινωνιακή προσέγγιση

Η προώθηση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη χώρα μας, βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό, στη γνώση και στην αποδοχή του εγχειρήματος από όλους τους εμπλεκόμενους για την πραγματοποίησή του φορείς. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη κατάλληλης επικοινωνιακής στρατηγικής για την ενημέρωση και την κινητοποίηση των διοικητών των δημοσίων οργανισμών, των δημοσίων υπαλλήλων των πολιτών και των επιχειρήσεων. Επιπλέον, κομβική σημασία έχει η αδιάληπτη επικοινωνία και επαφή μεταξύ των Υπουργείων και των φορέων που αυτά εποπτεύουν, με τα στελέχη του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ώστε να υπάρχει συντονισμός και να αποφεύγονται επαναλήψεις, επικαλύψεις, καθώς και η αναποτελεσματική χρήση των υφιστάμενων πόρων <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR.pdf>.

### **3.2.2. Η λειτουργική αρχιτεκτονική της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η λειτουργική αρχιτεκτονική για την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη χώρα μας, διαρθρώνεται στα παρακάτω επίπεδα:

#### **❖ Των υποδομών ΤΠΕ και της οργάνωσης.**

Δηλαδή όλες τις απαραίτητες δράσεις και τα έργα που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να υπάρξει η απαραίτητη υποδομή, για την υποστήριξη της Δημόσιας Πληροφορικής, της οργάνωσης και της επικοινωνίας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,

#### **❖ Της υποστήριξης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας-αποτελεσματικότητας**

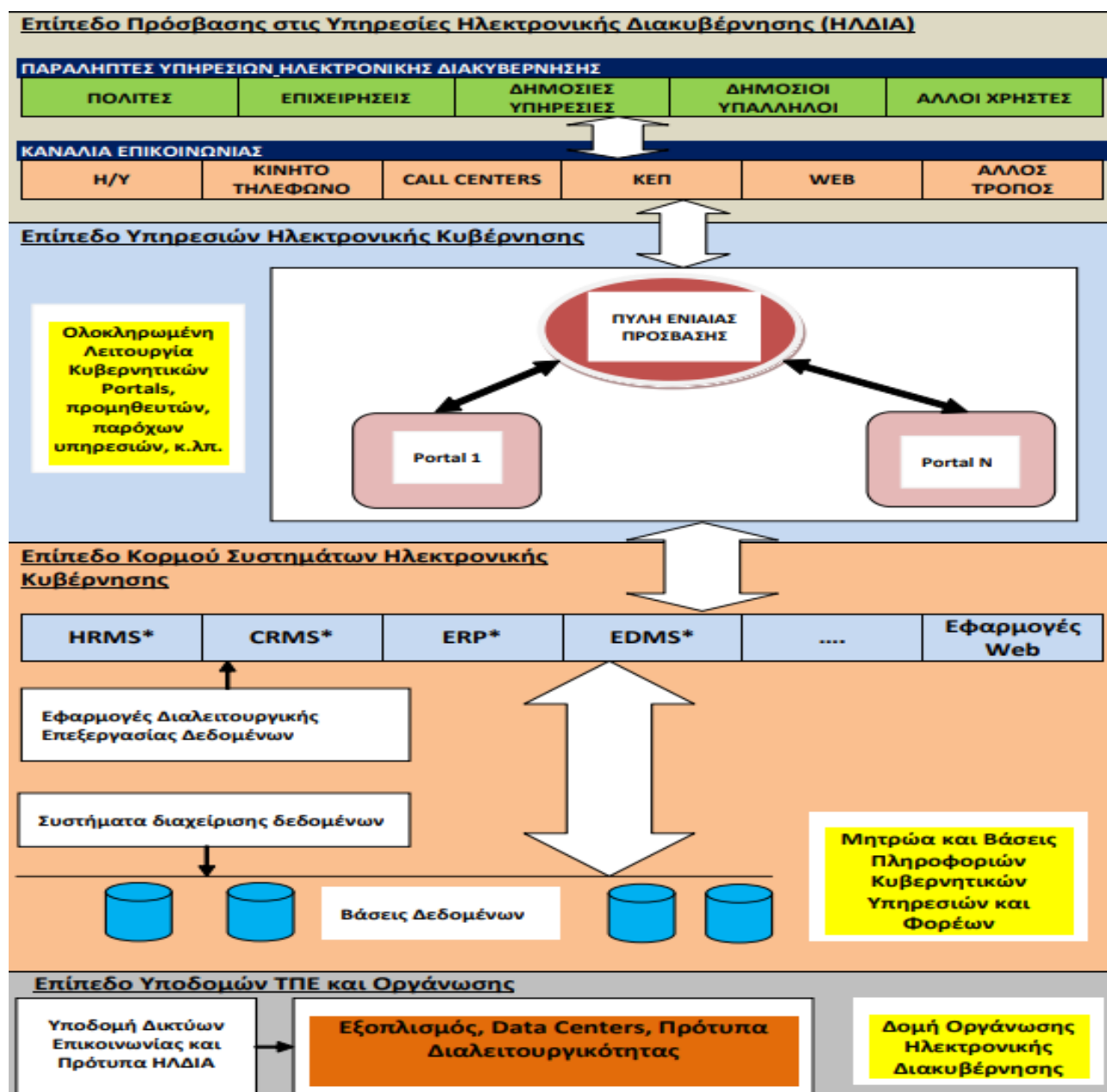
Αφορά τις οριζόντιες δράσεις που πρέπει να αναληφθούν και τα έργα που πρέπει να ολοκληρωθούν, στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της ηλεκτρονικοποίησης των διαδικασιών, της πιστοποιημένης ανταλλαγής και διαχείρισης εγγράφων, της χρήσης των ηλεκτρονικών υπογραφών και της διασύνδεσης των βάσεων δεδομένων. Στο παραπάνω πλαίσιο οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε να διαχειρίζονται με βέλτιστο τρόπο τις δυνατότητες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με παράλληλη ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων, εργαλείων και διαδικασιών.

#### **❖ Της πρόσβασης στις υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων**

Βασική είναι η ύπαρξη μιας ενιαίας Πύλης Ενιαίας Πρόσβασης για την πρόσβαση όλων των εμπλεκόμενων μερών στις υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με τη χρήση όλων των

πρόσφορων συσκευών (H/Y, tablet, smartphones κ.α.), έπειτα από τις απαραίτητες διαδικασίες αυθεντικοποίησης και στη συνέχεια με τη δυνατότητα διασύνδεσης των διαφόρων portal και βάσεων δεδομένων.

Στο ακόλουθο σχήμα περιγράφεται η λειτουργική αρχιτεκτονική της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με τα όσα συνοπτικά καταγράφηκαν ανωτέρω.



Σχήμα 3.1 Πηγή: ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ 2014-2020 σελ. 12 \*HRMS: Human Resources Management System, CRMS: Citizen Relationships Management System, ERP: Enterprise Resources Planning, EDMS: Electronic Document Management Sysys.

### 3.3. Η πραγματοποίηση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Ελλάδα - Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η Ελλάδα ακόμη και σήμερα και παρότι έχουν εφαρμοστεί φιλόδοξα και πολυδάπανα εγχώρια, αλλά κυρίως κοινοτικά προγράμματα, με πιο πρόσφατο το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020, στο οποίο η παρούσα εργασία αναφέρθηκε εκτενώς, παρόλα αυτά, κατατάσσεται συγκριτικά, σε χαμηλή θέση στις ψηφιακές της επιδόσεις.

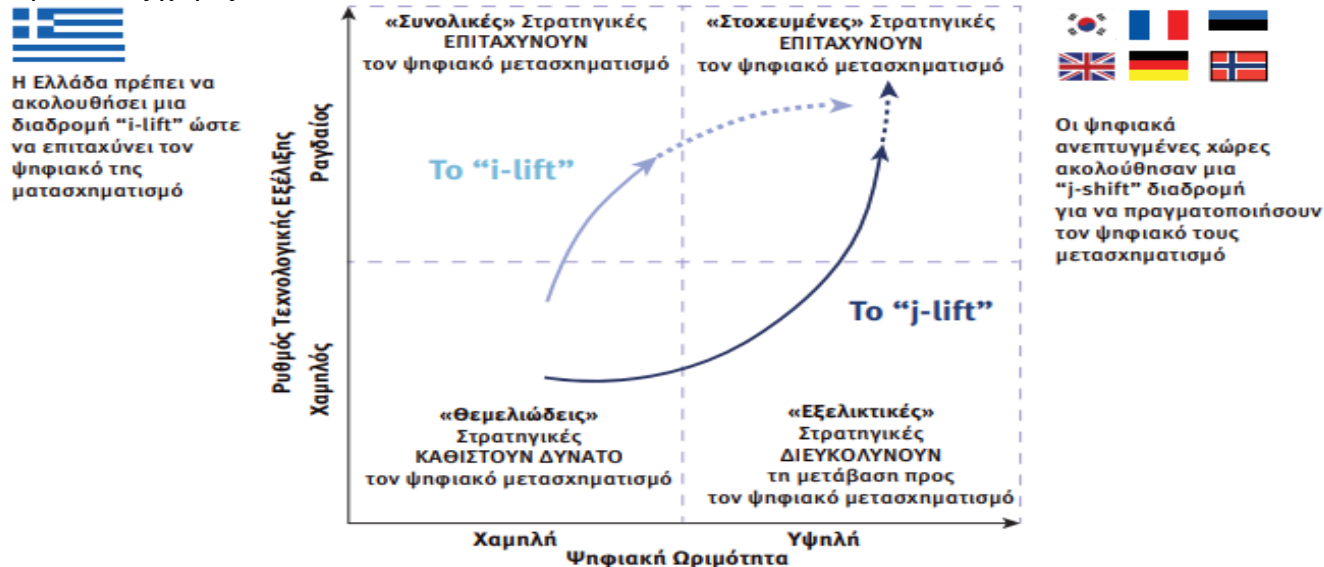
Συγκεκριμένα, στους σχετικούς διεθνείς δείκτες οι οποίοι αξιολογούν την ψηφιακή ωριμότητα χωρών ανά τον κόσμο, καταδεικνύουν την υστέρηση της χώρας μας να εφαρμόσει προηγμένες και εξελικτικές ψηφιακές στρατηγικές, όπως έχουν πράξει άλλες, ψηφιακά ανεπτυγμένες χώρες (π.χ., Νορβηγία, Φινλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, κ.ά.). Χώρες όπως οι προαναφερθείσες, στην προσπάθειά της επίτευξης των εθνικών τους στόχων, ξεκίνησαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους πριν από αρκετά χρόνια, όταν ακόμη οι τεχνολογικές εξελίξεις είχαν σαφώς βραδύτερο ρυθμό ανάπτυξης, σε σχέση με τον σημερινό. Η παρούσα εποχή, της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, σε συνδυασμό με την ανάγκη της αντιμετώπισης των συνεπειών της πανδημίας του κορονοϊού, βρίσκει τη χώρα μας να επιταχύνει την διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της, υλοποιώντας σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και με συγχρονισμένο τρόπο, μια «ολιστική» ψηφιακή προσέγγιση.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, στην παρούσα χρονική συγκυρία, είναι αδήριτη η ανάγκη η χώρα μας να επιταχύνει την προσπάθειά της, ώστε να επιτύχει τη μείωση του ψηφιακού της ελλείματος, καθώς σύμφωνα με τις προβλέψεις των ειδικών, οι ψηφιακές τεχνολογίες και τα σχετικά μοντέλα δημιουργίας υπηρεσιών, θα εξελιχθούν με ταχύτητες που θα υπερβαίνουν κατά πολύ τις δυνατότητες προσαρμογής των κρατών. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, κρίνεται πολύ σημαντικό για τη χώρα μας στην προσπάθεια της επίτευξης του ψηφιακού τους μετασχηματισμού της, να καταφέρει να αξιοποιήσει αποτελεσματικά ψηφιακά εργαλεία, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη και η ανάλυση «μεγάλων» δεδομένων, ώστε να μην μείνει στο περιθώριο των διεθνών τεχνολογικών εξελίξεων.

Από όλα τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό, ότι ο στόχος της δημιουργίας ενός «ψηφιακού κράτους», το οποίο θα εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών, των επιχειρήσεων και του δημοσίου συμφέροντος, είναι μια πολύ μεγάλη πρόκληση και ένα έργο γιγάντιο, πολύπλοκο και δύσκολο. για την υλοποίηση του οποίου, απαιτούνται όραμα, στρατηγική, μέθοδος καθώς και υλοποίηση σημαντικών παρεμβάσεων. όλα τα παραπάνω καταγράφονται στην «βίβλο ψηφιακού μετασχηματισμού 2020–2025» (βψμ), η οποία αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο και παράλληλα έναν οδικό χάρτη, βάσει του οποίου θα κινηθεί η ελληνική δημόσια διοίκηση κατά την τρέχουσα δεκαετία [https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos\\_pdf](https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos_pdf).



Στο παρακάτω διάγραμμα, καταγράφεται ο ρυθμός ψηφιακού μετασχηματισμού που πρέπει να ακολουθήσει η χώρα μας, στην προσπάθεια της ψηφιακής σύγκλισης, με άλλες ψηφιακά ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες.

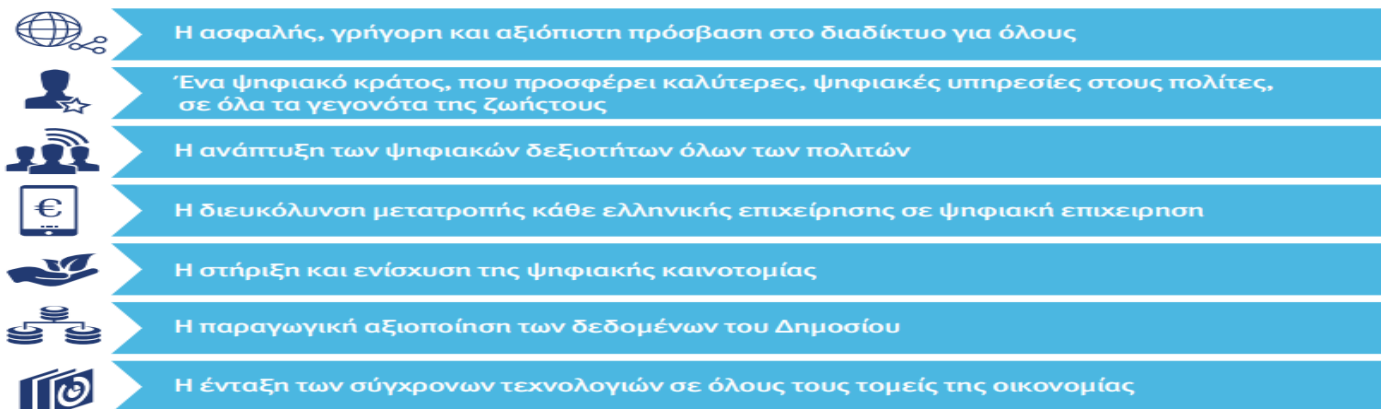


(Σχήμα 3.2) Μελέτη ΣΕΒ- Accenture – Η Ψηφιακή Ελλάδα (2017) Πηγή: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 σελ.30

### 3.4. Η νέα εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης σε συντονισμό με το σύνολο των φορέων του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα, με φορείς της επιστημονικής και ακαδημαϊκής κοινότητας και σε συνεργασία με τεχνολογικούς και ερευνητικούς φορείς της χώρας, έχει την ευκαιρία μέσω της χαραχθείσας στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας, να επιτύχει την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, αξιοποιώντας παράλληλα τις δυνατότητες των σύγχρονων μεθόδων οικονομικής ανάπτυξης.

Στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 3.3), συνοψίζονται οι επτά στόχοι της νέας εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας μας.



(Σχήμα 3.3) «Οι επτά στόχοι της νέας εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό» Πηγή: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 σελ.19



### 3.5. Ψηφιακές πλατφόρμες της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, μέσω της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης των Διαδικασιών, έχει επικεντρωθεί σε δύο βασικούς τομείς της δημόσιας πολιτικής: α) στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης και β) στον τομέα της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών.

Οι δράσεις και οι παρεμβάσεις της στους δύο ανωτέρω τομείς, έχουν σκοπό τόσο στην ομαλή ένταξη των πολιτών και των επιχειρήσεων στη νέα ψηφιακή εποχή, όσο και στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που αυτή παρέχει, προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Βάσει των ανωτέρω, επιχειρήθηκε η βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στην ενίσχυση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

Στο παραπάνω πλαίσιο, πάρθηκαν αποφάσεις για τη δημιουργία υπηρεσιών μιας στάσης, την επέκταση της ψηφιακής προσβασιμότητας και της συμμετοχής των πολιτών και επιχειρήσεων στη νέα ψηφιακή εποχή.

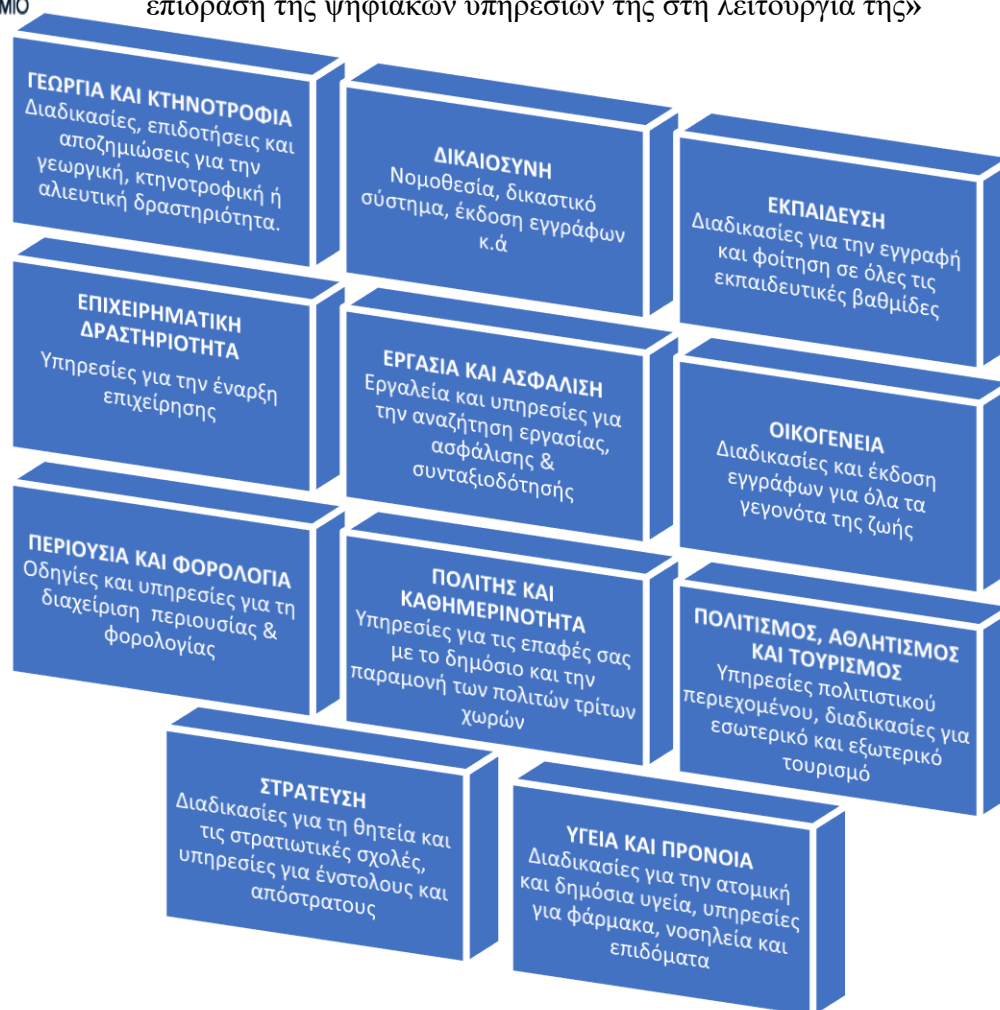
Επιπλέον, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση στην προσπάθειά της να επιτύχει να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις της ψηφιακής κοινωνίας και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, δημιούργησε ένα ευρύ πλήθος ψηφιακών πυλών, στις οποίες καταμερίστηκαν οι περισσότερες από τις υπηρεσίες του ελληνικού Δημοσίου <https://www.secdigital.gov.gr/projects/tomeis-politikis/>.

#### 3.5.1. Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη «gov.gr».

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης «gov.gr», ιδρύθηκε από τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, με σκοπό τη διευκόλυνση των πολιτών και των επιχειρήσεων στις καθημερινές τους συναλλαγές με το Δημόσιο και θεσπίστηκε με το άρθρο 52 του ν. 4635/2019 (Α' 167).

Σε συνέχεια των ανωτέρω, η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη αποτελεί το κεντρικό σημείο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών (τις οποίες σφεύει από όλους τους φορείς Γενικής Κυβέρνησης), προκειμένου να συγκεντρωθεί το σύνολο τους σε έναν ιστότοπο του Δημοσίου.

Οι υπηρεσίες αυτές παρουσιάζονται με βάση τα «γεγονότα ζωής» όπως η γέννηση, η ασφάλιση, η σύσταση επιχείρησης κ.ά., ενώ υπάρχει και δυνατότητα αναζήτησης για γρηγορότερη εύρεση αποτελεσμάτων. Στην αρχική σελίδα της ιστοσελίδας, παρουσιάζονται 11 κατηγορίες στις οποίες περιλαμβάνονται 1.490,00 επιμέρους υπηρεσίες.



(Σχήμα 3.4) Κατηγορίες Υπηρεσιών της Ενιαίας Ψηφιακή Πύλη gov.gr» Πηγή: <https://www.gov.gr/>.

Επίσης, υπάρχει και η δυνατότητα αναζήτησης με βάση την οργανωτική δομή των φορέων που παρέχουν τις υπηρεσίες, όπως υπουργεία, ανεξάρτητες αρχές, οργανισμοί, κ.α.

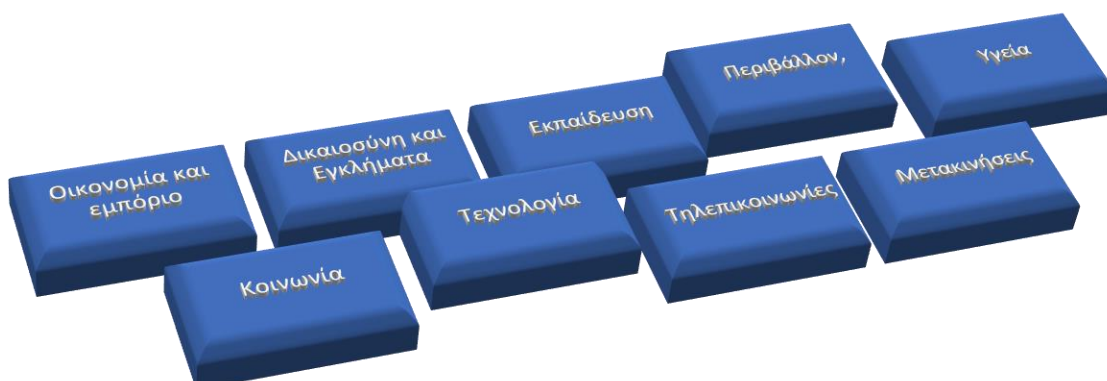
Επιδίωξη του Υπ. Ψηφιακής Διακυβέρνησης για το «gov.gr», το οποίο συνεχώς εξελίσσεται και αναπτύσσεται, είναι να συγκεντρώσει όλες τις λύσεις και όλα όσα πρέπει να γνωρίζουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με το δημόσιο, δηλαδή να αποτελέσει το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης όλων εμπλεκόμενων με το ελληνικό Δημόσιο. Επίσης, κάθε υπηρεσία της οποίας η ψηφιοποίηση θα ολοκληρώνεται, θα ενσωματώνεται στην πλατφόρμα, έτσι ώστε το «gov.gr» να είναι μελλοντικά το ένα και μοναδικό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με το δημόσιο. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία μέχρι την 31<sup>η</sup>/03/2022 το gov.gr είχε δεχθεί 36.435.125 επισκέψεις σελίδων, ενώ είχαν ενσωματωθεί σε αυτό 1.377,00 υπηρεσίες <https://www.secdigital.gov.gr/project/eniaia-psifiaki-pyli-tis-dimosias-dioi/>.



(Σχήμα 3.5) Λογότυπο «gov.gr» Πηγή: <https://www.gov.gr/>.

Στη συνέχεια παραθέτονται ενδεικτικά, επιμέρους ψηφιακές πύλες οι οποίες είναι ενταγμένες και σε άμεση σύνδεση με την ανωτέρω ενιαία ψηφιακή πύλη «gov.gr».

**data.gov.gr:** Αποτελεί τον επίσημο διαδικτυακό κόμβο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, στον οποίο διατίθενται ελεύθερα δεδομένα του στενού και του ευρύ δημόσιου τομέα, των Ο.Τ.Α και μεγάλου αριθμού δημόσιων υπηρεσιών και μπορούν να αναζητηθούν βάσει θεματικών ενοτήτων όπως στο παρακάτω σχήμα:



(Σχήμα 3.6) data.gov.gr Πηγή: <https://www.data.gov.gr>

**nationalcoalition.gov.gr:** Είναι μια πρωτοβουλία του Υπ. Ψηφιακής Διακυβέρνησης για τη δημιουργία Εθνικής Ακαδημίας Ψηφιακών Ικανοτήτων. Στόχος είναι, να δοθεί η δυνατότητα σε όσους επιθυμούν να βελτιώσουν, να ενισχύσουν και να αναπτύξουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες να χρησιμοποιούν δωρεάν την παραπάνω διαδικτυακή πλατφόρμα η οποία περιέχει εκπαιδευτικό. Σε αυτήν μπορούν να παρακολουθούν ελεύθερα προγράμματα κατάρτισης σε τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορικής, ώστε να αποκτήσουν βασικές αλλά και προχωρημένες ψηφιακές ικανότητες <https://www.nationalcoalition.gov.gr/good-practice/ethniki-akadimia-psifiakon-ikanotiton/>.

**aped.gov.gr:** Στόχος αυτής της διαδικτυακής πύλης, είναι η προώθηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών και της ασφαλούς επικοινωνίας μεταξύ των φορέων του δημοσίου καθώς και όλων των εμπλεκόμενων φορέων (πολιτών- επιχειρήσεων) μέσω διαδικτυακών εφαρμογών, με τη χρήση εγκεκριμένων ηλεκτρονικών υπογραφών. Αρμόδιος φορέας για την επιχειρησιακή διαχείριση της Αρχής Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου (ΑΠΕΔ) είναι το Τμήμα Υπηρεσιών Εμπιστοσύνης της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης <https://aped.gov.gr/about-aped/>.

**kep.gov.gr:** Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), αποτελούν δημόσιες υπηρεσίες ιδιαίτερα αποτελεσματικές ως προς το έργο τους και παράλληλα πολύ φιλικές προς τον πολίτη. Μέσω της ανωτέρω διαδικτυακής πύλης, δίνεται πλέον η δυνατότητα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν πολύ μεγάλο πλήθος υπηρεσιών, χωρίς να απαιτείται αυτοπρόσωπη παρουσία,

- ✓ με την υπηρεσία της εξυπηρέτησης μέσω τηλεδιάσκεψης «mykeplive»,
- ✓ υποβάλλοντας ηλεκτρονικές αιτήσεις με τη χρήση της «θυρίδας του Πολίτη»,

Ενώ στις περιπτώσεις, στις οποίες απαιτείται φυσική παρουσία του πολίτη, υπάρχει καθορίζεται ραντεβού μέσω ηλεκτρονικού αιτήματος <https://www.kep.gov.gr>.

**wallet.gov.gr** Ο συγκεκριμένος ιστότοπος παρέχει τη δυνατότητα στους χρήστες αυτής να δημιουργούν να αποθηκεύουν και να ελέγχουν τα προσωπικά τους έγγραφα σε ψηφιακή μορφή. Με τη χρήση της παραπάνω ψηφιακής πλατφόρμας, οι πολίτες έχουν στη διάθεσή τους ψηφιακά έγγραφα όπως δελτία ταυτοτήτων, άδειες οδήγησης, κάρτες αναπηρίας για κάθε νόμιμη χρήση εντός της Ελληνικής επικράτειας <https://wallet.gov.gr>

Μάλιστα, κατά την περίοδο της πανδημίας η παραπάνω εφαρμογή επεκτάθηκε με την ανάπτυξη του covid free gr wallet, ώστε οι πολίτες να μπορούν να έχουν άμεσα, σε ψηφιακή μορφή πιστοποιητικά εμβολιασμού και νόσησης covid-19 <https://www.kathimerini.gr/society/561647812/covid-free-wallet-taytotita-kai-pistopoiitiko-se-ena-app-sto-kinito-pos-energopoieitai/>.

**mitos.gov.gr:** Η συγκεκριμένη ψηφιακή πλατφόρμα, αποτελεί το «Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών» με την κωδική ονομασία «Μίτος» και παρότι λειτουργεί σε πιλοτικό στάδιο, τον μήνα Νοέμβριο του τρέχοντος έτους φιλοξένησε 4.500,00 επισκέπτες ημερησίως για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες πολιτών και επιχειρήσεων <https://www.iefimerida.gr/ellada/pano-apo-4500-klik-kathimerina-sto-mitosgovgr>.

Το Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών, δεν είναι απλά μια σελίδα πληροφόρησης, αλλά το μοναδικό σημείο αναφοράς για όλες τις διαδικασίες του δημοσίου, καθώς ταυτόχρονα, μοιράζεται σε πραγματικό χρόνο τις πληροφορίες που συγκεντρώνει με άλλες πλατφόρμες που συνεχώς αναπτύσσονται. Μέσω της εν λόγω πλατφόρμας το ελληνικό κράτος για πρώτη φορά καταγράφει και προτυποποιεί όλες τις διαδικασίες του <https://mitos.gov.gr/>.

**diavgeia.gov.gr:** Το Πρόγραμμα Διαύγεια αναπτύχθηκε με το Ν.3861/2010 με στόχευση την επίτευξη δημοσιότητας στο μέγιστο βαθμό κατά την άσκηση της διοικητικής δραστηριότητας των φορέων

άσκησης δημόσιας εξουσίας, της λογοδοσίας τους, της διασφάλιση της διαφάνειας καθώς και την εμπέδωση της υπευθυνότητας των αρμόδιων κυβερνητικών οργάνων. Στο παραπάνω πλαίσιο, στον ιστότοπο [diangeia.gov.gr](http://diangeia.gov.gr) αναρτώνται όλες οι αποφάσεις των διοικητικών οργάνων και κυβερνητικών φορέων, με εξαίρεση, πράξεις για την άμυνα της χώρας, καθώς και αυτές που αφορούν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα. Στον παραπάνω ιστότοπο έχουν αναρτηθεί πάνω από 11.500.000,00 πράξεις της Διοίκησης που αφορούν τον στενό και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, καθώς και τους φορείς των Ο.Τ.Α πρώτου και δεύτερου βαθμού, ενώ ήδη έχουν ενταχθεί σε αυτόν 3.660 φορείς <https://diangeia.gov.gr/info>.

**gsis.gr (myTaxisNet):** Η συγκεκριμένη πλατφόρμα αποτελεί την ψηφιακή πύλη της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας. Αποτελεί μέρος του συστήματος Διαύγεια ([diangeia.gov.gr](http://diangeia.gov.gr)) και βάσει της επισκεψιμότητάς της και των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω αυτής προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, θεωρείται από τις πλέον σημαντικές ψηφιακές πλατφόρμες στην καθημερινότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων. Στην ανωτέρω πλατφόρμα άλλωστε, εντάσσεται και η παρεχόμενη υπηρεσία «**myTaxisNet**» η οποία αποτελεί το πρώιμο στάδιο του βασικού ψηφιακού κόμβου «**myaade**» της ΑΑΔΕ η οποία και αναλύεται εκτενώς στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι ανωτέρω δεν είναι οι μοναδικοί ιστότοποι οι οποίοι εντάσσονται στην κεντρική διαδικτυακή πύλη «[gon.gr](http://gon.gr)», καθώς υπάρχει πλήθος άλλων εξειδικευμένων ιστότοπων, που συνδέονται με την κεντρική πύλη και οι οποίες δημιουργήθηκαν για να καλύψουν μεγάλο πλήθος υπηρεσιών, όπως αυτό περιεγράφηκε παραπάνω. Επιπλέον, στο πλαίσιο της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών και των επιχειρήσεων ο αριθμός και η έκταση αυτών των εφαρμογών αυξάνεται διαρκώς, ως εκ τούτου, η λεπτομερής καταγραφή του συνόλου των ως άνω ιστότοπων, παρέλκει του σκοπού της παρούσας εργασίας.

### **3.6. Πανδημία covid- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης**

Η πανδημία covid, άλλαξε σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, τόσο τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους των δημόσιων δομών, όσο και το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης σε όλο τον κόσμο. Στην πρωτόγνωρη αυτή κατάσταση η οποία δημιουργήθηκε, κλήθηκαν οι πολιτικοί ηγέτες ανά τον κόσμο, να σταθμίσουν την κατάσταση και να

αποφασίσουν τί είδους μέτρα αντιμετώπισης του κορωνοϊού ήταν αναγκαία, από ποιο χρονικό σημείο έναρξης, καθώς και για το χρονικό διάστημα που αυτά θα επιβάλλονταν (Σωτηρόπουλος 2021).

Παράλληλα με τα ανωτέρω, διαπιστώθηκε ότι κατά τη διάρκεια των συνεχόμενων διαστημάτων καραντίνας που επέβαλλαν οι κυβερνήτες, για τον περιορισμό της εξάπλωσης του COVID-19, ταυτόχρονα, επιταχύνθηκαν οι ρυθμοί ανάπτυξης του ψηφιακού μετασχηματισμού και των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε όλο τον κόσμο. Μια από τις σημαντικές μεταβολές που επήλθαν, ήταν η καθιέρωση της εξ αποστάσεως εργασίας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, τάση η οποία καθιερώθηκε ανά την υφήλιο, ενώ επιπλέον, πέρα της εργασίας, η παροχή υπηρεσιών από τους Δημόσιους οργανισμούς προς τους πολίτες, η επικοινωνία, η κοινωνικοποίηση, η κατανάλωση και η ψυχαγωγία μέσω διαδικτύου, αυξήθηκε κατακόρυφα (ΟΟΣΑ, 2020).

Αντίστοιχες μεταβολές με αυτές που παρατηρήθηκαν διεθνώς, συντελέστηκαν και στη χώρα μας, ενώ σημειώνεται ότι, στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των δημοσίων υπηρεσιών, η πολιτική ηγεσία κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με νομοθετήματα όπως η ΠΝΠ της 20<sup>ης</sup>/03/2020 ΦΕΚ (Α68), μετέβαλλε κάποιες από τις διαδικασίες της διοίκησης σε ψηφιακές, με σκοπό τη διευκόλυνση πολιτών και επιχειρήσεων. Για τις παραπάνω διαδικασίες, έπειτα από τις απαραίτητες ηλεκτρονικές ενέργειες ταυτοποίησης, οι πολίτες και εκπρόσωποι των επιχειρήσεων απέκτησαν τη δυνατότητα να λαμβάνουν ηλεκτρονικά διάφορα πιστοποιητικά, ενώ επιπλέον, εφαρμόστηκε η υπογραφή και έκδοση υπεύθυνης δήλωσης του ν. 1599/1986 μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής «e-Dilos» καθώς και η παροχή εξουσιοδότησης προς τρίτους μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής «e- Exousiodotisi». Σε συνέχεια των παραπάνω, αντί για την αυτοπρόσωπη υποβολή αιτήσεων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), κατέστη δυνατό αυτή να υποβάλλεται ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας [ermis.gov.gr](http://ermis.gov.gr).

Από την άλλη πλευρά, η απότομη ψηφιοποίηση των σχέσεων κράτους-πολιτών, με την είσοδο και εγγραφή των πολιτών σε διαφορετικές ψηφιακές πλατφόρμες, δημιούργησε προβληματισμούς σχετικά με τη δήλωση διαφόρων προσωπικών δεδομένων τους καθώς και τις νέες δυνατότητες επεξεργασίας τέτοιων δεδομένων από πλήθος δημόσιων φορέων. Οι παραπάνω ανησυχίες εκφράστηκαν από το Συμβούλιο της Ευρώπης (2020) <https://www.coe.int/en/web/congress/covid-19-toolkits>.

### **3.7. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Βασική παράμετρος για την ομαλή μετάβαση από την παραδοσιακή μορφή της Δημόσιας Διοίκησης στην εποχή της Δημόσιας Διοίκησης στη βάση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η κατανόηση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς των πλεονεκτημάτων και των ωφελειών που προκύπτουν με την Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση (e-government).



Σύμφωνα με τα παραπάνω η Γιαννουκάκου (2011), προσομοιάζει την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την αναδιάρθρωση του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης σαν αλλαγή, αντίστοιχη της βιομηχανικής επανάστασης.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Αποστολάκη, Λουκή, & Χάλαρη, (2008) οι νέες αυξημένες απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης, σε συνδυασμό με τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους, ωθούν στην υιοθέτηση νέων εργαλείων διαχείρισης στηριζόμενων στις νέες τεχνολογίες. Μάλιστα γίνεται αναφορά στο παλιό γραφειοκρατικό μοντέλο που σταδιακά αντικαθίσταται από ευέλικτες πολιτοκεντρικές υπηρεσίες που εστιάζουν στη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, ο Παρασκευάς (2015) αναφέρει ότι υπάρχουν τέσσερις καθοριστικές προϋποθέσεις για την επιτυχή μετάβαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αυτές είναι η ύπαρξη καλά οργανωμένων διαδικασιών, το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, η χρήση προηγμένων τεχνολογιών και η ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων των πολιτών.

Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στη λειτουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορεί να συναντήσει δυσκολίες, εξαιτίας κυρίως του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και των αδυναμιών των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ωστόσο, παρότι η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να εμφανίσει πρόσκαιρες δυσκολίες, μπορεί επίσης να προσφέρει καθοριστικές παρεμβάσεις στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης (Papantymou & Darra, 2018).

Εν τέλη όμως, στον πυρήνα της υιοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, βρίσκεται η ιδέα της διοίκησης η οποία βρίσκεται πιο κοντά στους διοικούμενους και είναι περισσότερο συμμετοχική σε όλα τα επίπεδα. Επίσης στην πράξη, η ΔΟΠ και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, διαπιστώνεται ότι αλληλοενισχύονται και δεδομένου αυτού, θα πρέπει να αναπτύσσονται ταυτόχρονα, ώστε να επιτυγχάνουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα, προς όφελος της κοινωνίας και των πολιτών. (Καραβασίλης, 2012).



## **Κεφάλαιο 4. Η ΔΟΠ στην ΑΑΔΕ και η εφαρμογή των ψηφιακών υπηρεσιών της στη λειτουργία της**

Όπως ήδη διατυπώθηκε στην παρούσα εργασία, η ΔΟΠ και η ψηφιακή διακυβέρνηση συμβάλλουν με καθοριστικό τρόπο στην αποδοτικότητα, στην αποτελεσματικότητα και στη διαφάνεια της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, καθώς επίσης και στη λογοδοσία αυτών απέναντι στους διοικούμενους, πολίτες-πελάτες (Moura e Sá, 2011).

Βάσει των παραπάνω, η Φορολογική Διοίκηση της χώρας μας, ακολουθώντας το παράδειγμα της συντριπτικής πλειοψηφίας των φορολογικών διοικήσεων παγκοσμίως, (Bassey, Mulligana, & Ojo, 2022), εισήγαγε στη λειτουργία της πλήθος ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ). Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια, η ελληνική Φορολογική Διοίκηση, στο πλαίσιο των κεντρικών πολιτικών επιλογών για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, βρίσκεται σε μια διαδικασία συνεχούς ανάπτυξης πολυποίκιλων εξελιγμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και εφαρμογών, οι οποίες δυναμικά εντάσσονται στη διοικητική διαδικασία, με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες των φορολογούμενων πολιτών και επιχειρήσεων και να συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη της αποστολής της.

### **4.1 Η Ψηφιοποίηση των Φορολογικών Υπηρεσιών σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες**

Όπως προαναφέρθηκε στη δεύτερη ενότητα της παρούσας εργασίας, τα προηγμένα κράτη της Ευρώπης και της υφελίου, τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σταθερό προσανατολισμό στον εκσυγχρονισμό του τρόπου άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης στις κοινωνίες και τις οικονομίες τους. Στο παραπάνω πλαίσιο οι Διοικήσεις των ανωτέρω κρατών, έχοντας ως στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των οικονομιών τους, τη βελτίωση της αποδοτικότητας των φορολογικών υπηρεσιών τους και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, υιοθέτησαν πολιτικές ποιότητας, αξιοποιώντας παράλληλα τις σύγχρονες και συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ).

#### **4.1.1 Το νέο πλήρως ψηφιοποιημένο φορολογικό σύστημα της Μεγάλης Βρετανίας «Making tax digital»**

Στη συνέχεια, παρατίθενται βασικά στοιχεία του δυναμικού και συνεχώς εξελισσόμενου σχεδίου που εφαρμόζει η Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση της Μεγάλης Βρετανίας (HM.R.C), στο πλαίσιο της βελτίωσης των διοικητικών διαδικασιών της και του ψηφιακού μετασχηματισμού της, με την ονομασία «Making tax digital».

Κατά την υλοποίηση του ανωτέρω σχεδίου, η Φορολογική και Τελωνειακή Αρχή της Μεγάλης Βρετανίας (HM Revenue & Customs) είχε αρχικά οριοθετήσει ως στόχο της, από την 1<sup>η</sup>.04.19 όλες οι επιχειρήσεις με ακαθάριστα έσοδα άνω των 85.000,00 £ το χρόνο, που ήταν εγγεγραμμένες στο μητρώο ΦΠΑ της χώρας, να τηρούν ψηφιακά αρχεία ΦΠΑ, καθώς και να υποβάλλουν αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο όλες τις σχετικές με τον ανωτέρω φόρο δηλώσεις. Στη βάση της ίδιας φιλοσοφίας αποφασίστηκε επίσης, η πλήρη ψηφιοποίηση όλων των φορολογικών διαδικασιών της Αρχής από την 1<sup>η</sup>.04.20.

<https://www.gov.uk/government/publications/making-tax-digital>.

Μελετώντας το φορολογικό σύστημα της Μεγάλης Βρετανίας, διαπιστώνουμε ότι αυτό, προσομοιάζει σε σημαντικό βαθμό με το αντίστοιχο σύστημα που ισχύει στη χώρα μας από 01.01.2017. Συγκεκριμένα, η φορολογική αρχή της ανωτέρω χώρας, σε αντιστοιχία με την ελληνική ΑΑΔΕ, για την οποία γίνεται ιδιαίτερη αναφορά σε επόμενη ενότητα, επιβλέπεται από τον Υπουργό Οικονομικών, ο οποίος δεν ασκεί καμία εξουσία στη διοίκησή της, καθώς αυτή αναφέρεται μόνο στο Κοινοβούλιο (Παπαποστόλου & Κούπκας 2018).

Η εφαρμογή του ανωτέρω σχέδιο «Making tax digital» αποσκοπεί να καταστεί η Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση της Μεγάλης Βρετανίας ως μια από τις πλέον εξελιγμένες ψηφιακά διοικήσεις παγκοσμίως. Μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας <https://www.gov.uk/topic/business-tax/vat>, δημιουργήθηκε ένα ψηφιακό περιβάλλον, φιλικό προς τους φορολογούμενους και τις επιχειρήσεις, το οποίο τους διευκολύνει να εκπληρώνουν τις φορολογικές τους υποχρεώσεις με ευκολία και ταχύτητα.

Για την επιτυχία των ανωτέρω, σημαντικός παράγοντας αποτέλεσε η ενοποίηση όλων πληροφοριακών συστημάτων της Διοίκησης, με τη δημιουργία ατομικών ψηφιακών φορολογικών λογαριασμών στους οποίους απεικονίζονται τα φορολογικά προφίλ των πολιτών, με τη δυνατότητα της άμεσης αλληλεπίδρασης με τις φορολογικές υπηρεσίες, σε αντιστοιχία με τον τρόπο λειτουργίας της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking).

Με την πλήρη ψηφιοποίηση της ανωτέρω εφαρμογής, προκύπτουν τα ακόλουθα οφέλη:

#### **Για τους πολίτες**

- Απαλλαγή της των ετήσιων δηλώσεων φόρου εισοδήματος για μεγάλη μερίδα φορολογουμένων,
- Εξυπηρέτηση αυτών με μεγάλη ταχύτητα,
- Οι φορολογούμενοι έχουν πλέον πλήρη εικόνα των συνολικών φορολογικών υποχρεώσεων τους και τη δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας με την Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση.

#### **Για τις επιχειρήσεις**

- Γνωρίζουν το ύψος του φόρου εισοδήματος που οφείλουν, σε πραγματικό χρόνο,

- Με την χρησιμοποίηση κατάλληλων λογισμικών και τη χρήση ψηφιοποιημένων λογιστικών αρχείων, έχουν μειώσει σε μεγάλο βαθμό το διοικητικό τους κόστος.

#### **Για την Φορολογική Διοίκηση**

- Επιτυγχάνεται ταχύτερη διαδικασία στην είσπραξη των φόρων,
- Προκύπτει βελτίωση της φορολογικής συμμόρφωσης των φορολογουμένων,
- Παρατηρείται περιορισμός των αστοχιών οι οποίες οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα,
- Η ψηφιοποίηση των φορολογικών διαδικασιών έχει συμβάλει στην εξοικονόμηση οικονομικών πόρων, καθώς κατά τα τελευταία έτη ήδη συγχωνεύτηκαν περισσότερες από 170 φορολογικές υπηρεσίες σε 13 επιτελικά φορολογικά κέντρα (Παπαποστόλου & Κούπκας 2018).

#### **Για τους λογιστές**

- Η ψηφιοποίηση των φορολογικών διαδικασιών, έχει συμβάλει στην αναβάθμιση του τρόπου λειτουργίας τους, καθώς σε μεγάλο βαθμό έχουν απαλλαχθεί από τη χρονοβόρα καταχώρηση δεδομένων και την τυποποιημένη υποβολή δηλώσεων κάθε είδους,
- Βάσει των ανωτέρω δεδομένων, πλέον δίνεται η δυνατότητα στους επαγγελματίες με βαθιά γνώση των φορολογικών αντικειμένων, να ασκούν συμβουλευτικό ρόλο στην επιχειρηματική δράση των πελατών τους.

Από όλα τα ανωτέρω αναφερθέντα, σχετικά με το σχέδιο «Making tax digital» που εφαρμόζει η Φορολογική Διοίκηση της Μεγάλης Βρετανίας, προκύπτει ότι αφορά μια προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού των υπηρεσιών της, η οποία εξυπηρετεί τη σύγχρονη παγκόσμια τάση για την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας στη Δημόσια Διοίκησή, σε συνάρτηση με την εφαρμογή των αρχών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, προς όφελος της εθνικής της οικονομίας και της ευημερίας των πολιτών της.

#### **4.1.2 Φορολογική Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Σουηδία. Το σχέδιο «Digital First»**

Η Σουηδία είναι μια χώρα η οποία πρωτοστάτησε στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενώ είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, ήδη από τη δεκαετία του 1960 και στην προσπάθειά της να δημιουργήσει κράτος πρόνοιας, εφάρμοσε την πρωτοποριακή για την εποχή εκείνη, διαδικασία της μηχανογράφησης. Επίσης, τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, αρχικά με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στη συνέχεια με το συνδυασμό αυτών με τα πρώιμα στάδια του διαδικτύου, κατέστησε τις ΤΠΕ βασικό μοχλό άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης (Τραυλού 2017).

Τα τελευταία χρόνια, για τον συντονισμό και την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη Σουηδία, εκπονήθηκαν τα σχέδια δράσης «Open Government Partnership Action Plan - (2012-2014) & (2014 – 2016) τα οποία στόχευαν στην επίτευξη των παρακάτω:

- ❖ την πιο αποτελεσματική διαχείριση των δημόσιων πόρων,
- ❖ τον εστιασμό στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών (πελατοκεντρική προσέγγιση των δημόσιων υπηρεσιών),
- ❖ την αύξηση της διαφάνειας και της συμμετοχής των πολιτών,
- ❖ την αποτελεσματικότητα της δράσης της δημόσιας διοίκησης,
- ❖ την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες και της μέσω αυτοματοποιημένης διαχείρισης πληροφοριών, παρέχοντας παράλληλα ασφάλεια στα προσωπικά δεδομένα των χρηστών μέσω ψηφιοποιημένων διαδικασιών.

Ενώ, με το σχέδιο «Open Government Partnership Action Plan - Digital First (2016-2018)», σε συνέχεια των ανωτέρω προγραμμάτων,

- ❖ αναδείχθηκε η έννοια της ψηφιοποίησης και των ευκαιριών που αυτή προσφέρει ως παράγοντας που συμβάλει στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας,
- ❖ δόθηκε βαρύτητα στην στήριξη της καινοτομίας και της συμμετοχής των πολιτών.
- ❖ Τέθηκε ως στόχος να καταστεί η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών πρώτη επιλογή στις συναλλαγές μεταξύ κράτους – πολίτη, όπου αυτό είναι εφικτό.

Τέλος, στο παραπάνω σχέδιο αποτυπώθηκαν οι ακόλουθες προτεραιότητες:

- α) η καλλιέργεια της ψηφιακή ωριμότητας,
- β) η ανάπτυξη καινοτόμων ψηφιακών υπηρεσιών και
- γ) η δημιουργία μιας εθνικής ψηφιακής υποδομής.

Σχετικά με όλα τα ανωτέρω και σύμφωνα με την (European Commission, 2016), έχει διαπιστωθεί ότι η Σουηδία είναι μια χώρα με άριστες ψηφιακές υποδομές, οι πολίτες της είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τις ψηφιακές πλατφόρμες και τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Επίσης, στο δημόσιο τομέα ο βαθμός διαφθοράς είναι περιορισμένος, ενώ σύμφωνα με αξιολόγηση που πραγματοποίησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η Σουηδία κατατάσσεται στην ομάδα των χωρών με πολύ ικανοποιητικό επίπεδο ψηφιοποίησης και οι πολίτες της έχουν αφομοιώσει τις απαιτήσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Βάσει των παραπάνω, επιδεικνύεται μια επιτυχής διαδικασία καινοτομιών, η οποία δίνει τη δυνατότητα ώστε να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες που προκύπτουν από τις Τ.Π.Ε.

#### 4.1.3 Οι ψηφιακές υπηρεσίες της Φορολογικής Υπηρεσίας της Ισπανίας

Στην Ισπανία, επίσης έχει αναπτυχθεί μεγάλο πλήθος ψηφιακών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων στην υποβολή των δηλώσεων του φόρου εισοδήματος, του ΦΠΑ, μεταβολής στοιχείων στο φορολογικό μητρώο, κ.λπ.

Η φορολογική διοίκηση της Ισπανίας έθεσε ως στόχο την ανάπτυξη και εφαρμογή των ψηφιακών υπηρεσιών, αλλάζοντας παράλληλα το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, προκειμένου να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση και η αύξηση της παραγωγικότητας των φορολογικών υπηρεσιών της με σκοπό την ικανοποίηση των τελικών χρηστών αυτών (Onrubia, 2006).

Μεγάλο ρόλο στη πορεία της απλούστευσης των συναλλαγών μεταξύ των φορολογουμένων και της Ισπανικής Φορολογικής Υπηρεσίας (AEAT), διαδραμάτισε αναμφίβολα η χρήση των ΤΠΕ αυτοματοποιώντας σε πολύ μεγάλο βαθμό χρονοβόρες διαδικασίες και παρακάμπτοντας την παραδοσιακή γραφειοκρατία του παρελθόντος.

Επιπλέον, η αρχιτεκτονική της διασύνδεσης των ψηφιακών φορολογικών υπηρεσιών με άλλες υπηρεσίες της χώρας, όπως φορείς ασφάλισης, αστυνομικές αρχές αλλά και πλήθους άλλων φορέων, αξιοποιώντας τις δυνατότητες των διαλειτουργικοτήτων, έδωσε τη δυνατότητα στην φορολογική Αρχή της Ισπανίας να αναπτύξει αυτοματοποιημένες διαδικασίες, να επιταχύνει τον διαμοιρασμό και την διαχείριση των πληροφοριών, με σκοπό τη διευκόλυνση του έργου των στελεχών της φορολογικής διοίκησης στην καλύτερη εξυπηρέτηση των φορολογουμένων πολιτών και επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της ισπανικής οικονομίας.

#### 4.2 Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και ο προσανατολισμός της στη ΔΟΠ

Όπως προαναφέρθηκε, με το Ν.4389/2016 συστάθηκε η Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, με την επωνυμία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), χωρίς νομική προσωπικότητα, η οποία από την 1η Ιανουαρίου 2017, αντικατέστησε τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) (άρθρ. 1 παρ. 4 Ν.4389/16). Ο σκοπός της καθορίστηκε στον προσδιορισμό, τη βεβαίωση, την είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και των λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της.

Η ΑΑΔΕ προκειμένου να ασκεί ευέλικτα και αποτελεσματικά τη Φορολογική και Τελωνειακή διοίκηση στη χώρα μας, απολαμβάνει οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια και ως εκ τούτου, δεν εποπτεύεται από το Υπουργείο Οικονομικών, κυβερνητικά όργανα, ή κρατικούς φορείς, αλλά από τη Βουλή των Ελλήνων στην οποία και λογοδοτεί.

Επιπλέον, σε συμφωνία με τα όσα καταγράφονται στην ενότητα 2.1 της παρούσας εργασίας (εφαρμογή της ποιότητας στο δημόσιο management της Ελλάδας) σχετικά με την καθιέρωση συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας, της θέσπισης στόχων και με την εισαγωγή του ΚΠΑ ως εργαλείου εφαρμογής της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση της χώρα μας, το πλαίσιο λειτουργίας της ΑΑΔΕ, έτσι όπως διατυπώνεται στον ιδρυτικό νόμο αυτής, οριοθετείται βάσει στρατηγικών-επιχειρησιακών στόχων και εκθέσεων απολογισμού για τις δράσεις της.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Ε' υποκεφάλαιο του Ν.4389/16 η Αρχή καταρτίζει και δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της <https://www.aade.gr>.

**α) Το Στρατηγικό της σχέδιο**, στο οποίο καταγράφεται το μακροπρόθεσμο στρατηγικό της πλάνο, το όραμά της και οι βασικές της αξίες.

**β) Το ετήσιο επιχειρησιακό της σχέδιο**, στο οποίο εξειδικεύονται τα έργα και οι δράσεις που θα υλοποιηθούν από το σύνολο των υπηρεσιών της, ώστε να επιτευχθούν οι ετήσιοι στόχοι της. Επίσης, σε αυτό καταγράφονται με λεπτομέρεια ποσοτικοί-αριθμητικοί και ποιοτικοί στόχοι, τους οποίους καλείται να εκπληρώσει η Αρχή κατά τη διάρκεια του έτους, στην κατεύθυνση επίτευξης του στρατηγικού σχεδίου της.

**γ) Έκθεση απολογισμού**, στην οποία παρουσιάζεται το έργο που επιτελέστηκε το προηγούμενο έτος, καθώς και ο απολογισμός των αποτελεσμάτων της στους σημαντικότερους τομείς δράσης της. Παράλληλα, συντάσσεται και έκθεση προγραμματισμού, στην οποία καταγράφονται οι σημαντικότεροι στόχοι και δράσεις παρέμβασης, πριν αυτές εξειδικευτούν στο ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο του επόμενου έτους.

Κατά το χρόνο σύνταξης της παρούσας, είναι σε ισχύ για την ΑΑΔΕ το στρατηγικό της σχέδιο 2020-2024 και το επιχειρησιακό της σχέδιο 2022, ενώ η πιο πρόσφατη απολογιστική έκθεση που έχει δημοσιευθεί, είναι αυτή του έτους 2021 <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia>.

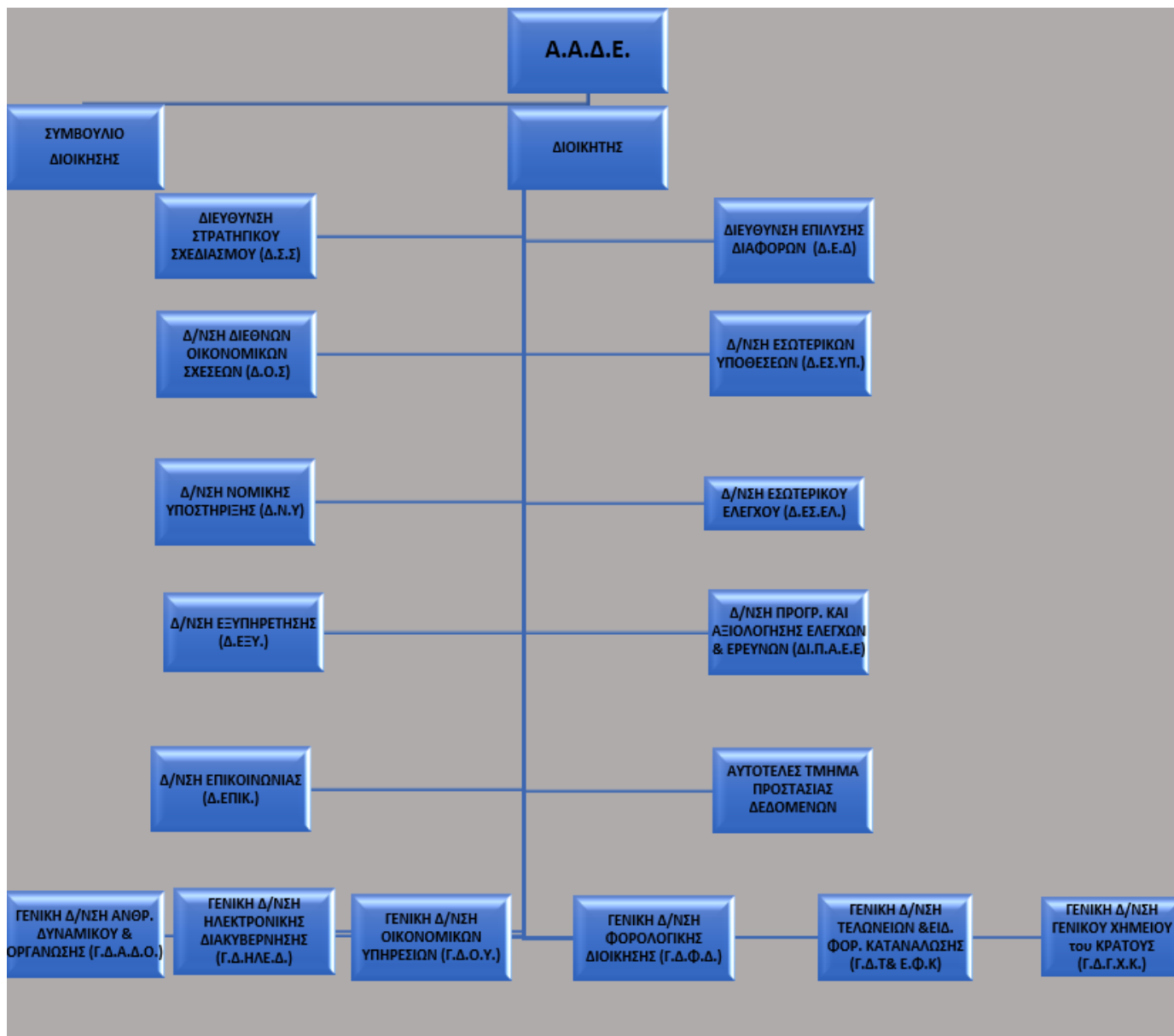
Σχετικά με τα ανωτέρω, επισημαίνεται ότι η Αρχή από τον πρώτο κιόλας χρόνο της λειτουργίας της, με την Απόφαση Δ.ΟΡΓ. Β 1168222 ΕΞ 2017/ 9-11-2017 «**Σύσταση, συγκρότηση και ορισμός μελών Ομάδας Εργασίας για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης υπηρεσιών στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)**», η οποία εν συνεχεία τροποποιήθηκε με την Απόφαση Δ. ΟΡΓ. Β 1089755 ΕΞ 2018, έθεσε το πλαίσιο για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη λειτουργία των υπηρεσιών της. Βάσει των ανωτέρω αποφάσεων της Αρχής, διατυπώθηκε με ξεκάθαρο τρόπο η πολιτική της, στην ενσωμάτωσης της φιλοσοφίας του ΚΠΑ σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, ψηφιοποίηση υπηρεσιών, βελτίωση διαδικασιών, οργανωσιακή κουλτούρα, αλληλεπίδραση με τους πολίτες, κ.α.), καταδεικνύοντας τον προσανατολισμό της και την προσήλωσή της στην επίτευξη των στόχων, στην ποιοτική ικανοποίηση των αναγκών των φορολογούμενων πολιτών και



επιχειρήσεων, καθώς και στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας και των αρχών της ΔΟΠ, οι οποίες άλλωστε αποτελούν τον πυρήνα του ΚΠΑ.

#### 4.3 Το Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ

Προκειμένου να αποτυπωθεί στην παρούσα εργασία η δομή της ΑΑΔΕ, καθώς και το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της κάθε υπηρεσίας της, παρατίθενται κάτωθι τα βασικά δεδομένα του επικαιροποιημένου οργανογράμματος της ΑΑΔΕ (Νοέμβριος, 2022) <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>.



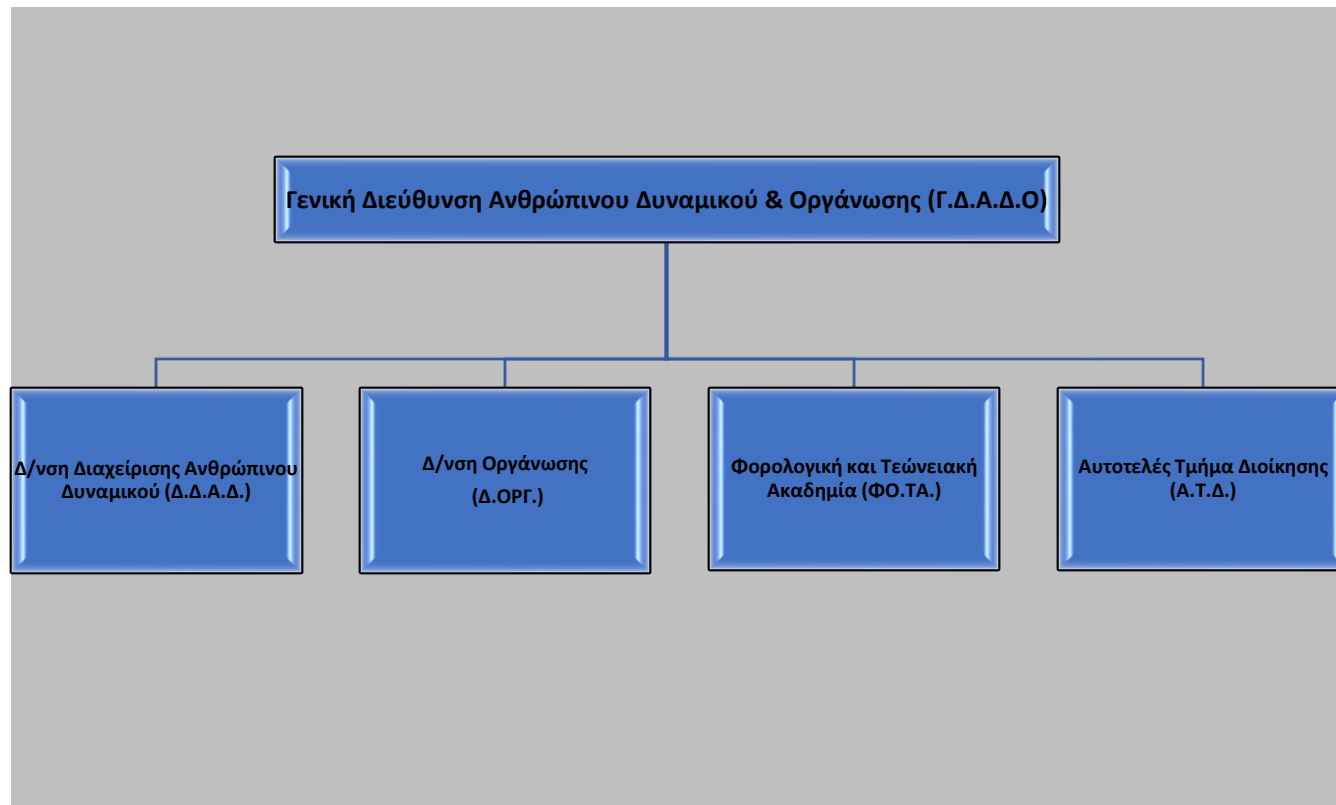
(Σχήμα 4.1) βασικά δεδομένα του επικαιροποιημένου οργανογράμματος της ΑΑΔΕ

Πηγή: <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>

Όπως προκύπτει από το ανωτέρω σχήμα, στον Διοικητή της ΑΑΔΕ αναφέρονται απευθείας εννέα Διευθύνσεις, το Αυτοτελές τμήμα Προστασίας Δεδομένων και έξι Γενικές Διευθύνσεις. Ειδικότερα, στις

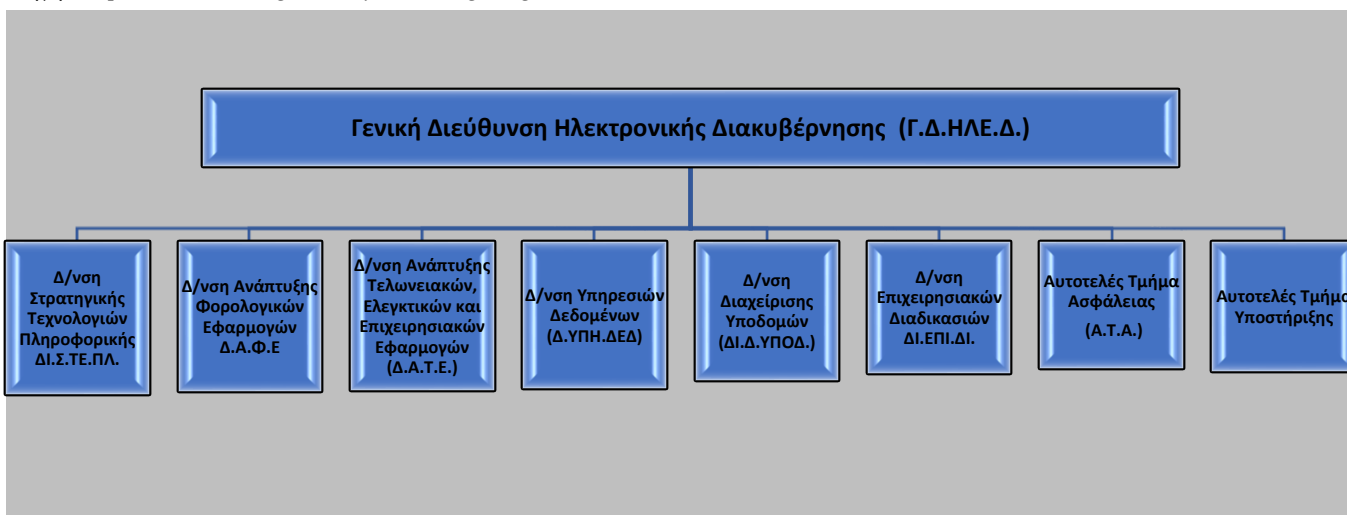


ανωτέρω έξι Γενικές Διευθύνσεις αναφέρονται 24 επιμέρους Διευθύνσεις και 10 ακόμη αυτοτελή τμήματα και υπηρεσίες, ενώ όλες οι αυτές μαζί, αποτελούν το σύνολο των κεντρικών υπηρεσιών της Αρχής.



(Σχήμα 4.2) Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργάνωσης (Γ.Δ.Α.Δ.Ο.)

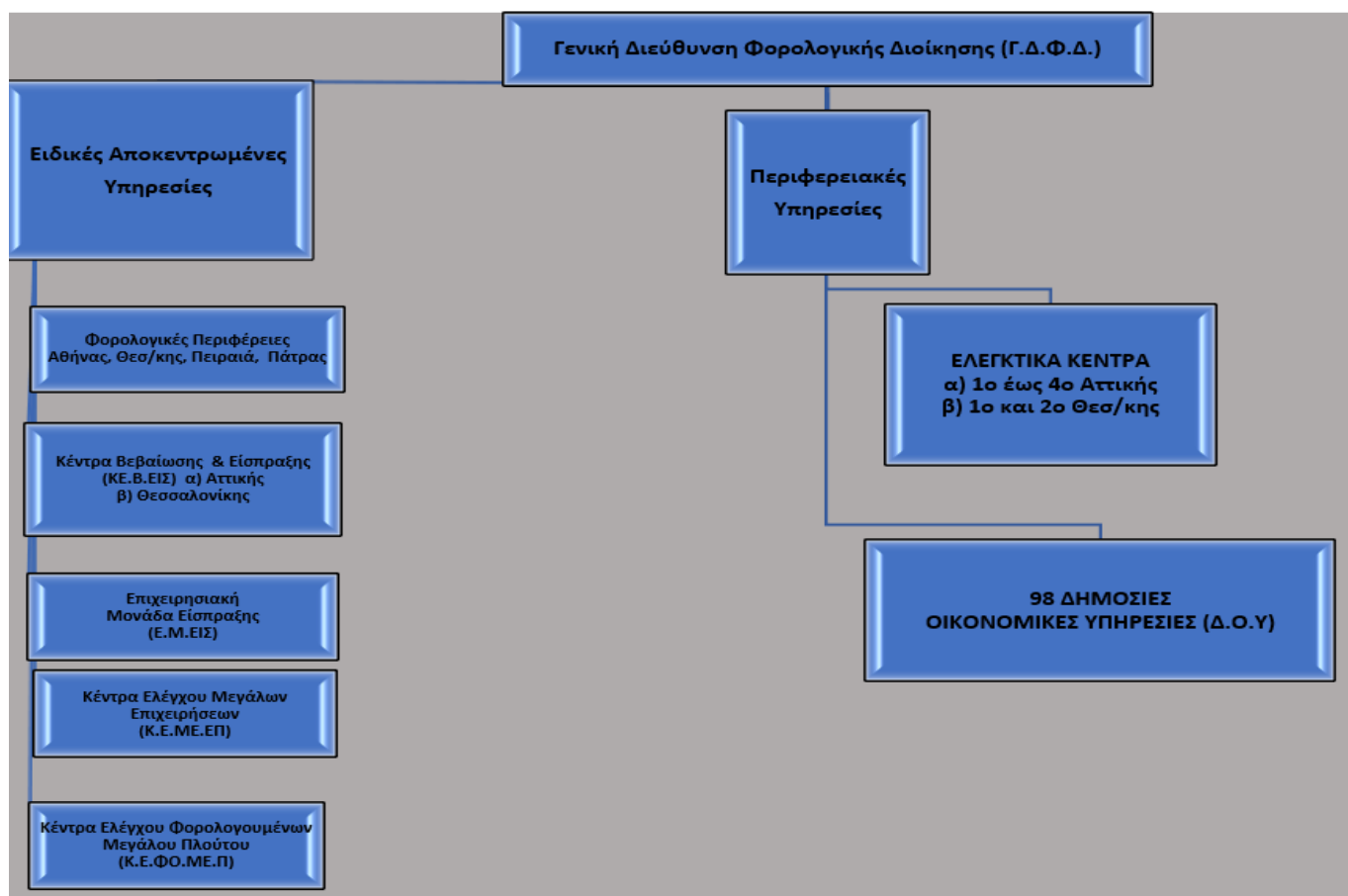
Πηγή: <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>



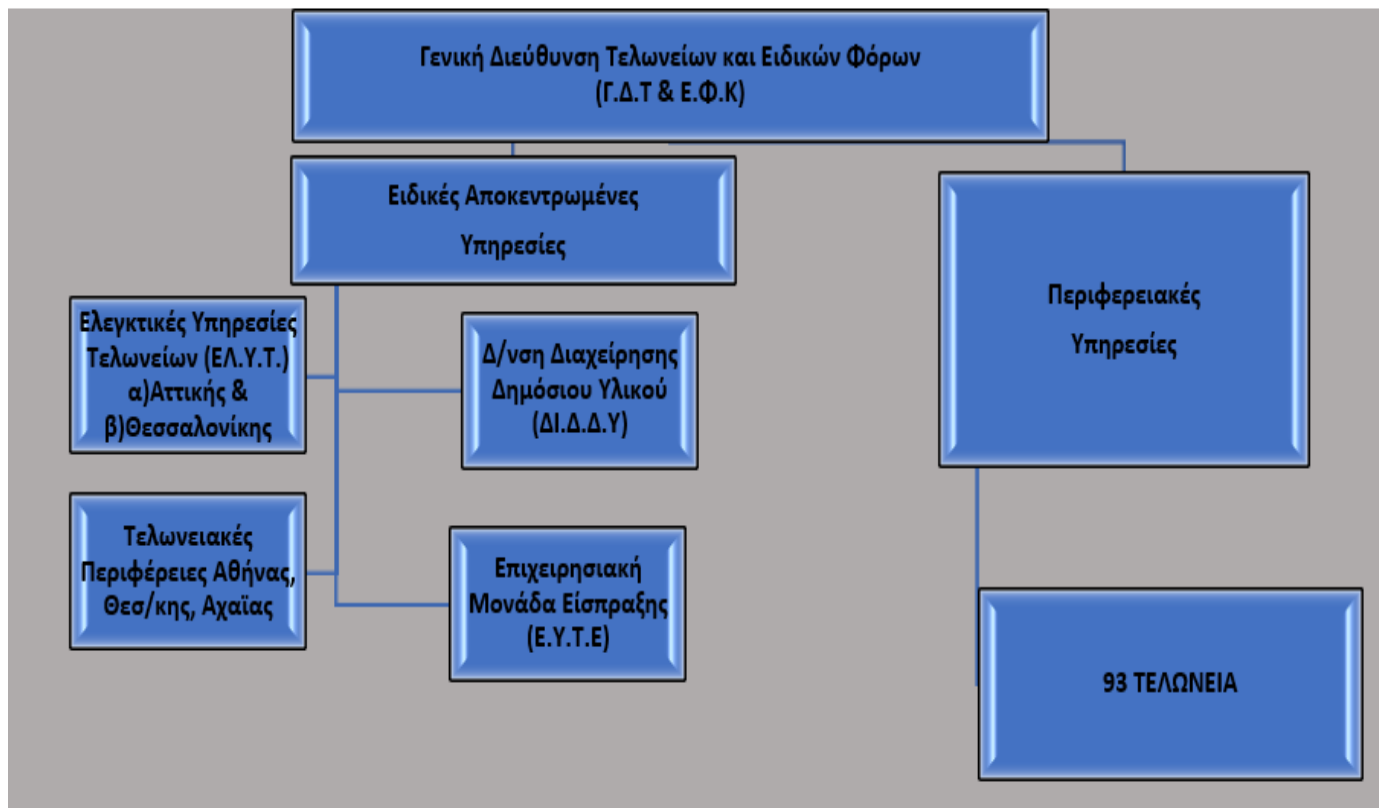
(Σχήμα 4.3) Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.)

Πηγή: <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>

Σε συνέχεια της ανάλυσης της βασικής δομή του οργανογράμματος της Αρχής, σημειώνεται ότι πέρα από τις κεντρικές υπηρεσίες, η ΑΑΔΕ διαθέτει επίσης περιφερειακές και ειδικές-αποκεντρωμένες υπηρεσίες, οι οποίες υπάγονται στις Γενικές Διευθύνσεις Φορολογικής Διοίκησης, Τελωνείων και Ειδικών Φόρων, Γενικού Χημείου του Κράτους και στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Ελέγχων (ΔΙ.ΠΑ.Ε.Ε). Στις παραπάνω, περιλαμβάνονται υπηρεσίες οι οποίες είναι ευρέως γνωστές στο συναλλακτικό κοινό όπως Δ.Ο.Υ, τελωνεία, ελεγκτικά κέντρα, άλλες λιγότερο γνωστές όπως κέντρα ελέγχου μεγάλων επιχειρήσεων (Κ.Ε.Μ.ΕΠ), μεγάλου πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π), τα γραφεία των Φορολογικών και Τελωνειακών Περιφερειών, Υπηρεσίες Ερευνών και Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων (Υ.Ε.Δ.Δ.Ε), ελεγκτικές υπηρεσίες τελωνείων (ΕΛ.Υ.Τ), Διευθύνσεις Διαχείρισης Δημόσιου Υλικού (ΔΙ.Δ.Δ.Υ), καθώς και νεοσύστατες υπηρεσίες όπως η επιχειρησιακή μονάδα είσπραξης (Ε.Μ.ΕΙ.Σ) και τα κέντρα βεβαίωσης και είσπραξης (ΚΕ.Β.ΕΙ.Σ) τα οποία δημιουργήθηκαν για την εξυπηρέτηση της βεβαίωσης και είσπραξης των φόρων με κεντρικό τρόπο. Σχετικά με τα ανωτέρω παρατίθενται τα ακόλουθα σχήματα.



(Σχήμα 4.4) Οργανόγραμμα Αποκεντρωμένων και Περιφερειακών Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης (Γ.Δ.Φ.Δ.) Πηγή: <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>



(Σχήμα 4.5) Οργανόγραμμα Αποκεντρωμένων και Περιφερειακών Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ειδικών Φόρων (Γ.Δ.Τ & Ε.Φ.Κ) Πηγή: <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>

Σχετικά με τις περιφερειακές υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης του Γενικού Χημείου του Κράτους, στο πλήρες οργανόγραμμα της Αρχής, καταγράφονται 16 περιφερειακές Χημικές υπηρεσίες σε διάφορα μέρη της επικράτειας, ενώ στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Ελέγχων (ΔΙ.ΠΑ.Ε.Ε) υπάγονται οι περιφερειακές υπηρεσίες (Υ.Ε.Δ.Δ.Ε) Αττικής, Θεσσαλονίκης, Πατρών και Ηρακλείου.

#### 4.4 Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ 2020-2024

Στο δημοσιευμένο Στρατηγικό της Σχέδιο για τα έτη 2020-2024, η ΑΑΔΕ διατυπώνει το όραμά της και το καθήκον της να αποτελέσει πρότυπο δημόσιο οργανισμό, εφάμιλλο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς, λειτουργώντας με βάση τις αρχές και τις αξίες της, έχοντας πρωταρχικό σκοπό την εξυπηρέτηση του πολίτη, το δημόσιο συμφέρον και το κοινωνικό σύνολο. Στο παραπάνω πλαίσιο ορίζει ως αποστολή της τη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων, την ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης, την καταπολέμηση φαινομένων φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, παρέχοντας παράλληλα υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Για την επίτευξη όλων των

ανωτέρω είναι αδήριτη η ανάγκη, το σύνολο του στελεχιακού δυναμικού της Αρχής να λειτουργεί με επαγγελματισμό, ακολουθώντας πιστά τις αρχές και τις αξίες της ΑΑΔΕ

<https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/stratigiko-shedio-aade-2020-2024>.



(Σχήμα 4.6) (Η διατύπωση των αρχών και των αξιών της ΑΑΔΕ στο δημοσιευμένο στρατηγικό της σχέδιο 2020-2024).

Οι **τρεις βασικοί Στρατηγικοί Στόχοι** που έχουν τεθεί στο ανωτέρω σχέδιο της ΑΑΔΕ είναι οι ακόλουθοι:

### 1. Η μεγιστοποίηση των Δημοσίων εσόδων και ο περιορισμός των φαινομένων μη συμμόρφωσης

Η επίτευξη του ως άνω πρωταρχικού στόχου, είναι κομβικής σημασίας για την υλοποίηση της δημοσιονομικής πολιτικής και της λειτουργίας του κράτους. Για τον παραπάνω λόγο, η Αρχή επικεντρώνεται στην ενίσχυση της εκούσιας συμμόρφωσης των φορολογουμένων, στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των περιπτώσεων στις οποίες παρατηρείται μη συμμόρφωση καθώς και στη μείωση του διοικητικού κόστους του Οργανισμού, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και της ελληνικής οικονομίας.

## **2. Η εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και η προστασία του κοινωνικού συνόλου**

Στόχος της ΑΑΔΕ είναι η παροχή της βέλτιστης δυνατής εξυπηρέτησης στους πολίτες και τις επιχειρήσεις και η ανάπτυξη δράσεων για την προστασία του κοινωνικού συνόλου. Στο παραπάνω πλαίσιο εντάσσεται η δυναμική διαδικασία της αναβάθμισης των ψηφιακών υπηρεσιών της φορολογικής διοίκησης για την εύκολη και γρήγορη πρόσβαση των χρηστών σε αυτές, ώστε να λαμβάνουν εξειδικευμένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις διευρυμένες αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ. Μάλιστα, η επέκταση και η ανάπτυξη των διαλειτουργικοτήτων με άλλους εκτός της Αρχής φορείς έχει ως στόχο τον περιορισμό της επιβάρυνσης των φορολογουμένων και την ταχύτερη εξυπηρέτησή τους.

Στο παραπάνω πλαίσιο εντάσσεται επίσης η ανάπτυξη σύγχρονων συστημάτων και εφαρμογών για την διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της επιτάχυνσης των διαδικασιών απελευθέρωσης και τελωνισμού.

Επιπλέον, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της Αρχής και με σκοπό την υγιή λειτουργία της αγοράς, της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών οι κατά τόπους Χημικές υπηρεσίες υλοποιούν δράσεις ελέγχου δειγμάτων μεγάλης γκάμας καταναλωτικών αγαθών.

## **3. Η αποτελεσματική λειτουργία της Αρχής ως ένας δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός**

Η ΑΑΔΕ εστιάζοντας στο όραμά της και σκοπεύοντας να εξελιχθεί σε ένα Οργανισμό ισάξιο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εξέλιξη του προσωπικού της, την βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των υπηρεσιών της, την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών στη λειτουργία της, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Σε συνέχεια των παραπάνω και στο ευρύτερο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού Δημόσιου τομέα, αναπτύσσονται και εκσυγχρονίζονται διαρκώς τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία συνεχώς εμπλουτίζονται με νέες ψηφιακές εφαρμογές, απλουστεύονται διαδικασίες, υλοποιούνται μεταρρυθμιστικά έργα, έχοντας σαν κεντρικό στόχο την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Πέραν των ανωτέρω, πρωταρχικής σημασίας είναι οι δράσεις που αναλαμβάνονται για την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος, των υποδομών και των λειτουργιών των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών της Αρχής. Επίσης, η ορθολογική στελέχωση των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ με το κατάλληλο προσωπικό, η κάλυψη των αναγκών του για συνεχή εκπαίδευσή και η αξιοποίηση των ιδιαίτερων

ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της, θέτονται ως βασικοί στόχοι προκειμένου οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται άριστα στο έργο τους και να επιτυγχάνονται τα βέλτιστα αποτελέσματα. Επιπλέον, με την εφαρμογή νέων απλουστευμένων διαδικασιών επιδιώκεται η ενίσχυση της διαφάνειας, της διαρκούς λογοδοσίας και της καταπολέμησης της διαφθοράς στις εσωτερικές λειτουργίες του Οργανισμού.

Τέλος, για την ΑΑΔΕ συνεχές είναι το μέλημα για την εφαρμογή πρακτικών χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και την ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη σχέση κόστους και αποδοτικότητας <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/stratigiko-shedio-aade-2020-2024>.

#### 4.5 Σύνοψη Απολογιστικής Έκθεσης έτους 2021

Η Έκθεση Απολογισμού της ΑΑΔΕ για το έτος 2021, η οποία δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο του 2022, περιλαμβάνει τα αποτελέσματά της λειτουργίας της Αρχής στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού της σχεδίου για το εν λόγω έτος, καθώς και την προτεραιοποίηση των δράσεων της για το 2022.

Ειδικότερα, για το έτος 2021 η ΑΑΔΕ λειτούργησε, με ενεργό ακόμη το αποτύπωμα της πανδημίας, με προσήλωση στην αποστολή της για την προστασία του δημοσίου συμφέροντος και τη βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων και επιτέλεσε το έργο της, διασφαλίζοντας την είσπραξη των δημοσίων εσόδων, προς όφελος της ελληνικής οικονομίας και του κοινωνικού συνόλου.

##### 4.5.1 Σχετικά με τα δημόσια έσοδα

Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στην ενίσχυση της οικειοθελούς συμμόρφωσης, στη βελτίωση των διαδικασιών είσπραξης φόρων και στην αποτελεσματική διαχείριση των ληξιπρόθεσμων φορολογικών και τελωνειακών οφειλών.

Πίνακας 4.1. Αποτελέσματα έκθεσης Απολογισμού 2021

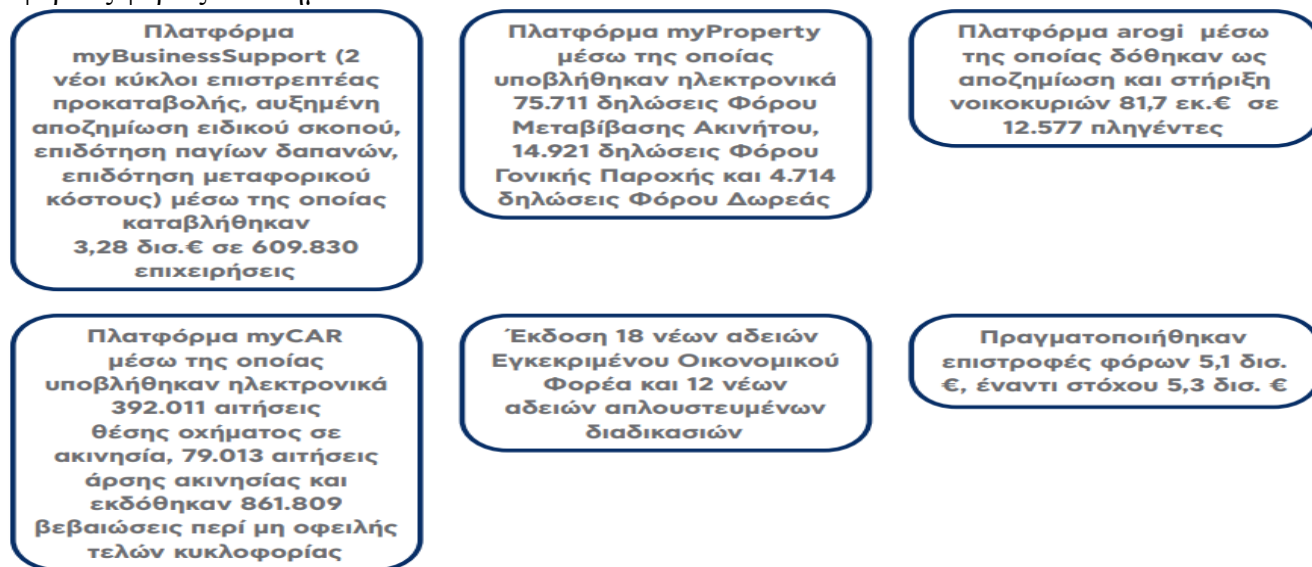
Αποτελέσματα 2021	Έναντι τεθέντων στόχων
Συνολικά έσοδα 49,2 δισ. €	49,7 δισ. €, αυξημένα κατά 12% σε σχέση με το 2020
Εισπράξεις προ επιστροφών φόρων από Δ.Ο.Υ και Ελεγκτικά Κέντρα 33,9 δισ. €,	35,7 δισ. €, αυξημένες κατά 11,3% σε σχέση με το 2020
Εισπράξεις προ επιστροφών φόρων από Τελωνεία 13,3 δισ. €	12,2 δισ. €, αυξημένες κατά 14% σε σχέση με το 2020
Έσοδα ΦΠΑ ΔΟΥ και Ελεγκτικών Κέντρων 11,6 δισ. €	12,5 δισ. €, αυξημένα κατά 11,8% σε σχέση με το 2020
Εισπράξεις έναντι συνολικού «παλαιού» ληξιπρόθεσμου υπολοίπου 2,3 δισ. €,	2,1 δισ. €, παρουσιάζοντας μείωση κατά 4,9% σε σχέση με το 2020
Εισπραξιμότητα νέου ληξιπρόθεσμου υπολοίπου 36,1%,	25%, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 5,1 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2020
Εισπράξεις από μεγάλους οφειλέτες και από στοχευμένες δράσεις της ΕΜΕΙΣ 523,5 εκατ. €	500 εκατ. €

Πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021>.



#### 4.5.2 Για την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και την προστασία του κοινωνικού συνόλου

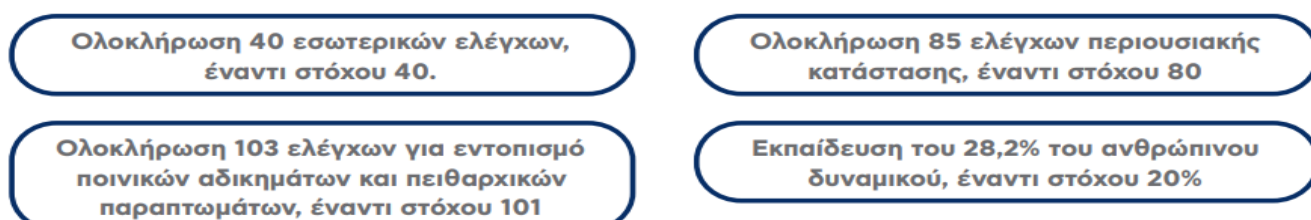
Στο πλαίσιο της μέγιστης δυνατής εξυπηρέτησης και υποστήριξης σε πολίτες και επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν δράσεις για την προστασία του κοινωνικού συνόλου και κατά της παράνομης διακίνησης επικίνδυνων ειδών. Επίσης, για την άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη, χωρίς άσκοπες χρονικές καθυστερήσεις και γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και κυρίως, όπου είναι εφικτό, χωρίς την αυτοπρόσωπη παρουσία του σε υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, το έτος 2021 αναπτύχθηκαν νέες σημαντικές εφαρμογές, υποσυστήματα και ηλεκτρονικές υπηρεσίες, ενώ επίσης, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων εφαρμογών και αναπτύχθηκαν νέες ψηφιακές διαλειτουργικότητες με διάφορους φορείς του Δημοσίου.



(σχήμα 4.7) ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών εντός του 2021 (πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021>.)

#### 4.5.3 Ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών με διαρκή λογοδοσία και διαφάνεια

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου συνέβαλε καθοριστικά στη βελτίωση της λειτουργίας των Υπηρεσιών της Αρχής ενισχύοντας τη δυνατότητα επίτευξης των στρατηγικών στόχων της, βάσει της αξιολόγησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου (risk analysis), των μηχανισμών ελέγχου εσωτερικού ελέγχου και της διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα εντός του έτους 2021, πραγματοποιήθηκαν:



(Σχήμα 4.8) διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων και εκπαίδευσης του προσωπικού της ΑΑΔΕ εντός του 2021 (πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021>.)

#### 4.5.4 Αξιοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, διαπιστώθηκε η ανάγκη στη χώρα μας να ενεργοποιηθούν όλες τις δυνάμεις της, ώστε να γυρίσει σελίδα και να αφήσει πίσω της την παρατεταμένη κρίση και να βαδίσει με γρήγορα και αποφασιστικά βήματα στο δρόμο της ανάπτυξης.

Ωστόσο, η εξέλιξη και η ανάπτυξη δεν είναι δυνατό να έρθουν χωρίς τη διαρκή προσπάθεια όλων για την πραγματοποίηση αλλαγών προς το καλύτερο. Είναι σαφές ότι στην προσπάθεια αυτή, το πρώτο και μεγαλύτερο κεφάλαιό της ΑΑΔΕ ήταν το ανθρώπινο δυναμικό της. Επίσης, αναμφίβολα τα στελέχη της ΑΑΔΕ διαδραμάτισαν τον πλέον κρίσιμο ρόλο στη διαδρομή για τη διαρκή βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών της και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ειδικότερα, το έτος 2021 ήταν μια ιδιαίτερα δύσκολη χρονιά, εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης της πανδημίας Covid-19, η οποία επέφερε αυξημένο φόρτο εργασίας. Επίσης, πραγματοποιήθηκε πλήθος μετατάξεων, μετακινήσεων, αποσπάσεων, προκηρύξεων θέσεων ευθύνης και εφαρμόστηκε νέο σύστημα Βαθμολογίου Θέσεων Εργασίας της ΑΑΔΕ. Επιπρόσθετα, βασική προτεραιότητα αποτέλεσε η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η κατάλληλη στελέχωση των υπηρεσιών της Αρχής.

Συγκεκριμένα στο πλαίσιο της διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ πραγματοποιήθηκαν ενέργειες όπως οι κάτωθι:



(Σχήμα 4.9) Ενέργειες της ΑΑΔΕ κατά το έτος 2021 στο πλαίσιο της διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της (πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021>.)

Επίσης, για την ουσιαστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ μέσω της παροχής ποιοτικής και αποτελεσματικής εκπαίδευσης στα στελέχη της, η Φορολογική Ακαδημία της ΑΑΔΕ με επαγγελματισμό και μεθοδικότητα εντός του 2021 αναβάθμισε τις εκπαιδευτικές της υπηρεσίες και έλαβε το σχετικό Διεθνές Πρότυπο ISO9001:2015, ενώ επίσης, πιστοποιήθηκε για την εκπαιδευτική του δράση από την Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης. Βάσει των ανωτέρω, εντός του έτους 2021 εκπαιδεύτηκαν 3.313 στελέχη σε σύνολο 11.728 υπηρετούντων υπαλλήλων, ενώ πραγματοποιήθηκε μεγάλο πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπως τα ακόλουθα:

Εμμεσες Τεχνικές Ελέγχου για Νομικά Πρόσωπα»

Συμψηφισμός οφειλών προς το Δημόσιο

Βασικά θέματα εμπορικών εταιριών, Δίκαιο Εταιριών

Τρόπος διασφάλισης στοιχείων κατά τη λήψη αυτών και έλεγχος ΠΑΗΨ

Εκπαίδευση εκπαιδευτών στην εφαρμογή «εν τάχει».

Επιχειρησιακή ικανότητα & επικοινωνία στελεχών ΑΑΔΕ

Η φορολογική κατοικία των φυσικών προσώπων και ο εναλλακτικός τρόπος φορολόγησής τους

Έλεγχος επιστροφής φόρου εισοδήματος και ΦΠΑ για υπαλλήλους Τμημάτων συμμόρφωσης

Εκπαίδευση στην ηλεκτρονική πλατφόρμα MY DATA

Πιστοποιητικό ΕΝΦΙΑ

Η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων με τα ΕΛΠ για στελέχη ΥΕΕΔΕ

Θέματα ασφάλειας δεδομένων

Εκπαίδευση στην ηλεκτρονική πλατφόρμα MY DATA , ηλεκτρονικά βιβλία

Έλεγχος των παραστατικών πωλήσεων καυσίμων για την επιστροφή του ΕΦΚ

Βασική εκπαίδευση χρηστών του πληροφοριακού συστήματος (CIS)

Έλεγχος στα σημεία λιανικής πώλησης (πρατήρια) υγραερίου κίνησης

Ανάλυση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων για τελωνειακούς υπαλλήλους

Εκπαίδευση νεοεισερχόμενων τελωνειακών υπαλλήλων

(Σχήμα 4.10) Εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία υλοποιήθηκαν από την Φορολογική Ακαδημία της ΑΑΔΕ κατά το έτος 2021 (πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021.>)

#### 4.5.5 Προτεραιοποίηση των δράσεων της Αρχής για το έτος 2022

Η ως άνω προτεραιοποίηση, αποτελεί τη βάση του επιχειρησιακού σχεδίου της Αρχής για το εν λόγω έτος, για το οποίο συνοπτικά τέθηκαν οι ακόλουθοι στόχοι.

##### Για τη μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων και τον περιορισμό των φαινομένων μη συμμόρφωσης

Διενέργεια ηλεκτρονικών διασταυρώσεων για τον εντοπισμό μη δηλωθέντων εισοδημάτων αλλοδαπής προέλευσης στο πλαίσιο αξιοποίησης ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των φορολογικών διοικήσεων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Αμερικής

Εισπράξεις προ επιστροφών φόρων 51,911 δισ. €, εκ των οποίων έσοδα Φορολογικής Διοίκησης 36,060 δισ. € και έσοδα Τελωνειακής Διοίκησης 13,902 δισ. €

Υποβολή δηλώσεων ΦΠΑ των ενεργών υπόχρεων σε ποσοστό τουλάχιστον 98%

Διενέργεια ενημερωτικών ημερίδων τήρησης φορολογικών υποχρεώσεων

Βελτιώσεις στην εφαρμογή TIMOLOGIO με στόχο την ένταξη και εξυπηρέτηση επιπλέον κατηγοριών οντοτήτων

Καθορισμός τεχνικών προδιαγραφών για τη διασύνδεση POS με Ταμειακές Μηχανές και τη βάση δεδομένων της ΑΑΔΕ

Ολοκλήρωση λειτουργίας myDATA

Ολοκλήρωση τουλάχιστον 25.000 φορολογικών ελέγχων από τις Ελεγκτικές Υπηρεσίες

Συνολική βεβαίωση από διενεργηθέντες ελέγχους και διασταυρώσεις εντός του έτους 2022 1,8 δισ. €

Διενέργεια από τις ΥΕΔΔΕ τουλάχιστον 900 υποθέσεων ερευνών

Διενέργεια τουλάχιστον 34.000 μερικών επιτόπιων ελέγχων πρόληψης από τις ΔΟΥ και 14.500 από τις ΥΕΔΔΕ

Έκδοση 15.000 πράξεων διοικητικού ή εκτιμώμενου προσδιορισμού φόρου κατόπιν διενέργειας ηλεκτρονικών διασταυρώσεων

Ανάπτυξη συστήματος αξιοποίησης καταγγελιών και πληροφοριών

Αναδιοργάνωση ελεγκτικού μηχανισμού φορολογικής διοίκησης σε Αττική και Θεσσαλονίκη (σύσταση ΕΛΚΕ)

Εφαρμογή για τον έλεγχο αποδείξεων ταμειακών μηχανών και μέσω σάρωσης (QR code).

Διενέργεια τουλάχιστον 50.000 ελέγχων δίωξης από τα Τελωνεία και 25.000 ελέγχων δίωξης από τις ΚΟΕ και 13.100 εκ των υστέρων ελέγχων από τα Τελωνεία και τις ΕΛΥΤ

Προμήθεια νέων Μέσων Δίωξης για την αντιμετώπιση του λαθρεμπορίου. • Προμήθεια και εγκατάσταση συστήματος επικοινωνίας και συντονισμού των ΚΟΕ

Εισπράξεις τουλάχιστον 2,2 δισ. € έναντι παλαιών ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης. • Εισπραξιμότητα 28% επί του νέου ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης. • Εισπράξεις έναντι των συνολικών ληξιπρόθεσμων οφειλών από Τελωνειακές Υπηρεσίες, τουλάχιστον 20 εκατ. €

Αξιοποίηση του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για την παρακολούθηση, διαχείριση και αυτοματοποίηση διαδικασιών ληξιπρόθεσμων οφειλών (Eispraxis)

(Σχήμα 4.11) Δράσεις της ΑΑΔΕ για το 2022-Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης  
(πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021>.)

## Στοχευμένες δράσεις για την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και την προστασία του κοινωνικού συνόλου

Ικανοποίηση των υποβληθέντων τηλεφωνικών αιτημάτων πολιτών κατά την πρώτη επικοινωνία, σε ποσοστό τουλάχιστον 70%

Εξέταση των υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών σε ποσοστό τουλάχιστον 85%, πριν από την κατά νόμο προβλεπόμενη καταληκτική ημερομηνία

Πλήρης ψηφιοποίηση του φορολογικού μητρώου

Επέκταση διαλειτουργικότητας με συστήματα άλλων Φορέων (ΓΕΜΗ, Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου)

Ψηφιοποίηση δηλώσεων Φορολογίας Κεφαλαίου • Πλήρης αυτοματοποίηση της διαδικασίας πίστωσης των υπερισπράξεων στους λογαριασμούς των φορολογουμένων ή συμψηφισμού με άλλες οφειλές τους χωρίς την παρεμβολή οποιασδήποτε διοικητικής διαδικασίας

Επέκταση υπηρεσιών του my AADElive • Κλειδάριθμος Νομικών Προσώπων • Ορισμός εκπροσώπου για φορολογικές υποχρεώσεις

Επιστροφές Φορολογικής Διοίκησης 4,957 δις. € Διεκπεραίωση των αιτημάτων επιστροφής ΦΠΑ εντός 90 ημερών σε ποσοστό τουλάχιστον 95% Διεκπεραίωση των υποβληθέντων αιτημάτων επιστροφών φόρου εισοδήματος εντός προθεσμίας 90 ημερών

Διενέργεια τουλάχιστον 400 στοχευμένων επιθεωρήσεων σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων. Διενέργεια τουλάχιστον 2.500 δειγματοληψιών σε καύσιμα, ποτά με αλκοόλη, χημικά προϊόντα και καταναλωτικά αγαθά, αυτοτελώς ή με άλλες Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ ή με άλλες Αρχές, για ελέγχους στην εσωτερική αγορά αρμοδιότητας ΓΧΚ, σύμφωνα με τη νομοθεσία

Έλεγχος Ποιότητας Επιφανειακών υδάτων της χώρας (ποτάμια, λίμνες, παράκτια ύδατα): τουλάχιστον 68.000 παράμετροι σε δείγματα επιφανειακών νερών

(Σχήμα 4.12) Δράσεις της ΑΑΔΕ για το 2022- στον τομέα της εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων και της προστασίας του κοινωνικού συνόλου (πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021>)



## Στοχευμένες δράσεις ώστε η Αρχή να αποτελεί έναν αποτελεσματικό δυναμικό και καινοτόμο Οργανισμό

Έκδοση οδηγού διαδικασιών Μητρώου, Ανάπτυξη εφαρμογής (application) κινητών συσκευών για πρόσβαση σε υπηρεσίες της ΑΑΔΕ

Δημιουργία Ηλεκτρονικού Εγχειριδίου με την Καταγραφή Ερωτήσεων και Απαντήσεων για θέματα υποστήριξης σχετικά με τις λειτουργίες των Υποστημάτων Διαχείρισης Υποθέσεων (Case Management) και Διενέργειας Ελέγχου (Eskort Audit Assistant) του ΟΠΣ Elenxis.

Ηλεκτρονική διασύνδεση Eispraxis -Taxis: Ενημέρωση των Ανασκοπήσεων Taxis με τα εκ του Eispraxis Δημιουργημένων Συμψηφισμών-Εξοφλήσεων, Ρυθμίσεων και Αναγκαστικών Μέτρων.

Ανάλυση απαιτήσεων και σύνταξη λειτουργικών προδιαγραφών για την προσυμπλήρωση κωδικών του εντύπου ΦΠΑ από τα διαβιβασθέντα παραστατικά του myData

Επικαιροποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου της ΑΑΔΕ για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς

Διενέργεια 40 εσωτερικών ελέγχων (κατ' ελάχιστο μέχρι το στάδιο σύνταξης των αντίστοιχων προσωρινών εκθέσεων) σε διαδικασίες και λειτουργίες των Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ, Διενέργεια 80 ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων

Εκπαίδευση τουλάχιστον του 25% του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, Υλοποίηση τουλάχιστον 10 διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Φορολογικής Διοίκησης, Υλοποίηση τουλάχιστον 4 διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Τελωνειακής Διοίκησης

Δημιουργία Κέντρου Έρευνας, Καινοτομίας και Ιστορικής Τεκμηρίωσης στη ΦΟΤΑ

Διενέργεια τουλάχιστον 5 επιτόπιων ελέγχων παρακολούθησης εκτέλεσης των Προϋπολογισμών των Περιφερειακών και Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ και τήρησης των οδηγιών επί διαδικασιών προϋπολογισμού, στο πλαίσιο της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης

Διενέργεια τουλάχιστον 5 αναθέσεων προμηθειών αγαθών ή υπηρεσιών, οι οποίες θα τηρούν τα αναγκαία περιβαλλοντικά κριτήρια και θα εντάσσονται στο πλαίσιο των Πράσινων Δημοσίων Συμβάσεων, Πραγματοποίηση τουλάχιστον 15 δημοπρασιών, δικύκλων και λουπών ειδών, Δημοπράτηση, διάθεση και επιστροφή τουλάχιστον 1.900 οχημάτων και πλωτών μέσων συνολικά

Δημοσίευση της στρατηγικής για την κοινωνική υπευθυνότητα της ΑΑΔΕ

Διοργάνωση τουλάχιστον μίας άσκησης εκκένωσης ανά εξάμηνο, Δημιουργία δομής Διαχείρισης Κινδύνων Οργανισμού

Υλοποίηση τουλάχιστον μιας δράσης ευαισθητοποίησης του προσωπικού της ΑΑΔΕ σε θέματα προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα

(Σχήμα 4.13) Δράσεις της ΑΑΔΕ για το 2022- ώστε η Αρχή να αποτελεί έναν αποτελεσματικό δυναμικό και καινοτόμο Οργανισμό (πηγή <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2021>.)



#### **4.6 Οι Ηλεκτρονικές Εφαρμογές της ΑΑΔΕ και ο τρόπος με τον οποίο συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου της**

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί ο ενοποιημένος χάρτης των ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών που έχουν δημιουργηθεί από την ελληνική Φορολογική Διοίκηση της χώρας μας, έτσι όπως αυτές και εξελίχθηκαν στη διαδρομή των χρόνων, στο πλαίσιο της συνεχούς διαδικασίας ψηφιοποίησης των φορολογικών τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της.

##### **4.6.1 Ιστορική αναδρομή των μηχανογραφικών συστημάτων της ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης**

Το αρχικό βήμα αυτής της μακρόχρονης εξελικτικής διαδικασίας διακρίνεται στο μακρινό 1979, με την ενοποίηση των τριών Μηχανογραφικών υπηρεσιών του Υπ. Οικονομικών (Φορολογίας, Τελωνείων και Γενικό Λογιστήριο του Κράτους-ΓΛΚ) με στόχο ένα ενδυναμωμένο Μηχανογραφικό Κέντρο του Υπ. Οικονομικών –ΜΗ.Κ.Υ.Ο., [https://www.gsis.gr/sites/default/files/2019-07/GSIS\\_Brochure.pdf](https://www.gsis.gr/sites/default/files/2019-07/GSIS_Brochure.pdf).

Στο επόμενο στάδιο, το έτος 1988 εξελίσσεται σε Κέντρο Πληροφορικής του Υπουργείου Οικονομικών, αποτελούμενο από τρεις διευθύνσεις, ενώ το έτος 1997, με το Π.Δ. 61/1997, ιδρύεται η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων. Στο ανωτέρω πλαίσιο αναπτύσσονται διαδοχικά τα πληροφοριακά συστήματα TAXISnet, η πλατφόρμα της Τελωνειακής Υπηρεσίας ICISnet και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ελεγκτικών Υπηρεσιών (Ο.Π.Σ.Ε.Υ.) ELENXIS. Στη συνέχεια το 2017 η Γ.Γ.Π.Σ. αναδιαρθρώνεται πλήρως βάσει του Π.Δ. 142/2017 - ΦΕΚ 181/Α/23-11-2017 και πλέον αποτελείται από δύο Γενικές Διευθύνσεις, πέντε διευθύνσεις δεκαέξι τμήματα και δύο αυτοτελή τμήματα και τέλος το έτος 2019 λαμβάνει την παρούσα της ονομασία, Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης και η οποία υπάγεται στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης [https://el.wikipedia.org/wiki/Γενική\\_Γραμματεία\\_Πληροφοριακών\\_Συστημάτων\\_Δημόσιας\\_Διοίκησης](https://el.wikipedia.org/wiki/Γενική_Γραμματεία_Πληροφοριακών_Συστημάτων_Δημόσιας_Διοίκησης).

##### **4.6.2 Πληροφοριακά συστήματα της ΑΑΔΕ**

Η ΑΑΔΕ για την εκτέλεση του έργου της, βάσει των αρμοδιοτήτων που της ανατεθήκαν κατά τη σύστασή της, διαθέτει μεγάλο πλήθος πληροφοριακών συστημάτων τα οποία είναι ενσωματωμένα στην εσωτερική διαδικτυακή της πύλη «<http://home.aade.int>», στην οποία έχουν πρόσβαση τα αρμόδια κατά περίπτωση στελέχη της. Η παραπάνω διαδικτυακή πύλη (και οι εφαρμογές που περιλαμβάνει) αποτελεί το «ψηφιακό περιβάλλον» εργασίας των υπαλλήλων της Αρχής, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η βασική κατηγοριοποίηση των προαναφερθεισών εφαρμογών παρατίθεται κάτωθι:

- ❖ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ
- ❖ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ
- ❖ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΧΗΜΕΙΟΥ
- ❖ ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Για την κάθε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες, υπάρχουν εξειδικευμένα συστήματα (taxis, δηλώσεις εισοδήματος, οχημάτων, μίσθωσης ακινήτων, περιουσιολογίου, icis, δασμολογίου, Brexit, χημικών προϊόντων, τροφίμων, elenxis κ.α.) στα οποία έχουν πρόσβαση οι αρμόδιοι υπάλληλοι για την παραγωγή του έργου του της κάθε υπηρεσίας.

Στο παραπάνω πλαίσιο πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι, οι διαθέσιμες εφαρμογές των φορέων της Αρχής (Δ.Ο.Υ, τελωνεία, γραφεία χημείων), παρέχουν κατάλληλη πληροφόρηση για τα ψηφιακά αιτήματα-υποθέσεις και δηλώσεις, που υποβάλλουν οι χρήστες προς τις αντίστοιχες υπηρεσίες, μέσω της πλατφόρμας «myaade.gr» (όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια).

Σε συνέχεια των ανωτέρω και πως ήδη αναφέρθηκε στην ενότητα 3.5.1 της παρούσας εργασίας, όπου παρουσιάστηκαν οι σημαντικότερες ψηφιακές πύλες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η υπηρεσία **gsis.gr (myTaxisNet)** αποτελεί την βασικότερη ηλεκτρονική εφαρμογή της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων, για την πρόσβαση των πολιτών και των επιχειρήσεων στις ηλεκτρονικές ΑΑΔΕ. Μέσω της παραπάνω εφαρμογής, ο χρήστης εισάγοντας τους προσωπικούς κωδικούς του, μεταβαίνει μέσα από το ψηφιακό περιβάλλον της κεντρικής πύλης **gov.gr**, στον ψηφιακό κόμβο «**myaade**» της ΑΑΔΕ. Στη βάση της ίδιας φιλοσοφίας, με αυτής της υπηρεσίας gov.gr, η ΑΑΔΕ στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της και της εκπλήρωσης της αποστολής της, για την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των φορολογουμένων πολιτών και επιχειρήσεων και την αύξηση των δημοσίων εσόδων μέσω του ελεγκτικού έργου της, προχώρησε σε μια δυναμική διαδικασία ανάπτυξης νέων και ενοποίησης υπαρχόντων ψηφιακών υπηρεσιών, αποσκοπώντας να καλύψει το σύνολο των αναγκών, των συναλλασσομένων της με την ίδια.

Στο σημείο αυτό απαραίτητο είναι να αναφερθεί ότι, σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων ψηφιακών συναλλαγών του συναλλακτικού κοινού με τις υπηρεσίες της Αρχής (αναλογικά με τα αιτήματα που αποστέλλονται), διαπιστώνεται ότι υπάρχουν δυσεπίλυτες υποθέσεις, οι οποίες δεν μπορούν να ολοκληρωθούν αποκλειστικά, από τα πληροφοριακά-υπολογιστικά προγράμματα της ΑΑΔΕ και οι οποίες ανατίθενται σε αρμόδιους ανά υπηρεσία και τμήμα υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν επιφορτιστεί με την «ψηφιακή επικοινωνία» με τους χρήστες της εφαρμογής. Η παραπάνω διαδικασία καθίσταται

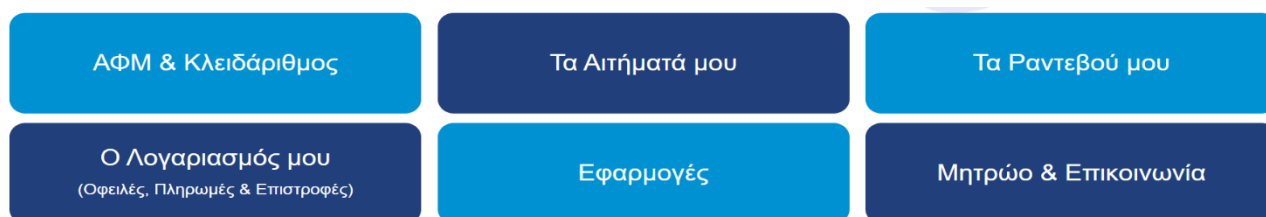
απαραίτητη, καθώς η γνώση, η κρίση, η εμπειρία και η επιστημονική- επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου παράγοντα είναι αδύνατο, σε κάθε περίπτωση, να υποκατασταθεί.

Ωστόσο αναμφίβολο είναι το γεγονός, σύμφωνα και με την εκτενή ανάλυση, η οποία ακολουθεί στη συνέχεια, ότι το μεγαλύτερο μέρος των φορολογικών τελωνειακών και λοιπών αιτημάτων και δηλώσεων που διοχετεύονται στις ψηφιακές εφαρμογές, της ενοποιημένης πλατφόρμας «myaade.gr», διεκπεραιώνονται αυτόματα, μέσω πληροφοριακών-υπολογιστικών συστημάτων, χωρίς την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα, εκμηδενίζοντας έτσι τους χρόνους αναμονής του παρελθόντος και συμβάλλοντας καθοριστικά στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας από τη Διοίκηση προς τους φορολογούμενους πολίτες και επιχειρήσεις.

#### 4.6.3 Η κεντρική ψηφιακή πύλη της ΑΑΔΕ myaade.gr

Η κεντρική ψηφιακή εφαρμογή της Φορολογικής Αρχής «**myaade.gr**», αποτελεί την ψηφιακή είσοδο των φορολογουμένων μέσω της οποίας έχουν τη δυνατότητα να εισέρχονται στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, προκειμένου να διαχειρίζονται τα στοιχεία επικοινωνίας των ιδίων και των επιχειρήσεων τους, λαμβάνουν γνώση για τις κάθε είδους βεβαιωμένες οφειλές, επιστροφές και ρυθμισμένες οφειλές που τους αφορούν, αποκτούν ΑΦΜ-κλειδάριθμο, υποβάλλουν ηλεκτρονικά αιτήματα προς οποιαδήποτε υπηρεσία της ΑΑΔΕ, προγραμματίζουν ραντεβού με στελέχη των αρμόδιων υπηρεσιών <https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/arxiki>.

Η αρχική διάρθρωση της ανωτέρω πύλης παρουσιάζεται στο σχήμα ακόλουθο σχήμα 4.6.



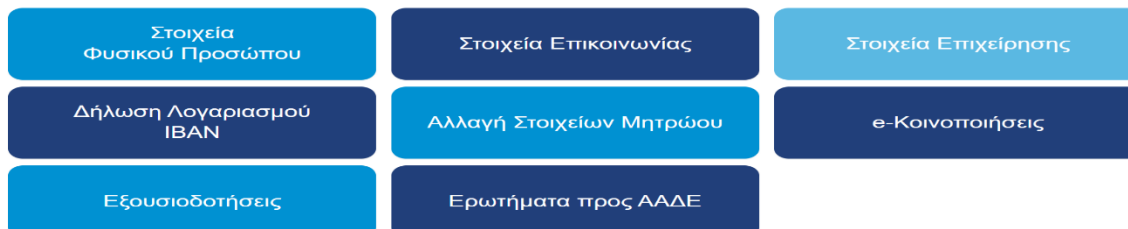
(σχήμα 4.6) Η αρχική εικόνα της κεντρικής ψηφιακής πύλης «myaade.gr»

#### **Α. Με την είσοδο τους στην εφαρμογή «Μητρώο & Επικοινωνία», οι φορολογούμενοι έχουν τη δυνατότητα:**

- ❖ να ελέγχουν την ορθή καταχώρηση των όλων των δεδομένων τους στο Μητρώο της ΑΑΔΕ,
- ❖ να βλέπουν τα στοιχεία του προφίλ της επιχείρησής τους,
- ❖ και να προβαίνουν κατά περίπτωση σε κατάλληλες μεταβολές,
- ❖ να δηλώνουν τον επιθυμητό τραπεζικό λογαριασμό για πίστωση ποσών,

- ❖ να έχουν την εικόνα των εξουσιοδοτήσεων που έχουν λάβει η παραχωρήσει,
- ❖ να λαμβάνουν πληροφορίες και έγγραφα με τη διαδικασία της e-κοινοποίησης,
- ❖ να θέτουν ερωτήματα προς τη Φορολογική Διοίκηση,

<https://www1.aade.gr/sgsisapps5/comregistry/#!/arxiki>.



(Σχήμα 4.7) Η ηλεκτρονική υπηρεσία Μητρώου της ΑΑΔΕ»

**B. Με την είσοδο τους στην εφαρμογή «τα ραντεβού μου», οι φορολογούμενοι έχουν τη δυνατότητα:**

Να υποβάλουν ψηφιακό αίτημα για την πραγματοποίηση ραντεβού με στέλεχος της αρχής, στο πλαίσιο εξεταζόμενης υπόθεσης τους σε οποιαδήποτε φορολογική, τελωνειακή, ελεγκτική υπηρεσία και προγραμματίζοντας με αυτό τον τρόπο δια ζώσης συνάντηση με αρμόδιο υπάλληλο της ΑΑΔΕ, επισπεύδοντας έτσι τη διαδικασία διεκπεραίωσης της υπόθεσης

<https://www1.aade.gr/sgsisapps5/myaade/#!/myappointments>.

**C. Με την εφαρμογή «ΑΦΜ & Κλειδάριθμος», οι φορολογούμενοι έχουν τη δυνατότητα:**

Να πραγματοποιήσουν αρχική εγγραφή, ή επανεγγραφή σε περίπτωση ανάγκης επανάληψης της διαδικασίας <https://www1.aade.gr/sgsisapps5/myaade/#!/myklidarithmos>.

**D. Με την εφαρμογή «ο λογαριασμός μου», οι φορολογούμενοι και οι επιχειρήσεις μπορούν:**

- ❖ Να ενημερώνονται για τις οφειλές τους σε ρύθμιση και εκτός ρύθμισης, τις πραγματοποιημένες πληρωμές, τις αιτήσεις επιστροφών που εκκρεμούν και έχουν δηλωθεί για μελλοντικό συμψηφισμό με οφειλές κάθε είδους (φορολογικές, ασφαλιστικές),
- ❖ Να πραγματοποιήσουν πληρωμές μέσω κάρτας,
- ❖ Να πραγματοποιούν ρυθμίσεις οφειλών <https://www1.aade.gr/taxisnet/info/protected/home.htm>.

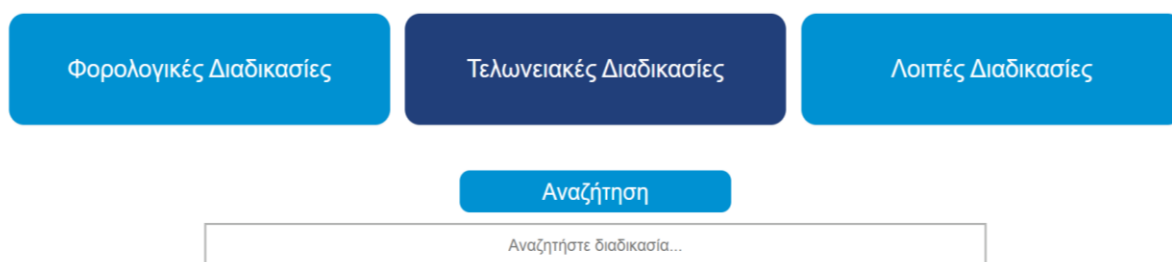


(Σχήμα 4.8) Η ηλεκτρονική πλατφόρμα της ΑΑΔΕ «ο λογαριασμός μου»

**Ε. Η πλατφόρμα «τα αιτήματά μου» δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες αυτής:**

Να υποβάλουν αιτήματα σε ψηφιακή μορφή προς οποιαδήποτε υπηρεσία της Αρχής, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο την ταχύτερη εξέτασή τους από τους αρμόδιους φορείς, προκειμένου οι τελευταίοι να προβούν στη διαδικασία της διεκπεραίωσής τους. Έπειτα από τη δήλωση της επιθυμητής διαδικασίας (Φορολογική, Τελωνειακή, Λοιπές, ή επιλογή διαδικασίας μέσω της δυναμικής αναζήτησης, κατά την οποία ο χρήστης πληκτρολογεί τον τίτλο της εφαρμογής ή κάποια σχετική λέξη), επιλέγεται η κατάλληλη θεματική ενότητα, ενώ ταυτόχρονα με την υποβολή του σχετικού αιτήματος, ο χρήστης της εφαρμογής επισυνάπτει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά. Στη συνέχεια, το αίτημα αποστέλλεται στο αρμόδιο τμήμα του επιλεγμένου φορέα. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης των σταδίων εξέλιξής του αιτήματος

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/mydiadikasies>.



(Σχήμα 4.9) Η ηλεκτρονική πλατφόρμα της ΑΑΔΕ «τα αιτήματά μου»

**Ε. Η πλατφόρμα «εφαρμογές»**

Η ανωτέρω πλατφόρμα, αποτελεί τη βασική ψηφιακή υπηρεσία της ψηφιακής πύλης aade.gr, καθώς αυτή κατηγοριοποιείται στις

- ❖ Φορολογικές Υπηρεσίες
- ❖ Τελωνειακές Υπηρεσίες
- ❖ Υπηρεσίες για πολίτες
- ❖ Υπηρεσίες για επιχειρήσεις
- ❖ Δημοφιλής εφαρμογές και τις
- ❖ Λοιπές Υπηρεσίες

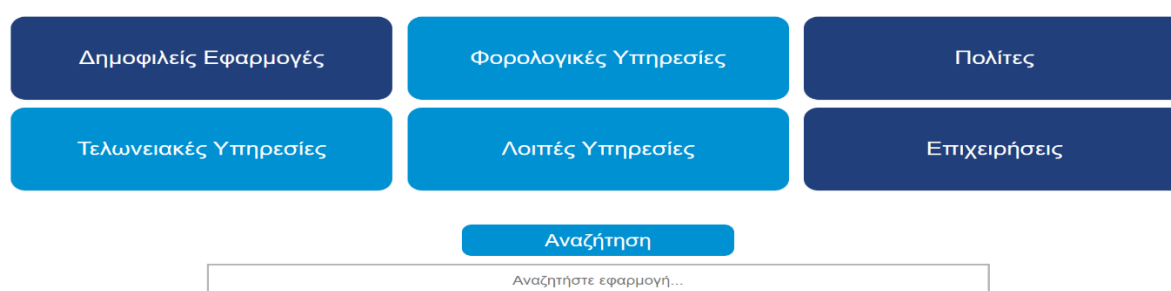
Βάσει της ανωτέρω δομής γίνεται αντιληπτό, ότι ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει την επιθυμητή εφαρμογή με τη βοήθεια πολλαπλών τρόπων αναζήτησης, μεταξύ των οποίων και της δυναμικής αναζήτησης.

Οι εφαρμογές που αφορούν τις Φορολογικές Υπηρεσίες και στις Τελωνειακές Υπηρεσίες είναι κατηγοριοποιημένες σε θεματικές ενότητες ώστε να είναι ευχερής η αναζήτηση της ζητούμενης

υπηρεσίας. Επίσης, όλες οι εφαρμογές οι οποίες ειδικά απευθύνονται και παρέχονται προς τις επιχειρήσεις ή, τους πολίτες, εμφανίζονται με αλφαβητική σειρά στα αντίστοιχα πεδία.

Πέρα των ανωτέρω, υπάρχει και η επιλογή «Δημοφιλείς Εφαρμογές», στην οποία περιλαμβάνονται οι ψηφιακές υπηρεσίες τις οποίες επισκέπτονται συχνότερα οι χρήστες και η οποία επικαιροποιείται τακτικά. Δεδομένου του πολύ μεγάλου εύρους των διαθέσιμων επιλογών της πλατφόρμας «εφαρμογές», στην συνέχεια της εργασίας θα γίνει παρουσιαστούν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στην επιλογή δημοφιλείς εφαρμογές

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/myapps/home>.



(Σχήμα 4.10) Η ηλεκτρονική πλατφόρμα της ΑΑΔΕ «Εφαρμογές».

#### 4.6.4 Η επιλογή «Δημοφιλείς Εφαρμογές»

Όπως προαναφέρθηκε, στη συγκεκριμένη επιλογή περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες, τις οποίες οι χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ χρησιμοποιούν τακτικότερα από τις άλλες,

α) λόγω υποχρεώσεων που επιβάλλει η φορολογική νομοθεσία (Δηλώσεις Φόρου Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών προσώπων, Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης, Μίσθωσης Ακινήτων, Δηλώσεων ΦΠΑ) και

β) για λόγους εξυπηρέτησης μαζικών αναγκών και πραγματικών καταστάσεων οι οποίες αφορούν τους φορολογούμενους και τις επιχειρήσεις, όπως οι ρυθμίσεις βεβαιωμένων χρεών, η υποβολή αιτήσεων λήψης επιδομάτων, ή ακόμη, για την εξυπηρέτηση αναγκών που αφορούν την επιχειρηματική δράση ατομικών επιχειρήσεων και άλλων οικονομικών οντοτήτων, που χρησιμοποιούν τις ψηφιακές υπηρεσίες «mydata» & «timologio».

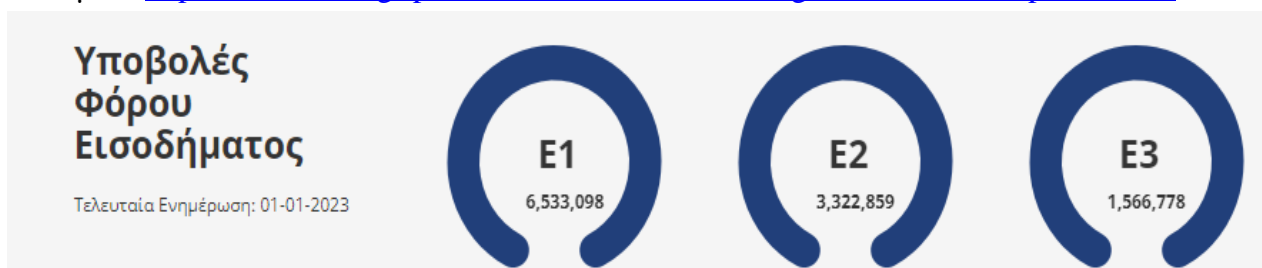


(Σχήμα 4.11) Η επιλογή «Δημοφιλείς Εφαρμογές».



### 1. Δηλώσεις Φορολογίας Εισοδήματος (Φ.Π Ε1, Ε2, Ε3)

Μέσω των ανωτέρω ψηφιακών υπηρεσιών, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να υποβάλουν αρχική ή τροποποιητική, εμπρόθεσμη ή εκπρόθεσμη δήλωση φορολογίας εισοδήματος, συνυποβάλλοντας εφόσον υπάρχει υποχρέωση, το έντυπο Ε2 (για τη δήλωση μισθώσεων ακίνητης περιουσίας) ή το έντυπο Ε3 (Δήλωση οικονομικών στοιχείων επιχειρηματικής δραστηριότητας). Υπάρχει μάλιστα η δυνατότητα της εκτύπωσης των στοιχείων των φορολογικών δηλώσεων για τα οικονομικά έτη 2003 και μετά <https://www.aade.gr/polites/eisodima/dilosi-forologias-eisodimatos-fp-e1-e2-e3>.



(Σχήμα 4.12) Στοιχεία υποβολών Δηλώσεων φορολογίας εισοδήματος.

### 2. Δηλώσεις Φορολογίας Εισοδήματος Νομικών Προσώπων- Οντοτήτων

Αντίστοιχες υπηρεσίες παρέχονται με την επιλογή δηλώσεις φορολογίας εισοδήματος Νομικών Προσώπων και Νομικών Οντοτήτων <https://www.aade.gr/epiheiriseis/forologikes-ypiresies/eisodima/dilosi-forologias-eisodimatos-nomikon-prosopon-ontotiton>.

### 3. Δηλώσεις Μίσθωσης Ακινήτων

Με την παραπάνω εφαρμογή παρέχεται η δυνατότητα της υποβολής και της αποδοχής δηλώσεων πληροφοριακών στοιχείων μίσθωση ακίνητης περιουσίας <https://www.aade.gr/polites/akinita/diloseis-misthosis-akiniton>.

### 4. Δήλωση Ε9- ΕΝΦΙΑ

Με την ηλεκτρονική υπηρεσία του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Περιουσιολογίου, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν δηλώσεις για τα στοιχεία των ακινήτων τους (Ε9 αρχικές και τροποποιητικές δηλώσεις), να εκτυπώνουν εκκαθαριστικά σημειώματα Φ.Α.Π. για τα έτη 2010 έως 2013, πράξεις Διοικητικού και Διορθωτικού προσδιορισμού φόρου ΕΝ.Φ.Ι.Α για τα έτη 2014 και μετά, εφόσον αυτά έχουν εκδοθεί, όπως επίσης και πιστοποιητικό ΕΝ.Φ.Ι.Α. (άρθρο 54Α του Ν. 4174/2013) για το τρέχον έτος <https://www.aade.gr/polites/akinita/dilosi-e9-enfia>.

## 5. Αίτηση Ρύθμισης Οφειλών

Με την χρήση της παραπάνω εφαρμογής οι φορολογούμενοι έχουν τη δυνατότητα να εντάσσουν τις φορολογικές οφειλές τους στις ρυθμίσεις του Ν.4152/2013, βάσει των τροποποιήσεων των διατάξεων του άρθρου 43 του ν.4646/2019 καθώς και των διατάξεων της Α. 1127/ 2021 <https://www.aade.gr/polites/aitisi-rythmisis-ofeilon>.

## 6. Δηλώσεις ΦΠΑ-VIES

Οι ανωτέρω εφαρμογή απευθύνεται σε οι οικονομικές οντότητες υπόχρεες στο ΦΠΑ και μέσω αυτής, οι παραπάνω, έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν αρχικές ή τροποποιητικές, εμπρόθεσμες και εκπρόθεσμες δηλώσεις Φ.Π.Α., για τις φορολογικές περιόδους από 01/01/2011 και έπειτα. Επίσης, μέσω αυτής, έχουν τη δυνατότητα της ψηφιακής υποβολής δηλώσεων Ανακεφαλαιωτικών Καταστάσεων ενδοκοινοτικών Παραδόσεων και Αποκτήσεων αγαθών και υπηρεσιών, για τις συναλλαγές τους με επιχειρήσεις που ανήκουν σε κράτη μέλη της Ε.Ε.

Επίσης, στο πλαίσιο της συνολικής ψηφιακής αναβάθμισης των φορολογικών διαδικασιών της ΑΑΔΕ, εντάσσεται και η αυτοματοποιημένη καταχώρηση δεδομένων στις υπό αποστολή δηλώσεις ΦΠΑ. Συγκεκριμένα, για τις δηλώσεις ΦΠΑ που αφορούν περιόδους 01.01.2022 και έπειτα, οι οποίες υποβάλλονται από 05.12.2022 και εφεξής, κωδικοί των ανωτέρω δηλώσεων προσυμπληρώνονται αυτόματα, βάσει δεδομένων τα οποία έχουν ήδη έχουν διαβιβαστεί στα πληροφοριακά συστήματα της Αρχής, μέσω της πλατφόρμα «myDATA». Σημειώνεται ότι, ο υπόχρεος υποβολής των δηλώσεων ΦΠΑ έχει τη δυνατότητα να μεταβάλει τα δεδομένα των προσυμπληρωμένων πεδίων. Για την ψηφιακή υπηρεσία «myDATA». γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στη συνέχεια της παρούσας εργασία <https://www.aade.gr/epiheiriseis/forologikes-ypiresies/fpa/diloseis-fpa-vies>.

## 7. Η εφαρμογή «mypropetry»

Η εφαρμογή αυτή απευθύνεται σε πολίτες, νομικά πρόσωπα και σε συμβολαιογράφους. Οι τελευταίοι αρχικά, δημιουργούν στην ως άνω εφαρμογή δηλώσεις που αφορούν ακίνητη περιουσία (φόρου μεταβίβασης, ακινήτων, δωρεών, γονικών παροχών και κληρονομιών). Στη συνέχεια, οι πολίτες και οι εκπρόσωποι των νομικών προσώπων, με την είσοδό τους στην εφαρμογή, με την ιδιότητα που επιλέγουν κάθε φορά από τις διαθέσιμες επιλογές της εφαρμογής (αγοραστή, του πωλητή, του δωρητή κ.λπ.), έχουν τη δυνατότητα, αφού ελέγξουν πρώτα τη σχετική δήλωση, στη συνέχεια να επιλέξουν την καταχώρησή της. Μπορούν επίσης, να εκτυπώσουν αντίγραφα των υποβληθέντων δηλώσεων,

πράξεις διοικητικού προσδιορισμού φόρου (πράξεις εκκαθάρισης), την Ταυτότητα Οφειλής του φόρου και τέλος να εκδώσουν το σχετικό αποδεικτικό πληρωμής. Η εφαρμογή αφορά τις αρχικές δηλώσεις μεταβίβασης περιουσίας, εντός του αντικειμενικού συστήματος προσδιορισμού των αξιών

<https://www1.aade.gr/sgsisapps5/myPROPERTY#!/mainviewnew>.

Επίσης, βάση του υπάρχοντος προγραμματισμού της Φορολογικής Διοίκησης, το ηλεκτρονικό περιουσιολόγιο εντός του έτους 2023 θα διασυνδεθεί με το Κτηματολόγιο, το Χρηματιστήριο, τις τράπεζες, μεταξύ άλλων φορέων και οργανισμών και με τον τρόπο αυτό θα αντλεί στοιχεία για τα περιουσιακά στοιχεία των φορολογούμενων. Βάσει των ανωτέρω, η φορολογική διοίκηση θα έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί άμεσες διασταυρώσεις, ενδυναμώνοντας τις ελεγκτικούς μηχανισμούς της στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν φορολογητέα ύλη, που θα οδηγήσει και στην αύξηση των εσόδων του Δημοσίου <https://www.newsbeast.gr/financial/arthro/9316517/erchetai-to-ilektroniko-periouseiologio-gia-ennea-ekat-forologoumenous>.

## **8. Η υπηρεσία «myAADElive»**

Με την υπηρεσία myAADElive, οι χρήστες μπορούν να προγραμματίσουν ραντεβού για βιντεοκλήση με στέλεχος της ΑΑΔΕ και να λάβουν έπειτα από την υποβολή σχετικής αίτησης τους, Αριθμό Φορολογικού Μητρώου (ΑΦΜ) και κλειδάριθμό, για την είσοδο στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ <https://www.aade.gr/myaadelive-1>.

## **9. Η ψηφιακή πλατφόρμα «Mycar»**

Στην ως άνω πλατφόρμα υπάρχουν δύο βασικές εφαρμογές.

Με την πρώτη, με τίτλο «Τέλη Κυκλοφορίας Οχημάτων», οι ιδιοκτήτες-κάτοχοι οχημάτων έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν α) γενικές πληροφορίες για τα οχήματά τους, β) τους κωδικούς πληρωμής τελών κυκλοφορίας για αυτά, γ) βεβαίωση για οχήματα ιδιοκτησίας τους προκειμένου να τη χρησιμοποιήσουν για μεταβίβαση οχήματος, εξαγωγή οχήματος στο εξωτερικό, επαναταξινόμηση οχήματος.

Ενώ με τη δεύτερη, με τίτλο «Ψηφιακή Ακινήσια-Κυκλοφορία», οι ιδιοκτήτες-κάτοχοι των οχημάτων έχουν τη δυνατότητα α) να θέτουν επιβατικά και δίκυκλα Ιδιωτικής Χρήσης οχήματα σε ψηφιακή ακινήσια, β) να άρουν την ψηφιακή ακινήσια και γ) να ανακτούν ήδη υποβληθείσες δηλώσεις. Με την εφαρμογή και την αξιοποίηση της παραπάνω ηλεκτρονικής υπηρεσίας, έχει αλλάξει ριζικά ο τρόπος συναλλαγής των φορολογούμενων με τα γραφεία αυτοκινήτων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες

(Δ.Ο.Υ) της χώρας, περιορίζοντας σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάγκη αυτοπρόσωπης παρουσίας, επιταχύνοντας τις διαδικασίες διεκπεραίωσης των σχετικών υποθέσεων, με παράλληλη εξοικονόμηση πόρων και εξάλειψη της αναμονής για τους πολίτες  
<https://www1.aade.gr/saadeapps3/myCAR/#!/arxiki>.

## 10.Επίδομα θέρμανσης «myθέρμανση»

Η παραπάνω πλατφόρμα της ΑΑΔΕ, εντάσσεται στο πλαίσιο της κοινωνικής πολιτικής που εφαρμόζει η εκάστοτε κυβέρνηση της χώρας με σκοπό την ενίσχυση συγκεκριμένων κοινωνικών στις δαπάνες θέρμανσής τους. Ειδικότερα, απευθύνεται σε όσους καταναλώνουν για τη θέρμανσή τους πετρέλαιο εσωτερικής καύσης θέρμανσης ή φυσικό αέριο ή υγραέριο ή καυσόξυλα ή βιομάζα (πέλετ) ή θερμική ενέργεια μέσω τηλεθέρμανσης ή φωτιστικό πετρέλαιο (μπλε κηροζίνη) και πληρούν τα κριτήρια χορήγησης με βάση την απόφαση Α.1156/3.11.2022 (ΦΕΚ Β' 5646)  
<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myThermansi/#!/home>.

## 11. Η ηλεκτρονική υπηρεσία «MyDATA»

Η πλατφόρμα «myDATA», ή αλλιώς, Digital Accounting and Tax Application (ψηφιακή λογιστική και φορολογική εφαρμογή), αποτελεί κομβικής σημασίας ηλεκτρονική υπηρεσία για τη φορολογική διοίκηση.

Η χρήση της ψηφιακής τιμολόγησης εφαρμόζεται ήδη σε αρκετές χώρες (Ιταλία, Ισπανία, Ουγγαρία, - Πορτογαλία, κ.λπ.) στις οποίες υπάρχει η υποχρέωση «Διαβίβασης Φορολογικών Στοιχείων» στις Φορολογικές Αρχές, ωστόσο περιορίζεται κυρίως μόνο στην υποβολή στοιχείων Τιμολογίων. Άλλες χώρες τα εφαρμόζουν σταδιακά, ύστερα από διαβούλευση με τον επιχειρηματικό κόσμο (Αίγυπτος), ενώ υπάρχουν και Ευρωπαϊκές χώρες οι οποίες αναβάλλουν την έναρξη χρήσης Ηλεκτρονικών Τιμολογίων (Πολωνία)  
[https://arcadianet.gr/wp-content/uploads/2021/02/My\\_data%CF%83%CE%B5%CE%BC%CE%B9%CE%BD%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%BF\\_2021.pdf](https://arcadianet.gr/wp-content/uploads/2021/02/My_data%CF%83%CE%B5%CE%BC%CE%B9%CE%BD%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%BF_2021.pdf).

Στη χώρα μας, με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών βιβλίων στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε ένα πολύ σημαντικό βήμα στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Φορολογικής Διοίκησης και των σχέσεων της με τις επιχειρήσεις. Η υποχρεωτική ψηφιακή τιμολόγηση, νομοθετήθηκε στη χώρα μας με το Ν. 4646 (ΦΕΚ Α' 201/12-12-2019), με σκοπό αρχικά την εξυπηρέτηση του συνόλου των οικονομικών οντοτήτων που δραστηριοποιούνται στη σφαίρα του οικονομικού γίνεσθαι της Ελλάδας, μέσω της δημιουργίας μιας πρωτοποριακής ψηφιακής πλατφόρμας για την εκπλήρωση των φορολογικών τους υποχρεώσεων. Βασική επιδίωξη της ΑΑΔΕ,

μέσω τη χρήσης της ηλεκτρονικής τιμολόγησης, είναι αρχικά η δυνατότητα αυτοματοποίησης της συμπλήρωσης των φορολογικών δηλώσεων των επιχειρήσεων και την απαλλαγή τους από δηλωτικές υποχρεώσεις, όπως η υποβολή Καταστάσεων Πελατών – Προμηθευτών (ΜΥΦ). Συγκεκριμένα, η ιδιαίτερα χρονοβόρα και κοστοβόρα, για τις επιχειρήσεις, διαδικασία υποβολής των ανωτέρω δηλώσεων, βάσει των νέων συνθηκών που διαμορφώθηκαν, καταργήθηκαν για τις χρήσεις 2021 και έπειτα.

Επίσης, παράλληλα με τη μείωση του διοικητικού κόστους για τις επιχειρήσεις, τα ηλεκτρονικά βιβλία ΑΑΔΕ σχεδιάστηκαν ώστε να επιδρούν καταλυτικά στη διαφάνεια των συναλλαγών, ενώ επιπλέον, δημιουργούν ένα ψηφιακό περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία τιμολόγησης των υπηρεσιών και των αγαθών. Πέρα των παραπάνω, η ψηφιακή τιμολόγηση συμβάλλει στην οικοδόμηση σχέσεων αξιοπιστίας στη διάδραση της Φορολογικής Διοίκησης με τις επιχειρήσεις, καθώς η χρήση τους λειτουργεί ως μηχανισμός οικειοθελούς συμμόρφωσης και πρόληψης κατά της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της έκδοσης και λήψης εικονικών φορολογικών στοιχείων, όπως επίσης και στη διευκόλυνση των συνεπών επιχειρήσεων, με την ταχύτερη επιστροφή των φόρων που αυτές δικαιούνται. Συνοπτικά, τα στάδια της ψηφιακής τιμολόγησης είναι διαμορφωμένα ως εξής:

- ❖ Αρχικά, διαβιβάζεται και καταχωρείται η σύνοψη των παραστατικών εσόδων και εξόδων των επιχειρήσεων
- ❖ Στη συνέχεια, γίνεται ο χαρακτηρισμός των καταχωρούμενων συναλλαγών και έπειτα,
- ❖ Διενεργούνται οι απαραίτητες εγγραφές λογιστικής τακτοποίησης, ώστε να προσδιοριστεί τόσο το λογιστικό, όσο και το φορολογικό αποτέλεσμα του κάθε έτους <https://www.aade.gr/mydata-ilektronika-biblia>.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα στατιστικά στοιχεία του περιβάλλοντος mydata μέχρι την 28<sup>η</sup>.01.2023.



(Σχήμα 4.13) Στατιστικά στοιχεία του περιβάλλοντος my data την 28<sup>η</sup>.01.2023 (πηγή <https://www.aade.gr/mydata>).

## 12. Timologio (έκδοση και ταυτόχρονη διαβίβαση παραστατικών)

Σε συνέχεια των όσων αναφέρθηκαν ανωτέρω για την ψηφιακή πλατφόρμα «myDATA», η ΑΑΔΕ με σκοπό την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων, στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους κατά τη διαδικασία της ψηφιακής έκδοσης των παραστατικών τους και την ταυτόχρονη διαβίβασή τους στην προαναφερθείσα ψηφιακή πλατφόρμα της φορολογικής διοίκησης, δημιούργησε την δωρεάν εφαρμογή με την ονομασία «timologio». Η εφαρμογή «timologio», απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες είτε δεν διαθέτουν κάποιο σύστημα μηχανογραφημένης λογιστικής, είτε αυτό που διαθέτουν δεν επαρκεί, για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών έτσι όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί, τη σημερινή εποχή της ραγδαίας εξέλιξης των ΤΠΕ.

Ο χρήστης της ως άνω εφαρμογής, εντός του πλήρως παραμετροποιήσιμου περιβάλλοντός της, διαμορφώνει το προφίλ της επιχείρησής του, συνθέτει το πελατολόγιο της, οργανώνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παρέχει και βάσει όλων των ανωτέρω, έχει τη δυνατότητα της έκδοσης των προσηγόντων παραστατικών, με την ταυτόχρονη αποστολή τους στην πλατφόρμα «myDATA»

<https://www.aade.gr/timologio>.

Όπως προαναφέρθηκε, η ΑΑΔΕ μέσω της διαλειτουργικότητας της πλατφόρμας «myaade» και σε συνεργασία με τους άλλους φορείς του δημοσίου, έχει πλέον τη δυνατότητα να προσφέρει προς τους φορολογούμενους πολίτες και τις επιχειρήσεις 260 διαφορετικές ψηφιακές υπηρεσίες. Επίσης, σύμφωνα με δήλωσή του, ο Διοικητής της Αρχής κ. Πιτσιλής, υπογράμμισε ότι η ανάγκη της εύρεσης ψηφιακών λύσεων από το 2016 μέχρι και σήμερα, επισπεύθηκε και από την πανδημία covid-19. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα στοιχεία της κεντρικής Διοίκησης, από το 2016 μέχρι και σήμερα υπήρξαν 1,5 δισ. κλήσεις παροχής στοιχείων από την φορολογική Αρχή, προς άλλα συστήματα δημοσίων φορέων <https://www.voria.gr/article/pitsilis-erhontai-dyo-nea-kentra-eispraxis-foron-kai-forologias-kefalaioy-sti-thessaloniki>.

Όπως προαναφέρθηκε, οι ανωτέρω είναι οι σημαντικότερες ψηφιακές εφαρμογές της ΑΑΔΕ, τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιούν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς (πολίτες και επιχειρήσεις). Λόγω όμως, του πολύ μεγάλου αριθμού των διαθέσιμων ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Φορολογικής Αρχής, είναι προφανές ότι, δεν είναι εφικτό στη παρούσα εργασία, να πραγματοποιηθεί εξαντλητική καταγραφή αυτών. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στη συνέχεια, σε δυο επιπλέον ψηφιακές υπηρεσίες με ονομασίες «eispraxis» και «appodixi».



#### 4.6.5 Τα ψηφιακά εργαλεία «appodixi» και «eispraxis»

##### 1. Η ψηφιακή εφαρμογή «appodixi»

Η παραπάνω εφαρμογή, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική από τη Φορολογική Διοίκηση, καθώς βάσει του σχεδιασμού της, δίνεται η δυνατότητα στο σύνολο των εκατομμυρίων Ελλήνων και αλλοδαπών καταναλωτών, να ελέγχουν τη νομιμότητα των αποδείξεων τις οποίες λαμβάνουν μετά από κάθε αγορά αγαθού, ή λήψη υπηρεσίας, με τη βοήθεια των σύγχρονης τεχνολογίας.

Οι πολίτες με τη χρήση των κινητών τους τηλεφώνων (είτε αυτά λειτουργούν με λογισμικά Android, είτε IOS) εγκαθιστούν την εφαρμογή «appodixi» και έπειτα αφού, ο χρήστης, μέσω της κάμερας του κινητού, σκανάρει τον κωδικό QR της απόδειξης και στη συνέχεια έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει την νομιμότητα της ταμειακής μηχανής και εάν η απόδειξη έχει διαβιβαστεί στην ΑΑΔΕ με τα ορθά δεδομένα, (αριθμός της ταμειακής μηχανής, στοιχεία της επιχείρησης, αριθμός απόδειξης, ημερομηνία και ώρα συναλλαγής, αξία ΦΠΑ).

Σε περίπτωση που υπάρχει διαφορά, δηλαδή διαπιστωθεί ότι άλλο ποσό εμφανίζεται στην απόδειξη του πελάτη και άλλο, μικρότερο, ποσό διαβιβάζεται στην ΑΑΔΕ αυτό σημαίνει, ότι πιθανότατα έχει γίνει επέμβαση στον φορολογικό μηχανισμό της επιχείρησης <https://www.aade.gr/appodixi>.

Βάσει των διαπιστώσεων που ενδεχομένως να προκύψουν, οι φορολογούμενοι πολίτες, μπορούν (ανώνυμα ή επώνυμα) να ενημερώσουν το πληροφοριακό σύστημα αξιοποίησης καταγγελιών της ΑΑΔΕ. Μάλιστα, σύμφωνα με δήλωσή του, ο Διοικητής της ΑΑΔΕ έχει εισηγηθεί στο υπουργείο Οικονομικών ώστε να δίνεται μπόνους σε όποιον πολίτη προβαίνει σε επώνυμη καταγγελία. Σύμφωνα με τα στοιχεία τα οποία λαμβάνει καθημερινά η Αρχή, πολλές είναι οι περιπτώσεις «ύποπτων» αποδείξεων, οι οποίες όταν εντοπίζονται, στη συνέχεια οδηγούν σε στοχευμένους φορολογικούς ελέγχους.

Το σημαντικότερο όφελος που προκύπτει με τη λειτουργία της ανωτέρω εφαρμογής, είναι ότι οι επιτηδευματίες πέρα από τους επιτόπιους δειγματοληπτικούς φορολογικούς ελέγχους που διενεργούν τα στελέχη της ΑΑΔΕ, γνωρίζουν ότι μπορούν να ελεγχθούν για τη φορολογική τους συμπεριφορά και από τους ίδιους τους καταναλωτές- πελάτες τους

<https://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/oikonomia/400537/appodixi-afti-einai-i-efarmogi-pou-tha-skanarei-kai-tha-vriskei-tis-maimoy-apodeikseis>.



(Σχήμα 4.14) Το λογότυπο appodixi (πηγή: <https://www.aade.gr/appodixi>).

## 2. Η ψηφιακή υπηρεσία «Eispraxis»

Η ψηφιακή υπηρεσία «Eispraxis», σε αντίθεση με την ευρείας χρήσης ηλεκτρονική εφαρμογή «appodixi», είναι ένα επιπλέον πληροφοριακό σύστημα της ΑΑΔΕ, ύψιστης στρατηγικής σημασίας, το οποίο πρόσφατα έχει ενεργοποιηθεί στα ελεγκτικά και εισπρακτικά κέντρα της ΑΑΔΕ.

Αρχικά, η υπηρεσία «Eispraxis» τέθηκε σε λειτουργία για τον έλεγχο των μεγαλοοφειλετών, όμως σύντομα αναμένεται να τεθεί σε πλήρη λειτουργία σε όλες τις ελεγκτικές υπηρεσίες της Αρχής, έχοντας ως στόχο την αυτόματη είσπραξη χρεών και την ενεργοποίηση μέτρων αναγκαστικών είσπραξης, σε βάρος των όλων των οφειλετών του κράτους.

Το παραπάνω ψηφιακό εργαλείο, βασίζεται στην διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας και κάνοντας χρήση των πλέον εξελιγμένων ΤΠΕ, έχει τη δυνατότητα να συλλέγει πληροφορίες για τα εισοδήματα και την περιουσιακή κατάσταση των φορολογουμένων και των οικονομικών οντοτήτων της επικράτειας, αντλώντας στοιχεία από όλα τα υπάρχοντα ψηφιακά συστήματα της ΑΑΔΕ, το MyAADE, το Taxisnet, το Icisnet, το Elenxis, από συστήματα όπως το Κτηματολόγιο, το ΓΕΜΗ, ο ΕΦΚΑ, το ΚΕΑΟ, το ΕΡΓΑΝΗ, το Χρηματιστήριο και τις τράπεζες, ενώ σύντομα, θα μπορεί να ανταλλάσσει στοιχεία και πληροφορίες με άλλα κράτη - μέλη της Ε.Ε.

Με τη χρήση των ανωτέρω πληροφοριών, η φορολογική Αρχή θα λαμβάνει αποφάσεις για την πραγματοποίηση δεσμεύσεων τραπεζικών λογαριασμών, κατασχέσεων κάθε μορφής, και πλειστηριασμών περιουσιακών στοιχείων των οφειλετών, ακόμη και αν τα παραπάνω περιουσιακά στοιχεία, δεν ανήκουν αποκλειστικά και μόνο στους οφειλέτες του Δημοσίου

<https://www.sofokleousin.gr/aytomates-katasxeseis-se-syggeneis-kai-etairous-me-to-eispraxis>.

Για τους παραπάνω λόγους το σύστημα «Eispraxis», έχει ήδη χαρακτηριστεί ως «υπερόπλο» στη μάχη κατά της φοροδιαφυγής, ενώ 1.100 ειδικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ θα χρησιμοποιούν το ανωτέρω πληροφοριακό σύστημα, έχοντας ως σκοπό την είσπραξη των ληξιπρόθεσμων ποσών που οφείλονται στο Δημόσιο. Συγκεκριμένα, με τη χρήση του συστήματος «Eispraxis»:

- ❖ Οι υποθέσεις θα ιεραρχούνται βάσει των συνολικών οφειλόμενων ποσών, της ιδιότητας του οφειλέτη και του χρονικού διαστήματος της καθυστέρησης από την τελευταία πληρωμή.
- ❖ Θα λαμβάνονται μέτρα αναγκαστικής είσπραξης συνεκτιμώντας τη συμπεριφορά του οφειλέτη, τις ειδοποιήσεις που στάλθηκαν, τις υπενθυμίσεις για τα προτεινόμενα μέτρα, ενώ επίσης θα εφαρμόζονται κριτήρια ανάλυσης κινδύνου.
- ❖ Ιδιαίτερη βαρύτητα επίσης θα δίνεται στην ενημέρωση των φορολογουμένων μέσω επιστολών, email και τηλεφωνικών κλήσεων (για τις βεβαιωμένες οφειλές τους, εάν τηρούνται οι ρυθμισμένες

οφειλές), στην πραγματοποίηση ηλεκτρονικών επιδόσεων και στις κοινοποιήσεις μέτρων αναγκαστικής είσπραξης.

- ❖ Τέλος, θα παρακολουθείται η απόδοση των παραπάνω μέτρων, όπως επίσης και η διαδικασία κατά την οποία οι οφειλές καθίστανται ανεπίδεκτες είσπραξης <https://www.ertnews.gr/eidiseis/oikonomia/se-efarmogi-to-neo-systima-eispraxis-pos-tha-entopizontai-oi-ofeiletes-kai-tha-energopoiouyntai-ta-metra-eispraxis/>.

## **Κεφάλαιο 5. Παράρτημα**

Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας, έπειτα από στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, αποτυπώνονται τα δεδομένα διεξαχθείσας έρευνας, κατά την οποία πολίτες-πελάτες της Φορολογικής Διοίκησης αξιολόγησαν την ΑΑΔΕ, ως τον φορέα άσκησης των φορολογικών λειτουργιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και αποτύπωσαν τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους για τη λειτουργία, τη δράση και την αποτελεσματικότητά της, στο πλαίσιο των σύγχρονων συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί, βάσει του ψηφιακού μετασχηματισμού που συντελείται στη χώρα μας και τη νέα πραγματικότητα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government).

### **5.1.Συλλογή δεδομένων και διάρθρωση του ερωτηματολογίου**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της συμπλήρωσης ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο διαμοιράστηκε σε πολίτες της Θεσσαλονίκης (σε φυλλάδια), καθώς και μέσω ψηφιακής συμπλήρωσης αυτού, με την αποστολή του σχετικού συνδέσμου (<https://docs.google.com/forms>) σε διάφορα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σύμφωνα με τα ανωτέρω και αφού πρώτα οι ερωτώμενοι συμπλήρωσαν τα γενικά δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικιακή ομάδα, γενικά επαγγελματικά στοιχεία και εκπαίδευση) στη συνέχεια, με τη μέθοδο του βαθμού συμφωνίας τους, κλίμακα likert (καθόλου, λίγο, μέτρια, αρκετά, πολύ), κλήθηκαν να τοποθετηθούν για κάθε τομέα ξεχωριστά, σε ερωτήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των κύριων αξόνων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στη δράση της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με τη λεπτομερή ανάπτυξη που πραγματοποιήθηκε στην ενότητα 2.3.1. της παρούσας εργασίας.

Συγκεκριμένα και σε συνέχεια των παραπάνω, τέθηκαν σε 390 ερωτώμενους οι ακόλουθες 39 ερωτήσεις, οι οποίες κατηγοριοποιήθηκαν σε επτά τομείς (εννοιολογικές κατασκευές).

#### **I. Σχετικά με την ηγεσία της. Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν ότι η ΑΑΔΕ:**

1. Εφαρμόζει την στρατηγική της με επιτυχία.
2. Προάγει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.
3. Εντοπίζει με επιτυχία τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών.
4. Επικοινωνεί την στρατηγική της με αποτελεσματικό τρόπο.
5. Εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και διακρίνεται για την ευελιξία και την προσαρμοστικότητά της.

#### **II. Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν ότι:**

1. Τα στελέχη της ΑΑΔΕ λειτουργούν με επαγγελματισμό και προσήλωση για την επίτευξη των στόχων της Αρχής.

2. Τα στελέχη της ΑΑΔΕ λειτουργούν με βασικό γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
3. Η συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της.
4. Οι νέες ψηφιακές εφαρμογές της ΑΑΔΕ αυξάνουν την παραγωγικότητα των στελεχών της Αρχής
5. Με τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών στις φορολογικές και τελωνειακές διαδικασίες περιορίζονται σε σημαντικό βαθμό οι αστοχίες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα

III. Σχετικά με τις συνεργασίες και τους διαθέσιμους πόρους. Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν ότι:

1. Η ΑΑΔΕ συνεργάζεται ικανοποιητικά με τους άλλους φορείς του Δημοσίου.
2. Αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και με κοινωνικές οργανώσεις κατά την εκτέλεση του έργου της.
3. Διαχειρίζεται τις σύγχρονες επιστημονικές γνώσεις και τις διαθέσιμες πληροφορίες
4. Διαχειρίζεται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τις σύγχρονες τεχνολογίες.
5. Διαθέτει κατάλληλες και σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές.
6. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών της, εξαλείφει τις δυσχέρειες που προκαλούνται από την συρρίκνωση του φυσικού δικτύου της Φορολογικής Διοίκησης.

IV. Σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθεί. Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν ότι:

1. Η ΑΑΔΕ εφαρμόζει τις βέλτιστες διοικητικές διαδικασίες για τη λειτουργία του συνόλου των υπηρεσιών της.
2. Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα των υπηρεσιών που παρέχει.
3. Υπάρχει ομοιογένεια των διαδικασιών της ΑΑΔΕ με αυτές του υπόλοιπου δημόσιου τομέα.
4. Μετράει συστηματικά την ικανοποίηση των πολιτών- πελατών της.
5. Μετράει με αριθμητικά δεδομένα τη συνολική απόδοση των δράσεων της.
6. Υπάρχει ικανοποιητική αξιολόγηση των νέων ψηφιακών υπηρεσιών πριν αυτές να διατεθούν προς χρήση από τους εμπλεκόμενους φορείς.

V. Σχετικά με την κοινωνική της ευθύνη. Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν ότι η ΑΑΔΕ ανταποκρίνεται ικανοποιητικά:

1. Στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
2. Στην εξοικονόμηση των φυσικών και ενεργειακών πόρων.
3. Στην υποστήριξη των ακριτικών νησιωτικών και απομακρυσμένων περιοχών.
4. Στην παροχή ίσων ευκαιριών για απασχόληση.

5. Στην αιεφόρο ανάπτυξη της οικονομίας.

VI. Σχετικά με τις ηλεκτρονικές της υπηρεσίες. Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν ότι:

1. Η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων.
2. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ είναι καινοτόμες.
3. Υπάρχει αναπτυγμένη εθνική ψηφιακή υποδομή στη χώρα μας.
4. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Φορολογικής Αρχής παράκαμψαν παραδοσιακές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος.
5. Υπάρχει επαρκής διαλειτουργικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ, με άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης.
6. Με τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ αυξάνεται η διαφάνεια στις συναλλαγές και στη συμμετοχικότητα των πολιτών.

VII. Σχετικά με τους χρήστες των ψηφιακών υπηρεσιών. Ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν ότι:

1. Η ταχύτερη εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι ψηφιακές εφαρμογές της Φορολογικής Αρχής αυξάνουν την ικανοποίηση των συναλλασσομένων.
2. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί την πρώτη τους επιλογή στις συναλλαγές τους με το κράτος.
3. Η ψηφιακή ωριμότητα των φορολογουμένων στη χώρα μας είναι αναπτυγμένη.
4. Η Φορολογική Διοίκηση ενδιαφέρεται και αναλαμβάνει δράσεις για την κάλυψη του ελλείμματος ψηφιακών δεξιοτήτων μέρους του ευρύτερου πληθυσμού.
5. Η τεχνική υποστήριξη προς τους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με σκοπό τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εφαρμογών, είναι ικανοποιητική.
6. Ότι κατά τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών της ΑΑΔΕ, η διαχείριση των προσωπικών τους δεδομένων πραγματοποιείται με ασφάλεια.



## 5.2. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης

Σε συνέχεια των ανωτέρω και έπειτα από την ολοκλήρωση της συλλογής των καταγεγραμμένων τοποθετήσεων των ερωτώμενων και την παραλαβή των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν, κρίθηκε αναγκαίο να απαντηθούν τα παρακάτω δύο βασικά ερωτήματα, για τα οποία στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε εκτενής στατιστική ανάλυση, βάσει των δεδομένων της πραγματοποιηθείσας έρευνας, η οποία παρατίθεται στην ενότητα 5.3 του παρόντος παραρτήματος. Συγκεκριμένα, κρίθηκε αναγκαίο να μελετηθούν και να απαντηθούν:

1. Εάν η δομή, των ως άνω επτά καταγεγραμμένων εννοιολογικών αξόνων του ερωτηματολογίου, κατασκευάστηκε με κατάλληλο τρόπο, ώστε να ερμηνεύει ικανοποιητικά τους βασικούς σκοπούς, τις δράσεις, τις προτεραιότητες και τις σχέσεις της ΑΑΔΕ με όλους τους εμπλεκόμενους με αυτή φορείς, στο πλαίσιο της εφαρμογής της ΔΟΠ και της ψηφιοποίησης των διαδικασιών της.
2. Εάν σύμφωνα με τα παραληφθέντα, στο πλαίσιο της διενεργηθείσας έρευνας στοιχεία, προκύπτουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο τοποθετήθηκαν οι ερωτώμενοι (περισσότερο ή λιγότερα θετικά), αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα της ΑΑΔΕ και των στελεχών της, καθώς και την ικανοποίησή τους από την αναβάθμιση των ηλεκτρονικών φορολογικών υπηρεσιών της, βάσει των ιδιαίτερων δημογραφικών χαρακτηριστικών τους (φύλλο, ηλικία, επάγγελμα και μορφωτικό επίπεδο)

## 5.3 Στατιστική Ανάλυση των Δεδομένων της Έρευνας

Το ερευνητικό εργαλείο απαρτίζεται από τις ως άνω 7 καταγεγραμμένες εννοιολογικές κατασκευές/άξονες του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι ερωτηθέντες δήλωσαν τον βαθμό συμφωνίας τους απαντώντας σε μια κλίμακα likert 5 διαβαθμίσεων όπου το 1 αντιστοιχεί στο Καθόλου, το 2 στο Λίγο, το 3 στο Μέτρια, το 4 στο Αρκετά και το 5 στο Πολύ.

### 5.3.1. Στάσεις των ερωτηθέντων σε κάθε άξονα (εννοιολογική κατασκευή) του ερωτηματολογίου

#### 1. Εννοιολογική κατασκευή «Η ΑΑΔΕ και Ηγεσία της»

Η πρώτη εννοιολογική κατασκευή, από τις επτά συνολικά, περιλαμβάνει 5 items (δηλώσεις). Η αξιοπιστία της είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha ( $\alpha$ ) ισούται με

$a=0,862$ . Η Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες κατέδειξε τη μονοδιαστατικότητα της εννοιολογικής κατασκευής. Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin κατέδειξε την επάρκεια του δείγματος ( $KMO=0,850$ ), και ο δείκτης σφαιρικότητας του Bartlett ικανοποίησε το κριτήριο εφαρμογής της Παραγοντικής Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες ( $X^2=856,777$ ,  $df=10$ ,  $p<0,001$ ) (Papadimitriou et al., 2022, Anastasiadou, 2009, Ntotsi, & Anastasiadou, 2019). Η ανάλυση κατέδειξε ένα και μοναδικό Παράγοντα/ Εννοιολογική κατασκευή με πολύ υψηλά Comunalities και Loadings. Ειδικότερα για τα items «1. Η στρατηγική της ΑΑΔΕ για την αύξηση των δημοσίων εσόδων και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου εφαρμόζεται με επιτυχία», «2. Η ηγεσία της ΑΑΔΕ εμπνέει, υποκινεί και προάγει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (στελέχη της Αρχής με φορολογούμενους)», «3. Η ηγεσία της ΑΑΔΕ εντοπίζει με επιτυχία τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών (υπαλλήλους της Αρχής και φορολογούμενους)», «4. Η ΑΑΔΕ επικοινωνεί την στρατηγική της προς τους εμπλεκόμενους φορείς με αποτελεσματικό τρόπο», και «5. Η φορολογική Αρχή εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και διακρίνεται για την ευελιξία και την προσαρμοστικότητά της» έχουν Comunalities ίσα με 0,671, 0,688, 0,703, 0,540 και 0,635» αντίστοιχα και loadings με τιμές 0,819, 0,829, 0,838, 0,735 και 0,797 αντίστοιχα. Η εννοιολογική αυτή κατασκευή με τίτλο «ΑΑΔΕ και Ηγεσία» που ερμηνεύει το 64,726% της διασποράς των δεδομένων **εκφράζει την μέτρια στάση των ερωτηθέντων προς αυτήν** ( $M=2,9105$ ,  $SD=0,77421$ ). Σε ό,τι αφορά στα items της συγκεκριμένης εννοιολογικής κατασκευής παρατηρούμε **ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες** ότι «1. Η στρατηγική της ΑΑΔΕ για την αύξηση των δημοσίων εσόδων και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου εφαρμόζεται με επιτυχία» ( $M=3,01$ ,  $SD=0,917$ ), «2. Η ηγεσία της ΑΑΔΕ εμπνέει, υποκινεί και προάγει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (στελέχη της Αρχής με φορολογούμενους)» ( $M=2,85$ ,  $SD=0,958$ ), «3. Η ηγεσία της ΑΑΔΕ εντοπίζει με επιτυχία τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών (υπαλλήλους της Αρχής και φορολογούμενους)», ( $M=2,78$ ,  $SD=0,935$ ), «4. Η ΑΑΔΕ επικοινωνεί την στρατηγική της προς τους εμπλεκόμενους φορείς με αποτελεσματικό τρόπο» ( $M=3,00$ ,  $SD=0,936$ ), «5. Η φορολογική Αρχή εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και διακρίνεται για την ευελιξία και την προσαρμοστικότητά της» ( $M=2,91$ ,  $SD=1,073$ ) **είναι μέτριος** (Πίνακας 1).

## 2. Εννοιολογική κατασκευή «Ανθρώπινο Δυναμικό»

Η δεύτερη εννοιολογική κατασκευή, η οποία ονομάζεται «Ανθρώπινο Δυναμικό» απαρτίζεται επίσης από 5 items (δηλώσεις). Η αξιοπιστία της είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας ισούται με  $a=0,732$ . Η Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες κατέδειξε την

μονοδιαστατικότητα της εννοιολογικής κατασκευής. Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin κατέδειξε οριακά την επάρκεια του δείγματος ( $KMO=0,683$ ) και ο δείκτης σφαιρικότητας του Bartlett ικανοποίησε το κριτήριο της Παραγοντικής Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες ( $KMO=0,683$ , Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=517,369$ ,  $df=10$ ,  $p<0,001$ ) (Anastasiadou & Vafiadis, 2011, Fotiadis & Anastasiadou, 2018a, Fotiadis & Anastasiadou, 2018b, Florou & Anastasiadou, 2020). Η ανάλυση κατέδειξε ένα και μοναδικό Παράγοντα/ Εννοιολογική κατασκευή με πολύ υψηλά Comunalities και Loadings. Ειδικότερα, τα items «6.Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ λειτουργεί με επαγγελματισμό και προσήλωση για την επίτευξη των στόχων της Φορολογικής Αρχής», «7.Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ λειτουργεί με βασικό γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις», «8.Η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών της ΑΑΔΕ παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της Φορολογικής Διοίκησης», «9.Οι νέες ψηφιακές εφαρμογές της ΑΑΔΕ αυξάνουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της», «10.Με τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών στις φορολογικές και τελωνειακές διαδικασίες περιορίζονται σε σημαντικό βαθμό οι αστοχίες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα» έχουν Comunalities ίσα με 0,585, 0,465, 0,645, 0,490 και 0,259 αντίστοιχα και loadings με τιμές 0,765, 0,682, 0,803, 0,700 και 0,509 αντίστοιχα. Το item «10.Με τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών στις φορολογικές και τελωνειακές διαδικασίες περιορίζονται σε σημαντικό βαθμό οι αστοχίες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα» έχει οριακά αποδεκτό Comunalities , καθώς αυτό ανέρχεται στην τιμή 0,259 αλλά έχει ικανοποιητικό loading με τιμή 0,509 και παραμένει στην κλίμακα. Η εννοιολογική αυτή κατασκευή με τίτλο «Ανθρώπινο Δυναμικό» που ερμηνεύει το 48,883% της διασποράς των δεδομένων εκφράζει την **αρκετά θετική στάση των ερωτηθέντων προς αυτήν** ( $M=3,7210$ ,  $SD=0,64436$ ).

Ειδικότερα, για τα items 6 και 7 παρατηρούμε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «6.Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ λειτουργεί με επαγγελματισμό και προσήλωση για την επίτευξη των στόχων της Φορολογικής Αρχής» ( $M=3,44$ ,  $SD=0,950$ ) και «7.Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ λειτουργεί με βασικό γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις» ( $M=3,31$ ,  $SD=0,882$ ) είναι μέτριος. Ενώ, για τα items 8, 9, και 10 παρατηρούμε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «8.Η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών της ΑΑΔΕ παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της Φορολογικής Διοίκησης» ( $M=4,11$ ,  $SD=0,964$ ), «9.Οι νέες ψηφιακές εφαρμογές της ΑΑΔΕ αυξάνουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της» ( $M=3,83$ ,  $SD=0,902$ ), «10.Με τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών στις φορολογικές και τελωνειακές διαδικασίες περιορίζονται σε σημαντικό βαθμό οι αστοχίες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα» ( $M=3,90$ ,  $SD=0,929$ ) **είναι αρκετά θετικός** (Πίνακας 1).

### 3. Εννοιολογική κατασκευή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι»

Η τρίτη εννοιολογική κατασκευή, με την ονομασία «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» απαρτίζεται από 6 items (δηλώσεις). Η αξιοπιστία της είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας ισούται με  $\alpha=0,826$ . Η Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες κατέδειξε την μονοδιαστατικότητα της εννοιολογικής κατασκευής. Ειδικότερα, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin φανέρωσε την επάρκεια του δείγματος ( $KMO=0,845$ ) και ο δείκτης σφαιρικότητας του Bartlett ικανοποίησε το κριτήριο της Παραγοντικής Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες ( $KMO=0,845$ , Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=785,649$ ,  $df=15$ ,  $p<0,001$ ) (Anastasiadou, 2008, Anastasiadou et al., 2010, Anastasiadou, 2019). Η ανάλυση κατέδειξε ένα και μοναδικό Παράγοντα/ Εννοιολογική κατασκευή με πολύ υψηλά Comunalities και Loadings. Ειδικότερα, τα items «11.Συνεργάζεται ικανοποιητικά με άλλους φορείς του Δημοσίου στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου», «12.Αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και με κοινωνικές οργανώσεις κατά την εκτέλεση του έργου της», «13.Διαχειρίζεται όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και τις σύγχρονες επιστημονικές γνώσεις», «14.Εφαρμόζει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τις σύγχρονες τεχνολογίες», «15.Διαθέτει κατάλληλες και σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές» και «16. Μέσω της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών της έχει εξαλείψει τις δυσχέρειες που προκαλεί η συρρίκνωση του φυσικού δικτύου της» έχουν Comunalities ίσα με 0,523, 0,583, 0,714, 0,590, 0,415 και 0,423 αντίστοιχα, και παρουσιάζουν loadings με τιμές 0,723, 0,764, 0,845, 0,768, 0,644 και 0,650 αντίστοιχα.

Η εννοιολογική αυτή κατασκευή με τίτλο «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» που ερμηνεύει το 54,124 % της διασποράς των δεδομένων εκφράζει την **μέτρια στάση των ερωτηθέντων προς αυτήν** ( $M=3,0043$ ,  $SD=0,66975$ ).

Σε ό,τι αφορά στα items της συγκεκριμένης εννοιολογικής κατασκευής παρατηρούμε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «11.Συνεργάζεται ικανοποιητικά με άλλους φορείς του Δημοσίου στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου» ( $M=3,16$ ,  $SD=0,849$ ), «12.Αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και με κοινωνικές οργανώσεις κατά την εκτέλεση του έργου της» ( $M=2,73$ ,  $SD=0,917$ ), «13.Διαχειρίζεται όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και τις σύγχρονες επιστημονικές γνώσεις» ( $M=3,08$ ,  $SD=0,902$ ), «14.Εφαρμόζει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τις σύγχρονες τεχνολογίες» ( $M=3,31$ ,  $SD=0,881$ ), «15.Διαθέτει κατάλληλες και σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές» ( $M=2,49$ ,  $SD=0,975$ ) και «16. Μέσω της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών της έχει εξαλείψει τις δυσχέρειες που προκαλεί η συρρίκνωση του φυσικού δικτύου της» ( $M=3,26$ ,  $SD=0,960$ ) **είναι μέτριος** (Πίνακας 1).

#### 4. Εννοιολογική κατασκευή «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ»

Η τέταρτη εννοιολογική κατασκευή, που ονομάζεται «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» απαρτίζεται από 6 items (δηλώσεις). Η αξιοπιστία της είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας ισούται με  $\alpha=0,807$ . Η Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες κατέδειξε την μονοδιαστατικότητα της εννοιολογικής κατασκευής. Ειδικότερα, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin φανέρωσε την επάρκεια του δείγματος ( $KMO=0,835$ ) και ο δείκτης σφαιρικότητας του Bartlett ικανοποίησε το κριτήριο της Παραγοντικής Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες ( $KMO=0,683$ , Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=680,479$ ,  $df=15$ ,  $p<0,001$ ) (Anastasiadou et al., 2022, Anastasiadou et al., 2022b, Papadimitriou et al., 2023). Η ανάλυση κατέδειξε ένα και μοναδικό Παράγοντα/ Εννοιολογική κατασκευή με πολύ υψηλά Comunalities και Loadings. Ειδικότερα, τα items «17.Εφαρμόζει τις βέλτιστες διοικητικές διαδικασίες για τη λειτουργία του συνόλου των υπηρεσιών της», «18.Με τις διαδικασίες που εφαρμόζει μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα των υπηρεσιών που παρέχει», «19.Εφαρμόζει ομοιογενείς διαδικασίες με αυτές του υπόλοιπου δημόσιου τομέα», «20.Μετράει συστηματικά την ικανοποίηση των πολιτών- πελατών της», «21.Μετράει με αριθμητικά δεδομένα τη συνολική απόδοση των δράσεων της», «22.Αξιολογεί αποτελεσματικά τη λειτουργικότητα των νέων ψηφιακών υπηρεσιών πριν αυτές να διατεθούν προς χρήση από τους εμπλεκόμενους φορείς» έχουν Comunalities ίσα με 0,548, 0,610, 0,424, 0,593, 0,309 και 0,598 αντίστοιχα και loadings με τιμές 0,741, 0,781, 0,651, 0,770, 0,556 και 0,773.

Η εννοιολογική αυτή κατασκευή με τίτλο «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» που ερμηνεύει το 51,386% της διασποράς των δεδομένων εκφράζει την **μέτρια στάση των ερωτηθέντων προς αυτήν** ( $M=2,9783$ ,  $SD= 0,65929$ ).

Σε ό,τι αφορά στα items της συγκεκριμένης εννοιολογικής κατασκευής παρατηρούμε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «17.Εφαρμόζει τις βέλτιστες διοικητικές διαδικασίες για τη λειτουργία του συνόλου των υπηρεσιών της» ( $M=2,96$ ,  $SD=0,849$ ), «18.Με τις διαδικασίες που εφαρμόζει μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα των υπηρεσιών που παρέχει» ( $M=3,16$ ,  $SD=0,875$ ), «19.Εφαρμόζει ομοιογενείς διαδικασίες με αυτές του υπόλοιπου δημόσιου τομέα» ( $M=3,09$ ,  $SD=0,891$ ), «21.Μετράει με αριθμητικά δεδομένα τη συνολική απόδοση των δράσεων της» ( $M=3,25$ ,  $SD=0,891$ ), «22.Αξιολογεί αποτελεσματικά τη λειτουργικότητα των νέων ψηφιακών υπηρεσιών πριν αυτές να διατεθούν προς χρήση από τους εμπλεκόμενους φορείς» ( $M=2,91$ ,  $SD=0,953$ ) είναι μέτριος ενώ για το item «20.Μετράει συστηματικά την ικανοποίηση των πολιτών- πελατών της» ( $M=2,42$ ,  $SD=0,988$ ) **χαρακτηρίζεται ως λίγος**.



## 5. Εννοιολογική κατασκευή «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ»

Η πέμπτη εννοιολογική κατασκευή, η οποία ονομάζεται «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» απαρτίζεται από 5 items (δηλώσεις). Η αξιοπιστία της είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας ισούται με  $\alpha=0,849$ . Η Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες κατέδειξε την μονοδιαστατικότητα της εννοιολογικής κατασκευής. Ειδικότερα, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin φανέρωσε την επάρκεια του δείγματος ( $KMO=0,816$ ) και ο δείκτης σφαιρικότητας του Bartlett ικανοποίησε το κριτήριο της Παραγοντικής Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες (Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=802,184$ ,  $df=10$ ,  $p<0,001$ )) (Anastasiadou & Taraza, 2019, Anastasiadou & Zirinoglou, 2020a, Anastasiadou & Zirinoglou, 2020b). Η ανάλυση κατέδειξε ένα και μοναδικό Παράγοντα/ Εννοιολογική κατασκευή με πολύ υψηλά Comunalities και Loadings. Ειδικότερα, τα items «23.Εφαρμόζει κατάλληλες πρακτικές για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος», «24. Συμμορφώνεται στην ευρύτερη πολιτική της εξοικονόμησης των φυσικών και ενεργειακών πόρων», «25. Στηρίζει έμπρακτα τις ακριτικές νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές», «26.Εφαρμόζει πολιτικές ίσων ευκαιριών για απασχόληση σε όλη την ελληνική επικράτεια», «27.Έχει σαφή προσανατολισμό προς την αειφόρο ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας» έχουν Comunalities ίσα με 0,640, 0,630, 0,636, 0,556 και 0,658 αντίστοιχα και loadings με τιμές 0,800, 0,794, 0,798, 0,746 και 0,811 αντίστοιχα.

Η εννοιολογική αυτή κατασκευή με τίτλο «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» που ερμηνεύει το 62,408% της διασποράς των δεδομένων εκφράζει την **μέτρια στάση των ερωτηθέντων προς αυτήν** ( $M=2,7779$ ,  $SD=0,74378$ ).

Σε ό,τι αφορά στα items της συγκεκριμένης εννοιολογικής κατασκευής παρατηρούμε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι η ΑΑΔΕ «23.Εφαρμόζει κατάλληλες πρακτικές για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος» ( $M=2,87$ ,  $SD=1,030$ ), «24. Συμμορφώνεται στην ευρύτερη πολιτική της εξοικονόμησης των φυσικών και ενεργειακών πόρων» ( $M=2,96$ ,  $SD=0,970$ ), «25. Στηρίζει έμπρακτα τις ακριτικές νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές» ( $M=2,61$ ,  $SD=1,007$ ), «26.Εφαρμόζει πολιτικές ίσων ευκαιριών για απασχόληση σε όλη την ελληνική επικράτεια» ( $M=2,59$ ,  $SD=1,011$ ), «27.Έχει σαφή προσανατολισμό προς την αειφόρο ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας» ( $M=2,74$ ,  $SD=1,003$ ) **είναι μέτριος**.

## 6. Εννοιολογική κατασκευή «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ»



Η έκτη εννοιολογική κατασκευή, με την ονομασία «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» απαρτίζεται από 6 items (δηλώσεις). Η αξιοπιστία της είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας ισούται με  $\alpha=0,835$ . Η Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες κατέδειξε την μονοδιαστατικότητα της εννοιολογικής κατασκευής. Ειδικότερα, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin φανέρωσε την επάρκεια του δείγματος ( $KMO=0,869$ ) και ο δείκτης σφαιρικότητας του Bartlett ικανοποίησε το κριτήριο της Παραγοντικής Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες (Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=739,174$ ,  $df=15$ ,  $p<0,001$ )) (Taraza & Anastasiadou, 2019a, Taraza & Anastasiadou, 2019b). Η ανάλυση κατέδειξε ένα και μοναδικό Παράγοντα/ Εννοιολογική κατασκευή με πολύ υψηλά Comunalities και Loadings. Ειδικότερα, τα items «28. Η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων», «29. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ είναι καινοτόμες», «30. Στη χώρα μας υπάρχει αναπτυγμένη εθνική ψηφιακή υποδομή», «31. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Φορολογικής Αρχής παράκαμψαν παραδοσιακές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος», «32. Η διαλειτουργικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ με άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης είναι ικανοποιητική», «33. Η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της Φορολογικής Διοίκησης αυξάνουν τη διαφάνεια στις συναλλαγές και τη συμμετοχικότητα των πολιτών» έχουν Comunalities ίσα με 0,600, 0,608, 0,504, 0,500, 0,578 και 0,500 αντίστοιχα και loadings με τιμές 0,775, 0,780, 0,710, 0,707, 0,760 και 0,707 αντίστοιχα.

Η εννοιολογική αυτή κατασκευή με τίτλο «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» που ερμηνεύει το 54,833% της διασποράς των δεδομένων εκφράζει την **μέτρια στάση των ερωτηθέντων προς αυτήν** ( $M=3,3448$ ,  $SD=0,69864$ ).

Σε ό,τι αφορά στα items της συγκεκριμένης εννοιολογικής κατασκευής παρατηρούμε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «28. Η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων» ( $M=3,44$ ,  $SD=0,986$ ), «29. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ είναι καινοτόμες» ( $M=3,31$ ,  $SD=0,971$ ), «30. Στη χώρα μας υπάρχει αναπτυγμένη εθνική ψηφιακή υποδομή» ( $M=2,79$ ,  $SD=0,907$ ), «32. Η διαλειτουργικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ με άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης είναι ικανοποιητική» ( $M=3,18$ ,  $SD=0,920$ ) είναι μέτριος, ενώ ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «31. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Φορολογικής Αρχής παράκαμψαν παραδοσιακές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος» ( $M=3,75$ ,  $SD=0,873$ ), «33. Η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της Φορολογικής Διοίκησης αυξάνουν τη διαφάνεια στις συναλλαγές και τη συμμετοχικότητα των πολιτών» ( $M=3,73$ ,  $SD=0,894$ ) **είναι αρκετά ικανοποιητικός**.

## 7. Εννοιολογική κατασκευή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών»

Η έβδομη εννοιολογική κατασκευή, με την ονομασία «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» απαρτίζεται από 6 items (δηλώσεις). Η αξιοπιστία της είναι ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής αξιοπιστίας ισούται με  $\alpha=0,601$  γεγονός που υποδεικνύει ότι ενδεχομένως χρειάζεται αναθεώρηση καθώς είναι οριακά αποδεκτή. Η Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες κατέδειξε την μονοδιαστατικότητα της εννοιολογικής κατασκευής. Ειδικότερα, ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin φανέρωσε την επάρκεια του δείγματος ( $KMO=0,612$ ) και ο δείκτης σφαιρικότητας του Bartlett ικανοποίησε το κριτήριο της Παραγοντικής Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες (Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=203,296$ ,  $df=15$ ,  $p<0,001$ )) (Anastasiadou & Zirinoglou, 2020a, Anastasiadou & Zirinoglou, 2020b). Η ανάλυση κατέδειξε ένα και μοναδικό Παράγοντα/ Εννοιολογική κατασκευή με πολύ υψηλά Comunalities και Loadings. Ειδικότερα, τα items «34.Η ταχύτερη εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι ψηφιακές εφαρμογές της Φορολογικής Αρχής αυξάνουν την ικανοποίηση των πολιτών – πελατών», «35.Η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί την πρώτη επιλογή στις συναλλαγές των φορολογούμενων με το κράτος», «36.Είναι αναπτυγμένη η ψηφιακή ωριμότητα των φορολογουμένων στη χώρα μας», «37.Πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα δωρεάν προγράμματα για τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών», «38.Υπάρχει ικανοποιητική τεχνική υποστήριξη προς τους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εφαρμογών», «39.Υπάρχει ασφαλής διαχείριση των προσωπικών σας δεδομένων κατά τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών της» έχουν Comunalities ίσα με 0,462, 0,266, 0,266, 0,305, 0,353 και 0,462 αντίστοιχα και loadings με τιμές 0,680, 0,516, 0,516, 0,301, 0,594 και 0,679 αντίστοιχα.

Τα items «35.Η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί την πρώτη επιλογή στις συναλλαγές των φορολογούμενων με το κράτος» και «36.Είναι αναπτυγμένη η ψηφιακή ωριμότητα των φορολογουμένων στη χώρα μας» έχουν οριακά αποδεκτό Comunalities, καθώς αυτό ανέρχεται στην τιμή 0,259 αλλά έχουν ικανοποιητικό loading με τιμή 0,516 και παραμένουν στην κλίμακα.

Η εννοιολογική αυτή κατασκευή με τίτλο «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» που ερμηνεύει το 30,242% της διασποράς των δεδομένων εκφράζει την **αρκετά θετική στάση των ερωτηθέντων προς αυτήν** ( $M=3,5799$ ,  $SD=0,45580$ ).

Σε ό,τι αφορά στα items της συγκεκριμένης εννοιολογικής κατασκευής παρατηρούμε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «36.Είναι αναπτυγμένη η ψηφιακή ωριμότητα των φορολογουμένων στη χώρα μας» ( $M=2,66$ ,  $SD=0,889$ ), και «38.Υπάρχει ικανοποιητική τεχνική

υποστήριξη προς τους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εφαρμογών» ( $M=2,84$ ,  $SD=0,880$ ) είναι μέτριος, ενώ ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι «34.Η ταχύτερη εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι ψηφιακές εφαρμογές της Φορολογικής Αρχής αυξάνουν την ικανοποίηση των πολιτών – πελατών» ( $M=3,82$ ,  $SD=0,930$ ), «35.Η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί την πρώτη επιλογή στις συναλλαγές των φορολογούμενων με το κράτος» ( $M=4,25$ ,  $SD=0,782$ ), «37.Πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα δωρεάν προγράμματα για τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών» ( $M=4,39$ ,  $SD=0,774$ ), «39.Υπάρχει ασφαλής διαχείριση των προσωπικών σας δεδομένων κατά τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών της» ( $M=3,51$ ,  $SD=0,845$ ) **είναι αρκετά θετικός** (Πίνακας 1).

**Πίνακας 1:** Cronbach alpha, M, SD, % variance, Communalities, Loadings, KMO, Bartlett's Test

		<i>a</i>	M	SD	% variance	Comun alities	Load ings	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
I. ΑΑΔΕ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ	0,862	2,9105	0,77421	64,726			KMO=0,850  Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=856,777$ , $df=10$ , $p<0,001$ )
	1. Η στρατηγική της ΑΑΔΕ για την αύξηση των δημοσίων εσόδων και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου εφαρμόζεται με επιτυχία.		3,01	0,917		0,671	0,819	
	2. Η ηγεσία της ΑΑΔΕ εμπνέει, υποκινεί και προάγει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (στελέχη της Αρχής με φορολογούμενους).		2,85	0,958		0,688	0,829	

	3. Η ηγεσία της ΑΑΔΕ εντοπίζει με επιτυχία τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών (υπαλλήλους της Αρχής και φορολογούμενους).		2,78	0,935		0,703	0,838	
	4. Η ΑΑΔΕ επικοινωνεί την στρατηγική της προς τους εμπλεκόμενους φορείς με αποτελεσματικό τρόπο.		3,00	0,936		0,540	0,735	
	5. Η φορολογική Αρχή εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και διακρίνεται για την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα της		2,91	1,073		0,635	0,797	
II. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ	0,732	3,7210	0,64436	48,883			KMO=0,683  Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=517,369$ , $df=10$ , $p<,001$ )
	6. Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ λειτουργεί με επαγγελματισμό και προσήλωση για την επίτευξη των στόχων της Φορολογικής Αρχής.		3,44	0,950		0,585	0,765	
	7. Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ λειτουργεί με βασικό γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.		3,31	0,882		0,465	0,682	
	8. Η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών της ΑΑΔΕ παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της Φορολογικής Διοίκησης		4,11	0,964		0,645	0,803	

	9.Οι νέες ψηφιακές εφαρμογές της ΑΑΔΕ αυξάνουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.		3,83	0,902		0,490	0,700	
	10.Με τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών στις φορολογικές και τελωνειακές διαδικασίες περιορίζονται σε σημαντικό βαθμό οι αστοχίες που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα		3,90	0,929		0,259	0,509	
III. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΑΔΕ	0,826	3,0043	0,66975	54,124			KMO=0,845 Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=785,649$ , $df=15$ , $p<,001$ )
	11.Συνεργάζεται ικανοποιητικά με άλλους φορείς του Δημοσίου στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου.		3,16	0,849		0,523	0,723	
	12.Αναπτύσσει συνεργασίες με τους πολίτες και με κοινωνικές οργανώσεις κατά την εκτέλεση του έργου της		2,73	0,917		0,583	0,764	
	13.Διαχειρίζεται όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και τις σύγχρονες επιστημονικές γνώσεις		3,08	0,902		0,714	0,845	
	14.Εφαρμόζει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τις σύγχρονες τεχνολογίες		3,31	0,881		0,590	0,768	
	15.Διαθέτει κατάλληλες και σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές		2,49	0,975		0,415	0,644	

	16. Μέσω της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών της έχει εξαλείψει τις δυσχέρειες που προκαλεί η συρρίκνωση του φυσικού δικτύου της		3,26	0,960		0,423	0,650	
IV. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ Η ΑΑΔΕ	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ, ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΑΔΕ	0,807	2,9783	0,65929	51,386			KMO=0,835 Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=680,479$ , df=15, p<,001)
	17.Εφαρμόζει τις βέλτιστες διοικητικές διαδικασίες για τη λειτουργία του συνόλου των υπηρεσιών της		2,96	0,849		0,548	0,741	
	18.Με τις διαδικασίες που εφαρμόζει μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα των υπηρεσιών που παρέχει		3,16	0,875		0,610	0,781	
	19.Εφαρμόζει ομοιογενείς διαδικασίες με αυτές του υπόλοιπου δημόσιου τομέα		3,09	0,891		0,424	0,651	
	20.Μετράει συστηματικά την ικανοποίηση των πολιτών- πελατών της		2,42	0,988		0,593	0,770	
	21.Μετράει με αριθμητικά δεδομένα τη συνολική απόδοση των δράσεων της.		3,25	0,891		0,309	0,556	
	22.Αξιολογεί αποτελεσματικά τη λειτουργικότητα των νέων ψηφιακών υπηρεσιών πριν αυτές να διατεθούν προς χρήση από τους εμπλεκόμενους φορείς		2,91	0,953		0,598	0,773	
V. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΑΑΔΕ	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ, ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΑΔΕ	0,849	2,7779	0,74378	62,408			KMO=0,816



								Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=802,184$ , df=10, p<,001)
	23.Εφαρμόζει κατάλληλες πρακτικές για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος		2,87	1,030		0,640	0,800	
	24. Συμμορφώνεται στην ευρύτερη πολιτική της εξοικονόμησης των φυσικών και ενεργειακών πόρων		2,96	0,970		0,630	0,794	
	25. Στηρίζει έμπρακτα τις ακριτικές νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές		2,61	1,007		0,636	0,798	
	26.Εφαρμόζει πολιτικές ίσων ευκαιριών για απασχόληση σε όλη την ελληνική επικράτεια		2,59	1,011		0,556	0,746	
	27.Έχει σαφή προσανατολισμό προς την αειφόρο ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας		2,74	1,003		0,658	0,811	
VI. ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΑΑΔΕ	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ	0,835	3,3448	0,69864	54,833			KMO=0,869  Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=739,174$ , df=15, p<,001)
	28. Η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων		3,44	0,986		0,600	0,775	

	29. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ είναι καινοτόμες		3,31	0,971		0,608	0,780	
	30. Στη χώρα μας υπάρχει αναπτυγμένη εθνική ψηφιακή υποδομή		2,79	0,907		0,504	0,710	
	31. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Φορολογικής Αρχής παράκαμψαν παραδοσιακές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος		3,75	0,873		0,500	0,707	
	32. Η διαλειτουργικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ με άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης είναι ικανοποιητική		3,18	0,920		0,578	0,760	
	33. Η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της Φορολογικής Διοίκησης αυξάνουν τη διαφάνεια στις συναλλαγές και τη συμμετοχικότητα των πολιτών		3,73	0,894		0,500	0,707	
VII. ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ, ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ	0,601	3,5799	0,45580	30,242			KMO=0,612 Bartlett's Test of Sphericity ( $X^2=203,296$ , df=15, p<0,001)
	34. Η ταχύτερη εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι ψηφιακές εφαρμογές της Φορολογικής Αρχής αυξάνουν την ικανοποίηση των πολιτών – πελατών		3,82	0,930		0,462	0,680	
	35. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί την πρώτη επιλογή στις συναλλαγές των		4,25	0,782		0,266	0,516	

	φορολογούμενων με το κράτος							
	36.Είναι αναπτυγμένη η ψηφιακή ωριμότητα των φορολογουμένων στη χώρα μας		2,66	0,889		0,266	0,516	
	37.Πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα δωρεάν προγράμματα για τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών		4,39	0,774		0,305	0,301	
	38.Υπάρχει ικανοποιητική τεχνική υποστήριξη προς τους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εφαρμογών		2,84	0,880		0,353	0,594	
	39.Υπάρχει ασφαλής διαχείριση των προσωπικών σας δεδομένων κατά τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών της		3,51	0,845		0,462	0,679	

### 5.3.2. Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στους άξονες του ερωτηματολογίου

#### 1.Φύλο και Εννοιολογικές Κατασκευές

Στην παρούσα παράγραφο θα εξεταστεί η επίδραση του φύλου αναφορικά με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου. Ποιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί αν το φύλο, δηλαδή αν οι άνδρες διαφοροποιούνται από τις γυναίκες ως προς τις απόψεις τους για την Ι. ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της, το ΙΙ. Ανθρώπινο Δυναμικό, τις ΙΙΙ. Συνεργασίες και τους Διαθέσιμοι Πόρους, τις ΙV. Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ, την V. Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ, τις VI. Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ και τέλος τους VII. Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών.

Για να προχωρήσουμε στους παραπάνω ελέγχους ελέγχουμε την κανονικότητα των μεταβλητών/ εννοιολογικών κατασκευών ως προς τις δύο κλάσεις της μεταβλητής φύλο.

Ο Πίνακας 2, ο οποίος αφορά στα Tests of Normality απαρτίζεται από δύο υποπίνακες. Στο αριστερό μέρος βρίσκεται ο υποπίνακας του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov, ο οποίος χρησιμοποιείται όταν το μέγεθος του δείγματος είναι  $N \geq 50$ . Στο δεξιό μέρος βρίσκεται ο υποπίνακας Shapiro-Wilco, ο οποίο χρησιμοποιείται όταν το μέγεθος του δείγματος είναι  $N < 50$ .

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Φύλο και για την κλάση Άνδρας (Statistic = 0,121, df = 151,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε κανονικότητα και την κλάση Γυναίκα (Statistic = 0,102, df = 239,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα ως προς τη μεταβλητή ΑΑΔΕ και Ηγεσία της (I).

Από υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Φύλο και για την κλάση Άνδρας (Statistic = 0,120, df = 151,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε κανονικότητα και την κλάση Γυναίκα (Statistic = 0,125, df = 239,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα ως προς τη μεταβλητή Ανθρώπινο Δυναμικό (II).

Από υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Φύλο και για την κλάση Άνδρας (Statistic = 0,076, df = 151,  $p = 0,032$ ) δεν έχουμε κανονικότητα και την κλάση Γυναίκα (Statistic = 0,087, df = 239,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα ως προς τη μεταβλητή Συνεργασίες και τους Διαθέσιμοι Πόρους (III).

Από υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Φύλο και για την κλάση Άνδρας (Statistic = 0,076, df = 151,  $p = 0,032$ ) δεν έχουμε κανονικότητα και την κλάση Γυναίκα (Statistic = 0,087, df = 239,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα ως προς τη μεταβλητή Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV).

Από υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Φύλο και για την κλάση Άνδρας (Statistic = 0,082, df = 151,  $p = 0,015$ ) δεν έχουμε κανονικότητα και την κλάση Γυναίκα (Statistic = 0,071, df = 239,  $p = 0,005$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα ως προς τη μεταβλητή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V).

Από υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Φύλο και για την κλάση Άνδρας (Statistic = 0,074, df = 151,  $p = 0,042$ ) δεν έχουμε κανονικότητα και την κλάση Γυναίκα (Statistic = 0,109, df = 239,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα ως προς τη μεταβλητή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI).

Από υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Φύλο και για την κλάση Άνδρας (Statistic = 0,104, df = 151,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε κανονικότητα και την κλάση Γυναίκα (Statistic = 0,108, df = 239,  $p < 0,001$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα ως προς τη μεταβλητή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) (Πίνακας 2).

Συνακόλουθα, η εξέταση της επίδραση του φύλου αναφορικά με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου θα πραγματοποιηθεί με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U.

Πίνακας 2: Έλεγχος κανονικότητας- Φύλο και Εννοιολογικές Κατασκευές

Tests of Normality							
	Φύλο	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
I	Άνδρας	,121	151	<0,001	0,985	151	0,095
	Γυναίκα	,102	239	<0,001	0,974	239	<0,001
II	Άνδρας	,120	151	<0,001	0,947	151	<0,001
	Γυναίκα	,125	239	<0,001	0,968	239	<0,001
III	Άνδρας	,076	151	0,032	0,985	151	0,098
	Γυναίκα	,087	239	<0,001	0,987	239	0,034
IV	Άνδρας	,063	151	0,200*	0,992	151	0,591
	Γυναίκα	,119	239	<0,001	0,981	239	0,003
V	Άνδρας	,082	151	0,015	0,986	151	0,137
	Γυναίκα	,071	239	0,005	0,989	239	0,067
VI	Άνδρας	,074	151	0,042	0,984	151	0,080
	Γυναίκα	,109	239	<0,001	0,984	239	0,009
VII	Άνδρας	,104	151	<0,001	0,947	151	<0,001
	Γυναίκα	,108	239	<0,001	0,979	239	0,001
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

#### i. Φύλο και Ηγεσία της ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 3 δείχνει ότι η μέση αξιολόγηση που φαίνεται στη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και Ηγεσία της» για την κλάση, άνδρες, είναι 209,14 και η μέση αξιολόγηση που δίνεται στη δεύτερη κλάση, γυναίκες, είναι 186,88. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε πως οι στάσεις των ανδρών είναι δεν σημαντικά υψηλότερες από αυτές των γυναικών (U=15985,5, N1=151, N2=239, p=0,057, δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 4).

Πίνακας 3: Φύλο και ΑΑΔΕ και Ηγεσία της- Ranks

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της	Άνδρας	151	209,14	31579,50
	Γυναίκα	239	186,88	44665,50
	Total	390		

Πίνακας 4: Φύλο και ΑΑΔΕ και Ηγεσία της-Test Statistics

Test Statistics <sup>a</sup>	
	I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της
Mann-Whitney U	15985,500
Wilcoxon W	44665,500
Z	-1,905
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,057
a. Grouping Variable: Φύλο	

ii. Φύλο και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο Πίνακας 5 δείχνει ότι η μέση αξιολόγηση που φαίνεται στη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό» για την κλάση, άνδρες, είναι 210,87 και η μέση αξιολόγηση που δίνεται στη δεύτερη κλάση, γυναίκες, είναι 185,79. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε πως οι στάσεις των ανδρών είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των γυναικών ( $U=15723$ ,  $N1=151$ ,  $N2=239$ ,  $p=0,031$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 6).

Πίνακας 5: Φύλο και Ανθρώπινο Δυναμικό- Ranks

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
II Ανθρώπινο Δυναμικό	Άνδρας	151	210,87	31842,00
	Γυναίκα	239	185,79	44403,00
	Total	390		

Πίνακας 6: Φύλο και Ανθρώπινο Δυναμικό- Test Statistics

Test Statistics <sup>a</sup>	
	II Ανθρώπινο Δυναμικό
Mann-Whitney U	15723,000
Wilcoxon W	44403,000
Z	-2,152
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,031
a. Grouping Variable: Φύλο	



iii. Φύλο και Συνεργασίες - Διαθέσιμοι Πόροι

Ο Πίνακας 7 δείχνει ότι η μέση αξιολόγηση που φαίνεται στη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» για την κλάση, άνδρες, είναι 207,72 και η μέση αξιολόγηση που δίνεται στη δεύτερη κλάση, γυναίκες, είναι 187,78. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε πως οι στάσεις των ανδρών δεν είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των γυναικών ( $U = 16199$ ,  $N_1 = 151$ ,  $N_2 = 239$ ,  $p = 0,088$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 8).

Πίνακας 7: Φύλο και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι-Ranks

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
III Διαθέσιμοι Πόροι	Ανδρας	151	207,72	31366,00
	Γυναίκα	239	187,78	44879,00
	Total	390		

Πίνακας 8: Φύλο και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι- Test Statistics

Test Statistics <sup>a</sup>	
	III Διαθέσιμοι Πόροι
Mann-Whitney U	16199,000
Wilcoxon W	44879,000
Z	-1,708
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,088
a. Grouping Variable: Φύλο	

iv. Φύλο και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 9 δείχνει ότι η μέση αξιολόγηση που φαίνεται στη μεταβλητή «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» για την κλάση, άνδρες, είναι 197,13 και η μέση αξιολόγηση που δίνεται στη δεύτερη κλάση, γυναίκες, είναι 194,47. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε πως οι στάσεις των ανδρών δεν είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των γυναικών ( $U = 17798$ ,  $N_1 = 151$ ,  $N_2 = 239$ ,  $p = 0,820$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 10).

Πίνακας 9: Φύλο και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks

IV Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ	Ανδρας	151	197,13	29767,00
	Γυναίκα	239	194,47	46478,00
	Total	390		

Πίνακας 10: Φύλο και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ- Test Statistics

Test Statistics <sup>a</sup>	
	IV Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ
Mann-Whitney U	17798,000
Wilcoxon W	46478,000
Z	-0,228
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,820
a. Grouping Variable: Φύλο	

#### ν. Φύλο και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ

Ο πίνακας 11 δείχνει ότι η μέση αξιολόγηση που φαίνεται στη μεταβλητή «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» για την κλάση, άνδρες, είναι 201,18 και η μέση αξιολόγηση που δίνεται στη δεύτερη κλάση, γυναίκες, είναι 191,91. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε πως οι στάσεις των ανδρών δεν είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των γυναικών ( $U=17186,5$ ,  $N_1=151$ ,  $N_2=239$ ,  $p=0,427$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 12).

Πίνακας 11: Φύλο και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ	Ανδρας	151	201,18	30378,50
	Γυναίκα	239	191,91	45866,50
	Total	390		

Πίνακας 12: Φύλο και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ-Test Statistics

Test Statistics <sup>a</sup>	
	V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ
Mann-Whitney U	17186,500
Wilcoxon W	45866,500
Z	-0,794
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,427

a. Grouping Variable: Φύλο

vi. Φύλο και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ

Ο πίνακας 13 δείχνει ότι η μέση αξιολόγηση που φαίνεται στη μεταβλητή «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» για την κλάση, άνδρες, είναι 212,17 και η μέση αξιολόγηση που δίνεται στη δεύτερη κλάση, γυναίκες, είναι 184,97. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε πως οι στάσεις των ανδρών είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των γυναικών ( $U=15528$ ,  $N1=151$ ,  $N2=239$ ,  $p=0,020$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 14).

Πίνακας 13: Φύλο και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ - Ranks

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ	Ανδρας	151	212,17	32037,00
	Γυναίκα	239	184,97	44208,00
	Total	390		

Πίνακας 14: Φύλο και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ-Test Statistics

Test Statistics <sup>a</sup>	
	VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ
Mann-Whitney U	15528,000
Wilcoxon W	44208,000
Z	-2,328
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,020
a. Grouping Variable: Φύλο	

vii. Φύλο και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών

Ο Πίνακας 15 δείχνει ότι η μέση αξιολόγηση που φαίνεται στη μεταβλητή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» για την κλάση, άνδρες, είναι 207,54 και η μέση αξιολόγηση που δίνεται στη δεύτερη κλάση, γυναίκες, είναι 187,89. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ο έλεγχος U των Mann-Whitney διαπίστωσε πως οι στάσεις των ανδρών δεν είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των γυναικών ( $U=16226,5$ ,  $N1=151$ ,  $N2=239$ ,  $p=0,091$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 16).

Πίνακας 15: Φύλο και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών- Ranks

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών	Ανδρας	151	207,54	31338,50
	Γυναίκα	239	187,89	44906,50
	Total	390		

Πίνακας 16: Φύλο και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών- Test Statistics

Test Statistics <sup>a</sup>	
	VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών
Mann-Whitney U	16226,500
Wilcoxon W	44906,500
Z	-1,688
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,091
a. Grouping Variable: Φύλο	

## 2. Ηλικία και εννοιολογικές κατασκευές

Στην παρούσα παράγραφο θα εξεταστεί η επίδραση της μεταβλητής ηλικία αναφορικά με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου. Ποιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί αν η ηλικία η οποία είναι μεταβλητή με 5 κλάσεις, αποτελεί διαμορφωτικό παράγοντα των απόψεων ανδρών και γυναικών για την Ι. ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της, το ΙΙ. Ανθρώπινο Δυναμικό, τις ΙΙΙ. Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι, τις ΙV. Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ, την V. Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ, τις VI. Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ και τέλος τους VII. Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών.

Για να προχωρήσουμε στους παραπάνω ελέγχους ελέγχουμε την κανονικότητα των μεταβλητών/ εννοιολογικών κατασκευών ως προς τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής ηλικία.

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Ηλικία και για την κλάση [18-30] (Statistic=0,120, df=23, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [31-40] (Statistic=0,158, df=56, p=0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [41-50] (Statistic=0,113, df=236, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [51-60] (Statistic=0,102, df=62, p=0,180) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση 60 και άνω (Statistic=0,173, df=62, p=0,200) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή ΑΑΔΕ και Ηγεσία της (Ι) (Πίνακας 17).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Ηλικία και για την κλάση [18-30] (Statistic=0,164, df=23, p=0,111) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [31-40] (Statistic=0,113, df=56, p=0,070) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [41-50] (Statistic=0,117, df=236, p<0,001) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [51-60] (Statistic=0,143, df=62, p=0,180) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση 60 και άνω (Statistic=0,269, df=62, p=0,003) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Ανθρώπινο Δυναμικό (II) (Πίνακας 17).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Ηλικία και για την κλάση [18-30] (Statistic=0,149, df=23, p=0,199) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [31-40] (Statistic=0,125, df=56, p=0,029) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [41-50] (Statistic=0,079, df=236, p=0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [51-60] (Statistic=0,106, df=62, p=0,079) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση 60 και άνω (Statistic=0,141, df=13, p=0,200) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι (III) (Πίνακας 17).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Ηλικία και για την κλάση [18-30] (Statistic=0,291, df=23, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [31-40] (Statistic=0,108, df=56, p=0,099) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [41-50] (Statistic=0,073, df=236, p=0,004) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [51-60] (Statistic=0,147, df=62, p=0,002) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση 60 και άνω (Statistic=0,193, df=13, p=0,200) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV) (Πίνακας 17).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Ηλικία και για την κλάση [18-30] (Statistic=0,126, df=23, p=0,200) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [31-40] (Statistic=0,108, df=56, p=0,077) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [41-50] (Statistic=0,072, df=236, p=0,005) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [51-60] (Statistic=0,093, df=62, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση 60 και άνω (Statistic=0,187, df=13, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) (Πίνακας 17).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Ηλικία και για την κλάση [18-30] (Statistic=0,175, df=23, p=0,066) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [31-40] (Statistic=0,114, df=56, p=0,067) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [41-50] (Statistic=0,095, df=236, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [51-60] (Statistic=0,082, df=62, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση 60 και άνω (Statistic=0,261, df=13, p=0,016) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) (Πίνακας 17).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Ηλικία και για την κλάση [18-30] (Statistic=0,143, df=23, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [31-40] (Statistic=0,143, df=56, p=0,006) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [41-50] (Statistic=0,102, df=236, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση [51-60] (Statistic=0,108, df=62, p=0,070) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση 60 και άνω (Statistic=0,214, df=13, p=0,107) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) (Πίνακας 17).

Συνακόλουθα, η εξέταση της επίδραση του παράγοντα ηλικία αναφορικά με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου θα πραγματοποιηθεί με τον μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis H.

Πίνακας 17: Έλεγχος κανονικότητας- Ηλικία και Εννοιολογικές Κατασκευές

Tests of Normality							
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
I	18-30	0,120	23	0,200*	0,968	23	0,644
	31-40	0,158	56	0,001	0,947	56	0,016
	41-50	0,113	236	<0,001	0,979	236	0,002
	51-60	0,102	62	0,180	0,972	62	0,166
	60 και άνω	0,173	13	0,200*	0,942	13	0,480
II	18-30	0,164	23	0,111	0,909	23	0,038
	31-40	0,113	56	0,070	0,950	56	0,022
	41-50	0,117	236	<0,001	0,969	236	<0,001
	51-60	0,143	62	0,003	0,942	62	0,005
	60 και άνω	0,269	13	0,011	0,871	13	0,054
III	18-30	0,149	23	0,199	0,922	23	0,073
	31-40	0,125	56	0,029	0,970	56	0,179
	41-50	0,079	236	0,001	0,987	236	0,026
	51-60	0,106	62	0,079	0,986	62	0,699
	60 και άνω	0,141	13	0,200*	0,960	13	0,752
IV	18-30	0,291	23	<0,001	0,842	23	0,002
	31-40	0,108	56	0,099	0,966	56	0,121
	41-50	0,073	236	0,004	0,992	236	0,215
	51-60	0,147	62	0,002	0,969	62	0,120
	60 και άνω	0,193	13	0,200*	0,925	13	0,294
V	18-30	0,126	23	0,200*	0,983	23	0,956
	31-40	0,112	56	0,077	0,976	56	0,328
	41-50	0,072	236	0,005	0,987	236	0,026



	51-60	0,093	62	0,200*	0,975	62	0,229
	60 και άνω	0,187	13	0,200*	0,930	13	0,339
VI	18-30	0,175	23	0,066	0,959	23	0,448
	31-40	0,114	56	0,067	0,977	56	0,376
	41-50	0,095	236	<0,001	0,985	236	0,012
	51-60	0,082	62	0,200*	0,984	62	0,574
	60 και άνω	0,261	13	0,016	0,881	13	0,074
VII	18-30	0,143	23	0,200*	0,927	23	0,094
	31-40	0,143	56	0,006	0,946	56	0,014
	41-50	0,102	236	<0,001	0,958	236	<0,001
	51-60	0,108	62	0,070	0,976	62	0,256
	60 και άνω	0,214	13	0,107	0,934	13	0,379

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

#### ι. Ηλικία- ΑΑΔΕ και Ηγεσία της

Ο πίνακας 18 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και Ηγεσία» της για την πρώτη ηλικιακή ομάδα, [18,30] ετών, είναι 165,80, για τη δεύτερη ηλικιακή ομάδα, [31,40] ετών, είναι 190,78, για την τρίτη ηλικιακή ομάδα, [41,50] είναι 193,47, για την τέταρτη ηλικιακή ομάδα, [51,60] ετών, είναι 215,98 και τέλος, για την πέμπτη ηλικιακή ομάδα, 60 και άνω είναι 207,54. Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ηλικιακή ομάδα [51,60] ετών τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας 60 και άνω, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [41-50] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [31-40] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [18,30] ετών.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και Ηγεσία της» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής «ηλικία» δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=3,992$ ,  $df=4$ ,  $p=0,407$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 19).

Πίνακας 18: Ηλικία- ΑΑΔΕ και Ηγεσία της- Ranks

Ranks			
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	N	Mean Rank
I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της	18-30	23	165,80
	31-40	56	190,78
	41-50	236	193,47
	51-60	62	215,98

	60 και άνω	13	207,54
	Total	390	

Πίνακας 19: Ηλικία- ΑΑΔΕ και Ηγεσία της- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της
Kruskal-Wallis H	3,992
df	4
Asymp. Sig.	0,407
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	

## ii. Ηλικία και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο πίνακας 20 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό» για την πρώτη ηλικιακή ομάδα, [18,30] ετών, είναι 142,17, για τη δεύτερη ηλικιακή ομάδα, [31,40] ετών, είναι 180,46, για την τρίτη ηλικιακή ομάδα, [41,50] είναι 194,57, για την τέταρτη ηλικιακή ομάδα, [51,60] ετών, είναι 232,73 και τέλος, για τη πέμπτη ηλικιακή ομάδα, 60 και άνω είναι 193,96. Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ηλικιακή ομάδα [51,60] ετών τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [41-50] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας 60 και άνω, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [31-40] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [18,30] ετών.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής «ηλικία» διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=13,067$ ,  $df=4$ ,  $p=0,011$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 21).

Πίνακας 20: Ηλικία και Ανθρώπινο Δυναμικό- Ranks

Ranks			
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	N	Mean Rank
II Ηλικία και Ανθρώπινο Δυναμικό	18-30	23	142,17
	31-40	56	180,46
	41-50	236	194,57
	51-60	62	232,73
	60 και άνω	13	193,96
	Total	390	

Πίνακας 21: Ηλικία και Ανθρώπινο Δυναμικό- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	II Ηλικία και Ανθρώπινο Δυναμικό
Kruskal-Wallis H	13,067
df	4
Asymp. Sig.	0,011
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	

iii. Ηλικία και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι

Ο Πίνακας 22 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» για την πρώτη ηλικιακή ομάδα, [18,30] ετών, είναι 159,67, για τη δεύτερη ηλικιακή ομάδα, [31,40] ετών, είναι 184,25, για την τρίτη ηλικιακή ομάδα, [41,50] είναι 195,25, για την τέταρτη ηλικιακή ομάδα, [51,60] ετών, είναι 220,38 και τέλος, για τη πέμπτη ηλικιακή ομάδα, 60 και άνω είναι 193,19. Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ηλικιακή ομάδα [51,60] ετών τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [41-50] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας 60 και άνω, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [31-40] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [18,30] ετών.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής «ηλικία» δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=5,947$ ,  $df=4$ ,  $p=0,203$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 23).

Πίνακας 22: Ηλικία και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι- Ranks

Ranks			
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	N	Mean Rank
III Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι	18-30	23	159,67
	31-40	56	184,25
	41-50	236	195,25
	51-60	62	220,38
	60 και άνω	13	193,19
	Total	390	

Πίνακας 23: Ηλικία και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	III Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι
Kruskal-Wallis H	5,947
df	4
Asymp. Sig.	0,203
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	

iv. Ηλικία και Διαδικασίες που ακολουθεί Η ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 24 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Διαδικασίες που ακολουθεί Η ΑΑΔΕ» για την πρώτη ηλικιακή ομάδα, [18,30] ετών, είναι 190,48, για τη δεύτερη ηλικιακή ομάδα, [31,40] ετών, είναι 187,54, για την τρίτη ηλικιακή ομάδα, [41,50] είναι 191,95, για την τέταρτη ηλικιακή ομάδα, [51,60] ετών, είναι 207,18 και τέλος, για τη πέμπτη ηλικιακή ομάδα, 60 και άνω είναι 247,42. Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ηλικιακή ομάδα 60 και άνω τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [51,60] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [41-50] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [18,30] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [31-40] ετών.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής ηλικία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=4,006$ ,  $df=4$ ,  $p=0,405$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 25).

Πίνακας 24: Ηλικία και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks			
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	N	Mean Rank
IV Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ	18-30	23	190,48
	31-40	56	187,54
	41-50	236	191,95
	51-60	62	207,18
	60 και άνω	13	247,42
	Total	390	

Πίνακας 25: Ηλικία και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	IV Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	4,006
df	4
Asymp. Sig.	0,405
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	

#### ν. Ηλικία και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 26 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» για την πρώτη ηλικιακή ομάδα, [18,30] ετών, είναι 207,24, για τη δεύτερη ηλικιακή ομάδα, [31,40] ετών, είναι 193,38, για την τρίτη ηλικιακή ομάδα, [41,50] είναι 192,57, για την τέταρτη ηλικιακή ομάδα, [51,60] ετών, είναι 196,98 και τέλος, για τη πέμπτη ηλικιακή ομάδα, 60 και άνω είναι 230,04. Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ηλικιακή ομάδα 60 και άνω τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [18,30] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [51,60] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [31-40], οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [41,50] ετών.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής ηλικία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=1,671$ ,  $df=4$ ,  $p=0,796$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 27).

Πίνακας 26: Ηλικία και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks			
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	N	Mean Rank
V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ	18-30	23	207,24
	31-40	56	193,38
	41-50	236	192,57
	51-60	62	196,98
	60 και άνω	13	230,04
	Total	390	

Πίνακας 27: Ηλικία και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ-Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	1,671
df	4
Asymp. Sig.	0,796
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	

vi. Ηλικία και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 28 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» για την πρώτη ηλικιακή ομάδα, [18,30] ετών, είναι 203,87, για τη δεύτερη ηλικιακή ομάδα, [31,40] ετών, είναι 175,80, για την τρίτη ηλικιακή ομάδα, [41,50] είναι 195,43, για την τέταρτη ηλικιακή ομάδα, [51,60] ετών, είναι 207,35 και τέλος, για τη πέμπτη ηλικιακή ομάδα, 60 και άνω είναι 210,35. Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ηλικιακή ομάδα 60 και άνω τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [51,60] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [18,30] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [41-50], οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [31-40] ετών.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής ηλικία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=2,764$ ,  $df=4$ ,  $p=0,598$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 29).

Πίνακας 28: Ηλικία και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks			
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	N	Mean Rank
VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ	18-30	23	203,87
	31-40	56	175,80
	41-50	236	195,43
	51-60	62	207,35
	60 και άνω	13	210,35
	Total	390	



Πίνακας 29: Ηλικία και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	2,764
df	4
Asymp. Sig.	0,598
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	

vii. Ηλικία και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών

Ο πίνακας 30 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» για την πρώτη ηλικιακή ομάδα, [18,30] ετών, είναι 192,24, για τη δεύτερη ηλικιακή ομάδα, [31,40] ετών, είναι 181,90, για την τρίτη ηλικιακή ομάδα, [41,50] είναι 200,75, για την τέταρτη ηλικιακή ομάδα, [51,60] ετών, είναι 199,35 και τέλος, για την πέμπτη ηλικιακή ομάδα, 60 και άνω είναι 146,19. Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ηλικιακή ομάδα [41,50] ετών τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [51,60], οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [18-30] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας [31-40] ετών, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ηλικιακής ομάδας 60 και άνω.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής ηλικία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=3,960$ ,  $df=4$ ,  $p=0,411$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 31).

Πίνακας 30: Ηλικία και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών- Ranks

Ranks			
	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	N	Mean Rank
VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών	18-30	23	192,24
	31-40	56	181,90
	41-50	236	200,75
	51-60	62	199,35
	60 και άνω	13	146,19
	Total	390	

Πίνακας 30: Ηλικία και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών-Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών
Kruskal-Wallis H	3,960
df	4
Asymp. Sig.	0,411
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	

### **3.Επαγγελματικά στοιχεία και εννοιολογικές κατασκευές**

Στην παρούσα παράγραφο θα εξεταστεί η επίδραση της μεταβλητής επαγγελματικά στοιχεία αναφορικά με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου. Ποιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί αν η μεταβλητή επαγγελματικά στοιχεία, η οποία είναι μεταβλητή με 5 κλάσεις, αποτελεί διαμορφωτικό παράγοντα των απόψεων για την Ι. ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της, το ΙΙ. Ανθρώπινο Δυναμικοί, τις ΙΙΙ. Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι, τις ΙV. Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ, την V. Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ, τις VI. Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ και τέλος τους VII. Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών.

Για να προχωρήσουμε στους παραπάνω ελέγχους ελέγχουμε την κανονικότητα των μεταβλητών/ εννοιολογικών κατασκευών ως προς τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής επαγγελματικά στοιχεία (Πίνακας 31).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Επαγγελματικά στοιχεία και για την κλάση Ιδιωτικός υπάλληλος (Statistic=0,121, df=116, p<0,111) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Ελεύθερος επαγγελματίας (Statistic=0,200, df=33, p=0,002) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Δημόσιος Υπάλληλος (Statistic=0,096, df=214, p<0,001) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Σπουδαστής (Statistic=0,182, df=8, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Άλλο (Statistic=0,183, df=19, p=0,093) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της (I) (Πίνακας 31).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Επαγγελματικά στοιχεία και για την κλάση Ιδιωτικός υπάλληλος (Statistic=0,127, df=116, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Ελεύθερος επαγγελματίας (Statistic=0,176, df=33, p=0,011) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Δημόσιος Υπάλληλος (Statistic=0,120, df=214, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Σπουδαστής (Statistic=0,375, df=8, p=0,001) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την

κλάση Άλλο (Statistic=0,142, df=19, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Ανθρώπινο Δυναμικό (II) (Πίνακας 31).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Επαγγελματικά στοιχεία και για την κλάση Ιδιωτικός υπάλληλος (Statistic=0,110, df=116, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Ελεύθερος επαγγελματίας (Statistic=0,167, df=33, p=0,020) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Δημόσιος Υπάλληλος (Statistic=0,081, df=214, p=0,002) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Σπουδαστής (Statistic=0,231, df=8, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Άλλο (Statistic=0,144, df=19, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι, (III) (Πίνακας 31).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Επαγγελματικά στοιχεία και για την κλάση Ιδιωτικός υπάλληλος (Statistic=0,120, df=116, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Ελεύθερος επαγγελματίας (Statistic=0,128, df=33, p=0,182) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Δημόσιος Υπάλληλος (Statistic=0,094, df=214, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Σπουδαστής (Statistic=0,392, df=8, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Άλλο (Statistic=0,108, df=19, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή τις Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV) (Πίνακας 31).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Επαγγελματικά στοιχεία και για την κλάση Ιδιωτικός υπάλληλος (Statistic=0,095, df=116, p=0,012) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Ελεύθερος επαγγελματίας (Statistic=0,115, df=33, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Δημόσιος Υπάλληλος (Statistic=0,104, df=214, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Σπουδαστής (Statistic=0,216, df=8, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Άλλο (Statistic=0,165, df=19, p=0,187) υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ, (V) (Πίνακας 31).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Επαγγελματικά στοιχεία και για την κλάση Ιδιωτικός υπάλληλος (Statistic=0,088, df=116, p=0,028) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Ελεύθερος επαγγελματίας (Statistic=0,132, df=33, p=0,153) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Δημόσιος Υπάλληλος (Statistic=0,096, df=214, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Σπουδαστής (Statistic=0,183, df=8, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Άλλο (Statistic=0,169, df=19, p=0,159) υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, (VI) (Πίνακας 31).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Επαγγελματικά στοιχεία και για την κλάση Ιδιωτικός υπάλληλος (Statistic=0,109, df=116, p=0,002) δεν υπάρχει κανονικότητα, για

την κλάση Ελεύθερος επαγγελματίας (Statistic=0,152, df=33, p=0,052) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Δημόσιος Υπάλληλος (Statistic=0,096, df=214, p<0,001) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Σπουδαστής (Statistic=0,230, df=8, p=0,200) υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Άλλο (Statistic=0,184, df=19, p=0,089) υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών, (VII) (Πίνακας 31).

Συνακόλουθα, η εξέταση της επίδραση της μεταβλητής Επαγγελματικά στοιχεία με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου θα πραγματοποιηθεί με τον μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis H.

Πίνακας 31: Έλεγχος κανονικότητας- Επαγγελματικά στοιχεία και Εννοιολογικές Κατασκευές

Tests of Normality							
	Επαγγελματικά στοιχεία	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
I	Ιδιωτικός υπάλληλος	0,121	116	<0,001	0,980	116	0,078
	Ελεύθερος επαγγελματίας	0,200	33	0,002	0,893	33	0,004
	Δημόσιος Υπάλληλος	0,096	214	<0,001	0,977	214	0,001
	Σπουδαστής	0,182	8	0,200*	0,897	8	0,272
	Άλλο	0,183	19	0,093	0,887	19	0,028
II	Ιδιωτικός υπάλληλος	0,127	116	<0,001	0,972	116	0,016
	Ελεύθερος επαγγελματίας	0,176	33	0,011	0,914	33	0,013
	Δημόσιος Υπάλληλος	0,120	214	<0,001	0,967	214	<0,001
	Σπουδαστής	0,375	8	0,001	0,646	8	<0,001
	Άλλο	0,142	19	0,200*	0,971	19	0,803
III	Ιδιωτικός υπάλληλος	0,110	116	0,001	0,982	116	0,124
	Ελεύθερος επαγγελματίας	0,167	33	0,020	0,960	33	0,261
	Δημόσιος Υπάλληλος	0,081	214	0,002	0,987	214	0,040
	Σπουδαστής	0,231	8	0,200*	0,800	8	0,029
	Άλλο	0,144	19	0,200*	0,923	19	0,126
IV	Ιδιωτικός υπάλληλος	0,120	116	<0,001	0,975	116	0,029
	Ελεύθερος επαγγελματίας	0,128	33	0,182	0,948	33	0,119
	Δημόσιος Υπάλληλος	0,094	214	<0,001	0,986	214	0,030
	Σπουδαστής	0,392	8	<0,001	0,676	8	0,001
	Άλλο	0,108	19	0,200*	0,983	19	0,975

V	Ιδιωτικός υπάλληλος	0,095	116	0,012	0,984	116	0,181
	Ελεύθερος επαγγελματίας	0,115	33	0,200*	0,965	33	0,348
	Δημόσιος Υπάλληλος	0,104	214	<0,001	,981	214	0,006
	Σπουδαστής	0,216	8	0,200*	,882	8	0,197
	Άλλο	0,165	19	0,187	,931	19	0,184
VI	Ιδιωτικός υπάλληλος	0,088	116	0,028	,982	116	0,119
	Ελεύθερος επαγγελματίας	0,132	33	0,153	,970	33	0,491
	Δημόσιος Υπάλληλος	0,096	214	<0,001	,982	214	0,009
	Σπουδαστής	0,183	8	0,200*	,958	8	0,792
	Άλλο	0,169	19	0,159	0,960	19	0,570
VII	Ιδιωτικός υπάλληλος	0,109	116	0,002	0,978	116	0,058
	Ελεύθερος επαγγελματίας	0,152	33	0,052	0,900	33	0,005
	Δημόσιος Υπάλληλος	0,096	214	<0,001	0,985	214	0,023
	Σπουδαστής	0,230	8	0,200*	0,780	8	0,017
	Άλλο	0,184	19	0,089	0,955	19	0,474
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

#### i. Επαγγελματικά στοιχεία και Ηγεσία της ΑΑΔΕ

Ο πίνακας 32 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και Ηγεσία της» για την πρώτη επαγγελματική ομάδα, Ιδιωτικός υπάλληλος, είναι 192,57, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας, είναι 186,30, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος είναι 205,26, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής, είναι 132,44 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Άλλο, είναι 145,97.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ιδιωτικός υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ελεύθερος επαγγελματίας, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Άλλο, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Σπουδαστής.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και την Ηγεσία» της για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής Επαγγελματικά στοιχεία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=8,126$ ,  $df=4$ ,  $p=0,087$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 33).

Πίνακας 32: Επαγγελματικά στοιχεία και ΑΑΔΕ και Ηγεσία της- Ranks

Ranks			
	Επαγγελματικά στοιχεία	N	Mean Rank
I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της	Ιδιωτικός υπάλληλος	116	192,57
	Ελεύθερος επαγγελματίας	33	186,30
	Δημόσιος Υπάλληλος	214	205,26
	Σπουδαστής	8	132,44
	Άλλο	19	145,97
	Total	390	

Πίνακας 33: Επαγγελματικά στοιχεία και ΑΑΔΕ και Ηγεσία της- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της
Kruskal-Wallis H	8,126
df	4
Asymp. Sig.	,087
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Επαγγελματικά στοιχεία	

ii. Επαγγελματικά στοιχεία και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο Πίνακας 34 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό» για την πρώτη επαγγελματική ομάδα, Ιδιωτικός υπάλληλος, είναι 191,91, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας, είναι 145,23, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος είναι 211,25, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής, είναι 215,31 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Άλλο, είναι 118,92.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Δημόσιος Υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ιδιωτικός υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ελεύθερος επαγγελματίας, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Άλλο. Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής Επαγγελματικά στοιχεία διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=20,092$ ,  $df=4$ ,  $p<0,001$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 35).



Πίνακας 34: Επαγγελματικά στοιχεία και Ανθρώπινο Δυναμικό- Ranks

Ranks			
	Επαγγελματικά στοιχεία	N	Mean Rank
II Ανθρώπινο Δυναμικό	Ιδιωτικός υπάλληλος	116	191,91
	Ελεύθερος επαγγελματίας	33	145,23
	Δημόσιος Υπάλληλος	214	211,25
	Σπουδαστής	8	215,31
	Άλλο	19	118,92
	Total	390	

Πίνακας 35: Επαγγελματικά στοιχεία και Ανθρώπινο Δυναμικό-Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	II Ανθρώπινο Δυναμικό
Kruskal-Wallis H	20,092
df	4
Asymp. Sig.	<,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Επαγγελματικά στοιχεία	

iii. Επαγγελματικά στοιχεία και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι

Ο Πίνακας 36 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» για την πρώτη επαγγελματική ομάδα, Ιδιωτικός υπάλληλος, είναι 197,62, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας, είναι 210,83, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος είναι 198,15, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής, είναι 113,38 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Άλλο, είναι 160,71.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Δημόσιος Υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ιδιωτικός υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Άλλο, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Σπουδαστής.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής Επαγγελματικά στοιχεία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=6,871$ ,  $df=4$ ,  $p=0,143$ , διπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 37).

Πίνακας 36: Επαγγελματικά στοιχεία και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι- Ranks

Ranks			
	Επαγγελματικά στοιχεία	N	Mean Rank
III Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι	Ιδιωτικός υπάλληλος	116	197,62
	Ελεύθερος επαγγελματίας	33	210,83
	Δημόσιος Υπάλληλος	214	198,15
	Σπουδαστής	8	113,38
	Άλλο	19	160,71
	Total	390	

Πίνακας 37: Επαγγελματικά στοιχεία και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	III Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι
Kruskal-Wallis H	6,871
df	4
Asymp. Sig.	,143
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Επαγγελματικά στοιχεία	

#### iv. Επαγγελματικά στοιχεία και Συνεργασίες και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 38 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» για την πρώτη επαγγελματική ομάδα, Ιδιωτικός υπάλληλος, είναι 199,50, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας, είναι 200,52, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος είναι 193,57, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής, είναι 194,94 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Άλλο, είναι 184,34.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ιδιωτικός υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Σπουδαστής, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Δημόσιος Υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Άλλο,

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» που ακολουθεί η ΑΑΔΕ για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής Επαγγελματικά στοιχεία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=0,463$ ,  $df=4$ ,  $p=0,977$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 39).

Πίνακας 38: Επαγγελματικά στοιχεία και Συνεργασίες και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks			
	Επαγγελματικά στοιχεία	N	Mean Rank
IV Συνεργασίες και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ	Ιδιωτικός υπάλληλος	116	199,50
	Ελεύθερος επαγγελματίας	33	200,52
	Δημόσιος Υπάλληλος	214	193,57
	Σπουδαστής	8	194,94
	Άλλο	19	184,34
	Total	390	

Πίνακας 39: Επαγγελματικά στοιχεία και Συνεργασίες και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	IV Συνεργασίες και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	,463
df	4
Asymp. Sig.	,977
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Επαγγελματικά στοιχεία	

#### ν. Επαγγελματικά στοιχεία και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 40 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» για την πρώτη επαγγελματική ομάδα, Ιδιωτικός υπάλληλος, είναι 213,16, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας, είναι 208,29, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος είναι 181,24, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής, είναι 208,25 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Άλλο, είναι 220,68.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την επαγγελματική ομάδα, Άλλο τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ελεύθερος επαγγελματίας, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Σπουδαστής, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ιδιωτικός υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας, Δημόσιος Υπάλληλος.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για την μεταβλητή «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής Επαγγελματικά στοιχεία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=7,797$ ,  $df=4$ ,  $p=0,099$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 41).

Πίνακας 40: Επαγγελματικά στοιχεία και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ - Ranks

Ranks			
	Επαγγελματικά στοιχεία	N	Mean Rank
V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ	Ιδιωτικός υπάλληλος	116	213,16
	Ελεύθερος επαγγελματίας	33	208,29
	Δημόσιος Υπάλληλος	214	181,24
	Σπουδαστής	8	208,25
	Άλλο	19	220,68
	Total	390	

Πίνακας 41: Επαγγελματικά στοιχεία και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ - Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	7,797
df	4
Asymp. Sig.	,099
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Επαγγελματικά στοιχεία	

#### vi. Επαγγελματικά στοιχεία και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 42 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» για την πρώτη επαγγελματική ομάδα, Ιδιωτικός υπάλληλος, είναι 207,69, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας, είναι 180,47, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος είναι 191,08, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής, είναι 226,06 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Άλλο, είναι 184,05.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ιδιωτικός υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Δημόσιος Υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Άλλο, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ελεύθερος επαγγελματίας,

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής Επαγγελματικά στοιχεία δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=3,076$ ,  $df=4$ ,  $p=0,545$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 43).

Πίνακας 42: Επαγγελματικά στοιχεία και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks			
	Επαγγελματικά στοιχεία	N	Mean Rank
VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ	Ιδιωτικός υπάλληλος	116	207,69
	Ελεύθερος επαγγελματίας	33	180,47
	Δημόσιος Υπάλληλος	214	191,08
	Σπουδαστής	8	226,06
	Άλλο	19	184,05
	Total	390	

Πίνακας 42: Επαγγελματικά στοιχεία και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	3,076
df	4
Asymp. Sig.	,545
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Επαγγελματικά στοιχεία	

vii. Επαγγελματικά στοιχεία και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών

Ο Πίνακας 44 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» για την πρώτη επαγγελματική ομάδα, Ιδιωτικός υπάλληλος, είναι 201,85, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Ελεύθερος επαγγελματίας, είναι 187,27, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Δημόσιος Υπάλληλος είναι 197,07, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής, είναι 216,50 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Άλλο, είναι 144,55.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την επαγγελματική ομάδα, Σπουδαστής τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ιδιωτικός υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Δημόσιος Υπάλληλος, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Ελεύθερος επαγγελματίας, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Άλλο.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής «Επαγγελματικά στοιχεία» δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=4,810$ ,  $df=4$ ,  $p=0,307$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 45).

Πίνακας 44: Επαγγελματικά στοιχεία και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών- Ranks

Ranks			
	Επαγγελματικά στοιχεία	N	Mean Rank
VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών	Ιδιωτικός υπάλληλος	116	201,85
	Ελεύθερος επαγγελματίας	33	187,27
	Δημόσιος Υπάλληλος	214	197,07
	Σπουδαστής	8	216,50
	Άλλο	19	144,55
	Total	390	

Πίνακας 45: Επαγγελματικά στοιχεία και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών
Kruskal-Wallis H	4,810
df	4
Asymp. Sig.	,307
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Επαγγελματικά στοιχεία	

#### 4.Εκπαίδευση και εννοιολογικές κατασκευές

Στην παρούσα παράγραφο θα εξεταστεί η επίδραση της μεταβλητής εκπαίδευση αναφορικά με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου. Ποιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί αν η μεταβλητή εκπαίδευση, η οποία είναι μεταβλητή με 5 κλάσεις, αποτελεί διαμορφωτικό παράγοντα των απόψεων για την Ι. ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της, το ΙΙ. Ανθρώπινο Δυναμικό, τις ΙΙΙ. Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι, τις ΙV. Διαδικασίες που ακολουθεί Η ΑΑΔΕ, την V. Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ, τις VI. Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ και τέλος τους VII. Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών.

Για να προχωρήσουμε στους παραπάνω ελέγχους ελέγχουμε την κανονικότητα των μεταβλητών/ εννοιολογικών κατασκευών ως προς τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση (Πίνακας 46).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Εκπαίδευση και για την κλάση Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,117,  $df=59$ ,  $p=0,043$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την



κλάση Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) (Statistic=0,196, df=39,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,099, df=155,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταπτυχιακές σπουδές (Statistic=0,123, df=135,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Διδακτορικές σπουδές (Statistic=0,260, df=2,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή ΑΑΔΕ και την Ηγεσία της (I) (Πίνακας 46).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Εκπαίδευση και για την κλάση Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,134, df=59,  $p=0,010$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) (Statistic=0,120, df=39,  $p=0,171$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,095, df=155,  $p=0,002$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταπτυχιακές σπουδές (Statistic=0,167, df=135,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Διδακτορικές σπουδές (Statistic=0,260, df=2,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Ανθρώπινο Δυναμικοί (II) (Πίνακας 46).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Εκπαίδευση και για την κλάση Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,078, df=59,  $p=0,200$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) (Statistic=0,112, df=39,  $p=0,200$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,105, df=155,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταπτυχιακές σπουδές (Statistic=0,079, df=135,  $p=0,040$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Διδακτορικές σπουδές (Statistic=0,260, df=2,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι (III) (Πίνακας 46).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Εκπαίδευση και για την κλάση Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,101, df=59,  $p=0,200$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) (Statistic=0,195, df=39,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,079, df=155,  $p=0,018$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταπτυχιακές σπουδές (Statistic=0,089, df=135,  $p=0,011$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Διδακτορικές σπουδές (Statistic=0,260, df=2,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Διαδικασίες που ακολουθεί Η ΑΑΔΕ (IV) (Πίνακας 46).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Εκπαίδευση και για την κλάση Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,096, df=59,  $p=0,200$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) (Statistic=0,123, df=39,  $p=0,142$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,083, df=155,  $p=0,011$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταπτυχιακές σπουδές (Statistic=0,082, df=135,  $p=0,026$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και

τέλος, για την κλάση Διδακτορικές σπουδές (Statistic=0,260, df=2,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) (Πίνακας 46).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Εκπαίδευση και για την κλάση Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,109, df=59,  $p=0,077$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) (Statistic=0,158, df=39,  $p=0,015$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,081, df=155,  $p=0,015$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταπτυχιακές σπουδές (Statistic=0,117, df=135,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Διδακτορικές σπουδές (Statistic=0,260, df=2,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) (Πίνακας 46).

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για τη μεταβλητή Εκπαίδευση και για την κλάση Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,157, df=59,  $p<0,001$ ) υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) (Statistic=0,181, df=39,  $p=0,002$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Statistic=0,085, df=155,  $p=0,008$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την κλάση Μεταπτυχιακές σπουδές (Statistic=0,121, df=135,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και τέλος, για την κλάση Διδακτορικές σπουδές (Statistic=0,260, df=2,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, ως προς τη μεταβλητή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VI) (Πίνακας 46).

Συνακόλουθα, η εξέταση της επίδραση της μεταβλητής Εκπαίδευση με τις 7 εννοιολογικές κατασκευές του ερωτηματολογίου θα πραγματοποιηθεί με τον μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis

Πίνακας 46: Έλεγχος κανονικότητας- Εκπαίδευση και εννοιολογικές κατασκευές

Tests of Normality							
	Εκπαίδευση	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
I	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0,117	59	0,043	0,971	59	0,165
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	0,196	39	<0,001	0,866	39	<0,001
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	0,099	155	<0,001	0,978	155	0,015
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0,123	135	<0,001	0,959	135	<,0001
	Διδακτορικές σπουδές	0,260	2	<0,001			
II	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0,134	59	0,010	0,978	59	0,360
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	0,120	39	0,171	0,932	39	,021
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	0,095	155	0,002	0,981	155	00,028
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0,167	135	<0,001	0,920	135	<0,001
	Διδακτορικές σπουδές	0,260	2	<0,001			
III	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0,078	59	0,200*	0,975	59	0,276

	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	0,112	39	0,200*	0,958	39	0,151
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	0,105	155	<0,001	0,978	155	0,012
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0,079	135	0,040	0,986	135	0,199
	Διδακτορικές σπουδές	0,260	2	<0,001			
IV	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0,101	59	0,200*	0,980	59	0,449
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	0,195	39	<0,001	0,881	39	<0,001
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	0,079	155	0,018	0,989	155	0,296
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0,089	135	0,011	0,980	135	0,050
	Διδακτορικές σπουδές	0,260	2	<0,001			
V	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0,096	59	0,200*	,978	59	0,369
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	0,123	39	0,142	0,967	39	0,309
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	0,083	155	0,011	0,987	155	0,140
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0,082	135	0,026	0,983	135	0,089
	Διδακτορικές σπουδές	0,260	2	<0,001			
VI	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0,109	59	0,077	0,975	59	0,264
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	0,158	39	0,015	0,948	39	0,069
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	0,081	155	0,015	0,988	155	0,199
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0,117	135	<00,001	0,960	135	<0,001
	Διδακτορικές σπουδές	0,260	2	<0,001			
VII	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0,157	59	<0,001	0,926	59	0,001
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	0,181	39	0,002	0,826	39	<0,001
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	0,085	155	0,008	0,973	155	0,004
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0,121	135	<0,001	0,980	135	0,048
	Διδακτορικές σπουδές	0,260	2	<0,001			
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

i. Εκπαίδευση και ΑΑΔΕ και Ηγεσία της

Ο Πίνακας 47 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και Ηγεσία της» για την πρώτη ομάδα της μεταβλητής εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι 205,74, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK), είναι 233,01, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 190,52, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Μεταπτυχιακές

σπουδές, είναι 183,79 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Διδακτορικές σπουδές, είναι 338,25.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ομάδα εκπαίδευσης Διδακτορικές σπουδές τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ομάδας Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ), οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Μεταπτυχιακές σπουδές.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «ΑΑΔΕ και Ηγεσία της» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=9,834$   $df=4$ ,  $p=0,043$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 48).

Πίνακας 47: Εκπαίδευση και ΑΑΔΕ και Ηγεσία της- Ranks

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	59	205,74
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ)	39	233,01
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	155	190,52
	Μεταπτυχιακές σπουδές	135	183,79
	Διδακτορικές σπουδές	2	338,25
	Total	390	

Πίνακας 48: Εκπαίδευση και ΑΑΔΕ και Ηγεσία της- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της
Kruskal-Wallis H	9,834
df	4
Asymp. Sig.	,043
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

## ii. Εκπαίδευση και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο Πίνακας 49 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό» για την πρώτη ομάδα της μεταβλητής εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι 185,86, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ), είναι 210,81, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 189,36, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Μεταπτυχιακές σπουδές, είναι 202,73 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Διδακτορικές σπουδές, είναι 169,25.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ομάδα εκπαίδευσης Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ), τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ομάδας Μεταπτυχιακές σπουδές οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Διδακτορικές σπουδές.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=2,298$ ,  $df=4$ ,  $p=0,681$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 50).

Πίνακας 49: Εκπαίδευση και Ανθρώπινο Δυναμικό- Ranks

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
II Ανθρώπινο Δυναμικό	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	59	185,86
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ)	39	210,81
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	155	189,36
	Μεταπτυχιακές σπουδές	135	202,73
	Διδακτορικές σπουδές	2	169,25
	Total	390	

Πίνακας 50: Εκπαίδευση και Ανθρώπινο Δυναμικό- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	II Ανθρώπινο Δυναμικό
Kruskal-Wallis H	2,298
df	4
Asymp. Sig.	,681
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

### iii. Εκπαίδευση και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι

Ο Πίνακας 51 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» για την πρώτη ομάδα της μεταβλητής εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι 203,37, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ), είναι 226,55, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 194,62, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Μεταπτυχιακές σπουδές, είναι 182,32 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Διδακτορικές σπουδές, είναι 316.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ομάδα εκπαίδευσης Διδακτορικές σπουδές, τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ομάδας Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ) οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Μεταπτυχιακές σπουδές.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=7,438$ ,  $df=4$ ,  $p=0,114$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 52).

Πίνακας 51: Εκπαίδευση και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι- Ranks

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
III Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	59	203,37
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ)	39	226,55
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	155	194,62
	Μεταπτυχιακές σπουδές	135	182,32
	Διδακτορικές σπουδές	2	316,00
	Total	390	

Πίνακας 52: Εκπαίδευση και Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι- Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	III Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι
Kruskal-Wallis H	7,438
df	4
Asymp. Sig.	,114
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

#### iv. Εκπαίδευση και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 53 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» για την πρώτη ομάδα της μεταβλητής εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι 214,54, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ), είναι 261,94, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 188,70, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Μεταπτυχιακές σπουδές, είναι 174,79 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Διδακτορικές σπουδές, είναι 263.



Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ομάδα εκπαίδευσης Διδακτορικές σπουδές, τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ομάδας Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Μεταπτυχιακές σπουδές.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=21,195$ ,  $df=4$ ,  $p<0,001$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 54).

Πίνακας 53: Εκπαίδευση και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ- Ranks

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
IV Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	59	214,54
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	39	261,94
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	155	188,70
	Μεταπτυχιακές σπουδές	135	174,79
	Διδακτορικές σπουδές	2	263,00
	Total	390	

Πίνακας 54: Εκπαίδευση και Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ - Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	IV Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	21,195
df	4
Asymp. Sig.	<,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

#### ν. Εκπαίδευση και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 55 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» για την πρώτη ομάδα της μεταβλητής εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι 216,17, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK), είναι 245,17, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 200,35, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Μεταπτυχιακές σπουδές, είναι 165,11 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Διδακτορικές σπουδές, είναι 292,75.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ομάδα εκπαίδευσης Διδακτορικές σπουδές, τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ομάδας Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Μεταπτυχιακές σπουδές.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ»\_για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=21,286$ ,  $df=4$ ,  $p<0,001$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 56).

Πίνακας 55: Εκπαίδευση και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ - Ranks

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	59	216,17
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	39	245,17
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	155	200,35
	Μεταπτυχιακές σπουδές	135	165,11
	Διδακτορικές σπουδές	2	292,75
	Total	390	

Πίνακας 56: Εκπαίδευση και Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ - Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	21,286
df	4
Asymp. Sig.	<,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

vi. Εκπαίδευση και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ

Ο Πίνακας 57 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» για την πρώτη ομάδα της μεταβλητής εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι 199,35, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK), είναι 229,18, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 196,58, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Μεταπτυχιακές σπουδές, είναι 181,73 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Διδακτορικές σπουδές, είναι 270,50.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ομάδα εκπαίδευσης Διδακτορικές σπουδές, τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ομάδας Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK) οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Μεταπτυχιακές σπουδές.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=6,503$ ,  $df=4$ ,  $p=0,165$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 58).

Πίνακας 57: Εκπαίδευση και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ - Ranks

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	59	199,35
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK)	39	229,18
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	155	196,58
	Μεταπτυχιακές σπουδές	135	181,73
	Διδακτορικές σπουδές	2	270,50
	Total	390	

Πίνακας 58: Εκπαίδευση και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ - Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ
Kruskal-Wallis H	6,503
df	4
Asymp. Sig.	0,165
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

#### vii. Εκπαίδευση και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών

Ο Πίνακας 59 δείχνει ότι ο μέσος δείκτης διάταξης για τη μεταβλητή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» για την πρώτη ομάδα της μεταβλητής εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι 190,38, για τη δεύτερη επαγγελματική ομάδα, Μεταλυκειακή εκπαίδευση (IEK), είναι 211,72, για την τρίτη επαγγελματική ομάδα, Τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 198,82, για την τέταρτη επαγγελματική ομάδα, Μεταπτυχιακές σπουδές, είναι 189,36 και τέλος, για την πέμπτη επαγγελματική ομάδα, Διδακτορικές σπουδές, είναι 188.

Αυτό σημαίνει ότι είναι παρατηρήσεις για την ομάδα εκπαίδευσης Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ), τείνουν να είναι υψηλότερες, από εκείνες της ομάδας Τριτοβάθμια εκπαίδευση οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της επαγγελματικής ομάδας Μεταπτυχιακές σπουδές, οι οποίες με τη σειρά τους είναι υψηλότερες από εκείνες της ομάδας Διδακτορικές σπουδές.

Ο έλεγχος Kruskal Wallis έδειξε ότι τα αποτελέσματα των στάσεων για τη μεταβλητή «Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών» για τις πέντε κλάσεις της μεταβλητής εκπαίδευση δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ( $H=1,494$ ,  $df=4$ ,  $p=0,828$ , δίπλευρος έλεγχος) (Πίνακας 60).

Πίνακας 59: Εκπαίδευση και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών - Ranks

Ranks			
	Εκπαίδευση	N	Mean Rank
VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	59	190,38
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ)	39	211,72
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	155	198,82
	Μεταπτυχιακές σπουδές	135	189,36
	Διδακτορικές σπουδές	2	188,00
	Total	390	

Πίνακας 60: Εκπαίδευση και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών - Test Statistics

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών
Kruskal-Wallis H	1,494
df	4
Asymp. Sig.	,828
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

### 5.3.3. Συσχετίσεις των εννοιολογικών κατασκευών

Στόχος της έρευνας αποτελεί και η μελέτη των 7 εννοιολογικών κατασκευών του ερωτηματολογίου μεταξύ τους. Για αυτό θα μελετηθεί η συσχέτιση των εννοιολογικών 1. I. ΑΑΔΕ και Ηγεσία της, 2. II. Ανθρώπινο Δυναμικό, 3. III. Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι, 4. IV. Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ, 5. V. Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ, 6. VI. Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ και 7. VII. Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών μεταξύ τους.

Για να προχωρήσουμε στους ελέγχους συσχετίσεων ελέγχουμε την κανονικότητα των μεταβλητών/ εννοιολογικών κατασκευών.

Από τον αριστερό υποπίνακα Kolmogorov-Smirnov για την εννοιολογική κατασκευή ΑΑΔΕ και Ηγεσία της (I) (Statistic=0,100, df=390,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την εννοιολογική κατασκευή Ανθρώπινο Δυναμικό (II) (Statistic=0,126, df=390,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την εννοιολογική κατασκευή Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι (III) (Statistic=0,074, df=390,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την εννοιολογική κατασκευή Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV) (Statistic=0,095, df=390,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την εννοιολογική κατασκευή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) (Statistic=0,069, df=390,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, για την εννοιολογική κατασκευή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) (Statistic=0,083, df=390,  $p<0,001$ ) δεν υπάρχει κανονικότητα, και για την εννοιολογική κατασκευή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) (Statistic=0,099, df=390,  $p<0,001$ ) δεν έχουμε επίσης κανονικότητα (Πίνακα 61).

Συνακόλουθα, η εξέταση των συσχετίσεων των εννοιολογικών κατασκευών του ερωτηματολογίου θα πραγματοποιηθεί με τον Spearman's rho.

Πίνακας 61: Έλεγχος κανονικότητας-Εννοιολογικές Κατασκευές

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
I ΑΑΔΕ και Ηγεσία της	0,100	390	<0,001	0,983	390	<0,001
II Ανθρώπινο Δυναμικό	0,126	390	<0,001	0,963	390	<0,001
III Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι	0,074	390	<0,001	0,988	390	0,003
IV Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ	0,095	390	<0,001	0,989	390	0,004
V Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ	0,069	390	<0,001	0,990	390	0,012
VI Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ	0,083	390	<0,001	0,988	390	0,002
VII Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών	0,099	390	<0,001	0,971	390	<0,001
a. Lilliefors Significance Correction						

Η εννοιολογική κατασκευή ΑΑΔΕ και Ηγεσία της (I) έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Ανθρώπινο Δυναμικό (II) ( $\rho=0,563$ , df=390,  $p<0,001$ ), με την Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι (III) ( $\rho=0,657$ , df=390,  $p<0,001$ ), με την Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV) ( $\rho=0,643$ , df=390,  $p<0,001$ ), με την Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) ( $\rho=0,519$ , df=390,  $p<0,001$ ), με την εννοιολογική

κατασκευή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) ( $\rho=0,584$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ) και με την εννοιολογική κατασκευή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) ( $\rho=0,397$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ). Η εννοιολογική κατασκευή Ανθρώπινο Δυναμικό (II) έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εννοιολογική κατασκευή Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι (III) ( $\rho=0,513$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ), με την εννοιολογική κατασκευή Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV) ( $\rho=0,449$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ), με την εννοιολογική κατασκευή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) ( $\rho=0,381$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ), με την εννοιολογική κατασκευή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) ( $\rho=0,558$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ) και με την εννοιολογική κατασκευή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) ( $\rho=0,477$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ).

Η εννοιολογική κατασκευή Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι (III) έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV) ( $\rho=0,673$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ), με την εννοιολογική κατασκευή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) ( $\rho=0,622$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ), με την εννοιολογική κατασκευή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) ( $\rho=0,615$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ) και με την Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) ( $\rho=0,395$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ).

Η εννοιολογική κατασκευή Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ (IV) έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εννοιολογική κατασκευή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) ( $\rho=0,728$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ), με την εννοιολογική κατασκευή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) ( $\rho=0,625$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ) και με την εννοιολογική κατασκευή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) ( $\rho=0,425$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ).

Η εννοιολογική κατασκευή Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ (V) έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εννοιολογική κατασκευή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) ( $\rho=0,573$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ) και με την εννοιολογική κατασκευή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) ( $\rho=0,342$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ).

Η εννοιολογική κατασκευή Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (VI) έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εννοιολογική κατασκευή Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών (VII) ( $\rho=0,582$ ,  $df=390$ ,  $p<0,001$ ).

Πίνακας 62: Συσχετίσεις Εννοιολογικών κατασκευών

Correlations									
			I	II	III	IV	V	VI	VII
Spearman's rho	I	Correlation Coefficient	1,000	<b>0,563**</b>	<b>0,657**</b>	<b>0,643**</b>	<b>0,519**</b>	<b>0,584**</b>	0,397**
	II	Correlation Coefficient		1,000	<b>0,513**</b>	0,449**	0,381**	<b>0,558**</b>	0,477**



	III	Correlation Coefficient			1,000	<b>0,673**</b>	<b>0,622**</b>	<b>0,615**</b>	0,395**
	IV	Correlation Coefficient				1,000	<b>0,728**</b>	<b>0,625**</b>	<b>0,425**</b>
	V	Correlation Coefficient					1,000	<b>0,573**</b>	<b>0,342**</b>
	VI	Correlation Coefficient						1,000	<b>,582**</b>
	VII	Correlation Coefficient							1,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

#### 5.4 Συμπεράσματα βάσει της έρευνας

Σε συνέχεια της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε και των αποτελεσμάτων, τα οποία λεπτομερώς παρατέθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, καταγράφονται τα κάτωθι, σχετικά με τα βασικά ερωτήματα τα οποία τέθηκαν στην ενότητα 5.2. της παρούσας εργασίας.

##### 5.4.1 Σχετικά με την καταλληλότητα των εννοιολογικών αξόνων του ερωτηματολογίου

Σύμφωνα με τα ανωτέρω αποτελέσματα, το σύνολο των επτά εννοιολογικών αξόνων/κατασκευών του ερωτηματολογίου, κρίνεται ότι επαρκώς και με επιτυχία ερμηνεύει τους βασικούς σκοπούς της διεξαχθείσας έρευνας, βάσει της οποίας αναζητήθηκαν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των ερωτώμενων σχετικά με τις επιδιώξεις, τις προτεραιότητες και τις σχέσεις της ΑΑΔΕ με όλους τους εμπλεκόμενους με αυτή φορείς, στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης στη λειτουργία της των βασικών αρχών του ΚΠΑ και της ψηφιοποίησης των φορολογικών διαδικασιών της.

##### 5.4.2 Διαφοροποιήσεις που διαπιστώθηκαν βάσει των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων

Σύμφωνα με τα στοιχεία, της διενεργηθείσας στατιστικής ανάλυσης, προέκυψαν οι παρακάτω σημαντικές διαφορές, στον τρόπο με τον οποίο τοποθετήθηκαν οι ερωτώμενοι στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν, βάσει των ιδιαίτερων δημογραφικών χαρακτηριστικών τους (φύλλο, ηλικία, επάγγελμα και μορφωτικό επίπεδο), οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια:

Α) Σχετικά με την επίδραση του παράγοντα «Φύλο», από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, προέκυψε ως γενική διαπίστωση, ότι οι στάσεις των ανδρών είναι θετικότερη από αυτή των γυναικών. Ωστόσο ειδικότερα, οι τοποθετήσεις των αντρών ήταν σημαντικά ευμενέστερες από αυτές των

γυναικών (βάσει του ελέγχου U των Mann-Whitney), στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ και των ψηφιακών φορολογικών υπηρεσιών της.

Β) Σχετικά με τη μελέτη της επίδρασης του παράγοντα «Ηλικία», από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, προέκυψε ότι για το συγκεκριμένο παράγοντα δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις έξι από τις επτά εννοιολογικές κατασκευές. Ωστόσο, κατά την αξιολόγηση της μεταβλητής «Ανθρώπινο Δυναμικό», οι πέντε ηλικιακές ομάδες της ως άνω καταγραφείσας κλίμακας, κατέγραψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, βάσει των οποίων, η θετικότερη στάση ήταν της ηλικιακής ομάδας [51,60], ενώ με φθίνουσα σειρά αξιολόγησης ακολούθησαν οι ηλικιακές ομάδες [41,50], [60 και άνω], [31,40], ενώ η χαμηλότερη τιμή αξιολόγησης παρατηρήθηκε από την ηλικιακή ομάδα [18,30].

Γ) Σχετικά με τη μελέτη της επίδρασης του παράγοντα «Επαγγελματικά Στοιχεία», από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, προέκυψε ότι για το συγκεκριμένο παράγοντα δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις έξι από τις επτά εννοιολογικές κατασκευές. Ωστόσο, κατά την αξιολόγηση της μεταβλητής «Ανθρώπινο Δυναμικό», οι πέντε ομάδες βάσει επαγγελματικών κριτηρίων, κατέγραψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, βάσει των οποίων, η θετικότερη στάση ήταν της ομάδας των σπουδαστών με μέσο δείκτη διάταξης 215,31, ενώ με φθίνουσα σειρά αξιολόγησης ακολούθησαν οι επαγγελματικές ομάδες «Δημόσιος Υπάλληλος», «Ιδιωτικός υπάλληλος», «Ελεύθερος επαγγελματίας», ενώ η χαμηλότερη τιμή αξιολόγησης παρατηρήθηκε από την επαγγελματική ομάδα με γενική περιγραφή «Άλλο».

Δ) Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, προκειμένου να αποτυπωθεί η επίδραση του δημογραφικού παράγοντα «Μορφωτικό επίπεδο» στις επτά εννοιολογικές κατασκευές, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αξιολόγηση των μεταβλητών «Ανθρώπινο Δυναμικό της ΑΑΔΕ», «Συνεργασίες και Διαθέσιμοι Πόροι», «Εκπαίδευση και Ψηφιακές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ» και «Εκπαίδευση και Χρήστες των Ψηφιακών Υπηρεσιών». Αντίθετα, βάσει της επίδρασης του δημογραφικού παράγοντα «Μορφωτικό επίπεδο», προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές κατά την αξιολόγηση των μεταβλητών i) «Ηγεσία της ΑΑΔΕ», ii) «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» και iii) «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ». Σχετικά με τις ως άνω στατιστικά σημαντικές διαφορές καταγράφονται τα ακόλουθα.

i) Κατά την αξιολόγηση της μεταβλητής «Ηγεσία της ΑΑΔΕ» οι πέντε ομάδες, βάσει εκπαιδευτικής βαθμίδας, κατέγραψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, βάσει των οποίων, η θετικότερη στάση ήταν της ομάδας των κάτοχων διδακτορικού τίτλου, ενώ με φθίνουσα σειρά αξιολόγησης ακολούθησαν οι απόφοιτοι μεταλυκειακού τίτλου σπουδών (IEK), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι

απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τέλος η χαμηλότερη τιμή αξιολόγησης παρατηρήθηκε από τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου.

ii) Κατά την αξιολόγηση της μεταβλητής «Διαδικασίες που ακολουθεί η ΑΑΔΕ» οι πέντε ομάδες, βάσει εκπαιδευτικής βαθμίδας, κατέγραψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, βάσει των οποίων, η θετικότερη στάση ήταν της ομάδας των κάτοχων διδακτορικού τίτλου, ενώ με φθίνουσα σειρά αξιολόγησης ακολούθησαν οι απόφοιτοι μεταλυκειακού τίτλου σπουδών (ΙΕΚ), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τέλος η χαμηλότερη τιμή αξιολόγησης παρατηρήθηκε από τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου.

iii) Κατά την αξιολόγηση της μεταβλητής «Κοινωνική Ευθύνη της ΑΑΔΕ» οι πέντε ομάδες, βάσει εκπαιδευτικής βαθμίδας, κατέγραψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, βάσει των οποίων, η θετικότερη στάση ήταν της ομάδας των κάτοχων διδακτορικού τίτλου, ενώ με φθίνουσα σειρά αξιολόγησης ακολούθησαν οι απόφοιτοι μεταλυκειακού τίτλου σπουδών (ΙΕΚ), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τέλος η χαμηλότερη τιμή αξιολόγησης παρατηρήθηκε από τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου.

## **5.5 Προτάσεις για μελλοντικές μελέτες βάσει της παρούσας έρευνας**

Σε συνέχεια της παρούσας έρευνας, θα μπορούσε να προταθεί η διενέργεια νέων μελετών, που να σχετίζονται με την μετεξέλιξη της λειτουργίας της Φορολογικής Διοίκησης της χώρας, στο πλαίσιο επιδιωκόμενων σκοπών όπως η συνεχής βελτίωση, η πρόληψη, η προσήλωση στους στόχους και η εγκαθίδρυση περιβάλλοντος δίκαιης και ανταποδοτικής φορολόγησης, η οποία να συνδέεται με την παροχή καλύτερης ποιότητας δημοσίων αγαθών προς όλους τους φορολογούμενους.

Σε μελλοντικές έρευνες με τις παραπάνω κεντρικές αναζητήσεις, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθούν αντιλήψεις και στάσεις των συμπολιτών μας, που να σχετίζονται με καίρια και διαχρονικά ερωτήματα όπως αυτά της ανταποδοτικότητας των φόρων, της δίκαιης κατανομής των φορολογικών βαρών σε σχέση με την πραγματική φοροδοτική ικανότητα των φορολογούμενων φυσικών προσώπων και οικονομικών οντοτήτων, της αξιολόγησης του νομικού πλαισίου φορολόγησης, του βαθμού κατά τον οποίο διενεργούνται επαρκείς, στοχευμένοι και αποτελεσματικοί φορολογικοί έλεγχοι και της ύπαρξης φορολογικής συνείδησης και υπευθυνότητας από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε η πραγματοποίηση μελετών, οι οποίες θα είχαν ως σκοπό την διερεύνηση των γνώσεων, των στάσεων και των απόψεων των συμπολιτών μας σχετικά με το ρόλο, τις δυνατότητες, τα διλλήματα και τα οφέλη που θα προέκυπταν για την κοινωνία από την εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών αιχμής όπως η εφαρμογή της «τεχνητής νοημοσύνης»

(Artificial Intelligence) (Souravlas et al., 2022a, Souravlas et al., 2022b, Souravlas et al., 2023) και η «ανάλυση μεγάλων δεδομένων» (Big Data Analytics) (Souravlas, & Anastasiadou, 2020. Souravlas, & Anastasiadou, 2022), στην αέναη μάχη εναντίον αντικοινωνικών συμπεριφορών, όπως είναι η εκτεταμένη φοροδιαφυγή, τα φαινόμενα οικονομικής διαφθοράς και οι δράσεις κέντρων συμφερόντων που λειτουργούν σε βάρος του κοινωνικού συνόλου.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αγογλωσσάκη Ε. (2005). Δομές και λειτουργίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με κριτήριο το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., & Χάλαρης, Ι. (2008). Η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση - Οργάνωση, Τεχνολογία & εφαρμογές. Αθήνα, Παπαζήση.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η έκδοση. Αθήνα, Νομική βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- ΕΛΟΤ. (2015). Συστήματα Διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις (ISO 9001:2015). Αθήνα: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
- Μπουντάλης, Ε 2005, «Προς ένα μοντέλο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης», Διοικητική Ενημέρωση τ. 33, σσ. 714.
- Σπανού Κ., 2000, Διοίκηση, Πολίτες, Δημοκρατία, Ψαρόπουλος Χ., 2013, η Διοίκηση μετά την Συνθήκη της Λισσαβόνας, ΕΚΚΔΑ,
- Σπηλιωτόπουλος Ε. (2002). Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου (11η έκδ.). Εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (2021) Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό
- Τσιότρας, Γ. (2016). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Nicosia, Broken Hill Publishers LTD.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Anastasiadou, S. (2008). Exploring Intrinsic and Extrinsic Motivation during a PhD completion with the aid of Principal Components Analysis. The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Volume 3, Issue 2, pp. 171-178.
- Anastasiadou, S. (2009). Detection of Factors Influencing Greek Technological Institute Students' Choice of Study Department with the Aid of Correspondence Factor Analysis and Path Analysis. Journal of the World Universities Forum, Volume 2, Issue 4, pp.131-142.
- Anastasiadou, S. (2019). Comparison of contemporary advanced statistical methods regarding construct validity evaluation of TEIQue-SF instrument: Statistical Implicative Analysis vs. Principal Components Analysis. 9ème Colloque International sur Analyse Statistique Implicative (ASI 10). Belfort – France. pp. 148-163.

Anastasiadou S., Anastasiadis L, Vandikas J., Angeletos, T. (2010). Implicative statistical analysis and Principal Components Analysis in recording students' attitudes toward electronics and electrical constructions subject. The International Journal of Technology, Knowledge and Society, Volume 16, Issue 5, pp. 341-356.

Anastasiadou, S., Anastasiadis, L., Florou, G., & Valsamidis, S. (2022). Greek students' Environmental Attitude based on the Theory of Ecological Attitude Haicta, CEUR Workshop Proceedings (CEUR-WS.org), 222-231.

Anastasiadou, S., Papalexandris, S. & Konteos, G. (2022a). The Effect of Emotional Intelligence on Perceived e-Service Quality, Consumers' Perceived Value, Purchase, Loyalty Intentions and Satisfaction Haicta. CEUR Workshop Proceedings (CEUR-WS.org), 151-161.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020a). Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) application in Greek Tertiary Education. 13th annual International Conference of Education, Research and Innovation, Seville (Spain), ICERI2020 Proceedings, 2020. pp. 7767-7772.

Anastasiadou, S. & Zirinoglou, P. (2020b). Statistical inference and total quality management in higher education: the case of open & distance higher education. 13th annual International Conference of Education, Research and Innovation, Seville (Spain), ICERI2020 Proceedings, 2020, pp. 9794-9803.

Anastasiadou S., Taraza, E. (2019). Total quality management: implementation of the six sigma methodology for improving quality in higher education, ICERI2019, the 12th annual International Conference of Education, Research and Innovation, Seville (Spain), ICERI2019, pp. 9533-9537.

Anastasiadou, S. & Vafiadis, T. (2011). Study of social influence of publicity with Principal Components Analysis. International Journal of Business and Social Science (IJBSS). Vol 2, No 8, pp. 226-233.

Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., Urdhwareshe, R. (2011), Total Quality Management (3rd ed.), Pearson Education India

Boyne G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? Journal of Management Studies, 39, 97–122.

Crosby, P.B. (1979). Quality is free. McGraw-Hill, NY, USA.

Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. MIT Center of Advanced Educational Services, Cambridge, USA.

Florou G., Anastasiadou S. (2020). Efficiency ranking using Principal Component Analysis. International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness – IJEIC. Vol 2, Issue 1, <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11529>. ISSN: 2672-7595 (Online) - Cyprus Library, Republic of Cyprus, ISSN Cyprus Registration Centre. DATABASES: Neapolis University Library, Google Scholar DOI: TBA PUBLISHERS: Research Institute. for Entrepreneurship Development (RIED) & Neapolis University Library.

Fotiadis, Th., Anastasiadou S. 2018a. Contemporary advanced statistical methods for the science of marketing: Implicative Statistical Analysis vs Principal Components Analysis. Proceeding of the ICME 2018- 1st International Conference on Marketing and Entrepreneurship. Cyprus.

Fotiadis, Th., Anastasiadou S. 2018b. Contemporary advanced statistical methods for the science of marketing: Principal Components Analysis vs Analyse Factorielle des Correspondances. Proceeding of the ICME 2018- 1st International Conference on Marketing and Entrepreneurship. Cyprus.

Hyde, A. (1992), The Proverbs of Total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector, Public Productivity and Management Review, 16, 25-37

Garvin, D.A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review, Vol 65, No. 6, pp.101-109



Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.

Heizer, J., & Render, B. (2008). *Principles of Operations Management*. Pearson Prentice – Hall Upper Saddle River. New Jersey.

Juran, J.M., 1988. *Quality Control Handbook*. McGraw- Hill, New York.

Kevin, F. (2011), *What Are The Benefits of a Quality Management System?*, Wendy Finn, London

Nilsson, L., Johnson, M.D., Gustafsson, A. (2001), The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations, *Journal of Quality Management*, 6, 5-27.

Ntotsi, P. & Anastasiadou S. (2019). Contemporary advanced statistical methods for the science of educational research: Principal Components Analysis vs. L' Analyse Factorielle des Correspondances. 11th World Conference on Educational Sciences, Milan, Italy.

Oakland J. S. (1994). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance* (2nd ed.). Butterworth Heinemann, Oxford.

Oakland, S.J. (1993). *Total Quality management- the route to improving performance*, 2 nd edition. Butterworth-Heinmann Ltd, Oxford, Boston

Papadimitriou, C, Anastasiadou, S., Konteos, G. (2022). The effect of Human Resource Management practices on the quality of service, customer satisfaction, and organisational performance in Cypriot urban hotel industry, Haicta. *CEUR Workshop Proceedings* (CEUR-WS.org), 342-352.

Papadimitriou, C, Anastasiadou, S., Kondeos, G. Papalexandris, S. (2022). Papalexandris, COVID-19 Pandemic: The Impact of the Social Media Technology on Higher Education, *Educ. Sci.* 2022, 12(4), 261; <https://doi.org/10.3390/educsci12040261>.

Petersen P. B. & Hopkins J. (1999). Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management. *Journal of Management History*, 5 (8), MCB University Press, 468-488.

Reed, R., Lemak, J.D., Mero, P.N. (2000), Total quality and sustainable competitive advantage, *Journal of Quality Management*, 5/1, 5-27.

Reeves C. & Bednar D. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3).

Ugboro, I.O., Obeng, K. (2000), Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management*, 5/2, 247-272.

Souravlas, S., Anastasiadou, S. Katsavounis, S., (2021). More on Pipelined Dynamic Scheduling of Big Data Streams. *Applied Sciences* 2021, 11(1), 61; <https://doi.org/10.3390/app11010061>, Scopus, Current Impact Factor: 2.838, 5-year Impact Factor: 2.921

Souravlas, S. Anastasiadou, S. D. Tantalaki N. and Katsavounis, S, (2022a), A Fair, Dynamic Load Balanced Task Distribution Strategy for Heterogeneous Cloud Platforms Based on Markov Process Modeling," in *IEEE Access*, vol. 10, pp. 26149-26162, 2022, doi: 10.1109/ACCESS.2022.3157435.

Souravlas, S. Anastasiadou, S. Irene Kostoglou, A. (2022b). A Novel Method For General Hierarchical System Modeling Via Colored Petri Nets Based on Transition Extractions From Real Data Sets. *Appl. Sci.* 2023, 13, 339. <https://doi.org/10.3390/app13010339>.

Souravlas, S., Anastasiadou, S. (2020). Pipelined Dynamic Scheduling of Big Data Streams. *Applied Sciences*. 10, 4796.

Souravlas, S., Anastasiadou, S., (2022). On Implementing Social Community Clouds Based on Markov Models, in *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 2022, doi: 10.1109/TCSS.2022.3213273.

Taguchi, G. (1986). Introduction to Quality Engineering. Asian productivity organization, Tokyo, Japan.

Taraza, E. Anastasiadou S. 2019a. EFQM Excellence Model in Vocational Lyceum: Reliability and Validity of EFQM Instrument. Proceedings of 13th annual International Technology, Education and Development Conference (INTED2019), Valencia, Spain, pp. 2273-2285.

Taraza, E. Anastasiadou S. 2019b. Assessing quality in Greek tertiary education: the case of school of pedagogical and technological education (ASPETE). Proceedings of 13th annual International Technology, Education and Development Conference (INTED2019), Valencia, Spain, pp. 2364-2374.

Thijs, N. (2004), Het managen van Kwaliteit in de publieke sector, Burger, Bestuur en Beleid, Tijdschrift voor Bestuurskunde en Bestuursrecht, Jaargang 1/1, 40-50.

Vouzas, F., psuchogios, A.G. (2007). Assessing manager's awareness TQM. The TQM Magazine. Volume 19, issue 1.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

Patrícia Moura e Sá 2011, eGovernment Implementation and TQM Adoption: An Empirical Study in the Portuguese Municipalities

<https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/544>

Bassey E, Mulligana E, & Ojo A, 2022,

“A conceptual framework for digital tax administration - A systematic review”

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22000909#bb0>

<https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/.pdf>

<https://www.bssplus.gr/ti-ine-o-european-foundation-for-quality-management-efqm>

<https://efqm.org/>

[https://www.caf-network.eu/img\\_auth.php/9/93/CAF2020\\_Gr\\_version\\_Translation.pdf](https://www.caf-network.eu/img_auth.php/9/93/CAF2020_Gr_version_Translation.pdf)

<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre>

<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/10/EGCHEIRIDIO-KPA2020-20221024.pdf>

[www.aade.gr/sites/default/files/2020-03/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ%20ΣΧΕΔΙΟ%20ΑΑΔΕ%202020-2024.pdf](http://www.aade.gr/sites/default/files/2020-03/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ%20ΣΧΕΔΙΟ%20ΑΑΔΕ%202020-2024.pdf)

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)

[https://elearning.aade.gr/pluginfile.php/24/mod\\_label/intro/Cert\\_ISO\\_9001.pdf?time=1643881569106](https://elearning.aade.gr/pluginfile.php/24/mod_label/intro/Cert_ISO_9001.pdf?time=1643881569106)

<https://www.eof.gr/we/guest/>

<http://home.aade.int/sites/default/files/2022-04/HRMS.pdf>.

<https://www.gov.gr/upourgeia/upourgeio-paideias-kai-threskeumaton/paideias-kai-threskeumaton/axiologese-ekpaideutikou-ergou-skholikon-monadon>.

<https://www.capital.gr/oikonomia/3634969/olo-to-sxedio-gia-tin-axiologisi-kai-ta-mponous-sto-dimosio>

<https://www.espa.gr/el/Pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx>

[https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos\\_final.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf)

<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-gov-resources>

[https://www.7igc\\_inf5\\_rapport\\_evaluation\\_externe\\_en.pdf](https://www.7igc_inf5_rapport_evaluation_externe_en.pdf) (unesco.org)

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7)

<https://www.oecd.org/>

<https://publicadministration.un.org/en/ict4d>

[https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos\\_pdf](https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos_pdf)

<https://data.unicef.org/resources/remote-learning-reachability-factsheet/>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/611214/p.n.p.-20-3-2020-2020>

Συμβούλιο της Ευρώπης (2020),

<https://www.coe.int/en/web/congress/covid-19-toolkits>

<http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR.pdf>

<https://www.secdigital.gov.gr/projects/tomeis-politikis/>

<https://www.secdigital.gov.gr/project/eniaia-psifiaki-pyli-tis-dimosias-dioi/>

<https://www.data.gov.gr>

<https://www.nationalcoalition.gov.gr/good-practice/ethniki-akadimia-psifiakon-ikanotiton/>

<https://aped.gov.gr/about-aped/>

<https://www.kep.gov.gr>

<https://wallet.gov.gr>

<https://www.kathimerini.gr/society/561647812/covid-free-wallet-taytotita-kai-pistopoiitiko-se-ena-app-sto-kinito-pos-energopoeitai/>

<https://www.iefimerida.gr/ellada/pano-apo-4500-klik-kathimerina-sto-mitosgovgr>

Παρασκευάς, Μ. (2015). Η Δημόσια Διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας.

<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/412>

Γιαννουκάκου, Α. (2011). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Θεσσαλονίκη:

[https://www.academia.edu/1965307/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7](https://www.academia.edu/1965307/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7)

Αποστολάκης, Ι., Λουκής, Ε., & Χάλαρης, Ι. (2008). Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση: Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές

[https://www.researchgate.net/publication/271805973\\_Elektronike\\_Demosia\\_Dioikese\\_Organose\\_Technologia\\_kai\\_Epharmoges](https://www.researchgate.net/publication/271805973_Elektronike_Demosia_Dioikese_Organose_Technologia_kai_Epharmoges)

apanthymou, A., & Darra, M. (2018) The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education: The Case of Electronic Administrative Services

<https://ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/73433>

Καραβασίλης, Ι. Ι. (2012). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/15144>

2018, Παπαποστόλου Μ, Κούπκας Μ, Making tax digital: Το νέο πλήρως ψηφιοποιημένο φορολογικό σύστημα της Μεγάλης Βρετανίας

<https://www.taxheaven.gr/news/42172/making-tax-digital-to-neo-plhrws-pshfiopoihmeno-forologiko-systhma-ths-megalhs-bretanias>

<https://www.gov.uk/government/publications/making-tax-digital>

<https://www.gov.uk/topic/business-tax/vat>

Onrubia, J. (2006). The Reform of the Tax Administration in Spain. International Studies Program Working Paper Series,

[https://www.researchgate.net/publication/4733619\\_The\\_Reform\\_of\\_the\\_Tax\\_Administration\\_in\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/4733619_The_Reform_of_the_Tax_Administration_in_Spain)

2017, Τραυλού Β. Φορολογική Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Συγκριτική Μελέτη Ελλάδας Σουηδίας <https://repositoryesdda.ekdd.gr/xmlui/handle/123456789/361>

European Commission. (2016). eGovernment in Sweden.

[https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment%20in%20Sweden%20-%20February%202016%20-%202018\\_0\\_v1\\_00.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment%20in%20Sweden%20-%20February%202016%20-%202018_0_v1_00.pdf)

<https://www.aade.gr>

<https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia>

[https://www.gsis.gr/sites/default/files/2019-07/GSIS\\_Brochure.pdf](https://www.gsis.gr/sites/default/files/2019-07/GSIS_Brochure.pdf)

<https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma>

<http://home.aade.int>

[https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/9034201/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/9034201/)

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/arxiki>

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/comregistry/#!/arxiki>

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/myappointments>

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/myklidarithmos>

<https://www1.aade.gr/taxisnet/info/protected/home.htm>

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/mydiadikasies>

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myaade/#!/myappshome>

<https://www.aade.gr/polites/eisodima/dilosi-forologias-eisodimatos-fp-e1-e2-e3>

<https://www.aade.gr/epiheiriseis/forologikes-ypiresies/eisodima/dilosi-forologias-eisodimatos-nomikon-prosopon-ontotiton>

<https://www.aade.gr/polites/akinita/diloseis-misthosis-akiniton>

<https://www.aade.gr/polites/akinita/dilosi-e9-enfia>

<https://www.aade.gr/polites/aitisi-rythmisis-ofeilon>

<https://www.aade.gr/epiheiriseis/forologikes-ypiresies/fpa/diloseis-fpa-vies>

<https://www.aade.gr/myPROPERTY>

<https://www.newsbeast.gr/financial/arthro/9316517/erchetai-to-ilektroniko-periousiologio-gia-ennea-ekat-forologoumenous>

<https://www.aade.gr/mycar>

<https://www1.aade.gr/gsisapps5/myThermansi>



[https://arcadianet.gr/wp-content/uploads/2021/02/My\\_data%CF%83%CE%B5%CE%BC%CE%B9%CE%BD%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%BF\\_2021.pdf](https://arcadianet.gr/wp-content/uploads/2021/02/My_data%CF%83%CE%B5%CE%BC%CE%B9%CE%BD%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%BF_2021.pdf)

<https://www.aade.gr/mydata>

<https://www.aade.gr/mydata-ilektronika-biblia>

<https://www.aade.gr/timologio>

<https://www.voria.gr/article/pitsilis-erhontai-dyo-nea-kentra-eispraxis-foron-kai-forologias-kefalaioy-sti-thessaloniki>

<https://www.aade.gr/appodixi>

<https://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/oikonomia/400537/appodixi-afti-einai-i-efarmogi-pou-tha-skanarei-kai-tha-vriskei-tis-maimoy-apodeikseis>

<https://www.sofokleousin.gr/aytomates-katasxeseis-se-syggeneis-kai-etairous-me-to-eispraxis>

<https://www.ertnews.gr/eidiseis/oikonomia/se-efarmogi-to-neo-systima-eispraxis-pos-tha-entopizontai-oi-ofeiletes-kai-tha-energopoiyontai-ta-metra-eispraxis/>

## **Νομολογία**

Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ 94 / Α / 27-05-2016)

N. 4635/2019 Τεύχος Α' 167/30.10.2019 άρθρο 52. «gov.gr»

N. 3861 της 8/13.7.2010 (ΦΕΚ Α' 112) «diavgeia.gov.gr»

Δ. ΟΡΓ. Β 1089755 ΕΞ 2018, τροποποίηση της αριθμ., Δ.ΟΡΓ. Β 1168222 ΕΞ 2017/ 9-11-2017, απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) «Σύσταση, συγκρότηση και ορισμός μελών Ομάδας Εργασίας για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) Υπηρεσιών στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)

Δ.ΟΡΓ. Β 1168222 ΕΞ 2017/ 9-11-2017

Δ. ΟΡΓ. Β 1089755 ΕΞ 2018

A.1156/3.11.2022 (ΦΕΚ Β' 5646)

N. 4646 (ΦΕΚ Α' 201/12-12-2019)

